

A CIVIL TÁRSADALOM KULTURÁLIS ERŐFORRÁSAI –
A NONPROFIT SZÉKTOR SZEREPE A TÖRTÉNELMI HELYEK
KEZELÉSÉBEN EGY HAZAI PÉLDÁN KERESZTÜL

Csöppös Dóra – Konczosné Szombathelyi Márta

EGYENSÚLYKERESÉS A TUDOMÁNY,
A KÖZSZOLGÁLTATÁSOK ÉS A TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS
KÖZÖTT: A FELSŐOKTATÁS, A CIVIL TÁRSADALOM
ÉS AZ EGÉSZSÉGÜGY METSZÉSPONTJÁNAK ÚJ KIHÍVÁSAI

Solti Péter – Konczosné Szombathelyi Márta –
András István

CIVIL SZERVEZETI VEZETŐK PSZICHOLÓGIAI
ÉS SZERVEZETI PROFILJAI

Balázs László – András István –
Rajcsányi-Molnár Mónika

A CIVIL SZERVEZETEK TÁRSADALMI RELEVANCIAJÁNAK MEGÍTÉLÉSE
ÉS JÖVŐBELI KÖVETKEZMÉNYEI

Kőkuti Tamás

RETHINKING EU/ CIVIL SOCIETY GENDER EQUALITY POLICY
INITIATIVE THROUGH HISTORICAL BACKCASTING

Odorige Cathérine Enorédia –
Saleh Saleh Ali Mohamad

CIVIL KEZDEMÉNYEZÉSEK ÉS TÁRSADALMI KÖZVETÍTÉS
AZ ENERGIAHATÉKONYSÁG TERÉN MAGYARORSZÁGON

Tóbel Imre – Kővári Attila – Kovács-Bokor Éva

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

Varga Anita



CIVIL SZEMLE

Különszám – 2026 – Special Issue X.

Balázs László, Csongor Anna, Kákai László, Nagy Ádám,
Nizák Péter, Rajcsányi-Molnár Mónika

Dr. habil András, István, Rector, Dunaújváros University
Prof. Dr. Bögre, Zsuzsanna, University professor, Pázmány Péter University, Faculty of Humanities and Social Sciences, Institute of Sociology
Dr. hab., Prof. Grzegorz Makowski, SGH Warsaw School of Economics
Prof. Marbán Gallego, Vicente, Senior lecturer at University of Alcalá, Madrid, Spain
Prof. Komlos, John, Professor Emeritus, Ludwig-Maximilians University, Germany
Dr. Marschall, Miklós, formerly CEO of CIVICUS, deputy managing director of Transparency International
Prof. Mişcoiu, Sergiu, Professor of Political Science, Babeş-Bolyai University, Cluj-Napoca, Romania
Dr. Nárai, Márta, Associate professor, Széchenyi University, Department of Social Studies and Sociology
Péterfi, Ferenc, Senior Advisor of The Hungarian Association of Community Development
Prof. Premović, Marijan, Full Professor, Study Program for History, Faculty of Philosophy, University of Montenegro, Montenegro
Dr. Sebestény, István, Senior Advisor, Central Statistical Office, Department of Social Services Statistics
Strečanský, Boris, Institute of European Studies and International Relations, Faculty of Social and Economic Sciences, Comenius University, Bratislava, Slovakia
Prof. Taranu, Andrei PhD, Deputy Dean of Faculty of Political Science, National University of Political Studies and Public Administration

Nagy Ádám
Bacsá-Bán Anetta, Balogh Péter,
Béres-Áfra Zsuzsa, Gerő Márton,
Glied Viktor, Pánovics Attila, Tóth Péter

Csombó Bence

Vigh Levente

www.civilszemle.hu
E-mail: civilszemle@gmail.com

1137 Budapest, Pozsonyi út 14.
Tel./fax: (+36-1) 221-8099

2400 Dunaújváros, Táncsics Mihály utca 1/A
Tel.: (+36-25) 551-100

Felelős kiadó: Nizák Péter kuratóriumi elnök

ISSN 1786-3341

A WOS, SCOPUS és DOAJ által indexelve/Indexed by WOS, SCOPUS, DOAJ.

■ Csöppös Dóra – Konczosné Szombathelyi Márta A civil társadalom kulturális erőforrásai – a nonprofit szektor szerepe a történelmi helyek kezelésében egy hazai példán keresztül	5
■ Solti Péter – Konczosné Szombathelyi Márta – András István Egyensúlykeresés a tudomány, a közszolgáltatások és a társadalmi felelősségvállalás között: a felsőoktatás, a civil társadalom és az egészségügy metszéspontjának új kihívásai	19
■ Balázs László – András István – Rajcsányi-Molnár Mónika Civil szervezeti vezetők pszichológiai és szervezeti profiljai	37
■ Kőkuti Tamás A civil szervezetek társadalmi relevanciájának megítélése és jövőbeli következményei	58
■ Odorige Cathérine Enorédia and Saleh Saleh Ali Mohamad Rethinking EU/ Civil Society Gender Equality Policy Initiative through Historical Backcasting	81
■ Tóbel Imre – Kővári Attila – Kovács-Bokor Éva Civil kezdeményezések és társadalmi közvetítés az energiahatékonyság terén Magyarországon	104
■ Varga Anita Tudásmegosztás és közösségfejlesztés: a civil tudás egyes formáinak egyetemi beágyazódása Magyarországon – a FETA szerepe	122
■ Authors	146

A CIVIL TÁRSADALOM KULTURÁLIS ERŐFORRÁSAI – A NONPROFIT SZEKTOR SZEREPE A TÖRTÉNELMI HELYEK KEZELÉSÉBEN EGY HAZAI PÉLDÁN KERESZTÜL

Csöppös Dóra – Konczosné Szombathelyi Márta

Bevezetés

A kulturális örökség megőrzése, hasznosítása a nemzetek számára kiemelt jelentőséggel bír szociális és gazdasági értelemben is, túlmutatva a történelmi-nemzeti identitásformáló szerepén. A különböző társadalmi és politikai rendszerek más módon kezelték, hasznosították az épített örökségeket. Megőrzésük, értelmezésük, hasznosításuk meghaladja az épületek állagmegóvását. A fenntarthatósági igények az örökségfogalom újradefiniálása és a forráshiány következményei, hiszen nemcsak megőrizni, hanem hasznosíthatóvá is kell tenni az épített örökségeket, amelyek társadalmi, kulturális, gazdasági szinten egyaránt hatást gyakorolnak környezetükre. A történelmi helyek kezelése az utóbbi évtizedekben többszereplős részvétellel zajlik, korábban az állam töltötte be az elsődleges fenntartó szerepet. A szélesedő civil, nonprofit szektor egyre fontosabb szerepet vállal a történelmi helyszínek fenntartható kezelésében, fenntartásában, fejlesztésében, mivel a nonprofit szervezetek köztes pozíciót töltenek be az állam és a piaci logika között. Gazdasági tevékenységet folytatnak, miközben elsődleges céljuk nem a profittermelés, hanem közérdekű célok megvalósítása. Sajátos működési modelljük különösen alkalmas a történelmi helyek komplex kezelésére, biztosítva az örökségvédelem szakmai színvonalát, valamint a közösségi és turisztikai hasznosítást.

A tanulmány célja a nonprofit szektor szerepének feltárása a történelmi emlékhelyek kezelésében a Monostori erőd esettanulmányán keresztül, különös hangsúlyt



helyezve a működési sajátosságokra. Az esettanulmány feltárja, miként képes egy nonprofit szervezet egy katonai erődítményt kulturális, turisztikai központtá alakítani, fenntartható módon működtetni és közösségi értékke formálni. A tanulmány elméleti kerete a nonprofit szektor hazai jellemzőin alapul, amelyet a Monostori Erőd Nonprofit Kft. fenntartási modelljének gyakorlati példája támaszt alá. A kutatás szándéka rávilágítani, hogy megfelelő jogi és pénzügyi környezetben a nonprofit forma hatékony megoldást kínálhat a történelmi helyek kezelésében.

Elméleti háttér

A nonprofit szektor meghatározása

A civil szervezetek regionális jellegüknél fogva elsősorban helyi problémákra koncentrálnak, és az innovációs ökoszisztémában betöltött szerepük lokális hatású. Ugyanakkor más szereplők tevékenységén keresztül e hatások kiterjeszthetők, így egy adott innovációs ötlet általánosabb társadalmi problémákra is választ adhat (Halmai et al., 2024). A civil és nonprofit szervezetek egyaránt jelentős társadalmi, gazdasági és fejlesztéspolitikai szerepet töltenek be (Jenkins, 1997; Csanády, 1998; Kuti, 1998; Bartal, 2005 & Reisinger, 2010). A legtöbb szervezet felismeri, hogy a profiljukhoz és stratégiájukhoz leginkább illeszkedő társadalmi ügyet kell kiválasztaniuk, amelyet támogatnak (Balázs et al., 2020). A nonprofit szektor a civil társadalom hivatalos, jogilag definiált státusszal rendelkező, formalizált, intézményesült szervezeteit foglalja magába (Kuti, 1998; Bartal, 2005). A hazai nonprofit szektor fejlődése jelentősen eltért a nemzetközi modellektől. 1989 előtt a politikai rendszer, az állami szolgáltatásmonopólium és a szabad önszerveződés hiánya korlátozta a független szervezetek működését, míg a rendszerváltás után a politikai és gazdasági átalakulás, valamint az állami forráshiány ösztönözte a nonprofit szervezetek megjelenését, elterjedését (Bocz, 2010). A nonprofit szektor fogalma sajátos kettősséget hordoz: egyrészt szűkebb a civil társadalom kategóriájánál, mivel nem foglalja magában annak minden szereplőjét, másrészt tágabb is, hiszen olyan szervezeteket ölel fel, amelyeket nem egyéni kezdeményezés, hanem állami vagy önkormányzati akarat hívott életre. Ilyenek a közalapítványok, köztisztviselők a korábban létezett közhasznú társaságok, amelyek 2009-re nonprofit gazdasági társasággá alakultak. Ezek a szervezetek a civil társadalom klasszikus fogalmi körébe nem illeszthetők, a magyar jog mégis a nonprofit szektorhoz sorolja őket. Ez a kettősség több kutató szerint a magyar nonprofit szektor „dualista” szerkezetét mutatja (Bartal, 2005; Harsányi, 1999 & Nárai, 2008). Nemzetközi szintű együttműködés lehetőséget nyújthat cserekapcsolatok kialakítására, tapasztalatcserére, pályázati együttműködésre, valamint elősegíti a határon túli magyarok településeknek az anyaországgal való intenzívebb kapcsolattartását (Kézai, 2024). A szektor speciális jellemzői a forprofit menedzsment módszerek adaptálási lehetőségeit jelentősen korlátozzák (Dobrai & Farkas, 2014; Bartal, 2019).

A nonprofit gazdasági társaságok szerepe, jellemzői

A nonprofit szektor 2023-as szerkezete alapján Magyarországon 61 076 nonprofit szervezet működött, ebből közel 42 ezer szervezet társas nonprofit formában, azaz egyesületként, szövetségként vagy nonprofit gazdasági társaságként. Bár a klasszikus civil szervezetek voltak többségben (88%), a legnagyobb átlagos bevételt a nonprofit gazdasági társaságok érték el, szervezetenként átlagosan 582 millió forinttal. A teljes nonprofit szektor összes bevétele 2023-ban 4 207 milliárd forint volt, ami 5,9%-os növekedést jelentett 2022-höz képest. A bevételnövekedés nagyjából a köz- és vagyonkezelő alapítványok, valamint a nonprofit gazdasági társaságok körében jelentkezett. A saját bevétel aránya a teljes szektorban 37%-ról 38%-ra nőtt, ami jelzi, hogy az olyan szervezeti formák, mint a nonprofit gazdasági társaságok, egyre inkább piaci típusú működésre rendezkedtek be. A nonprofit szektor a foglalkoztatás terén is jelentős szerepet játszik, munkáltatóként kiemelkedően jelenik meg. 2023-ban a nonprofit szektor 162 ezer főt foglalkoztatott, ebből 99 ezer fő (61%) az egyéb nonprofit szervezetek, köztük a nonprofit gazdasági társaságok alkalmazásában állt. A munkavállalók közel kétharmada főállásban, teljes munkaidőben dolgozott, de a részmunkaidős foglalkoztatás (42 ezer fő) és a nem főállású alkalmazottak (12 ezer fő) jelenléte is jellemző volt. A nonprofit gazdasági társaságokra kevésbé jellemző az önkéntesek bevonása; döntő többségük önkéntesek nélkül, saját alkalmazottakkal látja el a feladatait. Ezzel szemben a klasszikus civil szervezeteknél az önkéntes és tagi aktivitás meghatározó. Összességében a nonprofit gazdasági társaságok a hazai nonprofit szektor leginkább gazdaságorientált szereplői, és a bevételi koncentráció, a stabil foglalkoztatás és a saját bevétel dominanciája révén kulcsszerepet töltenek be a közszolgáltatások kiegészítésében és egyes közfeladatok ellátásában (KSH 2024).

A nonprofit szervezetek jogi sajátossága

A 2011. évi CLXXV. törvény a civil szervezetekről a civil szervezetek jogi kereteit szabályozza Magyarországon, meghatározva a civil szervezetek fogalmát, működési szabályait, átláthatóságát, valamint a támogatások és gazdálkodás rendjét. Célja a civil társadalom erősítése, a szervezetek demokratikus működésének biztosítása és a társadalmi részvétel elősegítése. A törvény részletesen szabályozza a civil szervezetek nyilvántartását, valamint a közhasznúság feltételeit.

A 2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről kiegészíti a 2011-es szabályozást a civil szervezetek átláthatósága érdekében, szigorúbb átláthatósági és elszámoltathatósági követelményeket írva elő, amelyek a civil szervezetek számára a pénzügyi adatok, a támogatások, illetve az alapítók és vezetők adatainak közzétételét írják elő. Célja a civil szervezetek működésének nyilvánossága, a bizalom erősítése és korrupció elleni fellépés támogatása.



Jogszabályi háttér a történelmi emlékhelyek kezeléséhez, finanszírozásához

A 2001. évi LXIV. törvény a kulturális örökség védelméről szabályozza Magyarországon a történelmi emlékhelyek védelmét, hasznosítását. Meghatározza a védettség kategóriáit, a kezelésre jogosult szereplőket (mint állam, önkormányzat, nonprofit gazdasági társaságok), valamint a bemutatás, fenntartás és turisztikai hasznosítás kereteit.

A 303/2011. (XII. 23.) Korm. rendelet a történelmi emlékhelyekről tartalmazza a hivatalosan elismert történelmi emlékhelyek listáját, részletezi a fenntartható használatához kapcsolódó támogatási folyamatokat. Módosítása, a 396/2024. (XII. 16.) Korm. rendelet, a létező pályázati folyamatokra is alkalmazandóvá tette a listát.

A 144/2013. (V. 14.) Korm. rendelet a 2001. évi LXIV. törvény 61/D. §-ára épülve meghatározza a fenntartható használatához kapcsolódó támogatások jogosulti körét, feltételeit, valamint a támogatott költségvetési típusokat (fenntartás, bemutatás, fejlesztés), meghatározott történelmi helyszínek esetében írásos pályázati lehetőséget biztosít.

A 740/2021. (XII. 21.) Korm. rendelet előírja, hogy az emlékhelyek évente jelentést készítsenek a Nemzeti Örökség Intézetének aktuális állapotukról, használatukról és gazdálkodásukról. A felhívások közzétételének határidejét (január 15.) és a pályázati keretek éves kiírását is szabályozza.

A 419/2021. (VII. 15.) Korm. rendelet – módosított a településtervezés tartalmát szabályozza, érinti a történelmi emlékhelyek környezetének rendezését és más előírásokat az épített örökség integritása érdekében.

A 396/2024. (XII. 16.) Korm. rendelet – 303/2011 módosítása új helyszínekkel, helyrajzi adatokkal frissíti a 303/2011. rendelet 1. mellékletét, azaz a történelmi emlékhelyek listáját. Számos támogatási tétel (keretösszeg) pontosítására kiterjed. A módosítás 2025. január 1-jén lépett hatályba.

Finanszírozási források

A történelmi emlékhelyek finanszírozása Magyarországon összetett rendszerben valósul meg, többféle állami, önkormányzati, pályázati és piaci alapú forrás bevonásával.

1. Költségvetési támogatás (állami források)

A történelmi emlékhelyek döntő többsége állami vagy önkormányzati tulajdonban van, így az alapműködés, fenntartás és vagyonkezelés költségei gyakran központi költségvetési támogatásból származnak, amelyek a Kulturális és Innovációs Minisztérium (KIM) támogatásai, a Közgűjteményi és örökségvédelmi keretek, valamint a Nemzeti Kulturális Alap (NKA) pályázatai a 2023. évi központi költségvetésről szóló törvény értelmében.

2. Európai uniós források

Az Európai Unió támogatásai kulcsszerepet játszanak az infrastrukturális fejlesztésekben, a turisztikai hasznosításban és a megőrzési munkákban, amelyek közé tartozik az EFOP (Emberi Erőforrás Fejlesztési Operatív Program), a TOP (Terület- és Településfejlesztési Operatív Program), a GINOP (Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program), valamint az Interreg programok (határon átnyúló örökségvédelem, Széchenyi 2020, hazai pályázatok a kulturális örökség védelmére)

3. Pályázatok és támogatások

További lehetőséget jelentenek a tematikus hazai, illetve nemzetközi pályázatok, mint a „Magyar Génius Program”, az Örökségvédelmi és műemlék-helyreállítási támogatások, vagy a Kulturális örökség digitalizálását vagy turisztikai vonzerejének növelését célzó konstrukciók. (Monostori Erőd Nonprofit Kft., 2023. évi Éves beszámoló és működési jelentés).

4. Saját bevételek (piaci alapú)

A nonprofit vagy vagyongazdálkodó szervezetek saját bevételeik révén is fenntartják működésüket, amelyek belépőjegyekből, kiállításokból, rendezvényekből, bérleti díjakból, valamint turisztikai szolgáltatások rendezvényhelyszínként való hasznosításából származnak (Kárpáti, 2020).

5. Támogatók, szponzoráció, adományozás

Kiseb arányban jellemző, de egyes emlékhelyek céges szponzorációból, magánadományokból vagy CSR-programokból is szerezhetnek bevételt (NIOK, 2022; European Commission, 2021).

6. Önkéntes munka, közösségi hozzájárulás

Fontos kiegészítő „erőforrás” a történelmi emlékhelyek esetében az önkéntes munkavégzés, amely az üzemeltetéshez, programok lebonyolításához is hozzájárul (Komárom Város Önkormányzata, 2022; Németh, 2019).

Összegezve, a nonprofit modell, a nonprofit szervezet a szektor piaci típusú al-csoportjába tartozik: a profitelosztás tilalmával működik, piaci alapú szolgáltatásokat nyújt, és társadalmilag hasznos feladatokat lát el.

Minta és módszer

Minta: történelmi áttekintés

Komárom előnyös közlekedéshelyrajzi helyzete folytán a régmúltban jelentős gazdasági és kulturális szerepet töltött be. Stratégiai központtá a Római Birodalom



terjeszkedése során létrejövő Pannónia provincia idején vált. A település védelmét kezdetben fa-föld szerkezetű védmű biztosította, amelyet a II. században hatalmas kőfállal körülvett erődítés váltott fel. Az újjászületést a napóleoni háborúk jelentették. I. Ferenc Komáromot az osztrák birodalom legerősebb katonai erődrendszerévé szándékozta kiépíteni. A már meglévő jobb parti hídfőerőd, a Csillagerőd, a korábbi Szent Péter palánk mellé két másik erődöt is terveztek építeni: egyet a koppány-monostori Homokhegyen (Monostori erőd), egyet pedig a Nagyigmánd felé vezető út mellett (Igmándi erőd), Komárom déli kijáratánál. Az építés folyamatát osztrák részről az 1848-49-es szabadságharc eseményei szakították meg. 1849-ben a vár új parancsnoka, Klapka György tábornok parancsba adta egy kazamatákkal ellátott erőd építését az osztrákok által már korábban kiszemelt helyen, a Homokhegyen. A szabadságharc leverése után az osztrákok újból hozzákezdtek az erődrendszer kiépítéséhez, amelyhez felhasználták az ostrom során szerzett tapasztalatokat is. Az 1850-ben elkezdődött építési munkálatok felölelték a komáromi erődegyüttes teljes vertikumát. A nagyarányú építkezés első, legnagyobb üteme 1871-ben fejeződött be, a Monostori erőd elkészültével. Ezt követően, 1871-77 között megépült az Igmándi erőd is, ezzel a komáromi erődrendszer teljessé vált. A komáromi erődrendszer létjogosultsága az elkövetkező években megkérdőjeleződött. A XIX. század végére felgyorsult a haditechnika – ezen belül a tüzérségi eszközök – fejlődése, amely megkövetelte volna az erődrendszer védőképességének felülvizsgálatát és a megváltozott körülményekhez igazodó átépítését. Erre azonban nem került sor (www.erod.hu).

A kutatás módszertana

A tanulmány egyetlen szervezetre épülő kvalitatív esettanulmány, amelynek célja a mélyreható, kontextusfüggő megértés, nem pedig az általánosítás, szektorszintű következtetések levonása. Az esettanulmány empirikus kutatási stratégia, amely kortárs jelenséget vizsgál valós kontextusban, jellemzően akkor, amikor a jelenség és a kontextus közötti határok nem egyértelműek (Yin, 2018). A kutatás középpontjában az áll, hogy a civil-nonprofit szféra milyen mértékben és módon járul hozzá a nonformális neveléshez, a kulturális értékmegőrzéshez és a közösségi identitásképzéshez egy történelmi emlékhely működtetése során, a Monostori Erőd Nonprofit Kft. működésének és kulturális szerepvállalásának vizsgálata alapján. A módszertani keret dokumentumelemzésen, jogszabályi háttérvizsgálaton, valamint a szervezet által megvalósított projektek kvalitatív tartalomelemzésén alapul. A primer adatgyűjtés során félig strukturált interjúk készültek két kulcspozícióban dolgozó szakemberrel, a nonprofit szervezet bevételi-kiadási struktúrájára, marketingtevékenységére és célpiacára fókuszálva. A módszer lehetővé tette a szervezet működésének gyakorlati szempontból történő megközelítését, a szakirodalommal való összevethetőséget. A kvalitatív elemzés mellett szekunder források bevonására is sor került a kontextus

értelmezése érdekében, különös tekintettel a támogatott fejlesztésekre. Összegezve, a kutatás szempontjából az esettanulmány olyan kutatási műfaj, amely egy nonprofit szervezet működését és folyamatait vizsgálja egy konkrét társadalmi-környezeti kontextusban, többféle forrásból származó adatgyűjtésre építve, a belső dinamikák feltárásával és az adaptációs stratégiák elemzésével.

Az alábbi kutatási kérdések fogalmazódtak meg:

A vizsgált nonprofit szervezet alkalmas-e történelmi emlékhely, kulturális örökség ismertté tételére? A nonprofit szervezet megvalósíthat-e olyan projekteket, amelyek eredményeként a hadtörténelmi objektum megújul, az állami vagyon gyarapszik és turisztikai attrakcióként értékesíti önmagát?

A civil-nonprofit szervezet projektjei hozzájárulnak-e a nonformális neveléshez azáltal, hogy a kulturális és helyi hagyományokat a mai kor embere számára értelmezik és értékteremtő, minőségi közösségi élményt nyújtanak?

Esettanulmány

Az alábbiakban a Monostori Erőd Nonprofit Kft. példáján keresztül vizsgáljuk, hogy egy nonprofit szervezet képes-e történelmi és kulturális örökség megőrzésére, hasznosítására és közösségi értékke formálásra, különös tekintettel a nonformális nevelésre, a helyi identitás erősítésére, valamint a turisztikai és kulturális funkciók összehangolt működésére.

Monostori Erőd Nonprofit Kft. működése, szerepe

A Monostori Erőd Nonprofit Kft. alapítása óta tevékenykedik a Monostori Erőd Hadkultúra Központ kialakításán és üzemeltetésén, valamint a történelmi emlékhely és a kulturális örökség ismertté tételén. Célja, hogy ezen örökségre alapozva olyan projektek valósuljanak meg, amelyek eredményeként a hadtörténelmi objektumok megújulnak, az állami vagyon gyarapszik, a páratlan értéket képviselő műemlékekben értékes, magas színvonalú közösségi és kulturális élményt nyújtó turisztikai attrakció jöjjön létre. Ennek révén Magyarország egyetlen erődrendszere méltó módon jelenhet meg az ország turisztikai kínálati portfóliójában. A Kft. legfontosabb feladata és egyben fő tevékenysége a magyar állam kizárólagos tulajdonát, nemzeti vagyonát képező, Komáromban található Monostori erőd, Igmándi erőd, valamint a Csillagerőd, mint kiemelt műemlékek és történelmi emlékhelyek vagyonkezelése, állagmegóvása, gyarapítása, hasznosítása, megőrzése és bemutatása a jelen és jövő nemzedékei számára. A hasznosítási koncepcióban megfogalmazott célok megvalósítása érdekében a társaság kulturális és turisztikai tevékenységet is ellát. A látogatottság és ismertség növelése érdekében kulturális rendezvényeket és időszaki kiállításokat szervez. A társadalom és az egyének közös érdekeinek kielégítésére irányuló tevékenység elsősorban



a magyar állam tulajdonából ki nem adható műemlék ingatlan kezelése (felújítása, fenntartása, hasznosítása), valamint az erődökben közintézmények és létesítmények működtetése során valósul meg. A társaság tevékenységi köre a társasági célok elérése érdekében az alábbi törvényi hivatkozásokat foglalja magába (kivéve a külön engedélyhez kötötteket). Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló 2011. évi CLXXV. törvény 34. § (1) bekezdése szerinti meghatározás közfeladathoz kapcsolódóan végzett közhasznú tevékenységről. Az állami vagyonról szóló 2007. évi CVI. tv. 29. § (3) bekezdése, a kulturális örökség védelméről szóló 2001. évi LXIV. tv. 5. § (1) bekezdése és 61/B. § (3) bekezdése (kulturális örökség védelme, nemzeti emlékhelyek védelme és hozzáférhetővé tétele), Magyarország helyi önkormányzatairól szóló 2011. évi CLXXXIX. tv. 23.§ (4) bekezdés 13. pontja és (5) bekezdés 17. pontja (honvédelem, polgári védelem, katasztrófavédelem és területi sport és szabadidősport támogatása, ifjúsági ügyek), az épített környezet alakításáról és védelméről szóló 1997. évi LXXVIII. tv. 57/A. § (2) bekezdése (az épített környezet alakítása és védelme) szerint közfeladat ellátása céljából közvetlenül közhasznú műemlék védelmi, fenntartói és hasznosítói tevékenységet végez. A Monostori Erőd Nonprofit Kft.-t kiemelten közhasznú társaságként 2002. február 8-án vették nyilvántartásba. A Cégbíróság 2014. június 17-i hatállyal rögzítette az új előírásoknak megfelelő fokozatot. A Kft. közhasznú cél szerinti tevékenységei közé tartozik a kulturális örökség és a nemzeti emlékhelyek védelme és hozzáférhetővé tétele, valamint az épített környezet kialakítása. (www.erod.hu).

Monostori Erőd Nonprofit Kft. működési modellje

A társaság a számvitelről szóló *2000. évi C. törvény* előírásai alapján működéséről, vagyoni, pénzügyi és jövedelmi helyzetéről éves beszámolót készít, amelynek felépítése: mérleg, eredménykimutatás, kiegészítő melléklet, közhasznúsági melléklet, valamint üzleti jelentés. A Kft. kezelésében, illetve a tulajdonában lévő eszközökről és azok forrásairól a számviteli törvény előírásai alapján, kettős könyvvel szabályai szerint vezeti könyveit. Ez biztosítja a gazdasági műveletek folyamatos rögzítését, a számviteli elvek betartását, valamint lehetővé teszi a társaság pénzügyi és gazdasági helyzetéről valós kép kialakítását. A nyilvántartásaiban az alap és fő tevékenységektől elkülönítve tartják nyilván a városi feladatátvállalás keretében felmerült bevételeket és ráfordításokat, amelyeket munkaszámos nyilvántartással valósítanak meg (Fülöp & Somogyi, 2023).

A társaság bevételi struktúrája a magyar állam és Komárom Város Önkormányzatának támogatásából, pályázati forrásokból, valamint saját bevételekből (jegybevétel, bérelhető termék konferencia, esküvő, bál, önkormányzati megrendelések, céges rendezvények) áll. A társaság célpiacát a gyermekkorosztály (osztálykirándulás), a gyermekes családok, valamint koncertek és színházi előadások esetében a felnőtt korosztály alkotja (Fülöp & Somogyi, 2023).

A kiadások és költségek a tevékenységi körhöz igazodnak, így magukban foglalják az üzemeltetést, a karbantartást, a hasznosítással összefüggő ráfordításokat, a művészeti produkciók költségeit, az állagmegóvást a muzeális épület jellegéből adódóan, valamint a tárgyi eszközök karbantartását. A Kft. költségstruktúrája: egyharmad részben bérköltségekből, egyharmad részben üzemeltetési költségekből, és egyharmad részben egyéb kiadásokból áll. A promóció fontos a társaság tevékenységei során. Koncertek esetében a régiós reklámfelületek megcélzása jellemző, amely három-négy megyét érint, míg a látogatók elérése érdekében országos lefedettségű reklámozás valósul meg. Az erődök látogatóinak mintegy 90%-a belföldi, 10%-a külföldi, többségében szlovákiai látogató. A társaságnak nincs nemzetközi törekvése, mivel ez nem kigazdálkodható, célja az országos szint megtartása. Kommunikációs és marketing-tevékenységüket különböző fórumokon, utazási kiállításokon, a nyomtatott sajtóban, a honlapon, valamint a Facebookon folytatják (Fülöp & Somogyi, 2023).

Monostori Erőd Nonprofit Kft. szervezeti és működési rendje

A társaság székhelye a Monostori erőd, amely a három erőd közül a legnagyobb. Az erődben 2014-ben felújításra került a bástya, a folyosó, és az irodák. A Monostori erőd monumentális méretű, 25 hektárt foglal el, teljes területe – a lőterekkel együtt – 70 hektár. Az épületek alapterülete 25.680 m², a helyiségek száma 640. Az erődben élő katonák legmagasabb létszáma 8 000 fő volt (www.erod.hu).

A társaság egyik telephelye a Csillagerőd, amely a Liget Budapest Projekt rekultivációs programja keretében 5 évre a projekt kezelésébe került, majd ezt követően visszakerült a Monostori Erőd Nonprofit Kft.-hez. A Szépművészeti Múzeum Román Csarnokának szobrai kerültek a Csillagerődbe, üzemeltetése a Kft. feladata, szakmai felügyelet mellett. Az Igmándi erőd telephely 2023. december 31-ig zárva tartott, felújítása pályázati forrásból valósult meg, amelynek keretében megújult a látogatótér, a catering-helység, valamint a vizesblokkok.

A társaság munkaszervezete az ügyvezető igazgatóból, a kulturális és turisztikai igazgatóból, a pénzügyi igazgatóból, a gazdasági vezető helyettesből, a marketing és PR-felelősből, az idegenvezetőkből, az adminisztrációs ügyintézőből, valamint a könyvelőből áll. Az állandó dolgozói létszám 30-33 fő, amelyet alkalmanként eseti foglalkoztatottak egészítenek ki, eseti vagy megbízási szerződéssel. A szezon április 1-jétől október elejéig tart, amelyet a társaság különböző programokkal tesz vonzóvá. Ebben az időszakban 50-55 fő az ideális dolgozói létszám, mivel a szezonális tevékenységek szezonális működési jelleget igényelnek. Ennek keretében többek között jegypénztárosok, idegenvezetők, rakodók, karbantartók és színpadépítők alkalmazására is sor kerül. Az őrző-védő feladatok ellátására a társaság külső céggel áll szerződéses kapcsolatban. Ennek keretében például az ERŐDFESZT zenei fesztivál ideje alatt mintegy 70 fő biztonsági személyzet és 20 fő jegyértékesítő kerül alkalmazásra (Fülöp & Somogyi, 2023).



Világörökségi jelölés

A Duna és a Vág torkolatánál elhelyezkedő Komárom-Komárno erőrendszer világörökségi jelölését 2007-ben közösen kezdeményezte Magyarország és Szlovákia kulturális minisztériuma. A Monostori Erőd Kft. és a Pro Castello Comaromiensi Alapítvány aktív szerepet vállaltak az értékmegőrzésben. A felterjesztést 2008-ban visszavonták, azonban az erőrendszer továbbra is világörökségi várományos helyszíneként szerepel az UNESCO listáján (www.erod.hu).

Empirikus vizsgálat

Fő kutatási kérdés: A vizsgált nonprofit szervezet alkalmas-e a történelmi emlékhely, a kulturális örökség ismertté tételére? A társaság programjai – az erődök történelméhez, az 1848-49-es forradalom és szabadságharc emlékéhez kapcsolódó „Nagy Kokárda Nap”, továbbá az 1848–49-es és a II. világháborús hadijátékok – kiváló példái annak, hogyan lehet a hadtörténelmi örökséget interaktív, élményszerű formában bemutatni, megőrizve a történelmi hűséget, élő kapcsolatot kiépítve a közönséggel. Ezek a rendezvények hozzájárulnak ahhoz, hogy a kulturális örökség ne passzív látványosság, hanem aktív tanulási és közösségi élmény legyen (Reisinger, 2010; Halmi et al., 2024), a kutatási kérdés bizonyított.

Második kutatási kérdés: A nonprofit szervezet megvalósíthat-e olyan projekteket, amelyek eredményeként a hadtörténelmi objektum megújul, az állami vagyon gyarapszik és turisztikai attrakcióként értékesíti önmagát? Az ERŐDFESZT Open Up elnevezésű szabadtéri könnyűzenei fesztivál alkalmával több színpadon zajlanak a koncertek a Monostori erődben. Nyaranta a Magyarock Dalszínház hat-nyolc unikális szabadtéri színházi előadással gazdagítja a Monostori erőd programkínálatát, miközben alkotóműhelyként is fontos szerepet tölt be a magyar színházi életben. Teltházas szabadtéri koncertek zajlanak nyaranta, zenei portfóliójuk alapján minden korosztályt kiszolgálnak, elsősorban a könnyűzenei rendezvényeken keresztül. Az őszi-téli rendezvénysátor programjai – színházi előadások, komoly- és könnyűzenei koncertek, újravetítések – jól mutatják, hogy a nonprofit működés gazdasági szempontból is fenntartható és sokszínű turisztikai kínálatot képes létrehozni. Ez megfelel annak a szakirodalmi elvárásnak, miszerint a nonprofit szervezetek egyszerre működnek kulturális szolgáltatóként és gazdasági szereplőként (Kuti, 1998; Dobrai & Farkas, 2014).

A „Cincogó sátor” rendezvény kézműves játszóházzal, fajtékokkal, koncertekkel és meseelőadásokkal fogadja a látogatókat. A téltemető „Télűző cincogás” programmal együtt ezek az események kiemelkedő példái annak, hogy egy nonprofit szervezet képes a közösségformálásra, a nonformális tanulás támogatására és a helyi kisközösségek bevonására. Ezek a programok nemcsak kulturális, hanem szociális küldetést is betöltenek, hozzájárulva a helyi identitás megerősítéséhez (Bartal, 2005; Török, 2018).

Megállapítható, hogy a vizsgált nonprofit szervezet alkalmas és hatékony szereplő a történelmi emlékhely kulturális és turisztikai célú működtetésében. A Monostori erőd által szervezett programok bizonyítják, hogy egy műemléki helyszín képes integrálni a kulturális örökség megőrzését a gazdasági fenntarthatósággal és a közösségi élményteremtéssel, megfelelve a korszerű örökségmenedzsment elveinek.

A tanulmányban megfogalmazott kutatási kérdés szerint vizsgáltuk, hogy a civil-nonprofit szervezet projektjei hozzájárulnak-e a nonformális neveléshez, a kulturális és helyi hagyományokat a mai kor embere számára értelmezve, értékteremtő, minőségi közösségi élményt nyújtva. A Széchenyi 2020 projektek – MENÁZSI, Helyi mester – mesterien helyi, Játszudvar –, valamint az erőd alapszolgáltatásai (foglalkozások, tárlatvezetések, marketing-összekapcsolások) megválaszolják a kutatási kérdést. A programok interaktív, élményalapú, közösségformáló módon dolgozzák fel a helyi hadikultúrát, történelmi személyiségeket és Komárom örökségét, ötvözve a turisztikai élményt az ismeretátadással. Különösen a gyermekcsoportoknak szóló, testnevelési jellegű foglalkozások, illetve a múzeumpedagógiai terek, továbbá a civil szervezetek bevonása a Játszudvaron, mind erősítik a nonformális oktatás megvalósulását. Ugyanakkor a kihasználatlan szakmai kapacitások (agyagágető, hiányzó szakemberek) rámutatnak arra, hogy a megvalósítás nem minden elemében teljes. A lehetőség adott, de a fenntartható működtetéshez további fejlesztésekre és forrásbevonásra van szükség. A kutatási kérdés nagyjából teljesült, a nonprofit szervezet projektjei jelentősen hozzájárulnak a nonformális neveléshez és a közösségi kulturális élmény nyújtásához, ugyanakkor a rendszer bizonyos pontokon szakmai és infrastrukturális fejlesztésre szorul.

A Monostori Erőd Nonprofit Kft. által fenntartott kiállítások, állandó és időszakos tárlatok sokrétűen mutatják be a magyar és a helyi hadtörténelem, az ipartörténet, a társadalmi változások és a kulturális örökség elemeit. A Monostori erőd területén található kiállítások, mint a „Duna, hajók, mesterségek”, a „Láthatatlan erőd”, a hadtörténeti kiállítások, a szovjet éra bemutatása, a Sütőipari emléktár, valamint az emlékparkok és emlékművek mind hozzájárulnak a történelmi emlékezet, a közösségi identitás és a kulturális tudás átadásához. Ez a múzeumpedagógiai és örökségkezelési tevékenység közvetlenül igazolja a tanulmány elsődleges kutatási kérdését, miszerint a nonprofit szervezet alkalmas a történelmi emlékhelyek, kulturális örökségek ismertté tételére. A kiállítások rendszerszinten dokumentálják, értelmezik, a közönség számára hozzáférhetővé teszik a helyi és nemzeti történelmet, különös tekintettel a hadtörténeti múltra. Az időszakos és interaktív tárlatok, emlékművek jelenléte megőrzi a múlt emlékeit, továbbá aktuálisan értelmezhető közösségi élménnyé formálja azokat. A nonprofit szervezet aktív szereplője az örökségátadás és identitás erősítés társadalmi funkciójának.

A Monostori Erőd Nonprofit Kft. sokszínű eseményei, a filmforgatások, a nemzetközi kutyakiállítások, valamint a korábbi években megrendezett MEDIAWAVE alternatív film- és művészeti fesztivál bizonyítják, hogy az intézmény nyitott, kreatív közösségi térként is működik, ahol a hely szelleme kortárs művészeti és közösségi események befogadásával nyer új értelmet. A programok megválaszolják kutatási



kérdést, miszerint a nonprofit szervezet képes értéket teremteni a kulturális örökség kortárs értelmezésén keresztül, a szervezet nemcsak őrzi a múltat, hanem élettel tölti meg a nonformális nevelés, a művészeti aktivitás és a közösségépítés eszközein keresztül, összekapcsolva a történelmet a jelen élményeivel.

A tanulmány központi kutatási kérdése az volt, hogy a vizsgált nonprofit szervezet alkalmas-e a történelmi emlékhely és kulturális örökség ismertté tételére. A Monostori Erőd Nonprofit Kft. tevékenysége egyértelműen igazolja ezt a felvetést, programjai révén nem csupán látogatóközpontként, hanem élő kulturális és oktatási térként is működik, amely minden korosztályt képes megszólítani.

Összegzés

A hazai nonprofit szektor Bartal (2005), Kuti (1998) és Dobrai–Farkas (2014) szerint egyszerre hordoz civil és állami gyökerű elemeket, amelyek dualista szerkezetet eredményeznek. A nonprofit gazdasági társaságok a rendszerben leginkább gazdasági orientációjú szervezeti formák, jellemzően saját alkalmazottakkal működnek, nem támaszkodnak önkéntességre, és jelentős bevételi koncentrációval bírnak (KSH, 2024). Ugyanakkor közfeladatokat is ellátnak, különösen a közszolgáltatások és kulturális értékek területén. A Monostori Erőd Nonprofit Kft. működése jól összevethető a szakirodalomban leírt jellemzőkkel. Piaci alapú tevékenységei – mint rendezvényhelyszín-szolgáltatás, turisztikai programok és kiállítások – jelentős saját bevételt biztosítanak, amelyek a fenntartás pillérét jelentik. Ugyanakkor a szervezet közfeladatot is ellát: a Monostori erőd, a Csillagerőd és az Igmándi erőd kiemelt történelmi emlékhely, fenntartásuk és bemutatásuk a kulturális örökségvédelem része, amelyet a 2001. évi LXIV. tv., valamint a kapcsolódó kormányrendeletek szabályoznak. A szervezet finanszírozási struktúrája illeszkedik a szakirodalomban vázolt összképhez (Halmi et al., 2024; Reisinger, 2010) költségvetési támogatások, uniós pályázatok, valamint saját piaci bevételek egyaránt megjelennek, miközben az állami és önkormányzati szerepvállalás meghatározó. Mindez megerősíti, hogy a vizsgált nonprofit gazdasági társaság képes fenntartható módon közvetíteni a köz- és piaci logikák között (Bartal, 2019), jelentős szerepet vállalva a történelmi emlékhelyek értékőrző és fejlesztési funkcióinak ellátásában. A Monostori Erőd Nonprofit Kft. példája jól szemlélteti a nonprofit szektor azon sajátosságát, hogy egyszerre képes megfelelni a gazdasági hatékonyság és társadalmi hasznosság elvárásainak, különösen a kulturális örökség védelme és hasznosítása terén.

Források

Balázs, L., Rajcsányi-Molnár, M., András, I., & Sitku, K. (2020). Social responsibility in higher education: a hungarian best practice. *Civil Szemle* 17. Különszám Special Issue 1 pp. 155–173., 19 p.



- <https://www.civilszemle.hu/wp-content/uploads/2021/01/CSz-ku%CC%88lo%CC%88nsza%CC%81m-20201.pdf> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Bartal A. M. (2005). *Nonprofit elméletek, modellek, trendek*. Századvég Kiadó, Budapest
- Bartal, A. M. (2019). Vissza a jövőbe – A magyar önkéntesség harminc évéről három tételben. *Civil Szemle* 16(1), 15–32.
- Bocz J. (2010). A nonprofit szektor magyarországi működését befolyásoló tényezők, *Statisztikai Szemle*, 88(4) https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2010/2010_04/2010_04_353.pdf (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Európai Bizottság. (2021). *Magyarország Partnerségi Megállapodása 2021–2027*. Európai Strukturális és Beruházási Alapok.
- European Commission. (2021). *Creative Europe – Culture Sub-programme*. <https://culture.ec.europa.eu/creative-europe> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Csanády D. (1998). A civil társadalom szerkezete. In: Tóbiás P. (Ed.): *Együttműködési lehetőségek civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között*. (pp 24–32). Demokratikus Jogokért Fejlesztési Alapítvány
- Dobrai, K. & Farkas, F. (2014). Szervezetfejlesztés és professzionalizáció a nonprofit szektor szervezeteiben. *Marketing & Menedzsment*, 2014/4, 38–51. <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/974> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Halmi N. M., Rajcsányi-Molnár M. & Konczosné Szombathelyi M. (2024). Civil szervezetek partnerségének hatékonysága az innovációs ökoszisztémában. *Dunakavics*, 2024/11.
- Harsányi L. (1999). A harmadik szektor. In: Tóbiás P. (Ed.): *Együttműködési lehetőségek civil szervezetek és a helyi önkormányzatok között*. (pp. 9–23). Demokratikus Jogokért Fejlesztési Alapítvány
- Jenkins, R. M. (1997). A nonprofit szféra és a politikai rendszer kapcsolata Magyarországon. In: Balogh E., Bullain, N. & Simon I. (Eds.), *Egymás jobb megértése felé*. (pp. 7–14). A Civil Társadalom Fejlődéséért Alapítvány
- Kárpáti, T. (2020). Adományozás és szponzoráció a kulturális nonprofit szektorban. *Civil Szemle*, 17(2), 45–60. <https://www.civilszemle.hu/archivum/2020-2/karpati-tamas-adomanyozas-es-szponzoracio> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Kézai, P. K. (2024). Fenntartható iskolába járás Magyarországon: Pedibusz és bicibusz pilot-programok szerepe napjainkban. *Civil Szemle* 21. 1 pp. 71-89., 19 p. <https://doi.org/10.62560/csz.2024.01.05>
- Komárom Város Önkormányzata. (2022). Komárom kulturális és idegenforgalmi támogatásai 2022. <https://www.komarom.hu/tamszerz.php> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Központi Statisztikai Hivatal. (2024). A nonprofit szervezetek legfontosabb jellemzői, 2023 (gyorstájékoztató). <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/nonr/gyonr223.html> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Kuti É. (1998). *Hívjuk talán nonprofitnak...* Nonprofit Kutatócsoport, Budapest
- Magyarország Kormánya. (2011). 303/2011. (XII. 23.) Kormányrendelet a történelmi emlékekről. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2011-303-20-22> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)



- Magyarország Kormánya. (2011). 370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet az államháztartás működési rendjéről és a támogatási igénylésről. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2011-370-20-22> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Magyarország Kormánya. (2013). 144/2013. (V. 14.) Kormányrendelet a fenntartható használat-hoz kapcsolódó támogatásokról. Nemzeti Jogszabálytár. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300144.kor> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Magyarország Kormánya. (2021). 740/2021. (XII. 21.) Kormányrendelet a történelmi emlékhelyek használatáról és fenntartható használatuk támogatásáról. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2021-740-20-22> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Magyarország Kormánya. (2024). 396/2024. (XII. 16.) Kormányrendelet a történelmi emlékhelyekről szóló 303/2011. (XII. 23.) Korm. r. módosításáról. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2024-396-20-22> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Magyarország Országgyűlése. (2001). 2001. évi LXIV. törvény a kulturális örökség védelméről. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2001-64-00-00> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Magyarország Országgyűlése. (2023). 2023. évi központi költségvetésről szóló törvény. Nemzeti Jogszabálytár. <https://njt.hu/jogszabaly/2023-55-00-00> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Monostori Erőd weboldala. <https://erod.hu/> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Monostori Erőd Nonprofit Kft. (2023). Éves beszámoló és működési jelentés. <https://erod.hu/kozhasznu-informaciok/> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
- Nárai M. (2008). *A nonprofit szervezetek helye és szerepe a helyi társadalmak életében – A nyugat-dunántúlinonprofit szektor helyzetfeltárása*. [Doktori disszertáció]. ELTE Társadalomtudományi Kar, Szociológiai Doktori Iskola, Győr–Budapest
- Németh, A. (2019). Települési önkormányzatok szerepe a helyi kulturális örökség fenntartásában. *Tér és Társadalom*, 33(3), 104–119. <https://doi.org/10.17649/TET.33.3.3196>
- NIOK Alapítvány. (2022). Nemzetközi és hazai támogatók a kulturális civil szférában. <https://niok.hu>
- Reisinger, A. (2012). Civil/nonprofit szervezetek a kohéziós politikában – elméleti alapok. *Tér és Társadalom*, 26(1), 41–66. <https://doi.org/10.17649/TET.26.1.1875>
- Széchenyi 2020. (n.d.). Pályázati lehetőségek kulturális örökségvédelmi célokra. Széchenyi 2020. <https://www.palyazat.gov.hu/programok/szechenyi-2020>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
2011. évi CLXXV. törvény az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100175.tv> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
2013. évi V. törvény a Polgári Törvénykönyvről <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1300005.tv> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)
2020. évi C. törvény a számvitelről <https://njt.hu/jogszabaly/2000-100-00-00> (letöltés dátuma: 2025.12.20.)

[illegible]

■ Bevezetés

A felsőoktatási társadalmi felelősségvállalás (university social responsibility, USR) témaköre világszerte egyre nagyobb figyelmet kap, Magyarországon különösen az egészségügyi profilú egyetemek esetében kínál speciális vizsgálati terepet.

A vizsgálat több pilléren nyugszik: egyrészt áttekinti a jogszabályi környezetet, másrészt feltárja az intézményi stratégiai elképzeléseket az egyetemek



intézményfejlesztési tervein keresztül, harmadrészt – részben strukturált interjúk alapján – betekintést nyújt a Pécsi Tudományegyetem akadémiai és betegellátási vezetőinek nézőpontjába.

A tanulmány célja, hogy hozzájáruljon a civil szervezetek és a felsőoktatási intézmények közötti együttműködés jobb megértéséhez, valamint a területben rejlő fejlődési lehetőségek feltárásához.

Kutatási kérdéseink a következők:

1. Milyen formában és mélységben jelennek meg a civil szervezetekkel való együttműködések az intézmények stratégiáiban?
2. Milyen intézményi, finanszírozási és szabályozási tényezők támogatják vagy akadályozzák e kapcsolatokat?
3. Mely területeken mutatkozik a legnagyobb potenciál az egyetemek és a civil szféra együttműködésében?

A társadalmi felelősségvállalás szerepe az egészségügyi felsőoktatási intézmények működésében

Mivel a tanulmány központi kérdése annak vizsgálata, hogy az egyetemek egészségügyi tevékenysége miként kapcsolódik a civil társadalomhoz, illetve hogyan formálja az intézmények harmadik missziós feladatrendszerét, elsőként szükséges néhány alapvető fogalom tisztázása. E fogalmi keretek kijelölése biztosítja, hogy az elemzés és a következtetések során a figyelem az érdemi összefüggésekre összpontosuljon.

A tanulmány ezért áttekinti a társadalmi innováció és a társadalmi felelősségvállalás szakirodalmi meghatározásait, majd elkülöníti az egyetemi társadalmi felelősségvállalás kategóriáját és annak kapcsolódását a harmadik misszióhoz.

Málovics és szerzőtársai tanulmányukban kiemelik, hogy a társadalmi innováció esetében – a téma viszonylagos újdonsága miatt – még bizonytalan a fogalomhasználat. A társadalmi innovációra rendszerint a technológiai alapú problémamegoldások alternatív megközelítéseként szokás tekinteni, ugyanakkor helyesebb megközelítés az újító tevékenység céljából kiindulni (Málovics et al., 2024). Moulaert és szerzőtársai megközelítése is ezt a nézetet képviseli, a társadalmi innovációt olyan új terméknek, szolgáltatásnak, tevékenységnek tekintve, amely hatékonyabb választ ad a társadalmi kirekesztésre, a hagyományos állami vagy piaci megközelítéseknél (Málovics et al., 2024 által idézve Moulaert et al., 2013). A társadalmi innovációt és a társadalmi felelősségvállalás fogalmát a felelősség szerepének megjelenésén túl elválasztja az is, hogy alapját azok az új és gyorsan változó kihívások adják, amelyekre a választ minden felelősen gondolkodó szervezetnek keresnie kell (Málovics et al., 2024). Tehát a felelős szervezetek alapvető törekvése a társadalmi innováció révén, hogy munkavállalóik és társadalmi környezetük számára értéktéremtő módon és magas színvonalon állítsanak elő javakat, illetve nyújtsanak szolgáltatásokat – működésüket

így a felelősség elve határozza meg. Ez biztosítja a hitelesség alapját, amely kiemelt jelentőséggel bír a társadalmat közvetlenül szolgáló intézmények, mindenekelőtt az egyetemek esetében (Balázs et al., 2020). A társadalmi innováció és a felsőoktatás kapcsolatát elemzi részletesen Szabó-Tóth Kinga (2025), aki szintén átfogóan vizsgálja a társadalmi innováció fogalmának megközelítési lehetőségeit. Szabó-Tóth munkájának első része a társadalmi innováció elméleti és módszertani kereteit, valamint a felsőoktatás harmadik missziójához kapcsolódó összefüggéseit mutatja be, különös tekintettel az ún. fogós kérdésekre („wicked problems”) kezelésére és a közösségi coaching lehetőségeire. A második rész esettanulmányokon keresztül szemlélteti a társadalmi innováció gyakorlati megvalósulását felsőoktatási környezetben, amely példák modellként szolgálhatnak a felsőoktatás és a társadalmi felelősségvállalás összekapcsolására.

A társadalmi felelősségvállalást érintően is számos definíció-megközelítés megjelent már a szakirodalomban, amelyeket összegezve kijelenthető, hogy egy olyan önkéntes és etikus vállalati magatartást jelent, amely a gazdasági működés mellett a munkavállalók, az érintettek, a közösség és a környezet jólétének, életminőségének és hosszú távú értékeinek növelésére irányul (Balázs et al., 2020). Ennek keretében a vállalkozás úgy tartja szem előtt az üzleti érdekeit, hogy közben tekintettel van a munkavállalóira, és támogatja a helyi, regionális, nemzeti ügyeket, közösségeket (Reisinger & Dános, 2021 által idézve Reisinger, 2018). A társadalmi felelősségvállalás definíciójának használata először a magánszféra szervezetei körében jelent meg, ezt követően vezették be a közszférában, így a felsőoktatási intézményeknél. Mindez olyan sajátos definíciós változathoz vezetett, mint az egyetemi társadalmi vagy sok helyen egyetemi közösségi felelősségvállalás (Nárai & Reisinger, 2016).

Az egyetemi társadalmi felelősségvállalás gyakran idézett, Benneworth által javasolt definíciója szerint az egyetemi közösségi szerepvállalás alapján az egyetemek egyetemen kívüli szereplőkkel dolgoznak együtt úgy, hogy az mindegyik félnek kölcsönösen hasznos, és az egyetem szemszögéből gazdagítja annak főtevékenységeit (Málovics, 2024 idézi Benneworth et al., 2018).

Az egyetemi társadalmi felelősségvállalás akkor valósul meg, ha az intézmény alapvető misszióiban érvényesíti a felelősség elvét (Balázs et al., 2020 által idézve Jorge-Peña, 2017). Ehhez tisztáznunk kell az egyetemi missziók fogalmát, jelentőségét. Az egyetemi missziók kialakulásának történetét számos magyar szerző összefoglalta már korábban (Gál, 2016; Erdős, 2024). Az egyetemek tradicionális első missziója az oktatás, amelyet a 19. században az ún. első akadémiai forradalom eredményeként a kutatás missziójának megjelenése követett. A 20. század második felében – részben a felsőoktatás tömegessé válása, részben az egyetemi finanszírozás lehetőségeinek megváltozásának eredményeként – megjelent az ún. harmadik missziós tevékenység, amelynek tartalma folyamatosan változik, bővül, így a legóvatosabb megközelítés szerint minden olyan egyetemi tevékenység ide tartozik, amely nem közvetlenül az oktatást és a kutatást jelenti (Reisinger & Dános, 2021). A harmadik misszió megjelenésével elindult az egyetemi szerepkörök modellezése, az egyetem,



az állam és a piac kapcsolatának kutatása. A Burton Clark nevéhez köthető ún. vállalkozó egyetem modelljének megjelenését (Clark, 1983, 1998) követően az egyetem állami, piaci kapcsolatrendszerét elemző, Henry Etzkowitzhoz kötődő ún. hármas spirál (triple helix) modell (Etzkowitz, 1997; Etzkowitz – Leydersdorff, 2000) és annak Elias Carayannis által továbbfejlesztett változatai (négyes és ötös spirál modellek) (Carayannis & Campbell, 2012; Carayannis & Rakhmatullin, 2014) tovább bővítették az egyetem kapcsolatrendszerét. Fontos változást jelentett a polgári egyetem gondolatisága mellett (Hazelkorn, 2016) az egyetem régióformáló erejének elismerése a regionális elkötelezettségű egyetem fogalmának (Chatterton & Goddard, 2000) megjelenésével, különösen azon régiók esetében, amelyek egyik húzóerejét éppen a régiójuk egyeteme jelenti, így az egyetem fejlődése egyúttal a régió fejlődését is eredményezi (Wissema, 2009).

Az érintett missziók tekintetében a felelősség elve úgy tud megfelelően érvényesülni, ha az oktatásban társadalmi, etikai és környezeti szempontokat épít be a tananyagba, a kutatásban a tudást a társadalom felé közvetíti, emellett a harmadik missziós tevékenységeiben aktivitása a civil értékek támogatására és a társadalmi-gazdasági környezet segítésére irányul (Balázs et al. által idézve Jorge-Peña, 2017). Vallaes szerint egy egyetem akkor viselkedik felelősen, ha a helyi, regionális és globális társadalmi és környezeti folyamatokat figyelemmel kíséri, és különös figyelmet fordít a fenntarthatóság kérdésére. Ebben az értelmezésben az egyetemi társadalmi felelősségvállalás gyakorlatilag megfeleltethető a fentebb említett négyes spirál modellnek, ugyanakkor – amennyiben a környezeti folyamatokat is integráljuk – az ötös spirál modellnek is (Vallaes, 2014). A harmadik misszió keretei között az egyetemi társadalmi felelősségvállalás a közösségi kapcsolatokban és szolgáltatásokban nyilvánul meg, ideértve többek között az oktatók, kutatók és hallgatók önkéntes munkáját a civil szervezetekben és a civil szervezetek által szervezett tevékenységekben való részvételüket, továbbá a helyi közösségeknek szervezett programokat és előadásokat, emellett a kulturális és sportintézményekkel kötött partnerségeket. A fenntarthatósági elvek stratégiai szintre emelése szintén a harmadik misszió része, ami erősíti az egyetem társadalmi kapcsolatait, növeli bizalmi tőkét, valamint hozzájárul az önkéntesség, a fenntarthatóság és a társadalmi igazságosság értékeinek terjedéséhez (Rechnitzer & Reisinger, 2015).

Az egyetemi társadalmi felelősségvállalás és az egyetem harmadik missziós tevékenysége sok hasonlóságot mutat. A két fogalom precíz elhatárolását Balázs és szerzőtársai teszik meg tanulmányukban a nemzetközi szakirodalomra hivatkozva. Álláspontjuk szerint az egyetemi társadalmi felelősségvállalás az egyetemtől a társadalom felé irányuló (tranzakcionális partnerség), míg a harmadik misszióba tartozó tevékenységek az adott tevékenységben érintett két fél egyenrangú (transzformatív) partnerségén alapulnak, közösen szervezett és megvalósított, kölcsönös előnyökkel járó kapcsolatot eredményezve (Balázs et al., 2020).

Az egyetemek társadalmi felelősségvállalását érintő koncepciókkal, valamint ezek harmadik misszióhoz fűződő viszonyával számos hazai szerző foglalkozik, sőt



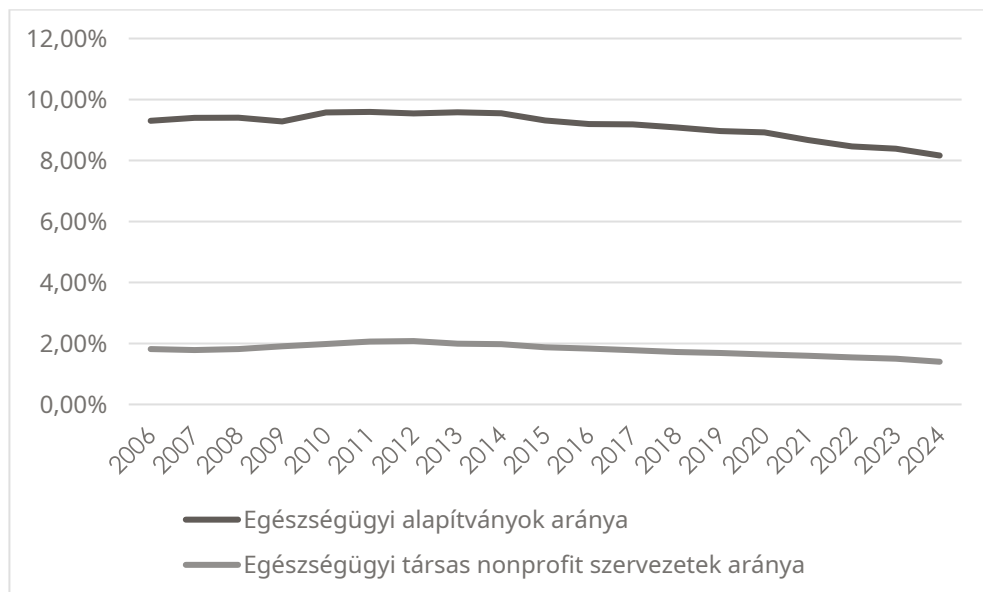
betegeket az evésre, ivásra és testmozgásra, valamint segítséget nyújtanak a járásban és a kognitív stimulációban. A tanulmány kimutatta, hogy mindkét csoport nagyra értékelte az önkéntesek extra figyelmét és szolgáltatásait. A kórházi tartózkodás alatt az önkénteseknek a magányérzésre gyakorolt pozitív hatása váratlan eredmény volt (Steunenberget al., 2016). Barker és szerzőtársai pedig Új-Dél-Walesben (Ausztrália) egy nagy külvárosi kórházban vizsgálták, hogy a kórházi önkéntesség milyen hatással van az ápoló- és orvostanhallgatók empátiaszintjére. További célja volt kutatásuknak az is, hogy feltárja a hallgatók tapasztalatait a beavatkozással kapcsolatban, és meghatározza a hallgatók által azonosított területeket a betegbiztonság javítása érdekében. A kórházi önkéntesprogram lehetővé tette az ápoló- és orvostanhallgatók számára, hogy a klinikai oktatás keretein kívül kapcsolatba lépjenek a betegekkel, ez pedig a kutatás szerint növelte az egyetemi hallgatók empátiaszintjét, és így segítséget jelenthet nekik a jövőben munkájuk során az empatikus, személyközpontú egészségügyi ellátás megvalósításában (Barker et al., 2024).

A civil szervezetek szerepe az egészségügyi ellátásban a rendszerváltás után

A rendszerváltás utáni időszakban a közfeladatok szervezésében egyre erőteljesebb átrendeződés figyelhető meg az állam, az önkormányzatok és a civil szektor között. Az állami centralizációs folyamatok – különösen a 2010-es önkormányzati reformot követően – szűkítették a helyi önkormányzatok autonómiáját, miközben a civil szervezetek közszolgáltatásokban való részvétele gyakran informális vagy projektalapú együttműködésekre korlátozódott. A nonprofit szektor egészében ketősség alakult ki: miközben a klasszikus civil szervezetek (egyesületek, alapítványok) működése inkább szigetszerű maradt, a gazdasági társasági formában működő nonprofit szervezetek koncentrálták a növekedéshez szükséges erőforrásokat, így az állami támogatásokat és a foglalkoztatási kapacitásokat (Kákai, 2024).

Az egészségügyi nonprofit szervezetek két fő csoportja különíthető el: egyrészt azok, amelyek intézményeket és szolgáltatásokat támogatnak – például kórházak, szakrendelések működésének kiegészítésével, eszközbeszerzéssel vagy közegészségügyi célok finanszírozásával foglalkoznak –, másrészt azok, amelyek meghatározott betegcsoportok vagy magánszemélyek érdekképviselőire, prevenciójára és szociális-mentális problémáinak kezelésére fókuszálnak. E szervezetek működési formája jellemzően alapítvány vagy egyesület. Az egészségügyi szervezetek egyéb társadalmi szervezethez viszonyított arányát tekintve az elmúlt húsz évben lassú csökkenés tapasztalható, az egészségügyi alapítványok aránya a 2005-ös 9,21%-os szintről 2024-re 8,16%-ra, míg az egészségügyi társas nonprofit szervezetek aránya a 2005-ös 1,71%-ról 2024-re 1,4%-ra csökkent³ (1. ábra).

³ KSH 9.1.1.11. A nonprofit szervezetek száma, megoszlása és összes bevétele tevékenységcsoportok szerint https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0013.html (letöltés: 2026. 07. 15.)



1. ábra: Egészségügyi alapítványok és társas nonprofit szervezetek arányváltozása (2005–2024)

Forrás: „KSH 9.1.1.11. A nonprofit szervezetek száma,

megoszlása és összes bevétele tevékenységcsoportok szerint” alapján saját szerkesztés

Az egészségügyi civil szervezetek iránti társadalmi bizalom egyfajta fokmérője lehet, hogy a lakosság hosszabb távon is jelentős arányban ajánlja fel számukra személyi jövedelemadója egy százalékát⁴ (Bocz & Kmetty, 2008). E szervezeti kör ugyanakkor a fentebb kiemelték alapján nem homogén. Az intézményi működést támogató alapítványok esetében a felajánlások gyakran a hiányosan finanszírozott működés kiegészítését szolgálják, míg a kiegészítő szolgáltatásokat nyújtó, betegcsoportokat segítő vagy érdekvédelmi szervezetek támogatása már inkább a társadalmi bizalom és elismerés közvetlen kifejeződése. Ennek megfelelően az 1%-os felajánlások magas aránya inkább az egészségügyi szektor általános társadalmi jelentőségét, semmint az egyes szervezettípusok külön-külön vett megbecsülttségét tükrözi.

Ezt a megkülönböztetést empirikus eredmények is alátámasztják: az egészségügyi civil szervezetek döntően kiegészítő szerepet töltenek be az állami ellátórendszer mellett. Működésük erőssége az önkéntes munka és a személyes elköteleződés, amelyek a szolgáltatások minőségét is növelik. Fenntarthatóságukat ugyanakkor nagymértékben befolyásolja a finanszírozási bizonytalanság, valamint az, hogy az állami és civil szektor közötti együttműködés többnyire alkalmi, projektalapú formában valósul meg (Péntek, 2009).

⁴ https://nav.gov.hu/ado/szja1_1/kimutatasok_elszamosok/civil-szervezetek/egyszaz_kiut_2025 (letöltés: 2026. 08. 05)



Összességében elmondható, hogy a civil szervezetek egészségügyi szerepe a közszolgáltatások kiegészítésében, a társadalmi szolidaritás erősítésében és az állami ellátórendszer hiányosságainak részleges pótlásában ragadható meg. Működésük ugyanakkor strukturális és finanszírozási korlátok között zajlik, így hosszú távú jelentőségük nagymértékben függ az állammal és az önkormányzatokkal kialakított kapcsolatrendszerüktől.

A civil szervezetek hazai jogi szabályozási környezete, egészségügyi kitekintéssel

A civil szervezetek jogi környezete nem kizárólag nemzeti, hanem nemzetközi szinten is meghatározott. Az Emberi Jogok Európai Egyezményének⁵ 11. cikke és az Európai Unió Alapjogi Chartájának⁶ 12. cikke rögzíti a gyülekezési és egyesülési szabadság alapjogait, amelyek a tagállamok, így Magyarország számára is kötelező érvényűek, és alkotmányos mércéként szolgálnak a nemzeti szabályozás értelmezésében.

Magyarországon a civil szervezetek működésének alkotmányos alapját az egyesülési jog biztosításával az Alaptörvény Szabadság és Felelősség fejezetének VIII. cikk 2. bekezdése teremti meg⁷. E jog gyakorlati kereteit a 2011-ben elfogadott úgynevezett „civil törvénycsomag” határozza meg. Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló 2011. évi CLXXV. törvény⁸, míg a civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról és az ezzel összefüggő eljárási szabályokról szóló 2011. évi CLXXXI. törvény⁹ szabályozzák a civil szervezetek működésével kapcsolatos alapvető rendelkezéseket. A civil szervezetek magánjogi alapjait pedig a 2013. évi V. törvény (új Polgári Törvénykönyv) adja, amely az egyesületek és alapítványok létrehozására, működésére és megszűnésére vonatkozó alapvető rendelkezéseket tartalmazza.

A működés további fontos dimenzióit más törvények és kormányrendeletek szabályozzák, a bírósági és hatósági gyakorlat ezen jogszabályok alkalmazását konkretizálja, a nyilvántartások és közzétett beszámolók pedig az átláthatóságot szolgálják. Az így kialakuló rendszer biztosítja a civil szervezetek létrejöttének, működésének és gazdálkodásának átlátható kereteit.

⁵ Emberi Jogok Európai Egyezménye https://www.echr.coe.int/documents/d/echr/convention_hun (letöltés: 2026. 07. 10.)

⁶ Európai Unió Alapjogi Chartája <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT> (letöltés: 2026. 07. 10.)

⁷ Magyarország Alaptörvénye Szabadság és felelősség fejezetének VIII. cikk (2) bekezdése: „Mindenkinek joga van szervezeteket létrehozni, és joga van szervezetekhez csatlakozni.” <https://njt.jog.gov.hu/jogszabaly/2011-4301-02-00> (letöltés: 2026. 07. 10.)

⁸ Az egyesülési jogról, a közhasznú jogállásról, valamint a civil szervezetek működéséről és támogatásáról szóló 2011. évi CLXXV. törvény <https://njt.jog.gov.hu/jogszabaly/2011-175-00-00> (letöltés: 2026. 07. 10.)

⁹ A civil szervezetek bírósági nyilvántartásáról és az ezzel összefüggő eljárási szabályokról szóló 2011. évi CLXXXI. törvény <https://njt.jog.gov.hu/jogszabaly/2011-181-00-00> (letöltés: 2026. 07. 10.)

A társadalmi felelősségvállalás megjelenése az egészségügyi egyetemek intézményfejlesztési terveiben

A harmadik misszió és a társadalmi felelősségvállalás egyetemi tevékenységei akkor lehetnek tartósan hatékonyak, ha stratégiai keretben, intézményi szinten és a helyi partnerekkel való folyamatos együttműködésre épülnek (Sitku, 2019). Magyarországi kutatások szerint a társadalmi felelősségvállalás valamilyen formában minden felsőoktatási intézmény stratégiájában megjelenik (Dános, 2021), jellemzően a társadalmi felzárkóztatás, esélyegyenlőség, egészségügyi, kulturális és gazdaságfejlesztési programok révén. A gyakorlat tapasztalatai rávilágítanak ugyanakkor az egységes, intézményesített stratégia hiányára, mivel az ilyen kezdeményezések többnyire elszigetelten, egyéni vagy szervezeti szinten valósulnak meg. A fenntarthatóságot tovább nehezíti a finanszírozás, a vállalati együttműködések, a helyi gazdasági háttér és a piacosiható kutatási eredmények korlátozott elérhetősége (Balázs et al., 2020).

E keretfeltételek ismeretében célszerű a figyelmet az interjúk készítése idején hatályos (2021–2024-es időszakra vonatkozó) egyetemi intézményfejlesztési tervek¹³ elemzésére irányítani, amelyek konkrétan mutatják be a társadalmi felelősségvállalás és a civil együttműködések intézményesülésére vonatkozó intézményi elképzeléseket.

A Debreceni Egyetem Intézményfejlesztési Terve (DE IFT) a civil szervezeteket stratégiai partnerekként kezeli. A gazdaságfejlesztési célkitűzésekben a civil szféra az önkormányzaton keresztül kapcsolódik a kutatás-fejlesztési és innovációs folyamatokhoz, elősegítve a tudásbázis megújulását és a regionális gazdaság hatékonyabb működését (DE IFT, 28. o.). A társadalmi innováció és közszolgáltatás-fejlesztés területén az egyetem a co-creation módszertan alkalmazásával ösztönzi a civil, közigazgatási és gazdasági szereplők együttműködését, új közszolgáltatási modellek kidolgozását és a társadalmi kihívások – különösen az egészségfejlesztés és a szociális problémák – hatékonyabb kezelését (DE IFT, 29–30. o.). Az oktatásban és a pedagógusképzésben a civil szervezetek a hallgatói önkéntesség fogadószervezeteiként jelennek meg; a service-learning kurzusok célja a társadalmi érzékenység, a kompetenciák és a munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztése (DE IFT, 50. o.).

A Szegedi Tudományegyetem (SZTE IFT) a civil szférával való együttműködést az egészségügyi ellátó funkciók erősítésében és a társadalmi kihívások kezelésében hangsúlyozza. A prevenció és betegedukációs programok, valamint a telemedicinához kapcsolódó fejlesztések mellett a Szent-Györgyi Albert Klinikai Központ szoros partnerséget ápol a Ritka és Veszélyeztetett Rendellenességgel Élők Országos Szövetségével

¹³ Az intézményfejlesztési tervek elérhetőségei:

1. Debreceni Egyetem IFT (2021-2024): <https://mad-hatter.it.unideb.hu/portal/displayDocument/id/3307006>,

2. Pécsi Tudományegyetem IFT (2021-2024): <https://net.jogtar.hu/pte-jogszabaly?docid=A21S0326.PTE&dbnum=584&getdoc=1&searchUrl=/pte>,

3. Szegedi Tudományegyetem IFT (2021-2024): <https://u-szeged.hu/egyetemrol-141002/kozponti-szolgaltato/strategiai-fejlesztési-210321>

(letöltés ideje: 2025. 08. 10.)

(RIROSZ) és más betegszervezetekkel, például a Korábban Érkeztem Alapítvánnyal (SZTE IFT, 16–17. o.). Az egyetem a tudásnéyszög-modell alapján kívánja továbbfejleszteni együttműködési rendszerét, amelyben a vállalatok, társegyetemek, fejlesztési szervezetek és civil közösségek egyaránt szerepet kapnak. A képzési együttműködések, programok és hallgatói szolgáltatások célja, hogy az SZTE a régió innovációs ökoszisztémájának meghatározó központja legyen (SZTE IFT, 61. o.).

A Pécsi Tudományegyetem (PTE IFT) a pedagógusképzés és módszertani fejlesztések keretében széles partnerségi hálózatot működtet iskolafenntartókkal, pedagógiai szolgáltatókkal, civil szervezetekkel, alapítványokkal és kulturális intézményekkel (PTE IFT, 22. o.). Ez a horizontális hálózat az oktatás társadalmi beágyazottságát és a helyi igényekhez való alkalmazkodást erősíti. A harmadik misszió keretében a PTE kiemelt célja a társadalmi innováció terjesztése, különös tekintettel a „közösségi tudomány” (citizen science) alkalmazására, amely a civil társadalom tudományos tevékenységekbe történő aktív bevonását szolgálja (PTE IFT, 36. o.). Az egyetem több mint 600 vállalati, civil és költségvetési partnerrel rendelkezik, amelyek hosszú távon biztosítanak gyakorlati képzési helyeket (PTE IFT, 47. o.). A természettudományos, műszaki és informatikai (MTMI) területen a PTE regionális vállalatokkal és civil szervezetekkel együttműködve életpályamodelleket dolgoz ki, amelyek a tudományos pályák vonzerejét és a hallgatói pályatudatosságot erősítik (PTE IFT, 58. o.).

Összességében mindhárom vizsgált egyetem kiemelt szerepet tulajdonít a társadalmi felelősségvállalásnak és a civil együttműködéseknek, azonban konkrét egészségügyi fókusz kizárólag a Szegedi Tudományegyetem dokumentumában jelenik meg hangsúlyosan. A civil szervezetekkel folytatott együttműködési célok az egyetemi IFT-kben a harmadik missziós célokon belül „A helyi gazdaságfejlesztésre gyakorolt intézményi hatás erősítése” és „Az intézmény aktivitásának növelése a társadalmi kihívások kezelésében és a társadalmi innováció fejlesztése területén” alfejezeteken belül olvashatók. Érdekes, hogy míg a Debreceni és a Pécsi Tudományegyetem a társadalmi felelősségvállalással összefüggésben kiemelten kezeli a pedagógusképzést, addig az orvos- és egészségtudományi képzések nem szerepelnek önálló fejlesztési prioritásként.

Esettanulmány: a Pécsi Tudományegyetem vezetőinek véleménye a civil szervezetekkel folytatott együttműködési lehetőségekről

A civil szervezetek és a felsőoktatási intézmények kapcsolata kulcsfontosságú a társadalmi beágyazottság és a harmadik misszió értelmezésében. Az egészségügyi profilú egyetemek esetében a civil szféra – betegszervezetek, önkéntes mozgalmak, humanitárius segítő szervezetek – közvetlenül kapcsolódik a lakosság szükségleteihez és a regionális ellátás színvonalához. A Pécsi Tudományegyetem Klinikai Központja e téren különösen releváns tapasztalatokkal rendelkezik.



A tanulmány három vezetői interjú alapján mutatja be a civil-egyetemi kapcsolatok sajátosságait: a Klinikai Központ két vezetője orvosszakmai és operatív, míg egy egyetemi felsővezető stratégiai nézőpontból reflektált a témára. Az interjúk 2025 július–augusztusában készültek online, félig strukturált módszerrel, négy fő témakör mentén: (1) az egyetem–civil kapcsolatok jellege, (2) a civil szervezetek típusai közti különbségek, (3) az együttműködés feltételei és korlátai, valamint (4) a hallgatói önkéntesség szerepe.

1. Az egyetem és a civil szervezetek közti kapcsolat jellege

Az egyetem felsővezetőjével készített interjú alapján kijelenthető, hogy a magyar egészségügyi felsőoktatási intézmények és a civil szervezetek közötti egészségügyi tevékenység ellátására irányuló, vagy ahhoz kapcsolódó együttműködések struktúrája alapvetően eseti, nem rendszerszinten szervezett. Az együttműködések lehetőségeit nagymértékben befolyásolja az állami intézményfenntartás jellege, valamint az aktuálpolitikai környezet. Mindez korlátozó hatással bír az autonóm, fenntartható civil-egyetemi partnerségek kiépítésére, különösen az egészségügyi és humanitárius területeken. Bár a COVID–19 járvány időszakában a civil és egyetemi szereplők közötti kölcsönös függőség erősebben jelent meg, ez nem eredményezett hosszú távú, intézményesült együttműködési mintázatokat. Az interjúalany szerint „nem beszélhetünk markáns együttműködésről”, jóllehet, egyes egyetemeken már kialakult egyfajta „állandóságot mutató szövet”. Ezt támasztja alá az is, hogy a jelenlegi keretek között az együttműködések gyakran személyes motivációktól, egyéni kezdeményezésektől függenek, és nem illeszkednek szervesen az egyetemek szervezeti struktúrájába.

A Klinikai Központ vezetői szerint a civil szervezetekkel való kapcsolattartás bizonyos mértékig jogszabály által előírt kötelezettség (ld. korábbi elemzés a kórházi felügyelő tanácsok szerepéről). Kiemelték, hogy a kórházi felügyelő tanácsok biztosították a civil szervezetek intézményesített jelenlétét, azonban ezek a struktúrák jelenleg inaktívak, különösen az alapítványi fenntartású intézményekben. Bár a jogszabály továbbra is előírja a tanácsok működtetését, a gyakorlatban e forma megszűnt. Ezen túlmenően azonban a kapcsolatok főként alulról jövő kezdeményezések nyomán jönnek létre, amelyek jellemzően az adott klinikákhoz vagy városi kórházakhoz kötődnek. Ezen együttműködések kiemelt területei: a gyermekellátás¹⁴, az idősebb korosztály ellátása, valamint egyes népegészségügyi együttműködések. A legstabilabb együttműködési formát a betegszervezetek jelentik, amelyek különösen terápiás váltások vagy betegegyüttműködés során játszanak fontos szerepet. Ezek a kapcsolatok nem újkeletűek, az egész magyar egészségügyben hagyományos formának számítanak. Az olyan szervezetek, mint a Bohócdoktorok, a Lions Club vagy

¹⁴ A gyermekklinika a civil együttműködések egyik fókuszpontja. Itt olyan szervezetek működnek közre, amelyek a kórházi tartózkodás élhetőbbé tételét célozzák (pl. Nevetnikék Alapítvány, Bohóc doktorok). A tevékenységek nem pusztán a környezet esztétikai javítására, hanem közvetlen terápiás hatásokra is irányulnak, hozzájárulva a gyermekek gyógyulási folyamatához.

a Pécs-Baranyai Hospice Alapítvány a betegélményt javítják, pszichés támogatást nyújtanak, illetve infrastrukturális segítséget adnak (pl. szülőszállítás). E szervezetek olyan feladatokat vesznek át, amelyekre az egészségügyi személyzetnek nincs kapacitása, így „plusz szolgáltatást” biztosítanak, bár a szakmai ellátásba nem avatkoznak be. A civil szervezetekkel való kapcsolatok másik nagy területe az adományozás, amely közvetlenül hozzájárul az eszközellátáshoz és a betegellátás körülményeinek javításához, az ezen a területen tapasztalható együttműködés ugyanakkor jelentős kihívásokkal küzd. Mindkét klinikai vezető kiemelte, hogy a Klinikai Központ jelenlegi működésében a civil szervezetekkel való kapcsolatok nem stratégiai szinten koordináltak, hanem klinikai, intézményi szinten zajlanak. A vezetés támogatása adott, azonban a központi szabályozás bevezetése nem feltétlenül tenne hozzá az együttműködések hatékonyságához. A Központ felsővezetésében nem merült fel igény a civil szervezetekkel való együttműködés központi koordinációjára. A gyakorlat szerint a klinikák önállóan alakítják kapcsolataikat a releváns szervezetekkel, s ebben a központi vezetés elsősorban támogató, de nem irányító szerepet vállal.

2. *Együttműködési különbségek a civil szervezetek típusai között*

Az egyetemi vezető szerint a civil szervezetek, különösen a nemzetközi háttérű, jól szervezett szereplők (pl. Magyar Vöröskereszt, Máltai Szeretetszolgálat) együttműködési potenciálja kiemelkedő, különösen a krízishelyzetek kezelése, a társadalmi edukáció, valamint a szociális és egészségügyi szolgáltatások területén. A Debreceni Egyetem példája – a Katasztrófaorvosi és Karitatív Koordinációs Központ létrehozásával – azt mutatja, hogy az ilyen jellegű partnerségek intézményesítése az egyes intézmények szintjén lehetséges és hatékony lehet. A Pécsi Tudományegyetemen az ehhez hasonló jó gyakorlatok intézményesítésére nagy a nyitottság.

A Klinikai Központ vezetői szerint a pandémia alatt felértékelődött a civil szervezetek szerepe. A Vízügyi Magyarországi Szakszolgálat például jelentős oltási kampányban vett részt, együttműködésben a Semmelweis Egyetemmel. A Vöröskereszttel szintén hatékony, szakmai alapú kooperáció valósult meg, az együttműködés lehetőségét ugyanakkor mindig a betegbiztonság és a szakmai kontroll szempontjából mérlegelték.

3. *Az egyetem és a civil szervezetek együttműködésének feltételei és korlátai*

Az egyetemi vezető álláspontja szerint a civil és egyetemi együttműködések tartósabbá tételének egyik kulcsa a szervezettség és a hosszú távú stratégiai tervezés. Ennek azonban gátat szabhat a civil szervezetekkel kapcsolatos aktuálpolitikai viszonyulás, valamint az a tény, hogy a magyar felsőoktatási rendszerben „a civil szervezetekhez kapcsolódó célrendszerek definíciója nem markánsan tipikálódott”. Így a meglévő példák inkább jó gyakorlatok, mintsem széles körben alkalmazott modellek.

A Klinikai Központ vezetői kiemelték, hogy a bizalom és a felelősség kérdése központi elemként jelenik meg az egyetem és a civil szervezetek kapcsolatában.



A betegellátás és a civil szervezetek közötti együttműködések csak akkor tekinthetők legitimnek, ha azok módszertanilag megalapozottak, és írásban rögzített feltételek mentén valósulnak meg. Ez különösen indokolt olyan helyzetekben, ahol nem áll fenn intézményi felelősségi viszony, így ez minden esetben az együttműködések korlátja lehet. Fontosnak tartották kiemelni azt is, hogy míg a magyar orvosok és szakdolgozók szakmai tudásának színvonala versenyképes a nyugati egészségügyi rendszerekkel, a civil szervezetekkel való együttműködésben jelentős lemaradás tapasztalható. Nyugat-Európában és Észak-Amerikában sokkal fejlettebb a beteg-szervezetek, karitatív szervezetek és nagy adományozók bevonása, köszönhetően a történelmi gyökereknek, a mély beágyazódásnak és a bizalmi kultúrának. Példaként említették a torontói Peter Munk Kardiológiai Központot és a baltimore-i Skip Viragh Pancreatic Cancer Centert, amelyek jelentős, amúgy mindkét esetben magyar származású személy magánadományozásából valósultak meg. Magyarországon a karitatív adományozás inkább kisebb volumenben (pl. infrastruktúra-részfelújítások) van jelen, rendszerszinten azonban hiányzik.

4. A hallgatói önkéntesség szerepe az egyetemek egészségügyet érintő társadalmi felelősségvállalásában

Az egyetemi felsővezető szerint külön figyelmet érdemel a hallgatói önkéntesség térnyerése. Az egyetemi tapasztalatok szerint a hallgatói aktivitás nő, de ennek szervezeti leképezése többnyire hiányzik. A pécsi példa azt mutatja, hogy bár a Hallgatói Önkormányzat és az oktatói háttér sokszor támogató, „hosszú távon: rendszerben érdemes gondolkodni”. Ez a rendszeresítés lehetőséget teremthet az önkéntesség intézményesítésére, valamint arra, hogy az egyetemek missziójában hangsúlyosabban jelenjen meg a társadalmi felelősségvállalás.

A Klinikai Központ egyik felsővezetője kiemelte, hogy más egészségügyi egyetemen megfigyelhetők karitatív hallgatói kezdeményezések (mesemondás, csecsemőgondozás), a PTE esetében inkább az orvostanhallgatók rövid képzést követően vállalt segédápolói feladatainak támogatása kerül fókuszba, jellemzően anyagi ellentételezés mellett. A másik felsővezető kiemelte, hogy a COVID-járvány idején jelentősen megnőtt a hallgatói önkéntesség, amely minden kar hallgatóit bevonta, függetlenül attól, hogy rendelkeztek-e egészségügyi előképzettséggel. Ez a hullám azonban a pandémia elmúltával megszűnt, s a lendület mára nem érzékelhető.

5. Az interjúk megállapításainak összegzése

Mindhárom interjú megerősíti, hogy a civil–egyetemi kapcsolatok többnyire eseti jellegűek, és ritkán épülnek be tartósan az intézményi működésbe. A klinikai vezetők a gyógyító tevékenységhez és kríziskezeléshez kötődő, funkcionális együttműködésekét hangsúlyozták, amelyek válsághelyzetekben különösen értékesek. Az egyetemi vezető ezzel szemben a rendszerszintű hiányosságokra és a személyfüggőségre mutatott rá.

A klinikai vezetők az operatív akadályokat – finanszírozás, adminisztráció – emelték ki, míg az egyetemi vezető a politikai befolyás korlátozó hatását hangsúlyozta.



kialakítása, ami elősegítheti a harmadik missziós feladatok kiteljesítését, az egészségügyi ellátás fenntarthatóságát és a regionális társadalmi kohézió erősítését.

A kutatás kvalitatív jellege korlátozza általános következtetések levonásának lehetőségét: az interjúkra és dokumentumelemzésre épülő módszertan mélyebb betekintést adott, de három intézmény vizsgálata miatt a megállapítások főként ezek sajátos környezetére vonatkoztathatók. További korlátozó tényező, hogy a civil partnerek tapasztalatai csak közvetve, az intézményi oldal értelmezéseinek keresztül jelentek meg. A jövőbeni kutatásokban célszerű lenne kvantitatív eszközök – például kérdőíves felmérések – bevonása hallgatók, oktatók és civil partnerek körében, valamint nemzetközi összehasonlítás más közép- és kelet-európai egyetemekkel. A civil szervezetek közvetlen bevonása pedig segíthetné a partnerségek kölcsönösségének és társadalmi hatásainak mélyebb megértését.

Irodalomjegyzék

- András, I., Rajcsányi-Molnár M. & Füredi, G. (2013). A vállalatilag felelős vállalat: A CSR- és a cafeteria-metszet értelmezési lehetőségei a gyakorlatban. In: Rajcsányi-Molnár Mónika & András István (Eds.), *Metamorfózis: Globális dilemmák három tételben.* (pp. 127–139). Új Mandátum
- Bacsá-Bán, A. & András, I. (2022): Technikusképzéstől a szakmaipedagógus-képzésig: USR a Dunaújvárosi Egyetemen. *Civil Szemle*, 19(4), pp. 34–147.
- Balázs, L., Rajcsányi-Molnár, M., András, I. & Sitku, K. (2020). Társadalmi felelősségvállalás a felsőoktatásban – egy hazai jógyakorlat bemutatása. *Civil Szemle*, 17(3), 5–25.
- 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), 54–63. <https://doi.org/10.33423/jhetp.v21i1.4037>
- Barker, M. E., King, J., Mitchell, B., Dawson, A., & Crowfoot, G. (2024). The effect of hospital volunteering on empathy in nursing and medical students. *Collegian*, 31(1), 34–39. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2023.11.001>
- Benneworth, P., Kaiser, F., Vossensteyn, H., & Westerheijden, D. (2018): Critical Approaches to Developing Effective Accountability Tools in Higher Education. In: Benneworth, P., Culum, B., Farnell, T., Kaiser, F., Seeber, M., Scukanec, N., Vossensteyn, H., & Westerheijden, D. (2018): *Mapping and Critical Synthesis of Current State-of-the-Art on Community Engagement in Higher Education.* (pp. 76–100). Institute for the Development of Education
- Bocsi, V., Fényes, H. & Markos, V. (2017). Motives of volunteering and values of work among higher education students. *Citizenship, Social and Economics Education*, 16(2), 117–131. <https://doi.org/10.1177/2047173417717061>
- Bocz, J. & Kmetty, Z. (2008). Egészségügyi nonprofit szervezetek. *Civil Szemle*, 5(1–2), 39–60.
- Carayannis, E. G. & Campbell, D.F.J. (2012). *Mode 3 knowledge production in quadruple helix innovation systems: Twenty-first-century democracy, innovation, and entrepreneurship for development.* Springer, New York. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-2062-0>



- Carayannis, E. G. & Rakhmatullin, R. (2014). The Quadruple/Quintuple Innovation Helixes and smart specialisation strategies for sustainable and inclusive growth in Europe and beyond. *Journal of the Knowledge Economy*, 5: 212–239.
<https://doi.org/10.1007/s13132-014-0185-8>
- Chatterton, P. & Goddard, J. (2000). The response of higher education institutions to regional needs. *European Journal of Education*, 35(4), 475–496.
<https://doi.org/10.1111/1467-3435.00041>
- Clark, B. R. (1983). *The Higher Education System*. Berkeley, University of California Press.
<https://doi.org/10.1525/9780520340725>
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities*. Oxford, Pergamon.
- Dános, Z. (2021). A társadalmi felelősségvállalás jelenléte a magyar állami egyetemek szervezeti dokumentumaiban. *Educatio*, 30(1), 125–134.
<https://doi.org/10.1556/2063.30.2021.1.10>
- Erdős, K. (2024). Egyetemek a regionális fejlődés szolgálatában. *Közgazdasági Szemle*, 71(11), 1280–1302. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2024.11.1280>
- Etzkowitz, H. (1997). The Entrepreneurial University and the Emergence of Democratic Corporatism. In Etzkowitz H. & Leydesdorff L. (Eds.) *Universities and the Global Knowledge Economy. The Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. (pp. 141–152). London and Washington, Pinter
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29, 109–123. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)
- Gál, Z. (2016). Egyetem és a város. *Educatio*, 25(2), 220–233.
- Hazelkorn, E. (2016). Contemporary Debates Part 2: Initiatives, and Governance and Organisational Structures. In: Goddard, J., Hazelkorn, E., Kempton, L. & Vallance, P. (Eds.) *The Civic University: The Policy and Leadership Challenges*. (pp. 65–93). Edward Elgar Publishing
<https://doi.org/10.4337/9781784717728.00011>
- Jorge, M. L. & Peña, F. J. A. (2017). Analysing the literature on university social responsibility: A review of selected higher education journals. *Higher Education Quarterly*, 71(4), 302–319. <https://doi.org/10.1111/hequ.12122>
- Kákai, L. (2024). Nonprofit szervezetek lehetőségei az egyre inkább centralizálódó közszolgáltatási rendszerben. *Civil Szemle*, 21(3), 89–116. <https://doi.org/10.62560/csz.2024.03.06>
- Kókuti 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.
- Kókuti, T. & Maczó, E. (2024). Mesterséges intelligencia, civil szervezetek és a felsőoktatás. *Civil Szemle*, 21(5), 107–123. <https://doi.org/10.62560/CSZ.2024.05.7>
- Málovics, G. (2024). Hazai egyetemi közösségi szerepvállalási gyakorlatok a társadalmi igazságosság lencséjén keresztül. *Civil Szemle*, 21(4), 71–87.
<https://doi.org/10.62560/csz.2024.04.4>



- Málovics, G., Bajmócy, Z., Csernák, J., Fehér, B., Frigyk, M., Juhász, J. & Szerencsés, R. (2024). Az egyetemi közösségi szerepvállalás lehetséges szerepe a társadalmi innovációk létrehozásában hazai kontextusban. *Tér és Társadalom*, 38(2), 71–102.
<https://doi.org/10.17649/TET.38.2.3531>
- Molnár, Zs (2022). A nemzetközi önkéntesség társadalmi szerepei. In: Karlovitz János Tibor (Ed.) *Az ember és gazdagsága egészséges és biztonságos környezetben*. (pp. 133–147). International Research Institute
- Moulaert, M., MacCallum, D., Mehmood, A. & Hamdouch, A. (2013). General Introduction: The Return of Social Innovation as a Scientific Concept and a Social Practice. In: Moulaert, M., MacCallum, D., Mehmood, A. & Hamdouch, A. (Eds.): *The International Handbook on Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, 1–6. <https://doi.org/10.4337/9781849809986.00008>
- Nagy G. & Rajcsányi-Molnár M. (2022): Egy felsőoktatási intézmény harmadik missziós szerepvállalása. *Civil Szemle*, 19(4), 163–171.
- Nárai M. & Reisinger A. (2016): *Társadalmi felelősségvállalás és részvétel a lokális és területi közösségi folyamatokban*. Budapest, Pécs: Dialóg Campus.
- Péntek, E. (2009). A civil szervezetek részvételi lehetőségei az egészségügyi szolgáltatások nyújtásában és az egészségpolitikai folyamatok befolyásolásában [Doktori disszertáció], Pécsi Tudományegyetem.
- Reisinger A. (2018): Győri autóipari beszállító vállalkozások CSR tevékenysége öt vállalkozás példáján. *Tér – Gazdaság – Ember*, 1., 283–310.
- Reisinger A. & Dános Zs. (2015): Egyetemi felelősségvállalás három magyar egyetem esetében. *Tér – Gazdaság – Ember*, 3.(3), 117–133.
- Reisinger, A. & Dános, Zs. (2021). Az egyetemi társadalmi felelősségvállalás területi hatásai – négy magyarországi egyetem vizsgálatával. *Tér és Társadalom*, 35(3), 87–107.
<https://doi.org/10.17649/TET.35.3.3342>
- Sitku, K. (2019). Vidéki egyetemek harmadik missziós tevékenysége: a társadalmi tudásmegosztás hatásai: A magyar szakirodalom áttekintése. *Iskolakultúra*, 29(8), 17–35.
<https://doi.org/10.14232/ISKKULT.2019.8.17>
- Sitku K. (2023): Egyetem és társadalom interakciói: egyetemi társadalmi felelősségvállalás, „harmadik misszió” és közösségi szerepvállalás. *Civil Szemle*, 20(6), 29–41.
- Steunenbergh, B., van der Mast, R., Strijbos, M. J.; Inouye, S. K. & Schuurmans, M. J. (2016). How trained volunteers can improve the quality of hospital care for older patients. A qualitative evaluation within the Hospital Elder Life Program (HELP). *Geriatric Nursing*, 37(6), 458–463. <https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2016.06.014>
- Szabó-Tóth, K. (2025). *Social Innovation and Higher Education*. Ibidem Verlag.
- Vallaey, F. (2014): University Social Responsibility: a mature and responsible definition. In: *Higher Education in the World 5. GUNI Report*. Palgrave Macmillan, pp. 88–96.
<https://doi.org/10.13140/2.1.2121.1523>
- Wissema, J.G. (2009). *Towards the Third Generation University. Managing the university in transition*. Edward Elgar, Cheltenham, UK <https://doi.org/10.4337/9781848446182>

CIVIL SZERVEZETI VEZETŐK PSZICHOLÓGIAI ÉS SZERVEZETI PROFILJAI

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA, A REZILIENCIA, A VEZETÉSI STÍLUSOK ÉS A SZERVEZETI KULTÚRA KONFIGURÁCIÓI KLASZTERELEMZÉS ALAPJÁN

Balázs László – András István – Rajcsányi-Molnár Mónika

Bevezetés

A 21. század strukturális, gazdasági és információs átalakulásai új kihívások elé állítják a társadalmi rendszereket, amelyekben a civil szervezetek szerepe egyre hangsúlyosabbá válik. A nonprofit szektor nem pusztán kiegészítő szereplő, hanem aktív formálója a közösségi kohézióknak, az állampolgári részvételnek és a társadalmi alkalmazkodásnak (Shier et al., 2014; Taylor & Doerfel, 2003; Varga, 2025), különösen válsághelyzetekben, ahol hozzájárul a rezilienciaépítéshez és hidat képez az állami és piaci szféra között. E szervezetek működésének kulcstényezője a vezetés, amely a civil szférában sajátos karaktert ölt: a hierarchikus, kontrollorientált modellek helyett részvételi, kapcsolatorientált és értékalapú működés dominál (Osula & Ng, 2014; Schütt et al., 2026). A vezetőknek egyszerre kell kezelniük a korlátozott erőforrásokat, a heterogén stakeholder-elvárásokat és a közösségi legitimáció fenntartásának kihívását (Einarsson, 2011; Xu & Thomas, 2011), miközben a klasszikus vezetéselméleti modellek – amelyek jellemzően vagy a személyiségvonásokra, vagy a viselkedési mintázatokra fókuszálnak – nem képesek megragadni ezt a komplexitást (Behrendt et al., 2017). Ezt a komplexitást egy speciális vizsgálat is kimutatta, megfelelő kontextusba helyezve a menedzsment módszerek oktatását (Kőkuti & Falus, 2025).

Tanulmányunkban kiemelt szerepet tulajdonítunk a pszichológiai erőforrásoknak, különösen az érzelmi intelligenciának és a rezilienciának. Az érzelmi intelligencia (EI) alapvető tényező a vezetői döntéshozatalban, és nemcsak közvetlenül járul hozzá



a hatékonysághoz, hanem mediáló szerepet is betölt a vezetési stílus és a szervezeti teljesítmény között (Abdullahi et al., 2020; Balázs, 2021; Mayer & Salovey, 1997; Miao et al., 2018; Salovey & Mayer, 1990). A reziliencia ezzel párhuzamosan a bizonytalanság és stressz kezelésének képességeként jelenik meg, amely különösen releváns a civil szervezetek instabil működési környezetében (Hacker & Washington, 2017; Kinman & Grant, 2011). A vezetői működés ugyanakkor nem értelmezhető kizárólag egyéni szinten: a szervezeti kultúra – a Competing Values Framework (CVF – versengő értékek modell) alapján támogató, innovatív, hierarchikus vagy célorientált konfigurációkban leírva – strukturáló keretet biztosít, amely meghatározza a döntéshozatali logikát és a szervezeti adaptáció módját (Cameron & Quinn, 2011; Hartnell et al., 2011; Schütt et al., 2026). A civil szférában különösen relevánsak azok az integrált megközelítések, amelyek a személyiségjegyeket, a pszichológiai erőforrásokat és a viselkedési mintázatokat együttesen vizsgálják, mivel a vezetői profilok jól elkülöníthető típusokba rendeződnek (Javalagi et al., 2024; Judge & Bono, 2000). Ilyen tipológiai modellek, különösen a közép- és kelet-európai kontextusban, még mindig hiányoznak a szakirodalomból.

Jelen tanulmány erre a kutatási részre reagálva empirikus adatok alapján azonosítja a civil szervezeti vezetők pszichológiai profiljait, és feltárja azok kapcsolatát a szervezeti működési mintázatokkal. Kiindulópontja, hogy a civil vezetők az érzelmi intelligencia, a reziliencia, a vezetési stílusok és a szervezeti kultúra észlelése mentén jól elkülöníthető klaszterekbe rendeződnek. A tanulmány hozzájárulása kettős: elméleti szinten integrálja a vezetéspszichológia, a szervezeti kultúra és a civil szféra kutatásának megközelítéseit, empirikus szinten pedig klaszteranalízis segítségével tárja fel a civil szervezetek vezetésének mögöttes mintázatait, lehetővé téve, hogy az adaptív kapacitást ne csupán szervezeti struktúrák, hanem a vezetők pszichológiai erőforrásainak összefüggésében értelmezzük.

Elméleti háttér

A civil szervezetek vezetése az elmúlt évtizedekben a szervezetkutatás egyik kiemelt, ugyanakkor alulkutatott területévé vált. A nonprofit szektor sajátos működési logikája – a profitérdek hiánya, a közösségi célok dominanciája és az erőforrások korlátozottsága – alapvetően eltérő vezetési megközelítéseket igényel a for-profit és a közszféra szervezeteihez képest (Apostu, 2013; Parsehyan, 2017). A civil vezetés nem pusztán menedzsmentfeladat, hanem komplex társadalmi, kapcsolati és értékalapú folyamat, amelyben a vezetőknek egyszerre kell stratégiai, operatív és közösségépítő szerepeket betölteniük (Apostu, 2013; Drucker, 1990). A nonprofit kontextusban a leadership¹ a klasszikus definíciókon túlmutat: a befolyásgyakorlás folyamata (Northouse, 2004) kiegészül a kollektív cselekvés, az értékalapúság és

¹ Jelen tanulmány a leadership fogalmat vezetésként alkalmazza.

a társadalmi felelősségvállalás dimenzióival (Andreadis, 2002), a modern elméletek pedig egyre inkább a relációs és megosztott vezetés irányába mozdulnak el (Day, 2000; Howell & Shamir, 2005).

A kontextus szerepe meghatározó: a humanitárius szervezetek gyors, centralizált döntéshozatalt igényelnek, míg a fejlesztési szervezetek inkább partícipatív, konszenzuskereső vezetést alkalmaznak (Hermann & Pagé, 2016), összhangban a kontingencia- és szituációs elméletekkel (Fiedler, 1967; Hersey & Blanchard, 1988). A nonprofit szektorban azonosítható tipológiák közül Apostu (2013) négy vezetőtípust különít el, amely illeszkedik a leadershipelméletek fejlődési ívéhez a trait-megközelítésektől (Stogdill, 1974) a szituációs modelleken át (Mintzberg, 1998) a transzformációs vezetésig (Bass, 1985; Burns, 1978). Ez utóbbi különösen meghatározó a nonprofit szektorban: a közös vízióra és inspirációra épülő vezetési forma szoros kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel, a magyar nonprofit kontextusban pedig a megbízhatóság, az inspiráló képesség és az érzelmi stabilitás emelkedik ki mint vezető jellemzők (Bass & Avolio, 1990; Karácsony et al., 2020).

A hatékony civil vezetők komplex szociális és kognitív kompetenciákkal rendelkeznek, amelyek közül az érzelmi intelligencia szerepe kiemelkedő, különösen önkéntesek motiválása és heterogén csoportok kezelése terén (Andreadis, 2002; Goleman, 2000). Az önkéntességre épülő struktúra és a korlátozott erőforrások tovább erősítik a relációs vezetés és a bizalom jelentőségét (Day, 2000; Karácsony et al., 2020), miközben a finanszírozási bizonytalanság, az önkéntesek megtartásának nehézsége és az érintetti elvárások közötti feszültségek strukturális kihívásként növelik a vezetői szerep komplexitását (Tschirhart & Bielefeld, 2012; Karácsony et al., 2020), ami a leadership multidimenzionális megközelítését teszi szükségessé.

Érzelmi intelligencia és reziliencia mint pszichológiai profiltényezők a civil vezetésben

A civil szervezetek vezetőinek működése nem érthető meg kizárólag szervezeti struktúrák vagy kulturális mintázatok mentén; a vezetői szerepminőség mögött olyan pszichológiai erőforrások is állnak, amelyek meghatározzák az interperszonális alkalmazkodást, a döntéshozatalt és a feszültségtűrést. E tényezők közül kiemelt jelentősége van az érzelmi intelligenciának és a rezilienciának, amelyek együttesen alkalmasak arra, hogy a civil vezetők közötti különbségeket profiljelleggel ragadják meg, összhangban azzal a feltevéssel, hogy e szférában nem homogén vezetői csoportról, hanem eltérő pszichológiai erőforrás-konfigurációkkal rendelkező klaszterekről beszélhetünk (Osula & Ng, 2014; Salovey & Mayer, 1990; Mayer & Salovey, 1997).

Az érzelmi intelligencia fogalma Salovey és Mayer munkásságához köthető, akik az érzelmek észlelésének, megértésének, felhasználásának és szabályozásának képességeként írták le a konstrukciót (Salovey & Mayer, 1990; Mayer & Salovey, 1997). A szakirodalom három modellcsaládot különít el: a képességalapú (Salovey



& Mayer, 1990), a vonásalapú (Petrides, 2011) és a kompetenciaalapú megközelítést (Bar-On, 2006; Goleman, 1998; Tan et al., 2022). Széles körű az egyetértés abban, hogy az érzelmekkel való bánásmód strukturális jelentőségű tényező a vezetői működésben (George, 2000; McCleskey, 2014). A vezetés ugyanis nem pusztán koordinációs folyamat, hanem érzelmi hatásgyakorlás is: a vezető relációs klímát formál, amely közvetlenül befolyásolja a követők bevonódását és együttműködését. Ez a civil szervezeteknél különösen fontos, hiszen a formális ösztönzők korlátozottak, és a vezetői hatás jelentős része kapcsolati legitimitáson alapul (Apostu, 2013; Karácsony et al., 2020; Mitchell, 2015).

A kutatások az EI vezetői eredményességgel, különösen a transzformációs magatartásokkal fennálló pozitív kapcsolatát támasztják alá (Barling et al., 2000; Gardner & Stough, 2002; Leban & Zulauf, 2004; Miao et al., 2018; Korakis & Poulaki, 2025). A kritikai szakirodalom ugyanakkor hangsúlyozza, hogy az optimista diskurzus gyakran túllép az empirikus bizonyítékokon, különösen önbeszámolós vagy egyforrású adatfelvételek esetén (Antonakis et al., 2009; Harms & Credé, 2010; McCleskey, 2014; Tan et al., 2022). Ez nem az EI irrelevanciáját jelzi, hanem azt, hogy a konstrukciót differenciáltan, más pszichológiai tényezőkkel együtt érdemes vizsgálni. A civil vezetők vizsgálatánál ezért indokolt az EI-t tágabb pszichológiai profil részeként kezelni.

A reziliencia a kedvezőtlen vagy stresszterhelt helyzetekhez való adaptív alkalmazkodás és helyreállítás képessége (Masten, 2001; Ledesma, 2014; Sutcliffe & Vogus, 2003; Ticiău et al., 2021). A kutatás fókusza fokozatosan elmozdult a stabil személyiségjegyként értelmezett ellenálló képességtől a dinamikus, fejleszthető alkalmazkodási kapacitás felé (Fletcher & Sarkar, 2013; Hartmann et al., 2020; Raetze et al., 2021): a reziliens vezető képes értelmet adni a bizonytalan helyzeteknek, cselekvőképességét fenntartani és másokat megtartani (Bowman, 2022; Ticiău et al., 2021). A civil szféra erőforráshiányos, szabályozási és finanszírozási bizonytalanságokkal terhelt környezetében a vezető rezilienciája nem csupán saját működőképességét jelzi, hanem a szervezet számára is közvetett védőfaktorként hat. A reziliencia ráadásul nem csupán vezetői személyes jellemzőként (leader trait), hanem a vezetői működés által aktivált erőforrásként (leader-enabled resource) is értelmezhető: a vezető viselkedése közvetlenül hozzájárulhat a követők és a szervezet adaptív kapacitásának alakulásához (Bowman, 2022; Holmberg et al., 2016; Kuntz et al., 2017; Näswall et al., 2019).

Az EI és a reziliencia kapcsolata elméletileg is szoros: a magas érzelmi intelligencia segíti a stresszhelyzetek szabályozását, az empátikus kapcsolódást és a konstruktív megküzdési minták aktiválását, ami rezilienciával összhangban álló működéshez vezet (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023; McCleskey, 2014). Az EI intraperszonális dimenziói – önészlelés, önszabályozás, alkalmazkodás – közvetlenül rokoníthatók a reziliencia belső erőforrás-oldalával, interperszonális dimenziói – empátia, kapcsolatkezelés – pedig a társas megtartó erőt erősítik. Együttesen olyan belső erőforrás-rendszert alkotnak, amelynek alapján jól elkülöníthető vezetői profilok azonosíthatók: a magas EI-vel és rezilienciával jellemezhető vezetők inkább

kapcsolatorientált és adaptív működést mutatnak, míg az alacsonyabb pszichológiai erőforrás-szinttel rendelkező mintázatok inkább rigid vagy kevésbé integratív szervezeti működésekkel társulnak. Ez a profilalapú logika közvetlenül megalapozza a klaszterelemzésen alapuló tipológiai megközelítést.

Szervezeti kultúra és vezetői stílusok a civil szervezetekben

A szervezeti kultúra és a vezetői stílusok vizsgálata nem kezelhető egymástól független dimenzióként: e két tényező kölcsönösen alakítva határozza meg a szervezeti viselkedés mintázatait és az alkalmazkodási képességet. A nonprofit szektor sajátosságai, mint az értékalapú működés, az erőforrás-korlátok és a heterogén érintetti környezet olyan kontextust teremtenek, amelyben a kultúra és a vezetés szerepe a for-profit szervezetekhez képest erőteljesebben strukturáló jellegű.

A szervezeti kultúra a tagok által osztott alapfeltevések, értékek és normák rendszere, amely orientálja a viselkedést és meghatározza a szervezeti valóság értelmezési kereteit (Schein, 2010). A civil szervezetekben e kultúra szorosan kötődik a misszióhoz és a társadalmi célokhoz, így identitásképző funkcióval is bír: a nonprofit működést alapvetően normatív logika határozza meg, amelyben a gazdasági racionalitás mellett a közösségi értékek válnak elsődlegessé (Lewis, 2003). A CVF a szervezeti kultúrát két dimenzió – stabilitás/rugalmasság és belső/külső orientáció – mentén négy típusra bontja: klánra, adhokráciára, hierarchiára és piackultúrára (Denison & Spreitzer, 1991; Quinn & Rohrbaugh, 1981). A nonprofit szervezetek hagyományosan a közösségi (klán) és fejlesztő (adhokrata, innovatív) kultúrák dominanciájával jellemezhetők, de a modern intézményi környezet egyre inkább erősíti a hierarchikus és piaci elemeket is, így a kulturális mintázatok hibrid jellegűvé válnak (Langer et al., 2025; Helmig et al., 2004; Bromley & Meyer, 2015; Hwang & Powell, 2009). A kultúra nem statikus struktúra, hanem dinamikusan újratermelődő jelentésrendszer, amely egyszerre képes stabilitást és adaptív rugalmasságot biztosítani, és közvetlen hatással van a szervezeti tanulásra is: az etikus klíma és a bizalom szignifikánsan növeli a tudásmegosztás intenzitását, míg a szervezeti memória gyengése hosszú távon csökkenti az adaptív kapacitást (Curado et al., 2021; Britton, 2005).

A vezetési stílusok terén a szakirodalom három alapvető formát különít el: a tranzakcionális, a transzformációs és a laissez-faire vezetést (Naoum, 2024). A civil szervezetekben a transzformációs vezetés bír jelentőséggel, mivel képes összekapcsolni az egyéni motivációkat a szervezeti küldetessel és erősíteni a közösségi elköteleződést (Bass, 1985). Ugyanakkor nincs univerzálisan optimális stílus, a hatékony vezetés a kontextushoz való alkalmazkodás képességében ragadható meg (Yukl, 2002; Fiedler, 1967). A kultúra és a vezetés kapcsolata kölcsönös: a vezető viselkedése és kommunikációja aktívan formálja a normákat és értékeket, miközben a meglévő kultúra keretet szab a legitim vezetői viselkedésnek (Schein, 2010; Lewis, 2003). Empirikus vizsgálatok megerősítik, hogy az etikus vezetés a bizalmat és a társadalmi



felelősségvállalást erősíti, a transzformációs vezetés az innovációt és az elköteleződést támogatja, a tranzakcionális pedig a strukturált működést segíti elő – ami krízishelyzetekben elengedhetetlen lehet (Demir & Budur, 2019).

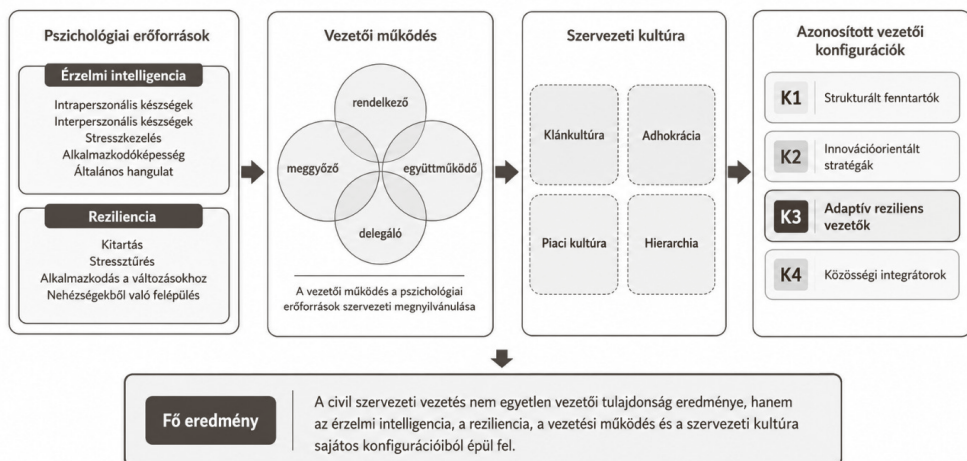
Elméleti modell és kutatási keret

A korábbi fejezetek egyértelművé teszik, hogy a civil szervezetek vezetői működése nem írható le egyetlen dimenzió mentén: az EI és a reziliencia pszichológiai profiltényezőkként, valamint a szervezeti kultúra és a vezetői stílusok kölcsönhatása egyaránt komplex, többszintű és kontextusfüggő jelenségre utalnak. A hagyományos megközelítések lineáris oksági modellekben gondolkodnak, ahol egyes jellemzők közvetlen hatást gyakorolnak a szervezeti teljesítményre (Yukl, 2002), a kortárs szervezetkutatás azonban egyre inkább konfigurációs és rendszerszintű megközelítések felé mozdul: a vezetői hatékonyság a különböző tényezők együttes, egymást erősítő vagy gyengítő kombinációjából ered (Fiss, 2011; Misangyi et al., 2017). A civil szervezeteknél az értékalapú és erőforrás-korlátozott működés, valamint a heterogén érintetti elvárások nem „jó” vagy „rossz” stílusok mentén leírható vezetést eredményeznek, hanem eltérő működési konfigurációkat.

A jelen kutatás kiindulópontja, hogy a civil vezetők működése három, egymással kölcsönösen összekapcsolódó dimenzió mentén ragadható meg: (1) pszichológiai erőforrások (érzelmi intelligencia, reziliencia), (2) vezetési stílusok, valamint a (3) szervezeti kultúra észlelése. Az EI a vezető–követő kapcsolatok minőségén túl a szervezeti kultúra alakulására is hat, a reziliencia a változó környezethez való alkalmazkodás kulcstényezője (Fletcher & Sarkar, 2013; Hartmann et al., 2020), a szervezeti kultúra pedig nem csupán háttértényező, hanem strukturáló közeg, amely meghatározza a vezetői viselkedések jelentését és hatásmódját (Schein, 2010; Lewis, 2003). E dimenziók különböző kombinációi azonosítható vezetői profilokat eredményeznek – nem pusztán statisztikai kategóriákat, hanem eltérő működési logikákat –, összhangban azokkal a friss nonprofit kutatásokkal, amelyek a szervezeti hatékonyság különböző formáit eltérő kulturális és vezetési konfigurációkhoz kapcsolják (Langer et al., 2025).

Az elméleti megfontolások alapján feltételezhető, hogy a civil szervezeti vezetés olyan többszintű rendszerként értelmezhető, amelyben a pszichológiai erőforrások, a vezetői működés és a szervezeti kultúra kölcsönhatásban alakítják a vezetői konfigurációkat.

Az elemzés koncepcionális keretét az 1. ábra szemlélteti.



1. ábra. A civil szervezeti vezetés konfigurációs modellje az érzelmi intelligencia, a reziliencia, a vezetési stílusok és a szervezeti kultúra összefüggésrendszerében

Módszertan

A vizsgálat kvantitatív, feltáró keresztmetszeti elrendezést alkalmazott 164 magyar civil szervezeti vezető részvételével. A minta nem valószínűségi, hólabda mintavétellel alakult ki. Az adatfelvétel anonim és önkéntes részvételen alapult: a kutatási felhívás szakmai és szervezeti hálózatokon keresztül jutott el a kezdeti résztvevőkhöz, majd ajánlások és továbbközvetítés révén további civil szervezeti vezetők kapcsolódtak be a vizsgálatba. Az online kérdőív kitöltésére olyan személyek kaptak felkérést, akik civil szervezetben vezetői szerepet töltöttek be. A kutatás során valamennyi résztvevő előzetes tájékoztatást kapott a vizsgálat céljáról, az adatok kezelésének módjáról, valamint a részvétel önkéntességéről, és a kérdőív kitöltésének megkezdésével tájékozott beleegyezését adta a kutatásban való részvételhez. A vizsgálat a Helsinki Nyilatkozat etikai alapelveinek megfelelően valósult meg. A kutatás személyközpontú, konfigurációs megközelítést követett: célja nem a változók közötti lineáris összefüggések feltárása, hanem egymástól elkülöníthető vezetői profilok azonosítása volt klaszterelemzés segítségével.

A vizsgálat négy mérőeszközt alkalmazott. A helyzetfüggő vezetési stílust a Hersey-Blanchard-féle kérdőívvel (1988) mértük, amely 12 szituációra adott reakciók alapján négy stílust azonosít: rendelkező, meggyőző, együttműködő és delegáló. A szervezeti kultúrát a Quinn-Rohrbaugh-féle Versengő Értékek Modelljével (1981) mértük, amely piac-, klán-, hierarchia- és adhokrácia-típusú kultúrákat különít el. Az érzelmi intelligenciát a Bar-On EQ-i kérdőívvel (2006) mértük, amely öt főtényezőt fed le: intraperszonális készségek, interperszonális készségek, stresszkezelés, alkalmazkodóképesség és általános hangulat. A rezilienciát a Connor-Davidson Reziliencia-kérdőív



(CD-RISC-10) Járai és munkatársai (2015) által validált magyar változatával mértük. A tíz itemből álló, egydimenziós skála a lelki ellenálló képességet, az adaptív megküzdést és a nehézségeket követő sikeres alkalmazkodást értékeli. A kérdőív megfelelő reliabilitási és validitási mutatókkal rendelkezik a magyar mintán.

A vizsgálatban 164 magyar civil szervezeti vezető vett részt. A minta 56,7%-a férfi ($n = 93$), 43,3%-a nő ($n = 71$) volt. A résztvevők többsége magas iskolai végzettséggel rendelkezett: 67,1%-uk felsőfokú végzettséget, 32,9%-uk érettségit szerzett. Az életkori összetétel alapján a minta elsősorban idősebb vezetőkből állt: a legnagyobb csoportot a 60–64 évesek alkották (23,8%), ezt követték az 55–59 évesek (20,1%) és a 70–74 évesek (16,5%). A válaszadók közel háromnegyede 55 év feletti volt.

A vezetett szervezetek döntő többsége bíróságon bejegyzett önálló civil szervezetként működött (78,0%), míg 17,1% informális, bíróságon nem bejegyzett szervezetet képviselt. A szervezetek leggyakoribb tevékenységi területe a kulturális és kommunikációs tevékenység (29,3%), a sport- és szabadidős tevékenység (25,6%), valamint az egészségügyi és szociális terület (15,2%) volt. A válaszadók jelentős civil szervezeti tapasztalattal rendelkeztek. A szervezetben eltöltött idő mediánja 14 év, míg a vezetői pozícióban eltöltött idő mediánja 7 év volt. A szervezetek mérete változatos képet mutatott: a tagságszám néhány főtől több száz főig terjedt, ami a magyar civil szektor heterogén szervezeti struktúráját tükrözi.

Eredmények

A civil szervezeti vezetők pszichológiai és szervezeti profiljainak feltárása érdekében klaszteranalízist végeztünk standardizált változók felhasználásával. Az elemzésbe az érzelmi intelligencia dimenziói, a reziliencia, a Hersey–Blanchard-modell szerinti vezetői stílusok, valamint a Competing Values Framework alapján meghatározott szervezeti kultúra dimenziói kerültek bevonásra.

Hierarchikus klaszteranalízis

A klaszterstruktúra előzetes feltárására Ward-féle összevonási módszerrel és négyzetes euklideszi távolságméréssel végzett hierarchikus klaszteranalízist alkalmaztunk. Az agglomerációs együtthatók vizsgálata alapján az összevonási értékek a végső összevonási szakaszokban fokozatosan növekedtek, majd markáns emelkedést mutattak. A legnagyobb ugrás a 162. és 163. összevonási lépés között jelent meg ($1702.741 \rightarrow 2282.000$), ami arra utalt, hogy ebben a szakaszban két, egymástól jelentősen eltérő klaszter összevonása történt. Az agglomerációs koefficiensek változása és a dendrogram szerkezete alapján a négyklaszteres megoldás bizonyult a leginkább értelmezhető és statisztikailag megfelelő struktúrának, ezért a további elemzéseket e klaszterszám alapján végeztük el.

K-közép klaszterelemzés

A klaszterek stabilizálása érdekében K-közép klaszterelemzést végeztünk négy klaszterre rögzített megoldással. Az elemzés három iteráció után konvergált. A végső klaszterközéppontok standardizált értékeit az 1. táblázat tartalmazza.

1. táblázat. A végső klaszterközéppontok standardizált értékei

Változó	K1	K2	K3	K4
Reziliencia	-0.44	0.70	0.69	0.08
Rendelkező vezetői stílus	0.07	0.85	-0.78	0.39
Meggyőző vezetői stílus	0.11	-1.34	0.65	-0.53
Együttműködő vezetői stílus	-0.06	0.62	-0.66	0.69
Delegáló vezetői stílus	-0.31	1.26	0.78	-0.56
EQ intraperszonális készségek	-0.56	0.57	1.32	-0.29
EQ interperszonális készségek	-0.24	-0.90	1.28	-0.52
EQ stresszkezelés	-0.71	-0.54	1.33	0.52
EQ alkalmazkodóképesség	-0.34	-1.20	1.12	0.03
EQ általános hangulat	-0.26	0.63	1.43	-1.20
Támogató teamkultúra	-0.45	-0.83	0.12	1.34
Innovatív adhokrácia	-0.02	1.82	0.18	-0.84
Szabályorientált hierarchia	0.43	-1.22	0.14	-0.82
Célorientált hierarchia	0.42	1.59	-1.04	-0.49

Forrás: saját szerkesztés (2026)

A klaszterközéppontok alapján a négy csoport jól elkülönülő vezetői konfigurációkat mutatott. Az első klaszterre mérsékeltbb pszichológiai erőforrások és enyhén szabályorientált szervezeti működés volt jellemző. A második klaszterben az innovatív és célorientált szervezeti kultúra dimenziói emelkedtek ki, ugyanakkor alacsonyabb interperszonális érzelmi intelligencia és alkalmazkodóképesség jelent meg. A harmadik klaszter magas érzelmi intelligencia- és rezilienciaértékekkel rendelkezett, valamint magasabb delegáló és meggyőző vezetői orientációt mutatott. A negyedik klaszter elsősorban a támogató teamkultúra és az együttműködő vezetői működés magas értékeivel írható le.

A klaszterközéppontok közötti távolságok megfelelő elkülönülést jeleztek. A legnagyobb távolság a második és harmadik klaszter között jelent meg (5.969), míg a legkisebb távolság az első és negyedik klaszter között volt megfigyelhető (3.221).



2. táblázat. Távolságok a végső klaszterközéppontok között

Klaszter	K1	K2	K3	K4
K1	–	4.225	4.628	3.221
K2	4.225	–	5.969	5.265
K3	4.628	5.969	–	5.010
K4	3.221	5.265	5.010	–

Forrás: saját szerkesztés (2026)

A klaszterek elemszáma

A négy klaszter eltérő elemszámú csoportokat eredményezett. A legnagyobb klasztert az első csoport alkotta ($N = 83$), míg a második klaszter jelentősen kisebb elemszámmal rendelkezett ($N = 12$). A harmadik és negyedik klaszter közepes méretű csoportokként jelentek meg.

3. táblázat. A klaszterek elemszáma

Klaszter	N
K1	83
K2	12
K3	37
K4	32
Összesen	164

Forrás: saját szerkesztés (2026)

Varianciaanalízis

A klaszterek közötti különbségek vizsgálatához egyszempontos varianciaanalízist (ANOVA) alkalmaztunk. Az eredmények alapján valamennyi vizsgált változó esetében szignifikáns különbség mutatkozott a klaszterek között ($p < .001$).

A legmagasabb F-értékek az érzelmi intelligencia dimenzióinál jelentek meg, különösen az általános hangulat ($F = 227.731$), a stresszkezelés ($F = 147.594$), valamint az intraperszonális készségek ($F = 78.195$) esetében. Jelentős klaszterkülönbségek mutatkoztak továbbá a támogató teamkultúra ($F = 55.125$), az innovatív adhokrácia ($F = 34.129$), valamint a célorientált hierarchia ($F = 69.398$) dimenzióiban is.

A Tukey-féle post hoc elemzések alapján a második és harmadik klaszter között jelentek meg a legerősebb különbségek, elsősorban az érzelmi intelligencia, az innovációs orientáció és az alkalmazkodóképesség dimenzióiban. Az első és negyedik klaszter több változó esetében közelebb állt egymáshoz, ami összhangban állt a klaszterközéppontok közötti kisebb távolságértékekkel.

4. táblázat. A klaszterek közötti különbségek varianciaanalízise

Változó	F	p
Reziliencia	16.967	< .001
Rendelkező vezetői stílus	15.228	< .001
Meggyőző vezetői stílus	21.718	< .001
Együttműködő vezetői stílus	15.440	< .001
Delegáló vezetői stílus	30.968	< .001
EQ intraperszonális készségek	78.195	< .001
EQ interperszonális készségek	57.134	< .001
EQ stresszkezelés	147.594	< .001
EQ alkalmazkodóképesség	43.989	< .001
EQ általános hangulat	227.731	< .001
Támogató teamkultúra	55.125	< .001
Innovatív adhokrácia	34.129	< .001
Szabályorientált hierarchia	27.589	< .001
Célorientált hierarchia	69.398	< .001

Forrás: saját szerkesztés (2026)

Az eredmények összességében négy, egymástól jól elkülönülő vezetői profilt azonosítottak, amelyek mind pszichológiai erőforrásaik, mind vezetői működésük, mind pedig szervezeti-kulturális orientációjuk tekintetében eltérő mintázatokat mutattak.

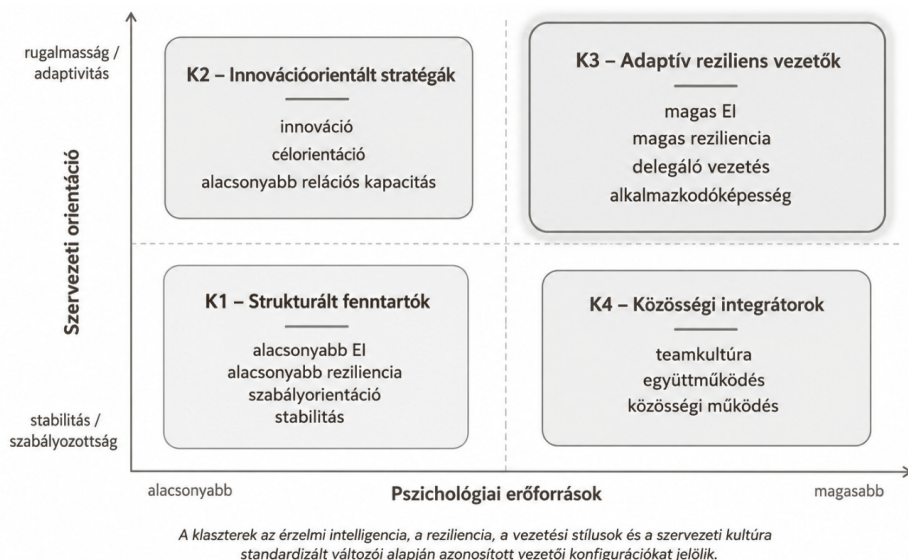
Diszkusszió

A vezetői profilok értelmezése

A kutatás eredményei megerősítették azt a feltételezést, hogy a civil szervezeti vezetők nem homogén csoportot alkotnak, hanem jól elkülöníthető pszichológiai és szervezeti konfigurációk mentén írhatók le. A klaszterelemzés négy olyan vezetői



profilt azonosított, amelyek eltérő érzelmi intelligencia-, reziliencia-, vezetési stílus- és szervezetikultúra-mintázatokkal rendelkeznek. Az eredmények összhangban állnak azokkal a konfigurációs leadership-megközelítésekkel, amelyek szerint a vezetői működés nem egyetlen domináns jellemzőből, hanem több pszichológiai és szervezeti tényező kölcsönhatásából épül fel (Fiss, 2011; Misangyi et al., 2017). A négy profil fogalmi elhelyezkedését a 2. ábra szemlélteti; az ábra sematikus jellegű, a klaszterek pontos standardizált értékeit az 1. táblázat tartalmazza.



2. ábra. A vezetői klaszterek sematikus elhelyezkedése a rugalmasság–stabilitás és a pszichológiai erőforrások értelmezési tengelyei mentén

Az első klaszter (strukturált fenntartók) egy strukturálisan stabil, ugyanakkor alacsonyabb pszichológiai erőforrásokkal rendelkező vezetői profilt rajzolt ki. E csoportban az érzelmi intelligencia dimenziói és a reziliencia átlag alatti értékeket mutattak, miközben enyhén magasabb szabályorientált és célorientált kulturális mintázatok jelentek meg. Ez arra utal, hogy a működési stabilitás inkább strukturális kontrollból és formalizált szervezeti logikából származik, semmint adaptív vagy relációs erőforrásokból. A profil több ponton megfeleltethető azoknak a klasszikus nonprofit vezetési modelleknek, amelyekben a működés fenntartása és az adminisztratív stabilitás elsődleges szerepet kap (Apostu, 2013; Lewis, 2003). Ugyanakkor az alacsonyabb érzelmi intelligencia- és rezilienciaértékek alapján feltételezhető, hogy e vezetők sérülékenyebbek lehetnek a gyors környezeti változásokkal, bizonytalanságokkal és interperszonális konfliktusokkal szemben.

A második klaszter (innovációorientált stratégiák) egy markánsan innováció- és célorientált vezetői konfigurációként jelent meg. A magas innovatív adhokrácia- és célorientált kultúraértékek olyan működési logikára utalnak, amely a teljesítményt,

a stratégiai adaptációt és az újításokat helyezi előtérbe. Ezzel párhuzamosan azonban alacsonyabb interperszonális érzelmi intelligencia és alkalmazkodóképesség jelent meg, ez alapján az innovációs fókusz nem feltétlenül jár együtt erős kapcsolati működéssel. Ez az eredmény összhangban áll azokkal a kutatásokkal, amelyek szerint az innovációorientált szervezeti kultúrák esetében a teljesítményfókusz időnként gyengítheti a kapcsolati kohéziót és az érzelmi integrációt (Hartnell et al., 2011; Helmig et al., 2004). A klaszter profilja részben a menedzserialista nonprofit leadershiplogikához kapcsolható, ahol a szervezeti növekedés és stratégiai hatékonyság hangsúlyosabbá válik a közösségi működésnél (Apostu, 2013).

A harmadik klaszter (adaptív reziliens vezetők) mutatta a legerősebb pszichológiai erőforrás-profilt. A magas érzelmi intelligencia-, reziliencia-, stresszkezelési és alkalmazkodóképességi értékek mellett delegáló és meggyőző vezetői orientáció jelent meg. Ez a konfiguráció erősen kapcsolódik a reziliens leadership fogalmához, amelyben a vezető nem csupán saját alkalmazkodóképességét tartja fenn, hanem szervezeti szinten is elősegíti az adaptív működést (Bowman, 2022; Duchek, 2020; Raetze et al., 2021). A magas intraperszonális és interperszonális érzelmi intelligencia alapján e vezetők képesek egyszerre kezelni saját érzelmi folyamataikat és fenntartani a kapcsolati stabilitást. Ez különösen releváns a civil szervezetekben, ahol a vezetői legitimitás jelentős része informális kapcsolati működésen és bizalmon alapul (Mitchell, 2015; Osula & Ng, 2014). A klaszter több ponton megfeleltethető a transzformációs és relációs leadershipmodelleknek (Bass, 1985; Howell & Shamir, 2005).

A negyedik klaszter (közösségi integrátorok) elsősorban támogató teamkultúrával és együttműködő vezetői működéssel jellemezhető. A klaszterben kevésbé jelentek meg innovációs vagy teljesítményorientált mintázatok, ugyanakkor magasabb relációs és közösségi működés volt megfigyelhető. Ez a profil különösen közel áll a klánkultúrára épülő nonprofit működési logikához, ahol a szervezeti kohézió, a részvétel és a közösségi integráció válik elsődlegessé (Cameron & Quinn, 2011; Denison & Spreitzer, 1991). A klaszter ugyanakkor nem mutatott olyan magas pszichológiai erőforrás-szintet, mint a harmadik profil, eszerint a támogató kultúra önmagában nem feltétlenül jár együtt magas adaptív kapacitással. Ez az eredmény rámutat arra, hogy a közösségi működés és a pszichológiai reziliencia nem azonos konstrukciók.

A pszichológiai erőforrások és a szervezeti működés kapcsolata

A kutatás egyik legfontosabb eredménye, hogy a pszichológiai erőforrások és a szervezeti működési mintázatok szorosan összekapcsolódnak. Az érzelmi intelligencia és a reziliencia nem izolált egyéni jellemzőként jelentek meg, hanem olyan konfigurációs tényezőkként, amelyek a vezetési stílusokkal és a szervezeti kultúrával együttesen szervezeti szintű működési mintázatokat formáltak.

Az eredmények alapján a magasabb *érzelmi intelligencia* elsősorban a relációs és adaptív működéshez kapcsolódott. A harmadik klaszter esetében az intraperszonális



és interperszonális érzelmi intelligencia egyaránt magasabb volt, ami együtt járt a delegálóbbr és meggyőzőbb vezetői működéssel. Ez összhangban áll azokkal a leadership-kutatásokkal, amelyek szerint az érzelmi intelligencia elősegíti a bizalomépítést, a konfliktuskezelést és a követők bevonását (George, 2000; Miao et al., 2018; Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). A civil szervezetek esetében ez különösen fontos, mivel az önkéntesekre és közösségi részvételre épülő működés nagyobb relációs érzékenységet igényel, mint a formális kontrollmechanizmusokra épülő szervezeti rendszerek.

A reziliencia szintén differenciáló tényezőként jelent meg a klaszterek között, hatása azonban nem volt egyirányú. Átlag feletti értéket mutatott a második (0,70) és a harmadik klaszter (0,69) is, szervezeti-kulturális mintázatuk mégis élesen eltért egymástól: a nagyobb autonómiát biztosító, kevésbé kontrollorientált működés csak ott jelent meg, ahol a reziliencia magas érzelmi intelligenciával társult (K3), míg célorientált, teljesítményvezérelt kultúrával párosulva (K2) inkább direktívebb vezetői mintázatot kísért. Ez összhangban áll azokkal az elméleti megközelítésekkel, amelyek szerint a reziliencia nem pusztán stressztűrés, hanem adaptív szervezeti kapacitás is (Sutcliffe & Vogus, 2003; Duchek, 2020), egyben arra is rámutat, hogy e kapacitás érvényesülése konfigurációfüggő. A kutatás eredményei alapján a civil szervezetek adaptív működése nem kizárólag az innovációs orientációhoz kapcsolódik, hanem a pszichológiai erőforrások és a relációs leadership kombinációjához is.

A *szervezeti kultúra* dimenziói szintén világos kapcsolatot mutattak a pszichológiai profilokkal. Az innovációorientált kultúra együtt járt a stratégiai és célorientált működéssel, ugyanakkor nem minden esetben társult magas interperszonális érzelmi intelligenciával. Ezzel szemben a támogató kultúrák erősebb együttműködési mintázatokat mutattak, de kevésbé kapcsolódtak innovációs működéshez. Ez az eredmény összhangban áll a Competing Values Framework logikájával, amely szerint a különböző kulturális konfigurációk eltérő szervezeti prioritásokat és működési előnyöket hordoznak (Quinn & Rohrbaugh, 1981; Hartnell et al., 2011).

Gyakorlati implikációk

A kutatás eredményei gyakorlati szempontból is relevánsak a civil szervezetek vezetés- és szervezetfejlesztése számára. Az eredmények arra utalnak, hogy a nonprofit vezetők fejlesztése nem korlátozódhat kizárólag technikai vagy menedzsmentkompetenciák erősítésére, hanem szükséges a pszichológiai erőforrások célzott fejlesztése is.

Az érzelmi intelligencia és a reziliencia fejlesztése különösen fontos lehet olyan szervezeti környezetben, amelyet bizonytalanság, erőforráshiány és magas érzelmi terhelés jellemez. A civil szervezeti vezetők esetében az adaptív működés jelentős része relációs és pszichológiai kompetenciákon alapul, ezért a vezetőképzésekben hangsúlyosabb szerepet kaphatnak az önszabályozási, konfliktuskezelési és rezilienciafejlesztő elemek.

A klaszterek közötti különbségek arra is rámutatnak, hogy nincs univerzálisan optimális nonprofit leadershipmodell. A különböző szervezeti helyzetek eltérő vezetői konfigurációkat tehetnek adaptívvá. Válsághelyzetekben például nagyobb szerepet kaphat a reziliens és rugalmas leadership, míg stabilabb működési környezetben a közösségi kohézió és támogató kultúra válhat meghatározóvá.

Az eredmények szervezetfejlesztési szempontból is fontosak. A szervezeti kultúra és a vezetői működés fejlesztése nem kezelhető egymástól függetlenül. Az innovációorientált kultúrák esetében szükséges lehet a relációs és közösségi működés tudatos erősítése, míg a támogató kultúrákban az adaptivitás és stratégiai rugalmasság fejlesztése válhat hangsúlyossá.

Korlátok és jövőbeli kutatási irányok

A kutatás több korláttal is rendelkezik. A keresztmetszeti vizsgálati elrendezés nem teszi lehetővé az oksági összefüggések vagy azok irányának egyértelmű azonosítását, ezért az eredmények elsősorban a változók közötti kapcsolatok konfigurációs és leíró értelmezésére adnak lehetőséget. Így például nem dönthető el, hogy egy adott szervezeti működési minta a vezető pszichológiai erőforrásaival és attitűdjeivel függ-e össze, vagy a szervezeti, illetve tágabb intézményi környezet alakította a vezetői működést és a kapcsolódó pszichológiai mintázatokat. A nem valószínűségi, hólabda mintavétel és az önkéntes online részvétel önkiválasztási torzítást eredményezhet, ezért a minta nem tekinthető reprezentatívnak a magyar civil szervezeti vezetők teljes populációjára nézve. A teljes minta mérete alkalmas volt a feltáró klaszterelemzésre, ugyanakkor a második klaszter alacsony elemszáma ($N = 12$) különös óvatosságot indokol az e profilhoz kapcsolódó következtetések és általánosítások értelmezésekor.

További korlátot jelent az önbeszámoló mérőeszközök alkalmazása, amelyek esetében megjelenhetnek szociális kíváncsisági torzítások. Az érzelmi intelligencia és vezetői működés vizsgálatában ez különösen releváns probléma (Antonakis et al., 2009; McCleskey, 2014).

A jövőbeli kutatások számára fontos irány lehet longitudinális vizsgálatok alkalmazása, amelyek képesek feltárni a vezetői profilok időbeli stabilitását és változásait. Emellett érdemes lenne különböző nonprofit szektorok – például humanitárius, kulturális vagy oktatási szervezetek – összehasonlító vizsgálata is. További kutatási lehetőséget jelenthet a szervezeti teljesítmény és a vezetői profilok kapcsolatának elemzése, különösen reziliencia- és adaptivitási mutatók bevonásával.

Konklúzió

A tanulmány célja a civil szervezeti vezetők pszichológiai és szervezeti profiljainak feltárása volt az érzelmi intelligencia, a reziliencia, a vezetési stílusok és a szervezeti



kultúra integrált vizsgálatán keresztül. A klaszterelemzés eredményei négy, egymástól jól elkülöníthető vezetői konfigurációt azonosítottak, amelyek eltérő pszichológiai erőforrásokkal és szervezeti működési mintázatokkal rendelkeznek.

A tanulmány újdonsága nem annak általános megállapításában áll, hogy nem létezik univerzálisan hatékony civil vezetési modell, hanem annak empirikus feltárásában, hogy a vizsgált magyar civil szervezeti vezetők körében az érzelmi intelligencia, a reziliencia, a vezetési stílusok és a szervezeti kultúra négy, egymástól elkülöníthető konfigurációba rendeződik. A vezetői működés különböző pszichológiai és szervezeti tényezők sajátos kombinációiból épül fel, amelyek eltérő adaptív működési logikákat eredményeznek. Az eredmények ezáltal konkrét empirikus tartalommal töltik meg a civil vezetés kontextusfüggő és konfigurációs értelmezését. Különösen az érzelmi intelligencia és a reziliencia bizonyult olyan erőforrásnak, amely a delegáló, autonómiát adó és alkalmazkodóképesebb vezetői működéssel járt együtt.

A tanulmány hozzájárul a nonprofit leadership differenciáltabb értelmezéséhez azáltal, hogy a civil szervezeti vezetőket nem egyetlen dimenzió mentén, hanem komplex pszichológiai és szervezeti konfigurációk rendszerében vizsgálja. Eredményeink arra is rámutatnak, hogy a civil szervezetek hosszú távú adaptivitása és rezilienciája jelentős mértékben összefügg a vezetők pszichológiai erőforrásaival és az általuk formált szervezeti kultúrával.

Irodalom

- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: Does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9), 963–987.
<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0013>
- Andreadis, N. A. (2002). Leadership for civil society: Implications for global corporate leadership development. *Human Resource Development International*, 5(2), 143–149.
<https://doi.org/10.1080/13678860110071443>
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247–261.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.002>
- Apostu, D.-C. (2013). Non-governmental organization leadership and development: A review of the literature. *Change and Leadership*, 17, 145–154.
- Balázs, L. (2021). Civil szervezetek és vezetői sajátosságok: Vizsgálati lehetőségek szervezetpszichológiai megközelítésből. In *Érzelmi intelligencia és szervezetfejlesztés*, (pp. 157–172.) DUE Press.
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E. K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: An exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157–161. <https://doi.org/10.1108/01437730010325040>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence. *Psicothema*, 18, 13–25.



- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
<https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Consulting Psychologists Press.
- Behrendt, P., Matz, S., & Göritz, A. S. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Bowman, A. (2022). Leadership and resilience: Where the literature stands. *Journal of Leadership Studies*, 16(2), 33–39. <https://doi.org/10.1002/jls.21815>
- Britton, B. (2005). *Organisational learning in NGOs: Creating the motive, means and opportunity*. INTRAC.
- Bromley, P., & Meyer, J. W. (2015). Hyper-organization: Global organizational expansion. Oxford University Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Curado, C., Muñoz-Pascual, L., & Galende, J. (2021). Antecedents to innovation performance in NGOs: The role of organizational culture and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 25(2), 289–308. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00061-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00061-8)
- Demir, A., & Budur, T. (2019). Roles of leadership styles in corporate social responsibility to non- governmental organizations (NGOs). *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(4), 174–183. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v5i4p174>
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 1–21.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the nonprofit organization: Principles and practices*. Harper-Collins.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Einarsson S., (2011). The revitalization of a popular movement: Case study research from Sweden. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 658–681. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9208-2>
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Fletcher, D., & Sarkar, M. (2013). Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000124>



- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68–78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Hacker, S. K., & Washington, M. (2017). Spiritual intelligence: Going beyond IQ and EQ to develop resilient leaders. *Global Business and Organizational Excellence*, 36(3), 21–28. <https://doi.org/10.1002/joe.21777>
- Harms, P. D., & Credé, M. (2010). Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1), 5–17. <https://doi.org/10.1177/1548051809350894>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., & Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913–959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Helmig, B., Jegers, M., & Lapsley, I. (2004) Challenges in managing nonprofit organizations: A research overview. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 15(2), 101–116. <https://doi.org/10.1023/B:VOLU.0000033176.34018.75>
- Hermann, M. G., & Pagé, C. (2016). Leadership and behavior in humanitarian and development transnational non-governmental organizations. *Politics and Governance*, 4(2), 127–137. <https://doi.org/10.17645/pag.v4i2.569>
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice Hall.
- Holmberg, R., Larsson, M., & Bäckström, M. (2016). Developing leadership skills and resilience in turbulent times: A quasi-experimental evaluation study. *Journal of Management Development*, 35(2), 154–169. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2014-0093>
- Howell, J. M., & Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30(1), 96–112. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281435>
- Hwang, H., & Powell, W. W. (2009). The rationalization of charity: The influences of professionalism in the nonprofit sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268–298. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.2.268>
- Járai, R., Vajda, D., Hargitai, R., Nagy, L., Csókási, K., & Kiss, E. C. (2015). A Connor–Davidson Resiliencia Kérdőív 10 ítemes változatának jellemzői. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(1), 129–136. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2015.1.129>
- Javalagi, A. A., Newman, D. A., & Li, M. (2024). Personality and leadership: Meta-analytic review of cross-cultural moderation and behavioral mediation. *Journal of Applied Psychology*, 109(9), 1489–1511. <https://doi.org/10.1037/apl0001182>



- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751–765.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Karácsony, P., Vinichenko, M. V., Demchenko, T. S., Szabó, S., & Demchenko, M. V. (2020). Examining the characteristics of the leaders in non-profit organizations. *Economic Studies*, 29(4), 148–165.
- Kinman, G., & Grant, L. (2011). Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. *British Journal of Social Work*, 41(2), 261–275.
<https://doi.org/10.1093/bjsw/bcq088>
- Korakis, G., & Poulaki, I. (2025). A systematic literature review on the relationship between emotional intelligence and transformational leadership—A critical approach. *Businesses*, 5(1), Article 4. <https://doi.org/10.3390/businesses5010004>
- Kókuti, T., & Falus, O. (2025). Thoughts on the AI Act of the EU, the trustfulness of AI and its applicability in management methods courses in higher education. *Contemporary Readings in Law and Social Justice*, 17(1), 1020–1128.
- Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223–242.
<https://doi.org/10.1037/cpb0000097>
- Langer, J., Camarena, L., & Jong, J. (2025). Organizational Culture and Effectiveness in Community-Based Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(5), 1072–1100.
<https://doi.org/10.1177/08997640241290977>
- Leban, W., & Zulauf, C. (2004). Linking emotional intelligence abilities and transformational leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554–564.
<https://doi.org/10.1108/01437730410561440>
- Ledesma, J. (2014). Conceptual frameworks and research models on resilience in leadership. *SAGE Open*, 4(3), 1–8. <https://doi.org/10.1177/2158244014545464>
- Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental organizations: Towards a composite approach. *Public Management Review*, 5(3), 325–344.
<https://doi.org/10.1080/1471903032000146937>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–31). Basic Books.
- McCleskey, J. (2014). Emotional intelligence and leadership: A review of the progress, controversy, and criticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 76–93.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2012-0568>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2018). A cross-cultural meta-analysis of how leader emotional intelligence influences subordinate task performance and organizational citizenship behavior. *Journal of World Business*, 53(4), 463–474.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.01.003>



- Mintzberg, H. (1998). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice Hall.
- Misangyi, V. F., Greckhamer, T., Furnari, S., Fiss, P. C., Crilly, D., & Aguilera, R. V. (2017). Embracing causal complexity: The emergence of a neo-configurational perspective. *Journal of Management*, 43(1), 255–282. <https://doi.org/10.1177/0149206316679252>
- Mitchell, G. E. (2015). The attributes of effective NGOs and the leadership values associated with a reputation for organizational effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership*, 26(1), 39–57. <https://doi.org/10.1002/nml.21143>
- Naoum, R. F. (2024). Leadership styles within the context of non-governmental organisations (NGOs). *International Journal of Non-Governmental Organizations and Essays*, 8(1), 65–75. <https://doi.org/10.37745/ijngoe.16/vol8n16575>
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: Development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*, 34(5), 353–367. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2018-0102>
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3rd ed.). Sage.
- Osula, B., & Ng, E. S. (2014). Toward a collaborative, transformative model of nonprofit leadership : Some conceptual building blocks. *Administrative Sciences*, 4(2), 87–104. <https://doi.org/10.3390/admsci4020087>
- Parsehyan, B. G. (2017). Leadership in non-profit organisations. In A. Alvinus (Ed.), *Contemporary leadership challenges* (pp. 167-179). InTechOpen. <https://doi.org/10.5772/65268>
- Petrides, K. V. (2011). Ability and trait emotional intelligence. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, & A. Furnham (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of individual differences* (pp. 656–678). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444343120.ch25>
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122–140. <https://doi.org/10.2307/3380029>
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46(4), 607–656. <https://doi.org/10.1177/10596011211032129>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schütt, S. C., Wehner, T., & Kals, E. (2026). Leadership in voluntary work: Relational practices and cultural dynamics in non-profit organizations. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie*. 57, 113–120. <https://doi.org/10.1007/s11612-026-00868-x>
- Shier, M. L., Handy, F., & McDougale, L. M. (2014). Nonprofits and the promotion of civic engagement: A conceptual framework for understanding the civic footprint of nonprofits within local communities. *Canadian Journal of Nonprofit and Social Economy Research*, 5(1), 57–75. <https://doi.org/10.22230/cjnser.2014v5n1a158>
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*, (pp. 94–110). Berrett-Koehler.



- Tan, K. T. L., Voon, M. L., & Ngui, K. S. (2022). Emotional intelligence and leadership effectiveness: A critical review for future research. *Global Business and Management Research*, 14(3s), 536–549.
- Taylor, M., & Doerfel, M. L. (2003). Building interorganizational relationships that build nations. *Human Communication Research*, 29(2), 153–181.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.2003.tb00835.x>
- Țiclău, T., Hîrteș, C., & Trofin, C. (2021). Resilient leadership: Qualitative study on factors influencing organizational resilience and adaptive response to adversity. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, 127–143.
<https://doi.org/10.24193/tras.SI2021.7>
- Tschirhart, M., & Bielefeld, W. (2012). *Managing nonprofit organizations*. Jossey-Bass.
<https://doi.org/10.1002/9781119051626>
- 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>
- Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 32(4), 399–416.
<https://doi.org/10.1108/01437731111134661>
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). Prentice Hall.

A CIVIL SZERVEZETEK TÁRSADALMI RELEVANCIÁJÁNAK MEGÍTÉLÉSE ÉS JÖVŐBELI KÖVETKEZMÉNYEI

Kőkuti Tamás

Bevezetés

A jelen tanulmány célja, hogy empirikus adatok alapján vizsgálja a civil szervezetek legitimitása, relevanciája, az állam-civil viszony, a társadalmi részvétel és a jövőorientáció tényezőire vonatkozó hallgatói attitűdöket. A kutatás arra keresi a választ, hogy a civil szféra megítélése milyen strukturális mintázatot követ, és ezek az attitűdök milyen következményekkel járnak a civil szervezetek jövőbeli társadalmi szerepének alakulására nézve. A tanulmány empirikus alapját egy egyetemi hallgatók körében végzett kérdőíves adatfelvétel képezi, amely a nappali és levelező képzések sajátosságai révén életkor tekintetében heterogén mintát biztosít, és ezáltal lehetőséget ad eltérő életciklusokhoz, intézményi tapasztalatokhoz és részvételi mintázatokhoz kapcsolódó korosztályos különbségek vizsgálatára. Az elemzés nem csupán a civil szervezetek általános megítélésében mutatkozó eltéréseket tárja fel, hanem arra is rávilágít, hogy az egyes generációk eltérő súllyal és funkcióértelmezéssel kapcsolják-e össze a civil szektort bizonyos társadalmi feladatokkal.

A vizsgálat indokoltsága abból fakad, hogy a civil szervezetek szerepe az elmúlt évtizedekben jelentős átalakuláson ment keresztül mind nemzetközi, mind hazai kontextusban. A jóléti állam lehetőségeinek bizonytalanná válása, a társadalmi problémák komplexitásának növekedése és az állami szerepvállalás korlátai egyaránt hozzájárultak a civil szféra felértékelődéséhez (Evers, 1995; Pestoff, 2012; Salamon & Anheier, 1996). Ezek a szervezetek a modern társadalmakban nem kiegészítő

szerepet töltenek be, hanem egyre inkább a közszolgáltatások biztosításának, az érdekképviselőnek és a társadalmi integrációnak is fontos szereplői (Anheier, 2014; Maier et al., 2025; Varga, 2024).

A magyar civil szektor vizsgálatának különös indokoltságát adja a poszt szocialista társadalmak civil társadalomra jellemző sajátos fejlődési pályája is. A rendszerváltást követően a civil szféra intézményesülése gyorsan lezajlott, ugyanakkor társadalmi beágyazottsága és részvételi bázisa számos kihívással néz szembe (Kuti, 1996, 2011; Laki et al., 2023; Sebestény, 2021). A hazai kutatások rámutatnak arra is, hogy a civil szervezetek társadalmi elfogadottsága és tényleges támogatottsága között gyakran jelentős eltérés figyelhető meg (Bartal, 2023; Varga, 2025). Ugyanakkor egyes vizsgálatok jelzik azt is, hogy a részvételi mintázatok átalakulóban vannak (Oross et al., 2024). A civil szervezetek fenntarthatóságának és társadalmi szerepének vizsgálata hazai kontextusban korábban is rámutatott arra, hogy a civil szféra működése nem csupán szervezeti, hanem társadalomlélektani és közösségi beágyazottsági kérdésként is értelmezhető (Balázs, 2021).

Elméleti háttér

A szakirodalmi áttekintés először a kutatás főbb vizsgálati dimenzióit mutatja be, majd a civil szervezetekkel kapcsolatos hallgatói attitűdvizsgálatok korábbi kutatási eredményeit tekinti át, különös figyelmet fordítva a nemzetközi vizsgálatokra.

Civil társadalom és legitimitás

A civil társadalom fogalma a modern társadalomtudomány egyik alapvető kategóriája, amely az állam és a piac közötti autonóm társadalmi területként értelmezhető (Cohen & Arato, 1994). E megközelítés szerint a civil szféra alapvető funkciója a társadalmi részvétel biztosítása, a közélet pluralizmusának fenntartása és a hatalmi struktúrák társadalmi kontrollja (Alexander, 2006). A civil szervezetek így nem csupán szolgáltató intézmények, hanem normatív és politikai szereplők is. A civil szervezetek a részvételi demokrácia alapvető szereplőinek tekinthetők (Reisinger, 2010).

A civil szervezetek működésének egyik kulcsdimenziója a legitimitás, amely azt fejezi ki, hogy a társadalom mennyiben tekinti működésüket elfogadottnak és kívánatosnak (Suchman, 1995). A legitimitás nem csupán jogi vagy formális státuszt jelent, hanem társadalmi elismerést is, amely a szervezetek hosszú távú fennmaradásának egyik alapfeltétele (Scott, 2008). A civil szektor esetében ez különösen fontos, mivel működésük gyakran külső erőforrásoktól és társadalmi támogatottságtól függ (Anheier, 2014).

A legitimitás társadalmi konstrukcióként értelmezhető, amely a társadalmi diszkurzusok, intézményi környezet és kollektív értékrendek összjátékában alakul ki



(Maier et al., 2025). Ez azt jelenti, hogy a civil szervezetek megítélése nem pusztán teljesítményük függvénye, hanem a róluk kialakult társadalmi narratívák és percepciók eredménye is.

A welfare mix és a civil szféra funkcionális szerepe

A welfare mix elmélet a jóléti rendszerek több szereplőn alapuló működését hangsúlyozza, amelyben az állam, a piac és a civil szféra egyaránt részt vesz a társadalmi szükségletek kielégítésében (Evers, 1995; Pestoff, 2012). Ebben a rendszerben a civil szervezetek olyan funkciókat látnak el, amelyek kiegészítik vagy bizonyos esetekben helyettesítik az állami szerepvállalást.

A civil szervezetek egyik fontos sajátossága a rugalmasság és az innovációs képesség, amely lehetővé teszi számukra, hogy gyorsabban reagáljanak a társadalmi szükségletekre, mint a bürokratikusabb állami intézmények (Bovaird, 2007). Emellett a civil szervezetek jellemzően szorosabb kapcsolatban állnak a helyi közösségekkel, ami növeli érzékenységüket a specifikus társadalmi problémák iránt (Nárai, 2004).

Ugyanakkor a civil szervezetek növekvő szerepvállalása egyben kihívásokat is jelent, mivel a növekvő elvárások nem mindig párosulnak megfelelő erőforrásokkal és társadalmi részvétellel (Salamon et al., 2004). Ez a feszültség különösen releváns a jelen tanulmány szempontjából, amely a társadalmi megítélés és részvétel kapcsolatát is vizsgálja.

Civil részvétel és társadalmi tőke

A civil részvétel a társadalmi tőke egyik kulcsdimenziója, amely hozzájárul a társadalmi bizalom, együttműködés és kohézió erősödéséhez (Fukuyama, 2001; Putnam, 2000). A civil szervezetek ebben a keretben egyszerre működnek a társadalmi tőke generálóiént és felhasználóiént. A klasszikus részvételi modellek szerint az egyének részvételi hajlandóságát erőforrásaik, társadalmi státuszuk és életciklusuk határozza meg (Teorell, 2003; Verba et al., 1995). Az életkor gyakran jelenik meg magyarázó tényezőként a politikai és civil részvétel vizsgálatában (Jennings & Stoker, 2004).

A kortárs kutatások azonban arra mutatnak rá, hogy a részvételi mintázatok átalakulóban vannak. A részvétel nem egyenletesen oszlik meg a társadalomban, hanem gyakran szűkebb kapcsolathálózati csoportokhoz kötődik. A bizalomhiányra, familizmusra és a zárt kapcsolathálókra épülő társadalmi struktúra eleve korlátozza a civil részvétel társadalmi bázisát (Vida & Bajnóczki, 2026). A magyar, román, szlovák, cseh civil szervezetekkel kapcsolatos "gap-analízist" végző kutatók tagsági kérdőív eredményeiből jól látható, mely területeken érzékelik a tagok a legnagyobb eltérést a tevékenységek fontossága és a tényleges teljesítés között. A legnagyobb hiányterületet a szakmai támogatási struktúrák jelentik. Az országos szintű szakpolitikai

szerepvállalás területén szintén tartós hiány mutatkozik. A szakmai professzionalizációt szolgáló akkreditáció és tanúsítás, valamint a hálózatépítés közepes mértékű hiányt mutatott, míg a legkisebb eltérés a K+F-ben való részvétel területén jelentkezett (Borbély-Pecze & Suhajda, 2026).

A hagyományos, hosszú távú szervezeti tagság visszaszorulása mellett előtérbe kerülnek az alkalmi, projektalapú részvételi formák (Dalton, 2008) és a társadalmi bizalom szintén kulcsszerepet játszik a részvételi hajlandóság alakulásában (Van der Meer & Dekker, 2011).

Attitűd–viselkedés közötti eltérés és civil részvétel

Az attitűd–viselkedés közötti „rés” (*attitude-behaviour gap*) a társadalomtudomány egyik alapvető problémája, amely arra utal, hogy az egyének attitűdjei és tényleges viselkedése között gyakran jelentős eltérés figyelhető meg (Ajzen, 1991). A civil szervezetek esetében ez azt jelenti, hogy a pozitív megítélés nem feltétlenül vezet aktív részvételhez.

Empirikus kutatások rámutatnak arra, hogy az egyének gyakran támogatják normatív szinten az etikai vagy közösségi célokat, azonban a tényleges cselekvés során más szempontok – például időráfordítás, költségek vagy prioritások – válnak meghatározóvá (Carrington et al., 2010).

A közjavak és kollektív cselekvés problémája szintén hozzájárul ennek az eltérésnek a megértéséhez, mivel az egyének gyakran másokra delegálják a közösségi célok megvalósítását (Ostrom, 1990). A civil részvétel korlátai és konfliktusai a hazai empirikus kutatásokban is megjelennek (Tuza & Kovács, 2024). A jótékonyság és nonprofit támogatás irodalma is megerősíti, hogy proszociális attitűdök és a tényleges magatartás között komplex kapcsolat áll fenn (Hegedűs, 2019), amelyet számos pszichológiai és társadalmi tényező befolyásol (Bekkers & Wiepking, 2011).

Vizsgálatunk szempontjából ez kiemelten fontos, mivel a kutatás az attitűdök, a részvétel és jövőkép kapcsolatát veszi górcső alá.

A civil szervezetekkel kapcsolatos hallgatói attitűd nemzetközi aspektusai

A nemzetközi szakirodalom alapján a hallgatók civil szervezetekkel kapcsolatos attitűdjei több, egymással összefüggő dimenzió mentén értelmezhetők. A kutatások jelen tanulmány fókuszának megfelelően a társadalmi relevancia, a legitimitás, a jövőbeli szerepfelfogás és a részvételi sajátosságok alapján kerülnek bemutatásra.



A civil szervezetek társadalmi relevanciájának és hatásának hallgatói megítélése

Egy tanulmány hangsúlyozza, hogy a civil társadalom fontosságára az állampolgári nevelés egyik összetevőjeként kell gondolni és kiemelni a formális tantervek szerepét is a hallgatók szisztematikus felkészítésében, hogy kritikusan részt vegyenek a civil társadalomban (Ho & Barton, 2020). 430 fős egyetemi hallgatói mintán végzett vizsgálat kimutatta, hogy napjainkban a fiatalok új eszközökkel rendelkeznek a civil szervezetek iránti növekvő érdeklődés, részvételi kultúra kialakításának elősegítésére, mint például az új média, a szocializáció új formái (Vasiliu, 2020). Egy Fülöp-szigetekre kiterjedő kutatás eredménye alapján a hallgatók megítélése szerint a civil szervezetek jelentősen hozzájárulnak a társadalmi változások előmozdításához az egyéni fejlődés és a civil identitás erősítése révén. A hallgatók a civil és közösségi szervezeteket a felelős állampolgári magatartás kialakításának és a társadalmi problémák kezelésének fontos eszközeiként értelmezik (Habibon, 2025). Egy orosz vizsgálatban a hallgatók a civil szervezeteket a társadalom szempontjából fontos és hasznos szereplőnek gondolják és az önkéntességet emelik ki, amelyet olyan pozitív fogalmakkal kapcsolnak össze, mint a jótékonyosság és a közösségi szerepvállalás (Eremina & Retinskaya, 2024). A spanyol hallgatók differenciáltabban viszonyulnak a civil szervezetek különböző típusaihoz. Nagyobb érdeklődést mutatnak a nem kormányzati szervezetek és a társadalmi csoportok iránt, míg a szakszervezeteket kevésbé tekintik relevánsnak. A civil szervezetek közösségi médiafelületeit információszerzésre, véleménynyilvánításra és panaszok megfogalmazására használják, ami arra utal, hogy e szervezeteket a társadalmi problémák kezelésében és a közösségek életében hatással bíró szereplőként értékelik (Catalina-García et al., 2019). Ezzel szemben a pakisztáni hallgatók visszafogottabban ítélik meg a civil szervezetek jelentőségét. A válaszadók mindössze 35%-a értett egyet azzal, hogy a civil szervezetek fontos szerepet töltenek be a demokrácia erősítésében, és a fiatalok politikai részvételének ösztönzésében is csupán korlátozott szerepet tulajdonítottak nekik, összességében társadalomformáló hatásukat mérsékeltnak tekintve (Jahan, 2021). Az ukrán hallgatók megítélése vegyes képet mutat. A civil szervezeteket fontosnak tartják saját elképzeléseik megvalósítása és az akadémiai kereteken túlmutató lehetőségek biztosítása szempontjából, ugyanakkor úgy vélik, hogy a szervezetek hatása elsősorban az egyetemi környezetben érzékelhető, míg azon kívül korlátozottabb. Többen nagyobb változatosságot és az egyéni igényekhez jobban igazodó programokat várnának el a civil szervezetektől a hagyományos szociális és kulturális tevékenységek mellett (Kamionka, 2022).



A civil szervezetek legitimitásának és megbízhatóságának hallgatói megítélése

A legitimitás, azaz ne csak törvényesnek, hanem indokoltnak is tekintsék a civil szervezeteket kulcsfontosságú a civil társadalom megítélésében (Egholm et al., 2020). Az oroszországi Kirov régióban végzett vizsgálat szerint a hallgatók bizalmi szintje alacsony volt, amit elsősorban az információhiány és a szervezetekről rendelkezésre álló információk gyenge minősége magyarázott. A megkérdezettek közül mindössze minden tizedik hallgató rendelkezett megfelelő ismeretekkel a nonprofit szervezetek működéséről, és jellemző volt, hogy nem kívántak felelősséget vállalni olyan kezdeményezésekben, amelyekben nem bíztak meg (Kozirkov & Szitnyikova, 2020). A spanyol hallgatók ezzel szemben magasabb bizalmat tanúsítottak bizonyos szervezettípusok iránt. Aktívan követték a civil szervezetek közösségimédia-felületeit, és úgy érezték, hogy véleményüket retorzió nélkül megoszthatják, ami a szervezetek átláthatóságának és nyitottságának percepciójára utal (García et al., 2019). Pakisztánban a civil szervezetek legitimitását gyengítette a pénzügyi függetlenség hiánya és az erőteljes állami befolyás. A hallgatók szerint a szervezetek szakpolitikai javaslatok gyakran nem jutnak el a döntéshozókhoz, míg az állami beavatkozás korlátozza autonómiájukat (Jahan, 2021). Az ukrán hallgatók közül sokan úgy vélték, hogy egyes hallgatói szervezetek elsősorban szórakoztató funkciót töltenek be, és nem járulnak hozzá érdemben a társadalmi részvétel erősítéséhez. Néhányan a hallgatói érdekképviselőket a szovjet korszak maradványainak tekintették, amelyek működése elsősorban anyagi előnyök biztosítására irányul. Ugyanakkor jelentős potenciált láttak bennük, amennyiben működésük korszerűsödik és tevékenységük sokszínűbbé válik (Kamionka, 2022).

Hallgatói vélemények a civil szervezetek jövőbeli szerepéről

A Fülöp-szigeteken a hallgatók a civil szervezetek jövőjét az oktatási intézmények, a civil szféra és az állami szereplők közötti szorosabb együttműködésben látják. A szervezeteket a béke és a fejlődés katalizátorainak tekintik, amelyek strukturált ifjúságfejlesztési és vezetőképző programokon keresztül járulhatnak hozzá a társadalom fejlődéséhez (Habibon, 2025). Az orosz hallgatók szerint a civil szervezeteknek továbbra is az önzetlen segítségnyújtásra, a jótékonyagra és a közösségi szerepvállalás ösztönzésére kell építeniük tevékenységüket. Különösen fontosnak tartják a tudományos, kulturális és oktatási rendezvények szervezését, valamint az egyetemekkel való együttműködést az önkéntes részvétel elősegítése érdekében (Eremina & Retinskaya, 2024). A spanyol hallgatók esetében elvárásként fogalmazódik meg, hogy ezek a szervezetek járuljanak hozzá a részvételi kultúra fejlesztéséhez, a politikai tudatosság erősítéséhez, miközben kevésbé kötődnek a hagyományos intézményes politikához (Catalina-García et al., 2019). A pakisztáni hallgatók nagyobb szervezeti autonómiát várnak el az állami beavatkozásokkal szemben, valamint hatékonyabb



fellépést a társadalmi problémák megoldásában (Jahan, 2021). Az ukrán hallgatók a civil szervezetek modernizációját sürgetik. Olyan sokszínű és egyéni igényekhez igazodó tevékenységeket várnak, amelyek közvetlenül kapcsolódnak a munkaerőpiaci elvárásokhoz, és együttműködnek a felsőoktatási intézményekkel a társadalmi változások támogatása érdekében (Kamionka, 2022). Egy pakisztáni kutatásban a hallgatók hangsúlyozták a vallásközi párbeszéd, a békeépítés, a helyi nyelvek és kulturális értékek megőrzésének fontosságát, valamint a nemek közötti egyenlőség előmozdítását a civilek által (Ibrar et al., 2023).

Hallgatói részvétel a civil szervezetek munkájában

A civil szervezetekben való tényleges részvétel országonként jelentős különbségeket mutatott, ami arra utal, hogy a civil aktivitás mértéke nagymértékben függ az adott társadalmi és intézményi környezettől.

Egy 2199 fős mintán végzett felmérés eredményei azt mutatták, hogy az eredményes tanulmányi előmenetel gyakoribb a felsőoktatási tanulmányaik során önkéntes munkát végzők körében (Pusztai et al., 2021). A civil szervezetekben önkéntes munkát végző hallgatók motivációi, az önkéntesség előnyei és az ezzel járó kihívások sokrétűek. Szükséges és kulcsfontosságú, hogy az oktatási intézmények és a civil szervezetek hatékony önkéntes programokat dolgozzanak ki, amelyek kezelik ezeket az akadályokat, miközben elősegítik az elkötelezettséget (Mori, 2025). A kutatási eredmények azt mutatják, hogy a közösségi szolgálatra épülő tanulási programok pozitívan befolyásolják a hallgatók jövőbeli közösségi szerepvállalását, cselekvőképességét és társadalmi felelősségvállalását (Knapp et al., 2010).

A spanyol hallgatók körében viszonylag magas részvételi arány figyelhető meg: a válaszadók 42,8%-a valamilyen társadalmi szervezet vagy egyesület tagja volt, a legnépszerűbbek a sportegyesületek voltak, amelyekben a hallgatók 20%-a vett részt (Catalina-García et al., 2019). Ezzel szemben Ukrajnában a részvételi szint alacsonyabbnak bizonyult. A hallgatók több mint 56%-a nem vett részt helyi közösségi tevékenységekben. A részvétel jellemzően hallgatói önkormányzatokon és diákegyesületeken keresztül valósult meg, miközben jelentős eltérések mutatkoztak az egyes nyelvi csoportok aktivitási szintje között (Kamionka, 2022). A pakisztáni kutatások még alacsonyabb részvételi szintet tártak fel. A Peshawari Egyetem hallgatóinak többsége sem önkéntes közösségi munkában, sem társadalmi ügyeket támogató kampányokban nem vett részt korábban. Csupán néhányan kapcsolódtak aláírásgyűjtésekhez vagy online petíciókhoz (Ibrar et al., 2023). Ugyanakkor az iszlámábádi hallgatók 35%-a úgy vélte, hogy a civil szervezetek hozzájárulnak a demokrácia erősítéséhez, 45%-uk szerint ösztönzik a békés tiltakozást és a választási részvételt, míg 39%-uk szerint a politikai pártokkal való kapcsolatteremtést is elősegítik (Jahan, 2021). A Fülöp-szigeteki aktív hallgatók a tagsági és vezetői szerepekben egyaránt részt vettek, és a szervezeti részvételt olyan tapasztalatként értékelték, amely elősegíti az egyéni fejlődést és

a közösségi felelősségvállalást. Ez a pozitív élmény a jövőbeni civil aktivitás iránti nyitottságot is erősítette (Habibon, 2025). Az orosz hallgatók jelentős része ugyan korábban még nem rendelkezett tapasztalattal, de nyitottnak mutatkozott a jövőbeli részvételre, különösen a tudományos, kulturális és oktatási rendezvények szervezésében, illetve az önkéntes tevékenységekben (Eremina & Retinskaya, 2024). A perui hallgatók sajátos mintázatot mutattak: bár ritkán tartoztak politikai szervezetekhez, aktívan részt vettek társadalmi tiltakozó mozgalmakban, és erős elkötelezettséget mutattak a nemzeti problémák megoldása iránt (Cano-Correa et al., 2017).

Módszertan

A kutatási kérdés a szakirodalom részletes megismerése után a következőképpen került megfogalmazásra:

Hogyan látják a főiskolai (egyetemi) hallgatók a civil szervezetek társadalmi relevanciáját, legitimitását és jövőbeli szerepét, és milyen mértékben hajlandóak részt venni ezeknek a szervezeteknek a munkájában?

Kutatási adatfelvétel

A tanulmány empirikus alapját kvantitatív adatfelvétel képezte, amely kérdőíves módszerrel valósult meg. Az online elérhetőség 2026. május 12-től kezdődően két hétig volt biztosított. A kvantitatív megközelítés alkalmazása lehetővé tette a civil szervezetekkel kapcsolatos attitűdök, részvételi mintázatok és jövőorientáció közötti összefüggések statisztikai elemzését. A kutatás keresztmetszeti jellegű, azaz egy adott időpontban rögzítette a válaszadók attitűdjeit, ami alkalmassá vált az összefüggések feltárására.

Az adatfelvétel standardizált kérdőív segítségével történt, amely biztosította a válaszok összehasonlíthatóságát és a mérési megbízhatóságot. A kérdőív önkitöltős formában került alkalmazásra, ami növelte annak kockázatát, hogy a válaszok szubjektív percepciókat tükröznek.

Minta

A minta a Dunaújvárosi Egyetem hallgatóiból állt, amely nappali (122 fő) és levelező (225 fő) képzésben részt vevő csoportokat egyaránt tartalmazott. Az adattisztítást követően a teljes minta nagysága $N = 347$ fő. A mintában a nők aránya 57,9%, a férfiaké 42,1%. Az életkori eloszlás a fiatalabb korcsoportok felé tolódott, ami összhangban áll a hallgatói minta jellegével. A válaszadók többsége városi lakóhelyről érkezett, továbbá különböző képzési területeket és az ország valamennyi régióját képviselték.



A mintában a városban élők aránya 61,7% (a fővárost is beleértve 70,9%), míg a községben élők aránya 29,1%. Az életkor, a nemi megoszlás és a szakok tekintetében az 1. táblázat tartalmazza a részleteket.

1. táblázat. A minta főbb demográfiai jellemzői (N = 347)

Változó	Kategória	N	%
Képzési forma	Nappali	122	35,2
	Levelező	225	64,8
Nem	Nő	201	57,9
	Férfi	146	42,1
Lakóhelytípus	Főváros	32	9,2
	Város	214	61,7
	Község	101	29,1
Szak	Gazdálkodási és menedzsment	192	55,3
	Kommunikáció- és médiatudomány	88	25,4
	Informatikus	31	8,9
	Gépészmérnök	24	6,9
	Műszaki menedzser	11	3,2
	Szakoktató	1	0,3
Életkor	18–19	7	2,0
	20–24	141	40,6
	25–29	56	16,1
	30–34	43	12,4
	35–39	35	10,1
	40–44	29	8,4
	45–49	21	6,1
	50–54	9	2,6
	55–59	5	1,4
	60–64	0	0,0
	65–69	1	0,3

Forrás: saját szerkesztés

Ez a mintaösszetétel lehetővé tette az eltérő élethelyzetek és társadalmi tapasztalatok érvényre jutását. Ugyanakkor fontos hangsúlyozni, hogy a minta nem tekinthető reprezentatívnak a teljes sokaságra, így az eredmények általánosíthatósága korlátozott. A minta heterogenitása – különösen az életkor és élethelyzet tekintetében – viszont lehetővé teszi a civil szervezetek megítélésében a strukturális mintázatok feltárását.

A kérdőív felépítése és mérési eszközök

A kérdőív több tematikus blokkból állt, amelyek a civil szervezetekkel kapcsolatos attitűdök és viselkedések különböző dimenzióit mérték. Az egyes állítások ötfokú Likert-skálán kerültek megfogalmazásra, ami lehetővé tette, hogy alkalmazott mérési eszközként számszerűsítse az attitűdvizsgálatokban jelenlévő szubjektív véleményeket. Az 1-es érték az „egyáltalán nem értek egyet”, míg az 5-ös érték a „teljes mértékben egyetértek” kategóriát jelentette.

A kérdőív főbb dimenziói a következők voltak:

- civil szervezetek legitimitása
- szakterületi relevancia
- állam–civil viszony
- civil részvétel és személyes tapasztalat
- jövőorientáció

A kérdőív egy nyitott kérdést is tartalmazott, amelyben a válaszadók saját szavaikkal fejthették ki véleményüket a civil szervezetek működéséről és jövőbeli szerepéről. A kvalitatív válaszok feldolgozása tematikus tartalomelemzéssel történt, amely során az ismétlődő narratívákat és visszatérő értelmezési mintázatokat azonosítottuk. Az elemzés során a válaszok több fő kategóriába rendeződtek, különös tekintettel a társadalmi hasznosság, a részvétel, a bizalom és a jövőbeli szerep megítélésére.

Változók és indexképzés

Az elemzés során a kérdőív egyes tételeiből a következő összevont indexek kerültek kialakításra annak érdekében, hogy az elméleti konstrukciókat megbízható módon tudjuk mérni.

- LEGIT – a civil szervezetek legitimitásának megítélése
- RELEV – a civil szféra szakterületi relevanciájának megítélése
- STATE – az állam és civil szféra viszonyának értelmezése
- PART – a civil szervezetekkel kapcsolatos részvétel
- FUTURE – a civil szféra jövőbeli szerepének megítélése



2. táblázat. Az indexek felépítése

Index	Kérdések
LEGIT	8 db kérdés Fontos szerepet töltenek be a társadalomban, Valódi társadalmi igényekre reagálnak, Működésük nélkülözhetetlen.
RELEV	1. Szociális ellátás
	2. Oktatás
	3. Környezetvédelem
	4. Egészségügy
	5. Kultúra és közösségi élet
	6. Sport és szabadidő
	7. Érdekképviselés és jogvédelem
STATE	1. A társadalmi problémák megoldása elsősorban az állam feladata.
	2. A civil szervezeteknek inkább kiegészítő szerepet kellene betölteniük.
	3. A civil szervezetek sok esetben hatékonyabbak, mint az állami intézmények.
	4. A civil szervezetek túl nagy szerepet vállalnak egyes területeken.
	5. Az államnak erősebben kellene támogatnia a civil szervezeteket.
PART	1. Részt vettem már civil szervezet tevékenységében.
	2. Támogattam már civil szervezetet (pl. adomány).
	3. Szívesen részt vennék civil szervezet munkájában a jövőben.
	4. A civil szervezetek számomra személyesen is relevánsak.
FUTURE	1. A civil szervezetek szerepe a jövőben növekedni fog.
	2. Egyre nagyobb szükség lesz civil szervezetekre.
	3. A civil szervezetek jelentősége csökkenni fog.
	4. A civil szervezetek kulcsszerepet játszanak majd a jövő társadalmi problémáinak megoldásában.

Forrás: saját szerkesztés

Az indexek az egyes tételek átlagolásával jöttek létre, amely lehetővé teszi a mögöttes látens konstrukció stabilabb és megbízhatóbb mérését, valamint csökkenti az egyes tételekből eredő véletlen mérési hibák hatását (DeVellis, 2021). A lekérdezés során tudatosan alkalmazott, fordított irányú tételek a feldolgozáskor átkódolásra kerültek, biztosítva az indexek megfelelő értelmezését.

Adatelemzési eljárások

Az adatelemzés több lépésben történt. Először leíró statisztikai módszerekkel vizsgáltuk az egyes változók gyakoriságát és alapvető jellemzőit. Ezt követően korrelációs elemzést alkalmaztunk a változók közötti lineáris kapcsolatok feltárására, amely lehetővé tette az egyes dimenziók közötti kapcsolatok erősségének vizsgálatát. A kutatás központi elemként lineáris regressziós modellt is alkalmazott, amely lehetővé tette több magyarázó változó egyidejű hatásának vizsgálatát.

Az egyes indexek belső megbízhatóságát Cronbachalfa mutatóval vizsgáltuk. Az eredmények alapján a társadalmi legitimitás ($\alpha = 0,81$), relevancia ($\alpha = 0,85$), a részvétel ($\alpha = 0,82$) és a jövőorientáció ($\alpha = 0,77$) skálák egyaránt jó megbízhatóságot mutattak, ami megerősíti a konstrukciók mérési stabilitását. Az állam és civil szféra viszonyának értelmezése (STATE $\alpha = 0,46$) elmarad a társadalomtudományi kutatásokban általánosan elfogadott küszöbértéktől, ami gyenge belső konzisztenciájára utal.

Eredmények

Leíró statisztikai eredmények

A vizsgálat első lépéseként az egyes fő dimenziók leíró statisztikai jellemzőinek meghatározása történt. Az elemzés során kialakított indexek átlageredményei a civil szervezetek megítélésének több fontos aspektusát tárták fel.

A legitimitás index átlaga ($M = 3,46$) mérsékelten pozitív társadalmi megítélésre utal, ami azt jelzi, hogy a válaszadók alapvetően elfogadják a civil szervezetek társadalmi szerepét.

A relevanciaindex mutatója ($M = 4,03$) magas pozitív értéket adott, a válaszadók szerint a civil szervezetek erősen relevánsak.

Az állam–civil viszony index ($M = 3,70$) arra utal, hogy a válaszadók a civil szervezetek szerepét az állami működés fontos kiegészítőjének tekintik.

A részvételi index ($M = 2,96$) alacsonyabb értéke ugyanakkor arra utal, hogy a civil szervezetekhez kapcsolódó tényleges aktivitás korlátozott. Ez a különbség a legitimitás és részvétel között jól illeszkedik a társadalmi tőke és részvétel szakirodalmában megfigyelt mintázatokhoz.

A jövőorientáció mutatója ($M = 3,55$), ha mérsékelten is, viszonylag optimista jövőképet jelez.



Részletes statisztikai elemzés

Egységes nemparaméteres demográfiai összehasonlítás

A vizsgálat célja annak megállapítása volt, hogy az öt index eloszlása különbözik-e az egyes demográfiai és képzési csoportok között. Az elemzésben egységesen Kruskal-Wallis H-próbát alkalmaztunk. Az egységes próba alkalmazásának külön előnye, hogy ugyanazzal a statisztikai logikával vizsgálható a kétkategóriás képzési forma és nem, valamint a többkategóriás életkor, szak és lakóhelytípus.

Az indexek több ötfokú Likert-tétel átlagolásával létrehozott kompozit mutatók. Bár ezek a gyakorlatban gyakran közel intervallumskálaként kezelhetők, az eloszlásuk korlátozott tartományú és több ponton diszkrét, továbbá egyes demográfiai kategóriák csoportlétszáma erősen eltér. A rangalapú módszer ezért robusztus választás, mert nem igényli a csoportonkénti normalitás és varianciahomogenitás szigorú feltételezését.

A nullhipotézis minden demográfiai-index párnál az, hogy az adott index rangeloszlása nem különbözik a demográfiai kategóriák között. A statisztikai döntési szintet a társadalomtudományokban szokásos 0,05 értéken rögzítjük. $p < 0,05$ esetén a csoportok közötti különbséget statisztikailag szignifikánsnak tekintjük, $p \geq 0,05$ esetén pedig nem tekintjük igazoltnak.

A szignifikancia mellett epsilon-négyzet (ϵ^2) effektusméret számítása is megtörtént.

Amennyiben egy többkategóriás változónál az omnibusz Kruskal-Wallis-próba szignifikáns, a konkrét csoportkülönbségeket páronkénti Mann-Whitney U-próbával vizsgáltuk. A szakoktató kategóriában mindössze egy válaszadó szerepel, ezért ez a kategória az omnibusz leírásban megmarad.

3. táblázat. Összesített eredmény * $p < 0,05$

Demográfiai változó	LEGIT	PART	FUTURE	RELEV	STATE
Képzési forma	$p = 0,9584$	$p = 0,3017$	$p = 0,3811$	$p = 0,9185$	$p = 0,9002$
Életkori kategória	$p = 0,4461$	$p = 0,7115$	$p = 0,1622$	$p = 0,3130$	$p = 0,3553$
Nem	$p = 0,0012 *$	$p = 0,0011 *$	$p = 0,0604$	$p = < 0,001 *$	$p = 0,7847$
Szak	$p = 0,0494 *$	$p = 0,0021 *$	$p = 0,4008$	$p = 0,2311$	$p = 0,5209$
Lakóhelytípus	$p = 0,3466$	$p = 0,2529$	$p = 0,6608$	$p = 0,3581$	$p = 0,0635$

Forrás: saját szerkesztés

Az első vizsgálatban egységes Kruskal-Wallis H-próbával elemeztük az öt demográfiai háttérváltozó és az öt civil attitűdindex kapcsolatát. A választott rangalapú eljárás lehetővé tette, hogy két- és többkategóriás háttérváltozókat azonos statisztikai logikával hasonlítsunk össze.

A képzési forma egyik indexnél sem mutatott szignifikáns különbséget, és az effektusméretek is elhanyagolhatók voltak. Ez alapján a nappali és levelező hallgatók civil szervezetekkel kapcsolatos attitűdjei a vizsgált dimenziókban lényegében hasonlóak.

Az életkori kategóriák egyik indexnél sem adtak statisztikailag igazolt csoportkülönbséget. A szélső korcsoportok alacsony elemszáma miatt az életkor esetében különösen indokolt az óvatos értelmezés.

A nem ezzel szemben három index esetében is szignifikáns differenciáló tényezőnek bizonyult. A női válaszadók LEGIT-, PART- és RELEV-értékei szignifikánsan magasabbak voltak a férfi válaszadókénál. Ezek a nemek közötti különbségek statisztikailag megbízhatók, de az epsilon-négyzet értékek alapján kis hatásnagyságúak. A FUTURE és STATE index nem különbözött szignifikánsan a nemek között.

A szak szerinti omnibusz vizsgálat a LEGIT és a PART esetében adott $p < 0,05$ szintű eredményt. A LEGIT szakok szerinti különbsége azonban gyenge és instabil, mert a Holm-korrigált post hoc összehasonlítások nem azonosítottak szignifikáns szakpárt. A PART esetében a szakhatás egyértelműbb volt, és az informatikus hallgatók alacsonyabb részvételi/személyes bevonódási értékei különösen kiemelkedtek. A Holm-korrigált post hoc elemzésben az informatikus hallgatók PART-értéke a kommunikáció- és médiatudomány, valamint a gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatókéhoz képest is szignifikánsan alacsonyabb maradt.

A lakóhelytípus egyik index esetében sem bizonyult statisztikailag szignifikáns differenciáló tényezőnek.

Összességében a kétváltozós demográfiai összehasonlítás azt mutatja, hogy a vizsgált háttérváltozók közül elsősorban a nem, kisebb mértékben pedig a szak kapcsolódik az attitűdindexekhez.

Regresszióelemzés

A vizsgálat célja annak meghatározása volt, hogy a demográfiai háttérváltozók közül melyek mutatnak önálló kapcsolatot az egyes indexekkel akkor, amikor a többi háttértényezőt egyidejűleg kontrolláljuk. A lineáris regresszió használatát az is indokolta, hogy a cél nem az egyes kategóriák teljes eloszlásának összehasonlítása, hanem a demográfiai prediktorok részleges és együttes magyarázóerejének becslése volt.

A modellekben a képzési forma, a nem, a szak és a lakóhelytípus dummy változókkal szerepel. A referencia-kategóriák a levelező képzés, a férfi nem, a gazdálkodási és menedzsment szak és a városi lakóhely.

A szakoktató kategóriában egyetlen válaszadó van, ezért ezt az egy esetet a fő regressziós modellekből kizártuk. A regressziós modellek elemszáma így $N = 346$.



Ez a döntés megakadályozta, hogy egy egyszemélyes kategóriához külön dummy-együtthatót és bizonytalan standard hibát rendeljünk.

4. táblázat. A regressziós modellek összesített illeszkedése

Index	N	R ²	Korr. R ²	Robusztus F	p	Értékelés
LEGIT	346	0,052	0,026	1,989	0,0399	Szignifikáns
PART	346	0,076	0,051	3,843	<0,001	Szignifikáns
FUTURE	346	0,039	0,014	1,541	0,1321	Nem szignifikáns
RELEV	346	0,030	0,004	1,065	0,3880	Nem szignifikáns
STATE	346	0,032	0,006	1,446	0,1673	Nem szignifikáns

Forrás: saját szerkesztés

A teljes demográfiai modell a LEGIT és PART index esetében szignifikáns. A leg-erősebb magyarázóerejű modell a PART, de ennek R² értéke is csak 0,076, vagyis a demográfiai háttér a PART varianciájának mintegy 7,6%-át magyarázza. A FUTURE, RELEV és STATE teljes modellje nem szignifikáns, ezért ezeknél a részletes egyedi koefficienseket elsősorban exploratív jelleggel értelmezzük.

5. táblázat. Standardizált regressziós hatások

Prediktor	LEGIT	PART	FUTURE	RELEV	STATE
Nappali	$\beta = 0,009$ $p = 0,9000$	$\beta = 0,099$ $p = 0,1715$	$\beta = 0,111$ $p = 0,1149$	$\beta = -0,011$ $p = 0,8864$	$\beta = -0,058$ $p = 0,4558$
Életkor	$\beta = 0,057$ $p = 0,4231$	$\beta = 0,120$ $p = 0,0633$	$\beta = 0,126$ $p = 0,0896$	$\beta = 0,013$ $p = 0,8770$	$\beta = -0,038$ $p = 0,6455$
Nő	$\beta = 0,137$ $p = 0,0374$	$\beta = 0,119$ $p = 0,0505$	$\beta = 0,082$ $p = 0,1642$	$\beta = 0,125$ $p = 0,0397$	$\beta = -0,008$ $p = 0,8962$
Gépészmérnök	$\beta = -0,105$ $p = 0,1053$	$\beta = -0,050$ $p = 0,4138$	$\beta = -0,089$ $p = 0,1270$	$\beta = -0,072$ $p = 0,2803$	$\beta = -0,077$ $p = 0,1867$
Informatikus	$\beta = -0,049$ $p = 0,4314$	$\beta = -0,127$ $p = 0,0108$	$\beta = -0,052$ $p = 0,3289$	$\beta = 0,003$ $p = 0,9583$	$\beta = 0,039$ $p = 0,5123$
Kommunikáció- és médiatudomány	$\beta = 0,001$ $p = 0,9818$	$\beta = 0,069$ $p = 0,2379$	$\beta = 0,017$ $p = 0,7444$	$\beta = 0,012$ $p = 0,8221$	$\beta = -0,058$ $p = 0,2973$
Műszaki menedzser	$\beta = 0,012$ $p = 0,8031$	$\beta = 0,055$ $p = 0,4090$	$\beta = 0,002$ $p = 0,9772$	$\beta = 0,001$ $p = 0,9899$	$\beta = 0,027$ $p = 0,6138$
Főváros	$\beta = -0,077$ $p = 0,1490$	$\beta = -0,076$ $p = 0,0909$	$\beta = -0,049$ $p = 0,3561$	$\beta = -0,055$ $p = 0,3352$	$\beta = -0,115$ $p = 0,0279$
Község	$\beta = 0,011$ $p = 0,8516$	$\beta = 0,032$ $p = 0,5679$	$\beta = -0,017$ $p = 0,7668$	$\beta = -0,032$ $p = 0,5887$	$\beta = -0,114$ $p = 0,0539$

Forrás: saját szerkesztés

A standardizált béta-együtthatók nagysága egyik modellben sem tekinthető erősnek. A LEGIT esetében a női nem $\beta = 0,137$ értékkel pozitív, szignifikáns kapcsolatot mutat. A PART esetében az informatikus szakhoz $\beta = -0,127$, $p = 0,011$ egyedi kontraszt társul a gazdálkodási és menedzsment referencia-szakhoz képest, miközben a teljes szakblokk $p = 0,020$ alatt szignifikáns. A RELEV esetében a női nem egyedi β -ja pozitív és $p < 0,05$, de a teljes RELEV-modell nem szignifikáns, ezért ezt az eredményt csak exploratíván értelmeztük. A STATE esetében a fővárosi lakóhely egyedi negatív β -ja $p < 0,05$, de a teljes modell nem szignifikáns és a STATE index megbízhatósága is alacsony.

A jelen adatok alapján a legstabilabb demográfiai mintázatok a nem LEGIT-tel fennálló kapcsolata, valamint a szak PART-tal fennálló kapcsolata.

A kérdőív nyitott kérdésre adott válaszainak elemzése

A kérdőív végén szereplő nyitott kérdés lehetőséget biztosított arra, hogy a válaszadók saját szavaikkal fejtssék ki véleményüket a civil szervezetek működéséről és jövőbeli szerepéről. Az elemzésbe az érdemi tartalommal rendelkező válaszok kerültek bevonásra, míg az üres válaszokat, illetve a „nincs véleményem”, „nem tudom” típusú megjegyzéseket nem kerültek feldolgozásra. A nyitott kérdésre érkezett 348 válaszból 294 (84,5%) volt érdemben értelmezhető; ezek képezték a kvalitatív vizsgálat alapját. Az elemzés induktív tematikus tartalomelemzéssel készült. A kategóriák kialakítása manuálisan történt. A válaszok elsődleges nyílt kódolását követően az ismétlődő jelentéstartalmak alapján hét fő tematikus kategóriát alakítottunk ki (6. táblázat). Az egyes válaszok több kategóriába is besorolhatók voltak.

6. táblázat. A fő tematikus dimenziók (gyakoriság db)

Kategória	Jelentés	Tipikus tartalom	Megjelenési gyakoriság	Illusztratív idézet
társadalmi hasznosság	civil szervezetek fontossága	Segítség, közösség, problémamegoldás	112	„Fontos szerepet töltenek be a társadalomban.”
állami hiány pótlása	állam helyett működnek	szociális, ellátás, hiányosságok	124	„Ott segítenek, ahol az állam nem.”
jövőbeli erősödés	szerep növekedése	több feladat, nagyobb szükség	109	„A jövőben még fontosabb lesz a szerepük.”
részvétel hiánya	passzív attitűd	időhiány, személyes távolság	106	„Fontos, de nem veszek részt benne.”
bizalom és átláthatóság	hitelességi kérdések	korruptió, politikai hatás	90	„Fontos az átlátható működés.”



Kategória	Jelentés	Tipikus tartalom	Megjelenési gyakoriság	Illusztratív idézet
ambivalens megítélés	pozitív+ kritikus	„hasznos, de...” jellegű	89	„Vannak jók, de vannak visszaélések is.”
ismerethiány	alacsony tudás	nincs tapasztalat	73	„Nem vagyok tisztában a működésükkel.”

Forrás: saját szerkesztés

A fő kvalitatív mintázat megmutatta, hogy a válaszok alapján a civil szervezetek megítélése alapvetően pozitív: a válaszadók döntő többsége hangsúlyozta társadalmi fontosságukat, különösen a szociális ellátás, a közösségépítés és az érdekképviselés területén.

Ugyanakkor a válaszokban visszatérően megjelenik, hogy a civil szervezetek támogatása inkább attitűdszinten jelenik meg, míg az aktív részvétel gyakran alacsony, amit több válaszadó időhiánnyal vagy személyes érintettség hiányával indokol. Az attitűd–viselkedés eltérése tehát ezúton is megerősítést nyert.

A kvalitatív válaszok egy része kritikus elemeket is tartalmazott. Több esetben megjelent a civil szervezetek átláthatóságával, politikai függetlenségével és forrás-felhasználásával kapcsolatos bizonytalanság, árnyalt kettősséget feltárva.

Gyakori értelmezési keretként jelent meg továbbá, hogy a civil szervezetek az állami működés hiányosságait pótolják, különösen a szociális és helyi közösségi ellátás területén. Ez a strukturális szerep betöltését hangsúlyozza.

A nyitott kérdésre adott válaszok tematikus elemzése több, egymással együtt élő attitűddimenziót tárt fel.

Következtetések

A tanulmány célja a civil szervezetek társadalmi megítélésének vizsgálata volt hallgatói mintán, különös tekintettel a legitimitás, a társadalmi relevancia, a részvétel, a jövőorientáció és az állam-civil kapcsolatok megítélésére. Az eredmények alapján a civil szervezetekről kialakított attitűd összességében pozitívnak tekinthető, ugyanakkor a különböző dimenziók eltérő intenzitással jelennek meg a válaszadók gondolkodásában.

A leíró statisztikai eredmények egyik legfontosabb tanulsága, hogy a válaszadók a civil szervezetek társadalmi relevanciáját értékelték a legmagasabbra, míg a tényleges részvételhez kapcsolódó mutató alacsonyabb értéket mutatott. A hallgatók tehát alapvetően fontosnak és hasznosnak tartják a civil szervezetek működését, azonban ez a pozitív megítélés nem minden esetben jár együtt személyes bevonódással vagy aktív részvétellel. A legitimitás, a relevancia és a jövőbeli

szeressel kapcsolatos optimista várakozások mögött így egyfajta attitűd-részvételi rés figyelhető meg.

A demográfiai összehasonlítások azt mutatták, hogy a vizsgált háttérváltozók közül elsősorban a nem és kisebb mértékben a szak kapcsolódik a civil szervezetekkel kapcsolatos attitűdökhöz. A női válaszadók szignifikánsan pozitívabban ítélték meg a civil szervezetek legitimitását és társadalmi relevanciáját, valamint magasabb részvételi értékeket mutattak. Ugyanakkor ezeknek a különbségeknek a hatásnagysága alacsony volt, ami arra utal, hogy a nemi különbségek léteznek, de nem tekinthetők meghatározó erejűnek.

A képzési terület vizsgálata szintén szolgált releváns eredményekkel. Az informatikus hallgatók részvételi és személyes bevonódási mutatói szignifikánsan alacsonyabbak voltak egyes más szakok hallgatóihoz képest. Ez arra utalhat, hogy az egyes szakmai kultúrák és képzési környezetek eltérő módon kapcsolódnak a civil és közösségi aktivitásokhoz. Ugyanakkor a szak hatása sem bizonyult általánosan erős tényezőnek, mivel a legtöbb attitűddimenzió esetében nem jelentkezett szignifikáns különbség.

A kutatás fontos eredménye, hogy sem a képzési forma, sem az életkor, sem a lakóhelytípus nem bizonyult érdemi magyarázó tényezőnek a civil szervezetekkel kapcsolatos attitűdök alakulásában. A regressziós modellek is azt mutatták, hogy a demográfiai háttér összességében viszonylag kis mértékben járul hozzá az egyes indexek varianciájának magyarázatához. A legjobban illeszkedő modell esetében is mindössze 7,6%-os magyarázott varianciát kaptunk, ami arra utal, hogy a civil szervezetek megítélését valószínűleg nem elsősorban demográfiai, hanem attitűdbeli, értékrendi, illetve tapasztalati tényezők alakítják.

A kvalitatív eredmények tovább árnyalták a statisztikai elemzésből kirajzolódó képet. A nyitott kérdésre adott válaszok alapján a hallgatók többsége a civil szervezeteket fontos társadalmi szereplőként értelmezi, amelyek képesek olyan problémák kezelésére is, amelyekre az állami intézmények nem mindig tudnak megfelelő választ adni. A válaszok ugyanakkor azt is jelezték, hogy a pozitív megítélés mellett megjelennek a bizalommal, az átláthatósággal és a finanszírozással kapcsolatos bizonytalanságok. A civil szervezetek jövőbeli szerepének erősödését sok válaszadó valószínűnek tartotta, de ezt gyakran a társadalmi bizalom és az együttműködési képesség feltételéhez kötötte.

Összességében a kutatás eredményei arra utalnak, hogy a civil szervezetek hallgatói megítélése alapvetően kedvező. A civil szektor társadalmi elfogadottsága és relevanciája magas, miközben az aktív részvétel szintje mérsékeltebb. A vizsgált demográfiai jellemzők csak korlátozott magyarázóerővel rendelkeznek, ami arra utal, hogy a civil szervezetekhez való viszonyulás mögött elsősorban nem társadalmi-demográfiai háttértényezők, hanem attitűdök, értékek és egyéni tapasztalatok állhatnak. A civil szervezetek számára ebből az következik, hogy a társadalmi támogatottság fenntartása mellett különös figyelmet kell fordítaniuk a tényleges részvétel ösztönzésére, mivel a pozitív attitűdök önmagukban nem vezetnek automatikusan aktív bevonódáshoz. A részvétel alacsony szintje összhangban áll a hazai empirikus kutatásokkal, amelyek az önkéntes aktivitás visszaesésére és a civil szektor



erőforrásainak növekvő koncentrációjára hívják fel a figyelmet (Kiss et al., 2026). A részvétel korlátozottsága nem kizárólag hazai jelenség, hanem európai szinten is megfigyelhető, ahol a civil szervezetek növekvő igények és csökkenő erőforrások mellett működnek (European Fundraising Association, 2024).

A kutatás eredményeinek értelmezése során figyelembe kell venni a vizsgálat korlátait is. A minta nem reprezentatív, ezért az eredmények általánosíthatósága korlátozott. Az adatfelvétel önbevalláson alapult, ami különböző válaszadói torzítások lehetőségét hordozza magában. További korlátozó tényező, hogy a STATE index belső megbízhatósága alacsony volt (Cronbach- $\alpha=0,46$), ezért az erre vonatkozó eredmények fokozott óvatossággal értelmezendők. Végül a nyitott kérdés lehetőséget adott ugyan a kvalitatív kiegészítésre, de nem helyettesíti a mélyinterjúkra vagy fókuszcsoportos vizsgálatokra épülő kvalitatív kutatások mélységét.

Gyakorlati következmények, ajánlások a civil szervezetek számára

A kutatás eredményei több gyakorlati tanulsággal szolgálnak a civil szervezetek, az egyetemek és a döntéshozók számára. A civil szektor egyik legfontosabb kihívása nem elsősorban a társadalmi elfogadottság növelése, hanem a meglévő pozitív attitűdök aktív részvétellel alakítása. A civil szervezetek számára ezért kiemelt jelentőségű lehet olyan programok, önkéntes lehetőségek és közösségi részvételi formák kialakítása, amelyek alacsony belépési küszöböt biztosítanak a fiatalok számára, és lehetővé teszik a fokozatos bevonódást.

A hallgatók jelentős része fontos társadalmi szereplőként tekint a civil szervezetekre, ugyanakkor a bizalom, az átláthatóság és a működési hatékonyság kérdései továbbra is meghatározóak a megítélésükben. Ezért a civil szervezetek hosszú távú működése szempontjából kulcsfontosságú az átlátható működés, a társadalmi elszámoltathatóság és az eredmények hatékony kommunikációja. A kutatás eredményei azt sugallják, hogy a társadalmi támogatottság fenntartásának fontos feltétele a szervezetek hitelességének folyamatos erősítése. Az egyetemek számára az eredmények azt jelzik, hogy a civil részvétel ösztönzése érdekében érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni a közösségi szerepvállalást támogató programokra, projektekre és gyakorlati tapasztalatszerzési lehetőségekre. Különösen fontos lehet azoknak a hallgatói csoportoknak a megszólítása, amelyek esetében a részvételi hajlandóság alacsonyabbnak bizonyult. Az ilyen kezdeményezések hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a civil szervezetekkel kapcsolatos pozitív attitűdök tényleges közösségi aktivitásban is megjelenjenek.

További kutatási irányok

A kutatás eredményei több olyan kérdést is felvetnek, amelyek további vizsgálatot igényelnek. Az egyik legfontosabb kutatási irány annak feltárása lehet, hogy

milyen tényezők magyarázzák a civil szervezetekkel kapcsolatos pozitív attitűdök és a viszonylag alacsony részvételi szint közötti különbséget.

További kutatásokban célszerű lenne olyan változókat is bevonni az elemzésbe, amelyek a demográfiai jellemzőknél közvetlenebbül kapcsolódnak a civil aktivitáshoz. Ilyenek lehetnek például a társadalmi bizalom, az intézményi bizalom, a közösségi identitás, a társadalmi tőke különböző dimenziói, illetve a korábbi önkéntes vagy civil tapasztalatok.

Módszertani szempontból indokolt lehet a kvalitatív megközelítés erősítése is. A mélyebb összefüggések feltárására interjú vagy fókuszcsoportos kutatások alkalmasabbak lennének. Az ilyen vizsgálatok részletesebb képet adhatnának a civil részvételt elősegítő vagy akadályozó tényezőkről, valamint a hallgatók civil szervezetekkel kapcsolatos tapasztalatairól és elvárásairól. Végül érdemes lenne a kutatást más felsőoktatási intézményekre, illetve különböző képzési területekre is kiterjeszteni. Egy több intézményt vagy régiót magában foglaló összehasonlító vizsgálat lehetőséget teremtene annak feltárására, hogy a jelen kutatásban azonosított mintázatok mennyiben tekinthetők általános jelenségnek, illetve milyen szerepet játszanak az intézményi és társadalmi környezeti sajátosságok a civil szervezetek megítélésének alakulásában.

Irodalomjegyzék

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alexander, J. C. (2006). *The civil sphere*. Oxford University Press.
- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge.
- Balázs, L. (2021). Fenntarthatóság a civil szervezetek vezetésében: Civil szervezetek vezetőinek szervezeti és szociálpszichológiai összehasonlító vizsgálata. *Civil Szemle*, 18(4), 55–74.
- Bartal, A. M. (2023). A közösséghez tartozás, az önkéntesség öröme és a kultúra vonzásában - a Veszprém-Balaton 2023 Európa Kulturális Fővárosa önkéntesei, a „Ragyogók” jellemzői és motivációi. *Önkéntes Szemle*, 3(4), 90–116. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2023.4.90-116>
- Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A literature review of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 924–973. <https://doi.org/10.1177/0899764010380927>
- Borbély-Pecze, T.B., & Suhajda, Cs.J. (2026). Pályaorientáció és civil szféra a poszt szocialista Közép-Kelet-Európában. *Civil Szemle*, 23(3), 47–68. <https://doi.org/10.62560/csz.2026.03.3>
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community co-production of public services. *Public Administration Review*, 67(5), 846–860. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x>



- Cano-Correa, A. M., Quiroz-Velasco, M.T. & Nájjar-Ortega, R. (2017). College students in Lima: Politics, media and participation. *Comunicar*, 25(53), 71–79. https://www.scipedia.com/public/Cano-Correa_et_al_2017a
- Carrington, M. J., Neville, B. A., & Whitwell, G. J. (2010). Why ethical consumers don't walk their talk. *Journal of Business Ethics*, 97(1), 139–158. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0501-6>
- Catalina-García, B., García-Jiménez, A. & Sendra, J.M. (2019). Social and political engagement of university students in the digital sphere: Uses of social networks for citizen participation. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 60, 25–41. <https://doi.org/10.5565/rev/analisi.3179>
- Cohen, J. L., & Arato, A. (1994). *Civil society and political theory*. MIT Press.
- Dalton, R. J. (2008). Citizenship norms and the expansion of political participation. *Political Studies*, 56(1), 76–98. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2007.00718.x>
- DeVellis, R. F. (2021). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage.
- Egholm, L., Heyse, L., & Mourey, D. (2020). Civil society organizations: the site of legitimizing the common good—A literature review. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(1), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00171-y>
- Eremina, E. & Retinskaya, V.N. (2024). Volunteer activity in the view of student youth: Regional aspect (On the Example of Penza Region). *Теория и практика общественного развития*, (10), 56–62. <https://doi.org/10.24158/tipor.2024.10.6>
- European Fundraising Association. (2024). *Nonprofit Pulse Report 2024*.
- Evers, A. (1995). Part of the welfare mix: The third sector as an intermediate area. *Voluntas*, 6(2), 159–182. <https://doi.org/10.1007/BF02353995>
- Fukuyama, F. (2001). Social capital, civil society and development. *Third World Quarterly*, 22(1), 7–20. <https://doi.org/10.1080/713701144>
- Habibon, F.N. (2025). Socio-civic organization membership among college students in Sulu: A phenomenological study. *EPRA International Journal of Research & Development (IJRD)*, 10(11), 274–284. <https://doi.org/10.36713/epra24963>
- Hegedűs, S. (2019). A proszociális viselkedés egyes altípusainak megjelenése kiscsoportos óvodás gyermekek viselkedésében. *Iskolakultúra*, 29(2-3), 39–56. <https://doi.org/10.14232/ISKKULT.2019.2-3.39>
- Ho, L. C., & Barton, K. C. (2020). Preparation for civil society: A necessary element of curriculum for social justice. *Theory & Research in Social Education*, 48(4), 471–491. <https://doi.org/10.1080/00933104.2020.1763880>
- Ibrar, M., Jamal, A., & Gul, A. (2023). The role of public universities in youth civic engagement and social responsibility: A Study of Social Sciences Faculty, University of Peshawar, Pakistan. *Journal of Social Sciences Review*, 3(2), 472–478. <https://doi.org/10.54183/jssr.v3i2.284>
- Jahan, M. (2021). The role of civil society organizations and political participation of youth in Pakistan. *Global Political Review*. 6(4), 43–53. [https://doi.org/10.31703/gpr.2021\(vi-iv\).05](https://doi.org/10.31703/gpr.2021(vi-iv).05)
- Jennings, M. K., & Stoker, L. (2004). Social trust and civic engagement. *The Journal of Politics*, 66(3), 701–728. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ap.5500077>



- Kamionka, M. (2022). University student organizations in Ukraine: on-campus youth policy and social participation. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 30(115). <https://doi.org/10.1590/s0104-40362021002903067>
- Kiss, J., Asztalos, K., Gerencsér, B., & Tóth, J. (2026). NIOK Civil Report 2025. *Civil Szemle*, 23(2), 5–38. <https://doi.org/10.62560/csz.2026.02.1>
- Knapp, T., Fisher, B., & Levesque-Bristol, C. (2010). Service-learning's impact on college students' commitment to future civic engagement, self-efficacy, and social empowerment. *Journal of Community Practice*, 18(2–3), 233–251. <https://doi.org/10.1080/10705422.2010.490152>
- Kozirkov, V. P., & Sztinyikova, E. L. (2020). Attitude of students towards the activities of socially oriented non-profit organizations: Awareness and development of human capital in the digital society. *Vestnik Permskogo nacional'nogo issledovatel'skogo politehničeskogo universiteta Social'no-èkonomičeskie nauki*. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2020.3.9>
- Kuti, É. (1996). A nonprofit szervezetek szerepe a kilencvenes évek magyar társadalmában és gazdaságában. *Közgazdasági Szemle*, 43(10), 905–919.
- Kuti, É. (2011). Government–nonprofit sector relations in Hungary: Aspirations, efforts, and impacts. In S. D. Phillips & S. R. Smith (Eds.), *Governance and regulation in the third sector* (pp. 142–163). Routledge
- Laki, I., Sebestény, I., & Bartal, A. M. (2023). A magyar kulturális civil-nonprofit szervezetek és az önkéntesség jellemzői a szakirodalmi elemzések és a statisztikák (2010–2021) alapján. *Önkéntes Szemle*, 3(3), 3–30. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2023.3.3-30>
- Maier, F., Meyer, M., Burkart, C., & Terzieva, B. (2025). Societal roles of nonprofit organizations: Parsonian echoes and Luhmannian reframing of the organization–society interface. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 54(2), 327–349. <https://doi.org/10.1177/08997640241241321>
- Mori, G. B. (2025). Motivations, benefits, and challenges of students volunteering in civil society organizations: A scoping review. *International Journal of Social Science Research and Review*, 8(2), 62–73. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v8i2.2564>
- Nárai, M. (2004). A civil szervezetek szerepe és jelentősége az egyének, közösségek, illetve társadalom számára. *Educatio*, 13(4), 616–634.
- Oross, D., Szabó, A., & Papházi, V. (2024). Magyar fiatalok részvételi mintázatai a 21. század új kihívásainak tükrében. *Magyar Tudomány*, 185(7), 885–897. <https://doi.org/10.1556/2065.185.2024.7.6>
- Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge University Press.
- Pestoff, V. (2012). Co-production and third sector social services in Europe: Some concepts and evidence. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(4), 1102–1118. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9308-7>
- Pusztai, G., Fényes, H., & Markos, V. (2021). The effect of volunteering and voluntary group membership on student's persistence. *Heliyon*, 7(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07900>



- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Reisinger, A. (2010). Civil szervezetek és a civil elit szerepe a társadalmi folyamatokban. *Tér és Társadalom*, 24(2), 107–119. <https://doi.org/10.17649/TET.24.2.1316>
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1996). *The emerging nonprofit sector: An overview*. Manchester University Press.
- Salamon, L. M., Sokolowski, S. W., & List, R. (2004). *Global civil society: Dimensions of the non-profit sector* (Vol. 2). Kumarian Press.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations: Ideas and interests* (3rd ed.). Sage.
- Sebestény, I. (2021). A magyar önkéntesség gazdasági ereje. *Önkéntes Szemle*, 1(4), 39–56. <https://doi.org/10.53585/OnkSzem.2021.3.39-56>
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>
- Teorell, J. (2003). Linking social capital to political participation: Voluntary associations and networks of recruitment in Sweden. *Scandinavian Political Studies*, 26(1), 49–66. <https://doi.org/10.1111/1467-9477.00079>
- Tuza, B., & Kovács, Z. (2024). A részvételi demokrácia kihívásai a városfejlesztésben. *Civil Szemle*, 21(4), 133–150. <https://doi.org/10.62560/csz.2024.04.7>
- van der Meer, T., & Dekker, P. (2011). Trustworthy states, trusting citizens. A multilevel study into objective and subjective determinants of political trust. *Political trust: Why context matters* (pp. 95–116). ECPR Press
- 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>
- Vasiliu, R. M. (2020). The Political and Civic Involvement of Students: a sociological research. *Technium Social Sciences Journal*, 9(1), 501–507. <https://doi.org/10.47577/tssj.v9i1.931>
- Verba, S., Scholzman, K., & Brady, H. (1995). *Voice and equality: Civic voluntarism in American politics*. Harvard University Press.
- Vida, L., & Bajnóczki, L. (2026). Elit hobbi vagy társadalmi erő? A civilek kapcsolathálózáti szegregációjának longitudinális vizsgálata. *Civil Szemle*, 23(3), 5–28. <https://doi.org/10.62560/csz.2026.03.1>



RETHINKING EU/ CIVIL SOCIETY GENDER EQUALITY POLICY INITIATIVE THROUGH HISTORICAL BACKCASTING

Odorige Cathérine Enorédia and Saleh Saleh Ali Mohamad

Introduction

Gender equality has gained recognition as both a fundamental human right and a prerequisite for sustainable social, political, and economic development (United Nations, 2015). The unintended consequences of patriarchy are the major contributors to the exclusion of women in spheres of endeavour (Hani, Obeisat, & Hweidi, 2026). This results in gender inequalities manifested in the exclusion of many women from employment, underemployment, the gender pay gap (Zhu, Gawel, & Toikko, 2026), exclusion of several women in political participation, affected educational attainment, income generation and distribution, access to resources, and exposure to gender-based violence globally (World Economic Forum, 2024). Consequently, gender equality has become a central objective of regions' international development agendas, public policy frameworks (Burgos, 2026; Volodzkiene & Balezentis, 2026), and civil society interventions that have become active shapers of community cohesion. (Balázs, András and Rajcsányi-Molnár – In this volume) Gender equality is an important focus area.

Goal 5 (SDG 5) of the 17 Sustainable Development Goals of the United Nations 2030 Agenda reflects the importance of gender equality. While SDG 5 explicitly aims to achieve gender equality by closing the gender gap and empowering all women and girls, scholars and policymakers increasingly recognize its interconnected relationship with other development goals, including poverty reduction, health improvement,



quality education, decent work, and reduced inequalities (United Nations, 2015; EIGE 2020; Kabeer, 2016). Gender equality is therefore not merely an isolated policy objective but a catalyst for broader sustainable development outcomes.

In Europe, gender equality occupies a prominent place in policy discourse and institutional planning. Even in the early days of her integration into the EEC (European Economic Community), the Equal Treatment legislation, intended to improve working conditions and ensure equal pay between men and women, was set out in Article 119 of the Treaty of Rome in 1957. Followed by the Amsterdam Treaty of 1997, which declares gender equality a fundamental human right. Validating the European Union (EU) for consistently identifying gender equality as a core value and strategic priority, and integrating it into its legal frameworks, development strategies, and funding mechanisms (European Commission, 2020). Mainstreaming gender Chaney, 2016; Bosnak, 2021 The European Institute for Gender Equality (EIGE) estimates that achieving gender equality could increase the EU's gross domestic product per capita by approximately 9.6 percent by 2050, generating economic gains valued at over €3 trillion and creating millions of additional jobs (EIGE, 2020). In pursuit of these objectives, the European Union has allocated substantial financial resources to gender-related initiatives, including support for civil society organizations working to address gender disparities across member states. The long history of the role of civil society organizations emerging to fill the gaps created by the failures of the market economy, the state, and the family. And by the account of Tocqueville, the French thinker who could not help but be amazed during his visit to America in the 1830s, how civil society rallied to found schools, hospitals, churches, and countless institutions that are given as the government's jurisdiction and promoting democratic principles in the process (Heffner 2001). The democratic rules mean every voice would be heard, bringing about the diversity of contributions to the topic of gender equality, posing also a challenge for a holistic engagement with gender equality. Managing the diversity of perspectives on gender equality calls for strategic approaches that lead progressively to closing the gender gap across endeavours. Civil society represents core instruments for the EU's accession processes (Muresan 2024) and the construction of the gender equality regime (Boşnak, 2021), but managing the divergent perspectives brought in by democratic principles of governance of, for and by the people born out of the principles of individual liberty and freedom, the American view of community (Tocqueville) impression representative of the modus operandi of civil society in today's EU except of course in member states where they are regulated.

The present results for gender equality are not commensurate with the policy commitments and financial investments; progress toward gender equality remains uneven and incomplete. Persistent inequalities continue to characterize labor market outcomes, with the gender pay gap in the EU still strong at 11.1%. Other challenges are political representation, leadership positions, unpaid care work, and experiences of violence and discrimination (European Commission, 2024; World Economic

Forum, 2024). Projections are also not enthusiastic about the future, suggesting that achieving full gender equality remains a long-term challenge requiring sustained intervention and institutional commitment. These realities have generated renewed scholarly interest in evaluating the effectiveness of existing policy frameworks and the need to identify innovative approaches to accelerate progress.

Scholarship has therefore begun to illuminate the assumptions that underpin gender-equality interventions and their design. Feminist scholarship has historically emphasized the necessity of women-centered policies to address structural inequalities and correct historical patterns of exclusion (Walby, 2011; Verloo, 2018). However, a growing body of literature argues that some contemporary interventions, such as data collection (Baptista, 2023; Cookson & Fuentes 2026), may unintentionally contribute to social polarization; other studies argue that when women are engaged primarily as beneficiaries while positioning men predominantly as obstacles, perpetrators, or passive observers within the process of change (Flood, 2019; Casey et al., 2013). Such critiques do not reject the importance of addressing women's disadvantages but instead advocate for more relational approaches that engage both women and men as stakeholders in achieving gender equality. From this perspective, sustainable transformation is more likely to emerge through cooperation, mutual accountability, and inclusive participation than through adversarial constructions of gender relations.

Contemporary debates frequently draw upon modern feminist theories and policy frameworks; historical perspectives on gender relations remain comparatively underexplored as sources of policy insight (Cin & Süleymanoğlu-Kürüm, 2021). Renaissance Europe provides a particularly valuable context for examining alternative approaches to gender inequality. The works and approaches of these authors are instructive because they made an impact even in an era characterized by significant restrictions on women's educational and social participation. Several female humanist scholars developed sophisticated critiques of gender-based exclusion while simultaneously promoting dialogue and intellectual engagement across gender boundaries. Among the most influential were Christine de Pizan (1364–1430), Isotta Nogarola (1418–1466), and Laura Cereta (1469–1499). Their writings challenged prevailing assumptions regarding women's inferiority while advocating recognition of women's intellectual capabilities, moral agency, and social contributions (King & Rabil, 1983; Cereta, 1997; de Pizan, 1999). Importantly, their arguments often combined critical engagement with efforts to foster understanding rather than antagonism, offering a relational framework for addressing gender inequalities. The potential relevance of these historical perspectives to contemporary gender-equality policy remains insufficiently examined within existing scholarship. While numerous studies have explored the contributions of Renaissance women humanists to feminist thought, relatively little research has investigated how their approaches might inform current policy debates regarding inclusion, stakeholder engagement, and social cohesion. This gap is particularly significant given contemporary concerns regarding polarization,



the many waves of feminism, and the long-term effectiveness of gender-equality interventions. Needless to say, the various feminist waves look like two ends of an extreme, with one end looking like creating a world where only women exist, and others making public declarations distancing themselves from feminism. *I am not a feminist!* Because the term has become contentious and stigmatized (Walby 2011).

This study highlights contemporary civil society intervention approaches in mitigating gender inequality in the EU against the backdrop of a historical backcasting analysis of the works of Christine de Pizan, Isotta Nogarola, and Laura Cereta. By examining points of convergence and divergence between contemporary policy frameworks and Renaissance perspectives, the study seeks to identify principles that could inform more relational and inclusive approaches to gender equality. Ultimately, the paper argues that revisiting these historical intellectual traditions can enrich contemporary policy discussions and provide valuable insights for refining European Union funding strategies to civil societies aimed at achieving sustainable and socially cohesive gender equality outcomes.

Methodology

This study adopts a qualitative research design based on a Systematic Literature Review (SLR) guided by the Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) framework (Page et al., 2021). The systematic review approach was selected because it provides a transparent, rigorous, and replicable method for identifying, evaluating, and synthesizing existing scholarly evidence. The study combines contemporary literature on gender-equality policies and funding mechanisms with historical scholarship examining the writings and gender perspectives of Renaissance humanists Christine de Pizan, Isotta Nogarola, and Laura Cereta.

The review attempts to answer the following question:

Amidst the restrictive environment of Renaissance women humanists, they made inroads in a patriarchal male dominated field. What lessons can contemporary actors in gender equality learn for the development of more relational and inclusive gender-equality policy frameworks within contemporary European Union funding mechanisms that guide CSOs accessing the funding for a more impactful intervention?

To address this question, the study integrates systematic literature review procedures with a historical backcasting approach. Backcasting involves examining historical ideas and practices to identify principles that may inform future policy development (Robinson, 1990).

A comprehensive literature search was conducted via Scopus and Google Scholar document search platforms, leading to multiple academic databases in cases where the article needed to be retrieved from the source to ensure broad coverage of

peer-reviewed research and policy literature linked to other databases, including Springer Link, JSTOR, Web of Science, Taylor and Francis, and Sage Journals. Also, institutional publications from the European Commission, European Institute for Gender Equality (EIGE), United Nations, and OECD were consulted to capture relevant policy documents. The search was limited to publications written in English or translated into English. The search strategy employed combinations of keywords connected through Boolean operators (AND, OR).

Examples included:

- Contemporary Gender Policy Literature: “gender equality” AND “European Union”
- “gender mainstreaming” AND policy “gender equality funding” “women-only interventions”
- “engaging men in gender equality” “gender transformative approaches” “CSO and gender equality” Historical Literature “Isotta Nogarola” “Christine de Pizan” “Laura Cereta” “Renaissance feminism” “women humanists” “Renaissance gender discuss” Integrated Searches: “inclusive gender equality,” “relational approaches to gender equality,” “Historical perspectives on gender equality”

Inclusion and Exclusion Criteria

To ensure relevance and quality, studies were assessed against predefined inclusion and exclusion criteria.

Inclusion Criteria: Studies were included if they:

- a. Examined gender equality policies, programs, or funding mechanisms.
- b. Addressed stakeholder engagement in gender-equality/mainstreaming initiatives.
- c. Discussed the role of men and women within gender-equality interventions.
- d. Examined the writings of Christine de Pizan, Isotta Nogarola, or Laura Cereta, or scholarly perspectives on their work; publication date was not pinned on recent publication because of the historical nature.
- e. Were peer-reviewed journal articles, scholarly books, book chapters, or official policy reports.

Exclusion Criteria: Studies were excluded if they:

- a. Focused solely on technical gender indicators without policy implications, without addressing gender relations or stakeholder engagement.
- b. Were nonacademic, opinion pieces, blogs, or unpublished manuscripts.
- c. Publications not peer-reviewed.
- d. Duplicated records.



Study Selection Process. The study selection process followed the four stages recommended by PRISMA:

- Identification: Database searches generated an initial pool of records. Additional studies were identified through reference-list screening and citation tracking.
- Screening: Duplicate records were removed. Titles and abstracts were then screened to assess relevance to the research question.
- Eligibility: Full-text articles were reviewed against the inclusion and exclusion criteria.
- Inclusion: Only studies meeting all eligibility requirements were included in the final synthesis.
- The PRISMA flow diagram was used to document the number of studies identified, screened, excluded, and included at each stage.

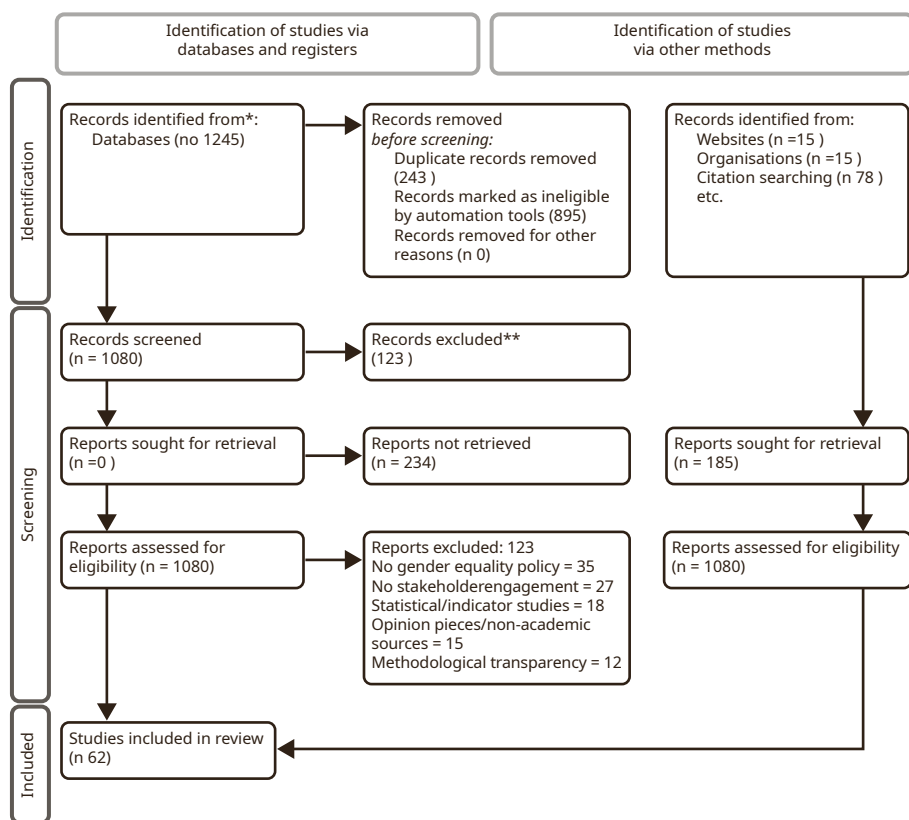


Figure 1. Source: Data created based on PRISMA 2020 model

Data Extraction: A standardized data extraction table was developed to ensure consistency across studies. Literature was extrapolated according to abstract relevance, publication year, country or institutional context, research objectives, policy recommendations, treatment of gender relations, and relevance to relational

approaches. For historical sources, additional categories included: Conceptualization of gender relations, Views on dialogue and inclusion, critiques of social structures, proposed mechanisms for social change.

Data Analysis and Synthesis: The analysis employed thematic synthesis (Thomas & Harden, 2008). Findings from contemporary policy literature and historical texts were coded inductively and grouped into recurring themes.

Three analytical stages were undertaken:

- **Contemporary Policy Analysis:** Literature on gender-equality interventions and EU funding mechanisms was examined to identify dominant approaches, assumptions, strengths, and criticisms. The resulting synthesis informed the development of a conceptual framework for more relational and inclusive approaches to gender-equality funding within the European Union.
- **Historical Backcasting Analysis:** The writings of Christine de Pizan, Isotta Nogarola, and Laura Cereta were analyzed to identify principles relevant to gender relations, social inclusion, accountability, and dialogue.
- **Ethical Considerations:** Following the rigorous PRISMA strategy requirements for exclusive use of publicly available secondary sources and historical documents, no human participants were involved. Consequently, no ethical validations were needed nor violated. Nevertheless, principles of academic integrity, transparency, and accurate representation of source material were maintained throughout the review process.

Findings and Results

This PRISMA-guided literature review included 62 studies comprising peer-reviewed journal articles, scholarly books, policy reports, and historical texts. The contemporary literature focused primarily on European Union gender-equality policies, gender mainstreaming strategies, women's empowerment initiatives, and stakeholder engagement approaches. Historical sources consisted of primary and secondary analyses of the works of Christine de Pizan, Isotta Nogarola, and Laura Cereta (King & Rabil, 1983; Cereta, 1997; de Pizan, 1999).

Navigating Gender Equality as a Societal Rather than Sectoral Objective

These studies were consistent with gender equality as a foundational condition for broader social and economic development. Studies demonstrate positive associations between gender equality and economic growth, educational attainment, public health outcomes, poverty reduction, and social stability (Kabeer, 2016; EIGE, 2020; World Economic Forum, 2024). Gender equality, according to these reports and



studies, is a precursor to growth, not merely a women's issue but a societal objective affecting entire communities and institutions. European Union policy documents similarly frame gender equality as a cross-cutting priority that contributes to multiple strategic goals, including social cohesion, democratic participation, and sustainable development (European Commission, 2020; European Commission, 2024). This aligns with the Sustainable Development Goals framework, which recognizes gender equality as both an independent objective and an enabler of progress across other development domains (United Nations, 2015). Nonetheless, intersectional frictions around gender are identified that may undermine progress in gender equality

The Benefits and Limitations of Women-Centered Approaches

Here, scholars highlight the effectiveness of women-centered interventions in addressing marginalization perpetuated by a patriarchal system. Evidence shows programs targeting women's historical marginalizations resulting in measurable gains in education, employment, political representation, and access to leadership opportunities (Walby, 2011; Verloo, 2018). These are apt responses to longstanding structural inequalities. However, a recent and growing body of scholarship identifies several limitations associated with exclusively women-focused approaches. These scholars argue that women-only interventions that largely exclude men from participation may unintentionally reinforce perceptions of competition between genders (Flood, 2019; Casey et al., 2018). Others suggest that these approaches may overlook the relational nature of many social institutions, including families, workplaces, educational systems, and communities (Cornwall, 2000; Greig, Kimmel, & Lang, 2000). It is important to view these critiques not as a challenge to the legitimacy of women-focused interventions, but rather as the sustainability of long-term outcomes when broader stakeholder engagement remains limited (Casey et al., 2018).

Relational Approaches to Gender Justice

Relational frameworks regard gender as a system of interconnected social relationships that influence the experiences of both women and men, not as conflicting or opposing groups. (Jordan, Kaplan, Miller, Stiver, & Surrey, 1991; Fletcher, 1999). In contrast to an exclusive focus on power imbalances, relational approaches seek to understand how cooperation, dialogue, accountability, and mutual recognition can contribute to social transformation (Jordan et al., 1991). The main argument of these scholars is that enduring progress requires both structural reform and the cultivation of constructive social relationships (Fletcher, 1999; Pease, 2017). It is not to undermine the existence of discrimination or unequal power structures. Instead, it proposes that addressing such inequalities may be more effective when

interventions simultaneously promote inclusion, participation, and shared responsibility (Cornwall, 2000; Flood, 2019).

CIVIL Society Approaches to Gender Equality in the EU.

Like several other governance challenges, gender inequality is addressed through supranational and intergovernmental frameworks in the EU, regulated under the Amsterdam Treaty and equal opportunity regulation. Civil society has been an agent of transformation, as evidenced in the EU's partnership for crucial issues like the accession of prospective member countries into the European Union, offering substantial financial and strategic support through various funding instruments and guidelines designed to enhance civil society's engagement in policymaking and reform processes (DG NEAR Report 2022, Muresan 2024). Gender equality principle by an EU member state is a core criterion for assessing compliance with the principle of liberal democratic value (Khoma & Kozma 2021). Achieving "democratization through integration" (Dimitrova and Pridham 2004), with civil society as instruments for change through the EU funding frameworks in transforming gender norms in the European Union, hoping to reverse extremist and populist tendencies (Bayer 2002). While democratization processes have been achieved, the manipulative use of the defects of democracy is on the rise, blurring the boundaries of rights in democratic co-existence. The positive side of this integration and collaboration with civil society is the rise in women's organizations and feminist groups as driving forces for change, through advocacy and the advancement of legislation and mechanisms to promote greater women's participation across spheres of endeavour (Lopez, Ferreira, Ferreira and Coelho 2015). A juxtaposition of the definition of gender equality: equal rights, responsibilities, and opportunities for women and men, girls and boys, individuals with responsibilities and opportunities that will not depend on whether they are born male or female EIGE 2020. and feminism: a theory and/or movement concerned with advancing the position of women through such means as achievement of political, legal, or economic rights equal to those granted to men (Offen 1988). While these two definitions emphasise closing the gaps between men and women, the emphasis on women within feminism is due to the black hole that patriarchy has entrenched through the many years of practice; gender balance must always be weighed against the percentage of men and women, which cannot be overlooked to breach the gap if gender equality is to be achieved. Offen (1988) historical account of feminist groups and individuals espousing divergent theories of feminism and agendas for change categorizing themselves and their rivals through the practice of exclusionary classification, by adding qualifying modifiers as well as by forming separate organizations and publications. By 1900, a veritable taxonomy of self-described or imputed feminisms had sprung into being: „familial feminists,” „integral feminists,” „Christian feminists,” „socialist feminists,” „radical feminists,” and „male feminists,” among others. Giving room



for the exploitative expressions of the defects of democracy, a direct consequence of polarization. Haggard and Kaufman (2021) define political polarization as a process through which political elites and publics become increasingly divided over public policy and ideology. In extreme circumstances, cross-cutting cleavages become submerged by a single, reinforcing cleavage that pits “us” against “them” on a range of issues. Scholarly research around the changing landscape of politics, policy, and governance has yielded descriptions such as democratic backsliding, democratic deconsolidation, regression, and erosion. (Bogaards 2018; Haggard and Kaufman 2021; Kazankov 2026), an incremental erosion of institutions, rules, and norms that result from the actions of duly elected governments. Social and political polarization contribute to government dysfunction and lack of trust in institutions, and it increases the risk that incumbent parties move towards extremes, and the new anti-systems will gain traction. The dysfunction around the concept of feminism is good reason for some to avoid murky waters and distance themselves from the term with claims of *I am not a feminist* or pronouncing the death and obituary of the term (Walby 2011), even when, by definition, their activities of breaching the gap between male and female make them one. Also, the intergovernmental arm of the EU, the Council of Europe, the continent’s leading human rights organization, brings together governments to advance human rights, democracy, and justice. The Council cites civil society as an important element in its mission of Gender mainstreaming; an approach to policy-making that takes into account the interests and concerns of women and men in all their diversity (Lombardo & Meier 2006; Lombardo E, Meier, & Verloo 2017; Lodovici, 2020). Under its umbrella, some terminology and definitions have been contentious among member states of the council and civil society organizations, as these definitions do not align with their missions and visions. Terms like gender, diversity, intersectionality, etc. For example, the Russian Federation rejects the use of the term “gender”, as Russian legislation does not contain the concept of “gender,” also in view of the fact that there is no commonly accepted definition of the term “gender” on the international level. Furthermore, the Russian Federation considers that intersex and trans persons do not fall under the scope of the recommendation (COE 2019)¹. Just like member states, mission, vision, support, and service provision for members and beneficiaries of CSOs are intersectionally conflicting in certain areas (Howell, 2007). For example, the EU maintains permissiveness for prostitution as work (with countries like Germany, Switzerland, Amsterdam, and Belgium among others) providing legal frameworks for its regulation. According to these countries and civil society organizations that support legalizing and regulating prostitution, the goal is to make the trade safer for sex workers, helping them access critical health and government services, but by most accounts, it has resulted in a major industry with hotel-sized brothels, brothel chains, and a cash cow of tax revenue. And a taking advantage of the vulnerable, especially since the majority of sex workers are from low-income European countries and other

¹ <https://rm.coe.int/cm-rec-2019-1-on-preventing-and-combating-sexism/168094d894>

migrants escaping poverty or coerced/trafficked into the trade. Other anti-prostitution CSO's see prostitution as outright violence against women, emboldening pimps and traffickers and giving them legitimate ground to continue to perpetuate violence against women. The many conflicting voices among CSOs, feminist and nonfeminist groups alike, have led to adversarial communication and engagement in the European environment over the definitions, framing, support, and approaches to achieving gender equality, adding to the stalemate in progress. Searching for a way out of this polarization (Olaskoaga-Larrauri, Ranilla Arija, & Cilleruelo, 2026) is why a backcasting historical inquiry is advocated in this article, considering the harsh environment of public bans on the voices of women; these Renaissance women were able to make their voices heard regardless. What can the EU and CSO's learn from them to blur the lines of divisiveness and progressively surge forward on gender equality?

Historical Insights from Renaissance Women Humanists

Christine de Pizan, Isotta Nogarola, and Laura Cereta revealed several recurring principles relevant to contemporary gender-equality discourse. The legal and political environment before and during the Renaissance was a stumbling block to women speaking and speaking about women's issues, let alone achieving progress, yet they made inroads at this crossroads of gender equality. Turning to their work for some wisdom will be useful for the polarized environment in which civil society organizations operate in the European Union and globally.

Christine de Pizan

Europe's first acclaimed woman of letters, Christine de Pizan, challenged prevailing assumptions regarding women's intellectual inferiority while advocating recognition of women's capabilities and contributions (de Pizan, 1999). She established herself as a person of letters, pulling strongly on her pen in a male-dominated field in an era where women were only expected to pull their weight on the needle and the spindle. As the Aristotelian virtue prevailed on not acting against her nature by being eloquent. She did not only write for sustenance, being the sole provider of her three children, widowed at an early age. She gained the esteem of the aristocracy, many of whom became her patrons, and of the intellectuals of her day, with whom she engaged in philosophical debate. She was recognized as an accomplished lyric poet, and she became a highly respected and widely influential advocate of women's rights and of political theory. She used her writings to counter harmful stereotypes through reasoned argumentation rather than social antagonism. Christine wove women's stories into her work intentionally to emphasize their strength and contribution to the fabric of society, all the while remaining engaged with popular literary



conventions such as the epistolary advice genre of *Epistre d'Othea*. She emphasized justice, education, and mutual respect as foundations for social improvement (Richards, 1982). „The Book of the City of Ladies” critiques historical misogyny and aims to restore the reputations of women overlooked by historians. In addition to her feminist advocacy (Strandness, 2024). Emphasizing that “historical tradition” has, in fact, been shaped by the motives and biases of its writers (males) and their interpretations of historical reality, which have equal epistemological validity to any other. Thus Christine takes it on herself to rewrite history, restoring the lives of virtuous women neglected by history and vindicating the reputations of women maligned. She invokes Christian tradition (an important source of public discussion at that time) in support of her arguments for educational and social advances for women. Referring to Genesis 1:27, she argues that women, like men, were made in God’s image and consequently were endowed by the Creator with the same moral, intellectual, and spiritual aptitude; hence, men and women are equally educable. Suggesting that Christian marriage is based on the model of Christ’s caring for his church, the Bride of Christ, Christine argues that Christian marriage calls for the highest degree of moral commitment between a man and woman. She does not condone or permit institutionalized domination. Christine’s second major feminist work, *Le Livre des trois vertus* (1405; *The Book of the Three Virtues*, 1985), a companion volume to *The Book of the City of Ladies*, is a didactic work providing guidelines for women aspiring to achieve the “nobility.” it is one of the first works in European literature written by a woman for women intended for women of all ages, circumstances, and social classes. The reader encounters Reason, Righteousness, Justice, and Wisdom; the four provide women with instruction in moral precepts as well as in practical matters with specific counsels according to their social and marital status and role in life. Christine’s position shows that unless she can portray herself, and indeed all women, as unfairly attacked, she cannot justify her literary counter-attack (Laennec 1993). In all three texts, de Pizan argues that since women cannot by nature defend themselves, they must be defended; she emphasised that women are deceived because they are simple and do not think to assume the worst. She warns her readers against the snares set by men to trap women. The gold in the fire symbolizes women who are mistreated by being „blasmees.” Not only is suffering an indication of their essential worth, but de Pizan exploits the metaphor to connote also a kind of glorification of victimization. One important element of this metaphor is the semantically loaded word „blasmer” „attack”; „blame”). She implicitly argues that innate, feminine weakness is a sign of her intellectual superiority (Margolis, 1986).

Isotta Nogarola

Jardine (1985) captured succinctly the environment in which Renaissance women operated with this statement. “The names of Isotta Nogarola and Cassandra,

Fedele survive in the histories of humanism precisely because they corresponded with great male humanists. Some of their letters therefore find a place amongst the surviving works of these men". Nogarola was aware of this fact; hence, her intention to engage collaboratively is evident in her letters to Ermolao Barbaro, written before publishing her books, in which she engages him in the very tool of his trade: being a famous orator. Applying the argumentum ex auctoritate, paraphrasing Cicero's Brutus, using grammar and style beyond the societal cap placed on women, while reflecting arguments, irony, and persuasion in her discourse, in which the addressee must acknowledge her as not a woman of little means. The first layer contains conventional self-depreciation and, in turn, praise of Ermolao. "Isotta hardly dares to write to such a great man, whom „nature has endowed . . . with innumerable gifts," who possesses „the greatness and nobility of a divine mind." In contrast, her writing is „her foolishness" and she uses every opportunity to apologize for her garrulity, writing „... it may be very difficult to find a silent woman . . .," and „... my writings should seem to you to be too verbose. This, of course, creates a Socratic irony, imitating the knowledgeable Socrates, feigning ignorance of the letters (Boršić & Karasman, 2015). She addressed gender-based prejudice through intellectual dialogue and critical inquiry. Her work demonstrated how discriminatory assumptions could be challenged through scholarly engagement and ethical reflection (King & Rabil, 1983; Nogarola, 2004). Rather than promoting division, she encouraged critical engagement of inherited beliefs and social norms. The account by Hendrickson & Tadel (2024) of the book *The Defense of Eve* reveals three major things. The exact date of the exchange of letters between Lando and Nogarola, the issue of the privacy of letters until it is made public either by reading them in the Saloons or other events, and the place of male involvement in the publicity and publishing of text.

Laura Cereta

Laura Cereta's (1469–1499) family foundation reveals her father ensuring she was educated at an early age (Amendolar, 2025). It can become an explorative tool in defense of gender equality, with particular reference to personalizing the involvement of stakeholders in the support for gender equality. In her contribution to literary thought, she emphasizes personal responsibility, education, and the active participation of women in intellectual life (Cereta, 1997). She openly criticized barriers faced by women, and she simultaneously promoted self-development and constructive engagement with society. Her writings reflected a commitment to accountability without hostility (Robin, Larsen, & Levin, 2007). She regards learning as growing out of virtue, the external manifestation of an inward state. In effect, she is saying that those who do not love learning have no inner direction of their own but are directed by things outside them. In her study and analysis of Laura Cereta's



letters, Mastrantonio (2022) shares results showing how her writings play a fundamental role in feeding humanism, the Republic of Letters, and gender rights much before any organized thought could be conceived by society (Mastrantonio, 2022). Highlighting a period in history of socially embedded epistolary exchange both of fiction and non-fiction, with the most important correspondence of her time, both questioning and criticising the status quo and societal positioning of the female in her time. As much as letters were set in private circumstances, reading letters out in saloons and events (a practice of the time) allowed Laura's letters to bring intimate confidences to humanist texts addressing rights and virtues. The historical difference recovery and discussion of women's letters have made to the narrative about the importance of women in society. The works of Laura provide a counter-narrative to the societally endorsed account of men like Boccaccio's misogynistic catalogue of famous women's lives, side by side with a revision of these accounts with Christine de Pizan's catalogue of women's lives on topics like women and marriage and women and education (Robin 1997). Considering the environment she was writing in at that time, it is no wonder that her work came under attack, accused of plagiarism. In response, she asserts that her work is the product of her personal commitment to learning efforts and virtue. She responds to their obvious fear of her by asking „Look, do you tremble from fear alone of my name? I am savage neither in mind nor in hand. (a narrative from Christine de Pizan) What is it your fear?" A question that needs to be echoed along the corridors of politics and policy in today's fight for gender equality. Why is there a sudden need for a new definition of a woman? Does this definition not blur the lines of analysing progress on gender equality? What social challenges will a resolution of the gender pay gap bring? What social loss will we suffer if we have equal representation of men and women across boards, parliaments, municipalities, agencies and institutions for the sake of economic and social progress?

Laura Cereta had to argue that her intellect was not an exception, but a human capacity. Reason, learning, and writing are indeed aspects that can change the life of a woman, and Laura is another leader in wishing to take these aspects to all women – creating a large path of knowledge and virtuosity (Mastrantonio 2022). These thinkers advocated forms of resistance that challenged exclusion while maintaining the possibility of dialogue and social cooperation (King & Rabil, 1983).

* * *

The juxtaposition of contemporary and historical literature revealed notable areas of convergence. Both bodies of literature recognize the importance of addressing structural inequalities and expanding opportunities for women (Walby, 2011; Verloo, 2018; de Pizan, 1999). However, the Renaissance humanists place a stronger emphasis on relational engagement, dialogue, and shared moral responsibility than is often

evident in contemporary policy discourse (King & Rabil, 1983; Cereta, 1997). The capped environment in which they worked may have necessitated their approach. The slow progress to realising gender equality, regardless of the focused institutional support, suggests that the old perceptions are still predominant and therefore need education, restructuring, and engagement by all stakeholders to accelerate progress to realising gender equality. This fusion suggests that current debates concerning stakeholder inclusion and social polarization may benefit from greater attention to these historical perspectives. Specifically, the principles of inclusive participation, constructive accountability, mutual recognition, and non-antagonistic engagement emerged as common themes with potential relevance for contemporary policy development (Flood, 2019; Pease, 2017; Richards, 1982). Enos and Robinson (2016) aver that women, at the time of Cereta, discovered different means of persuasion, often based in their daily contexts. Thus, women redefined and subverted the traditional means using argumentation and persuasion.

Implications and Recommendations

Theoretical Implications

This study contributes to the growing body of literature that seeks to move beyond dyadic and adversarial understandings of gender relations. While contemporary gender-equality research has successfully highlighted structural inequalities and power imbalances, the findings suggest that greater attention should be given to the relational dimensions of social change. The study contributes to existing theoretical discussions regarding stakeholder engagement, social cohesion, and inclusive approaches to equality. It further demonstrates the value of historical backcasting as a methodological tool for policy analysis. Rather than treating historical texts solely as intellectual artifacts, the study illustrates how historical perspectives can provide conceptual resources for addressing contemporary social challenges. The Renaissance humanists examined in this review offer alternative frameworks that combine critique of inequality with dialogue, accountability, and mutual recognition, thereby enriching current debates on gender-transformative approaches.

Finally, the proposed Relational Gender Equality Model offers a new conceptual perspective on gender-equality scholarship by emphasizing the interconnectedness of gender relations and the importance of shared responsibility in achieving sustainable social transformation. However, relational models of political and social thought are not novel; the 1990s brought about a relational turn in feminist literature (Koggel, Harbin, & Llewellyn, 2022).



Policy Implications

The findings have important implications for gender-equality policy within the European Union and other international development contexts. Current funding frameworks have played a significant role in addressing women's historical disadvantages and remain essential for promoting equal opportunities. However, the review suggests that policies focusing exclusively on women as beneficiaries may not fully capitalize on opportunities for broader societal engagement. A relational approach is complementary and does not diminish the importance of women-centered interventions. By encouraging policies that recognize both women and men as stakeholders in achieving gender equality. Such an approach may contribute to reducing social polarization, increasing public support for gender-equality initiatives, and strengthening the long-term sustainability of policy outcomes. The findings also suggest that gender-equality policies should be assessed not only according to outputs such as participation rates and representation but also according to their capacity to foster social cohesion, dialogue, and collaborative problem-solving. Incorporating these dimensions into policy evaluation frameworks could provide a more comprehensive understanding of program effectiveness.

Practical Implications for CSOs

For civil society organizations, educational institutions, and development practitioners, the findings indicate the importance of designing interventions that encourage meaningful participation between men and women. We must acknowledge that patriarchy is a system that conditions both men and women, boys and girls. A re-engineering of the mental programming of all can bring about more accelerated cooperation toward gender equality. Regardless of being intentionally exclusive, programs addressing gender inequality may achieve greater impact when they create opportunities for cooperation, dialogue, and shared learning rather than focusing solely on separate beneficiary categories. Educational initiatives may particularly benefit from incorporating relational perspectives into curricula, leadership training, and community engagement activities. Such approaches can help participants develop empathy, mutual understanding, and collaborative problem-solving skills while remaining attentive to issues of discrimination and inequality. For practitioners implementing donor-funded projects, the study highlights the value of integrating mechanisms that promote constructive engagement between stakeholders. These mechanisms may include joint workshops, dialogue forums, community partnerships, mentorship programs, and collaborative advocacy initiatives.

Recommendations for European Union Funding Frameworks

Based on the findings of this study, several recommendations are proposed for strengthening future European Union gender-equality funding mechanisms.

1. **Introduce Relational Impact Criteria:** Funding calls should include evaluation criteria assessing how proposed interventions foster constructive engagement among diverse stakeholders. While acknowledging the need for safe spaces in several women-centered issues, like gender based violence. A progressive impact indicator mechanism should be in place. In addition to measuring benefits for target groups, projects should demonstrate how they contribute to dialogue, cooperation, and shared responsibility for gender equality.
2. **Encourage Inclusive Stakeholder Participation:** Applicants should be encouraged to demonstrate how both women and men, where appropriate, are engaged in project design, implementation, and evaluation. Particular attention should be given to initiatives that promote collaboration while maintaining a clear focus on addressing existing inequalities.
3. **Expand Monitoring and Evaluation Indicators:** Current monitoring frameworks often emphasize quantitative measures such as participation rates, employment outcomes, and leadership representation. While these indicators remain important, additional measures should be developed to assess: Social cohesion, Stakeholder engagement, Perceptions of inclusion, Collaborative decision-making, and community-level support for gender-equality objectives
4. **Support Dialogue-Based Interventions:** Dedicated funding streams could be established for projects that promote constructive dialogue and mutual understanding across gender groups. Such initiatives may be particularly valuable in educational institutions, workplaces, local communities, and youth programs.
5. **Incentivize Partnership Models:** Funding frameworks should encourage partnerships among civil society organizations, educational institutions, community groups, men's engagement organizations, women's rights organizations, and public authorities. Multistakeholder approaches may enhance the sustainability and scalability of interventions.
6. **Incorporate Historical and Cultural Perspectives:** Policy development processes should draw upon a broader range of intellectual traditions when designing gender-equality interventions. Historical perspectives, including those offered by Renaissance women humanists, can provide valuable insights regarding inclusion, accountability, and social transformation.



Conclusion

Gender equality remains one of the most important and complex objectives within contemporary sustainable development agendas. As the fifth Sustainable Development Goal (SDG 5), it is widely recognized not only as a matter of social justice and human rights but also as a catalyst for economic growth, poverty reduction, improved health outcomes, and social cohesion. Reflecting this significance, the European Union has committed substantial financial and institutional resources to promoting gender equality through legislation, policy frameworks, and funding mechanisms. Despite these efforts, persistent inequalities and projections indicating slow progress toward full gender equality suggest that additional approaches may be needed to complement existing interventions.

This study sought to examine whether historical perspectives from Renaissance women humanists could contribute to contemporary debates concerning gender-equality policy and funding frameworks. Through a PRISMA-guided systematic literature review and a historical backcasting analysis, the study explored the relationship between current gender-equality approaches and the writings of Christine de Pizan, Isotta Nogarola, and Laura Cereta. By bringing these bodies of literature into dialogue, the research addressed a gap in existing scholarship and demonstrated the continued relevance of historical intellectual traditions to contemporary policy challenges.

The findings indicate that contemporary gender-equality interventions have generated important advances in addressing structural inequalities affecting women. However, the literature also reveals growing concerns regarding stakeholder engagement, social polarization, and the long-term sustainability of certain intervention models. In particular, scholars increasingly emphasize the importance of involving diverse actors, including men, in processes of social transformation. The review suggests that sustainable progress is most likely when gender equality is understood not solely as a matter of redistributing opportunities and resources but also as a relational project involving cooperation, dialogue, accountability, and shared responsibility.

The historical analysis revealed notable parallels between these emerging concerns and the perspectives advanced by Renaissance women humanists. Although writing within profoundly unequal social contexts, Christine de Pizan, Isotta Nogarola, and Laura Cereta challenged discriminatory assumptions that women were incapable when the enabling environment for them to thrive had not been created. The evidence from these women highlights the education of women and girls so that they can have a mind of their own. Cereta regards learning as growing out of virtue; she says in effect that those who do not love learning have no inner direction of their own but are directed by things outside them. They simultaneously promote dialogue and intellectual engagement; Nogarola feigns ignorance, but as soon as a platform for engagement is granted her, intellectual prowess becomes undeniable

even to her adversaries, revealing humility as a virtue. Christine de Pizan exhibited high-level moral accountability along with social inclusion; she earned her livelihood in the male-dominated trade due to her intellectual commitment and moral currency. Their writings demonstrate that resistance to inequality need not rely exclusively on adversarial frameworks. Instead, they illustrate how strategic, constructive critique and cooperation can coexist as complementary mechanisms for advancing social change.

Based on the synthesis of contemporary and historical literature, the study proposed a Relational Gender Equality Model centered on four interrelated principles: inclusive participation, constructive accountability, dialogue and mutual recognition, and shared responsibility. The model does not seek to replace existing feminist, rights-based, or gender-mainstreaming approaches. Rather, it offers a complementary framework that strengthens these approaches by addressing the relational dimensions of gender equality. By recognizing both women and men as stakeholders in social transformation, relational approaches may contribute to greater social cohesion, broader public support, and more sustainable policy outcomes.

The study makes three principal contributions to scholarship and practice. First, it contributes to gender-equality research by introducing a relational perspective grounded in historical scholarship. Second, it demonstrates the value of historical backcasting as a methodological approach for generating policy-relevant insights from historical sources. Third, it offers practical recommendations for enhancing European Union gender-equality funding frameworks through greater emphasis on stakeholder engagement, collaborative approaches, and relational indicators of success.

These findings have particular relevance for policymakers, funding agencies, civil society organizations, and researchers seeking innovative responses to persistent gender inequalities. Future gender-equality initiatives may benefit from combining structural interventions with approaches that cultivate dialogue, mutual understanding, and collective ownership of equality goals. Such an approach recognizes that meaningful and lasting change depends not only on transforming institutions but also on transforming relationships. Ultimately, this study argues that the pursuit of gender equality should not be understood as a zero-sum contest between social groups but as a shared societal project.

References

- Anagnostakis, D. (2021). *EU Foreign Policy and Gender: How Does the EU Incorporate Gender in Its External Relations?* In: Süleymanoğlu-Kürüm, R., Cin, F.M. (eds) *Feminist Framing of Europeanisation. Gender and Politics*. Palgrave Macmillan, Cham.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-52770-9_3



- Amendolar, S.M. (2025). *Cereta, Laura*. In: Sauer, M.M., Watt, D., McAvoy, L.H. (eds) *The Palgrave Encyclopedia of Medieval Women's Writing in the Global Middle Ages*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-76219-3_151-1
- Baptista, K. J. (2023). *Gender data and intersectionality: Data2X explores intersectionality in development data*. Open Data Watch
- Barker, G., Ricardo, C., & Nascimento, M. (2010). *Engaging Men and Boys in Changing Gender-Based Inequity in Health*.
- Bayer, J. (2002). *Rechtspopulismus und Rechtsextremismus in Ostmitteleuropa*. Österreichische Zeitschrift für Politikwissenschaft, 31(3), 265–280
- Bianchi, Gabriel, Miroslava Šudila Žilinská, Zuzana Očenášová, et al. 2026. "Discourses of Gender Equality in Academic Institutions in Selected Central and Eastern European Countries," Gender, Work & Organization: 33. no. 4), 1516–1531. <https://doi.org/10.1111/gwao.70100>.
- Balázs, L., András, I., and Rajcsányi-Molnár M. (2026) Civil szervezeti vezetők pszichológiai és szervezeti profiljai Érzelmi intelligencia, reziliencia és szervezeti kultúra konfigurációi klaszterelemzés alapján (In this volume).
- Bogaards, M., (2018). *De-democratization in Hungary: diffusing defective democracy*. Routledge; Taylor and Francis. Journal of Democratization 2018, VOL. 25, NO. 8, 1481–1499 <https://doi.org/10.1080/13510347.2018.1485015>
- Boşnak, B. (2021). Construction of a Gender Equality Regime? The Case of European Union Assistance in Turkey. In *Feminist Framing of Europeanisation: Gender Equality Policies in Turkey and the EU* / (pp. 85–105). Springer International Publishing: https://doi.org/10.1007/978-3-030-52770-9_5
- Boršić, L., & Karasman, I. S. (2015). *Isotta Nogarola – The Beginning of Gender Equality in Europe*. The Monist, 98(1), 43–52. <http://www.jstor.org/stable/44012712>
- Burgos, C.A. (2026). *The Gender Power Gap and the Law in the European Union*. Intereconomics: Review of European Economic Policy, 61(2), 123–130.
- Casey, E., Carlson, J., Fraguera-Rios, C., Kimball, E., Neugut, T., Tolman, R., & Edleson, J. (2013). *Context, Challenges, and Tensions in Global Efforts to Engage Men in the Prevention of Violence Against Women: An Ecological Analysis*. Men and Masculinities, Volume 16 (2), 228–251. <https://doi.org/10.1177/1097184X12472336>
- Casey E., Carlson J., Yager A., Bulls S. T. (2016). *Gender Transformative Approaches To Engaging Men In Gender-Based Violence Prevention: A Review And Conceptual Model Trauma, Violence, & Abuse*, 1–16. Sagepub.Com/Journals Permissions.Nav <https://doi.org/10.1177/1524838016650191>
- Cereta, L. (1997). *Collected Letters of a Renaissance Feminist*. University of Chicago Press.
- Chaney, P. (2016). *Civil Society and Gender Mainstreaming: Empirical Evidence and Theory-Building from Twelve Post-Conflict Countries 2005–15*, World Development, Volume 83, Pages 280–294, ISSN 0305-750X, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2016.01.010>.
- Cin, F.M., Süleymanoğlu-Kürüm, R. (2021). *Alternative Explanations from Feminist Theories: Towards a Feminist Framework for the Europeanisation Process*. In: Süleymanoğlu-Kürüm,



- R., Cin, F.M. (eds) *Feminist Framing of Europeanisation. Gender and Politics*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-52770-9_4
- Cookson, T. P., & Fuentes, L. (2026). Gender Data, Intersectionality, and a Feminist Politics of “Negotiated Refusal”. *Violence Against Women*, 32(2), 347–373.
- Cornwall, A. (2000), *Missing Men? Reflections on Men, Masculinities and Gender in GAD*. IDS Bulletin, 31: 18–27. <https://doi.org/10.1111/j.1759-5436.2000.mp31002003.x>
- Council of Europe (2019) Preventing and Combating Sexism. Recommendation CM/Rec(2019). Adopted by the Committee of Ministers of the Council of Europe. <https://rm.coe.int/cm-rec-2019-1-on-preventing-and-combating-sexism/168094d894>
- De Pizan, C. (1999). *The Book of the City of Ladies*. Penguin Classics.
- DG NEAR (2022): Guidelines for EU Support to Civil Society In: the Enlargement Region 2021–2027, Available at: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/system/files/2022-11/EU-Guidelines-for-Support-to-Civil-Society-in-the-Enlargement-region-2021-2027.pdf>, Accessed: 21. 07. 26
- Dimitrova, A., & Pridham, G. (2004). International actors and democracy promotion in Central and Eastern Europe: the integration model and its limits. *Democratization*, 11(5), 91–112. doi: 10.1080/13510340412331304606
- EIGE. (2020). *Economic Benefits of Gender Equality in the European Union*.
- European Commission. (2020). *A Union of Equality: Gender Equality Strategy 2020–2025*.
- European Commission. (2024). *Report on Gender Equality in the European Union*.
- Fletcher, J. K. (1999). *Disappearing Acts: Gender, Power and Relational Practice at Work*. MIT Press
- Flood, M. (2019). Global Masculinities. *Engaging Men and Boys in Violence Prevention*. Palgrave Macmillan.
- Greig, A., Kimmel, M., & Lang, J. (2000). *Men, Masculinities and Development*.
- Haggard, S. and Kaufman, R. (2021) The Anatomy of Democratic Backsliding. *Journal of Democracy* Volume 32 Number 4 pp. 27–41 10.1353/jod.2021.0050
- Hani, S. B., Obeisat, S. A., & Hweidi, L. I. (2026). *Unveiling patriarchy: a systematic review of economic violence against women*. BMC Public Health.
- Heffner, R. D. (2001). *Alexis De Tocqueville. Democracy in America*. Signet Classics Newyork
- Hendrickson, T., & Tadel, A. (2024). Isotta Nogarola as a Public Intellectual. A New Letter from Silvestro Lando concerning Her *Defense of Eve*. *Humanistica Lovaniensia*, 73, 65–98. <https://www.jstor.org/stable/27389507>
- Howell, J., 2007, ‘Gender and Civil Society: Time for Cross-Border Dialogue’, in *Social Politics: International Studies in Gender, State and Society*, vol. 14, no. 4, pp. 415–436
- Jardine, L. (1985). “*O Decus Italiae Virgo*”, or *The Myth of the Learned Lady in the Renaissance*. *The Historical Journal*, 28(4), 799–819. <http://www.jstor.org/stable/2639322>
- Jordan, J., Kaplan, A., Miller, J., Stiver, I., & Surrey, J. (1991). *Women's Growth in Connection*.
- Kabeer, N. (2016). *Gender Equality, Economic Growth, and Women's Agency*. *Gender & Development*, 24(1), 13–28.
- Kazankov, D. Why ‘democracy’ is still a word worth using. *Asian J. Philos.* 5, 5 (2026). <https://doi.org/10.1007/s44204-025-00351-2>



- Khoma N. and Kozma V. (2021). Obstacles Towards The Achievement Of Gender Equality In The Baltic States: Institutional And Value Dimension. Vol. 18 (2021): Balkan Social Science Review Vol.18, 241 – 263 <https://doi.org/10.46763/BSSR2118241k>
- King, M. L., & Rabil, A. (1983). *Her Immaculate Hand: Selected Works by and About the Women Humanists of Quattrocento Italy*.
- Koggel, C. M., Harbin, A., & Llewellyn, J. J. (2022). Feminist relational theory. *Journal of Global Ethics*, 18(1), 1 – 14. <https://doi.org/10.1080/17449626.2022.2073702>
- Laennec, C. M. (1993). Unladylike Polemics: Christine de Pizan's Strategies of Attack and Defense. *Tulsa Studies in Women's Literature*, 12(1), 47 – 59. <https://doi.org/10.2307/463756>
- Lombardo, E., & Meier, P. (2006). Gender mainstreaming in the EU. *European Journal of Women's Studies*, 13(2), 151 – 166.
- Lombardo E, Meier P., & Verloo M. (2017). Policymaking from a Gender+ Equality <https://doi.org/10.1080/1554477X.2016.1198206>.
- Lodovici, M. S. (2020). EU Funding For Gender Equality: The Need For A Gender Responsive Budget. *Rivista Internazionale Di Scienze Sociali*, 128(1), 67 – 84. <https://www.jstor.org/stable/27108637>
- Lopez, M., Ferreira, V., Ferreira S., and Coelho, L. (2015) *Civil society organisations and gender equality: mainstreaming and empowerment in the public policies towards civil society*. ISTR Eighth International Conference and 2nd EMES-ISTR European Conference, „The Third Sector and Sustainable Social Change: New Frontiers for Research“, organised by ISTR, EMES in partnership with CINEFOGO, Barcelona, July 9 – 12, 2008
- Margolis, N. (1986). Christine De Pizan: The Poetess as Historian. *Journal of the History of Ideas*, 47(3), 361 – 375. <https://doi.org/10.2307/2709658>
- Mastrantonio, M. (2022). Laura Cereta's Letters – The First Female Humanist, was already a Feminist, *International Journal of Social Sciences Research and Development (IJSSRD)*, 4 (1), 2022, pp 11 – 23.[accessed Aug 04 2026].
- Muresan, P. (2024). *EU Financial Support for Civil Society in the Western Balkans Compared to the Republic of Moldova*. *Civil Szemle*, 22(1), 245 – 257. <https://doi.org/10.62560/csz.2025.01.15>
- Nogarola, I. (2004). *Complete Writings: Letterbook, Dialogue on Adam and Eve*. University of Chicago Press. <https://doi.org/10.1353/REN.2008.0624>
- Offen K. (1988) *Defining Feminism: A Comparative Historical Approach*. *Signs*, Vol. 14, No. 1 (Autumn, 1988), pp. 119 – 157. The University of Chicago Press
- Olaskoaga-Larrauri, J., Ranilla Arijia, J., & Cilleruelo, E. (2026). Supplementary material Slower than It Appears? A Statistical Representation of the Evolution of Gender Equality in Europe [Data set]. Zenodo. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18147483>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). *The PRISMA 2020 Statement: An Updated Guideline for Reporting Systematic Reviews*. *BMJ*, 372, n71.
- Pease, B. (2017). *Undoing Privilege and Unearned Advantage*. Zed Books.
- Rees, T. (1998). *Mainstreaming equality in the European Union: Education, training and labour market policies*. London, UK: Routledge.
- Richards, E. J. (1982). *Christine de Pizan and Medieval French Feminism*.



- Robinson, J. (1990). *Futures Under Glass: A Recipe for People Who Hate to Predict*. *Futures*, 22(8), 820–842.
- Robin, D. (1997). *Collected Letters of a Renaissance Feminist*. By Laura Cereta. University of Chicago Press.
- Robin, D., Larsen, A., & Levin, C. (2007). *Encyclopedia of Women in the Renaissance*.
- Ruxton, S. (Ed.). (2004). *Gender Equality and Men*. Practical Action Publishing.
<http://www.jstor.org/stable/j.ctt1hj58qj>
- Strandness J. P. (2024) *La Cité des dames de Christine de Pizan. Entre philologie auctorale et génétique textuelle by Andrea Valentini (review)*. *French Review* (0016-111X), 2024, v. 98, n. 2, p. 169, doi. 10.1353/tfr. 2024.a947653
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). *Methods for the Thematic Synthesis of Qualitative Research in Systematic Reviews*. *BMC Medical Research Methodology*, 8(45).
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*.
- Verloo, M. (2018). *Varieties of Opposition to Gender Equality in Europe*. Routledge.
- Walby, S. (2011). *The Future of Feminism*. Polity Press.
- World Economic Forum. (2024). *Global Gender Gap Report 2024*.
- Zhu, N., Gawel, A. & Toikko, T. (2026). Motherhood and Systemic Gender Pay Gap Faced by Women in European Union Countries. *J Fam Econ Iss* 47, 160–178 (2026).
<https://doi.org/10.1007/s10834-025-10072-6>

CIVIL KEZDEMÉNYEZÉSEK ÉS TÁRSADALMI KÖZVETÍTÉS AZ ENERGIAHATÉKONYSÁG TERÉN MAGYARORSZÁGON

Tóbel Imre – Kővári Attila – Kovács-Bokor Éva

Bevezetés

A civil szervezetek az energiaátmenetben olyan társadalmi feladatokat látnak el, amelyek a műszaki és pénzügyi programokból gyakran hiányoznak. Helyi kapcsolatokat mozgósítanak, érthetővé teszik a szakpolitikai és technikai információkat, felismerik a nehezen elérhető háztartásokat, és bizonyos programokban végigkísérik az érintetteket a támogatási folyamaton. E tevékenységek miatt az energiahatékonyság nem kizárólag energetikai, hanem civil társadalmi kérdés is, mert a beavatkozások eredménye attól függ, hogy az információ, a támogatás és a döntési lehetőség ténylegesen eljut azokhoz, akiknek a legnagyobb szükségük van rá.

A háztartások energiahasználatát az épület és a fűtési rendszer műszaki állapota mellett a jövedelem, a lakhatási helyzet, a tudás, az ügyintézési képesség és a helyi kapcsolatok is alakítják. E tényezők között könnyen kialakul egy hozzáférési rés. A felülről létrehozott szakpolitikai eszköz formálisan minden jogosult számára nyitott lehet, a gyakorlatban azonban az önerő, az előfinanszírozás, a dokumentumok beszerzése vagy az ingatlan rendezetlen jogi helyzete kizárhatja a sérülékeny háztartásokat. A tanulmány kiindulópontja szerint a civil szervezetek e résben működnek köztes szereplőként.

A hazai energetikai adatok jelzik a probléma nagyságrendjét. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szerint 2024-ben Magyarország primer energiafelhasználása 1 025,5 PJ, végső energiafelhasználása 690,3 PJ volt, a megújuló energiaforrásokból

és hulladékból termelt villamos energia felhasználásának részaránya a bruttó végső villamosenergia-fogyasztáson belül pedig 24,1% volt (KSH, 2026a). A háztartási szektorban a fűtés tartósan meghatározó. A háztartások végső energiafelhasználásának 2020-ban 71,2%-a, 2021-ben 73,3%-a, 2024-ben 69,6%-a fűtéshez kapcsolódott (KSH, 2026b). Ez azt jelenti, hogy a lakóépületek, a fűtési rendszerek és a háztartások beruházási lehetőségei az energiahatékonysági átmenet központi tényezői.

A társadalmi egyenlőtlenség az energiaszegénységi adatokban válik különösen láthatóvá. Az Európai Unió lakosságának 10,6%-a 2023-ban nem tudta megfelelően fűteni otthonát (Eurostat, 2025). A magyarországi helyzetet elemző Habitat-jelentés szerint a háztartások 8,3%-a, közel 340 ezer család legalább két energiaszegénységi mutatóban érintett. Az érintettek kétharmada az alsó két jövedelmi ötödbe tartozik, háromnegyedük különálló családi házban él, 58%-uk pedig tűzifával fűt. A szegényebb háztartások jövedelmük átlagosan 12%-át fordítják energiára, míg a magasabb jövedelmű csoportoknál ez az arány 6% (Koritár, 2025).

A civil szervezetek közvetítő szerepe más fenntarthatósági területeken is megfigyelhető. A hazai elektromobilitási kezdeményezések elemzése szerint a civil szereplők a tájékoztatás, a társadalmi elfogadás és a helyi kapcsolatok erősítésében tölthetnek be szerepet (Balázs & Rajcsányi-Molnár, 2022). A fenntarthatóság városi összefüggései szintén azt mutatják, hogy az energetikai, közlekedési, digitális és közösségi rendszerek nem különálló területek, hanem egymással összekapcsolódó helyi működési környezetet alkotnak (Varga, 2022). A fenntarthatósági átmenetben a digitális és mesterséges intelligencián alapuló megoldások is támogathatják a tudás rendszerezését, a döntéstámogatást és a társadalmi részvételhez kapcsolódó információs folyamatokat, amennyiben ezek emberi ellenőrzés mellett, átlátható módon kapcsolódnak a közösségi célokhoz (Kőkuti & Falus, 2024). A fenntarthatósági átmenetek nemzetközi szakirodalma ennél általánosabb állítást fogalmaz meg: a közvetítő szervezetek tanulási folyamatokat szerveznek, intézményi kapcsolatokat építenek, és a különböző szereplők között brókerként működnek (Hargreaves et al., 2013; Kivimaa et al., 2019).

A tanulmány három kutatási kérdésre keresi a választ. Az első kérdés arra irányul, hogy milyen közvetítő funkciók azonosíthatók a két vizsgált civil programban. A második azt vizsgálja, hogy e funkciók miként kapcsolódnak a magyarországi energiaszegénység országos mintázataihoz. A harmadik kérdés az, hogy a programok mely eredményei mérhetők a nyilvános dokumentumok alapján, és hol húzódnak az elemzés korlátai. Az önálló tudományos hozzájárulást egy háromfunkciós elemzési keret adja. Ez a tudás és szemlélet, a hozzáférés és eljárás, valamint a bizalom és elismerés közvetítését különíti el, majd e keretben hasonlít össze két eltérő hazai beavatkozást.



Elméleti háttér és elemzési keret

A civil szervezetek közvetítő szerepe

A civil és nonprofit szervezetek nem teljesen állami, de nem is tisztán piaci logika szerint működnek, hanem köztes intézményi térben helyezkednek el, ahol a közösségi szükségletek, az önkéntes részvétel, az érdekképviselés és a szolgáltatás egyszerre jelenhet meg (Anheier, 2014). Ez a sajátos pozíció az energiahatékonyság területén gyakorlati jelentőséget kap. A civil szervezet lehet helyi információforrás, érdekvédelmi szereplő, ügyfélkísérő, vagy olyan kapcsoló, amely a háztartást összeköti az önkormányzattal, a finanszírozóval és a kivitelezővel.

A fenntarthatósági átmenetek kutatása az ilyen szervezeteket intermedierként, vagyis közvetítőként írja le. Az intermedier nem feltétlenül hoz létre új technológiát. Tudást gyűjt és fordít le, kapcsolatokat szervez, segíti a programok kialakulását, és csökkenti a szereplők közötti együttműködés bizonytalanságát (Kivimaa et al., 2019). A közösségi energia kutatásában Hargreaves és munkatársai (2013) három alapvető feladatot azonosítottak: a helyi tapasztalatok összegyűjtését és a tanulás szervezését, a támogató intézményi infrastruktúra építését, valamint a helyi tevékenységek keretezését és összehangolását. Emellett a közvetítők a finanszírozók, hatóságok, közösségek és szolgáltatók közötti kapcsolatban brókerként is működhetnek.

A köztes szereplő megközelítés tovább pontosítja ezt a képet. Parag és Janda (2014) szerint a változás nemcsak felülről vagy alulról indulhat, hanem a rendszer közepén elhelyezkedő szereplőkön keresztül is. Ezek a szereplők felfelé a szakpolitika, lefelé a háztartások, oldalirányban pedig más intézmények felé képesek hatást gyakorolni. Befolyásuk a saját cselekvőképességükön és végrehajtási kapacitásukon nyugszik. A civil szervezetek esetében e kapacitás gyakran arra szolgál, hogy mások, főként sérülékeny háztartások cselekvési lehetőségeit növelje.

Az energiaszegénység mint igazságossági kérdés

Az energiaszegénység nem azonosítható egyszerűen az alacsony jövedelemmel vagy a magas energiaszámlával. A probléma a jövedelem, az energiaár, az épület energiahatékonysága, a fűtési rendszer, a háztartás egészségi állapota és az intézményi hozzáférés együtteséből alakul ki (Bouzarovski & Petrova, 2015). A megélt tapasztalatokra épülő kutatás szerint az épület minősége, az energiaellátás, a jövedelem stabilitása, a lakhatási jogviszony, a társas kapcsolatok és az egészségi állapot egymást erősítő sérülékenységi dimenziók (Middlemiss & Gillard, 2015).

Az energiaigazságosság szakirodalma három dimenziót különít el. Az elosztási igazságosság azt vizsgálja, kik viselik az energiaellátás és az átmenet terheit. Az elismerési igazságosság arra kérdez rá, hogy a sérülékeny csoportok sajátos helyzete

megjelenik-e a szakpolitikai figyelemben. Az eljárási igazságosság pedig azt elemzi, hogy az érintettek hozzáférnek az információkhoz, a döntésekhez és a támogatási folyamatokhoz (Walker & Day, 2012). A civil szervezetek szerepe különösen az elismerési és eljárási dimenzióban erős. Megtalálhatják a láthatatlan csoportokat, és hozzáférhetőbbé tehetik a bonyolult intézményi utakat.

Az európai szakpolitikai keret hasonló, többdimenziós logikát követ. Az energiahatékonyság elsődlegességének elve szerint az energiahatékonysági megoldásokat a döntéshozatalban következetesen mérlegelni kell, társadalmi hatásaikkal együtt (Commission Recommendation (EU) 2021/1749, 2021). A 2023/1791/EU irányelv az energiaszegénységben érintett csoportokat külön figyelembe vevő kötelezettségeket is rögzít (Directive (EU) 2023/1791, 2023). Az Energy Poverty Advisory Hub diagnosztikai kerete a jövedelmi, lakhatási, éghajlati, egészségi, részvételi és területi tényezők együttes vizsgálatát javasolja, és hangsúlyozza a statisztikai mutatók helyi tudással való kiegészítését (Energy Poverty Advisory Hub [EPAH], 2025a, 2025b, 2025c).

A civil közvetítés elemzési kerete

A tanulmány az előző két alfejezet belátásaiból három közvetítő funkciót vezet le. Az első a tudás és szemlélet közvetítése. Ide tartozik a műszaki és szakpolitikai információ érthetővé tétele, a helyi tudás összegyűjtése, a tanulás szervezése és az energiatudatos döntések támogatása. A második a hozzáférés és eljárás közvetítése. Ez az adminisztratív, jogosultsági, finanszírozási és kivitelezési akadályok csökkentését, valamint az ügyfélkísérést foglalja magában. A harmadik a bizalom és elismerés közvetítése. Ez a nehezen elérhető csoportok azonosítását, helyzetük láthatóvá tételét és a helyi bizalmi kapcsolatok mozgósítását jelenti.

E funkciók nem kizárják, hanem kiegészítik egymást. Egy szemléletformáló program is teremthet hozzáférést az információhoz, és egy felújítási ügyfélkísérő program is adhat új tudást. Az elemzési keret ezért azt vizsgálja, melyik funkció az elsődleges, milyen konkrét eszközökön keresztül működik, milyen országos problémára válaszol, és milyen eredménye dokumentálható. A keret fogalmi hidat képez az országos adatok és a helyi esetek között. A makroszint a közvetítés szükségletét mutatja, a programszint pedig a közvetítés működését.

Módszertan

A kutatás elméletvezérelt, beágyazott összehasonlító esettanulmány, amely kvalitatív dokumentumelemzést és leíró statisztikai elemzést kapcsol össze. Az esettanulmány alkalmas arra, hogy egy jelenséget a társadalmi és intézményi környezetben vizsgáljon, különösen akkor, amikor a jelenség és a környezet határa nem választható el élesen (Yin, 2018).



A kutatási design két egymásba ágyazott szintből áll. Az első szint a magyarországi energetikai és energiaszegénységi környezet leírása. A második szint két civil program elemzése. Az elemzési egységek az Energiaklub hatvani programja és a Habitat for Humanity Magyarország Falusi LakHátas modellje. A megfigyelési egységeket a programdokumentumok jelentéssel bíró szövegrészei, a közölt programmutatók és a kapcsolódó országos indikátorok alkotják. Az 1. táblázat összefoglalja a forráskorpuszt és az egyes források elemzési szerepét.

1. táblázat. Az elemzés forráskorpusza és a források szerepe

Forráscsoport	Konkrét forrás	Elemzési szerep
Hazai statisztika	KSH 6.1.1.1. és 6.1.1.7. STADAT táblák	Az országos energiarendszer és a háztartási fűtési dominancia leírása
Európai összehasonlító adat	Eurostat ILC_MDES01 és a 2025. januári közlemény	A megfelelő fűtés megfizethetőségének európai kerete
Európai diagnosztikai forrás	EPAH Hungary indikátorexport és három módszertani kiadvány	A foknapok, a jövedelem és a többdimenziós diagnózis értelmezése
Civil programdokumentum	Energiaklub hatvani programoldal	A helyi szemléletformálás, elérés és intézményi kapcsolódás elemzése
Civil szakpolitikai jelentés	Habitat for Humanity Magyarország célzott felújítási fejezete	A támogatási hozzáférés, ügyfélkísérés, költségek és programkimenetek elemzése

Forrás: saját szerkesztés.

A két eset kiválasztása célzott: mindkét program közvetlenül kapcsolódik az energiahatékonysághoz, az energiatudatossághoz vagy az energiaszegénységhez. A koordináló vagy közvetítő szerepet civil, illetve nonprofit szervezet tölti be. A két eset kontrasztos párt alkot. Az Energiaklub elsősorban helyi szemléletformáló és elérési modellt képvisel, a Habitat pedig a támogatási hozzáférés gyakorlati akadályait csökkentő modellt.

A dokumentumok feldolgozása irányított kvalitatív tartalomelemzéssel történt. Az elsődleges információkat a célcsoport, a beavatkozási eszköz, a területi szint, az intézményi kapcsolódás, a dokumentált kimenet, a mérhetőség és a korlát dimenziói egészítették ki. A 2. táblázat mutatja a tartalomelemzés dimenzióit és megfigyelhető jeleit.

2. táblázat. A kvalitatív tartalomelemzés dimenziói

Dimenzió	Tartalom	Megfigyelhető jel a dokumentumban
Tudás és szemlélet közvetítése	A szakpolitikai és műszaki tudás érthetővé tétele, tanulás és szemléletformálás	Workshop, képzés, tájékoztató, gyermekfoglalkozás, kommunikációs kampány
Hozzáférés és eljárás közvetítése	A támogatási út pénzügyi, jogi, adminisztratív vagy szervezési akadályainak csökkentése	Előfinanszírozás, ügyfélkísérés, dokumentációs segítség, kivitelezői koordináció
Bizalom és elismerés közvetítése	Sérülékeny csoportok elérése, láthatóvá tétele és helyi kapcsolatok mozgósítása	Jelzőrendszer, célzott bevonás, helyi szakemberek és közösségi szereplők együttműködése
Dokumentált kimenet	A programhoz közvetlenül kapcsolható, nyilvánosan közölt eredmény	Résztvevők, megvalósult felújítások, támogatási összeg, programköltség
Mérhetőségi korlát	Az a pont, amelyen túl a dokumentum nem támaszt alá oksági vagy hosszú távú állítást	Hiányzó utánpótlás, önbevallás, egyforrásos dokumentáltság, eltérő definíció

Forrás: saját szerkesztés Hsieh és Shannon (2005), Hargreaves et al. (2013), Parag és Janda (2014), valamint Walker és Day (2012) alapján.

A statisztikai adatok feldolgozása leíró jellegű. A KSH adatai a háztartási energiafelhasználás szerkezetét, a Habitat adatai az energiaszegénység társadalmi koncentrációját és a program hozzáférési szűrőjét, az EPAH export pedig az éghajlati terhelés és a háztartási jövedelem időbeli alakulását írja le. A források értelmezésekor különbséget tettünk a program által közvetlenül előállított kimenetek és a hosszabb távú hatások között.

Az Energiaklub esetében a nyilvánosan elérhető számszerű eredményadatok korlátozottak. A Habitat esetében részletesebb működési adatok állnak rendelkezésre, de ezek is a szervezet saját jelentéséből származnak. Az elemzés elsősorban analitikai általánosításra törekszik: azt mutatja meg, milyen közvetítő mechanizmusok figyelhetők meg a két esetben, nem pedig azt, hogy ezek milyen gyakorisággal jellemzik a teljes magyar civil szektort.

Eredmények

Az országos energiarendszer és a háztartási fűtés súlya

A 3. táblázat a magyar energiagazdálkodás néhány 2024. évi mutatóját foglalja össze. A primer és a végső energiafelhasználás eltérése nem értelmezhető egyszerűen veszteségként, mert a két mutató eltérő elszámolási szintet képvisel, és az átalakítási folyamatok, az energiaszektor saját felhasználása, valamint más mérlegtételek is



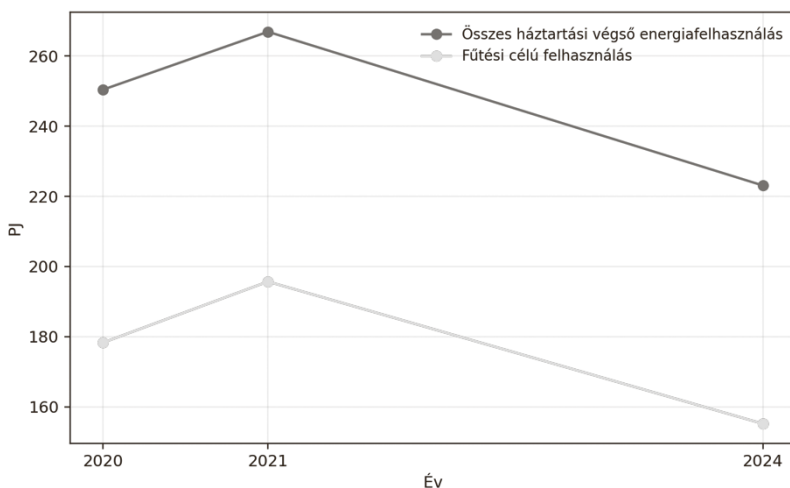
befolyásolják. A tanulmány szempontjából a lényeg a végső felhasználás nagysága és a háztartási kereslet szerkezete. A civil kezdeményezések főként ezen a felhasználási oldalon tudnak hatni, mert a lakossági döntéseket, a felújításokhoz való hozzáférést és az energiatudatos gyakorlatokat befolyásolják.

3. táblázat. A magyar energiagazdálkodás néhány fő mutatója 2024-ben

Mutató	Érték
Primer energiahordozók termelése	475,8 PJ
Primer energiafelhasználás	1 025,5 PJ
Végső energiafelhasználás	690,3 PJ
Megújuló energiaforrásból és hulladékból termelt villamos energia részaránya	24,1%

Forrás: saját szerkesztés, KSH (2026a) alapján.

Az 1. ábra és a 4. táblázat szerint a fűtési célú energiafelhasználás mindhárom megfigyelt évben meghaladta a háztartási végső energiafelhasználás 69%-át. A teljes háztartási felhasználás 2020 és 2024 között 27,3 PJ értékkel, 10,9%-kal csökkent, a fűtési célú felhasználás pedig 23,1 PJ értékkel, 13,0%-kal lett alacsonyabb. A három kiválasztott év alapján ugyanakkor nem dönthető el, hogy a változásban mekkora szerepe volt az időjárásnak, az energiaáraknak, a fogyasztói alkalmazkodásnak vagy a szerkezeti energiahatékonysági javulásnak. Biztosan csak az állítható, hogy a fűtés továbbra is a háztartási energiahasználat meghatározó eleme.



1. ábra. A háztartások összes és fűtési célú végső energiafelhasználása

Forrás: saját szerkesztés, KSH (2026b) alapján.

Ez a mintázat közvetlenül kapcsolódik a civil közvetítéshez. Az épületfelújítás és a fűtési rendszer korszerűsítése jelentős beruházást igényel, miközben a helyes használati gyakorlatokhoz érhető információra is szükség van. A beruházási hozzáférést segítő és a szemléletformáló civil programok ezért nem ugyanazt a feladatot végzik, de ugyanannak a fűtési központú problémának két oldalára reagálnak.

4. táblázat. A háztartások végső energiafelhasználása és a fűtés részaránya

Év	Összes háztartási végső energiafelhasználás	Fűtési célú felhasználás	A fűtés részaránya
2020	250,4 PJ	178,3 PJ	71,2%
2021	266,9 PJ	195,7 PJ	73,3%
2024	223,1 PJ	155,2 PJ	69,6%

Forrás: saját szerkesztés, KSH (2026b) alapján.

Az energiaszegénység társadalmi szerkezete

Az 5. táblázat nem egyszerűen egy hátrányos csoportot ír le, hanem egymásra rakódó sérülékenységeket mutat. A szegényebb háztartások energiakiadási terhe a jövedelem arányában kétszerese a magasabb jövedelműek terhének. A tüzfahasználat az alsó jövedelmi ötödben több mint négyszerese a felső ötöd értékének. Az elavult helyiségfűtés előfordulása közel két és félszerese a felső jövedelmi ötödben mért értéknek. Az alacsony jövedelem tehát gyakran rosszabb épületállapottal és kevésbé korszerű fűtési móddal párosul (Koritár, 2025).

A közel 340 ezer, legalább két mutatóban érintett család háromnegyede különálló családi házban él. Ez a célcsoport földrajzilag szétszórta, és az általános kommunikációval nehezebben érhető el. A civil szervezetek helyi kapcsolathálózata ezért nem csupán kényelmi elem, hanem az elérés feltétele lehet. Ugyanez igaz az elismerésre is: az egyszülős, idős, fogyatékossgal élő vagy rendezetlen lakhatási helyzetű háztartás problémája gyakran nem illeszkedik egyetlen egyszerű jogosultsági kategóriába.



5. táblázat. A magyarországi energiaszegénység néhány dokumentált társadalmi és lakhatási jellemzője

Mutató	Érték
Legalább két energiaszegénységi mutatóban érintett háztartások aránya	8,3%
Érintett családok becsült száma	közel 340 ezer
Alsó két jövedelmi ötödbe tartozók aránya	kétharmad
Különálló családi házban élők aránya	háromnegyed
Tűzifával fűtők aránya	58%
Energiakiadás aránya a szegényebb háztartások jövedelméből	12%
Energiakiadás aránya a felső jövedelmi szintű háztartások jövedelméből	6%
Elsődleges fűtőanyagként tűzifát használók aránya az alsó jövedelmi ötödben	38,1%
Elsődleges fűtőanyagként tűzifát használók aránya a felső jövedelmi ötödben	8,9%
Elavult, egyedi helyiségfűtési módok aránya az alsó jövedelmi ötödben	46,6%
Elavult, egyedi helyiségfűtési módok aránya a felső jövedelmi ötödben	18,9%

Forrás: saját szerkesztés, Koritár (2025) alapján.

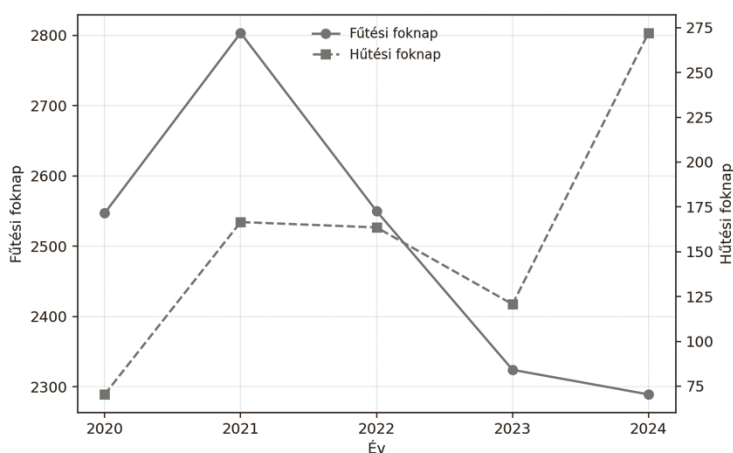
Éghajlati terhelés és háztartási alkalmazkodás

A foknap a napi átlaghőmérséklet és egy meghatározott referenciahőmérséklet eltérésének időben összegezett mutatója. A fűtési foknap a hidegebb időszakok fűtési szükségletét, a hűtési foknap a melegebb időszakok hűtési szükségletét közelíti. A mutató nem azonos a tényleges energiafogyasztással, mert az épület minősége, a berendezés határfoka és a háztartási viselkedés is számít. Arra azonban alkalmas, hogy az időjárásból eredő hőigény változását jelezze.

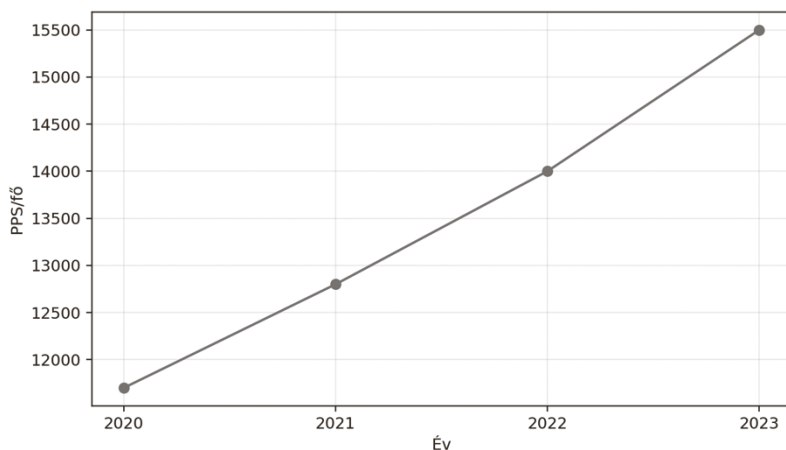
A 2. ábra szerint a fűtési foknap 2020 és 2024 között 10%-kal csökkent, miközben a hűtési foknap 2024-ben a rövid idősor legmagasabb értékét érte el. A hűtési mutató 2024. évi értéke közel négyszerese volt a 2020. évinek. Öt év adata nem elegendő hosszú távú éghajlati trend bizonyításához, a 2024. évi kiugrás mégis arra figyelmeztet, hogy a nyári hőkomfort és az épületek túlmelegedése egyre fontosabb társadalmi kérdés lehet.

A rendelkezésre álló éves háztartási jövedelem PPS egységben 2020 és 2023 között 11 700 értékről 15 500 értékre emelkedett, amint a 3. ábra mutatja. A jövedelmi mutató növekedése önmagában nem bizonyítja, hogy a sérülékeny háztartások energiahelyzete arányosan javult. Az országos átlag elfedheti a jövedelmi és lakhatási különbségeket. A civil programok számára ezért a téli fűtési tanácsadás

mellett a passzív árnyékolás, a szellőztetés, a túlmelegedés megelőzése és a hűtési költségek tudatosítása is releváns lehet.



2. ábra. A hűtési és fűtési foknapok alakulása Magyarországon
Forrás: saját szerkesztés, EPAH (2026) alapján.



3. ábra. A rendelkezésre álló éves háztartási jövedelem alakulása
Forrás: saját szerkesztés, EPAH (2026) alapján.

Az országos mintázatok és a civil közvetítés kapcsolata

Az országos eredmények három kapcsolódási pontot jelölnek ki. A fűtés tartós súlya a felújításokhoz és a korszerű fűtéshez való hozzáférést teszi fontossá.



Az energiaszegénység társadalmi koncentrációja célzott, helyi elérést igényel. A nyári hőterhelés változása pedig bővíti a szemléletformálás tartalmát. A 6. táblázat e problémákat rendeli hozzá a civil közvetítés funkcióihoz és a két vizsgált esethez.

6. táblázat. Az országos problémák és a civil közvetítési válaszok kapcsolata

Országos probléma	Civil közvetítési szükséglet	Esettanulmányi kapcsolódás
A fűtés a háztartási végső energiafelhasználás közel 70%-át adja	Felújítási hozzáférés, fűtési tudás és háztartási döntéstámogatás	Habitat felújítási ügyfélkísérés, Energiaklub szemléletformálás
Az energiaszegénység az alacsony jövedelmű, családi házas és tűzfát használó csoportokban halmozódik	Célzott helyi elérés, bizalom, a sérülékenység többdimenziós felismerése	Energiaklub helyi jelzőrendszere és célcsoportjai
A támogatási programok előfinanszírozási és adminisztratív akadályokat tartalmaznak	Pénzügyi és eljárási közvetítés, dokumentációs segítség, koordináció	Habitat előfinanszírozás, mentorálás és kivitelezői kapcsolás
A 2024. évi hűtési foknap magas értéket mutat	A nyári hővédelem és hűtési tudatosság beépítése a programokba	Mindkét modell lehetséges jövőbeni fejlesztési iránya

Forrás: saját szerkesztés, KSH (2026b), EPAH (2026), Energiaklub (2023–2024) és Koritár (2025) alapján.

Civil esettanulmányok

Az Energiaklub hatvani modellje

Az Energiaklub „Energiaszegénység és energiatudatosság: szemléletformálás Hatvanban” című programja 2023. szeptember 1. és 2024. február 29. között valósult meg. A kezdeményezés helyi szinten kapcsolta össze az energiaszegénység felismerését, a tudásközvetítést és a közösségi elérést (Energiaklub, 2023–2024). A programleírás szerint Hatvanban több mint száz háztartás részesült rendszeresen lakhatáshoz vagy rezsizhez kapcsolódó települési támogatásban, és egy 2022. évi helyi felmérés a háztartások 15–20% közötti energiaszegénységi érintettségét valószínűsítette. Ez az érték nem vethető össze közvetlenül a Habitat országos 8,3%-os értékével, mert az alkalmazott definíció és a mutatók köre eltér. Mindkét adat ugyanakkor számottevő társadalmi kockázatot jelez.

A program célcsoportja nem kizárólag alacsony jövedelmű háztartásokból állt. Az egyszerűsödő családok, az egyedül élők, a fogyatékkal élők és a rossz energiahatékonyságú lakóépületben élők is megjelentek a kiemelt csoportok között (Energiaklub, 2023–2024). Ez az elismerés közvetítésének konkrét formája. A célzás nem egyetlen jövedelmi határra épült, hanem olyan élethelyzeteket is figyelembe vett, amelyek a háztartás alkalmazkodási képességét csökkenthetik.

A program fő eszközei a lakossági workshopok, a gyermekeknek szóló foglalkozások és a kommunikációs kampányelemek voltak. Ezek a tudás és szemlélet közvetítéséhez tartoznak. A technikai információt hétköznapi döntési helyzetekhez kapcsolják, és olyan családtagokat is megszólíthatnak, akik egy hagyományos energetikai tanácsadáson nem jelennének meg. A nyilvános programleírás azonban nem közöl egységes részvételi, tudásváltozási vagy energiafogyasztási utánkövetési mutatókat. Emiatt a közvetlen magatartási és fogyasztási hatás nem becsülhető.

A modell megkülönböztető eleme a helyi szociális jelzőrendszerhez való kapcsolódás. Szociális szakemberek, pedagógusok, védőnők és civil szereplők együttműködése segítette a célcsoportok felismerését és elérését (Energiaklub, 2023–2024). A civil szervezet itt kapcsolathálózati csomópontként működött. Nem egyedül hozott létre minden kapcsolatot, hanem meglévő helyi intézmények bizalmát és információját kapcsolta össze az energetikai tudással.

Az Energiaklub esetének fő eredménye ezért nem bizonyított energiamegtakarítás, hanem egy helyi közvetítési modell azonosítása. A modellben a tudás és szemlélet közvetítése összekapcsolódik a bizalom és elismerés közvetítésével. Erőssége a helyi beágyazottság. Gyengesége a nyilvános kimeneti adatok hiánya. A program későbbi értékelését résztvevői létszám, előzetes és utólagos tudásmérés, energiaköltség, komfortérzet és utánkövetési mutatók erősíthetnék.

A Habitat Falusi LakHátas modellje

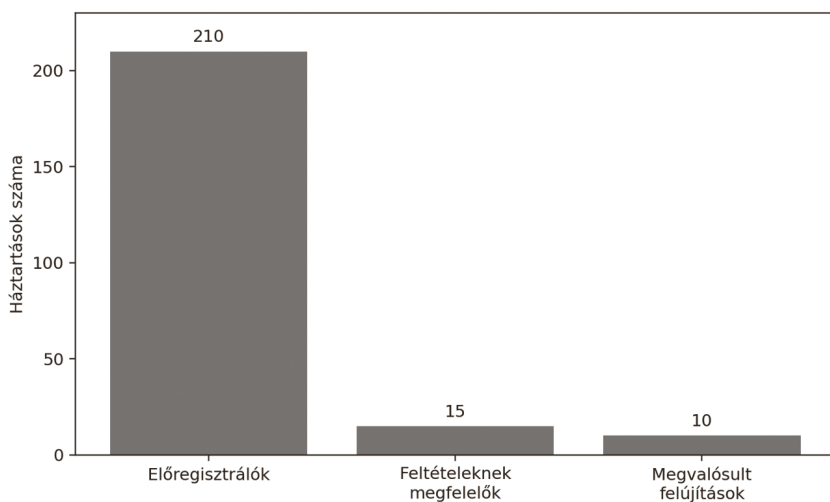
A Habitat for Humanity Magyarország célzott felújítási modellje a hozzáférés és eljárás közvetítésének részletesebben dokumentált példája. A szervezet elemzése négy olyan kizorító mechanizmust azonosít, amely miatt a formálisan elérhető lakásfelújítási támogatások a sérülékeny háztartások számára ténylegesen hozzáférhetetlenné válhatnak. Ezek az utófinanszírozás, a személyi jogosultsági feltételek, az ingatlan jogi vagy műszaki rendezetlensége, valamint a bonyolult adminisztráció (Koritár, 2025).

A program három kulcseleme az előfinanszírozás, a mentorálás és adminisztratív támogatás, valamint a megbízható kivitelezői kör koordinálása. A civil szervezet így nem csupán tájékoztat. Pénzügyi és időbeli rést hidal át, dokumentumokat segít rendezni, szereplőket kapcsol össze, és csökkenti a kivitelezés kockázatát. Ez a köztes szereplő kapacitáspótló funkciója. A háztartás számára olyan végrehajtási képességet tesz hozzáférhetővé, amely önerőből hiányozhat.

A 4. ábra a 2024. évi hozzáférési tölcserő mutatója. A 210 előregisztráló háztartásból 15 felelt meg a Falusi CSOK (Családok Otthonteremtési Kedvezménye) feltételeinek, ami 7,1%-os jogosultsági arányt jelent. A teljes jelentkezői körből 10 háztartás jutott el a megvalósításig, így az összesített továbbjutási arány 4,8% volt. A 15 jogosult háztartás közül 10 jutott el a megvalósításig, ami 66,7%-os aránynak felel meg. Az első szűrő tehát jóval erősebb volt, mint a jogosultság utáni lemorzsolódás.



Ez arra utal, hogy a fő korlát nem kizárólag a kivitelezés megszervezése, hanem már a jogosultsági rendszerbe való belépés.



4. ábra. A Habitat-program hozzáférési szűrője 2024-ben

Forrás: saját szerkesztés, Koritár (2025) alapján.

A programba 2025 szeptemberének végéig 86 család kapcsolódott be, 28 felújítás valósult meg, összesen 163 millió forint támogatási értékben (Koritár, 2025). A két adat egyszerű hányadosa megvalósult felújításonként körülbelül 5,8 millió forint támogatási értéket jelez, ez azonban nem azonos a teljes beruházási költséggel. A 2024. évi működtetési költség 16,5 millió forint volt tíz háztartás teljes támogatási útjának végigkíséréséhez, vagyis a dokumentált fajlagos lebonyolítási költség 1,65 millió forint volt. A jelentés szerint nagyobb programméret mellett a működési költség aránya 10% alá csökkenthető.

A Habitat esete azt mutatja, hogy a civil közvetítés erőforrásigényes szakmai tevékenység. Nem tekinthető ingyenes kiegészítésnek. Finanszírozni kell a mentorálást, a műszaki és adminisztratív koordinációt, valamint az előfinanszírozás kockázatát. A modell erőssége a működési adatok részletessége. Korlátja, hogy a nyilvános jelentés nem biztosít kontrollcsoportot és hosszú távú energiafogyasztási utánpótlást, ezért a felújítások energiaszegénységre gyakorolt oksági hatása nem állapítható meg.

Összehasonlító eredmények

A két eset ugyanazon társadalmi problémátérben működik, de más közvetítési funkciót helyez előtérbe. Az Energiaklub horizontális, helyi hálózati logikát követ. A lakosságot, a szociális szakembereket, a pedagógusokat, a védőnőket és a civil

szereplőket kapcsolja össze. A Habitat vertikálisabb logikát mutat. A háztartás, a támogatási rendszer, a finanszírozás és a kivitelezés között közvetít. A 7. táblázat azonos szempontok szerint mutatja be a különbségeket.

7. táblázat. A két civil esettanulmány összehasonlítása

Szempont	Energiaklub Hatvan	Habitat for Humanity Magyarország
Elsődleges közvetítési funkció	Tudás és szemlélet közvetítése	Hozzáférés és eljárás közvetítése
Kapcsolódó országos probléma	Egyenlőtlen energiatudás, szilárd tüzelés, nehezen elérhető sérülékeny csoportok	Felújítási hozzáférési rés, előfinanszírozás, adminisztratív és jogosultsági akadályok
Célcsoport	Helyi sérülékeny háztartások, köztük egyszülős, egyedül élő és fogyatékkal élő személyek	Felújításra szoruló, alacsony erőforrású, a támogatási folyamatban elakadó háztartások
Fő eszközök	Workshop, gyermekfoglalkozás, kommunikáció, helyi jelzőrendszer	Előfinanszírozás, mentorálás, adminisztratív segítség, kivitelezői koordináció
Bizalom és elismerés	Helyi intézmények és közösségi kapcsolatok bevonása	Hosszú ügyfélkapcsolat és személyre szabott segítség
Dokumentált eredmények	Programlogika és elérési mechanizmus, kevés számszerű kimeneti adat	Jelentkezési, jogosultsági, megvalósulási, támogatási és költségadatok
Fő korlát	Nincs egységes utánkövetési és fogyasztási eredményadat	Nincs kontrollcsoport és hosszú távú energiafogyasztási utánkövetés

Forrás: saját szerkesztés, Energiaklub (2023–2024) és Koritár (2025) alapján.

A tudás és szemlélet közvetítése az Energiaklub esetében elsődleges, a Habitat esetében kiegészítő. A hozzáférés és eljárás közvetítése a Habitat-modell központi eleme, míg az Energiaklub programjában közvetettebben jelenik meg. A bizalom és elismerés mindkét program közös alapja. A helyi bizalom nélkül az Energiaklub nehezebben érné el a sérülékeny csoportokat. A Habitat pedig nehezebben kísérné végig a háztartásokat egy hosszú, bizonytalan támogatási folyamaton.

A mérhetőség eltérése nem feltétlenül jelent minőségi különbséget. A hozzáférési közvetítés természeténél fogva könnyebben mérhető jelentkezési, jogosultsági, megvalósulási és költségmutatókkal. A szemléletformálás hatása gyakran késleltetett, több tényezővel összefonódik, és csak utánkövetéssel ragadható meg. Ezért a civil programok értékelésében közvetítéstípushoz illeszkedő indikátorokra van szükség.



Diszkusszió

Az eredmények alátámasztják, hogy a civil szervezetek az energiahatékonysági átmenetben nem pusztán kommunikációs kiegészítők. Köztes pozíciójukból olyan hiányokat kezelnek, amelyek sem a műszaki támogatási konstrukcióból, sem az általános állami tájékoztatásból nem oldódnak meg automatikusan. A háztartási fűtés tartós súlya beruházási igényt jelez, az energiaszegénység társadalmi koncentrációja pedig azt mutatja, hogy e beruházási lehetőség éppen a leginkább érintett háztartások számára a legnehezebben hozzáférhető.

A háromfunkciós keret pontosabbá teszi a civil hozzáadott érték fogalmát. A tudás és szemlélet közvetítése nem egyszerű információátadás, mert a technikai tudást helyi élethelyzetekhez kell igazítani. A hozzáférés és eljárás közvetítése nem azonos a pályázati tanácsadással, mert pénzügyi, jogi, műszaki és szervezési kapacitást is pótolhat. A bizalom és elismerés közvetítése pedig nem pusztán jó kapcsolat, hanem annak feltétele, hogy a szakpolitikai rendszer egyáltalán észlelje és elérje a sérülékeny csoportokat.

A hazai esetek illeszkednek a közösségi energia nemzetközi közvetítő szakirodalmához. Az Energiaklub a tanulás, a keretezés és a helyi hálózatépítés feladatait mutatja. A magyar példák sajátossága, hogy a közvetítés erősen összekapcsolódik az energiaszegénységgel. Emiatt az elismerési és eljárási igazságosság nagyobb hangsúlyt kap, mint a technológiai innovációt vizsgáló közösségi energia kutatásokban.

A két eset alapján a civil programok finanszírozásának módja is újragondolandó. A helyi elérés, a mentorálás és az ügyfélkísérés munkaidőt, szakértelmet és szervezeti stabilitást igényel. Ha a támogatási rendszer kizárólag a fizikai beruházást finanszírozza, de nem finanszírozza a hozzáférés közvetítését, akkor a legnehezebb helyzetű háztartások továbbra is kieshetnek. A Habitat dokumentált fajlagos működési költsége ezt a láthatatlan feladatot számszerűsíti.

A programértékelés számára a differenciált indikátorrendszer tűnik indokoltnak. A szemléletformáló programoknál résztvevői elérés, tudásváltozás, tervezett és megvalósított háztartási lépések, valamint több hónapos utánkövetés lehet megfelelő. A hozzáférési programoknál a jelentkezési tölcser, az ügyintézési idő, az előfinanszírozási igény, a megvalósulási arány, a fajlagos közvetítési költség és a felújítás utáni energiaköltség követhető. Mindkét típusnál szükséges a célcsoport társadalmi összetételének dokumentálása.

A tanulmányból nem következik, hogy minden civil szervezet ugyanilyen funkciókat lát el, vagy hogy a civil közvetítés minden esetben eredményesebb az állami és piaci megoldásoknál. A két eset analitikai, nem statisztikai általánosítást tesz lehetővé. A keret értéke abban áll, hogy megfogalmazhatóvá és később vizsgálhatóvá teszi a civil közvetítés funkcióit.

Következtetések

A tanulmány azt vizsgálta, hogy két magyarországi civil kezdeményezés milyen módon kapcsolja össze az energiahatékonyság országos problémáit a háztartások helyi döntési és hozzáférési helyzetével. Az elemzés három közvetítő funkciót azonosított. A tudás és szemlélet közvetítése az érthető információt és a helyi tanulást támogatja. A hozzáférés és eljárás közvetítése a pénzügyi, adminisztratív és szervezési akadályokat csökkenti. A bizalom és elismerés közvetítése a sérülékeny csoportok elérését és láthatóvá tételét segíti.

Az Energiaklub hatvani programja elsősorban a tudás, a szemlélet és a helyi elismerés közvetítését mutatja. A Habitat Falusi LakHátás modellje a hozzáférési folyamatot teszi járhatóbbá előfinanszírozással, mentorálással és koordinációval. A két modell nem helyettesíti egymást. Egy társadalmilag igazságos energiahatékonysági programban mindkettőre szükség lehet, mert az információ önmagában nem teremti meg a beruházási hozzáférést, a pénzügyi támogatás pedig helyi elérés és bizalom nélkül nem feltétlenül jut el a rászorulókhhoz.

A kutatás fő korlátja a dokumentumalapú adatbázis. Primer interjúk és utánkövetési adatok hiányában a közvetítő mechanizmusok azonosíthatók, de az energiamegtakarítás és az energiaszegénység változása nem becsülhető oksági alapon. A következő kutatási szakaszban civil munkatársakkal, önkormányzati szereplőkkel és résztvevő háztartásokkal készített interjúk, valamint hosszabb távú fogyasztási és komfortadatok segíthetnék a keret ellenőrzését.

Összességében a civil társadalom vizsgálata nem mellékszál az energiahatékonyság kutatásában. A civil szervezetek a szakpolitika és a háztartások között működő társadalmi infrastruktúrát alkothatnak. E szerepük akkor válik láthatóvá, ha nem csupán a programok végső technikai eredményét, hanem az elérés, a tudás, az ügyintézés, a bizalom és a hozzáférés közvetítő folyamatait is méri és értékeli.

Irodalomjegyzék

- Anheier, H. K. (2014). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy* (2nd ed.). Routledge.
- Balázs, L., & Rajcsányi-Molnár, M. (2022). Civil szervezetek szerepe az elektromobilitás népszerűsítésében. *Civil Szemle*, 19(4), 41–54.
- Bouzarovski, S., & Petrova, S. (2015). A global perspective on domestic energy deprivation: Overcoming the energy poverty–fuel poverty binary. *Energy Research & Social Science*, 10, 31–40. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2015.06.007>
- Commission Recommendation (EU) 2021/1749 of 28 September 2021 on Energy Efficiency First: From principles to practice – Guidelines and examples for its implementation in decision-making in the energy sector and beyond. (2021). *Official Journal of the European Union*, L 350, 9–59. <https://data.europa.eu/eli/reco/2021/1749/oj>



- Directive (EU) 2023/1791 of the European Parliament and of the Council of 13 September 2023 on energy efficiency and amending Regulation (EU) 2023/955 (recast). (2023). *Official Journal of the European Union*, L 231, 1–111. <https://data.europa.eu/eli/dir/2023/1791/oj>
- Energiaklub. (2023–2024). *Energiaszegénység és energiatudatosság: szemléletformálás Hatvanban*. Retrieved April 11, 2026, from <https://energiaklub.hu/projekt/energiaszegenyseg-es-energiatudatosság-szemleletformálás-hatvanban-5177>
- Energy Poverty Advisory Hub. (2025a). *Energy Poverty Advisory Hub Handbook 1: A guide to energy poverty diagnosis*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2833/7220414>
- Energy Poverty Advisory Hub. (2025b). *Energy poverty national indicators: Insights for a more effective measuring*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2833/4331480>
- Energy Poverty Advisory Hub. (2025c). *Energy poverty national indicators: Uncovering new possibilities for expanded knowledge*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2833/7870550>
- Energy Poverty Advisory Hub. (2026). EPAH indicators dashboard: Hungary data export [Excel adatfájl, saját letöltés]. Retrieved April 11, 2026, from <https://energy-poverty.ec.europa.eu/epah-indicators>
- Eurostat. (2025, January 23). *10.6% of EU population struggled to keep homes warm*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20250123-2>
- Eurostat. (2026). *Inability to keep home adequately warm* (dataset code: ILC_MDES01) [Data set]. Eurostat Data Browser. Retrieved April 11, 2026, from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ILC_MDES01/default/table?lang=en
- Hargreaves, T., Hielscher, S., Seyfang, G., & Smith, A. (2013). Grassroots innovations in community energy: The role of intermediaries in niche development. *Global Environmental Change*, 23(5), 868–880. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2013.02.008>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, S., & Klerkx, L. (2019). Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda. *Research Policy*, 48(4), 1062–1075. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.006>
- Kókuti, T., & Falus, O. (2024). Artificial intelligence and sustainability in harmony. In D. Ç. Yıldırım & M. Özdemir (Eds.), *International Congress of Recycling Economy & Sustainability II: The proceedings book* (pp. 160–169). IKSAD Publications.
- Koritár, Zs. (2025). *Az energiaszegénység csökkentése célzott felújítási programmal*. Habitat for Humanity Magyarország. https://habitat.hu/sites/lakhatasi-jelentes-2025/wp-content/uploads/sites/16/2025/11/Habitat_Evesjelentes2025_3fejezet_2511103.pdf
- Központi Statisztikai Hivatal. (2026a). 6.1.1.1. *Az energiagazdálkodás főbb adatai* [STADAT tábla]. Retrieved April 11, 2026, from https://www.ksh.hu/stadat_files/ene/hu/ene0001.html



- Központi Statisztikai Hivatal. (2026b). 6.1.1.7. *A háztartások végső energiafelhasználása felhasználási célok szerint* [STADAT tábla]. Retrieved April 11, 2026, from https://www.ksh.hu/stadat_files/ene/hu/ene0007.html
- Middlemiss, L., & Gillard, R. (2015). Fuel poverty from the bottom-up: Characterising household energy vulnerability through the lived experience of the fuel poor. *Energy Research & Social Science*, 6, 146–154. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2015.02.001>
- Parag, Y., & Janda, K. B. (2014). More than filler: Middle actors and socio-technical change in the energy system from the “middle-out”. *Energy Research & Social Science*, 3, 102–112. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2014.07.011>
- Varga, A. (2022). Az okos város szerepe a fenntarthatóság biztosításában. In L. Balázs, M. Rajcsányi-Molnár, & I. András (Szerk.), *Megújuló közgazdaságtan* (pp. 61–72). DUE Press.
- Walker, G., & Day, R. (2012). Fuel poverty as injustice: Integrating distribution, recognition and procedure in the struggle for affordable warmth. *Energy Policy*, 49, 69–75. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2012.01.044>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

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- rés	Inklúzió	Civil rész- vétel	Partner- 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 (fő/év)	Webes dokumentáltság szintje	Dokumentáltsági 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 hálózatos	~80 fő	Közepes	Városi civil hálózatok beágyazottsága, projektalapú online beszámolók.
SZTE	Fejlődő 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, neheztette 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 well-being. *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



- 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-sikersegekenek-es-jolletenek-felmerese-2024>
- Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület [FETA] (2025). *Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület - Bemutatkozás és Programok*. <https://www.feta.hu>
- Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület [FETA] (2026). *Bemutatkozás*. FETA. <https://www.feta.hu/rolunk/bemutatkozas>
- 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
- 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
- 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
- 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>

Csöppös Dóra – Konczosné Szombathelyi Márta

A civil társadalom kulturális erőforrásai – a nonprofit szektor szerepe a történelmi helyek kezelésében egy hazai példán keresztül

Absztrakt

A tanulmány célja bemutatni és elemezni egy nonprofit szervezet szerepét, történelmi helyek, építmények, látványosságok kulturális és turisztikai működtetése szempontjából. Fő kutatási kérdés, hogy a vizsgált nonprofit szervezet alkalmas-e történelmi emlékhely, kulturális örökség ismertté tételére. További kutatási kérdés, hogy nonprofit szervezet megvalósíthat-e olyan projekteket, melyek eredményeként a hadtörténeti objektum megújul, az állami vagyon gyarapszik, a páratlan értéket képviselő műemlék által értékkeremtő, minőségi közösségi-kulturális élményt nyújtani tudó turisztikai attrakció jön létre. A kutatás módszere esettanulmány, egy magyarországi város jó példájának elemzése, átfogó képet nyújtva egy közhasznú jogállású társaság közcélú feladatainak ellátásáról, áttekintve gazdasági szerepét, méreteit, szerkezetét és pénzügyeit. Bemutatásra kerülnek a közszolgáltatási és közművelődési megállapodások törvényi szabályozásai, gyakorlati alkalmazhatóságuk. A vizsgálat kitér a bevételi és kiadási struktúra szerepére, célpiacára, marketingjére, a társaság munkaszervezetére, szerkezet típusára. A tanulmány vizsgálja a civil-nonprofit szervezet projektjeinek a hozzájárulását a non-formális neveléshez, a kulturális és helyi hagyományokat a mai kor embere számára értelmezve, értékkeremtő, minőségi közösségi élményt nyújtva. Mindez a helyi identitás részét képező kulturális örökségek, értékek megőrzése, a város turisztikai pozíciójának erősítése, valamint a köz-, üzleti- és civil szféra közötti együttműködések szélesítése, mélyítése, ezáltal a lokális gazdaság megerősítése. Az eredményekből feltételezhető, a nonprofit szektor a szervezetek széles skáláját foglalja magába, ezek közös nevezője az intézményesültség. A tanulmány egy esetet vizsgál, de a kutatás azon feltételezését bizonyítja, hogy a nonprofit szektor dinamikusan fejlődik, a helyi kulturális, történelmi, politikai és gazdasági viszonyok függvényében a társadalmi-gazdasági igényeknek megfelelően, támogatva településeket, növelve imázsukat. A vizsgált civil-nonprofit szervezet fontos szociális és gazdasági erőt képvisel az adott település kultúráját, hagyományait és politikai történetét bemutatva, globális erőként, humán szolgáltatásokkal. A téma újszerűségét az adhatja, hogy az esettanulmány új dimenziókat nyithat meg a történelmi helyek kezelésének fejlesztésében, alkalmazhatósága elsősorban a hazai és nemzetközi városok kulturális erőforrásainak fejlődéséhez adhat iránymutatást.

Kulcsszavak: nonprofit szektor, történelmi örökség, esettanulmány, város

Csöppös Dóra a Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskola PhD hallgatója. Kutatási témája az interkulturális kommunikáció, nemzetközi menedzsment, szervezeti/vállalati kultúra, régiók és kultúrák. Főbb kutatási területe: a városok imázsépítési lehetőségeinek vizsgálata, különös tekintettel az innovatív, digitális és fenntartható, megoldásokra. A Széchenyi István Egyetemen végzett kulturális mediáció mesterszakon. Kulturális szakemberként dolgozik Komáromban, kulturális programok szervezésével, közösségépítő kezdeményezések támogatásával és helyi értékek bemutatásával foglalkozik. A Széchenyi István Egyetem óraadó oktatója.

E-mail: csoppus.dora@sze.hu

Konczosné Szombathelyi Márta a Széchenyi István Egyetem professzora. „A tőkeleépítés nyelvi és kulturális infrastruktúrája” című doktori disszertációját 2006-ban védte meg. 2013-ban habilitált gazdálkodás- és szervezéstudományok területén. Egyetemi tanári kinevezését 2018-ban vehette át. Főbb kutatási és oktatási területei: a kommunikáció (kulturális kommunikáció, szervezeti kommunikáció, PR), valamint a menedzsment (nemzetközi menedzsment, tehetségmenedzsment). Legtöbbet hivatkozott monográfiája a „Kommunikáló kultúrák” (2008). Az Egyetem Tudományos Diákköri Tanácsának és Tehetségsegítő Tanácsának elnöke. A Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola tanácsának tagja. Az MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság alapító tagja, 2019-től elnöke. 2024-től az MTA Kommunikáció és Médiatudományi Osztályközi Állandó Bizottság alelnöke.

E-mail: kszm@sze.hu

Dóra Csöppös – Márta Konczosné Szombathelyi

Cultural resources of civil society – the role of the nonprofit sector in the management of historical sites. Evidence from Hungary

Abstract

The aim of the study is to present and analyze the role of a non-profit organization in the cultural and tourism operation of historical sites, buildings, and attractions. The main research question is whether the examined nonprofit organization is suitable for promoting a historical memorial site and cultural heritage. Another research question is whether a non-profit organization can implement projects that result in the renovation of a historical military site, the increase of state property, and the creation of a tourism attraction that generates value and provides a high-quality community-cultural experience thru a unique monument. The research method is a case study, analyzing a good example from a city in Hungary, providing a comprehensive overview of the public service tasks performed by a public benefit company, examining its economic role, size, structure, and finances. The legal regulations of public service and public education agreements will be presented, along with their practical applicability. The study addresses the role of the revenue and expenditure structure, its target market, marketing, the company's organizational structure, and

its structural type. The study examines the contribution of civil non-profit organizations' projects to non-formal education, interpreting cultural and local traditions for contemporary people, providing a value-creating, high-quality community experience. This includes preserving cultural heritage and values that are part of the local identity, strengthening the city's tourism position, and broadening and deepening cooperation between the public, business, and civil sectors, thereby strengthening the local economy. Based on the results, it can be assumed that the nonprofit sector encompasses a wide range of organizations, whose common denominator is institutionalization. The study examines a single case, but the research proves its hypothesis that the non-profit sector is developing dynamically, in accordance with socio-economic needs, depending on local cultural, historical, political, and economic conditions, supporting settlements and enhancing their image. The examined civil-nonprofit sector represents an important social and economic force in the given settlement, showcasing its culture, traditions, and political history as a global force thru human services. The novelty of the topic lies in the fact that the case study can open up new dimensions in the development of historical site management, and its applicability can primarily provide guidance for the development of cultural resources in domestic and international cities.

Keywords: nonprofit sector, historical heritage, case study, city

Dóra Csöppös is a PhD student at the Regional and Economic Sciences Doctoral School of Széchenyi István University. Her research topics include intercultural communication, international management, organizational/corporate culture, regions, and cultures. Her main research areas are the examination of city image-building opportunities, with a particular focus on innovative, digital, and sustainable solutions. She graduated with a master's degree in cultural mediation from Széchenyi István University. He works as a cultural professional in Komárno, organizing cultural programs, supporting community-building initiatives, and showcasing local values. She is a part-time lecturer at Széchenyi István University.
E-mail: csoppus.dora@sze.hu

Márta Konczosné Szombathelyi is a full professor working for the Széchenyi István University, Hungary. Her PhD dissertation – “The linguistic and cultural infrastructure of capital investment in Hungary” – was defended in 2006. She has done her habilitation in 2013 in business and management sciences. In 2018 she was appointed a professor. Her teaching and researching portfolio covers different areas of the communication and management sciences, such as intercultural and international communication, corporate communication, corporate reputation, Public Relations, furthermore gender management, talent management. Her most cited monograph is “Communicating cultures” (2008). She serves the University's talent management goals as President of Scientific Student Association, as President of Talent Supporting Committee and member of the Committee of Doctoral School of Regional and Business Administration Sciences. She is one of the founding members and since 2019 the Chair of

the Working Committee on Communication Management of Hungarian Scientific Academy. Since 2024, vice-chairman of the Interdepartmental Standing Committee for Communication and Media Studies of the Hungarian Academy of Sciences.

E-mail: kszm@sze.hu

Solti Péter – Konczosné Szombathelyi Márta – András István

Egyensúlykeresés a tudomány, a közszolgáltatások és a társadalmi felelősségvállalás között: a felsőoktatás, a civil társadalom és az egészségügy metszéspontjának új kihívásai

Absztrakt

A tanulmány a közfeladatot ellátó vagyongazdálkodási alapítványi fenntartású vidéki tudományegyetemek – különösen a klinikai központtal rendelkező Debreceni Egyetem, Pécsi Tudományegyetem és Szegedi Tudományegyetem – nonprofit egészségügyi szerepvállalását vizsgálja. E felsőoktatási intézmények egészségügyi közfeladat-ellátása egyre szorosabban kapcsolódik a térségi szükségletekhez és a társadalmi igényekhez, miközben egyre hangsúlyosabbá válik harmadik missziós tevékenységük részeként is. A kutatás központi kérdése, hogy az egyetemek egészségügyi tevékenysége miként kapcsolódik a civil társadalomhoz, és hogyan jelennek meg a civil szervezetek a betegellátás társadalmasításában.

A vizsgálat vegyes módszertanon alapul: jogszabályi és intézményi dokumentumelemzésen, valamint strukturált interjúkra épülő esettanulmányon; az interjúk a Pécsi Tudományegyetem vezetőivel készültek. Az eredmények szerint a civil szervezetekkel való együttműködések jelenleg inkább eseti és projektalapú jellegűek, így nem képeznek széles körben alkalmazott modellt. A tartós partnerségek kialakítását akadályozza a civil szervezetek működésével kapcsolatos aktuálpolitikai környezet, a felsőoktatási rendszerben a civil kapcsolódások célrendszerének kiforratlansága, valamint a bizalom és felelősség formalizálásának hiánya.

A tanulmány arra a következtetésre jut, hogy a fenntartható civil–egyetemi együttműködésekhez szükséges az intézményesült, hosszú távú stratégiai partnerségek kialakítása. A jelenlegi gyakorlat korlátait részben az alulról jövő kezdeményezésekre építő, közösségi erőforrásokat mozgósító együttműködések oldhatják, amelyek hozzájárulhatnak az egyetemek regionális egészségügyi és társadalmi beágyazottságának erősítéséhez.

Kulcsszavak: klinikai központ, harmadik misszió, önkéntesség, civil szervezet, térségi kapcsolatok, fenntarthatóság, társadalmi felelősségvállalás

Solti Péter a Széchenyi István Egyetem Regionális- és Gazdaságtudományi Doktori Iskolájának hallgatója. Kutatási területe a regionális elkötelezettségű egyetemek harmadik missziós feladatainak fejlődése, különös tekintettel az egészségügyi felsőoktatási intézményekre. Több mint huszonöt éve foglalkozik a felsőoktatási intézmények működésével, elsősorban szervezati irányítási és stratégiai fejlesztési kérdésekkel.

E-mail: solti.peter.ferenc@sze.hu

Konczosné Szombathelyi Márta a Széchenyi István Egyetem professzora. „A tőketelepítés nyelvi és kulturális infrastruktúrája” című doktori disszertációját 2006-ban védte meg. 2013-ban habilitált gazdálkodás- és szervezéstudományok területén. Egyetemi tanári kinevezését 2018-ban vehette át. Főbb kutatási és oktatási területei: a kommunikáció (kulturaközi kommunikáció, szervezeti kommunikáció, PR), valamint a menedzsment (nemzetközi menedzsment, tehetségmenedzsment). Legtöbbet hivatkozott monográfiája a „Kommunikáló kultúrák” (2008). Az Egyetem Tudományos Diákköri Tanácsának és Tehetségsegítő Tanácsának elnöke. A Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola tanácsának tagja. Az MTA GTB Kommunikációmenedzsment Munkabizottság alapító tagja, 2019-től elnöke. 2024-től az MTA Kommunikáció és Médiatudományi Osztályközi Állandó Bizottság alelnöke.

E-mail: kszm@sze.hu

András István habilitált főiskolai tanár, jelenleg a Dunaújvárosi Egyetem rektora. Felsőoktatási szakmai karrierjét megelőzően szervezetfejlesztési osztályvezetőként, majd személyzeti vezérigazgató-helyettesként dolgozott az üzleti életben. Számtalolt tapasztalatot szerzett a teljesítményértékelés, munkakör-értékelés és az érdekegyeztetés terén. Kutatási területei: szervezetfejlesztés, multikulturális környezetben zajló szervezeti folyamatok, szervezeti kommunikáció, társadalmi felelősségvállalás.

E-mail: andras@uniduna.hu

Solti Péter – Konczosné Szombathelyi Márta – András István

Seeking Balance between Science, Public Services, and Social Responsibility: New Challenges at the Intersection of Higher Education, Civil Society, and Healthcare

Abstract

The study examines the non-profit healthcare role of rural universities maintained by asset management foundations performing public tasks. The focus is on the University of Debrecen, the University of Pécs, and the University of Szeged, which have clinical centres. The public healthcare services provided by these higher education institutions are increasingly linked to regional needs and social demands, while also becoming more prominent as part of their third mission. The central question guiding the research is how the healthcare activities of universities are linked to civil society and how civil society organisations are involved in the socialisation of patient care.

The present study is grounded in mixed methodology, encompassing the analysis of legal and institutional documents, in conjunction with a case study, based on structured interviews conducted with leaders of the University of Pécs. The results indicate that current cooperation with civil society organisations is predominantly ad hoc and project-based, thus not yet representing a widely applied model. The establishment of sustainable partnerships is impeded by the prevailing political climate surrounding the operation of civil society organisations, the nascent state of the system for civil society connections in higher education, and the absence of formalised trust and responsibility.

The study concludes that institutionalised, long-term strategic partnerships are necessary for sustainable civil-university cooperation. The limitations of current practice can be partially overcome by collaborations that build on grassroots initiatives and mobilise community resources, which can contribute to strengthening the regional health and social embeddedness of universities.

Keywords: clinical center, third mission, volunteering, civil society organization, regional relations, sustainability, social responsibility

Péter Solti is a student at the Doctoral School of Regional and Economic Sciences at Széchenyi István University. His research focuses on the development of the third mission of regionally committed universities, with a particular emphasis on medical higher education institutions. He has been involved in the operation of higher education institutions for more than 25 years, primarily dealing with organizational management and strategic development issues. E-mail: solti.peter.ferenc@sze.hu

Márta Konczosné Szombathelyi is a full professor working for the Széchenyi István University, Hungary. Her PhD dissertation – “The linguistic and cultural infrastructure of capital investment in Hungary” – was defended in 2006. She has done her habilitation in 2013 in business and management sciences. In 2018 she was appointed a professor. Her teaching and researching portfolio covers different areas of the communication and management sciences, such as intercultural and international communication, corporate communication, corporate reputation, Public Relations, furthermore gender management, talent management. Her most cited monograph is “Communicating cultures” (2008). She serves the University's talent management goals as President of Scientific Student Association, as President of Talent Supporting Committee and member of the Committee of Doctoral School of Regional and Business Administration Sciences. She is one of the founding members and since 2019 the Chair of the Working Committee on Communication Management of Hungarian Scientific Academy. Since 2024, vice-chairman of the Interdepartmental Standing Committee for Communication and Media Studies of the Hungarian Academy of Sciences. E-mail: kszm@sze.hu

István András is a habil. PhD college professor and the rector of the University of Dunaújváros. Before his professional career in higher education, he worked in the private sector first as head of department in organisational development, then as HR Deputy CEO. He has gained considerable experience in performance evaluation and appraisal, as well as industrial relations and reconciliation. His research areas are organisational development, organisational processes in multicultural context, organisational communication and social responsibility. E-mail: andras@uniduna.hu

Balázs László – András István – Rajcsányi-Molnár Mónika

Civil szervezeti vezetők pszichológiai és szervezeti profiljai –
Az érzelmi intelligencia, a reziliencia, a vezetési stílusok
és a szervezeti kultúra konfigurációi klaszterelemzés alapján

Absztrakt

A civil szervezetek működésének egyik kulcstényezője a vezetés, amely a nonprofit szektorban sajátos, értékalapú és relációs karaktert ölt. Tanulmányunk célja a magyar civil szervezeti vezetők pszichológiai és szervezeti profiljainak feltárása volt az érzelmi intelligencia, a reziliencia, a vezetési stílusok és a szervezeti kultúra észlelésének integrált vizsgálatán keresztül. A kvantitatív, feltáró keresztmetszeti kutatásban 164 magyar civil szervezeti vezető vett részt, nem valószínűségi, hólabda mintavétellel. Az adatfelvétel a Bar-On EQ-i kérdőívvel, a Connor–Davidson Reziliencia Kérdőív magyar változatával (CD-RISC-10), a Hersey–Blanchard-féle szituációs vezetési kérdőívvel, valamint a Versengő Értékek Modelljére (CVF) épülő szervezetikultúra-kérdőívvel történt. A személyközpontú, konfigurációs elemzés Ward-módszerű hierarchikus, majd K-közép klaszterelemzést alkalmazott. A négyklaszteres megoldás jól elkülönülő vezetői konfigurációkat azonosított: strukturált fenntartók ($n = 83$), innovációorientált stratégiák ($n = 12$), adaptív reziliens vezetők ($n = 37$) és közösségi integrátorok ($n = 32$). A varianciaanalízis valamennyi bevont változó esetében szignifikáns klaszterkülönbséget mutatott ($p < ,001$), a legerősebb elkülönítő erővel az érzelmi intelligencia dimenziói bírtak. Az eredmények szerint a pszichológiai erőforrások nem izolált egyéni jellemzőként, hanem a vezetési stílusokkal és a szervezeti kultúrával együttesen formálják a szervezeti működési mintázatokat, és nem azonosítható univerzálisan optimális civil vezetési modell. A magasabb érzelmi intelligencia és reziliencia együttes megjelenése delegáló, autonómiát adó és adaptívabb működéssel járt együtt, ami a nonprofit vezetőképzés pszichológiai erőforrásokra fókuszáló bővítését indokolja.

Kulcsszavak: civil szervezetek; nonprofit vezetés; érzelmi intelligencia; reziliencia; szervezeti kultúra; vezetési stílusok; klaszterelemzés; vezetői profilok

Balázs László, jelenleg a Dunaújvárosi Egyetem oktatási rektorhelyettese és a Társadalomtudományi Intézet egyetemi docense. 2018–2021 között intézetigazgatói feladatokat látott el a Társadalomtudományi Intézet élén. Emellett 2022 óta a Kommunikációs Nevelésért Egyesület elnöki tisztségét tölti be. Kutatómunkája elsősorban a szervezeti vezetés, szervezeti kultúra, érzelmi intelligencia, reziliencia (reziliens szervezetek) vizsgálatára és a készségfejlesztés módszertanára fókuszál. Főbb publikációi: *Érzelmi intelligencia a szervezetben és a képzésben* (monográfia, Z-Press, 2014); *Organizational culture and emotional intelligence in school* (monográfia, LAP, 2015); *Érzelmi intelligencia és szervezetfejlesztés* (szerkesztett kötet, DUE Press, 2021).

E-mail: balazsl@uniduna.hu

András István, habilitált főiskolai tanár, jelenleg a Dunaújvárosi Egyetem rektora. Felsőoktatási szakmai karrierjét megelőzően szervezetfejlesztési osztályvezetőként, majd személyzeti vezérigazgató-helyettesként dolgozott az üzleti életben. Számtalán tapasztalatot szerzett a teljesítményértékelés, munkakör értékelés és az érdekegyeztetés terén. 1997 óta aktív oktató és kutató. Doktori fokozatát alkalmazott nyelvészetből szerezte (1999), majd habilitációját gazdálkodás- és szervezéstudományok területén védte meg (2015). Kutatási érdeklődése a szervezeti kommunikáció, szervezetfejlesztés, vállalati beágyazódás, a felsőoktatás fejlesztése és a hallgatói sikeresség támogatása köré épül. Több hazai és nemzetközi tudományos szervezet tagja, a Magyar Rektori Konferencia alelnöke, az MRK Gyakorlatorientált Képzések Bizottságának elnöke. A felsőoktatás, a szakképzés és a vállalati szféra kapcsolatának erősítésében aktív szerepet vállal, különös tekintettel az ipari együttműködések és innovációs projektek előmozdítására. Számos doktori iskola témavezetője, rendszeres előadó hazai és nemzetközi konferenciákon.

E-mail: andras@uniduna.hu

Rajcsányi-Molnár Mónika, a Dunaújvárosi Egyetem intézményfejlesztési és általános rektorhelyettese, valamint a Társadalomtudományi Intézet habilitált főiskolai tanára. Doktori fokozatát 2008-ban szerezte közgazdaságtudományok területén, majd 2016-ban habilitált. Oktatási és kutatási tevékenysége elsősorban a vezetés- és szervezéstudományokra, az oktatásmenedzsmentre és a felsőoktatás fejlesztésére összpontosít, különös tekintettel a hallgatói sikeresség támogatására és a digitális tanulási innovációkra. Számos felsőoktatási stratégiai projekt vezetője. Az oktatás mellett aktívan részt vesz a szakmai közösségek munkájában: több hazai és nemzetközi tudományos és szakmai szervezet tagja (pl. MTA GTB, OTDT KB, ISTR). Három doktori iskola – Pécsi Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar OTDI, Széchenyi István Egyetem RGDI, Eszterházy Károly Katolikus Egyetem NDI – témavezetője, két tudományos folyóirat szerkesztőbizottsági tagja (Civil Szemle, Dunakavics). Számos tudományos konferencia szervezőbizottságának tagja és rendszeres előadója. Kutatói, oktatói és tanulmányi ösztöndíjak keretében hosszabb-rövidebb időt töltött az Egyesült Államokban, Angliában, Indiában, Portugáliában és Tajvanon.

E-mail: molnarmo@uniduna.hu

Psychological and Organizational Profiles of Civil Society Organization Leaders – Configurations of Emotional Intelligence, Resilience, Leadership Styles and Organizational Culture: A Cluster-Analytic Approach

Leadership is a key determinant of how civil society organizations function, and in the nonprofit sector it takes on a distinctive value-based and relational character. This study explores the psychological and organizational profiles of Hungarian civil society organization (CSO) leaders through an integrated examination of emotional intelligence resilience, leadership styles and perceived organizational culture. The quantitative, exploratory cross-sectional research involved 164 Hungarian CSO leaders recruited through non-probability snowball sampling. Data were collected using the Bar-On EQ-i, the Hungarian version of the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC-10), the Hersey-Blanchard situational leadership questionnaire, and an organizational culture measure based on the Competing Values Framework (CVF). Following a person-centred, configurational logic, Ward's hierarchical clustering was combined with K-means cluster analysis. The four-cluster solution identified clearly distinguishable leadership configurations: structured maintainers ($n = 83$), innovation-oriented strategists ($n = 12$), adaptive resilient leaders ($n = 37$) and community integrators ($n = 32$). Analysis of variance revealed significant between-cluster differences for every variable included ($p < .001$), with the dimensions of emotional intelligence showing the strongest discriminating power. The findings indicate that psychological resources operate not as isolated individual traits but jointly with leadership styles and organizational culture in shaping organizational patterns of functioning, and that no universally optimal nonprofit leadership model can be identified. The joint presence of high emotional intelligence and resilience was associated with more delegative, autonomy-granting and adaptive leadership, supporting the case for extending nonprofit leadership development towards psychological resources.

Keywords: civil society organizations; nonprofit leadership; emotional intelligence; resilience; organizational culture; leadership styles; cluster analysis; leadership profiles

László Balázs, currently the Vice-Rector for Education of Dunaújváros University and an Associate Professor at the Institute of Social Sciences. Between 2018 and 2021, he served as the Institute Director at the Institute of Social Sciences. In addition, he has been the President of the Association for Communication Education since 2022. His research focuses primarily on the examination of organizational leadership, organizational culture, emotional intelligence, resilience (resilient organizations) and the methodology of skills development. His main publications: Emotional intelligence in the organization and training (monograph, Z-Press, 2014);

Organizational culture and emotional intelligence in school (monograph, LAP, 2015); Emotional intelligence and organizational development (edited volume, DUE Press, 2021).
E-mail: balazsl@uniduna.hu

István András is a habilitated college professor, currently the rector of Dunaújváros University. Before his professional career in higher education, he worked in business as the head of the organizational development department and then as the deputy chief human resources officer. He has gained significant experience in the fields of performance evaluation, job evaluation and interest reconciliation. He has been an active teacher and researcher since 1997. He earned his doctoral degree in applied linguistics (1999), and then defended his habilitation in the field of business and organizational sciences (2015). His research interests are focused on organizational communication, organizational development, corporate embedding, the development of higher education and the support of student success. He is a member of several domestic and international scientific organizations, vice president of the Hungarian Rectors' Conference, and president of the MRK Practice-Oriented Training Committee. He takes an active role in strengthening the relationship between higher education, vocational training and the corporate sector, with particular attention to promoting industrial cooperation and innovation projects. He is a supervisor of several doctoral schools and a regular speaker at domestic and international conferences.
E-mail: andras@uniduna.hu

Mónika Rajcsányi-Molnár is the Vice-Rector for Institutional Development and General Affairs of Dunaújváros University and a habilitated college professor at the Institute of Social Sciences. She obtained her doctoral degree in economics in 2008 and habilitated in 2016. Her teaching and research activities focus primarily on leadership and organizational sciences, educational management and the development of higher education, with a special focus on supporting student success and digital learning innovations. She is the leader of several higher education strategic projects. In addition to teaching, she actively participates in the work of professional communities: she is a member of several domestic and international scientific and professional organizations (e.g. MTA GTB, OTDT KB, ISTR). He is the supervisor of three doctoral schools – Faculty of Humanities, University of Pécs OTDI, Széchenyi István University RGDI, Eszterházy Károly Catholic University NDI – and a member of the editorial board of two scientific journals (Civil Szemle, Dunakavics). He is a member of the organizing committee and a regular speaker at numerous scientific conferences. He has spent longer and shorter periods of time in the United States, England, India, Portugal and Taiwan as part of research, teaching and study grants.
E-mail: molnarmo@uniduna.hu

Kőkuti Tamás

A civil szervezetek társadalmi relevanciájának megítélése és jövőbeli következményei

Absztrakt

A civil szervezetek társadalmi elfogadottsága és hosszú távú működőképessége szempontjából kiemelt jelentőségű annak vizsgálata, hogy a fiatal felnőttek miként értelmezik a civil szektor szerepét, legitimitását és társadalmi jelentőségét. A tanulmány célja a civil szervezetekkel kapcsolatos hallgatói attitűdök vizsgálata, különös tekintettel a társadalmi relevancia, a legitimitás, a részvétel, a jövőorientáció és az állam-civil kapcsolatok megítélésére. Az elemzés elméleti keretét a civil társadalom legitimitásával, a részvétellel és a welfare mix megközelítéssel foglalkozó szakirodalom adja.

Az empirikus vizsgálat 347 egyetemi hallgató körében végzett kérdőíves adatfelvétellel épül. Az adatelemzés során leíró statisztikákat, nemparaméteres összehasonlító eljárásokat, lineáris regressziós modelleket és kvalitatív tartalomelemzést alkalmaztunk. A vizsgálat öt attitűddimenzió mentén elemezte a válaszadókat: legitimitás, társadalmi relevancia, részvétel, jövőorientáció, valamint az állam és a civil szféra kapcsolatának megítélése.

Az eredmények szerint a válaszadók kiemelkedően pozitívan értékelik a civil szervezetek társadalmi relevanciáját, és alapvetően kedvezően viszonyulnak azok legitimitásához és jövőbeni szerepéhez is. Ezzel szemben a tényleges részvétel szintje alacsonyabb, ami arra utal, hogy a pozitív attitűdök nem feltétlenül járnak együtt aktív civil szerepvállalással. A demográfiai tényezők összességében korlátozott magyarázóerővel rendelkeztek. A nem szignifikáns kapcsolatot mutatott a legitimitás és a társadalmi relevancia megítélésével, míg a szak elsősorban a részvételi dimenzióban eredményezett eltéréseket. Az életkor, a képzési forma és a lakóhelytípus nem bizonyult meghatározó tényezőnek. A nyitott kérdések kvalitatív elemzése megerősítette a civil szervezetek pozitív társadalmi megítélését, ugyanakkor rávilágított a bizalom, az átláthatóság és a részvételi aktivitás problémáira is.

A kutatás egyik legfontosabb megállapítása, hogy a civil szervezetek társadalmi elfogadottsága és a tényleges részvétel között érzékelhető különbség húzódik meg. Az eredmények arra utalnak, hogy a civil szervezetek jövőbeli fejlődése szempontjából nem elsősorban a társadalmi támogatottság megteremtése, hanem a meglévő pozitív attitűdök aktív közösségi részvétellé alakítása jelentheti a legfontosabb kihívást.

Kulcsszavak: civil szervezetek, civil társadalom, legitimitás, társadalmi relevancia, részvétel, hallgatói attitűdök, civil részvétel, welfare mix

Kőkuti Tamás a Pécsi Tudományegyetemen végzett humánszervező szakon, majd doktori fokozatát a munkaerőpiac területi problémáihoz kapcsolódóan is itt kapta meg.

Jelenleg Tanszékvezető egyetemi docensként a Szervezetfejlesztési- és kommunikációtudományi tanszék oktatási, képzési, és K+F+I tevékenységének szakmai koordinálását látja el. Több egyetemi projekt megvalósításában aktívan részt vett. Szakmai, vállalati vezetői tapasztalatai legfőképpen a humánerőforrás hatékony foglalkoztatásához kapcsolódnak. Kutatási területe a humánszervezés technikái, vezetésfejlesztés, HR menedzsment, üzleti kommunikáció tágabban vett témaköreihez is kapcsolódik.

E-mail: kokutit@uniduna.hu

Tamás Kőkuti

Assessment of the Social Relevance of Civil Society Organizations and Its Future Consequences

Abstract

The social acceptance and long-term sustainability of civil society organizations depend to a large extent on how young adults perceive their role, legitimacy, and societal importance. The aim of this study is to examine university students' attitudes toward civil society organizations, with particular attention to perceived social relevance, legitimacy, participation, future orientation, and the relationship between the state and the civil sector. The theoretical framework draws on the literature on civil society, legitimacy, civic participation, and the welfare mix approach.

The empirical analysis is based on a questionnaire survey conducted among 347 university students. Descriptive statistics, non-parametric comparative analyses, linear regression models, and qualitative content analysis were employed. The study examined five attitudinal dimensions: legitimacy, social relevance, participation, future orientation, and perceptions of state-civil society relations.

The results indicate that respondents assess the social relevance of civil society organizations highly and generally express positive attitudes toward their legitimacy and future role. At the same time, the level of actual participation is considerably lower, suggesting that positive attitudes do not necessarily translate into active civic engagement. Overall, demographic factors exhibited limited explanatory power. Gender showed a significant association with perceptions of legitimacy and social relevance, while field of study was primarily related to the participation dimension. Age, mode of study, and type of residence did not emerge as significant determinants. The qualitative analysis of open-ended responses confirmed the generally positive perception of civil society organizations, while also highlighting concerns related to trust, transparency, and participation.

One of the most important findings of the study is the existence of a gap between the social acceptance of civil society organizations and actual participation in their activities. The results suggest that the key challenge for the future development of the civil sector is not primarily to increase social support, but rather to transform already existing positive attitudes into active forms of civic and community engagement.

Keywords: civil society organizations, civil society, legitimacy, social relevance, civic participation, student attitudes, community engagement, welfare mix

Tamás Kőkuti graduated in human resources management from the University of Pécs, where he also obtained his doctoral degree in the field of labour market territorial problems. He is currently the Associate Professor in the Department of Organisational Development and Communication Sciences, where he is responsible for the professional coordination of the teaching, training and Research + Development + Innovation activities. He has been actively involved in the implementation of several university projects. His professional, corporate management experience is mainly related to the effective employment of human resources. Her research interests and publications are also related to the broader topics of human resource management techniques, leadership development, HR management and business communication
E-mail: kokutit@uniduna.hu

Odorige Cathérine Enorédia – Saleh Saleh Ali Mohamad

Rethinking EU/ Civil Society Gender Equality Policy Initiative through Historical Backcasting

Abstract

Gender equality, the fifth of the seventeen Sustainable Development Goals (SDGs), plays a catalytic role in advancing progress across multiple sustainability objectives. The European Institute for Gender Equality (EIGE) estimates that achieving gender equality in the European Union could increase GDP per capita by 9.6% (approximately €3.15 trillion) and generate up to 10.5 million additional jobs by 2050, while contributing to poverty reduction, hunger, and health inequalities. Reflecting its strategic importance, the EU allocated approximately €110 billion in grants to civil society organizations between 2021 and 2027 to address gender inequality. Nevertheless, projections indicate that full gender equality may still require several decades to achieve. At the same time, recent scholarship suggests that funding structures prioritizing women-only beneficiaries may unintentionally reinforce gender polarization by framing men primarily as obstacles rather than stakeholders. The current study combines a systematic literature review of contemporary gender-equality policy approaches with a historical backcasting analysis of strategies developed by Renaissance scholars Isotta Nogarola, Christine de Pizan, and Laura Cereta. Their perspectives highlight inclusive engagement, non-oppositional gender narratives, and critical accountability without antagonism. Based on these insights, the paper proposes revisiting EU funding criteria to support more relational and inclusive policy frameworks for advancing gender equality.

Keywords: gender equality, civil society, renaissance women, gender mainstreaming stakeholder engagement, and EU grants.

Catherine Enoredia Odorige is an Assistant Professor at the Department of Organisational Development and Communication Science, Social Science Institute of The University of Dunaújváros, Hungary. Researching and teaches Business Communication, Communication for Development, Functions of Communication and its interpretation, Emotion and Communication, Culture and Communication, Entrepreneurship, Marketing, and Human Resource Management. She also carries out research in these fields in relation to Sustainable development. She earned her Ph.D. from the School of Public Administration, National University for Public Service, Hungary. Her field study was a Comparative analysis of Germany and Hungary in the integration and inclusion processes of third-country nationals in the EU through partnering with civil society. As such, she researches and publishes in related fields of Migration, Asylum, Human trafficking, and Civil Society. Pioneering the African Women Association in Hungary and working with women lobby groups in Europe has deepened her interest in gender equality, and she is now researching and contributing to reducing gender inequality.

E-mail: odorige@uniduna.hu

Saleh Saleh Mohamad Ali is an Assistant Professor at the University of Dunaújváros, Hungary. He holds a PhD in Management Science and has over seven years of experience in higher education, research, and international consulting. He also lectures at Guizhou Light Industry Polytechnic University and Qingdao Harbour Vocational and Technical College in China. His expertise includes strategic and operations management, research methodology, quantitative analysis, sustainability, and AI-driven analytics. His research focuses on sustainability, renewable energy, organizational culture, and data-driven decision-making, with publications in leading international journals. He has participated in several international research projects.

E-mail: mohamad.saleh@uniduna.hu

Odorige Cathérine Enorédia – Saleh Saleh Ali Mohamad

Az EU és a civil társadalom nemek közötti egyenlőséget célzó szakpolitikai kezdeményezéseinek újragondolása történelmi visszatekintő elemzéssel

Absztrakt

A nemek közötti egyenlőség, mint a tizenhét fenntartható fejlődési cél közül az ötödik, katalizátorszerepet tölt be a fenntarthatósági törekvések megvalósításában. A Nemek Közötti Egyenlőség Európai Intézete (EIGE) becslése szerint a nemek közötti egyenlőség megvalósítása az Európai Unióban 2050-ig 9,6%-kal (körülbelül 3,15 billió euróval) növelhetné az egy főre jutó GDP-t, és akár 10,5 millió új munkahelyet teremthetne, miközben hozzájárulna a szegénység, az éhezés és az egészségügyi egyenlőtlenségek csökkentéséhez. Stratégiai jelentőségét tükrözi, hogy az EU mintegy 110 milliárd euró támogatást különített el a civil szervezetek számára a 2021 és 2027 közötti időszakban

a nemi egyenlőtlenségek kezelésére. Ennek ellenére a előrejelzések azt mutatják, hogy a teljes egyenlőség eléréséhez még évtizedekre lehet szükség. Ezzel párhuzamosan a legújabb kutatások rávilágítanak arra, hogy a kizárólag női kedvezményezetteket előnyben részesítő finanszírozási struktúrák nem szándékolt módon erősíthetik a nemi polarizációt azáltal, hogy a férfiakat elsősorban akadályként, és nem érdekelt félként (stakeholder) jelenítik meg. Ez a tanulmány a kortárs nemi egyenlőségi szakpolitikai megközelítések szisztematikus szakirodalmi áttekintését ötvözi a reneszánsz gondolkodók – Isotta Nogarola, Christine de Pizan és Laura Cereta – által kidolgozott stratégiák történelmi visszatekintő elemzésével. Az ő perspektíváik az inkluzív bevonódást, a nem szembenálló nemi narratívákat és az antagonizmus nélküli kritikai felelősségre vonhatóságot emelik ki. Ezen felismerések alapján a tanulmány az EU finanszírozási kritériumainak felülvizsgálatát javasolja a nemek közötti egyenlőség előmozdítását szolgáló, relációsabb és inkluzívabb szakpolitikai keretek támogatása érdekében.

Kulcsszavak: nemek közötti egyenlőség, civil társadalom, reneszánsz nők, a nemi szempontok érvényesítése (gender mainstreaming), érdekelt felek bevonása, EU-s támogatások

Catherine Enoredia Odorige a Dunaújvárosi Egyetem Társadalomtudományi Intézetének Szervezetfejlesztési és Kommunikációtudományi Tanszékén adjunktus. Kutatásokat végez és kurzusokat tart az üzleti kommunikáció, a fejlesztésért végzett kommunikáció, a kommunikáció funkciói és értelmezése, az érzelmek és a kommunikáció, a kultúra és a kommunikáció, a vállalkozói szellem, a marketing, valamint az emberi erőforrás-menedzsment témakörében. Ezen területeken a fenntartható fejlődéssel összefüggésben is végez kutatásokat. Doktori fokozatát a Magyar Államgazdasági Egyetem Közigazgatási Karán szerezte. Terepkutatásában Németországot és Magyarországot hasonlította össze a harmadik országbeli állampolgárok civil társadalommal való partnerségeken keresztül történő integrációs és befogadási folyamatai tekintetében. Ennek keretében kutatást végez és publikál olyan kapcsolódó területeken, mint a migráció, a menekültügy, az emberkereskedelem és a civil társadalom. A Magyarországi Afrikai Nők Egyesületének alapításában betöltött szerepe, valamint az európai nőjogi szervezetekkel végzett munkája elmélyítette érdeklődését a nemek közötti egyenlőség iránt, és jelenleg kutatásokat végez, valamint hozzájárul a nemek közötti egyenlőtlenségek felszámolására irányuló erőfeszítésekhez.

E-mail: odorige@uniduna.hu

Saleh Saleh Mohamad Ali a Dunaújvárosi Egyetem adjunktusa, Magyarországon. Menedzsment-tudományokból szerzett PhD-fokozattal rendelkezik, és több mint hét év tapasztalattal bír a felsőoktatás, a kutatás és a nemzetközi tanácsadás területén. Emellett Kínában a Guizhou Light Industry Polytechnic University és a Qingdao Harbour Vocational and Technical College oktatója. Szakterületei közé tartozik a stratégiai és operációmenedzsment, a kutatómódszertan, a kvantitatív elemzés, a fenntarthatóság és a mesterséges intelligencián alapuló adatelemzés. Kutatásai a fenntarthatóságra, a megújuló energiára, a szervezeti kultúrára és

az adatvezérelt döntéshozatalra összpontosítanak, eredményeit vezető nemzetközi folyóiratokban publikálta. Számos nemzetközi kutatási projektben is részt vett.

E-mail: mohamad.saleh@uniduna.hu

Tóbel Imre – Kővári Attila – Kovács-Bokor Éva

Civil kezdeményezések és társadalmi közvetítés az energiahatékonyság terén Magyarországon

Absztrakt

A tanulmány azt vizsgálja, hogy a magyarországi civil szervezetek milyen közvetítő mechanizmusokon keresztül kapcsolják össze az energiahatékonyság és az energiaszegénység országos szakpolitikai kereteit a háztartások mindennapi döntéseivel. A kutatás elméletvezérelt, beágyazott összehasonlító esettanulmány. A hazai energiasztisztikai és európai energiaszegénységi adatokkal leírt társadalmi környezetbe két dokumentált civil program illeszkedik: az Energiaklub hatvani szemléletformáló kezdeményezése és a Habitat for Humanity Magyarország Falusi Lakhatás modellje. A programdokumentumok feldolgozása irányított kvalitatív tartalomelemzéssel történt. Az eredmények szerint a háztartások végső energiafelhasználásának 69,6 és 73,3% közötti része fűtéshez kapcsolódott a vizsgált években. Az Energiaklub elsősorban tudást, szemléletet és helyi elismerést közvetít, míg a Habitat a támogatási hozzáférés pénzügyi, adminisztratív és szervezési akadályait csökkenti. A tanulmány önálló hozzájárulása a civil közvetítés háromfunkciós elemzési kerete, amely a tudás és szemlélet, a hozzáférés és eljárás, valamint a bizalom és elismerés közvetítését különíti el. A keret megmutatja, hogy a civil szervezetek az energiaátmenetben nem kiegészítő szereplők, hanem a szakpolitika és a sérülékeny háztartások közötti társadalmi infrastruktúra részei.

Kulcsszavak: civil társadalom, civil szervezetek, társadalmi közvetítés, energiahatékonyság, energiaigazságság

Tóbel Imre okleveles mérnök-tanár, mesteroktató és a Magyar Mérnöki Kamara tagja. Doktori tanulmányait az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem Neveléstudományi Doktori Iskolájában folytatja. Kutatási területei közé tartozik a Green Campus kezdeményezések és a digitális pedagógia felsőoktatásra gyakorolt hatása, különös tekintettel a hallgatók környezettudatos attitűdjére és viselkedésére. Szakmai érdeklődése továbbá az energiahatékonyságra, a villamosenergia-rendszerekre, a meddőenergia-kompenzációra, valamint a fenntarthatóság műszaki és oktatási összefüggéseire terjed ki.

E-mail: tobeli@uniduna.hu

Kővári Attila az Eszterházy Károly Katolikus Egyetem professzora és a Digitális Technológia Intézet igazgatója. Neveléstudományból és informatikából habilitált, PhD-fokozatát műszaki tudományok területén szerezte a Pannon Egyetemen. Kutatási területei közé tartozik a mesterséges intelligencia oktatási alkalmazása, az ember–számítógép interakció, a digitális oktatás és tanulási környezetek, valamint a generatív mesterséges intelligencia, a digitális ikrek és a kontextusérzékeny oktatási rendszerek vizsgálata.

E-mail: kovari.attila@uni-eszterhazy.hu

Kovács-Bokor Éva a Dunaújvárosi Egyetem tudományos és kutatási rektorhelyettese, a Műszaki Intézet egyetemi adjunktusa. PhD fokozatát környezetmérnöki tudományok területén szerezte a Pannon Egyetemen. Kutatási területe a folyóvízi iszapok szennyezőanyag, elsősorban nehézfém tartalmának csökkentése fitoremediációs módszerekkel, a növények fitoextrakciós potenciáljának meghatározása szinergia esetén, ipari iszapos (konverter- és vörösiszapos) talaj keveréken nevelt növények fitoextrakciós potenciáljának vizsgálata. Szakmai érdeklődése a fenntarthatóság oktatási vonatkozásaira is kiterjed.

E-mail: kovacsbe@uniduna.hu

Imre Tóbel – Attila Kővári – Éva Kovács-Bokor

Civil initiatives and social intermediation in energy efficiency in Hungary

Abstract

This study examines how Hungarian civil society organisations connect national policy frameworks on energy efficiency and energy poverty with household level decisions. The analysis combines the intermediary and middle actor perspectives of sustainability transition research with a multidimensional, vulnerability based and justice oriented interpretation of energy poverty. The research follows a theory driven embedded comparative case study design. Two documented civil programmes are placed in the social context described by Hungarian energy statistics and European energy poverty indicators: the energy awareness programme implemented by Energiaklub in Hatvan and the Falusi LakHató renovation model of Habitat for Humanity Hungary. Programme documents were analysed through directed qualitative content analysis using a common coding framework. The results show that heating accounted for between 69.6 and 73.3 percent of final household energy use in the observed years. Energy poverty is concentrated among low income households living in detached houses and often using firewood. The two cases represent different but complementary forms of civil intermediation. Energiaklub primarily mediates knowledge, awareness and local recognition, while Habitat reduces financial, administrative and organisational barriers to support access. The original contribution of the study is a three function framework of civil energy poverty intermediation, distinguishing knowledge and awareness intermediation, access and procedure intermediation, and trust and recognition intermediation. The framework demonstrates that civil

society organisations are not peripheral actors in the energy transition but form part of the social infrastructure linking policy to vulnerable households.

Keywords: civil society, civil society organisations, social intermediation, energy efficiency, energy poverty, energy justice

Imre Tóbel is a certified engineering teacher, master instructor, and member of the Hungarian Chamber of Engineers. He is pursuing his doctoral studies at the Doctoral School of Education of Eszterházy Károly Catholic University, Hungary. His research focuses on the impact of Green Campus initiatives and digital pedagogy in higher education, with particular emphasis on students' environmental awareness, attitudes, and behaviour. His professional interests also include energy efficiency, electrical power systems, reactive power compensation, and the technological and educational dimensions of sustainability.

E-mail: tobeli@uniduna.hu

Attila Kővári is a Professor and Head of the Institute of Digital Technology at Eszterházy Károly Catholic University, Hungary. He holds habilitations in Educational Science and Information Technology and earned his Ph.D. in Engineering from the University of Pannonia. His research interests include artificial intelligence in education, human-computer interaction, digital education and learning environments, with particular emphasis on generative AI, digital twins, and context-aware educational systems.

E-mail: kovari.attila@uni-eszterhazy.hu

Éva Kovács-Bokor is the Vice Rector for Science and Research at the University of Dunaújváros and an assistant professor at the Institute of Engineering. She earned her PhD in environmental engineering from Pannon University. Her research focuses on reducing the pollutant content—primarily heavy metals—in river sediments using phytoremediation methods; determining the phytoextraction potential of plants in cases of synergy; and investigating the phytoextraction potential of plants grown on mixtures of industrial sludge (converter sludge and red mud) and soils. Her professional interests also extend to the educational aspects of sustainability.

E-mail: kovacsbe@uniduna.hu

Anita Varga

Knowledge Sharing and Community Development:
The Institutional Embedding of Selected Forms of Civil Society Knowledge
in Hungarian Higher Education – The Role of FETA

Abstract

This study examines patterns of cooperation between civil society and higher education institutions in Hungary, with particular attention to the role of the Association for Higher Education Counselling (FETA) as an intermediary in the institutionalisation of civil society knowledge. The study explores how professional knowledge generated within civil society becomes embedded in university student support systems, how it is reflected in institutional documents, and how it contributes to strengthening student access, inclusion, community development, and institutional adaptive capacity. From a civil society perspective, the study also considers the relationship between social cohesion and community resilience, highlighting that professional collaborations serve not only service-provision functions but also contribute to community building. The analysis employs qualitative comparative document analysis focusing on six Hungarian higher education institutions: Eötvös Loránd University (ELTE), the University of Debrecen (DE), the University of Szeged (SZTE), the University of Pécs (PTE), Neumann János University (NJE), and the University of Dunaújváros (DUE). A five-dimensional analytical framework was developed to assess access, inclusion, civil society participation, institutional partnership, and documentation. The findings identify three patterns of cooperation: an institutionalised partnership model, an emerging network-based model, and a project-based cooperation model. Documentation emerged as a critical factor, as the public visibility of actual professional collaborations was in several cases lower than their substantive significance. The study conceptualises this phenomenon as a visibility paradox. Within this process, FETA can be understood as a catalyst that, through its professional recommendations, methodological resources, and network-based activities, contributes to transforming knowledge accumulated within civil society into institutional practices and professional standards. The findings indicate that civil society–higher education cooperation represents an important resource for student support and civic participation. Its sustainability, however, requires systematic documentation of knowledge and practices, long-term funding, and stronger integration into national higher education policy. The study contributes to a better understanding of how civil society knowledge becomes institutionally embedded and how the visibility of civil society initiatives can be strengthened within higher education.

Keywords: civil society–higher education cooperation; knowledge sharing; institutionalisation; social cohesion; community resilience; civil society perspective; documentation; FETA

She is currently working as Associate Professor at the Institute of Social Sciences of the University of Dunaújváros. She is involved in the optimisation of the university's processes as a quality expert and also supports the work of both students and staff as an equal opportunities coordinator.

E-mail: vargaa@uniduna.hu



CIVIL SZEMLE

Különszám – 2026 – Special Issue X.

ISSN 1786-3341



9 771786 334009