

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem stratégiai helyzetelemzése a 2025/2026. tanév végén

Rektori beszámoló a 2025/2026. tanévről és intézményfejlesztési terv a következő időszakra

1. Bevezetés

A jelen beszámoló és stratégiai helyzetelemzés célja a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem működési környezetének, intézményi adottságainak, fejlődési lehetőségeinek és stratégiai kockázatainak átfogó értékelése a 2025/2026. tanév lezárásának időpontjában.

Az elemzés a klasszikus SWOT-modellt egy szélesebb stratégiai keretbe illeszti, amely magában foglalja

- a külső környezet elemzését (PESTLE),
- az intézmény belső működésének értékelését,
- a minőségbiztosítási rendszer áttekintését,
- a felsőoktatási környezet változásainak elemzését,
- valamint a stratégiai következtetések és fejlesztési irányok meghatározását.

Az elemzés alapját a Rákóczi Egyetem stratégiai és minőségbiztosítási anyagai, akkreditációs dokumentumai, a 2025/2026. tanév intézményi adatai, a hivatalos ukrán felsőoktatási statisztikák, valamint az Egyetem működésével kapcsolatos belső információk képezik. A dokumentum figyelembe veszi a magyar és ukrán felsőoktatási minőségbiztosítás követelményeit, különösen

- az ESG 2015 alapelveit,
- a NAQA akkreditációs kritériumait,
- a MAB intézményakkreditációs szempontrendszerét,
- valamint az ukrán licenziós feltételek (Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності) előírásait.

Az értékelés időpontja sajátos történelmi helyzetre esik. Az Egyetem működését egyszerre befolyásolják

- az Ukrajnában immár ötödik éve tartó teljes körű háború következményei,
- a felsőoktatási rendszer folyamatos szabályozási átalakulása,
- a kedvezőtlen demográfiai folyamatok,
- a magyar kisebbségi oktatás strukturális kihívásai,
- valamint a nemzetközi felsőoktatási tér gyors változásai.

E körülmények miatt a dokumentum nem pusztán az intézmény jelenlegi állapotának leírására törekszik. Célja annak feltárása is, hogy a külső környezet változásai milyen stratégiai lehetőségeket és kockázatokat jelentenek az Egyetem számára, illetve milyen fejlesztési irányok szolgálhatják hosszú távon az intézmény fenntartható működését és versenyképességét.

2. A 2025/2026. tanév mérlege: az intézményfejlesztés főbb eredményei

2.1. Az intézményi identitás megerősítése

A 2025/2026. tanév a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem történetében új fejlődési szakasz kezdetét jelentette. Az intézmény az egyetemi rang elnyerését követően első ízben működött szinte a teljes tanéven keresztül egyetemenként, így a fejlesztések középpontjába már nem az új státusz eléréséhez szükséges szervezeti és jogi feltételek megteremtése, hanem az egyetemi működés tartalmi kiteljesítése került. A tanév során különös hangsúlyt kapott az intézményi identitás megerősítése, az Egyetem értékrendjének egyértelmű megfogalmazása, valamint azoknak a hagyományoknak és szimbólumoknak a kialakítása, amelyek hosszú távon is meghatározzák az intézmény arculatát és szervezeti kultúráját.

Az Egyetem Szenátusa a tanév során elfogadta a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem küldetésnyilatkozatát, amely egységes keretben fogalmazza meg az intézmény alapvető értékeit, céljait és közösségi küldetését. A dokumentum megerősíti, hogy az Egyetem az ukrán felsőoktatási rendszer szerves részeként, ugyanakkor a kárpátaljai magyar közösség meghatározó tudományos, oktatási és kulturális intézményeként végzi tevékenységét. A küldetésnyilatkozat hangsúlyozza az oktatás és kutatás magas színvonalának biztosítása, az európai minőségbiztosítási elvek érvényesítése, a magyar nyelvű felsőoktatás fejlesztése, valamint a térség társadalmi és gazdasági fejlődésének támogatása iránti elkötelezettséget.

Az intézményi identitás megerősítésének fontos állomása volt az Egyetem új szimbólumrendszerének bevezetése is. Elfogadásra és ünnepélyes felavatásra kerültek az Egyetem hivatalos jelképei: az egyetemi jogar, a rektori és elnöki díszláncok, valamint az akadémiai ünnepeken használt talár, amelyek méltó módon fejezik ki az intézmény történeti hagyományait, értékrendjét és egyetemi rangját. Az új szimbólumok nem csupán a hivatalos reprezentáció eszközei, hanem az egyetemi közösség összetartozását és az intézmény iránti elkötelezettséget is erősítik. Az egyetemi talár az *universitas* közösségéhez való tartozásnak, a tudomány szabadságának és az akadémiai méltóságnak a jelképe. Az egyetemi jogar az intézmény tradícióit, autonómiáját és közösségi egységét jelképezi. A rektori és elnöki lánc a rektori és elnöki tisztség méltóságának és felelősségének jelképe.

Mindezek a fejlesztések együttesen azt jelzik, hogy a 2025/2026. tanévben az Egyetem tudatosan törekedett saját intézményi kultúrájának és identitásának megerősítésére. Az egyetemi rang elnyerésével megkezdődött új fejlődési szakaszban a hangsúly már nem csupán az intézményi működés jogi és szervezeti kereteinek fejlesztésén volt, hanem azon is, hogy az Egyetem közössége közös értékekre, világosan megfogalmazott küldetésre és hosszú távon is meghatározó hagyományokra építse működését.

2.2. Az oktatás és a minőségbiztosítás fejlesztése

A 2025/2026. tanévben az Egyetem kiemelt figyelmet fordított az oktatási tevékenység minőségének folyamatos fejlesztésére, valamint a belső minőségbiztosítási rendszer további megerősítésére. A fejlesztések célja nem pusztán az akkreditációs követelmények teljesítése volt, hanem egy olyan minőségkultúra további erősítése, amely a stratégiai tervezés, az oktatásszervezés és az intézményi döntéshozatal valamennyi szintjén érvényesül.

A tanév során folytatódott a képzési programok rendszeres felülvizsgálata és korszerűsítése. Az Egyetem a hallgatói visszajelzések, a munkáltatói igények, a szakmai szervezetek ajánlásai, valamint a képzési programok érintettjeivel folytatott egyeztetések alapján több képzési program tantervét és tantárgyi struktúráját is aktualizálta. A képzések fejlesztése során kiemelt szempont volt, hogy az elsajátított kompetenciák minél jobban igazodjanak a változó társadalmi, gazdasági és munkaerőpiaci elvárásokhoz.

A képzési programok fejlesztése során az Egyetem különös figyelmet fordított arra, hogy a képzések egyszerre feleljenek meg az ukrán felsőoktatási követelményeknek, az európai minőségbiztosítási normáknak, valamint a kárpátaljai magyar közösség sajátos szakember-utánpótlási igényeinek. Ez a hármas megfelelési kényszer alapvetően meghatározza az intézmény oktatásfejlesztési stratégiáját, ugyanakkor sajátos versenyelőnyt is jelent, mivel a képzési programok kialakítása során egyszerre érvényesülnek a nemzeti, nemzetközi és regionális szempontok.

Az Egyetem tovább folytatta képzési kínálatának tudatos bővítését is. Az új képzések előkészítése és indítása során arra törekedtünk, hogy a hagyományosan erős pedagógusképzési profil megőrzése mellett olyan új tudományterületek is megjelenjenek az intézmény kínálatában, amelyek hosszú távon hozzájárulnak a kárpátaljai magyar közösség szakember-utánpótlásának biztosításához és az intézmény versenyképességének növeléséhez.

A belső minőségbiztosítás fejlesztése a tanév egészét átfogó feladatként jelent meg. Tovább erősödött a képzési programok rendszeres monitoringja, a hallgatói elégedettségmérések és az oktatói önértékelések rendszere, valamint a végzett hallgatók és a munkáltatók visszajelzéseinek intézményes feldolgozása. Az Egyetem minőségirányítási rendszere egyre szorosabban kapcsolódik a stratégiai tervezéshez, a célmutatók nyomon követéséhez és a folyamatos intézményfejlesztéshez.

A tanév kiemelt feladata volt a hazai és nemzetközi akkreditációs eljárásokra való felkészülés is. Az Egyetem tovább folytatta a Nemzeti Felsőoktatási Minőségbiztosítási Ügynökség (NAQA) programakkreditációs követelményeinek való megfeleléshez szükséges fejlesztéseket, miközben megkezdte a Magyar Akkreditációs Bizottság (MAB) intézményakkreditációjára történő felkészülés következő szakaszát is. A két minőségbiztosítási rendszer részben eltérő követelményeinek egyidejű teljesítése jelentős szervezési és szakmai feladatot jelentett, ugyanakkor nagymértékben hozzájárult az intézmény minőségkultúrájának további fejlődéséhez.

A tanév során különös hangsúlyt kapott az ESG 2015 alapelveinek gyakorlati érvényesítése. Az Egyetem továbbfejlesztette a hallgatók, oktatók, munkáltatók és más érintettek bevonásának mechanizmusait, erősítette az átlátható döntéshozatalt, valamint tovább bővítette az adatokon és bizonyítékokon alapuló intézményirányítás eszköztárát. Mindez hozzájárult ahhoz, hogy a minőségbiztosítás az intézmény működésében egyre kevésbé adminisztratív kötelezettségként, sokkal inkább a folyamatos fejlesztés stratégiai eszközeként jelenjen meg.

Összességében megállapítható, hogy a 2025/2026. tanévben az Egyetem az oktatásfejlesztés és a minőségbiztosítás területén olyan előrehaladást ért el, ami nemcsak az aktuális akkreditációs eljárások sikeres lebonyolítását alapozzák meg, hanem hosszú távon is hozzájárulnak az intézmény versenyképességének, szakmai hitelességének és nemzetközi beágyazottságának erősítéséhez. A minőség iránti elkötelezettség visszaigazolása, hogy a NAQA-nál 7, a MAB-nál 3 képzési program sikeres akkreditációja zajlott le a tanév során.

2.3. A tudományos teljesítmény és a nemzetközi beágyazottság erősödése

A 2025/2026. tanévben tovább erősödött a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem tudományos teljesítménye és nemzetközi beágyazottsága. Az Egyetem stratégiai célja továbbra is az volt, hogy oktatási tevékenységét magas színvonalú kutatómunkára alapozza, erősítse nemzetközi tudományos kapcsolatait, valamint növelje jelenlétét a nemzetközi tudományos térben. A tanév eredményei azt igazolják, hogy az intézmény e célkitűzések megvalósításában újabb jelentős előrelépést tett.

A tudományos teljesítmény egyik legfontosabb mutatója a nemzetközi tudományos folyóiratokban megjelent publikációk számának és minőségének emelkedése volt. Az Egyetem oktatói és kutatói a tanév során több, a nemzetközi tudományometriai adatbázisokban kiemelkedő besorolású folyóiratban publikálták kutatási eredményeiket. Számszerűsítve: egyetemünk oktatói a tanév során közel 150 Scopus/WoS adatbázisban jegyzett közleményt publikáltak, köztük D1, valamint Q1 és Q2 kvartilisbe sorolt tudományos folyóiratokban is. Egyetemünk évről évre egyre magasabb pozícióba kerül az ukrainai egyetemeknek a Scopus publikációk alapján összeállított rangsorában. Ezek az eredmények nemcsak az egyéni kutatói teljesítményt tükrözik, hanem azt is jelzik, hogy az Egyetem kutatásai egyre nagyobb mértékben kapcsolódnak be a nemzetközi tudományos diskurzusba.

A tudományos eredmények mellett tovább fejlődött az Egyetem kutatásszervezési és tudományos kommunikációs tevékenysége is. Folytatódott a tudományos folyóiratok szakmai fejlesztése, bővült a nemzetközi együttműködések köre, valamint számos hazai és nemzetközi tudományos konferencia, workshop és szakmai rendezvény valósult meg az Egyetem szervezésében vagy aktív közreműködésével. A kutatási projektek és tudományos partnerségek bővülése hozzájárult ahhoz, hogy az intézmény tovább erősítse pozícióját a magyar és az ukrán tudományos élet, valamint a nemzetközi akadémiai együttműködések rendszerében.

A tanév során az Egyetem kiemelt figyelmet fordított saját tudományos folyóiratainak szakmai fejlesztésére is. Az intézmény hosszú távú célja, hogy a kiadott tudományos periodikák megfeleljenek a nemzetközi tudományos kommunikáció egyre szigorúbb minőségi követelményeinek, és fokozatosan alkalmassá váljanak a vezető nemzetközi tudományometriai adatbázisokba – mindenekelőtt a Scopus és a Web of Science – történő befogadásra. Ennek érdekében a tanév során megkezdődött a szerkesztőségi működés, a lektorálási eljárások, a publikációs etikai szabályozás, a nemzetközi szerkesztőbizottságok, valamint a folyóiratok láthatóságát és idézettségét növelő szakmai gyakorlatok további fejlesztése. Ennek eredményeképpen az intézményünk által kiadott négy szakfolyóirat mindegyike sikeresen átesett az Ukrajna Oktatási és Tudományos Minisztériuma által lefolytatott monitoring eljáráson, és továbbra is szerepelnek a szaktárca által összeállított minősített ukrainai tudományos szakfolyóiratok listájában. Az Egyetem meggyőződése, hogy a saját tudományos folyóiratok minőségének emelése nem csupán a kutatási eredmények szélesebb körű disszeminációját szolgálja, hanem az intézmény nemzetközi tudományos versenyképességének erősítéséhez és a régió tudományos életének fejlődéséhez is érdemben hozzájárul. Ezt a célt tekintve szem előtt 2026-ban alapítottunk egy új, történettudományi szakfolyóiratot is.

A nemzetköziesítés meghatározó területe volt a hallgatói és oktatói mobilitás fejlesztése. Az Egyetem a tanév során egyaránt aktívan részt vett az Erasmus+ és CEEPUS programban, valamint a Kárpát-medencei felsőoktatási együttműködések támogató Makovecz Hallgatói, illetve Oktatói Ösztöndíjprogramokban. A három mobilitási rendszer együttes működtetése lehetővé tette, hogy hallgatóink és oktatóink európai, illetve magyarországi partnerintézményekben szerezzenek szakmai tapasztalatokat, miközben az Egyetem is egyre több külföldi vendégoktatót és kutatót fogadott. A mobilitási programok nemcsak az egyéni szakmai fejlődést segítették elő, hanem jelentősen hozzájárultak az intézmény nemzetközi kapcsolatainak bővítéséhez és az oktatás minőségének fejlesztéséhez is.

A nemzetköziesítés sajátos és egyedülálló elemét jelenti a 2021-ben újtárra indított *Linguistics around the World* nemzetközi előadássorozat. A program keretében a nyelvtudomány nemzetközileg legelismertebb kutatói tartanak 6–8 órás online kurzusokat egyetemünk oktatói, és hallgatói számára. Ennek köszönhetően intézményünk polgárai rendszeresen (a sorozat elindítása óta minden félévben) olyan tudósoktól tanulhatnak közvetlenül, akik a kortárs nyelvészet meghatározó személyiségei, és akik a világ vezető egyeteméin (például: University of Toronto, University of York, University of Chicago stb.)

oktatnak. Kevés regionális egyetem tud felmutatni olyan vendégelőadókat, mint Susan Gal, Jack Chambers, Paul Kerswill, Dennis Preston vagy Naomi Nagy. A kezdeményezés jól példázta, hogy földrajzi elhelyezkedésünk ellenére is képesek vagyunk bekapcsolni hallgatóinkat és oktatóinkat a nemzetközi tudományos vérkeringésbe, és a legmagasabb színvonalú tudományos ismereteket közvetlenül elérhetővé tenni számukra.

A tanév során tovább erősödtek az Egyetem stratégiai partnerkapcsolatai a magyarországi és más európai felsőoktatási intézményekkel, kutatóhelyekkel és szakmai szervezetekkel. Ezek az együttműködések az oktatás, a kutatás, a közös projektek, a tudományos publikációk, valamint a mobilitási programok területén egyaránt új lehetőségeket teremtettek. Különösen fontos, hogy az Egyetem nemzetközi jelenléte ma már nem csupán partneri kapcsolatokban, hanem közös tudományos teljesítményekben, kutatási hálózatokban és közösen létrehozott tudományos értékekben is mérhető.

Összességében megállapítható, hogy a 2025/2026. tanévben az Egyetem tudományos és nemzetközi teljesítménye tovább erősödött. A magas presztízsű nemzetközi folyóiratokban megjelent publikációk, a bővülő kutatási együttműködések, valamint az Erasmus+ és a Makovecz mobilitási programok eredményei egyaránt azt jelzik, hogy az intézmény egyre szervesebben kapcsolódik be az európai felsőoktatási és kutatási térbe, miközben megőrzi sajátos regionális és közösségi küldetését.

2.4. Hallgatóközpontú működés és a hallgatói élet fejlesztése

A 2025/2026. tanévben az Egyetem tovább erősítette hallgatóközpontú működését, amelynek célja nem csupán a magas színvonalú képzés biztosítása, hanem olyan egyetemi környezet kialakítása volt, amely támogatja a hallgatók szakmai fejlődését, közösségi beilleszkedését és munkaerőpiaci érvényesülését.

A tanév során különös figyelmet fordítottunk a hallgatói életpálya teljes folyamatának támogatására. A beiskolázási tevékenység, a tanulmányok alatti mentorálás, a szakmai gyakorlatok szervezése, valamint a végzést követő pályakövetés egyaránt a hallgatói sikeresség növelését szolgálta. Az Egyetem tovább fejlesztette kapcsolatait a munkáltatókkal és partnerintézményekkel, elősegítve, hogy hallgatói már tanulmányaik során kapcsolatba kerüljenek leendő munkaadóikkal. Célzott kutatási programot indítottunk a hallgatói lemorzsolódás okainak feltárása, illetve a lemorzsolódás csökkentése érdekében.

A tanév egyik kiemelkedő eseménye volt a Karriernap és Öregdiák Expo megrendezése, amely lehetőséget biztosított a hallgatók, az alumni közösség, a munkáltatók és az Egyetem közötti kapcsolatok erősítésére. A rendezvény jól példázta azt a törekvést, hogy az intézmény a diploma megszerzését követően is aktív kapcsolatot kíván fenntartani végzett hallgatóival, és tudatosan építi alumni hálózatát mint a minőségbiztosítás és az intézményfejlesztés egyik fontos erőforrását. E folyamat része az is, hogy a következő tanévben – amely során az intézmény fennállásának 30. évfordulóját ünneplejük – bevezetjük az ezüst-, arany- és gyémánt diplomák kiadásának gyakorlatát a legalább 25 évvel ezelőtt végzett egykori hallgatóink részére.

A tanév során két diplomaátadó ünnepségre is sor került. A téli oklevélátadót követően – amikor 36 MA/MSc oklevelet adtunk ki – a tanév végén további 310 hallgató veheti át diplomáját. A Tanév során tehát mindösszesen 346 egyetemi diplomát adott ki intézményünk. Ez pedig azt jelenti, hogy a most frissen kiadott oklevelekkel együtt intézményünk immáron 4.732 oklevelet adott ki a 2001-ben sorra került első diplomaátadó ünnepség óta. A végzett hallgatók számának folyamatos növekedése egyaránt jelzi az Egyetem képzéseinek stabil működését, a hallgatók eredményes tanulmányi előmenetelét, valamint azt a meghatározó

szerepet, amelyet az intézmény a kárpátaljai magyar közösség szakember-utánpótlásának biztosításában betölt.

Egyetemünk nemzetközi versenyképességének és oktatási kiválóságának egyik legfontosabb értékmérője a *double degree* (kettős diploma) programjaink köre és sikere. Ezek a képzések messze túlmutatnak a hagyományos hallgatói mobilitáson: intézményünk szakmai elismertségének legmagasabb szintű bizonyítékai, hiszen külföldi partnereink a saját oktatási színvonaluk garanciáját látják a nálunk folyó munkában. Kettős diplomás képzéseink révén olyan globálisan piacképes, idegen nyelven kiválóan kommunikáló, interkulturális tapasztalattal rendelkező szakembereket bocsátunk ki, akik azonnali és kiemelkedő hozzáadott értéket képviselnek a hazai és nemzetközi munkaerőpiacon. Ez a programstruktúra kulcsfontosságú eszköz a legtehetségesebb hallgatók megszólításában, az egyetemi rangsorokban elfoglalt pozíciónk erősítésében, valamint a nemzetközi kutatás-fejlesztési partnerségeink elmélyítésében. Az intézményünk és magyarországi egyetemek között létrejött együttműködési megállapodások révén e tanév végén a Miskolci Egyetemen 24, a Nyíregyházi Egyetemen pedig további 3 hallgatónk szerzett oklevelet az úgynevezett *double degree* képzések keretében.

A hallgatók szakmai fejlődésének támogatása mellett az Egyetem továbbra is nagy hangsúlyt fektetett a közösségi élet gazdagítására. A kulturális, tudományos, sport- és hagyományörző rendezvények hozzájárultak ahhoz, hogy a hallgatók az egyetemi éveket ne csupán tanulmányi időszakként, hanem személyes fejlődésük és közösségi élményeik meghatározó szakaszaként éljék meg. A hallgatói önkormányzat, a szakkollégiumok és a különböző diákszervezetek aktív működése tovább erősítette az Egyetem közösségi karakterét.

Összességében megállapítható, hogy a 2025/2026. tanévben az Egyetem a hallgatóközpontú szemlélet további erősítésével nemcsak az oktatás minőségének fejlesztésére törekedett, hanem arra is, hogy hallgatói számára olyan támogató intézményi környezetet biztosítson, amely elősegíti szakmai kibontakozásukat, közösségi beilleszkedésüket és sikeres munkaerőpiaci pályakezdésüket.

2.5. A társadalmi szerepvállalás és a harmadik misszió erősítése

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem küldetése nem korlátozódik a felsőoktatási és kutatási feladatok ellátására. Az intézmény a 2025/2026. tanévben is aktív szerepet vállalt a kárpátaljai magyar közösség társadalmi, kulturális, sport és szakmai életének szervezésében, ezáltal tovább erősítve úgynevezett harmadik missziós tevékenységét. Az Egyetem célja továbbra is az volt, hogy tudásközpontként, kulturális műhelyként és közösségszervező intézményként egyaránt hozzájáruljon a régió fejlődéséhez.

A tanév során az Egyetem – önállóan vagy partnerintézményeivel közösen – számos tudományos, kulturális, ismeretterjesztő és közösségi rendezvényt szervezett. A Pro Cultura Subcarpathica civil szervezet közreműködésével megvalósult programok, konferenciák, kiállítások, könyvbemutatók, hagyományörző rendezvények és kulturális fesztiválok nemcsak az egyetemi polgárokat, hanem a kárpátaljai magyar közösség szélesebb rétegeit is megszólították. Ezek a rendezvények hozzájárultak a magyar kulturális örökség ápolásához, a közösségi identitás erősítéséhez és az Egyetem társadalmi beágyazottságának további növeléséhez.

A GENIUS Jótékonyági Alapítvány tehetséggondozó programjai ugyancsak meghatározó szerepet töltek be a tanév során. A különböző tantárgyi versenyek, nyári akadémiák, kutatótáborok, ösztöndíjprogramok és tehetségfejlesztő rendezvények révén több száz kárpátaljai fiatal kapcsolódhatott be olyan programokba, amelyek elősegítik tudományos

érdeklődésük kibontakozását és hosszú távon hozzájárulnak a magyar értelmiségi utánpótlás biztosításához.

Az Egyetem harmadik missziós tevékenységének fontos elemét képezte a sportélet támogatása is. A hallgatók és munkatársak számára szervezett sportprogramok, versenyek és szabadidős rendezvények hozzájárultak az egészségtudatos életmód népszerűsítéséhez, az egyetemi közösség erősítéséhez és a hallgatói élet sokszínűségének gazdagításához. A sport az Egyetem életében nem csupán rekreációs lehetőséget jelent, hanem a közösségépítés és a személyiségfejlesztés egyik fontos eszköze is.

Az Egyetem a tanév során tovább erősítette társadalmi szolgáltató szerepét is. Oktatói és kutatói aktív szerepet vállaltak szakmai tanácsadási tevékenységben, pedagógus-továbbképzésekben, közéleti és szakpolitikai egyeztetésekben, valamint olyan programok megvalósításában, amelyek közvetlenül szolgálták a kárpátaljai magyar közösség érdekeit. Különösen jelentős volt az Egyetem részvétele a kisebbségi oktatás, a nyelvhasználat és a felsőoktatás fejlesztését érintő szakmai munkában, amely tovább erősítette az intézmény szakmai tekintélyét Ukrajnában, Magyarországon és a Kárpát-medencében egyaránt.

Összességében megállapítható, hogy a 2025/2026. tanévben az Egyetem harmadik missziós tevékenysége tovább bővült és tartalmában is gazdagodott. Az intézmény nemcsak oktatási és kutatási feladatait látta el magas színvonalon, hanem aktív szerepet vállalt a kulturális élet szervezésében, a tehetséggondozásban, a sportélet fejlesztésében és a közösségi szolgálatban is. Mindez hozzájárult ahhoz, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem tovább erősítse pozícióját mint a kárpátaljai magyar közösség meghatározó tudományos, oktatási és társadalmi intézménye.

2.6. Az Egyetem regionális gazdasági és társadalmi jelentősége

Az Egyetem társadalmi szerepe messze túlmutat az oktatási, tudományos és kulturális feladatok ellátásán. Az intézmény működése a régió gazdasági fejlődésére, foglalkoztatására és költségvetési bevételeire is számottevő hatást gyakorol.

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem Beregszász és Kárpátalja egyik jelentős foglalkoztatója és gazdasági szereplője. A 2025. évi jóváhagyott állományi létszám 405 munkahelyi státust, a pénzügyi beszámoló pedig 341 fős foglalkoztatotti létszámot mutat. Az éves beralap meghaladta a 186,6 millió UAH-t, amely alapján az Egyetemen a havi átlagos bruttó munkabér megközelítette a 44 ezer UAH-t, vagyis jelentősen meghaladta a 2025. évi kárpátaljai átlagkeresetet, és az országos átlagbérnél is számottevően magasabb jövedelmet biztosított munkatársaink számára. Mindez több száz család számára jelent kiszámítható megélhetést, és hozzájárul ahhoz, hogy a térségben magasan képzett szakemberek hosszú távon is helyben találjanak munkalehetőséget.

Az Egyetem működése jelentős közvetlen költségvetési hozzájárulást is jelent. A bérkifizetések után fizetendő személyi jövedelemadó összege 2025-ben megközelítette a 35,3 millió UAH-t, s ebből becslésünk szerint több mint 22,5 millió UAH Beregszász város és a kistérség költségvetését gyarapította. Az Egyetem emellett közel 9,8 millió UAH hadiadót (військовий збір) is befizetett, közvetlenül is hozzájárulva Ukrajna honvédelmi kiadásainak finanszírozásához, miközben a befizetett társadalombiztosítási járulék összege meghaladta a 43 millió UAH-t. Nem véletlen, hogy Beregszász város hivatalos költségvetési beszámolója az Egyetemet a város költségvetését meghatározó adófizetők (бюджетотворюючи підприємства) között tartja számon, és több adónemben is a város egyik legjelentősebb adózójaként ismeri el.

Az Egyetem gazdasági hatása ugyanakkor nem korlátozódik a közvetlen foglalkoztatásra és adófizetésre. A több száz munkavállaló, az ezerötszáznál is több hallgató, valamint az

intézmény szolgáltatásait igénybe vevő vendégek és partnerek nap mint nap a térség, elsősorban Beregszász gazdasági életének aktív szereplőiként jelennek meg. Lakhatási, közlekedési, kereskedelmi, vendéglátási és egyéb szolgáltatások iránti keresletükkel folyamatosan élénkítik a helyi gazdaságot. Mindez jól mutatja, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem nem csupán a régió meghatározó felsőoktatási intézménye, hanem Kárpátalja egyik fontos gazdaságélénkítő és társadalomstabilizáló szereplője is. Az Egyetem által alapított, önálló jogi személyiséggel rendelkező intézmények gazdasági teljesítménye, foglalkoztatási hatása és adóbefizetései ezen felül tovább erősítik az intézményrendszer teljes regionális gazdasági jelentőségét.

3. Az Egyetem stratégiai pozíciója az ukrán és a kárpát-medencei felsőoktatási térben

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem sajátos helyet foglal el nemcsak Ukrajna, hanem az egész Kárpát-medence felsőoktatási rendszerében.

Az intézmény egyszerre

- ukrán felsőoktatási intézmény,
- magyar nyelvű kisebbségi egyetem,
- nem állami (alapítványi) fenntartású felsőoktatási intézmény,
- regionális tudásközpont,
- valamint a kárpátaljai magyar közösség legfontosabb tudományos és felsőoktatási intézménye.

Ez az összetett intézményi identitás egyszerre jelent jelentős versenyelőnyt és számottevő stratégiai kihívást.

Az ukrán felsőoktatási rendszerben az Egyetem a nem állami intézmények közé tartozik. Miközben az ország felsőoktatási intézményeinek közel kétötöde magánfenntartású, a hallgatók döntő többsége továbbra is állami egyetemeken tanul, ami eleve kedvezőtlen versenyhelyzetet teremt a nem állami intézmények számára. A Rákóczi Egyetem ugyanakkor az elmúlt években országos összehasonlításban is stabilan a legjobb ukrán magánegyetemek közé került, több rangsorban a TOP-10-ben szerepelve, miközben Kárpátalján az Ungvári Nemzeti Egyetem után a második legerősebb felsőoktatási intézményként jelenik meg.

Az intézmény stratégiai jelentőségét ugyanakkor nem kizárólag országos rangsorbeli pozíciója határozza meg. Sokkal inkább az a tény, hogy a magyar nyelvű felsőoktatás intézményrendszere Ukrajnában rendkívül szűk. A régióban magyar nyelven tanuló hallgatók döntő többsége a Rákóczi Egyetemen folytatja tanulmányait, így az intézmény szerepe messze túlmutat saját hallgatói létszámán. A magyar értelmiség utánpótlásának biztosításában, a pedagógusképzésben, a magyar nyelvű tudományosság fenntartásában és a közösségi identitás megőrzésében betöltött funkciója országos összehasonlításban is egyedülálló.

Az Egyetem fejlődésének különös jelentőséget ad, hogy működése rendkívül kedvezőtlen külső környezetben is folyamatos növekedést mutat. Miközben Ukrajna a háború, a demográfiai visszaesés, a migráció és a gazdasági nehézségek következtében az elmúlt évek egyik legsúlyosabb válságát éli át, ami a felsőoktatást is érinti, az intézmény hallgatói létszáma egy évtized alatt közel háromszorosodott, az első évfolyamokra beiratkozó hallgatók száma pedig több mint háromszorosára emelkedett. Ez arra utal, hogy az Egyetem társadalmi beágyazottsága és regionális vonzereje erősebbnek bizonyult a kedvezőtlen külső körülményeknél.

Az Egyetem fejlődését nemcsak a belső teljesítménymutatók, hanem a független országos felsőoktatási rangsorok eredményei is visszaigazolják. Az elmúlt években intézményünk több országos rangsorban is folyamatos előrelépést ért el. Különösen jelentős eredmény, hogy a Scopus-adatbázisban nyilvántartott tudományos publikációk alapján összeállított országos rangsorban az Egyetem 2026-ra a 121. helyre lépett előre, miközben javultak pozícióink a felvételi eredményességet, valamint a magán felsőoktatási intézmények teljesítményét értékelő rangsorokban is.

Az országos rangsorok regionális összevetése azt is jól mutatja, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem ma már Kárpátalja meghatározó felsőoktatási intézményei közé tartozik. A különböző értékelésekben intézményünk stabilan a régió legerősebb egyetemei között szerepel, és több mutató alapján a második helyet foglalja el a térség felsőoktatási intézményei között. Mindez azt jelzi, hogy az Egyetem fejlődése nemcsak belső értékelésekben, hanem független országos indikátorok alapján is egyértelműen kimutatható.

Helyünk az ukrajnai (országos) felsőoktatási rangsorokban	Rangsorolt intézmények száma	2022	2023	2024	2025	2026	Forrás
Консолідований рейтинг ЗВО України	235	233	211	140	146		https://osvita.ua/vnz/rating/51741/
Вступ.ОСВІТА.UA: Найбільший бал НМТ на контракт	200	175	169	155	185		https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59045/
Рейтинг університетів за показниками Scopus	221	220	205	129	129	121	https://osvita.ua/vnz/rating/96741/
Вступ.ОСВІТА.UA: Вступники, зараховані на контракт	363	103	95	82	72		https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59048/
Найкращі приватні заклади вищої освіти України	159	14	15	10	10		https://osvita.ua/vnz/rating/25714/
Аналітика YouControl: двадцятка приватних українських вишів	159	19	3	3	3		https://forbes.ua/news/analitiki-youcontrol-nazvali-dvadsyatku-privatnikh-ukrainskikh-vishiv-zadokhodami-yaki-zakladi-v-top-5-06082024-22845
ВООРГВО: ТОП-20 кращих приватних вишів України	129	14	15	11	10		http://rgvo.org.ua/novini/2025
Вступ.ОСВІТА.UA: Вступники, зараховані до приватних вишів	131		11	9	8		https://osvita.ua/vnz/rating/vstup-osvita/59049/
Education.ua: Рейтинг закладів вищої освіти України	332		218	213	235		https://www.education.ua/vstup/university-ranking/
Євроосвіта: Топ-200 Україна 2025	200	184	185	155	152		https://osvita.ua/vnz/rating/94871/

Az intézmény stratégiai helyzetét ugyanakkor nem lehet kizárólag sikertörténetként értelmezni. A növekedés mögött olyan strukturális korlátok húzódnak meg, amelyek hosszú

távon meghatározhatják fejlődési lehetőségeit. A magyar nyelvű képzési kínálat továbbra is csak a teljes ukrainai szakstruktúra kis részét fedi le; több képzési területen egyáltalán nincs magyar nyelvű oktatás, ami korlátozza a közösség szakember-utánpótlását és hosszú távon növelheti az elvándorlás kockázatát. Ezzel párhuzamosan az Egyetemnek egyszerre kell megfelelnie az ukrán felsőoktatási szabályozásnak, a magyar és európai minőségbiztosítási elvárásoknak, valamint a kisebbségi közösség speciális igényeinek. Ez a többszintű megfelelési kényszer a stratégiai irányítás egyik legfontosabb sajátossága.

4. Az Egyetem fejlődési pályája (2015–2026)

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem fejlődésének értékelése során különös jelentősége van annak, hogy az intézmény jelenlegi helyzetét nem statikus állapotként, hanem egy hosszabb fejlődési folyamat eredményeként vizsgáljuk. A 2025/2026. tanév végére kialakult intézményi kép olyan, egymással összefüggő stratégiai döntések következménye, amelyek az elmúlt évtized során fokozatosan alakították át az Egyetem szerkezetét, képzési kínálatát, minőségbiztosítási rendszerét és regionális szerepét.

A 2015 és 2026 közötti időszakot három, egymástól jól elkülöníthető fejlődési szakaszra lehet bontani.

4.1. A konszolidáció időszaka (2015–2020)

A vizsgált időszak első felében az Egyetem elsődleges célja a stabil működés biztosítása, a képzési portfólió fokozatos bővítése és az ukrán felsőoktatási rendszer folyamatosan változó szabályozási környezetéhez való alkalmazkodás volt. Ebben az időszakban az intézmény továbbra is elsősorban pedagógusképző profilú felsőoktatási intézményként működött, ugyanakkor fokozatosan megjelentek azok a képzések is, amelyek később a képzési szerkezet diverzifikációját alapozták meg.

A hallgatói létszám növekedése ebben az időszakban még mérsékelt, de folyamatos volt. Az intézmény ekkor alakította ki azokat a szervezeti és minőségirányítási kereteket, amelyek később lehetővé tették a gyorsabb fejlődést. Már ebben a szakaszban érzékelhető volt, hogy az Egyetem nem pusztán oktatási intézményként, hanem a kárpátaljai magyar közösség tudományos és kulturális központjaként kíván működni.

4.2. A gyors növekedés időszaka (2020–2023)

A második szakasz jelentős fordulatot hozott az intézmény fejlődésében. Paradox módon a COVID–19-járvány, majd a teljes körű orosz–ukrán háború kitörése nem megtörte, hanem bizonyos területeken felgyorsította az Egyetem fejlődését.

A hallgatói létszám jelentős növekedésnek indult, különösen az alapképzésben. A nappali és levelező képzések iránti érdeklődés egyaránt emelkedett, miközben az Egyetem képes volt fenntartani működésének folyamatosságát rendkívül kedvezőtlen külső körülmények között. A digitális oktatás gyors bevezetése, az infrastruktúra alkalmazkodása és a szervezeti rugalmasság hozzájárult ahhoz, hogy az intézmény működése nem szakadt meg, hanem új fejlődési pályára állt.

Ebben az időszakban vált egyre hangsúlyosabbá a minőségbiztosítás intézményi szintű fejlesztése is. Megerősödtek a belső minőségirányítási folyamatok, intenzívebbé vált az oktatási programok felülvizsgálata, valamint egyre tudatosabbá vált az akkreditációkra való felkészülés.

4.3. A stratégiai intézményépítés időszaka (2024–2026)

A harmadik szakasz már nem egyszerű növekedési periódusnak, hanem tudatos stratégiai intézményépítésnek tekinthető.

A fejlődés egyik legfontosabb mutatója a hallgatói létszám alakulása. Míg 2015-ben az Egyetem összes hallgatói létszáma 549 fő volt, addig 2025 végére ez 1582 főre emelkedett, vagyis közel megháromszorozódott. Hasonló tendencia figyelhető meg az első évfolyamokra felvett hallgatók számában is: az egy évtizeddel korábbi adatokhoz képest több mint háromszoros növekedés következett be. Ez a fejlődés különösen figyelemre méltó annak fényében, hogy ugyanezen időszakban Ukrajna felsőoktatási rendszere súlyos demográfiai és háborús kihívásokkal szembesült.

A mennyiségi növekedést ugyanakkor minőségi átalakulás is kísérte. Az intézmény képzési kínálata bővült, új szakok és új képzési programok indultak, köztük olyan területeken is, amelyek korábban nem voltak jelen az Egyetem portfóliójában. A pszichológia és az előadóművészet megjelenése jól példázza azt a törekvést, hogy az intézmény fokozatosan túllépjen hagyományos pedagógusképző profilján, miközben továbbra is megőrzi annak meghatározó szerepét.

A szervezeti fejlődés legalább ilyen jelentős volt. Az elmúlt években az Egyetem nem csupán új szervezeti egységeket és szabályzatokat alakított ki, hanem fokozatosan olyan minőségkultúrát épített fel, amely egyre inkább megfelel az ESG 2015 alapelveinek. A belső minőségbiztosítás rendszere, a képzési programok rendszeres felülvizsgálata, a hallgatói és munkáltatói visszajelzések intézményesítése, valamint az akkreditációs tapasztalatok beépítése azt mutatják, hogy a minőségbiztosítás már nem elsősorban adminisztratív kötelezettségként jelenik meg, hanem a stratégiai irányítás részévé vált.

A tudományos és nemzetközi dimenzió szintén erősödött. Az intézmény kutatási tevékenysége, tudományos folyóiratai, nemzetközi projektjei és partnerkapcsolatai fokozatosan bővültek. A magyarországi és nemzetközi együttműködések az Egyetem számára nem pusztán kiegészítő tevékenységet jelentenek, hanem működésének egyik alapvető stratégiai pillérét.

Mindeközben az intézmény fizikai és digitális infrastruktúrája is jelentős fejlődésen ment keresztül. A háborús környezet követelményei miatt jelentős beruházások történtek az óvóhelyek kialakításába, a biztonsági rendszerek fejlesztésébe és az energiaellátás stabilizálásába, miközben folytatódott az oktatási infrastruktúra korszerűsítése és a digitális szolgáltatások bővítése. Az utóbbi időszakban külön stratégiai hangsúlyt kapott a mesterséges intelligencia intézményi alkalmazásának előkészítése is.

Összességében megállapítható, hogy a 2015–2026 közötti időszakban az Egyetem fejlődése nem egyszerűen mennyiségi bővülésként írható le. Sokkal inkább egy olyan intézményi átalakulási folyamatként értelmezhető, amelynek során egy elsősorban regionális pedagógusképző főiskolai profilból fokozatosan egy komplexebb, több tudományterületet átfogó, egyetemi karakterű, nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező és fejlett minőségirányítási rendszerrel működő felsőoktatási intézménnyé vált. Ez a fejlődési pálya eredményezte azt, hogy az intézmény 2025-ben főiskolából egyetemmé vált, s ez teremti meg azt az alapot, amelyre a következő fejezetben bemutatott külső környezeti elemzés és a stratégiai SWOT-értékelés épülhet.

5. Az intézmény működési modellje és stratégiai értékteremtése

5.1. Az Egyetem küldetésének sajátossága

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem működési modellje alapvetően eltér egy átlagos ukrajnai felsőoktatási intézményétől. Az intézmény feladata ugyanis nem korlátozódik felsőoktatási szolgáltatások nyújtására. Az Egyetem egyszerre lát el oktatási, tudományos,

kulturális, közösségfejlesztő és nemzetpolitikai jelentőségű funkciókat, miközben teljes mértékben az ukrán felsőoktatási jogszabályok szerint működik.

E kettősség sajátos intézményi modellt eredményez. Az Egyetem egyszerre része az ukrán felsőoktatási rendszernek és a Kárpát-medence magyar felsőoktatási hálózatának. Az intézmény stratégiai sikerének egyik legfontosabb feltétele éppen az, hogy e két integrációs tér között képes egyensúlyt teremteni.

Ez a kettős beágyazottság nemcsak lehetőség, hanem folyamatos alkalmazkodási kényszer is. Az intézménynek egyszerre kell megfelelnie az ukrán felsőoktatási szabályozásnak, az európai minőségbiztosítási elvárásoknak, valamint azoknak a társadalmi és kulturális elvárásoknak, amelyeket a kárpátaljai magyar közösség támaszt vele szemben.

5.2. Az Egyetem által kialakított integrált magyar oktatási ökoszisztéma

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem stratégiai jelentősége nem kizárólag saját oktatási és kutatási tevékenységében ragadható meg. Az elmúlt három évtized intézményfejlesztési folyamatai eredményeként az Egyetem körül olyan, egymással szorosan együttműködő oktatási és tehetséggondozási intézményrendszer alakult ki, amely a kárpátaljai magyar közösség számára az óvodáskortól a felsőoktatásig, illetve a tehetséggondozástól a szakember-utánpótlásig biztosítja az anyanyelvi oktatás folyamatosságát. Ez a hálózat egyedülálló Ukrajnában, de a Kárpát-medencei kisebbségi magyar intézményrendszerben is.

Az intézményrendszer kialakulása nem előre megtervezett szervezeti modell eredménye volt. Sokkal inkább annak felismeréséből fakadt, hogy a kárpátaljai magyar közösség fennmaradásához önmagában egy felsőoktatási intézmény működtetése nem elegendő. Az oktatás különböző szintjein jelentkező hiányokat, valamint az állami oktatási rendszer által nem vagy csak részben lefedett feladatokat saját intézmények létrehozásával kellett pótolni. Az Egyetem ezért az elmúlt években fokozatosan olyan integrált oktatási ökoszisztémát épített ki, amelynek valamennyi eleme önálló küldetéssel rendelkezik, ugyanakkor szervesen kapcsolódik az Egyetem stratégiai céljaihoz.

Az oktatási hálózat egyik pillérét a Tulipán Tanoda Magyar Népművészeti Iskola jelenti, amely a gyermekek korai készségfejlesztését, művészeti nevelését és identitásának erősítését szolgálja. A Perényiné Frangepán Katalin Gimnázium óvodai hálózatot működtet a régió több településén. A Kárpátaljai Magyar Líceum biztosítja a magyar nyelvű középfokú képzés feltételeit, és egyben az Egyetem legfontosabb beiskolázási bázisát is jelenti. Az Egán Ede Szakképzési Centrum létrehozásával az Egyetem olyan képzési területet is felvállalt, amelynek fejlesztése az elmúlt évtizedekben háttérbe szorult, jóllehet a régió gazdasági és társadalmi fejlődése szempontjából nélkülözhetetlen. A felsőoktatási képzéseket maga a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem biztosítja, míg a GENIUS Jótékonysági Alapítvány a tehetséggondozás, a tudományos utánpótlás-nevelés, a diák- és oktatói mobilitás, valamint az iskolán kívüli képzések szervezésével egészíti ki ezt a rendszert.

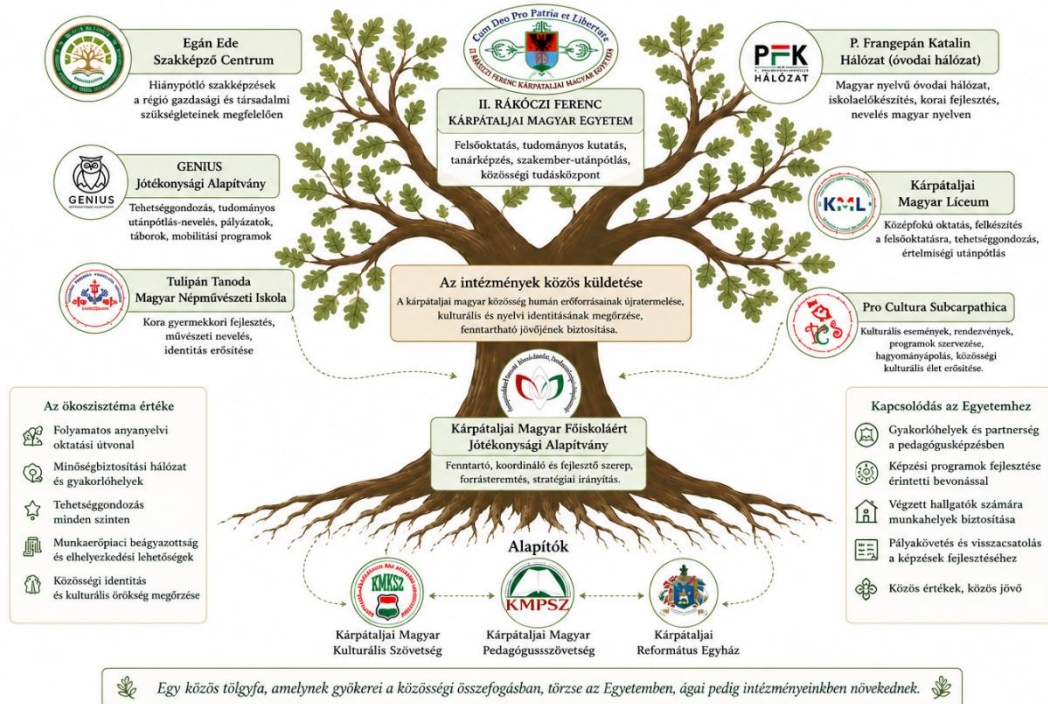
Az intézményrendszer jelentősége ugyanakkor messze túlmutat az oktatási feladatok ellátásán. Az Egyetem által létrehozott és működtetett intézmények egyúttal a belső minőségbiztosítási rendszer fontos elemei is. A pedagógusképzések hallgatói számára ezek az intézmények biztosítják a szakmai gyakorlatok helyszíneit, lehetőséget adnak a korszerű pedagógiai módszerek kipróbálására, valamint folyamatos visszajelzést nyújtanak a képzési programok gyakorlati megfelelőségéről. A partnerintézmények vezetői és szakemberei rendszeresen részt vesznek a képzési programok fejlesztésében, az érintetti egyeztetésekben és a minőségbiztosítási folyamatokban, ezáltal közvetlenül hozzájárulnak az oktatás minőségének folyamatos fejlesztéséhez.

Kiemelt stratégiai jelentőséggel bír az is, hogy az intézményhálózat nem csupán képzési helyszíneket, hanem munkaerőpiaci befogadó környezetet is teremt. Az Egyetemen végzett pedagógusok, szakemberek és más diplomások számára ezek az intézmények potenciális munkahelyként is szolgálnak, elősegítve a fiatal értelmiség helyben maradását és a magyar intézményrendszer szakember-utánpótlásának biztosítását. Az oktatás, a gyakorlati képzés, a foglalkoztatás és a szakmai fejlődés ilyen szoros összekapcsolása jelentősen növeli az intézményrendszer fenntarthatóságát és hozzájárul a kárpátaljai magyar közösség hosszú távú megerősítéséhez.

Mindezek alapján megállapítható, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem ma már nem önmagában értelmezhető felsőoktatási intézményként. Sokkal inkább egy olyan integrált magyar nyelvű oktatási és tehetséggondozási ökoszisztéma központjaként működik, amely az óvodáskortól a felsőoktatásig, a tehetséggondozástól a szakember-utánpótlásig, valamint az oktatástól a foglalkoztatásig egymásra épülő intézményi kapcsolatokat hoz létre. Ez a modell nemcsak a magyar nyelvű oktatás folyamatosságát biztosítja, hanem jelentős mértékben hozzájárul a kárpátaljai magyar közösség humán erőforrásainak újratermeléséhez, intézményi stabilitásához és társadalmi rezilienciájához.

Az Egyetem által kialakított integrált magyar oktatási ökoszisztéma

Az óvodától az egyetemig, a tehetséggondozástól a szakember-utánpótlásig



5.3. Az értékteremtés logikája

A klasszikus felsőoktatási modellek az egyetemeket elsősorban oktatási és kutatási intézményként írják le. A Rákóczi Egyetem esetében azonban az intézményi értékteremtés ennél lényegesen összetettebb. Az Egyetem értékteremtése öt egymással szoros kölcsönhatásban álló pilléren nyugszik.

5.3.1. Oktatási értékteremtés

Az Egyetem elsődleges feladata a magas színvonalú felsőoktatási képzések biztosítása. Az elmúlt években nemcsak a hallgatói létszám növekedett jelentősen, hanem fokozatosan bővült a képzési portfólió is. Az intézmény képzései ma már több tudományterületet fednek le, ugyanakkor továbbra is a pedagógusképzés alkotja a stratégiai magot.

5.3.2. Tudományos értékteremtés

Az Egyetem kutatási tevékenysége messze túlmutat saját méretén. Tudományos folyóiratai, kutatóintézetei, nemzetközi projektjei és publikációs teljesítménye lehetővé teszik, hogy a magyar nyelvű tudományosság egyik meghatározó központjaként működjön Ukrajnában.

A tudományos tevékenység nem önálló funkcióként jelenik meg, hanem szorosan kapcsolódik az oktatáshoz, a nemzetközi együttműködésekhez és a doktori utánpótlás előkészítéséhez.

5.3.3. Közösségi értékteremtés

Az Egyetem sajátossága, hogy regionális társadalmi intézményként is működik. Hallgatóinak legnagyobb része Kárpátaljáról érkezik, végzettjeinek nagy része pedig a régióban helyezkedik el. Ennek következtében az intézmény közvetlenül hozzájárul a térség humán tőkéjének újratermeléséhez.

Ez a szerep különösen fontos a magyar nyelvű oktatás, a kulturális örökség megőrzése és a kisebbségi közösség intézményrendszerének fenntartása szempontjából.

5.3.4. Nemzetközi értékteremtés

Az Egyetem nemzetközi kapcsolatrendszere az elmúlt években jelentősen fejlődött. A magyarországi partnerintézmények mellett egyre bővül az európai együttműködések köre, amelyek az oktatás, a kutatás, az akadémiai mobilitás és a projekttevékenység területén egyaránt megjelennek.

A nemzetköziesítés ugyanakkor nem öncélú. Elsődleges funkciója az intézmény oktatási és kutatási minőségének fejlesztése, valamint a nemzetközi láthatóság növelése.

5.3.5. Regionális innovációs értékteremtés

Az Egyetem fokozatosan olyan regionális tudásközponttá vált, amely nemcsak képzéseket kínál, hanem szakmai szolgáltatásokat, továbbképzéseket, kutatásokat és fejlesztéseket is végez. Ez a szerep várhatóan tovább erősödik a mesterséges intelligencia alkalmazására, a digitalizációra és az új képzési területek fejlesztésére épülő stratégiai kezdeményezések révén.

5.4. Az érintetti (stakeholder) rendszer

Az intézmény működésének egyik legfontosabb sajátossága az érintettek rendkívül széles köre.

Az Egyetem elsődleges belső érintettjei:

- a hallgatók;
- az oktatók és kutatók;
- az adminisztratív és műszaki munkatársak;
- a vezetők;
- a tanszékek és kutatóintézetek;
- a képzési programok szakfelelősei.

A külső érintetti kör ennél lényegesen összetettebb. Ide tartoznak:

- az alapító / fenntartó;
- a magyarországi támogatók és partnerintézmények;
- az ukrán állami szervek;
- a NAQA és a MAB;

- a munkáltatók;
- a gyakorlati képzőhelyek;
- a köznevelési intézmények;
- a szakmai kamarák és civil szervezetek;
- az alumni közösség;
- a kárpátaljai magyar közösség egésze.

Ez a sokszereplős működési modell a belső minőségbiztosítás számára is sajátos kihívást jelent. Az intézménynek egyszerre kell biztosítania az érintettek bevonását a képzési programok fejlesztésébe, az átlátható döntéshozatalt, valamint a folyamatos visszacsatolást. E követelmények összhangban állnak az ESG 2015 alapelveivel, amelyek kiemelt szerepet tulajdonítanak a hallgatók és más érintettek részvételének a minőségbiztosítási folyamatokban.

5.5. Az intézményi irányítás fejlődése

A 2025/2026. tanév végére az Egyetem irányítási rendszere egyre inkább stratégiai jellegűvé vált. Az elmúlt években elfogadott stratégiai dokumentumok – köztük a fejlesztési stratégia, a minőségirányítási kézikönyv, a mesterséges intelligencia stratégiája, a célmutatók rendszere és az éves feladattervek – azt jelzik, hogy az intézmény működése fokozatosan az adatalapú, illetve a bizonyítékokon alapuló (evidence-based) irányítás irányába mozdult el.

A stratégiai dokumentumok közötti kapcsolat ugyanakkor még tovább erősíthető. A következő időszak egyik fontos feladata lehet egy olyan integrált intézményi teljesítménymenedzsment-rendszer kialakítása, amely egységes keretben kapcsolja össze a stratégiai célokat, a minőségbiztosítási folyamatokat, a célmutatókat, az akkreditációs követelményeket, a kockázatkezelést és az éves beszámolási rendszert. Ez nemcsak a MAB és a NAQA elvárásainak való megfelelést segítené elő, hanem az intézményi döntéshozatal átláthatóságát és hatékonyságát is tovább növelné.

Összességében megállapítható, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem működési modellje egy olyan integrált értékteremtési rendszerként értelmezhető, amelyben az oktatás, a kutatás, a közösségi szerepvállalás, a nemzetközi kapcsolatok, a minőségbiztosítás és a stratégiai irányítás egymást kölcsönösen erősítő módon járulnak hozzá az intézmény hosszú távú fejlődéséhez. Ez a működési logika teremti meg az alapját a következő fejezetben bemutatott kisebbségi regionális egyetemi modellnek.

6. A kisebbségi regionális egyetem integrált működési modellje

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem stratégiai helyzetének értékelése során világossá válik, hogy az intézmény működése nem írható le maradéktalanul a hagyományos egyetemi modellekkel. A felsőoktatásról szóló szakirodalom az egyetemek alapvető funkcióit rendszerint az oktatás, a kutatás és – az utóbbi két évtizedben egyre hangsúlyosabban – az úgynevezett „harmadik misszió” (third mission) fogalmaival ragadja meg. Ezek a modellek azonban elsősorban olyan állami vagy nagy kutatóegyetemek működésére épülnek, amelyek társadalmi környezete, finanszírozási rendszere és intézményi küldetése alapvetően eltér a kisebbségi felsőoktatási intézmények sajátosságaitól.

A Rákóczi Egyetem működésének elemzése azt mutatja, hogy az intézmény nem csupán oktatási és kutatási feladatokat lát el, hanem olyan közösségi funkciókat is, amelyek a kisebbségi társadalom hosszú távú fennmaradása szempontjából meghatározó jelentőségűek.

Ezért indokoltnak látszik egy olyan integrált intézményi modell alkalmazása, amely a hagyományos egyetemi funkciókat a kisebbségi létből fakadó sajátos feladatokkal egészíti ki.

6.1. A nemzeti kisebbségi egyetemek működésének európai modellje

A nemzeti kisebbségek nyelvén felsőoktatási képzést folytató, valamint az adott közösségek tudományos, nyelvi és kulturális fejlődését szolgáló egyetemek működése az Európai Felsőoktatási Térség jól ismert és elfogadott intézményi modelljét jelenti. Bár ezek az intézmények jogállásuk, fenntartási formájuk, finanszírozási rendszerük, történeti fejlődésük és méretük tekintetében jelentős különbségeket mutatnak, közös bennük, hogy a klasszikus egyetemi alapfeladatok ellátása mellett hozzájárulnak az emberi erőforrások újratermeléséhez, a nyelvi és kulturális sokszínűség megőrzéséhez, valamint az érintett régiók társadalmi kohéziójának és fejlődésének erősítéséhez.

Az európai gyakorlat rendkívül sokféle intézményi modellt ismer. A nemzeti kisebbségi közösségek felsőoktatását állami és nem állami fenntartású, egy- és többnyelvű, általános profilú, illetve specializált egyetemek egyaránt biztosítják. Közös jellemzőjük ugyanakkor, hogy saját országuk felsőoktatási rendszerének szerves részét képezik, működésüket a nemzeti jogszabályoknak és minőségbiztosítási követelményeknek megfelelően végzik, miközben tudatosan vállalják az adott nemzeti közösség nyelvének, kultúrájának és tudományos életének támogatását.

Állam	Az egyetem megnevezése az adott ország hivatalos nyelvén	Az egyetem angol neve	Az egyetem neve az adott kisebbség nyelvén	Tulajdonforma és fenntartó/támogató	Az oktatás alapvető nyelvei(i)
Szlovákia	Univerzita J. Selyeho	J. Selye University	Selye János Egyetem	Állami. Állami finanszírozás.	Magyar
Románia	Universitatea Sapientia	Sapientia Hungarian University of Transylvania	Sapientia Erdélyi Magyar Tudományegyetem	Magán. Kap állami támogatást, de a magyar állam is jelentősen hozzájárul a fenntartásához.	Magyar
Finnország	Åbo Akademi	Åbo Akademi University	Åbo Akademi	Állami. Államilag finanszírozott.	Svéd
Spanyolország	Universidad del País Vasco	University of the Basque Country	Euskal Herriko Unibertsitatea	Állami. Az állam és a baszk tartomány a fenntartója.	Baszk és spanyol
Olaszország	Libera Università di Bolzano	Free University of Bozen-Bolzano	Freie Universität Bozen / Università Lieldia de Bulsan	Nem állami (szabad egyetem). Csaknem Недержавний (вільний) 5-ban a dél-tiroli autonóm tartomány finanszírozza.	Német, olasz (és angol)
Spanyolország	Universidad Abierta de Cataluña	Open University of Catalonia	Universitat Oberta de Catalunya	Magán alapítású, de közhasznú egyetem. Finanszírozásához jelentős mértékben hozzájárul a katalán tartományi kormányzat.	Katalán (valamint spanyol és angol)

Hollandia	Rijksuniversiteit Groningen	University of Groningen - Campus Fryslân	Ryksuniversiteit Grins	Állami. Az állam és a fríz regionális kormányzat közösen finanszírozza.	Fríz, holland és angol
Dánia	Syddansk Universitet	University of Southern Denmark	Süddänische Universität	Állami. Állami fenntartású, szoros határon átnyúló együttműködésben.	Dán, német, valamint angol

Bár e kisebbségi egyetemek működési modelljei számos tekintetben eltérnek egymástól, küldetésük közös alapokon nyugszik. A nyelvi és kulturális örökség megőrzését nem az akadémiai kiválóság alternatívájaként értelmezik, hanem annak szerves részeként. Az oktatás, a kutatás, a nemzetközi együttműködések, a regionális fejlesztés, valamint a nyelvi és kulturális sokszínűség támogatása egységes intézményi rendszert alkot, amelyben az akadémiai kiválóság és a társadalmi felelősségvállalás kölcsönösen erősítik egymást.

Mindez megalapozza azt a megközelítést, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem működését ne elszigetelt vagy rendkívüli jelenségként értelmezzük, hanem a nemzeti kisebbségi közösség környezetében működő korszerű regionális egyetem egyik lehetséges európai modelljeként. Az alábbiakban bemutatott elemzési keret erre a tágabb európai tapasztalatra épül, ugyanakkor a Rákóczi Egyetem működésének gyakorlati tapasztalatait is összegzi.

6.2. A kisebbségi regionális egyetem mint önálló intézménytípus

A kisebbségi regionális egyetem olyan felsőoktatási intézményként értelmezhető, amely egyszerre része egy nemzeti felsőoktatási rendszernek és egy kisebbségi közösség intézményrendszerének. Küldetése ezért kettős.

Egyrészt teljesítenie kell mindazokat az akadémiai követelményeket, amelyek egy korszerű európai egyetemmel szemben megfogalmazhatók: magas színvonalú oktatás, kutatás, innováció, minőségbiztosítás, nemzetköziesítés és társadalmi szolgáltatások.

Másrészt azonban olyan feladatokat is ellát, amelyek túlmutatnak a klasszikus felsőoktatási missziókon. Közvetlenül hozzájárul a kisebbségi közösség kulturális, nyelvi, szakmai és intézményi újratermeléséhez. Nem egyszerűen diplomásokat képez, hanem olyan szakembereket, akik saját közösségük intézményeinek működtetésében, fejlesztésében és vezetésében vesznek részt.

Ebben az értelemben a kisebbségi regionális egyetem nem pusztán oktatási intézmény, hanem a közösségi fennmaradás egyik stratégiai infrastruktúrája.

6.3. Az intézményi értékteremtés dimenziói

A Rákóczi Egyetem működése alapján az intézményi értékteremtés hat egymással összefüggő dimenzió mentén írható le.

Az első dimenzió az **oktatási funkció**, amely a tudásátadás, a kompetenciafejlesztés és a szakemberképzés klasszikus feladatait foglalja magában.

A második a **kutatási funkció**, amely biztosítja az oktatás tudományos megalapozottságát, valamint hozzájárul a magyar és az ukrán tudományosság fejlődéséhez.

A harmadik dimenzió a **közösségépítő funkció**. Az Egyetem nem csupán hallgatókat képez, hanem aktív szerepet vállal a térség társadalmi kohéziójának erősítésében, a civil kapcsolatok fejlesztésében és a regionális együttműködések kialakításában.

A negyedik dimenzió a **kulturális reprodukció**. Ez a kisebbségi felsőoktatás egyik legfontosabb sajátossága. Az intézmény biztosítja a magyar nyelvű pedagógusok, kutatók, kulturális szakemberek, közéleti szereplők és értelmiségiek utánpótlását. A képzés ezért nem kizárólag munkaerőpiaci befektetés, hanem közösségi értékteremtés is.

Az ötödik dimenzió a **regionális innováció és fejlesztés**. Az Egyetem tudásközpontként működik: kutatásokat végez, szakmai szolgáltatásokat nyújt, támogatja a térség oktatási, gazdasági és kulturális fejlődését, valamint hozzájárul a régió intelligens szakosodásához.

A hatodik dimenzió a **nemzetközi integráció**, amely magában foglalja a nemzetközi partnerségeket, a mobilitási programokat, a közös kutatásokat, a kettős diplomás képzéseket és az európai felsőoktatási térbe való beágyazódást.

E hat funkció egymást erősítve alkotja az intézmény stratégiai működési rendszerét.

6.4. A strukturális kisebbségi felsőoktatás fogalma

A kisebbségi felsőoktatás helyzetének elemzése során célszerű különbséget tenni a demográfiai kisebbségi helyzet és a strukturális kisebbségi helyzet között.

A demográfiai kisebbség fogalma arra utal, hogy egy adott nemzeti közösség számbeli kisebbségben él egy államon belül. A strukturális kisebbség ezzel szemben azt fejezi ki, hogy a kisebbségi közösség számára hozzáférhető felsőoktatási kínálat lényegesen szűkebb, mint amit a többségi társadalom számára a felsőoktatási rendszer biztosít.

Ukrajnában jelenleg 11 képzési terület és 110 hivatalosan elismert szak létezik. Ezek közül magyar nyelven mindössze 14 szak érhető el Kárpátalján 8 képzési területen. Ez azt jelenti, hogy a magyar nyelvű felsőoktatás a teljes képzési struktúra alig több mint egytizedét képes lefedni. 3 képzési területen (Mérnöki tudományok, gyártás és építőipar; Egészségügy és szociális ellátás; Biztonság és védelem) egyáltalán nincs magyar nyelvű felsőoktatás Ukrajnában.

Ennek következményei messze túlmutatnak a szakválasztás korlátozásán. A szűk képzési kínálat hosszú távon befolyásolja a közösség szakmai szerkezetét, csökkenti bizonyos hivatások magyar nyelvű utánpótlását, növeli a más régiókba vagy más országokba történő továbbtanulás valószínűségét, és hozzájárulhat az értelmiségi elvándorláshoz.

A strukturális kisebbségi helyzet tehát nem a hallgatók számából következik, hanem abból, hogy a kisebbségi közösség számára a felsőoktatási rendszer csak korlátozott szakstruktúrát képes biztosítani. Ez a fogalom a Rákóczi Egyetem esetében jól megragadja azt a sajátos kihívást, hogy az intézmény egyszerre törekszik képzési kínálatának bővítésére és a minőség megőrzésére, miközben humánerőforrása, finanszírozási lehetőségei és társadalmi bázisa szükségszerűen korlátozott.

A Rákóczi Egyetem súlyát és jelentőségét jól mutatja, hogy 7 képzési területen 13 szakon képez szakembereket, 34 képzési program révén (24 az alap- és 10 mesterképzés szintjén).

6.5. Stratégiai következtetések

A bemutatott modell alapján megállapítható, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem stratégiai értéke nem kizárólag oktatási teljesítményében vagy kutatási eredményeiben mérhető. Az intézmény jelentőségét az adja, hogy egyszerre képes tudományos intézményként, regionális fejlesztési szereplőként és a kárpátaljai magyar közösség társadalmi reprodukciójának kulcsintézményeként működni.

Ebből következően az Egyetem hosszú távú sikerének értékelése sem alapulhat kizárólag hagyományos felsőoktatási indikátorokon. A hallgatói létszám, a publikációs teljesítmény vagy az akkreditációs eredmények mellett figyelembe kell venni azt is, hogy az intézmény milyen

mértékben járul hozzá a közösségi humántőke megőrzéséhez, a magyar nyelvű szakember-utánpótlás biztosításához, valamint a régió társadalmi és gazdasági fejlődéséhez.

7. A külső környezet elemzése: PESTLE megközelítés

A PESTLE-elemzés olyan stratégiai tervezési eszköz, amellyel egy szervezet a saját működését befolyásoló külső makrokörnyezeti tényezőket tudja feltérképezni. A mozaikszó a vizsgált hat terület angol kezdőbetűiből áll össze.

Egy egyetem esetében ez a módszer abban segít, hogy a vezetés lássa, milyen külső trendekhez (pl. demográfiai változások, új törvények, technológiai robbanás) kell igazítani a képzéseit és a stratégiáját. A fogalom rövid bontása, egyetemre szabott példákkal:

Betű	Terület	Mit jelent egy egyetem kontextusában?
P	<i>Political</i> (Politikai)	Kormányzati oktatáspolitikai, állami ösztöndíjak rendszere, nemzetközi kapcsolatok és vízumstratégiák a külföldi hallgatóknak.
E	<i>Economic</i> (Gazdasági)	Az állami finanszírozás mértéke, a családok fizetőképessége (tandíj), az infláció hatása a működési költségekre, a munkaerőpiac diplomás-kereslete.
S	<i>Social</i> (Társadalmi)	Demográfiai trendek (születésszám csökkenése), a továbbtanulási hajlandóság változása, a hallgatók elvárásai a rugalmas életmóddal kapcsolatban.
T	<i>Technological</i> (Technológiai)	A mesterséges intelligencia integrálása az oktatásba, az online/hibrid tanulási platformok fejlődése, a kutatási infrastruktúra modernizálása.
L	<i>Legal</i> (Jogi)	Felsőoktatási törvények változásai, akkreditációs szabályok, adatvédelmi előírások (GDPR) a hallgatói adatok kezelésénél.
E	<i>Environmental</i> (Környezeti)	A kampuszok fenntarthatósága, energiahatékonyság, a zöld és klímatudatos szakok iránti növekvő igény.

Ez a megközelítés azért hasznos az egyetemi helyzetelemzéshez, mert segít elkülöníteni azokat a külső adottságokat, amelyekre az egyetemnek nincs közvetlen ráhatása, de muszáj felkészülnie (veszélyek kivédése) vagy profitálnia belőlük (lehetőségek kiaknázása). Gyakran a SWOT-elemzés külső ágának (Lehetőségek és Veszélyek) a megalapozására használják.

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem stratégiai helyzetének értékelése nem végezhető el kizárólag belső intézményi mutatók alapján. Az intézmény működését olyan külső tényezők határozzák meg, amelyek közvetlenül befolyásolják a hallgatói utánpótlást, a humán erőforrás-gazdálkodást, a finanszírozást, az akkreditációs megfelelést, az infrastruktúra fenntarthatóságát és a hosszú távú intézményfejlesztést.

A PESTLE-elemzés célja annak feltárása, hogy a politikai, gazdasági, társadalmi-demográfiai, technológiai, jogi és környezeti tényezők milyen stratégiai lehetőségeket és

kockázatokat teremtenek az Egyetem számára. A vizsgálat különösen fontos azért, mert az intézmény nem stabil, kiszámítható felsőoktatási környezetben működik, hanem háborús, szabályozásilag változékony, demográfiaileg szűkülő és gazdaságilag terhelt országos és regionális térben.

7.1. Politikai környezet

Az Egyetem működésének legfontosabb külső politikai meghatározója az Ukrajna ellen indított teljes körű orosz agresszió és annak következményrendszere. A háború nem pusztán háttérkörülmény, hanem az intézményi működés szinte valamennyi területét közvetlenül érintő strukturális tényező. Befolyásolja a hallgatói mobilitást, a személyzeti stabilitást, az infrastruktúra-biztonságot, az energiaellátást, a pénzügyi tervezést, a nemzetközi kapcsolattartást és az oktatásszervezést.

A háborús környezetben a felsőoktatási intézmények működésének egyik legfontosabb sajátossága a kiszámíthatatlanság. Az oktatási folyamat megszervezése során folyamatosan figyelembe kell venni a légiriadókat, az áramkimaradásokat, az óvóhelyek rendelkezésre állását, a mobilitási korlátozásokat, valamint a hallgatók és munkatársak eltérő jogi és élethelyzeti kockázatait. Ez különösen nagy terhet ró egy olyan kisebbségi regionális egyetemre, amelynek működési stabilitása nemcsak intézményi, hanem közösségi jelentőségű is.

A politikai környezet másik meghatározó eleme az ukrán állam európai integrációs törekvése. Az EU-csatlakozási folyamat hosszabb távon lehetőséget teremthet a felsőoktatási rendszer európai normákhoz való közelítésére, a minőségbiztosítási rendszerek harmonizációjára és a nemzetközi együttműködések erősítésére. Ugyanakkor a háborús körülmények, az államnyelvi politika, a kisebbségi jogok körüli viták és a folyamatos jogszabályi változások jelentős bizonytalanságot is teremtenek.

A Rákóczi Egyetem szempontjából a politikai környezet kettős hatású. Egyrészt az európai integráció, az ESG-alapú minőségbiztosítás, a nemzetközi akkreditációs kapcsolatok és a magyarországi intézményi támogatás stratégiai lehetőséget jelentenek. Másrészt a háború, a mozgósítás, a kisebbségi jogi környezet bizonytalansága és az ukrán felsőoktatás folyamatos állami újraszabályozása jelentős kockázati tényező.

Stratégiai következtetésként megállapítható, hogy az Egyetemnek a következő időszakban olyan intézményi irányítási modellt kell fenntartania, amely egyszerre képes megfelelni az ukrán állami elvárásoknak, az európai minőségbiztosítási normáknak, a magyarországi partnerségi rendszer követelményeinek és a kárpátaljai magyar közösség sajátos szükségleteinek.

7.2. Gazdasági környezet

Az Egyetem működését erőteljesen befolyásolja Ukrajna háborús gazdasági helyzete. A háború következtében megnövekedtek az energia-, üzemanyag-, karbantartási és biztonsági kiadások, miközben a gazdasági környezet kiszámíthatósága jelentősen csökkent. A működési költségek emelkedése különösen érzékenyen érinti a nem állami felsőoktatási intézményeket, amelyek nem részesülnek ukrán állami finanszírozásban.

A magánfenntartású felsőoktatási intézmények helyzete Ukrajnában eleve sajátos. Bár az intézmények jelentős része nem állami fenntartású, a hallgatók túlnyomó többsége továbbra is állami egyetemeken tanul. Ez azt jelenti, hogy a magánegyetemeknek egyszerre kell piaci, minőségbiztosítási és társadalmi legitimitási szempontoknak megfelelniük. A Rákóczi Egyetem esetében ezt tovább bonyolítja, hogy az intézmény közösségi küldetése miatt nem értelmezhető egyszerű piaci szereplőként.

Az Egyetem pénzügyi fenntarthatóságának egyik legfontosabb sajátossága a magyarországi támogatási háttér. Ez stratégiai stabilitást teremt, ugyanakkor egyben külső függőséget is jelent. A hosszú távú fenntarthatóság szempontjából ezért kulcsfontosságú a finanszírozási szerkezet tudatos kezelése, a pályázati és projektalapú források bővítése, az energiahatékonysági beruházások folytatása, valamint a képzési és szolgáltatási bevételek ésszerű diverzifikálása.

A gazdasági környezet egyik legfontosabb következménye az, hogy az intézményfejlesztés minden területén előtérbe kerül az erőforrás-hatékonyság. A humán erőforrás, az infrastruktúra, a digitális rendszerek, az energiafelhasználás és az oktatásszervezés területén egyaránt olyan megoldásokra van szükség, amelyek csökkentik a működési sérülékenységet, ugyanakkor nem rontják az oktatás és kutatás minőségét.

A gazdasági környezet tehát egyszerre jelent kényszert és innovációs ösztönzést. Az Egyetem számára a következő időszak egyik kulcskérdése az lesz, hogy képes-e a háborús gazdasági nyomást intézményi modernizációvá, energiahatékonysági fejlesztéssé és fenntartható működési modellé alakítani.

7.3. Társadalmi és demográfiai környezet

A Rákóczi Egyetem hosszú távú működésének egyik legsúlyosabb külső kihívása a kedvezőtlen demográfiai környezet. Ukrajna népessége már a háború előtt is jelentős csökkenést mutatott, amelyet a háborús veszteségek, a menekülés, az elvándorlás és a természetes fogyás tovább súlyosbított. Kárpátalja és ezen belül a magyar közösség szintén érintett e folyamatokban.

A magyar nyelvű közoktatás létszámainak alakulása különösen fontos előrejelző mutató az Egyetem számára. A magyar tannyelvű iskolák első osztályaiba beiratkozó tanulók száma hosszabb távon csökkenő tendenciát mutat, ami közvetlenül szűkíti a későbbi felsőoktatási utánpótlás bázisát. Ez a folyamat nem azonnali, hanem különösen közép- és hosszú távú stratégiai kockázatként jelentkezik.

A hallgatói utánpótlás szűkülése azonban nemcsak demográfiai kérdés. Összefügg a migrációval, a családok biztonsági stratégiáival, a magyarországi továbbtanulás vonzerejével, az ukrán felvételi rendszer változásaival, az érettségi és egyben felvételi vizsgának számító NMT (Nemzeti Multidiszciplináris Teszt) követelményeivel, valamint a munkaerőpiaci várakozásokkal is. Az Egyetemnek ezért a jövőben még tudatosabban kell kezelnie a beiskolázási, pályaaorientációs és megtartási stratégiákat.

A társadalmi környezet másik sajátossága, hogy az Egyetem hallgatói és végzettjei nem pusztán egyéni karrierutak szereplői, hanem a kárpátaljai magyar közösség intézményrendszerének utánpótlását is jelentik. Ez különösen igaz a pedagógusképzésre, a filológiai képzésekre, a kulturális, gazdasági és közösségi szerepekre felkészítő programokra. Az Egyetem tehát nemcsak a munkaerőpiacra képez szakembereket, hanem a kisebbségi közösség intézményi folytonosságát is biztosítja.

A demográfiai környezetből adódó stratégiai következtetés egyértelmű: az Egyetemnek egyszerre kell bővítenie vonzerejét, erősítenie hallgatómegtartó képességét, fejlesztenie a nem hagyományos hallgatói csoportok elérését, és olyan képzési portfóliót kialakítania, amely a csökkenő népesség mellett is képes stabil keresletet biztosítani.

7.4. Technológiai környezet

A technológiai környezet gyors változása a felsőoktatás egészét átalakítja. A digitális oktatási platformok, az online és hibrid oktatási formák, az elektronikus tanulmányi rendszerek, a mesterséges intelligencia és az adatvezérelt intézményi irányítás ma már nem kiegészítő eszközök, hanem a felsőoktatási működés alapvető elemei.

A Rákóczi Egyetem számára a technológiai fejlesztések jelentős lehetőséget kínálnak. Egy kisebb méretű, regionális beágyazottságú intézmény rugalmasabban tud reagálni a digitális változásokra, mint a nagyobb, erősen bürokratizált egyetemek. A mesterséges intelligencia intézményi stratégiájának megjelenése azt jelzi, hogy az Egyetem nem pusztán követni kívánja a technológiai változásokat, hanem tudatosan kívánja beépíteni azokat az oktatásba, kutatásba, adminisztrációba és minőségbiztosításba.

A technológiai környezet ugyanakkor kockázatokat is hordoz. Az infrastruktúra sérülékenysége, az áramellátás bizonytalansága, a digitális kompetenciák egyenetlensége, az adatbiztonsági kockázatok és az AI használatának etikai kérdései mind olyan tényezők, amelyek intézményi szintű szabályozást és fejlesztést igényelnek.

A digitalizáció és az AI stratégiai jelentősége különösen nagy a minőségbiztosításban. A képzési programok nyomon követése, a hallgatói teljesítmény elemzése, a felvételi és vizsgaeredmények értékelése, a szakfelelősök munkájának támogatása, az alumni-adatok kezelése és a stakeholder-visszajelzések feldolgozása mind olyan terület, ahol az adatvezérelt megközelítés jelentősen növelheti az intézményi irányítás hatékonyságát.

Stratégiai szempontból a technológiai környezet tehát nem csupán eszközfejlesztési kérdés. Az Egyetem számára a digitális átállás és az AI felelős alkalmazása a versenyképesség, a minőségbiztosítás és a működési ellenállóképesség egyik kulcsterülete.

A totális háború következtében a technológiai infrastruktúra fejlesztése ma már nem kizárólag innovációs kérdés, hanem az intézményi működés biztonságának alapvető feltétele is. Az oktatás és a kutatás folyamatosságának biztosítása érdekében kiemelt jelentőséget kapott a biztonságos digitális infrastruktúra fejlesztése, az energiaellátás stabilitásának megteremtése, a tartalék energiaforrások rendelkezésre állása, valamint a polgári védelmi követelményeknek megfelelő óvóhelyek kialakítása és fenntartása. A jövőben az intézményi reziliencia erősítése – beleértve a digitális biztonság, az energiabiztonság és a válsághelyzeti működőképesség fejlesztését – az Egyetem stratégiai fejlesztésének egyik meghatározó prioritása marad.

7.5. Jogi és szabályozási környezet

Az ukrán felsőoktatás jogi környezete az elmúlt évtizedben rendkívül változékonnyá vált. A felsőoktatási törvény és a kapcsolódó végrehajtási rendeletek gyakori módosítása folyamatos alkalmazkodási kényszert teremt az intézmények számára. A 2014-ben elfogadott felsőoktatási törvényt például 2026 júniusáig 69-szer módosították, s 2 alkalommal alkotmánybírósági határozat is született egyes normáinak értelmezése kapcsán. A folyton változó jogszabályi környezet különösen jelentős teher egy olyan egyetem esetében, amely egyszerre készül ukrán NAQA-programakkreditációkra és MAB-intézményakkreditációra és programok értékelésére.

A jogi környezet egyik legfontosabb eleme a Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності. Ezek a feltételek meghatározzák a képzések indításának és működtetésének alapvető követelményeit, különösen a humánerőforrás, az infrastruktúra, az oktatási dokumentáció és a minőségbiztosítás területén. Az Egyetem számára stratégiai jelentőségű, hogy minden képzési program esetében folyamatosan nyomon kövesse a licenccfeltételeknek való megfelelést, különösen az oktatói állomány minősítettségét és az oktatási komponensekhez való illeszkedését.

A NAQA akkreditációs rendszere a programminőség értékelésének fő ukrain kerete. A korábbi akkreditációs tapasztalatok azt mutatják, hogy az intézmény számára különösen fontos a programtervezés, a programstruktúra, a humánerőforrás, a belső minőségbiztosítás, a hallgatói értékelés, a nyilvánosság és a stakeholder-részvétel bizonyíték-alapú dokumentálása.

A MAB intézményi akkreditáció némileg más logikát követ: nem csupán egyes programok megfelelőségét, hanem az intézmény egészének minőségirányítási, stratégiai, oktatási, kutatási és nemzetköziesítési rendszerét vizsgálja. A 2026/2027-es tanév ezért kulcsfontosságú felkészülési időszak. Az Egyetemnek nem elegendő jó gyakorlatokat működtetnie; azokat dokumentálnia, mérnie, értékelnie kell, valamint stratégiai rendszerbe kell kapcsolnia.

A jogi és minőségbiztosítási környezetből adódó fő stratégiai következtetés az, hogy az Egyetemnek integrált megfelelési rendszert kell működtetnie. Ebben össze kell kapcsolni az ukrán licenfeltételeket, a NAQA kritériumait, az ESG 2015 alapelveit, a MAB elvárásait, valamint az intézmény saját stratégiai céljait. Ez nemcsak kockázatcsökkentő eszköz, hanem intézményfejlesztési lehetőség is.

7.6. Környezeti, infrastrukturális és biztonsági tényezők

A környezeti és infrastrukturális tényezők a háborús környezetben különös jelentőséget kaptak. Az energiaellátás bizonytalansága, az infrastruktúra sérülékenysége, az óvóhelyek kialakításának szükségessége és a működési biztonság fenntartása ma már az intézményi stratégia központi elemei.

Az Egyetem jelentős erőforrásokat fordított óvóhelyek kialakítására, biztonsági feltételek megteremtésére és az oktatási folyamat védelmére. Ezek a beruházások nem közvetlenül az oktatási minőség hagyományos mutatóihoz kapcsolódnak, mégis alapfeltételei annak, hogy az intézmény háborús környezetben is működőképes maradjon.

Az energiaválság szintén stratégiai jelentőségű. Az áramellátás bizonytalansága, az energiaárak növekedése és az országos energetikai infrastruktúra sérülékenysége miatt az energiahatékonyság, az energiafüggetlenség és az alternatív energiaforrások használata nemcsak környezetvédelmi cél, hanem működési kényszer. A napelemek, energiatárolási megoldások és takarékos infrastruktúra-fejlesztések hosszabb távon közvetlenül hozzájárulhatnak az intézményi rezilienciához.

A környezeti-infrastrukturális dimenzióhoz tartozik az akadálymentesítés és az inkluzív tanulási környezet fejlesztése is. Ez nemcsak jogszabályi és minőségbiztosítási elvárás, hanem az európai felsőoktatási értékrend része. Az intézménynek a következő időszakban tovább kell erősítenie az akadálymentes, biztonságos, digitálisan hozzáférhető és hallgatóbarát tanulási környezetet.

A környezeti és infrastrukturális tényezők alapján megállapítható, hogy a Rákóczi Egyetem stratégiai fejlesztése nem választható el a működési biztonság, az energiafüggetlenség, a digitális infrastruktúra és a fizikai tanulási környezet fejlesztésétől. A háborús környezetben az infrastruktúra nem háttérfeltétel, hanem az intézményi fenntarthatóság egyik kulcseleme.

7.7. A PESTLE-elemzés összegzése

A külső környezet elemzése alapján megállapítható, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem egyszerre működik rendkívül kedvezőtlen és stratégiai lehetőségeket is hordozó környezetben. A háború, a demográfiai visszaesés, a jogi instabilitás, a gazdasági terhek és az energiaválság jelentős kockázatokat teremtenek. Ugyanakkor az európai integráció, a minőségbiztosítási rendszerek fejlődése, a magyarországi és nemzetközi partnerségek, a digitalizáció és a kisebbségi közösségi küldetés erős legitimációs alapot biztosítanak.

A PESTLE-elemzés legfontosabb következtetése, hogy az Egyetem számára a következő években a stratégiai siker kulcsa nem pusztán a növekedés, hanem a reziliencia lesz. Az intézménynek olyan működési modellt kell fenntartania és továbbfejlesztenie, amely képes

alkalmazkodni a gyorsan változó külső környezethez, miközben megőrzi közösségi küldetését, javítja minőségbiztosítási teljesítményét, erősíti nemzetközi beágyazottságát és fenntartható módon működteti erőforrásait.

A külső környezet tehát nemcsak korlátokat szab, hanem stratégiai irányokat is kijelöl. A politikai és jogi bizonytalanság az intézményi megfelelési rendszer erősítését teszi szükségessé. A demográfiai visszaesés a hallgatói utánpótlás és a képzési portfólió tudatos fejlesztését sürgeti. A gazdasági és energetikai válság az erőforrás-hatékonyságot és a fenntartható infrastruktúrát helyezi előtérbe. A technológiai átalakulás pedig lehetőséget kínál arra, hogy az Egyetem méretéből fakadó rugalmasságát digitális és minőségbiztosítási versenyelőnyé alakítsa.

A totális háború következtében a biztonság, az energiaellátás folyamatossága és az intézményi reziliencia már nem kizárólag működtetési kérdés, hanem az egyetem stratégiai versenyképességének egyik meghatározó tényezője. Azok az intézmények, amelyek képesek stabil, biztonságos és folyamatos működést biztosítani rendkívüli körülmények között is, jelentős versenyelőnyre tehetnek szert az ukrán felsőoktatási rendszerben.

8. Az intézmény belső helyzetének elemzése

A külső környezet elemzése rámutatott arra, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem működését számos olyan tényező befolyásolja, amelyekre az intézménynek nincs ráhatása, vagy csak korlátozott befolyása van. A háborús környezet, a demográfiai visszaesés, a jogszabályi instabilitás, az energia- és működési költségek növekedése, valamint a kisebbségi felsőoktatás strukturális korlátai olyan külső keretet alkotnak, amelyen belül az intézménynek hosszú távon fenntartható működési modellt kell kialakítania.

A stratégiai helyzetelemzés szempontjából ugyanakkor önmagában nem elegendő a külső környezet vizsgálata. Ugyanolyan fontos annak feltárása is, hogy az Egyetem milyen belső erőforrásokkal, szervezeti képességekkel, intézményi rutinokkal és fejlesztési potenciállal rendelkezik. A belső helyzet elemzése ezért nem egyszerű állapotleírás, hanem annak vizsgálata, hogy az intézmény milyen mértékben képes saját erőforrásait stratégiai céljai szolgálatába állítani.

A jelen fejezet ennek megfelelően az Egyetem belső működésének fő dimenzióit vizsgálja. Az elemzés kiterjed a hallgatói bázisra és az oktatási tevékenységre, a képzési portfólióra, az emberi erőforrásokra, a tudományos teljesítményre, a nemzetköziesítésre, a minőségbiztosítási rendszerre, az infrastruktúrára, a digitális környezetre, valamint az intézményi kommunikációra és láthatóságra. E területek nem különálló működési egységekként értelmezendők, hanem egymással összefüggő stratégiai kapacitásokként, amelyek együttesen határozzák meg az Egyetem alkalmazkodóképességét, versenyképességét és hosszú távú fenntarthatóságát.

Az elemzés külön figyelmet fordít arra, hogy az intézmény belső működése mennyiben felel meg az ESG 2015 alapelveinek, a NAQA programakkreditációs elvárásainak, a MAB intézményakkreditációs logikájának, valamint az ukrán licenccfeltételek követelményeinek. Ez azért különösen fontos, mert a 2026/2027-es tanévben az Egyetem egyszerre készül intézményi és programakkreditációs megmérettetésekre, miközben működését továbbra is a háborús környezetből fakadó rendkívüli körülmények között kell biztosítania.

8.1. A hallgatói bázis és az oktatási tevékenység

A felsőoktatási intézmények fejlődésének egyik legfontosabb mutatója a hallgatói állomány alakulása. A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem esetében e mutató különösen nagy

jelentőséggel bír, mivel az intézmény olyan demográfiai és társadalmi környezetben működik, amelyet országos és regionális szinten egyaránt népességcsökkenés, migráció, háborús bizonytalanság és a felsőoktatási utánpótlás szűkülése jellemez.

Ebben az összefüggésben különösen figyelemre méltó, hogy az Egyetem hallgatói létszáma az elmúlt évtized során folyamatos növekedést mutatott. A 2015 és 2025 közötti időszakban a hallgatói összlétszám közel megháromszorozódott, miközben az első évfolyamokra beiratkozó hallgatók száma is jelentősen emelkedett. Ez a tendencia arra utal, hogy az intézmény képes volt növelni regionális vonzerejét olyan időszakban is, amikor Ukrajna felsőoktatási rendszere egészében súlyos háborús, gazdasági és demográfiai kihívásokkal szembesült.

A hallgatói létszám növekedése nem tekinthető pusztán mennyiségi eredménynek. A folyamat az intézmény társadalmi beágyazottságának, képzési kínálata relevanciájának és regionális reputációjának erősödését is jelzi. Egy kisebbségi regionális egyetem esetében a hallgatói létszám növekedése nem egyszerűen piaci siker, hanem közösségi bizalmi mutató is: azt fejezi ki, hogy a családok, a középiskolák, a helyi közösségek és a leendő hallgatók az intézményt reális és legitim továbbtanulási útnak tekintik.

Különösen fontos, hogy a növekedés nem kizárólag a nappali képzésben jelentkezett. A levelező képzések iránti kereslet szintén jelentős maradt, ami arra utal, hogy az Egyetem nemcsak a középiskolából közvetlenül továbbtanuló fiatalokat éri el, hanem a munkavállalás mellett tanuló, szakmai pályájukat módosító vagy képesítésüket bővítő hallgatói csoportokat is. Ez a rugalmasság a háborús és gazdasági környezetben különösen fontos, mert a hallgatói életutak egyre kevésbé lineárisak, a képzési igények pedig egyre inkább eltérnek a klasszikus nappali tagozatos modell logikájától.

A pozitív hallgatói trendek mellett ugyanakkor több olyan szerkezeti kockázat is azonosítható, amely hosszabb távon stratégiai figyelmet igényel. Az Egyetem hallgatói utánpótlása továbbra is jelentős részben a kárpátaljai magyar közösségre épül. Ez a közösségi beágyazottság az intézmény egyik legfontosabb erőssége, ugyanakkor sérülékenységi tényező is, mivel a magyar nyelvű közoktatási bázis létszáma hosszabb távon csökkenő tendenciát mutat. A felsőoktatási utánpótlás demográfiai alapjának szűkülése ezért középtávon a hallgatói létszám stabilitását is veszélyeztetheti.

A beiskolázási stratégia szempontjából mindez azt jelenti, hogy az Egyetemnek egyszerre kell megőriznie hagyományos közösségi bázisát és bővítenie hallgatói célcsoportjait. A jövőbeni stabilitás nem alapozható kizárólag a magyar tannyelvű középiskolák végzőseire. Szükség van a nem magyar anyanyelvű, de magyarul tanulni kívánó hallgatók megszólítására, a felnőttképzési és továbbképzési kínálat erősítésére, a levelező képzések tudatos fejlesztésére, valamint a nemzetközi hallgatói vonzerő fokozatos növelésére. Megfontolandó a külföldi hallgatók képzésére feljogosító hatósági engedélyek beszerzése.

A hallgatói kör bővítésének egyik, eddig még kiaknázatlan lehetőségét a digitális oktatási kínálat tudatos fejlesztése jelentheti. A COVID-19-járvány időszaka ugyan kikényszerítette a távolléti oktatás eszközeinek alkalmazását, az Egyetem azonban mindeddig nem alakított ki olyan, önálló digitális tananyagokra épülő képzési portfóliót, amely a hagyományos képzési formák mellett szélesebb hallgatói kör számára is elérhető lenne. A következő évek stratégiai feladata ezért olyan korszerű online kurzusok, elektronikus tananyagok, rövid ciklusú továbbképzések és mikro-tanúsítványt nyújtó programok kidolgozása lehet, amelyek nemcsak a jelenlegi hallgatók tanulását támogatják, hanem a felnőttképzés, az élethosszig tartó tanulás és a nemzetközi oktatási piac irányába is új fejlődési lehetőségeket nyithatnak.

A hallgatói bázis értékelése során nem elegendő a felvett hallgatók számának vizsgálata. Ugyanolyan fontos a tanulmányi előmenetel, a lemorzsolódás, a vizsgaeredmények, a programeredmények teljesülése, a hallgatói elégedettség és a végzetek munkaerőpiaci pályájának rendszeres elemzése. A korszerű minőségbiztosítási rendszerek egyre inkább elvárják, hogy az intézmények ne csak oktatási folyamatokat működtessenek, hanem azok eredményességét is mérjék és értelmezzék. Ebből a szempontból stratégiai jelentőségű, hogy a 2026/2027-es tanévre készülő intézményi feladatok között megjelenjen a felvételi eredmények, valamint a félévi és év végi vizsgaidőszakok eredményeinek tanszéki és programszintű elemzése.

Az oktatási tevékenység eredményességének vizsgálata szorosan kapcsolódik a programeredményekhez. A hallgatói teljesítmények elemzésének nem pusztán azt kell megmutatnia, hogy hány hallgató teljesítette sikeresen az adott kurzust vagy vizsgát. Ennél fontosabb kérdés, hogy a hallgatók milyen mértékben érik el az adott oktatási komponensekhez és az egész képzési programhoz kapcsolódó elvárt tanulási eredményeket. Ez a megközelítés összhangban áll az ESG, a NAQA és a MAB minőségbiztosítási logikájával, mivel az oktatás minőségét nem önmagában a tantervi dokumentumok megléte, hanem azok tényleges megvalósulása és eredményessége alapján értékeli.

A hallgatói bázis és az oktatási tevékenység elemzése alapján megállapítható, hogy az Egyetem egyik legfontosabb belső erőssége a hallgatói létszám növekedése és az intézmény regionális vonzerejének erősödése. Ugyanakkor a demográfiai szűkülés, a migráció, a háborús bizonytalanság és a hallgatói utánpótlás koncentrált közösségi bázisa miatt a következő időszakban tudatosabb beiskolázási, megtartási és hallgatói eredményességi stratégiára lesz szükség. A mennyiségi növekedést ezért a jövőben egyre inkább minőségi hallgatói elemzésekkel, programeredmény-alapú értékeléssel és alumni-követéssel kell kiegészíteni.

8.2. A képzési portfólió és a képzési programok

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem képzési portfóliója az intézmény stratégiai identitásának egyik legfontosabb eleme. A képzési kínálat egyszerre tükrözi az intézmény történeti fejlődését, közösségi küldetését, regionális szerepét és az ukrán felsőoktatási rendszer által meghatározott szabályozási kereteket.

Az Egyetem hagyományosan erős pedagógusképzési profillal rendelkezik. Ez történetileg érthető és közösségi szempontból is indokolt, hiszen a kárpátaljai magyar oktatási rendszer fennmaradásának egyik alapfeltétele a magyar nyelven és magyar közösségi környezetben is működni képes pedagógus-utánpótlás biztosítása. Az óvodapedagógus-, tanító- és tanárképzések ezért nem csupán egyes szakokként értelmezendők, hanem a kisebbségi közösségi reprodukció stratégiai eszközeiként.

A pedagógusképzés dominanciája ugyanakkor kettős természetű. Egyrészt az Egyetem egyik legfontosabb erőssége, mert világos intézményi profilt, társadalmi legitimitást és stabil hallgatói keresletet biztosít. Másrészt kockázatot is jelent, mert a képzési portfólió túlzott koncentrációja hosszú távon csökkentheti az intézmény alkalmazkodóképességét. Amennyiben a hallgatói kereslet, a közoktatási munkaerőpiac vagy a pedagóguspálya társadalmi vonzereje változik, az erősen pedagógusképzés-orientált intézmény különösen sérülékenyé válhat.

Az elmúlt évek képzésfejlesztési lépései éppen ezért stratégiai jelentőségűek. Az újabb programok megjelenése, különösen a pszichológia, az előadóművészet, a gazdasági, turisztikai, biológiai, nemzetközi kapcsolatokhoz és filológiához kapcsolódó képzések bővülése azt mutatja, hogy az Egyetem fokozatosan diverzifikálni kívánja portfólióját. Ez a folyamat nem a pedagógusképzési profil feladását jelenti, hanem annak kiegészítését olyan területekkel,

amelyek a regionális munkaerőpiac, a közösségi szükségletek és a hallgatói érdeklődés szempontjából is relevánsak.

A képzési portfólió további fejlesztésének fontos iránya lehet a duális képzés fokozatos bevezetése is. Az Egyetem jelenleg is széles körű kapcsolatot ápol köznevelési intézményekkel, civil szervezetekkel, kulturális intézményekkel és gazdasági szereplőkkel, azonban e kapcsolatok jelentős része még nem szerveződik a duális képzés intézményes keretei közé. A munkaerőpiaci partnerekkel kialakított hosszabb távú együttműködések erősíthetik a hallgatók gyakorlati felkészültségét, elősegíthetik a végzetek elhelyezkedését, valamint tovább növelhetik az Egyetem képzéseinek versenyképességét és társadalmi beágyazottságát.

A képzési portfólió értékelésekor ugyanakkor figyelembe kell venni a strukturális kisebbségi felsőoktatás korábban bemutatott sajátosságait. A magyar nyelven elérhető felsőoktatási szakok száma Ukrajnában továbbra is rendkívül korlátozott. A teljes ukrainai szakstruktúrához képest csak a szakok kis hányada érhető el magyar nyelven vagy magyar nyelvi komponenssel. Ez nem csupán intézményi korlát, hanem közösségi hozzáférési probléma is: bizonyos szakmai pályák esetében a magyar nyelvű vagy részben magyar nyelvű felsőoktatási útvonalak hiánya hosszú távon gyengítheti a közösség szakmai reprodukcióját.

Ebben a helyzetben az Egyetem képzési portfóliójának fejlesztése különös stratégiai felelősséggel jár. A szakindításoknál nem elegendő kizárólag rövid távú hallgatói keresletre vagy piaci szempontokra támaszkodni. Figyelembe kell venni a magyar közösség hosszú távú szakember-utánpótlási szükségleteit, a regionális gazdaság igényeit, az ukrán licencfeltételek realitását, az oktatói humán erőforrás rendelkezésre állását, valamint az akkreditációs megfelelés kockázatait is.

A portfóliófejlesztés egyik legfontosabb korlátja az oktatói kapacitás. Új képzési program indítása csak akkor fenntartható, ha az adott területen rendelkezésre áll megfelelő tudományos fokozattal, szakmai tapasztalattal, nyelvi kompetenciával és publikációs háttérrel rendelkező oktatói állomány. Ez különösen élesen jelentkezik azokban a szakirányokban, amelyek a magyar nyelvű felsőoktatásban jelenleg hiányoznak, például a műszaki, egészségügyi, jogi vagy egyes szociális területeken. A portfólió bővítése ezért nem pusztán stratégiai szándék, hanem humán erőforrás-fejlesztési és akkreditációs kérdés is.

A képzési programok minősége szempontjából kiemelt jelentőségű a programtervezés, a tanulási eredmények következetes meghatározása, az oktatási komponensek egymásra épülése, a módszertani sokszínűség, az értékelési rendszer átláthatósága és a stakeholder-visszajelzések dokumentált beépítése. A NAQA akkreditációs tapasztalatok alapján különösen fontos, hogy a programok ne csak formálisan feleljenek meg a követelményeknek, hanem belső logikájuk, szakmai profiljuk és munkaerőpiaci kapcsolódásuk is egyértelműen bemutatatható legyen.

A gyakorlati képzés területe a következő időszakban külön stratégiai figyelmet igényel. A képzési programok minőségét nemcsak az elméleti képzés tartalma, hanem a gyakorlati felkészítés szervezettsége, dokumentáltsága és relevanciája is meghatározza. A gyakorlólévhelyekkel, bázisintézményekkel, munkáltatókkal és külső szakmai partnerekkel való kapcsolattartás ezért nem adminisztratív mellékfeladat, hanem a képzési minőség egyik alapvető eleme. A 2026/2027-es tanévre készülve indokolt, hogy minden érintett képzési program esetében megtörténjen a gyakorlati bázisok aktualizálása, a szerződések felülvizsgálata, a partnerintézmények visszajelzéseinek összegyűjtése, valamint a gyakorlati képzés eredményességének értékelése.

A képzési portfólió fenntarthatóságát az akkreditációs ciklusok is jelentősen befolyásolják. A következő években több program akkreditációjára, illetve felülvizsgálatára kerül sor, miközben az intézmény a MAB intézményi akkreditációjára is készül. Ez azt jelenti,

hogy a képzési programok fejlesztését nem lehet kampányszerűen, kizárólag az akkreditáció előtti hónapokra korlátozni. A programoknak folyamatos minőségbiztosítási ciklusban kell működniük, amely magában foglalja a tervezést, a megvalósítást, a mérés-értékelést, valamint a korrekciós intézkedéseket. E területen a belső minőségbiztosítási rendszer fejlesztése, valamint az ott dolgozó munkatársak folyamatos szakmai fejlődése elengedhetetlen.

Stratégiai szempontból az Egyetem képzési portfóliója egyszerre jelent stabil alapot és fejlesztési kihívást. A pedagógusképzési profil erős társadalmi legitimitást biztosít, az új szakok pedig a diverzifikáció irányába mutatnak. Ugyanakkor a túlzott képzési koncentráció, az egyes hiányzó szakmai területek, a humán erőforrás-korlátok és az akkreditációs megfelelés követelményei azt jelzik, hogy a jövőbeni portfóliófejlesztésnek fokozottan stratégiai, adatalapú és kockázatérzékeny módon kell történnie.

A következő időszakban az Egyetem számára az egyik legfontosabb feladat az lehet, hogy a képzési portfóliót ne csupán szakok listájaként, hanem közösségi, regionális és intézményi értékteremtési rendszerként kezelje. Ez azt jelenti, hogy minden képzési program esetében világosan meg kell határozni annak stratégiai funkcióját: milyen közösségi vagy munkaerőpiaci szükségletre válaszol, hogyan illeszkedik az intézmény küldetéséhez, milyen humán erőforrásra épül, milyen gyakorlati bázisok támogatják, milyen nemzetközi kapcsolódási lehetőségei vannak, és milyen módon járul hozzá az Egyetem hosszú távú fenntarthatóságához.

8.3. Az emberi erőforrások és az akadémiai kapacitás

A felsőoktatási intézmények hosszú távú fejlődésének legfontosabb erőforrása nem az infrastruktúra, nem a pénzügyi háttér és nem is a képzési portfólió, hanem az emberi tőke. Az oktatók, kutatók és vezetők szakmai felkészültsége, tudományos teljesítménye, pedagógiai kompetenciája és intézményi elkötelezettsége együttesen határozza meg azt a szervezeti kapacitást, amelyre az intézmény stratégiai fejlődése épülhet. A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem esetében ez a kérdés különösen hangsúlyos, mivel az intézmény egyszerre kíván megfelelni az ukrán felsőoktatási szabályozásnak, a nemzetközi minőségbiztosítási elvárásoknak és a kárpátaljai magyar közösség sajátos szakember-utánpótlási igényeinek.

Az Egyetem oktatói állománya az elmúlt években fokozatosan fejlődött. A képzési portfólió bővülésével párhuzamosan nőtt azoknak az oktatóknak a száma is, akik tudományos fokozattal, jelentős szakmai tapasztalattal és akkreditációs szempontból is megfelelő publikációs háttérrel rendelkeznek. Főállású oktatóink 78%-a rendelkezik tudományos fokozattal (DSc, PhD), 54%-a pedig címmel (professzor, docens); a minősített oktatók aránya az elmúlt tíz tanév alatt jelentős mértékben nőtt. Ez a fejlődés azonban nem tekinthető lezárt folyamatnak. Az új képzési programok indítása, a programakkreditációk követelményei, valamint a MAB intézményi akkreditáció elvárásai folyamatos humán erőforrás-fejlesztést tesznek szükségessé.

A humán erőforrás stratégiai értékelése során különbséget kell tenni a létszámbeli megfelelés és a minőségi megfelelés között. A felsőoktatási intézmények működését szabályozó ukrán licencfeltételek meghatározzák az oktatói állomány minimális követelményeit, azonban a hosszú távú intézményi versenyképesség ennél lényegesen összetettebb kérdés. Nem elegendő, hogy egy képzési program formálisan rendelkezzen a szükséges számú oktatóval; ugyanilyen fontos az oktatók tudományos aktivitása, szakmai elismertsége, oktatásmódszertani felkészültsége, nyelvi kompetenciája, valamint az, hogy kutatási és oktatási profiljuk összhangban álljon az általuk gondozott oktatási komponensekkel.

A Rákóczi Egyetem sajátos helyzetéből adódóan az oktatói állomány értékelésének további dimenziója is van. Az intézmény számos képzési programját magyar nyelven működteti, miközben teljes mértékben az ukrán felsőoktatási rendszer részeként működik. Az

oktatók jelentős részének ezért egyszerre kell magas színvonalon használniuk a magyar és az ukrán szaknyelvet, egyre több területen pedig az angol nyelvű tudományos kommunikáció is alapvető elvárássá válik. A többnyelvű oktatói kompetencia nem pusztán nyelvismereti kérdés, hanem stratégiai intézményi erőforrás, amely lehetővé teszi az Egyetem számára, hogy egyszerre legyen jelen az ukrán, a magyar és a nemzetközi tudományos térben.

Az elmúlt időszakban elvégzett intézményi nyelvi kompetenciafelmérés arra is rámutatott, hogy az oktatói állomány nyelvi felkészültsége jelentős belső kapacitást jelent, ugyanakkor egyes területeken fejlesztési feladatokat is kijelöl. A jövőben célszerű a nyelvi kompetenciák fejlesztését nem elszigetelt továbbképzési tevékenységként, hanem a humán erőforrás-fejlesztési stratégia szerves részeként kezelni. A többnyelvű oktatási környezet fenntartása, az angol nyelvű publikációs aktivitás növelése, valamint a nemzetközi oktatási és kutatási projekteken való részvétel egyaránt megköveteli a nyelvi kompetenciák folyamatos fejlesztését.

Az oktatói állomány stratégiai értékelésének fontos eleme az életkori szerkezet vizsgálata is. A felsőoktatásban általánosan megfigyelhető jelenség, hogy az idősebb, nagy tapasztalattal rendelkező oktatók fokozatos kiválása utánpótlási problémákat idézhet elő, különösen azokban a szűk szakterületekben, ahol eleve korlátozott számú szakember áll rendelkezésre. Egy kisebbségi egyetem esetében ez a kihívás még hangsúlyosabb, hiszen számos tudományterületen egyszerre kell biztosítani a magas tudományos színvonalat és a magyar nyelvű oktatás személyi feltételeit. A stratégiai humán erőforrás-tervezésnek ezért ki kell terjednie a fiatal oktatók tudatos bevonására, doktori tanulmányainak támogatására, tudományos előmenetelük ösztönzésére és vezetői utánpótlásuk megtervezésére is.

A tudományos fokozatok és címek szerkezete szintén meghatározó tényező. A MAB és a NAQA egyaránt kiemelt figyelmet fordít arra, hogy a képzési programokat olyan oktatói közösség működtesse, amely megfelelő tudományos tekintéllyel, kutatási aktivitással és szakmai hitelességgel rendelkezik. A professzorok, habilitált oktatók és tapasztalt kutatók jelenléte nem csupán akkreditációs követelmény, hanem az intézményi tudásátadás és mentorálás egyik legfontosabb garanciája is. Ugyanakkor az intézmény hosszú távú fejlődése szempontjából legalább ennyire fontos a fiatal oktatói generáció tudatos támogatása és fokozatos bekapcsolása a kutatási, oktatási és vezetési feladatokba.

A humán erőforrás stratégiai fejlesztésének egyik sajátos eszköze a vendégoktatók és vendégkutatók rendszeres bevonása. A nemzetközi és magyarországi partnerintézményekből érkező professzorok, kutatók és gyakorlati szakemberek jelenléte nem csupán oktatási kapacitást bővít, hanem hozzájárul a tudományos kapcsolatok erősítéséhez, a képzési programok korszerűsítéséhez és az intézmény nemzetközi láthatóságának növeléséhez is. A jövőben célszerű a vendégoktatói rendszert nem eseti együttműködések sorozataként, hanem az intézményi humán erőforrás-stratégia tudatos elemének tekinteni.

A háborús környezet sajátos kockázatokat is teremt az emberi erőforrások szempontjából. A mozgósítás, a migráció, a családi élethelyzetek megváltozása és a fokozott pszichés terhelés közvetlenül befolyásolhatják az oktatói állomány stabilitását. Ezek a tényezők ugyanakkor rámutatnak arra is, hogy a humán erőforrás-gazdálkodás ma már nem korlátozódhat a munkakörök betöltésére és az oktatási terhelések elosztására. Egy korszerű egyetem számára egyre fontosabbá válik az oktatói jóllét, a szakmai támogatás, a mentorálás, a rugalmas munkaszervezés és a szervezeti kohézió erősítése. A humánpolitika így fokozatosan stratégiai intézményfejlesztési eszközzé válik.

A Rákóczi Egyetem humán erőforrásának értékelése összességében kedvező képet mutat. Az intézmény rendelkezik azzal a szakmai maggal, amelyre a jelenlegi képzési portfólió és a tervezett fejlesztések építhetők. Ugyanakkor a következő években fokozott figyelmet kell

fordítani az utánpótlás biztosítására, a tudományos előmenetel ösztönzésére, a nyelvi és digitális kompetenciák fejlesztésére, valamint a vendégoktatói és nemzetközi humánerőforrás-kapcsolatok stratégiai bővítésére. A humánerőforrás fejlesztése nem önálló cél, hanem az oktatás minőségének, a kutatási teljesítmény növelésének, az akkreditációs megfelelésnek és az intézmény hosszú távú fenntarthatóságának egyik legfontosabb feltétele. Az oktatói-kutató életpálya modell, a fokozatos, de érdemi bérfejlesztés, a megfelelő motivációs rendszer kidolgozása és alkalmazása, a munkakörülmények folyamatos javítása, továbbá a pihenési, sportolási és lakhatási lehetőségek fejlesztése már középtávon is meghatározó lesz abból a szempontból, hogy sikerül-e a külső körülmények ellenére vonzóvá tenni az Egyetemet a fiatalok és a neves, tapasztalt munkatársak számára.

8.4. Tudományos teljesítmény és kutatási potenciál

A felsőoktatási intézmények minőségének értékelése során a tudományos teljesítmény egyre inkább az intézményi versenyképesség meghatározó tényezőjévé válik. A kutatási tevékenység ma már nem kizárólag az akadémiai presztízs egyik mutatója, hanem közvetlenül befolyásolja az oktatás minőségét, a nemzetközi együttműködések lehetőségeit, az akkreditációs megfelelést, valamint az intézmény társadalmi és szakmai elismertségét. A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem esetében a kutatás jelentősége különösen nagy, mivel az intézmény nem csupán felsőoktatási feladatokat lát el, hanem a kárpátaljai magyar közösség tudományos életének egyik meghatározó központjaként is működik.

A tudományos teljesítmény értékelése során figyelembe kell venni az intézmény sajátos működési környezetét. Egy viszonylag kis létszámú, nem állami, kisebbségi egyetem kutatási potenciálja természetesen nem hasonlítható közvetlenül Ukrajna legnagyobb kutatóegyetemeihez. Az összehasonlítás megfelelő viszonyítási pontját sokkal inkább a hasonló méretű, regionális vagy kisebbségi küldetésű felsőoktatási intézmények jelentik. Ebben az összehasonlításban azonban a Rákóczi Egyetem kutatási aktivitása és tudományos láthatósága kifejezetten kedvező képet mutat.

Az intézmény egyik legfontosabb erőssége, hogy a kutatás nem különül el az oktatástól, hanem szervesen kapcsolódik ahhoz. Az oktatók jelentős része aktív kutatómunkát végez, tudományos publikációkat készít, konferenciákon vesz részt, valamint bekapcsolódik hazai és nemzetközi kutatási projektekbe. Ez a kettős szerep hozzájárul ahhoz, hogy az oktatás tartalma folyamatosan megújuljon, és a hallgatók korszerű tudományos eredményekkel találkozzanak tanulmányaik során.

A kutatási profil ugyanakkor nem egyenletes az egyes tudományterületek között. Az intézmény hagyományosan legerősebb tudományos műhelyei a nyelvtudomány, a magyar és ukrán filológia, a történelem, a pedagógia, a társadalomtudományok és a regionális kutatások területén alakultak ki. Ezek a területek az Egyetem több évtizedes tudományos hagyományokkal, nemzetközileg ismert kutatókkal és jól beágyazott szakmai kapcsolatrendszerrel rendelkeznek. Az elmúlt években ugyanakkor fokozatosan erősödött a természettudományi, gazdaságtudományi, földrajzi és informatikai kutatások jelenléte is, ami a képzési portfólió bővülésével párhuzamos fejlődést tükröz.

A tudományos teljesítmény egyik legfontosabb mutatója a publikációs aktivitás. Az utóbbi években az ukrán és a nemzetközi felsőoktatási értékelési rendszerek egyaránt egyre nagyobb hangsúlyt helyeznek a nemzetközileg látható tudományos teljesítményre, különösen a Scopus és a Web of Science adatbázisokban indexált publikációkra. Ez a tendencia a Rákóczi Egyetem számára egyszerre jelent kihívást és fejlődési lehetőséget. A nemzetközi publikációs jelenlét növelése hozzájárul az intézmény tudományos láthatóságának erősítéséhez, ugyanakkor figyelemmel kell lenni arra is, hogy a kisebbségi közösség szempontjából kiemelkedő jelentőségű kutatások jelentős része továbbra is magyar vagy ukrán nyelven jelenik

meg, és elsősorban regionális vagy nemzeti tudományos diskurzusokhoz kapcsolódik. A tudománypolitikai stratégia egyik fontos feladata ezért e két publikációs irány egyensúlyának megteremtése.

Az Egyetem tudományos infrastruktúrájának meghatározó elemei a saját tudományos folyóiratok. Az intézmény által kiadott periodikák nemcsak publikációs fórumként szolgálnak, hanem hozzájárulnak a tudományos közösségek szerveződéséhez, a fiatal kutatók megjelenési lehetőségeihez és a nemzetközi kapcsolatok erősítéséhez is. Az elmúlt években jelentős erőfeszítések történtek a folyóiratok minőségének fejlesztésére, indexálására és a hazai tudományos minősítési rendszerben betöltött szerepük megerősítésére. A következő időszak egyik stratégiai feladata e folyóiratok nemzetközi láthatóságának további növelése, szerkesztőségi gyakorlatuk fejlesztése és indexáltságuk bővítése, a Scopus és WoS nemzetközi tudományometriai adatbázisokba való bekerülése.

A kutatási potenciál értékelése nem korlátozódhat a publikációk számára. Egy korszerű egyetem tudományos teljesítményét egyre inkább meghatározza projektaktivitása, nemzetközi kutatási együttműködése, doktori képzésben való részvétele, valamint az a képessége, hogy kutatási eredményeit társadalmi és gazdasági hasznosulássá alakítsa. A Rákóczi Egyetem számára különösen fontos lehet a következő években a nemzetközi pályázati aktivitás erősítése, a közös kutatási konzorciumokban való részvétel és a fiatal kutatók projektvezetői kompetenciáinak fejlesztése.

A tudományos utánpótlás kérdése stratégiai jelentőségű. Az intézmény hosszú távú fejlődése nem biztosítható kizárólag a jelenlegi oktatói állományra támaszkodva. Tudatosan ösztönözni kell a fiatal oktatók doktori képzésben való részvételét, nemzetközi mobilitását, publikációs tevékenységét és kutatásvezetővé válását. A kutatási kiválóság nem spontán módon alakul ki, hanem hosszú távú intézményi támogatást, mentorálást és kiszámítható tudományos életpályát igényel.

A háborús környezet a kutatásra is jelentős hatást gyakorol. A nemzetközi mobilitás korlátozottsága, a finanszírozási bizonytalanságok, az oktatói túlterheltség és a megváltozott élethelyzetek nehezítik a tudományos munkát. Ugyanakkor új kutatási témák és együttműködések is megjelentek, különösen a háború társadalmi, nyelvpolitikai, oktatási, pszichológiai és regionális következményeinek vizsgálata területén. Az Egyetem kutatói e témákban olyan sajátos empirikus tapasztalatokkal rendelkeznek, amelyek nemzetközi szinten is értékes tudományos hozzájárulást jelenthetnek.

Összességében megállapítható, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem tudományos teljesítménye meghaladja azt, ami mérete és erőforrásai alapján elvárható lenne. A kutatási potenciál ugyanakkor még jelentős fejlesztési tartalékokat rejt. A következő időszak stratégiai feladata a nemzetközi publikációs jelenlét további erősítése, a projektalapú kutatás bővítése, a tudományos utánpótlás tudatos fejlesztése, valamint a kutatás és az oktatás kapcsolatának további erősítése. Mindez nem önmagában a tudományos teljesítmény növelését szolgálja, hanem közvetlenül hozzájárul az oktatás minőségéhez, az akkreditációs megfeleléshez, az intézmény nemzetközi láthatóságához és a kárpátaljai magyar közösség tudományos önfenntartó képességének erősítéséhez.

8.5. A nemzetköziesítés és a külső kapcsolatrendszer

A XXI. századi felsőoktatásban a nemzetköziesítés már nem tekinthető önálló fejlesztési területnek, hanem az intézményi működés valamennyi dimenzióját átható stratégiai szemléletként értelmezhető. A nemzetközi együttműködések, a tudományos mobilitás, a közös kutatási projektek, a vendégoktatók jelenléte, a nemzetközi publikációs aktivitás és az idegen

nyelvű képzések együttesen járulnak hozzá ahhoz, hogy egy egyetem bekapcsolódjon a nemzetközi tudományos és felsőoktatási térbe.

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem esetében a nemzetköziesítés sajátos tartalommal bír. Az intézmény földrajzi fekvése, történeti fejlődése, kisebbségi küldetése és finanszírozási modellje következtében egyszerre kapcsolódik három felsőoktatási térhez: az ukrán felsőoktatási rendszerhez, a magyar felsőoktatási és tudományos hálózathoz, valamint az európai felsőoktatási együttműködésekhez. E három dimenzió nem egymástól elkülönülten jelenik meg, hanem kölcsönösen erősíti egymást, és olyan többközpontú nemzetközi beágyazottságot eredményez, amely az intézmény egyik legfontosabb stratégiai erőforrásának tekinthető.

A magyarországi partnerintézményekkel kialakított kapcsolatrendszer az Egyetem fejlődésének meghatározó tényezője. A közös képzések, kutatási együttműködések, oktatói mobilitások, vendégprofesszori programok és tudományos konferenciák nem csupán szakmai kapcsolatokat jelentenek, hanem hozzájárulnak az oktatás minőségének folyamatos fejlesztéséhez, az oktatók tudományos előmeneteléhez és a hallgatók számára elérhető képzési lehetőségek bővítéséhez. Ezek a kapcsolatok egyben biztosítják azt is, hogy az Egyetem aktív részese maradjon a magyar tudományos és felsőoktatási közösségnek.

Ezzel párhuzamosan az intézmény egyre intenzívebben kapcsolódik az európai felsőoktatási térhez. A Bologna-folyamat elvei, az ESG 2015 minőségbiztosítási keretrendszere, az európai mobilitási programok és a nemzetközi kutatási konzorciumokban való részvétel fokozatosan az intézményi működés szerves részévé váltak. A nemzetköziesítés ebben az értelemben nem csupán külső kapcsolatok bővítését jelenti, hanem az intézményi működés európai normák szerinti folyamatos fejlesztését is.

A nemzetközi kapcsolatok egyik legfontosabb mutatója az oktatói és hallgatói mobilitás. A külföldi részképzések, szakmai tanulmányutak, konferenciárészvételek és vendégoktatások lehetőséget teremtenek a tudományos és pedagógiai tapasztalatok cseréjére, valamint hozzájárulnak az intézményi innovációhoz. A háborús környezet ugyanakkor jelentősen korlátozza a mobilitási lehetőségeket, különösen az ukrán állampolgárságú férfi oktatók és kutatók esetében. Ez a körülmény új kihívások elé állítja az intézményt, és szükségessé teszi az online, hibrid és virtuális nemzetközi együttműködési formák tudatos fejlesztését.

A nemzetköziesítés fontos eleme a vendégoktatók rendszeres bevonása. Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy a partnerintézmények professzorainak és kutatóinak részvétele nemcsak az oktatási kapacitást bővíti, hanem jelentősen hozzájárul a képzési programok szakmai megújulásához, a közös kutatások kialakulásához és a nemzetközi publikációs aktivitás növekedéséhez. A vendégoktatói rendszer ezért nem tekinthető kizárólag személyi utánpótlási eszköznek; stratégiai funkciója az intézmény tudományos és oktatási hálózatainak folyamatos bővítése. Ugyanakkor a külföldi oktatók-kutatók közül sokan nem szívesen jönnek oktatni vagy kutatni egy háborúban álló országba, ami a bejövő mobilitást akadályozza.

A nemzetköziesítés egyre fontosabb dimenziója az intézményi láthatóság. A nemzetközi tudományos jelenlét ma már nem kizárólag konferenciákon és publikációkon keresztül valósul meg. Az angol nyelvű honlap, a nemzetközi hallgatók számára hozzáférhető információk, az idegen nyelvű képzési ismertető, a nemzetközi rangsorokban való megjelenés, valamint a digitális kommunikáció minősége egyaránt hozzájárulnak ahhoz, hogy az intézmény milyen képet közvetít önmagáról a nemzetközi akadémiai közösség felé. E téren az Egyetem jelentős előrelépést tett, ugyanakkor különösen az angol nyelvű tartalmak bővítése, rendszeres frissítése és egységes szerkesztése további fejlesztési lehetőséget jelent.

A nemzetközi együttműködések értékelésekor nem hagyható figyelmen kívül az intézmény regionális szerepe sem. A Rákóczi Egyetem sajátos híd szerepet tölt be Ukrajna, Magyarország és a tágabb közép-európai térség felsőoktatási intézményei között. Ez a közvetítő szerep különösen értékesé vált az elmúlt években, amikor a háborús környezet következtében számos nemzetközi együttműködési forma átalakult. Az Egyetem képes volt megőrizni és továbbfejleszteni partnerkapcsolatait, ami jelentősen növeli intézményi rezilienciáját.

Összességében megállapítható, hogy a nemzetköziesítés a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem esetében nem különálló stratégiai cél, hanem az oktatás, a kutatás, a minőségbiztosítás és az intézményfejlesztés valamennyi területét átszövő működési elv. A következő időszak stratégiai feladata nem elsősorban új partnerkapcsolatok számának növelése, hanem a meglévő együttműködések mélyítése, a közös kutatási projektek arányának emelése, a nemzetközi mobilitás innovatív formáinak fejlesztése, valamint az intézmény angol nyelvű akadémiai láthatóságának tudatos erősítése lesz. Az internacionalizáció egyik fontos mérföldköve lehet egyrészt a tervezett magyarországi (vásárosnaményi) képzési hely beindítása, valamint a külföldi hallgatók képzésére feljogosító ukrán állami engedély (licenz) beszerzése.

8.6. Intézményi irányítás, minőségkultúra és stratégiai menedzsment

A korszerű felsőoktatási intézmények működésében a minőségbiztosítás szerepe az elmúlt két évtizedben alapvetően átalakult. Míg korábban elsősorban az oktatás adminisztratív ellenőrzését és az akkreditációs követelmények teljesítését szolgálta, napjainkra fokozatosan az intézményi irányítás egyik meghatározó elemévé vált. A minőségbiztosítás ma már nem különálló szervezeti funkcióként értelmezhető, hanem olyan integrált vezetési szemléletként, amely áthatja az intézmény stratégiai tervezését, működését, döntéshozatalát és fejlesztési folyamatait.

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem fejlődésének egyik legfontosabb eredménye, hogy az elmúlt években fokozatosan kialakult egy olyan intézményi minőségkultúra, amely túlmutat a jogszabályi megfelelésen. Az Egyetem belső minőségbiztosítási rendszere egyre inkább az ESG 2015 alapelveire épülő folyamatos fejlesztési logikát követi, miközben figyelembe veszi a NAQA programakkreditációs követelményeit, a MAB intézményakkreditációs szempontrendszerét és az ukrán felsőoktatási jogszabályok előírásait is.

A minőségkultúra kialakulása nem egyetlen szervezeti döntés eredménye volt. Hosszabb intézményi tanulási folyamatként értelmezhető, amelynek során fokozatosan alakult át a minőségbiztosítás szerepfelfogása. Az Egyetem működésében ma már egyre kevésbé jelenik meg a minőségbiztosítás mint külső ellenőrzési kötelezettség; ehelyett egyre inkább olyan vezetési eszközzé válik, amely támogatja a stratégiai döntéshozatalt, az oktatási programok fejlesztését, az emberi erőforrások tervezését és az intézményi tanulást.

Ennek a szemléletnek egyik legfontosabb eleme a bizonyítékokon alapuló irányítás (evidence-based management). A stratégiai döntések egyre nagyobb mértékben támaszkodnak mérhető adatokra, elemzésekre és visszacsatolásokra. A hallgatói létszám alakulása, a felvételi eredmények, a lemorzsolódási mutatók, a vizsgaeredmények, az oktatói teljesítmények, a publikációs aktivitás, a stakeholder-visszajelzések és az akkreditációs tapasztalatok együttesen szolgálnak alapul az intézményi fejlesztésekhez.

Különösen fontos előrelépést jelent, hogy az intézményben egyre tudatosabban jelenik meg a PDCA (Plan–Do–Check–Act) ciklus alkalmazása. A stratégiai dokumentumok, az éves munkaterv, a tanszéki feladattervek, a szakfelelősök munkája és az éves beszámolók fokozatosan egyetlen fejlesztési logikába rendeződnek. A tervezést követi a végrehajtás, majd

az eredmények értékelése, végül pedig a szükséges korrekciók meghatározása. Ez a ciklikus működés biztosítja, hogy a minőségbiztosítás ne egyszeri esemény, hanem folyamatos szervezeti tanulási folyamat legyen.

A képzési programok irányításában különösen fontos szerepet töltenek be a szakfelelősök. Az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy a programok sikeres működtetéséhez nem elegendő az adminisztratív koordináció. A szakfelelősöknek egyre inkább stratégiai szerepet kell betölteniük: rendszeresen elemezniük kell a felvételi adatokat, a hallgatói teljesítményeket, a vizsgaeredményeket, a lemorzsolódást, a munkáltatói visszajelzéseket és az alumni tapasztalatait, majd ezek alapján kezdeményezniük kell a programok fejlesztését. E megközelítés összhangban áll mind a NAQA, mind a MAB elvárásaival, amelyek a programok folyamatos önértékelését tekintik a minőségbiztosítás egyik alapvető elemének.

Az intézményi irányítás fontos sajátossága, hogy egyre erősebben épít az érintettek bevonására. A hallgatók, az oktatók, a munkáltatók, a gyakorlóléhelyek, az alumni közösség és más külső partnerek visszajelzései fokozatosan a döntéshozatali folyamat részévé válnak. A stakeholder-szemlélet nem pusztán akkreditációs követelmény, hanem annak felismerése, hogy az Egyetem működésének minősége csak akkor fejleszthető fenntartható módon, ha a különböző érintetti csoportok tapasztalatai és elvárásai is megjelennek a fejlesztési folyamatokban.

A stratégiai menedzsment fejlődésének másik fontos eleme az intézményi dokumentumrendszer fokozatos integrációja. Az elmúlt években elkészült fejlesztési stratégia, minőségirányítási kézikönyv, mesterséges intelligencia stratégia, tudományetikai kódex, éves munkaterv, célmutatók rendszere és egyéb szabályozó dokumentumok már nem egymástól független dokumentumként értelmezhetők. Egyre inkább egy közös stratégiai keretrendszer elemeit alkotják, amely lehetővé teszi a hosszabb távú intézményfejlesztési célok következetes megvalósítását.

A következő fejlődési szakasz egyik legfontosabb feladata ennek a stratégiai menedzsmentrendszernek a további integrálása lehet. Célszerű olyan intézményi teljesítménymenedzsment-rendszert kialakítani, amely egységes keretben kapcsolja össze a stratégiai célokat, a minőségbiztosítási folyamatokat, a kulcsfontosságú teljesítménymutatókat (KPI: Key Performance Indicator), a kockázatkezelést, az éves beszámolási rendszert és az akkreditációs követelményeket. Egy ilyen rendszer nemcsak az intézményi működés átláthatóságát növelné, hanem jelentősen megkönnyítené a MAB és a NAQA értékelési folyamatait is.

Az Egyetemnek ki kell alakítania a saját tipikus KPI indikátorait, például:

- felvett hallgatók száma;
- lemorzsolódási arány;
- diplomaszerzési arány;
- tudományos publikációk száma;
- Scopus- vagy WoS-indexelt közlemények száma;
- elnyert kutatási támogatások összege;
- nemzetközi hallgatók aránya;
- akkreditált képzési programok száma;
- végzetek elhelyezkedési aránya;

- hallgatói elégedettségi mutatók,
- stb.

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem stratégiájához készülő KPI-rendszer esetében érdemes minden stratégiai célhoz 3–8 jól definiált, számszerűsíthető KPI-t rendelni, amelyekhez az intézményi vezetés megadja:

1. a kiinduló értéket (baseline),
2. a célértéket,
3. a mérés gyakoriságát,
4. a felelős szervezeti egységet,
5. az adatforrást.

Ez a megközelítés összhangban áll a modern stratégiai menedzsment, valamint a felsőoktatási minőségbiztosítás (ESG-alapú) gyakorlatával.

A digitalizáció és a mesterséges intelligencia megjelenése új dimenziót nyit az intézményi irányításban. A következő években várhatóan egyre nagyobb szerepet kapnak azok az adatvezérelt elemzések, amelyek támogatják a hallgatói előrehaladás nyomon követését, a lemorzsolódási kockázatok korai felismerését, a képzési programok értékelését és az intézményi döntéshozatalt. Az Egyetem saját fejlesztésű IRIS rendszere, valamint az intézmény által elfogadott AI-stratégia kedvező alapot teremt arra, hogy ezek a technológiák a minőségbiztosítás és a stratégiai irányítás szolgálatába álljanak.

Összességében megállapítható, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem irányítási rendszere az elmúlt években jelentős fejlődésen ment keresztül. Az intézmény fokozatosan elmozdult az adminisztratív megfelelésen alapuló működéstől a stratégiai, bizonyítékokon alapuló és minőségkultúrára épülő vezetési modell irányába. A következő időszak legfontosabb kihívása már nem új szabályzatok megalkotása, hanem a kialakított rendszer következetes működtetése, az intézményi tanulás erősítése és a folyamatos fejlesztés kultúrájának megszilárdítása lesz.

8.7. Infrastruktúra, digitalizáció és innováció

A felsőoktatási intézmények működésének értékelése során az infrastruktúra hagyományosan a fizikai létesítmények, laboratóriumok, tantermek és technikai felszereltség összességét jelenti. A XXI. század felsőoktatásában azonban ez a fogalom jelentősen kibővült. A korszerű egyetem infrastruktúrája ma már magában foglalja a digitális környezetet, az informatikai rendszereket, az adatkezelési megoldásokat, az energiaellátás biztonságát, valamint mindazokat a feltételeket, amelyek lehetővé teszik az oktatás, a kutatás és az intézményi működés folyamatosságát.

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem esetében az infrastruktúra stratégiai jelentősége különösen felértékelődött a háborús környezet következtében. Az intézmény működőképességének biztosítása ma már nem kizárólag oktatásszervezési kérdés, hanem a fizikai biztonság, az energiaellátás, a digitális hozzáférés és az intézményi reziliencia komplex rendszerét jelenti.

Az elmúlt évek fejlesztései azt mutatják, hogy az Egyetem infrastruktúrája fokozatosan alkalmazkodott ezekhez az új kihívásokhoz. A tantermek, laboratóriumok, könyvtári szolgáltatások és kollégiumi infrastruktúra korszerűsítése mellett kiemelt figyelmet kapott a biztonságos működés feltételeinek megteremtése. Az óvóhelyek kialakítása, a vészhelyzeti működési protokollok kidolgozása és a kritikus infrastruktúra védelme ma már az intézmény működésének szerves részét képezik. Ezek a beruházások nem közvetlenül jelennek meg a

hagyományos felsőoktatási rangsorok mutatóiban, ugyanakkor alapvető feltételei annak, hogy az Egyetem háborús környezetben is folyamatosan képes legyen ellátni oktatási és kutatási feladatait.

Az infrastruktúra stratégiai értékelésének másik meghatározó eleme az energiaellátás biztonsága. A háború következtében kialakult energiaválság rámutatott arra, hogy az energiafüggetlenség nem pusztán gazdasági vagy környezetvédelmi kérdés, hanem az intézményi működés egyik alapvető feltétele. Az energiahatékonysági beruházások, a tartalék energiaforrások, valamint az alternatív energiamegoldások alkalmazása ezért a következő években nem egyszerű infrastruktúra-fejlesztési feladatként, hanem stratégiai kockázatkezelési eszközként értelmezendő.

A fizikai infrastruktúrával azonos jelentőségűvé vált a digitális infrastruktúra fejlesztése. A tanulmányi adminisztráció, az elektronikus tanulási környezetek, az online kommunikációs platformok és a digitális dokumentumkezelés ma már nélkülözhetetlen elemei az intézményi működésnek. A COVID-19-járvány, majd a háborús időszak egyértelművé tette, hogy azok az egyetemek rendelkeznek nagyobb alkalmazkodóképességgel, amelyek képesek gyorsan átváltani a jelenléti, online vagy hibrid működési formák között. A Rákóczi Egyetem az elmúlt évek tapasztalatai alapján jelentős szervezeti tudást halmozott fel ezen a területen, amely hosszabb távon is versenyelőnyt jelenthet.

A digitalizáció következő szakaszát a mesterséges intelligencia intézményi alkalmazása jelenti. Az Egyetem AI-stratégiájának elfogadása azt jelzi, hogy az intézmény nem pusztán reagálni kíván a technológiai változásokra, hanem tudatosan kívánja azokat saját fejlődése szolgálatába állítani. A mesterséges intelligencia várhatóan egyre nagyobb szerepet játszik majd az oktatás támogatásában, az adminisztratív folyamatok egyszerűsítésében, az intézményi adatelemzésben, a minőségbiztosításban és a stratégiai döntéshozatal előkészítésében. Ugyanakkor az AI alkalmazása csak akkor szolgálja az intézményi fejlődést, ha azt megfelelő etikai, adatvédelmi és minőségbiztosítási keretek szabályozzák.

Az innováció fogalma az Egyetem esetében nem korlátozható technológiai fejlesztésekre. Innovációnak tekinthető minden olyan szervezeti, oktatásmódszertani, kutatási vagy irányítási megoldás, amely javítja az intézmény működésének eredményességét. Ebbe a körbe tartozik a képzési programok folyamatos korszerűsítése, a digitális tananyagok fejlesztése, az új értékelési módszerek alkalmazása, a projektalapú tanulás erősítése, valamint a stakeholder-visszajelzések tudatos beépítése a fejlesztési folyamatokba. De innovációnak tekinthető a belső fejlesztésű IRIS digitális oktatásszervezési rendszer is. Az innováció tehát nem külön projekt, hanem olyan intézményi kultúra, amely nyitott az új megoldásokra, ugyanakkor képes azokat a saját küldetéséhez és működési környezetéhez igazítani.

Összességében megállapítható, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem infrastruktúrája az elmúlt években nem csupán mennyiségi értelemben fejlődött, hanem szerkezetében is átalakult. A fizikai, digitális és szervezeti infrastruktúra együttesen alkotja azt a reziliens működési rendszert, amely lehetővé teszi az intézmény számára, hogy a háborús környezetben is megőrizze oktatási és kutatási tevékenységének folyamatosságát, miközben felkészül a jövő technológiai és minőségbiztosítási kihívásaira.

8.8. Kommunikáció, intézményi láthatóság és reputáció

A felsőoktatási intézmények működésében a kommunikáció szerepe az elmúlt évtizedben alapvetően megváltozott. Korábban elsősorban tájékoztatási feladatként értelmezték, napjainkban azonban az intézményi stratégia egyik meghatározó elemévé vált. A kommunikáció ma már nem csupán információközlés, hanem az intézményi identitás, a

társadalmi bizalom, a nemzetközi láthatóság és a versenyképesség alakításának egyik legfontosabb eszköze.

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem sajátos helyzetéből adódóan kommunikációs feladatai összetettebbek, mint egy átlagos regionális felsőoktatási intézményé. Az Egyetem egyszerre szólítja meg a kárpátaljai magyar közösséget, az ukrán felsőoktatási rendszert, a magyarországi szakmai partnereket, valamint a nemzetközi akadémiai közösséget. Ez a többes szerep többnyelvű, differenciált és stratégiaileg összehangolt kommunikációt igényel.

Az intézményi kommunikáció elsődleges felülete az Egyetem hivatalos honlapja. A honlap nem pusztán információs portál, hanem az intézmény legfontosabb digitális névjegye, hivatalos információforrás az akkreditáció és az intézményértékelések során. A hallgatók, a leendő jelentkezők, a szülők, a munkáltatók, a nemzetközi partnerek, az akkreditációs szakértők és a támogatók számára egyaránt ez jelenti az elsődleges tájékoztató felületet. Éppen ezért a honlap minősége közvetlenül befolyásolja az intézmény hitelességét és megítélését.

A magyar nyelvű honlap tartalmát áttekintve megállapítható, hogy az Egyetem széles körű információkat tesz közzé képzéseiről, szervezeti felépítéséről, tudományos tevékenységéről, rendezvényeiről és stratégiai dokumentumairól. Különösen értékes, hogy a nyilvánosság számára hozzáférhető a minőségbiztosítási dokumentumok, a fejlesztési stratégia, a pénzügyi beszámolók, valamint számos olyan szabályzat, amely az intézményi működés átláthatóságát szolgálja. Ez összhangban áll az ESG 2015 átláthatóságra és nyilvánosságra vonatkozó alapelveivel.

Az ukrán nyelvű honlap elsődleges funkciója az ukrán felsőoktatási rendszerhez való kapcsolódás biztosítása. A képzési programok, a felvételi információk, a szabályzatok és az intézményi dokumentumok elérhetősége alapvető feltétele annak, hogy az Egyetem teljes jogú szereplőként jelenjen meg az ukrán felsőoktatási térben. A NAQA akkreditációs tapasztalatai is azt mutatják, hogy az ukrán nyelvű nyilvánosság minősége nem pusztán kommunikációs kérdés, hanem akkreditációs szempontból is értékelési tényező.

Az angol nyelvű honlap stratégiai jelentősége az elmúlt években jelentősen megnőtt. A nemzetközi partnerek, a külföldi kutatók és a potenciális hallgatók számára ez az elsődleges információforrás. Jelenlegi állapotában az angol nyelvű felület megfelelő alapot biztosít az intézmény nemzetközi megjelenéséhez, ugyanakkor tartalmi mélysége és rendszeres frissítése további fejlesztést igényel. Célszerű a jövőben nagyobb hangsúlyt helyezni az angol nyelvű hírek, kutatási eredmények, projektismertető, oktatói profilok és hallgatói szolgáltatások folyamatos aktualizálására. Ez nem csupán kommunikációs fejlesztés lenne, hanem az intézmény nemzetközi láthatóságának egyik legfontosabb eszköze.

A digitális jelenlét azonban ma már nem korlátozódik a hivatalos honlapra. Az intézményi közösségi médiafelületek, az online rendezvények, a videótartalmak, a digitális sajtómegjelenések és a tudományos közösségi platformokon való jelenlét egyaránt hozzájárulnak az Egyetem reputációjához. A kommunikáció sikerességét ezért nem kizárólag a közzétett információk mennyisége, hanem azok elérése, hitelessége és célcsoport-specifikus megjelenítése határozza meg.

A reputáció kialakulásában különösen fontos szerepet játszanak az intézmény tudományos eredményei, nemzetközi együttműködései és társadalmi szerepvállalása. Egy kisebbségi regionális egyetem esetében a reputáció nem kizárólag tudományos kiválóságon alapul. Legalább ilyen fontos az a bizalom, amelyet a helyi közösség, a fenntartók, a partnerintézmények és a munkáltatók tanúsítanak az intézmény iránt. A Rákóczi Egyetem az elmúlt években ezen a területen jelentős eredményeket ért el: képzési kínálatának bővítése,

akkreditációs sikerei, nemzetközi kapcsolatai és tudományos teljesítménye egyaránt hozzájárultak társadalmi presztízsének erősödéséhez.

A kommunikáció stratégiai dimenziójához tartozik az alumni-kapcsolatok tudatos fejlesztése is. A végzett hallgatók nemcsak az intézmény társadalmi hatásának bizonyítékai, hanem egyben a legfontosabb nagykövetei is. A végzetek szakmai pályájának nyomon követése, bevonásuk az oktatásba, a pályaorientációba és a munkáltatói kapcsolatok fejlesztésébe egyaránt hozzájárulhat az intézmény társadalmi beágyazottságának erősítéséhez. Jó kezdeményezésnek ígérkezik az ezüst-, arany- és gyémánt-diplomák rendszerének meghonosítása.

Hasonló jelentőségű a munkáltatókkal, gyakorlóléhelyekkel és szakmai szervezetekkel fenntartott folyamatos párbeszéd. A kommunikáció ebben az esetben nem egyirányú tájékoztatást jelent, hanem olyan partnerségi kapcsolatot, amelyben a külső érintettek visszajelzései közvetlenül beépülnek a képzési programok fejlesztésébe. Ez a szemlélet egyszerre szolgálja az oktatás minőségét, a munkaerőpiaci relevanciát és az akkreditációs megfelelést.

A következő időszak egyik legfontosabb stratégiai feladata az intézményi márka (institutional brand) tudatos fejlesztése lehet. A márka ebben az összefüggésben nem marketingeszköz, hanem annak összegzése, hogy az Egyetem milyen értékeket képvisel, milyen tudományos és oktatási teljesítményt nyújt, milyen közösségi küldetést vállal, és milyen jövőképet kínál hallgatói és partnerei számára. Egy erős intézményi márka növeli a hallgatói vonzerőt, megkönnyíti a partnerkapcsolatok kialakítását, erősíti a munkáltatói bizalmat és hozzájárul az intézmény hosszú távú fenntarthatóságához. Az egységes intézményi brand kialakításához megfontolandó egy arculati kézikönyv kidolgozása és alkalmazása.

Összességében megállapítható, hogy a kommunikáció, az intézményi láthatóság és a reputáció a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem esetében már nem támogató tevékenység, hanem stratégiai erőforrás. A többnyelvű kommunikáció, a nyilvánosság átláthatósága, a tudományos láthatóság, a digitális jelenlét, az alumni- és munkáltatói kapcsolatok, valamint az intézményi márka tudatos fejlesztése együttesen járulhat hozzá ahhoz, hogy az Egyetem hosszú távon is meghatározó szereplője maradjon a kárpátaljai, az ukrán és a nemzetközi felsőoktatási térnek.

8.9. Az Egyetem belső stratégiai kapacitásainak összegzése

A jelen fejezet célja nem az, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem működésének egyes területeit egymástól elkülönítve mutassa be, hanem annak feltárása, hogy az intézmény milyen belső erőforrásokra, szervezeti képességekre és fejlesztési potenciálra építheti jövőjét. A hallgatói bázis, a képzési portfólió, az emberi erőforrások, a tudományos teljesítmény, a nemzetközi kapcsolatrendszer, az intézményi irányítás, az infrastruktúra, valamint a kommunikáció és a reputáció elemzése együttesen rajzolja ki azt a szervezeti képet, amely a stratégiai döntéshozatal alapját képezi.

Az elemzés alapján megállapítható, hogy az Egyetem fejlődése az elmúlt években nem egyetlen terület kiemelkedő teljesítményének eredménye volt. A fejlődés háttérében sokkal inkább az egyes intézményi funkciók fokozatos összehangolása áll. Az oktatási kínálat bővülése új humán erőforrás-fejlesztési igényeket teremtett; a kutatási teljesítmény erősödése hozzájárult az oktatás minőségének javításához; a nemzetközi együttműködések ösztönözték a minőségbiztosítás fejlődését; a stratégiai irányítás pedig egyre inkább integrálta ezeket a folyamatokat. Az Egyetem működése így fokozatosan egy összetett, egymásra épülő intézményi rendszerré vált.

A hallgatói bázis elemzése azt mutatta, hogy az intézmény képes volt növelni társadalmi vonzerejét olyan időszakban is, amikor Ukrajna felsőoktatását demográfiai visszaesés, migráció és háborús bizonytalanság jellemezte. A hallgatói létszám növekedése azonban önmagában nem tekinthető elegendő sikernek. A jövőbeni fejlődés szempontjából meghatározó lesz a hallgatói eredményesség, a tanulmányi előrehaladás, a lemorzsolódás csökkentése és a végzetek munkaerőpiaci pályájának tudatos nyomon követése.

A képzési portfólió értékelése rámutatott arra, hogy az Egyetem képes volt megőrizni hagyományos pedagógusképzési profilját, miközben fokozatosan új tudományterületek felé is nyitott. A diverzifikáció ugyanakkor csak akkor lehet fenntartható, ha azt megfelelő humán erőforrás, gyakorlati háttér, kutatási potenciál és hosszú távú stratégiai tervezés támogatja. A képzési kínálat bővítése ezért nem öncél, hanem a közösségi szükségletekhez és a regionális fejlődéshez igazodó tudatos intézményfejlesztési folyamat.

Az emberi erőforrások vizsgálata megerősítette, hogy az Egyetem legfontosabb stratégiai erőforrása továbbra is oktatóinak és kutatóinak szakmai tudása, többnyelvű kompetenciája és intézményi elkötelezettsége. Ugyanakkor az utánpótlás biztosítása, a fiatal oktatók tudományos előmenetelének támogatása, valamint a vendégoktatói és nemzetközi humán erőforrás-hálózat további fejlesztése a következő évek egyik legfontosabb feladata marad.

A tudományos teljesítmény elemzése arra mutatott rá, hogy az Egyetem kutatási potenciálja meghaladja azt, ami mérete és erőforrásai alapján várható lenne. A kutatás és az oktatás közötti szoros kapcsolat, a saját tudományos folyóiratok működtetése, a nemzetközi publikációs jelenlét fokozatos erősödése és a regionálisan releváns kutatási témák együttesen olyan tudományos profilt alakítottak ki, amely az intézmény egyik legfontosabb versenyelőnyének tekinthető.

A nemzetköziesítés vizsgálata azt bizonyította, hogy az Egyetem sajátos földrajzi és történelmi helyzetéből fakadóan egyszerre kapcsolódik az ukrán, a magyar és az európai felsőoktatási térhez. Ez a többirányú beágyazottság nem csupán partnerkapcsolatok összessége, hanem olyan stratégiai hálózat, amely hozzájárul az oktatás, a kutatás és az intézményfejlesztés minőségének folyamatos javításához.

Az intézményi irányítás és a minőségkultúra elemzése alapján megállapítható, hogy az Egyetem az elmúlt években jelentős előrelépést tett a stratégiai, bizonyítékokon alapuló vezetési modell kialakítása felé. A PDCA-elv fokozatos intézményi alkalmazása, a programfejlesztési folyamatok rendszeres értékelése, a stakeholder-szemlélet erősödése és a minőségbiztosítás stratégiai szerepének növekedése azt jelzi, hogy az intézmény működésében egyre inkább a folyamatos fejlesztés kultúrája válik meghatározóvá.

Az infrastruktúra és a digitalizáció elemzése rávilágított arra, hogy a háborús környezetben az intézményi reziliencia önálló stratégiai értékévé vált. A biztonságos működés, az energiatfüggetlenség, a digitális infrastruktúra fejlesztése és a mesterséges intelligencia tudatos alkalmazása nem különálló fejlesztési projektek, hanem az Egyetem hosszú távú működőképességének alapfeltételei.

A kommunikáció és az intézményi láthatóság vizsgálata azt mutatta, hogy a reputáció ma már nem kizárólag tudományos eredményekből épül fel. A többnyelvű nyilvánosság, a transzparens működés, az alumni- és munkáltatói kapcsolatok, valamint a nemzetközi láthatóság együttesen alakítják azt a bizalmi tőkét, amely az intézmény társadalmi elfogadottságának és hosszú távú fenntarthatóságának egyik legfontosabb tényezője.

A belső elemzés összességében azt bizonyítja, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem fejlődése nem egyetlen kiemelkedő erősségre épül, hanem több, egymást kölcsönösen erősítő stratégiai kapacitás együttes működésére. A hallgatói bázis, a képzési

portfólió, a humánerőforrás, a kutatás, a nemzetközi kapcsolatok, a minőségkultúra, az infrastruktúra és a kommunikáció olyan integrált rendszert alkotnak, amelynek értéke nagyobb, mint az egyes elemek önálló teljesítményének összege.

Ugyanakkor az elemzés több olyan fejlesztési területet is azonosított, amelyek hosszabb távon meghatározhatják az intézmény versenyképességét. Ezek közé tartozik különösen a hallgatói utánpótlás demográfiai kockázatainak kezelése, a képzési portfólió további stratégiai diverzifikációja, az oktatói utánpótlás biztosítása, a nemzetközi kutatási aktivitás bővítése, a digitális átállás elmélyítése, valamint a stratégiai teljesítménymenedzsment-rendszer továbbfejlesztése.

Mindezek alapján megállapítható, hogy az Egyetem belső működése stabil alapot biztosít a következő fejlesztési ciklus számára. Az intézmény nem pusztán reagálni képes a külső környezet változásaira, hanem rendelkezik azokkal a szervezeti képességekkel is, amelyek lehetővé teszik számára a tudatos alkalmazkodást és a folyamatos megújulást. Ez a belső stratégiai kapacitás teremti meg annak lehetőségét, hogy a külső környezet kihívásai és az intézmény belső adottságai a következő fejezetben integrált SWOT-elemzés keretében kerüljenek értékelésre.

9. SWOT-elemzés

A külső környezet PESTLE-alapú elemzése és az intézmény belső stratégiai kapacitásainak áttekintése alapján lehetővé válik a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem helyzetének SWOT-keretben történő összegzése. A SWOT-elemzés célja ebben a dokumentumban nem új megállapítások bevezetése, hanem az előző fejezetekben feltárt tényezők stratégiai rendszerezése.

Az erősségek és gyengeségek az intézmény belső adottságaira, működési kapacitásaira és fejlesztési korlátaira vonatkoznak. A lehetőségek és veszélyek ezzel szemben a külső környezetből fakadó tényezőket foglalják össze. A négy dimenzió együttes vizsgálata azért fontos, mert az Egyetem jövőbeni fejlődése nem kizárólag saját belső erőforrásaitól, és nem is kizárólag a külső környezet alakulásától függ, hanem attól, hogy képes-e a belső kapacitásokat a külső lehetőségekkel összekapcsolni, illetve a belső sérülékenységeket és külső kockázatokat tudatosan kezelni.

A SWOT-elemzés ezért a jelen dokumentumban átmenetet képez a helyzetelemzés és a stratégiai prioritások meghatározása között. Az itt azonosított tényezők közvetlenül megalapozzák a következő fejezetben megfogalmazandó fejlesztési irányokat.

9.1. Erősségek

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem egyik legfontosabb erőssége világos és társadalmilag legitim intézményi küldetése. Az Egyetem nem csupán felsőoktatási szolgáltatóként működik, hanem a kárpátaljai magyar közösség egyik meghatározó tudományos, oktatási és kulturális intézményeként. Ez a szerep erős társadalmi beágyazottságot biztosít, és olyan közösségi bizalmi tőkét jelent, amely a hallgatói utánpótlás, a partnerkapcsolatok és az intézményi reputáció szempontjából is stratégiai jelentőségű.

További meghatározó erősség a hallgatói létszám tartós növekedése. Az Egyetem kedvezőtlen demográfiai, gazdasági és háborús környezetben is képes volt növelni hallgatói bázisát, ami az intézmény regionális vonzerejét és társadalmi elfogadottságát jelzi. Ez különösen fontos egy olyan időszakban, amikor Ukrajna felsőoktatási rendszere egészében komoly utánpótlási és működési kihívásokkal szembesül.

Az Egyetem képzési portfóliója fokozatosan bővült és diverzifikálódott. A pedagógusképzés továbbra is stratégiai magként működik, ugyanakkor az új képzési programok megjelenése növeli az intézmény alkalmazkodóképességét és szélesíti társadalmi szerepét. Ez a kettősség – a hagyományos erősségek megőrzése és az új képzési területek felé történő nyitás – a következő fejlesztési ciklus egyik fontos alapja.

Az oktatói és kutatói állomány szakmai felkészültsége, többnyelvű kompetenciája és intézményi elkötelezettsége szintén kiemelt erősség. A magyar, ukrán és nemzetközi felsőoktatási térben való párhuzamos jelenlét olyan humán tőkét igényel, amelyet az Egyetem az elmúlt években fokozatosan megerősített.

Az intézmény további erőssége a fejlődő minőségkultúra. Az ESG 2015, a NAQA és a MAB szempontjainak fokozatos beépülése, a programfejlesztési folyamatok rendszeresebb értékelése, valamint a stratégiai dokumentumok rendszere azt jelzi, hogy a minőségbiztosítás egyre inkább az intézményi irányítás részévé válik.

Erősségként azonosítható továbbá a kiterjedt magyarországi és nemzetközi kapcsolatrendszer, a kutatási aktivitás, a saját tudományos folyóiratok működtetése, valamint az a reziliens intézményi működés, amely lehetővé tette az oktatási és kutatási tevékenység fenntartását háborús környezetben is.

Stratégiai következtetésként megállapítható, hogy az Egyetem erősségei nem elszigetelt adottságok, hanem egymást kölcsönösen erősítő kapacitások. A küldetés, a hallgatói bázis, a képzési portfólió, a humán erőforrás, a minőségkultúra, a kutatás, a nemzetközi kapcsolatok és a közösségi beágyazottság együttesen alkotják azt a belső stratégiai alapot, amelyre a következő fejlesztési időszak építhető.

9.2. Gyengeségek

A SWOT-elemzés keretében azonosított gyengeségek nem az intézmény működésének alapvető hiányosságait jelentik, hanem olyan belső fejlesztési területeket, amelyek kezelése tovább növelheti a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem versenyképességét, alkalmazkodóképességét és hosszú távú fenntarthatóságát. A következőkben bemutatott tényezők jelentős része egy fejlődő, dinamikusan bővülő intézmény természetes velejárói, ugyanakkor tudatos stratégiai beavatkozást igényelnek.

Az egyik legfontosabb fejlesztendő terület az oktatói utánpótlás hosszú távú biztosítása. Bár az Egyetem magas szakmai felkészültségű oktatói közösséggel rendelkezik, több képzési területen érzékelhető a fiatal oktatók számának korlátozott növekedése, valamint az a kihívás, hogy a tudományos életpálya megfelelő vonzerejét hosszabb távon is fenn kell tartani. Az utánpótlás tervezése ezért nem kizárólag személyzeti kérdés, hanem stratégiai humán erőforrás-fejlesztési feladat.

Fejlesztendő területként azonosítható a nemzetközi kutatási projektekből való részvétel további bővítése is. Az Egyetem kutatási teljesítménye kedvező, ugyanakkor a nemzetközi pályázati aktivitás, a nagyobb kutatási konzorciumokban való részvétel és a külső kutatásfinanszírozási források arányának növelése további fejlődési lehetőséget jelent.

A képzési programok folyamatos fejlesztése során még erőteljesebbé tehető az adatvezérelt programirányítás. Bár az elmúlt években jelentős előrelépés történt a szakfelelősök szerepének megerősítésében, a hallgatói teljesítmények, a lemorzsolódási adatok, a pályakövetési eredmények és a munkáltatói visszajelzések rendszeres, egységes intézményi elemzése tovább fejleszthető. A bizonyítékokon alapuló programfejlesztés következetes alkalmazása hozzájárulhat a képzések minőségének további emeléséhez.

Fejlesztést igényel az intézményi teljesítménymenedzsment-rendszer integráltsága is. Az Egyetem számos stratégiai dokumentummal, szabályzattal és minőségbiztosítási eszközzel rendelkezik, ugyanakkor ezek összekapcsolása egy egységes, indikátorokra épülő vezetői információs rendszerben még további munkát igényel. A kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI-k) rendszeres nyomon követése, valamint az éves munkaterv és beszámoló egységes értékelési keretbe illesztése tovább erősítheti a stratégiai irányítás hatékonyságát.

Az Egyetem digitális jelenléte és nemzetközi kommunikációja szintén további fejlesztési lehetőségeket rejt. Különösen az angol nyelvű kommunikáció, a nemzetközi tudományos láthatóság, valamint az intézményi digitális tartalmak egységes fejlesztése járulhat hozzá az Egyetem nemzetközi ismertségének és versenyképességének növeléséhez.

A külső érintettek – különösen a munkáltatók, a gyakorlóléhelyek, az alumni közösség és a szakmai szervezetek – bevonása az elmúlt években erősödött, ugyanakkor e kapcsolatrendszer még tudatosabban szervezhető. A visszajelzések rendszeres gyűjtése és beépítése az oktatási programok fejlesztésébe nemcsak az ESG és a MAB elvárásainak való megfelelést segíti elő, hanem hozzájárul a képzések munkaerőpiaci relevanciájának további javításához is.

Az intézmény gyors fejlődésével párhuzamosan egyre nagyobb jelentősége van a szervezeti működés standardizálásának is. Az új képzések, a növekvő hallgatói létszám, az akkreditációs folyamatok és a bővülő partnerkapcsolatok egyre összetettebb intézményi működést eredményeznek. Ennek megfelelően indokolt a folyamatleírások, a belső eljárásrendek és a szervezeti tudásmegosztás további fejlesztése annak érdekében, hogy az intézményi működés minősége hosszú távon is kiegyensúlyozott maradjon.

Stratégiai következtetés

A feltárt gyengeségek döntő többsége nem strukturális hiányosságot, hanem fejlődési potenciált jelez. Közös jellemzőjük, hogy megfelelő stratégiai tervezéssel, szervezetfejlesztéssel és humán erőforrás-fejlesztéssel kezelhetők. Ez azt mutatja, hogy az Egyetem előtt álló legfontosabb feladat nem a működés alapvető átalakítása, hanem a már kialakított intézményi kapacitások tudatos továbbfejlesztése, integrációja és hosszú távú fenntarthatóságának biztosítása.

9.3. Lehetőségek

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem fejlődési lehetőségeit a következő években számos olyan külső tényező befolyásolhatja, amelyek megfelelő stratégiai felkészültség esetén jelentős intézményfejlesztési potenciált hordoznak. Ezek a lehetőségek részben az ukrán felsőoktatás átalakulásából, részben az európai integrációs folyamatokból, részben pedig az Egyetem sajátos regionális és kisebbségi szerepéből fakadnak.

Az egyik legjelentősebb lehetőség Ukrajna európai integrációs folyamata. Az Európai Unióhoz történő közeledés várhatóan tovább erősíti az európai felsőoktatási normák, a minőségbiztosítási követelmények és a nemzetközi együttműködések szerepét. Ez kedvező feltételeket teremthet az Egyetem számára a nemzetközi partnerkapcsolatok bővítésére, közös képzések indítására, kutatási konzorciumokban való részvételre és új finanszírozási források elérésére.

Szintén jelentős lehetőséget jelenthetnek az Európai Unió és más nemzetközi szervezetek által biztosított oktatási, kutatási és intézményfejlesztési programok. Az Erasmus+, a Horizon Europe, az Interreg, a Kreatív Európa, a HUSKROUA, valamint más nemzetközi pályázati konstrukciók nem csupán pénzügyi támogatást biztosíthatnak, hanem hozzájárulhatnak az intézményi innováció, a nemzetközi mobilitás és a tudományos láthatóság további erősítéséhez.

A háborút követő újjáépítési folyamat várhatóan jelentős igényt teremt a magasan képzett szakemberek iránt. Ez különösen az oktatás, a pszichológia, a szociális szolgáltatások, a közigazgatás, a gazdaságfejlesztés és a regionális tervezés területén nyithat új lehetőségeket az Egyetem számára. Az intézmény képzési portfóliója és regionális beágyazottsága kedvező alapot biztosít arra, hogy aktív szerepet vállaljon a kárpátaljai és ukrainai újjáépítés humánerőforrás-bázisának fejlesztésében.

Lehetőséget jelent a magyar–ukrán felsőoktatási és tudományos együttműködések további erősödése is. Az Egyetem földrajzi és kulturális helyzete lehetővé teszi, hogy továbbra is összekötő szerepet töltsön be a két ország felsőoktatási rendszere között. A közös kutatások, kettős diplomaprogramok, vendégoktatói együttműködések és intézményi partnerségek további bővülése növelheti az Egyetem nemzetközi súlyát.

A digitális technológiák és a mesterséges intelligencia gyors fejlődése új oktatási és intézményirányítási lehetőségeket teremt. Az adaptív tanulási rendszerek, az AI-alapú oktatástámogatás, az adatvezérelt minőségbiztosítás és a digitális adminisztráció hozzájárulhatnak az oktatás eredményességének javításához, az intézményi működés hatékonyságának növeléséhez és a hallgatói szolgáltatások fejlesztéséhez.

Kedvező lehetőséget jelenthet továbbá a határon átnyúló regionális együttműködések erősödése. Kárpátalja földrajzi elhelyezkedése lehetőséget biztosít arra, hogy az Egyetem aktív szereplője legyen a közép-európai tudományos, oktatási és innovációs hálózatoknak. A többnyelvűségből és a kulturális közvetítő szerepből fakadó előnyök a jövőben még inkább felértékelődhetnek.

A kisebbségi felsőoktatás európai jelentőségének növekedése szintén új lehetőségeket teremthet. Az őshonos nemzeti közösségek nyelvi és kulturális örökségének megőrzése, a többnyelvű oktatás, valamint a kulturális sokszínűség támogatása olyan területek, amelyek iránt az európai szakpolitikai és kutatási érdeklődés folyamatosan erősödik. Az Egyetem ezen a téren olyan egyedi tapasztalatokkal rendelkezik, amelyek nemzetközi összehasonlításban is értékesek.

Stratégiai következtetés

A feltárt lehetőségek közös sajátossága, hogy többségük az Egyetem külső környezetének átalakulásából fakad. E lehetőségek kiaknázása azonban nem automatikus: sikerük azon múlik, hogy az intézmény milyen mértékben képes belső stratégiai kapacitásait – különösen a minőségkultúrát, a nemzetközi kapcsolatrendszert, a kutatási potenciált és a szervezeti rugalmasságot – ezek szolgálatába állítani. A következő stratégiai ciklus egyik legfontosabb feladata ezért a külső lehetőségek tudatos intézményi hasznosítása lesz.

9.4. Veszélyek

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem működését a következő években számos olyan külső tényező befolyásolhatja, amelyek jelentős stratégiai kockázatot hordoznak. E tényezők többsége nem az intézmény működéséből fakad, hanem az ukrán társadalmi, gazdasági és geopolitikai környezet alakulásával áll összefüggésben. Az Egyetem feladata ezért nem e folyamatok befolyásolása, hanem azok következményeire való tudatos felkészülés és az intézményi alkalmazkodóképesség erősítése.

A legjelentősebb külső kockázatot továbbra is a háború elhúzódása és annak közvetett következményei jelentik. A biztonsági helyzet bizonytalansága, a lakosság migrációja, a gazdasági nehézségek és a társadalmi kiszámíthatatlanság egyaránt befolyásolhatják a hallgatói utánpótlást, az oktatói állomány stabilitását, a nemzetközi mobilitást és az intézmény napi

működését. A háború következményei ezért hosszabb távon is meghatározó stratégiai környezeti tényezőnek tekinthetők.

Jelentős veszélyt jelent Ukrajna kedvezőtlen demográfiai helyzete is. A születésszám tartós csökkenése, a fiatal korosztályok létszámának mérséklődése, valamint az országot elhagyó családok magas száma hosszabb távon csökkentheti a felsőoktatásba belépő hallgatók számát. A kisebbségi közösségek esetében ez a folyamat különösen érzékeny, mivel a potenciális jelentkezők köre eleve szűkebb. Kihívást jelent Kárpátalja lakosságának és gazdasági szerkezetének – a háború következtében megnövekedett belső migráció miatti – jelentős átrendeződése is.

A nemzetközi munkaerőpiac elszívó hatása szintén stratégiai kockázatot jelent. A magasan képzett fiatalok és oktatók számára elérhető külföldi karrierlehetőségek hosszabb távon nehezíthetik az Egyetem humán erőforrás-utánpótlását. Ez különösen azokon a szakterületeken jelenthet problémát, ahol országos szinten és/vagy Magyarországon is hiány mutatkozik megfelelő szakemberekből.

A felsőoktatás finanszírozási környezetének bizonytalansága további külső kockázati tényező. A gazdasági helyzet változásai, az infláció, a támogatási rendszerek átalakulása és a nemzetközi donorprogramok prioritásainak módosulása egyaránt befolyásolhatják az intézmény fejlesztési lehetőségeit. Mindez különösen indokoltá teszi a finanszírozási források diverzifikálását és a projektalapú forrásszerzés további erősítését.

Kockázatot jelenthet a felsőoktatási szabályozási környezet folyamatos változása is. Az akkreditációs követelmények, a licencfeltételek, a minőségbiztosítási elvárások és a felsőoktatási jogszabályok módosulása gyors alkalmazkodást követel meg az intézményektől. Bár az Egyetem az elmúlt években bizonyította alkalmazkodóképességét, a szabályozási környezet kiszámíthatatlansága továbbra is olyan külső tényező, amely folyamatos stratégiai figyelmet igényel.

A digitális technológiák gyors fejlődése egyszerre jelent lehetőséget és kockázatot. Az oktatási módszerek, a mesterséges intelligencia alkalmazása és a kibervédelmi kihívások olyan ütemben változnak, hogy az intézményeknek folyamatosan alkalmazkodniuk kell. Azok a felsőoktatási intézmények, amelyek nem képesek lépést tartani ezekkel a változásokkal, versenyhátrányba kerülhetnek.

Végül stratégiai kockázatot jelent a felsőoktatási verseny erősödése is. A hallgatókért, a kutatási forrásokért, a nemzetközi projektekért és a kiváló oktatókért folytatott verseny várhatóan tovább fokozódik, ami különösen a kisebb regionális intézmények számára jelent kihívást. A versenyképesség megőrzése ezért a jövőben egyre inkább az intézményi minőség, a szakmai specializáció és a nemzetközi együttműködések sikerességétől függ majd.

Stratégiai következtetés

A SWOT-elemzésben azonosított veszélyek közös jellemzője, hogy döntően az Egyetemen kívüli folyamatokból erednek, ezért közvetlenül nem befolyásolhatók. Ugyanakkor hatásuk jelentősen mérsékelhető, ha az intézmény tovább erősíti rezilienciáját, diverzifikálja partneri és finanszírozási kapcsolatait, fejleszti humán erőforrás-stratégiáját, valamint következetesen épít a minőségkultúrára és a bizonyítékokon alapuló stratégiai irányításra. Ebben az értelemben a veszélyek nem kizárólag korlátozó tényezők, hanem egyben olyan külső kihívások is, amelyek tudatos felkészülésre és folyamatos szervezeti megújulásra ösztönzik az intézményt.

9.5. A SWOT-elemzés összegzése

Az előző alfejezetek részletes elemzése alapján megállapítható, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem stratégiai helyzetét olyan belső erőforrások és külső környezeti

tényezők együttesen határozzák meg, amelyek egyszerre hordoznak jelentős fejlődési potenciált és komoly alkalmazkodási kihívásokat. Az Egyetem sajátos küldetéséből, regionális szerepéből és kisebbségi jellegéből fakadóan a SWOT-elemzésben azonosított tényezők nem önálló jelenségekként, hanem egymással szoros kölcsönhatásban értelmezhetők.

A stratégiai erősségek közé tartozik mindenekelőtt a világos intézményi küldetés, a stabil társadalmi beágyazottság, a fejlődő képzési portfólió, a magasan kvalifikált oktatói állomány, a fejlődő minőségkultúra, a nemzetközi kapcsolatrendszer, a kutatási potenciál, valamint a háborús környezetben is bizonyított intézményi reziliencia. Ezek együttesen olyan belső stratégiai tőkét alkotnak, amely hosszú távon is biztos alapot jelent az intézmény fejlődéséhez.

A gyengeségek döntően nem strukturális hiányosságok, hanem olyan fejlesztendő területek, amelyek a gyors intézményi növekedés természetes következményei. Ide sorolható különösen az oktatói utánpótlás hosszú távú biztosítása, a nemzetközi kutatási aktivitás további erősítése, az adatvezérelt programirányítás fejlesztése, az intézményi teljesítménymenedzsment további integrációja, valamint a nemzetközi kommunikáció és a stakeholder-együttműködések további fejlesztése.

A külső környezet számos kedvező fejlődési lehetőséget kínál. Ukrajna európai integrációja, a nemzetközi pályázati lehetőségek bővülése, a háborút követő újjáépítés humánerőforrás-igénye, a digitális technológiák fejlődése, valamint a határon átnyúló együttműködések erősödése egyaránt olyan lehetőségeket teremtenek, amelyek megfelelő stratégiai felkészültség esetén jelentősen hozzájárulhatnak az Egyetem további fejlődéséhez.

A veszélyek ugyanakkor elsősorban a külső környezet bizonytalanságából fakadnak. A háború elhúzódása, a kedvezőtlen demográfiai folyamatok, az elvándorlás, a finanszírozási környezet kiszámíthatatlansága, a jogszabályi változások, valamint a felsőoktatási verseny fokozódása egyaránt olyan tényezők, amelyek hosszabb távon befolyásolhatják az intézmény fejlődési lehetőségeit.

A SWOT-elemzés összességében azt mutatja, hogy az Egyetem jelenlegi stratégiai pozíciója kedvező. Az intézmény belső erőforrásai és szervezeti kapacitásai megfelelő alapot biztosítanak a külső lehetőségek kiaknázásához, ugyanakkor a jövőbeni siker egyik legfontosabb feltétele az lesz, hogy az intézmény képes legyen időben reagálni a külső környezet gyors változásaira, és tudatosan fejlessze azokat a területeket, amelyek jelenleg még korlátozzák fejlődési potenciálját.

1. táblázat. A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem SWOT-mátrixa

Erősségek (Strengths)	Gyengeségek (Weaknesses)
Világos intézményi küldetés és identitás	Oktatói utánpótlás hosszú távú biztosítása
Stabil társadalmi beágyazottság	Nemzetközi kutatási projektek arányának növelése
Növekvő hallgatói létszám	Adatvezérelt programirányítás további fejlesztése
Fejlődő képzési portfólió	Integrált KPI-alapú teljesítménymenedzsment erősítése
Magasan kvalifikált oktatói állomány	Angol nyelvű nemzetközi kommunikáció fejlesztése
Fejlődő minőségkultúra	Stakeholder-visszacsatolási rendszer további fejlesztése
Kiterjedt nemzetközi kapcsolatrendszer	Belső folyamatok további standardizálása

Erősségek (Strengths)	Gyengeségek (Weaknesses)
Jelentős kutatási potenciál	
Intézményi reziliencia	
Korszerű digitális fejlődési irány	
Lehetőségek (Opportunities)	Veszélyek (Threats)
Ukrajna európai integrációja	Háború elhúzódása és következményei
Nemzetközi kutatási programok	Demográfiai csökkenés
Erasmus+, Horizon Europe, Interreg, HUSKROUA	Elvándorlás
Háború utáni újjáépítés	Finanszírozási bizonytalanság
Magyar–ukrán felsőoktatási együttműködések	Jogszabályi környezet változása
AI és digitális innováció	Fokozódó felsőoktatási verseny
Határon átnyúló regionális együttműködések	Munkaerőpiaci elszívó hatás
Kisebbségi felsőoktatás európai jelentősége	

10. TOWS-alapú stratégiai irányok

A SWOT-elemzés alapján azonosított tényezők önmagukban még nem jelentenek stratégiai döntéseket. A vezetői stratégiaalkotás következő lépése annak meghatározása, hogy az intézmény miként tudja belső erősségeit és fejlesztendő területeit összekapcsolni a külső környezet lehetőségeivel és kockázataival. Ennek eszköze a TOWS-modell, amely nem a helyzet leírására, hanem a lehetséges stratégiai válaszok meghatározására szolgál.

A TOWS-elemzés (vagy TOWS-mátrix) lényegében a jól ismert SWOT-elemzés akcióorientált, „turbózott” változata.

Bár a betűk pontosan ugyanazt jelentik, a sorrend megfordítása egy szemléletváltást tükröz: ahelyett, hogy csak listáznánk az egyetem belső tulajdonságait, a TOWS a **külső környezetből indul ki**, és arra kényszerít, hogy a belső és külső tényezőket egymással párosítva konkrét stratégiai lépéseket hozzunk létre.

A különbség a SWOT és a TOWS között

- **SWOT (Belső -> Külső):** Inkább leíró jellegű. Megmutatja, „hol állunk most”. Listázza az egyetem Erősségeit és Gyengeségeit, majd a külső Lehetőségeket és Veszélyeket. Itt sokszor meg is áll a folyamat.
- **TOWS (Külső -> Belső):** Akcióorientált. Felteszi a kérdést: „Hogyan használhatjuk az erősségeinket a lehetőségek kihasználására?” vagy „Hogyan védhetjük ki a veszélyeket a gyengeségeink minimalizálásával?”

A TOWS-elemzés során egy négyosztatú mátrixot hozunk létre, ahol a belső tényezőket (S, W) keresztezzük a külső tényezőkkel (O, T).

Egy felsőoktatási intézmény – még a mi viszonylag kis Egyetemünk is – rendkívül komplex rendszer. A TOWS-modell segít abban, hogy a helyzetelemzés (a diagnózis) ne váljon öncélú papírgyártássá. Kényszerűen összeköti a jelent a jövővel: a meglévő adottságokból

közvetlenül vezet le olyan döntési utakat, amelyeket a stratégia későbbi fejezeteiben (pl. cselekvési terv) már konkrét projektekként lehet nevesíteni.

A TOWS-elemzés négy stratégiai megközelítést különböztet meg. Az első az erősségekre építve használja ki a külső lehetőségeket (SO-stratégia). A második a külső lehetőségeket használja fel a belső gyengeségek mérséklésére (WO-stratégia). A harmadik az intézmény meglévő erősségeit mozgósítja a külső veszélyek kivédésére (ST-stratégia), míg a negyedik a gyengeségek csökkentésére és a veszélyek mérséklésére egyidejűleg törekszik (WT-stratégia).

10.1. SO-stratégiák – Az erősségekre épülő fejlődési stratégia

Az Egyetem kedvező stratégiai pozíciója lehetővé teszi, hogy legerősebb belső adottságait a külső fejlődési lehetőségek szolgálatába állítsa. A világos intézményi küldetés, a fejlődő minőségkultúra, a stabil hallgatói bázis, a többnyelvű oktatási környezet, a nemzetközi partnerkapcsolatok és a MAB intézményakkreditáció megfelelő alapot biztosítanak ahhoz, hogy az intézmény aktív szereplője legyen Ukrajna európai felsőoktatási integrációjának.

A következő stratégiai ciklusban ezért elsődleges célként jelenik meg a nemzetközi együttműködések további bővítése, a nemzetközi kutatási projektekből való részvétel növelése, valamint a képzési portfólió olyan fejlesztése, amely egyszerre felel meg a regionális igényeknek és az európai felsőoktatási trendeknek. A meglévő tudományos és oktatási kapacitások lehetővé teszik, hogy az Egyetem ne csupán alkalmazkodjon a változó környezethez, hanem kezdeményező szerepet is vállaljon.

10.2. WO-stratégiák – Fejlesztési stratégia

Az Egyetem előtt álló külső lehetőségek egyúttal alkalmat teremtenek arra is, hogy a belső fejlesztendő területek jelentős része kezelhetővé váljon. Az európai pályázati programok, a nemzetközi partnerkapcsolatok és a digitális innováció olyan külső erőforrásokat biztosíthatnak, amelyek elősegítik az oktatói utánpótlás fejlesztését, a kutatási kapacitások bővítését, az intézményi digitalizáció gyorsítását és a teljesítménymenedzsment-rendszer továbbfejlesztését.

A fejlesztési stratégia középpontjában ezért a szervezet tanulási képességének erősítése, a szakfelelősök és tanszékek stratégiai szerepének növelése, valamint a bizonyítékokon alapuló intézményirányítás további fejlesztése áll.

10.3. ST-stratégiák – Reziliencia és alkalmazkodás

Az Egyetem legerősebb belső adottságai lehetőséget teremtenek arra, hogy a külső környezetből fakadó kockázatok hatásait mérsékelje. A stabil intézményi identitás, a közösségi támogatottság, a nemzetközi kapcsolatrendszer és a fejlett minőségkultúra olyan stratégiai tartalékokat jelentenek, amely elősegítheti a háborús környezethez, a demográfiai változásokhoz és a felsőoktatási verseny fokozódásához való sikeres alkalmazkodást.

E stratégia kiemelt eleme az intézményi reziliencia további erősítése, a finanszírozási források diverzifikálása, valamint a hallgatói és oktatói utánpótlás hosszú távú biztosítása.

10.4. WT-stratégiák – Kockázatcsökkentés

A legkedvezőtlenebb stratégiai helyzetek kezelésére olyan intézkedések szükségesek, amelyek egyszerre csökkentik a belső sérülékenységeket és mérséklik a külső környezetből eredő kockázatokat. E stratégia elsősorban a szervezeti folyamatok standardizálására, a minőségirányítás további fejlesztésére, a digitális működés megerősítésére, valamint a humán erőforrás-gazdálkodás hosszú távú stabilizálására épül.

Kiemelt jelentőségű továbbá a stratégiai tartalékok képzése, a kockázatkezelési mechanizmusok fejlesztése, valamint a partnerkapcsolatok diverzifikálása annak érdekében, hogy az Egyetem a jövőben is képes legyen megőrizni működésének folyamatosságát.

2. táblázat. A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem TOWS-mátrixa

Stratégiai irány	Fő stratégiai prioritás
SO – Erősségek × Lehetőségek	A meglévő intézményi erősségekre építve a nemzetközi integráció, a kutatási kiválóság és az innovatív képzési kínálat további erősítése.
WO – Gyengeségek × Lehetőségek	A feltárt belső hiányosságok csökkentése az európai együttműködések, a digitalizáció és a minőségirányítás fejlesztésének felhasználásával.
ST – Erősségek × Veszélyek	Az intézményi reziliencia erősítése, a hallgatói bázis stabilizálása és a finanszírozási források diverzifikálása a külső kockázatok mérséklése érdekében.
WT – Gyengeségek × Veszélyek	A szervezeti működés megerősítése a kockázatkezelés, a humánerőforrás-tervezés és a belső folyamatok standardizálása révén.

11. Stratégiai prioritások a 2026–2030 közötti időszakra

A PESTLE-elemzés, a belső helyzetelemzés, valamint a SWOT- és TOWS-elemzés alapján meghatározhatók azok a stratégiai prioritások, amelyek a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem következő fejlesztési ciklusának meghatározó irányait jelölik ki. E prioritások nem egymástól független célkitűzések, hanem egymással szoros összefüggésben álló fejlesztési területek, amelyek együttesen szolgálják az intézmény hosszú távú fenntarthatóságát, versenyképességét és társadalmi küldetésének megvalósítását.

11.1. A minőségkultúra és az intézményi irányítás továbbfejlesztése

A következő stratégiai időszak egyik legfontosabb feladata az adatokon és bizonyítékokon alapuló intézményirányítás további erősítése. Ennek érdekében tovább kell fejleszteni a belső minőségbiztosítási rendszert, az indikátoralapú teljesítménymenedzsmentet, valamint a PDCA-ciklus következetes alkalmazását valamennyi intézményi szinten. Kiemelt cél a MAB intézményakkreditációra, valamint a NAQA programakkreditációkra való folyamatos felkészültség biztosítása.

11.2. A képzési portfólió stratégiai fejlesztése

Az Egyetem képzési kínálatának fejlesztése során továbbra is egyensúlyt kell teremteni a hagyományos erősségek megőrzése és az új társadalmi igényekhez való alkalmazkodás között. A képzési programok rendszeres felülvizsgálata, a szakfelelősök szerepének erősítése, a külső érintettek bevonása és a munkaerőpiaci visszajelzések figyelembevétele biztosíthatja a programok hosszú távú relevanciáját.

11.3. Digitális oktatási ökoszisztéma kialakítása

A következő stratégiai időszak kiemelt fejlesztési céljai közé tartozik a digitális oktatási ökoszisztéma kialakítása és a gyakorlatorientált képzések további erősítése. Ennek érdekében az Egyetem célul tűzi ki korszerű elektronikus tananyagok fejlesztését, online és hibrid oktatási formák bővítését, rövid ciklusú továbbképzések és mikro-tanúsítványt adó programok indítását, valamint a duális képzési modell fokozatos bevezetését azokon a képzési területeken, ahol ez a munkaerőpiaci szereplőkkel együttműködésben megvalósítható. E fejlesztések együttesen hozzájárulhatnak az Egyetem oktatási kínálatának bővítéséhez, a hallgatói kör kiszélesítéséhez,

az élethosszig tartó tanulás támogatásához, valamint az intézmény regionális és nemzetközi versenyképességének további erősítéséhez.

11.4. Az oktatói és kutatói életpálya megerősítése

A humánerőforrás fejlesztése továbbra is az intézmény egyik legfontosabb stratégiai feladata. A fiatal oktatók támogatása, a doktori képzésben részt vevők előmenetelének ösztönzése, a tudományos fokozatszerzés támogatása, a vendégoktatói programok fejlesztése és a nemzetközi mobilitás bővítése egyaránt hozzájárulhat az oktatói utánpótlás hosszú távú biztosításához.

11.5. A kutatás és az innováció fejlesztése

Az Egyetem célja, hogy tovább növelje nemzetközi kutatási láthatóságát, erősítse kutatási hálózatait és bővítse nemzetközi projekttevékenységét. Ennek érdekében támogatni kell a nemzetközi publikációkat, a kutatócsoportok fejlődését, a pályázati aktivitást, valamint az oktatás és kutatás szorosabb összekapcsolását.

11.6. A nemzetköziesítés elmélyítése

A következő stratégiai ciklusban kiemelt cél a nemzetközi partnerkapcsolatok további bővítése, a double degree képzések továbbfejlesztése, az oktatói és hallgatói mobilitás növelése, az angol nyelvű kommunikáció fejlesztése, valamint az európai felsőoktatási és kutatási térben való aktívabb részvétel.

11.7. A digitális transzformáció és a mesterséges intelligencia intézményi alkalmazása

A digitális átállás következő szakaszában az Egyetem célja a mesterséges intelligencia felelős és etikus alkalmazásának fokozatos beépítése az oktatásba, a kutatásba, az adminisztratív folyamatokba és a minőségirányításba. A digitalizáció nem önálló cél, hanem az intézményi működés hatékonyságának javítását szolgáló stratégiai eszköz.

11.8. Az intézményi reziliencia és fenntarthatóság erősítése

A háborús környezet tapasztalatai rámutattak arra, hogy az Egyetem hosszú távú működésének alapfeltétele a szervezeti alkalmazkodóképesség folyamatos fejlesztése. A következő időszakban kiemelt figyelmet kell fordítani a finanszírozási források diverzifikálására, az energiahatékonyság növelésére, az alternatív energiaforrások nagyobb arányú felhasználására, a biztonsági infrastruktúra fejlesztésére és a kockázatkezelési mechanizmusok további erősítésére.

11.9. A társadalmi szerepvállalás és a partnerkapcsolatok fejlesztése

Az Egyetem hosszú távú sikerének fontos feltétele a térség társadalmi, gazdasági és kulturális szereplőivel kialakított együttműködések további erősítése. A gyakorlóléhelyekkel, munkáltatókkal, önkormányzatokkal, civil szervezetekkel és az alumni közösséggel fenntartott partnerségek hozzájárulnak a képzések minőségéhez, a kutatások társadalmi hasznosulásához és az intézmény regionális szerepének erősítéséhez.

11.10. Az intézményi identitás és nemzetközi láthatóság erősítése

A többnyelvű kommunikáció, a tudományos eredmények láthatóvá tétele, a nemzetközi jelenlét erősítése és az intézményi márka, brand tudatos fejlesztése egyaránt hozzájárulhat ahhoz, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem a jövőben is meghatározó szereplője maradjon a kárpátaljai, az ukrán és a közép-európai felsőoktatási térnek.

11.11. A stratégiai prioritások integrált megvalósítása

A fenti prioritások csak akkor vezethetnek tartós eredményekhez, ha megvalósításuk összehangolt intézményi tervezésre, rendszeres nyomon követésre és folyamatos

visszacsatolásra épül. Ennek érdekében minden prioritáshoz célszerű konkrét intézkedési tervet, felelősöket, teljesítménymutatókat (KPI), ütemezést és értékelési mechanizmust rendelni. Így biztosítható, hogy a stratégiai dokumentum ne csupán jövőképet fogalmazzon meg, hanem a mindennapi intézményirányítás gyakorlati eszközévé váljon.

12. Intézményi KPI-k a következő időszakra

12.1. Oktatási és hallgatói KPI-ok

- **Beiratkozási ráta és bázisdiverzifikáció:** A nem magyar tannyelvű középiskolákból felvett, de magyar nyelven tanulni képes hallgatók arányának növelése (célérték: a teljes hallgatói létszám min. 5%-a 2028-ig).
- **Lemorzsolódási arány (Attrition Rate):** A mintatanterv szerint haladók aránya; a lemorzsolódás programszintű maximalizálása évente legfeljebb 10%-ban.
- **Hallgatói elégedettségi index (OMHV):** Az Oktatói Munka Hallgatói Véleményezése során a kurzusok és a szolgáltatások elégedettségmérésében a részvételi arány növelése (célérték: min. 60%).
- **Alumni elhelyezkedési ráta:** A végzést követő 6 hónapon belül a kárpátaljai magyar oktatási/kulturális/gazdasági ökoszisztémában elhelyezkedő diplomások aránya (célérték: min. 50%).

12.2. Tudományos és akadémiai KPI-ok

- **Nemzetközi publikációs index:** Az egy teljes munkaidős (főállású) oktatóra jutó Scopus / Web of Science (különösen D1/Q1/Q2) publikációk száma (célérték: min. 0,2 cikk/fő/év, fenntartva a naptári évenkénti min. 100-as intézményi szintet).
- **Saját folyóiratok indexáltsága:** Az egyetem 4 szakfolyóiratából legalább 1 bevezetése a Scopus vagy Web of Science adatbázisba 2028 végéig.
- **Minősített oktatói arány:** A doktori (PhD / kandidátusi) vagy tudományok doktora fokozattal rendelkező főállású oktatók arányának növelése az ukrán licenccfeltételeknek (Ліцензійні умови) megfelelően (képzési programonként: BA/BSc szinten min. 65%, MA/MSc szinten: min. 75%).

12.3. Nemzetköziesítési és finanszírozási KPI-ok

- **Mobilitási ráta (virtuális és fizikai):** Az Erasmus+ és Makovecz programokban részt vevő hallgatók/oktatók aránya (célérték a háborús korlátozások mellett: a férfi oktatók esetében min. 2 db virtuális mobilitási/nemzetközi oktatási projekt évente).
- **Forrásdiverzifikáció:** A nem anyaországi közvetlen költségvetési támogatásból származó források (nemzetközi uniós pályázatok, ukrán és nemzetközi projektek, saját bevételek) arányának növelése a teljes költségvetésben (célérték 2028 végére: min. 5%).

12.4. Infrastrukturális és biztonsági KPI-ok

- **Energia-autonómia mutatója:** Megújuló energiaforrások (napelemek, hőszivattyúk) által fedezett intézményi energiafogyasztás aránya (célérték: min. 25% 2027 végére).
- **Inklúziós és akadálymentesítési index:** A fizikai és digitális (vak- és gyengénlátó-barát tanulmányi rendszerek) akadálymentesített oktatási terek aránya a kampusz egésze tekintetében (célérték: 100% 2027 végére).

13. Záró gondolatok

A jelen stratégiai helyzetelemzés célja nem pusztán az volt, hogy kibővített rektori beszámoló formájában áttekintést adjon a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem jelenlegi helyzetéről, hanem hogy olyan megalapozott döntéstámogató dokumentumként szolgáljon, amely hozzájárul az intézmény hosszú távú fejlődésének tudatos tervezéséhez. A dokumentumban alkalmazott integrált megközelítés lehetővé tette, hogy a külső környezet elemzése, a belső intézményi működés értékelése, valamint a stratégiai diagnózis egységes szemléleti keretben kapcsolódjon össze.

Az elemzés rámutatott arra, hogy a II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem sajátos helyet foglal el az ukrán felsőoktatási rendszerben. Egyszerre lát el felsőoktatási, tudományos, kulturális és közösségi feladatokat, miközben működését olyan külső környezetben szervezi, amelyet a háború következményei, a demográfiai változások, a nemzetközi integráció és a felsőoktatás átalakulása egyaránt meghatároznak. E sajátos körülmények között az intézmény sikerének egyik legfontosabb feltétele a folyamatos alkalmazkodóképesség, a stratégiai gondolkodás és a szervezeti tanulás képessége.

A SWOT- és TOWS-elemzés megerősítette, hogy az Egyetem jelentős belső stratégiai erőforrásokkal rendelkezik. A világos intézményi küldetés, a stabil társadalmi beágyazottság, a fejlődő képzési portfólió, a magasan kvalifikált oktatói közösség, a nemzetközi kapcsolatrendszer, a fejlődő minőségkultúra és a bizonyított intézményi reziliencia olyan alapot jelentenek, amelyre a következő stratégiai időszak fejlesztései biztonsággal építhetők. Ugyanakkor az elemzés arra is rámutatott, hogy a külső környezet gyors változásai folyamatos megújulást, tudatos szervezetfejlesztést és hosszú távú stratégiai tervezést tesznek szükségessé.

A dokumentumban meghatározott stratégiai prioritások ezért nem különálló fejlesztési projektek, hanem egymást kölcsönösen erősítő intézményfejlesztési irányok. Megvalósításuk csak akkor lehet eredményes, ha az Egyetem valamennyi szervezeti egysége, vezetője, oktatója, kutatója és munkatársa közös stratégiai szemlélet alapján működik együtt, és a döntések során következetesen érvényesülnek a minőség, az átláthatóság, a felelősségvállalás és a folyamatos fejlesztés alapelvei.

Ez azonban nem tekinthető lezárt dokumentumnak. A felsőoktatás gyorsan változó környezetében a stratégiai tervezés folyamatos folyamat, amely rendszeres értékelést, visszacsatolást és szükség szerinti korrekciót igényel. Ennek megfelelően a jelen helyzetelemzésre olyan élő dokumentumként kell tekinteni, amelynek megállapításai és prioritásai a belső értékelések, az akkreditációs tapasztalatok, a stakeholder-visszajelzések és a külső környezet változásainak figyelembevételével időről időre felülvizsgálandók.

A II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Egyetem előtt álló feladatok összetettek, ugyanakkor az elemzés azt is bizonyítja, hogy az intézmény rendelkezik mindazokkal a stratégiai kapacitásokkal, amelyek lehetővé teszik e kihívások sikeres kezelését. A következő fejlesztési időszak kulcsa nem pusztán a változásokhoz való alkalmazkodás lesz, hanem annak képessége, hogy az Egyetem saját értékeire építve, tudatos stratégiai irányítással és nemzetközi minőségelvárásoknak megfelelő működéssel tovább erősítse szerepét Kárpátalja, Ukrajna, a Kárpát-medence és a közép-európai felsőoktatási tér meghatározó intézményeként.