

MTA Elnökjelölti koncepció

A tudomány hídjai összekötnek:
Sapientia et Concordia

Perczel András
MTA rendes tagja

Tartalomjegyzék

I.	Összefoglalás	3
II.	Prológus	5
III.	Célkitűzés: az MTA, mint integráló tudományos központ	6
IV.	Elvi megfontolások és helyzetelemzés	8
V.	Válaszom a kihívásokra: Az MTA 200Plusz program	11
VI.	Megvalósíthatóság és hitelesség: cselekvési terv, ütemezés és első eredmények	17
VII.	Hosszú távú intézményi vállalások és stratégiai irányok	19
VIII.	Az MTA költségvetési helyzete: fenntarthatóság és reform	23
IX.	Az MTA szervezeti felépítése: a Köztestülete erősítése	24
X.	Megkerülhetetlen kérdések és felelős dilemmák	25
XI.	Az MTA és a politika párbeszéde (tudomány és közösség)	28
XII.	Epilógus	29
XIII.	Életrajz és vezetői tapasztalatok	30
Gyakori kérdések és válaszok: autonómia, tiszteletdíj, női kutatók stb.		32
Mellékletek		36
Első melléklet: MTA brand (az MTA arculat és márkánév)		36
Második melléklet: MTA jövőkép problémafelvetés és néhány javaslat		37
Harmadik melléklet: Tudományterületi súlyponti témák kutatása		38
Negyedik melléklet: Mindentudás Akadémiája		39
Ötödik Melléklet: Tudományos blogok és felületek létrehozása és fenntartása		40
Hatodik melléklet: Tudományos játszóház		41
Hetedik melléklet: Az MTA Szervezete és Köztestületének szerepe: fejlesztések		42
Nyolcadik melléklet: az MTA doktora (D.Sc.) cím megújítása		44
Kilencedik melléklet: hatékonyabb tudományos közeg kialakítása a magyar kutatás jövőjéért		45
Tizedik melléklet: vezetői tapasztalatok és szervezői tevékenységek összefoglalása		46

I. Összefoglalás

A Magyar Tudományos Akadémia kétszáz éves története során a tudás, a **tudományos igényesség** és a **közösségi felelősség autonómiára törekvő intézménye** volt. Küldetése ma is változatlan: a tudomány művelése, a tudományos minőség őrzése és a megszerzett tudás közvetítése a társadalom felé. A XXI. század kihívásai ugyanakkor új működési formákat, nagyobb nyitottságot és tudatosabb közösségépítést kívánnak. Elnökként azt tekintem feladatomnak, hogy az Akadémia egyszerre erősítse a tudás minőségét, katalizálja a tudományos teljesítményt és elősegítse a tudományos közösségek kohézióját. E célok foglalhatók össze jelmondatomban: ***Sapientia et Concordia* – tudás és egyetértés.**

Magyarország természeti erőforrásokban szegényebb, de **szellemi erőforrásokban gazdag ország**. Jövőnk elsősorban a gondolkodás **minőségén** és **eredményességén**, **felkészültségünk** szintjén és **együttműködési** képességünk erején múlik. A tudás fejlesztése ezért nem pusztán kulturális vagy tudománypolitikai kérdés, hanem nemzeti sorskérdésünk. Meggyőződésem, hogy az Akadémiának és elnökének ebben a folyamatban kezdeményező, iránymutató és hitelesítő szerepet kell betöltenie.

Az MTA a hazai tudományos életben egyedülálló módon koncentrálja a **nemzeti szellemi tőkét**: az akadémikusok, az MTA doktorai, illetve a Közgyűlés egészének tapasztalata és tudása teszi arra alkalmassá az MTA-t, hogy hosszú távú, stratégiai kérdésekben a társadalom, a gazdaság és a döntéshozók számára megalapozott szakmai iránymutatást adjon. E szerep megerősítését gyors reagálású **szakértői közösségek** szervezésével, a Köztisztviselők tagjainak bevonásával, valamint **jövőképét alakító, felelősen megfogalmazott állásfoglalások** és kezdeményezések révén kívánom szolgálni. Fontosnak tartom, hogy az alapkutatás és a felfedező kutatás támogatása mellett, az innováció és a fejlesztések is láthatóbb kapcsolatba kerüljenek a **gazdaság versenyképességével**.

Ugyanilyen hangsúlyos feladata az MTA-nak és elnökének, hogy a tudományos minőséget következetesen őrizze. Az akadémiai tagság és a minősítési rendszer hitelessége csak nemzetközi mércével mérhető kiválóság mellett tartható fenn. Ezzel párhuzamosan szükségesnek tartom az akadémiai közösség megbecsülésének érdemi erősítését, ezért kezdeményezni fogom a tagság **tiszteletdíjának rendezését** és reálértékének helyreállítását.

Koncepcióm szerint az MTA jelen helyzetében elsődlegesen **katalizátor**: nem helyettesíti az oktatás- vagy kutatásirányítást, hanem összeköt, irányt mutat és minőséget hitelesít. Olyan integráló intézmény, amely **hidakat épít** tudományágak, generációk és intézmények között, valamint természetes **fóruma** az együttműködésnek.

E szemlélet gyakorlati kerete az **MTA200Plusz programom**, amely egyértelműen azonosítható területeken indít célzott fejlesztéseket annak érdekében, hogy az Akadémia működése **mérhetően hatékonyabbá, láthatóbbá és közösségibbé váljon**.

Ezért **célom**:

- a **tudományos kiválóság** és a **stratégiai gondolkodás** megerősítése,
- az akadémiai **közösség belső kohéziójának** erősítése, a párbeszéd és a közös gondolkodás intézményesítése,
- az **MTA doktora cím** presztízsének és minőségbiztosítási szerepének erősítése, a pályázók számának ésszerű növelése,
- a hazai és nemzetközi tudományos **kapcsolatrendszer tudatos fejlesztése**,
- gyors reagálású **szakértői** csoportok létrehozása, **kooperatív mikrocsoportok, tematikus hálózatok és interdiszciplináris együttműködések** támogatása,
- a tudomány **társadalmi jelenlétének** bővítése korszerű, közérthető és élményszerű tudománykommunikációval, országos és digitális platformokkal, valamint a Mindentudás Akadémiája program elindításával,
- nyitott, látogatható, interaktív **tudományos terek és programok** kialakítása, különös tekintettel a fiatal generációkra.

A jelen elnöki koncepció számomra program és munkaterv. Elnökként azon fogok dolgozni, hogy az Akadémia a tudás és a tudományos közösség természetes központjaként, kezdeményező és cselekvő módon szolgálja a magyar társadalmat. **Sapientia et Concordia** – ebben látom az Akadémia következő évtizedének irányát.

II. Prológus

A tudomány az a közös alap, amelyen biztosan állunk. Az MTA, mely immár 200 éve ad „otthont” a gondolkodásnak, elkötelezettségünk történelmi kerete és távlata, oly szilárd fundamentum, amelyre a tudomány és a tudás egyaránt épülhet. Összeköt minket a kíváncsiság, a tudományos megismerés hajtóereje, mely sok munka árán a tudáshoz, s végső soron a bölcsességhez vezet. Tengernyi adat és információ vesz körül bennünket, ám koherencia hiányában mindez nehezen áll össze tudássá. Csak az őszinte és elkötelezett tudományos munka képes előre vinni bennünket, összekötve generációkat, erősítve közösségeinket. Összpontosítsunk ezért arra, ami egyesít és összeköt, mindarra, ami erőt ad ehhez a munkához. S eközben tudatosan csökkentsük mindazt, ami elválaszt és szétválaszt bennünket. Lépünk oda, ahol igazán otthon vagyunk: **a tudomány inspiráló világába!** „...mert amint igaz az, hogy a tudomány hatalom, mely nélkül Európában ma egy nemzet sem élhet, úgy bizonyos az is, hogy a tudományban haladni csak az tud, ki az igazságot magáért az igazságért és nem mellékérdekből keresi.” (Eötvös Loránd 1895)

Az MTA elnökének integratív szerepe

A Magyar Tudományos Akadémia elnökének küldetése és feladata, hogy személyében és intézményirányító tevékenységében egyaránt megjelenítse és erősítse a magyar tudomány egységét. Az elnök egyszerre képviseli a tudományágak sokféleségét, elősegítve azok minél teljesebb együttműködését, biztosítja a tudományos közösségen belüli párbeszédet, valamint a kölcsönös tisztelet normáinak érvényesülését. MTA elnökjelölti koncepcióm egy átfogó vízióra épülő programtervezet, amelynek középpontjában az áll, hogy az Akadémia világos, hiteles és következetes szereplőként jelenjen meg a magyar és a nemzetközi tudományos térben. Az elnök munkáját olyan összetett célrendszer határozza meg, amely az adott körülményekhez igazodva értelmezhető és működtethető.

„Sapientia” (bölcsesség és tudás): A „sapientia” latin szó, amely bölcsességet, tudást és megértést jelent. Gyökere a „sapere” igében rejlik, amelynek jelentése ízlelni, ismerni és tudni. Ez a fogalom nem az információt, a tények halmazát jelenti, hanem az erre épülő mély belátást és az okos ítélőképességet, amely révén felelősen dönthetünk és harmonikusan működhetünk együtt másokkal. Horatius híres felhívása, a „Sapere aude!” – „merj gondolkodni!” – ezen belső kíváncsiságra és elkötelezett tudásvágyra buzdít.

„Concordia” (egyetértés, összhang és összetartozás): A „concordia” görög-latin eredetű fogalom, amely az egyetértés szellemiségét hordozza. Agrigentóban (Szicília) a templomok völgyében áll a Concordia-templom. Az ókori görögök bölcsen templomot emeltek Concordiának, mert tudták, hogy az egyetértés védelmet jelent és nélküle nincs jövő.

E két egyetemes érték – **bölcsesség** és **összhang** – tudományos közösségünk, a Magyar Tudományos Akadémia jövője sikerének alapköve és záloga.

III. Célkitűzés: az MTA, mint integráló tudományos központ

Johann Ender 1831-es címer-allegória festménye közepén álló méltóságteljes női alak, Hébé az ifjúság istennője, az örök élet nektárjának kelyhét tartja jobb kezében, s egyszerre őrzi és osztja a tudás nektárját. Mi mást szimbolizálna ez a kép a nektárral és a sassal, mint az igaz tudás művelésének és megosztásának feladatát, felelősségét honfitársainkkal és másokkal! Az MTA autonóm intézmény, egyszerre konzervatív és megújuló. Az MTA stratégiaileg releváns, társadalmilag látható és szervezetileg hatékony módon végzi és koordinálja a magas szintű tudományos munkát. Kiválósági tevékenységét a társadalomba ágyazódva valósítja meg: **összekötő szerepet vállal** a tudomány művelői között, a tudomány iránt érdeklődő társadalmi csoportok felé, valamint a nemzetközi tudáscentrumok irányába. E szerepében az MTA a magyar tudományos élet **integráló tudományos központjaként** és **kapcsolati csomópontjaként** működik.

A tudományos és társadalmi összekapcsolás gondolata nem újkeletű a magyar modernizáció történetében. Közel két évszázaddal ezelőtt Széchenyi István kezdeményezése és a Lánchíd megépítése tette lehetővé a Duna két partja közötti állandó és akadálytalan kapcsolatot. A Lánchíd, mint az első állandó magyar híd, nem pusztán mérnöki teljesítmény volt, hanem egy olyan **összekötő infrastruktúra**, mely új gazdasági, társadalmi és városszerkezeti folyamatokat indított el. Az 1849-ben átadott híd nyomán 1873-ban Pest, Buda és Óbuda egyesült, majd további hidak épültek, amelyek döntően hozzájárultak Budapest világvárossá válásához.

A mai kor kihívásai más természetűek, de a feladat alapelve változatlan: **kapcsolatokat kell teremtenünk**. Ma már nem csak fizikai, hanem **virtuális hidakra** is szükségünk van, olyanokra, melyek valós intézményi és közösségi terekben működnek és a tudományt megismerhetővé, elérhetővé, átjárhatóvá és élményszerűvé teszik. E folyamat katalizátora lehet a kétszáz éve alapított MTA, mely lehetőségeihez mérten meghirdeti és elindítja az **MTA 200Plusz programot**. Az MTA 200Plusz program olyan összekötő „hidak” rendszerét kívánja létrehozni, melyek különböző irányokba nyitnak és egymással összefüggő hálózatot alkotnak:

- **A bizalom és hitelesség hídja:** az MTA független, szakmailag megalapozott és következetes működésével járul hozzá a tudomány iránti társadalmi bizalom kiépítéséhez, fenntartásához és erősítéséhez. Ez a hitelesség teremti meg azt a közös alapot, amelyre a tudományos párbeszéd és együttműködés épül.
- **A nemzet felé vezető híd:** az MTA élő, dinamikus kapcsolatot épít és tart fenn a magyar társadalom és a tudományos közösség között, elősegítve a tudományos eredmények széles körű hasznosulását, és a tudomány nemzeti szolgálatban betöltött szerepének erősítését.

- **A tudomány művelőit összekötő híd:** az MTA köztestülete meritum alapú és demokratikus szervezetként képes megszólítani a töredezett hazai tudományos közösségeket. Ennek része egy kiterjesztett, önkéntes alapú, keresési funkciókat tartalmazó, **GDPR-kompatibilis szakértői névsor és regiszter** kiépítése (pl. https://mta.hu/koztestuleti_tagok?), amely a köztestületi tagok szaktudását és aktivitási területeit feldolgozva összeköti a szakértőket, illetve megbízható hozzáférést biztosít a szakértelemhez.
- **A nyitottság hídja; út a társadalom minden tagja felé:** korszerű, hatékony és új formákban megvalósuló tudománynépszerűsítési eszközök (*online* platformok, közösségi terek, nyilvános események stb.) révén az MTA a tudásmegosztást nemzeti küldetése részeként erősíti, növelve ezzel is a tudomány társadalmi elfogadottságát.
- **A hagyomány és megújulás hídja:** az MTA megőrzi és továbbfejleszti bevált programjait és kezdeményezéseit (pl. Lendület, Bolyai-ösztöndíj, Alumni, Tudomány Ünnepe, TUBA, WSF), amelyek stabil alapot nyújtanak az új formák és bővítések számára.
- **Az európai kutatói közösséghez vezető híd:** az MTA független és politikamentes működése teszi lehetővé azt, hogy hitelesen kapcsolódjon be az európai kutatási térbe, megerősítve ezzel Magyarország kapcsolódását az Európai Kutatási Alaphoz és a közös EU-s kutatási programokhoz.
- **Generációkat összekötő híd:** A Fiatal Kutatók Akadémiájával együttműködésben az MTA elősegíti a fiatalabb és tapasztalt kutatók közötti párbeszédet, a tudásátadást és a generációkon átívelő tudományos megértést, és a közös gondolkozást.
- **Területeket összekötő hidak:** Az MTA területi bizottságai és a határon túli magyar tudományos közösségek integrációja révén, az MTA - HTMT rendszerén keresztül, összekapcsolja a külső és tiszteleti tagokat a hazai kutatókkal, így erősítve a magyar tudomány egységét és hálózatos működését.
- **A meg nem nevezett híd:** Vannak olyan kapcsolatok és együttműködések, amelyek jellege és szükségessége csak a jövő tudományos kérdései nyomán válnak láthatóvá. Ezek a hidak ma még nem léteznek, de funkciójuk már sejthető. Amikor felismerjük azt, hogy mire szolgálnak, akkor majd megnevezzük, megtervezzük, s a tudományos felfedezések természetével összhangban meg is építjük ezeket.

IV. Elvi megfontolások és helyzetelemzés

„The greatest enemy of knowledge is not ignorance, it is the illusion of knowledge”

A tudás legnagyobb ellensége nem a tudatlanság, hanem a tudás illúziója.

Stephen Hawking

Az információ és a tudás paradoxonja. Társadalmunk az információ és a tudás paradoxonjával küzd. Talán soha nem állt rendelkezésünkre ennyi adat és információ, mégis a megalapozott tudás és az arra épülő bölcsesség megvalósítása egyre nehezebbé válik. Az információ mennyisége és az áramlás mértéke nem erősíti, hanem sok esetben gyengíti a kritikus gondolkodást, mert figyelmi kapacitásunk gyengül, az elmélyülés iránti igényünk csökken, ami a tudás megszerzésének komoly akadály lehet. A XXI. századi technológia és a tömegtájékoztatás eszközei befogadhatatlan mennyiségű információval árasztanak el bennünket. Mindez gyakran inkább tompítja, mint élesíti az elmét. Az online platformok és a közösségi média kicsúszott az értelem kontrollja alól, a megismerő folyamatokat is torzító érzelmi reakciókat váltanak ki bennünk, és ritkán ösztönöznek a megértésre, az értő és elmélyült elemzésre. A felszínes, „könnyű úton” megszerzett, azonnali válaszok keresése és elfogadása csökkenti az elmélyült értelmezések iránti igényt, és idővel a képességet is. Nem véletlen, hogy napjainkban különösen gyorsan terjednek a hamis hírek, a félinformációk és a téves adatok. Itt jelenik meg az **MTA felelőssége és lehetősége a tudás átadására**, de mindez csak akkor működik, ha **közösen hitelesek maradunk**.

Tudás, bölcsesség és oktatás; mit veszíthetünk el? A klasszikus bölcsesség és a tudományos igényesség megőrzése és átadása a digitális térben elvben egyszerűbb lenne, mint bármikor korábban. A gyakorlatban azonban az információözön és az állandó újdonságáradat következtében a klasszikus értékek gyakran érdektelenségbe fulladnak. Napjaink tömegoktatási rendszerei továbbra is jórészt a standardizált tesztekre és memorizálandó ismeretekre épülnek, s eközben háttérbe szorul a kreatív és kritikai gondolkodás fejlesztése. Gyakran hiányzik az oktatásból annak a kultúrának az átadása, mely a komplexebb képalkotást, a kérdezést, a belső reflexiót és a bizonytalanság vállalását is értékként kezeli. A valódi tudás, és az abból fakadó bölcsesség megszerzése lassú és fáradságos folyamat, ami elmélyült olvasást, belső reflexiót és értelmező párbeszédet igényel. Mind a tudás megszerzése, mind annak átadása komoly elköteleződést és sok munkát igényel. Mi, az MTA köztestületének tagjai, az MTA doktorai és az MTA tagjai tudjuk ezt, hiszen életünk során, amikor csak lehetőségünk van rá, legtöbbször ezt tesszük. Filozófusaink, Descartes-tól Kantig, de mások is már évszázadokkal ezelőtt felhívták a figyelmet a felszínes gondolkodás társadalmi veszélyeire. S valóban, az információfogyasztás nem azonos a gondolkodással, sőt a szükséges idő és a belső feldolgozás nélkül óhatatlanul felszínességhez vezet. Az elmélyült tanulás, a megfontolt elemzés és az odafigyelő párbeszéd útjára kell visszatérnünk, mégpedig úgy, hogy viselkedésünkkel, megnyilvánulásainkkal és működésünkkel vonzó példát mutassunk másoknak, ami tőlünk komoly önreflexiót kíván!

Ezért kiemelt **feladata az MTA Köztestülete minden tagjának a kritikus és önkritikus gondolkodás művelése és támogatása**, mely elvezet egymás és tudományaink jobb megértéséhez, valamint egy integráltabb tudás kialakulásához és annak átadásához.

Minőségi tartalom és tudományos közösség. A digitális információk forrásainak hiteltelensége, a tudománytalan alternatívák népszerűsége, valamint a gyors információfogyasztás kihívásai közepette nekünk tematikus és minőségi tartalmakat kell előállítanunk, gondolnunk és közreadnunk, mind a hagyományos, mind az új és legújabb platformokon. Tudományos közösségeink megerősítése, és alkotóképességünk jobb kiaknázása egyszerre lehetőség és kötelezettség az MTA számára. Fontos, hogy tudományos közösségünk ösztönözze a komplex problémák iránti nyitottságot, valamint a hosszú távú és elmélyülő gondolkodást. A tudás elvesztése nem elkerülhetetlen szükségszerűség, hanem leküzdhető folyamat, amely a személyes elköteleződéssel és a tudás iránti felelősségvállalással kezdődik.

Válság vagy fordulat? Fel kell tennünk a kérdést: krízisben vagyunk-e? És ha igen, akkor ki, vagy mi van krízisben? A tudomány? A társadalom tudományhoz való viszonya? Az MTA, mint köztestület? Az MTA, mint intézmény, netán annak szellemisége? Vagy mi magunk vagyunk válságban, a tudomány művelői? A „krízis” a görög *krisis*ből származik, amely nemcsak válságot, hanem **fordulópontot** és **döntést** is jelent. Ezt szem előtt tartva, talán nem válságban, hanem fordulóponton vagyunk? Amint ismeretes az MTA irányítása alatt az első 120 évben nem működött kutatóhálózat, mégis az MTA kutatóintézmény volt. 2019 óta ismét ugyanez a helyzet; a kutatóhálózatot rendeletileg a kormány elcsatolta az MTA-tól. Egy olyan időszakban élünk, amelyet részben ez a kiszolgáltatottság jellemez, de amelyet, legalább részben, mi magunk is alakíthatunk és irányíthatunk. Ez a méltatlan és szomorú helyzet hozhat megújulást is, de ehhez fel kell készülnünk. Tudnunk kell ezért, hogy miként irányítsuk a hajót, hogyan fogjuk be okosan vitorláinkba a változás időnként viharosan dühöngő szelét, mikor és merre forduljunk, hogy valóban a helyes irányban haladhassunk.

Küldetés és felelősség: 200 év után. Felmerülhet valakiben az a kérdés, hogy nem kell-e esetleg az Akadémiát, kétszáz év után, bizonyos értelemben „újraalapítani”? A válaszom egyértelmű „nem”. Ahogy azt Eötvös Loránd 1895-ben megfogalmazta, az MTA intézménye nem kísérletek terepe: céljai és alapelvei nem évtizedekre, hanem évszázadokra szólnak. Nem kalandos utakra induló hajó, hanem világítótorony, s így biztos pont, amely irányt mutat a tudományban. Miközben az Akadémia a stabilitás szimbóluma, érdemes emlékezni arra, hogy hatalmas újítás volt 1825-ben az a kijelentés, amely szerint az MTA célja a honi magyar nyelven történő tudomány és művészetek művelése: történt mindez ebben az országban, ahol a hivatalos nyelv még két évtizedig, 1844-ig a latin maradt.

Nagy felelősségű és komoly kihívások várnak ma is az MTA-ra. Ezeket megoldani se lesz könnyebb, mint azokat volt, amelyekkel az Akadémia az elmúlt évtizedek során szembesült

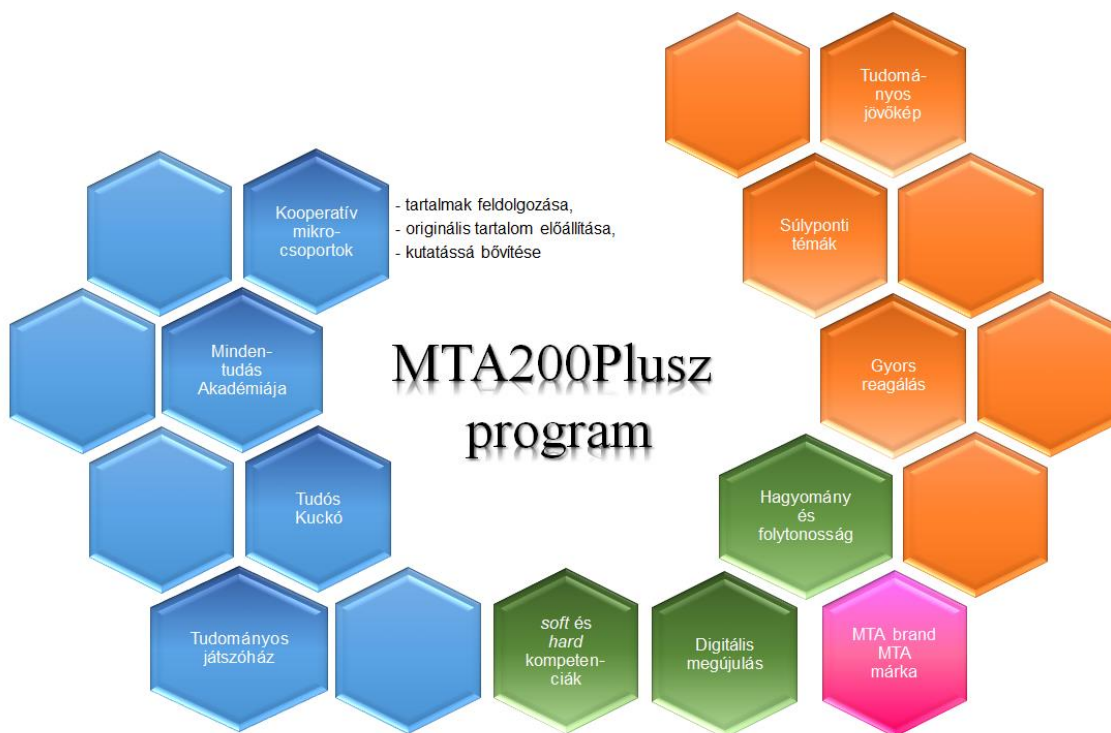
és sikerrel abszolvált. A mostani helyzetünk - elődeink jó példáját követve - átgondolt és bölcs cselekvést kíván. A Magyar Tudományos Akadémia alapküldetése változatlan, nevezetesen a tudományos kutatás támogatása és fejlesztése, a tudományos eredmények közvetítése a társadalom felé, a tudomány autonómiájának biztosítása, valamint a hazai és nemzetközi tudományos kapcsolatok erősítése. Vissza kell térnünk elsődleges feladatunkhoz, nevezetesen, hogy **a tudományon keresztül visszavezessük magunkat és az embereket a valós értékekhez**: a gondolkodáshoz, a tudáshoz, az emberi kapcsolatokhoz, és a fáradságos munkával megszerezhető új tudományos eredményekhez. Irányt kell mutatnunk, közel kell hoznunk és megszerettetnünk a tudományt minden korosztállyal, azokkal is, akik már érdeklődnek és azokkal is, akiket ez a világ még nem érintett meg. Ebben a folyamatban vissza kellene térni oda, ahol mi igazán otthon vagyunk: a **tudomány szeretetéhez, az ismeretszerzés öröméhez és a tudás értékteremtő erejéhez** „...*törekedjünk arra, hogy nemzetünk magyar, de nemcsak magyar, művelt is legyen, s mint ilyen, megállja a helyét a számban nagyobb, hatalomban erősebb európai nemzetek között.*” (Eötvös Loránd, 1895)

Működési és gazdálkodási keretek: a realitás talaja. Az MTA gazdálkodásának három fő forrása: az államháztartás éves költségvetési támogatása (21,5 Mrd Ft / 2026.), a saját bevételek (11,4 Mrd Ft / 2026 és ebből 8,0 Mrd Ft átfolyó tétel), valamint a köztestületi és a Vagyonkezelő Kft-hez kapcsolódó szerényebb pénzeszközök. E forrásoknak kell fedezniük hét intézmény működését, az akadémiai kutatási programokat, valamint olyan kiemelt eseti projekteket, mint például a Székház rekonstrukciója és az MTA200 programok. A tényleges döntési mozgástér 2026-ban igen szűk, mindössze ~1,7 Mrd Ft, miközben reálértéken csökken az állami támogatás, az inflációs nyomás nő, s a jogos béremelési igények és az infrastruktúra avulása egyre nagyobb feszültséget teremt. Ezért fókuszál az itt vázolt **elnökjelölti vízió és koncepció** a megújulás szellemi, de szervezeti és gazdálkodási feladataira is.

V. Válaszom a kihívásokra: Az MTA 200Plusz program

A Magyar Tudományos Akadémia jövője szempontjából kulcskérdés, miként tudjuk a tudományt képviselni, a tudást nemcsak közvetíteni, hanem **átélhetővé, személyessé és emlékezetessé tenni**. Az MTA200Plusz program alapgondolata az, hogy a tudás átadása önmagában nem elegendő: **élményt is kell nyújtánunk**, olyat, amely valódi találkozást hoz létre személy és tudomány között. Nem elegendő a tartalmilag kiváló előadás, a pontos adat, az alapos elemzés. A mai világban, ahol a virtuális tér folyamatos ingeráradata versenyez a figyelemért, az MTA-nak olyan eseményeket és megszólalásokat kell kínálnia, melyek az **„itt és most” erejével hatnak**, és amelyekért érdemes személyesen jelen lenni. Olyan élményeket kell teremtenünk, amelyek nem reprodukálhatók pusztán *online* formában. Az Akadémia rendezvényeinek nem csupán az értelemre kell hatniuk. A személyes jelenlétből fakadó többlet, az atmoszféra, a közös figyelem, a közvetlen találkozás, mind olyan többlet minőséget ad, amely egyszerre szólítja meg az értelmet, az érzékenységet és a belső kíváncsiságot. A magyar tudományos életben korábban is voltak olyan kiemelkedő előadók és személyiségek, akiknek előadásai nemcsak tanítottak, hanem **maradandó élményt is adtak**. Ez a hagyomány ma is tovább vihető, korszerű formában, mert a pusztán vizuális hatás talán kevés, az elméleti igényesség önmagában nem elég, de a jó retorika, vagy a „szép beszéd” is önmagában csekély. A cél egy **komplex tudományos élmény**, amely a hely szelleméből fakad, és amelyben a tudomány nemcsak bemutatásra kerül, hanem **megtapasztalhatóvá válik**. Olyan eseményeket kell létrehozunk, amelyekről már egy rövid felvétel vagy online betekintés is jelzi: a teljes élményhez személyesen kell jelen lenni!

Az MTA200Plusz program ennek a szemléletnek a tudatos kidolgozását és következetes megvalósítását tűzi ki célul. Feladatunk nem csupán egyes rendezvények megszervezése, hanem **egy új és következetes gondolkodásmód kialakítása**, mely végig kíséri az Akadémia nyilvános megszólalásait, programjait és tudománykommunikációs tevékenységét. A Magyar Tudományos Akadémia alapvető összetartó ereje a tudás elismerése, művelése és hiteles képviselete, valamint annak továbbadása a társadalom felé. Ez a hagyomány adja az Akadémia identitását, belső kohézióját és erkölcsi tekintélyét. Az **MTA200Plusz program** ezt az örökséget viszi tovább: nem megtagadja, hanem **megerősíti és új formákban bontja ki**, igazodva a XXI. század kihívásaihoz. Az **MTA200Plusz program** 11 pillére egymásra támaszkodva, együtt biztosítja az Akadémia tudományos, közösségi és társadalmi jelenlétének megújulását.



1. ábra. Az **MTA200Plusz 11 programeleme** együtt biztosítja az MTA tudományos, közösségi és társadalmi jelenlétének megújulását. A kutatással és tudás-disszeminációval kapcsolatos formációk (**kék**), a tudományos súlyponti témák és irányok (**narancs**), az MTA arculata (**lila**), valamint a hagyományos és új MTA programok és kompetenciák (**zöld**) rendszere együttesen alkotja az MTA fejlesztési irányát, amelyek számos további, itt még meg nem nevezett lehetőséget is magukban hordoznak (**üres elemek**).

Az MTA200Plusz program **tizenegy egymást támogató programpontja** egységes gondolati keretbe illeszkedik. Mindegyik mögött már most is átgondolt koncepcionális elképzelések állnak, amelyeket a csatolt mellékletek részben érzékeltetnek. A részletes megvalósítási tervek – beleértve az ütemezést, a forrásallokációt, a szervezeti és humánerőforrás-igényeket, a képzési és kommunikációs elemeket – az új elnökség megválasztását követően, az Akadémia testületeivel együttműködésben kerülnek kidolgozásra.

1. Az MTA márka (MTA brand) megerősítése

Az Akadémia egyik legfontosabb stratégiai erőforrása **hitelességében** rejlik. Ennek érdekében meg kell erősíteni, illetve ahol szükséges, ki kell építeni az MTA intézményi arculatát a különböző tudományterületeken. Cél, hogy az „**MTA műve / MTA márka**” megjelölés egyértelműen és automatikusan a tudományos megalapozottságot, a szakmai minőséget és a megbízhatóságot jelentse. Az e védjeggyel ellátott előadások, rendezvények és tartalmak esetében a közönség számára világos kell legyen az, hogy az elhangzottak és látottak

tudományos tartalmát az MTA hitelesítette. (A koncepció további részleteit az 1. számú melléklet (*MTA brand*) tartalmazza.)

2. Tudományos jövőkép kialakítása

Az MTA elnökének **Stratégiai Tanácsadó Testülete** (MTAtv 14. § (4)) az elnök közvetlen szakmai támogató formációja, melynek feladata az Akadémia működését alapjaiban érintő stratégiai és tudománypolitikai döntések előkészítése, szakértői tanácsok adása, segítve ezzel az elnök munkáját. A testület összetétele tudatosan sokszínű: egy-egy kiemelkedő hazai vagy nemzetközi szaktekintély képviseli a matematikai és természettudományokat, az élettudományokat és a társadalomtudományokat, mellettük két ipari K+F-vezető és egy pénzügyi-közgazdasági szakértő biztosítja az innovációs és gazdasági szempontok megjelenését. A Stratégiai Tanácsadó Testülete mellett, vagy annak kibővítésével a **Tudományos Jövőkép Bizottság** felállításának az a célja, hogy az Akadémia kezdeményező és iránymutató szerepet töltsön be a magyar tudomány jövőjének alakításában. E Bizottság feladata a tudományterületek várható fejlődési irányainak, kihívásainak és stratégiai fókuszpontjainak feltárása és értelmezése. A munka eredményeként erősödhetnek az MTA tudományos osztályai közötti szinergiák, és létrejöhet az a közös gondolkodási keret, amely hosszútávon támogatja az Akadémia tudományos és társadalmi küldetését. (Részletek a 2. számú mellékletben – **MTA jövőkép.**)

3. A gyors reagálás feltételeinek megteremtése

Az Akadémiának képesnek kell lennie arra, hogy előre látható vagy váratlan társadalmi, technológiai vagy tudományos kihívások esetén gyorsan és hitelesen szólaljon meg. Ennek érdekében tudástérképek és gyors reagálású, potenciális akciócsoportok szervezeti és működési kereteit kell kialakítani, biztosítva ezzel azt, hogy az MTA az elsők között adhasson megalapozott tudományos válaszokat.

4. Tudományterületi súlyponti témák kutatása

Az MTA osztályszerkezete stabil intézményi keretet biztosít ahhoz, hogy az egyes osztályok saját tudományterületükön, illetve egymással együttműködve, **autonóm módon** azonosítsák és körülhatárolják azokat a tudományterületi súlyponti témákat, amelyek szakmailag relevánsak, korszerűek, interdiszciplináris kapcsolódásokra nyitottak, valamint társadalmilag is értelmezhetők és közérthetően kommunikálhatók. E témák kijelölése nem központi direktíva, nem kötelező program és nem adminisztratív kategória, hanem a tudományos közösség belső kezdeményezése: az MTA tagjai és doktorai saját szakmai meggyőződésük, tapasztalatuk és kutatói érdeklődésük alapján fogalmazzák meg azokat a kérdéseket, amelyekben valódi

tudományos újdonságot és hosszabb távú potenciált látnak. Ebben a folyamatban **világos legyen az alulról szerveződés**.

A súlyponti témák feldolgozása szervezett, mégis rugalmas keretek között, **mikrocsoport-modell** alapján, 2–3 fős kooperatív csoportokban történik. A munkafolyamat 3 egymásra épülő szakaszokból áll: a nemzetközi szakirodalom és a tudományos környezet feltérképezéséből, az eredeti koncepció és originális szakmai tartalom kidolgozásából, majd az eredmények kutatási programmá és pályázati szempontból is megvalósítható projektté formálásából. A hangsúly tehát nem pusztán a témák azonosításán, hanem a **közös gondolkodáson**, az **együttműködésen** és a **cselekvés és folyamat** közös megvalósításán van.

Az így kialakuló súlyponti témák természetes módon válhatnak további tudományos, stratégiai, ismeretterjesztő és kommunikációs kezdeményezések tartalmi gerincévé, miközben az Akadémia katalizáló és összehangoló szerepet tölt be, tiszteletben tartva a **tudományos autonómiát, támogatva a kutatókat**. (A részletes működési kereteket és példákat a **harmadik melléklet** tartalmazza.)

5. Kooperatív Mikrocsoportok létrehozása

A súlyponti témák feldolgozása során rugalmas, **önszerveződő**, 2–3 fős kreatív és **kooperatív mikrocsoportok** (KM-ek) működésének feltételeit kívánjuk az MTA-n megteremteni. Ezek a csoportok **alulról szerveződő**, autonóm kezdeményezések, amelyek feladata az új és megalapozott tudás **közérthető, vonzó kidolgozása és bemutatása**, valamint saját tudományos eredményeik publikálása. A KM-modell három egymásra épülő, **cselekvés- és folyamatorientált** szintje a következő:

1. **Nemzetközi tudományos tartalmak feldolgozása és közvetítése:** a tudományos környezet, a legújabb eredmények és trendek áttekintése és összegzése.
2. **Saját, originális tartalmak és javaslatok kidolgozása:** a felfedezés vezérelte kreatív és autonóm kutatói munka során új tudományos kérdések és koncepciók megfogalmazása.
3. **A legsikeresebb kezdeményezések kutatási programokká való továbbfejlesztése:** a mikrocsoport által előállított eredmények kutatásra és pályázati megvalósításra alkalmassá tétele.

A KM-modell nemcsak tudományos **outputot** hoz létre, hanem egy **strukturált, nyílt és felelős tudományos párbeszéd** keretét is biztosítja az MTA-n, bemutatva esetenként akár az eltérő álláspontok **együttműködésének és közös gondolkodásának** értékét. Mindez lehetővé teszi, hogy az Akadémia **katalizáló szerepet** töltsön be, miközben a **tudományos autonómiát** tiszteletben tartja.

6. Mindentudás Akadémiája

Az MTA és közössége valódi gazdagsága **hitelességében és integrált tudásában** rejlik, amelyet kötelességünk egymás és a társadalom egészének javára közösen előállítani és megosztani. Az akadémiai közösség átgondolt, bölcs és egymást erősítő kérdésfeltevései és válaszai kiemelkedő értéket képviselnek, különösen akkor, ha multidiszciplináris együttműködésekben formálódnak. Ezt a szemléletet szolgálná a „*Mindentudás Akadémiája*” platform, amely integrált tudást hoz létre különböző szakterületek együttműködésével, majd azt élményszerű, professzionális formában – írásban, rövid előadásokban és innovatív kommunikációs eszközökkel – teszi hozzáférhetővé. A cél, hogy a tudás ne csupán információ legyen, hanem megértést, inspirációt és közösségi élményt adjon. (lásd negyedik melléklet: **Mindentudás Akadémiája**)

7. TudósKuckó (*Science Corner*) kialakítása

Az MTA épületeiben, illetve mobil (konténer) formában interaktív, barátságos tudományos tereket kívánunk létrehozni, amelyek alkalmasak filmvetítésekre, kiállításokra, beszélgetésekre, de akár kísérletezésre is. Az MTA a szakmai tartalmat biztosítja, míg a működtetést módszertanilag, pedagógiailag és pszichológiailag felkészült, professzionális stáb végzi, figyelembe véve a hasonló hazai formációk által nyújtott olyan sikeres példákat, mint a gyerekegyetemek, kistudós táborok, szenior akadémiák, tudósképzők, a kutatói pályára felkészítő programok, események, általános és tudományág-specifikus tehetségtáborok stb.

8. Tudományos játszóházak létrehozása

A 6–14 éves korosztály számára kialakított interaktív terek célja a tudományos gondolkodás alapjainak élményszerű elsajátítása. A gyermekkorban természetes megismerési vágy talaján a játszva tanulás, a kísérletezés, a mérés és a felfedezés révén korán megalapozható a tudás iránti nyitottság, és a tudományos pályák vonzereje. (lásd hatodik melléklet: **Tudományos játszóház**)

9. Hagyomány és folytonosság biztosítása

Az értékes, már működő programok, mint a TUBA, a középiskolai MTA Alumni vagy az „Ismerjük meg egymás tudományát” klubestek folytatása és fejlesztése elengedhetetlen. E programok stabil alapot adnak az új kezdeményezésekhez, az „MTA műve” minősítés garantálása mellett.

10. Tudományos munkát támogató *soft* és *hard* kompetenciák

Az MTA olyan szakmai **támogató programokat és fórumokat** szervez és tart fenn a Köztestület tagjai számára, amelyek a gyorsan változó hazai és nemzetközi tudományos környezethez való alkalmazkodást segítik. Ide tartoznak többek között a pályázati rendszerekhez való eligazodás, a tudományos kommunikáció különböző formái, a nyilvános megszólalás és a nemzetközi együttműködések gyakorlati kérdései. E kezdeményezések célja nem a tudás „pótlása”, hanem az, hogy **láthatóvá tegyék a már meglévő kiválóságot**, és elősegítsék, hogy az akadémiai közösség tagjai tapasztalataikat és eredményeiket még hatékonyabban tudják megjeleníteni és érvényesíteni a hazai és nemzetközi tudományos térben.

11. Digitális megújulás

Az MTA informatikai rendszereinek, honlapjának és kommunikációs csatornáinak korszerűsítése elengedhetetlen. Az új technológiák és médiamegoldások alkalmazásával professzionális, hatékony és rangjához méltó tudományos jelenlétet kívánunk biztosítani az Akadémia számára (ezen belül kiemelt módon a humán tudományok esetében) a digitális és *online* térben is.

VI. Megvalósíthatóság és hitelesség: cselekvési terv, ütemezés és első eredmények

A program hitelességének és megvalósíthatóságának egyik kulcsa, hogy már a kezdetektől világosan látható legyen az, hogy a koncepció keretében nem csupán elvi irányokat jelölünk ki, hanem konkrét cselekvési tervvel, és azonnal indítható feladatokkal rendelkezünk. Az alábbi pontok a cselekvés sorrendjét, a döntések logikáját és a megvalósítás átlátható, számon kérhető kereteit rögzítik.

1. Megvalósítási tervek pillérenként: átlátható struktúrában

Az MTA200Plusz (*Sapientia et Concordia*) program egyes elemeinek megvalósítási terveit a Melléklet rész már tartalmazza. Minden programpillér esetében egységes szerkezetben, külön-külön kívánjuk az első hónapokban kidolgozni azt, hogy

- **mit teszünk pontosan:** pontokba szedett, konkrét lépések formájában,
- **mikor indítjuk a megvalósítást:** időbeni ütemezéssel,
- **miből finanszírozzuk:** a források tervezett allokációjával,
- **hogyan és kikkel valósítjuk meg:** a kivitelezés módjának, valamint a bevonandó belső és külső partnereknek a megjelölésével.

Ez az egységes szerkezet biztosítja a program **átláthatóságát** és **koherenciáját**, egyben lehetőséget teremt arra is, hogy a megvalósítás üteme és eredményei folyamatosan nyomon követhetők legyenek.

2. Az első hónapok tervei: gyors, látható eredmények

A program indulásakor szükség van egy világosan körülhatárolt első intézkedési csomagra, amely a kapott **bizalom megerősítését** szolgálja. Az első hónapok tervei nem csupán szimbolikus jelentőségűek: céljuk, hogy **kézzelfogható, rövidebb időn belül érzékelhető eredményeket** mutasson fel, és ezzel meggyőzze a bizonytalanokat is a program életképességéről.

Ebben a szakaszban egyértelműen kijelölésre kerül:

- mely programpontokkal kezdünk,
- mi alkotja az első, egymásra épülő cselekvési sort,

- milyen eredmények várhatók rövidtávon.

Az első hónapok intézkedései **mintát adnak** az MTA200Plusz program szellemiségéből: együttműködésre épülnek, láthatóvá teszik az Akadémia értékeit, és demonstrálják a megvalósítás iránti elkötelezettséget.

3. Eredménykommunikáció és MTA „termékek”

Az MTA200Plusz program és az MTA további eredményeit több szinten és többféle formátumban szükséges kommunikálni annak érdekében, hogy a tudományos üzenetek eljussanak mind a szakmai közösséghez, mind a tágabb nyilvánossághoz. Ennek fő elemei a következők:

1. **A Magyar Tudomány folyóirat szerepének megerősítése**, mint a tudományos hitelesség és rang egyik legfontosabb írott fóruma. Az itt megjelenő tanulmányok és írások színvonala és tudományos tartalma méltó az „MTA műve” minősítésre.
2. **Originális MTA-termék létrehozása és közreadása**, például tudományos, irodalmi, filozófiai, pszichológiai stb. könyvek és hangoskönyvek, e-bookok és podcast-sorozatok, vizuális anyagok stb. formájában. Ezek a tartalmak:
 - alakítják az MTA tudományos narratíváját,
 - támogatják a tudományos kiadványok megszületését,
 - garantálják a minőséget az „MTA műve” védjegy révén,
 - bevételt is generál(hat)nak (pl. az MTA-KIK keresztül).

(A hatékonyság és a minőség érdekében érdemes lehet önálló stúdió, dedikált stáb stb. kialakítása és működtetése.)

3. **Professzionálisan előkészített előadások és rendezvények**, amelyek lehetnek adaptációk (pl. TED-modellhez hasonló formátumban), illetve saját fejlesztésű tartalmak. Ezek MTA minőségű megvalósítását retorikai, nyelvi, vizuális, animációs és dramaturgiai támogatás segíti.
4. **Tudományos blogok és online felületek** létrehozása és fenntartása, külső, professzionális szak-bloggerek és fiatal kutatók (FKA) bevonásával. A cél olyan hiteles, tudományos véleményvezérek támogatása, akik képesek az Akadémia értékeit a digitális térben sikeresen közvetíteni. (lásd ötödik Melléklet: Tudományos **blogok** és **felületek** létrehozása és fenntartása)

VII. Hosszabb távú intézményi vállalások és stratégiai irányok

Az alábbi területek olyan, részben már előkészített, részben tovább gondolást igénylő vállalásokat jelölnek ki, melyek az MTA hosszú távú működőképességét, hitelességét és társadalmi beágyazottságát erősítik. Ezek nem azonnali, kampányszerű intézkedések, hanem **stratégiai irányok**, amelyek megvalósítása fokozatos, konszenzusos és szakmailag megalapozott munkát igényelnek.

Az MTA doktora (D.Sc.) cím megújítása. Az MTA doktora cím ma is a magyar tudományos élet egyik legfontosabb, országosan egységes és intézményi érdekektől független minőségbiztosított rendszere, melynek működése nyilvános, transzparens és széles szakmai bírálatra épülő eljárás. Az MTA doktora cím ma Magyarországon a legszigorúbb személyi tudományos minősítés, amelynek mára komoly szakmai presztízse lett, és ami orientáló mércét ad a teljes kutatói közösség számára. Ugyanakkor szükséges a D.Sc. cím szerepének, követelményrendszerének és társadalmi üzenetének óvatos átgondolása, különös tekintettel a mai kutatási környezetre. Ezzel összefüggésben, és az MTA Doktori Tanácsával összhangban indokolt lehet például a tudományetikai kérdések finomhangolása, különösen a kooperatív kutatások és az egyéni teljesítmények objektív értékelése terén. A cél nem a követelmények lazítása, hanem azok korszerű, igazságos és átlátható alkalmazása. (lásd nyolcadik melléklet: **az MTA doktora (D.Sc.) cím megújítása**)

Hatékony tudományos környezet kialakítása a magyar kutatás jövőjéért. Az MTA elkötelezett a hazai kutatói életpálya-modellek átgondolása és fejlesztése mellett. Célunk olyan optimális kutatói közeg és környezete feltételeinek kidolgozása, melyekben a kutatók képességeikhez, kompetenciáikhoz és érdeklődésükhöz illeszkedő területeken dolgozhatnak, ezáltal jelentősen növelve a tudományos siker esélyét. A sikeres kutatás feltétele az anyagi és szellemi támogatás egyensúlya, a folyamatos előrehaladás követése (*monitoring*), valamint az aktív szakmai együttműködés és visszacsatolás rendszerének kiépítése. Ennek hiányában szellemi elszigetelődés és motivációvesztés alakulhat ki. Az MTA ezért elemzi a kutatói életutakat, és törekszik arra, hogy minden kutató megtalálhassa szakmai kiteljesedésének optimális helyét a hazai és nemzetközi tudományos térben. Elsődleges célunk és feladatunk az MTA ez irányú 2024-2025-ös adatgyűjtésének további feldolgozása és elemzése. (lásd kilencedik melléklet: **hatékonyabb tudományos közeg kialakítása a magyar kutatás jövőjéért**)

Az MTA Könyvtár és Informatikai Központ (MTA-KIK) a hazai és nemzetközi tudományos közösség számára egyaránt meghatározó intézmény fejlesztése fontos célkitűzés. Az MTA-KIK a Köztestület levéltára, a magyar tudomány nemzeti könyvtára, országos szakkönyvtár és szaklevéltár, amely korszerű informatikai háttérével biztosítja gyűjteményei és szolgáltatásai széles körű hozzáférhetőségét, és az aktív kutatást. Küldetése a nyílt tudomány támogatása, és a modern tudományértékelési módszerek fejlesztése. A 2026-ban elfogadott ötéves stratégia megvalósítása a megújult akadémiai vezetés feladata lesz, különös tekintettel az akadémiai és nemzeti írott örökség megőrzésére és hozzáférhetővé tételére, a kutatástámogató szolgáltatások és a tudományos művek közreadásának fejlesztésére, a könyvtári–levéltári–tudományértékelési kutatások megerősítésére, valamint a humán tudományok érdemi, elfogulatlan értékelését segítő eljárások kialakítására.

Az MTA független minőségértékelő szerepének megerősítése. Az Akadémiának kiemelt feladata a tudományos minőség hiteles és politikamentes képviselője. Ennek része a kiváló kutatók és kutatóhelyek elismerésének átlátható, szakmailag megalapozott rendszere. Ide tartozik a hazai kutatók helyzetéről készített MTA felmérés (2025) adatainak, más forrásokat is figyelembe vevő elemzése, a kiválóságok azonosítása, valamint visszajelzések adása a tudományos közösségek és a kormányzat számára.

Az MTA külső peremfeltételeinek javítása. Az Akadémia kezdeményezi olyan jogszabályi környezet kialakításának vizsgálatát, amely lehetővé teszi, hogy magánszemélyek és vállalatok kedvező feltételek mellett támogathassák az MTA tevékenységét. Nemzetközi példák (pl. USA, Kanada) alapján akár adókedvezmények révén lehessen az MTA-t így támogatni. Ez hosszú távon erősítheti az Akadémia pénzügyi mozgásterét és társadalmi beágyazottságát.

A mecenatúra gondolatának újjáépítése és intézményesítése. Az MTA feladata a tudományos mecenatúra eszméjének tudatos gondozása, társadalmi láthatóságának erősítése és intézményes kereteinek kialakítása. Ennek alapja egy átlátható, szabályozott és projektalapú adománybefogadási rendszer létrehozása, mely egyszerre biztosítja a szakmai kontrollt, az elszámoltathatóságot, valamint vonzó és hiteles kapcsolódási lehetőséget kínál a támogatók számára. A cél a tudomány támogatásába bevonható magánszemélyek, vállalatok és szervezetek körének bővítése, továbbá – megfelelő előkészítést követően – olyan kormányzati adókedvezmények kezdeményezése, melyek ösztönzik a magán- és vállalati források bekapcsolódását az MTA tevékenységébe.

Infrastruktúra és informatikai rendszer fejlesztése. Az MTA működésének részbeni finansziális alapját jelentheti az épületállománya és az ingatlanvagyon. Kiemelt feladat ezek értékesítése vagy felújítása, karbantartása, üzemeltetése és felelős, hosszú távú kezelése. Az ingatlanvagyon kezelését, illetve az eredményes gazdálkodás gyümölcsét az MTA víziójával összhangban kell értelmezni és felhasználni. Ezzel összhangban szükséges egy korszerű, biztonságos és rugalmas informatikai rendszer kiépítése és folyamatos fejlesztése, mely teljeskörűen támogatja a belső kommunikációt és az adminisztrációt, valamint képes alkalmazkodni a gyorsan változó technológiai környezethez.

Gazdasági potenciál. Fontos feladat az MTA gazdasági potenciáljának és meglévő vagyonának, a vagyongazdálkodás rendszerének felmérése, valamint a hatékonyabb hasznosítás feltételeinek áttekintését követő stratégia és cselekvési terv kidolgozása. Ennek részeként olyan gazdálkodási modellek kialakítása szükséges az MTA-n belül, amelyek hosszútávon fenntartható és kiszámítható források (adomány, alapítvány stb.) segítségével biztosítják az Akadémia egyes programjainak működését. Ezt az MTA fejlesztést használja fel a mecenatúra tudatos erősítésével megszerzett erőforrások optimális hasznosítása.

A szervezeti struktúra és belső szabályozók felülvizsgálata.

Szükséges az MTA szervezeti struktúrájának átfogó felülvizsgálata, beleértve a Szervezeti és Működési Szabályzat (SzMSz) korszerűsítését, valamint a szervezeti felépítés és menedzsment újragondolását, összhangban az új stratégiai célokkal és víziókkal. Ezzel párhuzamosan indokolt a belső szabályozók felülvizsgálata és frissítése, ideértve az etikai kódexet, a tudományetikai irányelveket, valamint a méltóságot és kölcsönös tiszteletet biztosító viselkedési normákat (szükség esetén akár megjelenési elveket is), annak érdekében, hogy az MTA működése minden helyzetben következetesen magas színvonalat és intézményi méltóságot képviseljen.

Az MTA hivatalos megszólalásainak rendje. Ki kell dolgozni az MTA hivatalos nyilatkozatainak és állásfoglalásainak világos rendjét, formáit és felelősségi szintjeit. Ennek része az Akadémia intézményes viszonyának rögzítése a mindenkor Magyar Parlamenthez és Kormányhoz, a társakadémiákhoz, a külföldi akadémiákhoz és más hivatalos szervekhez. A folyamat során át kell tekinteni az MTA-ra vonatkozó jogszabályi előírásokat és törvényi

kötelezettségeket annak érdekében, hogy a megszólalások minden esetben jogilag megalapozottak, méltóságteljesek és következetesek legyenek.

Az MTA tagjainak nem hivatalos kommunikációja. Külön figyelmet kell fordítani az MTA tagjainak nem hivatalos nyilvános megszólalásaira. Természetesen a véleményformálás joga és lehetősége minden akademikust – miként minden magyar állampolgárt – teljes mértékben megillet; fontos azonban jelezni, ha megszólalásaik egyéni álláspontot fejeznek ki, és nem az Akadémia hivatalos véleményét tükrözik. Ennek érdekében indokolt egy egységes, kötelezően alkalmazandó jogi záradék kidolgozása és elfogadása, mely egyértelművé teszi, hogy az adott vélemény kizárólag a szerző(k) álláspontját tükrözi, és nem tekinthető az MTA hivatalos állásfoglalásának. Ez a gyakorlat összhangban áll a nemzetközi intézmények, például az Európai Unió, bevett kommunikációs normáival, és egyaránt védi az intézményt és az egyéni megszólalókat.

Az MTA stábjának fejlesztése és megerősítése. Az új koncepció megvalósításához elengedhetetlen az MTA apparátusának folyamatos fejlesztése. Ez magában foglalja a munkatársak továbbképzését, szükség szerinti átképzését, valamint az ellenőrzési és visszajelzési mechanizmusok megerősítését. A cél egy olyan professzionális, felkészült és motivált szervezet (MTA Titkárság és LGK) működtetése, mely minden szinten képes támogatni az MTA, és ezen belül az MTA 200Plusz program célkitűzéseinek megvalósítását.

VIII. Az MTA költségvetési helyzete: fenntarthatóság és reform

Az Akadémia 2026. évi gazdálkodása három fő forrásra épül: az államháztartási költségvetési támogatásra, a köztestületi vagyronra és az MTA Vagyonkezelő Kft. pénzeszközeire. Az államháztartási támogatás 21,5 Mrd Ft, amelyhez 11,4 Mrd Ft bevétel társul, összesen 32,9 Mrd Ft-ot biztosítva az MTA feladataihoz. Ebből finanszírozzuk a hét intézmény működését (13,1 Mrd Ft), valamint az akadémiai programokat (8,4 Mrd Ft). A 2025-ben kapott egyszeri többlettámogatások (magyar tudomány éve és az MTMT3 fejlesztése) ugyan növelték a likviditást, de a 2026. évi alapkeretet gyakorlatilag befagyasztották, így a reálértéken csökkenő költségvetés inflációs, béremelési és infrastruktúra-fenntartási feszültséget teremt: a tényleges döntési mozgáster szűkös. A köztestületi források 2026-ra nagyrészt lekötöttek (pl. Székház-rekonstrukció és az MTA200 programok), így további finanszírozás csak az MTA Vagyonkezelő Kft. forrásainak átcsoportosításával biztosítható. A Kft. jelenleg 6,5 Mrd Ft pénzeszközzel rendelkezik, amelyből 2,5 Mrd Ft-ot kell átirányítani a köztestületi feladatokra, így a szabad pénzügyi mozgáster tovább szűkül. A legfontosabb tételek közé tartozik a COFUND (MOMENTUM MSCA) program többéves önrészenek biztosítása (éves szinten 0,4 Mrd Ft / év), az MTMT fejlesztési igényeinek fedezete (0,4 Mrd Ft jelenleg rendelkezésre álló keret), valamint az MTA Titkárság megnövekedett működési költsége. Itt a létszám 109-ről 153-ra, havi bérköltség kevesebb mint 100 M Ft-ról több mint 240 M Ft-ra emelkedett, ami évi ~2,1 Mrd Ft-ot jelentett 2024-ben. A Titkárság és az LGK éves bruttó bérköltsége ~3,0 Mrd Ft, ami jelentős terhet ró a költségvetésre.

Fő kockázati pontok 2026-ban és utána: 1) Reálértéken csökkenő költségvetés → inflációs nyomás; 2) COFUND (MOMENTUM MSCA): évi 0,4 Mrd Ft önrész → Lendület rovására; 3) MTMT fejlesztések: 0,4 Mrd Ft feletti igényekhez nincs fedezet; 4) MTA Titkárság: 2019 óta +40% létszám, +200% bérköltsége; 5) új programok: csak belső átcsoportosítással vagy extra forrásból indítható.

Mindez azt mutatja, hogy az MTA belső működésében **átlátható, koordinált és felelős pénzügyi és igazgatási mechanizmusokra** van szükség. Egy jól strukturált vezetői információs rendszert kell biztosítani a döntések megalapozottságához, a rendelkezésre álló források hatékonyabb felhasználásához. Ez teszi lehetővé azt, hogy a kutatási és program-finanszírozási prioritások hosszú távon is fenntarthatóak legyenek. A cél nem radikális átalakítás, hanem a **vezetői informáltság, belső kontroll és stratégiai stabilitás erősítése**, mely hosszú távon biztosítja az Akadémia szakmai presztízsét és hatékonyságát.

IX. Az MTA szervezeti felépítése: a Köztestülete erősítése

Az MTA köztestületének felépítése többszintű, a tudományos döntéshozatalt, az intézményi irányítást és az infrastruktúra-üzemeltetést egységes rendszerbe integráló struktúra. Legfőbb döntéshozó testülete a Közgyűlés, amely a hazai akadémikusokból és a nem akadémikus képviselőkből áll. A stratégiai és operatív irányítást az Elnökség végzi, az elnök és a választott tisztségviselők közreműködésével, amely két Közgyűlés között az MTA döntéshozó testülete. A szakmai munka alapját a 11 tudományos osztály, és az ezekhez kapcsolódó tudományos bizottságok adják, amelyek tudományos állásfoglalásokat, értékeléseket és javaslatokat készítenek. A köztestület regionális működését az öt területi bizottság szervezi. Az MTA egyszerre tudományos önkormányzat, szakpolitikai, kutatószervező és kutatást végző központ, valamint intézményfenntartó és szolgáltató szervezet. Az adminisztratív és szakigazgatási feladatokat a Titkárság látja el, míg az MTA intézményi hátteréhez tartozik az MTA Könyvtár és Informatikai Központ, valamint az intézmények üzemeltetését segítő Létesítménygazdálkodási Központ (LGK), amely az épületek, infrastruktúra és logisztika működtetéséért felel. A rendszert kiegészítik közösségi és ellátó szolgáltatások: pl. Üdülési Központ, Óvoda és Bölcsőde, az MTA saját vállalatai.

Az MTA Titkárságának és az LGK szervezeti felépítését a korábban megfogalmazott stratégiai célkitűzések fényében indokolt lehet felülvizsgálni, s ha kell, akkor szükség szerint finom hangolni. Ez különösen fontos annak érdekében, hogy a szervezet hatékonyan és rugalmasan illeszkedjen az MTA200Plusz program 11 pontjához, a párhuzamosan futó projektekhez, valamint a köztestület sokrétű kiszolgálásához. Cél a szerkezet és a funkciók tudatos összehangolása, mely világos felelősségi köröket, átlátható döntési mechanizmusokat és gyors reagálóképességet biztosít. Ennek részeként célszerű feltárni és megszüntetni az esetleges szervezeti átfedéseket és redundanciákat, amelyek erőforrás-vesztéssel vagy lassulást okozhatnak. A racionalizálás ugyanakkor nem leépítést, hanem hatékonyságnövelést és feladatközpontú működést jelent elsősorban. Egy jól hangolt titkársági struktúra érdemben hozzájárulhat ahhoz, hogy az MTA stratégiai programjai és köztestületi feladatai kiszámíthatóan, magas szakmai színvonalon és hatékonyan valósuljanak meg. (lásd hetedik melléklet: **Az MTA Szervezete és Köztestületének szerepe és fejlesztési lehetőségei**)

Összefoglalva az MTA köztestületi küldetéséből fakadóan erősíteni kell a Köztestület valamennyi tagjának érdemi bevonását és képviseletét, valamint fejleszteni szükséges a részvétel intézményes formáit és az országos jelenlétet az MTA területi bizottságain (Szeged, Debrecen, Pécs, Miskolc, Veszprém, Kolozsvár), és a társult szervezeteken (AMAT, Vajdasági Magyar Tanács) keresztül. Erősíteni kell a nemzetközi beágyazottságot az *International Science Council* (ISC), az *Academia Europaea* stb. hálózataiban való aktívabb részvétellel.

X. Megkerülhetetlen kérdések és felelős dilemmák

Vannak kérdések és dilemmák, amelyek megkerülhetetlenek az MTA jelenlegi helyzetében. Ezekről nem lehet hallgatni, még akkor sem, ha némelyikük fájdalmas, mások pedig kényesek vagy összetettek. Egy elnöki koncepciónak nem az a feladata, hogy mindenre kész válaszokat adjon, hanem az, hogy világosan megnevezze azokat a kérdéseket, amelyekkel az Akadémiának közösen, felelősen és őszintén szembe kell néznie.

Az MTA és a mindenkori kormányzat, valamint a mecénások viszonya. Nem kerülhetjük meg a mindenkori kormányzattal és az Akadémia támogatói körével való kapcsolat kérdését. Tisztán kell látnunk: ezek a szereplők támogatást nyújtanak, ám joggal merül fel az a kérdés, hogy ezért a támogatásért mit várnak el cserébe. Ha a kölcsönösséget természetes viszonyrendszerként fogadjuk el, akkor az MTA nem tehet úgy, mintha nem lenne dolga a megfelelés formáival és határaival. Az MTA-nak ki kell alakítania egy világos, intézményi szintű koncepciót arról, mi tekinthető reális és legitim elvárásnak, és hol húzódnak azok a határok, amelyeket nem lehet átlépni. Alapvető kérdés, miként őrizhető meg a szakmai és intézményi függetlenség egy szükségszerűen aszimmetrikus, olykor kiszolgáltatott helyzetben. Ezeket a kérdéseket meg kell fogalmaznunk, majd konszenzuális válaszokat kell rájuk találnunk a közeljövőben.

Elveszített pozíciók és korlátozott mozgástér. Szót kell ejtenünk azokról a veszteségekről is, amelyeket az MTA már elszenvedett, és amelyek esetében a visszafordításra jelenleg nincs reális lehetőségünk. A kutatási hálózat elcsatolása ilyen fájdalmas fordulópontra volt. Ezzel a helyzettel, mint valósággal, most szembe kell néznünk és el kell fogadnunk azt, mert nincs közvetlen ráhatásunk erre a strukturális döntésre. Ugyanakkor kötelességünk mérlegelni, milyen helyzetben vannak ma az érintett intézetek és kutatók, illetve mit tehet az MTA, mint a tudomány országos képviseletét ellátó köztestület (lásd MTAtv.). Fontos átgondolnunk azt, hogy miként alakíthatja az MTA kapcsolatait a HUN-REN-nel és az egyetemekkel (pl. ELTE-vel), illetve milyen területeken szükséges párbeszédet kezdeményeznie a kutatók és kutatóhelyek érdekében.

A TKI kutatócsoportok megszűnésének árnyéka és lehetséges következményei. Komoly kérdéseket vet fel a TKI kutatócsoportok lehetséges megszűnése. A 2024-es „pilot program” keretében, mintegy húsz HUN-REN-TKI-s kutatócsoport szűnt meg, miközben az újonnan létrejött csoportok száma alacsonyabb lett, és ezek többsége már nem kötődik sem az MTA-hoz, sem egyetemekhez. A HUN-REN saját, Lendület-jellegű programjának elindítása önmagában nem kifogásolható, ugyanakkor nyitva marad a kérdés: mi marad az egyetemek és az MTA számára 2027 után? Milyen mozgástere van az MTA-nak ebben a helyzetben, figyelembe véve, hogy a TKI-k működési költségei ma a HUN-REN költségvetéséhez tartoznak? Ezekre a kérdésekre reális, intézményi válaszokat kell keresnünk.

Tudományterületi különbségek a tudományértékelés gyakorlatban: a numerikus értékelés korlátai. Az élő és élettelen természettudományok területein a teljesítmény elsődleges hordozója az a nemzetközi folyóiratcikk, amelyre gyors és nagy számú hivatkozás érkezik, így a rövid időablakú, numerikus mutatók (pl. *Scopus*, a *Web of Science* (WoS) és a *Scimago Journal Ranking* (SJR) adatbázisai és indikátorai) itt releváns és összehasonlítható információkkal szolgálnak mind a láthatóságról, mind a munka hatásról. A matematika területén ugyan szintén a folyóiratcikk a meghatározó publikációs forma, de a tudás beépülése lassabb és a közösség kisebb, ezért a hivatkozások később és alacsonyabb intenzitással jelennek meg. Ezért már ezen a területen is óvatosságra int a citációk mechanikus alkalmazása. A humántudományok területén azonban a monográfiák, könyvfejezetek és kritikai kiadások a műfaj meghatározó elemei, és nem a folyóiratcikkek. Ezen területeken visszacsatolás és annak hatása jellemzően 5–10 éves, vagy még hosszabb időtávon bontakozik ki. A *Scopus*/*WoS*/*SJR* rendszerek ezeket a teljesítményeket csak részben, részlegesen, vagy egyáltalán nem fedik le, így használatuk e diszciplínák esetében nemcsak korlátozott relevanciájú, hanem sokszor kifejezetten félrevezető. Az MTMT képes e hiányosságokat mérsékelni, mert a könyvalapú és nem angol nyelvű publikációkat is nyilvántartja, ugyanakkor a kézi adatbevitel és a kézzel gyűjtött hivatkozások rögzítése aránytalan adminisztratív terhet ró a humántudományok művelőire, ami számukra súlyos versenyhátrányt jelent más területek képviselőihez képest. A nemzetközi gyakorlatban mindezt a *Coalition for Advancing Research Assessment* (CoARA) szemlélete is megerősíti: a számokra nem végső ítéletként, hanem iránymutató jelzésként tekint, és a szakértői, tartalmi értékelést helyezi előtérbe, ami ugyan több munkát igényel, de realitásosabb és méltányosabb megítélést tesz lehetővé. E logika mentén a numerikus mérések tudományterület-specifikusak kell, hogy legyenek. Fontos fejlemény lesz, ha az MTMT3-ban a humán területek adatbevitelére és hivatkozásgyűjtésére automatizálhatóvá válik.

A Fialat Kutatók Akadémiájának szerepe. Az MTA sikeres és előremutató kezdeményezése, a közel egy évtizede létrejött Fialat Kutatók Akadémiája. Az FKA-val való kapcsolat erősítése stratégiai jelentőségű: aktív, partnerségen alapuló együttműködést kell kialakítani velük a meghirdetett programok, a szemléletformálás és a jövőépítés terén. Indokolt, hogy az FKA képviselői strukturált módon, állandó csatornákon keresztül kapcsolódjanak be az MTA egyes stratégiai programjainak tervezésébe és értékelésébe (pl. Lendület program). Ez nemcsak a fiatalabb kutatói generáció szempontjainak megjelenését biztosítja, hanem hozzájárul ahhoz is, hogy az MTA döntései hosszabb távon fenntarthatóbbak, generációkon átívelők legyenek. Az FKA ideális közvetítő szerepet tölthet be az akadémiai közösség különböző generációi között. Érdeemes célzott mentorálás és „tudáslánc” programokat indítani, melyekben az akadémikusok és MTA doktorok az FKA tagjain keresztül kapcsolódnak az egyetemi hallgatókhoz és középiskolásokhoz. Ez a modell egyszerre erősíti az utánpótlást, a tudományos identitást és az MTA társadalmi beágyazottságát, miközben a fiatal-középgeneráció számára valódi felelősséget és látható szerepet biztosít.

Tiszteletdíj. Az MTA tagok és a D.Sc. címmel rendelkező kollégák tudományos teljesítményének anyagi elismerésére jelenleg csak korlátozott lehetőség áll rendelkezésre; a tiszteletdíjak éves szinten most mintegy 6,3 milliárd forintos költséget jelentenek. A tiszteletdíj kérdése érzékeny, ugyanakkor hosszabb távon nem kerülhető meg, hiszen az összegek reálértéke az elmúlt két évtizedben jelentősen csökkent. A tiszteletdíjak jelentősebb 2003-as rendezését követően, az utolsó rendezése 2013-ban történt: a 4/1995 Korm. rendelet március 14-én hatályba lépett módosítása szerint a tiszteletdíjak bruttó összege 455.000 Ft/hó a rendes tagok, és 353.900 Ft/hó a levelező tagok esetében. Egy MTA rendes tag azóta is ezt a havi 455 ezer forintos bruttó tiszteletdíjat kapja, mely mai valorizált értéken bőven meghaladná az 1 millió forintot. Hasonló módon az MTA levelező tagok és az MTA doktorainak tiszteletdíja is jelentős értékvesztésen ment át, ezeket is korrigálni kell. Rövidtávon az Akadémia saját forrásai ezt a korrekciót nem teszik lehetővé, ugyanakkor indokoltnak tartom, hogy az MMA-val karöltve kezdeményezzük a kérdés napirendre tűzését a Kormánynál, hiszen a tiszteletdíj mértéke kormánydöntés hatáskörébe tartozik. Ezzel párhuzamosan a mecenatúra és az adományrendszer intézményesítése, valamint egyes programok és kiadványok bevételektermelő képességének erősítése kiegészítő forrásokat teremthet, amelyek részben kompenzálhatják az infláció hatásait, és hozzájárulhatnak a tudományos közösség hosszú távú megbecsüléséhez és fenntarthatóságához.

Nők és fiatal kutatók esélyegyenlősége. E fontos terület előmozdítását nem külön kedvezményekkel, hanem a hozzáférési és előmeneteli akadályok tudatos csökkentésével kívánom tovább segíteni. Fontosnak tartom, hogy a nők és a fiatal kutatók egyenlő eséllyel kapcsolódhassanak be pályázatokba, mentorprogramokba, szakmai hálózatokba és döntés-előkészítő testületek munkájába, mert a tehetség kibontakoztatásához elsősorban lehetőségekre és láthatóságra van szükség. A kiválasztás alapja minden esetben a teljesítmény és a szakmai minőség kell legyen, miközben az Akadémia felelőssége, hogy senki ne induljon semmilyen strukturális hátrányból. Az a szemlélet nem kedvezményeket, hanem valódi esélyteremtést jelent, mert megőrzi a teljesítményelvűséget, miközben tudatosan bővíti a nők és a fiatal kutatók részvételét, és ezáltal az Akadémia egészének tudását és közösségi erejét gyarapítja.

XI. Az MTA és a politika párbeszéde (tudomány és közösség).

Politikus-e az MTA? Igen, abban az alapvető értelemben, hogy a polisz, közösség. Az Akadémia nem működik vákuumban: tevékenysége a társadalomra is hat, ugyanakkor a társadalmi változások alakítják működését is. A tudomány művelése nem történhet elzárt ajtók mögött, hiszen a tudás a közösség egyik legfontosabb szervező ereje. Az MTA feladata nem a napi politikában való részvétel, hanem a tudás politikájának képviselése: a hitelesség, az értelem és a megalapozott gondolkodás szolgálatában.

Az információk növekvő mennyisége, melyet a XXI század jelen szakaszában a bizonyosság és megbízhatóság hiánya egyre inkább jellemez, különösen fontos, hogy az Akadémia a tudást közel hozza az emberekhez. Az adatok, hírek és képek gyakran nem rendeződnek tudássá, a bizonyosság nem a mennyiségből, hanem a rendszerezett megértésből fakad. Az MTA tagjai és intézménye kulcsszerepet vállalnak abban, hogy a tudás hozzáférhető, érthető és társadalmilag hasznos legyen, megosztva, de nem elaprózva. Ehhez folyamatos megújulásra és a közönséggel való aktív párbeszédre van szükség.

Az MTA legyen:

- **tudományfókuszú és megkülönböztető**, világos önismerettel arról, mihez ért, és mihez nem, mert ez annak a hitelességnek az alapja, amely kizárólag a tudásra épít, és azt a politikai hovatartozás nem befolyásolja;
- **széleskörű tudásra alapozott elemzésekre képes**, mert a szakpolitikának szüksége lehet a *'state of the art'* tudományos megközelítésekre;
- **szolidáris**, mert a tudás közjó, melyet meg kell osztani mindazokkal, akik nyitottak a megértésre;
- **inspiráló**, mert az élmény az, ami a tudást életre kelti, és valódi kapcsolatot teremt ember és világ között.

Ha az **MTA a tudás és a közösség találkozási pontjává válik**, akkor valóban politikus lesz a szó legnemesebb értelmében, nem pártpolitikai, hanem közösségformáló értelemben. Olyan módon, amely hatással van a poliszra, a közösségre, az ország gondolkodására és jövőképe. Ez az a fajta szerepvállalás, amely előre felé vezet, és amely képes kivezetni bennünket a jelenlegi elbizonytalanodott helyzetünkből.

XII. Epilógus

A tudomány művelése a közös alap, amely fenntart minket, igazolja létünket és összeköt egymással. A hidak, amelyeket építünk és amelyeken haladva találkozunk, legitimálnak bennünket. Az MTA nem elszigetelt elefántcsonttorony vagy menekülőhely, hanem fórum: olyan tér, ahol a kutatók egymással és a társadalommal kapcsolatba lépnek. Ezek a hidak nélkülözhetetlenek a tudományterületek közötti párbeszédhez, és ahhoz, hogy a múlt tapasztalataira támaszkodva sikerrel válaszoljunk a jövő kihívásaira, Magyarország fejlődése érdekében.

Hiszem, hogy az Akadémia ereje két forrásból táplálkozik: a tudás minőségéből és a közösség kohéziójából. Ezért választottam jelmondatomul: ***Sapientia et Concordia***. Tudás és egyetértés. Kiválóság és együttműködés. Egyik sem létezhet a másik nélkül.

Az MTA200Plusz koncepció ezt a szemléletet kívánja gyakorlattá tenni: tudatosabb párbeszédrel, egymás tudományának jobb megismerésével, interdiszciplináris együttműködések és közös kezdeményezések támogatásával. Nem kikényszerített egységre, hanem nyitottságból fakadó, autonóm együttműködésre törekszem. Olyan Akadémiát szeretnék, ahol természetes a közös gondolkodás, ahol a siker közös siker, és ahol a fiatal és tapasztalt kutatók egyaránt otthonra találnak.

A valódi eredményeket nem a könnyű győzelmek kovácsolják, hanem a sok munka és az esetleges kudarc után megújuló erő, a munkába fektetett idő és a közös tapasztalás. A nehézségek nem a végét jelentik valaminek, hanem a megújulás lehetőségét. Ezért kell most bátran lépni előre, mert – ahogy Seneca írja: *„Nem azért nem merjük, mert nehéz, hanem azért nehéz, mert nem merjük.”*

Megválasztásom esetén az elnöki feladatot szolgálatnak tekintem. Nem címnek, hanem felelősségnek és lehetőségnek: szolgálatnak a tudomány, a közösségünk és a jövőnk iránt. Hiszem, hogy vezetni csak az tud, aki figyel, kérdez és számít mások tudására. Az Akadémia ereje és jövője nem egyetlen emberben, hanem közös bölcsességünkben rejlik. Ezért arra kérem Önöket, hogy ebben a közös munkában legyenek partnereim támogatásukkal. Építsünk együtt olyan Akadémiát, amely egyszerre a tudomány biztos pontja és az együttműködés természetes tere, amelyre a magyar társadalom bizalommal tekint.

Sapientia et Concordia: ebben látom az MTA következő évtizedének útját.

XIII. Életrajz és vezetői tapasztalatok

Szakmai adatok és személyes háttér

- **Név:** dr. Perczel András
- **Születési hely, idő:** Budapest, 1959. május 10.
- **Családi állapot:** Nős (1984), felesége dr. Perczel-Forintos Dóra, klinikai szakpszichológus, pszichoterapeuta, Semmelweis Egyetem; három gyermek: dr. Perczel Kristóf (szakorvos), dr. Perczel Júlia (Ph.D., művészettörténész és pszichológus) és dr. Perczel György (orvos).
- **Munkahely:** Eötvös Loránd Tudományegyetem, TTK, Szerves Kémiai Tanszék
- **Tagságok:** MTA rendes tagja (2016–), Szent István Tudományos Akadémia tagja (2019–), *Academia Europaea* tagja (2011–)

Tudományos képzettség: Okleveles vegyész, ELTE (1985), Egyetemi doktori cím (Ph.D., 1988), MTA kandidátusa (1992), MTA doktora (D.Sc., 1998), habilitáció (ELTE, 1999)

Tudományos teljesítmény és kapcsolatok

- >280 angol nyelvű, referált publikáció; >5900 /8500 hivatkozás, H-index=48 (MTMT)
- Nemzetközi együttműködések: posztdoktorátus USA-ban (Boston, Brandeis University), ösztöndíjas Kanadában (Toronto University), vendégkutató Franciaországban (Sorbonne), Angliában (Oxford University), Japánban (Osaka University)
- Nemzetközi tudományos fórumokon meghívott előadó: >130 alkalom
- Pályázatok vezetése: OTKA, NKFIH, VEKOP, MTA MedInProt, NKFIH HunProtExc, TKPI SzintPlusz. EU FP7, COST, iNEXT, iNEXT Discovery, Sanofi,..
- Kitüntetések: Széchényi-díj (2021), Bolyai János alkotói díj (2011), Fulbright ösztöndíj (2006), *Pro Scientia* aranyérem (1995) és több egyetemi és tudományos díj

Vezetői tapasztalatok: Az MTA elnöki tisztségére pályázni megtisztelő lehetőség, amelyre a felkészülés alapját az elmúlt két évtized szakmai és vezetői tapasztalatai adják.

Hazai vezetői tapasztalatok:

- ELTE TTK Szerves Kémiai Tanszék tanszékvezetője (2007–2010, 2016–2022)
- MTA Kémiai Tudományok Osztályának elnöke (2020–2026)
- MTA-ELTE Fehérjemodellező Kutatócsoport vezetője (2010–2027)
- Szerkezeti Kémia és Biológia Laboratórium vezetője (2006–)
- Számos hazai projekt és hálózat vezetése: MedInProt (2014–2017), HunProtExc (2018–2022), SzintPlusz/TKP (2020–2023), krio-EM Platform (2025–)

Tudományos hálózatok és nagyprogramok vezetése (lásd még tízedik melléklet)

Vezetői tapasztalataim egyik legkiemelkedőbb területe a **nemzetközi és hazai tudományos hálózatok építése és irányítása**:

1. Hazai kutatási hálózatok vezetése

- **MedInProt (2014–2017, MTA)**: Az egyetemi és akadémiai intézeteket összekapcsoló, fehérje- és biomolekuláris kutatások integráló hálózat.
- **HunProtExc (2018–2022, NKFIH) és SzintPlusz/TKP (2020–2023)**: Dinamikus, Kiválósági Programok keretében létrejövő kutatói hálózatok, amelyek **folyamatos koordinációt, szakmai integrációt és ad hoc vezetői kollégiumokat** igényeltek.

2. Nemzetközi kutatási infrastruktúrák képviselete

- **iNEXT és iNEXT Discovery (2016–2024)**: Magyarország képviselete az európai szerkezetkutatói hálózatokban, *workshop*-ok és konferenciák megszervezésével, a hazai kutatói részvétel biztosításával.
- **bioNMR, e-NMR, East-NMR (FP7, COST)**: EU-s hálózat közel 20 intézet összekapcsolásával, programok, amelyek a magyar kutatók aktív részvételét és a hazai infrastruktúra integrációját tették lehetővé.

3. Hálózati és integrációs rendszerek vezetés

- A programokban **intézmények, kutatócsoportok és fiatal kutatók közötti koordináció** kulcsfontosságú munkáját végeztem. Szakmai együttműködéseket, vezetői kollégiumokat és monitoring rendszereket hoztam létre.
- A siker nem csak a források, hanem a **közösségi aktiváció és a szakmai szinergiák kiépítése** révén volt mérhető.

4. Kiemelkedő társadalmi és oktatási fórumok szervezése

- **Molecular Frontiers 2017**: Több mint ezer középiskolás részvétele, három Nobel-díjas és hét világhírű kutató ELTE-re hozása, a fiatal generációk inspirálása a tudományos pályaválasztásban.
- **Fiatal kutatók bevonása**: Mind hazai, mind nemzetközi hálózatokban a tehetséggondozás és Ph.D.-hallgatók mentorálásában volt kiemelt szerepem.

5. Nemzetközi konferenciasorozatok szervezése

- **Chemistry Towards Biology (CTB)**: Közép-európai konferenciasorozatnak vagyok az elnöke közel 20 éve: 11 sikeres rendezvény, több száz kutató részvételével, kiemelkedő fórum a tudásátadásra és fiatal kutatók bevonására.

Összegzés: Tapasztalataim többszintű, komplex tudományos programok vezetésében, hazai és nemzetközi hálózatok integrálásában, fiatal kutatók mentorálásában és a tudomány társadalmi hatásának maximalizálásában valósult meg az elmúlt 2 évtizedben, amely támogatás esetén, remélhetőleg alkalmassá teszi személyemet az MTA elnöki tisztsége betöltésére.

Gyakori kérdések és válaszok: autonómia, tiszteletdíj, női kutatók stb.

A pályázati koncepciómmal kapcsolatban leggyakrabban felmerült kérdéseket és az ezekre adott válaszaimat gyűjtöttem itt össze. Bár a részletek a teljes koncepcióból is kiolvashatók, célom, hogy az érdeklődőknek ne kelljen a teljes dokumentumot áttekinteniük, hanem könnyen hozzáférhető, világos válaszokat kapjanak a legfontosabb kérdésekre. A kérdések érintik az MTA autonómiáját, szerepét, a kutatóhálózatokkal kapcsolatos kérdéseket, a nemzeti tudományos értékek támogatását, a D.Sc. rendszert, a fiatal és női kutatók helyzetét, valamint az Akadémia anyagi és szervező tevékenységeit.

- 1. Tudományos autonómia és garanciák:** *hogyan garantálják a jelöltek az MTA teljes politikai, gazdasági és ideológiai befolyástól való autonómiáját, és milyen intézményi eszközökkel (pl. az Akadémia saját vagyonának védelme) kívánják biztosítani ezt?*

Válasz: Az elnöki koncepció hangsúlyozza azt, hogy az MTA a 200 éves történelmi alapjaira és autonóm működésére épülve vált nagymértékben elfogadottá, és tudott hiteles maradni. A mindenkori kormánynak tiszteletben kell tartania az MTA objektív tudományorientáltságát és független minőségbiztosítói szerepkörét, amely egyszerre az út és a garancia is arra, hogy az MTA tudományos döntései politikamentesek lehessenek. E közös sikerhez az is kell, hogy az MTA tagjai politikai, gazdasági és ideológiai befolyástól mentes módon éljenek állampolgári lehetőségeikkel, amikor egy-egy tudományos kérdés kapcsán véleményt fogalmaznak meg vagy nyilatkoznak. Az MTA számára korlátozott pénzügyi mozgásteret biztosíthat mind az MTA Vagyonkezelő Kft., mind a köztestületi vagyon fenntartható és prudens kezelése. Mivel az MTA működéséhez és programjaihoz több mint 21,5 Mrd Ft (2026) évi közpénzt költ el, ezért a jogszabályi és a belső szabályozói keretek felülvizsgálata is szükséges az autonóm intézmény célracionális működtetéséhez. A koncepció világos programpontok mellett, átlátható döntési mechanizmust és visszacsatolást ír elő a felelős működés érdekében.

- 2. Az MTA szerepe és a kutatóhálózat kérdése:** *maradjon-e az MTA pusztán tanácskozó és értékelő testület, vagy integrálja a hazai kutatóhálózatot (HUN-REN), fenntartva ezzel történeti folytonosságát és biztosítva a stratégiai döntések tudományos ellenőrzését?*

Válasz: Az elnöki koncepció szerint az MTA integrált, hidakat építő szerepet vállal a hazai tudományos közösségben, összekötve és katalizálva a különböző tudományterületeket. A korábban MTA felügyelete alatt működő – ma HUN-REN Magyar Kutatói Hálózat – irányításának kérdése jelenleg meghaladja az MTA kompetenciáját, de az MTA nyitott minden olyan megoldás irányába, mely a Hálózat tudományorientált és sikeres működését segíti elő. A 11 osztály tagjai által autonóm módon meghatározásra kerülő súlyponti témák (lásd Kooperatív Mikrocsoportok (KM) működése) segíteni kívánják a különböző tudományterületek összekapcsolását, a kutatói együttműködés erősítését, az interdiszciplinaritást és a stratégiaalkotást, tehát a közös tudományos gondolkodást. Továbbá az MTA elnöki Stratégiai Tanácsadó Testülete és a Tudományos Jövőkép Bizottsága segíteni kívánja a hosszútávú, koherens tudományos célok kialakítását. A KM-ek és a Mindentudás Akadémiája programok biztosítani kívánják a tudás közérthető és elérhető átadását. Ezzel az MTA egyszerre marad tanácsadó, koordináló és kezdeményező intézmény.

- 3. Magyar nyelv és nemzeti dimenzió kapcsán:** *hogyan támogatja a jelölt a magyar nyelvű tudományos közléseket, a hazai tananyagfejlesztést és kiadásokat, és miként érvényesíti a nemzeti jelentőségű kutatások értékét a nemzetközi teljesítménymutatók mellett?*

Válasz: Az elnöki koncepció kiemeli a magyar nyelvű tudományos közlés, oktatás és ismeretterjesztés fejlesztésének fontosságát és annak tervezett lépéseit, mint például támogatását az online digitális térnyerésében. A köztestületi tudóstérképek és az MTA200Plusz program ad keretet és lehetőséget a jelenleg talán kissé háttérbe szorult tudományterületek láthatóságának javítására, támogatva ezzel a hazai szakmai közösségek jobb és gyakoribb megjelenését. A korunknak megfelelő formák – így többek között a tudományos blogok, az élményalapú rendezvények és a digitális platformok – működtetésével az MTA tagjai és doktorai erősíthetik a hazai közösségek elérését. A hagyományos és új tudományos programok és kiadványok összhangban tartása

biztosítja az MTA tudományorientált programjainak fejlődését és folytonosságát. Elsődleges cél az, hogy a tudományos eredmények a magyar társadalom számára vonzó értéként jelenjenek meg.

- 4. Bölcsészeti-, társadalom- és oktatástudományi szerep terén:** *hogyan biztosítja a jelölt a bölcsészeti- és társadalomtudományok megbecsült helyét az MTA rendszerében, és milyen intézményi eszközökkel támogatja az oktatás minőségi fejlesztését (pl. pedagógiai kutatóközpont létrehozása)?*

Válasz: Az elnöki koncepció hangsúlyozza a bölcsészeti- és társadalomtudományok fontosságát és katalizálni szeretné ezek integrálását a multidiszciplináris súlyponti témákba. Fejleszteni szükséges az MTMT adatelemző rendszerét, különös tekintettel a magyar nyelvű publikációk megfelelő minősítése és értékelése tekintetében. A Tudományos Jövőkép Bizottság és a KM-ek működésén keresztül eddig nem látott szakmai együttműködés, és a kreatív problémamegoldások hálózata válik lehetségessé. Az oktatás minőségi fejlesztése érdekében képzések, *soft* és *hard skill* programok, valamint tudományos fórumok (lásd MTA200Plusz) indíthatók. A már most is sikerrel futó programok folytatása mellett (pl. TUBA, MTA Alumni), az új programok megvalósításán keresztül az MTA szerepet vállal a tanítás, a kritikai gondolkodás és elmélyült tudás átadásában.

- 5. Anyagi elismerés és ösztönzés kérdése kapcsán:** *hogyan biztosítja a jelölt az akadémikusok és MTA doktorok megfelelő anyagi elismerését, és milyen alternatív szolgáltatásokkal (pl. magánegészségügy) kompenzálható az esetleges elmaradt juttatás?*

Válasz: Az MTA tagok és a D.Sc. címmel rendelkező kollégák tudományos eredményeinek anyagi elismerésére jelenleg csak korlátozott lehetőség áll a rendelkezésünkre (a tiszteletdíjak ~6,3 Mrd Ft/év költséget jelentenek). A mecenatúra és az adományrendszer intézményesítése teremthet új forrásokat. Továbbá az MTA egyes programjai, kiadványai és online tartalmi generálhatnak kisebb bevételt a köztestületi források kiegészítésére. Ezzel részben kompenzálható lehet az inflációt, részben motiválni a hosszú távú fenntarthatóság érdekében a tudományos közösségünket.

- 6. Mi az MTA doktori fokozattal kapcsolatos álláspontja:** *mit kíván esetleg változtatni a D.Sc. cím kapcsán?*

Válasz: Az MTA doktora (D.Sc.) cím továbbra is fontos, értelmes és objektív minősítési forma a magyar tudományos életben, különösen az életközépi tudományos elismerések között. Bár egyes egyetemeken az egyetemi tanári kinevezések során már nem formális előfeltétel, a D.Sc. cím szakmai súlya és minőségbiztosító szerepe változatlanul jelentős. Álláspontom szerint a rendszer alapjait meg kell őrizni, miközben indokolt a D.Sc. szerepének, követelményrendszerének és társadalmi üzenetének korszerű újragondolása a modern, gyakran kooperatív kutatási környezethez igazodva. A cél nem a követelmények lazítása, hanem azok igazságosabb, átláthatóbb és következetesebb alkalmazása, különös tekintettel az egyéni teljesítmények objektív értékelésére és a tudományetikai és tudományterületi szempontok finomhangolására. Fontos lenne a D.Sc.-hez kapcsolódó tudományos teljesítmények közérthetőbb formában való megjelenítése, erősítve ezzel a cím társadalmi láthatóságát és presztízsét. Az MTA Doktori Tanácsával összhangban egyes tudományterületeken, különösen a humán tudományok esetében, továbbra is fontos a mély és összefüggő „hosszú” dolgozat (könyv) megírása, míg más területeken indokolt lehet a rugalmasabb, alternatív megoldások keresése. A kidolgozandó javaslatok közé tartoznak a következők: 1) Érdemes lenne egységes elveket kidolgozni a kooperatív kutatások anyagából keletkező eredmények D.Sc.-szintű értékelésére. 2) A „gyorsított D.Sc.” és a „D.Sc.Plusz” eljárásrendek kidolgozása és bevezetése pilot jelleggel. 3) A sikerrel megvédett D.Sc.-k közérthető összefoglalóinak és rövid videóinak elkészítési rendjének és javadalmazásának kidolgozása.

- 7. Mit gondol az elnökjelölt az MTA tudányszervező és kutatásirányító szerepéről?**

Válasz: Az MTA jelen (2026-os) helyzetében elsősorban tudányszervező és tudásmínősítő, mely keretrendszerben elsősorban a **minőségi normák, a tudományos irányok és az együttműködések rendszerének** kidolgozója. Az MTA elsősorban nem operatív kutatásirányítást végez, hanem integráló, koordináló szerepet tölt be, elősegítve ezzel az interdiszciplináris együttműködések, összekapcsolva egyes intézmények kutatóit, valamint hozzájárul a tudományos kiválóság objektív és átlátható értékeléséhez. Ide tartozik a D.Sc. rendszer korszerűsítése, a kutatói életutak elemzése és a tudományetikai szempontok következetes érvényesítése. A kutatásirányítás terén az MTA programok és pályázatok rendszerén keresztül az MTA feladata a **szakmai kiválóság támogatása, a hiteles megszólalás feltételeinek megteremtése és a tudomány társadalmi láthatóságának** erősítése. Az MTA katalizátorként működik, amely során összehangolja és láthatóvá teszi a

kiemelkedő tudományos teljesítményeket, közérthető és igényes formákban hidakat építve a tudomány és a társadalom köré.

8. Mit gondol az elnökjelölt a kutatóintézetek helyzetéről, illetve mi legyen a kutatóintézeti vagyonnal?

Válasz: Véleményem szerint a kutatóhálózat 2019-es önkényes „átszervezése” óta a legfontosabb feladat az MTA-nak az, hogy egy **stabil, kiszámítható és együttműködésen alapuló viszonyrendszert alakítson ki** a HUN-REN és az MTA között. Az Akadémia érdeke és felelőssége, hogy a magyar tudomány egésze szempontjából előnyös megoldások szülessenek, különös tekintettel a kutatók munkafeltételeire, szakmai autonómiájára és hosszú távú eredményességére nézve. Ennek alapja egyrészt a folyamatos szakmai párbeszéd a Fenntartó, a HUN-REN vezetősége és az MTA elnöksége között, egy egymás kompetenciáit tiszteletben tartó partnerség kialakítása. A kutatóintézeti vagyon kérdését egy **átlátható és rendezett megállapodás keretében** szükséges kezelni. Ennek kidolgozása komoly szakmai kérdés és kihívás. Mivel a kutatóhálózat elcsatolását követően az MTA szerepe nem az operatív irányítás vagy beavatkozás, hanem a kutatók munkáját segítő, indirekt eszközök erősítése, tehát közös programok, hozzáférések, pályázati és infrastrukturális együttműködések kidolgozása, valamint a tudományos kiválóság értékelése és látható elismerése. Ezek a megoldások egyszerre járulhatnak hozzá a HUN-REN-ben dolgozó kutatók sikeréhez és a magyar tudomány egészének erősítéséhez.

9. Mit tehet az elnökjelölt megválasztását követően az ELTE-hez 2025 évben integrált Bölcsészeti- és társadalomtudományi kutatóintézetekkel kapcsolatban?

Válasz: Az ELTE-hez integrált bölcsészeti- és társadalomtudományi kutatóintézetek esetében az MTA kiindulópontja a fennálló intézményi keretek tiszteletben tartása. Az átszervezés ugyanakkor érthető szakmai és emberi feszültségeket okozott, különösen amiatt, hogy az érintett kutatók korlátozott beleszólással élhettek meg ezt a folyamatot. Az elnökjelölt feladata nem a döntések visszafordítása, hanem annak elősegítése, hogy az érintett intézetek **szakmai autonómiája, tudományos identitása és láthatósága** az új környezetben is megmaradjon és erősödjön. Az MTA ebben a helyzetben **védő és közvetítő szerepet** tölthet be. Konkrét és reális eszközei közé tartozhat az D.Sc. minősítési rendszer következetes alkalmazása, célzott közös programok és pályázati lehetőségek kidolgozása és indítása, valamint az ELTE / HUN-REN / MTA közötti szakmai párbeszéd intézményesítése. Ezek az indirekt, de hatékony lépések járulhatnak hozzá ahhoz, hogy az érintett kutatók ne vesztesként, hanem aktív alakítóként éljék meg ezt az új helyzetet, és munkájuk eredményessége a magyar tudomány egészének javát szolgálja.

10. Hogyan kívánja segíteni az esélyegyenlőséget a nők és a fiatal kutatók számára?

Válasz: Az esélyegyenlőség előmozdítása érdekében fontosnak tartom azt, hogy az MTA a nők és a fiatal kutatók számára biztosítson hozzáférést a pályázati lehetőségekhez, a mentorprogramokhoz és a szakmai hálózatokhoz. Támogatni kell a nők és a fiatalok szakmai előmenetelét és láthatóságát, különösen azokban a programokban (és bizottságokban), ahol döntő szerepük van a kutatási irányok alakításában. Céлом, hogy a tehetség, az elért eredmények és a teljesítmény érvényesüljön, azonos értékek esetén pozitívan diszkriminálva a nőket és a fiatal kutatókat.

11. Hogyan lehet elősegíteni a társadalom- és bölcsészettudományi kutatások eredményességét és a nemzeti tudományok hasznosítását, beleértve a tudományos programok, pályázatok és együttműködések szerepét?

Válasz: A társadalom- és bölcsészettudományi kutatások eredményességét elsősorban a jól célzott tudományos programok, pályázati lehetőségek és intézményi együttműködések erősítésével lehetne segíteni. Kiemelten fontos, hogy a kutatók hozzáférjenek a nemzeti és nemzetközi hálózatokhoz, valamint a publikációs és disszeminációs támogatásokhoz, egy az ő igényeiket jobban kiszolgáló MTMT-hez, amely fejlesztések növelhetik az eredményeik láthatóságát és közismertségét. Külön figyelmet érdemelnek azok a programok (pl. KM-ek), amelyek a nemzeti tudományok kutatását ösztönzik. A cél az, hogy a társadalom- és bölcsészettudományi eredmények ne csak tudományos szinten, hanem a társadalom számára is értéket teremtsenek, miközben erősödik a hazai kutatói közösségek szakmai együttműködése.

12. Milyen eszközökkel és formában kell az MTA-nak irányító, szervező és anyagi támogató szerepet betöltenie, beleértve a tudományos társaságok, folyóiratok és könyvkiadás támogatását?

Válasz: Az MTA irányító, szervező és anyagi támogató szerepét úgy tudja legjobban betölteni, hogy ha monitorozza a kutatói autonómiáját, miközben koordináltan ösztönzi a kiemelt kutatási programokat, hálózati együttműködéseket és nemzeti prioritások szerinti projektek megvalósulását. A cél, hogy az MTA korlátozott támogatása hatékonyan segítse a tudományos eredmények létrejöttét és láthatóságát, valamint a fiatal és tehetséges kutatók bevonását. Külön figyelmet érdemel azon tudományos társaságok, folyóiratok és könyvkiadás támogatása, melyek hozzájárulnak a hazai kutatói közösségek szakmai fejlődéséhez és a tudományos kommunikáció minőségének emeléséhez. A hangsúly azon a fenntartható, szakmailag átlátható és széles körű együttműködésen van, amely lehetővé teszi azt, hogy a magyar tudományos közösségek eredményesen működjenek a nemzetközi kontextusban is.

13. Az Akadémia közfeladata, hogy „...a hazai kutatások eredményeit rendszeresen értékeli és ezzel kapcsolatosan javaslatokat fogalmaz meg”. Az Akadémia közfeladatának tekinti-e az **értékelés kiterjesztését az elmúlt években kiépült alternatív kutatóhálózatra (MCC, Veritas, Magyarságkutató, Kopp Mária Intézet, Nemzetstratégiai Kutatóintézet stb.)?**

Válasz: Az MTA Kutatóhelyeket Minősítő Tanács feladata volt az, hogy kidolgozza az „MTA Kiváló Kutatóhely” pályázati kiírás feltételrendszerét és a minősítés alapelveit, amelyeket az MTA Elnöksége határozatával fogadott el. Az Elnökség által elfogadott szabályokkal összhangban e Tanács feladata az, hogy meghatározza a bírálat során történő értékelés módszertanát. A pályázatok elbírálásáról a Tanács gondoskodik, a minősítésről az Elnökség dönt az Alapszabály 41. § (2) g) pont szerint. Az Akadémia ereje éppen abban áll, hogy független, közösségi szakértői értékeléssel tud hiteles visszajelzést adni. Ugyanakkor az MTA lehetőségét meghaladja (nem közfeladata) minden hazai kutatóintézet folyamatos értékelése, melyre társadalmi igény sem jelentkezett idáig. Minőségértékelést az MTA az azt igénylő személyek vagy szervezetek/szervezeti egységek felkérésére végez. Ha és amennyiben egy intézet (szervezeti egység) vezetése kéri az MTA-t (s így a kérdésben nevesített intézetek bármelyikének vezetője), és az intézet megfelel az adott program kiírási feltételeinek (méret, létszám stb.), úgy a bírálatok elvégzése támogatandó és ésszerű döntés lenne.

14. A hazai tudományirányítás egyre nagyobb súlyt helyez az alkalmazásokra és az olyan kutatásokra, amelyekről rövid időn belül hasznot lehet remélni. Az Akadémia milyen módon tudja megerősíteni a kíváncsiság által vezérelt felfedező kutatásokat?

Válasz: Az Akadémia feladatának tekintem, hogy a tudományos minőség őrzése mellett aktívan erősítse a hazai kutatói közösség együttműködését és hálózatos működését. A XXI. század számos kihívása csak interdiszciplináris és intézményeken átívelő kooperációban kezelhető, ezért az MTA-nak természetes találkozási és integrációs pontként kell működnie. Ezt szolgálja az MTA200Plusz program számos eleme is: kooperatív mikrocsoportok és tematikus hálózatok támogatása, a hazai és nemzetközi kapcsolatok fejlesztése, valamint a párbeszéd és a közös gondolkodás intézményesítése az MTA-n. Az Akadémia így katalizátorként segíti a közösségek létrejöttét és megerősödését, nem irányítóként, hanem összekötő és hitelesítő szerepben a kíváncsiság által vezérelt felfedező kutatások esetében is.

Mellékletek

1) Első melléklet: MTA *brand* (az MTA arculat és márkanev)

A) Tudománykommunikáció és szakmai hidak építése, cél és a tartalom: meg kell keresni az elmúlt 20–30 év Akadémiai Újságírói Díj díjazottjait, valamint további kiemelkedően igényes tudományos újságírókat és kommunikátorokat, akiket meg kell nyerni arra, hogy az MTA egésze, illetve egyes MTA-osztályokhoz kapcsolódó tématerületek mentén professzionális hidakat építsenek a tudósközösség és a nyilvánosság között. A legfontosabb feladatuk az, hogy igényes, de közérthető tudományos kommunikációs hidak rendszerét építsék ki és működtetessenek. Tartalomszolgáltató az MTA! Az MTA-nak hiteles forrásként, minőségbiztosítónak kell megjelennie: olyan intézményként, amelyhez a társadalom bizalommal fordulhat, és amely valóban betölti ezt a szerepet.

B) Tudománykommunikáció és szakmai hidak építése, professzionális megjelenés: olyan média megjelenést és arculatot kell kialakítanunk, amely összhangban van az előbbi céllal és megjelenésében is azt közvetíti, hogy az MTA a tudományos ismeretek és a tudás egyik fontos letéteményese Magyarországon, illetve a régióban. Ehhez a célhoz kell felépíteni egy korszerű, igényes megjelenést / megjelenítést (pl. Tudomány Plusz), magyar és angol nyelven, mind a valós és az *online* térben.

C) A fiatal kutatók bevonása: a teljes folyamatba tudatosan kell bevonni a Fiatal Kutatók Akadémiájának (FKA) elkötelezett és ígéretes tagjait nemcsak résztvevőként, hanem a kivitelezést is alakító partnereként.

D) *Best practice* / a jó gyakorlatok tanulmányozása és meghonosítása: érdemes tanulmányozni a sikeres tudománykommunikációs és *brand*-építési példákat. Pl.: Partizán, Project FGA / YouTube, ScienceFacts_50 / YouTube, Veritasium, Brian Cox (brit fizikus), @faekt.science stb. Cél nem a másolás, hanem annak megértése, hogy miként lehet az MTA saját arculatával egy nyugodt és hiteles hangon, a tudományos racionalitás mentén úgy megjelenni, hogy azt egy széles kör lássa, értékelje és ezért használja mértékadó forrásként és fórumként.

E) A „brand” fogalma az MTA márkanev és arculat: az arculat a márka része. A márka az MTA értékeinek, minőségígéretének, hitelességének és társadalmi szerepének összessége. Az alapelvek szemelőt tartása kiemeletlen fontos feladat:

- **Egyértelmű legyen és maradjon az üzenet:** a kommunikációnak összhangban kell állnia az MTA értékeivel és minőségi ígéretével.
- **Célcsoport-orientáció:** az üzeneteket és kommunikációt pontosan definiált célcsoportokra kell optimalizálni (szakmai közösség, döntéshozók, fiatal kutatók, szélesebb nyilvánosság stb.).
- **Többszoros jelenlét:** egységes logó- és arculatrendszer, korszerű webfelület, aktív és professzionális közösségimédia-jelenlét, szükség esetén célzott média megjelenések.
- **Érzelmi kapcsolódás:** a tudományos **racionalitás mellett az érzelmi azonosulás** lehetőségét is biztosítani kell; a bizalom és a kötődés tudatos építése szükséges.
- **Rendszeres visszajelzés és fejlesztés:** a kommunikációs stratégia folyamatos értékelése és korrekciója.
- **Konzisztencia és hosszú távúság:** következetes, tartós jelenlét; a márka alapja a minőségbiztosított, eredeti „MTA-termék” – a hiteles tudás.
- ...

2) Második melléklet: MTA jövőkép problémafelvetés és néhány javaslat

A magyar tudomány helyzete sajátos: sem gazdasági, sem intézményi értelemben nem azonos a fejlett tudományos nagyhatalmakéval. Ennek ellenére gyakran ezek modelljeit próbáljuk követni, miközben figyelmen kívül hagyjuk saját adottságainkat, korlátjainkat és lehetőségeinket. A tudomány társadalmi szerepe, hasznossága és legitimációja ezért ma újragondolásra szorul. Magyarországon a tudomány nem képes és nem is feladata rövidtávon gazdasági motor szerepet betölteni. Valódi értéke abban rejlik, hogy hosszútávon gondolkodási keretet, értelmezési horizontot és jövőképet ad a tudomány kapcsán a társadalom számára. Nincs világos, közösen elfogadott válasz arra, hogy **mi a magyar tudomány szerepe, felelőssége és célja** a 21. században. (Ha ezt a kérdést a tudományos közösség nem fogalmazza meg maga, akkor mások, politikai, gazdasági vagy ideológiai logikák mentén fogják megtenni helyette. Ez nemcsak a tudomány autonómiáját gyengíti, hanem hosszú távon társadalmi jelentőségét is aláássa.)

Az MTA történelmi felelőssége, hogy ebben a helyzetben kezdeményező szerepet vállaljon. Olyan térként kell működnie, ahol a tudományterületek közötti szinergiák létrejönnek, ahol a különböző gondolkodásmódok találkoznak, és ahol a társadalom számára is érthető, hiteles párbeszéd zajlik a jövőről. Ez nem kommunikációs feladat, hanem **intellektuális küldetés**.

A Tudományos Jövőkép Bizottság létrehozása (az Elnöki Stratégiai Tanácsadó testülettel karöltve) ennek az intézményes keretét adhatja meg. Feladata nem irányítás, hanem értelmezés: a tudományos tendenciák, kihívások és lehetőségek feltérképezése, valamint a közös gondolkodás ösztönzése. Különösen fontos, hogy e munka ne felülről kijelölt témák mentén haladjon, hanem nyílt, moderált, értelmes viták során formálódjon.

A kezdeti fókusz három, egymással szorosan összefüggő területre irányulhat:

1. **Innovációs potenciál és tudományos műhelyek**, különösen a fiatal kutatók felelősségvállalása és a „*deep science*” kezdeményezések megerősítése.
2. **Oktatás, mentális egészség, jól-lét (*well-being*)**, mint a társadalmi jövő alapjai.
3. **Magyarország ökológiai állapota**, különös tekintettel a vízgazdálkodásra.

E kérdések nem pusztán szakpolitikai témák, hanem a társadalom egészét érintő kihívások. Megvitatásuk hozzájárulhat ahhoz, hogy az MTA és a tudomány újra hiteles iránytűvé váljon egy megosztott és bizonytalan világban.

3) Harmadik melléklet: Tudományterületi súlyponti témák kutatása

Ez a melléklet szándékosan nem tartalmaz konkrét tématerületi kijelölést, súlyponti témák tematikus felsorolását vagy prioritási listát. Ennek oka, hogy a súlyponti témák meghatározása nem központi döntés eredménye, hanem az egyes kutatói közösségek (mikrocsoportok) autonóm kezdeményezéséből fakad. A cél az, hogy a spontán módon szerveződő mikrocsoportok saját érdeklődésükre, szaktudásukra és kreativitásukra építve fogalmazzák meg és strukturálják azokat a kérdéseket, amelyeket az adott területen (különösen) jelentősnek tartanak, amely témával érdemben foglalkozni van kedvük.

- A különböző tudományterületekről induló kezdeményezések eltérő absztrakciós szinteket és együttműködési formákat igényelhetnek, ezért a program rugalmas keretek között működik. Az ideális szervezeti egység 2 (max. 3) fős, kooperatív mikrocsoport, amelynek munkáját a tudományos kíváncsiság és a szakmai meggyőződés vezérli. A **tényleges súlyponti témák** meggyőző be- és körülhatárolása, illetve a fókuszpontok meghatározása minden esetben **autonóm módon történik**. A „fókuszpont” kifejezés ebben az értelemben nem adminisztratív kategória, hanem közösen azonosított, szakmailag indokolt súlyponti témát jelöl: olyan területet, amely (egy adott időszakban) különös jelentőséggel bír a tudományterület fejlődése, nemzetközi versenyképessége és magyarországi társadalmi hasznosulása szempontjából. Az Akadémia szerepe ebben a folyamatban katalizáló és összehangoló, a tudományos autonómia tiszteletben tartása mellett.
- A mikrocsoportok munkája jól meghatározott, három egymásra épülő szakaszban valósul meg, szakaszonként hat hónapos időtartamban. Az **első szakasz** célja a választott téma nemzetközi szakirodalmának feldolgozása és a kérdés pontos keretezése. A **második szakaszban** originális szakmai tartalom és koncepció kidolgozása történik. A **harmadik szakasz** feladata az eredmények kutatási programmá, illetve pályázati szempontból is megvalósítható projektté formálása. A teljes futamidő 18 hónap, három ütemben biztosított támogatással; az MTA doktora, levelező és rendes tagok esetében ez a saját tiszteletdíjuk 50–100%-ának megfelelő forrás lehet. Minden szakasz végén közös írásos produktum (cikk, tanulmány, könyvfejezet vagy áttekintés) és nyilvános szakmai beszámoló készül. A súlyponti témák kiválasztását és az egyes etapok szakmai monitorozását erre a célra létrehozott MTA-bizottság végzi.

4) Negyedik melléklet: Mindentudás Akadémiája

Miben rejlik az MTA és tagjainak valódi gazdagsága? Mi az, amit ennek fényében egymásnak, a társadalom egészének és a magyar tudományos közösségnek adni tudunk? Mi az, ami az Akadémián – talán az átlagosnál is – koncentráltabban jelen van? A válasz: hitelesség és tudás.

Az MTA köztestületi tagjai által megfogalmazott kérdések és válaszkeresések, ha kellően átgondoltak, bölcsék és integráltak, igen nagy értéket képviselnek minden érdeklődő számára. Ezt az értéket kötelességünk közösen előállítani, és megosztani.

Az új integrált tudást – amelyet egyéni és kollektív motiváció hajt – a legkülönbözőbb régi és új módszerek alkalmazásával, professzionálisan kell közzétenni és népszerűsíteni, hogy a tudás átadása élménnyé és élvezetessé váljon.

Javaslat: a „Mindentudás Akadémiája” platform létrehozása. Ez a platform több pilléren nyugszik, új értéket teremtve azzal, hogy nem csupán önálló szaktudományi előadásokból áll, hanem több, egymással rokon szakterület integráló együttműködésével hoz létre új tudást, majd ezt meg is osztja a közösséggel.

- Tudományos témákat több oldalról közelítünk meg, elősegítve a multidiszciplináris gondolkodást.
- Spontán formálódó párok, többes csoportok és kisebb kutatóteam-ek születnek közös célok érdekében.
- A jóváhagyott, támogatott projektpályázatok révén (pl. x millió Ft/csoport/félév keretében) alakul ki az új tudás.
- A megszülető új integrált tudás megjelenik írásos formában, valamint TED-szerű, 10-15 perces előadásokban.

Témák és fókuszok: A platform lehetőséget kínál mind az elvontabb, absztrakt témák (például: idő, anyag, gondolkodás természete, relativitás, fejlődés, peremfeltételek, valamint letűnt kultúrák és mitológia kérdései), mind a hétköznapi élet tudományos hátterének (pl. UV-sugárzás és dermatológia, helyes táplálkozás és környezetvédelem) szisztematikus és integrált megközelítésére.

Innovatív kommunikáció és élmény: A szokásos megnyilvánulási formák (dokumentumok, audiovizuális anyagok) mellett az interaktív, élményszerű, érzékszerveket megszólító formák – mint például jelenléti terek vagy performanszok – bevonását is meg kell fontolni.

Várható eredmények: Kiváló előadások, audiovizuális anyagok, magyar és angol nyelvű írott dokumentumok, interaktív párbeszédek és fórumok jönnek létre.

Megvalósítást segítő előkészületek: Ki kell dolgozni a javasolt témák kiválasztásának, értékelésének és finanszírozásának rendszerét.

- Meg kell fogalmazni az „óvintézkedéseket” és biztonsági garanciákat a kutatói munka minőségének megőrzése érdekében.
- Integrálni kell a korábbi sikeres kezdeményezéseket (pl. Mindentudás Egyeteme), valamint a kevésbé eredményes példák (pl. ELTE Tudósklub) tanulságait.
- Fel kell dolgozni a hazai és közép-európai jó gyakorlatokat.

5) Ötödik Melléklet: Tudományos blogok és felületek létrehozása és fenntartása

MTA, mint garancia a tudományos kérdések és válaszok (Q&A) terén. Ezért létre kell hozni olyan (dinamikus / interaktív?) honlapot, vagy statikus felületet (pl. wikipedia & Academia = : WikiDemia ☺) ahol:

1. a saját tudományos kérdéseink kapcsán vannak megbízható adatok és válaszok,
2. más akadémiák és tudósok által létrehozott, és az MTA által ellenőrzött tudományos adatok és vélemények találhatók,
3. egy-egy témához tartozhat audio (felolvasott) és video (képi) magyarázó anyag, flash/ villámfilm stb.
4. amelyik magyar és (legalább) angol nyelvű változatot is tartalmaz.

A tartalom készítésének módja lehet külső vagy belső kérdésre kidolgozott tudományos válasz. (Ha dinamikus a felület, akkor azt működtetni kell).

Kivitelezés 0. fázisában:

- körül kell nézni: hol van ilyen felület, amelyiken rajta van a tudósok pecsétje,
- az MTA és a FKA közösen tervezi meg a kivitelezést és közösen működteti.

Működtetés: a megkülönböztetésen nyugszik, mely kérdés tudományos és mely nem (az utóbbit távol tartjuk az MTA-tól)

Ez a cél és eszköz szigorúan tudományos, de túlmutat a tudományon, mert visszaállítja / erősíti a társadalmi bizalmat az MTA iránt és mint hiteles forrás, ezen keresztül a társadalmi összhangot (koherencia) javítja legalább a tudományos kérdések terén.

6) Hatodik melléklet: Tudományos játszóház

A tudomány társadalmi beágyazottsága és az utánpótlás erősítése céljából egyre nagyobb szerepet kapnak azok az interaktív, élményalapú kezdeményezések, amelyek a különböző korosztályokat nem pusztán befogadóként, hanem aktív résztvevőként szólítják meg. Nemzetközi példák azt mutatják, hogy a „tudományos játszóház” jellegű megközelítések, mind digitális, mind fizikai formában egyaránt hatékonyan képesek hidat képezni az iskolai oktatás, a kutatói világ és a laikus közönség között.

Az egyik legfontosabb európai referencia a **Scientix** platform (<https://www.scientix.eu>), amely az Európai Bizottság támogatásával működő STEM-hálózat. A Scientix tanároknak, diákoknak és kutatóknak kínál interaktív tananyagokat, projektalapú feladatokat, videókat és közösségi eseményeket, miközben hangsúlyt helyez a multidiszciplináris gondolkodásra és a korosztályhoz illesztett megközelítésre. A platform jó példája annak, hogyan lehet a tudományos tartalmat strukturált, mégis játékos formában közvetíteni.

Hasonlóan fontos a **PhET Interactive Simulations** (<https://phet.colorado.edu>), amely a Colorado Egyetem fejlesztéseként világszerte használt, ingyenes interaktív szimulációkat kínál fizika, kémia, biológia és matematika témákban. Ezek az eszközök lehetővé teszik, hogy a felhasználók „kísérletezzenek” paraméterekkel, modellekkel és jelenségekkel, miközben valódi tudományos fogalmakat sajátítanak el. A PhET sikerének kulcsa az, hogy az absztrakt elméleti tartalmakat azonnal megtapasztalható élménnyé alakítja.

A fiatalabb korosztály megszólítására sikeres jó példa a **Science Museum Group** digitális és fizikai játszóterei (<https://www.sciencemuseumgroup.org.uk>), ahol a látogatók interaktív installációkon, kísérleteken és játékokon keresztül találkoznak tudományos kérdésekkel. A hangsúly nem a lexikális tudáson, hanem a kíváncsiság felkeltésén, a kérdezésen és a felfedezésen van.

A digitális térben külön figyelmet érdemelnek a rövid, vizuálisan erős tudományos tartalmakat gyártó csatornák. Ilyen pl. a közösségi médiában aktív **ScienceX** jellegű kezdeményezések (pl. YouTube Shorts és TikTok-formátumok). Ezek a megfelelő szakmai kontroll mellett alkalmasak arra, hogy egy-egy tudományos jelenséget 30–60 másodpercben közérthetően, mégis hitelesen mutassanak be, elérve olyan fiatalokat is, akik hagyományos csatornákon nehezebben szólíthatók meg.

A fenti példák alapján az MTA számára reális és előremutató cél egy **„Tudományos játszóház”** koncepció kidolgozása, amely több szinten valósulhat meg:

- 1) digitális platformként (interaktív szimulációk, rövid videók, kvízek, mini-projektek),
- 2) fizikai térként (időszakos installációk, vándorprogramok, tudományos *workshopok*),
- 3) valamint közösségi programként, ahol fiatal kutatók és az FKA tagjai közvetítő szerepet töltenek be a különböző korosztályok között.

A cél nem a meglévő oktatási struktúrák kiváltása, hanem azok kiegészítése és olyan élményalapú, korosztályfüggő programok létrehozása, amelyek egyszerre erősítik a tudomány iránti bizalmat, a kritikus gondolkodást és az MTA társadalmi láthatóságát. A nemzetközi példák azt mutatják, hogy a tudományos játszóház nem „leegyszerűsítés”, hanem professzionálisan megtervezett belépési pont a tudomány világába.

7) Hetedik melléklet: Az MTA Szervezete és Köztestületének szerepe: fejlesztések

7.1. Az MTA Köztestülete, a maga közel 19 000 tagjával az MTA legfontosabb humánerőforrás-bázisa. A tudományterületek szerint szerveződő köztestület mozgósítható tudásbázist jelent az Akadémia állandó, időszakos és alkalmi feladataihoz, programjaihoz (pl. a Középiskolai MTA Alumni program, Tudomány Ünnepe rendezvénysorozat, TUBA stb.), ezáltal biztosítva a tudományos tevékenységek társadalmi beágyazottságát. A Köztestületi tagság önkéntes, miközben tudományos minősítésen alapul. A belépés rugalmasabbá tétele indokolt lehet, de feltétele a tudományos bizottságok döntése, amelyek a szakmai kontrollt biztosítják. Általában elvárás a hazai vagy honosított Ph.D. fokozat és a tagság határozatlan időre szól. A tagság egyben tudományos nyilvántartási és részvételi jogosultságot is jelent, amely lehetővé teszi:

- A bekerülést a szakterületi tudományos nyilvántartásba (szaknévsorba).
- A részvételt az MTA szervezeti életében.
- Jogosultságot az MTA által meghirdetett pályázatokon (pl. Bolyai ösztöndíj, Lendület).
- Tervezzük a köztestületi tagok számára az MTMT adatainak automatikusabb menedzselését.

A köztestületi nyilvántartás korszerűsítése elengedhetetlen. Egy naprakész, hiteles és jól kereshető adatbázis nélkülözhetetlen a hatékony működéshez. A rendszeres felülvizsgálat lehetővé tenné az inaktív tagok kiszűrését, még ha ez csökkentheti is az összlétszámot.

A köztestületi tagság vonzóbbá tétele érdekében a többlet lehetőségek világosabb kommunikációja szükséges:

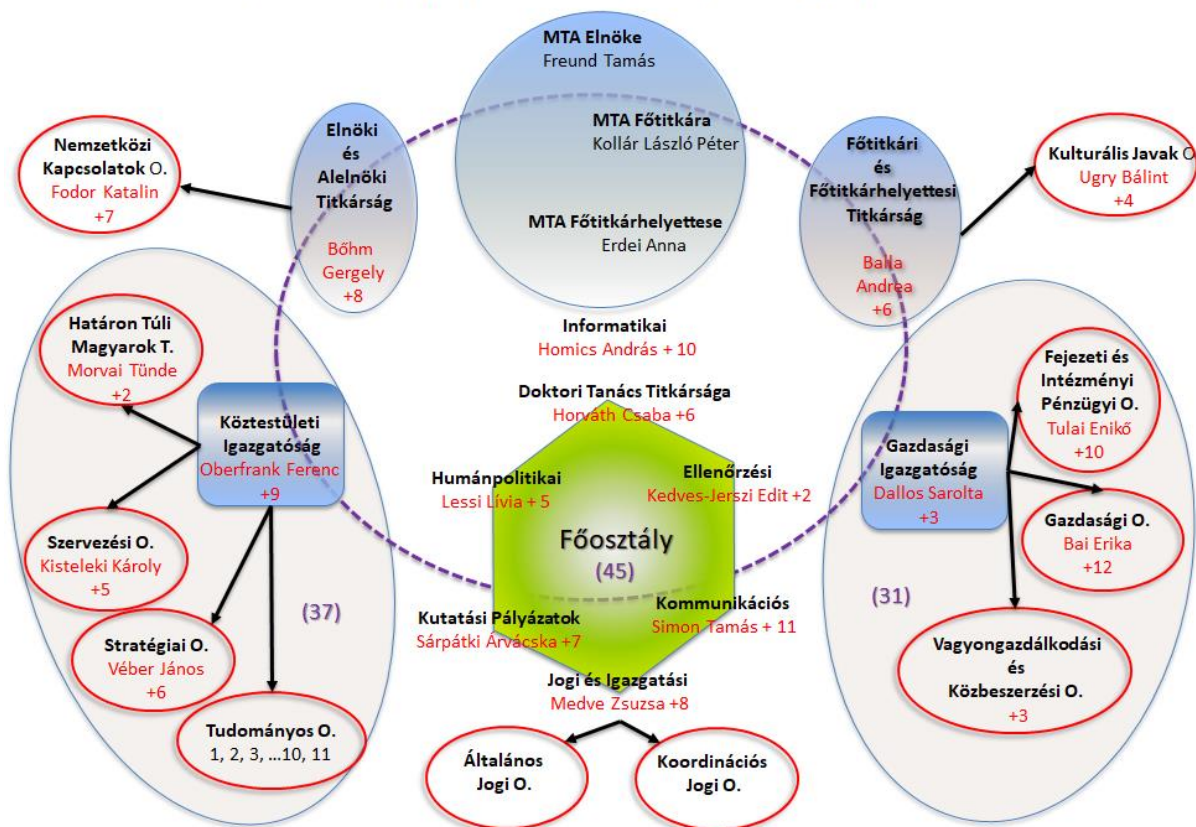
- Pályázati lehetőségek szélesebb köre.
- Kiemelt díjak kiemelkedő Ph.D. és D.Sc. disszertációkért.
- Tanulmányi utak támogatása.
- Mentorprogramok létrehozása.
- Új, célzott programok indulása friss Ph.D.-k és PostDoc-ok számára.
- Kommunikációs csatornák bővítése és fejlesztése, például tudományos és közéleti eseményekről, MTA állásfoglalásokról, hírekről szóló információk rendszeres közlése.
- A Fiatal Kutatók Akadémiája program értékelése és folytatása.

Összefoglalva: az MTA köztestületi küldetéséből következően kiemelt feladat a teljes magyar tudományos közösség, tehát a Köztestület valamennyi tagjának képviselete és bevonása, függetlenül attól, hogy kutatóintézetben, felsőoktatásban, vállalati vagy egyéb környezetben végzik munkájukat. Ennek érdekében erősíteni kell a köztestületi tagság érdemi részvételének formáit és intézményes kereteit. A tudományos jelenlét országos és nemzetpolitikai dimenzióját az MTA területi bizottságainak (Szeged, Debrecen, Pécs, Miskolc, Veszprém, valamint Kolozsvár) és a társult szervezeteknek (pl. AMAT, Vajdasági Magyar Tanács) az együttműködésére építve szükséges megerősíteni. Fontos a nemzetközi akadémiai kapcsolatrendszer tudatos fejlesztése is, különös tekintettel az *International Science Council* (ISC) és az *Academia Europaea* hálózataiban való még aktív részvételre.

7.2. Az MTA adminisztratív és szakigazgatási feladatait az MTA Titkársága látja el, míg az intézményi háttér és az infrastruktúra működtetése az MTA Könyvtár és Informatikai Központ, illetve a Létesítménygazdálkodási Központ (LGK) feladata. A Titkárság egymásra épülő jelenlegi rendszerét és szervezeti elhelyezkedését az alábbi ábra szemlélteti.

A pontosabb áttekintést **követő feladatok közé tartozhat** a Titkárság állományának létszáma, bérköltségére és működési kiadásaira vonatkozó adatok pontos, egységes módszertan szerinti összegyűjtése, rendszeres és átlátható kimutatása. Indokolt a béradatok egységes fogalmi kezelése, valamint a bérek és a feladat- illetve felelősségi szintek arányosságának formális munkaköri leírásokkal alátámasztott bemutatása. Célszerű felülvizsgálni az újonnan létrehozott, korábban széttagolt funkciókat integráló igazgatóság, illetve a teljes Titkárság működésének hatékonyságát. Rendszeres HR-monitoring és bér-versenyképességi felmérés szükséges annak érdekében, hogy a kulcspozíciókban dolgozó, nagy felelősségű munkatársak megtartása hosszú távon is biztosított legyen.

MTA – Titkárság (Szervezeti áttekintés, jelen helyzet)



8) Nyolcadik melléklet: az MTA doktora (D.Sc.) cím megújítása

Helyzetértékelés: Bár több egyetem már nem előfeltételként, csupán elvárásként vagy értékelhető pluszként kezeli az MTA doktora (D.Sc.) címet (pl. egy egyetemi tanári kinevezés során), mégis sokan úgy véljük, hogy ez a cím továbbra is értékes, fontos és objektív visszajelzés mind a kutató, mind az intézmény számára. Különösen fontos lehet a D.Sc. cím megszerzése a kutatói életpálya középső szakaszának végén, a tudományos teljesítmény elismeréseként. Az eddigi rendszert meg kell őrizni, mert a D.Sc. egy objektív és elfogadott minősítési forma, mely híven tükrözi a kutató tudományos eredményességét a hazai és a nemzetközi ismérvek fényében.

javaslatok:

- Az elfogadott D.Sc. dolgozatok szakmai eredményéből érdemes lenne egy rövid, közérthető, de professzionális összefoglaló kiadványt, illetve egy 1-3 perces ismertető videót készíteni, mely dokumentumok népszerűsíték a dolgozat eredményeinek lényegét.
- Bizonyos, például a humán tudományok területén továbbra is fontos lehet a „hosszú” dolgozat megírása, mely mélységében vizsgálja a témát, a szakterület bevett hazai mintáit követve. Ezeket a nagyléptékű írásokat értékükön kell kezelni, és pozitívan diszkriminálni és támogatni.
- Indokolt esetekben megfontolandó lenne egy „gyorsított pálya” lehetőségeinek a kidolgozása, amely során a kimagasló szakmai eredmények miatt csak a jelölt „habitusvizsgálata” történne meg.
- Létre lehetne hozni egy választható, új alternatív D.Sc. formát (pl. a „D.Sc.Pluszt”), amely forma lehetővé tenné egy nyíltan interdiszciplináris megközelítést. Egy ilyen D.Sc. dolgozat, a szakmai eredmények leírása mellett vállaltan a megszokottnál lényegesen több kultúrtörténeti, vagy szakmatörténeti, vagy pedagógiai, vagy ismeretterjesztő részt is tartalmazna. A dolgozat interdiszciplináris jellegével összhangban kell a megfelelő bírálókat és a bizottsági tagokat kiválasztani. Fontos lehet ebben az esetben a többletmunka anyagi elismerése: pl. sikeres védelem esetén az eljárási díj visszatérítése, esetleg egyszeri támogatás megítélése a népszerűsítés érdekében stb.

Várható eredmények:

- Az új, integrált D.Sc. rendszerrel a tudomány népszerűsítésének új és értékes alapanyagai jönnek létre.
- A szakmai munka közérthetőbbé válik, amely inspirációt és mintát ad a kutatók és a társadalom számára.

9) Kilencedik melléklet: hatékonyabb tudományos közeg kialakítása a magyar kutatás jövőjéért

Az MTA elkötelezett amellett, hogy átgondolja, javítsa a hazai kutatói életpályája modelljét (megfontolja és kidolgoz alternatívákat, katalizál kormányzati törekvéseket). Javaslatot tesz (optimalizálja) a megfelelő tudományos közeg és környezet kialakítására, fejlesztésére, a tudományos munka hatékonyságának érdekében. Ideális esetben a kutató (csak) olyan (reális) témán dolgozik, amely ígéretes és amely területen kompetens. (Ez önmagában még nem garantálja a sikert, de jelentősen növeli annak esélyét.) Mit jelent az ígéretes kutatási téma? Vajon biztosíthatók-e a szükséges feltételek? Mik a megvalósíthatósági kritériumok?

1. Az adott kutatási projekt elnyerése során a téma kap megfelelő anyagi és szellemi támogatást, illetve a kutatás során folyamatosan értékeli és ellenőrzi az előrehaladást.
2. A kutató együttműködik másokkal, akik folyamatos visszacsatolást adnak, inspirálják és stimulálják egymást (*teaming*).
3. Külső megbízások teljesítése esetén a megbízó felelős a folyamatos monitorozásért.

Amennyiben ezen feltételek valamelyike nem teljesül, akkor fennáll a szellemi elszigeteltség és a szakmai megrekedés veszélye, ami végső soron a motiváció és a kutatói munka elvesztéséhez vezethet. Nem elfogadható az a nézet, hogy pénz nélkül is lehet kutatni – a kutatás nem hobbi, hanem munka, amelyhez stabil támogatás szükséges. Milyen lépéseket tehet az MTA a rendszer hatékonyságának növeléséért?

- Alapos esetelemzések alapján meg kell vizsgálni a sikeres és sikertelen kutatói életutakat, és ezen eredmények alapján kell „javasolnia” a rendszer javításának módját.
- Célként kell kitűzni, hogy minden kutató megtalálhassa azt az ideális helyet, ahol kiteljesedhet szakmailag, az adott pozíciójában. Ez az ideál akár a harmonikus japán vállalati példákhoz hasonlítható.

10) Tizedik melléklet: vezetői tapasztalatok és szervezői tevékenységek összefoglalása

A. Egyetemi és akadémiai vezetői tisztségek

1) Tanszékvezető, ELTE TTK Szerves Kémiai Tanszék (SzKT), 2007–2022

- Annak ellenére, hogy a Tanszék létszáma 2016-ra 13 főre csökkent, miközben az oktatási feladatok volumene nem mérséklődött, illetve, hogy 2019-re a létszám 10 főre esett vissza, a bértömeg és működési források jelentősen csökkentek, minden oktatási kötelezettségünknek eleget tudtunk tenni.
- Vezetői cél a tanszék működőképességének megőrzése és fokozatos újjáépítése volt. Személyes vezetői pótlékomról lemondtam az oktatás támogatására.
- Integráció: három MTA-támogatott kutatócsoport (Mező, Perczel, Novák) koordinációja biztosította a kutatási és oktatási tevékenységet.
- Oktatási és infrastruktúrafejlesztés:
 - Szerves Kémiai Példamegoldó Verseny indítása, majd országos szintre emelése
 - Új 400 MHz-es NMR beszerzése, 500 MHz felújítása
 - Korszerű tömegspektrometria labor kialakítása (3 új műszer, ~500 M Ft)
 - 20 fős preparatív MSc labor felújítása
 - Angolszász tankönyvek bevezetése minden alapozó tárgyhoz
- A vezetői koncepció a fiatal oktatók bevonására, a terhelés arányosítására és egységes oktatási követelmények kialakítására épült.

2) Osztályelnök, MTA Kémiai Tudományok Osztálya, 2020–2026

- Az osztály napi szintű koordinációja, köztestületi feladatok ellátása.
- Tagbővítés: 6 új levelező, 4 új rendes, 5 új külső, 2 új tiszteleti tag, összesen 266 új köztestületi tag.
- MTA doktora pályázatok: 38 sikeres habitusvizsgálat, 36 új MTA doktora cím.
- Tudományos kommunikáció és közösségépítés:
 - 46 osztályülés, fiatal kutatók bemutatkozási lehetősége
 - Nemzetközi előadók meghívása: Ben Feringa, Thomas J.J. Müller
 - Tudománynpszerűsítés: „Gyógyír a kemofóbiára” előadás, blogok és MTA bicentenáriumi projektek
 - „Kétszáz év magyar kémia” idővonal-projekt, poszterek és digitális anyagok
 - Wikipedia-szócikkek szerkesztése, 3–500 elem tervezett

B. Hazai kutatási programok és hálózatok irányítása

MedInProt (MTA, 2014–2018)

- Cél: fehérjetudományi és gyógyszerfejlesztési együttműködések koordinálása, kutatói hálózat építése (ELTE, BME, Semmelweis, MTA TTK).
- Eredmények:
 - 40 projekt, 85 kutató
 - 23 Műszerhozzáférés és 8 Laboratóriumi eszköz pályázat
 - 7 Mentor–Tanítvány együttműködés, 7 Nyári Iskola
 - Konferenciák és Szent-Györgyi előadássorozat, több Nobel-díjas előadó
 - Összesen >90 esemény, ~500 M Ft támogatás

HunProtExc (NKFIH, 2018–2022)

- Cél: a MedInProt tapasztalataira építve a fehérjetudomány integrált kiválósági központja.
- Eredmények:
 - 25 projekt, >70 kutató
 - Közös infrastruktúra: E. coli expressziós rendszer, fehérjetisztítás
 - 4 konferencia, ~100 publikáció
 - Oktatási anyag: „Fundamental Methods and Tools in Protein Science”

**„Design and Development of Biocompatible Nano- and Mesosystems Based on Amyloid Fibril Formation”
(NKFIH, 2017–2021)**

- 50 kutató, interdiszciplináris együttműködés (szerves kémia, kolloidika, biokémia, genetika, alkalmazott matematika)
- Világszínvonalú műszerek beszerzése és integrálása, új kutatói és technikai pozíciók
- Eredmények: új analitikai és szintetikus módszerek, hazai és nemzetközi publikációk
- Összesen >80 esemény, ~980 M Ft támogatás

SzintPlusz projektek (TKP, 2020–2023)

- 910 M Ft támogatás, cél: szintetikus és biokémiai kutatási kapacitás fejlesztése
- 26 projekt, 73 kutató
- Infrastruktúra-fejlesztés, műszer-hozzáférés, tematikus programok, nyári iskolák, workshopok
- Eredmények: 50 publikáció (24 D1, 26 Q1), 4 szabadalom, nemzetközi konferenciák

C. Nemzetközi tudományos hálózatok és együttműködések

Chemistry Toward Biology (CTB), 2002–2024

- Közép-európai konferenciasorozat, hidat teremt a kémia és biológia között
- Állomások: Portoroz, Seggau, Krakó, Dobogókő, Primošten, Trieszt, Katowice, Brno, Budapest, Pozsony,....
- P.A. nemzetközi vezető és szervező

Európai kutatási infrastruktúrák (2009–2024)

- EAST-NMR, Bio-NMR, iNEXT, iNEXT-Discovery (>30 millió euró)
- ELTE és Magyarország képviselete
- Cél: NMR, X-ray, cryo-EM infrastruktúrák integrációja, képzés és kutatói hozzáférés
- Hatás: az európai szerkezeti biológiai infrastruktúra integrált hálózattá vált, magyar kutatók aktív részvételével

D. Tudományszerűsítő és oktatási kezdeményezések

Molecular Frontiers (Budapest, 2017)

- 3 Nobel-díjas részvétel, több mint 1000 középiskolás és egyetemista
- Hatás: résztvevők későbbi tudományos pályaválasztása
- P.A. fő koordinátor

E. Tudományszervezés és ismeretterjesztés

„Ezerarcú fehérjék” (Simmelweis Kiadó, 2014)

- Közel 100 szerző, 960+ oldal, társszerkesztők: Buday László, Nyitray László
- Tartalom: fehérjetudományok sokszínűsége, hálózatos szemlélet, ismeretterjesztő cél
- Angol nyelvű kiadás (2026)