

OKTATÁSKUTATÓ INTÉZET

KUTATÁS KÖZBEN

**Hrubos Ildikó – Szentannai Ágota –
Veroszta Zsuzsanna**

**A GAZDÁLKODÁSI FILOZÓFIA ÉS GYAKORLAT
ÉRVÉNYESÜLÉSE AZ EGYETEMEKEN**

No. 246

RESEARCH PAPERS

HUNGARIAN INSTITUTE FOR EDUCATIONAL RESEARCH

**Hrubos Ildikó – Szentannai Ágota –
Veroszta Zsuzsanna**

**A gazdálkodási filozófia és gyakorlat
érvényesülése az egyetemeken**

OKTATÁSKUTATÓ INTÉZET

BUDAPEST, 2003.

KUTATÁS KÖZBEN 246
(219–228-ig Educatio Füzetek címen)

SOROZATSZERKESZTŐ: Czeizer Zoltán

A kutatás az OTKA (T 032342) támogatásával készült.

© Hrubos Ildikó, Szentannai Ágota, Veroszta Zsuzsanna,
Oktatókutató Intézet, 2003.

Oktatókutató Intézet
HU ISSN 1588-3094
ISBN 963 404 377-1

Felelős kiadó: Lukács Péter, az Oktatókutató Intézet főigazgatója
Műszaki vezető: Orosz Józsefné
Műszaki szerkesztő: Híves Tamás
Terjedelem: 4,6 A/5 ív
Készült az Oktatókutató Intézet sokszorosítójában

TARTALOM

1. Bevezetés	5
2. A kutatási téma felmerülése, a kutatás során megvizsgálni kívánt kérdések	6
2.1. A felsőoktatás társadalmi beágyazottságának megváltozása	6
2.2. A kutatás fő kérdései	6
2.3. A kutatás elméleti háttere	7
3. Az intézményi szintű vizsgálat módszerei	14
4. Gazdálkodó egyetemek Magyarországon	16
4.1. Az elemzés szemléletéről, módszereiről	16
4.2. Az első megközelítés	16
4.3. A gazdálkodó egyetem háttértényezői	18
4.4. Decentralizált működési formák és következményeik	21
4.5. A vállalkozói egyetem szemléleti és gazdasági jellemzőinek azonosítása	22
4.6. Fejlesztési dinamika és potenciál	29
4.7. Összegző gondolatok	38
5. Gazdálkodó egyetemek Európában	41
5.1. Az elemzés fő szempontjai	41
5.2. Új környezeti feltételek a vizsgált országok egyetemei számára	42
5.3. A kormányzat szerepe és a felsőoktatási törvénykezés	44
5.4. Az egyetemek menedzsmentje és szervezeti struktúrája	45
5.5. Vállalkozói egyetemi dimenziók	55
5.6. Magatartás-típusok	61
6. Összegzés	63
Melléklet – Az intézményi esettanulmányok során készített interjúk vázlatja	66
Irodalom	69
Summary	72

1. Bevezetés

Az Oktatókutató Intézetben 2000-2002-ben kutatást végeztünk az OTKA támogatásával "A gazdálkodó egyetem" címmel. A kutatás célja az volt, hogy feltárja azt a változási folyamatot, amely az egyetemek és a kormányzat viszonyában, az egyetemek alapvető működési módjában és filozófiájában végbement a felsőoktatás nagy expanziója kapcsán. Konkrétabban ennek a folyamatnak az állásáról kívántunk helyzetképet és elemzést adni a 21. század első éveire vonatkozóan. Kiemelt feladatunknak tekintettük annak vizsgálatát, hogy a változás hogyan érinti a felsőoktatási intézményeket, azok belső szervezetét, az akadémiai és az adminisztratív stáb szemléletét. Elsősorban a magyar felsőoktatás kérdéseit boncolgattuk, de értelemszerűen foglalkoztunk a nemzetközi tendenciákkal, elsősorban az európai környezettel.¹

A kutatásban a következő munkacsoport vett részt.

Barakonyi Károly, Hrubos Ildikó és Polónyi István egy-egy tanulmányt írt, amely anyagok a kutatási koncepció megalapozását szolgálták, a kutatás gerincét képezik. Erdei Itala, Koncz Péter, Reisz Róbert, Szentannai Ágota, Tomasz Gábor és Veroszta Zsuzsanna intézményi esettanulmányokat készítettek. Az esettanulmányok eredményeit összegező tanulmányokat Szentannai Ágota és Veroszta Zsuzsanna írta.

A kutatásszervezői feladatokat Szentannai Ágota látta el, a kutatást Hrubos Ildikó vezette.

Jelen kötet ezen kutatás eredményeinek egy részét, az intézményi szintű vizsgálat anyagát foglalja össze. Bemutatja a kutatás fő kérdéseit, elméleti háttérét és az alkalmazott módszereket, majd a hazai és a külföldi egyetemeken készített esettanulmányok tanulságait elemzi.

A kutatás sikeres megvalósításának alapvető feltétele volt, hogy a felkeresett hazai és külföldi egyetemek vezetői, vezető munkatársai lehetővé tették és segítették a munkánkat, elmondták véleményüket, rávilágítottak a lényegében csak általuk átlátható érdemi összefüggésekre. A kutatásvezető ezúton is megköszöni kollegiális magatartásukat, a kutatáshoz való értékes hozzájárulásukat.

¹ A kutatás zárótanulmánya "A gazdálkodó egyetem" címmel 2003 áprilisában két kötetben készült el. (Megtekinthető az Oktatókutató Intézet Könyvtárában.) Az I. – fő – kötetet ki egészíti a II. kötet, amelyben az eredeti intézményi esettanulmányokat mutatjuk be.

2. A kutatási téma felmerülése, a kutatás során megvizsgálni kívánt kérdések

2.1. A felsőoktatás társadalmi beágyazottságának megváltozása

Az elmúlt évtizedekben a fejlett országokban lezajlott hallgatói létszám-expanzió következtében gyökeres és igen sokrétű változást élt meg a felsőoktatás. Ezek közül kiemelkedik az a változás, amely a felsőoktatás és a kormányzatok, illetve a felsőoktatás és a társadalmi-gazdasági környezet kapcsolatában beállt. A folyamatok mögött az a szinte megoldhatatlannak tűnő ellentmondás áll, amely a további létszámnövelést követelő társadalmi nyomás és a permanens, mindenütt felmerülő finanszírozási nehézségek között feszül. E két kapcsolatrendszer átalakítása, átalakulása rendkívüli módon megterhelte a felsőoktatási intézményeket, akadémiai, szervezeti és érzelmi szempontból egyaránt.

Kutatásunkban alapvetően két megközelítésből indultunk ki. A makro szintet érintő vizsgálódás során fel kívántuk tárni, hogy a fentiekben jelzett filozófiaváltásnak mik a mozgatórugói, hogyan hat rá a konkrét gazdasági-társadalmi-politikai környezet. Mikro szinten, vagyis az egyes intézmények szintjén arra voltunk kíváncsiak, hogy milyen támogató és fékező erők azonosíthatók, hogyan zajlik le a váltás a maga konkrétságában ott, ahol a jelenség döntő mozzanata megtörténik.

2.2. A kutatás fő kérdései

Konkrétabban a következő kérdések vizsgálatára vállalkoztunk:

- Milyen társadalmi és gazdasági folyamatok tették szükségessé az egyetemek missziójának és működésének megváltozását az utóbbi négy évtizedben?
- Hogyan változott meg a kormányzatok és a felsőoktatás viszonya – mit jelent az indirekt irányításra való áttérés?
- Melyek a törvényi szabályozás változásainak fő elemei és sugallatai?
- Hogyan hatott a szabályozás megváltozása az egyes egyetemek szervezeti felállítására, a döntési mechanizmusokra, a menedzsmentre?

- Milyen misszió és konkrét célrendszer fogalmazódik meg az egyetemek intézményfejlesztési terveiben? Mennyiben tükröződik ezekben a gazdálkodási, vállalkozói szemlélet?
- Létezik-e intézményi stratégia a különböző jellegű bevételi források együttes mozgósítására?
- A differenciálódás, diverzifikálódás és a homogenizálódás folyamatai mennyiben azonosíthatók az intézmények között a piaci szemlélet, a verseny megjelenése kapcsán?
- Hogyan befolyásolják a konkrét intézmények akadémiai, szakmai, regionális és a történetükből adódó sajátosságai a vállalkozói attitűd megjelenését?
- Milyen specifikumai vannak a poszt-szocialista térségben található egyetemek viselkedésének a fejlett nyugati (főleg kontinentális európai) országok egyetemeihez képest a filozófiaváltás tekintetében?
- A sajátos magyarországi feltételek milyen lehetőséget vagy akadályt jelentenek az egyetemek számára?

A kutatás címe arra utal, hogy nem a felsőoktatás egésze, hanem csak az egyetemi szektor képezte a vizsgálódás tárgyát. Ez szándékos szűkítése volt a vizsgálat terjedelmének. A filozófiaváltás, a misszió módosulása ugyanis alapvetően a nagyobb (esetenként több évszázados) múltú egyetemeket érinti, ahol az akadémiai és a gazdálkodási szempontok ütközése, egyeztetése nyilvánvalón fundamentális kérdéseket vet fel. A kutatással nem vagy csak kiegészítő jelleggel foglalkozó, a munkaerő-piaci igényekre kezdettől fogva figyelő főiskolák (a nem egyetemi szektor) esetében a téma ilyen éles formában nem jelenik meg. Értelemszerűen kizárólag az állami finanszírozású egyetemekre terjedt ki a vizsgálódás, mivel a magán fenntartású egyetemek a kontinentális Európában viszonylag kis súlyt képviselnek (Magyarországon pedig csak néhány éve jelentek meg), és gazdálkodási modelljük jelentősen eltér az állami fenntartású intézményekétől.

2.3. A kutatás elméleti háttere²

Az egyetemi filozófiának az átalakulását a szakirodalom a gazdálkodó egyetem – szolgáltató egyetem – kiterjesztett egyetem – vállalkozói egyetem fogalmakkal kapcsolja össze. A gazdálkodó egyetem fogalma látszik a legszűkebbnek és a legjobban operacionalizálhatónak, a szolgáltató egye-

² Hrubos Ildikó "Gazdálkodó egyetem – szolgáltató egyetem – vállalkozói egyetem" című – a kutatás keretében készült – tanulmánya alapján (megjelent: Társadalom és gazdaság Közép- és Kelet-Európában, 2001/3-4. szám)

tem, a kiterjesztett egyetem és a vállalkozói egyetem elnevezés már az egyetemnek a környező társadalomba való szervezesebb beágyazódására utal. E fogalmak egyben az időbeli változásokat is követik, egy folyamatot, amelynek korszakhatárai meglehetősen jól azonosíthatóak.

2.3.1. A gazdálkodó egyetem

A felsőoktatás expanziójának leghevesebb szakasza a kontinentális Európában egybeesett a gazdasági prosperitás korszakával. A kormányzatok kiemelten kezelték az oktatás és azon belül főleg a felsőoktatás fejlesztését. Sok új egyetemet illetve nem egyetemi státuszú intézményt alapítottak, a meglévőket látványosan bővítették. A fejlesztés minden tekintetben államilag kontrollált volt: a hallgatói létszámra, az új egységek szakmasztruktúrájára, az oktatási programok szakmai irányultságára egyaránt kiterjedt. A felsőoktatási intézmények pénzügyi adminisztrációja szigorú előírások szerint működött, a költségvetési támogatás felhasználását részletesen szabályozták, az egyetemek gazdasági főigazgatója esetenként formailag is a Pénzügyminisztérium alkalmazottja volt. A kiépülő jóléti állam ösztöndíjakkal, nagyvonalú diákjóléti juttatásokkal és általános tandíjmentességgel ösztönözte a fiatalokat a továbbtanulásra. Ennek megfelelően a felsőoktatási intézmények bevételei szinte kizárólag a rendszeres költségvetési támogatásból származtak.

A gazdasági növekedés megtorpanása új helyzetet teremtett, a csökkenő költségvetési források hatékonyabb felhasználása alapkövetelménnyé vált. Az 1980-as évek közepén szinte minden nyugat-európai országban új irányítási rendszert vezettek be, az indirektnak nevezett irányítási rendszer a korábbinál jóval nagyobb önállóságot ad az egyetemeknek. Ez elsősorban abban nyilvánul meg, hogy a költségvetési támogatás felhasználását már nem szabályozzák részletesen, az egyetemek érdekeltté válnak a nagyobb teljesítmény felmutatásában pl. azáltal, hogy a hallgatói létszám alapján kapják a támogatás jelentős részét. Az elsődleges költségvetési forrás mellett megjelenik a másodlagos csatorna: a támogatások egy részét pályázat útján lehet elnyerni. Főleg a kutatási tevékenység területén válik egyre jelentősebbé ez a megoldás. A kormányzat továbbá nemcsak megengedi, hanem egyenesen ösztönzi a felsőoktatási intézményeket ún. harmadlagos források keresésére. Itt elsősorban a gazdaság, az üzleti világ, esetleg civil mecénások szerepvállalásáról van szó. (Neave ed, 1991) (Polónyi 2000a)

A felsőoktatási intézmények átalakulása gazdálkodó szervezetekké komoly megrázkódtatást jelentett az akadémiai és az adminisztratív stáb életében egyaránt. A vezető testületeknek, a gazdálkodásért felelős részlegeknek új működési filozófiát kellett elsajátítaniuk, új szemléletet és technikákat kellett bevezetniük. A most hirtelen tornyosuló feladatok olyan mene-

dzser típusú vezetőket igényelnek, akik az akadémiai és üzleti szemléletet egyaránt magukénak mondhatják. (Barakonyi 2000)

A hatékonyság követelményének előtérbe kerülése aggodalmakat keltett az akadémiai szabadság, az intézményi autonómia tekintetében. Egyes elemzők úgy fogalmaztak, hogy míg korábban az állami kontroll korlátozta az akadémiai gondolat érvényesítését, addig az új helyzetben a piaci viszonyok eluralkodása téríti el eredeti szempontjaitól, törekvéseitől az egyetemeket és az egyes professzorokat. (Neave-Vught 1991) Az egyre élelődő versenyben fragmentálódik sőt atomizálódik az egyetemek hagyományos kollegiális közössége és egy-egy ország egyetemeinek hálózata.

2.3.2. Szolgáltató egyetem – kiterjesztett egyetem

A felsőoktatás tömegessé válását és a piaci értelemben vett hatékonysági szempontok bevezetését kísérő aggodalmak középpontjában a minőség kérdése, ezen belül a kutató egyetemek, az elit egyetemek pozíciójának veszélybe kerülése állt. Bár egyes vélekedések szerint a nyilvánvalóvá tett verseny körülményei között a régi, nagy hírű egyetemek nyertesként kerülnek ki, hiszen a magas akadémiai és társadalmi presztízs továbbra is vonzza a hallgatókat, a kutatások megrendelőit, és fennmarad, újratermelődik az intézmények hierarchiája (tehát nem azonos eséllyel indulnak az egyes egyetemek az erőforrásokért folyó – elvileg nyitott – versenyben). Erre a kedvező eredményre azonban csak akkor számíthatnak az elit egyetemek, a kutató egyetemek, ha maguk is igazodnak a megváltozott környezethez. (Vught 1989)

A szolgáltató egyetem modelljének követése látszik egy lehetséges kiterjesztési útnak. Az 1990-es évek közepén született koncepció tovább megy az indirekt kormányzati irányításra való áttérésből adódó gazdálkodó egyetem modelljénél. Ebben a koncepcióban az egyetem lebontja tradicionális határait, végképp maga mögött hagyja az "elefántcsonttorony" filozófiát. Szerves kapcsolatra törekszik társadalmi-gazdasági környezetével. Nemcsak létrehozza és eladja a tudást, hanem az eredményeket installálja, a felhasználást, fenntartást felügyeli a külső megrendelő igényei szerint. Mind ezt úgy teszi, hogy szolgáltató tevékenysége konzisztens legyen az egyetem és annak egységei missziójával, de a meghatározó nem a belső logika, hanem a külső. A kiterjesztett egyetem és a professzionális szolgáltatás fogalmával lehet jellemezni a modell lényegét. Nem egyszerűen alkalmazott kutatásokról vagy szakértői tevékenységről van szó, amelyek jól ismertek a tradicionális egyetemek életében is. Itt az akadémiai aktivitást kontinuumként kell felfogni, amelyben nem elkülönülve, hanem egymásba folyva, egymást kölcsönösen áthatva szerepel mindaz, amit oktatásként, alap- és alkalmazott kutatásként, szakértésként, tanácsadásként ismerünk. Az oktatási programok között a hagyományos képzési formák mellett nagy

súllyal szerepelnek a rugalmasan szervezett, a külső megrendelő igényeihez alkalmazkodó szakképző, továbbképző programok, amelyekben sok gyakorlati szakember vesz részt szerződéses oktatóként.

A tradicionális kutató egyetemen a kutatások tervezése és szervezése decentralizáltan történik, egyes egységek, egyes professzorok saját tudományos érdeklődésük, szakmai kapcsolataik alapján végzik kutatásaikat és szereznek hozzá támogatókat. Az egyetem akadémiai teljesítménye az ő teljesítményük összegeként értelmezhető, nincs az egyetem szintjén tervezés, értékelés. A szolgáltató egyetemen jellemzően központilag történik a kutatások tervezése, a szerződéskötés, az egyes egységek, kutatók ebben keresik meg helyüket. A "főhatalom" a professzorok, professzori testületek, az akadémiai stáb kezéből kicsúszik, és átkerül az adminisztratív stábhhoz, az egyetemi menedzserekhez. (Tjeldvoll 1996,1997)

A szolgáltató egyetem megjelölés a fentiek értelmében elsősorban gazdasági jellegű, üzleti típusú szolgáltatást jelent. A szolgáltatás fogalomhoz azonban közel áll – nem csak nyelvi értelemben – a szolgálat fogalma. A kiterjesztett egyetem elnevezés a szolgáltatás-szolgálat együttes értelmezésére, a szempontok, a hatókör szélesítésére utal. Szociális, munkaerő-gazdálkodási, kulturális szolgáltatásról, szolgálatról lehet itt szó. Konkrétan ez azt jelenti, hogy az egyetemek felismerik, hogy felelősek környezetük, régiójuk állapotáért, a lakosság "jólétéért" és főleg "jóllétéért". Nem szigetszerűen állnak a társadalomban, hanem a társadalom és gazdaság, a teljes oktatási rendszer részének tekintik magukat. Működésüket, oktatási és kutatási stratégiájukat ennek az új misszióknak megfelelően alakítják ki.

A kiterjesztett egyetem modellje nem karitatív funkció betöltését jelenti. A gazdálkodó egyetemnek kell kiterjesztett módon gondolkodnia és működnie. Szolgáltatásait részben magán (üzleti) megrendelések alapján végzi, de nagy súlya lehet az állami (önkormányzati) megrendeléseknek is. Tehát tudatos és autonóm gazdálkodásról van szó, amely azonban figyelembe veszi a környezet széles értelemben vett igényeit és az abból adódó sokféle bevételi forrást. Ehhez természetesen a másik oldal fontos szereplőinek attitűd-változására is szükség van: az üzleti életnek és a költségvetési szerveknek, önkormányzatoknak fel kell ismerniük az egyetemekben rejlő ilyen értelemben vett lehetőségeket.

2.3.3. A vállalkozói egyetem

A gazdálkodó-szolgáltató egyetem gondolatát a legradikálisabb értelemben a vállalkozói egyetem koncepciója követi. Az 1990-es évek közepén figyeltek fel a felsőoktatás-kutatók arra, hogy egyes európai egyetemek működésének filozófiájában és gyakorlatában gyökeres fordulat állt be. Burton Clark 1994-96-ban végzett kutatása ennek szisztematikus felderítésébe fogott, az eredményeket "Creating Entrepreneurial Universities.

Organisational Pathways of Transformation" című könyvében foglalta össze. (Clark 1998)

Olyan egyetemeket keresett fel, amelyek az előzetes vizsgálódások alapján prototípusai az új szemléletnek. Az 1980-as évek második felétől vállalták azt a kockázatot, amelyet a még ismeretlen új út választása jelentett, mivel felismerték, hogy hasonlóképpen kockázatos a hagyományos magatartás követése. A felsőoktatási reformok természete, hogy általában hosszú a kifizetési idejük, legalább tíz év kell a tényleges eredmények megérlelődéséhez. Clark tehát akkor fogott munkához, amikor éppen lejárt vagy a vége felé közeledett a tíz éves periódus. Tehát még nem a folyamat végső értékelésére vállalkozott, részben magát a folyamatban lévő átalakulást kívánta megérteni.

Öt egyetemről készített esettanulmányt. Kevésbé ismert egyetemekről van szó, és nem szerepelnek köztük az európai kontinens központi régióiban vagy a mediterrán térségben székelő intézmények. A brit szigetországban és az ahhoz földrajzilag közeli Hollandiában valamint Észak-Európában talált kutatási szempontjainak megfelelő terepet³.

A téma országos és lokális összefüggéseire vonatkozó dokumentumok feldolgozása után a kutató először egy-két hetes látogatást tett a helyszíneken, ahol egy tucat interjút készített. Megpróbált képet nyerni a campus életéről, tanítási órákat, egyéb egyetemi rendezvényeket látogatott meg. Az első körben az volt a célja, hogy megismerje a helyi, speciális körülményeket, amely ismeret birtokában meg tudta fogalmazni modell-szerűen a vizsgálati dimenziókat. A második látogatási körben lényegében ugyanazon módszerekkel dolgozott, de most már célzottabban, a közös elemekre helyezte a hangsúlyt. Elsősorban kvalitatív információ-gyűjtési módszereket használt, mivel az attitűdökre, azok változásaira, az emberi viselkedés motívumaira volt kíváncsi.

Öt olyan elemet fogalmazott meg, amelyek léte, kialakulása az egyetem "vállalkozói" minősítésének alapvető feltétele. Az egyes eseteket ezen szempontok alapján vizsgálta, és a kutatás fő eredményeit is ebben a logikában foglalta össze.

A vállalkozói egyetem erős és professzionális menedzsmentet épít ki

Az egyetem minden szervezeti szintjén kiépülő menedzsment rendszerén belül különösen nagy jelentősége van a csúcs-vezetésnek, amely általában kis létszámú (3-4 fős) operatív irányító testületet jelent. Ez a testület az akadémiai és az üzleti értékeket egyaránt megjeleníti és képviseli. A külső források felderítése, a közös infrastruktúra fejlesztése, a bevételeikkel kapcsolatos redisztribúció és általában a stratégiai döntések ezen a szinten történnek. A döntések előkészítése speciális bizottságok feladata, amely

3 A következő egyetemeket vizsgálta: Warwick Egyetem (Anglia), Strathclyde Egyetem (Skócia), Twentei Egyetem (Hollandia), Chalmers Műszaki Egyetem (Göteborg, Svédország), Joensuu Egyetem (Finnország).

bizottságokban az akadémiai stáb képviselői és külső szakértők is részt vesznek. Az egyetemek belső döntéshozó mechanizmusai gyors átalakuláson mentek át az elmúlt évtizedekben. A nagy növekedés előtti korszak ún. professzori jellegű vezetési rendszerét az 1960-as években a részvételi típusú vezetés váltotta fel. (Az előbbi esetben a professzori testület vagy a professzorok képviselőiből álló testület hozta a döntéseket. Az expanzió és részben az 1968-as diáklázadások hatására tértek át az utóbbi megoldásra, ekkor a tanári kar és az adminisztráció, valamint a hallgatók választott képviselőiből álló egyetemi tanácsok váltak dominánssá.) A hatékonysági, gazdálkodási szempontokat követő egyemen az ún. menedzseri típusú vezetés a megfelelő megoldás. A vállalkozói egyetemen teljesedik ki a leg tisztább formájában ez a folyamat.

Létrehozza az ún. fejlesztő perifériákat

Ipari parkokat, üzleti parkokat, technológiai fejlesztő parkokat és más, speciális szolgáltatást vagy kutatást végző egységeket fejlesztenek ki. Ezek gazdálkodási értelemben nagy önállósággal rendelkeznek, elkülönülnek az egyetem hagyományos – az állami tulajdont képező költségvetési szerveknek megfelelő gazdálkodási rendszerben működő – részlegeitől és egyértelműen üzleti jellegű tevékenységet folytatnak. Megkettőződik az egyetem szervezete, más megfogalmazással mátrix-szerűvé válik. Egy-egy akadémiai egység illetve az egyes professzor, kutató mindkét vonalon tevékenykedhet. Míg a hagyományos akadémiai egységek a diszciplináris rendet követik, a perifériákon az interdiszciplináris megközelítés, a projekt-orientált munka a jellemző. A hallgatók bekapcsolódhatnak a projektekbe, a perifériák keretében saját vállalkozásba is foghatnak. Az itt felnevelkedő későbbi alumnusok szerepe igen jelentős a megrendelések szerzésében. A perifériák tehát lényegében az egyetem és az üzleti világ, az egyetem és a lokális környezet közötti összekötő kapocs szerepét töltik be, mivel lényegük szerint ezen szférák vonásait egyaránt magukon viselik.

A finanszírozás diverzifikált, különböző jellegű forrásokból származnak a bevételek

A vállalkozói egyetemen – értelemszerűen – nagy súlyuk van a másodlagos, és különösen a harmadlagos finanszírozási forrásoknak.⁴ Főleg ez utóbbiak adják a diverzifikáltságot, mivel ez a forrás-csoport önmagában is igen sokféle lehet. A több lábon állás döntő eleme az egyetem gazdálkodásának. Első megközelítésben a másod- és harmadlagos források nagy aránya bizonytalansági faktornak látszik: valójában éppen a sokféle forrás biztosítja a stabilitást. Ebben a környezetben az egyetemi autonómia lényege abban rejlik, hogy nem függ az intézmény egyetlen (vagy kevés számú) fenntartótól, támogatótól.

4 A három forrástípus definícióját a 4.5.3. pontban adjuk meg.

Erős és stimulált akadémiai háttérrel van

Továbbra is az akadémiai stáb az egyetem működésének alapja. Kulcskérdés, hogy meg lehet-e nyerni tagjait a vállalkozói gondolatnak. Érezniük kell, hogy nem rosszabbul, hanem jobban járnak az új egyetemi filozófia követése által. Meg kell győzni őket arról, hogy lehetséges az akadémiai és az üzleti értékek együttes érvényesítése. A tradicionális és semmivel sem pótolható értékek tovább élhetnek a vállalkozói egyetem keretében, mi több, a már elfeledettnek látszó újjászülehetnek. A kedvező anyagi helyzetben lévő intézmény jobb feltételeket adhat a kutatáshoz, mint a leromlott, alulfinanszírozott hagyományos állami egyetemek. Az egy gazdasági egységként funkcionáló egyetemnek módja van arra, hogy a bevételek olyan átcsoportosítását valósítsa meg, amely lehetővé teszi minden értékes egység fennmaradását, akadémiai értelemben fontos és kiváló színvonalú tevékenység folytatását. A sok lábon álló egyetem képes arra, hogy a konjunkturális hatásokat kivédje, hosszabb távon gondolkodjon, ne kényszerüljön pillanatnyi szorongatott anyagi helyzetben egységeket, tevékenységeket leépíteni. Tehát – Clark megfogalmazását követve – a vállalkozói egyetem nem az ördög szüleménye és nem a pokolhoz vezető út az akadémiai értékek szempontjából. Éppen ellenkezőleg: azok érvényesülésének ad kedvező terepet.

Az egyetem egészét áthatja a vállalkozói kultúra

A vállalkozói egyetem olyan intézmény, amelynek minden egysége, minden munkatársa vállalkozó – mondja Clark. Nem kivételes egységek, zárványok jelenítik meg a vállalkozást, hanem az egyetem egésze. Éppen ezért nem vezet atomizálódáshoz, egymás rovására történő térnyeréshez. Mi több, a végső soron közös vállalkozás közösséggé formálja az egyetemet. Mivel minden vállalkozói egyetem – a dolog természete következtében – egyedi jelenség, sajátos története van, megoldásai, törekvései is egyedülállóak a maguk módján. Ez alkalmat ad az eredet-legendák, szimbólumok megszületéséhez és ápolásához, az intézményhez való pozitív érzelmi viszonyuláshoz tanárok, adminisztrátorok és hallgatók számára egyaránt. Ebben a közegben elfogadtatható a fentiekben említett erőforrás-átcsoportosítás, gyökeret verhet az alumnus szerveződés.

Clark legfontosabb következtetése az, hogy olyan egyetemekből lesznek nagyobb eséllyel vállalkozói egyetemek, amelyek valamilyen okból perifériális helyzetben vannak, vagy abba kerültek. Tehát a filozófiaváltás kitörési eszköz számukra a sarokba szorított helyzetből. Mivel az egyetem minden egysége és munkatársa átérzi a fenyegetettséget, hajlandó a váltásra, esetleg aktívan részt is vesz annak alakításában. A krízisből való kilábalást sikerként, közös sikerként éli meg.

3. Az intézményi szintű vizsgálat módszerei

A kutatás során a vonatkozó szakirodalom feldolgozása után áttekintettük a magyarországi felsőoktatás gazdálkodását meghatározó szabályozói környezetet, majd empirikus munkát végeztünk az intézményi szinten lezajló folyamatok feltárására. Esettanulmányokat készítettünk hazai és külföldi egyetemeken. A terepmunka forгатókönyve szerint először a helyi dokumentumok, statisztikai anyagok és a helyi szinten releváns szakirodalom összegyűjtése történt meg, majd a munkatársak felkeresték az adott egyetem vezetőit, a vizsgált kérdésben kompetens személyeket, akikkel részletes interjút készítettek, a beszélgetés kapcsán további anyagokat, dokumentumokat kaptak. Tekintettel arra, hogy az intézményi szinten elsősorban a fő aktorok véleményére, attitűdjére, az egymással egyező vagy ellentétes álláspontokra voltunk kíváncsiak, az interjúk jelentették az információgyűjtés legfontosabb módszerét. A külföldi esettanulmányok – értelemszerűen – az adott ország felsőoktatási rendszerének rövid bemutatását is tartalmazzák, ennyiben más a szerkezetük, mint a magyar egyetemekről készülteknek, amelyek viszont részletesebben tudták feltárni a konkrét intézményben tapasztalható összefüggéseket.

Az esettanulmányok koncepciójának és forгатókönyvének kidolgozása-
kor Burton R. Clark idézett vizsgálatát vettük alapul, amelyet a már említett
könyvében részletesen leír. Az abban használt módszereket, fogalmakat,
vizsgálati dimenziókat alkalmaztuk. Ezzel próbáltuk lehetővé tenni az euró-
pai szintű összehasonlítást. (Az intézményi esettanulmányok során készí-
tett interjúk vázlatát a Melléklet tartalmazza.)

Az egyetemek kiválasztásánál az a szempont vezetett bennünket, hogy
lehetőleg jellegzetesen eltérő típusokkal találkozzunk. Három magyaror-
szági egyetemen dolgoztunk. A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi
Egyetem a szakegyetem típusát képviseli, a Szent István Egyetem az in-
tézményi integráció során létrejött több-campusú egyetemet jeleníti meg, a
Pécsi Tudományegyetem pedig klasszikus tudományegyetemként került a
mintánkba.

A külföldi egyetemek közül két Európai Unió-s országbeli egyetemet vá-
lasztottunk: a bambergi Otto-Friedrich Egyetemet és a Helsinkii Egyetemet.
Előbbi esetében az a szempont vezérelt bennünket, hogy a német példa –
egyetemtörténelmi okokból, a hasonló eredeti modellből adódóan – tanulsá-
gos lehet számunkra, fontosnak tartottuk továbbá, hogy az Európai Unió
meghatározó országának egyeteméről kapjunk képet. A Helsinkii Egyetem-
re azért esett a választásunk, mert Finnország nyelvi és regionális tekintet-
ben perifériális ország, az 1990-es évek első felében súlyos gazdasági
válsággal kellett megküzdenie. Kíváncsiak voltunk, hogy ebben a nehéz

helyzetben hogyan keresi jövőjét egy – országában domináns – nagy múltú egyetem. A poszt-szocialista térség egyetemeit a Temesvári Nyugati Egyetem és a Varsói Egyetem képviseli. Itt tehát egy szomszédos ország egyetemét, illetve az európai csatlakozáshoz hozzánk hasonlóan közeli helyzetű ország egyetemén jártunk.

A fentiekből következik, hogy a hét egyetem semmilyen tekintetben nem reprezentálja Európa, a poszt-szocialista térség vagy Magyarország egyetemeit. Az ott készült esettanulmányokkal a jellegzetes típusokat szándékoztunk megtalálni, megjeleníteni. Tehát a megállapítások szigorú értelemben kizárólag az adott egyetemekre vonatkoznak. Az egyes egyetemek, típusok magatartását megkíséreltük egy-egy jelzővel összefoglalni. Ezt semmiképpen nem bíráló és főleg nem bántó szándékkal tettük. Az egyetemek viselkedését próbáltuk megérteni, amihez a különböző esetek tömör összehasonlítása segítséget jelentett.

4. Gazdálkodó egyetemek Magyarországon

4.1. Az elemzés szemléletéről, módszereiről

A magyar egyetemek gazdálkodói, vállalkozói dimenzióinak kutatása során 2001-2002-ben három egyetem szervezeti, működési jellemzőit tártuk fel.⁵ Összefoglaló elemzésünkben a szervezeti sajátosságok mellett elsősorban arra a hozzáállásra és szemléletre helyezük a hangsúlyt, amellyel a felsőoktatási intézmények a gazdasági környezet adta kihívásokra reagálnak. Az elemzés alapját elsősorban képező intézményi esettanulmányok az aktuális helyzetet tárták fel. A jelenre orientált vizsgálat jövőre irányuló kiterjesztése céljából az összefoglalóban kitérünk a felsőoktatási intézmények által összeállított intézményfejlesztési tervekből adódó tanulságokra is.

4.2. Az első megközelítés

A gazdálkodó egyetem fogalma – mint az elméleti fejezetben láttuk – azt az alapvetően a külső követelményekből adódó felsőoktatási szemléletváltást jelenti, amelynek során az akadémiai típusú intézmények gazdálkodó szervezetekké alakultak át. Ez a változás technikai, személyi következményekkel is járt. A finanszírozás szintjén pedig az jellemezte, hogy a költségvetési források mellett olyan másod- és harmadlagos kiegészítő bevételi formák felé fordult az egyetem, mint a pályázatok, illetve a gazdasági tevékenység, az intézmény szabad szellemi és infrastrukturális kapacitásainak profit-orientált felkínálása.

Ezen "gazdálkodó egyeteminek" nevezett típus főbb ismérveit lényegében mindhárom vizsgált felsőoktatási intézményben azonosítottuk. A három egyetemen – a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen, a Szent István Egyetemen és a Pécsi Tudományegyetemen – azonban eltérő mértékben mutatkoztak a gazdálkodó egyetem sajátosságai.

⁵ Az esettanulmányokat készítették: Veroszta Zsuzsanna: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Pécsi Tudományegyetem; Erdei Itala: Szent István Egyetem.

Gazdálkodó egyetemenként a Műegyetem⁶ bizonyulhat a legsikeresebbnek. Az egyetem gazdálkodási vonatkozásait az intézmény vezetése nem kérdőjelezi meg, a gazdasági szempontok, követelmények beépültek az intézmény szemléletébe, s gyakoriságát, nagyságrendjét tekintve is jelentős mértékű a másod- és harmadlagos finanszírozási források súlya az egyetem összes bevételében. Ami a gazdálkodó tevékenység jellegét illeti, a BME erősen túlnyúlik a meglévő oktatási, vagy infrastrukturális kapacitás kihasználásából adódó lehetőségeken, bevételeit tekintve sok szálon kötődik a gazdasági és tudományos élethez.

A Szent István Egyetem esetében a bevételszerző tevékenység mellett nagy súllyal vannak jelen az állami finanszírozásra alapozott működési mechanizmusok is. Az egyetem szemléletében és gazdálkodási szerkezetében az erős akadémiai irányultság mellett a vezetés felismerte a gazdasági körülményekből adódó kényszereket. Több kar élni is tud a gazdasági nyitásból adódó lehetőségekkel, mégis az egyetem egészét az jellemzi, hogy bevételszerző tevékenységei alapvetően szabad oktatói kapacitása piaci felkínálásán alapulnak. Emellett az egyetemi infrastruktúra gazdasági hasznosítása is jelentős. Csekélyebb azonban az a "vállalkozóinak" mondott mentalitás és törekvés, amely önálló gazdasági egységek működtetésén alapulva járul hozzá az intézmény gazdasági stabilitásához.

A Pécsi Tudományegyetem annyiban tekinthető "gazdálkodó" egyetemnek, amennyiben az egyes szervezeti egységek a gazdasági tevékenység szükségszerűségét már felismerték, ugyanakkor az egyes karok, intézmények hozzáállása és aktivitása ezen a téren igen nagy különbségeket mutat. A bevételszerzés követelménye több karon kényszerítő erővel van jelen, miközben az akadémiai szemléletű irányítás nem tud és nem is szándékozik ezen követelményeknek megfelelni. Más karok, intézmények ugyanakkor nagymértékben nyitnak a piac, alapvetően az oktatási kereslet felé. Az intézmény harmadlagos bevételi forrásait alapvetően a költségtérítési képzések bevételei alkotják.

Az intézményi sajátosságok feltárása során azokat a tényezőket kerestük, amelyek egy-egy felsőoktatási intézmény gazdálkodási szemléletét meghatározzák.

⁶ A mai hivatalos elnevezés mellett a köztudatban ez az elnevezés terjedt el, az egyetem nevének rövidítéseként pedig ma is a BME rövidítést használják. Ezért a továbbiakban jelen tanulmányban is szerepelnek ezek a változatok.

4.3. A gazdálkodó egyetem háttértényezői

4.3.1. Az intézményi múlt

A vizsgált három egyetem mai szervezete más-más történeti előzményekre vezethető vissza. Miért indokolt az intézmények szervezeti előzményeinek beemelése a gazdálkodó egyetem vizsgálatába? Az esettanulmányok alapján megállapíthatjuk, hogy a gazdálkodó-vállalkozói egyetemi dimenziók feltárásában a centralizált-decentralizált jelleg alapvető magyarázó elvnek bizonyult. Az intézményi múlt mindhárom vizsgált intézményben erősen meghatározza ezt az irányítási, szemléleti dimenziót. A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem megalakulásától fogva egy egységben definiálta magát, mind szemléletileg, mint szervezetileg. A Műegyetem természetes működése során a változó igényeknek megfelelően új karokkal bővült, ám szervezeti egysége megmaradt. Ez a stabil és jelentős gyökerekkel bíró szervezeti háttér adja egyik alapját az erősnek mondható központi irányításnak. Ebből következően az egyetemi vezetésnek nagy szerepe van az intézményi stratégia kijelölésében, s ez természetesen az alapvető gazdasági döntésekre is vonatkozik. A másik két intézmény, a Szent István Egyetem és a Pécsi Tudományegyetem jelenlegi intézményi struktúrája az integráció révén alakult ki, s több, korábban önálló kart is magába foglal. Az egyes egységek eltérő múltjából adódik az is, hogy az irányításban jóval kevésbé dominálnak a centralizált elemek, a karok, intézmények stratégiája, mozgástere a Műegyeteménél kisebb mértékben összehangolt.

4.3.2. A térbeli tagoltság

Természetesen az intézményi múltból adódó centralizált-decentralizált irányítás különbségeit nagyban felerősítik a képzési egységek kapcsolatának földrajzi dimenziói. Amíg a Műegyetem szervezeti-történeti egysége egy területi koncentrációval is együtt jár, addig – különösen a SZIE esetében – a decentralizált szervezett mögötti, korábban önálló intézmények térbelileg is meglehetősen tagoltak. Az egyetemek gazdálkodói dimenzióinak feltárása során tehát figyelembe kell vennünk a szervezeti, térbeli decentralizáltság és a gazdálkodási aktivitás, struktúra kapcsolatát is. A korábban önálló gazdasági egységként (is) működő karok egy nagyobb szervezeti keretbe tagozódva nem épültek be zökkenőmentesen az összegyetemi működésbe.

4.3.3. A tradíciók

Az egyetemi karok mögötti önálló intézményi múlt szemléleti szempontból szintén meghatározó. A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem karait a mérnökség, mint szakma, s az ehhez kapcsolódó sajátos munka-ethosz fogja össze. Ezt a szemléleti egységet erősíti a "közös múlt" is: a Műegyetem oktatóinak, hallgatóinak sikerei, az egyetem falai között megszületett találmányok, fejlesztések, a kiterjedt szakmai kapcsolatok presztízse, a képzés elismertsége. Ennek a tradicionális egységnek az ereje érvényesül az egyetem működésében. A kevésbé decentralizált szervezetként jellemezhető Szent István Egyetemen belül sokkal inkább az egyes karok tekintetében vehető észre ez a tradicionális egység, az egyetem egésze nem rendelkezik ilyen egységes múlttal, a közös történelem és szakmaiság tudatával. Ebből következően a központi döntések hatásai is kevésbé akadálymentesek, sok kezdeményezés indul meg kari szinten. Ugyanez a tendencia érvényesül a Pécsi Tudományegyetemen is, s az egyes szervezeti egységek eltérő tradíciói, szemlélete a decentralizált irányítás révén nagyban hozzájárul a karok közti különbségek konzerválódásához, növekedéséhez.

4.3.4. A szakma jellemzői

Az egyetemek gazdálkodási szemléletét befolyásoló centralizáltság-decentralizáltság szakmai szempontból is érvényesül. A Műegyetem szakmai egysége egy markánsabb döntési-irányítói szervezettel jár együtt, az alapvetően központi szintről induló stratégiai döntéseket segíti a karok egymással rokon szakmai háttere. A Pécsi Tudományegyetem nagymértékben decentralizált szervezeti, döntési és gazdasági struktúrája a tudományegyetemi sokféleségből, sokszínűségből is ered. Egy kilenc különböző tudományterületet, tudományt felölelő karból álló intézmény esetében a központi döntések kiterjesztése a körülmények sokféleségéből adódóan problémásabb. A Szent István Egyetem ezen a téren is a köztes helyet foglalja el. Az intézmény gyökerei a Gödöllői Agrártudományi Egyetemhez kötődnek, számos karát így mezőgazdasági képzési múltból táplálkozó tradíciók jellemzik. Emellett azonban az új karok bevonásával, illetve új intézmények, képzések megjelenésével a SZIE profilja egyéb szakmai területekkel is bővült.

A centralizáltság mellett az egyetemek gazdasági vonatkozásaiban a szakmaiság másik szempontból is meghatározónak bizonyulhat. Ez az ok kézenfekvő: a megrendelők, a piac eltérő igényekkel, kereslettel fordul a különböző szolgáltatások, szakmák felé. Amíg például az informatikai tudás, szolgáltatások és fejlesztések felvevőpiaca rendkívül kiterjedt, addig a

bölcsészettudományi, vagy természettudományi ismeretek iránt csekélyebb a piaci érdeklődés. Az intézmények szakmai profilja tehát nagyban befolyásolja azt, hogy az egyetem, kar vállalkozó-gazdálkodó tevékenysége milyen irányokban, és milyen volumenben jut térhez. A Műegyetem kiterjedt és sok területet felölelő bevételszerző tevékenysége tehát nem kizárólag szemléleti alapokon nyugszik. A műszaki tudományokon belül számos olyan szakterület van, amely iránt a gazdasági élet fokozott érdeklődést mutat. Természetes, hogy ezen területeken a gazdasági tevékenység gyakran fut ki olyan, az egyetem mellett perifériaként működő vállalkozási formákba, amelyeknek kizárólagos célja a bevételszerzés. Azon szakmai, tudományos területek gazdasági tevékenysége, amelyek nem rendelkeznek ilyen kiterjedt felvevőpiaccal rendszerint a másodlagos források, a pályázatok, a tudományos tevékenységhez kapcsolódó bevételszerzés felé irányul. A fentiekben túl ezzel is indokolható az, hogy a SZIE és kiemelten a Pécsi Tudományegyetem profit-orientált tevékenységének fontos súlypontja az intézmény szellemi és infrastrukturális kapacitásának felkínálása a piaci szféra számára, azaz a költségtérítéses oktatási programok indítása. Mivel azonban a képzések iránti kereslet önmagában is szakterület-függő, a szakmaiságból adódó egyenlőtlenségek problémája intézményi szinten is leképeződik. Ez természetesen alapvetően a több, különböző profilú karral működő tudományegyetemeket érinti, a PTE-n belül többek között ez vezette a karok közti gazdasági különbségek kiegyenlítéséhez.

A szakma és a képző intézmények gazdálkodó jellegének eltérései a fenti két tényezőn – a decentralizáltságon és a piaci keresleten – túl még egy tényezőre visszavezethetők. A tudományterületekhez, tudományokhoz egyfajta beállítottság, szemléletmód is kapcsolható. A "gazdálkodó egyetem" feltételei nagyobb eséllyel jelennek meg egy racionálisabb, életközeli közgazdász-képzésben, egy gyakorlat-orientált, innovációra törekvő mérnökképzésben, mint például egy elvontabb bölcsész-képzésben. A piac-orientált szemléletet és tevékenységet tanácsosabb a piachoz szakmailag is közelebb álló szakterületeken keresni.

4.3.5. A gazdasági környezet

Az egyetemek gazdasági tevékenységükben, gazdálkodásukban a fentebb említetteken túlmenően kénytelenek az őket körülvevő felvevőpiac által meghatározott követelményekhez alkalmazkodni. Ennek az alkalmazkodásnak a szakmai indikátoraira a fentiekben tértünk ki: a piacképes szakmák, szakterületek nagyobb kereslettel bírnak, több formában és nagyobb mértékben kapcsolható hozzájuk az intézményi bevételszerző tevékenység. A szakmaiságon túlmenően a gazdasági környezet másik jellemzője gazdaság-földrajzi természetű. A vizsgált három egyetem más-más gazdasági régióhoz kötődik. A Műegyetem székhelye kizárólag Budapest,

így a fővárosból irányul felé kereslet, míg a Pécsi Tudományegyetem lényegében a Dél-Dunántúl meghatározó felsőoktatási intézménye. A SZIE esetében is jelentős a kötődés a fővároshoz, mert bár az egyetem székhelye Gödöllő, a karok közül hét Budapesten működik. Ugyanakkor a Szent István Egyetem Gyöngyösön és Jászberényben is folytat képzést. A régió gazdaság-földrajzi adottságainak jelentős súlya az egyetemek gazdálkodási profiljának kialakításában érzékeltethető a Pécsi Tudományegyetem példáján. Az egyetem intézményfejlesztési terve külön fejezetben foglalkozik a gazdasági környezet, a régió jellemzőivel, kiemelve a térséget jellemző magas kényszervállalkozási arányt, a vállalkozások elaprózottságát, a külföldi befektetések alacsony súlyát, az ipari termelés lassú növekedését, a K+F tevékenység csekély volumenét.

Az egyetem gazdasági tevékenységét meghatározó gazdaságföldrajzi tényezők – a térség gazdasági fejlettsége – mellett az intézmény környezetét abból a szempontból is elemezhetjük, hogy az adott régióban működik-e hasonló képzési, szakmai profilú "konkurens" felsőoktatási intézmény.

4.4. Decentralizált működési formák és következményeik

Az egyetemek gazdálkodó mivoltát meghatározó tényezők feltárása során központi fogalomként, alapvető dimenzióként merült fel az egyetemi szervezet centralizált-decentralizált volta. Ennek a szempontnak a kimerítőbb elemzése a gazdálkodó, vállalkozói egyetem kutatása során azért is indokolt, mert amellett, hogy megkülönböztető dimenzióként emeltük be az elemzésbe, bizonyos szempontból egységesen merül fel mindhárom vizsgált intézményben. Láthattuk, hogy nagyobb volumenű és mozgásterét tekintve is sokrétűbb gazdasági tevékenységet találunk azokban az intézményekben, amelyeknek tradíciói, szellemisége, földrajzi és szervezeti adottságai centralizáltabb képet mutatnak. Vizsgálatunkból úgy tűnik, hogy egy szervezeten belül, szakmailag, vagy történetileg kevésbé egységes intézményben kevésbé akadálymentesen jut érvényre a gazdálkodó, vállalkozói szemlélet.

A centralizáltság-decentralizáltság fentiekben kiemelt dimenzióit tekintve a vizsgált három felsőoktatási intézmény jelentősen eltért egymástól. Egy nagyon fontos szempontból azonban mindhárom egyetem azonos képet mutat: gazdálkodását tekintve mindegyiküket a kari autonómia, a decentralizáltság elve jellemzi. A decentralizált gazdálkodási forma tömören összefoglalva azt jelenti, hogy a bevétel az azt megtermelő egységnél marad. A vizsgálatunkba bevont mindhárom egyetemen a karok, intézetek egy központilag meghatározott, egységes mértékű elvonáson túl szabadon gazdálkodhattak az általuk végzett bevételszerző tevékenység hasznával, s

ez a tendencia érvényesült a karinál kisebb egységekben is. A bevételeket terhelő központi, kari elvonás rendszerint az adminisztratív apparátus fenntartásához és az infrastruktúra működtetéséhez szükséges forrásokat hivatott biztosítani, a befolyt haszon tetemes része akár egyéni, akár tanszék-, vagy munkacsoport szintjén realizálódik. A gazdasági tevékenység kari decentralizációja rendszerint az újraelosztási rendszer hiányával is együtt jár. Az önálló karok szabadon gazdálkodnak, ami együtt jár a karok közti gazdasági egyenlőtlenségek kiszélesedésével is. Mivel ezeket a különbségeket központi szintű, nagyobb volumenű redisztribúció nem csökkenti, a karok egymástól való gazdasági, szemléleti eltávolodása visszahatásként az összegytemi vezetést gyengíti.

Mindhárom vizsgált egyetem a kari autonómia elvén szerveződött. Ez a tényező kiemelten fontosnak bizonyult a vállalkozói egyetemi koncepció vizsgálata során. Az egyetemek, karok gazdálkodásának volumenét meghatározó fenti tényezők mellett a decentralizáció számos szemléleti következménnyel járt. A vállalkozói egyetemi jelleg szempontjából ezek a következmények lényegében az egyetem egészét átfogó vállalkozói szemlélet hiányában összegezhetők. Mint az alábbiakban kitérünk rá, alapvetően épp a Clark által kidolgozott, vizsgálatunkban következetesen alkalmazott vállalkozói egyetem-fogalom lényegi elemének – az egyetem egészét átható vállalkozói kultúrának – fejletlensége miatt nem azonosíthattuk a vállalkozói egyetemi típust a magyar vizsgálatban.

4.5. A vállalkozói egyetem szemléleti és gazdasági jellemzőinek azonosítása

Az egyetemeken készített esettanulmányok központjában a vállalkozói egyetem ismérveinek feltárása állt. Az alábbiakban az ennek során született megállapításokat összegezzük annak fényében, hogy az adott egyetemeken mennyire azonosíthatóak a Clark által kidolgozott vállalkozói egyetemi típus jellemzői.

4.5.1. Az akadémiai szemléletű vezetés dominanciája

A vállalkozói egyetemet erős és professzionális menedzsment kiépítése jellemzi, a döntést és irányítást egy kis létszámú operatív testület végzi. Ez a szervezeti forma a döntési folyamat felgyorsításával biztosítja az egyetem gyors reagálását a külső követelményekre.

A vizsgált magyar felsőoktatási intézmények mindegyikében a több szintű döntési mechanizmusok elve, a részvételi típusú vezetés érvényesült. A központi szinten megszülető döntések meghozatalában a hierarchiában alacsonyabban elhelyezkedő egységek képviselői is részt vesznek. Ez a struktúra mind összegytemi, mind kari szinten leképeződik. Az alapvető stratégiai döntések tehát egyik intézményben sem kizárólag a csúcsvezetés szintjéről indulnak ki, ugyanakkor a döntéshozatalban – intézményenként eltérő mértékben – mégis szerep juthat a professzionizált, menedzser jellegű beállítottságnak, szemléletnek.

A magyar felsőoktatási intézmények az állami finanszírozásból eredő elsődleges források mellett másod- és harmadlagos bevételi források keresésére, bevonására is kényszerülnek korántsem stratégiai, "agyfejlesztési" célból, hanem a pusztán működésük, fennmaradásuk biztosítása végett. Ezek a gazdasági kényszermechanizmusok hozták magukkal a vezetés professzionizálódásának igényét, hiszen a források megtalálásához, a gazdasági lehetőségek hatékony és gyors felismeréséhez, kiaknázásához a vezetésen a hagyományos akadémiai szemlélet mellett a menedzseri hozzáállásnak, szakértelemnek teret kell kapnia. Ennek a szükségszerűségnek a felismerésével lényegében minden egyetemen találkoztunk, bár maga a folyamat rendszerint negatív fogadtatásra talált. Az egyetemi vezetésben esetlegesen bekövetkező változások mögött nem szemléletváltás, hanem alapvetően gazdasági kényszer húzódik meg. A menedzsment kiépítésének folyamata meglehetősen ellentmondásosnak bizonyult. A működéshez nélkülözhetetlen bevételstervezéshez szükséges volna egy professzionális szakemberbázis működtetése, ám ennek anyagi hátterét az intézmények biztosítani nem tudják. Az ellentmondást erősíti az egyetem akadémiai szemlélete, amely az intézmény működésében a gazdasági szempontok másodlagosságát hangsúlyozza a szakmai, tudományos tényezőkkel szemben.

Ebből az ellentmondásból adódik az az általános jelenség, hogy az egyetemek a gazdasági működéshez szükséges szakértelmet belülről biztosítják. Az adott intézmény egységeiből rekrutált, tehát akadémiai emberek azok, akik adott esetben egy-egy szakmai (stratégiai, gazdasági, külkapcsolati) terület vezetését magukra vállalják. A szervezeti egységek (karok, tanszékek) vezetői között a menedzser szemlélet rendszerint a véletlen, esetleg a szakmai múlt, a korábban már bizonyított rátermettség műve, ez a vezetői gárda akadémiai és nem gazdasági szempontok alapján tölti be funkcióját. Ebből következik az a sokszínűség, amit a kari szintű irányítás vizsgálata során találunk: egy intézményen belül találkozhatunk alapvetően menedzseri és teljes mértékben akadémiai szemléletű vezetéssel is.

Az egyetemek menedzsmentjében talált igen vegyes kép nagyban visszavezethető az intézmények decentralizált működési elvére. A karok – önálló gazdálkodó egységek lévén – saját bevételeikkel maguk gazdálkodnak, esetleges forrás-hiányuk terhére is maguk viselik. Az egyetemi szintű

döntésekben a központi menedzsment mellett működő kis létszámú operatív testület hatékony működése azért sem képzelhető el, mert a kari dominancia az információ-áramlást és a döntéshozás folyamatát igencsak lassítja és módosítja. A gyors és hatékony döntéshozás tehát igen gyakran az erős kari érdekek összehangolási kényszerén bukik el, ennek következtében a központi vezetés mozgástere rendszerint olyan "keretjellegű" döntések meghozatalára szűkül le, amelyek kari szinten is biztosítják az önállóságot. Ez a tendencia jellemzi a Pécsi Tudományegyetem működését, ahol a központi vezetés dominanciája csekély, a döntések jellemzően a kari erővonalak mentén születnek meg. A kari vezetés elemzésekor a Szent István Egyetem és a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen is igen vegyes a kép, a választóvonal a központi vezetés szemléletének, összetételének vizsgálata során húzható meg. A Műegyetem vezetésében ez úgy nyilvánul meg, hogy az intézmény egészét érintő stratégiai területeken tudatosan törekszik a menedzseri szemlélet beemelésére az egyetem szellemi erőforrásainak felhasználásával.

4.5.2. Alapvetően szolgáltató jellegű perifériák működtetése

A vállalkozói egyetem fejlesztő perifériákat hoz létre és működtet annak érdekében, hogy az egyetem és a társadalmi-gazdasági környezete között élő kapcsolatot tartson fenn, s hogy hatékonyan tudjon reagálni a külső megrendelők igényeire. Az ennek érdekében kialakított üzleti, ipari parkok az intézmény mellett, nagyfokú gazdasági és szervezeti önállósággal működnek, miközben alapvetően szakmai értelemben működésüket az egyetem biztosítja. Ebben az értelemben véve tipikusnak mondható fejlesztő perifériákkal kizárólag a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen találkoztunk, ahol elsősorban a kutatás, fejlesztés területén mutatkozó kereslet hozta létre azokat a szervezeteket (PI. Információs Társadalom és Trendkutató Központ), amelyek a gazdasági és a tudományos élet megrendeléseit teljesítik. A fejlesztő perifériák az általuk létrehozott tudományos és gazdasági haszon mellett nagy szerepet játszanak az oktatók és hallgatók szakmai életében is. Ezekben a szervezetekben alapvetően az egyetem oktatói vesznek részt, illetve szakmai lehetőséget kapnak a diákok is. A szervezet az egyetemtől nagymértékben független, ami azért jelentős, mert az egyetem hagyományos, többszintű döntési mechanizmusából kiemelve tud gyorsan és hatékonyan reagálni a külső igényekre.

Az egyetemi szervezeten belül, nagymértékben önállóan, profitorientáltan működő egyéb perifériák mindhárom egyetem esetében oktatási szolgáltatási tevékenységet végeznek. A távoktatás és továbbképzés egyértelműen olyan területnek bizonyultak, amelyeken a felsőoktatási intézmények sikerrel felkínálhatják szabad szellemi és infrastrukturális kapacitásukat. A költségtérítéses oktatási tevékenység aránylag kis befektetést igényel.

nyel az egyetemtől, miközben ezen képzési formák iránt az élethosszig tartó tanulás elvének előtérbe kerülésével a piacon egyre növekvő érdeklődés mutatkozik. A három intézmény mindegyike felismerte a távoktatásban és a felnőttképzésben, továbbképzésben rejlő gazdasági lehetőségeket és ennek kiaknázására nagymértékben független intézeteket hozott létre. A SZIE ilyen jellegű képzései – bár intézményhez kötöttek – jellemzően kari kezdeményezésűek és kari ellenőrzés alatt állnak, a BME és a PTE képzési központjai nagyfokú önállóság mellett szervezetileg a központi struktúrához csatlakoznak. A továbbképzés tekintetében az iparral, a vállalatokkal, mint megrendelőkkel kiépített szakmai és gazdasági kapcsolat döntően fontos az egyetem számára. A tanfolyami képzések szervezésével, a képzési anyag kidolgozásával szorosabbra fonható és tágítható a gazdasági környezettel fenntartott kapcsolatok köre.

4.5.3. A diverzifikált finanszírozás kényszere és következményei

A finanszírozási formáit illetően a több lábon állás a vállalkozói egyetem fontos jellemzője. A gazdasági források eredetének sokfélesége egyfajta stabilitást biztosít az egyetemnek, hiszen így egy-egy forrás súlyának csökkenése működését nem veszélyezteti. A források között vizsgálatunkban megkülönböztettük az első-, másod- és harmadlagos finanszírozási formákat.

Elsődleges finanszírozási formaként az állami normatív támogatásból befolyó összeget határoztuk meg. A másodlagos finanszírozási forrás is lényegében állami költségvetési eredetű, ám mértéke és megléte nem előre meghatározott. Ez a bevételszerzési mód alapvetően a pályázati tevékenységet jelenti, melynek során az állami alapokból érkező összegek nagysága az intézmények aktivitásától, teljesítményétől függ. A harmadlagos bevételi forma a tényleges gazdasági tevékenység, amelynek során az intézmény szellemi, infrastrukturális kapacitását a piacon kínálja fel és értékesíti. Ezek a források eredhetnek oktatási tevékenységből, tudományos szolgáltatások nyújtásából, (pl. szakértői tevékenység), vagy a gazdasági szférából igényelt kutatási és fejlesztési tevékenységből. Emellett ilyen jövedelem lehet az egyetemi infrastruktúra szakmai jellegtől független felkínálása, hasznosítása is (pl. létesítmények bérbe adása).

A vállalkozói egyetemnek a diverzifikált finanszírozás alapvető érdeke: ezen alapul az egyetem gazdasági stabilitása és ezáltal autonómiája is. A vizsgált magyar felsőoktatási intézmények esetében a finanszírozási források alakulásában kényszermechanizmusok játszottak közre. Az állami normatíva összege nem elég az intézmény működésének fenntartásához, így az egyetemi vezetés kénytelen a másod- és harmadlagos bevételi források felé is elmozdulni, az ezek megszerzését elősegítő struktúrákat többé-kevésbé fejleszteni. A nem állami bevételek aránya a Budapesti Műsza-

ki és Gazdaságtudományi Egyetem esetében jelentős, míg egyértelműen kevesebb súllyal esik latba a Pécsi Tudományegyetem gazdálkodásában. Amíg a PTE gazdálkodásában nagymértékben támaszkodik az állami normatívára, addig a SZIE bevételeinek közel felét, Műegyetem bevételeinek pedig ennél is jelentősebb részét a másod- és harmadlagos források alkotják.

A finanszírozás diverzifikáltsága a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem gazdálkodását jellemzi leginkább. A Műegyetem bevételeinek nagy része projekt-orientált, gazdálkodásában az intézmény nagymértékben támaszkodik a hazai és nemzetközi piaci megrendelésekre. A másod- és harmadlagos bevételi források megszerzését az egyetem központi, szervezeti háttér-támogatással könnyíti meg (például a Pályázatfigyelő Iroda működtetése) azért, hogy az intézményi adminisztratív utak lerövidítésével lehetővé tegye a gyorsabb reagálást a piaci igényekre. A bevételszerző tevékenység emellett mindhárom felsőoktatási intézményben kari, tanszéki, tanszékcsoporthi, sőt egyéni szinten értelmezhető leginkább. A kari autonómiából adódóan a bevételek és az azokat megtermelő tevékenység is széttagolt intézményi szinteken vizsgálhatóak.

A Szent István Egyetem bevételeiben a költségvetési források súlya több, mint a felét teszi ki az egyetemi összbevételnek. A forrásszerzés módja és volumene karonként igen eltérő képet mutat, ám általánosan jellemző, hogy a harmadlagos bevételeken belül az oktatási szolgáltatások súlya dominál.

A Pécsi Tudományegyetem működése gazdaságilag alapvetően az állami normatívára támaszkodik. A karok közti bevételkülönbségek itt is igen élesen jelentkeznek.

A kari autonómia tehát mindhárom egyetem gazdálkodását alapvetően meghatározza, annál is inkább, mivel a gazdaságilag nagyon különböző helyzetben lévő karok között nem működik jelentősebb redisztribúciós mechanizmus. Az egyetemek mindegyikének működését jellemzi, hogy a központi adminisztráció működési- és az egyetem fenntartási költségeinek fedezésére meghatározott arányú központi elvonás terheli a bevételeket. Ez az összeg azonban a központi irányítás működési költségeinek biztosítására szolgál, nem foglalja magában a karok közti egyenlőtlenségek tompítását, a költségvetési hiánnyal küzdő karok működésének biztosítását más karoktól történő elvonással. A gazdasági decentralizáltság a karoknak illetve a profitot megtermelő egységeknek az érdekeit szolgálja, hiszen a bevétel nagy része ezen a szinten marad, ugyanakkor az egyetem egészének működését nagyban megnehezíti. Ennek következményei gazdasági szintről áttevődve szemléleti szinten is érzékelhetőek, jelentősen hozzájárulva az egyetem egészét átható vállalkozási kultúra hiányos voltához.

4.5.4. Az akadémiai háttér bevonásának nehézségei

Az akadémiai stáb súlya a vállalkozói egyetem működésében alapvető fontosságú. Ugyanakkor a hagyományos akadémiai szemlélet mellett az egyetem szakmai súlyát biztosító oktatói-kutatói gárda a vállalkozói gondolatot össze tudja egyeztetni a tudományos követelményekkel. Az akadémiai stáb felismeri, hogy az egyetem hagyományos értékeinek fenntartását a gazdasági stabilitás megteremtésével lehet biztosítani. A vállalkozói szemlélettől várható, hogy összegytemi érdektől vezérelve a bevételeket átcsoportosítsák a tudományos tevékenységet végző egységek között, így teremtve meg a hosszú távon megterülő tudományos tevékenység anyagi bázisát.

A Magyarországon vizsgált egyetemek esetében épp ez az egyetem egységére épülő szemléletmód nem alakult ki. A kari autonómia miatt a bevételek összegytemi szinten nem jelennek meg, nem működik olyan jelentős redisztribúciós rendszer, amellyel egy hosszú távú szakmai stratégiát gazdaságilag meg lehetne alapozni. A decentralizáció miatt a karok "önellátásra" rendezkedtek be mind gazdasági, mind szakmai téren. A finanszírozás szempontjából ez azzal járt, hogy egyes karokon a gazdálkodó szemlélet nagy bevételeket produkál, amelyek rendszerint az azokat megtermelő egységnél maradnak. A gazdaságilag nehezebb helyzetben lévő karok működésének anyagi feltételeit nem biztosítja az egyetem, ugyanakkor szakmai szempontból ezen tudományterületek is hozzájárulnak az intézmény presztízséhez. A decentralizált működésnek így szakmai következményei is lehetnek, hiszen egyes karok fejlődése akadályba ütközik. A másik oldalon pedig annak a veszélye áll fenn, hogy azok a karok, ahol nagyobb lehetőségek állnak a profitszerző tevékenység előtt, oktatási kínálatukat túlzott mértékben hozzáigazítják a piaci kereslethez, ami a képzés tudományos színvonalának csökkenésével járhat. Szintén a képzési minőséget csökkentheti a karok, tudományterületek közti kooperáció, az átkötések megszüntetése, tehát a gazdasági érdekektől vezérelt kari önellátás hangsúlyozása. Az intézmények akadémiai stábja többek között ezen okok miatt mindhárom egyetemen megosztott a gazdasági követelmények irányában. A gazdálkodó szemléletben a kari vezetők nagy része a szakmaiság háttérbe szorítását látja így ragaszkodik a hagyományos, akadémiai szemléletmódhoz, ami jellemzően kari finanszírozási problémákhoz vezet. A vezetők másik része – igaz, gyakran szükséges rosszként – elfogadta a kar felé támasztott gazdasági követelményeket és képességei, gazdasági érzelmei szerint ezeknek törekszik is megfelelni. Az egyetemek felé irányuló gazdasági kihívások elleni tiltakozást, ezek figyelmen kívül hagyását a hagyományos akadémiai stáb részéről gyakran a pozícióföltés is táplálja. Az új követelmények, szemlélet megjelenésében a hagyományos tudományosság presztízsének csökkenését látják. Az egyetem részéről a vállalkozói szemlélet, a képzés és kutatás gazdasági vonatkozásai felé fordulás

rendszerint nem is jelenik meg konkrét követelményként az oktatási egységek vezetői felé. Sokkal inkább egy általános nyomásról, a kari gazdálkodás kiegyensúlyozottságának elvárásáról van szó, ám a kari vezetés kiválasztásában akadémiai szempontok érvényesülnek.

Az akadémiai háttér elemzésekor a tudományos háttér szemléleti kérdései mellett azt vizsgáltuk, hogy az egyetem működésének két alapvető elve – a tudományosság és a gazdaságosság – vajon erősíti egymást, avagy épp ellenkezőleg, egymás ellen hatnak. A Pécsi Tudományegyetem és a Szent István Egyetem közvéleménye a két szempontot egymást kizáró ellentétként kezeli. A vizsgálat során hangsúlyosan jelent meg az a vélemény, amely szerint a gazdasági szempontok előtérbe kerülésével a hagyományos egyetemi funkciók színvonala került veszélybe. Kari szinten ez a szemlélet vezetett több esetben a gazdasági szempontoktól való teljes elzárkózás stratégiájához.

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetemen találkoztunk a szakmaiság és a gazdaságosság egymást erősítő jellegével. Az egyetem szemléletében ugyanis központi szerepet kap a mérnökképzés életközelségének, az átadott ismeretek naprakészségének követelménye. A piaccal való kapcsolattartás így az intézményben nem pusztán gazdasági, hanem szakmai érdekként is megjelenik. Ennek következtében elmondható, hogy a Műegyetemen az egyes egységek szintjén teret kapott a vállalkozói szemlélet, az egyetem vezetése pedig felismerte és támogatja a gazdasági élet felé fordulás szakmai jelentőségét is.

4.5.5. Vállalkozói kultúra összegytemi és részegységi szinten

A vállalkozói egyetem egészét áthatja a vállalkozói kultúra. Ezen egyetemi típus Clark által meghatározott öt jellemzője közül ez utóbbi alapvetően szemléleti kérésekre vonatkozik. Az egyetemek egységeiben zajló gazdasági tevékenység, a tanszékek, munkacsoportok, egyének szintjén működő vállalkozások szemléleti feltételeinek megléte nem jelenti az egyetem vállalkozói mivoltát. Clark elméletében a vállalkozói kultúra egy olyan, az egész egyetemet jellemző szemléletmód, amely az egyetemi egység irányában hat, az intézményt egy integrált egészként és nem önállóan gazdálkodó szervezeti egységek összegeként értelmezi.

Épp a vállalkozói tevékenység és szemlélet szétaprózottsága azok a mindhárom vizsgált intézményben egyértelműen azonosított tényezők, amelyek alapján legtisztábban kimutatható a magyar egyetemek távolsága a vállalkozói egyetemi típustól.

A gazdálkodó, vállalkozói tevékenység súlya egyetemenként nagy eltéréseket mutat. A Műegyetemen a központi irányítás is ösztönzi, támogatja a karok, kisebb egységek vállalkozói tevékenységét, amely igen jelentős nagyságrendű. A Pécsi Tudományegyetem szervezeti egységeiben a vál-

lalkozói szemlélet jóval kisebb mértékben azonosítható, s a Szent István Egyetem esetében is igen eltérő képet mutatott az egyes karok gazdasági intenzitása. A vizsgált három egyetem vállalkozói tevékenysége nagyságrendileg tehát nagyban eltér. Ugyanakkor az egyetem vállalkozói szemléletének elemzésekor mégis hasonló következtetésekhez jutunk: a vizsgált intézményben nem azonosítható a vállalkozói egyetemi típust jellemző átfogó vállalkozói kultúra.

Ezeknek az egymással összecsengő következtetéseknek a gyökere is azonos, mindhárom esetben a kari autonómiára, a decentralizált gazdálkodási elvek érvényesülésére vezethető vissza. A források megszerzése minden esetben a karinál is alacsonyabb szintű szervezeti egységekhez – tanszékcsoportokhoz, kutatócsoportokhoz, egyénekhez – kötődik. Lényegében a profit is ezeken a szinteken realizálódik. Ezzel az elosztási formával az egyetem ösztönzi oktatóit, kutatóit a gazdálkodó tevékenységre, ám az ezeken a szinteken esetleg jellemző vállalkozói szemlélet erősödése nem mutat az egyetem egészének vállalkozói jellege irányába. Az atomizálódott szinten végzett gazdasági tevékenység és az egyéni érdekekhez kötődő bevételsterzés épp az egyetemi egységes vállalkozói szemlélet kialakulása ellen hat. A bevételek nagy része az azt megtermelőknél marad, attól függetlenül, hogy a piaci kapcsolatokban, a megrendelésekben egyértelműen nagy a súlya az egyének mögött álló intézmény presztízsének. Az egyetemi szintű vállalkozói szemlélet hiányára utal a gazdasági tevékenység kiemelése az egyetemi keretek közül. Ennek során a jelentős piaci kereslettel bíró, ám egyetemi infrastruktúrához kevésbé kötött szolgáltatói tevékenységek végzői olykor gazdasági tevékenységüket teljes mértékben az egyetemen kívülre helyezik, így bevételeik egyáltalán nem jelennek meg az egyetemi költségvetésben. A vállalkozói szemlélet atomizáltsága ezekben az esetekben is abban mutatkozik meg, hogy az egyetemi háttérrel végzett tevékenység haszna kizárólag egyéni szinten realizálódik.

Mindezek alapján megállapítható, hogy az egyetemek egészét átható vállalkozói *kultúra* helyett a vizsgált intézményekben pusztán kisebb-nagyobb mértékű vállalkozói *tevékenységet* találtunk, amely intézményi szinten korántsem a szemléleti egységet, sokkal inkább az egyéni érdekeltiséget erősítette.

4.6. Fejlesztési dinamika és potenciál

Az intézményi esettanulmányok a magyar egyetemek aktuális helyzetét, szemléletét elemezték. A jelenre orientált vizsgálat jövőre irányuló kiterjesztése céljából vontuk be vizsgálatunkba a felsőoktatási intézmények által összeállított intézményfejlesztési tervek egyes fejezeteit. Az intézményfej-

lesztési tervek összehasonlító elemzését megkönnyítette az az egységes szerkezet, amely mindhárom dokumentum esetében azonos kategóriákhoz igazodva nyit a jövőbeni célok, tervek felé. Az intézményfejlesztési tervek fejezetei közül egységesen az alábbi hármat dolgoztuk fel:

Kihívások: Az egyetem külső és belső környezetének jellemzőit, igényeit feltérképező vizsgálatok eredményein alapuló összegző értékelés.

Az egyetem jövőképe: Az intézményfejlesztési terv ezen fejezete annak a szerepnek a körvonalazására szolgál, amelynek betöltésére az intézmény a jövőben törekszik, amelynek irányában formálja stratégiáját.

Stratégiai célok: Mindazok a stratégiai célkitűzések, amelyeknek teljesítése szükséges lépés a felvázolt jövőkép eléréséhez.

Az elemzett intézményfejlesztési tervek – bár tematikailag, szerkezeti-
leg azonos egységekre tagozódnak – a tervezés megalapozottsága, kidolgozottsága, konkretizáltsága alapján igen eltérőek. Az intézményfejlesztési tervek közül a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem anyagának stratégiai fejezetei tekinthetők a leginkább kidolgozottak, ezek mozgósítják a legtöbb konkrét tény, gyakran vázolnak fel esetleg már megkezdett, elindult folyamatokat, fejlesztéseket. A Szent István Egyetem intézményfejlesztési tervének jellemzője, hogy az egyetemi szervezetet meghatározó decentralizáltság mind formai, mind tartalmi szinten igencsak rányomta bélyegét a stratégiai elképzelések interpretálására. A Pécsi Tudományegyetem intézményfejlesztési terve a leginkább általános. Az irányvonalak kevésbé konkretizáltak, az intézményi adottságokhoz, tényadatokhoz kevésbé kötött kijelölése nagyban megnehezíti az elkészült terv mögöttesének elemzését.

Tanulmányunk ezen fejezetében azt elemezzük, hogy a vállalkozói egyetemi dimenziók mennyiben és milyen konkrétumok mentén illeszkednek bele az intézményi jövőképbe, stratégiába. Az intézmények által vállalt jövőbeni szerepek bemutatása, elemzése után ismét a Clark által kidolgozott vállalkozói egyetemi kategóriákhoz nyúlunk vissza. Ebben a fogalomrendszerben helyezük el a tervezett intézményi fejlesztések rövid- és hosszú távú irányvonalait.

4.6.1. Intézményi jövőképek

Az elemzett intézményfejlesztési tervek közötti legfontosabb eltérések a változások kiindulási alapjában azonosíthatóak. A tervezett stratégiák elemzése kapcsán összefoglalóan azt mondhatjuk, hogy amíg a Műegyetem jövőképét alapvetően a hagyományokra alapozott nyitottság és egysé-

ges intézménykép jellemzi, addig a Szent István egyetemen sokkal inkább egy technológiai és képzési felzárkózásról, megfelelésről, a külső igényekhez való igazodásról van szó. A SZIE által felvázolt jövőkép sokkal inkább egy, a kor kihívásainak megfelelő struktúra létrehozását, megteremtését célozza meg, kevéssé gyökerezik egy már meglévő stabil intézményi bázisban. Mindkét koncepcióban közös elem, hogy az egyes tevékenységek koncentrációját nagymértékben informatikai problémaként kezeli. A Pécsi Tudományegyetem intézményfejlesztési terve ezzel szemben – szintén nyomatékosítva az informatikai kihívások súlyát – nagy hangsúlyt fektet a szervezeti struktúra átalakítására, egy olyan bázis megteremtésére, amely képes megfelelni a képzési és tudományos tendenciáknak, új igényeknek.

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem – a jövő Információs Társadalmának Mintaegyeteme

Az egyetem intézményfejlesztési tervének stratégiai fejezetei egy két pillérrre épülő egyetemi képet rajzolnak ki: hagyományait őrző egyetemenként válni sikeres, európai vonzáskörzetű egyetemmé. Az intézmény felismerve a felsőoktatás világában a globalizáció jelentőségét, a műegyetemi tradíciók megtartása mellett számos irányban nyitni kíván a társadalom, a gazdaság, az európai felsőoktatás és tudományos élet felé. Az oktatás terén ez a nyitás abban nyilvánul meg, hogy a képzési kínálat fejlesztésével az egyetem tágabb spektrumú hallgatói kört kíván megcélolni úgy, hogy a képzési struktúra diverzifikálása mellett a tömegoktatás és elitképzés elválasztásával fent tudja tartani a műegyetemi képzés hagyományos presztízsét. Az egyetem az előbbi szempontokat szem előtt tartva kívánja megteremteni az új képzési formák beindításának kereteit. A képzési kínálat fejlesztésére irányuló tervek magukban foglalják az önálló tanulás, kutatás kereteinek megteremtését, az egész életen át tartó tanulás szervezeti és tartalmi feltételeinek biztosítását. A nyitottság az európai felsőoktatási folyamatok irányában is megmutatkozik, az intézmény képzési szerkezetének átalakítása során iránymutatóként igazodik az Európai Felsőoktatási Térség koncepciójához.

Akár az oktatás terén, a Műegyetem kutatásfejlesztési stratégiájában is érvényesül a nyitottság a nemzetközi folyamatok irányába. Az egyetem tervezi részvételének növelését az európai kutatási együttműködésben. A kutatóegyetemi jelleg megtartását olyan szervezeti fejlesztésekkel kívánják előmozdítani, mint a pályázati információs rendszer erősítése, a partnerszerzés egyetemi támogatása, a kutatási, tudományos potenciált bemutató hazai és nemzetközi PR tevékenység fejlesztése.

Szervezeti és irányítási szempontból az egyetem stratégiájában a centralizáltság tényezője jelenik meg. Ennek fokozását azonban a BME alapvetően nem a decentralizált szervezeti struktúra átalakításával kívánja elérni, hiszen ez esetleg veszélyeztetné az intézmény kultúráját megalapozó

olyan hangsúlyos értékeket, mint az oktatás, kutatás szabadsága, az autonómia, az iskolaalkotó személyiségek szabad működése. A hatékonyabb működés kulcsát a Műegyetem némi szerkezeti egyszerűsítés után az informatikai alapokra épülő rendszerek kidolgozásában és széles körű alkalmazásában látja. A tervek között a nyilvántartó és információs rendszerek olyan széles skálája szerepel, mint az egységes gazdálkodási-, hallgatói tanulmányi-, személyzeti nyilvántartó-, kutatás-fejlesztési nyilvántartó-, vagy a teremgazdálkodási rendszer.

Szent István Egyetem – a magyar társadalmi-gazdasági modernizáció szolgálatában

Az intézmény fejlesztési koncepciójának általános célja az, hogy oktató, kutató, szaktanácsadási tevékenységével hatékonyan szolgálja a magyar modernizációt, a közép-kelet európai térség felemelkedését. A SZIE stratégiájának központi eleme az európai egyetemi-kutatói világba való integrálódás koncepciója. Az egyetem egyes karainak már meglévő, kiterjedt nemzetközi kapcsolataira alapozva, az idegennyelvi képzés feltételrendszerének fejlesztésével és az új oktatásfejlesztési kihívásoknak való megfeleléssel törekszik az egyetem integrálódni a fejlett ipari országok felsőoktatási rendszerébe. A képzési szerkezet átalakításában a Szent István Egyetem a nemzetközi tendenciákhoz igazodva a műegyetemihez hasonló stratégiát, irányokat jelöl meg. Az élethosszig tartó tanulás tendenciájához kötődő új képzési formák beindítása mellett az egyetem nagy hangsúlyt fektet az informatikai és telekommunikációs eszközök és technológiák alkalmazására és átadására az oktatásban. Az információs társadalom kihívásaira felelve az intézmény tervezi olyan új információs technológiákra alapozott képzési módok elterjesztését, mint például az önálló tanulást megalapozó e-learning rendszerek. A képzési szerkezet átalakításának informatikai hangsúlya mellett a Szent István Egyetem terveiben szerepel a kétszintű képzési rendszer megteremtése, az igazodás az integrálódó európai felsőoktatás tendenciáihoz.

A centralizáció igénye az egyetemi koncepcióban leginkább a kutatások terén mutatkozik meg. A karok decentralizált kutató-fejlesztő munkáját nagyobb volumenű kutatások elvégzésére alkalmas keretekbe kívánják tömöríteni. Ez az egyesítés nem csupán szervezeti szinteket érint, kiterjed az egyetem kutatásainak tematikai összefogására is. A kutatási tevékenység súlyának megalapozását a már meglévő kutatási irányvonalak – az agrár-gazdaság és a vidékfejlesztés – mentén tervezi az egyetem, különös súlyt adva az Európai Unióhoz való csatlakozást elősegítő tudományos munka megvalósítására.

Az intézményfejlesztési koncepció szervezeti dimenziója a SZIE részéről a műegyeteminél nagyobb átalakításokat tart szükségesnek. A Szent István Egyetemen a kevéssé egységes intézményi múltból egy decentrali-

zált egyetemi struktúra jött létre, amelynek átalakítása szerepel az egyetem stratégiai tervei közt. A tervek alapján úgy tűnik, az intézmény egy koncentráltabb adminisztrációs és döntéshozó szervezet kialakítására törekszik, amelynek legfőbb tényezője az igazgatási funkciók központosítása, a központi igazgatás súlyának növelése.

Pécsi Tudományegyetem – erős kisugárzó hatást mutató szellemi központ

Az egyetem a régió igényeiből adódó és a társadalomépítési folyamatokkal kapcsolatos feladatok kijelölése során a fentiekkel azonos kategóriákban alkotja meg stratégiáját. Az intézmény a képzési, kutatási és szolgáltatási szempontok mellett a szervezeti struktúra előtt álló fejlődési irányokat jelöli ki. Ezen irányvonalak egy része azonban a három intézményfejlesztési terv közül a legkevésbé kötődik az intézmény helyzetének adottságaihoz, a kiindulási feltételekhez. Az intézmény oktatási, kutatási jövőképe, stratégiái a felsőoktatási intézmények általános céljaihoz, irányvonalaihoz igazodva "lebegnek", így megvalósításuk esélyéhez, konkrét folyamatához igen nehéz az intézményfejlesztési terv elemzésével közelebb kerülnünk.

Az oktatási struktúra előtt álló kihívások a nemzetközi és hazai tendenciákból következően az előbbi két intézményhez hasonló irányokban fogalmazódnak meg. A Pécsi Tudományegyetem is az életen át tartó tanulás és az új technológián alapuló képzési formák iránti megnövekvő szükségetek kielégítésére törekszik. A hallgatói mobilitás elősegítésével, a távoktatás és a rövidebb ciklusú képzések beindításával az egyetem a hazai és nemzetközi oktatási piaci igényekhez kíván alkalmazkodni.

A kutatási tevékenység előtt álló kihívások felvázolása még az oktatási kínálat átalakítási irányánál is kevésbé körvonalazott. Az egyetem stratégiája ezen a téren lényegében az országos versenytársak előnyének minél gyorsabb behozására és a szakmai színvonal emelésére korlátozódik. Új és valóban intézményi jelleghez kötött célként jelenik meg azonban az intézmény szellemi vagyonának védelmére kidolgozandó stratégia terve.

A szervezeti struktúra átalakításában a Pécsi Tudományegyetem is – a SZIE-hez hasonlóan – a kari dominancia mérséklését tervezi, amelyet alapvetően a karok felelősségkörének szűkítésével, az adminisztratív és szolgáltató feladatok központosításával tervez megvalósítani. Az egyetem decentralizált struktúrájából adódó, egyben a kari autonómiát erősítő gazdasági különbségek negatív következményeit az intézményi stratégia egy gazdasági racionalitáson és költséghatékonyságon alapuló belső elosztási rendszer kiépítésével tervezi mérsékelni. A belső allokációs mechanizmus így már túlléphetne a minisztériumi normatíva-rendszer pusztá leképezésén, ebből következően a karok finanszírozása már nem pusztán a kari jelleget tükrözi, hanem központi prioritásokhoz is igazodik.

4.6.2. Fejlesztési irányvonalak

A fentiekben felvázoltuk tehát azt a három intézményi jövőképet, amelyekhez a vizsgált egyetemek intézményi stratégiájuk kialakítása során igazodnak. Láthattuk, hogy az intézményi jövőképek számos szempontból – az oktatási-kutatási szféra hazai és európai folyamatainak következtében – egy irányba mutatnak, a tervezett változások, átalakítások sok szempontból összeesengenek. Az intézményfejlesztési tervek stratégiai fejezetei között fellelt legfőbb különbségek sokkal inkább ezen változások mélységét és intézményi megalapozottságát, semmint irányát érintik. Ebből kiindulva indokolt a vállalkozói egyetemi dimenziók keresése során első sorban ezen általános stratégiai irányok feltárására koncentrálnunk, nem hagyva figyelmen kívül másodsorban az intézményi sajátosságokat sem.

Tervezett lépések a professzionális menedzsment képzésére

A professzionális gazdasági-adminisztratív menedzsment létrehozás a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem intézményfejlesztési tervében a szervezeti átalakítás alapvető szempontjaként jelenik meg. Ezáltal az intézmény oktatói-kutató gárdájának némi felszabadulását várják a gazdasági és adminisztratív orientációjú tevékenységek kötelezettsége alól. Az egyetem irányításának ilyen irányú átalakításában ugyanakkor nem terveznek nagyon mélyreható változásokat, tekintve, hogy a Műegyetemet nem sújtják az intézményi integrációból adódó öröklött döntéshozatali rendszer diszfunkciói. Ettől függetlenül a párhuzamosságok megszüntetésére, egyes oktatási egységek, tanszékek összevonására, a struktúra némi racionalizálására a Műegyetem is készül, ám ez nem éri el a másik két integráció révén létrejött egyetemen belül tervezett strukturális átalakítások mértékét.

Ezutóbbi intézményekben a tervezett szerkezeti átalakításokat alapvetően indokolja a döntéshozatali rendszer túlságosan lassú, elaprózott működése. A koncentráltabb adminisztrációs és döntésmegalapozó szervezet létrehozását a Szent István Egyetem stratégiája is hangsúlyozza, az irányítási, igazgatási funkciók központosítását egy gyorsabb döntéshozó mechanizmussal kívánja megvalósítani. Az egyetemi menedzsment kialakítása a SZIE intézményfejlesztési tervében kisebb hangsúlyt kap. A menedzsmentet elsősorban döntésmegalapozó szerepében kívánják fejleszteni, egy olyan professzionális szervezetet hozva létre, amelynek feladata a külső és belső információk és szolgáltatások biztosítása, az egyetemi vezetés számára döntési alternatívák előkészítése.

A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem a tervek szerint ennél jelentősebb szerepet szán a menedzsment típusú vezetésnek. A menedzsment egyetemi vezetésen belüli súlyának növekedésével a "piaci maga-

tartás" kialakítását és fenntartását kívánják megvalósítani. A Műegyetem a döntéshozás átalakítása kapcsán az ún. elnöki-testületi (president-board) rendszer bevezetését mérlegeli, amely lehetővé tenné, hogy a külső felhasználók, az egyetem szakmai, gazdasági környezete is részévé váljon a legfontosabb döntéseknek, az egyetem belső életének.

A professzionális menedzserek tervezett szerepe az egyetem vezetésében a Pécsi Tudományegyetem intézményfejlesztési tervében kapta a legkisebb hangsúlyt. A szervezeti átalakítás során az egyetem a "szolgáltató egyetemi" modell felé kíván elmozdulni, így szervezetfejlesztési stratégiájában az akadémiai vezetés dominanciáját hangsúlyozza, amelynek működését egy adminisztratív vezetés támogatja. Az intézményi stratégia kidolgozása és megvalósítása továbbra is az akadémiai vezetésre hárul, az adminisztratív vezetés a célok megvalósításához szükséges háttérfeltételeket hivatott biztosítani. A professzionális menedzsment bevonása helyett ebben a koncepcióban az akadémiai vezetésnek kell rendelkeznie a stratégiai prioritások megfogalmazások szükséges irányítási és pénzügyi ismeretekkel. Emellett az egyetem szerkezetének egyszerűsítő, koncentráció átalakítása, a tanszéki konszolidáció végrehajtása, az erőforrásokat párhuzamosságok megszüntetése mindhárom egyetem stratégiájának fontos eleme, s jelentős lépés egy koncentráltabb egyetemi struktúra felé.

Az egyetemi szervezetet, a döntéshozatali mechanizmusokat érintő centralizálási törekvések mellett az egyetemi irányítás másik, mindhárom intézményben közös mozzanata az, hogy az irányítás hatékonyságát az egyetemi információs rendszerek kidolgozásában és működtetésében is látják.

A fejlesztő perifériák stratégiai szerepe

A perifériákkal kapcsolatos intézményi terveket nagyban motiválják az előbbiekben kiemelt centralizálási törekvések is. Emellett a fejlesztő perifériák létrehozásában természetesen nagy szerepe van a gazdasági környezethez, a képzési, kutatási és szolgáltatási igényekhez történő gyors alkalmazkodás igényének is. A társadalom részére felkínált "külső" szolgáltatások biztosítására mindhárom egyetem szakmailag koncentrált, egy-egy területet lefedő központok létrehozását tervezi. A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem az ipari és gazdasági szféra rövid távú, speciális szakemberigényét egy Továbbképzési Központ keretein belül kívánja biztosítani. Szintén külön szervezeti egység létrehozását tervezi az egyetem a szaktudás társadalmi hasznosítására, szaktanácsadási, szakértői tevékenységek végzésére. A kutatási stratégia támogatására a Műegyetem infrastruktúrájának és szellemi kapacitásának koncentrállását tervezi, abból a célból, hogy mindezeket az erőforrásokat a gazdasági szereplők bevoná-

sával konkrét ipari kutatások szolgálatába állíthassa. Az ipar szereplőinek bevonásával Kooperációs Kutató Központok működhetnének.

A korábban a karokon decentralizáltan folyó kutató, fejlesztő munkát a Szent István Egyetem is törekszik komplex kutatások elvégzésére alkalmas keretekbe integrálni. Ennek érdekében a két kiemelt kutatási területen – agrárgazdaság és vidékfejlesztés – tudásközpontok létrehozását tervezi. A tudásközpontok konkrét kutatási feladatra szerveződő, rugalmas, koordináló szerepet betöltő karok feletti szakmai műhelyek. A kutatási tevékenység koncentrációja és az egyetemi hierarchiából történő kiemelése mellett a SZIE a szolgáltatások területén is hasonló elvet követ: a vidékfejlesztés és szaktanácsadás jelentős centrumává váláshoz szaktanácsadási informatikai központ kialakítását emelte be stratégiájába.

A Pécsi Tudományegyetem a gazdasági és társadalmi igényeknek való megfelelés hangsúlyozása mellett kevés konkrét intézményfejlesztési iránynyal szolgál. Az egyetem K+F tevékenységének emelése, az intézmény társadalmi beágyazottságának növelése érdekében a Dél-Dunántúli Kooperációs Kutató Központ jelentőségét emelik ki, amely egyfajta híd szerepet hivatott betölteni az akadémiai, egyetemi kutatás és a gazdasági partnerek igényei között. Ezzel a szervezeti formával a PTE egyben regionális környezetének jelentőségét is hangsúlyozza.

A finanszírozási rendszer átalakítási irányai

Az intézményi források diverzifikáltságának fokozása, új bevételi források keresése egyik intézményi stratégiának sem képezi alapját. Sokkal inkább jellemző a törekvés a különböző források súlyának megváltoztatására. A bevételszerző tevékenységek körének konkrét átalakításáról tehát nem szólnak a fejlesztési tervek, ám a stratégiai fejezeteiből meghatározhatóak azok a súlyponti területek, amelyekre az intézmény forrásszerzés céljából leginkább támaszkodik. Nem meglepően ezek a területek az oktatási, kutatási tevékenységek fejlesztését jelentik, kiemelten kezelve a kapcsolattartást az egyetem gazdasági környezetével és az Európai Unió folyamataival, igényeivel, az európai felsőoktatási rendszer alakulásával. Mindhárom intézmény felismerte azt a tényt, hogy az állami támogatás mellett kiemelten kell kezelni a gazdasággal kiépített kapcsolatok jelentőségét is. A források megszerzése céljából szintén összpontosítani kell a hazai és nemzetközi pályázati lehetőségekre. A kapcsolattartás, pályázatfigyelés, PR tevékenység mind olyan, a bevételszerző tevékenységet támogató egyetemi feladatok, amelyeket az intézmények felvállalni szándékoznak, ennek érdekében pedig több esetben külön szervezeti egységek működtetését is tervezik.

A Műegyetem részéről ezt célozza meg az ún. alumnus szervezet létrehozása, amely biztosítja az egyetem és a végzett diákok kapcsolatának

fennmaradását. A másodlagos finanszírozási források minél szélesebb körű bevonását segítheti a tervezett pályázatfigyelő rendszer.

Az egyetemi törekvések mind a források minél szélesebb körének feltárása, az intézményi szolgáltatások "eladása" felé mutatnak. Az egyetemi PR, média és kommunikáció fejlesztése a Pécsi Tudományegyetem intézményfejlesztési tervében jelenik meg legnagyobb súllyal. A gazdasági, tudományos kapcsolatok és ezek informatikai hátterének, követelményeinek számba vétele mellett a Szent István egyetem fejlesztési koncepciójának felvázolása során hangsúlyozza, hogy a sikeres megvalósítás kulcsa nagymértékben egy támogató kormányzati akarat, költségvetési többletforrások bevonása.

Az egyetem belső elosztási rendszerének átalakítása, a bevételek egyetemi stratégiához illeszkedő átcsoportosításának lehetősége nagyban átalakíthatja az intézmények kari autonómiára épülő forrásszerzési struktúráját. A bevételek nagyobb részének bevonása a központi újraelosztásba gyorsabb reagálást tesz lehetővé a források megszerzésében, s lehetővé teheti hosszabb távú egyetemi beruházások, alapkutatások végzését is. Ezen folyamatok beindítására a tervek tanúsága szerint kisebb-nagyobb mértékben minden egyetemen hajlandóság mutatkozik.

Az akadémiai háttérország bevonásának szempontjai

Az intézményfejlesztési tervek stratégiai fejezetei nem térnek ki olyan, alapvetően attitűdöket, szemléletet tükröző kérdéskörökre, mint az akadémiai stáb megnyerése a vállalkozói szemléletnek. Az ezen a téren bekövetkező változások nem jutnak hangsúlyos szerephez. Ennek oka lehet az a tény, hogy a szemléleti változások rendszerint hosszabbtávúak és kevésbé prognosztizálhatóak a szerkezeti átalakítások hatásainál. Az akadémiai háttérország megjelenése a fejlesztési koncepciókban az intézmények korábbiakban már vázolt jelenlegi helyzetét tükrözi. Ennek a tényezőnek a megváltoztatására az egyetemek nem terveznek jelentős lépéseket. A jelenlegi helyzetet adottságként kezelve érthetővé válik, hogy az intézmények miért nyilatkoznak olyan óvatosan a vezetési és tanszéki struktúra átalakításáról. Az mindenesetre körvonalazódni látszik, hogy a kutatási és szolgáltatási tevékenység szélesítésében az intézmények építenek meglévő szellemi kapacitásaikra, mint ahogy az is, hogy a döntéshozatali folyamatok felgyorsításában szükség lesz a jelenlegi szervezeti struktúra átalakítására, s a gazdasági szemlélet előtérbe kerülésének "áldozatul eshetnek" a kevésbé keresett szakmai területeket képviselő tanszékek. Azt azonban a tanulmányok nem elemzik, hogy mindezen változtatásokat miként lehetne elfogadtatni az akadémiai stábbal, sőt miként lehetne megnyerni az egyetem tudományos bázisát a változtatásoknak.

A vállalkozói kultúra talajának előkészítése

A vállalkozói egyetemi dimenziók számba vétele során ez a szemléleti szempont volt a leginkább döntő abban, hogy a vizsgált egyetemeket nem minősíthettük vállalkozói egyetemnek. Hiányzott az egyetem egészét átfogó, nem pusztán az egyes profit-orientált egységekre jellemző vállalkozói kultúra, lényegében nem alakult ki egy olyan stabil egyetemi kép, amely az intézményt egy gazdasági, vállalkozási, tudományos egészként értelmezi. Habár ez a szempont az intézményfejlesztési tervek stratégiai fejezeteiben konkrétan nem jelenik meg, kimutathatók olyan tervezett átalakítások, amelyek épp ennek a hiányolt egyetemi egységnek a talajából kinőve tudnak hatékonyan működni.

Az erőforrások társadalmi igényeket követő belső átcsoportosításához alapvetően szükséges az, hogy az egyetem egy vállalkozói egységként történő meghatározása teret kapjon az oktatói-kutatói stábon belül. A stratégiai tervezés kiterjedt és tudatos alkalmazásával úgyszintén az egyetemi szempontok egyéni érdekelttség felé helyezése kezdődik meg. Az erőforrások koncentrálása, valamint annak felismerése, hogy a párhuzamos struktúrák, az alacsony szervezeti szinteken zajló bevételszerző tevékenységek összegyetemi szinten kevésbé hatékonyak, minden intézményt arra indítottak, hogy kutatási és szolgáltatási tevékenységét igyekezzen minél koncentráltabb formában felkínálni. Ez a tendencia mutatkozik meg például a Pécsi Tudományegyetem törekvésében, amely az egyetem szellemi vagyonának védelmét kívánja szabályozni.

Az említett törekvések mind szervezeti, stratégiai kérdésekre vonatkoznak. A stratégiai döntések szemléleti háttérét az intézményfejlesztési tervek nem tárják fel. Az azonban megállapítható, hogy a tervezett változások jellemzően az egyetem, mint gazdasági, vállalkozói és tudományos egység irányába mutatnak, miközben egy hangsúlyosabb vállalkozói orientációt is képviselnek.

4.7. Összegző gondolatok

A magyar felsőoktatási intézményekben készített esettanulmányok és az intézményfejlesztési tervek elemzésének eredményei az alábbiakban foglalhatók össze:

A gazdálkodó egyetemi jelleg mindhárom vizsgált felsőoktatási intézményben érvényesül, ám külső adottságok és belső tényezők mentén a gazdálkodó egyetemi dimenziók megjelenése minőségi és mennyiségi eltéréseket mutat.

A vállalkozói egyetemi dimenziók megjelenését és érvényre jutását az intézmények decentralizált működési formája mindhárom vizsgált egyetemen nagyban korlátozza. A vállalkozói szemlélet akadályozottságának közös gyökere mellett az egyetemeken végzett vállalkozói tevékenység volumenében és intézményi támogatottságában jelentős különbségeket találhatunk.

Az intézményi fejlődési utak kijelölése során úgy tűnik, az egyetemek felismerték a decentralizált szervezeti működés diszfunkcióit. A kari autonómia gyengítése felé tett – bár nem túl radikális – tervezett lépések, a kutatási, szolgáltatási, gazdálkodási tevékenységek koncentrációja és a mindezek működését lehetővé tevő informatikai hálózatok kiépítése az egyetemi egység növelésének irányába hathatnak, bár épp ezen szemléleti változások alakulása a legkevésbé előre látható. A vállalkozói szemlélet kiindulási feltételeinek ilyen formában történő biztosítása mellett azonban számos gazdasági és szervezeti átalakítás is szükséges a vállalkozói jelleg megteremtéséhez. Az intézményfejlesztési tervek alapján ebben az irányban is történtek egyetemenként eltérő súlyú lépések, ám mindezek nem mutatják egy egységes koncepció követését, sokkal inkább a társadalmi-gazdasági kihívásokra megfogalmazott válaszokról van szó.

A vizsgált magyarországi egyetemek vállalkozói egyetemi dimenziók szerinti összehasonlítása

	Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem	Szent István Egyetem	Pécsi Tudományegyetem
Egyetemi menedzsment	<ul style="list-style-type: none"> • Menedzser szemléletű akadémiai vezetés • Kari autonómia 	<ul style="list-style-type: none"> • Alapvetően akadémiai szemléletű vezetés • Kari autonómia 	<ul style="list-style-type: none"> • Akadémiai szemléletű vezetés • Kari autonómia
Fejlesztő periferiák	<ul style="list-style-type: none"> • Elsősorban a kutatás területén 	<ul style="list-style-type: none"> • Alapvetően oktatási – szolgáltatási területen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kevéssé jellemző
Diverzifikált források	<ul style="list-style-type: none"> • Kutatás, mint domináns bevételi forrás • Oktatási tevékenységből • Karonként eltérő 	<ul style="list-style-type: none"> • Alapvetően oktatási szolgáltatások • Karonként eltérő 	<ul style="list-style-type: none"> • Állami bevételek dominanciája • Oktatási tevékenységből • Karonként eltérő
Erős akadémiai háttér	<ul style="list-style-type: none"> • Erős, tradicionális • Szervezeti egységenként eltérő kooperáció-készség 	<ul style="list-style-type: none"> • Erős, tradicionális 	<ul style="list-style-type: none"> • Erős, tradicionális • Kooperációra kevésbé hajlandó
Vállalkozói kultúra	<ul style="list-style-type: none"> • Az egyetem egészét tekintve nem jellemző • Vállalkozói kultúra egyéni és szervezeti egység szinten jellemző és támogatott • A mérnöki hivatás gyakorlat-orientáltsága elősegíti a kialakulását 	<ul style="list-style-type: none"> • Az egyetem egészét tekintve nem jellemző Egyéni és szervezeti egység szinten előfordul 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem jellemző

5. Gazdálkodó egyetemek Európában

5.1. Az elemzés fő szempontjai

A négy külföldi egyetemen készített esettanulmányban⁷ – hasonlóan a magyarországi terepen történetekhez – az illető felsőoktatási intézmények azon jellemzőit vizsgáltuk, amelyek a Burton Clark által körülírt vállalkozói egyetemet megkülönböztetik a hagyományos kutatóegyetemektől. Az esettanulmányok készítése során elsősorban az egyetemeknek a változó körülmények közepette kialakított gazdálkodására, stratégiájára voltunk kíváncsiak, arra, hogyan sikerül ezeknek az intézményeknek alkalmazkodniuk azokhoz a feltételekhez, melyek az állam oktatáspolitikájának és az egyetemek megváltozott társadalmi szerepének köszönhetően kialakult. Valóban inkább tekinthetők az egyetemek gazdálkodó szervezeteknek, vállalkozásoknak, mint a megszokott akadémiai típusú intézményeknek? Az elemzés során megpróbáltunk válaszolni erre a kérdésre, és az egyetemeket elhelyezni a hagyományos kutató egyetem – gazdálkodó egyetem – kiterjesztett egyetem – vállalkozói egyetem "skálán", ezen belül pedig megbecsülni azt az irányt, amely felé az egyetem elsősorban szervezetiileg és szemléleti szempontból elmozdulni látszik.

Az esettanulmányok kitérnek a vizsgált egyetemek országainak felsőoktatás-politikájára, valamint az utóbbi években ezen a téren bekövetkezett változásokra. Figyelembe vettük az egyetemek pozícióját saját országuk felsőoktatási rendszerén belül, valamint azt, hogy milyen a kapcsolatuk a kormányzattal. Fontos része volt a munkának annak feltárása, hogy milyen az állami finanszírozás rendszere, valamint hogy milyen kiegészítő források állnak rendelkezésre és milyen arányban jutnak ezekhez hozzá az egyetemek. A vizsgált intézmények szervezeti felépítése, illetve ennek változásai sokat mondanak az egyetemeken belüli gazdálkodásról, a döntéshozatal mikéntje pedig meghatározza az egyetem külső kapcsolatait, ezért elemzésünk kitér ezekre az elemekre is. Az esettanulmányokban feltárt eredmények elemző összefoglalására vállalkoztunk az alábbiakban.

Az elemzéseinkhez kiválasztott négy egyetem közül kettő a mai Európai Unió országaiban működő, nagy hagyományokkal rendelkező intézmény, kettő pedig volt szocialista állambeli, az utóbbi tizenkét évben jelentős változásokat megélt ország egyeteme. A finnországi Helsinkii Egyetem első-

⁷ Az esettanulmányokat készítették: Koncz Péter: Varsói Egyetem, Reisz D. Róbert: Temesvári Nyugati Egyetem, Szentannai Ágota: Helsinkii Egyetem, Tomasz Gábor: Otto-Friedrich Egyetem (Bamberg).

sorban nagysága és a tizenhetedik századig visszanyúló történelme által meghatározó jelentőségű a finn felsőoktatásban. A németországi (bambergi) Otto Friedrich Egyetem nem emelkedik ki a tartománya, Bajorország egyetemei közül, azonban esete jól rávilágít a német egyetemek és a mindenkor német kormányzat közötti viszonyra és arra, ahogyan egy főleg humán tudományokra specializálódó intézmény gazdálkodik. A Közép-európai államok egyetemeinek egyike a Varsói Egyetem, mely a Helsinki Egyetemhez hasonlóan központi pozícióval bír. Negyedik egyetemünknek, a Temesvári Nyugati Egyetemnek, inkább régiójában van nagyon fontos szerepe, országának egyik nagy, de nem minden szempontból élenjáró intézményeként.

Összefoglalónkban előbb a felsorolt egyetemek esetében az állami irányítás szerepét és a finanszírozás módját, az ezt meghatározó törvényeket tekintjük át, az oktatáspolitikai változásainak tükrében. Fokozott figyelmet szentelünk az autonómia kérdésére, elsősorban finanszírozási szempontból. A következő alfejezet az intézményi felépítéssel és az egyetemi menedzsmenttel kapcsolatos kérdésekkel foglalkozik, kiemelve azt a kérdést, hogy mennyiben maradt meg a konzervatív szervezeti struktúra, illetve hogy mennyire működik centralizáltan az egyetemi döntéshozatal. Egy további alfejezet az egyetemek által kifejlesztett és alkalmazott új módszereket és tevékenységeket tekinti át, amelyekkel az intézmények a megváltozott (és folyamatos változásban lévő) környezeti feltételekhez alkalmazkodnak. Végül az összegező részben a vállalkozói egyetem Burton R. Clark által kiemelt öt dimenziója alapján hasonlítjuk össze az egyetemeket, és megvizsgáljuk, hogy mennyiben kényszerültek az intézmények arra, hogy drámai változásokon essenek át, közülük melyek igyekeztek minél többet megtartani a tradicionális jellegükből és melyek tekintették kihívásnak a megváltozott körülményeket.

5.2. Új környezeti feltételek a vizsgált országok egyetemei számára

Létszám-expanzió

A Nyugat-Európában az 1960-as években elkezdődött létszám-növekedésre a kormányzatok és a felsőoktatási intézmények egyaránt alkalmazkodóan reagáltak. Finnországban a létszám-növekedéssel egyidőben (és ahhoz kapcsolódva) az egyetemek egyre inkább állami irányítás alá kerültek, egyre többet veszítettek autonómiájukból. Mindennek pozitív eredményei is voltak társadalompolitikai szempontból, ugyanis ezáltal látványosan az esélyegyenlőség biztosítása és a modernizáció szolgálta.

tába állították az egyetemeket. Számos új intézmény létesült az ország különböző régióiban, melyek képesek voltak a hallgatók tömegeinek a befogadására. A hetvenes években a gyarapodás azzal fokozódott, hogy új tanulmányi ágak kerültek be a az egyetemi oktatásba (például a tanárképzés és a művészeti képzés). További jelentős változást (és expanziót) hozott a kilencvenes években az, hogy létrehozták a politechnikumokat. A korábban középfokú szakképzési intézményeket felsőfokú szintre emelték és ezáltal a finn felsőoktatás duális rendszerűvé vált. Mivel a finn felsőoktatást szinte teljes mértékben az állam finanszírozza (törvény állapítja meg, hogy a továbbképzések, a felnőttoktatási programok, a távoktatási és virtuális képzések kivételével tandíjas felsőoktatási képzést nem lehet működtetni), magánegyetemek nem léteznek az országban, a helyek számát is mindvégig a finn kormány kontrollálja. A szabályozás ellenére a növekedés jelentős volt az elmúlt évtizedekben, ám a kilencvenes években érezni lehetett a megtorpanást, elsősorban a releváns korosztály létszámának a csökkenése miatt. A Helsinki Egyetem hallgatóinak száma és annak alakulása – Finnország legnagyobb egyeteme lévén, amelyhez az ország összes hallgatóinak egynegyede tartozik – az országos átlagot megközelíti.

Németországban korábban, az 1970-es évek elején – a Fachhochschule rendszer létrejöttével – vált duálissá a felsőoktatási rendszer, a létszám-expanzió néhány évvel korábban elkezdődött. A tartományi kormányzatok nem befolyásolták azt, hogy az intézmények hány hallgatót vettek fel, ezért a növekedés folyamatos volt a kilencvenes évek elejéig, amikor – elsősorban demográfiai okok miatt – csökkenni kezdett a jelentkezők száma. További csökkenést eredményezett 1998-ban a tandíj bevezetése a másoddiplomások számára.

A volt szocialista országok felsőoktatását az erős állami kontroll és centralizált irányítás, tehát a felsőfokú intézmények autonómiájának a hiánya jellemezte. Lengyelországban és Romániában egyaránt szigorúan korlátozták a hallgatói létszámot, ezért ezekben az országokban a növekedés csak a kilencvenes évek elején indult be és rövid időn belül óriási méreteket öltött. A felsőoktatás teljes reformja, tartalmi és szerkezeti szempontból egyaránt, szintén ebben az időszakban zajlott. Számos új intézmény létesült, köztük több magánegyetem. Jelenleg mindkét országban a magán felsőoktatási intézmények száma meghaladja az állami intézményekét, bár hallgatói létszámot tekintve az utóbbiakban tanul a diákságnak a nagyobbik része.

5.3. A kormányzat szerepe és a felsőoktatási törvénykezés

Az elmúlt években – évtizedekben – jelentős változások mentek végbe a felsőoktatás irányításában, a kormányzat szerepvállalásában és a felsőfokú intézmények társadalmi szerepének a meghatározásában. Ez a folyamat szorosan összefügg a létszám-expanzióval és az egyéb környezeti feltételek megváltozásával.

A finn kormány például folyamatosan igyekezett elébe menni azoknak a változásoknak, melyek a felsőoktatást érték, és arra kényszerítette az egyetemeket, hogy rugalmasabban reagáljanak az egyre növekvő versenyhelyzetre. Az 1984-ben bevezetett teljesítmény alapú finanszírozás, majd két évvel később a vállalkozói egyetem modelljének követendő mintaként való felmutatása a finn egyetemek versenyképességét igyekezett stimulálni. A kilencvenes évek gazdasági recessziója az állami felsőoktatási támogatás csökkenésével járt, így az egyetemek kénytelenek voltak változtatni hagyományos akadémiai szemléletükön és a működés anyagi vetületeire jobban odafigyelni. A hetvenes-nyolcvanas évek egyetemalapítási hulláma már megteremtette a feltételeket ahhoz, hogy a kevés számú, hosszú múlt-ra visszatekintő finn egyetem ne élvezhessen kizárólagosságot a felsőoktatási piacon. A helyzetet tovább élezte a politechnikumok megalapítása, majd a felsőoktatási piacnak a nemzeti határokon túli kiterjesztése. A Helsinki Egyetem, mint az ország vezető egyeteme, igyekezett megtartani pozícióját a megváltozott körülmények közepette és befolyásolni a finn Oktatási Minisztérium határozatait. Az utóbbi évtizedekben az Oktatási Minisztérium rendkívül aktív szerepvállalása a felsőoktatás irányításában mégis gyakran a Helsinki Egyetem érdekei ellenében hatott. A nyolcvanas években bevezetett új finanszírozási forma, az indirekt irányításra való áttérés hosszú távon azonban kedvezett a nagy egyetemeknek, melyek éppen méreteiknél fogva hatékonyabban tudtak gazdálkodni azzal a támogatással, amelyet az állam a diplomázott hallgatók létszáma alapján juttatott az intézményeknek.

A német felsőoktatás irányítása és finanszírozása a tartományi vezetés kezében van, federális szinten csupán egy kerettörvény létezik. A tartományok a személyi költségeket az egyetem alkalmazottainak száma alapján – éves alku eredményeképpen – utalják az intézménynek. A teljesítmény-alapú finanszírozás a német egyetemektől sem idegen, az önálló kutatóintézetek által szerzett kutatási pénzek például befolyásolják az egyetem tartományi alap-támogatását. A bambergi egyetem ennek ellenére a minőséget, a presztízst és a hírnevet tartja elsődlegesnek, a pénzügyi nyeregséggel szemben.

Romániában és Lengyelországban a kilencvenes években fokozatosan, mégis viszonylag rövid idő alatt tértek át az indirekt irányításra. Ez egyszerre történt a tartalmi és szerkezeti reformmal, valamint a létszám-expan-

zióval. Komoly problémát jelentett, hogy az egyetemek állami támogatása reálértékben folyamatosan csökkent az 1990-es években, bár a hallgatók száma megduplázódott. A másodlagos és harmadlagos források a két ország egyetemein egyre nagyobb arányt foglaltak el a költségvetésben.

A román oktatási rendszer ma is centralizáltnak tekinthető, bár az elmúlt évtizedben számos decentralizálás irányába ható lépést tett meg a kormányzat. Megjelent a Akkreditálási Törvény (1993) és a Tanügyi Törvény (1995). Ezek megjelenése előtt az Oktatási Minisztérium irányította a felsőoktatást (is), melynek döntési kompetenciájára tovább is az volt jellemző, hogy túlságosan kontrollja alatt akarta tartani a teljes felsőoktatást. Számos pozitív hatása is volt ennek a kontrollnak, ugyanis az Oktatási Minisztérium a reform előmozdítója volt, míg a felsőoktatást érintő parlamenti törvényeket nagyon sok bírálat érte szakmai és politikai téren egyaránt. Az állami egyetemek finanszírozása mutatja azt a decentralizációs folyamatot, és valójában indirekt kontrollt, melyet az Oktatási Minisztérium dolgozott ki és amely az egyetemek számára pénzügyi önállóságot de ugyanakkor – forráshiányok miatt – elhagyatottságot ígért. A Tanügyi Törvény értelmében az oktatás egésze a nemzeti össztermék 4%-ával rendelkezhet, ezzel szemben az elmúlt években csupán 2,5-3,5%-kal gazdálkodhatott. A hiányt az egyetemek a külső, harmadlagos forrásokból szerzett jövedelmükkel is pótolták, de elsősorban az egyre sokasodó tandíjas hallgatóktól származó bevételekkel. Pozitív folyamatként értékelhető, hogy 1998 óta egyre pontosabban meghatározott kritériumok alapján számítják ki az egyetemek által elért állami támogatás nagyságát. A fejkvóta alapján számolt alapfinanszírozást árnyalja a szakcsoportok és képzési forma szerint megállapított hallgatói együttható, valamint 2002 óta az oktatói struktúra, képzettség is. Az ún. kiegészítő finanszírozás összege, melyet az alapfinanszírozáson kívül illeti meg az intézményt, a minisztériummal történő alku alapján dől el, évente. Arányaiban ez az összeg egyre kisebb részét képezi az egyetem teljes jövedelmének.

5.4. Az egyetemek menedzsmentje és szervezeti struktúrája

Az egyetemek gazdasági szervezetként való működésének egyik mutatója az intézmény szervezeti felépítése: amennyiben egyetlen egységként jelenik meg, úgy tekintjük, hogy közelebb áll a vállalkozói egyetem koncepciójához. Az alapvető döntéshozatali mechanizmusok feltárása, illetve a centralizált / decentralizált dimenziók mentén sikerült megragadnunk ezt a kérdést.

5.4.1. Központosítás

A mai egyetemek különböző mértékben, de valamilyen formában igyekeznek egységesen megjelenni a külvilág előtt. Ehhez az egységes image-alkotás is hozzátartozik, mely jelentősen emelheti az intézmény presztízsét, külső megítélését (az arculat-kialakításra később visszatérek). A pozitív kép elengedhetetlen abban a helyzetben, amikor az egyetemek egymással versenyeznek a – fizetőképes és jó képességű – hallgatók megnyeréséért. Az egységes image-alkotáshoz és egy gazdaságilag hatékony működéshez elengedhetetlen egy erős központi csúcsvezetés, mely összefogja és koordinálja az egyetem egységeit.

Mind a négy vizsgált egyetemen létezik egy viszonylag széles döntési jogkörrel felruházott csúcsvezetés, mely általában a Rektort és annak helyetteseit foglalja magába. Ez a legfelső vezetés akadémiai körökből származó személyekből áll, nem professzionális menedzserekből. A Rektor általában nem (vagy alig) végez oktatói-kutatói munkát e funkció betöltése alatt, teljes mértékben a vezetői feladatoknak szenteli idejét, de elismert tudósként kerül a pozícióba. A csúcsvezetéshez tartozik további egy vagy két személy, akik az intézmény gazdasági működését tartják kézben (pl. Kancellár). Nekik azonban nincs döntéshozói jogkörük, inkább a döntéselőőkészítésben és a végrehajtásban játszanak szerepet, és sok esetben pénzügyi szakemberek, nem egyetemi tanárok, oktatók. Az egyetemi legfelső vezetés tehát egyre inkább úgy funkcionál, mint a gazdasági vállalatok csúcsvezetése, azzal a jelentős különbséggel, hogy a döntéshozatalban résztvevő személyek az egyetem által megválasztott professzorok, akik akadémiai tekintélyük súlyával, nem feltétlenül vezetői professzionizmusukkal vívják ki pozíciójukat és hajtják végre feladataikat. Mindazonáltal elsősorban a rektorok vállára egyre nagyobb teher nehezedik, egyre fontosabbá válik, hogy karizmatikus és hozzáértő személy lássa el ezt a bővülő feladatkörrel ellátott pozíciót. Ez különösen lényeges azon egyetemek esetében, ahol a rektor kezében nagyobb hatalom koncentrálódik.

Ilyen intézmény a Helsinkii Egyetem, ahol az utóbbi években számos olyan változás történt az egyetem vezetési mechanizmusában, mely az egyetemet érintő fő kérdésekben a döntéshozatalt egyre nagyobb mértékben az öt évre megválasztott rektor kezébe összpontosítja. A rektor feladata, a reprezentáción kívül, a forráselosztás az egyetemen belül, valamint a hároméves minisztériumi támogatás kialakítása. Ezáltal a rektor az egyetem egészének érdekeit szem előtt tartva tárgyal a külső szereplőkkel és az egyetem kari szintű vezetőivel, és ennek függvényében hozza meg a döntéseit. Pénzügyileg tehát a Helsinkii Egyetem erősen centralizált intézmény.

A német Otto Friedrich Egyetemen a döntés egy akadémiai személyekből álló, kollegiális stílusú vezető team kezében van, amely nem gyakorol szigorú pénzügyi ellenőrzést. Az utóbbi évek változást hoztak azonban a

bambergi egyetemen is, igyekeznek hatékonyabban gazdálkodni az állami támogatásokkal.

A Varsói Egyetem és a Temesvári Nyugati Egyetem esetében több hasonlóságot fedeztünk fel. A legfelső vezetés leginkább az egyetem külső kapcsolatait, reprezentációját, és kisebb mértékben a viszonylag önálló karok vagy egyéb egységek közti koordinációt látja el. Természetesen a minisztériumi alkufolyamatban is az egyetemek csúcsvezetése vesz részt, azonban a források szűkössége miatt az egyetemi csúcsvezetésnek ezekben az országokban nincs olyan nagy szerepe, mint Finnország vagy Németország esetében, pénzügyileg kiszolgáltatottabbak az oktatási tárcának. Az említett egyetemek számára ezzel szemben sokkal fontosabb az, hogy a külföldi egyetemekkel létesített kiterjedt kapcsolatokat kihasználja. Az 1990 előtti rendszerben érvényesülő erősen központosított állami kontroll kiábrándító tapasztalata után a volt szocialista országokban az intézmények decentralizált vezetési módját eredményesebbnek tekintik, és tiltakoznak mindenféle központosítás ellen, az egyetemen belül is. Ez megnehezíti azt, hogy egyetemek vezetői (még ha demokratikus módon lettek is megválasztva) széleskörű irányítási kompetenciákkal rendelkezzenek.

5.4.2. Decentralizáció

A két nyugati egyetemen az elmúlt évtizedekben megfigyelhető volt az intézményen belüli egységek fokozódó önállósodása pénzügyi, adminisztrációs és tanulmányi ügyek szempontjából.

A Helsinki Egyetemen, bár vigyáznak arra, hogy változások sohase érintsék drámai módon az intézményt – erről a szabályzatok és törvények is gondoskodnak⁸ – a teljesítmény-alapú finanszírozás 1984-ben történt bevezetése óta folyamatos intézkedésekkel alkalmazkodtak az új helyzethez. Az intézkedések többsége az intézményi döntési rendszer decentralizációjához vezetett, bár ugyanekkor erősödött meg a rektor pozíciója is. A tanulmányi ügyeket érintő döntéseket teljes mértékben a karok és tanszékek vezetői hozzák meg, és a decentralizáció az adminisztratív jellegű döntésekben is erősen megnyilvánul. Jelenleg folyamatban van az egyetemi adminisztrációnak a leosztása a campusok szintjére⁹. A karok pénzügyi önállósága abból fakad, hogy az egyetem központi irányítása részben a minisztériumi modellt alkalmazza, teljesítmény alapján osztja le a támogatást a karok és intézetek számára, ezáltal is ösztönözve őket, hogy harmadlagos forrásokat kutassanak fel. Az indirekt irányítás filozófiájának intézményen belüli alkalmazásával a kisebb egységek gazdaságilag

8 Például úgy, hogy a rektor mandátumának ideje, a Szenátus megválasztásának időpontja, valamint a hároméves költségvetési ciklusok nem esnek egybe. Ez mindig bizonyos mértékű stabilitást kölcsönöz az egyetemi életnek.

9 A Helsinki Egyetem kilenc kara és 15 intézete négy egyetemi campuson helyezkedik el.

tézményen belüli alkalmazásával a kisebb egységek gazdaságilag önállóká válnak, saját maguk gazdálkodnak a kialakított pénzkerettel.

A Varsói Egyetemen a decentralizált szervezeti struktúra és megfelelő központi koordináció hiánya folytán a karok érdekei érvényesülnek az egyetem összérdekével szemben. Ebből fakad az a nagyfokú különbség is, ami a karok közti gazdálkodásban és anyagi különbségben mutatkozik. A eltérő szemléletű vezetéssel rendelkező karok némelyikének bevételei 77 százalékban állami finanszírozásból származnak, más karon ez az arány csupán 21 százalék. A központi vezetésnek azonban hiányoznak az eszközei arra, hogy e jelentős különbségekből fakadó feszültségeket, és első sorban a forráshiányos karok anyagi problémáit megoldja.

A Temesvári Nyugati Egyetemen a kilencvenes évek elején jelentősen megnőtt az új szakok száma és a karok száma is háromról 11-re emelkedett 2001-ig. Újkeletű szervezeti változás, hogy a tanszékek tanszékcsoportokba vonhatók össze, és ezek pénzügyileg önálló ún. felelősségi egységeket alkothatnak, ugyanúgy, mint a kutatóközpontok. A felelősségi központokon alapul az egyetem erősen decentralizált elosztási-finanszírozási rendszere. A lengyelországi egyetemhez hasonló folyamattal találkozhatunk Temesváron is, ugyanis nem minden egység alakult át felelősségi központtá, csupán azok, melyek pozitív mérlegű gazdálkodást tudtak folytatni. Bizonyos egységek így "kiváltak" a közös egyetemi gazdálkodásból, és bevételeiket saját hasznukra fordítják (természetesen a megfelelő százalék levonásával a központi büdzsé számára).

5.4.3. A döntési rendszer

Egyik jellemző eredménye a hatékonyság előtérbe kerülésének a különböző döntési kompetenciák szétválása. Az oktatási programok indításának és összetételének kérdésében az egyetemeken viszonylag problémamentes a döntéshozatal, szervezetenként alacsony szinten határoznak. Bizonyos kérdésekben az egyetem adminisztratív egységeinek, bár az egyetemi és kari vezetésnek alárendeltje, nagyon nagy a befolyása. Ezt erősíti például a Helsinkii Egyetemen a "köztes" adminisztráció, vagyis a karok, mint tanulmányi és gazdálkodási egységek fölötti, ám a központi vezetés alatti szinten lévő campusok adminisztrációs központként való szervezése. A Temesvári Egyetemen a gazdasági folyamatok és a tanulmányi döntések túlzott bürokratizálódása, a procedurális kérdések előtérbe kerülése által jutott nagyobb hatalomhoz az adminisztratív személyzet. Ez a folyamat éppen annak a következménye, hogy formálisan is elkülönítették a gazdasági és az akadémiai vezetést.

5.4.4. Intézményi újítások

Az általunk elemzett intézmények mindegyike hosszú időre visszanyúló hagyományokkal rendelkező egyetem. A tradíciókhoz való ragaszkodás azonban gyakran ellenáll a már említett változásokra való reagálásnak, az azokhoz való alkalmazkodásnak. Az egyetemi oktatók nagy hányada – amint ez az esettanulmányokból kiderült – úgy érzi, a piaci szemlélet öszszeférhetetlen az akadémiai szellemmel, és az ilyen irányba mutató változások elkerülhetetlenül az oktatás és kutatás minőségi romlásához vezetnek. Kialakulóban van azonban egy olyan oktatói réteg is, akik szerint az oktatást és a kutatást is aszerint lehet igazítani, ahogyan a társadalmi kereslet alakul. Ezen akadémiai szereplők kezdeményezésére a négy egyetemen új vagy újszerű tevékenységek, szervezési formák, illetve megoldások jelennek meg. Mindegyik egyetemen találtunk újításokat, melyek a hagyományos kutató-egyetemekre általában nem jellemzőek, azonban fontos eltéréseket is tapasztaltunk aszerint, hogy az egyetem egészén belül hol és milyen súllyal jelentkeznek ezek a tevékenységek.

5.4.5. Értékelés, minőségbiztosítás

Minőségbiztosítással ma már legtöbb oktatási intézmény foglalkozik az említett négy országban, akár törvény által kényszerítve, akár a versenyhelyezethez igazodva. A Helsinki Egyetemen az értékelés kiemelt helyet foglal el, nemcsak azért, mert minden egyetemnek el kell végeznie. Finnország legnagyobb egyeteme évekkel ezelőtt elkezdte értékelési tevékenységét, elsőként az országban, és ez a folyamat kiterjedt az oktatásra, a kutatásra és az egyetemi menedzsmentre egyaránt. A finnországi akadémiai szemlélet valamint az Oktatási Minisztérium gyakorlatiassága és hatékonyság-orientáltsága közti ellentétet sikeresen "kifogják" az értékelési beszámolók, melyek a Helsinki Egyetem eredményességét és versenyképességét igazolják. Az értékelést az egyetem központi vezetése kezdeményezte, ma már külön Értékelési Csoport létezik, mely a Rektori Hivatalnak van alárendelve. Az értékelés ugyanakkor a központi vezetés számára lehetőséget teremt arra, hogy az egyetemen belüli tevékenységet átlássa, és ennek megfelelően ösztönözzön, koordináljon. Az értékelési folyamat tudatosítja az egyetemi szereplőkben az eredményesség, és a minőség fontosságát, és szemléletváltást idéz elő. Az értékelésnek ilyen (több)irányú "hasznosítása" az egyetem által mindenképpen egyfajta újításnak, befektetésnek tekinthető.

Bajorországban a tartományi felsőoktatási törvény értelmében az egyetemeknek egy általuk szabadon kidolgozott teljesítmény-orientált támogatási rendszert kell bevezetniük a kutatások finanszírozására. A bambergi

egyetemen egy esetlegesen alkalmazott pontrendszer alapján történt a forráselosztás az elmúlt évig, jelenleg dolgoznak egy olyan belső támogatási rendszer kidolgozásán, amely számszerűsíti a kutatók tevékenységét és átláthatóbbá teszi az elosztást. Az új rendszer szintén egy értékelési folyamatként tekinthető, amelynek alapján az egyetemi kutatómunka hatékonyságát mérik.

Látható, hogy a számszerűsítés és mérés mindkét egyetemen a kutatással kapcsolatban merült fel, az oktatói tevékenység mérése ennél sokkal bonyolultabb és kényesebb kérdés. Bár a Helsinki Egyetemen az értékelés erre is kiterjed, az eredmény nem befolyásolja az oktatók javadalmazását, illetve a karok költségvetését. A bambergi egyetemen is léteznek már elképzelések az oktatói munkának a teljesítményarányos elismerésének a rendszeréről, ám ennek elfogadása még komoly akadályokba ütközik.

A Varsói Egyetemen az értékelés az üzleti szférából átvett modell alapján történt és elsősorban az intézményi stratégia kidolgozásában nyújtott segítséget. A társadalmi-jogi környezet változásai, az intézmény növekedése és szervezeti átalakulása az 1990-es évek eleje óta arra készítette az egyetemet, hogy felbecsülje új helyét a társadalomban, meghatározza új misszióját. Ennek érdekében készítették el az ún. SWOT analízist egy Phare projekt keretein belül. Az elemzés nem a teljesítményt méri, mint ahogyan azt az előzőekben tárgyalt egyetemekenél láttuk, hanem az egyetem külső és belső erőforrásait, lehetőségeit tárja fel.

5.4.6. A stratégiai terv

A stratégiai tervezés szintén olyan folyamat, mely az üzleti világból átvett módszerek alkalmazása miatt nem örvend nagy népszerűségnek az akadémiai világban, ám az egyetemek – formális vagy felismert – kényszer hatására elkészítik. A stratégiai terv (vagy másképpen Intézményi Fejlesztési Terv) elkészítésének módja, illetve annak egyetemen belüli súlya rávilágít arra is, hogy mennyire tekintik egységként az illető intézményt, valamint hogy milyen a viszony az egyetemi vezetés és a karok között.

A Helsinki Egyetem jár elől ezen a téren, ugyanis az előző vezetési ciklusban elkészített, alulról építkező stratégiai tervet a következő három évre vonatkozó ciklusra már az egyetem központi vezetése állítja össze, majd a karok szintjén vitatják meg. Az egyetem vezetői rendkívül fontosnak tartják a tervet, illetve annak betartását. Az egyetem oktatói azonban kevésbé örülnek a kitűzött céloknak, újításoknak, melyek az egyetem egészét érintik elsősorban pozitívan, azonban sok esetben a kari szintű érdekeket nem veszik figyelembe.

Hasonló helyzet áll elő a Temesvári Egyetemen is, azonban itt a központi irányítás gyengesége és az egyetemi vezetés változása miatt a tervet kevésbé tudják (és akarják) érvényesíteni. Az oktatók úgy vélik, a tervnek

semmiféle jelentősége nincs, a jelenlegi vezetés pedig nem tekinti sajátjának az előző menedzsment által elkészített stratégiát.

A Varsói Egyetemen, amint már korábban említettük, a stratégiai terv nagyméretű egyetemi projekt keretében jött létre és az egyetemi misszió meghatározásában fontos szerepet játszott. Az egyetem vezetői felismerték a terv elkészítéséből fakadó előnyöket: jobb és hatékonyabb gazdálkodáshoz vezethet; felszínre hozza a decentralizált intézmény egységei között létező erőteljes különbségeket; elősegíti az együttműködést a különböző aktorok és egységek között; megalapozza a folyamatos egyetemi monitoring rendszert; és elősegíti a külső partnerekkel való együttműködést. A stratégiai terv elkészítéséhez tehát komoly reményeket fűzött az egyetem legfelső menedzsmentje. A terv megvalósítása, illetve annak nehézségei a jövőben mutatkoznak meg.

5.4.7. Diverzifikáció

A Helsinkii Egyetem, az Otto Friedrich Egyetem, a Varsói Egyetem és a Temesvári Nyugati Egyetem hagyományos, multidiszciplináris tudományegyetem. Több karral és számos képzési programmal, szakkal rendelkező felsőoktatási intézményekként a piaci kihívásokra elvileg sikeresen tudnak reagálni, azáltal, hogy a kínálatból kiemelik és megerősítik azokat a programokat, amelyek iránt nagyobb a kereslet. Ugyanakkor a meglévő akadémiai háttérrel viszonylag könnyűszerrel indíthatnak új programokat is. Az említett egyetemek ezt meg is teszik, különféle módon.

A Helsinkii Egyetem a szabadegyetemi, virtuális-, felnőtt- és továbbképzési programjai által diverzifikálja kínálatát, ezek lévén azok az oktatási formák, amelyeket nem csak állami támogatás keretei között lehet működtetni.

Az Otto Friedrich Egyetem egy új kart alapított, a Gazdasági és Alkalmazott Informatika Kart, mely színesebbé teszi az eddig bölcsész- és társadalomtudományokat művelő egyetem kínálatát olyan szakokkal, melyek a munkaerőpiacon hiányszakmáknak minősülnek. Versenyképességét az egyetem azzal is növelni kívánja, hogy ritkának számító szakokat és szakpárosításokat és interdiszciplináris központokat szervez, melyekkel egyedülneke számít a német, de legalább a bajor felsőoktatásban.

A varsói és a temesvári egyetemeken a legnagyobb változást és az új lehetőségeket a tandíjas tanulmányi helyek meghirdetése hozta. Ezáltal új, egyre jelentősebb bevételi forrás nyílt meg az intézmények számára, mely nemcsak a pénzügyi gondok csökkenéséhez járult hozzá, hanem az egyetemi szemléletváltást is gyorsította. A Temesvári Nyugati Egyetem kihasználta néhány, a munkaerőpiac átalakulásából adódó lehetőséget, és nagy keresletnek örvendő tanár-továbbképzéseket indított be.

5.4.8. Perifériák

Esettanulmányainkban perifériaként jelent meg minden olyan szervezeti egység vagy tevékenység, mely lazábban kapcsolódott az egyetem egészéhez, mint a karok, illetve az azokhoz hasonlóan gazdálkodó kutatóintézetek, és amelyet az új környezeti feltételek hoztak életre. A temesvári egyetem esetében három ilyen periféria-típus jelenik meg: a tandíjas oktatás, a szakosító és továbbképzések, valamint a kutatóintézetek. A tandíjas oktatás és a továbbképzések egyelőre azért minősülnek perifériának, mivel nem az egyetem, hanem annak valamelyik kisebb alegysége kezdeményezésére (és kockázatára) indultak be. Az Egyetemi Charta lehetővé teszi – de nem kötelezi – a gazdasági önállósodást bármely egység számára. Kimutatható, hogy a vállalkozó gondolkodásmódtól nem idegenkedő személyek, akik új képzéseket kezdeményeztek, ezeket ún. "felelősségi központokként" önállósították, ami annyit jelent, hogy ezek az egységek önálló gazdálkodást folytathatnak. Megfigyelhető ugyanakkor az a folyamat is, hogy a sikeresnek bizonyult kezdeményezéseket az egyetem központi vezetése igyekszik kiragadni a periférikus helyzetből, hogy ezáltal az egyetem egésze részesülhessen anyagi, presztízsbeli, esetleg szellemi előnyeiből.

A Helsinki Egyetemen belső perifériáknak tekinthetjük azokat az intézeteket, amelyek nem kötődnek valamelyik karhoz, hanem a Szenátus közvetlen irányítása alá tartoznak. Mivel azonban a karok is ugyanolyan fokú autonómiával rendelkeznek, mint ezek az intézmények, – azzal a különbséggel, hogy bevételeik kisebb része származik a minisztériumi alaptámogatási keretből, mint a karok esetében, ráadásul nem a piaci kihívások hívták életre őket –, ezeket a kutatóintézeteket nem tekintjük a vizsgálódásunk szempontjából valódi perifériáknak. Léteznek azonban a Helsinki Egyetemen a Helsinki régióban működő gazdasági szervezetekkel, illetve a helyi önkormányzattal közösen alapított intézményei, cégei, melyek az általunk használt periféria fogalmát kimerítik. Az Ipari (Tudományos) Park, a kutatási eredmények szabadalmaztatásával foglalkozó szolgáltató vállalat, stb. olyan intézmények, melyek nemcsak anyagi hasznot hoznak az egyetem számára, de emelik presztízst és hozzájárulnak a megújult missziójának a megvalósításához, azaz környezetének a fejlesztéséhez.

5.4.9. Multi- és interdiszciplinaritás

Az egyetemek egységes szervezetté válását és a piaci és társadalmi környezethez való szorosabb kapcsolódási lehetőségeit nagymértékben meghatározzák a diszciplináris jellemzői. A vizsgált egyetemeken bölcsész, természet- és társadalomtudományi diszciplinák jelennek meg. A Temesvári Egyetemen a közgazdaság-tudományi tanszék a legjobban gazdálko-

dó, a legtöbb plusz-jövedelmet szerző egyetemi egység. Szintén ilyen irányba mozdultak el az informatikai tanszékek, melyek kihasználják az informatika-oktatás iránti munkaerő-piaci keresletet és tandíjas képzéseket indítottak el. A Helsinki Egyetemen nincs közgazdaságtudományi oktatás, itt azonban a természettudományi kutatóintézetek, interdiszciplináris tudományos park és az agrárképzéshez kapcsolódó intézetek bizonyulnak vállalkozó egységeknek. A bambergi egyetemen is a Gazdasági és Alkalmazott Informatikai Kar járul hozzá ahhoz, hogy az egyetem több lábon álljon, de több interdiszciplináris kutatóintézet is alakult itt az elmúlt években, melyek az egyetemi egység megerősítésében játszanak fontos szerepet. Fontos tényező, hogy az Otto Friedrich Egyetemnek Bajorországban van egy olyan konkurens intézménye, melynek diszciplinái a két egyetem megalakulása óta a köztük levő munkamegosztást tükrözik: a bambergi egyetem a bölcsész- és társadalomtudományok, a bayreuthi a természettudományok és a mérnökképzés iskolája. A gazdasági szférával való kapcsolat szempontjából, illetve az eladhatóság, a piaci, fizetőképes kereslet szempontjából a Bayreuthi Egyetem előnyösebb helyzetben van. A bambergi egyetem diszciplináris korlátai között kevés olyan képzést vagy egyéb szolgáltatást tud nyújtani, amely közvetlen hasznosításra lelhet vagy amelyik tetemesebb bevételt jelenthetne az intézmény számára. 2001-ben alapítottak egy új, Gazdasági és Alkalmazott Informatikai Kart, amely a remények szerint változtat az egyetem eddigi gyakorlatán.

A multidiszciplinaritás, bár megerősíti az egyetem széttagolódott szerkezetét, azaz a karok önállóságát, mégis lehetővé teszi azt, hogy egy intézmény több lábon állva jobban érvényesüljön a felsőoktatási (és kutatási) piacon. Egyrészt olyan szakpárosításokra ad lehetőséget a multidiszciplinaritás, amelyet esetleg más egyetemek nem tudnak felkínálni. Másrészt néhány szak megléte többlet anyagi forrást jelent az egyetem számára. A négy vizsgált egyetem mindegyikének van egy-két olyan tanulmányi ága, melyen belüli szolgáltatások kiválóan eladhatók (azaz "pénzzé tehető"). A csökkenő állami támogatással rendelkező egyetemeken belül egyre fontosabbakká válnak az ilyen szolgáltatások, ezek bevételeiből az egyetem egésze is hasznot húz.

A szakok többsége olyan diszciplinákhoz kötődik a vizsgált egyetemeken, melyek nem tudják harmadlagos forrásokból kiegészíteni jövedelmüket, és az egyetemi összköltségvetésből nagyobb pénzösszegeket szakítanak le. Ezek a szakok (ilyen a jogi és a bölcsészképzés) ellenben jelentősen hozzájárulnak az egyetem presztízséhez

5.4.10. Arculat-kialakítás

A külső arculat tudatos alakításával a két nyugati egyetemen találkoztunk. Az egyetem központi irányítása alá tartozó iroda foglalkozik azzal,

hogy az egyetem image-ét javítsák. Ezt az új tevékenységet a hallgatókért való egyre nagyobb verseny hívta életre azokban az országokban, ahol az állam finanszírozza ugyan az oktatást, de a demográfiai mutatók a releváns korosztályba tartozók számának a csökkenését vetítik elő. A fizetőképes hallgatókat kereső kelet- és közép-európai országok egyetemei még nem kezdtek el ezzel foglalkozni. Nyilvánvalóan akkora lemaradást kell behozniuk a felsőfokú oktatásban résztvevők számában, hogy eddig nem jelentkezett a hallgató-hiány. A tandíjas helyek további szaporítása azonban hamarosan oda vezet, hogy ezekben az országokban is többé-kevésbé aktív marketing-tevékenységbe kezdenek az intézmények, amihez hozzátartozik az arculat kialakítása is.

5.4.11. Támogatás-szerzés és alumni tevékenység

A fund-raising tevékenység az arculat-kialakítással ellentétben a volt szocialista országok egyetemeire jellemző. A Varsói Egyetemen külön irodát létesítettek e célból, és a Temesvári Nyugati Egyetem adományszerzése jelentősnek, bár alkalmoszerűnek mondható. Itt a karok vagy tanszékek saját (akár piaci jellegű) kapcsolataik nyomán jutnak pénzhez.

A Helsinki Egyetem és a bambergi egyetem végez alumni tevékenységet. Igyekeznek a volt hallgatók karrierjét, életpályáját nyomon követni, ezt azonban nem elsősorban pénzszerzés végett teszik. Ezekben az országokban nincs hagyománya az amerikai egyetemek esetében megszokott adományozásnak. Úgy tűnik, a négy vizsgált egyetem által összegyűjtött adományok inkább kevesebb számú adakozótól származnak, de nagyobb értékűek, és nem magánszemélyek, hanem vállalatok, különböző intézmények igyekeznek az egyetem bevételeit saját erőből növelni. Az így szerzett adományok legtöbbször célirányosan bizonyos tevékenységre vagy befektetésre irányulnak, melyből nem ritkán az adományozó is hasznot húzhat. Így történt a Temesvári Egyetem legnagyobb adománya esetében is, amelyből a Közgazdaságtudományi Kar számítástechnikai laboratóriumát szerelték fel. A laboratóriumi hozzáférés által többek között az adományozó Nemzeti Bank jövőbeli szakemberei is teljesebb, jobb minőségű képzést kapnak az egyetemen.

5.5. Vállalkozói egyetemi dimenziók

5.5.1. Az egyetemi menedzsment

A vállalkozói egyetemet a clarki modellben erősen professzionizált menedzsment jellemzi, mely kis létszámú, operatív testület formáját ölti. A vizsgált európai intézmények vezetése ettől a modelltől alapvetően eltér, a demokratikusan választott vezetés hierarchikusan szerveződik, és legtöbb kérdésben a döntéshozatal az alacsonyabb szinteken történik. Ez a nagyfokú decentralizáltságból fakad elsősorban, amelyet az egyetem akadémiai vezetése nem kíván megváltoztatni. Az uralkodó szemlélet szerint az egyetemi oktatókat alapvető akadémiai szabadságától fosztaná meg egy olyan vezetés, amelynek joga lenne önálló döntésekre, az oktatók "megkerülésével".

A nagyfokú kari önállóság ellenére bizonyos előremozdulás észrevehető a központi vezetésben olyan irányba, ami a vezetés professzionizálódását sejteti. Bár továbbra is akadémiai körből kerülnek ki a legfelsőbb vezetők, elsősorban az anyagi támogatás csökkenése és a már említett kihívások arra készítetik az egyetem központi menedzsmentjét, hogy vegye figyelembe a piaci elveket munkája során. A Helsinkii Egyetemen a legerősebben kimutatható a vállalkozói szemlélet a legfelső szintű vezetők körében, akik nem riadnak vissza a folyamatos változástól, és akik igyekeznek az egyetem aleggységeit is rávenni a szemléletváltásra. Kidolgoztak egy munkamegosztási rendszert az egyetemi adminisztrációt illetően, valamint figyelnek a megfelelő információ-áramlás biztosítására. Az Otto Friedrich Egyetemen is vannak jelei annak, hogy szemléletileg közeledik az egyetemi vezetés a vállalati szektor vezetési szemléletéhez, azonban ez még nagyon nehezen érhető tetten. A két közép-európai egyetemen a decentralizáció hangsúlyosabb, a központi vezetés pedig gyenge, a karok közti koordinációt sem látja el megfelelőképpen, ezért egyértelműen elmondható, hogy a professzionális központi menedzsment kialakulása ezeken az egyetemeken még várat magára.

5.5.2. Fejlesztő perifériák megjelenése

A vizsgált egyetemeken a fejlesztő perifériák megjelenése sajátos módon valósul meg. A clarki értelemben vett vállalkozói egyetem perifériáit az egyetemnek a környezete felé "kinyúló karja"-ként kell felfogni, mellyel a külső kapcsolatait erősíti és amely lehetővé teszi a gyors reagálást a külső kihívásokra. Az általunk azonosított perifériákat – jellemzően – eredetileg nem ebből a célból hozták létre, hanem ez utólagos hozadéka a periférikus

intézeteknek. Az eredeti cél általában az oktatási tevékenység melletti kutatás feltételeinek biztosítása és az egyetem presztízsének növelése (ezért jöttek létre a kutatóintézetek), vagy a nem elegendő állami támogatás kiegészítése többletforrások bevonásával (ezért jöttek létre a tandíjas képzést nyújtó távoktatási központok például a temesvári vagy a varsói egyetemen). Előfordul, hogy egy konkrét felmerülő probléma megoldását jelenti az egyetemhez kapcsolódó cég vagy intézet létrehozása, mely "mellesleg" jelentős hasznot hoz az anyaintézménynek. Ilyen például a Helsinki Egyetem mellett működő, szabadalmaztatási folyamatot végző cég, amely elvileg azért jött létre, hogy az egyetem oktatói számára a jogvédelmet biztosítsa, valamint a kutatási eredmények helyes és etikus felhasználását felügyelje. Mindazonáltal ez a cég azt is lehetővé teszi, hogy a kutatási eredmények gyakorlatba ültetésének a haszonélvezője ne csak a gyártó legyen, hanem az egyetem is, ami elvezet ahhoz a gondolathoz is, hogy az egyetem befektetőként jelenik meg a kutatásokban.

Az interdiszciplináris kutatóközpontok létezése komoly előrelépésként tekinthető a vállalkozói egyetem irányába, ugyanis ezek az intézmények nagyobb eséllyel és gyakrabban végeznek megbízás alapján kutatásokat, a külső kapcsolatokat könnyebben megteremtik, emellett pedig kapcsolódási pontokat jelentenek a különböző karok között, ami az egyetem egységes szervezetté való alakulását vetíti elő. Ilyen kutatóközpontok jellemzőek az Otto Friedrich Egyetemre és a Helsinki Egyetemre. Ezek a kutatóközpontok azonban, az egyetemek diszciplináris sokszínűségéből fakadóan nem lehetnek a teljes egyetemet átfogó központok.

A varsói és temesvári egyetemen – amint már erről szó volt – leginkább oktatási szolgáltatások képezik a kvázi fejlesztési perifériákat és az ezáltal szereshető pénzübeli nyereségek reménye hívta őket életre. Azonban itt sem az egyetemet átszövő gazdálkodási koncepciók vezettek a megalakulásukhoz, hiszen a különböző továbbképzések és távoktatási programok karokhoz vagy tanszékekhez kapcsolódnak, legtöbb esetben a kezdeményező egy-egy oktató vagy oktatók kisebb csoportja egy tanszéken belül. Jól példázza ezt a Temesvári Nyugati Egyetem Informatika Tanszékének továbbképzési programja, melynek mintájára később az egyetem központja létrehozott egy távoktatási központot.

A perifériák fontosságát a vállalkozói egyetemi modell elterjedésében mi sem bizonyítja jobban, mint a temesvári egyetemnek az a törekvése, hogy a tanszékeken születő sikeres kezdeményezéseket beépítse az egyetem központi irányítása alá. Ezáltal a perifériák szervezetenleg már nem a karokhoz, vagy tanszékekhez, hanem az egyetem központjához kapcsolódnak elsősorban, így az egyetem egésze részesülhet az általuk elért anyagi és egyéb előnyökből.

5.5.3. Diverzifikált finanszírozási források és ezek aránya

A négy állami egyetem a kilencvenes évektől fokozatosan csökkenő állami támogatásban részesült. A csökkenés elsősorban a volt szocialista államok egyeteménél volt nagyobb volumenű, de a finn egyetem is megérezte a kilencvenes évek gazdasági válságát. Erre a helyzetre az egyetemek (miközben a hallgatói létszám növekedett) kénytelenek voltak reagálni valamilyen módon. Észrevehetően megnőtt a harmadlagos, nem állami forrásból származó bevételek aránya az egyetemek költségvetésében. A bambergi egyetemet érintette legkevésbé ez a probléma, ennek ellenére itt is jelentősen megnöttek a tercier bevételek az utóbbi években (bár az elsődleges forrás mellett még mindig nagyon kis arányt képviselnek). A Helsinki Egyetemen ennél jelentősebb kiegyensúlyozódás tapasztalható a bevételi források között. Igaz, ebben az esetben is az elsődleges és másodlagos források (melyek szintén az államkasszát terhelik) együttesen nagyon nagy arányt jelentenek (80 % körül).

A varsói és a temesvári egyetemeken több okból is diverzifikáltabb a jövedelem, azaz jelentősebb a harmadlagos bevétel. Egyrészt a törvény szerint mindkét országban lehet alapképzésre is tandíjat fizettetni a hallgatókkal. A felsőoktatás irányában megmutatkozó növekvő igény lehetővé tette, hogy ezt az egyetemek kihasználják, és a forráshiányukat tandíjakkal igyekezzenek pótolni. Természetesen ez a gondolat nem talált azonnal pozitív fogadtatásra az akadémiai körökben, ezért eleinte csak elszórt kísérletezések formájában jelentek meg a tandíjas képzések, hallgatói helyek. A nem egységes rámozdulás és piaci kereslet miatt a karok gazdálkodásban megmutatkozó különbségek hangsúlyozódtak, megnöttek.

Egyértelműnek látszik, hogy a forrásbeli diverzifikáltságot a kényszer szülte, ennek ellenére még nem, illetve csak csökevényes formában jelentek meg a harmadlagos forrásokat módszeresen felkutató egységek, amit az amerikai egyetemeken oly elterjedt fund-raiserek gyakorolnak. Bár több egyetemen próbálkoznak hasonló irodák létrehozásával (így tett a Varsói Egyetem és az Otto Friedrich Egyetem is), be kell látni, hogy Európában nem mindig eredményesek az Amerikában bevált módszerek. A közép- és kelet-európai államokban egyelőre úgy tűnik, hogy nincs elég fizetőképes kereslet az egyetem által nyújtható (oktatási, kutatási vagy szakértői) szolgáltatásokra, tehát nemcsak az egyetemek gyenge marketing tevékenysége a felelős a megrendelések viszonylag alacsony mennyisége miatt. Kétségtelen azonban, hogy az akadémiai szemléletmód egyelőre érezhetően gátolja azt, hogy az egyetemek elébe menjenek a kihívásnak és saját erőből keressék meg a piaci lehetőségeket.

5.5.4. Erős és stimulált akadémiai háttérrel

Clark negyedik dimenziója az erős és stimulált akadémiai háttérrel meglétét feltételezi a vállalkozói egyetemen. A vizsgált négy európai tudományegyetemen a clarki elképzelésre annyiban nem megfelelő az "akadémiai háttérrel" kifejezés, amennyiben ő elkülöníti a professzionális egyetemi menedzsmentet az akadémiai körbe tartozó oktatóktól. Ez utóbbiak jelentik az előbbieknél a "háttérrel". Mivel a vizsgált egyetemeken az egyetemi vezetés az akadémiai stábtól választás során kerül ki, az egyetem vezetői is elsősorban az akadémiai körhöz tartoznak, tehát nem tehetünk olyan erős választóvonalat az egyetemi menedzsment és az alkalmazott oktatók között, amelyet Clark a vállalkozói egyetemeken megfigyelt. A clarki gondolathoz visszatérve azonban azt mondhatjuk, hogy ez az egyetemes elmozdulás ugyanakkor elviekben elősegíti azt, hogy az oktatók támogassák az egyetem vezetőit döntéseikben, illetve elfogadják ezeket a döntéseket. A kooperáció mindkét irányban viszonylag akadálymentes (ami nem jelenti azt, hogy az információ-áramlás is jól működik, amint azt az egyetemeken számos eset mutatja).

Nagy presztízsű, ismert és szintén nagy történelmi múlttal, gazdag hagyományokkal rendelkező egyetemekként, ahol mindmáig igyekeznek a minőséget fenntartani, az oktatók felkészültsége, szakmai tudása megfelel a legmagasabb elvárásoknak a négy egyetem esetében. A varsói és temesvári egyetemeken a drasztikusan növekvő hallgatói létszám elengedhetetlenül maga után vonta az oktatói létszám emelkedését, ami bizonyos fokú "felhígulással" járt, azonban itt is erős és autonóm akadémiai stábról beszélhetünk. A kutatás területén kapott elismerés és az ezekre az egyetemekre jelentkező hallgatók rendkívül magas száma azt mutatja, hogy van kereslet az egyetemi szolgáltatásokra, vagyis a négy egyetem eladható tudással, szellemi erőforrással rendelkezik.

Az oktatók nagy része az egyetemi vagy kari vezetők hatékonyság, gazdaságosság irányába ható stimulációjának erősen ellenáll. Ugyanakkor a szakmai jellegű, minőségbiztosításra irányuló ösztönzésben partnerséget mutat. Ez a jelenség összefügg a következő részben tárgyalt vállalkozói kultúra elterjedésének a kérdésével.

5.5.5. A vállalkozói kultúra elterjedése

A vállalkozói kultúrának a dimenziója bizonyos mértékben összefügg az előző pontokban tárgyalt ismérvekkel. A vállalkozói egyetemen az egyetem egészét áthatja a vállalkozói szellemiség, a vezetéstől az oktatókon át az adminisztratív stábig. Már az előzőekből kiderülhetett, hogy a vizsgált négy egyetem egyike sem teljesíti ezt a kritériumot. Bár mindegyik egyetemen

fellelhetők bizonyos vállalkozói elemek, nem lehet azt mondani, hogy az intézmények teljességére jellemző lenne. Éppen ellenkezőleg, kijelenthetjük, hogy a vállalkozói modellek érvényesülése inkább kivételnek számít a négy tudományegyetemen!

Különbségek mutatkoznak viszont a vállalkozási szemlélet megjelenésének a szintjében és súlyában a négy egyetem között.

A Helsinki Egyetem vezetőit a minisztériumi ösztönzés vezette oda, hogy vállalkozói attitűdöket kezdjenek felvenni és tudatosan igyekezzenek az egyetemen elhinteni ezeket. Ez korántsem könnyű egy olyan országban, ahol az egyetemi oktatóknak európai viszonylatban is szokatlanul nagy az autonómiája. A kari szintű vezetést részben sikerült megnyerni a felsőbb vezetésnek, az adminisztrációban dolgozók között sem idegen már a kliens-kiszolgáló viszonyoknak a gondolata az egyetemre vonatkozólag, azonban egységes vállalkozói szemléletről nem beszélhetünk.

Az Otto Friedrich Egyetemen is felülről jövő gondolatnak számít a vállalkozói kultúra megjelenése, bár nem nevezhető intenzívnek ott, ahol a gazdasági szempontokat mélyen a minőségi és szakmai szempontok alá helyezik.

A keletebbre eső egyetemeknél a folyamat fordított az előbbiekhöz képest. A vállalkozói szemléletű akadémiai emberek gyakran nem tartoznak az egyetemek csúcsvezetéséhez, hanem egy-egy kar vagy tanszék meghatározó professzorai. Az erősen decentralizált egyetemek néhány vállalkozó szellemű, kockázatvállaló oktatójának profitorientált kezdeményezése a vállalkozói egyetem koncepciójának távlati életképességét tükrözi. Az ilyen jellegű tevékenységhez azonban az egyetem központi vezetősége nem adja meg a kellő támogatást, ezért legtöbbször pályázati pénzekből vagy adományok segítségével valósulnak meg.

Négy európai egyetem vállalkozói egyetemi dimenziók szerinti összehasonlítása

	Helsinki Egyetem	Otto Friedrich Egyetem	Varsói Egyetem	Temesvári Nyugati Egyetem
Egyetemi menedzsment	<ul style="list-style-type: none"> • Akadémiai • <i>Professzionális segítség</i> • Akadémiai/adminisztratív döntés elkülönül 	<ul style="list-style-type: none"> • Akadémiai • Kari önállóság 	<ul style="list-style-type: none"> • Akadémiai • Kari önállóság 	<ul style="list-style-type: none"> • Akadémiai • Kari önállóság • Gyenge központi vezetés
Fejlesztő perifériák	<ul style="list-style-type: none"> • Kutatás területén • Önálló, piaci alapon működő • Regionális és országos jelentőségű • Presztízs-növelő 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Interdiszciplináris kutatások intézetei</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Nincsenek • Karok közti együttműködés 	<ul style="list-style-type: none"> • Oktatás területén • Karok, tanzsékek szintjén
Diverzifikált források	<ul style="list-style-type: none"> • Másodlagos és tercier bevételek aránya nő • Nagyobb hangsúly a jövedelmet hozó kutatásokon • Karonként eltérő 	<ul style="list-style-type: none"> • Állami bevételek dominanciája • Tercier bevételek növekedése 	<ul style="list-style-type: none"> • Karonként eltérő • Állami támogatás csökkenése 	<ul style="list-style-type: none"> • Tandíjból származó bevételek jelentős növekedése
Erős akadémiai háttérország	<ul style="list-style-type: none"> • Erős, de autonóm 	<ul style="list-style-type: none"> • Erős és kooperációra hajlandó 	<ul style="list-style-type: none"> • Erős, bár számbeliileg megnőtt 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem homogén, számbeliileg megnőtt
Vállalkozói kultúra	<ul style="list-style-type: none"> • A kutatáshoz kapcsolódva • Másodlagos • A vezetés és az adminisztráció körében erősebb 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem jellemző • Inkább a vezetés körében jelenik meg 	<ul style="list-style-type: none"> • Egyetemi szinten nem jellemző • Néhány karon jelenik meg 	<ul style="list-style-type: none"> • Atomizáltan jelentkezik • Nem jellemző

5.6. Magatartás-típusok

A clarki dimenziók alapján történt elemzés bizonyos intézményi magatartás-típusok elkülönítését tette lehetővé. A vizsgált négy egyetem sok szempontból hasonló helyzetben van a tradicionális kutatóegyetem – vállalkozói egyetem skálán, mégis sikerült a belső mechanizmusokban olyan eltéréseket azonosítanunk, amelyek az alábbi típusokat eredményezték:

5.6.1. Az élenjáró harcos

Finnország Európa perifériáján helyezkedik el, ám országában a Helsinki Egyetem központi helyet foglal el. Vezető pozíciójának megtartása érdekében válaszol, sőt, bizonyos értelemben elébe megy a környezet kihívásainak. Földrajzi és nyelvi értelemben vett periférikus helyzete a kontinens centrális elhelyezkedésű egyetemeihez képest arra kényszeríti, hogy nyitott, modern és a minőségre odafigyelő egyetemmé alakuljon. Az országon belüli pozíciója, valamint az, hogy az állami támogatás csökkenésével egyidőben konkurens egyetemek jelentek meg, rákényszeríti a tudatos pénzgazdálkodásra, a hatékonyságra. Szűkebb régiója szintén lehetőséget kínál a tevékenységének a szélesítésére és arra, hogy szellemi kapacitásait társadalmi szolgáltatásokra fordítsa. A fentiek tükrében a Helsinki Egyetemet gazdálkodó egyetemnek tekinthetjük, de régiójában betöltött szerepe miatt nem áll távol a szolgáltató egyetem terminusától sem.

5.6.2. A hagyománytisztelő

A bambergi Otto Friedrich Egyetem gazdálkodása még igen nagymértékben függ az állami/tartományi kormányzattól, a tartományon belüli, egyetemek között érvényesülő diszciplináris munkamegosztás pedig megakadályozza a hagyományos kutatóegyetem szerepéből való kilépést. Ugyanezt tovább fékezi az a tény, hogy az intézmény nemrég (1979-ben) vált tudományegyetemmé, ám hosszú múltra tekint vissza felsőfokú intézményként, melyhez nagymértékben kötődik.

A modern idők szele a bambergi egyetemet is elérte, mégis nehezen mozdul, annál is inkább, mivel nem érez igazi fenyegetettséget. A bambergi egyetemen a támogatások apadása nem volt annyira érezhető, mint a három másik egyetem esetében, ezért a változást a lehetőségek nyújtotta

kihívás, a megváltozott társadalmi szerep, és sokkal kevésbé gazdasági kényszer idézi elő.

5.6.3. A jövőbe néző útkereső: az alkalmazkodó egyetem

A Varsói Egyetem országában központi pozícióját megtartandó, a piaci viszonyokkal számoló egyetemi politikát valósít meg. Olyan újfajta egyetemi modell kidolgozásán fáradozik, mely igazából – legalábbis egyelőre – nem a clarki modell elemeiből építkezik. Gazdálkodása és az egyetemi menedzsment nem teljesen hatékony, a vállalkozói kultúra nagymértékben hiányzik az egyetemről, nincsenek fejlesztő perifériái, ellenben támaszkodhat hagyományaira, és látszólag sikeresen igyekszik rugalmasan válaszolni a környezeti kihívásokra. Talán a Kelet-Európában születő *"alkalmazkodó egyetemet"* példázza?

5.6.4. Atomizált terjeszkedő egyetem

Erősen decentralizált szervezeti működése, a periférikus régióban betöltött központi pozíciója a temesvári egyetemet arra az útra vezeti, hogy atomizált módon terjeszkedjen. Piaci kapcsolatai erősödők, reakciói egyre gyorsabbak, ám a központi irányítás gyengesége miatt ez nem tudatos egyetemi stratégiaként valósul meg, hanem esetlegesen.

6. Összegzés

Az intézményi szintű vizsgálat eredményei arra engednek következtetni, hogy a kontinentális Európa hagyományos egyetemei – a kutatás során bevezetett fogalmi rendszerben – inkább a gazdálkodó egyetem kategóriájába sorolhatók, esetleg elmozdultak a szolgáltató egyetem modellje felé, amely már kitekint a társadalmi környezetre, a munkaerő-piaci igényekre, és külső megrendelésre alkalmazott kutatást végez. A vállalkozói egyetem fő kritériumait azonban nem vagy csak kevéssé teljesítik. (Különösen igaz ez olyan országban, mint Németország, ahol az állami felelősségvállalás a felsőoktatás finanszírozásában alapvetően ma is megkérdőjelezhetetlen.) Általában nem alakult ki a professzionális menedzsment, az egyetem stratégiai kérdéseiben döntő szerepet betöltő vezetők az akadémiai stábból kerülnek ki. Bár vannak példák arra, hogy kiépítenek ipari parkokat, kutató parkokat, vállalkozói perifériákat, azonban azok elsősorban oktatási, kisebb súllyal kutatási szolgáltatásokat végeznek, és nem valódi vállalkozások (a törvényi szabályozás általában nem engedi meg a teljesen elkülönített tulajdont, a beruházást, a profit felhasználását). A több lábbon állás, a finanszírozási források diverzifikálása bizonyos értelemben megtörtént, de továbbra is a költségvetési források dominálnak, az üzleti világból származó bevételek aránya elenyésző. Az akadémiai háttér tudományos kapacitása általában rendelkezésre áll, de nagy az ellenállás az elsősorban üzleti logikán alapuló kutatásokkal, szolgáltatásokkal szemben. A fő akadály azonban az, hogy nem érvényesül markánsan az egyetemet egy egységnek tekintő szemlélet. A vállalkozói attitűd legfeljebb kari, tanszéki szinten érhető tetten.

A poszt-szocialista országokban kettős hatással találkozhatunk. A súlyos finanszírozási nehézségek arra kényszerítik az egyetemeket, hogy kiegészítő bevételeket szerezzenek. Ugyanakkor a decentralizálási törekvés igen nagy. Arról van szó, hogy az 1990 előtti erősen centralizált kormányzati irányítás megszűnte után megtörtént az indirekt irányításra való áttérés. Ez egybeesett az egyetemi karok önállósodási törekvéseivel, majd az önállósodási hullám – legalábbis a szemlélet és a szándék értelmében – a tanszéki, kutatócsoporti, esetleg egyéni kutató szintet is elérte. Ilyen körülmények között az egyetemnek egy egységként való kezelése, a hosszú távú gondolkodás, a piaci erők akadémiai értelemben káros hatásainak csökkentése (a bevételek redisztribúciója) komoly akadályokba ütközik. Ezekben az országokban az intézmények saját bevételei szinte kizárólag oktatási szolgáltatásokból adódnak, mivel a vállalati szektor stabilitása és anyagi ereje még nem ért el olyan szintre, hogy az egyetemekkel való kutatási-szolgáltatási kapcsolat és a mecenatúra a működési kultúra része le-

gyen. Ez a körülmény azzal a nyilvánvaló veszéllyel fenyeget, hogy az egyetemek belemennek a hallgatói létszám (főleg a költségtérítéssel) mértéktelen növelésébe, amiből egyenesen következik a túlzásfoltosság és az oktatás színvonalának esése.

A magyarországi egyetemeken hasonló tendenciák érvényesülnek, mint általában a kontinentális Európában, és fellelhetők a poszt-szocialista országok sajátosságai is. A felsőoktatási intézmények autonómiáját garantálja a törvény, ugyanakkor költségvetési szervként működnek, amelyek gazdasági önállósága meglehetősen korlátozott.

A vállalkozói modell felé mutató fejlemény, hogy egyes egyetemek létrehozták Társadalmi Szenátusukat, ami fontos lépésnek tekinthető a társadalom felé való nyitásra, de ez a grémium nem tévesztendő össze az amerikai egyetemeken jellemző ún. laikus board-dal. Utóbbi ugyanis jogi értelemben a tulajdonost (tulajdonosokat) képviseli, ezért a stratégiai, üzleti kérdésekben, a vezetők kinevezésében döntési joga van.

Az intézményi integráció során Magyarországon lényegében új egyetemek jöttek létre, korábban önálló intézményekből. Ez a körülmény alapvetően meghatározza a jelenleg tapasztalható rendíthetetlen kari önállósági törekvést. Az egyetem egy egységként való elgondolása, ennek akadémiai, üzleti, szervezeti és érzelmi elfogadása jó esetben is csak hosszú évek alatt alakulhat ki. Az egyetemi szintű stratégián való érdemi gondolkodás ott tapasztalható észrevehetően, ahol egységesebb a szakmai profil és stabilabb a szervezet. Kedvez az ügynek az, ha a szakma eszköz- és laboratórium igényes, az oktatás és kutatás drága infrastruktúrát feltételez, mivel ilyen esetben az akadémiai stáb kifelé eladható teljesítménye jórészt az egyetem területéhez kötött. Más a helyzet azon szakmáknál, amelyek műveléséhez nincs feltétlenül szükség az egyetemi infrastruktúrára, ezért a tudás értékesítése, a kutatás egyéni utakon is megoldható.

Mindazonáltal az intézményfejlesztési tervekben kitűnik, hogy az egyetemek felismerték a decentralizált szervezeti működés diszfunkcióit. A kari autonómia felé tett – bár nem túl radikális – tervezett lépések, a kutatási, szolgáltatási, gazdálkodási tevékenységek koncentrációja és a mindezek működését lehetővé tevő informatikai hálózat kiépítése az egyetemi egység erősödésének irányába hathatnak.

Az Európai Felsőoktatási Térség és az Európai Kutatási Térség kialakítását meghirdető dokumentumok alapvető eszméi közé tartozik az intézményi autonómia, az önálló intézmények felelősségének növelése, a működés rugalmasságának előtérbe helyezése, az intézmények közötti verseny. További fontos elv a felsőoktatási és kutatási tevékenység közelebb hozása a társadalmi igényekhez, a társadalom közvetlen szolgálata, valamint az iparral való kapcsolatok erősítése. Bár gazdálkodási, finanszírozási kérdésekről explicit formában nem tesznek említést a dokumentumok (azokat nyilván nemzeti keretekben kívánják hagyni), a felsorolt elvek akár egy sajátos európai vállalkozói egyetem modelljét is ígérhetik. A vállalkozói

tevékenység pedig ebben az esetben európai dimenziókat ölthet. Távlatilag azon egyetemek kerülhetnek be a sikeres európai intézmények körébe, amelyek időben felismerik ezt a lehetőséget.

Melléklet – Az intézményi esettanulmányok során készített interjúk vázlata

Az egyetem jellemzése gazdasági, gazdálkodói tevékenysége, vezetésének jellege.

Melyik kategória jellemzi leginkább az egyetemet: költségvetési egyetem, gazdálkodó egyetem, vállalkozó egyetem? Ennek alapján mennyire tekinthető gazdasági egységnek, vállalkozónak az egyetem? Hogyan jellemezné az egyetem vezetését? (Dominánsan akadémiai, akadémiai némi gazdálkodási aspektussal, menedzseri) Kik alkotják az egyetem menedzsmentjét? Karrier, előélet.

Az egyetem szervezeti felépítése.

Az egyetemi tanács és a kari tanácsok tevékenysége – üléseinek gyakorisága. Milyen szakmai bizottságai vannak az egyetemi és a kari tanácsnak? Mely bizottság foglalkozik érdemben a gazdálkodási, pénzügyi, vállalkozási, marketing kérdésekkel? Létezik-e az egyetemi (kari) tanácsnál kisebb létszámú döntéshozó operatív testület (rektori kabinet, stb.)? Létezik-e ún. társadalmi szenátus ("laikus board") és ha létezik, milyen módon működik, milyen hatásköre van a formális szabályok szerint és érdemben?

Egyetem – karok – tanszékek (részegységek)

Mennyiben tekinthető egy gazdálkodási egységnek az egyetem? Vannak-e olyan célok, amelyek az egyetem egésze számára jelennek meg és nem egyszerűen a karok és tanszékek céljainak összegzéséből adódnak? Milyen a karok és a tanszékek (részegységek) szerepe, attitűdje ebből a szempontból?

A tervezés megjelenése, folyamata az egyetemen

Van-e az egyetemnek stratégiai tervező, arculattervező (PR), marketing tervező részlege, szakértője vagy menedzsmentje? Milyen terveket készítenek (stratégiai, üzleti, marketing)? Kik és hogyan, azaz milyen részanyagokból készítenek az egyes terveket? Készítenek-e terveket, illetve elemzéseket az alábbi tényezőkre vonatkozóan:

- képzés szerkezete, volumene,
- az egyetem bevételszerző tevékenységeinek szerkezete, volumene,
- a képzés iránti kereslet, a jelentkezők várható száma,
- a végzettek elhelyezkedése, az őket fogadó vállalatok elvárásai,
- az egyetem oktatási, illetve bevételszerzési tevékenységeinek versenytársai, azok várható fejlődése,
- az egyetem bevételszerző tevékenységeinek megrendelői elvárásai,
- az egyetem társadalmi, gazdasági illeszkedését befolyásoló tényezők,
- a képzés és a bevételszerző tevékenység részletes fejlesztése,
- a képzés, a kutatás és a bevételszerző tevékenységek erőforrásainak felhasználása, ezek hatékonysága, minőségbiztosítása, minőség-elemzése,
- szervezetfejlesztés.

A gazdálkodással foglalkozó apparátus.

Egyetemi – kari – tanszéki szinten. A következő tényezők szerint: létszám, struktúra, képzettség, fluktuáció.

Az egyetem bevételeinek forrásai.

A források szerkezete, a szerkezet módosulásának okai. A bevételek tervezése, ösztönzése (pl. kutatás, fejlesztés, oktatás, bérleti díjak, stb.). Kik és hogyan vesznek részt a kutatások, kutatási bevételek és a fejlesztési, szolgáltatási bevételek tervezésében? Milyen módon ösztönzi a nem állami bevételek növelését az egyetem menedzsmentje? Milyen szinten valósulnak meg a vállalkozások, realizálódnak a bevételek (oktató, tanszék, intézet, kar, egyetem)?

A nem állami bevételek

Az egyetem nem állami támogatásból származó bevétele, ezek fő fajtái. Hogyan tervezik a bevételek elosztását, csak a központi költségvetésben előírt összeget osztják szét, vagy alulról felfelé is megtervezik? Milyen szinten tervezik ténylegesen, részletesen a bevételeket? Milyen bevételeket terveznek, vagy ösztönöznek? Pl. kutatás, fejlesztés, oktatás, bérleti díjak, milyen szinten tervezik, illetve tervezik-e részletesen a kutatásokat, a kutatási bevételeket?

A perifériák megjelenése

Vannak-e olyan szervezeti egységek, amelyek "lazábban" kapcsolódnak az egyetem alapstruktúrájába és döntően üzleti típusú tevékenységet folytatnak?

Irodalom

- Bakacsi Gyula (1996): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK, Budapest.
- Barakonyi Károly (1997): *Támogatás-szerzés: célok, projektek, akciók*. Magyar Felsőoktatás, 7. szám.
- Barakonyi Károly (1998): *Egyetemek stratégiai managementje*. Marketing-Menedzsment, április.
- Barakonyi Károly (1999): *Hazai felsőoktatás és EU-csatlakozás*. Magyar Felsőoktatás, 6. Szám.
- Barakonyi Károly (2000): *A korszerű felsőoktatási menedzsment kiépítése*. Educatio 1. szám.
- Clark, B.R. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities. Organisational Pathways of Transformation*. IAU Press Pergamon
- Clark, B.R. (1983): *The Higher Education System*. Berkeley: University of California Press.
- Consultative Group For Higher Education And Research (1994): *Trends, Issues and New Laws in Higher Education. Romania*. Higher Education in Europe 1. Bucharest, CEPES.
- Education at a Glance. OECD Indicators* (2000) Paris, CERI.
- Fogelberg P., Pajala K., eds. (1997): *An Internationalization Quality Review Process: University of Helsinki, 1996*. Evaluation Projects of the University of Helsinki, Nr 5.
- Geleijnse, H., Gellerstam, G., Mowat, I.R.M., Ruokonen, K. (2000): *Helsinki University Libraries – Report on an Assessment Panel*. Evaluation Projects of the University of Helsinki, Nr 7.
- Goedegebuure, L. – Kaiser, F. – Maassen, P. – Meek, L. – Vught, F. – de Weeret, E. (1993): *Higher Education Policy. An International Comparative Perspective*. IAU Press Pergamon. Oxford, New York, Seoul, Tokyo.
- Grupul consultativ pentru invatamint superior si cercetare stiintifica (1993): *Directii ale reformei sistemului de invatamint superior din Romania*. Bucharest.
- Hayrinen-Alestalo, M., Tuunainen, J., Snell, K. (1998) : *EVALUE. Evaluation and Self-Evaluation in the Universities in Europe*. First Case Study: The University of Helsinki. (kézirat)
- Hayrinen-Alestalo, M. (1999): *The University under the Pressure of Innovation Policy – Reflecting Some European and Finnish Experiences.*: Science Studies Vol. 12, Nr. 1.

- Hayrinen-Alestalo, M., Snell, K., Peltola, U. (2000): *Pushing Iniversities to Market their Products: Redefinitions of Academic Activities in Finland.*: Comparative Social Research, Vol 19.
- Heggelbacher, O. (1983): Der Weg zur Universität. In: *Die Universität Bamberg: Aspekte ihrer Entstehung, Struktur und Funktion*. Bamberg, pp. 70-80.
- Hrubos Ildikó (1995): *A felsőoktatási rendszerek válasza a változó társadalom kihívásaira*. Szociológiai Szemle, 4. Szám.
- Hrubos Ildikó (2000b): *Új paradigma keresése az ezredfordulón*. Educatio 1. Szám.
- Hrubos Ildikó (2001): *Gazdálkodó Egyetem – szolgáltató egyetem – vállalkozói egyetem. Társadalom és gazdaság Közép- és Kelet-Európában 3-4. szám*.
- Hrubos Ildikó (2002): *Differenciálódás, diverzifikálódás és homogenizálódás a felsőoktatásban*. Educatio, 1. szám.
- Hyvarinen, K., Hamalainen, K., Pakkanen, P. (1996): *Quality Management, Quality Assessment and Decision-making Processes in the University of Helsinki*. Institutional Responses to Quality Assessment.
- Institutul de Stiinte ale Educatiei (1993): *Cartea alba a invatamintului romanesc* . Bucharest, ISE.
- Kehm, B. (1999): *Higher Education in Germany: Developments, Problems, Perspectives*. Wittenberg, Bukarest: Hochschulforschungsinstitut Wittenberg, UNESCO-CEPES.
- Luikko, Anna, ed. (1996): *Strategy for the Development of International Operations at the University of Helsinki 1996-2005*. Reports and reviews by committees and working groups of the University of Helsinki, 68a. Helsinki.
- Marga, Andrei (2000): *Ce s-a facut in invatamant in 1997-2000? (sinteza a actiunilor majore)*. Ministerul Educatiei Nationale, Bucuresti.
- Matlakiewicz, Alina (2001): *The State and Changes of Higher Education in Poland in the 90s*. Nicholaus Copernicus University, <http://www.andras.ee/issue/matlakiewicz.htm>
- Mihailescu, Ioan, Lazar Vlasceanu, Catalin Zamfir (1994): *Higher Education Reform in Romania. A Study*. Bucharest, CEPES.
- Ministry of Education (1996): *The New Dimensions of the Educational System. Reorientation of the Education Demand*. The Government Room home page <http://www.guv.ro/>
- Neave, G. (ed.) (1991): *The Changing Relationship between Government and Higher Education in Western Europe*. Oxford, Pergamon Press.
- Neave, G. – Vught, F. A. (eds.) (1991): *Prometheus Bound*. Oxford, Pergamon Press.
- Novak, Cornelia, Mihaela Jigau, Romulus Brâncoveanu, Serban Iosifescu, Mircea Badescu (1998): *Cartea alba a reformei invatamântului*. Ministerul Educatiei Nationale, Bucuresti.

- Phare Assistance to the Higher Education Sector in Romania* (1996) EU-Phare.
- Polónyi István (2000a): *Egyre többet egyre kevesebbért?* *Educatio* 1. szám.
- Polónyi István (2000b): *A hazai felsőoktatás gazdálkodási szabályozói környezete és néhány gazdasági jellemzője.* *Info-Társadalomtudomány*, 49. szám
- Reisz, Robert D. (1992): *Magánfelsőoktatás. Románia*, *Educatio*, 2. Budapest.
- Reisz, Robert D. (1993): *Private Higher Education in Romania*, paper given at the 15th EAIR Forum Turku, Finland.
- Rosati, Dariusz K. (1998): *Economic disparities in Central and Eastern Europe and the Impact of EU Enlargement.* Geneve.
- Rosovsky, Henry (1991): *The University – An Owner's Manual.* Norton&Company, New York-London.
- Snell, K. (2001): *The Weakening Connection Between Education and Research: A Study of Three University Departments.* *Science Studies*, Vol. 14, No 1.
- The European Higher Education Area. Joint Declaration of the European Ministers of Education.* Bologna 1999.
- Tjeldvoll, A. (1996): *Recent Developments in Scandinavian Higher Education.* *International Higher Education* No. 6.
- Tjeldvoll, A. (1997): *A Service University in Scandinavia? Studies in Comparative and International Education.* University of Oslo. Institute for Educational Research.
- Trowe, M. (1974): *Problems in the Transition from Elite to Mass Higher Education.* Paris, OECD.
- Virtanen, A., Mertano, S., eds. (1999): *Learning by Comparing. The Benchmarking of Administration at the University of Helsinki.* Finnish Higher Education Evaluation Council.
- Vlasceanu, Lazar (1992): *Trends, Developments and Needs of the Higher Education Systems of the Central and Eastern European Countries.* Bucharest, CEPES.
- Vught, F. A. (1989): *Governmental strategies in practice.* In: Vught, F. A. (ed.): *Governmental Strategies and Innovation in Higher Education.* London, Jessica Kingsley.

Summary

Ildikó Hrubos – Ágota Szentannai – Zsuzsanna Veroszta: Implementation of the Managerial Philosophy and Practice at the Universities

*Hungarian Institute for Educational Research, Budapest, 2003.
Research Papers 246.*

Higher education went through a fundamental and diverse transformation in the last few decades, due to the rapid expansion in number of students faced by developed societies. Among these transformations the most important ones occurred in the relationship between higher education and governments, as well as between higher education and its social-economic environment. Behind these processes lies the seemingly unsolvable *paradox* between the social pressure demanding more university places for students and the permanent financial difficulties appearing everywhere. The change in these relationships has brought about a heavy burden for the higher education institutions, in academic, organizational and emotional point of view.

The research carried out by the Hungarian Institute for Educational Research between 2000-2002 aimed at highlighting the trends of these transformations in Europe, and in Hungary in particular. The research was based on two approaches. On macro level the study intended to find what the motivations behind the change of philosophy were, and what effect had the social-economic-political environment on it. On micro level, i.e., on the level of institutions, we emphasized the identification of enhancing processes and barriers having a role in the transformation; furthermore, we intended to shed light on how the transformation is going on in its concrete manifestation, and where the deciding moments take place.

The present booklet summarizes the results of the research done on the institutional level. We have made case-studies on three universities in Hungary, two in the European Union and two universities from post-socialist countries wishing to adhere to the EU. Based on the university documents and on interviews carried out with university leaders, we made an attempt to assess the position of each university among the managerial university – service university – extended university – entrepreneurial university types. The results show that the studied universities can be considered managerial universities, however, there are signs that the institutions present some features of the service and extended universities. The most important barriers against the good practice of an entrepreneurial university type are the inflexibility of governmental legislation, as well as the academic standpoint of university leaders, and the absence of managerial attitudes.

Az Oktatókutató Intézet a magyar oktatásügy átfogó problémáinak tudományos kutatóhelye.

Vizsgálatai a felsőoktatáson túl a közoktatásra, a szakképzésre és az ifjúsági korosztályokra is vonatkoznak, ezek problémáit összefüggéseikben elemzik és így elősegítik az oktatásügy egészére vonatkozó döntések hosszú távú tudományos megalapozását, előkészítését.

Elemzése a rendszerváltás oktatási következményeire éppúgy irányulnak, mint az ezredforduló globalizációs kihívásainak és az Európai Unió csatlakozás követelményeihez történő társadalmi alkalmazkodásnak az oktatáspolitikai feltételeire.

Az Oktatási Minisztérium felsőoktatási helyettes államtitkára által felügyelt intézet kutatási profilja – eltérően a más hasonló intézményekétől –, stratégiai jellegű, vagyis a felsőoktatási-, a köz- és szakoktatási rendszernek a strukturális, szerkezeti, politikai, finanszírozási, fejlesztési problémáira irányul, ezeket országos, regionális, területi és helyi, illetve intézményi szinten egyaránt vizsgálja.

Empirikus szociológiai kutatásaival, statisztikai és oktatás-gazdaságtani elemzéseivel, politikai esettanulmányaival az Oktatókutató Intézet hozzájárul a felsőoktatás, és a középfokú iskolahálózat fejlesztéséhez, az iskolázási létszámok és a pedagógusszükséglet előrejelzéséhez, az oktatásfinanszírozási alternatívák kimunkálásához, a felsőoktatási és tudományos kutatás Európai Unió és nemzetközi integrációjához.

Eredményeit a kormányzati oktatáspolitikai formálói közvetlenül is felhasználják, de munkatársai szakértőként a helyi önkormányzatok, a parlamenti bizottságok oktatási koncepcióinak kialakításához is hozzájárulnak.

Az intézet fenntartója az Oktatási Minisztérium, de kutatási költségeinek jelentős részét pályázati úton (OTKA, OKTK, külföldi és nemzetközi szervezetek, stb.) nyeri el, illetve külső megrendelésre (önkormányzatok, kormányzati és érdekszervezetek, felsőoktatási intézmények, nagyvállalatok, alapítványok, stb.) megbízásából is végez vizsgálatokat, közvéleménykutatásokat, szakképzési és felsőoktatási intézmények, intézményhálózatok átvilágítását.

Kialakult kapcsolatrendszere sokrétű: az intézet, illetve vezető munkatársai éppúgy tagjai számos nemzetközi kutatási szervezet, folyóirat és intézmény irányító testületének, mint ahogyan a hazai tudományos és közélet testületeinek is – az MTA Pedagógiai Bizottságtól a Magyar Akkreditációs Bizottságig.

Az Oktatókutató Intézet a Debreceni Egyetemmel együttműködve a felsőoktatás-kutatók posztgraduális képzésének egyik országos központja, és közös Kutatási Központot működtet az ELTE Szociológiai- és Szociálpolitikai Intézetével is. Az intézet munkatársai e mellett tanítanak az ELTE, a DE, a SZTE, a PTE, BKÁE stb. egyetemi kurzusain és több főiskolán, illetve a pedagógus továbbképzés területi intézményeiben is.

Az Oktatáskutató Intézet legújabb kiadványai

Kutatás közben füzetsorozat

Educatio folyóirat

Eddig megjelent kilenc évfolyam.

Legújabb számaink:

Nyelvtudás
Oktatás – Politika – Kutatás
Fogyatékos fiatalok
Értékek
Ezredforduló
Mérlegen 1990-2002.
Diplomások
Család
Taneszköz-politika

Társadalom és oktatás könyvsorozat

11. Kozma Tamás – Lukács Péter (szerk.): Szabad legyen vagy kötelező?
12. Kozma Tamás: Reformvitáink
13. Sáska Géza: Ciklikusság és centralizáció
14. Halász Gábor (szerk.): Az oktatás jövője és az európai kihívás
15. Andor Mihály – Liskó Ilona: Az utolsó igazgatóválasztás
16. Ladányi János: Rétegződés és szelekció a felsőoktatásban
17. Hrubos Ildikó (szerk.): Az ismeretlen szakképzés
18. Kelemen Elemér: Hagyomány és korszerűség
19. Nagy Péter Tibor: Hajszálcsovek és nyomáscsoportok
20. Kozma Tamás: Határokon innen, határokon túl
21. Havas Gábor-Kemény István-Liskó Ilona: Cigány gyerekek az általános iskolában
22. Hrubos Ildikó: A "bolognai folyamat"

Az Oktatáskutató Intézet kiadványai megvásárolhatók vagy levélben megrendelhetők az Oktatáskutató Intézetben.

1054 Budapest, Báthori u 10. Tel: 302-77-49

E-mail: oktataskutato@ella.hu

Ára: 670,- Ft

A Kutatás Közben sorozat újabb füzetei:

- 215 Tót Éva (szerk.):** Les caractéristiques du champ de la Formation Professionnelle
Continue en Hongrie
- 216 Bajomi Iván – Szabó László Tamás – Tót Éva:** A folyamatos szakmai képzés helyzete
- 217 Kozma Tamás:** Az MKM 1992-es kutatási támogatása
- 218 Kozma Tamás:** Az MKM 1993-as kutatási támogatása
- 219 Fehérvári Anikó – Liskó Ilona:** Felvételi szelekció a középfokú oktatásban
- 220 Forray R. Katalin:** A falusi kisiskolák helyzete
- 221 Híves Tamás – Kozma Tamás – Radácsi Imre:** Az MKM 1994-es kutatási támogatása
- 222 Györgyi Zoltán – Imre Anna:** Fenntartói társulások
- 223 Híves Tamás – Kozma Tamás – Radácsi Imre:** Az MKM 1995-ös kutatási támogatása
- 224 Hrubos Ildikó:** A felsőoktatás dilemmái a tömegessé válás korszakában
- 225 Forray R. Katalin – Kozma Tamás:** Regionális folyamatok és térségi oktatáspolitiká
- 226 Hrubos Ildikó:** A japán felsőoktatási modell
- 227 Kozma Tamás:** Regionális együttműködések a harmadfokú képzésben
- 228 Györgyi Zoltán – Imre Anna:** Az alap- és középfok közötti átmenet
- 229 Tót Éva:** Számítógépek az iskolában
- 230 Fehérvári Anikó:** Párhuzamos szakképzési rendszerek az iskolarendszeren kívüli képzésben
- 231 Havas Gábor–Kemény István–Liskó Ilona:** Cigány gyerekek az általános iskolákban
- 232 Györgyi Zoltán – Mártonfi György:** Vissza a munkaerőpiacra
- 233 Kozma Tamás:** Regionális egyetem
- 234 Liskó Ilona:** Cigány tanulók a középfokú iskolákban
- 235 Hrubos Ildikó:** A "bolognai folyamat"
- 236 Mátay Melinda:** Fiatal, budapesti elit értelmiségiek szocializációja
- 237 Czeizer Zoltán:** Az oktatási intézmények informatikai helyzete és a fejlesztés lehetőségei Magyarországon
- 238 Török Balázs:** Távoktatás a határon túli magyarok képzésében
- 239 Liskó Ilona:** A közoktatás és a szakképzés illeszkedése
- 240 Forray R. Katalin – Híves Tamás:** A leszakadás regionális dimenziói
- 241 Györgyi Zoltán:** Tanulás felnőttkorban
- 242 Kozma Tamás – Rébay Magdolna (szerk.):** Felsőoktatási akkreditáció Európában
- 243 Venter György:** A tanári mesterség alapozása I.
- 244 Venter György:** A tanári mesterség alapozása II.
- 245 Radácsi Imre:** Regionális oktatáspolitiká és területfejlesztés az Európai Unióban és Magyarországon

A sorozat egyes példányai megvásárolhatók, illetve megrendelhetők:
Oktatáskutató Intézet Educatio Kiadója. 1054 Budapest Báthori u. 10.
Levélcímet: 1395 Budapest, Pf. 427. Tel/Fax: 1/302-7749, 1/269-5201
E-mail: oktataskutato@ella.hu, www.hier.iif.hu