

GAZDÁLKODÓ EGYETEM - SZOLGÁLTATÓ EGYETEM - VÁLLALKOZÓI EGYETEM*

HRUBOS ILDIKÓ

Bevezetés

A címben jelzett fogalmak közös vonása, hogy az egyetem (a felsőoktatási intézmények) megváltozott funkciójára, missziójára és gyakorlatára utalnak. A gazdálkodó egyetem fogalma látszik a legszűkebbnek és a legjobban operacionalizálhatónak, a szolgáltató egyetem és a vállalkozói egyetem elnevezés már az egyetem valamiféle kiterjesztésére, a környező társadalomba való szervezesebb beágyazódására utal. A három fogalom egyben az időbeli változásokat is követi, egy folyamatot, amelynek korszakhatárai meglehetősen jól azonosíthatóak.

A mélyreható változások háttérében a felsőoktatás látványos expanziója áll. A második világháború előtt a tipikus felsőoktatási korcsoportok kevesebb mint 10%-a járt egyetemre, amely szakaszt a szakirodalom a felsőoktatás elit szakaszának nevezi (Trowe 1974). Az 1960-as évektől a nyugati fejlett országokban meginduló - két évtizedig igen gyors, majd lassuló illetve változó ütemű - hallgatói létszámnövekedés következtében tömegessé vált a felsőoktatás (a részvételi arány 35% fölé emelkedett), az ezredfordulóra pedig már mindenütt megközelítette vagy meghaladta az 50%-ot. Ez már a tömegesség szakaszának átlépését jelenti: a felsőoktatás belépett egy olyan átmenet szakaszába, amely az általánossá váláshoz vezet (a ma még csak elméletileg említhető 75% felett tekintik általánosnak a felsőoktatást). Ilyen körülmények között a növekedés már úgyszólván megállíthatatlan, hiszen az egyén számára a kimaradás kockázata igen nagy. Rendkívüli társadalmi nyomás nehezedik az oktatási kormányzatokra a további bővítés feltételeinek

* A dolgozat az OTKA által támogatott T32342 számú kutatás keretében készült.

megteremtése tekintetében. Az expanzió "levezetésében" - országoként változó arányban - a felsőoktatás magánszektora is szerepet kap. (Hrubos 2000b)

A felsőoktatási ágazat minden tekintetben hatalmasra növekedése következtében megváltozott annak társadalmi-gazdasági szerepe, egész intézményrendszere. Témánk szempontjából kiemelt jelentősége van az egyetemek és az állam (kormányzat) valamint az egyetemek és a gazdaság közötti kapcsolat gyökeres átalakulásának.¹

A felsőoktatás-kutatás elméleti és metodológiai alapjainak kidolgozásában döntő szerepet játszott Burton R. Clark, a Kaliforniai Egyetem - Berkeley tanára (ma emeritus professzora). A felsőoktatási szektor jelenségeinek megértéséhez a főhatalmat gyakorló három aktor erejének összevetését ajánlja. Alapsémájában - az előbb említett aktorok elnevezését némileg pontosítva - az akadémiai oligarchia (a tudományosság), az állami bürokrácia (oktatási kormányzat) és a piac változó befolyásoló hatása jó elméleti keretet ad az egyes felsőoktatási modellek, egy-egy ország felsőoktatási rendszere jellegének értelmezéséhez. (Clark 1983). Ennek alapján rajzolódik ki a felsőoktatás három - a tömegessé válás előtt jól megkülönböztethető - eredeti modellje: a brit modell (amelyben a főhatalom az akadémiai oligarchia kezében van, nincs verseny és nincs állami kontroll), a kontinentális európai modell (az állam finanszíroz és kontrollál, nincs verseny), valamint az amerikai modell (nem értelmezhető az állami kontroll, a piaci verseny a fő mozgatórugó). (Hrubos 2000a)

¹ A tanulmányban az egyetem és a felsőoktatás fogalma egyaránt szerepel, helyenként szinonimaként. Valójában a felsőoktatás szélesebb fogalom, mint az egyetem, mivel magába foglalja a nem egyetem státuszú intézményeket (főiskola, Politechnikum, Fach , Junior College, Community College, Regional College stb) is. Az expanzió megindulása előtt csak az "egyetem" létezett, és éppen a hallgatói létszámemelkedés kapcsán jöttek létre illetve kaptak felsőoktatási státuszt az egyéb intézmények. Ettől kezdve beszélhetünk "felsőoktatásról". Mivel az intézményrendszer gyökeres átalakulása elsősorban a több évszázados hagyományokra visszatekintő egyetemi szektort érintette, az átalakulás elemzésénél elsősorban az egyetemről van szó. Mindazonáltal éppen az intézményrendszer itt bemutatott változása kapcsán elhalványulnak az egyetem és a nem egyetemi státuszú intézmények közötti határok.

A felsőoktatás aktorainak egymáshoz viszonyított súlya megváltozott az 1960-as évektől kezdődő és máig tartó periódusban. A következőkben a dolgozat az állam és a piaci verseny pozíciójának átalakulásával foglalkozik, elsősorban az európai felsőoktatási modellek vonatkozásában.

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 egyetem illetve nem egyetem státuszú intézményt alapítottak, a meglévőket látványosan bővítették. A fejlesztés minden tekintetben államilag kontrollált volt: a hallgatói létszám, az új egységek szakmastruktúrája, az oktatási programok szakmai irányultsága. 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 indirekt irányítási rendszer a korábnál 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 2000)

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. Olyan menedzser típusú vezetőket igényelnek a most hirtelen tornyosuló feladatok, 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 élesedő versenyben fragmentálódik sőt atomizálódik az egyetemek hagyományosan kollegiális közössége és egy-egy ország egyetemeinek hálózata.

Az egyetemek gazdálkodói filozófiájának és gyakorlatának elterjedése következtében elmozdultak a clark-i séma fő aktorainak pozíciói: a kontinentális Európában az állami bürokrácia dominanciája felől a piac felé, az expanzió útján valamivel később, a Thatcher-i korszakban elinduló Nagy-Britanniában pedig az akadémiai oligarchia kezéből az állami bürokrácia és a piac meghatározó szerepe felé. Közben az amerikai modellben éppen ellentétes változás állt be: növekedett a korábban alig létező állami finanszírozás, állami kontroll súlya. (Goedegebuure at all1993)

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 kitérési 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. Mindezt úgy teszi, hogy szolgáltató tevékenysége konzisztens legyen az egyetem és annak egységei missziójával, de a meghatározó nem a belső logika, hanem 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 stábhoz, 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. Konkrétabban ez azt jelenti, hogy az egyetemek felismerik, 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.

Az egyetemek fentiekben vázolt kiterjesztett funkciójának jelentőségére utal, hogy az UNESCO 1998-as deklarációjában - amely a 21. század egyetemének feladatait vázolja fel - több vonatkozásban foglalkozik ezzel a követelménnyel. Leszögezi, hogy az egyetemek csak akkor tudják sikeresen kezelni a megállíthatatlanul növekvő hallgatói létszámból és a fokozódó

finanszírozási nehézségekből adódó permanens válságot, ha elfogadtatják magukat országuk és lokális környezetük társadalmával, ha láthatóan "hasznos" tevékenységet folytatnak, ha releváns tudást közvetítenek, a gyakorlatban alkalmazható kutatási eredményeket produkálnak. (World Declaration 1998)

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" című könyvében foglalta össze. (Clark 1998)

Clark megjegyzi, hogy kezdetben hezitált, vajon az innovatív egyetem vagy a vállalkozói egyetem elnevezést használja-e. Bár az innovatív egyetem változat jobban hangzik az akadémiai füleknek, a "vállalkozó" túlzottan üzletiesen cseng, profit orientált, individuális gondolkodást követő magatartásra utal, mégis az utóbbi mellett döntött. Éspedig abból a megfontolásból, hogy itt a helyi, intézményi erőfeszítések, a szervezeti magatartás új típusa a döntő elem, azt kívánja megérteni és arra jobban utal a vállalkozó-vállalkozás fogalom.

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 kifutási 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 terepet.

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 modellszerűen 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 meg, és a kutatás fő eredményit is ebben a logikában célszerű összefoglalni.

A vállalkozói egyetem erős és professzionális menedzsmentet épít ki. 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 bevételekkel kapcsolatos redisztribúció és általában a stratégiai döntések ezen a szinten történnek. A döntések előkészítése speciális bizottságok feladata, amely 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, a tanári kar és 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 teljeseedik ki a legtisztább 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 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 jellemző. A hallgatók bekapcsolódhatnak a projektekbe, a perifériák keretében saját vállalkozásba is fognak. 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. Főleg ez utóbbiak adják a diverzifikáltságot, mivel ez a forrás-csoport önmagában is igen sokféle lehet. A több lábbon 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.

Erős és stimulált akadémiai háttérrel rendelkezők vannak.

Továbbra is az akadémiai stáb az egyetem működésének alapja. Kulcskérdés, hogy meg lehet-e őket nyerni 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 újjászülethetnek. A kedvező anyagi helyzetben lévő intézmény jobb feltételeket adhat a kutatáshoz, mint a leromlott, alulfinanszírozott hagyományos állami egyetemek. Az egy gazdálkodási 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.

A sikeres példák

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. (Ez a körülmény egyben megmagyarázza és életszerűvé teszi az előbbieken bemutatott pozitív attitűdöt, az optimista végkicsengést.)

A válsághelyzet, a változtatási kényszer mindenütt más volt.

A *Warwick Egyetem* Közép-Angliában található. Az 1960-as évek közepén alapították, azon folyamat keretében, amely a felsőoktatás korabeli brit filozófiájának megfelelően a kis és kézbentartott növekedést célozta meg. A "hét nővér"-ként emlegetett egyetemek ekkor jöttek létre (Warwick mellett Sussex, York, Lancaster, Essex, East-England és Kent egyeteme). A viszonylag kis méretek és a "zöldmezős beruházás" jó alkalmat adott új ötletek megvalósítására, a kísérletezésre, amelyet az egyetemeket finanszírozó alap támogatott is. Warwickban kezdettől fogva nagy hangsúly került a kutatásra, a PhD képzésre, már csak azon megfontolásból is, hogy a nagy egyetemek lenéző gesztusát valamelyest elháríthassák. A Közép-Angliai iparvidék és főleg Birmingham közelsége kezdettől kedvező adottságot teremtett. Az egyetem vezetői hamar felismerték az ipari kapcsolatok jelentőségét. A szolgáltató egyetem modellhez való közeledésnek minősíthető, hogy integrálták a szomszédos tanárképző főiskolát, továbbá távoktatási programokat indítottak helyi szponzorok támogatásával.

A bajok akkor kezdődtek, amikor a Thatcher kormány a felsőoktatási rendszer átalakításába, finanszírozásának racionalizálásába fogott, és ennek keretében drasztikus mértékben és rendkívül gyorsan csökkentették a költségvetési támogatást. (Ezzel párhuzamosan megnyirbálták az akadémiai világ pénzügyi autonómiáját, több területen bevezették a kormányzati ellenőrzést.) Az események sokkolóan hatottak az egyetemekre, valósággal megbénították az

egyetemi vezetők gondolkodását. Amikor pedig nyilvánvalóvá vált, hogy nem rövidtávú és később feledhető "balesetről" van szó, megindult az egyetemek morális szétzilálódása.

Warwick-ban más történt. Az egyetem vezetői felismerték, hogy sürgősen saját kezükbe kell venni sorsukat. A reform kidolgozásában és beindításában döntő szerepe volt egy karizmatikus személynek, az akkori rektornak. Külső támogatóként elsősorban a környező ipari üzemek jöhettek számításba, de az egyetem azonnal gondolt a nemzetközi oktatási piacra is (főleg az MBA képzés formájában). Angliában elsőként hoztak létre Tudományos Parkot, konferencia központot és más ún. perifériákat. A reform alapvető eleme volt az erős felhatalmazással rendelkező központi menedzsment kialakítása. A döntések másik erős pontja az egységek (tanszékek) szintje lett, és csökkent a karok viszonylagos szerepe. A vállalkozó jellegű tevékenységek adminisztrálására külön irányító központ jött létre (50 egység tartozik ide). Közben változatlanul megmaradtak a hagyományos akadémiai részlegek, a bölcsészettudományi, természettudományi és társadalomtudományi képzési programok. A vállalkozói tevékenységre kevésbé alkalmas tudományterületek, tudományágak színvonalas művelését az teszi lehetővé, hogy a központ átcsoportosítja az üzleti bevételek egy részét. Ezt ugyan időnként viták kísérik, de végül is mindenki belátja, hogy Nagy-Britanniában változatlanul Oxbridge a viszonyítási alap. Ennek megfelelően az egyetem egészének megítélése - belföldi és nemzetközi üzleti pozíciója - attól is függ, hogy milyen eredményeket tud felmutatni a hagyományos akadémiai területeken. Warwick sikerét mi sem jellemzi jobban annál, hogy a "hét nővér" közül a legjobbnak minősítik, és úgy mondják, hogy presztízse közelíti az Oxfordi és a Cambridge-i Egyetemét.

A *Twentei Egyetem* egyenesen a válságban született. 1994-ben alapították villamosmérnöki, gépészeti és vegyészeti karral rendelkező műszaki egyetemként, regionális feladatokkal. Igazi tágas, zöld campus épült ki, ami egyedülálló a sűrűn lakott Hollandiában. De egyedülálló volt az a válsághelyzet is, amely akkor az ország nyugati határvidéket jellemezte. A fő gazdasági ágazat, a textilipar összeomlott. A fiatal műszaki egyetem itt nem találhatott ipari partnereket, impulzusokat, de az akadémiai világ központjai is távol vannak innen. A vonzó campus ellenére kezdetben csekély

volt a diákok érdeklődése az egyetem iránt, mivel akkoriban egész Európában a jogi, bölcsészettudományi, szociológiai szakok voltak divatban, a hallgatók kedvező állami hivatali állásokat reméltek ilyen végzettség birtokában. A műszak szakok nem voltak keresettek. Twente egyébként se tudta volna felvenni a versenyt a hazai konkurens műszaki egyetemekkel. (A Delft-i egyetemet fényes múltja, a Rotterdami Egyetemet a tengeri kikötő közelsége, az Eindhoveni Egyetemet pedig a Philips cég tette Twente számára behozhatatlanná.) Az 1980-as évek közepén, a nagy racionalizálás idején nyilvánvalóvá vált, hogy nincs értelme a száralmas vegetálás folytatásának. A Twente-i Egyetem saját útra lépett.

Olyan szakmai profilt kezdett kialakítani, amely korábban nem létezett Hollandiában. A modern műszaki tudományok és az alkalmazott társadalomtudományok bizonyultak ilyennek. Később az üzleti és a közszolgálati képzéssel, valamint az oktatási technológia szakterülettel bővítették a palettát, majd pedig a kellő időben kifejlesztették az informatikai, számítástechnikai képzést. A legsikeresebbnek, a munkaerő-piacon legjobban érvényesíthetőnek a kombinált programok bizonyultak (pl. műszaki vagy informatikai szak üzleti vagy közszolgálati párosítással). A régióban elsősorban a kis- és közép-vállalatokkal vették fel a kapcsolatot, az ő bevonásukkal hozták létre az ún. perifériákat, amelyek különös jelentőséggel bírnak az adott környezetben. Hollandiában még az indirekt irányításra való áttérés után is erősen korlátozza a törvény az egyetemek vállalkozói tevékenységét. A perifériákra viszont nem vonatkoznak ezek a szabályok, szabályos vállalkozásokként működhetnek. Az egyetem ipari parkjai ma már szinte külön várost képeznek. A térbeli korlátok hiánya ebben is különös előny volt. A saját régióban kiépített kapcsolatok mellett a Twentei Egyetem főleg a nemzetközi kapcsolatokra koncentrált (mintegy kihagyva a hazai mezőnyt). Ebben is nagyon sikeres. Hét interdiszciplináris kutató központ létesült, amelyek jórészt nemzetközi - kiemelten európai uniós - projekteken dolgoznak.

A Twentei Egyetem látványos eredményeinek titka a szakmai profil bátor és bölcs megválasztása. Nem diverzifikálta túlságosan tevékenységét, hanem néhány területet emelt ki. Elsőként - és ilyen mértékben máig egyedülállóként - tette magáévá a vállalkozói filozófiát egy olyan országban, amelyben a nagyvonalú állami

támogatásnak, az uniformizáló kormányzati kontrollnak és központi tervezésnek mély gyökerei vannak.

A *Strathclyde Egyetem* eredetileg a Glasgow-i Egyetemből vált ki 1794-ben, mint textilipari, hajóépítő és fémipari főiskola. Az 1960-as évek végén kapott egyetemi státuszt amikor is megtagadta, hogy a "hét nővér"-hez hasonlóan zöldmezős beruházás keretében fejlesszék. Bent kívánt maradni a nagyváros slumosodó központjában, annak jelzéseként, hogy hű akar maradni eredeti missziójához, a műszaki főiskolai gyökerekhez. Ez pedig a hasznos tudás adása, a társadalom számára közvetlenül hasznot hajtó tevékenység folytatása (amelynek egyébként meglehetősen alacsony a presztízse az arisztokratikus, elitista brit egyetemi világban). Az egyetemmé nyilvánítás kapcsán mindazonáltal bővült a profilja, üzleti adminisztráció, politikatudomány, pszichológia, kereskedelmi ismeretek egészítették ki a műszaki képzést. Alapvető műszaki profiljukat azonban meg kívánták őrizni, mivel reálisan felmérték, hogy a 4-500 éves múlttal rendelkező nagy skóciai egyetemekkel (Edinburgh, Glasgow, St. Andrews, Aberdeen) úgyszem vehetik fel a versenyt.

Az átalakulási kényszert itt is a Thatcher-i intézkedések hozták meg (bár a komolyabb nehézségek már az 1970-es években megjelentek, amikor ők kevesebb támogatást kaptak, mint a zöldmezős beruházást vállaló "hét nővér"). Új rektor (Vice Chancellor) lépett hivatalba, aki merész döntésekre szánta el magát. Egyszerűbbé, áttekinthetőbbé tette az egyetem szervezeti felépítését, a korábbi 9 schoolból négy kart alakított ki (műszaki, üzleti, természettudományi, bölcsészeti és társadalomtudományi kart). Ezzel a központi irányítás megvalósítása könnyebbé vált. Minden tekintetben megerősítette ezt az irányítási szintet, amely egyébként jellemzően igen gyenge a brit egyetemeken. A kézi vezérlés a kezdeti időszakban valószínűleg szükséges volt, később a következő rektorok már a kollegiálisabb vezetési stílusra tértek át.

Miben találták meg a külső finanszírozási forrásokat? Először is az ipari kisvállalkozókkal kerestek kapcsolatot, "inkubátort" hoztak létre számukra. Kiemelten figyeltek a kutató-fejlesztő részlegek sorsára, amelyek a jól működő központi adminisztráció segítségével már igen korán sikeresen pályáztak európai uniós (akkor még EC) kutatási

támogatásért (az Egyesült Királyságban elsőként szerepeltek a nyertesek között). Oktatási programjaikat kurrens szakokkal bővítették (MBA képzés, bioenergia szak), elfogadták egy tanárképző főiskola csatlakozási szándékát, aminek kapcsán a tanár-továbbképzés kifejlesztésével értek el jó üzleti eredményeket. A nehezebben eladható bölcsészeti és társadalomtudományi területen új, vonzó szakok indításával próbálkoztak (Európa Tanulmányok, Women's Studies, Skót tanulmányok).

A Strathclyde Egyetem nagyon mélyről indult, ma pedig már az első 20 egyetem között tartják számon az Egyesült Királyságban. A siker titka saját eredeti filozófiájának (a hasznos tudás tiszteletének) és a skót jellegnek hangsúlyozott megőrzése, amely jól megfért a legmodernebb szakok, az interdiszciplináris képzési programok és kutatások beindításával. A kutatásokban kevés számú területre koncentráltak, ott viszont nemzetközi mércével is kiemelkedő eredményekre törekedtek.

A svédországi *Chalmers Műszaki Egyetem* (Göteborg) történetének különleges eleme, hogy 1829-ben magán műszaki szakiskolaként alapították, amelyet a király is támogatott és kezdettől kapott kormányzati támogatást. Utóbb ez az anyagi háttér elégtelennek bizonyult, ezért - bár nem nagy kedvvel - az intézmény 1937-ben elfogadta, hogy teljesen állami kézbe kerüljön, politechnikumként (papír-, malom-, textil- és hajóipari profillal). Végül 1994-től ismét magán intézményi státuszt nyert.

Szakmai irányultságához, kicsi méretéhez mindvégig ragaszkodott, és meg se kísérelte felvenni a versenyt a két nagy és növekvő svéd egyetemmel (Uppsala, Malmö). Új helyzetet teremtett a Göteborgi Egyetem létrehozása 1954-ben. Erre az aktusra a svéd felsőoktatás "aranykorában" került sor, amikor a gazdaggá vált, a jóléti állapot kiépítő ország Európában elsőként elindította a hallgatói létszám gyors növelését (1950--60-as évek). Az új egyetem - hasonlóan a két nagy hírű régihez - elfogadta az expanzió tényét, ami azzal is járt, hogy a fejlesztés során egyes részlegeik a város külső övezetében épültek meg. A Chalmers Egyetem viszont alig változtatta méretét (erre a drága műszaki irányultság következtében nem is kényszerítette a kormányzat) és megmaradt belvárosi egyetem jellege.

Az átalakulás előzményei az 1970-es évekre végére tehető, amikor egy ambiciózus "akadémiai mag" felvetette, hogy a kizárólagos kormányzati függés helyett plurálisabb megoldásra lenne szükség. Olyan személyi összetételű vezetői stáb került hivatalba, amely az ipari kapcsolatok felé való nyitást, az innovatív szemléletet támogatta. Egy Amerikából visszatelepült fizika professzor játszotta a döntő szerepet, amennyiben a tengeren túl már bevált üzleti megoldásokat javasolta, majd sok tekintetben meg is valósította (megindította a perifériák létrehozását). Az egyetem adminisztratív igazgatója műszaki végzettségű szakember lett, aki kellő ipari tapasztalattal rendelkezett, továbbá amerikai egyetemeken is gyűjtött releváns vezetői tudást. Az egyetem szervezeti átalakításának ő volt a motorja. Ennek során a központ és az alapegységek kaptak a korábbinál nagyobb szerepet (egy karú egyetemenként definiálták magukat). Mindez a felülről lefelé végrehajtott reform hatékonyabb megvalósítását szolgálta.

Oktatási profiljukat innovációs mérnök és mérnök-menedzser szakokkal gyarapították, természetesen a megfelelő új tanszékek létrehozása után. Hamar belefogtak a felnőttoktatásba. Magas színvonalú és egyben igen drága programjaikra a legnagyobb vállalatok küldték el munkatársaikat. Svédországban elsőként pályáztak EC kutatási támogatásért, amelyet el is nyertek. A korábbi magán egyetemi tradíció következtében az alumnus jelenség mindig is ismert volt, most ennek működését felerősítették. Az oktatás egészét kezdte áthatni az üzleti szemlélet. A hallgatókat bevonták az egyetemi adminisztrációba, így kinevelték maguknak az egyetemi adminisztrátorok új nemzedékét, amely már kimondottan menedzseri szemléletet követett.

Az 1991-94 között hivatalban lévő konzervatív kormány kísérletbe kezdett. Néhány állami egyetemet alapítványi formában kívánt működtetni. A terv az volt, hogy a kísérlet eredményeit figyelembe véve ösztönözni fogják az egyetemeket az alapítványi státuszra való áttérésre. A Chalmers Egyetem elsőként jelentkezett a kísérletben való részvételre, mivel már voltak tapasztalatai a rugalmasabb működtetési formákkal kapcsolatban. (Egyébként csak még egy egyetem jelentkezett, a nagy egyetemek egyáltalán nem mutattak érdeklődést).

Valóban megtörtént a jogi átalakulás. Az államot, mint tulajdonost az alapító testület képviseli, amely a stratégiai jellegű üzleti döntéseket meghozza. A testületben dominánsan az üzleti élet képviselői vesznek rész (az egyetemi emberek mellett), elnöke pedig mindig külső személy. A most már kimondottan vállalkozói egyetem dinamikus fejlődésnek indult. Ehhez hozzájárult az a speciális körülmény is, hogy Svédországban a két nagyváros - Stockholm és Göteborg rivalizál egymással (előbbi a kormányzat, utóbbi az üzleti élet központja). A göteborg-i környezet támogatólag viszonyult a Chalmers törekvéseihez. Erre utóbb nagy szükség is volt, mert az 1995-ben hivatalba lépő szociáldemokrata kormány leállította a kísérletet. A Chalmers Egyetemnek azonban sikerült elérnie, hogy megmaradjon alapítványi státusza. Bár a kísérlet beindításakor beigért feltételek nem mindegyike teljesült, módosítani kellett a vezető testület összetételét (a kormányzat képviselője is helyet kapott benne), végül is tovább tudja folytatni a megkezdett utat.

Az állami felsőoktatás tengerében szigetként álló Chalmers Egyetem sikerében nagy szerepe volt annak, hogy eredetileg is magán intézmény volt, kedvező a földrajzi helyzete, és szerencsére a kellő időpontban megfelelő személyek álltak a vezetői posztokon.

A finnországi Karéliában, dominánsan rurális társadalmi és gazdasági környezetben 1969-ben alapították a Joensuu Egyetemet (a korábbi tanárképző főiskola átszervezésével). Hangsúlyozottan regionális szerepet szántak neki a ritkán lakott térségben, egy kisvárosban, a szovjet határ közelében. A régió három felsőoktatási centrumban gondolkodó vezetőinek elképzelése az volt, hogy itt továbbra is a tanárképzés lesz a fő tevékenység, az orvosi illetve a műszaki képzés másik két kisvárosba kerül. Az 1970-es években a lineáris (lépcsőzetes) modell szerint kiépülő finn felsőoktatási rendszerben az volt az elképzelés, hogy második fokozatot csak a nagyvárosok egyetemei adhatnak, a regionális központokban undergraduális képzés folyik. A Joensuu Egyetem missziója így eredetileg a tanítás volt (kutatás, posztgraduális képzés nem szerepelt a tervekben).

Az "akadémiai sodrás" azonban itt is érvényesült. Az egyetem ambicionálta a tanárképzés mellett a kimondottan egyetemi karok létrehozását, az annak megfelelő professzori gárda kialakítását. A

számítástechnika, a közgazdaságtudomány és a helyi adottságok következtében fontos erdőgazdálkodás bekerültek az oktatási programokba. (Az 1980-as évek közepén már öt szabályos kara volt az egyetemnek: természettudományi, bölcsészettudományi, pedagógiai, társadalomtudományi és erdőgazdálkodási.) A kvalifikált professzorok kikövetelték maguknak a kutatási lehetőséget, főleg az erdőgazdálkodással és a helyi történelemmel, kultúrával kapcsolatos témákban.

A nagy átalakulásra az készítette az egyetemet, hogy a jóléti állam válsága, a Szovjetunió összeomlása enyhén szólva bizonytalan helyzetet teremtett a csak állami támogatástól függő, kicsi, jelentéktelennek tartott, minden tekintetben perifériális helyzetű egyetemen. A kitörési lehetőséget az adta, hogy az Oktatási Minisztérium felkínálta az általa kezdeményezett kísérletben való részvételt. Az volt a terv, hogy 2-3 év tapasztalat alapján az egész finn felsőoktatás áttér az új, indirekt irányítási rendszerre. A Joensuu Egyetem vezetői vállalták a kísérleti alany szerepét. Három fő alkotta a reformot irányító stábot: Az Oktatási Minisztérium Tervezési Főosztályának képviselője, egy amerikai tapasztalatokkal rendelkező külső szakértő és az egyetem egy régi professzora. Munkájukat kezdetben sok gyanakvás és vita kísérte. A reform előrehaladtával egyre bővítették a vezető stábot, bevonták az egyetem munkatársainak szélesebb körét, ami enyhített az aggodalmakat. A rektor szisztematikusa járta a tanszékeket, konzultált a munkatársakkal, próbálta megnyerni őket az ügynek (kicsi egyetemről lévén szó a személyesség megvalósítható, jelentősége pedig igen nagy). A bölcsészettudományi, a társadalomtudományi és a tanárképzéshez kapcsolódó tanszékek kezdetben meglehetősen passzívan viselkedtek a folyamatban, nem látván fantáziát a maguk számára az átalakulásban. A húzóágazat az erdőgazdálkodás és az ahhoz kapcsolódó szakterületek lettek (környezetvédelem, biológia). A társadalomtudományi terület utóbb felismerte, hogy szerepet vállalhat az erdőgazdálkodás, környezetvédelem társadalmi összefüggéseinek kutatásában és oktatásában. Ezekre a kutatásokra jelentős támogatást kaptak pályázatok alapján a Finn Tudományos Akadémiától, az Európai Unió kutatási alapjaitól és ipari megrendelőktől.

A tanári kar a sikerek láttán fokozatosan elfogadta a reformot. Kedvező hatása volt annak, hogy a korábban szigorúan betartott kötelező óraszám rendszer helyett rugalmasabb feladatmegosztásra tértek át, a kutatás és a szolgáltatás bekerült az elfogadott sőt elvárt teljesítmények közé.

A Joensuu Egyetem reformja később kezdődött, mint az előbbi négy példában bemutatott reform. Az esettanulmány készítése idején még folyamatban volt, tehát a teljes értékelésre nem kerülhetett sor. A sikeresség jelei azonban egyértelműen azonosíthatók voltak. A Joensuu Egyetem esete azért különleges, mert itt inkább komprehenzív irányultságú intézményről van szó, amelyben domináns a tanárképzés. Az üzleti szempontból, a vállalkozói esélyek szempontjából máshol döntő szerepet játszó műszaki és üzleti képzés illetve kutatás itt csaknem teljesen hiányzik. Így kevésbé van lehetőség ipari parkok és hasonló perifériák létrehozására (bár törekvések tapasztalhatók ebben a tekintetben). Mi akkor a titkuk? Részint a regionális dimenzióban való gondolkodás, a regionális felelősség vállalása, ami egy kiemelt szakterület, az erdőgazdálkodás (és a kapcsolódó szakmák) művelésére ösztönözte őket. Ebbe a logikába tartozik a tanárképzés fenntartása, támogatása, ami a sok hallgató után járó normatív támogatás következtében üzletileg is jelentős. A természettudományi kar kis létszámot érintő de jó hírű posztgraduális képzési programjai pedig azzal a reménnyel kecsegtetnek, hogy egy-egy kutatási területen a jövőben sikerül majd országos értelemben is kiemelkedő eredményeket elérni. A kicsi méret, a személyesség, a perifériális helyzetből adódó összetartás jó emberi környezetet adott a reformnak, és a szervezeti-működési rugalmasságot is elősegítette.

Néhány általánosabb következtetés

A hatalmassá duzzadt felsőoktatás minden fejlett országban súlyos finanszírozási gondokat okoz. A nagy növekedés első szakaszában jellemzően az állam állta a terheket, majd az 1980-as évektől a teher megosztására került sor. A hallgatók, a szülők, a területi önkormányzatok, az ipar, a bankvilág, a mecénások és további intézmények egyaránt részesei a támogatók körének. (Elmosódik a különbség ebből a szempontból az állami és a magán felsőoktatási

intézmények között, mivel magán intézmények is kapnak költségvetési támogatást, állami intézmények pedig nem állami forrásokból is pénzhez jutnak). Általánossá vált az anyagi értelemben vett hatékonyság - Európában korábban ismeretlen - követelménye. A gazdálkodó egyetem ennek a követelménynek tesz eleget: alkalmazkodik a kívülről diktált feltételekhez, védekezik a fenyegető veszéllyel szemben. A szolgáltató egyetem lényege ugyanez, azzal a különbséggel, hogy szélesebben értelmezi azt a társadalmi környezetet, amelyhez alkalmazkodni kell. A vállalkozói egyetem ennél tovább megy. Nem védekezik, hanem offenzív magatartást tanúsít, nem egyszerűen alkalmazkodik a környezethez, hanem maga is alakítja azt, nemcsak reagál az igényekre, hanem kontrollálja azokat.

A XXI. század kezdetén az egyetemi rendszereket a diverzifikáltság jellemzi, és ez a tendencia minden jel szerint továbbra is érvényesülni fog. A Clark-i vállalkozói egyetem egy eleme ennek a diverzifikált világnak. Belátható időn belül valószínűleg nem lesz általános. A nagy, magas presztízsű tradicionális egyetemek nem kényszerülnek ilyen radikális átalakulásra. Kevésbé alkalmasak rá a komprehenzív, a tudományok, szakterületek széles körét művelő egyetemek, mert a sokféle irányultság centrifugális erővel hat, ellenáll az egy gazdálkodási egységként való gondolkodásnak. Legnagyobb eséllyel azok az egyetemek alakulhatnak vállalkozóivá, amelyek új, interdiszciplináris szakterületeket választanak. Jó kombináció például valamely műszaki szakma, az informatika, az üzleti tudományok és az alkalmazott társadalomtudományok együttes művelése.

Az 1990-es évek fordulóján még úgy látták a felsőoktatás-kutatók, hogy az egyetemek többé-kevésbé kimondott presztízshierarchiája meglehetősen stabilitást mutat, legfeljebb a - kevésbé mérhető - távolságok változnak, a sorrend aligha. A vállalkozói egyetemek példája viszont azt mutatja, hogy igenis át lehet törni ezt a korlátot. A nagymúltú egyetemek magas presztízsük csapdájába eshetnek, a múltjukból élnek, a biztosnak látszó támogatói források kényelmessé tehetik őket. Bizonyos területeken elébük vághat egy-egy rugalmasan mozduló, korábban kevésbé ismert egyetem. Másrészt a jól menedzselt vállalkozói egyetem olyan szakterületeken mozog, amely nem jelenik meg a hagyományos egyetemeken, de azzal

kiléphet a nemzetközi porondra, és jó esetben komoly tudományos és anyagi sikereket ér el.

További elemzést igényel annak a tapasztalatnak az értelmezése, hogy Európa perifériáján jelentek meg a vállalkozói egyetemek. Lehet, hogy ez szolgálna némi tanulsággal Európa keleti térségének (perifériájának) egyetemei számára.

Irodalom

- Barakonyi Károly (2000): a korszerű felsőoktatási menedzsment kiápipítése. *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
- Education at a Glance. OECD Indicators (2000) Paris, CERI
- 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
- Hrubos Ildikó (2000a): A felsőoktatás nagy modelljei és módosulásuk a huszadik század második felében. *INFO Társadalomkutatás* 49. szám
- Hrubos Ildikó (2000b): Új paradigma keresése az ezredfordulón. *Educatio* 1. szám
- 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
- Polónyi István (2000): Egyre többet egyre kevesebbért? *Educatio* 1. szám
- 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
- Vught, F. A. (1989): *Governmental strategies in practice*. In: Vught, F. A. (ed.): *Governmental Strategies and Innovation in Higher Education*. London, Jessica Kingsley
- World Declaration on Higher Education for the Twenty-first Century: Vision and Action (1998). World Conference on Higher Education. UNESCO, Paris