

# A GAZDÁLKODÓ EGYETEM KARRIERJE

Hrubos Ildikó

CSc, professor emerita, Budapesti Corvinus Egyetem  
ildiko.hrubos@uni-corvinus.hu

A fejlett világ egyetemi rendszereit alapjaiban változtatta meg a 20. század közepén megindult folyamat, a gyors hallgatói létszámexpánzió, amelynek következtében kiléptek elit pozíciójukból, szerepükből, és tömegessé váltak. Gyorsan és látványosan módosult a tulajdonos állam és az egyetemek kapcsolata. Az első szakaszban, az 1960-as, 1970-es években (az akkori gazdasági fellendülés hátszelét is felhasználva) először erősödött az állam, a kormányzatok beavatkozása, az expanziót a kormányzatok irányították, finanszírozták. Az 1980-as években viszont – főleg a gazdasági megtorpanás következtében – a finanszírozási eszközök megfogvatkozása visszavonulásra készítette a kormányzatokat, áttértek az ún. indirekt irányítására. A beavatkozó állam az értékelő, kommunikatív szerep felé mozdult el, melynek része, hogy az üzleti és más külső források bevonására, gazdálkodásra készíti az intézményeket. Mindez főleg Nyugat-Európában váltott ki megdöbbenést, elsősorban az akadémiai szereplőkben.

1991-ben jelent meg a Gay Neave és Frans van Vught szerkesztette kötet *A leláncolt Prometheus* címmel. A mitológiai kép jellemzi a helyzet drámaiságát. Az expanzió első szakaszában az állam korlátozta az egyetemek szabadságát akadémiai értékeik követésében, majd ettől mintha sikerült volna megszaba-

dulniuk, de máris új korlátozó erő jelent meg: az üzleti szempontok parancsoló hatása. (Neave – van Vught, 1991) Meg kellene találni Hérakléstz...

Néhány év múltán Burton R. Clark már úgy fogalmazott könyvében, hogy az egyetemeknek egyenesen üzleti vállalkozásokként kellene működniük, hogy megvédhessék akadémiai értékeiket, betölthessék akadémiai funkciójukat. Az intézményi autonómia biztosítéka a finanszírozási több lábbon állás, a különböző forrásokból származó bevétel. A piac, a támogatásokért folyó verseny tehát nem az ördögtől való, hanem éppen teret ad a tudomány művelésének szabadságához (Clark, 1998).

Jelen sorok írójának kutatói kíváncsiságát akkor felkeltette ez a fundamentális kérdés, és valójában máig ennek a megértéséhez, megválaszolásához szeretne közelebb jutni. A dolgozat először bemutatja Clark kutatásának fő elemeit, majd pedig röviden válaszolja az ezen ötlet alapján végzett hazai kutatás eredményeit, amelyről a *Társadalom és Oktatás* sorozat keretében megjelent, általa szerkesztett kötet számolt be (Hrubos, 2004).<sup>1</sup> Végül arról szól, hogy az azóta eltelt több mint

---

<sup>1</sup> A kötet szerzői: Hrubos Ildikó, Polónyi István, Szentannai Ágota, Veroszta Zsuzsanna

tíz évben, a sok szempontból gyökeresen és váratlanul is megváltozott környezetben hogyan módosult, bővült a gazdálkodó-vállalkozói egyetem fogalom tartalma.<sup>2</sup>

*Clark kísérlete a vállalkozói/innovatív egyetemek azonosítására Európában (1994–1996)*

A felsőoktatás-kutatás egyik alapító atyjaként tisztelt amerikai szerző jól ismerte és tisztelte az európai egyetemi rendszereket, és mintegy segítő gesztusként kutatást végzett Európában, hogy felderítse, milyen jövőre számíthatnak azok az egyetemek, amelyek új modell szerint, új szemléletben kezdték szervezni működésüket a nagy expanzió által generált, számukra már-már reménytelennek látszó helyzetben. Bevezette a vállalkozói – *entrepreneurial* – egyetem fogalmát. Könyvében bemutatja a kutatás elméleti kereteit, és leírja a fogalommal kapcsolatos hezitálását. Semmiképpen nem akarta használni a gazdálkodó egyetem fordulatot, mivel annál többet keresett (a gazdálkodó – *managerial* – egyetem megjelölést már ismerték, és használták Európában, utalva az indirekt irányítási modellre). Többet akart kifejezni, mint az ehhez képest továbblépő és a szakirodalomban megjelenő kiterjesztett egyetem, szolgáltató egyetem fogalma, bár azok már feszegették a tevékenységeknek az egyetem falain túlrá való kiterjesztése kérdését. Valójában az innovatív egyetem fogalmában gondolkodott, de végül mégis a vállalkozói mellett döntött, mivel azt akarta hangsúlyozni, hogy ezek az egyetemek vállalkozó szelleműek, nyitottak az új megoldásokra, bátran indulnak el a még ismeret-

len úton. Ezt nem fejeznék ki elég életszerűen az innovatív megjelölés.

Vállalkozói egyetemeket keresett tehát Európában. Öt kritériumot állított fel: az egyetem erős és professzionális menedzsmentet épít ki; fejlesztő perifériákat (például ipari parkokat) hoz létre; finanszírozása diverzifikált; erős és stimulált akadémiai háttérrel van; az egyetem egészét és minden részlegét áthatja a vállalkozói szemlélet – a modell alapja az egyetem egésze.

Öt egyetemet talált, amelyek megfeleltek ezeknek a kritériumoknak, már legalább tíz éve tértek át az új modellre, és sikeresnek számítottak (Warwick Egyetem – Közép-Anglia, Twentei Egyetem – Kelet-Hollandia, Strathclyde Egyetem – Skócia, Glasgow határában, Chalmers Műszaki Egyetem – Svédország, Göteborg, Joensuu Egyetem – Finnország, Karélia). Alapos esettanulmányokat végzett az adott helyszíneken, majd összefoglalta az általános tanulságokat. Ezek az egyetemek mind válságövezetben, periférikus helyzetben, vagy egy régi, nagy egyetem árnyékában, illetve reménytelennek látszó szakmai profil által sújtva indultak el az új úton. A kormányzatok az expanzió által uralt gondolkodási keretben kísérletképpen lehetőséget adtak nekik, hogy az állami intézmények megszokott irányítási rendszerétől eltérő modell szerint működjenek, önkéntes vállalás alapján. A kényszer, a fennmaradásért folytatott küzdelem, a kétségbeesett kítörési szándék vezette őket, amikor belevágtak az újításba. Sok-sok vita, belső válság, váratlan fordulatok, kudarcok kísérték a munkájukat, de végül a kísérlet náluk sikerült. Az akadémiai tevékenység nyert a reformon, mivel a fejlesztő perifériákon termelt profit jelentős részét az egyetem fő tevékenységi körébe áramoltatták át, olyan tevékenységek finanszírozására,

<sup>2</sup> Az egyszerűség kedvéért a tanulmány az egyetemek és a felsőoktatás, felsőoktatási intézmények fogalmát szinonimaként használja

amelyek az egydimenziós piaci logika alapján nem lennének fenntarthatók. A már elvezetettnek tartott egyetemi közösségi gondolkodás és gyakorlat egy magasabb szinten visszaépült, mivel mindenki felsorakozott a közös célok mögé. (Jelen sorok írója jóval Clark kutatása után látogatott meg három egyetemet az öt közül, és személyesen tapasztalta a lenyűgöző eredményt. Úgy látszik, Clark óta is folytatódik a virágzás).

Clark úgy találta, hogy Európában a nagy állami egyetemek nem kényszerülnek ilyen filozófia- és gyakorlatváltásra. Tradicionális tekintélyük megvédi őket az anyagi ellehetetlenüléstől, az állami gondoskodásra mindig számíthatnak, így elkényelmesednek.

*A kutatás kiterjesztése új terepekre –  
a gazdálkodó egyetem (2000–2002)*

Az Oktatáskutató Intézetben 2000–2002 között az OTKA támogatásával végeztük *A gazdálkodó egyetem* című kutatást.

A kutatás célja az volt, hogy Clark ötletéből kiindulva megkísérelje a hazai és – összehasonlításképpen – más európai egyetemek vállalkozói, gazdálkodási szemléletének és gyakorlatának vizsgálatát intézményi esettanulmányok alapján. Az intézmények kiválasztásánál nem törekedtünk „vállalkozóinak” tekinthető egyetemek bevonására, mivel tisztában voltunk azzal, hogy olyanokat nem találunk a hazai terepen, de általában Európában is nehezen. Inkább arra törekedtünk, hogy megérthessük, mennyiben van esély arra, hogy elmozdulás történjen egy új modell követése felé a jelentős állami egyetemek esetében. Az intézmény múltja, társadalmi, gazdasági és akadémiai beágyazottsága, szakmai irányultsága, szervezeti jellemzői, a gazdálkodás szemlélete, a stratégia alapelemei és az intézmény jövőképe voltak azok a nagy kér-

déskörök, amelyek alapján megpróbáltuk értékelni a Clark által megfogalmazott kritériumoknak való megfelelést.

Három magyarországi egyetemet (Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Pécsi Tudományegyetem, Szent István Egyetem), két korábbi államszocialista ország egyetemét (Temesvári Nyugati Egyetem, Varsói Egyetem) és két nyugat-európai egyetemet (Bambergi Egyetem, Helsinki Egyetem) választottunk ki.

Az esettanulmányok alapján megkíséreltük a tradicionális egyetem–vállalkozói egyetem skálán elhelyezni ezeket az intézményeket. Megállapítottuk, hogy inkább a gazdálkodó egyetem kategóriájába sorolhatók, amelyek elmozdultak a szolgáltató, a kiterjesztett egyetemi modell felé. Már figyelnek a környezetük igényeire, elsősorban oktatási tevékenységet, alkalmazott kutatásokat végeznek külső megrendelésre, a vállalkozói egyetem kritériumainak azonban nem, vagy csak részlegesen felelnek meg. Általában nem alakult ki professzionális menedzsment (továbbra is akadémiai típusú munkatársak válnak vezetővé). Voltak próbálkozások a fejlesztő perifériák kiépítésére, de azok általában inkább szolgáltatásokat végeznek, nem valódi vállalkozások. Erre általában nem is adott lehetőséget a törvényi szabályozás (nem volt teljesen elkülönített tulajdon, profitfelhalmozás, ebből történő beruházás.) A finanszírozás diverzifikálása többnyire megvalósult, de továbbra is jellemző maradt az állami támogatás dominanciája, és a kifejezetten az üzleti világból származó pénz aránya elenyésző volt az intézményi költségvetésben. Általában rendelkezésre állt az akadémiai háttország, de nagy volt az ellenállás az üzleti jellegű kutatásokkal, szolgáltatásokkal, tevékenységekkel szemben. Végül hiányzott az egyetemet egy

egységként kezelő szemlélet; a vállalkozói attitűd esetlegesen, egy-egy egység szintjén mutatkozott meg. Az egyetemi karok őrizték önállóságukat, ami erősen akadályozta az együttműködést, az interdiszciplináris (korszerű és életszerű) témák felvállalását. (A magyarországi egyetemek esetében a kutatásunk idején éppen lezajlott intézményi integráció még rá is erősített a karok ilyen hozzáállására.) A volt államszocialista országok egyetemein általában jellemző volt, hogy az előző korszak centralizált, direkt állami irányításától való megszabadulás után az intézmények, azok egyes egységei erősen törekedtek az egyéni érvényesülésre, az intézményi szintű redistribúció gondolatának felvetése nem találkozott fogadókészséggel. Másfelől a vállalkozói szektor még nem erősödött meg annyira, hogy komoly megrendelőként jelentkezessen az egyetemeknél. Az egyetemek és egyes egységeik szinte kizárólag a rapid hallgatói létszámemelésben gondolkodtak anyagi helyzetük stabilizálása, javítása céljából.

### *Helyzetkép Európában 2010 után – a missziók bővülése*

A kutatásunk óta eltelt mintegy másfél évtizedben gyökeres változás következett be az egyetemeket körülvevő környezetben. A folyamatosan érvényesülő társadalmi nyomás a további hallgatói létszámemelés irányába, a kutatások költségeinek gyors növekedése egyre szűkebb költségvetési forrással áll szemben. A 2008-ban kitört pénzügyi, gazdasági válság drámaian mutatta meg ezt az ellentmondást. Az erőforrásokért folyó verseny már globális szinten folyik, az informatikai forradalom minden tekintetben új helyzetet teremtett a felsőoktatási szektorban is. Lehetségessé, egyben szükségessé vált a sokféle kapcsolattrendszer kiépítése, a sokféle és rugalma-

san alakítható tevékenységek felvállalása. Már nem kérdéses, hogy az egyetemeknek ki kell lépniük falaik közül, intenzíven együtt kell működniük az üzleti világgal, mi több, egész létükkel nyitniuk kell a társadalom felé. A felsőoktatási aréna fő aktorait ábrázoló, klaszszikusnak számító clarki háromszög (állam, akadémiai oligarchia, piac) ebben a helyzetben már nem tartható, mivel további erős érdekközpontok (stakeholderek) jelentek meg (munkaadók szövetségei, hallgatói szervezetek, szakszervezetek stb.) (Teichler, 2013).

Az Európai Egyetemi Szövetség, amelynek vállalt küldetése az európai akadémiai értékek, az intézményi autonómia védelme, és jellemzője a tradícióisztelet (valamint némi etatiszta szemlélet), felkarolt olyan témákat, amelyek először óvatos, majd határozottabb nyitást mutattak az üzleti szemlélet elfogadása és támogatása felé (a finanszírozási értelemben fenntartható egyetem, az egyetem és az üzleti világ kapcsolata, a kiválóság finanszírozása, kreativitás és diverzitás, felelős partnerség, egyetemi autonómia stb.)<sup>3</sup> A „háromszögek” itt is segítik a gondolatok, összefüggések szemléltetését: intézményi szinten az oktatás–kutatás–innováció, makroszinten pedig az egyetem–ipar–kormányzat *Triple Helix*. A legutóbbi, 2015-ös konferencián már az a megközelítés hangzott el, miszerint további szereplőkkel is számolni kell, mégpedig a civil társadalommal, amely a kultúrát képviseli, valamint a természeti környezettel (Pauli, 2015).

Az aktorok körének bővülése más megfogalmazásban az egyetemek új misszióira utal. A 2010-es évek elejétől jelentős figyelmet kapott mind az Európai Egyetemi Szövetség, mind az Európai Bizottság részéről, de kuta-

<sup>3</sup> Ezt jól mutatják a kiadványai, főleg a *Reports, Studies, Occasional Papers* típusban (URL)

tói szinten is a harmadik misszió kérdése (amely társul a hagyományos két misszióhoz, az oktatáshoz és a kutatáshoz). Lényegében elfogadottá vált, hogy a harmadik misszió vizsgálata az intézmények tevékenységében három dimenzió mentén történik: technológia transzfer és innováció, folyamatos tanulás (felőttképzés), társadalmi elkötelezettség. (Az indikátorok körének megválasztására többféle megoldás született, és a kérdés folyamatos viták tárgya, különösen a társadalmi elkötelezettség esetében.) (Hrubos, 2012) (Needs and Constraints, 2014) Az első két dimenzió közvetlenül vagy közvetve tartal-

mazza az üzleti világgal való kapcsolatot, a harmadik pedig még szélesebb tartalommal bír. Az így értelmezett egyetem erősen emlékeztet Clark vállalkozói/innovatív egyetemére, de hordoz egy fontos további, európainak mondható elemet, a társadalmi problémák megoldásának segítségét, a régió és a tágabb környezet közvetlen szolgálatát. Mindazonáltal Clark érdeme, hogy az elefántcsonttoronyból való kilépés szükségességére elsőként hívta fel az európai egyetemek figyelmét.

Kulcsszavak: *vállalkozói egyetem, az egyetem missziói, fenntartható egyetem, diverzitás*

#### IRODALOM

- Clark, Burton R. (1998): *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*. IUA Press Pergamon, Paris
- Hrubos Ildikó (szerk.) (2004): *A gazdálkodó egyetem. Felsőoktatási Kutatóintézet–Új Mandátum*, Bp.
- Hrubos Ildikó (szerk.) (2012): *Elefántcsonttoronyból világtórtorony. A felsőoktatási intézmények misszióinak bővülése, átalakulása*. AULA, Budapest • [http://nffk.uni-corvinus.hu/fileadmin/user\\_upload/hu/kutatokozpontok/NFKK/letoltheto/Hrubos\\_Ildiko\\_Elefantcs.pdf](http://nffk.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/NFKK/letoltheto/Hrubos_Ildiko_Elefantcs.pdf)
- Needs and Constraints Analyses of the Three Dimensions of Third Mission Activities (2014): *European Commission E3m Projec* • <http://www.e3mproject.eu/docs/Three-dim-third-mission-act.pdf>
- Neave, Gay – van Vught, Frans A. (eds.) (1991): *Prometheus Bound*. Pergamon Press, Oxford

- Pauli, Anneli (2015): A Finnish Perspective on University-Policy Interaction. Paper Presented at the *EUA Conference: European Universities in Research and Innovation – People, Policies and Partnership*. Antwerp, 16–17 April 2015. • <http://www.eua.be/events/past/2015/EUA-Annual-Conference-2015/Presentations.aspx>
- Teichler, Ulrich (2013): Future Scenarios of Higher Education. In: Berács József – Hrubos I. – Temesi J. (szerk.): „Magyar Felsőoktatás 2012” *Túlélési forgatókönyvek. Konferencia dokumentumok. (NFKK Füzetek 10)* Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja, 35–52. • [http://uni-corvinus.hu/fileadmin/user\\_upload/hu/kutatokozpontok/NFKK/NFKK\\_sorozat/NFKK\\_10\\_20130414\\_v3.pdf](http://uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/kutatokozpontok/NFKK/NFKK_sorozat/NFKK_10_20130414_v3.pdf)
- URL: <http://www.eua.be/Publications.aspx>
- Az internetes források esetében az utolsó letöltés: 2015. április 30.

