

# A felsőoktatási intézmények szerepe mint lehetőség, változó struktúra és fejlődő erőforrás a térségfejlesztésben

Schumpeter írása – A gazdasági fejlődés elmélete – annak 1912-es megjelenésekor egyedülállónak számított, a gazdasági fejlődés, az innováció, a vállalkozások, az eljárások és egyéb területek újszerű megközelítésével. „Semmilyen gyógy mód nem tartóztathatja fel azonban tartósan azt a hatalmas gazdasági-társadalmi folyamatot, amelynek révén vállalatok, egyszisztenciák, életmódok, kulturális értékek és eszmék előbb deklaszszálódnak, majd végül teljesen eltűnnek.” (J. A. Schumpeter, 1980, 320) Ebben a mai változó világban is újra fogalmazódnak a felsőoktatási intézményekkel szembeni elvárások. Az egyetem oktatási, tudományos potenciáljával nem csupán támogatja, segíti a társadalmi-gazdasági megújulást, hanem generálja, kijelöli a fejlődés irányát, tartalmát. Ahhoz, hogy az egyetemek ebben az új világban megtalálják a helyüket, át kell értékelni, újra kell fogalmazni hagyományosan kialakult működésük minden fontos elemét.

## Az egyetemek helye az innovációs folyamatokban

Az emberiség fejlődése a tudás megszerzésének, gyarapításának, megújításának és hasznosításának folyamatoként értelmezhető. A társadalmi-gazdasági fejlődés és az emberi tudás fejlődése közötti dinamikus kapcsolat végig kíséri a felsőoktatás sok évszázados történelmét. **A világ megismerésének olthatatlan vágya az egyetemek autonómiájának kiindulópontja.** Ez tette lehetővé, hogy az egyetemes emberi tudás gyorsuló módon bővüljön, **összhangban a társadalmi-gazdasági fejlődéssel.** Ez a megállíthatatlan folyamat azonban egyre erőteljesebben igényli az ismeretek megújítását. A felsőoktatás számára állandó kihívás, hogy összhangot teremtsen hagyományos értékrendje és a változó világ által támasztott igények kielégítése között. Erre a kihívásra a felsőoktatás folyamatosan keresi a választ.

Az Egyesült Államokban mintegy 60 nagy egyetem működik, állami és magán egyetemek egyaránt. Tevékenységük, értékrendjük alapvetően megegyezik, a különbség az elérhető finanszírozási forrásokban rejlik. Működési formájuktól függetlenül az amerikai egyetemek néhány évtizeddel ezelőtt kezdtek ráébredni arra a globalizáció által életre hívott új valóságra, melyben közvetlenebb elkötelezettség szükséges az intézmény és annak szűkebb-tágabb környezete között. Ennek megvalósítására különféle stratégiákat alkalmaznak. Bővítették nemzetközi kapcsolataikat, növelték a külföldi hallgatók számát, nemzetközi oktatói csereprogramokat indítottak, lehetőséget biztosítottak hallgatóik számára külföldi tanulmányok folytatására. Telephelyeket hoztak létre (külön karokkal és hallgatói testületekkel) szerte a világon, elősegítve, támogatva oktatóik

és hallgatók számára a külföldön tartózkodást, a nemzetközi oktatási és kutatási programokba való bekapcsolódást, majd az anyaintézménybe való visszatérést követően a külföldön megszerzett tudás hasznosítását. Az amerikai Columbia Egyetem jelenleg kilenc ilyen működő és egy kialakítás alatt álló központtal rendelkezik azzal a céllal, hogy tudományos aktivitását a modern, globális világ valós és gyakorlati problémáira összpontosítsa, és jobban részt vegyen nemzetközi partnerekkel e problémák megoldásában. (Bollinger L. C., 2019)

Az amerikai egyetemek élen járnak ezekben az együttműködésekben, ami köszönhető annak is, hogy az Egyesült Államok kormánya évtizedek óta óriási összegekkel támogatja az ipari kezdeményezésre végzett K+F+I tevékenységet. A DARPA (Defense Advanced Research Projects Agency, Fejlett Védelmi Kutatási Projektek Ügynöksége), mely 1957-ben jött létre alapvetően a katonai technológiák kutatására, mára a meglévő technológiák továbbfejlesztése helyett új, még nem ismert technológiák kutatására koncentrálnak. Az Ügynökség az Egyesült Államok Védelmi Minisztériumának kutatásokért felelős részlege, vagyis az elvégzett kutatási programok megrendelője maga az állam. A kutatást nem a DARPA végzi, hanem pályázati források biztosítása révén piaci szereplőkre bízva a programok megvalósítását. A pályázók között gyakran szerepelnek az akadémiai szektor szereplői is. Az általuk végzett kutatások eredményét és sikerét pedig kizárólag a gyakorlati hasznosíthatóságban mérik. A szervezet egyrészt híd feladatot tölt be az innovációs lánc szereplői között, hiszen összekapcsolja azokat, akik hasonló tématerületeket kutatnak, másrészt pedig azok első megrendelője is. Az újonnan létrejött technológiák kereskedelmi elterjedésében magáncégek játsszák a főszerepet. Vagyis az állami, akadémiai és üzleti szféra szoros együttműködése eredményezi az amerikai technológiai sikereket nagy részét.

Az amerikai példával ellentétben az európai kutatási gyakorlat főként a meglévő technológiák továbbfejlesztésére koncentrálnak. Annak ellenére, hogy a korábbi tervezési ciklusok során az amerikaiaknál magasabb összeget költöttek kutatás-fejlesztésre, azok eredményeképpen mégsem született olyan vállalkozás, mely jelentős erőt

képviselne a globális start-up piacon. (Fehér, 2020) Az európai gondolkodásból hiányzik az a szemlélet is, miszerint az akadémiai és üzleti szféra egymással összefogva kell, hogy új innovációkat fejlesszen ki. A fentieket jól mutatja, hogy a világ egyetemeinek a végzett hallgatók által alapított cégekbe befektetett tőke alapján felállított rangsor első 50 szereplője között nem találunk európai intézményt. A listát az amerikai egyetemek vezetik (Stanford University, University of California, Berkeley, Massachusetts Institute of Technology, Harvard University, University of Pennsylvania), mellettük kínai, izraeli és kanadai egyetemek kaptak helyet. (Pitchbook, 2020) A lista élen álló Stanford Egyetem külön intézetet hozott létre, mely a spin-off cégek alapítását ösztönzi. (Fehér, 2020)

A felsőoktatás és az ipar együttműködésének sikerét, hatékonyságát nagyban befolyásolja a köztük lévő kapcsolat erőssége és minősége. Ez az adott térség további társadalmi-gazdasági fejlődésének alapja.

## A felsőoktatás funkcióinak változása

Az elmúlt évtizedekben radikálisan megváltozott az egyetemek szerepe. Míg korábban alapvetően oktató-nevelő és az ehhez kapcsolódó tudományos aktivitás intézményeként tekintettünk rájuk, addig egyre erősödő kihívás, hogy jóval tágabb szerepkörben vállaljanak felelősséget a társadalmi és gazdasági haladás előmozdításában. Az iparral és a kormányzati szférával kibontakozó sokoldalú együttműködésben való proaktív részvétel újra értelmezi az egyetemek helyét a világban (Triple Helix modell). (Etzkowitz - Leydesdorff (1995)

Az egyetemek kapui kinyíltak a világra. A kormányzati és az ipari szféra egyaránt érdekelt volt a korábban elefántcsont toronyként működő intézmények szellemi-tudományos potenciáljának széleskörű hasznosításában. A kormányzatok stratégiai együttműködések köntözték nemzeti és multinacionális nagyvállalatokkal, amelyekkel a hosszútávú gazdasági fejlődés alapjait kívánják lefektetni. Az egyetemek és a vállalati szféra

intenzív együttműködése a tudományos-technológiai haladás, a nemzetközi versenyképesség kulcsfontosságú tényezőjévé vált. A globalizáció előrehaladásával azonban új kihívásokkal kell szembenézni az emberiségnek. A társadalmi és természeti ellentmondások felerősödtek és megoldásuk, enyhítésük új módszereket, egyre növekvő erőforrásokat igényel. Az egyetemeknek fontos szerepe van abban, hogy szellemi potenciáljukba integrálva a társadalmi és környezeti tényezőket, hosszú távon fenntartható válaszokat adjanak ezekre a kihívásokra (Quintuple Helix modell). *(Carayannis – Barth – Campbell, 2012)* Ez az egyetemi világ globális együttműködését, szellemi-tudományos potenciáljuk szoros kapcsolódását, a munkamegosztás és a kooperáció széleskörű megvalósítását igényli.

A hazai felsőoktatási intézményekben ezekhez a nemzetközi trendekhez történő felzárkózáshoz átgondolt, ésszerű intézményi stratégiákra, hálózatosodásra, kooperációkra, az innováció ösztönzésére és erős területi-térségi beágyazódásra van szükség.

Az 1990-es években a felsőoktatásban zajló folyamatok mögött álló legjelentősebb ellentmondás az volt, hogy egyrészt erős társadalmi nyomás mutatkozott a gazdasági visszaesés következtében megnövekedett munkanélküliség mérséklése, illetve a diplomások-alacsony aránya miatt a felsőoktatás létszám bővítése érdekében, másrészt ezzel párhuzamosan szinte mindenütt finanszírozási, működési, módszertani stb. nehézségek jelentek. Ezek közül néhányat sorolunk csak fel: az egyetemi teljesítmények nemzetközi mérhetősége; az oktatók pedagógiai és gyakorlati készségeinek hiányosságai; az elhibázott fejlesztési és beruházási prioritások, valamint azok megvalósított konstrukciói (PPP); az intézményi holisztikus gondolkodás, a racionális és stratégiai gazdálkodás hiánya; a forráshiány; elzárkózás a tudomány „elefántcsonttoronyába”, a tudományos közege jellemző presztízs/hatalmi harcok; angol nyelvű – amely nyelven a legtöbb új, tudományos információ elérhető, kommunikálható – képzések hiánya. Fenti problémák nemcsak pénzügyi kérdésként foghatók fel, bár kétségkívül a kiszámítható, hosszabb távra tervezhető feltételek, közöttük a pénzügyi terület is, rendkívül meghatározóak.

Az elmúlt időszakban számtalan kezdeményezés született ezeknek az ellentmondásoknak, problémáknak a megoldására, enyhítésére. Intézményi átalakulások, integrációk, hazai és nemzetközi pályázatok, intézményi igények alapján célzott központi, fenntartói források, PPP adósság kiváltások az állam által, de esetenként az egyetemi közösségek által is generált szervezeti-vezetői változások. A 2014-ben alkotott Felsőoktatási Stratégia strukturális és térségi szempontokat is figyelembe véve jelöli ki a feladatokat. A szervezettefejlesztés, az autonómia, a munkatársak szakmai-tudományos fejlődése, a gazdasági-pénzügyi önállóság, az államháztartás zárt rendszerétől történő távolodás, a nemzetközi versenyben való láthatóság növelése, a társadalmi-gazdasági együttműködés erősítése, az innovációs ökoszisztéma megteremtése biztosíthatják a hosszútávú tervezhetőséget, a fenntarthatóságot.

Az egyetemek funkcióinak átalakulása, szerepvállalásának módosulása a gazdálkodó egyetem koncepciójától (első generációs egyetemek) kezdődően a szolgáltató egyetem koncepció (második generációs egyetemek) át a vállalkozó egyetemi modellig (harmadik generációs egyetemek) követhető nyomon.

A gazdálkodó egyetem fogalma az 1980-as években alakult ki a nyugat-európai országokban. Ebben a működési formában az intézmények a hallgatói létszám alapján kapták meg állami támogatásuk jelentős részét, ezért jelentősen érdekeltté váltak a minél több hallgató bevonásában. Időközben a kormányok lazítottak a költségvetési források merev felhasználhatóságán, az egyetemek szabadabban dönthettek a bevont források gazdaságos felhasználásáról. Az elsődleges forrás mellett megjelentek másodlagos, közvetett forrásként azok a pályázati lehetőségek, melyek egyéb támogatást biztosítottak az intézmények számára. Ezek elnyerésére a kormányzat mindenütt ösztönözte az egyetemeket, gyakran a gazdasági és ipari szereplők bevonásával. „A gazdálkodó egyetem fogalma azt az alapvetően a külső követelményekből adódó felsőoktatási szemléletváltást jelenti, amelynek során az akadémiai típusú intézmények gazdálkodó szervezetekké alakultak át”. *(Hrubos – Szentannai – Veroszta, 2003, 16)*

A gazdálkodó egyetem koncepcióját az 1990-es évek közepén a szolgáltató egyetem váltotta fel. „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, tanácsadás-ként ismerünk”. (*Hrubos – Szentannai – Veroszta, 2003, 9*) Az oktatás tekintetében a szolgáltató egyetem életében egyre jellemzőbbek a hagyományos képzési formák mellett a rugalmasan szervezett, a külső megrendelő igényeihez alkalmazkodó szakképző, továbbképző programok. A szolgáltató egyetem jellemzője, hogy a nem hagyományos képzési formákban számos gyakorlati szakember is bekapcsolódik oktatóként, emellett a kutatók a központilag tervezett kutatásokból kell, hogy kivegyék részüket. A szolgáltató egyetem gazdálkodásában az állami források mellett ugyancsak jelentős szerepet játszanak a gazdálkodó szervezetekre is ható versenyképesség-következtében a különféle ipari megrendelések.

Az egyetemek harmadik, az ezredfordulóra elterjedt működési formája a vállalkozó egyetem. Az egyetemeknek ez a harmadik generációja erős menedzsment szemlélet mellett egyfajta vállalkozói kultúra szerint működik. Clark (1998) szerint a vállalkozói egyetem öt jellemzővel írható le:

A szervezet erős és professzionális menedzsment irányítása alatt működik, a vezetést egy jellemzően kis létszámú operatív irányító testület látja el. Ezen a szinten születnek a stratégiai döntések, a bevételek tervezése, a külső források bevonása és az infrastruktúrafejlesztés is.

A vállalkozó egyetem olyan nagy önállósággal rendelkező fejlesztő parkokat (ipari, üzleti, technológiai) és szolgáltató központokat fejleszt ki, melyek üzleti tevékenységet folytatnak és céljuk az egyetem bevételek növelése. A modellben fontos szerep jut a meglévő és korábbi hallgatóknak, akik folyamatosan bekapcsolódnak a vállalkozási tevékenységekbe.

Bevételei nem csupán állami forrásból származnak, mellette jelentős pályázati bevételek is megjelennek, ahogy nem utolsósorban a tényleges gazdasági tevékenységből származó bevételek, az ipari megrendelések bevételei is kiemelkedők.

Bár működésének alapja továbbra is az erős akadémiai humánforrás, azonban fontos, hogy a menedzsment mellett a kutatók-oktatók (és mellettük az intézmény minden területén alkalmazott munkatársak) magukénak érezzék a vállalkozói szemléletet és törekedjenek a jó teljesítmény elérésére.

A vállalkozói kultúra az egyetem minden szegmensében megjelenik, „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”. (*Hrubos – Szentannai – Veroszta, 2003, 28*)

Az ilyen típusú egyetem arra törekszik, hogy a vállalkozási szemléletet követve alapjaiban változtassa meg és tegye előnyösebbé saját szervezeti jellemzőit, ezáltal olyan szilárd egyetemmé váljon, amely a piac meghatározó szereplőjeként mozog szűkebb és tágabb környezetében egyaránt.

Röpke (1998) felfogásában a vállalkozói egyetemi lét három dolgot jelent: egyrészt maga az egyetem válik vállalkozóvá, másrészt az egyetem alkalmazottjainak és diákjainak szemléletmódja vállalkozói lesz, harmadrészt pedig az egyetem és a külső környezet közti kapcsolatok vállalkozói minta szerint alakulnak.

Mások szerint az egész intézmény alapja az oktatási tevékenység megtartása mellett a piacosság, a személyre szabott továbbképzési programok, tanácsadási szolgáltatások nyújtása révén, valamint a tudás áruvá alakítása (szabadalmak, licenciák vagy a hallgatók által indított start-up vállalkozások alapítása). (*Jacob - Lundqvist – Hellsmark, 2003*)

A vállalkozói egyetem egy természetes inkubátor, mely támogatást biztosít oktatók és hallgatók számára új szellemi, kereskedelmi stb. együttműködő vállalkozások kezdeményezésében. (*Guerrero-Cano – Kirby - Urbano, 2006*)

A vállalkozó egyetem tehát a tudás előállítója és terjesztője is egyben, mely nem önmagában létezik, hanem a gazdaság, az ipar szereplőivel együttműködve keresi-kutatja a térség fejlődésének lehetőségeit, ösztönözve az innovációt, új vállalkozások alapítását. Menedzsment szemlélet

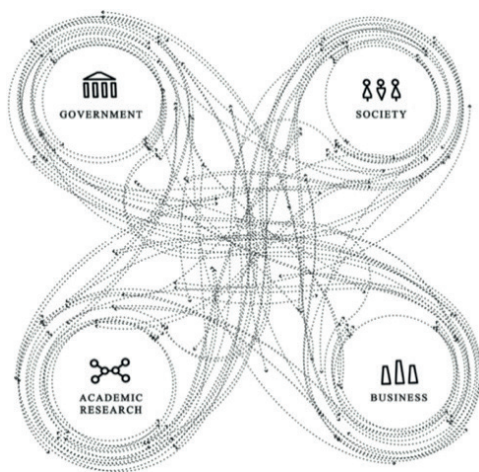
jellemzi és vállalati struktúra szerint működik, gazdálkodik.

Az OECD 2012-ben hozta nyilvánosságra a vállalkozói egyetemek működésére vonatkozó iránymutatását (OECD, 2012). A dokumentum ajánlásokat fogalmaz meg a menedzsment eszközökre, az emberi erőforrásokra, a külső kapcsolatokra egyaránt, valamint meghatározza a vállalkozói egyetem összetevőit, melyek

- az intézményi környezet: rendszerek/folyamatok, politikák, gyakorlatok, kultúra, vezetés;
- az alkalmazottak/emberek: vállalkozói szellem, jutalmak és ösztönzők, támogatás és fejlesztés, példaképek;
- a hallgatók: lehetőségek, elkötelezettség, hálózatok és kapcsolattartás, tapasztalatok szerinti tanulás és kudarc;
- a hatás: az intézményre és annak polgáira, a végzettek, az érdekelt felekre, a tágabb közösségre és az ökoszisztémára.

Ahogy az egyetemek egyre nyitottabbá válnak környezetük felé, nemcsak saját működésük, hanem ezeknek az együttműködéseknek a formája is megváltozik. A szakirodalom által Triple Helix modellként említett, elsőként Etzkowitz és Loet Leydesdorff által publikált tudástermelési modell (Etzkowitz - Leydesdorff, 1995) szerint az egyetem az oktatási és kutatási tevékenységek ellátásán túl jelentős szerepet vállalnak a társadalmi szinten is, ehhez pedig akadémiai, üzleti és kormányzati együttműködések tartanak fent. A három szektor közötti kölcsönös függőség kapcsolatát bemutató modellt később tovább fejlesztették és egy negyedik szektort bevonva, Quadruple Helix modellként (Carayannis – Campbell 2009) nevezték el.

### 1. ábra: A Quadruple Helix Model

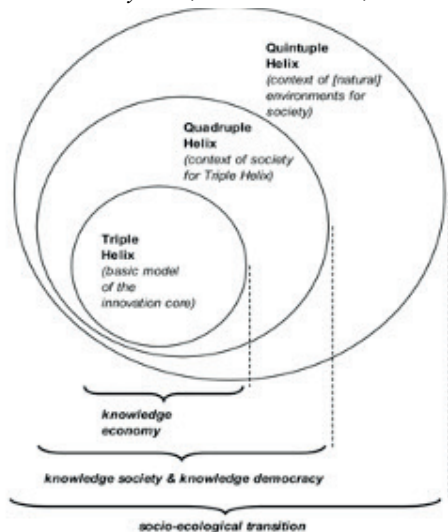


Forrás: Schütz, F. - Heidingsfelder, M. L. -Schraudne, M. (2019): *Co-shaping the Future in Quadruple Helix Innovation Systems: Uncovering Public Preferences toward Participatory Research and Innovation. She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation. 5.2. 128-146. (129).*

Az elméletben negyedik pillérként megjelennek az innovációs ökoszisztéma szereplői is, akik már nem csupán passzív résztvevők, hanem aktív szereplői az együttműködésnek, az innováció befogadói. (Schütz – Heidingsfelder - Schraudne, 2016) A modell később kiegészült egy ötödik elemmel, mely már nem csak a társadalmi, hanem a (természeti) környezeti kölcsönhatásokat is figyelembe veszi.

## 2. ábra: Quintuple Helix modell

Forrás: Carayannis, E. G. – Barth, T. D. –



Campbell, D. F. J. (2012) *The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2., 1-12. (4).

A Quintuple Helix modell (Carayannis-Campbell, 2012) a fenntartható környezet kontextusába helyezi a tudástermelést és -megosztást, melyben az emberiség fennmaradásához szükséges innovációk jelentős szerephez jutnak.

Ezek a változások a hazai egyetemeket is érintik, hiszen egyre inkább globális versenyteremben tevékenykednek. Az ún. „modellváltással”, a döntési kompetenciák bővülésével az egyetemek lehetőséget kapnak a megújulásra. Az EUA és OECD autonómia elemzéseit tekintve a gazdaság, a szervezet, a személyi és tudományos kinevezések eddig is egyetemi hatáskörök voltak. A hazai egyetemek mégis a különböző rangsorok, listák legvégén szerepeltek. Az új fenntartói rendszerben az egyetemi hatáskörök tovább erősödhetnek. A döntési felelősséget viselő fenntartói testület és az egyetemi vezetés érdemi együttműködése biztosíthatja egy megvalósítható és fenntartható jövőkép, stratégia kialakítását. Az egyetem feladata, hogy konkrét tervek, programok, akciók alapján megvalósítsa a stratégiát. Az intézményi autonómia feltétele, eszköze a jövőkép megva-

lósításának. Lehetővé teszi az intézményi szellemi potenciál, oktatási és tudományos kutatási tapasztalat hasznosítását az intézményi fejlődés szolgálatába állítani. A hosszú távú tervezés és gazdálkodás hatékony módszerének kialakításával, a teljesítmények mérhetővé tételével, az ösztönző rendszer bevezetésével a hazai egyetemek a nemzetközi felsőoktatási térben láthatóvá válnak, ami a társadalom, s benne a gazdaság közös elvárása.

Az autonómia azonban csak a felelősséggel párhuzamosan teljesezhető ki. Ez az intézményi közösségre és minden vezetőre, munkatársra egyaránt érvényes követelmény.

## A magyar egyetemek lehetséges fejlődési iránya

A magyar felsőoktatási intézmények az elmúlt évtizedekben ellentmondásos utat jártak be. Még jelenleg is egy meglehetősen merev jogi környezetben tevékenykednek, viszonylag korlátozott erőforrásokkal, ami szűkíti, nehezíti az egyetemek gazdasági mozgásterét, aktivitását. Magyarországon az állami fenntartású felsőoktatási intézmények jogi státuszukat tekintve költségvetési szervek, így az egyes források felhasználása során az államháztartási törvény szigorú előírásait kell szem előtt tartani. Mindez jelentős versenyhátrányt jelent az intézmények számára. A rugalmasabb működés kialakításának folyamata, az egyetemi modellváltás, melyben a fenntartói jogok a magyar állam helyett egy kifejezetten erre a célra létrehozott alapítványhoz kerülnek, jelenleg is zajlik. Mindez együtt jár a bevétel-szerző képességek fokozásával, a szolgáltatói és tanácsadó funkciók bővítésével, az egyetemek innovációs és technológiai központ szerepének erősítésével – természetesen az oktatási és kutatási funkciók megőrzése mellett.

Az egyetemi modellváltás az intézményi autonómia kérdését is felveti. A magyar nyelv értelmező szótára szerint az autonómia jelentése politikai, közigazgatási szempontból valamely

intézménynek, szervezetnek, közösségnek az a joga, hogy belső ügyeit más hatóságtól függetlenül, saját törvényei, szabályai, rendtartása stb. szerint – választott vezetői útján – maga intézze; szűk értelemben magának az önkormányzásnak a joga. A szó görög eredetű, az „auto” (ön) és a „nomos” (törvény) szavakból származik, annak a joga, hogy valaki megalkothatja saját törvényeit. Magyarországon egészen a hatvanas évek végéig nem beszélhettünk felsőoktatási autonómiáról. Az állam politikai berendezkedéséhez igazodva az intézmények vezetőit, belső szervezetét és a kapcsolódó hatásköröket a mindenkori politikai elit határozta meg. A hetvenes évektől az intézmények már döntési jogkört kaptak azokban az ügyekben, melyeket jogszabály nem utalt más szerv hatáskörébe, vagy a felügyeleti hatóság magához nem vont. A rendszerváltozást követően az elfogadott felsőoktatási törvények széleskörű autonómiát biztosítottak a felsőoktatási intézmények számára, de egyben az autonómia kereteit is meghatározták. A szabályozás értelmében a felsőoktatási intézmény alapítása, megszüntetése a Parlament jogköre, de az egyetemek működési szabályzatukat önállóan alakíthatták ki. Az idők folyamán többször is felmerült, hogy az intézmények akadémiai és gazdasági irányítását elkülönítsék egymástól, azonban ezeket a törekvéseket az Alkotmánybíróság többször is alkotmányellenesnek találta. 2005-től az egyetemek lehetőséget kaptak fejlesztési programjaik finanszírozásához PPP hitel felvételére. Ezen a területen azonban sem a rektorok, sem a szenátusok nem rendelkeztek kellő gyakorlattal, tapasztalattal. A gazdaságilag megalapozatlan döntések sok esetben nehéz helyzetbe hozták az intézményeket. A 2011-ben elfogadott nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény (a továbbiakban: Nftv.) jelentős változásokat indított el az intézmények életében. 2014-ben létrejött a kancellári rendszer, majd 2015-ben megalakultak a konzisztóriumok.

Az elmúlt évtizedekben az egyetemek fenntartója fokozatosan kereteket és lehetőségeket adott az intézmények kezébe. Ezek a változások

sok esetben politikai döntések voltak, kollektív állami szerepvállalás mellett. Az intézményi vezetésnek láthatatlan, gyakran változó elvárásokhoz és irányokhoz kellett alkalmazkodniuk. Az egyetemi közösségek azzal szembesülnek, hogy az oktatási és tudományos teljesítmény alapján kialakult mérési-értékelési rendszerben megjelennek a vállalati gazdasági teljesítmény és mérés ezzel nem adekvát elemei. „Ahhoz, hogy nemzetközi összehasonlításban a magyar felsőoktatás ne szakadjon le tartósan a többi ország felsőoktatásától, az intézményeknél meg kell teremteni a közösségi forrásokon alapuló működés képességét és feltételrendszerét.” (*Fokozatváltás a Felsőoktatásban, 2014, 5*) A továbbiakban a felsőoktatás számára elérhető erőforrások olyan infrastrukturális és szellemi bázist hoznak létre, amely lehetővé teszi egyetemek önfenntartó modell szerinti működését, piaci alapon történő gazdálkodását.

Az új működési modell sikere érdekében újra kell fogalmazni a vezetőkkel szemben támasztott követelményeket. A menedzsment szemlélet a felelősség, az érdekeltiség transzparens rendszerének megteremtésével új dimenzióba helyezi az erőforrásokkal való hatékony és ésszerű gazdálkodást, a minőség biztosítását, a szabályozási, működési rend következetes betartását. A teljesítményértékelés új, ösztönző rendszerének kialakításával lehetővé kell tenni az oktatók, munkatársak számára az egyéni életpálya/karrier utak tervezését és sikeres teljesítését.

## Összegző megállapítások

Az állam által elismert vagyonkezelői, fenntartói alapítvány a lehetőségek széles körét nyitotta meg a felsőoktatási intézmények előtt. Új dimenzióba helyezi a döntéshozó és az intézmény kapcsolatát. Az egyetem jövőképeinek megfogalmazásában fontos szerepet kap az ország, a szűkebb és tágabb környezet, térség társadalmi-gazdasági fejlődésében vállalt felelősség. A fenntartó ennek a stratégiának a megvalósításához biztosít

ja a feltételeket, amelyek lehetővé teszik, hogy az egyetem oktató és tudományos potenciáljával, szolgáltatásaival aktív részese lehessen ennek a fejlődési folyamatnak.

Az új modellben az egyetem, mint gazdálkodó szervezet nagyobb önállóságot, egyben nagyobb felelősséget kapott. Ez lehetővé teszi, hogy megteremtse a fenntartható működés feltételeit. Ebben nagy szerepe van a menedzsment szemlélet megteremtésének a működés valamennyi területén. Az állam által finanszírozott képzési teljesítmény, központi pályázati programok mellett a szolgáltatásként nyújtott különböző oktatási programok, a kutatási-fejlesztési megbízások, a piaci alapú vállalkozások bevételei nyújtanak lehetőséget a munkatársak egzisztenciális biztonságának megteremtésére. A fenntartható fejlődés feltétele, hogy az egyetem proaktív módon generáljon szükségleteket, váljon a társadalmi-gazdasági fejlődés motorjává. Ezeknek a jövőbemutató kezdeményezéseknek a finanszírozását a költségvetés alapú gazdálkodás helyett az üzleti tervezés gyakorlatának bevezetésével lehet biztosítani.

A változó egyetem vezetési feladatait is újra kell értelmezni. Az akadémiai és a „vállalati” világ különbözősége ritkán integrálható egy vezetői személyiségben. A tudomány és a képzés reprezentánsai a menedzsment tagjaként vesznek részt a vezetői feladatok megoldásában. A fenntartható működéshez azonban szükség van a stratégia egészének megvalósításáért felelős menedzser vezetőre. Ahogy Madarász Aladár fogalmaz A gazdasági fejlődés elmélete könyv Bevezetőjében: „A folyamat lényege mindenütt ugyanaz. Akárhogyan is szerveződjék a nemzetgazdaság, mindig létezik egy, számára adott egyensúlyi állapot. És mindig a vezető személyiségeknek kell a gazdaságot új utakra átvezetni. Egy közösségi gazdaságban a dolog másképp megy végbe. Ott a vezető személyiségeknek vagy meg kell győzniük a többieket a terveik megvalósításával járó előnyökről, vagy valamiféle parancsoló hatalommal kell rendelkezniük. Ez azonban csak a forma és nem a lényegi különbség. Mindkét gazdaságban fennáll a statikus és a dinamikus folyamat alapvető ellentéte. Mindkét gazdaságban az első esetben háttérbe szorul, a második esetben elő-

térbe lép a vezetők szerepe.” (Schumpeter, 1980) A menedzser vezető szerepe különösen fontos olyan időszakban, amikor a társadalmi-gazdasági változások rendkívüli kihívásokként jelentkeznek. Ilyen rendkívüli állapot a pandémia teremtette válsághelyzet. Az egyetemi közösségnek gyorsan és rugalmasan kell reagálni erre a kihívásra. Erőforrásait át kell csoportosítani, újra kell értelmezni feladatait. Az egyetemek vezetésének képesnek kell lennie a változással, a fejlődéssel együtt járó, sokszor váratlan helyzetek kezelésére.

A felsőoktatási intézmények az emberiség tudományos, kulturális örökségének letéteményesei. Az oktatók és kutatók közösségének feladata ennek az örökségnek a gazdagítása, fejlesztése és továbbadása. A valós társadalmi-gazdasági szükségletek folyamatos felismerése, a kielégítéséhez szükséges erőforrások feltárása, gazdaságos, hatékony felhasználásával az intézményben folyó tudományos és oktató munka minőségének emelése, az ezt elősegítő szervezeti, működési forma kialakítása. Ezek az intézményi autonómia keretei, lehetőségei és kihívásai.

Az oktatási-tudományos autonómia csak akkor lehetséges, ha biztosított a pénzügyi-gazdasági önállóság, a szükséges szervezeti keretek és mindenekelőtt az oktatókban, kutatókban megtestesülő oktatási és tudományos potenciál. Ezek megteremtése, folyamatos fejlesztése, az erre épülő egyetemi kultúra kialakítása egyetemes kihívás a hazai felsőoktatás számára.

#### **PUPP ZSUZSANNA<sup>1</sup> – FILEP BÁLINT<sup>2</sup> Irodalomjegyzék:**

Bollinger, L. C. (2019): Az egyetem jövője. Konferencia előadás. Az Európai Stratégiai és Politikai Elemző Rendszer (ESPAS) konferenciája.

Carayannis, E. G. - Campbell. D (2009): ‘Mode 3’ and ‘Quadruple Helix’: Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem. International Journal of Technology Management 46, 3/4, 201–234.

Carayannis, E. G. – Barth, T. D. – Campbell, D. (2012): The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. Journal of Innovation and Entrepreneurship. 2, 1–12.

Clark, B. R. (1998): Creating Entrepreneurial Universities. Organisational Pathways of Transformation. IAU Press Pergamon, Oxford.

Etzkowitz, H.- Leydesdorff, L. (1995): The Triple Helix---University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. EASST Review 14., 14-19.

Fokozatváltás a Felsőoktatásban, középtávú szakpolitikai stratégia (2014).

Hrubos I. – Szentannai Á. – Veroszta Zs. (2003): A gazdálkodási filozófia és gyakorlat érvényesülése az egyetemeken. Oktatókutatató Intézet, Budapest.

Jacob, M. – Lundqvist, M. – Hellsmark, H. (2003): Entrepreneurial Transformations in the Swedish University System: The Case of Chalmers University of Technology. Research Policy, 32., 9., 1555-1568.

Guerrero Cano, M. - Urbano, D. – Kirby, D. (2006): A Literature Review on Entrepreneurial Universities: An Institutional Approach. In Working Papers at the Department of Business, 1-37.

OECD (2012): A Guiding Framework for Entrepreneurial Universities.

Röpke, J. (1998): The entrepreneurial university: innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. Philipps-Universität Marburg, Germany.

Schumpeter, J. A. (1980): A gazdasági fejlődés elmélete. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest

Schütz, F. - Heidingsfelder, M. L. - Schraudne, M. (2019): Co-shaping the Future in Quadruple Helix Innovation Systems: Uncovering Public Preferences toward Participatory Research

and Innovation. She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation. 5.2, 128-146.

#### Internetes hivatkozások:

Bárány, V. F.: A hazai felsőoktatási autonómia története az 1900-as évektől a kancellári rendszerig. Link: <https://arsboni.hu/a-hazai-felsooktatasi-autonomia-tortenete-az-1900-as-evektol-a-kancellari-rendszerig/>. Letöltés időpontja: 2021.01.15.

Fehér, Gy.: A startuplét nem arról szól, hogy a Ferrarijában csapja mindenki. Link: [https://index.hu/gazdasag/2016/02/19/feher\\_gyula\\_ustream\\_interju\\_ibm](https://index.hu/gazdasag/2016/02/19/feher_gyula_ustream_interju_ibm). Letöltés időpontja: 2021.01.10.

PitchBook Universities: 2020. Link: <https://pitchbook.com/news/articles/pitchbook-universities-2020>. Letöltés időpontja: 2020.01.10.

Fehér, Gy.: A technológiai háború új csatáit (I. rész). Link: <https://www.valaszonline.hu/2020/10/04/feher-gyula-essze-1-resz/>. Letöltés időpontja: 2021.01.10.

Fehér, Gy.: Ezt kell tennünk, hogy ne vérezünk el a globális technológiai háborúban. Link: <https://www.valaszonline.hu/2020/11/25/feher-gyula-eu-usa-kina-technologiai-haboru-essze-2-resz/>. Letöltés időpontja: 2020.11.25.

#### Szerzők:

<sup>1</sup> doktorandusz, Széchenyi István Egyetem Regionális és Gazdaságtudományi Doktori Iskola

<sup>2</sup> egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem