

Koleszár Ágnes

Új kihívások a magyar felsőoktatásban: választás vagy kényszer?

Megváltozott társadalmi-gazdasági körülmények

Az 1970-es évek végétől egyre inkább szembetűnővé vált az európai kontinens nemzetközi gazdasági versenyképességének számos gyengesége. A szakirodalomban közmegegyezés van abban, hogy ezek egyike a *felsőoktatással* kapcsolatos.

Európa egyetemei, a W. Humboldt-i¹ reform (1810) alapján a 19. század közepétől az 1930-as évek elejéig a világ élvonalát képviselő elit felsőoktatási intézményekként komoly szerepet játszottak a kontinens életminőségének és gazdasági teljesítményének javításában. E szerepkörük ma is nélkülözhetetlen lenne. Ennek felismeréséig valamennyi európai ország kormánya, maga az Európai Unió is, eljutott, jóllehet, nem a józan előrelátás, hanem inkább a jelenlegi helyzet tarthatatlansága és a változás kényszerének belátása okán.

Az 1980-as évek közepétől fokozatosan kialakult a nyugat-európai kormányok, a felsőoktatási intézmények és az üzleti szféra érdekközössége a nemzeti felsőoktatási szektorok nemzetközi versenyképességének növelésében (Bologna-folyamat beindulása). A közép- és kelet-európai országok is ugyanerre a felismerésre jutottak, mintegy 20 évvel később. Az európai felsőoktatási intézmények, keletkezésük, működési rendjük és filozófiájuk, valamint működési környezeti feltételeik különbözősége ellenére, hasonló problémákkal küszködnek. Az utóbbi másfél évtizedben kidolgozott reform-elképzeléseket és az eddig megtett konkrét intézkedéseket ezek a közös problémák motiválták. Nevezetesen:

Megváltoztak a *környezeti feltételek*:

- a globalizáció hatására strukturális átalakulás kezdődött el a gazdaságban és a technológiai rendszerekben,
- a társadalom új követelményeket fogalmazott meg a felsőoktatási intézmények működésével szemben,
- megnőtt az intézmények társadalmi-regionális szerepe.

¹ Wilhelm von Humboldt (1767 – 1835), német államférfi, a német művelődésügy egyik úttörője, nyelvtudós. Mint államférfi – a felvilágosodás szellemében – főként kulturális reformok megvalósítására törekedett. 1810-ben az ő kezdeményezésére hozták létre Berlinben a később róla elnevezett Humboldt Egyetemet. Ez volt az első olyan ún. modern egyetem, mely ötvözte az oktatást és a kutatást (a tradicionális ismerethalmaz konzerválása helyett). Az egyetem hatékony működését jól szolgálta az a gyakorlat, amelynek alapján az intézmény a valamely szakterületen kiemelkedő tudással rendelkező professzorok alkalmazását tekintette elsődlegesnek (szakosodás, munkamegosztás). Az eredmény az olyan szakemberek megjelenése, akik nem csak magas fokon képzettek, hanem szakterületeiken aktív újítók is. A humboldti egyetem a legmagasabb tudásszint (*Wissenschaft*) elérését tűzte célul ki, mely az oktatás és tanulás (beleértve a kutatást is, mint a tudásszerzés alapvető módszere) abszolút szabadságával párosult.

Fordulat történt az állami *oktatáspolitikában*:

- a tömeges felsőoktatás bevezetése,
- az intézményi önállóság és felelősségvállalás növelése, valamint
- a finanszírozás racionalizálása.

Egyre erősödő verseny alakult ki magában a felsőoktatásban nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt.

Mindezek a komoly kihívások nem maradtak válasz nélkül. Általános és országspecifikus megoldási javaslatok, elképzelések és ötletek sokasága született meg, nagy részük a végrehajtási szakaszig is eljutott (törvények, jogszabályok, rendelkezések formájában). A problémamegoldási szándékok ellenére a felsőoktatási szektorról szóló szakértői vitákat mégsem a 'best practice' típusú elemzések, hanem inkább a szektor és annak intézményei változatlanságát, tehetetlen sodródását kritizáló tanulmányok uralják.

Úgy tűnik, jogosan. Meghökkenítő ugyanis az a tapasztalati tény, hogy a felsőoktatási intézmények eddig komolyabb következmények nélkül (intézmény-bezárás, gazdasági ellehetetlenülés, piaci 'kiszelektálódás') elkerülhették a megváltozott társadalmi-gazdasági körülményekhez való érdemi alkalmazkodást, ugyanakkor szüntelenül gyarapodnak is szám szerint.

A szakirodalom az egyetemek fejlődésének második fordulataként említi, amikor az *oktatási szolgáltatás* kiegészült a *kutatási tevékenységgel* mint ellátandó új teendővel. Az ún. harmadik fordulat eredményeképpen pedig az egyetemekre egy újabb feladat, a *társadalmi és gazdasági fejlődésben játszott szerep* felvállalása hárult (Etkowitz 2004.).

Úgy gondolom, feltételezhető egy újabb, negyedik fordulat is. Ez hozza el az egyetemek életébe a társadalmi-gazdasági környezetükből fakadó kihívásoknak való megfelelés kényszerét, amely az eddigiekhez képest egy egészen más jellegű (kényszerű) 'feladatcsomagot' hárít az intézményekre. Egyfajta *vállalkozó tevékenységről* van szó, amely magába foglalja az intézményi önérték felismerésének képességét és a túlélésről, a hosszú távú fennmaradásról döntően saját erőből, személyes, anyagi és erkölcsi felelősségvállalás mellett való gondoskodást.

A feladat nem csekély. Különösen nem egy olyan intézménycsoport esetében, amelyet hosszú időn át tisztán közjót szolgáló, ún. társadalmi feladatok ellátójaként tartottak számon, és amelynek így meg sem jelentek/jelenhettek a horizontján olyan kérdések, mint az önmagáért való felelősségvállalás, a hatékony gazdálkodás, vagy a hosszú távú lét biztosítása. Az intézmény 'közszolgált', az állam pedig gondoskodott ennek zavartalanságáról (finanszírozás, szabályozás, beavatkozás révén).

Magyarországon a felsőoktatási szolgáltatást kínáló intézmények jelentős részének fenntartásában és működtetésében az állam kisebb-nagyobb mértékben részt vállal. Vannak egyrészt olyan egyetemek és főiskolák, amelyek költségvetésének meghatározó részét az állam biztosítja, vagyis az állam kvázi tulajdonosként, fő fenntartóként van jelen (jelenleg 18 egyetem és 12 főiskola²). Másrészt, léteznek állam által akkreditált intézmények, amelyek tulajdonosa és fő finanszírozója valamely egyház, alapítvány, vállalat vagy magánszemély. Fenntartásukat döntő részben tényleges tulajdonosuk biztosítja, ugyanakkor feladataik ellátásához részben az állam is hozzájárul (jelenleg 7 egyetem és 34 főiskola²). Egy harmadik csoportba pedig azokat a felsőoktatási szolgáltatásokat nyújtó intézményeket sorolhatjuk, amelyek fenntartója és finanszírozója nem az állam, állami akkreditációval nem rendelkeznek és így értelemszerűen állami támogatást sem kapnak.

Jelen kutatás a *magyar állami felsőoktatási intézményekre* irányult. Általános vélekedés szerint az állam anyagi, jogszabályi és más jellegű védőhálóját élvező állami felsőoktatási intézményeknek a környezeti kihívásokkal szembeni válaszadási képessége a másik két

² 2008. február 1-jei állapot szerint (<http://www.okm.gov.hu>)

csoporthoz képest gyengébb. Azt vizsgáltam, hogy mindennek háttérében milyen tényezők állhatnak, valamint milyen irányú elmozdulás lenne kívánatos ezen intézménycsoport számára.

A felsőoktatás piacát érintő társadalmi-gazdasági változások mielőbbi reakciót sürgetnek. A perspektivikusnak tűnő válasz- és megoldási lehetőségek széles tárházát találhatjuk a szakirodalomban. Véleményem szerint a '*vállalkozó egyetemi*' koncepció hosszú távú túlélési alternatívát jelenthet a magyar állami felsőoktatási intézmények számára.

Költségvetési versus 'vállalkozó egyetem'

A '*VÁLLALKOZÓ EGYETEM*' fogalma oximoronnak (a forma és a tartalom ellentmondása) tűnhet.

VÁLLALKOZÓNAK nevezzük rendszerint azokat az egyéneket, szervezeteket, akik, illetve amelyek szűkös erőforrásokat kötnek le (költségek) bizonytalan piacon (profit-veszteség), kockázattal.

Az *EGYETEM* ugyanakkor eddig olyan szervezetként működött, amely szűkös erőforrásokat kötött le, ismert megrendelések szerint (normatív költségvetési finanszírozás), anyagi kockázat vállalása nélkül. A két fogalom párosításában rejlő ellentmondást azonban mégis feloldhatónak tartom.

Az egyetem mint szervezet fogalma sokféleképpen meghatározható, attól függően, hogy mely funkcióját hangsúlyozzuk (oktatás, kutatás, tudástranszfer, adott régióban betöltött szerep, stb.). Kutatásom során az alábbi, általános egyetem-definíciót fogalmaztam meg és használtam az elemzés alapjául:

Az egyetem

- komplex, több-célú intézmény,
- tevékenységi körébe hagyományos *akadémiai feladatok* (oktatás, kutatás), különböző *közszolgáltatások* (információs szolgáltatás, szakmai tanácsadás és tréningek), valamint meghatározott társadalmi csoportok, üzleti, kormányzati, gazdasági és más szektorok felé irányuló *tudástranszfer* ellátása tartozik,
- gazdasági szempontból meghatározó szerepet tölt be szűkebb-tágabb társadalmi-gazdasági környezetében (város, régió),
- *sajátos non-profit intézmény* (bizonyos for-profit motívumokkal),
- tevékenységének koordinálása hierarchikus irányítási és ellenőrzési eszközök alkalmazásával valósul meg.

A felsőoktatási intézmények alapvetően non-profit vonásokkal rendelkeznek, amennyiben fő tevékenységük (oktatási-kutatási feladatok ellátása) közszolgáltatás, fenntartásukat és működésüket mint fő finanszírozó az állam garantálja, így a piac bizonytalanságából fakadóan nem vállalnak valós kockázatot. Az időközben megváltozott társadalmi-gazdasági körülmények azonban arra kényszerítik őket, hogy sikeres alkalmazkodásuk érdekében egyre több for-profit vonást integráljanak működésükbe.

A for-profit és a non-profit szervezetek fő jellemzőit az 1. táblázatban foglaltam össze.

Véleményem szerint, a felsőoktatási intézmények eltérő működési módjuk és különböző társadalmi-gazdasági környezetük alapján kétféle megnevezéssel illethetők. A hagyományos, központi tervezéssel működő felsőoktatási intézményeket *költségvetési egyetemeknek*, a piacgazdasági feltételek között működőket pedig *vállalkozó egyetemeknek* tekintem. A kétféle elnevezéssel elvi síkon, szélsőségekként, demonstrációs célból állítom szembe egymással a szervezetek működési módjának és társadalmi-gazdasági környezetének eltéréseit.

1. táblázat: Profitorientált és non-profit szervezetek összehasonlítása fő jellemzőik alapján

Jellemzők	For-profit szervezet	Non-profit szervezet
STRATÉGIA JELLEGE	<i>Nyereségorientált stratégia</i> (profitmaximálás)	<i>Feladatorientált stratégia</i> (előírások teljesítése)
MŰKÖDÉS JELLEGE	<i>Vállalkozás jellegű működés</i> (bizonytalan jövőbe való befektetés vagyoni kockázat mellett)	<i>Költségvetési jellegű működés</i> (viszonylag stabil feladatok ellátása anyagi kockázat nélkül)
FŐ PIACOK	<i>Valós piacon lép fel aktorként/ágensként</i> versenyfeltételek között	<i>Mesterséges piacon, bürokratikus</i> (állami) koordináció mellett működik
CSELEKVÉSI SZABADSÁG	<i>Autonóm/önálló szervezet</i> (eszközök feletti szabad rendelkezés)	<i>Nem önálló (derivatív)</i> (eszközök feletti korlátozott rendelkezés)
TULAJDONOSI STRUKTÚRA	<i>Valós tulajdonos</i> (stratégiai döntések)	<i>Kvázi (megbízott) tulajdonos</i> (operatív döntések)

Forrás: saját összehasonlítás

A *költségvetési egyetem* jellemzője, hogy működése alapvetően nem profitorientált, fő tevékenysége közszolgáltatás (elsősorban oktatási és kutatási feladatok ellátása), fenntartását fő finanszírozóként és kvázi-tulajdonosként az állam garantálja, a (felsőoktatási) piac bizonytalanságaiból fakadó kockázatokkal nem kell szembenéznie, továbbá a társadalmi-gazdasági környezetéhez és annak változásaihoz csak lassan és követő módon képes alkalmazkodni.

A tipikus *'vállalkozó egyetemi'* működés olyan autonóm intézményi *üzleti stratégián* alapul, amelyben az egyetemi szervezet mint *piaci vállalkozás*, és nem mint *szociális funkció* jelenik meg. A *'vállalkozó egyetem'* bizonytalan jövőbeli körülmények között, tagjai (oktatók, kutatók, hallgatók és más dolgozók) szubjektív várakozásainak megfelelően, világos célkitűzéseket és részletes cselekvési terveket dolgoz ki arra vonatkozóan, hogy a hazai és nemzetközi versenyben mely piacokon, milyen kínálatot szükséges nyújtania tartós fennmaradása érdekében.

A költségvetési és a *'vállalkozó egyetem'* lényegét az intézményi működés kulcstényezői alapján hasonlítottam össze (2. táblázat).

Hangsúlyozni kívánom azonban, hogy az egymással szélsőségekként szembeállított szervezet-típusokat (költségvetési – vállalkozó) semmiképpen sem ellentétes értelmű fogalompárokknak (működőképes – életképtelen) tekintem. A fogalmi megkülönböztetés célja az egyetemek (gyors-lassú) átalakulásának, változásának és a folyamat fő irányainak érzékeltetése.

B. R. Clark, a felsőoktatás-kutatás neves professzora (Kaliforniai Egyetem, Berkeley) szerint „az egyetemeknek üzleti vállalkozásként kell viselkedniük, mert csak így védhetik meg akadémiai értékeiket. Az egyetemi autonómia ma úgy értelmezendő, hogy nem egyetlen támogatótól függ az intézmény. A szabadságot a több lábbon állás, a több forrásból származó bevétel biztosítja. A piac, a verseny tehát nem az ördög szüleménye” (Hrubos 2004). A

'vállalkozó' egyetemi koncepció tehát egyfajta új, sajátos válasz, illetve alternatíva a környezeti túlkereslet és a korlátozott akadémiai kínálat közötti ellentmondás feloldására.

2. táblázat: Az egyetemi típusok jellemzői

TÉNYEZŐK	KÖLTSÉGVETÉSI EGYETEM (TERVGAZDASÁG)	VÁLLALKOZÓ EGYETEM (PIACGAZDASÁG)
MŰKÖDÉSI JELLEG	hivatali/adminisztratív	üzleti
SZERVEZETI STRATÉGIA	kívülről meghatározott	autonóm
SZERVEZETI STRUKTÚRA	szigorúan hierarchikus	decentralizált
SZERVEZETI KULTÚRA	gyenge, zárt, elitista	erős, nyitott, integráló-közvetítő
ÖSZTÖNZŐERŐ	hivatali motiváció	gazdasági motiváció
GAZDÁLKODÁS	kockázatkerülő, személyi felelősséggel	kockázatvállaló, anyagi következményekkel

Forrás: saját összehasonlítás

Clark mindenekelőtt a 'vállalkozó egyetem' három fő jellemzőjét hangsúlyozta (Clark 2001):

- Az egyetem egészét átható *kockázat-vállalási hajlandóság*: kockázat- és felelősségvállalás össz-egyetemi szinten bármely olyan új gyakorlat/kezdeményezés bevezetésekor, amelynél döntő tényező a bizonytalan kimenet (output).
- Innovativitás és vállalkozókészség*: a két fogalmat gyakran szinonimaként használják, holott a vállalkozókészség (szellem) olyan innovatív praktikák felvállalását jelenti, amelyek az üzleti profit-szerzés irányába vezetnek.
- Kollektív gondolkodási séma és gyakorlat*: az átalakításokat (reformokat) nem egy 'magányos' (egyetlen), csúcspozícióban lévő vállalkozó személy indukálja. A hagyományos egyetemi szemléletmódban markánsan az alulról jövő (bottom-heavy) változások dominálnak és igen erős ellenállás jellemző a felülről jövő kezdeményezésekkel szemben. A reformok az egyetem egyes szervezeti egységei szintjéről indulnak, egyéni kezdeményezések összegződésekként. A változási folyamat sokszor éveket vesz igénybe.

A vállalkozó egyetemmé válás három egymást feltételező fázison keresztül valósul meg (Röpke 1998):

- 1.fázis: maga az egyetem mint *szervezet* lesz vállalkozóvá (stratégiai cél),
- 2.fázis: az *egyetem tagjai* (oktatók, kutatók, hallgatók, más alkalmazottak) formálják át magukat vállalkozóvá (vállalkozó készségek és kompetenciák fejlődése),
- 3.fázis: az egyetemnek a *környezetével való interakciója*, azaz az egyetem és a régió 'strukturális párosítása' mutat vállalkozói szabályszerűségeket/mintákat (vállalkozó egyetem).

Felfogásom szerint a 'vállalkozó egyetemi' koncepció lényege az egyetem egészében érvényesülő gyökeresen új szemlélet- és működésmód, amelynek megvalósításában az intézmény valamennyi dolgozója közreműködik. Azaz olyan kollektív gondolkodási séma és gyakorlat, amelynek kulcstényezői, többek között, az egyetem működésébe integrált vállalkozó kultúra, valamint a mozgósított (mobilizált) akadémiai háttér (Clark 2001).

A 'vállalkozó' jellegű működési módra való áttérés számos kulcstényezője közül az *intézményi működés* és az *emberi erőforrás gazdálkodás* szervezeti szintű intézkedéseinek jelentőségét kívánom hangsúlyozni. A két területen szükséges teendők körvonalazása előtt azonban szükségesnek tartom a felsőoktatás sajátos gazdaságtanának áttekintését.

A felsőoktatás gazdaságtana napjainkban

A felsőoktatás sajátos realitásának feltárásához mindenekelőtt annak legmeghatározóbb tényezőit (költségek, árak, támogatások és hierarchia) kell alaposan tanulmányoznunk. A felsőoktatási intézmények mai működésének sajátos jellemzőiről átfogó elemzést nyújt G. C. Winston professzor. Szerinte a profitmaximalizáló vállalatokat elemző sztenderd gazdasági elmélet és analógiák csupán szerény útmutatást nyújtanak a felsőoktatás működésének megértéséhez, valamint az ahhoz kapcsolódó előrejelzések és politikák megalkotásához. Ezért mindazok, akik úgy gondolják, hogy az egyetem olyan, mint bármely üzleti vállalkozás, tévúton járnak.

A felsőoktatás gazdaságtana megértésének kiindulópontjaként az üzleti szervezetek és piacok mikroökonómiai elméletét veszi alapul. Megvizsgálja, mennyiben húzható párhuzam az egyetemek és a vállalatok, a hallgatók és a fogyasztók (vevők), a karok/tanszékek és a munkaerőpiac között. Szerinte a felsőoktatás üzleti vállalkozás, amennyiben oktatási szolgáltatásokat állít elő és ad el vevőinek meghatározott áron, valamint inputokat vásárol, amelyekből termékeit előállítja. Termékeinek gyártása a mindenkori technológiai korlátok függvénye. A felmerülő költségek és bevételek befolyásolják az egyetem döntéseit és meghatározzák hosszú távú életképességét.

A felsőoktatás azonban mégsem csupán egyfajta üzleti vállalkozás. Egyrészt valamiképpen 'tisztább', mint az üzleti vállalkozás, sokkal tisztességesebb, emberségesebb, kifinomultabb fő céljait tekintve, másrészt pedig gazdasági szempontból a felsőoktatás több mint üzlet: sokkal komplexebb annál, és több, fontos vonatkozásban egész egyszerűen másmilyen.

Melyek tehát a felsőoktatás fő gazdasági jellemzői, amelyek megkülönböztetik a hagyományos for-profit vállalatoktól és milyen sajátosságok adódnak ebből?

Winston professzor munkájára támaszkodva, az alábbi szempontok szerint értelmezhető az egyetem gazdasági valósága:

a) Elosztási kényszer hiánya (non-distribution constraint)

A non-profit szervezetek is termelhetnek profitot, többnyire meg is teszik, de esetükben nincs elosztási kényszer, azaz nincs olyan személy/testület, amelynek jog szerint tovább kellene adnia ezt a többletet úgy, ahogy a normál vállalatok profitjukat a tulajdonoshoz továbbítják. Ugyanis nincs külön tulajdonosuk, saját maguk azok. Persze ez a helyzet kijátszható ún. átruházó jutalmazással: a vezető a többtermékes vállalatban belül a hasznot hozó, de nem túlzottan kedvelt területről származó profitból az esetleg csekélyebb haszonnal járó, de kedveltebb területek működését kereszt-finanszírozza.

Egyetemi példa lehet erre, amikor az alap- vagy posztgraduális képzésből származó bevételből (tandíj) finanszírozzák a tanszéki kutatásokat, vagy akár az egyetemi sportcsapat fenntartását. E megoldás legalapvetőbb célja, hogy blokkolja a különböző felvásárló szándékokat, így semmilyen közvetett, felvásárlók formájában jelentkező versenyképességgel nem kell az intézménynek számolnia.

b) Vezetői motivációk

Az elosztási kényszer hiányának ténye és a szervezetek 'jótékony/nemes' (a köz érdekét szolgáló) működési céljai miatt, a non-profit intézmények vezetőit egy, a for-profit vállalatokhoz képest kevésbé markáns ösztönzési rendszer motiválja. Ezért nem helytálló, ha profitmaximalizálási (vagy ehhez hasonló) célt feltételezünk.

A kérdést tovább bonyolítja az a feltételezés, miszerint a vezetők gyakran osztják az adományozók jótékony motivációit. Azért dolgoznak a non-profit szervezetnél, mert azonosulnak az olyan nemes szándékokkal, mint pl. egyenjogúság az oktatási szolgáltatásokhoz való hozzáférésben, vagy hasonló elvek. Vagyis a non-profit szervezetek vezetőit ideológiák motiválják, ezért ezen motivációkat 'ideológiai ösztönzőknek' is nevezhetjük. Úgy tűnik, hogy a felsőoktatás vezetőinek fő (ideológiai) vágya az akadémiai kiválóság nyújtása, az intézményük által kínált szolgáltatások minőségének javítása és e szolgáltatások biztosítása úgy, hogy abból mindenki egyenlő eséllyel részesülhessen.

Az ilyen ideológiai ösztönzők jelentősége abban rejlik, hogy az olyan abszolút értékmérőtől, mint a pénzbéli profit a hangsúly a relatív értékmérőkre, mint amilyen az akadémiai kiválóság, intézményi pozíció, státusz, rang tevődik át. Ha létezik az egyetemnek valamilyen egyértelmű célja, akkor az a presztízs-maximalizálás.

Ugyanakkor nem tekinthetünk el attól a tényről, hogy a non-profit szervezetek esetében sem haladhatja meg az összbevétel az összes kiadást. Ez a követelmény profit-motívumnak tűnhet, valójában azonban csak költségvetési korlát.

c) Adományi-üzleti bevételek

A non-profit szervezetek bevételei két forrásból származnak. Vannak intézmények, mint pl. a templomok, amelyek jótékony adományozói a szervezet ideológiai céljaival azonosulnak. Ezek az *adományi, azaz adományokból működő non-profit szervezetek*. Más intézmények pedig, mint pl. a napközi-otthonos óvodák, rendszerint árú és szolgáltatások értékesítése révén jutnak támogatáshoz, azaz *üzleti non-profit szervezetek*. Ezenkívül pedig léteznek olyan intézmények is, mint pl. az egyetemek, amelyek mind adományokból, mind pedig eladásokból tesznek szert bevételeikre (adományi-üzleti non-profit szervezetek). A felsőoktatási intézmények adományi bevételei közé sorolandók a törvényi rendeltetésű juttatások (költségvetési támogatás), a tényleges adományok vagy egyszerű juttatások, valamint azon vagyoni jövedelmek, amelyek a múltbeli, felhalmozott adományokból létrehozott egyetemi alapítványokból (endowments) és fizikai berendezésekből származnak.

Az egyetem hosszú távú túlélésének és fennmaradásának, az üzleti vállalkozásokhoz hasonlóan, az a feltétele, hogy a folyó kiadásaik ne haladják meg a folyó bevételeiket. Az egyetem esetében azonban az összbevétel kétkomponensű és csupán ezek egyike kapcsolódik termékeinek és szolgáltatásainak értékesítéséhez. Így az adományozó-üzleti jellegű non-profit szervezeteknek lehetőségük van arra, hogy vevőiknek támogatást nyújtsanak, mégpedig úgy, hogy terméküket annak előállítási költségénél alacsonyabb áron adják el részükre. A költségek és az árak tartós és fenntartható szétválasztása mind az állami, mind a magán felsőoktatási intézmények meghatározó gazdasági jellemzője.

Az egyetem *adományi bevételei* az adományozók különböző jótékony motívumainak tudhatók be, pl. elkötelezettség az egyenlő esélyek mellett, abban a mély meggyőződésben, hogy az oktatás az emberi tőkébe való beruházás; a képzett polgársághoz köthető externáliák nagybecsülése; valamiféle kötelességtudat a múltban kapott juttatás visszafizetésére, stb.

Ezzel szemben az egyetem *üzleti bevételei* hagyományos gazdasági ösztönzőkből fakadnak, mint pl. a személyes fogyasztási kiadások és befektetések.

d) Az információk aszimmetriája

A non-profit vállalatok sokkal sikeresebbek az olyan piacokon, ahol az információk erős aszimmetriája jellemző, így pl. a vevők kevésbé tájékozottak arról, hogy mit vásárolnak, illetve vásárolnak-e egyáltalán valamit (a diploma valós értéke). Az elosztási kényszer hiánya és az azt erősítő vezetői motivációk növelik az adományozók és a vevők bizalmát, vagyis annak valószínűségét, hogy azt fogják kapni, amiért fizettek. Így az üzleti non-profit szervezetek a leggyakrabban olyan piacokon működnek, mint pl. a házi gondozás vagy az oktatás. Ezeket

'bizalmi piacoknak' nevezzük, amelyek elvileg védelmet kínálnak a ravasz (opportunist) eladási praktikák ellen gyengén védekezni képes vevőknek, és a vevői bizalom a non-profit szervezetek profitot feláldozó magatartásán alapul.

A felsőoktatás vonatkozásában az emberi tőkébe befektető vevők (hallgatók, szülők, vállalatok) gyakran nem tudják előre, hogy mit vásárolnak és nem is tudják/tudhatják meg mindaddig, amíg viszont már túl késő lesz ahhoz, hogy bármit is tehessenek. Az oktatás ugyanis kifejezetten egyszeri befektetési kiadás, inkább unikális, mint ismétlődő vásárlás. Itt a nem teljesen informált szülőknek meghatározó szerepük van a szolgáltatás megvásárlásában és ezzel egy olyan stabil keresletet teremtenek, amely nem készletre szorított versenyre a szolgáltatásokat.

e) *Vevő-input technológiák*

Az egyetem által eladott termékek gyártási technológiája sajátos abban a vonatkozásban, hogy az egyetem a termékek előállításához fontos input nagy részét kizárólag azon üzleti partnereitől veheti meg, akik később az output vásárlói lesznek. Ezt nevezzük 'vevő-input technológiának'. Adott hallgató által kapott akadémiai oktatás minősége viszont nagy mértékben függ a hallgatótársak minőségétől. Természetesen fontos a karok/tanszékek által nyújtott input és az intézményi infrastruktúra is, de a fő meghatározó a hallgatók minősége. Az intézmény hallgatóinak összetétele (minősége) magát az intézményt is minősíti. Sőt az intézmény és a hallgatók minősége közötti alapvető korrelációt tényként veszik figyelembe a különböző intézményi rangsorokat készítő szervezetek.

Az adott hallgatói minőség, amit az egyetem termékeinek előállításához szükséges inputként megvásárol, számára költségtényezőt jelent. Ehhez az inputhoz fognak igazodni az intézményi kiadások, illetve erőforrások. Ilyen értelemben a hallgatók mint vevők fogják meghatározni és korlátozni a termék előállításához szükséges inputok mértékét. Függetlenül attól, hogy milyen outputra vágnak, a vevők (hallgatók) különböző minőségű inputot kínálnak. Ez a tény erőteljes ösztönzést jelent az intézmények számára, hogy odafigyeljenek arra (ellenőrizzék vagy befolyásolják), kiktől vásárolják meg a szükséges inputokat.

f) *Az egyetemek rangsora*

Az intézmények rangsora egyrészt az adományi-üzleti bevételi forrásaiktól függ, másrészt pedig azon intézményi különbségektől, amelyek az adományokból származó erőforrásaik összegyűjtésében és felhalmozásában felmutatott múltbeli és jelenbeli sikerességükből fakad. Az adományi vagyontól fakadó különbségek pedig erősen befolyásolják az intézmények üzleti körülményeit. Azok az egyetemek, amelyek jelentős adományi vagyonnal (költségvetési juttatás, vállalatok hozzájárulása, alumni-támogatás, más adományok) rendelkeznek, másik, ún. üzleti szerepükben, termékeiket alacsonyabb áron vagy magasabb minőséggel tudják eladásra kínálni.

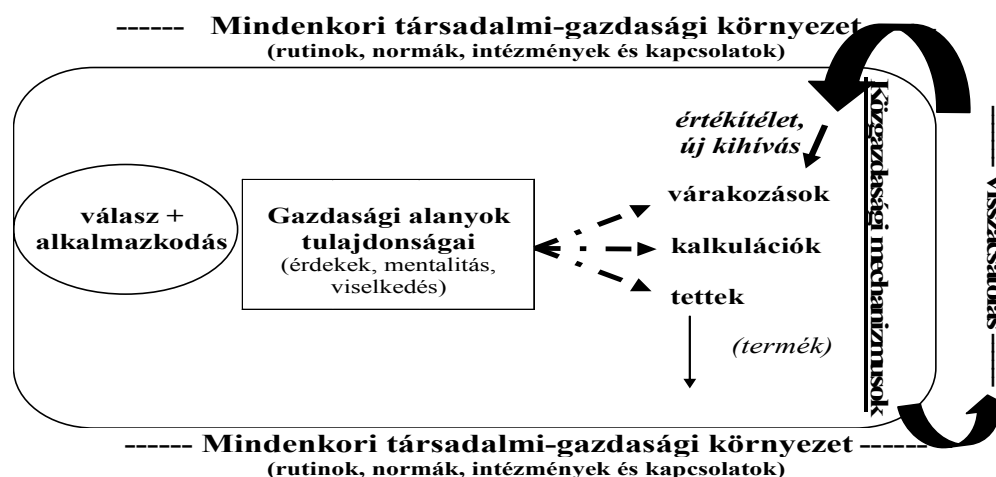
Meghatározó jelentőségű a felsőoktatás gazdaságtana szempontjából, hogy bármilyen különbségek is legyenek az intézmények között a vezetői képességek, az intézmény földrajzi elhelyezkedése, eseti jellegű kedvező lehetőségei, elképzelései és tervei vonatkozásában, az intézmény adományi vagyona (endowments) révén ezek korrigálhatók, pontosabban átalakíthatók árakban, költségekben és minőségben jelentkező különbségekké.

Az intézményi működés átalakítása

A modern társadalomtudományi felfogás szerint a társadalmi-gazdasági valóságot az emberi cselekvések hozzák létre. Az emberi cselekvések sajátos típusa a *gazdasági cselekvés*.

A gazdasági cselekvés alanyai (aktorok) lehetnek személyek és szervezetek, amelyek *tulajdonságai* (érdekek, mentalitás és viselkedés) meghatározzák a jövőre irányuló *várakozásait*, az ezek alapján születő *kalkulációikat* és az azokat megvalósító *tetteiket*. Mindezek a mindenkori *társadalmi-gazdasági környezet* (rutinok, normák, intézmények és kapcsolatok) *értékítéletének* (hatásainak) vannak kitéve. Adott társadalmi-gazdasági környezet

rendszerint fokozatosan, de időnként radikálisan közvetlenül szelektálja (megerősíti vagy gyengíti) az egyedek (személyek és szervezetek) tetteit (azok eredményeit) és ezen keresztül befolyásolja várakozásait és gazdasági kalkulációikat. A szelekció és a visszacsatolás révén sokan eltűnnek a gazdasági szintérről és bizonyos idő múlva új egyének illetve szervezetek jelennek meg, új tulajdonságokkal (a megváltozott társadalmi-gazdasági környezetben) (1. ábra).



1. ábra: A gazdasági cselekvés mint az emberi cselekvések sajátos típusa

Forrás: saját szerkesztés

Ebből következően a változó társadalmi-gazdasági környezetből folyamatosan érkező értéktételekre és új kihívásokra való válaszadás és *adaptív alkalmazkodás képességét* (tulajdonságait) kell a szervezeteknek (és egyedeiknek) kifejleszteniük. A szervezet működésébe beépített közgazdasági automatizmusok, mechanizmusok éppen ezt a társadalmi-gazdasági evolúciós folyamatot szolgálják.

Mit jelent mindez a magyar felsőoktatási intézmények számára?

A szakirodalomból ismeretes, hogy az egyetemszerte érvényesülő 'vállalkozó szemlélet' alapvetően a gyorsan változó és bizonytalan környezethez való rugalmas alkalmazkodást, az egyetemi vagyonnal és forrásokkal való üzleti gazdálkodást, a nagyobb intézményi anyagi kockázatvállalást, és a korábbinál nagyobb anyagi és személyi felelősség szélesebb körre való kiterjesztését jelenti.

Véleményem szerint az egyetem megfelelő alkalmazkodásának és a 'vállalkozó szemlélet' intézményi szintű megjelenésének alapját *új szervezeti működési stratégia* jelenti, melynek súlypontját az emberi erőforrás gazdálkodással összefüggő teendők képezik.

Az új szervezeti működési stratégia lényege a 'vállalkozó egyetemi' működés (azaz releváns piacon tartós versenyképesség, globális piacon nemzetközi versenyképesség elérése) alapvető feltételeinek való megfelelés, nevezetesen:

- az egyetemi szervezettől *független stratégiai döntéshozók*, akik döntéseikért (tulajdonlás, menedzsment megbízása, elfogadott stratégia) anyagi, személyi és erkölcsi felelősséget vállalnak;
- *professzionális menedzsment* (rektor, főtitkár, dékánok);
- piacképes output-ból levezetett *teljesítmény szerinti foglalkoztatás* és javadalmazás;
- '*sztároktatók/kutatók*' foglalkoztatása, melynek célja az intézmény hírnevének, vonzerejének növelése;

- *piacképes kibocsátás* (oktatás, kutatás, fejlesztés, üzleti szolgáltatás, egyéb).

Az emberi erőforrás gazdálkodás kérdései

Felfogásom szerint az emberek szemléletét mindenekelőtt az alábbi három tényező határozza meg: (a) a családi indíttatás és az átörökített kultúra/értékek ('gyerekszoba'); (b) a szerzett kompetenciák, valamint (c) a munkahelyi-társadalmi környezet/kontextus (2. ábra).

MUNKAHELYI – TÁRSADALMI KÖRNYEZET	MUNKAHELYI-TÁRSADALMI KÖRNYEZET	MUNKAHELYI – TÁRSADALMI KÖRNYEZET
	Funkcionális kompetenciák <i>(felsőfokú képzés)</i>	
	Alapkompetenciák <i>(alap- és középfokú oktatás)</i>	
	Családi indíttatás <i>(kultúra és értékek)</i>	
	MUNKAHELYI-TÁRSADALMI KÖRNYEZET	

2. ábra: Az emberek szemléletét formáló tényezők

Forrás: saját szerkesztés

Az egyetemnek mint munkahelynek *beavatkozási lehetősége* a funkcionális kompetenciák és a megfelelő munkahelyi környezet kialakítása és fejlesztése terén lehet.

Az általános képzés során, főleg az alap- és részben a középfokú oktatási intézmények keretében az ún. alapkompetenciák kialakítása történik. Az *alapkompentenciák* azokat a személyiségjellemzőket foglalják magukba, melyek gyakori előfordulásuk és általános feltételei a sikernek. Ezek teremtik meg a kulcskompetenciák (pl. anyanyelven és idegen nyelven való kommunikáció), a generikus (egy-egy munkakör családjára vonatkozó viselkedés-együttes) és a funkcionális kompetenciák kialakításának alapjait.

A *funkcionális kompetenciák* kifejlesztése részben a középfokú oktatási intézményekben, döntően azonban a felsőoktatás intézményi keretei között zajlik. A funkcionális kompetenciák a kimagasló teljesítményt szolgáló szakmai tudást, az egyes munkakörök sikeres ellátásához szükséges viselkedés-repertoárt foglalják magukba. Ilyen szakmai kompetencia a vezetői munkához tartozó specifikus és rutin feladatok elvégzéséhez szükséges képesség, tudás, ismeret.

A sikeres 'vállalkozó egyetemi' működéshez meghatározott vezetői és dolgozói kompetencia-készlet tartozik, amely optimális esetben szorosan és következetesen kapcsolódik az intézmény egészében tudatosított 'vállalkozó egyetemi' működési kultúrához. Minél erősebb, egységesebb az egyetemi szervezeti kultúra, annál inkább orientáló, összetartó és mozgósító erejű az ott dolgozók számára.

Az egyetem egészében érvényesülő új működési filozófia és szemlélet az új értékeknek és normáknak az egyetem mindennapi gyakorlatába való beépítését és elterjesztését és azoknak a 'köztudatban' való rögzítését feltételezi. Ennek a folyamatnak része a kiemelten és következetesen kezelt szervezeti kommunikáció is, annak különböző csatornáival. A vezetéstől, felülről indulva, mintaadáson keresztül, terjed el a 'hogyan gondolkodjunk, hogyan cselekedjünk?'-rendszer.

Az egyetem vezetőinek egyik kiemelt feladata a beosztottak folyamatos fejlesztése és emellett ösztönzése, lelkesítése. A vezető olyan szintig képes fejleszteni a munkatársak kompetencia szintjét, amilyen szinttel ő maga rendelkezik, vagy amilyen szinten a csoport valamely tagja áll. Éppen ezért fontos, hogy mind a vezetők, mind pedig a munkatársak (oktatók, kutatók, más dolgozók) képzése és fejlesztése egységes, szisztematikus (tudatos, rendszeres, következetes) irányelvek szerint történjen.

Fentiek alapján, véleményem szerint mind *vezetői* szinten, mind pedig az *alkalmazottak* szintjén elsősorban az alábbi feladatokkal kell szembenézni:

Kompetencia-fejlesztés területén:

- személyekre szabott kompetencia-térkép elkészítése és kiértékelése: Ki mit tud? Ki mire képes? Ki mire hajlandó?
- vezetői és dolgozói készségfejlesztő (együttműködés, kommunikáció, konfliktuskezelés, interperszonális kapcsolatok, innovációs készség) tréningek szervezése,
- teljesítmény menedzsment.

Munkahelyi környezet kialakítása vonatkozásában:

- megfelelő teljesítményösztönző rendszer kialakítása,
- képzési/fejlesztési terv kidolgozása,
- képzési/továbbképzési lehetőségek felkínálása,
- előmeneteli lehetőségek megtervezése / karriertervezés,
- vezetői és dolgozói információs rendszer működtetése,
- csapatépítő programok szervezése, dolgozói elégedettség mérése.

Teljesítményértékelés és -ösztönzés

Ahhoz, hogy a 'vállalkozó egyetemi' működés alapvető feltételei és követelményei az egyetemi struktúra valamennyi szintjén (intézmény, karok, intézetek-tanszékek, egyének) érvényesüljenek, mindenekelőtt egy új teljesítményértékelő és -ösztönző rendszert kell kialakítani és bevezetni. Ehhez meg kell határozni, hogy a mai (és időben változó) piaccgazdasági körülmények között milyen értékesíthető és távlatos termékeket kíván létrehozni az egyetem, és ennek érdekében milyen akadémiai teljesítményeket vár el szervezeti egységeitől és oktatóitól? (3. táblázat)

Az ösztönzéspolitikának mind a piaci, mind a közsférában (állami felsőoktatási intézmények) egyaránt választ kell adnia – többek között – az alábbi kérdésekre (Karoliny – László – Poór 2004):

- milyen módon kívánja a szervezet közvetíteni elvárásait a munkatársak felé?
- a szervezet egészében egységes elveket alkalmaz-e?
- a teljes kereseten belül mekkora legyen a (viszonylag fix) alapbérek és a (teljesítménytől függő) mozgó bérek és egyéb juttatási formák aránya?
- az ösztönzési rendszer milyen mértékben akarja a munkakört, az egyéni teljesítőképességet, a tényleges egyéni vagy csoportteljesítményt, illetve a lojalitást díjazni?

Hogyan lehet ezeket a teljesítménymutatókat bevinni az intézménybe, az egyetem különböző szervezeti szintjeire? Véleményem szerint olyan egyedi intézkedések és tartósan ható mechanizmusok révén, amelyek biztosítják a kellő ösztönzést és az indokolt szankcionálást.

Az *egyedi intézkedések* között példászerűen említhető az a számos országban alkalmazott gyakorlat, mely szerint meghatározott időre (2-5 év) néhány nemzetközileg elismert 'sztár'-oktatót foglalkoztatnak, egyéni szerződések alapján. Jelenlétük egyértelműen hozzájárul az egyetem hírnevének, vonzerejének növeléséhez, valamint jótékony hatással van az intézmény szakmai minőségi szintjének növelésére is, egyfajta szakmai kihívást, versenyt teremtve az érintett szakterület oktatói, kutatói körében. Ugyanakkor pótlólagos forrásokhoz (több hallgató, több kutatási és más megbízás) juttatja az alkalmazó egyetemeket.

További egyedi intézkedés lehet az oktatói, kutatói és dolgozó állomány minőségi cseréje. A diszkrecionális intézkedések közé tartozhat az egyetem képzési profiljának indokolt módosítása, amely nagy körütekintést igényel. Ugyanis az egyetem hosszú távú fennmaradása

érdekében proaktív módon célszerű reagálni a társadalmi-gazdasági környezetből folyamatosan érkező visszajelzésekre.

3. táblázat: Piacorientált akadémiai teljesítmények (példaszerűen)

Oktatás
1. Vállalati alapítású tanszékek száma
2. Hallgatói karrier-tanácsadás, utánkövetés, munkaadói visszajelzések
3. Üzleti szféra képviselőinek bevonása
4. Speciális továbbképzések vállalati vezetők és dolgozók számára
5. Külföldi hallgatók aránya a képzésben
6. Hallgatók nemzetközi oktatási és szakmai mobilitása
Kutatás
7. Kutatási és projektpénzek
8. Oktatók-kutatók által becsatornázott pótlólagos források
9. Vállalati kutatási projektek
10. Vállalati doktori ösztöndíjak
11. Minősített publikációk száma
12. Találmányok, szabadalmak
13. Oktatók-kutatók részvétele üzleti testületek munkájában (felügyelő bizottságok, igazgatótanácsok)
14. Speciális szerződéses kutatások
15. Spin-off (hasznosító) vállalkozások
Szolgáltatások
16. Részvétel a régió tudományos-társadalmi problémáinak megoldásában
17. Részvétel a multiplikatív társadalmi csoportok rendszeres tájékoztatásában

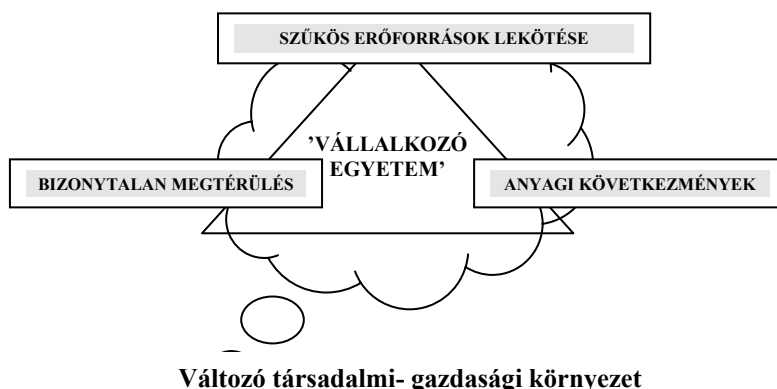
Forrás: saját összeállítás

A tartósan ható mechanizmusok általában az oktatók akadémiai teljesítményének javítását, különösen a piacon hasznosítható tudományos eredmények számának növelését célozzák meg. Például a különböző oktatói státuszok meghatározott vagy meghatározatlan idejű betöltését világosan rögzített akadémiai paraméterekhez lehet rendelni, ami hosszú távon automatikusan hozzájárul a minőség-alapú szelektáláshoz.

Permanens ösztönző-mechanizmusnak tekinthető az alkalmazotti bérrendszer átalakítása. Az oktatói státuszú álláshelyek esetében hatékony megoldást jelenthet, ha az oktatói bér fix-alapból, valamely előre rögzített szakmai plusz-teljesítmény szerinti juttatásból, esetleg még más, ún. járadék jellegű jövedelemből tevődik össze. Ilyen szakmai többletteljesítményként értékelhetőek a sikeres oktatási-kutatási projektek, üzleti megbízások és más szerződéses kutatási munkák, amelyekhez az adott oktató tevékenysége egyértelműen hozzárendelhető. Fontos azonban, hogy a plusz-teljesítmények egyértelműen (egyenre szabottan) mérhetőek legyenek.

A 'vállalkozó egyetemi' működés mint sajátos gazdasági kényszer

Véleményem szerint egy új intézményi stratégia kidolgozása a magyar állami egyetemek számára a jövőben egyre kevésbé jelent választható opciót, sokkal inkább elkerülhetetlen szükségzerűséget. Az egyetemi vállalkozás a gazdasági kényszer sajátos megjelenése: állandóan, de előre nem látható módon változó környezetben, a tartós fennmaradását szolgáló vezetői döntései alapján történik szűkös erőforrásainak lekötése (költség), melyek megtérülése bizonytalan és anyagi következményekkel jár együtt (3. ábra).



3. ábra: A 'vállalkozó egyetemi' működés mint sajátos gazdasági kényszer
 Forrás: saját szerkesztés

Mi hozza létre ezt a gazdasági kényszert?

- a) A felsőoktatás közönséges *áruvá válása* (WTO): a szolgáltatást bárki kínálhatja → *szabad belépés* a piacra;
- b) Az egyetem által kínált termék értékét a felhasználók (vevők: hallgatók, munkaadók, megrendelők) *szubjektív hasznosságuk* alapján ítélik meg;
- c) A piacról való kilépés *gazdasági kényszeren* alapul (intenzív piaci szelektálás folyik, a gazdasági szintér szereplői folyamatosan változnak).

A Világkereskedelmi Szervezet (WTO) tagállamai 1995-ben írták alá a szolgáltatások kereskedelméről szóló GATS-egyezményt (General Agreement on Trade in Services)³. Ez a megállapodás azt irányozza elő, hogy több más (közlekedési, kommunikációs és egészségügyi) ágazat mellett az oktatásügyet is magánkézbe kell adni. A felsőoktatási intézményeknek egymással versenyző szolgáltató vállalatokká kell válniuk, amelyek termékeiket, felhalmozott ismereteiket, kutatási és fejlesztési tevékenységüket a világpiacon árulják. A tervek szerint így az oktatási és képzési szolgáltatások területén globális piac jön létre.

Az intézményeknek a jobb minőségű produktum előállítására irányuló, vagy presztíznövelő erőfeszítéseit nem feltétlenül igazolják vissza a hallgatói jelentkezési arányok. A hallgatók a felsőoktatási intézmények által kínált szolgáltatások közül saját szubjektív megítélésük alapján választanak. Döntéseik háttérben gyakran nem gazdasági vagy minőségi szempontok állnak. Választásuk alapján ezért nehezen ítéelhető meg egy egyetem valódi oktatási és kutatási teljesítménye. Az egyetemeknek tehát szembe kell nézniük azzal, hogy a potenciális 'vevők' kinyilvánított preferenciáit ténylegesen nem tudják befolyásolni.

A társadalmi-gazdasági környezeti változások hirtelen és radikálisan átértékelik az egyetemek mint szervezetek meglévő tulajdonságait. Ennek következtében széleskörű és intenzív szelektálás megy végbe a gazdaságban: a kevésbé piacképes intézmények eltűnnek a gazdasági szinterről és bizonyos idő múlva, az időközben átalakult társadalmi-gazdasági környezetben új (felsőoktatási szolgáltatást kínáló) szervezetek jelennek meg, új tulajdonságokkal.

³ <http://www.wto.org>

Összefoglalás

Az elmúlt két-három évtizedben világszerte, így Magyarországon is jelentősen átalakult a felsőoktatási szektor működésének feltételrendszere és társadalmi-gazdasági környezete. Mindez az egyetemeket mindenekelőtt működési jellegük megváltoztatására készíti, sőt kényszeríti. Hazánkban is elindult a hagyományos, költségvetési (bürokratikus) intézményekként működő egyetemek átalakulása. A tényleges változás sikerének azonban számos feltétele és buktatója van. A költségvetési szemléletről a vállalkozó szemléletre való áttérés vonatkozásában a legnagyobb nehézséget abban látom, hogy az állami felsőoktatási intézményekben évtizedek során mélyen rögzült gondolkodási és viselkedési módokat, struktúrákat és folyamatokat kell megváltoztatni, és azokat az állandóan változó külső társadalmi-gazdasági környezet piaci logikája szerint átalakítani.

A növekvő intézményi költségek és az előreláthatóan csökkenő hallgatónkénti állami támogatás a felsőoktatásban arra fogja kényszeríteni az egyetemeket, hogy *üzleti elveken alapuló*, a költségeket hatékonyan hasznosító intézményeket alakítsanak ki.

Döntő jelentősége lesz a *vállalkozói attitűdnek* az oktatás, a külföldi hallgatók toborzása, az állandó szakmai fejlődés, a kutatási támogatásokra benyújtott pályázatok, vagy a mindenkori kormánnyal és más szervezetekkel kötött szerződések vonatkozásában. Az alkalmazottak kellő mértékű ösztönzésére és jutalmazására, új alkalmazotti szerződésekre és szolgálati feltételekre van szükség, ha az egyetem erősen motivált és vállalkozó szellemű alkalmazottakat kíván toborozni és megtartani. Meg kell ezért vizsgálni a teljesítmény- és profitfüggő fizetés bevezetésének lehetőségét.

A 'vállalkozó egyetem' működése hazánkban is valós gazdasági kényszeren alapul, ezért a régi működés megváltoztatása nem lehet egyszerűen önkéntes választáson alapuló stratégiaváltás. A magyar felsőoktatási piac működési feltételeinek, valamint az intézmények társadalmi-gazdasági környezetének folyamatos, előre nem látható változásai ugyanis ténylegesen olyan kényszerítő körülményeket teremtettek, amelyek a stratégiaváltást az egyetem túlélésének feltételévé teszik.

Felhasznált irodalom

- Clark, B. R. (2001): *Creating Entrepreneurial Universities: Organisational Pathways of Transition*. Pergamon Press
- Hrubos I. (szerk.) (2004): *A gazdálkodó egyetem*. Felsőoktatási Kutatóintézet, Új Mandátum Könyvkiadó
- Karoliny M.né – László Gy. – Poór J. (2004): *Emberi erőforrás menedzsment a közszférában. Amit a privát szférától át lehet venni*. III. rész. Munkaügyi Szemle, 48. évfolyam, 5. szám, 14-18.o.
- Röpke, J. (1998): *The Entrepreneurial University, Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy*. Working Paper. Department of Economics, Philipps- Universität Marburg, Germany
<http://www.wiwi.uni-marburg.de/Lehrstuehle/VWL/Wittheo3/documents/entreuni.pdf>
- World Trade Organisation honlapja
<http://www.wto.org>
- Winston, Gordon C. (1999): *Subsidies, Hierarchy and Peers: The Awkward Economics of Higher Education*. Journal of Economic Perspectives, Volume 13, Number 1, Winter, 13-36. o.