

A MAGYAR EGYETEM-IRÁNYÍTÁS REFORMKÍSÉRLETE 2002-2006

Keczer Gabriella

Adjunktus

Szegedi Tudományegyetem Mérnöki Kar

SUMMARY

After the change of the political system in 1990, the management system of Hungarian universities was settled by the 1993 law of Higher Education. But the necessity of a new reform was suggested right at the beginning. Finally it was initiated by the liberal educational government in 2002. Experts suggested the introduction of the anglo-saxon model of university governance with the board-system, and this concept was in the core of a new bill. But during the social debate of the bill, the original concept was significantly softened. But even the softened version failed at Constitutional Court. In my paper I summarize the process of the reform, and evaluate it on the basis of the outcomes of 10 interviews conducted with rectors and deans of Hungarian universities. Finally I give some suggestions to be taken into consideration when initiating another reform of university management.

1. BEVEZETÉS

A rendszerváltás utáni felsőoktatás-irányítási struktúrát az „1993. évi LXXX. Törvény a felsőoktatásról” hozta létre. A felsőoktatási szakemberek azonban már a törvény elfogadásakor – és annak 1996-os módosításakor – megfogalmazták az akkor kialakított rendszerrel kapcsolatos aggályukat és a változtatás igényét. Az oktatási kormányzat 2002-ben indította el az egyetemirányítás átalakítását. A kezdeti elképzelések a fejlett országokban jellemző tendenciákat követve az egyetemi kormányzás bevezetésére irányultak, ám a koncepció a társadalmi vita során jelentősen felpuhult. A reform végül -- részben a reformfolyamat során elkövetett hibák, részben az akadémiai szféra ellenállása miatt -- nem valósult meg. A felsőoktatási vezetők és a szakemberek is egyetértenek azonban abban, hogy a jelenlegi irányítási rendszer nem hatékony, a változtatás elkerülhetetlen. Annak érdekében azonban, hogy egy újabb reformkezdeményezés ne jusson az előző sorsára, elemezni kell a korábban elkövetett hibákat, és le kell vonni a tanulságokat.

2. A REFORMFOLYAMAT LÉPÉSEI

2.1. Az új felsőoktatási törvény előzményei

A hazai egyetemirányítási rendszer átalakításának szükségességét a szocializmus bukása után a felsőoktatás „rendszerátváltását” biztosító 1993-as felsőoktatási törvény (FTV) elfogadása és annak 1996-os módosítása óta hangsúlyozták a felsőoktatási szakemberek. A javaslatok középpontjában az egyetemirányítás professzionalizálása, a vezetőképzés, a testületi irányítás alacsony hatékonysága és a külső szakemberek bevonása állt. „A felsőoktatási intézményeket 3 évre választott vezetők irányítják, erős oktatói-hallgatói tanácsok és gyenge menedzserek felügyelete alatt. A jelenlegi szerkezet rövid távú, alacsony kockázatú politikák követésére, és a társadalmi környezettől való elzárkózásra ösztönzi az intézményeket... a nyugodt átmenet nem biztosított helyet olyan külső – jórészt az üzleti, gazdasági életből jövő – menedzser-tanácsadók számára, akik szerepet játszhattak volna a felsőoktatás irányításának professzionalizálásában.” [Setényi 1994 p. 43-44] „A felsőoktatási intézmények irányítási rendszere a nem akadémiai menedzsment professzionalizációja érdekében revízióra szorul. Célszerűnek látszana, ha az intézmények operatív irányítási feladatait egy szűk testület venné át, amelynek tagjai az akadémiai ügyeket képviselő rektor vagy főigazgató, az igazgatási, fejlesztési, gazdasági kérdésekben kompetens kancellár és az intézmény dolgozói által választott, főként személyi, munkáltatási, szociális, hallgatói kérdéseikért felelős vezető.” [Lajos 1994 p.9] A felsőoktatási intézményeknél szükségessé vált az irányítási-döntési rendszer szervezeti és funkcionális átalakítása. Ennek részeként az intézmények első számú vezetőjének a tulajdonos által történő közvetlen kinevezése, irányítási-döntési kompetenciájának növelése és a professzionális menedzsment jogi feltételeinek biztosítása szükséges, amely a szolgáltató jellegű, költséghatékony és színvonalas működést operatívan irányítja. [Polgár 2003] Az intézményi vezetési struktúra átalakítása indokolt: egy szaktudós rektor a menedzsment-tevékenység, a gazdasági, szervezési és igazgatási feladatok irányítására a tapasztalatok szerint kevésbé alkalmas; a hagyományos összetételű egyetemi, illetve főiskolai tanács pedig a fejlesztési terveknek objektív, az intézményi érdekek mellett az országos szükségleteket is figyelembe vevő kidolgozására nem rendelkezik a szükséges kompetenciával. [Ladányi 2005]

A magyar egyetem-irányítás reformját a 2002-ben hatalomra került liberális oktatási kormányzat kezdeményezte: 2002 szeptemberében elindították a Csatlakozás az Európai Felsőoktatási Térséghez elnevezésű programot. A CSEFT célja az egységes európai felsőoktatási térhez való csatlakozás követelményeinek megfelelő, nemzetközi mérce szerint

is versenyképes felsőoktatás kialakításának szakmai, jogi, szervezeti megalapozása, illeszkedve a bolognai folyamathoz és a hazai realitásokhoz. Ennek első lépéseként felkért szakértők elkészítették az első alapkoncepciókat. Ezek alapján egy operatív csoport kidolgozta a részletes koncepciót [OM 2003], mely 2003 végére készült el. Ennek elemzésével megállapítható, hogy az egyetemirányítás új koncepciója összhangban van az európai célkitűzésekkel és a világtendenciákkal. Az egyetem-irányítás új rendszerére vonatkozó alapelvek a következők:

- nagyobb gazdálkodási és szervezeti-működési autonómia az egyetemeknek
- ezzel együtt a közpénzek és közvagyon hatékonyabb és ellenőrzött kezelése
- rugalmasabb, piacszerűbb működés
- professzionális menedzsment [Barakonyi 2003]

Az egyetemek irányítása az egyetemi kormányzás keretében valósulna meg; a hatalmon három szereplő osztozna:

- az igazgatótanács mintájára létrejövő irányító testület (IT), amely stratégiai és gazdálkodási kérdésekben döntene és tagjait fele részben a fenntartó, fele részben az intézmény delegálná,
 - a szenátus, melynek hatásköre akadémiai kérdésekre korlátozódna
 - és az IT által megválasztott rektor, aki a végrehajtói jogköröket gyakorolná.
- Lényeges eleme a koncepciónak, hogy akár költségvetési alrendszerként, akár közhasznú társaságként az intézmények hosszú távú teljesítmény-megállapodást kötnének az állammal. Különbség a gazdálkodási mozgástérben (pl. hitelfelvétel lehetősége, vagyon tulajdonjoga), illetve az egyetemi oktatók státusában (közalkalmazotti státus vagy tisztán munkajogi foglalkoztatás) van a két alternatíva között. A koncepció legmerészebb eleme talán a rektorra vonatkozó kritériumrendszer: nem szükséges, hogy az adott egyetem oktatója legyen; a tudományos fokozat sem feltétel; oktatói-kutatói tevékenységet megválasztása esetén csak az IT jóváhagyásával folytathat; oktatói, egységvezetői státusa nem lehet; kiválasztásánál pedig a bizonyított menedzseri képességek a meghatározók.

2.2. Az új FTV

Az új felsőoktatási törvénytervezetet [OM 2004] a CSEFT koncepció alapján dolgozták ki. Az oktatási kormányzat ezt nyilvános vitára bocsátotta, melynek következményeként, a felsőoktatási szféra jelentős ellenállásának hatására az előterjesztés számos változatot megélt, jelentősen felpuhult, benyújtása elhúzódott, és végül csak 2005

tavasznán kerül az országgyűlés elé. A legnagyobb ellenállás éppen az egyetemek irányításának átalakításával kapcsolatosan bontakozott ki. Az eredeti koncepcióhoz képest az egyes változatok összehasonlítása alapján a legfontosabb torzulások a következőkben foglalhatók össze:

- Az új törvényi szabályozás célja eredetileg a hatékonyabb működés biztosítása lett volna, a végső változatban viszont már az egyetemek különböző autonómiáinak biztosítása szerepel. (Megléhetősen groteszk, hogy végül az Alkotmánybíróság mégis éppen az akadémiai szabadság csorbulása miatt nem tartotta elfogadhatónak a törvényt.)
- Elvetették a felsőoktatási intézmények státusának megváltoztatását: az egyetemek költségvetési intézmények maradnak, igaz, nagyobb gazdálkodási mozgásterrel.
- Az IT és a szenátus hatáskörében jelentős elmozdulás történt a szenátus javára.
- Szintén az akadémiai közönségnek kedvezett volna, hogy a végső változat szerint az IT elnöke az egyetem rektora, és hogy a szenátus delegálja az IT tagjainak többségét.
- Visszatért a rektori poszt hagyományos felfogása is (csak a felsőoktatási intézménnyel teljes munkaviszonyban álló egyetemi tanár töltheti be), melyre immár nem kell nyilvános pályázatot kiírni.

Sajátos módon végül még ez a jelentősen felpuhult törvény sem állta ki az alkotmányosság próbáját. Mádl Ferenc köztársasági elnök a törvény elfogadása után normakontrollra küldte azt az Alkotmánybíróságnak, mert véleménye szerint a jogszabály az IT hatáskörébe utal a kutatást közvetlenül érintő kérdéseket, megsértve ezzel a tudományos élet szabadságának alkotmányos elvét [KEH 2005]. 2005 októberében az AB megállapította, hogy a törvény által előírt egyetemirányítási rendszerben valóban sérül a tanszabadság, a tudományos élet szabadsága és a felsőoktatási intézmények autonómiája [AB 2005].

Az oktatási kormányzat így a jogszabály teljes átdolgozására kényszerült: a 2005. november 29-én elfogadott „2005. évi CXXXIX. Törvény a felsőoktatásról” nem változtatta meg az egyetemek belső irányítását. Mindössze egy többségében belső tagokból álló, tanácsadó jellegű testületet (GT) hozott létre.

Másodszori hatalomra kerülése után a szocialista-liberális kormányzat kísérletet tett a törvény módosítására a GT szerepének erősítése érdekében. A 2006. július 24-i törvénymódosítás értelmében a rektor csak a GT egyetértésével nyújthatott volna be a szenátusnak bizonyos előterjesztéseket, így például az intézményi fejlesztési tervet, az egyetem számviteli rendjét, fejlesztésre vonatkozó elképzeléseket, gazdálkodó szervezet alapítására vonatkozó kezdeményezést, a vagyongazdálkodással kapcsolatos terveket, az

intézmény költségvetését és beszámolóját. Sólyom László köztársasági elnök elődjéhez hasonlóan normakontrollra küldte a törvény módosítást [KEH 2006], az AB pedig szeptember 25-én helyt adott az elnök alkotmányossági aggályainak. Az indoklás szerint a GT nem felsőoktatási önkormányzati szerv, mégis lehetővé válna számára az egyetem autonóm döntéshozatalának megakadályozása, az egyetértési jog gyakorlása során pedig meggátolhatja a tudományos minőség érvényesülését. [AB 2006]

3. A REFORMKÍSÉRLET ÉRTÉKELÉSE

3.1. A változtatás kezdeményezésének indokoltsága

A reformkísérlet értékeléséhez 10 felsőoktatási intézményvezetővel (rektor, rektorhelyettes, dékán) készítettem mélyinterjút. A megkérdezett felsőoktatási intézmény vezetők egy kivételével helyesnek és indokoltnak tartják, hogy a kormányzat megkísérelte az egyetemek belső irányításának átalakítását. Ennek oka, hogy mindenki (még a változtatás kezdeményezésével egyet nem értő vezető is) úgy gondolja, hogy az irányítási rendszeren változtatni kellett. Többen kiemelték, hogy az egyetemirányítási rendszer fogyatékosai csökkentik az egyetemek, és így az egész magyar felsőoktatás hatékonyságát. Kettőn rámutattak, hogy a felsőoktatási intézmények környezetében az utóbbi időszakban sok minden megváltozott, átalakult a képzési rendszer is, miközben az irányítás a rég maradt. A változtatás kezdeményezésével egyet nem értő vezető azzal indokolta választát, hogy a felsőoktatás belefáradt a sorozatos, egymást követő, különböző területeket (gazdálkodás, képzés) reformokba, ezért egy újabb reform eleve kudarcra volt ítélve. Megemlíttette, hogy még a korábbi reformok sem fejeződtek be teljesen (intézményi integráció), ezért a felsőoktatásnak egy újabb változtatás előtt konszolidációs időre van szüksége. Erre három másik, a reform kezdeményezésével egyetértő vezető is utalt; véleményük szerint célszerűbb lett volna egy távlati stratégiai célt kijelölni, és fokozatosan, lépésről lépésre, de szigorú ütemterv megvalósítani azt. Egyikük a nemzeti szintű felsőoktatási stratégiát hiányolta; szerinte ennek kellett volna kijelölnie a hosszú, közép- és rövidtávon tervezett változtatásokat a felsőoktatás minden területén, és az irányítási reformnak is ebbe kellett volna illeszkednie. Így az érintettek látták volna, hova 'fut ki' egy-egy kezdeményezés.

3.2. A reform alapgondolatának helyessége

A reform alapgondolatával – kormányzási rendszerre való áttérés – a vezetők fele teljesen egyetértett. A legtöbben az IT bevezetését tartották a legjelentősebb és leghasznosabb elemnek. Indokaik között a következők szerepelnek:

- az IT-n keresztül megjelenik a tulajdonosi és a társadalmi képviselő
- a rektor IT általi megválasztása biztosítja a rektor függetlenségét az akadémiai közösségtől és érdekviszonyaiktól
- a gazdálkodási kérdésekben az IT hozzáértőbb döntéseket tud hozni, mint az ET
- bizonyos kérdéseket a kormányzási rendszerben nem kell több testületen is keresztülvinni és rossz kompromisszumok sorát megkötni
- szétválík a menedzsment és az akadémiai irányítás
- professzionálisabb irányítást biztosít, amely a belső érdekviszonyoktól függetlenül tud dönteni
- a külső tagok képesek objektívebben szemlélni az egyetemet és elfogulatlanabb döntéseket hozni
- a vállalatok irányítási rendszere felé mozdítja el az egyetemeket

Az egyik megkérdezett szerint a CSEFT-ben megfogalmazott első, „radikális” elképzelések voltak a helyesek (az egyetemek 100%-ban állami tulajdonú kht-kká alakulnak, az alkalmazottak közalkalmazotti státusa megszűnik, a felsőoktatási intézmények vagyonukkal szabadon gazdálkodnak, az egyetemeket a vállalatokhoz hasonlóan irányítják).

Két vezető elvben jónak tartja az egyetemi kormányzás rendszerét, de úgy gondolja, hogy Magyarországon ez nem valósítható meg. Az egyik vezető úgy véli, hogy az IT-k nálunk nem tudnák kivonni magukat az országos politika hatásai alól, egyrészt az ország mérete, másrészt a kommunizmus öröksége miatt. Egy másik vezető – szintén az ország méretéből kiindulva – úgy gondolja, hogy nem lehetne megfelelően összeállítani az IT-kezt, nincs kellő számú, hozzáértő és elhivatott személy erre a feladatra. Ugyancsak két vezető gondolja úgy, hogy a reformnak voltak helyes célkitűzései és elemei – elsősorban a vezetés professzionalizálása és a vállalati gyakorlathoz való közelítés –, de azok nem kapcsolódnak a kormányzási rendszerhez és az IT-khez.

Egy vezető (az, aki már a változtatás kezdeményezésével sem értett egyet) teljes mértékben elutasítja a reform alapgondolatát is. Szerinte, ha a rektor és a helyettesei jól végzik a munkájukat, nincs szükség külsősökre, IT-re, inkább a rektor megfelelő kiválasztásának mechanizmusát kellene kidolgozni. Azt is hangsúlyozta, hogy az egyetem nem gyár, ezért nem lehet tisztán üzleti szemlélettel irányítani.

A külső tagok bevonásával kapcsolatban egyébként a kormányzási rendszert egyébként támogató vezetők is fogalmaztak meg fenntartásokat: nem ismerik kellőképpen a felsőoktatást és az adott intézményt, nem kellően elkötelezettek, nem szánának kellő időt és energiát a munkájukra.

3.3. A reform sikertelenségének okai

Figyelemre méltó, hogy egyetlen vezető sem az alkotmánybírósági döntést tartja a reform-kezdeményezés „halálának”; hanem az eredeti elképzelések törvényalkotási szakaszban történő jelentős módosulását. Az AB szerepét mindössze két vezető említette meg; mindketten annak tulajdonították a döntést (egyikük határozottan elfogadhatatlannak minősítve azt), hogy a testület tagjai is egyetemi oktatók.

Ami reformfolyamat menedzselését illeti, néhány oktató szerint a minisztérium és a kormányzat is követett el hibákat, amelyek legalábbis hozzájárultak a sikertelenséghez. Több vezető szerint a rossz kommunikáció közrejátszott az eredeti elképzelések bukásában, mert sokan nem értették meg a reform lényegét, és nem sikerült az akadémiai szféra többségét meggyőzni az elképzelések helyességéről. Mások az erőltetett tempót, a reformkísérlet erőszakos jellegét, a bevezetendő rendszer merevségét, az előkészítetlenséget, a jogalkotási anomáliákat is felelősnek tartják a sikertelenségért.

A vezetők azonban azt is gondolják, hogy nem csak/elsősorban a kormányzat menedzselési hibái, hanem általában a politikai helyzet akadályozta meg a reform végigvitelét. Az egyik megkérdezett a kötelező voks-vadászatot okolta azért, hogy a kormányzat meghátrált a jelentős szavazaterőt jelentő akadémiai szféra előtt, egy másik a politikai váltógazdaságnak tulajdonította, hogy az ellenzék még a reform egyes elemeit sem volt hajlandó támogatni. Ezek a vezetők a politikai konszenzus szükségességét hangsúlyozták felsőoktatási kérdésekben.

Szintén több vezető emelte ki az akadémiai szféra konzervativizmusát, változásokkal szembeni alapvető ellenállását (az egyik vezető kiemelte, hogy sajnálatos módon a fiatal egyetemi oktatókra-vezetőkre is ez jellemző), azt a körülményt, hogy a felsőoktatásban dolgozók többsége nem ismeri a versenyszféra működését és ismeretek híján is idegenkedik a vállalati irányítási gyakorlattól. Ismét megjelent az az indok, hogy a szóban forgó reform indulásakor a felsőoktatásnak már elege volt a sorozatos változtatásokból. Összességében a megkérdezettek többsége szerint a reform-kezdeményezés jelentős részben a közeg ellenállása miatt nem volt végigvihető.

Azok a megkérdozettek, akik már a változtatás kezdeményezésével, illetve az alapgondolattal sem értettek egyet, természetesen úgy gondolják, hogy a reform eleve kudarcra volt ítélve.

Két vezető is felvetette, hogy lehetséges, hogy ilyen horderejű strukturális reformot csak diktatórikus módon lehet végrehajtani.

3. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A fenntartónak tartózkodnia kell a gyakori, az akadémiai szféra szemében szükségtelennek és átgondolatlanak tűnő, a rendszer lényegét nem érintő változtatásoktól, mert ezek hatására az érintettek együttműködési készsége folyamatosan csökken. Ugyanakkor egy, a rendszert alapjaiban megváltoztató, a hagyományoktól és az akadémiai kultúrától idegen modellt nem lehet egyik napról a másikra bevezetni, mert az erre irányuló szándék az érintettekben heves ellenállást vált ki. Politikai konszenzuson alapuló, hosszú távú stratégiának kell kijelölnie a reformfolyamat végére elérendő célállapotot, meghatároznia és ütemeznie az ahhoz vezető lépéseket. Így az érintettek világosan láthatják, milyen folyamatba illeszkednek, milyen célt szolgálnak az egyes reformlépések, és fel tudnak készülni a következőkre. (Fontosnak tartom azonban megjegyezni, hogy a fokozatosság nem a reformok halogatását, illetve a koncepciók állandó változtatását jelenti. A reformfolyamat elindításakor pontosan tudunk kell, milyen célállapotba kívánunk eljutni és mennyi idő alatt. Ennek megfelelően meg kell tervezni a folyamat egymásra épülő lépéseit, és azok végrehajtására szigorú ütemtervet kell készíteni. Az egyes lépések közötti időt pedig mindig a következő lépésre való felkészüléssel, és nem elszabotálási, újragondolási kísérletekkel kell tölteni.)

Egy rugalmas, átfogó kerettörvény, amely – a világosan megfogalmazott elvárások mellett – nagyobb teret enged az egyedi szervezeti megoldásoknak, jobban betöltheti funkcióját, mint egy aprólékos, részletekben elvesző, minden felsőoktatási intézményre ugyanazt a rendszert kényszerítő jogszabály. (A jelenlegi FTV-ben például már ennek felismerését jelzi, hogy a kari szintű irányítási rendszer kialakítását az egyetemek hatáskörébe utalja a törvényalkotó.)

A külföldi példák és a vezetői vélemények alapján rendkívül fontos, hogy a belső egyetemirányítás átalakítása kiegészüljön a következő két reform-elemmel:

- A felsőoktatás-irányítás reformját Magyarországon is kísérnie kell a finanszírozási rendszer átalakításának, a teljesítményelvárások megfogalmazásának, az intézményi

teljesítmények mérésének, és a kiszámíthatóság növekedésének. Ellenkező esetben hiába teremthetnek meg a hatékony egyetemirányítás szervezeti feltételei az egyetemeken; a kiszámíthatatlanság, a tervezhetetlenség, az inputokra koncentráció, valódi teljesítményre nem ösztönző finanszírozás éppen a rendszer lényegét veszélyezteti. (Az Oktatási és Kulturális Minisztérium az FTV-nek megfelelően már elindította a finanszírozási szerződések előkészítését, de a teljesítménykritériumok és a következmények még nem véglegesek.) Elemzők szerint a magyar felsőoktatási integráció egyebek között azért vallott kudarcot – legalábbis ami a tartalmi, érdemi egyesülést illeti –, mert a kormányzat nem biztosította az ehhez szükséges forrásokat. Bármilyen reformtörekvés elbukhat azon, hogy a szükséges anyagi háttérrel és infrastruktúrával nem biztosítják, sőt, éppen ellenkezőleg, a változtatásoktól azonnal a költségcsökkenést remélnék. A változás melletti elkötelezettség is növelhető lenne megfelelő anyagi ösztönzőkkel. Egyik napról a másikra élő, eladósodott, állandó infrastrukturális gondokkal küszködő intézményben megfelelő források nélkül nehéz érdemi változásokat elérni, és nem túl meggyőző a változások hosszú távú kedvező hatásával érvelni.

- Ahhoz, hogy az egyetemirányítási reform Magyarországon beválthassa a hozzá fűzött reményeket, nálunk is át kellene alakítani az oktatók-kutatók alkalmazásának módját, legalább lazítani kellene a közalkalmazotti rendszer kötöttségein. Erre lenne ugyanis szükség ahhoz, hogy az intézmények nagyobb mozgástérhez jussanak a menedzsment egyik legfontosabb területén, a humán erőforrás-gazdálkodásban, vagyis szabadabban választhassák meg és motiválhassák alkalmazottaikat. Az óvatosság azonban nálunk is indokolt: a közalkalmazotti státus jelentette biztonság az oktatói pálya egyik legfontosabb vonzereje, mely képes kompenzálni a versenyszféránál alacsonyabb jövedelemszintet. Ennek mechanikus, átgondolatlan megszüntetése tovább fokozná a versenyszféra és a külföldi agyelszívó hatását. Az alkalmazás módjának megváltoztatása előtt biztosítani kell, hogy minden intézményben valóban működjön egy objektív, formális, több szempontú egyéni teljesítményértékelési rendszer, mely alapja lehet a közalkalmazotttól eltérő javadalmazási rendszernek és pályáivnak. Ellenkező esetben a változások haszonélvezői nem az arra érdemesek lesznek, és éppen azok fordulnak a változások ellen, akik a legtöbbet tudnának tenni a reformok megvalósítása és a felsőoktatás hatékonyabb működése érdekében.

A reform kudarcának okairól alkotott vezetői véleményekből következik, hogy a fentiekén túl az alábbiakra a korábbi reformok során nagyobb figyelmet kellett volna, a jövőbeni reformok során nagyobb figyelmet kell fordítani.

- a változtatási törekvések világos bemutatása:

A CSEFT koncepciót az oktatók jelentős hányada nem ismerte, sokan még csak nem is hallottak róla. A felsőoktatási törvénytervezet újabb és újabb, néha kétnaponta újraírt változatait pedig még az sem tudta pontosan követni, akinek ezt hivatalból meg kellett volna tennie. Nem véletlen, hogy néhány oktató még akkor is az egyetemek gazdasági társasággá alakításáról, az oktatók közalkalmazotti státusának megszűnéséről vizionált, amikor erről már régen szó sem volt.

- meggyőző, hiteles kommunikáció:

A reform-kezdeményezéseket az egyetemi polgárok jelentős része politikai ügynek tekinti, és éppolyan hiteltelennek tartja, mint minden más, a nagypolitika felől érkező kezdeményezést. A sikertelen reformkísérletet sokan az oktatási miniszter életmű-törekvésének tekintették, éppen emiatt megkérdőjelezve az abban foglaltak létjogosultságát. Ezt az érzést erősítette a változtatások erőltetett, kötelező és azonnali bevezetésére irányuló törekvés annak ellenére, hogy mértékadó szakemberek inkább az önkéntes (bár ösztönzött) és fokozatos bevezetés mellett tették le voksukat.

FELHASZNÁLT IRODALOM.

1. Barakonyi K. (2003): Javaslat a hazai felsőoktatási intézményi modellre. In: *Vezetéstudomány* 2003/9. p. 15-27.
2. Ladányi A. (2005): Milyen legyen az új felsőoktatási törvény? In: *Élet és Irodalom* 1995/45.
3. Lajos T. (1994): A felsőoktatás-fejlesztési koncepció egy lehetséges kiindulása. In: *Magyar Felsőoktatás* 1994/4. p. 8-9.
4. Polgár T. (2003): A felsőoktatás változása az Európai Unió országaiban. In: *Magyar Felsőoktatás*, 2003/4-5-6.
5. Setényi J. (1994): Felsőoktatás-politika. In: *Educatio* 1994/1. p. 36-49.
6. Alkotmánybíróság (2005): 41/2005. (X. 27.) AB határozat, Magyar Közlöny 2005. évi 142. szám, Budapest
7. Alkotmánybíróság (2006): 39/2006. (IX. 27) AB határozat, Magyar Közlöny, 2006. 117. szám, Budapest

8. Oktatási Minisztérium (2003): A magyar felsőoktatás modernizációját, az Európai Felsőoktatási Térséghez történő csatlakozását célzó felsőoktatás-fejlesztés koncepciója -- Vitaanyag, Budapest, www.om.hu
9. Oktatási Minisztérium (2004): Előterjesztés a Kormány részére a felsőoktatásról szóló törvényről, Budapest, www.om.hu