

Pályaelhagyás vagy tudatos fejlődés? – „Az ki mesterré akarván állani eme csehben...”

Changing of carrier or conscious development? – Who wants to become master in this guild, than...”

DEÉS SZILVIA

Főiskolai docensként, több mint 10 év felsőoktatás után elhagytam a szektort. Nem az elégedetlenség, nem a politika és nem a szakmaszeretet hiánya állt e döntés hátterében. Az azonban tény: a jelenlegi felsőoktatás nem képes biztosítani oktatói számára azt a hátteret, amivel naprakész, valós példákon és feladatokon képzett, aktuális témákat és kihívásokat megoldani képes hallgatókat bocsáthatunk útjukra.

Az egyetem, a doktori képzés, és a szakmai konferenciák a szakma alapjainak elsajátítására szolgálnak. Az az oktató, aki önmaga, első kézből nem tapasztalja meg a profitorientált szféra, a szakma kihívásait, vajon hogyan tudja felkészíteni hallgatóit a vállalati kihívásokra? Az elméletek és modellek keretei között gondolkodó tanár hogyan képes megtanítani a diákokat olyan kompetenciákra, mint a megérzés, kivárási, vagy kapcsolatépítés? A céhmesterré váláshoz már a középkorban sem volt elegendő a szakma elsajátítása. Tapasztalatszerzés céljából az inasnak más céheket is meg kellett látogatnia. A vándorlás kapcsolattartást, új technológiák megismerését, kicserélését, nyelvtanulást is jelentett. E vándorút tapasztalatairól szól a cikk.

„Hogy ha valamely Mester legény ezen megh nevezett Czehebeli Mester Emberhez találkoznék munkalodni, annak az Mester legyenek mindénut beczolleti, és tisztességhe legjen.” (TUZA)

Kulcsszavak: felsőoktatás, kompetencia, gyakorlatorientált képzés

To become a guild master in the Middle Ages was not enough only to learn the profession. Other guilds also had to be attended in order to gain real experience and practice. The trek meant contacts and networking, the acquiring and exchange of new technologies, the learning of languages. This article is about the experience of This Way.

Keywords: higher education, competencies, practice-oriented education

1. Bevezetés

Az egyetemet, közel ezer éves fennállása alatt folyamatos kihívások érik, kihívások, amelyek célja, hogy az általuk átadott tudást fejlessze, a társadalom fejlődését gerjessze. Első ilyen nagy változás az ipari forradalmat és a francia forradalmat kísérte, amikor új típusú ipari szakembereket kellett kiállítani az egyetemi hallgatók soraiból. Az ipari forradalom elsöpörte a középkori egyetemet, napjaink változásai, a globalizáció és az újabb világméretű válságok pedig a Humboldt-i egyetemi típust cseréli le. (BARAKONYI, 2010). Az európai egyetemek jelentős része felismerte ezt az igényt, és vonakodva bár, de elindult a változás útján (MORA, 2008). „Ez az átalakítás interdiszciplináris megközelítést, változásmenedzsment ismereteket, professzionális menedzsmentet követel meg.” (BARAKONYI, 2010:9). A professzionális menedzsment tulajdonságai közül elsődlegessé válik a stratégiatervezés, de nem mellőzhető az együttműködési képesség sem a kormányzat és a vállalkezési szféra képviselőivel.

A témakör a magyar szakirodalomban sem ismeretlen, mindenekelőtt az alkalmazott társadalomtudományok képviselőinek érdeklődése jelentős, ugyanakkor meg kell állapítanunk, hogy a nemzetközi szakirodalom, és főleg az empirikus kutatási eredmények publikálása terjedelmesebb a hazainál. Ennek hátterében nyilván az áll, hogy mind az egyetemek fokozott gazdasági-társadalmi szerepvállalását erősítő világméretű folyamatok (globalizáció, folyamatos innovációs kényszer, stb.), mind pedig az egyetemi funkciók belső ártértékelését sürgető felsőoktatási problémák (tömegesedés, finanszírozási problémák, funkcióbővülés, fokozódó társadalmi felelősség stb.) késve jelentkeztek Magyarországon, így a hazai kutatói közösség is csak késve reagálhatott rájuk (MEZEI, 2008).

2. Problémafelvetés

2.1. Túlzott vállalati elvárások

A vállalati szférában (is) működve azt tapasztaltam, hogy a vállalkozások nem, vagy csak nagyon korlátozottan működnek együtt felsőoktatási intézményekkel, a frissen végzetteket fenntartásokkal fogadják, nem elégedettek a megszerzett tudás szakmaiságával és gyakorlati alkalmazhatóságával, sem pedig a végzettek motivációival, munkához való hozzáállásával. Hallgatói oldalról pedig egyre inkább tapasztaltam azt a – nem megalapozatlan – félelmet, hogy a diploma megszerzése után az egyetemen szerzett tudást nem, vagy csak nagyon korlátozott mértékben tudják hasznosítani.

2.2. Egyetemek képessége/hajlandósága a változásra

Korábbi kutatásaimban a témát a felsőoktatás oldaláról vizsgáltam: kommunikációs megoldást kínálva az akadémiai és a vállalati szféra együttműködésének támogatására (DEÉS, 2012). A modell adaptálása és bevezetése a felsőoktatási intézményekben segítséget adhat(ott volna) az egyetemei menedzsment kezébe az átalakulást útján. Kiemelten az alkalmazott tudományokat oktató, és magukat gyakorlatorientálnak hirdető intézményekben.

A probléma a felsőoktatás nemzetközi beágyazottságában is fellelhető: az európai üzleti iskolák a hazainál lényegesen hatékonyabbak a hallgatói kompetenciák fejlesztésében. Ezt azt eredményezi, hogy a nemzetközi versenyben (pl. ösztöndíjak, karrier) a magyar diákok hátrányban maradnak. Mindezen külső és belső környezeti tényezők és kényszerek ellenére azt tapasztaltam, hogy a két szektor között rés, vagy inkább szakadék nemhogy csökkenne, hanem bizonyos területeken tovább mélyül.

2.3. Oktatói megfelelési kényszer

Oktatóként ezt a szakadékot áthidalni csak úgy tartom lehetségesnek, ha az oktatók maguk is aktívan tevékenykednek valós piaci körülmények között is, ez azonban a jelenlegi felsőoktatási kötelezettségek (óraszámok, publikációs követelmények, stb.) szinte lehetetlen.

3. Anyag és módszer

A gyakorlatorientáltság megvalósításának és a harmadik generációs egyetemmé válásból eredő oktató kihívások vizsgálatát a releváns – elsősorban külföldi – szakirodalom kutatásával, valamint az érintett két csoport – az oktatók és a számukra elérhető kapcsolati körben tevékenykedő (alapvetően kkv) vállalkozások szakértői megkérdezésével végeztem, azok motivációit és attitűdjét vizsgáltam. A vizsgálatához felhasználtam továbbá a 2012-ben készült Egyetemi tudománymarketing című doktori értekezésem (DEÉS, 2012) alapját képező a vállalatvezetők és vállalkozók körében végzett 432 elemszámú, vállalatnagyság alapján reprezentatív face-to-face kérdőíves megkérdezés eredményeit is.

3.1. A vállalati szektor (be)fogadókészsége

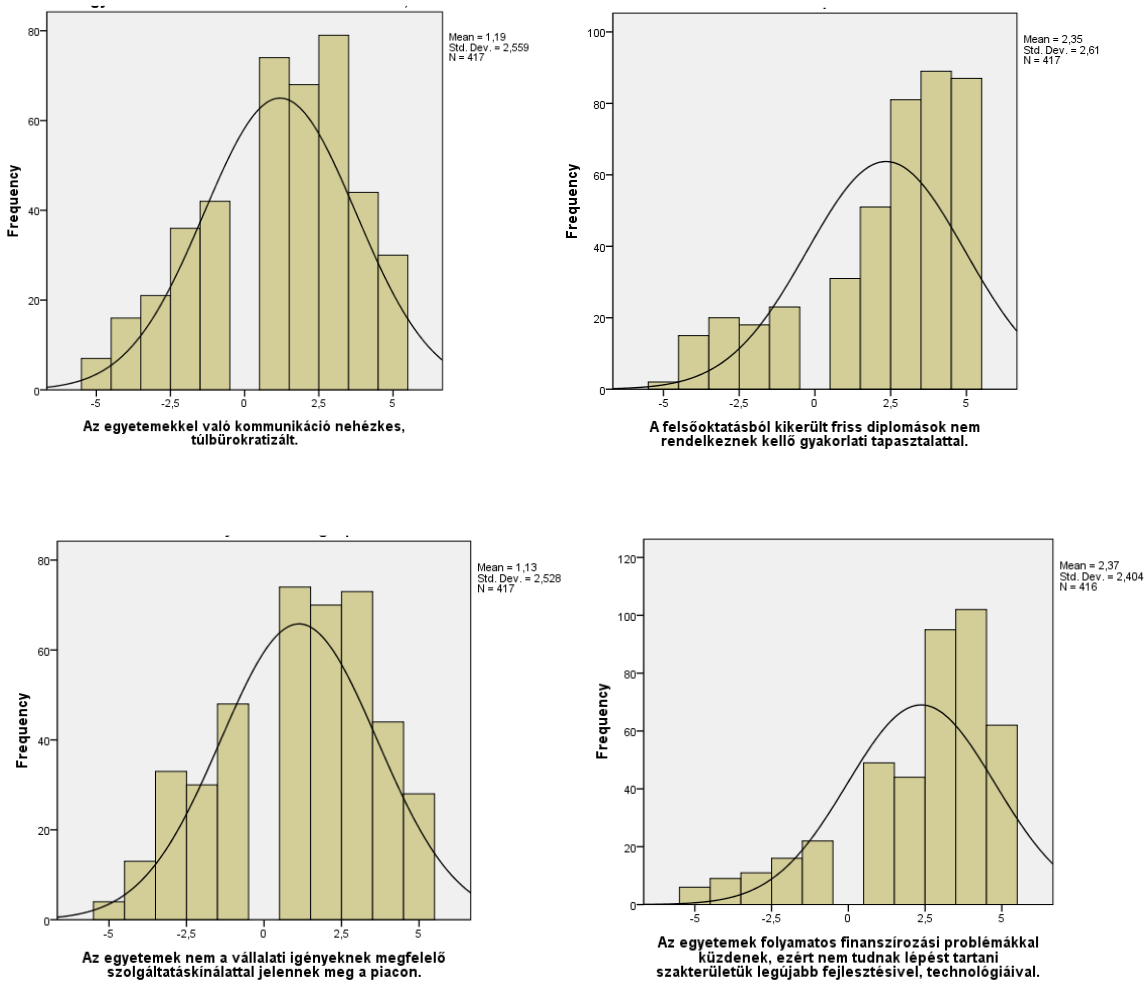
A gyakorlati oldal vizsgálatához elengedhetetlen a vállalkozói, vállalati szektor tudás-befogadási magatartásának a megismerése, másrészt fejlődési törekvéseik, nyitottságuk és piaci szerepvállalásuk iránti hajlandóságuk feltárása.

Vállalati oldalról az akadémiai szférával való együttműködési készséget az innovációs szemlélet és kapacitás határozza meg, amely azonban a humán erőforrástól és a menedzsment minőségétől függ. A vállalatméret közvetetten, a tőkeerőn keresztül determinálja az innováció iránti aspirációt.

Az akadémiai szférával való együttműködés hatékonysága, eredményessége attól függ, hogy a vállalat mennyire fejlődőképes, menedzsmentje mennyire felkészült és aktív az innovációs igények megfogalmazása, a K+F projektek előkészítése, a kutatópartnerek felkutatása, teamek létrehozása területén. A vállalatméret közvetett meghatározó, a tőkeerőn keresztül növeli a K+F projektek számát, az innováció iránti fizetőképes keresletet. A kisebb méretű vállalkozások menedzsmentje nem rendelkezik kellő mértékű és minőségű menedzsment, marketing ismeretekkel, tudásuk inkább a szakterületükre vonatkozik, s bár saját tapasztalatból, vagy tanfolyamokon elsajátítottak olyan elméleti alapokat is, amely alapján magukat hozzáértőnek gondolják, ez a tudás csak a napi működéshez elegendő, a fejlesztést nem támogatja.

A vállalati megkérdezés során felsorolt állítások közül a megkérdezett állítások közül leginkább azzal értettek egyet, hogy az egyetemek túl elméletiesek, amely megmutatkozik az egyetemről kikerült friss diplomások elégtelen gyakorlati tapasztalatában is.

1. ábra: Vállalati véleményalkotás az egyetemekről (-5-től +5-ig terjedő skálán)



Forrás: DEÉS 2012:124

A vállalatok felsőoktatási intézményeket Magyarországon elsősorban „iskolaként”, képzési helyként tartják számon. Nem a piacon jelen lévő tudásszolgáltatót, nem is a kutatásban élen járó, színvonalas szolgáltatást nyújtó szolgáltatókat, hanem az elméleti, többnyire „elmaradott” tudással kikerülő leendő munkaerő képzőhelyét látják bennük.

Azok a vállalatok, amelyeknek nincs kapcsolata felsőoktatási intézménnyel (87,6%!), ennek okait abban látják, hogy – véleményük szerint – nincs rá szükségük, vagy eddig még fel sem merült bennük az együttműködés lehetősége. Pedig a szolgáltatások, amelyeket az egyetemek/főiskolák is nyújtanak (vagy nyújthatnának) nagyon is kívánatosak, sőt akár nélkülözhetetlenek is a vállalkozások számára. Hogy adott esetben ezeket más szolgáltatóktól igénybe is veszik, sajnos azt mutatja, nem érzik releváns piaci szereplőnek az oktatási intézményeket.

3.2. Az egyetemi szféra reagálása

A magyarországi felsőoktatási intézmények elméleti szinten ma már szinte kivétel nélkül elfogadják a harmadik misszió, a tudás társadalmasításának szükségességét, és az ezt megalapozó vállalati kapcsolatépítés fontosságát. Egyetemi vezetőkkel folytatott szakértői megkérdezések bizonyítják, hogy az egyetemi vezetők két típusba sorolhatók: az oktatást első helyre tevő és azt a kutatási eredményekkel alátámasztó, a Humboldt-i modellhez közelítő vezetők, akik elsősorban az egyetemi felsővezetést képviselik, illetve a harmadik küldetéssel teljes mértékben azonosuló, s azért küzdeni is hajlandó, döntően a vállalati szférából érkező vezetők, akiket jellemzően a technológia transzfer tevékenységek szervezésével bíznak meg. Az európai egyetemek többségében, így Magyarországon is a humboldti hagyományokat ápoló bürokratikus-oligarchikus egyetemirányítási modell és szervezeti kultúra a legdominánsabb, amelynek legnagyobb hátránya, hogy rendkívül ellenálló a változásokkal szemben és nem igazán nyitott a piaci igények felé. Ennek ellenére örömmel állapíthatjuk meg, hogy az egyetemek felismerték a piaci szereplőkkel való együttműködés fontosságát, bár a 3G modell (WISSEMA, 2009) felé való elmozdulás kiváltó okai nem a társadalmi igények kielégítése, a társadalmi és gazdasági problémák megoldása, vagy a fejlődés alapjául szolgáló innováció-gerjesztő szerep felvállalása. Az intézmények egy része gazdasági kényszerből (finanszírozási források biztosítása érdekében, vagy pályázati indikátorok teljesítése miatt), más része az oktatók-kutatók motiválása érdekében teszi ezt, míg a sikeresebbek a kutatás szerves folytatásának tekintik a hasznosítást. Az átalakulási folyamat azonban kétség kívül elindult, s Magyarországon is találunk olyan egyetemeket, vagy inkább egyetemen belüli önálló szervezeti egységeket, akiket nem gátolnak a vállalatokból és egyéb piaci szereplőkből alakuló tudáshálózat kialakításában, elsősorban a gazdaságilag fejlett régiókban működő, jellemzően műszaki (valamint kémiai-gyógyszer, biológiai-orvos, agrár) területeken kutató kisebb méretű egyetemeken, főiskolákon.

A felsőoktatási szakértők véleménye szerint az együttműködés leginkább azokon a szakmaterületeken van jelen, ahol az alkalmazott kutatások elengedhetetlenek a vállalatok működéséhez – elsősorban a termelő vállalatoknál. Az együttműködés területei elsősorban a műszaki terület, de jelen van az együttműködés az orvostudomány, a gyógyszerkutatás területén is. Lesz még egy újabb kutatási hullám az agrárgazdaságban és az élelmiszergazdaságban, de ez egyelőre még várat magára.

A közgazdaság, és így a marketing területén is, a kutatások már korábban is csak ott voltak jelen, ahol személyes kapcsolatok is rendelkezésre álltak (jellemzően vagy azért mert a döntéshozó maga is korábbi hallgató volt, vagy előadónak hívták meg rendszeresen). Ebben az esetben hajlandóak voltak a vállalat nevében nem belső kényszerből, a vállalat működéséhez nem elengedhetetlenül szükséges kutatási feladatokkal is megbízni az egyetemeket. Ezek a kutatások azonban a költségérzékenység erősödésével sorra eltűntek. A kutatási megbízások beszűkülésének további okai között szerepet játszik még a cégvezetők nagyobb leterheltsége, a szabadidő hiánya, illetve az attól való félelem, hogy – pontos szabályozás híján – olyan információkat is átadnak a hallgatóságnak, amelyet a tulajdonosi kör bizalmasnak ítél meg. Ráadásul a cégek menedzsmentjének is kialakult már egy állandó szolgáltatói háttere reklámügynökség, piackutató ügynökség, stb. személyében, a multinacionális vállalat pedig multit bíz meg a gazdasági kutatásokkal is.

Az első konfliktus a tudáspiac szereplői között akkor keletkezik, amikor a vállalati oldal azonnal hasznosítható kutatási eredményeket vár el. Az egyetemi szféra véleménye szerint nincsenek azonnal alkalmazható kutatások, mert jelen van egy természetes, sok konfliktussal és problémával járó fejlődési folyamat, amely során a kutatási eredmények kikristályosodhatnak. Az akadémiai szféra fenntartja magának a jogot arra, hogy az adott problémára nem talál megoldást, nem akkor talál rá megoldást, amikor az felmerül, vagy éppen nem arra a problémára talál megoldást, amelyet meg kellene oldania.

3.3. Két tűz között: az oktató

Az új piaci szituációban, amikor az egyetemnek új piaci szereplőként kell a tudás-szolgáltatási piacra belépnie, a vállalatok sajátosságai determinálják a velük való kommunikáció jellemző formáit is. A hosszú távú együttműködés alapja minden kommunikációs forma esetében a személyes kapcsolat kialakítása. A személyes kapcsolaton alapuló együttműködés létrejöhet

- alulról építkezve a cég-hallgató, illetve cég-alumni típusú kapcsolatokon keresztül (volt hallgatón, szakmai gyakorlatos hallgatón keresztül először szolgáltatások értékesítésével),
- felülről építkezve top-menedzsment szinten (konkrét, hasznosítható ajánlatokkal, speciális, vállalatra szabott, vagy azzal együttműködésben kialakított képzési ajánlattal – de nem már létező szolgáltatással vagy képzéssel)
- középszinten oktató/kutató-cég viszonylatban (képzésbe való bevonással – szakdolgozat bíráló, tudományos diákköri konzultáció, vendégelőadások –, valamint szolgáltatások értékesítésével, alkalmazott kutatási megbízások ajánlásával), illetve
- ezek kombinációjaként több dimenzióban (pl. alulról megtámogatva, de felsővezetői szinten),
- közvetetten, szakmai és civil szervezeteken keresztül.
- Ezen kapcsolatrendszereket egészítheti ki a „hideg-kapcsolatfelvétel”, amely profi értékesítőkön keresztül történik, s elsődleges célja a releváns kontaktszemély felkutatása és az igények feltérképezése, valamint a véletlenszerűen jelentkező vállalati megkeresések kezelése (DEES 2012).

Ha az oktatás gyakorlatorientáltságát, a végzett hallgatók szakmai „életre valóságát” és az őket alkalmazó, döntően mikro- és kisvállalkozások elvárásait tartjuk szem előtt, akkor a folyamat kulcsszereplője az OKTATÓ.

Milyen formákban kell(ene) találkoznia a vállalkozásokkal és felvállalnia a gyakorlatorientáltság közvetítésének és a tudományok alkalmazásának szerepét?

- A mindennapi életből vett példákkal kell szolgálnia, amelynek csak úgy tud eleget tenni, ha meglehetősen szoros vállalkozói, azon belül is szakmai kapcsolattal rendelkezik.
- Vállalati előadókat, külső szakembereket kell bevonnia az oktatásba. Minél nagyobb a verseny, a vállalati kihívások, a piaci környezet által támasztott nehézség, ez annál nehezebb feladat, a vállaltvezetők ugyanis egyre kevesebb idővel és hajlandósággal bírnak ez irányban.
- Vállalati projekteket kell bevennie az oktatásba, konkrét vállalati problémákat kell elemeztetnie, akár a vállalat bevonásával együtt.
- Ismernie kell azokat a szakmai, illetve helyi külső környezeti adottságokat, valamint piaci sajátosságokat, amelyek nincsenek leírva a tankönyvekbe, és nem vonatkoznak rájuk teljes mértékben a piaci törvényszerűségek.
- Fel kell készíteni a hallgatókat a gyakorlati életre, olyan kompetenciákkal kell őket felvértezni, amely nem a probléma megoldását adja a kezükbe, hanem a problémához való hozzáállásra tanítja meg őket.

A kiindulópont talán éppen a tudás eltérő nézőpontja, vagy definíciója: az akadémiai szféra a tudást, mint állandó, saját maguk által létrehozott és legitimált felvetéseket határozzák meg. A tudást gyakorlók pedig, arra, mint dinamikus cselekvésből eredő és az eredmények által legitimált, tudásra tekintenek (ASH, 2014).

WHILST (2012) megerősíti a véleményt azzal, hogy a legtöbb akadémiai kutatás a technikai problémákat vizsgálja, de totálisan alkalmatlanok a „kritikusabb”, összefüggések vizsgálatára, az összetett vállalati problémák megoldására.

Jó példái ennek az egyetemi kiadványok. Egy marketing menedzserek körében végzett kutatás eredményeképpen MCKENZIE és SWORDS (2000) arra a következtetésre jutottak, hogy a szakemberek egyike sem olvas tudományos kiadványt, sőt ezen kiadványok ismertsége is nagyon alacsony volt körükben. Ennek oka az volt, hogy nem találták azokat hasznosnak, sokkal inkább fordultak szakmai magazinokhoz és weboldalakhoz.

Ugyanez a probléma a tankönyvekkel is:

Egy tankönyv, amelyet optimális esetben nem csak hallgatók, de tanulni vágyó vállalkozók is a kezükbe vesznek, legfontosabb feladata, hogy valós vállalkozások valós termékeit és azokat övező piaci szituációkat mutassanak be és oldjanak meg. Ezzel szemben azt tapasztaljuk, a marketing gyakorlata, azaz a valóság, és a könyvek által ábrázolt, megrajzolt marketing között szinte semmi kapcsolat nincs.

Az oktatás módszertanában is megvannak a kihívások:

Kevés jó minőségű, magyar példával illusztrált marketing esettanulmány érhető el hazánkban. Pedig mind a munkaerőpiac, mind a piaci verseny egyre inkább megköveteli a gyakorlatban is helytálló szakembereket, így a gyakorlatorientált oktatási rendszereket, és módszertant. Erre didaktikailag az egyik legalkalmasabb az esettanulmány-feldolgozás módszere, amely során a már valós, konkrét problémát még oktatói támogatással oldhatja meg a diák, mégis a vállalatnál elvárt módszerekkel, információk birtokában és formai követelményeket figyelembe véve. A munkaerőpiacra való felkészítés ugyanis nem csak a szakmai problémák megoldásának elsajátítását jelenti, hanem „azokra a helyzetekre való felkészítést is fel kell, hogy vállaljuk, amely során különböző személyiségű embereknek kell együtt dolgozniuk, produktívan hatékony megoldásokat kitalálniuk” (DEÉS – KENÉZ, 2012).

4. Eredmények

Mindkét oldalt – az akadémiai és a vállalkozót – megvizsgálva és mindkét oldalt megtapasztalva az a véleményem, hogy a kutatási eredményeket és a szakirodalmak tartalmát is érdemes fenntartásokkal kezelni. No nem azért, mert szakmailag ne lennének megalapozottak, vagy korrektek. Hanem azért, mert a vállalati szférát, egy magasabb, az egyetemi vezetés és a kormányzat szintjén vizsgálja.

Az egyetemi vezetés és a multik világát mutatják be, miközben a hallgatók és az oktatók a közép- és alsóbb szinteken működnek együtt a kisvállalati szektorral.

Jellemző, hogy akik a vállalati szférából érkeztek, vagy ott is dolgoztak az akadémiai karrierjüket megelőzően, azok sokkal nyitottabbak, és tisztábban, reálisabban látják a problémákat, mint a kutató-típusú vezetők. Ez előbbieket képviselik a „vállalati vonalat”, akik a kutatásokat bevételi és hasznosulási szempontból tartják fontosnak. Elhatárolható egy „felvilágosult oktató”-i szerep is, akik véleménye szerint a felsőoktatási intézményekre alapvetően az oktatási célok a jellemzőek, de az oktatás és kutatás egymástól elválaszthatatlan, kölcsönös viszonyban áll egymással, minőségi oktatás kutatás nélkül nem létezik (aki nem kutat, nincs kutatási háttere, az nem tud jól oktatni). Azt is látják azonban, hogy a felsőoktatási versenyképesség egyre fontosabb kritériuma lesz a kutatás és a kutatáshasznosítás, s meg kell találni az alap és alkalmazott kutatások összhangját. Véleményük szerint a sikeres tudástranszfer alapja, elsődleges feltétele a releváns, magas színvonalú eredményes kutatás, amit a publikációk tesznek mérhetővé, ez testesíti meg az eladható tudást. Erre lehet építeni a technológia transzfer szolgáltatásokat.

5. Következtetések

Márpedig az oktatók nem motiváltak, hogy a kutatási eredményeket lefordítsák a vállalkozók nyelvére.

Miért nem? Mert olyan teljesítmény-követelményeknek kell megfelelniük, amelyekben nem szerepelnek a gyakorlatorientáltságot, a vállalatokkal való kapcsolattartást támogató tételek.

Amíg a teljesítményértékelés rendszerek arra adnak pozitív értéket, hogy ki hány oldalt publikált kifejezetten egyetemi, tudományos lapokban, de nem számít annak egy gyakorlatorientált, a vállalkozók számára jól érthető, és nem a terjedelmet díjazó szakcikk, addig a szakadék nem fog eltűnni.

Mit tehet az oktató, ha meg akar felelni az oktatói elhivatottságának?

Használhat például olyan könyveket, szakmai írásokat, weboldalakat az oktatáshoz, amelyek MAB és impact factor szempontjából nem relevánsak, viszont tanulnak belőle a hallgatók.

Maga is beáll céglegénynek, és saját bőrén megtapasztalva szállítja a gyakorlati példákat a diákoknak, felvállalva annak kockázatát, hogy személyes kapacitásai az egyetemi és a vállalati szférának már nem tudnak egyszerre megfelelni, és válaszút elé kerül.

6. Összefoglalás

A céhmesterré váláshoz már a középkorban sem volt elegendő a szakma elsajátítása. Tapasztalatszerzés céljából az inasnak más céheket is meg kellett látogatnia. A vándorlás kapcsolattartást, új technológiák megismerését, kicserélését, nyelvtanulást is jelentett.

Válaszút elé kerülve – még ha csak ideiglenesen is (ki tudja?) – a vállalkozói szférát választottam. Vándorutamon az elmúlt időszakban több száz vállalkozóval beszélgettem, látom valós problémáikat és próbálok nekik azokra megoldást nyújtani. Nem akadémiai nyelven, hanem a gyakorlatban. A tanítást azonban így sem kell feladni: minden egyes vállalkozói beszélgetés, projekt közben tanítok. A marketing alapjait és specifikumait egyaránt. Közérthetően, de megőrizve a szakmaiságot. Felvállalva azt a missziót, hogy a marketing egy szakma, aminek tudományos háttere, megalapozott módszerei, vállalható céljai vannak.

Hiszen missziónk a tanítás, a piac szereplőinek folyamatos képzése, a hallgatóktól a vállalkozókig – nem megfélemlítve saját magunk folyamatos képzéséről sem.

Irodalomjegyzék

- Ash, M. (2014): *Knowledge that counts: an examination of the theory practice gap between business and marketing academics and business practitioners examined in respect of their respective epistemic stances*. Dissertation, University of Derby, Derby. UK
- Barakonyi, K. (2010): Új egyetemi kihívások. In: Töröcsik – Kuráth. (szerk.): *Egyetemi marketing, marketing a felsőoktatásban*. PTE, Pécs, 9-22.
- Deés Sz. – Kenéz A. (2012): Az esettanulmányok hatékony alkalmazása a marketingoktatásban. „Coopetition – verseny és együttműködés a marketingben”. In: Piskóti István (szerk.): *Marketing Oktatók Konferenciája, Konferenciakötet*, MMSz, Miskolc, 1-8.
- Deés Sz. (2012): *Egyetemi tudománymarketing – a harmadik generációs egyetem szemlélete és kommunikációja*. Doktori értekezés. PTE Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. Pécs.
- McKenzie, J. – Swords, D. (2000): Maintaining Relevance in Business Education. A Framework for Exploring Alternative Teaching Paradigms. *International Journal of Value-Based Management*. 13 273-295.

- Mezei K. (2008): *Az egyetemek szerepe a regionális gazdaságfejlesztésben*. Doktori értekezés. PTE Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. Pécs.
- Mora, J. G. (2008): *In Search of Identity – Dilemmas in European Higher Education*. 29th EAIR Annual Forum, Innsbruck.
- Pearce, J. L. – Huang, L. (2012): The Decreasing Value of Our Research to Management Education. *Academy of Management Learning & Education*. 11 (2) 247-262.
- Tuza Cs. Az aki mesterré akarván állani eme czéhben... In *Jelen a múlt jövője. Magyar Nemzeti Levéltár – Archivum* (www.mnl.gov.hu)
- Wissema, J. G. (2009): *Towards the third generation university. Managing the university in transition*. Edward Elgar Publishing Inc, Northampton.