

## **A felsőoktatás-irányítás, mint tudományág**

*Drótos György- Kováts Gergely (szerk.): Felsőoktatás-menedzsment. Aula, Budapest, 2008*

A középkorig visszanyúló hagyományokat ápoló egyetemeket a 20. század utolsó harmadától világszerte olyan nagy horderejű hatások érik, amelyek következtében folyamatos megújulásra kényszerülnek. A felsőoktatás iránt nemzetközi tendenciaként megmutatkozó mennyiségi igény miatt az addig elitképzésre berendezkedett intézmények „tömegtermelésre” tértek át, s egyre inkább kénytelenek voltak az ebből fakadó megváltozott körülményekhez alkalmazkodni.

Az 1970-es években a közszféra több ágazatával együtt a felsőoktatásban is megjelent a problémákra az üzleti életben már bevált technikák alkalmazását szorgalmazó „új közszolgálati menedzsment” (New Public Management). Az 1980-as években Európa számos államában reformprogramok kezdődtek, hogy a piaci módszereket e széles autonómiával rendelkező, decentralizált, nehezen számszerűsíthető és ritkán megfogható „végterméket” előállító „renitens vállalatok” versenyképessé tételének szolgálatába állítsák. Mára elmondható, hogy a tanulás a fogyasztás egy sajátos formájává vált, az egyetemek pedig egyre inkább piacorientált, tudásbázisú szervezetekké alakulnak át.

Magyarország a rendszerváltozásba egy „szűk elitképzésre berendezkedett, alapvetően zárt nemzeti felsőoktatási rendszerrel” (Derényi András) érkezett, attól kezdve azonban rapid módon mentek végbe a fent említett változások. A bolognai folyamathoz való csatlakozás pedig amellelt, hogy átalakította a hazai felsőoktatás teljes szerkezetét, olyan versenyhelyzetet gerjesztett, ami miatt még sokrétűbb feladatok várnak az intézményi menedzsmentre. Ugyanakkor a magyar egyetemek és főiskolák vezetői a posztjuk betöltéséhez szükséges vezetési ismereteket, technikákat a gyakorlatban, esetleg autodidakta módon kénytelenek elsajátítani, mert szervezett felsőoktatási menedzserképzés az országban nem folyik.

Mindezekre tekintettel a Felsőoktatási Gazdasági Szakemberek Egyesülete, a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) és a Menedzserek Országos Szövetsége 2008-ra *Felsőoktatási szakemberek gazdasági képzése, továbbképzése* címen tanfolyamot szervezett, a képzés programja a felsőoktatás-menedzsment – mint tudományág – tíz meghatározó témakörét ölelte fel. A 2009-ben az Aula Kiadó gondozásában, a BCE Vezetéstudományi Intézete két munkatársa, Drótos György és Kováts Gergely által szerkesztett (és részben írt) *Felsőoktatás-menedzsment* című kötet megjelenése deklaráltnan e programhoz kötődik.

Természetesen a 229 oldalas kiadvány terjedelmi okokból sem lehet a mintegy hetven előadásból álló tanfolyam leképezése. A könyv tíz fejezetéből kilenc a szakma egy-egy hazai reprezentálásának munkája, míg a tizediket (egy közös kutatásra való tekintettel) öt szerző jegyzi. A szerkesztőket – az *Előszó*ban kifejtett szándékuk szerint – a kötet összeállításakor az vezérelte, hogy bemutassák, az elmúlt két évtizedben megjelenő, s egyre erősödő kihívások közepette miként lehet nem pusztán fenntartani, de a menedzsment módszereket az ágazatra adaptálva hatékonyan is működtetni a hazai felsőoktatási intézményeket. Ugyanakkor – mint az elméleti problémákkal foglalkozó írások túlsúlya is mutatja – elsősorban nem a gyakorlati tanácsokra, hanem az elemző, szemléletformáló módra kívánták helyezni a hangsúlyt.

Halász Gábor és Derényi András felvezető tanulmányaikban a felsőoktatási rendszereknek lényegében valamennyi elemét érintő, az elmúlt évtizedben bekövetkezett változásokat, azok okait, irányait, a fejlődés lehetséges útjait vizsgálja nemzetközi viszonylatban és Magyarországon. Halász az okok között említi a tömegképzésre való átállást (az 1970-es évektől), az egész életen át tartó tanulás oktatáspolitikai paradigmává válását és számos, a tágabb gazdasági-társadalmi környezetben kialakult, de a felsőoktatásra is visszaható körülményt (a tudás gazdaság létrejötte, demográfiai változások stb.).

Ismerteti az OECD 2008 tavaszán közreadott jelentését a felsőoktatás állapotáról<sup>1</sup>, amely hét átfogó, *folyamatosan erősödő* trendet emel ki: a felsőoktatás expanziója, a kínálat diverzifikálódása, a hallgatók társadalmi heterogenitásának növekedése, finanszírozási változások (pl. nő a nem állami források felhasználása), a minőség és eredményesség előtérbe kerülése (elszámoltathatóság, teljesítményértékelés, minőségbiztosítási rendszerek), az irányítás átalakulása (a menedzser szemléletmód terjedése) és a felsőoktatás nemzetköziesedése. Mindezen kihívásokra a jelentés több lehetséges választ is ad, többek között ajánlja a nemzeti szintű stratégiai célok megfogalmazását, a finanszírozás esetében a költségek megosztását az állam és a szolgáltatást igénybe vevők között, a tudás áruba bocsátása helyett a tudásdiffúzió erősítését stb.

A tanulmány második részében a szerző az Európai Unió évtized közepén kialakított új felsőoktatási politikájának három fő „pillér”-ét (a felsőoktatás vonzóbbá tétele a minőség javításával; hatékonyabb rendszerszintű stratégiai kormányzás és intézményi szintű menedzsment; a finanszírozás javítása többletforrások bevonásával) mutatja be, valamint egy OECD-kutatást a felsőoktatás lehetséges jövőbeni fejlődéséről.

---

<sup>1</sup> A felsőoktatás a tudástársadalomért. Az OECD tematikus áttekintése a felsőoktatásról. Az összefoglaló jelentés szövegét lásd: [http://www.felvi.hu/felsooktatasihely/avir/avir\\_tudastar/nemzetkozi\\_tapasztalatok](http://www.felvi.hu/felsooktatasihely/avir/avir_tudastar/nemzetkozi_tapasztalatok).

Derényi András előbb az első fejezetben ismertetett főbb trendek alapján tekinti át a hazai felsőoktatás utolsó húsz évének történetét az összes buktatókkal és nehézségekkel együtt, majd sorra veszi azokat a változásokat, amelyek nemzetközi szinten nem feltétlenül kerültek a fő sodorvonalba, Magyarországon azonban komoly hatásuk volt. Ezek közé sorolja a bolognai folyamathoz való csatlakozást, a felsőoktatás küldetésével, szerepével kapcsolatos korábbi nézetek megváltozását és a szolgáltató szemlélet megjelenését a felsőoktatási intézményekben. A tanulmány egészére jellemző kritikus szemléletmód a végére feloldódik abban az akár optimistának is tekinthető konklúzióban, hogy „minden intézményi belső szkepszis és ellenállás”, kitérők és folytonossági hiányok mellett, ha „fázisbeli eltérésekkel, hangsúlyeltolódásokkal, tartalmi hiányokkal és rendszertelen esetlegességekkel” is, a magyar felsőoktatás követi a nemzetközi változásokat.

Kováts Gergely arra vállalkozott, a későbbi fejezeteknek mintegy háttérrel adva, hogy hangsúlyozottan elméleti szempontból összefoglalja a nagy felsőoktatási intézmények – mint szervezetek – azon sajátosságait (az ő szavával: hajlamait), amelyek irányításukat megnehezítik, s igazi kihívást jelentenek a felsőoktatási menedzserek számára. Kováts szerint ezek közé tartozik az alaptevékenységi folyamatok (oktatás, kutatás) standardizálhatóságának nehézsége, a nagyfokú töredezettség és célbizonytalanság (vagyis az, hogy az egyetemeken egy időben, egymás mellett számos szakmai csoport létezik, és ezek eltérő céljai kihatnak a szervezet egészére), valamint a döntéshozás és az érdekérvényesítő erő megoszlása. A két fajta szervezettel szembeni ellentéteket – az egyetem mint egy jól működtethető rendszer vagy mint egy közösség (mini társadalom), amelyre a menedzsmenttechnikák nem alkalmazhatóak – önreflexióval, a párbeszéd és a bizalom megteremtésével feloldhatónak tartja.

Kétségtelen tény, hogy a nagy hazai állami szolgáltatórendszerek közül a rendszerváltozás óta a felsőoktatásban ment végbe a legnagyobb változás, a reformok egyelőre mégis felemásra sikeredtek. Barakonyi Károly, miközben bemutatja, hogy az üzleti életben már bevált stratégiai menedzsment és vállalati kormányzás kategóriái miképpen alkalmazhatóak a felsőoktatásban, sőt válnak a modernizáció nélkülözhetetlen tényezőivé, éles, néhol vitriolos kritikával illeti a hazai gyakorlatot.

A felsőoktatási stratégiaalkotás speciális alapkérdéseivel foglalkozva ajánlásokat tesz a módszertani megközelítésre, majd az európai uniós tapasztalatok alapján felvázol egy lehetséges hazai modernizációs stratégiát (úgy véli, a felsőoktatás két felső szegmensében – mester- és PhD-képzés – kiválasztott szűkebb területeken lehetne betörni az európai tudáspiaccra). Részletesen tárgyalja az intézményi stratégiaalkotástól elválaszthatatlannak tekintett, nemzetközi viszonylatban bevettnek számító *egyetemi kormányzás* legfontosabb témaköreit,

s rezignáltan állapítja meg, hogy ez az új irányítási forma Magyarországon a Csatlakozás az Európai Felsőoktatási Térséghez program részletesen kidolgozott ez irányú terve ellenére sem valósult meg, s emiatt – amellett, hogy az ország „egyetemirányítási skanzenné” válik – a bolognai folyamat is zátonyra futhat.

A HEFOP 3.3.1. (*A felsőoktatás szerkezeti és tartalmi fejlesztése*) pályázat keretében két felsőoktatási konzorcium egy referenciamodellt dolgozott ki, amelynek alapját az oktatási programigazgatóságok és a diszciplinárisan tagolt intézetek mátrixszervezete képezi. Drótos György e modell működését és az erre épülő kontrolling rendszer alapelveit fejt ki. A program egyik nagy erényének tartja, hogy a belső tartalékok kiaknázására épít, a másíknak, hogy az ilyen típusú felelősségi és elszámolási egységek létrehozása alapjaiban forgathatja fel az elavultnak tekintett, a tanszékek dominanciájára épülő struktúrát. Ugyanakkor, mint az elemzésből kiviláglik, a hazai felsőoktatásra jellemző módon ez utóbbi az egyik oka annak is, hogy a modell gyakorlati megvalósítása gyerekcipőben jár.

Szintay István munkájának egy Magyarországon is egyre elterjedtebb gazdasági együttműködési forma (klaszter) és a felsőoktatási intézmények közötti kapcsolat a témája. A tanulmány unikum abban a tekintetben, hogy a kötet legtöbb írásával szemben nem a külső kihívások és a felsőoktatási intézmények belső szerkezeti, szervezeti, működési rendjének összehangolásával foglalkozik, hanem az üzleti élet szereplőivel kötött közvetlen kapcsolat révén egy konkrét alternatív finanszírozási lehetőséget villant fel. A szerző a címben megfogalmazott iránytól kissé eltérően a legtöbb helyet a klaszter általános bemutatásának (a klaszter mint fogalom tisztázása, klaszter alapú gazdaságfejlesztés) szenteli, az egyetemeknek és főiskoláknak a klaszterekben betölthető szerepének, bár kifejti, hogy „fontos katalizátorai lehetnek a klaszterképzésnek és -működtetésnek egyaránt”, kevesebb teret hagy.

Ollé János a kötet egyik legátütőbb tanulmányában forradalmi változtatásokat javasol az oktatás- és tanulásszervezésben. Meggyőzően érvel amellett, hogy az információs társadalomban átalakuló (a lexikális ismeretekkel szemben az alkalmazható, teljesítményképes) tudásfogalom előtérbe kerülése miatt, a képzés hatékonysága érdekében a hagyományos képzési formákat (előadások, szemináriumok) tartalmukban és elnevezésükben is újakkal kell felváltani, a monografikus helyett pedig a portfólió jellegű szakdolgozatokra kell áttérni, amely már a képzés korábbi szakaszában is tematizálná a hallgató tevékenységét. Mivel a hallgatói önszabályozás főként a fiatal felnőttek esetén általában nem működik megfelelően, szükségesnek tartja a folyamatos tanulásra való áttérést segítő formatív értékelés bevezetését. Az informatikai fejlődés újabb kihívás elé állítja az Ollé által „digitális bevándorlók”-nak nevezett oktatókat, akik a felsőoktatásba néhány év múlva bekerülő fiatalokkal

ellentétben „csak” megtanulták a számítógép és a digitális eszközök használatát, míg azok már beleszülettek ebbe a rendszerbe. Ugyanakkor a technika lehetőségeket adhat az új oktatás- és tanulásszervezési módszerek kiteljesítéséhez (pl. a szerző által preferált, a rendszeres hallgatói munkát, az ellenőrzést és értékelést egyaránt segítő online portfólió kialakításához).

Majó Zoltán és Csizmadia Tibor a felsőoktatás-menedzsment két olyan szegmensével (hallgatói szolgáltatások, minőségkultúra) foglalkoznak írásaikban, ahol a magyar egyetemek és főiskolák szinkronban vannak a nemzetközi gyakorlattal. Majó egy új típusú hallgatói szolgáltatást (életútmenedzsment) mutat be, áttekinti az erre szakosodott *karrier irodák* tevékenységét nemzetközi és hazai szinten, kitér a végzett hallgatók és a felsőoktatási intézmények számára egyaránt nagy jelentőséggel bíró öregdiák mozgalmakra és Diplomás Pályakövető Rendszerre. Csizmadia a nemzetközi és törvényi háttér ismertetése, illetve a minőség fogalmának körüljárása után a nyugat-európai és észak-amerikai egyetemeken leginkább használt, speciálisan a szektorra kidolgozott öt legjelentősebb minőségmenedzsment-modellt és a magyarországi felsőoktatási intézmények által előnyben részesített piaci modelleket (TQM, UNI-EFQM, ISO 9001/9004) ismerteti, majd külön tárgyalja a minőségcélok kitűzésének buktatóit és a teljesítmények értékelésében döntő minőségmutatók kérdését.

Egy szervezet sikerességében, versenyképessége megőrzésében és fejlesztésében meghatározó szerepet játszik az emberi erőforrások menedzselése (HRM), s ez alól manapság a felsőoktatási intézmények sem kivételek. Poór József, László Gyula, Bencsik Andrea, Fekete Iván és Majó Zoltán a kötet záró tanulmányában előbb az emberi erőforrások szemszögéből röviden áttekintik a felsőoktatás utóbbi mintegy harminc évét, majd szakirodalmi források és egy tizenegy egyetemen folytatott, benchmarking jellegű kutatás tapasztalatai alapján adnak képet a magyarországi egyetemek HRM helyzetéről, és veszik szemügyre a modernizációs lehetőségeket.

Hazai viszonylatban még egyetlen kiadvány sem foglalkozott ilyen mélységben azokkal a kihívásokkal, amelyekkel a felsőoktatásnak, elsősorban a minőségi tömegképzés „kényszere” miatt, szembe kell néznie. A könyv már a gondos összeállítás, szerkesztés és több más elem miatt (ide sorolható a címválasztás, az egyes fejezetek logikus szerkezete, a terminus technikusok pontos megvilágítása) meghaladja egy hagyományos értelemben vett tanulmánykötet műfaját, az egyes tanulmányok között pedig (az esetleges átfedések ellenére) olyan szoros kohézió van, hogy kézikönyvként is használható.

S.I.