



## Felsőoktatás-menedzsment, döntéstámogató eszközök – hazai körkép

*Az intézményi vezetői információs rendszerek kialakításához fontos tanulsággul szolgálhat annak megismerése, hogy hol tart ez a folyamat a hazai felsőoktatási intézményekben, mennyiben terjedtek el a döntéstámogató eszközök alkalmazásai.*

*A vezetői információs rendszerek egyik fontos funkciója vezetői döntéshozatali folyamatok támogatása. A VIR illetve adattár tervezésénél fontos feltárni az adott intézmény döntéshozatali folyamatait, annak típusait, tulajdonságait, az abban részt vevő szereplőket.*

### 1. Bevezető

A melléklet célja a hazai felsőoktatási menedzsmentkultúra jelenlegi helyzetének feltárása; annak vizsgálata, hogy a magyarországi felsőoktatási intézményekben milyen stratégiaalkotási és döntéshozatali folyamatok működnek, milyen döntéstámogató rendszerek léteznek, továbbá milyen fejlődési irányok, fejlesztési célok láthatók és tapasztalhatók. Ilyen szűk keretek között magától értetődően nem lehet teljesen átfogó, a magyar felsőoktatás egészét lefedő képet felvázolni, azonban viszonylag jól ábrázolhatók a trendek, tendenciák, illetve bemutatathatók az elsősorban a döntéstámogató rendszerekkel kapcsolatban a felsőoktatási szereplők részéről megfogalmazódó igények.<sup>62</sup>

### 2. A felsőoktatási intézmények által követett főbb stratégiaalkotási és döntéshozatali mechanizmusok

A magyarországi felsőoktatási intézményrendszer – magától értetődő módon – rendkívül heterogén, ami nem csupán az egyes intézmények képzési struktúrájában, hallgatói létszámában, belső szerkezetében és sok-sok egyéb tulajdonságában mutatkozik meg, hanem az intézményi stratégiai célokban, a stratégiaalkotási szándékban, képességben, döntéshozatali mechanizmusokban is. A felsőoktatási intézmények stratégiai kérdéseinek szervezeti hátterét formálisan

<sup>62</sup> A melléklet az AVIR kiemelt projekt során végzett kutatások, helyzetfeltáró tanulmányok, intézménylátogatások és a felsőoktatási intézményekkel folytatott konzultációk eredményeinek, ezek tendenciáinak – teljességre nem törekvő – rövid összefoglalása.

a hatályos jogszabályi környezet és az intézmény szervezeti és működési szabályzata definiálja. A szabályzatok – a hatályos felsőoktatási törvénynek megfelelően – nem csupán az intézményfejlesztési tervbe foglalt átfogó intézményi stratégiával kapcsolatos szervezeti elemekre térnek ki, hanem – szintén a jogszabályt követve – foglalkoznak a kutatási-fejlesztési-innovációs stratégiával, továbbá az intézményihez illeszkedő egyes szakterületi stratégiák szervezeti vonzatával is.

Az intézményi működésben mélyebbre kell ásunk azonban, ha a jogszabályok, szabályzatok elméleti regulációs mechanizmusa mellett a gyakorlatban megvalósuló intézményi stratégiaalkotási folyamatokba is bepillantást szeretnénk nyerni. A stratégiaalkotó mechanizmusokban többnyire kialakul egy, a szabályzatokban pontosan nem rögzíthető, részben formális, részben informális, domináns csoport. Ez általában egy jól körülírható, szűk kör, amelynek résztvevői a következők közül kerülnek ki: a rektor; az általános/stratégiai rektorhelyettes; egyéb, domináns szerepet betöltő rektorhelyettes; a főtitkár; a kancellár; a gazdasági és műszaki főigazgató; a stratégiai igazgató; egyes, domináns szerepet betöltő dékánok; rektori megbízottak. Ők definiálhatók tehát annak az érdemi döntéshozó körnek, amelyből összeáll az intézményi stratégia szempontjából kezdeményező szerepet betöltő csoport. Ez a kör általában egyfajta belső vezetői kört alkot, amely formális és napi szintű, informális egyeztetések során megbeszéli, értékeli a stratégiai kérdéseket, előkészíti a dokumentumokat a szenátus számára, emellett az intézményen belül informális egyeztetéseket is lebonyolíthat a szervezeti egységek vezetőivel.

Számos intézményben megfigyelhető, hogy a stratégiaalkotás középpontjában a rektor áll, és őt aktívan segítik – kevésbé stratégiaalkotó, inkább véleményező szerepben – az intézmény további vezetői. Előfordulhat az is, hogy valamelyik intézmény külső céget bíz meg a stratégia elkészítésével, amelynek képviselői a főiskola „belső embereivel” együttműködve alakítják ki a kiérlelt stratégiát. A rektort segítő testületek általában a vezetői értekezlet és a rektori tanács (illetve a hasonló funkciót betöltő, más elnevezésű testületek); egyik a belső, másik a külső gyűrűje a támogató-egyeztető tevékenységnek.

Jellemző, hogy a javaslatok több fórumon kerülnek egyeztetésre, megvitatásra. Általában hasznos, ha a vélemények ütköztetésére sok időt szánnak, hiszen így egyrészt biztosítható majd a szenátusban a kompromisszumos javaslatok szavazattöbbsége, másrészt minél szélesebb a bármilyen szinten involvált szereplők száma, annál jobban magáénak érzi mindenki az intézményi stratégiát. Bár a célok elfogadása az intézményben végső soron a szenátus feladata és felelőssége, az intézmények jelentős részében ez a szerv alapvetően csak formai jóváhagyását adja az egyes előterjesztésekhez, érdemi vitát nem folytat róluk.<sup>63</sup>

### 3. Az intézményi döntéshozatali folyamatok bemutatása

Az intézményi döntéshozatal többnyire szintén a rektorok szűkebb-tágabb környezetében összpontosul: általában a rektori tanács, illetve az ehhez hasonló nevű és kompetenciájú csoportok azok, amelyek – támogató vagy kezdeménye-

63 Az intézményi stratégia alatt „hivatalosan” általában az intézményfejlesztési tervet értjük, amely azonban célját és tartalmát tekintve több funkciót is betölthet. Egyrészt lehet a célja az, hogy az ágazat központi elvárásainak formailag megfelelő gondolati keret legyen, amely mellett – ebben az esetben – valószínűleg létezik egy valódi intézményi stratégia is. Ez lehet az intézményfejlesztési terv emészthető méretű, strukturált, a valódi célokat kiemelő összefoglalója, de előfordul az is, hogy az érdemi stratégiai törekvéseket – azok monitoring rendszerével együtt – a minőségfejlesztési program tartalmazza. Másrészt olyan, az intézmény valódi stratégiai céljait felölelő, igazi fejlesztési tervként is szolgálhat az IFT, amely nemcsak az ágazati irányítás formai elvárásainak felel meg, hanem az intézmény számára is érdemi célokat és eszközöket tartalmaz.

ző jelleggel – érdemben hatással vannak a megszülető döntésekre. Tekintettel arra, hogy a döntések gyakran egyediek, jellemző, hogy az előkészítésbe azokat is bevonják, akik ugyan általában nem résztvevői a döntéshozatali eljárásnak, azonban a döntés következtében megvalósuló feladatok ellátásában részt fognak venni (intézetigazgatók, tanszékcsoport-vezetők, funkcionális szervezeti egységek középvezetői, szolgáltatási egységek, informatikai rendszerek vezetői). Nem egyedülálló jelenség, hogy a stratégiai döntésekbe olyan, fontos pozíciót nem betöltő, sőt adott esetben nem is az intézményben dolgozó embereket is bevonnak, akik rendelkeznek elképzelésekkel, koncepcióval a felsőoktatás terén, továbbá ismerik az intézményt illetve annak környezetét, szűkebb-tágabb régióját. Ezek akár klubszerű informális csoportokba is szervezhetőek.

Az intézmények egy részénél a döntés-előkészítésre nem helyeznek komoly hangsúlyt, máshol viszont lassú, alapos és elemző folyamatról beszélünk. A döntéshozatalt segíthetik felmérések, elemzések, az intézményben kialakított információs rendszerek, adatbázisok, amelyek segítségével biztosítható a belső döntéshozatalhoz elegendő adatmennyiség. Már itt fontos megemlíteni, hogy az intézmények jelentős részében vagy nem működik döntéstámogató informatikai rendszer, vagy elsősorban gazdálkodási, kontrolling célokat szolgál, vagy ha van is, gyakran nem használják, s a döntések az évtizedes rutin biztosította tudás birtokában, az intézményi folyamatok biztos ismeretére támaszkodva születnek.

A szenátus és a gazdasági tanács – a formális döntéshozó és döntés-előkészítő testületek – az intézmények jelentős részében „demokratikus irányítási szinten” működő testületek, amelyek működésének legfontosabb elve, hogy jóváhagyja az előre egyeztetett előterjesztéseket. A gazdasági tanács esetében létezik egy erős, kezdeményező szerepfelfogás is, amely lényegében a fent már ismertetett belső döntéshozói kör egyfajta kibővítése, a tanács irányába történő eltolása.

Néhány intézményben kétpillérű irányítás működik, tehát külön akadémiai ág és külön menedzsmentszervezet, amelyek persze szorosan együttműködnek. Ebben az esetben a rektor lehet az a vezető, aki mindkét ág felett diszponál, és valamiféle kiegyensúlyozó szerepet is játszik közöttük. A két pillér funkciójában teljesen elválik egymástól: a menedzsmenthez tartozhat az intézmény gazdasági vezetése, a marketing, a PR és az üzemeltetés területei. Az akadémiai ág érdekeit képviselő szereplő (oktatási rektorhelyettes stb.) kommunikál, egyeztet az oktatókkal, az intézetek vezetőivel, foglalkozik a kutatás, oktatás területével. Persze sok esetben nem egyértelmű és szigorú a területek leosztása a vezetők között. Az ilyen típusú irányítási rendszerben a döntéshozatalban mindkét ág szerepet kap.

## 4. Intézményi döntéstámogató rendszerek

A felsőoktatási intézmények informatikai irányítási rendszereit a heterogenitás, az egymással nem kommunikáló rendszerek alkalmazása, illetve sok esetben a viszonylagos kialakulatlanság jellemzi.<sup>64</sup> Kevés intézményben működik vezetői információs rendszer, s ezekben sem igen használják azt. Ennek okai változatosak: olyan pénzügyi információkat összegez, amelyek a múltból szólnak; nem tud olyan adatot produkálni, amely a munkához szükséges; nem ad érdemi

64 A működő, döntést segítő adatok biztosítására képes rendszerek közül a leggyakoribbak a tanulmányi és a gazdálkodási rendszerek. Ezek mellett működnek dolgozói bérszámfejtő programok, ingatlan-nyilvántartó, hallgatói életpályára vonatkozó adatokat tároló, menedzsmenttámogató és oktatásszervezési rendszerek, könyvtár-adatbázisok, pályázat- és szakdolgozat-rögzítő valamint irat- és dokumentumkezelő rendszerek.

támogatást a feladatok elvégzéséhez. Általában a gazdasági területen dolgozó munkatársak találhatják hasznosnak a VIR-t, mivel abból adott esetben gyorsabban lehet dolgozni (aggregált adatok szerepelnek benne, több évre visszamenőleg).

Az intézmények vezetői értelemszerűen használnak adatokat a döntéseik előkészítésekor. Teljes körűen nem tipizálható, hogy egészen pontosan milyen vezetői jelentések készülnek, milyen ezek rendszeressége és formátuma, és mi az a kör, amely számára ezek rendszeresen megküldésre kerülnek, ugyanakkor nagyjából körvonalazható, mely területeken készülnek jelentések (gazdasági jelentések, költségvetési táblák, tárgyi eszköz-jelentések, kari beszámolók, hallgatói és dolgozói statisztikák, oktatási-kutatási adatok, hallgatói véleményezés), illetve hogy mely jelentések rendszeressége egységes (a költségvetési és tanulmányi adatok, tárgyi eszköz-jelentések, hallgatói statisztikák valamint az OMHV). A jelentések formátuma jellemzően valamely Microsoft Office-alkalmazáshoz köthető (Word, Excel, PowerPoint), az online és a vezetői információs rendszeren keresztül történő információszolgáltatás meglehetősen ritka.<sup>65</sup>

A több intézményben minőségbiztosítási rendszerként működő mutatószám-rendszer is alkalmas lehet arra, hogy az intézmény tevékenységének monitoring-funkcióit ellássa, és a vezetésnek hasznos és érdemi adatokat szolgáltatson. A mutatószámok használatával az intézmény képes lehet éves önértékelésre, és így intézményi szinten vagy akár egységek szintjén is vizsgálhatja azt, hol van szükség vezetői beavatkozásra. Ehhez azonban a gyakorlatban is működőképesnek kell lennie a rendszernek: folyamatos adatfeltöltésre, adattisztításra, továbbá megfelelő adatkezelésre van szükség.

## 5. A jövővel kapcsolatos elképzelések, tendenciák bemutatása

A fentiekben röviden összefoglalt hiányosságok ellenére a felsőoktatási intézményekben létező igényt szolgálja ki egy könnyen kezelhető, intézményen belül egységesen használható döntéstámogatási rendszer. A különféle nyilvántartási rendszerek kialakítása és működtetése során megszerzett tudás és tapasztalat jó alapot adhat arra, hogy az intézmény kialakítsa a teljes működését lefedő adattárát és az azt kiaknázó vezetői alkalmazásokat.

A fő célok között elsődlegesen a hatékonyabb intézményi stratégiaalkotás és a döntéshozatal támogatása, az egységes adattárolás és adatszolgáltatás, a tájékoztatás, az ad hoc és a rendszeres riportok lekérhetőségének lehetősége szerepelhet. A mutatószámok rendszerének kialakítása is kiemelt kérdés: a felső vezetés és a menedzsment ezen mutatószámok révén az egységes rendszerből származó információk alapján lényegesen hatékonyabban tudja követni az egyes intézményi folyamatok alakulását.

Az adatkezeléssel kapcsolatos fontos fejlesztési igényként merülhet fel, hogy a már meglévő intézményi rendszerekben tárolt nagy mennyiségű anyagból a jelenleg különböző rendszerek összekapcsolásával könnyen értelmezhető információkat lehessen kinyerni, az információhalmazt rendszeressé, feldolgozhatóvá lehessen tenni, a szükséges riportok jelentősebb emberi erőforrás bevonása nélkül előállíthatóak legyenek. Elképzelhető ugyanis, hogy a meglévő rendszerek funkcionalitásukban megfelelőek, de összehangoltságuk általában kívánivalót hagy maga után: a döntési, irányítási és ellenőrzési feladatokhoz

<sup>65</sup> Az Educatio Társadalmi Szolgáltató Kht. által 2008-ban végzett AVIR-igényfelmérés tapasztalatai alapján.

szükséges információk kinyerése a rendszerekből nem elég hatékony. Az intézményi vezetői információs rendszerek informatikai alapokon történő integrálása folyamatos fejlesztést kíván.

A vezetői információs rendszer bevezetésének pozitív hatásai közül sokan említették a gazdálkodás és a pénzügyek kérdését. A VIR hozzájárulhat ahhoz, hogy az az intézményi vezető is érdemben használhassa a gazdálkodási adatokat, aki nem ért a gazdasági területhez. A kisebb intézmények esetében magától értetődően felmerülő kérdés ugyanakkor, hogy az intézmény mérete miatt egy vezetői döntéstámogató rendszer bevezetésénél a várható hasznok, előnyök vajon összhangban állnak-e a befektetendő munkával és forrásokkal. Sok tapasztalat mutatja, hogy komolyabb informatikai alkalmazás nélkül is áttekinthető az intézmény adatállománya, ismertek és begyakoroltak az intézményi folyamatok, rögzültek és elfogadottak a döntési kompetenciák és felelősségi körök, viszont legalább ennyi várakozás szól a vezetői információs rendszer létrehozása mellett, hiszen annak segítségével olyan jelentések, riportok hozhatók létre, amelyekre korábban adott esetben nem is gondolt az intézmény vezetése, s amelyek segítségével mégiscsak megalapozottabb, kiérleltebb döntések szülehetnek.

## 6. A döntéshozatali folyamatok típusai a felsőoktatási intézményekben

A felsőoktatási intézmények működése során hozott döntések alapvetően két csoportba sorolhatók: testületi (csoportos) vagy személyes (egyéni) döntéshozatal révén valósulnak meg. A döntéshozók választott vagy kinevezett személyek, testületek lehetnek. Megkülönböztetésük rendkívül fontos, hiszen az egyes szereplők eltérő felelősségi körrel és eltérő hatáskörrel rendelkeznek. A döntéshozók hatáskörét, felelősségét az ágazati (Felsőoktatási törvény, kormányrendeletek stb.) és intézményi szabályozások (szervezeti és működési szabályzat, rektori utasítások stb.) rögzítik, továbbá a munkaszerződések és munkaköri leírások határozzák meg.

1. táblázat. A felsőoktatási intézmények döntései

Leírás	Típus	Döntéshozó személy/ szervezet	Gyakoriság	Folyamat
Az intézmény hazai és nemzetközi kapcsolatainak irányítása;	Stratégiai és politikai	Rektor, helyettese	Rendszeres	Alapfolyamatok és intézményi stratégiai és irányítási folyamatok
Az intézmény oktatási, képzési tevékenységének felügyelete;	Stratégiai és operatív	Szenátus, rektor, helyettese, oktatási vezető és kari TO-vezető	Stratégiai szinten időszakos, operatív szinten napi	Alapfolyamatok: oktatás
A tudományos-kutatási és pályázati tevékenységének felügyelete;	Stratégiai és operatív	Szenátus, rektor, helyettese, kutatási vezető és kari pályázati vezető	Stratégiai szinten időszakos, operatív szinten napi	Alapfolyamatok: kutatás
A munkáltatói jogkör gyakorlása a foglalkoztatási terv keretei között, a foglalkoztatási követelményrendszerben meghatározottak alapján;	Operatív és politikai	Rektor és átruházott hatáskörben egyéb vezető	Szabályzatok és eljárásrend alapján szükség esetén. Napi szinten utasítások, beszámoltatások, ellenőrzések stb.	Támogató folyamatok: humánerőforrás-gazdálkodás
A tervezési, beszámolási, információszolgáltatási kötelezettségek teljesítésének felügyelete, azok teljességének és hitelességének biztosítása;	Stratégiai és operatív	Rektor, gazdasági főigazgató, főtitkár/kancellár, adminisztratív vezetők	Időszakos. A különböző jelentések hitelességéhez azonban szükséges az adminisztratív vezetők részéről a folyamatos monitoring.	Intézményi stratégiai és irányítási folyamatok: kontrolling és teljesítmény-menedzsment
Az intézmény gazdálkodásában a szakmai hatékonyság és a gazdaságosság követelményének érvényesítése;	Stratégiai és operatív, gazdálkodási	Rektor, gazdasági főigazgató, szenátus, gazdasági tanács	Folyamatos	Intézményi stratégiai és irányítási folyamatok: kontrolling és teljesítmény-menedzsment, stratégiaalkotás és működésfejlesztés. Támogató folyamatok: gazdasági adminisztráció és beszerzés, beruházás és készletgazdálkodás
A szakképzettséget és végzettséget tanúsító oklevél kiadása;	Operatív	Átruházott hatáskörben helyettes, oktatási vezető, kari TO-vezető	Adott félév végén	Alapfolyamatok: oktatás
A szenátus döntéseinek előkészítése és határozatainak végrehajtása;	Stratégiai és operatív	Rektor, helyettesei, kari vezetők, gazdasági főigazgató, főtitkár/kancellár, ill. adott napirendi pont előterjesztője	Rendszeres	Az adott döntéssel összefüggő
Egyetemi/főiskolai tanárok, docensek, adjunktusok és tanársegédek kinevezése és felmentése;	Stratégiai	Szenátus, kari tanács, rektor	Rendszeres	Alapfolyamatok: oktatás és intézményi stratégiai és irányítási folyamatok: stratégiai emberi erőforrás-menedzsment, Támogató folyamatok: humánerőforrás-gazdálkodás
Magasabb vezetői és vezetői megbízások kiadása és visszavonása;	Stratégiai és politikai	Szenátus, kari tanács, rektor	Rendszeres	Alapfolyamatok: oktatás és intézményi stratégiai és irányítási folyamatok: stratégiai emberi erőforrás-menedzsment, Támogató folyamatok: humánerőforrás-gazdálkodás

Leírás	Típus	Döntéshozó személy/ szervezet	Gyakoriság	Folyamat
IFT elfogadása	Stratégiai és politikai	Szenátus	Egyszer, továbbá módosítások esetén	Intézményi stratégiai és irányítási folyamatok: stratégiaalkotás és működésfejlesztés
Kutatási-fejlesztési innovációs stratégia elfogadása	Stratégiai és politikai	Szenátus	Egyszer, továbbá módosítások esetén	Intézményi stratégiai és irányítási folyamatok: stratégiaalkotás és működésfejlesztés és Alapfolyamatok: kutatás
Képzési program elfogadása és módosítása	Stratégiai	Szenátus és vonatkozó egyetemi/főiskolai bizottság	Egyszer, továbbá módosítások esetén	Alapfolyamatok: oktatás
SzMSz elfogadása és módosítása	Stratégiai	Szenátus	Egyszer, továbbá módosítások esetén	Alapfolyamatok biztosítása
Elemi költségvetés, éves, illetve éven túli kötelezettségvállalási terv és végrehajtásának ütemterve, továbbá vagyongazdálkodási terv elfogadása	Stratégiai és gazdálkodási	Szenátus, gazdasági tanács, gazdasági bizottság, gazdasági főigazgató	Adott évben	Támogató folyamatok: Beszerzés, beruházás és készletgazdálkodás Humánerőforrás-gazdálkodás Létesítménygazdálkodás Gazdasági adminisztráció
Számviteli rendelkezések alapján elkészített éves beszámoló elfogadása	Operatív	Szenátus, gazdasági tanács, gazdasági bizottság, gazdasági főigazgató	Adott évben	
Hallgatói tanácsadás rendszerének és OMHV-rendszerének meghatározása	Stratégiai és operatív	Szenátus, illetékes szervezeti egységek vezetői	Eseti	Támogató folyamatok: hallgatói kapcsolatok gondozása és Alapfolyamatok: képzés
Professor Emeritus, ill. Professor Emerita, magántanári, címzetes főiskolai tanári, illetve címzetes főiskolai docensi, mesteroktatói illetve mestertanári cím adományozásáról	Stratégiai	Szenátus, rektor, kari tanács	Rendszeres	Alapfolyamatok: oktatás és Támogató folyamatok: Humánerőforrás-gazdálkodás
Intézmény állandó bizottsága tagjainak megválasztásáról, eseti bizottság létrehozásáról	Politikai és operatív	Szenátus, kari tanács	Eseti	Alapfolyamatok biztosítása