

# Bevezető

## JELMAGYARÁZAT



A fogalom definíciója megtalálható a Fogalomgyűjteményben



Kapcsolódó tartalom a kézikönyv további fejezetében



Kapcsolódó honlaptartalom a [www.avir.hu](http://www.avir.hu) oldalon

„A problémákat nem új információk segítségével oldjuk meg, hanem azáltal, hogy rendszerbe foglaljuk azt, amit már régóta tudunk.”

Ludwig Wittgenstein

## Felsőoktatási menedzsment, stratégiai tervezés és vezetői információs rendszer

### A felsőoktatási kormányzás (governance) fejlesztése mint kiemelt prioritás az Európai Unióban

Magyarország a Magyar Rektori Konferencia kezdeményezésére már 1995-ben<sup>1</sup> felismerte a modern felsőoktatási intézményi menedzsment rendszerszintű fejlesztésének fontosságát. Az azóta eltelt 15 év alatt jutottunk el a felsőoktatási vezetők menedzsment képzésétől a szeparált, egymással nem kommunikáló informatikai adatbázisokat kezelő rendszereken át a modern, integrált (intézményi és ágazati) vezetői információs rendszerek bevezetésének igényéig és megvalósításáig.

Ez annál is inkább jelentős a magyar felsőoktatás számára, hiszen egybevág az Európai Unió új, formálódó felsőoktatás-politikájával. Múltán büszkék lehetünk arra, hogy Magyarország sokszor talán még előbbre is tart a felsőoktatás-politikai célkitűzések megfogalmazása terén, mint az európai államok többsége; a probléma általában nem a célokkal, hanem a megvalósítással van. Gyakran a megvalósítás során vagy nem veszünk figyelembe bizonyos körülményeket, nem fordítunk elég figyelmet bizonyos célokra, vagy nemzeti értékeink figyelembevétele nélkül hajtjuk végre azokat.

Az Európai Bizottság 2003 elején tette közzé az „Egyetemek szerepe a tudás Európájában” című vitairatát.<sup>2</sup> Ez diagnózist állított fel az európai felsőoktatás helyzetéről, és megfogalmazta egy új közös politika kereteit. Az ezt követő viták eredményeként 2005 tavaszán a bizottság részletes javaslatokat fogalmazott meg *Európa szellemi tőkájének mozgósítása: tegyük lehetővé az egyetemek teljes körű hozzájárulását a lisszaboni stratégiához!* címmel.<sup>3</sup> Ezzel kezdődött el annak az új európai felsőoktatás-politikának a kialakítása, amelynek középpontjában a felsőoktatási intézmények intenzívebb bevonása áll a lisszaboni folyamatba, vagyis a gazdasági és társadalmi modernizálás, a *versenyképesség* és a foglalkoztatás problémáinak megoldásába.

A diagnózis szerint Európa nem használja ki eléggé a felsőoktatási intézményeiben és a felsőoktatás szellemi kapacitásaiban rejlő lehetőségeket. (Ez nyilvánvalóan Magyarországon is így van.) Ennek okai – a bizottság szerint – az európai



1 Felsőoktatási Világbanki Program

2 Commission 2003

3 Commission 2005

felsőoktatási rendszerek nem kellő differenciáltságában, a gazdasági és társadalmi környezettől való túlzott elszigeteltségében, túlszabályozottságukban és alulfinanszírozottságukban rejlenek. Annak érdekében, hogy ez megváltozzon, és az egyetemek mértékben jelentősebben hozzájárulhassanak a lisszaboni célok megvalósításához, a bizottság három nagy célterületet határozott meg.<sup>4</sup>

1. A felsőoktatás vonzóságának a minőség javulásán és a kiválóságon keresztül történő erősítése,
2. a hatékonyabb rendszerszintű stratégiai kormányzás és intézményi szintű menedzsment,
3. a finanszírozás javítása többletforrásokkal.



A második pillér a kormányzás reformja, amely egyszerre jelenti az ágazati, központi irányítás és az intézményi *governance* átalakítását és fejlesztését. Ez a cél tulajdonképpen akár eszközként is értelmezhető, hiszen mind az első, mind a harmadik pillér megvalósításában kulcsszerepe van. Nyilvánvalóan jelentőségénél fogva emelkedett a kiemelt célok közé, hiszen sem a felsőoktatás – mind a munkaerőpiac, mind a társadalom számára történő – vonzóbbá tétele, sem a források növelése, ezek diverzifikálása és hatékonyabb felhasználása nem történhet meg a kormányzás új formáinak bevezetése és fejlesztése nélkül. A három elem tehát kiegészíti egymást, elhagyni egyiket sem lehet.<sup>5</sup>

Az OECD keretei között már régóta formálódik a jövő felsőoktatásának lehetséges fejlődését leíró szcenárióalkotás. Jelenleg ez négy jövőbeni felsőoktatási modellt ír le:<sup>6</sup>

„Nyitott hálózatépítés” (Open Networking). E forgatókönyv a különböző országokban működő felsőoktatási intézmények közötti együttműködés erősödését és mélyülését jelzi, amelyet elsősorban nem a piac, hanem az akadémiai szféra növekvő nemzetköziesedése vezérel.

„Új közfelelősség” (New Public Responsibility). Ez a forgatókönyv a mai, döntően közpénzekből finanszírozott állami rendszerek fennmaradásával számol, de a finanszírozási források diverzifikálódása, a költséghatékonysági szempontok erősödése, a menedzsment hatékonyságnövelése és a *minőségbiztosítás* nagyfokú erősödése mellett.



„A helyi közösségek szolgálata” (Serving Local Communities). Ebben a forgatókönyvben a felsőoktatási intézmények egyre inkább annak a konkrét regionális, térségi vagy helyi közösségnek a szolgálata felé fordulnak, ahol működnek.

„Felsőoktatási Gazdasági Részvénytársaság” (Higher Education Incorporation). Ez a felsőoktatás piacosodásának forgatókönyve, amelyet új piaci szereplők sokaságának megjelenése és térnyerése jellemez.<sup>7</sup>

Ha áttekintjük a hazai felsőoktatási intézmények stratégiai céljait és piaci viselkedését, azt mondhatjuk, mind a négy forgatókönyvre találunk már ma is példákat Magyarországon, tehát korántsem dőlt el, merre halad a felsőoktatás rendszere. Valószínűsíthető egyébként, hogy ebben a fenti koordináta-rendszerben lesznek elhelyezhetőek az európai felsőoktatási intézmények, az esetleges súlyponteltolódás ma nehezen lenne megjósolható.

Nézzük meg a magyar felsőoktatási intézmények helyzetét az intézményi modellek szempontjából!

4 Halász 2009

5 Ez Magyarország számára annál is inkább fontos, hiszen 2010-ben kerül sor a lisszaboni stratégia értékelésére, és van esély arra, hogy a 2011-es magyar EU-elnökség idejére készüljön el az új ún. budapesti stratégia, amelyben a felsőoktatás rendszerének a tudásháromszögben (The Knowledge Triangle shaping the future of Europe – svéd EU-elnökség, 2009) betöltött szerepe különösen felértékelődhet.

6 OECD 2008

7 Halász 2009

## A hazai felsőoktatási rendszer előtt álló főbb kihívások

A magyar felsőoktatási rendszer az *Európai Felsőoktatási Térségben* működik, így nem határolhatja el magát az európai folyamatoktól. A helyzetet az európai trendeken túl tovább nehezítik azok a hazai folyamatok, amelyeket a következő 15 évben meghatározzák a felsőoktatási rendszer működését.

A drámai demográfiai változások, a várható hallgatói létszám drasztikus, 20–25%-os csökkenése, a minősített oktatók számának, az oktatói utánpótlásnak a csökkenése és a rendelkezésre álló források szűkülése együttesen olyan belső kényszerpályára állítják az intézményeket, amelyről letérni igen nehéz lesz. Az európai és a hazai folyamatok együttesen kényszerítik ki a felsőoktatási intézmények stratégiai irányainak megváltozását, az intézményi és kormányzati menedzsment tudszetek fejlesztését annak érdekében, hogy a kihívásokra megfelelő választ tudjanak találni mind az intézmények, mind a felsőoktatást irányító kormányzat.

A felsőoktatási intézmények előtt álló feladat a környezethez való alkalmazkodás, a megfelelő adaptív válasz kialakítása. Ez vagy a mindennapi kihívásokra való reagálásban mutatkozik meg, vagy optimális esetben stratégiai tervben ölt testet, amely biztosítja az intézmény adottságaira alapozott, a jövőképek és a küldetésnek megfelelő működést. A felsőoktatási intézmények és az egész felsőoktatási rendszer versenyképességéhez szükséges tehát mind ágazati, mind intézményi szinten az üzleti szférában már meghonosodott stratégiai menedzsment rendszerek bevezetése és alkalmazása.

Az elmúlt 20 évben a felsőoktatási intézmények klasszikus funkciója is jelentősen átalakult, így a stratégiai menedzsment folyamat részeként szükséges megfogalmazniuk az intézményeknek, hogy az intézményi *stratégiai* modellek közül mely modellt, vagy a modellek mely változatát választják jövőképül.

## Intézményi stratégiai modellek

### *A felsőoktatási intézmények szerepének változása*

Az egyetemek mint a gazdasági és társadalmi innovációk előállításának és terjesztésének legfontosabb intézményei a középkor óta meghatározó szerepet játszanak Európa fejlődésében.<sup>8</sup> Szerepvállalásuk súlypontjai azonban a folyamatosan változó gazdasági-társadalmi igényeknek megfelelően többször is módosultak. Ehhez szükség volt az ún. akadémiai forradalmakra:<sup>9</sup> az első forradalom eredményeképpen az egyetemek ősi oktatási feladatai kiegészültek a tudományos kutatással, míg a második forradalom következményeként megjelent a tudás gazdasági tevékenységgé alakítása.

Mára a felsőoktatási intézmények klasszikus (hagyományos, mondhatni humboldti) funkciója, amely az oktatásra és a kutatási tevékenységre koncentrált, jelentősen átalakult. Az intézmények tevékenységét, szolgáltatását igénybe vevők körének jelentős bővülése, valamint a tudás versenyképességi és társadalmi/üzleti sikerességének felértékelődése alapjaiban „kezdte ki” az alaptevékenységek e hagyományos körét is. Mára például egyszerre kell oktatási és kutatási tevékenységükben összekapcsolni, összehangolni a nyitott globális verseny és a lokális/regionális ügyek menetéért érzett felelősség okán jelentkező tényezőket.



**Az európai és a hazai folyamatok együttesen kényszerítik ki a felsőoktatási intézmények stratégiai irányainak megváltozását, az intézményi és kormányzati menedzsment rendszerek fejlesztését.**



**Mára a felsőoktatási intézmények klasszikus funkciója, amely az oktatásra és a kutatási tevékenységre koncentrált, jelentősen átalakult.**

8 Horváth 1999

9 Etkowitz et al 2000



A két eredeti funkció mellett megjelent az ún. „*harmadik misszió*”, amely már távolról sem csak a tudáselemek gazdasági értékesítéséről szól. A harmadik misszió lényegében magában foglal minden, a nem akadémiai világban található partnerrel fenntartott intézményesített kapcsolatot. Ennek keretében ide kell sorolni:

- a kutatási tevékenységre alapozott képzések révén keletkező új kompetenciák átadását a gazdasági szereplők részére, az új technológiai ismeret és tudás birtoklását (szabadalmak és egyéb szellemi tulajdonjogok), ezek saját (egyetemi spin-off cégek alapítása általi) és külső (vállalatok, közintézmények általi) hasznosítását, a szakpolitikák formálásához való hozzájárulást (beleértve tanácsadó testületekben való részvételt)<sup>10</sup>, valamint
- a társadalmi felelősségvállalást az intézmény közvetlen térségében, régiójában, a helyi igények kielégítését, a regionális munkaerőpiac és a helyi társadalom értelmiségi központjaként való működést.

A „harmadik misszió” (regionális szerep) funkció igen eltérő módon jelentkezik az intézmények tevékenységi típusától függően. Az alapvetően képzési programokra koncentrááló intézmények esetében a harmadik misszió fókuszában szinte kizárólag a piaci igényekre hatékonyan reagáló képzési programok alakítása szerepel, míg a jelentős kutatási tevékenységet végző intézmények esetében ez diverzifikáltabban jelenik meg. Az OECD-terminológia szerint azon intézmények, amelyeknél ez hangsúlyos, a 3. modell szerint működnek.

Az intézmények életében tehát egyre nagyobb szerepet kap ennek az ún. „harmadik misszió”-nak való megfelelés, így a társadalmi szerepvállalás növelése, új technológiai tudás-ismeret birtoklása, gazdasági szereplők részére új kompetenciák átadása. Emellett főbb meghatározó folyamatok a nemzetköziesedés és a verseny élesedése a felsőoktatási ágazatban, a gazdasági és társadalmi kapcsolatok erősítése, a minőségfejlesztés szükségessége. Mindezek – bár különböző módon, mégis – átalakítják az intézmények és a hallgatók, az állam, a gazdaság és a helyi közösségek viszonyát, kapcsolatrendszerét is.

A felsőoktatási intézmények megváltozott funkciójára, működési gyakorlatára utalnak az olyan fogalmak, mint gazdálkodó egyetem, szolgáltató egyetem, vállalkozó egyetem. E fogalmak már önmagukban azt jelzik, hogy az intézmények – adottságaiknak és kihívásaiknak megfelelően – különböző válaszokat adtak az elvárásokra, ami az új tevékenységek eltérő szélességű és súlyú adaptációjában nyilvánult meg.

### *A felsőoktatási intézmények típusainak jellemzése*

A felsőoktatási intézmények tipizálása mindig veszélyesen nehéz feladat, tekintettel arra, hogy általában klasszikusan tiszta működésű intézmény nem létezik, hiszen a felsőoktatás rendszeréből fakadóan minden intézmény más és más működést alakít ki, s az intézmény polgárai tevékenyen részt vesznek az intézmény kialakításában, a stratégiai irányok meghatározásában, mint ahogy arról a **2. fejezetben** részletesen írunk. Az **1. fejezet** tartalmaz egyfajta tipizálást, amely a nemzetközi példák alapján került meghatározásra. Itt a bevezetőben ennek egy, a – magyarországi rendszerben szervesen – kialakult stratégiai rendszer, illetve működés szerinti tipizálási felosztását teszünk közzé, amely alapján könnyen áttekinthetjük intézményrendszerünket.



Kétféle megközelítést alkalmazunk a stratégiai típusok meghatározásakor. Egyrészt a klasszikus, gazdálkodó, vállalkozó és szolgáltató egyetem felosztást vizsgáljuk, amely az intézményeket tulajdonképpen menedzsment stratégia szempontjából tipizálja. Ez a tipizálás minden egyes intézményi folyamat vizsgálatára kiterjed, ezt foglalja össze az 1. táblázat.

A másik megközelítés a Balanced Scorecard (BSC) rendszer alapján meghatározott *folymatmodellre* építve az intézményi főfolyamatok szerinti stratégiai típusok meghatározását tartja szem előtt, annál is inkább, mert a trendek az oktató egyetem, kutatóegyetem, regionális/szolgáltató egyetem/főiskola felosztás felé mutatnak.



### *A menedzsment típusa szerinti felosztás*

Legszűkebbnek és legkönnyebben megragadhatónak a gazdálkodó egyetem fogalma tűnik, a szolgáltató egyetem és a vállalkozó egyetem elnevezések már a fogalom kiterjesztésére utalnak.

A felsőoktatás növekedésének leghevesebb időszaka a kontinentális Európában egybeesett a gazdasági növekedéssel. A kormányzatok kiemelten kezelték és fejlesztették az oktatást és azon belül a felsőoktatást. Ebben az időszakban a hagyományos egyetemek bár országonként változó gyakorlat mellett, de erős állami kontroll alatt működtek. Ez testet öltött (főképpen a Kelet-Európában is meghonosodott szovjet típusú modellben) a hallgatói létszám, a *szakmastruktúra*, a pénzügyi adminisztráció működtetésének, a kizárólagos költségvetési támogatás felhasználásának részletes szabályozásában. A kutatási témák kiválasztását az akadémiai és diszciplináris szempontok határozták meg, a hasznosíthatóságnak nem volt szerepe.

Az 1980-as években a gazdasági növekedés megtorpanása új helyzetet teremtett: a csökkenő költségvetési források hatékonyabb felhasználása lett a cél, amely új irányítási struktúrárt igényelt.<sup>11</sup>



Az immár nagyobb önállósággal rendelkező gazdálkodó egyetemekre jellemző: a felsőoktatási intézmények érdekeltté váltak a nagyobb teljesítmény felmutatásában (pl. hallgatói létszám alapján kapták a támogatás nagy részét). A költségvetési források mellett megjelennek az ún. másodlagos (pályázati) források, illetve megjelenik a harmadlagos (üzleti, civil) források bevonására való törekvés.

A hagyományos egyetemből gazdálkodó egyetemmé való átalakulás jelentős szemléletváltást tett szükségessé, amely egyaránt érintette mind az akadémiai szférát, mind az adminisztratív dolgozókat.<sup>12</sup>

A felsőoktatás kiszélesítését és a hatékonysági szempontok megjelenését kísérő aggodalom középpontjában a minőségvesztés és a régi, nagy hírű egyetemek pozíciójának veszélybe kerülése állt. Megingott az egyetemek monopolisztikus helyzete a tudás piacán, és a felsőoktatás is egyre inkább a globális piac részévé vált. Az e helyzethez történő alkalmazkodás érdekében jött létre az 1990-es évek közepén a szolgáltató egyetemek koncepciója, amely továbbmegy a gazdálkodó egyetem modelljénél.

11 A kontinentális Európában 1980-as évekre tehető a gazdálkodó egyetemek megjelenése, míg Nagy-Britanniában néhány évvel későbbre. Az Egyesült Államokban éppen ellentétes változások következtek be: növelték az állami finanszírozást és kontrollt.

12 Hrubos 2004

A szolgáltató egyetemi modellt a kiterjesztett egyetem és a professzionális, elsősorban üzleti szolgáltatás fogalmával lehet jellemezni. A szolgáltató egyetem szerves kapcsolatra törekszik a gazdasági-társadalmi környezetével.

A hagyományos oktatási és képzési formák mellett megjelennek olyan képzések, amelyeket a megrendelők igényelnek. Az alap- és alkalmazott kutatásokon túl már megtalálhatóak olyan, a megrendelő által elvárt szolgáltatások, mint például az eredmények installálása, a működés felügyelete. A szolgáltató egyetemen jellemzően központilag történik a kutatások tervezése, a szerződések megkötése, és a kutatók ebben keresik meg a helyüket. Az üzletileg értelmezett szolgáltatásokon túl megjelennek a kulturális, szociális és munkaerő-gazdálkodási szolgáltatások.<sup>13</sup>

A gazdálkodó-szolgáltató egyetem modelljét a vállalkozó (innovatív) egyetem koncepciója követi. Az 1990-es évek közepén figyeltek fel a kutatók arra, hogy egyes felsőoktatási intézmények működési filozófiájában az előbbiektől eltérő, radikális eltérések tapasztalhatóak.

A vállalkozó egyetemek erős, professzionális (3-4 fős) operatív menedzsment szervezetet építettek ki, amely egyaránt képviseli az akadémiai és az üzleti értékeket, érdeket. Ez a testület hozza meg a stratégiai, így például a bevételekkel kapcsolatos redisztribúcióra és az infrastruktúra-fejlesztésekre vonatkozó döntéseket.



Munkájukat és a döntéshozatalt speciális bizottságok, testületek segítik. A vállalkozó egyetemek ún. fejlesztő perifériákat hoznak létre, így például ipari parkot, üzleti parkot, technológiai parkot, illetve speciális szolgáltatás(oka)t fejlesztenek ki, amelyek nagy szervezeti önállósággal rendelkeznek. Előtérbe kerülnek az interdiszciplináris megközelítések és a *projekt* megközelítések. A finanszírozás diverzifikált, a bevételi források nagyobb részét a másodlagos és harmadlagos források adják, ami biztonságot eredményez. Az egyetem egészét áthatja a vállalkozói megközelítés. Úgy vélik, hogy olyan egyetemekből lesznek sikeres vállalkozó egyetemek, amelyek valamilyen szempontból perifériális helyzetben vannak, ezért az intézmény valamennyi alkalmazottja érzi a fenyegetettséget, és hajlandó a váltásra.

A megkülönböztetett egyetemi modellek (gazdálkodó egyetem – szolgáltató egyetem – vállalkozó egyetem) fogalma a nemzetközi és a hazai szakirodalomban egymás szinonimájaként is előfordul, a köztük lévő határok nem élesek.<sup>14</sup> Annak érdekében, hogy az eltérések és a hasonlóságok minél könnyebben átláthatók legyenek, a fentebb bemutatott modellek tulajdonságait azonos jellemzők mentén táblázatba rendeztük. (1. táblázat)

<sup>13</sup> Kanada, az Egyesült Államok, Új-Zéland, Ausztrália és az Egyesült Királyság intézményei élen járnak a szolgáltató egyetemmé válásban. (Hrubos et al 2003)

<sup>14</sup> Hrubos 2004

1. táblázat. Felsőoktatási intézmények típusai (Forrás: Hrubos 2004 alapján Vilmányi Márton)

	Hagyományos egyetem	Gazdálkodó egyetem	Szolgáltató egyetem	Vállalkozó egyetem
Időben	1960-as évektől	1980-as évektől	1990-es évek közepétől	1990-es évek közepétől
Gazdaság helyzete	Expanzió	Megtorpan	Növekedés	Növekedés
Állam (fenntartó) célja	Oktatás, felsőoktatás fejlesztése	Költségvetési források hatékony felhasználása	Felsőoktatási intézmények hatékony működése	Felsőoktatási intézmények hatékony működése
Állam szerepe az irányításban	Erős állami kontroll	Indirekt irányítás	Tudatos és autonóm gazdálkodás	Szinte teljes autonómia
Szervezet irányítása	Professzori jellegű vezetés, majd részvét típusú	Ún. menedzseri típusú vezetés	Ún. menedzseri típusú vezetés	Tiszta menedzseri típusú vezetés (3-4 fő)
Intézmény gazdálkodása	Szigorú előírások szerint	Egyre inkább teljesítmény alapján	Egyre inkább teljesítmény alapján	Teljesítmény alapján
Bevételek forrása	Szinte kizárólag állami támogatás	Költségvetési forrás és pályázatok	Költségvetési források, pályázatok, saját bevételek	Legnagyobb súlya a pályázati és a harmadlagos bevételeknek van
Oktatási tevékenység	Oktatási területek államilag meghatározottak	Oktatási területek kibővítése	A hagyományos oktatási programok mellett megjelennek a külső igényekhez igazodó továbbképző programok.	Hagyományostól eltérő képzések és oktatási formák jelennek meg
Kutatási tevékenység	Alap- és alkalmazott kutatások	Alap- és alkalmazott kutatások (decentralizáltak)	Az alap- és alkalmazott kutatások mellett megjelenik az eredmények installálása és a működés felügyelete.	Az alap- és alkalmazott kutatások mellett, azok hasznosítása érdekében fejlesztő perifériákat (ipari, üzleti parkok, inkubátorok stb.) hoz létre a szervezet, melyek önállóan működnek.
Szolgáltatási tevékenység	Szakértői tevékenység	Szakértői tevékenység	Oktatás, kutatás, tanácsadás és szakértés szoros egységben jelenik meg.	Széles körű szolgáltatási paletta az igényeknek megfelelően.
Hallgatókkal való kapcsolat	Jóléti juttatások magas szintje	Igényelt oktatási területek	Igényelt oktatási formák megjelenése	Igényelt oktatási formák megjelenése és erős alumni kapcsolatok építése
Társadalmi, gazdasági szereplőkkel való kapcsolat	Laza kapcsolat	A bevonásuk mint cél megjelenik	Szerves kapcsolatra törekcsenek	Szoros, egyenrangú kapcsolat

A kézikönyv [2. fejezetében](#) részletesen leírjuk a stratégiai menedzsment folyamat részeként, a stratégiai koncepció kialakítása során elkészítendő folyamatleírást, folyamatszabályozási feladatot, illetve az ennek eredményeként létrejövő intézményi folyamatmodellt, amely mind a stratégiai tervezési, mind a végrehajtási folyamat alapja lesz.

Az intézményi jövőkép megfogalmazása során a menedzsment modelleken túl szükséges a főfolyamatok egymáshoz viszonyított jelentősége szerinti stratégiai modell kiválasztása, amely tovább orientálhatja a menedzsmentet és az intézményt is a célok megfogalmazásában, valamint a megfelelő működési folyamatok definiálásában.



## A főfolyamatok szerinti megosztás

### *Oktató egyetem/főiskola*

**Az oktató egyetem fő stratégiai céljai között a képzési, oktatási tevékenység fejlesztését jelöli meg.**

Az oktató egyetem fő stratégiai céljai között a képzési, oktatási tevékenység fejlesztését jelöli meg. Az intézményi stratégia középpontjában célcsoport-specifikusan a hallgatók és az oktatók állnak, kevésbé a külső vevői, megrendelői célcsoportok (kivéve a potenciális hallgatók). Céljai között kiemelkedő a hallgatói és oktatói szolgáltatások fejlesztése, és a széles képzési portfólió biztosítása az adott tudományterületen belül.

Tevékenységének, illetve bevételeinek kisebb vagy elhanyagolható része a K+F+I tevékenység. A felsőoktatási palettán minden képzési szinten oktat, de leggyakrabban egy tudományterületen (főiskola), vagy legfeljebb két tudományterületen (egyetem) belül. Kevésbé jelentős azonban a felnőttképzési tevékenysége. Jelentős lehet az alaptevékenységek közül a művészeti alkotó tevékenysége is, és fontos célja annak fejlesztése. (Stratégiai szempontból a művészeti felsőoktatási intézményeket leginkább ide sorolhatjuk.)

### *Kutatóegyetem*

**Stratégiai értelemben azt tekintjük kutatóegyetemnek, amelyik teljesíti vagy teljesíteni kívánja a kutatóegyetemi cím elnyeréséhez szükséges teljesítménymutatókat, illetve fő stratégiai célja a Kiválósági Központjainak fejlesztése.**



A Felsőoktatási törvény 5. § (6) bekezdése alapján a tudományos életben kiemelkedő és elismert, az Európai Kutatási Térség kutatási tevékenységéhez kapcsolódó egyetem – a Magyar Köztársaság Kormánya által meghatározott feltételekkel – „kutatóegyetem” minősítést kaphat.

Stratégiai értelemben tehát azt tekintjük kutatóegyetemnek, amelyik teljesíti vagy teljesíteni kívánja a kutatóegyetemi cím elnyeréséhez szükséges *teljesítménymutatókat*, illetve fő stratégiai célja a Kiválósági Központjainak fejlesztése. Stratégiai céljai között a kiválóság elérése, a kutatás-fejlesztés és innováció fejlesztése a legfontosabb, az oktatási-képzési és szolgáltató folyamatait is ezen célok megvalósításával összhangban működteti. Az oktatási rendszerbe beépülnek a tudományos eredmények, jelentős doktori képzése, szolgáltatásainak és pályázati bevételeinek jelentős része is a K+F területen jelentkezik.

A harmadik misszió szempontjából a kutatási tevékenységre alapozott képzések révén keletkező, a gazdasági szereplők részére történő új kompetenciák átadását, új technológiai ismeret és tudás birtoklását (szabadalmak, egyéb szellemi tulajdonjogok), ezek saját (egyetemi spin-off cégek alapítása) és külső (vállalatok, közintézmények) hasznosítását tűzi ki célul.

### *Térségi szolgáltató egyetem/főiskola*

**A térségi szolgáltató egyetem/főiskola célja a térség képzési igényeinek minél szélesebb körű kielégítése.**

Az intézmény alaptevékenységei mellett jelentős arányban jelenik meg térségi szerepvállalásának fontossága. Célja a térség képzési igényeinek minél szélesebb körben való kielégítése, ennek eredményeként együttműködik a szakképző intézményekkel, jelentős a felnőttképzése, szerepe az élethosszig tartó tanulásban. Fontos a regionális értelmiségi kisugárzó szerepe, befektetés-ösztönző a képzési, esetleg alkalmazott kutatási szerepe, illetve az oktatói kara mint potenciális humánérőforrás. Létezése már önmagában is regionális fejlesztési központtá teszi a várost és környékét. Fontos szerepe van a lakosság megtartásában. Jelentős a társadalmi szerepvállalása a térség fejlesztési biztonságában, társadalmi tanácsaiban. Stratégiai célja kevésbé a kiválóság, mint inkább a széles helyi igényeket kielégítő képzési és szolgáltatási kínálat.

2. táblázat. A kétféle stratégiai tipizálás összefüggései

	Oktató egyetem/főiskola	Kutatóegyetem	Térségi szolgáltató egyetem/főiskola
Gazdálkodó egyetem	A klasszikus, államilag meghatározott oktatási területek kibővülnek, új képzések jelennek meg, a tervezésben központi elem a normatívák, paraméterek figyelemmel kísérése, az ezekhez igazodás, a „piac” az állami finanszírozásért folyó küzdelem színtere, a stratégiát a szakok számának és az államilag finanszírozott hallgatók számának maximalizálása határozza meg.	A tradicionális kutatóegyetemen a kutatások tervezése és szervezése decentralizáltan történik, egyes egységek, egyes professzorok saját tudományos érdeklődésük, szakmai kapcsolataik alapján végzik kutatásaikat, és szereznek hozzá támogatókat. Az egyetem akadémiai teljesítménye az ő teljesítményük összegeként értelmezhető, nincs az egyetem szintjén tervezés, értékelés, csak annyiban, amennyiben a normatívák paramétereiben a kutatási adatok számítanak.	Regionális jelentőségű, kis méretű intézmények, jelentős piaci veszélyhelyzetben, a társadalmi szolgáltató szerepet nem kötik össze a bevételtermelő képesség javításával. A normatív vagy paraméter alapú finanszírozás nem elégséges az intézmény fejlesztéséhez, a hatékonyság javul, koncentrálnak az értelmiségmegtartó képesség javítására.
Szolgáltató egyetem	A stratégia központjában az oktatási szolgáltatások állnak, amelyeket központi menedzsment tervez és szervez, folyamatszabályozás és minőségirányítási rendszer működik, folyamatos az önértékelés és visszacsatolás, továbbá a piac elemzés. Gyors reagálás, teljesítményalapú belső működés, vevőorientált tervezés.	Szolgáltató kutatóegyetemen jellemzően központilag történik a kutatások tervezése, a szerződés kötés, az egyes egységek, kutatók ebben keresik meg helyüket. A „főhatalom” a professzorok, professzori testületek, az akadémiai stáb kezéből kicsúszik, és átkerül az adminisztratív stábhhoz, az egyetemi menedzserekhez.	A térségi társadalmi szerepvállalásban, az élethosszig tartó tanulásban, a regionális innovációban, munkaerő-piaci kapcsolatokban jelentős szerepe van. A professzionális menedzsment az új tanulási, tanítási, szervezési menedzsment módszereket alkalmazva biztosítja a regionális fejlesztési szerepet.
Vállalkozó egyetem	Az oktatási szolgáltatások kibővülnek konkrét piaci működéssel, akár külön felnőttképző intézettel; hangsúlyosak a piaci költségterítéses képzések, külföldi expanzió nemzetközi piaci együttműködések, az intézmény hálózatok részeként működik. Arányait tekintve a költségterítéses képzések aránya összemérhető, vagy akár jelentősebb is lehet az államilag finanszírozott képzésénél.	Jelentős a vállalkozásként fel fogott K+F+I tevékenység. Külső perifériák jönnek létre, az egyetem tulajdonában lévő gazdasági társaságokként működő kutatóközpontok működtetik a K+F+I tevékenységet.	A stratégiában jelentős a bevételtermelő képesség növelése, a hatékonyság és a modern menedzsment eszközök alkalmazása, elsősorban a regionális munkaerőpiac és vevők igényeinek megfelelő képzési, alkalmazott kutatási és szolgáltatási tevékenységekkel.

## Az intézményi és ágazati Vezetői Információs Rendszerek hozzájárulása az Európai Unió felsőoktatási programjának 2. pilléréhez

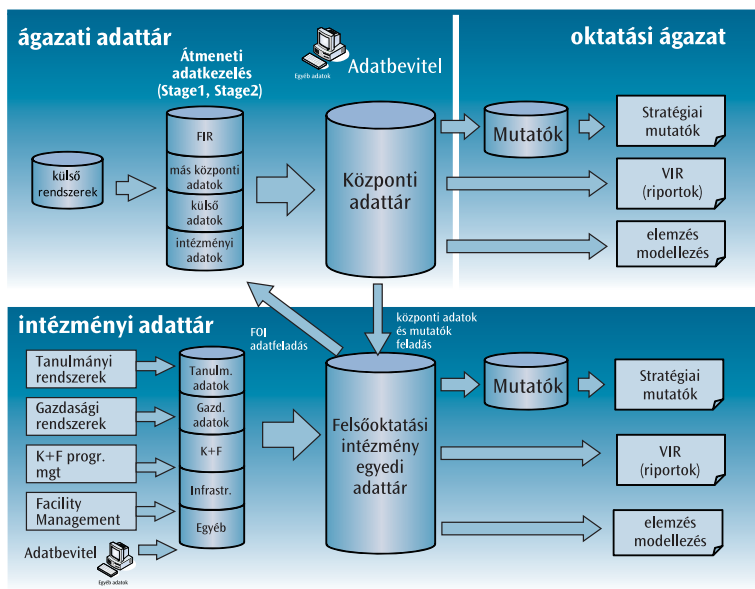
Az Európai Unió felsőoktatási programjának 2. pillére a hatékonyabb rendszer-szintű stratégiai kormányzás és intézményi szintű menedzsment fejlesztését tűzte ki célul. Ezt a célt kívánja segíteni az Adattár alapú Vezetői Információs Rendszer (AVIR), amely a felsőoktatásért felelős ágazati irányítás és a felsőoktatási intézmények hosszú távú stratégiájának kialakítását és egyben a napi döntéshozatalt is segíti azáltal, hogy naprakész és megbízható információkat biztosít az intézmények működéséről. A kialakított megközelítés, módszer lehetővé teszi az intézményi stratégia teljesülésének mérését, értékelését, a szükséges beavatkozási (javítási, tökéletesítési) pontok előrejelzését és konkrét beavatkozási pontok meghatározását. Az **adattár** olyan egységes intézményi, illetve országos szintű információs bázis, amely a vezetői információs rendszeren kívül az általános tájékoztatást (az EU, a társmiszteriumok, szervezetek,





illetve a teljes társadalom felé), a kötelező *adatszolgáltatást* és statisztikakészítést, valamint az egyedi elemzések gyors elkészítéséhez szükséges adatokat is tartalmazza.

A rendszer kialakításának célja tehát a lisszaboni stratégiához csatlakozva a felsőoktatási intézmények Európai Felsőoktatási Térségben való versenyképességének növelése: elő kívánja segíteni a felsőoktatás szerkezeti átalakításának folytatását és kiteljesedését, a képzés és szolgáltatások minőségi fejlesztését, illeszkedve a *bolognai folyamat* elvárásaihoz.



1. ábra. Az ágazati és intézményi vezetői információs rendszerek működési modellje

Így létrejön a felsőoktatási intézményekben kialakítandó különböző információs rendszerek által szolgáltatott adatok egységes rendszerben való tárolása, amely lehetővé teszi az intézményben a megalapozott vezetői döntéshozatalt, a képzés munkaerő-piaci használhatóságának visszacsatolását, a különböző tudásokat, kompetenciákat megfeleltethetővé teszi az adott képzési és minőségi követelményeknek. A központi és intézményi információs rendszerek egymást kiegészítve, illetve egymásnak adatot és információt szolgáltatva biztosítják a felsőoktatásban érdekelt összes vezető számára az egységes és integrált információbázist a döntéshozatalhoz, javítva ezzel a felsőoktatásért felelős tárca és az egyéb felelős szervezetek közötti információáramlást, az intézményi adatok és szolgáltatások egységes minőségi követelményrendszerének kidolgozását, elősegítve, hogy megalapozott információkkal rendelkezzenek a felsőoktatás működését, teljesítménymutatóit illetően.

Az ágazati és intézményi Vezetői Információs Rendszer célja tehát megteremteni ez egységes felsőoktatási menedzsment információs rendszert, biztosítva ezáltal a felsőoktatási intézmények számára a hatékony információgazdálkodás alapfeltételeit.

A rendszer kialakításának eredményei az alábbiakban összegezhetőek az ágazati irányítás és az intézmények számára:

- az intézményi adattár segítségével az intézmény vezetői gyorsan hozzájuthatnak az intézmény ellenőrzött adataihoz, és a korábbiánál jobban megalapozhatják döntéseiket;
- az adattár révén lehetőség nyílik hatékonysági és erőforrás-ellátottsági benchmarkok készítésére; az intézmények összemérhetik magukat a felsőoktatási terület többi intézményével;
- intézményi szinten létrejönnek a korábbiánál sokrétűbb, differenciáltabb információk elérésének és hasznosításának feltételei;
- megvalósítható lesz az összegyűjtött információk egyszerű újrafelhasználása az intézmények számára is, pl. pályázatok készítésekor;
- lehetővé válik az intézményi igazgatási erőforrások hatékonyabb felhasználása, az automatizáció lehetőségeit maximálisan kihasználva jelentősen csökkenthető az adatszolgáltatással kapcsolatos munkaterhelés, egyszerűbb és könnyebb lesz az intézményi adatszolgáltatás az ágazati irányítás felé;
- az ágazati irányítás képes lesz egységes adatok alapján áttekinteni az ágazati és egyes intézményi stratégiai tervek teljesülését;
- az ágazati irányítás által készített elemzések pontosabb képet mutathatnak a felsőoktatás folyamatairól, és lehetővé teszik hosszabb távú ágazati stratégiai tervek kidolgozását, a felsőoktatási ágazat hozzájárulásának pontosabb mérését az ország és Európa fő stratégiai irányaihoz, a célok teljesülésének követését, a teljesítmény értékelését és visszacsatolását;
- a felsőoktatással kapcsolatos ágazati, illetve országos stratégiai döntések meghozatala megalapozottabbá válik, ami az egész ágazat számára jelentős hozzáadékkal bírhat.

Az intézményi Vezetői Információs Rendszerek kialakítása, azok adattár alapú működése és ezáltal hozzájárulása az ágazati Vezetői Információs Rendszer kialakításához elengedhetetlen feltétele a felsőoktatás ágazati szintű fejlesztésének, az egységes ágazati stratégia kialakításának és megvalósításának. Bármilyen struktúrában történik is majd az ágazat irányítása illetve finanszírozása, bizonyosan elvárt lesz az olyan adattár alapú intézményi rendszerek kialakítása, amelyek automatikusan, biztonságosan és folyamatosan szolgáltatják az ágazati adattár számára az ágazati VIR működéséhez szükséges adatokat.

## A kézikönyv célja, filozófiája és szerkezete

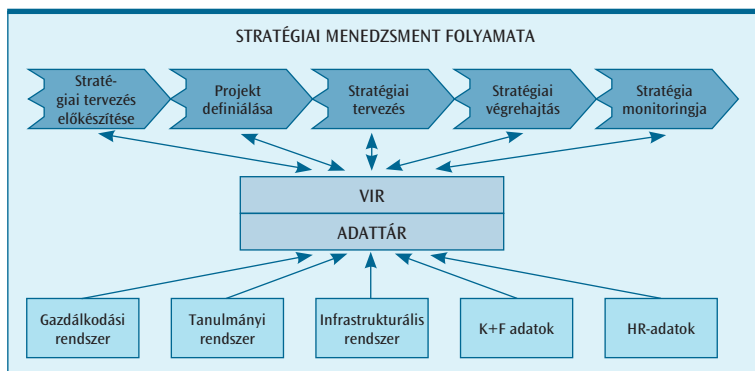
Ezzel a kézikönyvvel támogatni kívánjuk a felsőoktatási intézmények törekvését arra, hogy az európai célkitűzéseknek megfelelően, versenyképességüket és hatékonyságukat növelve, képesek legyenek megtervezni, megszervezni és működtetni a saját igényeik szerint formált és kialakított Vezetői Információs Rendszerüket.

A kézikönyv lényegében az intézmény vezetése, a VIR-projekt szakmai irányítói számára ad útmutatást a stratégiai menedzsment folyamat leírásával, támogatni kívánja a stratégiai tervezés előkészítését, definiálását, magát a tervezési folyamatot, az ehhez kapcsolódó Vezetői Információs Rendszer kialakítását, a stratégia végrehajtását, leírja a VIR ebben betöltött szerepét és a stratégia *monitoringjának* működtetését is.



**A Vezetői Információs Rendszer nem cél, hanem egy eszköz az intézményi menedzsment kezében, amely a stratégiai menedzsment folyamat működtetését támogatja.**

Azért ezt a megközelítést alkalmazzuk, mert úgy ítéljük meg, hogy maga a Vezetői Információs Rendszer nem cél, hanem egy eszköz az intézményi menedzsment kezében, amely valójában a stratégiai menedzsment folyamat működtetését támogatja, és szinte határtalan lehetőségeket biztosít az intézmény vezetése számára a versenyképesség és a hatékonyság növelése, a minőség fejlesztése és a megalapozott döntéshozatali folyamatok működtetése területén.



2. ábra. A stratégiai menedzsment folyamata

A Bevezetőben egy általános stratégiai megalapozás, a háttér és a filozófia bemutatása, illetve az intézmények előtt álló kihívások összefoglalása, valamint a kézikönyv szerkezetének áttekintése található.



Az első fejezetben a *felsőoktatási menedzsment* folyamatok, trendek áttekintése szerepel, valamint a stratégiai menedzsment folyamat és a minőségfejlesztési folyamatok összefüggéseit próbáltuk megvilágítani, tekintve, hogy ezen a területen sokszor zavar van mind a jogi szabályozás, mind az intézményirányítás területén. Itt foglaltuk össze a Vezetői Információs Rendszer kialakításának filozófiai alapjait, a lehetséges belső folyamatszabályozásokat, a vezetők előtt álló döntési pontokat is.

A második fejezet magát a stratégiai menedzsment folyamatot írja le, folyamatábrákkal szemléltetve az egyes lépéseket, ezzel is segítve a felhasználót a folyamat követésében.



A harmadik fejezet valójában a stratégiai menedzsment folyamat részeként értelmezhető, azonban jelentőségénél és terjedelménél fogva külön fejezetként tárgyalja a különböző *mutatószám* rendszerek kialakítását, a mutatószámok fejlesztésének folyamatát, használhatóságát, és konkrét javaslatokat is tartalmaz, példászerűen felsorolva az egyes mutatótípusokhoz tartozó, elméletileg lehetséges mutatószámokat. Itt szeretnénk felhívni a figyelmet arra, hogy ez a fejezet egy módszertani útmutató, és nem helyettesíti az intézményi mutatószám-fejlesztési tevékenységet!

A negyedik fejezet magának a Vezetői Információs Rendszer felhasználási területeinek, a stratégiai menedzsment rendszerben és az intézményirányításban betöltött szerepének áttekintésén túl a kialakításhoz szükséges feltételek, döntések áttekintését is tartalmazza.



Az ötödik fejezet az *adattárház* kialakítását, az adattár alapú Vezetői Információs Rendszer kialakítását mint projektet szemlélve konkrét folyamatleírást tartalmaz, amely segítséget nyújthat a VIR kialakításához és bevezetéséhez mind az informatikai, mind a stratégiai menedzsment számára.

A kézikönyv végén négy mellékletben a témához tágabban kapcsolódó elemzések, összegző tanulmányok találhatóak, amelyek jól kiegészítik a kézikönyv egyes fejezeteinek tartalmát:

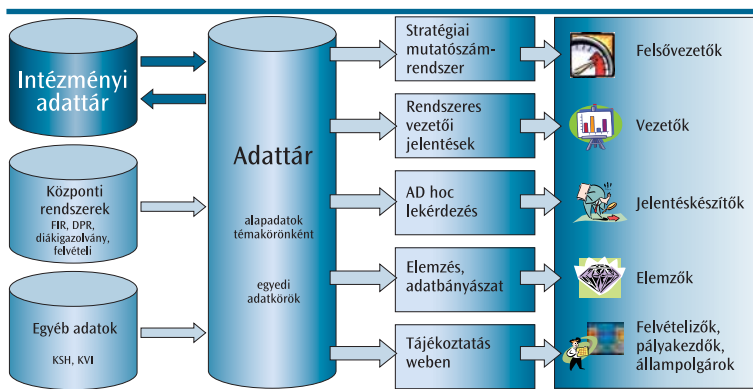
- az első melléklet bemutatja a gazdasági szektorban már működő vezetői információs rendszereket, azok hatását, hasznosulásának mérőszámait és felsőoktatási alkalmazásuk lehetőségeit,
- a második melléklet a – több fejezetben is említett – Balanced Scorecard irányítási rendszer általános működését, valamint a felsőoktatás területére történő adaptálásának kérdéseit járja körül,
- a harmadik melléklet a hazai felsőoktatás-menedzsmenthez kapcsolódó kérdéseket, a felsőoktatási intézmények főbb stratégiaalkotási és döntéshozatali folyamatait vázolja, és kísérletet tesz ezek tipizálására,
- a negyedik melléklet az intézményi stratégia, illetve mutatószámok kialakításához kapcsolódóan az ismertebb nemzetközi és hazai felsőoktatási rangsorok főbb mutatószámait összegzi.

A kiadvány tartalmához szorosan kapcsolódnak olyan mellékletek, szolgáltatások is, mint fogalomtár, adatmodell, ágazati és intézményi VIR demo, amelyek nyomtatott formában nem jeleníthetők meg, a [www.avir.hu](http://www.avir.hu) oldalon azonban hozzáférhetők. Ezeket külön ikonnal is jelöljük a szövegben.

Maga a Vezetői Információs Rendszer felépítése a meglévő adatbázisokban jelenleg is megtalálható információk új szempontok szerinti összerendezését teszi lehetővé, ezáltal új minőségű információ keletkezik, amely elengedhetetlen az intézményi és ágazati kormányzás fejlesztéséhez és minőségi javulásához. Egyelőre még megíjósolhatatlan, milyen konkrét új döntések szület(het)nek meg ezáltal, de az biztosan mondható, hogy amint a teljes ágazati szintű adatbázis működése megvalósul, az Európai Felsőoktatási Térségben pozícióink jelentősen javulhatnak. Az adattár alapú VIR lehetővé teszi a sztenderd lekérdezések, az ad hoc problémák, az egyes folyamatokra vonatkozó [adatbányászat](#) és az elemzések, előrejelzések elkészítését, valamint a benchmarking tevékenység javítását is.



A Vezetői Információs Rendszer tehát alkalmas az intézmény teljes teljesítmény- és tudásmenedzsment rendszerének követésére, ezáltal mind a három európai felsőoktatás-fejlesztési pillér megvalósításának támogatására!



3. ábra. Az adattár alapú VIR felhasználási lehetőségei

## Használati útmutató – Mit hol találok meg?

Minden egyes fejezet elején rövid összefoglaló található arról, hogy az adott fejezet alfejezetei mely témák kifejtését tartalmazzák, ezért érdemes azt áttekinteni, és ennek alapján tájékozódni.

Az egyes fejezetekben utalások találhatók arra, hogy az adott téma hol és hogyan függ össze az előző vagy következő fejezetekben kifejtettekkel, azonban az egyes fejezetek önmagukban is értelmezhetőek és használhatóak. A fejezetek elején megtalálható *összefoglaló* a stratégiaalkotás, a VIR szempontjából kiemeli az adott fejezet szerepét, funkcióját. A *fontos, jelentős, megjegyzendő állításokat*, fogalmakat vagy megjegyzéseket *bekereztelve* találhatják meg. Ahol lehetett, igyekeztünk konkrét, a felsőoktatásból vett gyakorlati *példákat* is beemelni a kézikönyvbe.

A fent említett gyakorlati példák mellett jelen kiadvány a későbbiekben a kézikönyv tematikai felépítéséhez kapcsolódó esettanulmányokkal is kiegészül. Ezek a rövid intézményi esetleírások a stratégiai tervezés és nyomkövetés, illetve VIR-bevezetés kapcsán néhány hazai felsőoktatási intézmény legfontosabb hasznosítható tapasztalatait foglalják össze.

Minden egyes fejezethez készült az alapfogalmakat magyarázó összeállítás, amely a *Fogalomgyűjtemény* című mellékletben található meg.

Egy-egy fejezeten belül több szerző is közreműködött, így mind a struktúra, mind a stílus különböző lehet, azonban úgy ítéltük meg, hogy ez a kézikönyv használhatóságát nem befolyásolja, így a szerzői szabadságnak ezt a fokát meghagytuk. Tartalmában, fogalomhasználatában azonban igyekeztünk egységesek lenni (kivéve azokban az esetekben, ahol ez a többszínűség vagy akár tartalmi különbség többletinformációt hordoz, illetve többletszélességet jelenthet az Olvasónak saját rendszere kialakításához), és az egyes fejezetek összefüggéseit feltárni és végigvezetni. A legfontosabb szempontunk egy korábbi HEFOP-programban<sup>15</sup> kidolgozott, de attól kissé eltérő intézményi folyamatmodell alkalmazása volt, amelyet mind a stratégiaalkotás, mind a mutatószámok, mind a VIR tervezése és működtetésének leírása során alkalmaztunk. Ez nem jelenti azt, hogy ez az egyetlen üdvözítő megoldás az intézmény folyamatainak definiálásában, azt viszont igen, hogy szerintünk ennek a folyamatdefiniálásnak kell a stratégiai menedzsment folyamat első lépésének lennie, amely így egységessé teszi a rendszert, jelentősen könnyítve az átláthatóságot, a tervezhetőséget és a megvalósítást is.

A kézikönyv elkészítése során kiemelt hangsúlyt fektettünk arra, hogy az itt leírtak megfeleljenek az intézményi igényeknek, elvárásoknak. Ezért a maga nemében újszerű kezdeménnyel álltunk elő: a kiadvány nem végleges tartalmát néhány hónappal korábban az interneten publikáltuk e-bookhoz hasonló formátumban, egyfajta társadalmi-szakmai vitára bocsátva azt. Így jelen kiadvány már a korábban interneten publikált változathoz kapcsolódó, az intézményektől, szakértőktől és a témával foglalkozó tanácsadó vállalkozásoktól beérkezett észrevételek alapján került átdolgozásra, és lett megjelentetve.

A TÁMOP 4.1.1. intézményi pályázatok a VIR bevezetés terén minden bizonnyal rengeteg új tapasztalatot fognak hozni, így vélhetően szükség lesz ezek alapján a kézikönyv további aktualizálására, kiegészítésére. Mindezek a terveink szerint – folyamatosan bővülő kapcsolódó szakmai tartalmak mellett – a [www.avir.hu](http://www.avir.hu) internetes oldalon a későbbiekben elérhető lesznek.

<sup>15</sup> HEFOP 3.3.1. A felsőoktatás szerkezeti és tartalmi fejlesztése. Az említett folyamatmodellt a „Felsőoktatási intézmények minőségkultúra váltásának pilotprogramja” című HEFOP-3.3.1-P-2004-09-0129/1.0 számú projekt keretében dolgozta ki a Corvinus Egyetem, a Pécsi Tudományegyetem és a Miskolci Egyetem konzorciuma. <http://informatika.uni-corvinus.hu/hefop>