

Tartalom

Bevezető – Felsőoktatási menedzsment, stratégiai tervezés és vezetői információs rendszer	9
1. Vezetői döntéshozatal és felsőoktatási menedzsment	25
1.1. Bevezető	25
1.2. Felsőoktatási vezetés, egyetemi kormányzás, felsőoktatási menedzsment: fogalmi-történeti áttekintés	25
1.2.1. Miben más az egyetem, mint egyéb szervezetek?	25
1.2.2. Az egyetem mint a „laza kötődés” szervezete	26
1.2.3. Eltérő vezetési modellek	28
1.2.4. A bolognai folyamat hatása	32
1.2.5. A felsőoktatási menedzsment tartalmi területei	33
1.2.6. Kulcsfogalmak	36
1.3. A stratégiák és a minőségbiztosítás kapcsolata a felsőoktatásban	38
1.3.1. Stratégiák	38
1.3.2. Minőségbiztosítás	40
1.3.3. Minőségirányítási rendszerek és a stratégia	41
1.4. A használható vezetői információs rendszer alapfeltételei	43
1.4.1. Integrált információrendszer és VIR	43
1.4.2. Lehetséges szervezeti megoldások (programfelelősi rendszer)	44
1.4.3. Kontrolling	46
1.4.4. Vezetői információs rendszer	46
1.4.5. Mutatószámrendszer	46
1.5. A hazai felsőoktatási intézményi döntéshozatal sajátosságai	47
1.5.1. Portfólió-menedzsment stratégiai meghatározottsága	48
1.5.2. Oktatás	48
1.5.3. Kutatás	48
1.5.4. Kutatáshasznosítás	49
1.5.5. Egyéb funkcionális stratégiák	49
2. Intézményi stratégiai menedzsment folyamat	53
2.1. Bevezető	53
2.2. A stratégiakészítés jellemzői, alapvetések	53
2.2.1. Stratégiai dokumentumrendszer, stratégiai hierarchiák: minőségi, hosszú távú stratégiák, középtávú tervek, operatív tervek	54

2.2.2.	Az intézmény folyamatmodellje	57
2.2.3.	Az intézmény stratégiai dokumentumrendszere	59
2.3.	Hogyan készítsünk intézményünknek stratégiát? A stratégiaalkotás javasolt folyamata, módszerei és nehézségei	61
2.3.1.	A stratégiai menedzsment folyamat leírása	62
2.3.2.	A stratégia előkészítése	62
2.3.3.	A stratégiai tervezés mint projekt definiálása	63
2.3.4.	A stratégiai tervezés folyamata	66
2.3.5.	A stratégia végrehajtása	79
2.3.6.	A stratégia végrehajtásának követése: monitoring és kontrolling	82
2.4.	Az intézményi szabályozó eszközök áttekintése	85
2.4.1.	A szabályzatok szerepe a stratégiai menedzsment folyamatban	85
2.4.2.	Az intézményfejlesztési terv helye a stratégiában	86
3.	Stratégiai mutatószámrendszer kialakítása felsőoktatási intézményekben	89
3.1.	Bevezető	89
3.2.	Stratégiai mutatószámok alapvető fogalmi kérdései	89
3.3.	Létező stratégiai mutatószámok/indikátorok rekonstruálása a felsőoktatási intézmények tevékenységei szerint	92
3.3.1.	Az intézmények fenntartási szerződéseiben szereplő mutatók jellemzése a felsőoktatási intézmények oktatás, képzés, tanulás tevékenységei mentén	94
3.3.2.	Az intézmények fenntartási szerződéseiben szereplő mutatók jellemzése a felsőoktatási intézmények kutatás-fejlesztési, innovációs tevékenységei mentén	95
3.3.3.	Az intézmények fenntartási szerződéseiben szereplő mutatók jellemzése a felsőoktatási intézmények gazdálkodási tevékenységei mentén	96
3.3.4.	Az intézmények fenntartási szerződéseiben szereplő mutatók jellemzése a felsőoktatási intézmények vezetési, irányítási tevékenységei mentén	96
3.3.5.	Az intézmények fenntartási szerződéseiben szereplő mutatók jellemzése a felsőoktatási intézmények nemzetközi kapcsolatai, regionális beágyazódása mentén	97
3.4.	A mutatószámképzés logikája, folyamata	98
3.4.1.	A mutatószámrendszer képzésének első lépése: előkészítés	99
3.4.2.	Stratégiai céltérkép elkészítése	101
3.4.3.	Stratégiai mutatószámrendszer kialakítása	102
3.4.4.	Mutatószámok értékeinek megadása és jelentéskészítés	105
3.4.5.	Mutatók használata a mindennapok során	107
3.5.	Stratégiai mutatószámok tipizálhatósága	107
3.5.1.	Mutatószámok a mérés tárgya szerint	108
3.5.2.	Mutatószámok a mérés módja szerint	111
3.5.3.	Mutatószámok az alkalmazás módja szerint	112
3.6.	Mutatószámok alkalmazásai	115
3.6.1.	Stratégiai versus működési mutatók feltárásának módszerei	117
3.6.2.	Mutatószámok monitorozásának megoldásai	118
4.	Vezetői döntéstámogató rendszerek a felsőoktatásban	123
4.1.	Bevezető	123
4.2.	A felsőoktatási intézmény vezetői információs rendszerének célja	123
4.3.	A felsőoktatási intézményi stratégiai tervezés és megvalósítás illetve a VIR kapcsolata	124
4.4.	A felsőoktatási intézményi VIR és kapcsolódásai	125
4.5.	Egy lehetséges VIR-architektúra	126
4.6.	Hogyan támogatja a VIR a döntéshozatali folyamatot?	127
4.6.1.	Kik a VIR felhasználói?	127
4.6.2.	VIR-tipológia: hogyan határozzuk meg a döntéshozatalunk modelljét?	127

4.6.3.	VIR-követelmények	128
4.6.4.	Néhány kiemelt döntési szituáció	129
4.7.	Intézményi rendszerek és az ágazati megoldás intézményes kapcsolata	130
4.8.	VIR bevezetése = Business Process Reengineering (BPR) + változásmenedzsment	132
5.	Adatmodellek és adattárak: képzésük, sajátosságok, felhasználhatóságuk a döntéstámogatásban; az intézményi információszolgáltatás rendszere	135
5.1.	Bevezető	135
5.2.	Adattárház alapú vezetői információs rendszerek kialakításának főbb szempontjai, alapelvek, fogalmak	135
5.3.	Adattár adatmodellezés	140
5.4.	Az adattár funkcionális felépítése, eszközei	143
5.4.1.	Általános architektúra	143
5.4.2.	Az adattár adattárolási szintjei	143
5.4.3.	Adatforrások típusai	145
5.4.4.	Forrásadatok elérése	147
5.4.5.	Forrásadatok feldolgozása és betöltése az adattárba	148
5.4.6.	Adatfrissítés, adatok öregítése	152
5.4.7.	Fogalomtár	154
5.4.8.	Stratégiai mutatószámok	155
5.4.9.	Riportok	156
5.4.10.	Ad hoc lekérdezések, OLAP	157
5.4.11.	Elemzések, modellépítés	157
5.4.12.	Adatszolgáltatások	158
5.4.13.	Információk publikálása	158
5.4.14.	Adattár-adminisztráció	159
5.5.	Az adatminőség informatikai kérdései, adatellenőrzés, adattisztítás	162
5.5.1.	Az adatminőség szerepe az intézmény életében	162
5.5.2.	Az adatminőség ellenőrzése	163
5.5.3.	A forrásrendszerek és az adattár adatminőségének biztosítása	165
5.6.	VIR bevezetése, támogató környezet	165
5.6.1.	Adattár alapú VIR bevezetésének főbb lépései, „jó gyakorlatok”, tippek	165
5.6.2.	Projekt tevékenységei, lépései	169
5.6.3.	Intézményi adattár kialakításának szervezeti keretei, szereplői	177
5.7.	A VIR fenntarthatósága	179
5.7.1.	VIR-kompetenciaközpont	179
5.7.2.	Adattárház fenntartásának feladatai	181
1. melléklet	Vezetői rendszerek működése a gazdasági szektorban, kitekintéssel a felsőoktatásra – a VIR és a controlling rendszerek összehasonlítása	183
2. melléklet	A Balanced Scorecard mint menedzsmenttechnológia bemutatása	193
3. melléklet	Felsőoktatás-menedzsment, döntéstámogató eszközök – hazai körkép	199
4. melléklet	Az ismertebb nemzetközi és hazai felsőoktatási rangsorokban alkalmazott főbb mutatószámok	207
	Fogalomgyűjtemény	215
	Összesített irodalomjegyzék	233
	Szerzőink	239