

# Forráselosztás, emberierőforrás-menedzsment és egyéni teljesítményértékelés a London School of Economics-on

## Bevezetés

Az esettanulmány célja, hogy bepillantást engedjen a világ egyik vezető egyetemének, a London School of Economics and Political Science-nek, az LSE-nek a teljesítményértékeléssel és emberi erőforrásokkal kapcsolatos gyakorlatába. Ennek tükrében remélem, hogy nemcsak a magyarországi intézményeinkben zajló folyamatok érthetőek meg egy másfajta aspektusból, hanem a bemutatott gyakorlatok adaptálásával elősegíthető a tanulás és kutatás feltételrendszerének javítása is.

Az esettanulmány alapjául szolgáló információkat egy tanulmányút során gyűjtöttem, amelyre 2008. április 7-e és 11-e között került sor. Az eset tehát döntően az LSE akkori állapotát tükrözi, ám ha idő közben olyan változás történt, amely tudomásra jut, akkor azt lábjegyzetben jelezni fogom. A kint tartózkodásom alatt az intézmény számos dokumentumot bocsátott a rendelkezésemre. Emellett a háttérbeszélgetéseken kívül 11 interjút is készítettem különböző adminisztratív pozíciókban dolgozó munkatársakkal, amelyek többségét diktafonnal is rögzítettem (az interjúalanyok listáját lásd a mellékletben). Kétségtelen korlátja a dolgozatnak, hogy az akadémiai szféra megszólaltatására nem volt módom (a látogatásom idején épp tavaszi szünet volt), így az esettanulmányban kevésbé tudok kitérni arra, hogy a bemutatott rendszerek hogyan ágyazódnak be az akadémiai szféra mindennapi gyakorlatába, és melyek az akadémiai szféra által megtapasztalt előnyei és nem kívánt mellékhatásai.

Az esettanulmány első részében bemutatom az LSE legfontosabb jellemzőit, adatait és a felépítését. A második részben az intézmény stratégiáját, annak felépítését, és ehhez kapcsolódóan a szervezeti egységek teljesítményének értékelését, illetve az erőforrások elosztásának mechanizmusait ismertetem. A harmadik rész az emberierőforrás-menedzsment gyakorlatáról szól, különös tekintettel az egyéni teljesítményértékelési rendszerre, de emellett kitérek a bérezési rendszerre és a toborzási és kiválasztási folyamatokra is. A negyedik részben - az egyéni teljesítményértékelés kérdéséhez kapcsolódva - azokat a törekvéseket vázolom, amelyek közvetlen célja az oktatás minőségének javítása (oktatók, PhD hallgatók képzése és akkreditációja, a kiváló oktatók elismerése, a hallgatói véleményezési rendszer jellemzői). Az esettanulmány záró részében azokat a tanulságokat igyekszem megfogalmazni, amelyek a magyar felsőoktatási intézmények számára hasznosak lehetnek.

Az esettanulmány elkészítéséhez több embertől kaptam támogatást. Sokat köszönhetek Simeon Underwoodnak, aki az intézmény hallgatói adminisztrációjáért felelős vezető (ún. „academic registrar”). A vele folytatott beszélgetések során nem csak az interjúk esetleges félreértései tisztázódtak, hanem sokat segített az intézmény szellemiségének megértésében is. Szintén nagyon hálás vagyok Linda Newmannek, aki az összes interjú megszervezésében a segítségemre volt. Nélküle nem lett volna lehetőségem ilyen rövid idő alatt ennyi interjú lebonyolítására. Természetesen nagyon köszönöm minden interjúalanyomnak a segítőkészségét és a rám szánt idejét. Végül pedig köszönet illeti a Tempus Közalapítványt, valamint a BCE Nemzetközi Irodájának munkatársait, akik az LLP Erasmus Adminisztratív Személyzet Mobilitási Programja révén lehetővé tették a tanulmányutamat.

## Az LSE általános bemutatása

A London belvárosában működő, 1895-ben alapított London School of Economics and Political Science (továbbiakban: LSE) profilját, oktatói és hallgatói összetételét, és így működését tekintve is igen sajátos intézménye az angol felsőoktatásnak.

Az LSE kizárólag társadalomtudományi területen folytat képzést és kutatást. Igen specializált fókuszú intézmény tehát, amely ennek ellenére a 129 brit felsőoktatási intézmény között jellemzően a 3-5. helyet foglalja el<sup>1</sup>, és minden jelentősebb országos intézményi rangsor a legjobb 10 intézmény közé sorolja.

Specializált irányultságának dacára az általános világranglistán is az első 70 között szerepel<sup>2</sup>, ám a kifejezetten társadalomtudományi és üzleti intézményeket vizsgáló listákon ennél előkelőbb pozícióban, a 3-25. helyeken áll<sup>3</sup>. A Fulbright Bizottság a világ vezető társadalomtudományi intézményének nevezte az LSE-t<sup>4</sup>.

Az LSE oktatási portfóliójában összesen 22 alapképzési (undergraduate) program és körülbelül 150 posztgraduális program szerepel, amelyeken a 2007/2008-as tanévben körülbelül 9 700 hallgató vett részt. A hallgatók 43%-a alapképzést, 55%-a pedig posztgraduális képzést hallgatott (a többiek speciális státuszban voltak)<sup>5</sup>. A hallgatók között rendkívül magas számban találhatók külföldiek. Jól mutatja ezt, hogy az alapképzési programokban tanuló hallgatók 51%-a, a posztgraduális hallgatók esetében pedig 80% jön az Egyesült Királyságon kívülről. Összességében így a hallgatóknak kevesebb, mint 40%-a belföldi, míg a brit felsőoktatásban ez az arány átlagosan majdnem 90%, de még a nevesebb intézményekben (Oxford, Cambridge, Imperial, Warwick, UCL, York) is 60-70% körül mozog<sup>6</sup>.

A 9700 hallgatóra mintegy 1300 akadémiai és 1670 adminisztratív munkatárs jut. Teljes munkaidős egyenértékes státuszban számolva ez kb. 600 fő oktatói-kutatói, 200 fő tisztán kutatói státuszban lévő alkalmazottat, valamint 1000 fő egyéb (operatív, vezetői, orvosi) státuszban lévő alkalmazottat jelentett. Az oktatói kar összetétele a hallgatókhoz hasonló nemzetközi képet mutat, hiszen az oktatók és kutatók 45%-a érkezik az Egyesült Királyságon kívülről. Az oktatók 94%-a vesz részt a felsőoktatási intézmények kutatási eredményeit vizsgáló országos folyamatban, a Research Assessment Exercise-ban, ami nagyon magasnak

1 Lásd például: [http://en.wikipedia.org/wiki/The\\_Complete\\_University\\_Guide](http://en.wikipedia.org/wiki/The_Complete_University_Guide)

2 Például a THE QS World University Rankings 2009-es listáján a 67. helyen.

3 Például a THE QS World University Rankings társadalomtudományi listáján 2007. és 2009. között végig az első öt között volt, az Academic Ranking of World Universities 2009-es társadalomtudományi listáján a 25., a közgazdasági/üzleti listán pedig - legjobb nem amerikai egyetemenként - a 17. helyen szerepelt.

4 Forrás: <http://www.fulbright.co.uk/fulbright-awards-for-us-citizens/postgraduate-student-awards/university-partners/lse>

5 <http://www.lse.ac.uk/resources/statisticsOnLSE/statisticsOfStudents/tableA.htm>

6 Lásd: <http://www.lse.ac.uk/resources/statisticsOnLSE/> illetve a Context Statistics című kiadványt ([http://www.lse.ac.uk/collections/planningUnit/pdf/Context\\_Statistics\\_2009.pdf](http://www.lse.ac.uk/collections/planningUnit/pdf/Context_Statistics_2009.pdf))

számít az intézmények között, és jól tükrözi az LSE erőteljes kutatási orientációját is. (A RAE eredménye jelentős mértékben befolyásolja a kutatásra fordított állami támogatások elosztását.)

Az intézmény bevétele 2007-ben 168 millió font (akkori árfolyamon kb. 50-55 mrd Ft) volt, amelynek 47%-a tandíjből, 9,5%-a pedig kutatási támogatásokból származott (a fennmaradó részt a finanszírozási tanács támogatása (17%), alapítványi és befektetési jövedelem (3%) és egyéb jövedelem (22%) tette ki.). A 148 millió fontos kiadásból 58% bér és bérjellegű juttatás, a fennmaradó rész döntő többségét a működési költségek jelentették<sup>7</sup>. 2008-ban az akadémiai és nem-akadémiai kiadások aránya 47:53 volt, azaz a kiadások kevesebb, mint felét fordították közvetlenül oktatási és kutatási tevékenységre.

## Az LSE irányítási struktúrája<sup>8</sup>

Az intézmény működéséért és pénzügyi helyzetéért az igazgatótanácsnak megfelelő feladatokat ellátó, 27 tagú Tanács (Council)<sup>9</sup> felel, amely tehát az intézmény stratégiájának meghatározásában, illetve a végrehajtás ellenőrzésében vesz részt. A Tanács külsős civilekből, oktatókból, hallgatókból és az intézmény korábbi tisztségviselőiből áll. Az intézmény törvényes működését a felügyelőbizottságnak megfelelő feladatokat ellátó Court of Governors felügyeli. Mindkét testület számos bizottságot működtet.

A Tanács az intézmény működésének megszervezését és ellenőrzését az intézmény igazgatójára (director) bízta, aki így az intézmény képviselője is a külső szereplők előtt. Az intézmény igazgatója az elmúlt 30 évben mindig kívülről választott személy volt, ami persze nem zárta ki azt, hogy az igazgatók ne tudományosan magasan jegyzett személyek legyenek. Ezt jól mutatja, hogy az elmúlt időszakban e posztot olyan nemzetközileg is ismert személyek töltötték be, mint Ralf Dahrendorf (1974-1984) és Anthony Giddens (1996-2003).

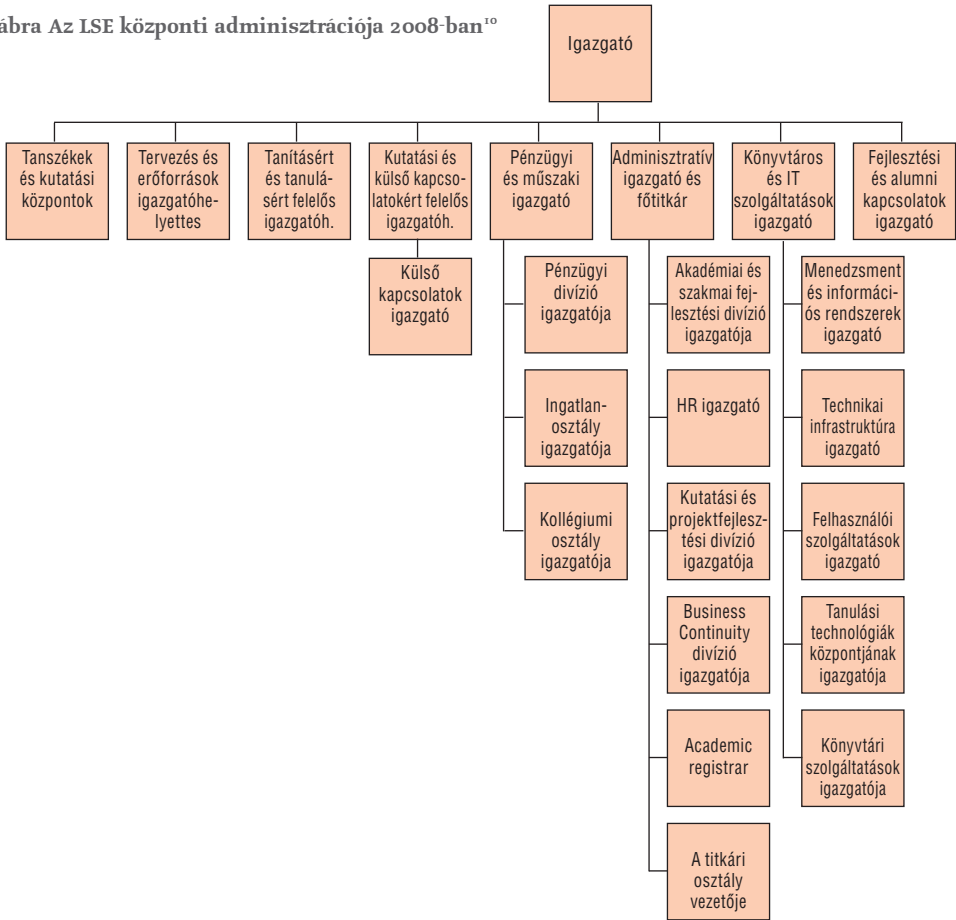
Az igazgató munkáját a menedzsment segíti, amely három, belülről választott, egy-egy területet felügyelő igazgatóhelyettesből (pro-directors), valamint az egyes adminisztratív területekért felelős (kinevezett) tagokból áll. Az intézmény három igazgatóhelyettese a tervezésért és erőforrásokért, a kutatásért és külső kapcsolatokért, valamint az oktatásért és tanulásért (angolul pro-director of teaching and learning) felel. A menedzsmentet a pénzügyi és műszaki igazgató, az adminisztratív igazgató (és egyben főtitkár), a könyvtári és IT szolgáltatások igazgatója, valamint a fejlesztési és alumni kapcsolatok igazgatója egészíti ki.

<sup>7</sup> Forrás: Annual Accounts for the Year ended 31 July 2007. Elérhető: [www.lse.ac.uk/collections/financeDivision/pdf/2007AnnualAccounts.pdf](http://www.lse.ac.uk/collections/financeDivision/pdf/2007AnnualAccounts.pdf)

<sup>8</sup> Az alábbi fejezetben szereplő bizottságok összetételéről, működéséről részletes információ található az alábbi oldalon: <http://www2.lse.ac.uk/intranet/directoriesAndMaps/committeesAndWorkingGroups/home.aspx> Ismerve a magyar intézményekben működő bizottságok, testületek számosságát, önmagában jó példának látom az LSE bizottságainak ilyen áttekinthető és egy-egy bemostratálását.

<sup>9</sup> Tevékenységéről, összetételéről lásd: <http://www2.lse.ac.uk/intranet/directoriesAndMaps/committeesAndWorkingGroups/council/Home.aspx>

1. ábra Az LSE központi adminisztrációja 2008-ban<sup>10</sup>



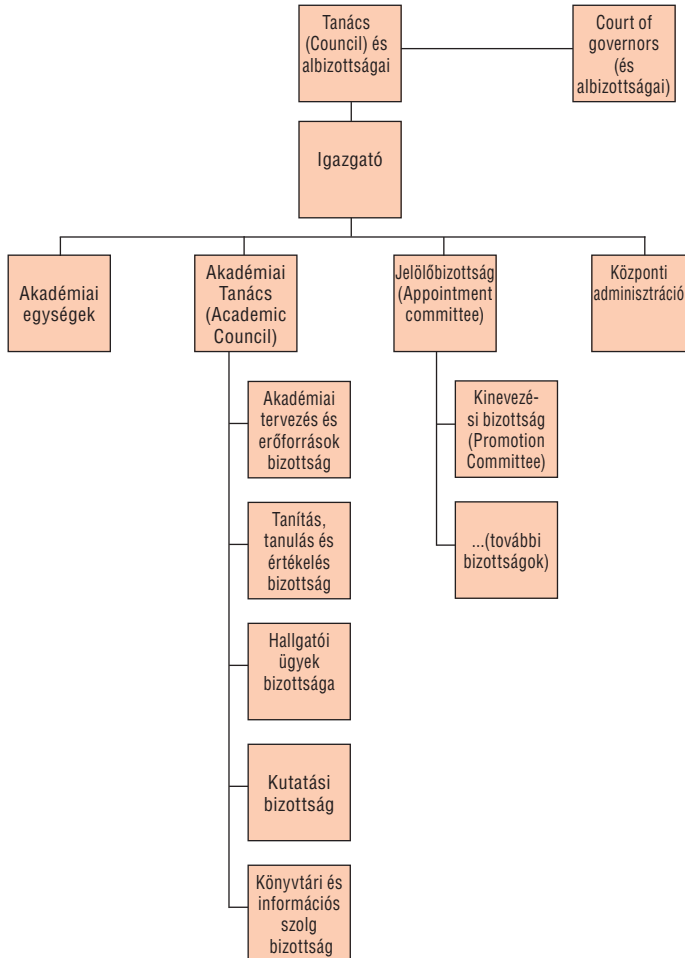
Az igazgató munkáját belülről további bizottságok segítik. Ezek közül a legfontosabb az Akadémiai Tanács (Academic Board), amelynek minden véglegesített oktató a tagja, és az akadémiai ügyekben a végső döntéshozó szervnek tekinthető. Az Akadémiai Tanács számos stratégiai testület munkáját fogja össze. Ezek közül - különösen a cikk fókusza szempontjából - kiemelkedik az akadémiai tervezés és erőforrás bizottság (Academic Planning and Resources Committee, APRC), amely a stratégiai tervezés, a teljesítményértékelés és az erőforrás-allokáció folyamatát felügyeli. A további stratégiai bizottságok közé tartozik a kutatási bizottság, a tanulási és tanításértékelési bizottság (az oktatási folyamatok minőségbiztosításáért felelős testület), a könyvtári és információs szolgáltatási bizottság, valamint a hallgatói ügyek bizottsága. E bizottságok munkáját további konzultatív bizottságok, felhasználói panelek támogatják.

Az Akadémiai Tanács (és albizottságai) mellett a másik alapvetően fontos bizottság a Jelölőbizottság (Appointments Committee), amelynek feladata minden oktatói és kutatói kinevezés ellenőrzése és jóváhagyása, így ezt tekinthetjük az akadémiai standardokat őrző egyik legfontosabb testületnek. A Jelölőbizottság

10 A részletes, friss ábra elérhető az alábbi címen: <http://www.lse.ac.uk/collections/planningAndCorporatePolicy/pdf/senior-ManagementStrucLSE.pdf>

tagja az összes professzor, tanszékvezető, az igazgató és az igazgatóhelyettesek. A Jelölőbizottság jelöli ki az Előmeneteli Bizottság (Promotion Committee) és a kiválasztási bizottságok (Selection Committees) tagjait, akik az oktatói teljesítményértékelést, illetve az új oktatók kiválasztását végzik (lásd később).

2. ábra Az LSE kormányzásának szereplői és legfontosabb bizottságai 2008-ban<sup>11</sup>



Az oktatási és kutatási tevékenység a 19 tanszék<sup>12</sup> keretén belül zajlik (ezeket 22 további kutatási központ egészíti ki), amelyek működését közvetlenül a központi adminisztráció hangolja össze, illetve felügyeli. Nincs tehát kari szint. A tanszékek száma nem teszi lehetővé, hogy az összes bizottságban minden tanszék

<sup>11</sup> Az LSE kormányzási szerkezetének ábrája elérhető a <http://www.lse.ac.uk/collections/planningAndCorporatePolicy/pdf/StructureSchGov.pdf> címen. A teljes bizottsági szerkezet pedig megtalálható itt: <http://www2.lse.ac.uk/intranet/directoriesAndMaps/committeesAndWorkingGroups/AcademicCommitteeStructure.pdf>

<sup>12</sup> Mára ez a szám 22-re nőtt.

képviseltesse magát. Ehelyett az egyes tanszékeket öt tanszékcsoportha sorolták<sup>13</sup>, és a bizottsági helyek elosztásakor a tanszékcsoporthat küldhetnek képviselőket.

A tanszékek élén a tanszékvezető áll, akit a tanszéki kollégák választanak három évre. A magyarországi viszonyokhoz képest talán meglepő, de a tanszékvezetői pozíciót (különösen hosszabb időtartamra) gyakran nehéz betölteni, mivel elsősorban adminisztrációs feladatok ellátása jár vele, ami nem mindig népszerű a kimagasló tudományos pályára törekvő oktatók körében. A tanszékvezetői pozíció vállalását ezért egyfelől adminisztratív úton (a professzorok munkaköri leírásában szerepel, hogy pályafutásuk alatt végezzenek tanszékvezetői vagy ahhoz hasonló adminisztratív feladatot), másfelől pedig sajátos juttatásokkal igyekeznek vonzóbbá tenni<sup>14</sup>. Emellett olyan megoldásokat is próbálnak intézményesíteni, amelyek biztosítják a tanszéki szint adminisztrációjának folytonosságát a vezetők gyakori cserélődése mellett is. Ezek közé tartozik például a tanszéki menedzseri pozíció<sup>15</sup>, az új tanszékvezetők számára szervezett belső képzési és tréning programok, valamint a legfontosabb tudnivalókat tartalmazó Tanszékvezetői kézikönyv<sup>16</sup>.

Mint ahogy az adminisztratív feladatok ellátása intézményi szinten erősen centralizált, ezért a tanszékek hatásköre meglehetősen korlátozott. A tanszék felelős olyan vonzó képzési programok kialakításáért és kezdeményezéséért, amelyek „üzleti tervét” bár a tanszékek dolgozzák ki, ám ezeket az intézmény különböző bizottságainak is jóvá kell hagynia. A tanszék felel továbbá a tanszéki oktatók toborzásáért, de a kiválasztásban a végső jóváhagyást a Jelölőbizottság (Appointment Committee) adja. A tanszékek pénzügyi önállósága rendkívül korlátozott, hiszen költségeik nagy része előre rögzített tételekből (például a bérköltségekből) áll össze. Önálló döntéseket csak kisebb kiadások esetén hozhatnak (ennek keretét részben létszámarányosan, részben pedig specifikus feladatokra kapják). Ez azonban azzal is jár, hogy a tanszékeknek csak közvetett felelőssége van az intézmény pénzügyi stabilitásáért, pl. azzal, hogy vonzó képzési programokat indítanak.

## Az akadémiai szervezeti egységek teljesítményének értékelése

Az intézmény stratégiájának és tervezési folyamatainak összefogásáért két szervezet felelős az intézményen belül. Az egyik a már említett akadémiai tervezés és erőforrás bizottság (Academic Planning and Resources Committee, APRC), amely a legfontosabb akadémiai testület, az Akadémiai Tanács stratégiai albizottsága. Az APRC tagja az igazgató, mindhárom igazgatóhelyettes, egy fő az Akadémiai Tanács jelölése alapján, további 8 fő az oktatók és kutatók közül, illetve egy hallgató. A bizottság munkáját adminisztratív oldalról a Tervezési Egység (Planning Unit) segíti.

### AZ LSE STRATÉGIÁJA

A tanszékek teljesítményének értékelése, illetve a forráselosztás során az egyik fontos viszonyítási pont az

13 A tanszékcsoporthat lásd itt: <http://www2.lse.ac.uk/intranet/directoriesAndMaps/committeesAndWorkingGroupsacademicBoard/academicBoardConstituencyGroups.aspx>

14 A tanszékvezető választhat a fizetésemelés vagy egy sajátos juttatási csomag közül, amely kutatási támogatást, oktatási helyettesítést és az alkotói szabadság (sabbatical) gyorsabb kiváltásának lehetőségét tartalmazza. Részletesen lásd: <http://www2.lse.ac.uk/intranet/LSEServices/services/headsOfDepartmentHandbook/hod/remunerationForHeadsOfDepartment.aspx>

15 A tanszéki menedzser feladatai kiterjednek a tanszéki tervezési folyamatokra, az erőforrás-gazdálkodásra (beleértve a személyzeti politikával járó adminisztrációs feladatokat), a hallgatói ügyintézésre, a minőségbiztosítási eljárásokra, és a tanszéki PR tevékenységekre is. Tevékenységének részletes leírása megtalálható itt: <http://www2.lse.ac.uk/intranet/LSEServices/services/headsOfDepartmentHandbook/hod/theRoleofDepartmentalManagers.aspx>

16 <http://www2.lse.ac.uk/intranet/LSEServices/services/headsOfDepartmentHandbook/Home.aspx>

intézményi stratégia<sup>17</sup>. Az intézményi stratégia rövid, mindössze 20 oldalas, egyszerű nyelven megfogalmazott dokumentum, amely

- összefoglalja az intézmény misszióját (statement of purpose), amely „a megértés növelése egy komplex és változó világban a társadalomtudományi oktatás és kutatás segítségével, valamint azáltal, hogy az intézmény bemutatja tevékenységét a döntéshozóknak és a köz-, magán és nonprofit szféra gyakorlati szakembereinek”<sup>18</sup>;
- felsorolja és értelmezi az intézmény értékeit (pl. integritás, elkötelezettség a hallgatók iránt, intellektuális szabadság, a környezet tisztelete, felelősségvállalás, egyenlőség és diverzitás, a hallgatók és oktatók részvételének biztosítása a döntéshozásban);
- egy-két mondatban jellemzi a különböző környezeti szegmensek alakulását (PESTEL módszer segítségével<sup>19</sup>);
- bemutatja az intézmény öt prioritását, azaz a stratégiai céljait. Ezek: 1. kiválóság fenntartása az oktatásban és a hallgatói szolgáltatásokban, 2. magas színvonalú kutatások folytatása, 3. kapcsolat a szélesebb közvéleménnyel, 4. expanzió az intézmény versenyhelyzetének fenntartásához és intellektuális innovativitásának elősegítéséhez, és 5. erőforrások fókuszálása a fenti prioritások érdekében. A dokumentumban mindegyik prioritást röviden értelmezik és indokolják, ezekhez konkrét célkitűzéseket, indikátorokat és felelősöket rendelnek.
- Mindezt kiegészíti egy, a stratégia megvalósításának legfőbb kockázatait értékelő rész (olyan tényezők szerepelnek itt, mint pl. csökkenő hallgatói minőség, az oktatás és kutatás arányának eltolódása, a kiemelkedő oktatók és kutatók távozása, a kutatási teljesítmény csökkenése).<sup>20</sup>

A stratégiát nyomtatott formában is eljuttatták minden októnak, és különszám foglalkozott vele a „news&view” című belső hírújságban.<sup>21</sup> Ebben mindegyik prioritásról megszólaltattak 5-6 oktatót, munkatársat is - alátámasztva a célkitűzés fontosságát, helyénvalóságát.<sup>22</sup>

Az intézményi stratégiát több dokumentum egészíti ki (alapozza meg). Az egyik a rendszeresen megjelentetett „környezeti statisztikák” című nyilvános benchmark kiadvány, amely a versenytárs intézményekkel összehasonlítva mutatja be az LSE legfontosabb jellemzőit<sup>23</sup>. A másik lényeges dokumentum a stratégiai tervből következő, és az adott évre vonatkozó operatív terv, amely szervezeti egységenként

17 Az aktuális, 2009-2014 évre vonatkozó stratégia megtalálható az alábbi címen: <http://www.lse.ac.uk/collections/planningUnit/pdf/StrategicPlan2009-14.pdf>

18 „The fundamental purpose of the London School of Economics and Political Science is to increase understanding of a complex and changing world through excellent teaching and research in the social sciences and by promoting its work to policy makers and practitioners in the public, private and voluntary sectors.”

19 Azaz a politikai, gazdasági, társadalmi, technológiai, jogi és természeti környezet elemzésével.

20 Az elmúlt évek stratégiai tervei az alábbi címeken érhetőek el:

[www.lse.ac.uk/collections/planningUnit/pdf/Strategic\\_Plan\\_2007\\_12.pdf](http://www.lse.ac.uk/collections/planningUnit/pdf/Strategic_Plan_2007_12.pdf)

[http://www.lse.ac.uk/collections/planningUnit/pdf/Strategic\\_Plan\\_2008\\_13.pdf](http://www.lse.ac.uk/collections/planningUnit/pdf/Strategic_Plan_2008_13.pdf)

<http://www.lse.ac.uk/collections/planningUnit/pdf/StrategicPlan2009-14.pdf>

21 [http://www2.lse.ac.uk/intranet/news/informationForStaff/staffStudentsAndAlumni/newsandviews/specials/StrategicPlan\\_March2007.pdf](http://www2.lse.ac.uk/intranet/news/informationForStaff/staffStudentsAndAlumni/newsandviews/specials/StrategicPlan_March2007.pdf)

22 A stratégia 2008-ban nem sokat változott, 2009-ben viszont komolyan átdolgozták, amikor újrafogalmazták a prioritásokat, és kivették a felelősök és az indikátorok. De valószínű, hogy a felelősök és indikátorok csak a széles nyilvánosságnak szánt dokumentumból hiányoznak, a stratégiaalkotási folyamatnak és a belső dokumentumoknak továbbra is részét képezik.

23 A „Context Statistics” legfrissebb verziója elérhető itt: [http://www.lse.ac.uk/collections/planningUnit/pdf/Context\\_Statistics\\_2009.pdf](http://www.lse.ac.uk/collections/planningUnit/pdf/Context_Statistics_2009.pdf)

tartalmazza, hogy az egyes indikátorokhoz kötődően milyen teendőket kell végrehajtani, és ez kinek a felelőssége.

A stratégiával és az operatív tervvel szoros kapcsolatban állnak az egyes szervezeti egységek saját fejlesztési tervei. Ötéves fejlesztési tervet éppúgy készítenie kell az adminisztratív egységeknek (Service Development Plan, SDP), mint az akadémiai egységeknek. Ez utóbbiak a tanszéki fejlesztési tervek (Departmental Development Plan, DDP), amelyeket a tanszékvezetők megtárgyalnak és elfogadtatnak az igazgatóval és az igazgatóhelyettesekkel. Egy-egy tanszéki fejlesztési terv elsősorban azt mutatja be, hogy a tanszék által működtetett képzési és tantárgyi struktúra hogyan fog alakulni, az egyes képzési programokban milyen hallgatói létszámok várhatóak, és a tanszék képzési profilja hogyan viszonyul más egyetemeken hasonló tanszékeiéhez. A fejlesztési tervek kitérnek arra is, hogy a jövőben hogyan fog alakulni a tanszék személyi állománya (a tervezhető személyi mozgások mikor teszik szükségessé például új oktatók felvételét), és többnyire SWOT-elemzést is tartalmaznak. (A tanszéki stratégiák megfogalmazásában a tanszékvezetők módszertani segítséget kaphatnak a belső továbbképzéseket szervező egységtől, és a tanszéki elvonulásokra is külön finanszírozás jár.)

### FORRÁSELOSZTÁS ÉS A TANSZÉKEK TELJESÍTMÉNYÉNEK ÉRTÉKELÉSE

Az intézményben a tanszékek pénzügyi önállósága rendkívül korlátozott, ami azt jelenti, hogy a tanszékek szabadon felhasználható pénzügyi keretei nagyon csekélyek, és ezek is többnyire a kisebb, működtetéshez szükséges kiadások, illetve konkrét feladatok ellátásának fedezetéül szolgálnak. Nem lehet belőle például szabadon új oktatókat felvenni.

A szabad felhasználású keret nagysága alapvetően a tanszék oktatói és a tanszék által kezelt képzési programok hallgatói létszámától függ. Ezek a létszámok azonban nem növelhetőek szabadon, erre csak a központi adminisztráció engedélyével kerülhet sor. Éppen ezért az intézményben a tanszékek közötti forráselosztás döntően az oktatói és hallgatói státuszok elosztását takarja.

E rendszer kialakításának oka az, hogy egy decentralizált, a tanszékek számára nagyobb pénzügyi szabadságot lehetővé tevő rendszerben a tanszékek tevékenységét szinte kizárólagosan csak pénzügyi ellenőrzéssel és elszámoltatással lehetne ellenőrizni, befolyásolni. A jelentős pénzügyi önállóság következményeként a szervezeti egységek éves kiadási és bevételi adatainak kezelése jelentős adminisztratív terhet róna a szervezeti egység-vezetőkre és az adminisztrációra egyaránt. Eközben a diszciplináris homogenitásból adódóan a tanszékek költségstruktúrája nagyon hasonló, ami lehetővé és célszerűvé is teszi a pénzügyi elszámolások központosítását. A centralizáció irányába hat a fizikai férőhelyek szűkössége is. További érv, hogy a túlzott decentralizáció és a tanszékek kizárólag pénzügyi alapon történő elszámoltatása veszélyeztetné a kevésbé profitábilis, ámde szakmailag indokolt képzéseket, területeket. A keresztfinanszírozás szükségessége így elfogadott, de a forráselosztás során fontos alapelv annak egyértelműsége és átláthatóvá tétele.

A tanszékek korlátozott pénzügyi szabadsága és a forráselosztás központosítása azonban nem jelenti azt, hogy ne érvényesülne valamilyen átlátható elosztási rendszer. A forráselosztás alapját alapvetően az intézményi célok, a tanszéki fejlesztési tervek, illetve a tanszékek elmúlt időszakban nyújtott teljesítménye jelenti. A források elosztása során nem csak megvizsgálják és összevetik az egyes tanszékek hozzájárulását az intézmény pénzügyi stabilitásához, hanem megfogalmazzák azokat az oktatói és hallgatói létszámokra vonatkozó elvárásokat is, amelyek segítségével az intézmény egészének (pénzügyi) stabilitása fenntartható. Így tehát a forráselosztási folyamat egyben a tanszéki kapacitás kihasználtságának, hasznosulásának vizsgálatát, a szervezeti egység működésének áttekintését is jelenti.

Ennek támogatására olyan indikátorrendszert alkalmaznak, amely - és ez fontos szempont volt az eljárás bevezetése során - jelentősebb pénzügyi előképzettség nélkül is lehetővé teszi egy-egy tanszék helyzetének,



hozzájárulásának megértését. Fontos azonban jelezni, hogy a tanszéknek juttatott források nincsenek automatikusan az indikátorokhoz kötve, a forráselosztás mikéntje továbbra is az APRC belátására van bízva.

### Tanszéki teljesítmény-elszámolási tábla (minta):

A SZERVEZETI EGYSÉG NEVE	ÖSSZEFOGLALÁS							
	2004/5	2005/6	2006/7	2007/8	2008/9	2009/10	2010/11	2011/12
<b>1. HALLGATÓ/OKTATÓ ARÁNY</b>								
Hallgató/oktató arány	26.5	29.8	25.0	23.0	23.4	24.3	25.4	25.9
Megcélzott hallgató/oktató arány	20.0	19.9	19.6	19.6	19.5	19.5	19.4	19.4
<b>Elfogadási sáv</b>								
Felső határ	21.1	20.9	20.6	20.7	20.6	20.5	20.5	20.4
Alsó határ	19.0	18.9	18.6	18.7	18.6	18.6	18.5	18.5
Aktuális állapot	Sáv fölött	Sáv fölött	Sáv fölött	Sáv fölött	Sáv fölött	Sáv fölött	Sáv fölött	Sáv fölött
Oktatói létszámváltozás az arány sávon belül hozásához	+3.1	+4.9	+3.1	+1.7	+2.1	+2.8	+3.5	+3.8
PGT hallgató létszámváltozás az arány sávon belül hozásához	-50	-79	-49	-28	-34	-45	-56	-61
<b>2. PÉNZÜGYI HOZZÁJÁRULÁS</b>								
Többlet/Hiány (€000)	405	652	492	608	633	659	587	635
Hozzájárulás súlyozott hallgatónként	1.3	1.9	1.4	1.7	1.8	1.8	1.6	1.7
<b>3. BÉRKÖLTSÉGEK</b>								
Bérköltség a bevétel arányában	27%	24%	28%	27%	27%	27%	27%	27%
<b>4. HALLGATÓI KERESLET ÉS PROGRAMEGÉSZSÉG</b>								
<b>Alapképzési programok</b>								
Hazai/EU-s jelentkezések/hely	11.7	12.4	14.8	9.3				
Tengerentúli (overseas) jelentkezés/hely	15.1	15.3	19.3	23.1				
Toborzás összesen a beiskolázási célszámokhoz képest	16	22	-2	4				
Problématerület	nincs	nincs	megjelenés	nincs				
<b>Oktatott posztgraduális programok (PGT)</b>								
Hazai/EU-s jelentkezések/hely	3.6	3.0	2.1	2.5				
Tengerentúli (overseas) jelentkezés/hely	6.4	6.4	5.0	6.1				
Toborzás összesen a beiskolázási célszámokhoz képest	7	6	0	0				
Kisméretű programok száma	0	0	0	0				
Problématerület	nincs	nincs	kereslet	kereslet				
<b>5. HALLGATÓI ELÉGEDETTSÉG</b>								
Hallgatói elégedettség-felmérés eredményei	fejlesztés alatt							

Az indikátorrendszerben a következő elemek szerepelnek:

1. Hallgató-oktató arány. A hallgató-oktató arány megállapításának alapját az ún. „terheléssel súlyozott egyenértékes hallgatói létszám” (student FTE by weighted load) jelenti. Ez azt fejezi ki, hogy egy teljes idejű hallgató képzésével járó erőfeszítések hogyan oszlanak meg a tanszékek között, mert a tanszékek oktatói létszámát (kapacitását) ezzel a terheléssel kell összevetni.

Az LSE-n minden képzési programnak és minden tárgynak egy-egy tanszék a gazdája. A tanszék felelőssége a program szervezése vagy a tárgy oktatásának biztosítása. Emellett minden hallgató is egy-egy tanszékhez rendelhető az alapján, hogy melyik programra vették fel.

Az Egyesült Királyságban egy nappalis (azaz teljes idős) hallgató minden tanévben körülbelül négy (!) tárgyat vesz fel<sup>24</sup>. Az intézmény emellett egy oktatott tárggyal egyenértékű tevékenységnek tekinti azokat az adminisztratív feladatokat is, amelyek egy-egy hallgató kapcsán a hallgatót fogadó tanszéken keletkeznek. Ebből adódóan egy teljes idős hallgató egy tanévi oktatásának erőforrása öt részre oszlik. Így egy tanszék az általa tanított tárgy minden hallgatója, illetve minden „saját” hallgatója után 0,2 hallgatói egyenértéket (FTE-t) kap (természetesen a részidős hallgatók, vagy a fele időben tanított tárgyak után járó terhelést arányosan számolják el, miként azt is, ha egy-egy tárgy vagy program több tanszék közös szervezésében valósul meg).

Az így kiszámolt terheléssel súlyozott hallgatói egyenértékes létszámot vetik össze az APRC által szintenként meghatározott hallgató:oktató arányszámokkal, amelyből kiszámolják a tanszék elvárt oktatói létszámát.

Egy példával illusztrálva a számítást: ha egy tanszék terheléssel súlyozott egyenértékes hallgatói létszáma 340, amelynek megoszlása 210 fő alapképzés, 100 oktatási és 30 kutatási fókuszú posztgraduális hallgató, akkor az ideális tanszéki oktatói létszám a következő módon számolható ki:

Képzés	Megcélzott hallgató:oktató arány	terheléssel súlyozott hallgatói FTE	ideális oktatói létszám
Alapképzés, 1. év	22:1	70	$70 / 22 = 3,18$
Alapképzés, 2. év	20:1	70	$70 / 20 = 3,5$
Alapképzés, 3. évtől	18:1	70	$70 / 18 = 3,89$
Oktatás fókuszú posztgraduális (ún. taught postgraduate) képzés	15:1	100	$100 / 15 = 6,67$
Kutatás fókuszú posztgraduális (ún. research postgraduate) képzés	12:1	30	$30 / 12 = 2,5$
Összesen	-	340	19,74

Amennyiben a tényleges egyenértékes oktatói létszám az így kiszámolt célértéktől 5%-nál nagyobb mértékben tér el, úgy vagy a tanszék oktatói létszámát, vagy hallgatói létszámát kell megváltoztatni olyan mértékben, hogy az érték az ideális sávon belülré kerüljön. Az, hogy ez ténylegesen megtörténik-e, már az APRC hatáskörébe tartozik.

<sup>24</sup> Természetesen ezeknek a tárgyaknak az intenzitása, a hallgató otthoni munkavégzése egészen más (sokkal nagyobb), mint a magyar tárgyak esetében.

A hallgató-oktató arány ilyenfajta számítása lehetővé teszi, hogy valóságúhen lehessen modellezni a tanszékek egymás programjaiba való átiktatásának az oktatói kapacitásokra gyakorolt hatását, mintha azt pl. csak a képzési programot menedzselő tanszék hallgatói létszáma alapján tennénk. Ugyanakkor azt is figyelembe kell venni, hogy az egyes tanszékek eltérő toborzási és kapacitáskihasználási stratégiákat alkalmazhatnak. Lehetnek olyan tanszékek, amelyek az iktatást inkább több (olcsóbb) junior oktatóval oldják meg, mások pedig inkább kevesebb (ám drágább) senior iktatót alkalmaznak. Ez is mutatja, hogy a hallgató-oktató arány csak a tanszék tágabb kontextusával együtt ad kielégítő információt a tanszéki erőforrások felhasználásának hatékonyságáról, azaz csak ennek figyelembevételével együtt hozható meg az oktatói és/vagy hallgatói létszám változtatására vonatkozó döntés.

2. A pénzügyi hozzájárulás indikátora akkor elfogadható, ha az az előjelzéseknek megfelel. A pénzügyi hozzájárulást oly módon számolják, hogy a tanszék közvetlen bevételeiből (az imént bemutatott, terheléssel súlyozott egyenértékes hallgatói létszám alapján elosztott tandíj, normatíva, valamint a tanszék által szerzett kutatási pénzek és támogatások) levonják a közvetlen kiadásokat (bérek, a kutatási projektekhez kapcsolódó kiadások) és a közvetett kiadásokat (például az ingatlan fenntartásának költségeit). A kapott eredményt vetik össze az előzetesen tervezett értékkel.

3. Bérköltségek nagysága: a tanszéken dolgozók bérköltségének aránya a tanszéki bevételekhez képest. Az intézményi átlag 40% körül mozog, azaz a tanszékek közvetlen bevételeinek átlagosan 40%-át fordítják a tanszéki iktatók bérének fedezésére. Ennél alacsonyabb arány a szükségesnél alacsonyabb iktatói létszámot, a junior iktatók átlagosnál magasabb arányát, a fizetések alacsonyabb voltát vagy az átlagosnál magasabb tandíjú képzési programokat jelenthet.

4. A negyedik indikátor a tanszék által gondozott képzési programok „egészségét” vizsgálja. A tanszékeknek az új hallgatói helyekért az APRC-hez kell fordulniuk, amely az új helyek elosztásáról a képzési programok egészsége és történetisége alapján dönt. Ennek során az alapképzési és az iktatási fókuszú posztgraduális képzési programokat, illetve a hazai és külföldi hallgatóknak fenntartott helyeket külön-külön figyelik, és másféle eljárásban kezelik a kis méretű programokat is. Az egészség-vizsgálat során például azt ellenőrzik, hogy a programoknál legalább háromszorosa a túljelentkezés, ami a hallgatók megfelelő szelekciója és a felkínált helyek teljes feltöltése érdekében tekinthető kívánatos relációnak. Az ennél alacsonyabb arány a tanszék képzési programjaival szembeni „elégtelen keresletet” mutatja. Egy másik szempont a mérhető hatékonyság, vagyis az, hogy a beiratkozottak létszáma a tanszék által kínált posztgraduális programok mindegyikében meghaladja-e a 10 főt (az alapképzések esetén a finanszírozási rendszerből adódóan mindig ez a helyzet, ott tehát ez a jellegű probléma soha nem fordul elő).

A jelentkezések, a megajánlott helyek, a beiratkozások tényértékeinek és -2-3 éves előretartással - célszámmainak alakulását gördülő tervezéssel folyamatosan vizsgálják tanszékenként és képzési programonként.

Hosszabb távon ötödik indikátorként tervezik beépíteni a hallgatói elégedettségi mérések eredményét is, ennek azonban még vitatott a módszertana.

A fenti indikátorok alakulását, illetve a tanszéki fejlesztési tervben megfogalmazott és egyeztetett célok teljesülését az intézmény igazgatója és igazgatóhelyettesei, valamint az adott tanszék vezetője közösen vizsgálják meg minden évben az őszi áttekintő (Annual Monitoring Meeting) megbeszélésen. Ennek eredményéről az APRC-t is értesítik. Ha az előrehaladás megfelelő, akkor egy egyszerűsített APRC felülvizsgálati

eljárásra kerül sor, nem megfelelő eredmények azonban részletes felülvizsgálathoz és esetleg erőforrás-megvonáshoz vezethetnek.

## Emberierőforrás-menedzsment és egyéni teljesítményértékelés az LSE-n

A következőkben az egyéni teljesítményértékelési rendszer eljárási szabályait tekintem át részletesen, de ennek megértéséhez érdemes röviden bemutatni az oktatói munkakörök hierarchiáját és a hozzá kapcsolódó bérezési rendszert és a kiválasztási eljárást is.

### MUNKAKÖRÖK ÉS BÉREZÉSI RENDSZER AZ LSE-N

Az Egyesült Királyságban mind az intézményben érvényes munkakörök rendszere, mind a kompenzációs rendszer kidolgozása és működtetése alapvetően az intézmények hatáskörébe tartozik. Ennek ellenére mind az oktatói munkakörök jellege, mind a bérezési rendszer nagyon hasonló a magyarországi gyakorlathoz. Az LSE-n minden akadémiai munkakört munkaköri leírás (academic profile) szabályoz, amely az adott pozíciót betöltőre vonatkozó általános elvárásokat tartalmazza.

Az LSE-n érvényes akadémiai munkakörök		
Munkakör megnevezése	Bérsáv	Éves fizetés 2007-ben (GBP, a sáv alsó határa)
<b>Oktatói munkakörök</b>		
Lecturer	7	37 099
Senior Lecturer	8	44 258
Reader	9	52 027
Professor	10	59 388
<b>Kutatói munkakörök</b>		
Research assistant	5	24 220
Research officer	6	29 322
Research fellow	7	37 099
Senior research fellow	8	44 258
Principal research fellow	9	52 027
Professorial research fellow	10	59 388

Az LSE-n sávós bérezés érvényesül. Összesen 10 fizetési sáv van, és mindegyik sávon belül több fokozat (increment) található. Az intézményben minden pozíció valamelyik sávhoz tartozik: az akadémiai munkaköröket egy-egy sávhoz rendelték, az adminisztratív munkaköröket pedig munkakör-értékelési eljárással<sup>25</sup> sorolják be az egyes sávokba. Ennek következtében az adminisztrációban dolgozók az oktatókhoz hasonló

<sup>25</sup> A HERA (Higher Educational Role Analysis) eljárást egy felsőoktatási intézményekből álló konzorcium fejlesztette ki, és számos intézmény alkalmazza. A munkakörök besorolása egy 50 kérdéses kérdőív segítségével történik, amely kérdésekkel a munkakör betöltéséhez szükséges feladatokat, készségeket méri fel 14 területen (például kommunikáció, tervezés, döntéshozás, fizikai igénybevétel, mentorálás stb.). Részletesebben lásd: <http://www2.lse.ac.uk/intranet/LSEServices/divisionsAndDepartments/humanResources/reward/establishingASalaryBand/introduction.aspx>

bérezésben részesülhetnek, például a felsővezetők a professzorival azonos, 10-es sávnak megfelelő fizetést kapnak.

Az oktatók és munkatársak fizetése a betöltött munkakörtől és a munkakörben eltöltött időtől függ. Minden egyes, az adott munkakörben eltöltött év után a munkavállaló egy fokozatot ugrik a bérskálán. Ha eléri az adott bérsáv tetejét, akkor nincs további keresetnövekedés, kivéve az olyan kiugró teljesítményeket (például ha egy oktató az adott év kiváló oktatója lesz), amelyeket soron kívüli fokozattal honorálnak.

#### Példa a fizetési sávokra:

Fokozatok	Bérsáv	2005. aug.1.	2006. Aug.1.	2007. Feb. 1.	2007. Aug 1.	2008 Máj.1.	2008. Okt.1.	
24.5	A 32. fokozat törölve a 7. sávból 2006 aug. 1-től.	6. sáv alap Research Officer	£27,365	£28,186	£28,468	£29,322	£30,201	£30,956
25.0			£27,770	£28,603	£28,889	£29,756	£30,649	£31,415
25.5			£28,182	£29,027	£29,317	£30,197	£31,103	£31,880
26.0			£28,599	£29,457	£29,752	£30,644	£31,563	£32,353
26.5			£29,023	£29,893	£30,192	£31,098	£32,031	£32,832
27.0			£29,453	£30,336	£30,639	£31,559	£32,505	£33,318
27.5			£29,889	£30,785	£31,093	£32,026	£32,987	£33,812
28.0			£30,332	£31,241	£31,554	£32,500	£33,476	£34,312
28.5			£30,781	£31,704	£32,021	£32,982	£33,971	£34,821
29.0			£31,237	£32,174	£32,496	£33,470	£34,475	£35,336
29.5			£31,699	£32,650	£32,977	£33,966	£34,985	£35,860
30.0			£32,169	£33,134	£33,465	£34,469	£35,503	£36,391
30.5			£32,645	£33,625	£33,961	£34,980	£36,029	£36,930
31.0			£33,129	£34,123	£34,464	£35,498	£36,563	£37,477
31.5	£33,620	£34,628	£34,975	£36,024	£37,105	£38,032		
32.0		6. sáv kiegészítő	£34,118	£35,141	£35,493	£36,557	£37,654	£38,595
32.5			£34,623	£35,662	£36,018	£37,099	£38,212	£39,167
33.0	7. sáv alap Lecturer Research Fellow		£35,136	£36,190	£36,552	£37,648	£38,778	£39,747
33.5			£35,656	£36,726	£37,093	£38,206	£39,352	£40,336
34.0			£36,184	£37,270	£37,643	£38,772	£39,935	£40,934
34.5			£36,720	£37,822	£38,200	£39,346	£40,527	£41,540
35.0			£37,264	£38,382	£38,766	£39,929	£41,127	£42,155
35.5			£37,816	£38,951	£39,340	£40,520	£41,736	£42,780
36.0			£38,376	£39,528	£39,923	£41,121	£42,354	£43,413
36.5			£38,945	£40,113	£40,514	£41,730	£42,982	£44,056
37.0		£39,550	£40,727	£41,128	£42,355	£43,620	£44,709	
37.5		£40,107	£41,310	£41,723	£42,975	£44,264	£45,371	

A 10-es bérsáv (professzorok, felső vezetés) felső határa a gyakorlatban nyitott, és ennek felső értékeit a Javadalmazási Bizottság (Remuneration Committee) határozza meg évről évre annak érdekében, hogy versenyképes legyen más egyetemek javadalmazási csomagjaival. 2007-ben az Oxfordi és Cambridge-i Egyetem után - a business schoolokat nem számítva - az LSE-n voltak a legmagasabbak a fizetések.

## **TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS**

Ha a tanszék jogosulttá válik (például a tanszéki teljesítményértékelési eljárás alapján) arra, hogy újabb oktatót vegyen fel, akkor először arról kell döntenie, hogy milyen munkakört hirdet meg (oktató, senior oktató stb.). Ha az érintett tanszéknek van saját jelöltje a munkakörre, akkor biztathatja a jelentkezésre, de ettől függetlenül minden pozíciót nyilvánosan hirdetnek meg. A folyamatot a HR osztály támogatja.

A beérkező jelentkezéseket az érintett tanszék rangsorolja. A legjobb jelölteknek többnyire bemutatkozó előadást kell tartaniuk kutatási területükről és jövőbeli terveikről.

A jelöltek közül a választást egy eseti bizottság hozza meg, amelyben a pozíciót meghirdető tanszék kisebbségben van. A bizottság létszáma általában öt fő, de a meghirdetett pozíció fontossága esetén ez lehet több is. Az öt főből két fő az érintett tanszékről, 1 fő egy tudományterületileg közel álló tanszékről (azaz azonos tanszékcsoportból), 1 fő egy tudományterületileg távoli tanszékről (tehát egy másik tanszékcsoportból) kerül ki. A bizottság tagja még a Jelölőbizottság alelnöke. A kiválasztási eljárásba két külső tanácsadót is bevonnak a jelöltek felkészültségének pontosabb megítélése érdekében. A felvett személy juttatási csomagjáról az érintett tanszék vezetője és a kiválasztási bizottság alelnöke közös megegyezéssel dönt.

## **EGYÉNI TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉS, ELŐLÉPTETÉS ÉS FEJLESZTÉS**

Az egyéni teljesítményértékelési és előrelépési rendszer megváltoztatására 2007-ben került sor, mert a korábbi rendszert túlságosan elavultnak és bürokratikusnak tartották (pl. hosszú nyomtatványokat kellett kitölteni). Az új rendszerben nagyobb hangsúlyt kívántak helyezni a fejlesztés szempontjára.

Az oktatók és kutatók értékelésének több formája van az intézményben. Ezek közé tartozik az időközi értékelés (interim review) és a teljes értékelés (major review), az előléptetési eljárás (promotion), az Oktatási Díj (Teaching Prize), az Akadémiai Karrierfejlesztési Rendszer (Academic Career Development Scheme) és a mentorálás.

## **ÉRTÉKELÉS ÉS ELŐLÉPTETÉS**

Az értékelési eljárások közül a legfontosabb a teljes értékelés, az annak előzményeként szolgáló időközi értékelés, illetve az előléptetési eljárás. Ezeket az értékeléseket a Jelölőbizottság (Appointment Committee) albizottsága, az Előléptetési Bizottság (Promotion Committee) folytatja le az előzetesen összegyűjtött írott dokumentumok alapján. Az Előléptetési Bizottságnak hivatalból tagja az intézmény igazgatója, a tervezésért és előforrásokért felelős igazgatóhelyettes, valamint a Jelölőbizottság alelnöke. Az öt tanszékcsoport egy-egy tagot jelölhet a bizottságba, és öt tagot jelölhet a Jelölőbizottság alelnöke a tudományterületek, a kisebb tanszékek és a nemek kiegyenlített jelenléte érdekében. A folyamatok adminisztratív lebonyolítását a HR osztály végzi, amely felelős az érintettek és a külső értékelők időbeli kiértékeléséért, a dokumentumok gyűjtéséért és kiosztásáért stb.

Az időközi értékelés (interim review<sup>26</sup>) és a teljes értékelés (major review<sup>27</sup>) az elmúlt időszak teljesítményének vizsgálatára fókuszál. A vizsgálaton az akadémiai munkakört betöltő oktatóknak kell részt venniük. Az időközi értékelésre a kinevezést követő harmadik évben kerül sor, és célja az, hogy értékelje a jelölt előrehaladását a karrierjének korai szakaszában, továbbá megerősítse a jelöltet abban, hogy jó úton jár a sikeres teljes értékelés felé.

Az értékelés során elsősorban a jelölt kutatási programjának potenciális erejét és kidolgozottságát, az oktatási tevékenységét és az intézmény, tanszék életébe való beilleszkedését vizsgálják. Az értékelés kizárólag írott dokumentumok alapján történik (nincs tehát szó a tanszékvezető vagy a jelölt meghallgatásáról). E dokumentumok közé tartoznak az alábbiak:

- Tanszékvezetői értékelés a jelölt oktatási, kutatási és adminisztratív tevékenységéről, publikálási stratégiájáról, egyéb szakmai tevékenységéről. A tanszékvezetőnek arról is nyilatkoznia kell, hogy megítélése szerint a jelölt teljesíti-e az időközi értékelés elvárásait, és ha nem, akkor ennek mi az oka.
- A jelölt által elkészített önéletrajz, benne a jövőben tervezett kutatásokkal, valamint szakmai beszámolóval a saját oktatási és kutatási tevékenységéről.
- A hallgatói véleményfelmérések eredményei.

Az időközi és a teljes értékelés során figyelembe vett szempontok		
Szempont	Időközi értékelés	Teljes értékelés
Kutatás és kutatási tervek	A jelöltnek kialakulóban van a saját kutatási programja (tekintélyes folyóiratokban megjelenő cikkek)	Meglévő, referált folyóiratokban megjelent cikkekkel alátámasztott kutatási program, és kivitelezhető, 3–5 éves kutatási és publikálási terv
Oktatás és oktatási innováció	Bizonyíték az eredményes (hatásos) oktatási tevékenységről	Bizonyíték a magas minőségű oktatási tevékenységről mind az alapképzésben, mind posztgraduális szinten
Részvétel a tanszéki tevékenységben	Konstruktív hozzájárulás az intézmény, a tanszék, illetve – amennyiben aktuális – a kutatási központ életéhez	Konstruktív hozzájárulás az intézmény és a tanszék adminisztrációjához
Reputáció	-	A tudományterületen növekvő reputáció
Külső források	-	Külső források biztosítása az intézményben zajló kutatásokhoz, illetve a kutatási központoknak

A teljes értékelésre hat évvel a felvételt követően kerül sor. A sikeres teljes értékelés nem csak az adott bérsvon belül jelent egy fokozatnyi előrelépést, hanem lényegében tenure-t, azaz véglegesített kinevezést (élethosszig tartó foglalkoztatást) eredményez, amelyet csak kivételes esetekben vizsgálnak felül (egész tanszék bezárása, súlyos etikai vagy fegyelmi vétségek).

26 <http://www2.lse.ac.uk/intranet/LSEServices/divisionsAndDepartments/humanResources/academicAndResearchStaff/in-terimReview/interimReviewGuidelines.aspx>

27 <http://www2.lse.ac.uk/intranet/LSEServices/divisionsAndDepartments/humanResources/academicAndResearchStaff/majorReview/majorReviewGuidelines.aspx>

A teljes értékelés során tehát azt vizsgálják, hogy múltbéli teljesítménye és jövőbeli elképzelései alapján az oktató kellően ígéretes pálya előtt áll-e, sikeres és elkötelezett-e az oktatásban, és hozzájárul-e az intézmény kívánatos működéséhez magatartásával, tevékenységével.

A teljes értékelés az időközi értékelésnél sokkal alaposabb. Az oktatónak itt is be kell adnia az önéletrajzát és a szakmai beszámolóját, és szükséges a tanszékvezetői értékelés is. Ez utóbbi azonban az időközi értékelésnél részletesebb, és kitér például olyan témákra is, mint az érintett oktató tudományterületének jellegzetességei (például a könyvek/cikkek relatív súlyára, a társszerzőség elfogadottságára, az általános standardokra stb.), és ennek fényében az oktató kutatási teljesítménye; az oktatás mennyisége és minősége, a hallgatói visszajelzések eredményei vagy a karriertanácsadási folyamatban (lásd később) való részvétel, és az ott született megállapodások megvalósulása. A tanszékvezetői jelentésnek ki kell térnie a tanszéki véleményekre is és az esetleges véleménykülönbségekre, illetve azok magyarázatára.

Az értékelési folyamathoz - az időközi értékeléstől eltérően - az érintett oktatónak be kell nyújtania négy olyan, általa írt és már megjelent publikációt, amely leginkább tükrözi szakmai irányultságát, munkájának minőségét. Szintén be kell adni az oktató által írt könyvekről megjelent ismertetőket, kritikákat. A kiválasztott publikációk alapján az előléptetési bizottság egy tagja szakmai értékelést készít. Sem az értékelő konkrét személye, sem maga az értékelés nem ismert az érintett oktató számára.

Az értékelési folyamat során a bizottság referenciát kér külső személyektől (external referees) - elsősorban a jelölt fejlődéséről, emellett pedig a kutatási terveiről, szakmai tevékenységéről, beadott publikációiról. A referenciák tartalma bizalmas, arról sem a jelölt, sem a tanszékvezetője nem értesül. A referenciát adó személyekre az oktató tanszéke tesz javaslatot, akik közül az előléptetési bizottság választ ki négy személyt. Referenciát csak olyan, nemzetközileg elismert, professzori státuszban lévő személy adhat, aki az elmúlt két évben nem dolgozott semmilyen formában az LSE-n. Az értékelők egy részét mindenképpen az Egyesült Királyságon kívüli intézményekből kell választani.

Ha az értékelési eljárás sikertelen, az végső esetben a foglalkoztatási viszony megszüntetését is eredményezheti. Mindenképpen figyelemre méltó azonban, hogy a formális szabályozások egyáltalán nem térnek ki a sikertelen eljárás következményeire.

Az előléptetési eljárás (Promotion<sup>28</sup>) a tanszék vagy a jelölt kérésére indulhat. A tanszék által támogatott eljárás<sup>29</sup> sok szempontból hasonló a teljes értékeléshez. Egy tartalmi és egy lebonyolítási különbséget azonban érdemes kiemelni. A tartalmi különbség az, hogy az előléptetés során a megcélzott munkakör elvárásaival (az academic profile-lal) vetik össze a jelölt teljesítményt. Az értékelési folyamatba a referenciát adó személyek mellett három külső szakértő (external expert) bevonására is sor kerül. Az egyikük a tanszék összes folyamatban lévő előléptetési kérelmét értékeli. A másik két szakértő az adott jelölt pályázati dokumentációja alapján vizsgálja a jelölt hazai és nemzetközi elfogadottságát és azt, hogy eredményei mennyiben felelnek meg az adott tudományterület nemzetközi standardjainak. A külső szakértők kiválasztására szintén szigorú szempontrendszer vonatkozik.

Az előléptetési eljárásnak nem része a fizetés meghatározása, tehát ha az előléptetési eljárás sikeres, akkor a jelölt kezdő fizetését (az új munkakörének megfelelő sávon belül) már egy másik bizottság határozza meg. Noha a jellemző gyakorlat az, hogy az oktatók egyszerre csak egy fokozatot lépnek előre, a nagyon versengő

28 [http://www2.lse.ac.uk/intranet/LSEServices/divisionsAndDepartments/humanResources/academicAndResearchStaff/promotion/PromRev\\_Home.aspx](http://www2.lse.ac.uk/intranet/LSEServices/divisionsAndDepartments/humanResources/academicAndResearchStaff/promotion/PromRev_Home.aspx)

29 Az itt bemutatott eljáráshoz képest a jelölt kérésére induló eljárás annyiban különbözik, hogy ekkor a jelöltnek kell összeállítania minden olyan dokumentumot, amelynek elkészítése egyébként a tanszékvezető feladata lenne. Ráadásul a bizottság ilyenkor még körültekintőbb az értékelés során, amelynek néhány speciális eljárási szabállyal adnak nyomatékot.



területek esetén (pl. pénzügy, számvitel) előfordul, hogy valaki lecturer-ből azonnal reader lesz, mert csak ilyen módon biztosítható a kellően versenyképes fizetés, és az oktató megtartása. Sőt, arra is volt már példa, hogy egy lecturer rögtön professzori státuszt kapott.

Sikertelen előléptetési kérelem ellen nem lehet fellebbezni. Újabb kérelem két év múlva adható be.

A döntéshozás alapjául szolgáló dokumentumok az egyes értékelési eljárásokban		
Időközi értékelés	Teljes értékelés	Előléptetési eljárás
CV	CV	CV
Szakmai beszámoló	Szakmai beszámoló	Szakmai beszámoló
Tanszékvezetői jelentés	Tanszékvezetői jelentés (bővebb tartalommal)	Tanszékvezetői jelentés (bővebb tartalommal)
Hallgatói véleményezési rendszer eredményei	Hallgatói véleményezési rendszer eredményei	Hallgatói véleményezési rendszer eredményei
Óralátogatási jelentések (tanszékvezető, TLC)*	Óralátogatási jelentések (tanszékvezető, TLC)*	Óralátogatási jelentés (tanszékvezető)*
	A jelölt könyveiről megjelent ismertető, értékelések	A jelölt könyveiről megjelent ismertető, értékelések
	Belső véleményező értékelése a négy, benyújtott publikációról	Belső véleményező értékelése a négy, benyújtott publikációról
	4 külső referencia a jelölt fejlődéséről	4 külső referencia a jelölt fejlődéséről
		3 külső szakértői jelentés

\* ezekről a későbbiekben lesz szó

Noha az időközi és a teljes értékelési eljárás, az előléptetési eljárás és a későbbiekben bemutatandó Oktatási Díj értékelése egymástól függetlenül is lefolytatható, lehetőség van arra is, hogy ezeket egyszerre, egymással összevonva bonyolítsák le. Ebben az esetben egyszerre kell benyújtani a különböző eljárásokhoz szükséges dokumentumokat.

## MENTORÁLÁS, AKADÉMIAI KARRIERFEJLESZTÉSI RENDSZER

A frissen felvett oktatók számára kötelező mentort kijelölni. A mentor támogatást nyújt az oktatónak szakmai (kutatásmódszertani, oktatásmódszertani, publikálási stratégia) kérdésekben éppúgy, mint a munka és magánélet egyensúlyában, továbbá segít eligazodni az intézményben (pl. adott kérdésekkel kilhez érdemes fordulni).

A mentorálás mellett az intézményben ún. Akadémiai Karrierfejlesztési Rendszer (Academic Career Development Scheme<sup>30</sup>) is működik, amely az értékelési eljárásoknál egyszerűbb, jövőorientáltabb, kifeje-

30 <http://www2.lse.ac.uk/intranet/LSEservices/divisionsAndDepartments/humanResources/academicAndResearchStaff/careerDevelopment/AcademicCareerDevelopmentScheme.aspx>

zetten fejlesztési célú folyamat. A folyamat elején az oktató rövid szakmai beszámolót készít az oktatási és kutatási tevékenységéről, a tanszéken és az intézményen kívül végzett munkájáról, illetve a jövőbeli terveiről. Ez az alapja a tanszékvezetővel vagy az erre kijelölt senior kollégával (esetleg a mentorral) folytatott karriermegbeszélésnek. A megbeszélésről és a tervezett tevékenységekről jelentés készül, melyet mindkét résztvevő aláír, és megküldik a HR osztálynak.

A karriermegbeszélésre különböző gyakorisággal kell sort keríteni, függően az oktató helyzetétől, munkakörétől. Évente kell megbeszélést tartani a teljes értékelés előtt álló oktatóknál, illetve a teljes értékelés utáni öt évben. Kétévente kell a beszélgetésre sort keríteni a nem professzori státuszú oktatóknál a teljes értékelés utáni ötödik évtől kezdve. A professzorokkal háromévente kell megbeszélést tartani. A fejlesztési folyamatban nem csak az intézmény főállású, hanem óraadó és ideiglenes oktatói is részt vesznek.

## **Az oktatási tevékenység értékelése és minőségbiztosítása**

Az alábbiakban röviden az oktatás minőségét emelő tevékenységeket és kezdeményezéseket mutatom be. A kezdeményezések erőteljesen kapcsolódnak az oktatók értékeléséhez és fejlesztéséhez is. A kérdés 2007-ben rendkívül aktuális volt az LSE számára, többek között annak köszönhetően, hogy az intézmény akkoriban a gyengébbnek mért hallgatói megelégedettség miatt hátrébb szorult néhány rangsorban. Ennek több okát is említették az interjúk során, például azt, hogy a posztgraduális képzések némelyikén nagyon magas a tandíj, ezért a hallgatók nagyon magas elvárásokkal érkeznek az intézménybe, amely alacsonyabb megelégedettséget eredményez. További problémaként említették a hallgatók és oktatók közötti közvetlen kapcsolat hiányát, a csoportok túlságosan nagy méretét, a hallgatók és oktatók gyenge angol nyelvtudását, illetve azt, hogy az oktatók inkább a kutatásra és nem az oktatásra koncentrálnak, miközben például a végzős hallgatók igénye a konzultációra az elmúlt időszakban növekedett.

Összességében a problémát az jelentette, hogy az intézményben a kutatásnak sokkal magasabb a presztízse, mint az oktatásban nyújtott teljesítménynek, ezért az intézményben töltött időszakban az oktatás megbecsültségének emelése volt az egyik aktuális cél, de nem a kutatás elismertségének csorbítása árán. A probléma kezelésére létrehozták a tanulásért és tanításért felelős igazgatóhelyettesi pozíciót (pro-director for teaching and learning), és egy a feladat megoldásával foglalkozó munkacsoportot is. Emellett két szervezeti egység is kifejezetten a tanítás és tanulás minőségének emelésével foglalkozik: a Tanítási és Tanulási Központ (Teaching and Learning Centre, TLC) és a Minőségbiztosítási Iroda (Teaching Quality Assurance and Review Office, TQUARO).

Ennek eredményeként több olyan kezdeményezés is született, amelyek az oktatás megbecsültségét igyekeztek növelni anélkül, hogy a kutatási tevékenységek elismertségét csökkentették volna. Ezek közé tartoznak az alábbiak:

- az oktatási minőség szempontjának erőteljesebb érvényesítése az értékelési eljárások során;
- az Oktatási Díj (Teaching Prize) megalapítása;
- pedagógiai készségfejlesztési programok az oktatóknak, PhD hallgatóknak és az oktatásban közreműködő hallgatóknak.

A következőkben e három tevékenységet, valamint a hallgatói véleményezési rendszert mutatom be röviden. Érdemes azonban azt is megemlíteni, hogy ezek mellett más kezdeményezések is születtek, így például a kontaktórák számának növelése és a csoportméretek csökkentése, a fogadóórák és a hallgatói tanácsadás szabályozása, a nem oktatással összefüggő adminisztratív kötelezettségek csökkentése (IT

eszközök és hallgatói segítség bevonásával), valamint innovatív oktatási módszerek bátorítása és elterjesztése kismértékű anyagi támogatás és inspiráló közeg létrehozásán keresztül.

### A HALLGATÓI VÉLEMÉNYEZÉSI RENDSZER

A hallgatói véleményezési rendszert a Minőségbiztosítási Iroda (TQUARO) működteti. A felméréseket korábban számítógépen lehetett kitölteni, de jelenleg papír alapon zajlanak, mert nem voltak elégedettek a visszaérkezési arányokkal (a kérdés azonban akkoriban is aktuális vitatéma volt). A felmérés során a hallgatók tárgyanként két lapot töltenek ki: a zárt kérdéseket tartalmazó kérdőívet központilag, automatizált módon dolgozzák fel, a véleménylapot pedig közvetlenül az érintett oktatónak juttatják el. A válaszadási arány 30-40% körül mozog.

#### A hallgatói véleményezési rendszerben szereplő kérdések (nyersfordítás)\*

##### A tantárgyra vonatkozó kérdések:

Hetente átlagosan hány órát töltött a tantárggyal a tanórákat nem számítva?

Az előadások mennyire illeszkedtek a szemináriumokhoz?

Milyenek találta a tantárgy olvasmánylistáját?

Összességében milyenek találta a tantárgyat? (a válaszlehetőségek a nehézségre vonatkoznak)

Összességében milyenek találta a tantárgyat? (a válaszlehetőségek az érdekességre vonatkoznak)

Összességében mennyire elégedett a tantárggyal?

Ajánlaná-e másoknak is a tantárgyat?

##### Az oktatóra vonatkozó kérdések:\*\*

Az oktató kódja

Az oktató által tartott oktatás formája (előadás, szeminárium/gyakorlat)

Összességében hogyan ítélné meg az oktató teljesítményét?

Mennyire találta inspirálónak az oktató tanítását?

Mekkora intellektuális haszonnal járt az oktató tanítása?

Hogyan értékelné az oktató tanórán kívül nyújtott támogatását?

\* a kérdések zárt kérdések, tehát előre adott válaszok közül lehet választani

\*\* ha több oktató is oktatott a tárgyban, akkor minden oktatóra és oktatási típusra meg kell válaszolni az alábbi kérdéseket

Az intézményben széles körben osztott vélemény szerint a felmérések eredményei nem elég pontosak, és ezért több kiegészítő módszertanra (például oralátogatásra) lenne szükség.

A felmérés eredményei nem nyilvánosak a hallgatók számára. Csak az oktató, a tantárgyfelelős, a tanszékvezető és az Elöléptetési Bizottság tagjai kapják meg az eredményeket (PhD hallgatók esetén a Tanítási és Tanulási Központ is). A tanszékvezető felelőssége, hogy rossz eredmények esetén beavatkozik-e (például elküldi-e továbbképzésre, tanácsadásra az oktatót, vagy felkéri-e a Tanítási és Tanulási Központot a további oralátogatásra).

A különböző értékelési, előléptetési és az Oktatási Díj odaítélését célzó pályázatokon elsősorban az az elvárás, hogy az oktató a választható posztgraduális szintű tárgyakon kapjon kimagasló értékelést, hiszen itt elvileg azt taníthatja, ami őt is érdekli. A kötelező vagy az érdeklődési területen kívül eső tárgyak oktatása, illetve a magas létszámú tárgyak tanítása sokkal nagyobb kihívás, így ott a gyengébb eredmények is elfogadottabbak.

## AZ OKTATÁSI MINŐSÉG BEÉPÍTÉSE AZ ÉRTÉKELÉSI ELJÁRÁSOKBA

Az oktatási teljesítmény vizsgálata különböző mértékben épült be az egyes értékelési eljárásokba. A szervezeti egységek értékelését segítő indikátorok közé terveztek bevezetni a hallgatói véleményezési rendszer eredményeit, de maga a felvetés és az alkalmazandó mérési módszerek is erősen vitatottak voltak. Ezért a 2007-ben érvényes indikátorok között ez a szempont még nem szerepelt.

Az egyénhez kötődő értékelési eljárásokban is felemásan jelenik meg az oktatás. A kiválasztás során például nem vizsgálják a jelöltek oktatói képességeit, kizárólag a kutatási tevékenységét. Emiatt vetődött fel, hogy a próbaoktatást - a legtöbb angol egyetem gyakorlatához hasonlóan - kötelezővé kellene tenni anélkül, hogy ez a kutatást mint első számú kiválasztási szempontot megkérdőjelezné.

Az időközi és a teljes értékelési eljárás dokumentációjának része ugyan a hallgatói felmérések eredménye, és a teljes értékelési eljárás során az oktatási tevékenységet részletesebben be kell mutatni, mint az időközi értékelésben, a gyakorlat azonban azt mutatja, hogy a gyenge oktatási teljesítmény nagyon ritkán vezet sikertelen értékeléshez. Az előléptetés során sokkal inkább érvényesül az oktatási teljesítmény szempontja, de az előmenetelt továbbra is döntő mértékben a tudományos siker határozza meg (oktatási teljesítmény alapján csak kivételes esetben lehet valakit előléptetni, és kizárólag a Senior Lecturer pozíció érhető el ilyen módon).

Éppen ezek hatására változtatták meg az időközi és teljes értékelési eljárást, valamint az előléptetési eljárást oly módon, hogy azok kötelező része lett az óralátogatásról szóló beszámoló is. Az óralátogatásról két jelentés készül: egyet a tanszékvezetőnek (vagy az általa megbízott, pedagógiai szempontból elismert, senior oktatónak) kell elkészítenie, egyet pedig a Tanítási és Tanulási Központ munkatársának.

## OKTATÁSI DÍJ MEGALAPÍTÁSA

Az Oktatási Díj (Teaching Prize) keretében az oktatási kiválóságot vizsgálják és jutalmazzák. Oktatási Díjra a tanszékvezető jelölheti a tanszék oktatóit. A jelöléssel egyidejűleg be kell mutatni a jelölt oktatási területen végzett tevékenységeit (kurzusfejlesztés, oktatásadminisztrációban való részvétel stb.), továbbá az oktatási terhelés nagyságát az intézményi átlaghoz képest, az oktatott kurzusok nehézségét, az oktatási és pedagógiai tevékenység innovativitását és a hallgatói véleményezés eredményét is. Az oktatási díj odaítéléséről egy erre a célra létrehozott bizottság dönt. Azok az oktatók, akiket oktatási díjjal jutalmaznak, az adott bérsávon belül egy fokozatot lépnek előre. Az oktatási díj nem versengő eljárás, tehát minden olyan jelölt megkaphatja, aki teljesíti az elvárásokat. Az Oktatási Díj odaítélését célzó pályázatban való részvétel történhet az értékelési eljárások keretén belül is.

Az elmúlt két évben az oktatásban nyújtott kiváló teljesítmény elismerésének további formái is kialakultak. Ezek közé tartozik a hallgatói önkormányzat által létrehozott Oktatási Kiválóság (Teaching Excellence) díj. A díjat azok az oktatók nyerhetik el, akiket legalább hét hallgató jelöl beszámolóban kifejtve azt, hogy a jelölt a munkásságával hogyan inspirálta őket és hogyan járult hozzá intellektuális fejlődésükhöz. Szintén külön elismeréssel jutalmazzák a vendégoktatókat és az oktatásban részt vevő hallgatókat is.

## OKTATÓI KÉSZSÉGFEJLESZTÉSI PROGRAMOK

Nagy-Britanniában egyre több felsőoktatási intézmény követeli meg, hogy oktatói formális képzésen vegyenek részt, ami igazolja, hogy alkalmasak a felsőoktatásban oktatási tevékenység folytatására. A Tanítási és Tanulási Központ szervezésében kétféle képzési program is elérhető az oktatók számára<sup>31</sup>,

31 <http://www2.lse.ac.uk/intranet/LSEServices/divisionsAndDepartments/TLC/whatWeDo/teachingSupport/teacherAccreditation.aspx#generated-subheading3>

melyekről igazolás szerezhető. Az egyszerűbb igazoláshoz (LSE Teaching Record), amelyet egyébként nagyon ritkán kérnek, az alábbiakra van szükség:

- részt kell venni egy, a hallgatói tanulásról, a tanításról, a prezentációs készségekről és az értékelési módszertanokról szóló workshopon,
- hozzá kell járulni, hogy legalább egy megtartott órán óralátogatók vegyenek részt,
- készíteni kell egy tanítási fejlesztési tervet, amelyben reagálnia kell a hallgatói visszajelzésekre, továbbá összegeznie kell a személyes erősségeket és gyengeségeket a felkészülési és oktatási folyamatra vonatkozóan, és végül
- részt kell venni egy tutori megbeszélésen a Tanítási és Tanulási Központ vezetőjével, amelynek témája a fenti elkészített anyagok áttekintése.

Ugyanakkor az LSE-n olyan hivatalos képzési program is található, amelynek teljesítésével országosan elfogadott igazolás (LSE Postgraduate Certificate in Higher Education; PGCertHE) szerezhető. A programban az alábbi öt modult kell teljesíteni:

- Oktatási gyakorlat fejlesztése (Developing teaching practice)
- Hallgatói tanulás és a hallgatók támogatása (Student learning and student support)
- Hallgatók tanulásának értékelése (Assessing student learning)
- Tantárgytervezés és -fejlesztés (Course design and development)
- Tantárgyértékelés és minőségbiztosítási keretek (Course evaluation and quality framework)

A képzési program gyakorlat alapú, tehát oktatási tevékenység közben ajánlott végezni.<sup>32</sup> 2008-ban a program ingyenes volt az LSE oktatóinak és PhD hallgatóinak, akkor körülbelül 100-an, jobbra PhD hallgatók vettek benne részt. Tervbe volt véve, hogy a képzést külsősöknek is meghirdetik.

2008-tól kezdve a három évnél kevesebb oktatási tapasztalattal rendelkező oktatóknak kötelező megszerelniük a PGCertHE igazolást legkésőbb a teljes értékelés végéig.

Röviden érdemes kitérni a PhD hallgatók és a más képzésben tanuló hallgatók oktatásban való részvételének szabályozására.

A PhD hallgatók oktatásban való részvétele nem kötelező, így azért fizetés jár. Amennyiben a PhD hallgató részt akar venni az oktatásban, akkor előtte kötelező egy összesen körülbelül 3 munkanapot igénybe vevő felkészítéssel részt vennie, amelyért térítést kap. A felkészítés előadások meghallgatásából, óralátogatással ellenőrzött oktatási gyakorlatból és videóra rögzített próbatanításból áll. A tanszékvezetők visszacsatolást kapnak a tanszékükön dolgozó PhD hallgatók teljesítményéről. Ez alapján dönthetnek arról, hogy a gyenge teljesítményt nyújtó hallgatók ne vehessenek részt az oktatásban, vagy - amennyiben a kurzus oktatására nehéz jelentkezőket találni - további készségfejlesztésben vegyenek részt. A PhD hallgatók is részt vehetnek a hivatalos igazolással járó felkészítő programokban.

Az oktatásban közreműködő hallgatók (Graduate Teaching Assistant; GTA) általában a kötelező tárgyak oktatásában segítenek, és tevékenységükért pénzt kapnak. A bevonásukra, felkészítésükre vonatkozó irányelveket önálló kézikönyv tartalmazza<sup>33</sup>.

32 Mind az öt modul elvégzésével a felsőoktatási oktatók szakmai szervezetében (Higher Education Academy, lásd: <http://www.heacademy.ac.uk/>) automatikusan megszerezhető a „regisztrált oktató” (registered practitioner) státusz, míg három modul teljesítésével társoktatói (associate) státusz kapható.

33 <http://www2.lse.ac.uk/intranet/staff/teachingAtLSE/graduateTeachingAssistantsHandbook/Home.aspx>  
Hasonló kézikönyv segíti a hallgatók tutorálását és a hallgatói tanácsadást végző oktatók munkáját is, amely elérhető: <http://www2.lse.ac.uk/intranet/staff/teachingAtLSE/departamentalTutorAndAcademicAdviserHandbook/Home.aspx>

## Tanulságok a magyar felsőoktatási intézmények számára

Egy szabályozás annyit ér, amennyire azt komolyan veszik. Egy felsőoktatási intézmény működése ezért megítélésem szerint nem elsősorban a „jó” szabályozáson múlik, hanem azon, hogy a résztvevők a (többnyire a saját közreműködésükkel létrejött) szabályokat végső soron milyen tartalommal töltik meg. Ebből a szempontból nézve szembetűnő volt számomra, hogy szinte minden bemutatott döntéshozatali folyamat vége úgy szólt, hogy „az eljárásban meghatározott adatok mérlegelésével a végső döntést a bizottság hozza meg”. A bizottsági döntés azonban nem ad hoc érvek és benyomások mentén zajló parttalan vita, hanem előzetesen összegyűjtött, közösen értelmezett, elfogadott és strukturált adatok és döntési szempontok mentén zajló dialógus. A dialógus alapját, azaz a viszonyulási pontokat bizottsági struktúra és a jelentések, beszámolók rendszere adja. Követendőnek tehát nem elsősorban az eljárásokat és a szabályozást magát látom, hanem azt a mentalitást, amelyben az intézmény tagjai igénylik a döntéshez szükséges adatok szisztematikus és tudatos gyűjtését, ám ezzel nem adják fel sem az adatok, sem a célok (újra)értelmezésének lehetőségét. Véleményem szerint az LSE gyakorlata ideális középut a kizárólag a saját tapasztalatokon alapuló irányítás, és a számok zsarnokságán alapuló, mechanikus döntéshozás végletei között. A szervezeti és egyéni szintű teljesítményértékelési eljárások - ahol a benyújtott dokumentumok és a rendelkezésre álló indikátorok fontos inputok, de nem jelentenek automatikus döntést - világos példái ennek.

Hangsúlyozni kell azt is, hogy az LSE-n a döntéseket nem egy szűk vezetői csoport hozza, hanem azok a megfelelő bizottságok keretei között születnek. A dialógusok formai keretét tehát a bizottságok adják. Az LSE-n azonban nem csak nagy, általános bizottságok működnek, hanem sok példát láthattunk a kicsi, ezért hatékonyabban működő, ugyanakkor jelentős döntési hatáskörrel is rendelkező bizottságra is. Ezekben a bizottságokban nem képviselteti magát minden tanszék - ami feltételez bizonyos fokú bizalmat az intézményben.

Megemlíthető még a bizottsági struktúra átláthatósága is. Mindegyik bizottságnak önálló oldala van az intézmény weboldalán, amelyen leírás olvasható a bizottság céljáról és státuszáról, a többi bizottsághoz való viszonyáról, a működés szabályairól, a tagok és titkárok névsoráról, valamint tagságuk időtartamáról. Az egyes bizottságokhoz kötődő eljárások és dokumentumok is jól áttekinthetők ezeken az oldalakon.

A tervezési és erőforrás-elosztási folyamat az LSE-n rendkívül centralizált. Az erőforrástöbblet elosztása szinte kizárólag az igazgató, az igazgatóhelyettesek és néhány erősebb bizottság (pl. APRC) hatásköre, míg a tanszékek pénzügyi önállósága nagyon alacsony. Ennek eredményeképpen a tanszékek pénzügyi helyzete és az intézményhez való hozzájárulás között csak nagyon laza kapcsolat található.<sup>34</sup> Fontos azonban, hogy a források felhasználása és a tanszékek keresztfinanszírozása átlátható. Úgy gondolom, hogy ez a rendszer akkor működőképes, ha a tanszéki alaptevékenységek és a bérek finanszírozása nem jelent gondot, mert az intézmény egészének fenntartása alapvetően stabil. Forráshiányos helyzetben azonban (ami inkább tekinthető megélt tapasztalatnak Magyarországon) szükséges olyan ösztönzők beépítése, amelyek például a tanszékeket, karokat érdekeltté teszik a minél hatékonyabb forrásbevonásban. Ez viszont könnyen konfliktusokhoz vezethet a keresztfinanszírozási döntések során, hiszen az ösztönzés lényege, hogy minél több forrást hoz be egy szervezeti egység, annál többet tarthat meg magának. Ennek feltétele lenne a megszerzett erőforrás szabad felhasználása is. Ez a rendszer azonban, mint láttuk, nem érvényesül direkt módon az LSE-n, hiszen

34 Noha nem vizsgáltam, de valószínűsítem, hogy a kutatóközpontok esetében már nem ez a helyzet, hiszen ott konkrét kutatási programok megvalósítására pályáznak, tehát a támogatások nem fordíthatóak intézményi működtetésre.

például az indikátorrendszerben az oktatói státuszokat a súlyozott oktatási terheléssel arányosítják, és nem például a tanszék által menedzselte képzési programok tandíjának (tehát az intézménybe hozott pénznek) a nagyságával. Ez nem jelenti azt, hogy nem érvényesül a megtérülés szempontja az erőforrások elosztása során, pusztán azt, hogy a tanszék számára nem automatikus, mivel ez végső soron az APRC mérlegelésén múlik.

Ennek ellenére a tervezés és forráselosztás terén példaértékűnek, és a magyar gyakorlatba - legalábbis eljárási szinten - könnyen átvehetőnek tartok három megoldást. Az egyik a tanszéki fejlesztési tervek elkészítési és megvitatási folyamata, amely szükségessé teszi a tanszék jövőképeinek, személyzeti politikájának, oktatási programjainak, kutatási tevékenységeinek átgondolását és időnkénti felülvizsgálatát, de egyben lehetővé teszi a fejlesztésre fordított erőforrások tudatos fókuszálását is. A másik hasznos eszköz a széles körben elfogadott és ezért jól használható indikátorrendszer. Figyelemreméltó az indikátorok egyszerűsége, közérthetősége, de egyben összetettsége is, hiszen a rendszer nem kizárólag pénzügyi mutatókat tartalmaz. Fontos persze megjegyezni, hogy az indikátorrendszer egyszerűségét nagyban meghatározza a tantárgyak alacsony száma és standardizált formája, ami lényegesen könnyebbé teszi az átkutatások hatásainak számítását. A tervezés és erőforrás-elosztás terén harmadik elemként az intézményi stratégia áttekinthetőségét emelem ki. A stratégia nem csak rövid és tömör, hanem következetesen érvényesül benne a vízió - stratégiai célok - indikátorok - akciók/felelősök logikai lánc is. A magyar gyakorlat ezzel szemben inkább a százoldalas, többnyire kívánságlistákat tartalmazó, az akciók és indikátorok tekintetében sokszor hiányos, nyilvánosan nem elérhető anyag.

Az emberi erőforrás gyakorlatából érdemes kiemelni a döntések testületi jelentőségét, amely különösen fontos egy ilyen érzékeny területen. Akár a teljesítményértékelés, akár a kiválasztás gyakorlatát tekintjük, a döntéseket egy intézményi szintű testület hozza meg, és nem egy személy, ami egyfelől nagyobb jelentőséget ad az eljárások előzetes tisztázásának, másrészt anélkül központosítja a döntéseket, hogy az egy konkrét személytől (például az igazgatótól) való függést eredményezne. Ennek következtében például az értékelési eljárást is nehezebb „szabotálni”, ami sokszor előfordul az esetben, ha az például a tanszékvezetőre és a tanszéki kollégára van bízva.

Egy másik említésre méltó jellemző a versengő kiválasztási folyamat. Az LSE-n szó sincs arról, hogy a doktoranduszok (akárcsak hallgatólagosan) automatikusan helyet kapnának az intézményben az ösztöndíj lejártát követően, sem arról, hogy a felvételi döntések kizárólag a tanszékvezetők kezében lennének. Ehelyett minden pozíciót nyilvánosan meghirdetnek, a kiválasztási döntéseket pedig egy olyan testület hozza, amelyben az érintett tanszék kisebbségben van. Ez egyfelől csökkenti az intézmény belterjességét, és elősegíti az intézmény megújulását azáltal, hogy időről-időre másféle gondolkodásmódok is megjelenjenek az intézményben. Másfelől pedig azt is lehetővé teszi, hogy a kiválasztás során a tanszék szempontjai mellett sokkal nagyobb súlyt kapjanak az intézmény egészének szempontjai, így sokkal inkább érvényesíthetővé válik egy egységes intézményi szintű HR stratégia.

Fontos arra is rámutatni, hogy az LSE-n alkalmazott HR rendszerek alapján véve nagyon hasonlóak a magyar gyakorlathoz, elég csak a munkakörökhöz rendelt, de változtatható fizetésekre vagy a senior oktatók határozatlan idejű foglalkoztatására gondolni. Mindez azt sugallja, hogy lehetséges versenyképes HR gyakorlatot kialakítani és érvényesíteni a jelenleg fennálló közalkalmazotti keretrendszerben. Hogy ez Magyarországon nem mindig történik meg, abban megítélésem szerint a közalkalmazotti szabályozás (észlelt) korlátaira való hivatkozás az esetek többségében inkább kifogás, semmint valódi ok.

## MELLÉKLET

### **Az interjúalanyok listája:**

**Adrian Hall**, Secretary and Director of Information

**Janet Hartley**, Teaching and Learning Pro-Director

**George Gaskell**, Resources and Planning Pro-Director; former Vice-Chair of the Appointments Committee

**Simeon Underwood**, Academic Registrar

**Liz Barnett**, Director, Teaching and Learning Centre

**Simon Beattie**, Graduate Admissions Manager

**Louisa Green**, Assistant Registrar, Teaching Quality Assurance & Review Office

**Sally Welch**, Human Resources Manager

**Sarah March**, Human Resources Manager

**Jenny Bone and Neil Strevett**, Planning Unit

**Gus Stewart**, Director, Research and Project Development Division

**Ron Barnett**, Institute of Education