

BARAKONYI KÁROLY

JAVASLAT A HAZAI FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYVEZETÉSI MODELLRE

II. RÉSZ

A szerző lapunk előző számában (Vezetéstudomány, 2003 július-augusztus) ismertette az egyesült államokbeli, illetve a hollandiai felsőoktatási vezetési modelleket. Ezek folytatásaként tesz most javaslatot a hazai intézményvezetési módok megváltoztatására. Olyan lehetőséget vázol fel, amely összhangban van a Bologna-folyamat követelményeivel, és segíti a felsőoktatás irányításrendszerét az Európai Unió elvárásához igazítani.

A rendszerváltás éveiben természetes törekvésként jelent meg az az igény volt, hogy változtassuk meg a szovjet politikai rendszer nyomására kialakított, a hazai hagyományoktól, felsőoktatási tradícióinktól idegen felsőoktatási rendszerünket. A központi irányítás korszakát követően az egyetemek nagyobb önállóságot élvezhettek, amit az 1993-as felsőoktatási törvény kodifikált.

Mai szemmel visszatekintve a gondot az okozza, hogy a reformerek sok tekintetben az 50-es évek elején felszámolt egyetemi struktúrákhoz nyúltak vissza, és lényegében a II. világháború előtti szervezeti és vezetési rendszereket állították helyre. Nem volt sem idő, sem mód, sem felkészültség arra, hogy tanulmányozzák az akkori modern nyugati felsőoktatási intézményekben végbement reformokat, a tömegoktatás jelenségét és irányítási következményeit, az egyetemi autonómia változásait, az állam szerepének módosulását, a finanszírozás új útjait. A 90-es évek elején megvalósított magyar felsőoktatási reform tehát sok tekintetben visszatérést jelentett az 1950 előtti struktúrához, holott a társadalmi körülmények, a társadalom igényei ezeket a vezetési formákat a fejlett országokban már régen meghaladták.

A menedzsment modernizációja során egyrészt a Bologna-folyamatból közvetve levezethető követelményekre, másrészt az európai humanista hagyományokból közvetlenül is eredeztethető/deriválható sajá-

tosságokra is tekintettel kell lennünk. A Bologna-folyamat dokumentumai ugyan nem kívánják meg explicite az intézményi irányítási rendszer átalakítását, azonban a Bologna-folyamat céljainak, stratégiáinak és akcióinak megvalósítása a jelenlegi vezetési rendszerekkel kudarcra van ítélve.¹

Már a duális képzési rendszerről a lépcsős modellre való áttérés önmagában is a rendszer újratervezését jelenti: a *business process reengineering*-hez hasonló feladat. Ez önmagában is olyan feladat, amely profeszszionális vezetést, elkötelezett és képzett vezető személyiségeket kíván meg. Ez a feladat nem oldható meg alulról választott, jó szándékú de „laikus testvérekkel”, amatőr vezetőkkel. Arról nem is beszélve, hogy a felsőoktatás tömegesedése olyan méretű szervezeteket hozott létre, amelyek szervezési, folyamatszabályozási, stratégiaalkotási, adminisztratív, nyilvántartási stb. folyamatai a tradicionális egyetemvezetési struktúrákkal hatékonyan már nem kezelhetők.

Az intézményirányítás reformja valójában a felsőoktatási modernizáció része és a rendszer kezelhetősége miatt, a hatékonysági követelmények teljesítése miatt amúgy is elkerülhetetlen feladat. A Bologna-folyamat viszont e nélkül nem vihető sikerre. A vezetés reformjára tehát mind a rendszer modernizációja, mind a Bologna-folyamat sikere szempontjából szükség van.

Egyetemi hagyományok, kulturális örökség

Mindazonáltal, a Bologna-folyamat megvalósítása során, az egyetemi vezetési rendszer modernizációja során tekintettel kell lennünk az európai egyetemi hagyományokra, a hazai sajátosságokra is. Az európai hagyományok, a humboldti-modell erős önkormányzati önállóságot hordoznak. Az egyetemi autonómia múlt századi eszméje azonban a mai megváltozott körülmények között ma már inkább csak nosztalgia, mint megvalósítható realitás. Az „*elefántcsonttorony*” filozófiához kötődő autonómia fogalma napjainkra a nyugati társadalmakban is átértékelődött, mivel a társadalmi-gazdasági feltételek is gyökeresen megváltoztak. Az intézményi kultúrában is paradigmaváltás szükséges, az autonómiát – ami mindig kortól függő tartalommal bírt – más értelmezésben szükséges kezelni.

Ami az európai hagyományokból megmenthető, az elsősorban a tanácsok működéséhez, az egyetemi élet külsőségeihez, a nemzeti értékek megőrzéséhez és ápolásához kapcsolható.

- A *tanácsok, szenátusok* tanácsadó jellege megmarad, döntési kompetenciájuk azonban főként akadémiai belső ügyekre korlátozódik. Fontos szerepük lesz továbbra is a belső kommunikációban, a javaslatok felvetésében, megvitatásában, a közös gondolkodás, a közös értékrend kialakításában, az intézményi kultúra formálásában.
- Az európai hagyományos *egyetemi kultúrából* mindenképpen megtartandók a jelképek, a rítusok, a szertartások, a humanista értékek. A szokások, a szervezeti kultúra elemei az emberi élet legszívósabb velejárói, jelenségei közé tartoznak: túlélési hajlamuk az egyetemi életben is legalább olyan erős, mint a pogány szertartásoké volt, amelyek belesimultak a keresztény ünnepekbe, szokásokba is. Az egyébként racionális gondolkodású amerikai egyetemek is megtartották és ápolják a hajdani európai egyetemek ilyen jellegű kulturális tradícióit.
- A *nemzeti összetartás* már a középkori egyetemek életében is fontos szerepet játszott: az első szerveződések a nemzeti hovatartozás mentén jöttek létre. Az egységes Európai Felsőoktatási Térségben továbbra is kiemelt fontosságú marad a *nemzeti hagyományok* ápolása, megőrzése, tudatosítása. Talán még az eddiginél is több energiát kell a jövőben ezekre fordítani. Hasonló a helyzet az *értelmiségi* létre való előkészítéssel is.

Mint láttuk, a Bologna-folyamat az elmaradt modernizáció megvalósítását is megköveteli. Az évszázadok során kialakult, külső hatásokra szeszélyesen változtatott, a II. világháború előtti nosztalgiaakra alapozott mai egyetemi, főiskolai vezetési struktúrák *alkalmatlanok átfogó reformok kidolgozására és végrehajtására*. Számos tradicionális egyetemi kérdést újra kell gondolni, ha hatékonyan és viszonylag gyorsan kívánjuk végrehajtani a szükséges reformokat. Ilyen kérdések pl.:

- az *autonómia* fogalma, a felsőoktatási intézmény és az állam viszonya, az intézmények állami irányításának reformja,
- a *tulajdonviszonyok* felülvizsgálata és rendezése (alapítványi, közhasznú társasági, vállalkozási működési formák),
- az egyetemi stratégiai kérdésekben a *társadalom képvisellete*, érdekeinek érvényesítése (board irányítás),
- az *intézményi tanácsok*, a szenátus összetétele és jogosítványai, a majdani *board*-hoz való viszonyuk,
- a *hallgatók* szerepe, részvétele a stratégiai döntési folyamatban, érdekeik érvényesítése,
- az *intézményi vezetők* (rektor, dékán, tanszékvezetők) kiválasztása, felelősségük kérdése, döntési jogosítványaik,
- a korszerű *minőségi tömeges oktatással* kapcsolatos konzekvenciák levonása,
- új típusú finanszírozási rendszer létrehozása, a *fund raising* meghonosítása, a *tandij* szerepének átgondolása,
- a *kari, tanszéki funkciók* újragondolása, szervezeti átalakítások,
- új *oktatási struktúrák* kidolgozása és bevezetése,
- a tömegoktatás követelményeivel összhangban lévő *oktatási és tanulási technológiák* kifejlesztése, átvétele és bevezetése,
- a *kreditrendszer* továbbfejlesztése, kiterjesztése és a hallgatói mobilitás szolgálatába állítása,
- az *intézményközi kapcsolatok* hazai, EU és globális szintű szélesítése,
- oktatás és kutatás viszonya a tömegképzés dimenziójában, tanszéki funkciók újragondolása (*department/research center* struktúra),
- az *elitképzés* szerepének, formájának, finanszírozásának újragondolása és illesztése a tömegképzéshez,

- az intézményi vezetők felkészítése, professzionális vezetési ismeretek megszerzése,
- felkészülés a változás (és krízis) menedzsmentre stb.

A küszöbön álló strukturális átalakulás végigvitele *professzionális vezetést* igényel. A jelenlegi felsőoktatási intézményi vezetés ettől távol áll. A közelmúltban lezajlott *felsőoktatási integráció* (sok esetben dezintegráció) vargabetűi, a hatékonyság kellő mértékű javításának máig hiányolt elmaradása világosan mutatják, hogy a *jelenlegi felsőoktatási vezetési struktúrákkal érdemi reformokat hatékonyan megvalósítani kétséges kimenetelű vállalkozás.*² A Bologna-folyamatból adódó stratégiai átalakítás tétje, a feladat, volumene pl. az eddigi integrációs kísérleteknél lényegesen nagyobb: egy hibás, csak a látszatra adó struktúraváltással a hazai felsőoktatás a harmadik vonalba kerülhet. Ennél azonban súlyosabb fenyegetés, hogy az ország (vele együtt az EU) versenyképessége szenved csorbát, ha az EU szintű hallgatói mobilitás, munkavállalói mobilitás feltételeit nem tudjuk megteremteni.

Az előzőekből érzékelhető, hogy felsőoktatási intézményeinknek a korábbi évtizedekhez képest alapvetően *megváltozott körülményekkel* kell szembenéznük, *újszerű célokat* kitűzni és eddig nem ismert *vezetési feladatokat* megoldani. A felsőoktatás modernizációja mellett a menedzsment korszerűsítése is elengedhetetlen, amint az előző fejtegetésekből egyértelművé vált.

Arra a kérdésre, hogy milyen legyen a korszerű felsőoktatási menedzsment, látszólag kézenfekvő a válasz: olyan, mint a fejlett országok egyetemeinek menedzsmentje. A válasz mégsem ilyen egyszerű, mivel

- a nyugati világ intézményirányítási rendszerei nagymértékben eltérnek egymástól (érvényes ez az EU tagországokra is) nemzeti sajátosságuk, a nemzeti kulturális tradícióik, a gazdasági fejlettségük különbözősége miatt.
- A példák mechanikus másolása rendkívül veszélyes lehet, a kísérletezés óriási társadalmi veszélyekkel járt.

Célszerűbb ezért inkább a menedzsmentmodellek kialakításának általánosabb szempontjait áttekinteni: ezzel kapcsolatban utalunk itt a szerző néhány korábbi tanulmányára. A továbbiakban az amerikai és a holland irányítási modell tanulságai alapján kísérletet

teszünk egy lehetséges professzionális egyetemirányítási modell felvázolására. Ezt megelőzően azonban szükséges egy kitérőt tenni két kényes kérdés – az autonómia, a hagyományok – kezelése irányába.

Az egyetemi autonómia kérdése

Az egyetemi autonómia felfogása – a tömegoktatást már megvalósító államok példáját követve – minden bizonnyal esetünkben is módosulni fog.

- A felsőoktatási törvény eddig is csak az akadémiai autonómiát deklarálta és gazdasági autonómiáról nem beszélt. Az akadémiai autonómia kérdéseibe az állam várhatóan ezután sem kíván részleteiben beavatkozni.
- A gazdálkodás terén prognosztizálható változás: az állam, a társadalom – képviselői révén – várhatóan nagyobb beleszólást kap az intézmény fontosabb stratégiai jelentőségű döntéseibe, gazdálkodásába. Mindez a *board*-ba delegált képviselői révén a szakszerűség és a társadalmi-tulajdonosi érdek biztosítása céljából.
- A professzionális menedzsment létrehozása a *board of trustees* felállításával jár, ami egyben gyakorlatilag azt is jelenti, hogy a stratégiai kérdésekkel kapcsolatos döntések, a pénzügyi-beruházási kérdésekkel kapcsolatos döntések, az adminisztratív vezetők kinevezési joga kikerülnek az akadémiai szféra hatásköréből. E jogokat a társadalom, a tulajdonos, a fenntartói képviselői, a *stakeholder*-ek felelős képviselői gyakorolják a társadalmi érdek érvényesítése céljából. Az egyetemi tanácsok, a szenátus ezekben a kérdésekben tanácsadó szerepet töltenek be.

Az akadémiai szféra autonómiája változatlan marad a hagyományos akadémiai ügyekben. Továbbra is a tanácsok hatáskörében maradnak a tanulmányi ügyek, tanterv, tanmenet, oktatói minősítések és hasonló ügyek.

Az akadémia szféra és a menedzsment között szoros kommunikációs kapcsolat szükséges. Az intézmény elnökét (rektorát) a *board* nevezi ugyan ki, de legalitását az adja meg, hogy mind a *board*, mind az akadémiai szféra bizalmát bírja. A stratégiai kérdésekben is mindkét félnek joga és kötelessége a javaslatétel, a véleményezés. A *bottom-up* és a *top-down* információáramlás révén alakítható ki a közös értékrend, az erős és egységes intézményi kultúra.

Ezek előrebocsátása után vázoljuk fel az intézményi irányítási reform célállapotát, egy lehetséges stratégia körvonalait, ezen stratégiai várható pozitív és negatív hatásait, a megvalósítás néhány alternatíváját.

Egy lehetséges célállapot

Az irányítási modellre vonatkozó célállapotot, működési alapelveket a tanulmány első részében tárgyalt külföldi modellek részletesebb elemzéséből leszűrt következtetések alapján körvonalazzuk. A modernizált intézményirányítási rendszer kiépülése után az alábbi attribútumokkal jellemezhető.

- a) Az *egyéni felelősség elvének* fokozott érvényesítése a kollektív (testületi) felelősséggel szemben.
- b) A *board és a president* (elnök) szerepén alapuló irányítási filozófia átvétele. A vállalati governance elvét követve a *board* igazgatótanács, az elnök (rektor) *vezérigazgatói* funkciót lát el a hatáskörök, kompetenciák és felelősség világos elhatárolásával.
- c) A *board of trustees* típusú modell alkalmazása javolt: katalizáló, stimuláló szerepkört ellátva, a stratégiai kérdések és a pénzügyi helyzet kézben tartására koncentrálna működik a kormányzó testület.
- d) A rendszer felállításakor a *board* tagjait a *fenntartó* (állam, önkormányzat, egyház) *nevezi ki*, a későbbiekben pedig – tagok pótlásakor, lemondásakor, leváltásakor – a kinevezési jog a *board*-é.
- e) Az adminisztratív kulcsvezetők választása helyett a *kinevezés elve* érvényesül az elnök (rektor), a dékánok *kinevezése választás helyett*. Elfogadottságuk mind a *board*, mind az oktatói kar részéről fontos tényező, az elfogadottság a hatékony kormányzás szükséges feltétele.
- f) Az *adminisztratív vezetők* (rektor, dékán) kiválasztását komplex összetételű bizottság végzi (*searching committee*). A kiválasztásnál a felsőoktatási affinitás mellett a bizonyított menedzseri képességek és kompetenciák meghatározóak.
- g) A professzionális vezetés *egész embert kíván*. Az elnök (rektor) függeszse fel oktatói és kutatói tevékenységét, a dékán korlátozza. Az elnök (rektor), a dékán a mainál *hosszabb időtávra* kap megbízást: olyan időtávra, amibe a stratégiai feladatok megvalósítása és értékelése is belefér.
- h) Az elnök (rektor), a dékán *teljesítményét a board értékeli* (a megkötött szerződés és a kiépített monitoring rendszer jelzései alapján): jutalmaz vagy elmarasztal (érdekeltségi és ösztönző rendszer alkalmazása). A stratégiai célok, akciók nem teljesülése, a hatékonyság, a pénzügyi helyzet romlása stb. esetén az adminisztratív vezetőket a *board leválthatja*.
- i) Stratégiai kérdésekben a *kezdeményezés mindkét irányból* kiindulhat, a fontos döntések előkészítését *bottom-up* és *top-down* véleménycserék előzzék meg.
- j) Az intézményi és a kari szintű *tanácsok hatásköre* korlátozottabb. Akadémiai ügyekben (tanulmányi kérdések, tanterv, kollégák megítélése, oktatói és hallgatói ügyek, *budget* részletkérdései stb.) megmarad a *döntési* jogköre, de stratégiai kérdésekben, alapvető pénzügyi kérdésekben *tanácsadó* szerepet töltenek be.
- k) A hallgatói és alkalmazotti tanács létrehozása, leválasztása az oktatói tanácsról. A két tanács évente – stratégiai kérdésekben – közös értekezletet tart.
- l) Továbbra is megmarad az *összoktatói értekezlet*: funkciója tájékoztatás, tanácsadás, véleményformálás. Professzorokból oktatási és kutatási kérdések megvitatására szakértői bizottságok alakíthatók.
- m) Az egyetemi polgárok közül a *véleményt nyilvánítók javaslatait* a végrehajtási felelősségük szerint súlyozva célszerű befogadni – ez a súly témánként változhat.
- n) A *hallgatók szerepének átértékelése*: az intézményi stratégiai szintű döntések meghozatalában súlyuk csökkentése (ld. továbbá a holland modell megoldásait), hallgatói ügyekben viszont önkormányzatuk erősítése. A szabad hallgatói véleménynyilvánítás jogának biztosítása.
- o) Kiemelt fontosságú a *monitoring rendszer, az érdekeltségi és ösztönző rendszer* kiépítése és működtetése.
- p) A bürokratikus szabályzatok szerepe csökken, helyébe a *formális és informális kommunikációs rendszer* lép – e nélkül az irányítás nem működhet hatékonyan.
- q) A *department*-elv alkalmazása: a tömegoktatás (*department*) és a kutatás (*research center*) szétválasztása. Nagyobb létszámú oktatási egységek létrehozása, amelyek kiszolgálják az intézményben futó valamennyi oktatási programot, gazdálkodnak az emberi erőforrással, kielégítik az oktatási programok oktatási igényeit (emellett tagjai részt vehetnek az intézményben folyó kutatási projekteknél).

- r) Az egyetemi programok irányítására a holland *intézet*hez hasonlóan működő *programközpontok* jönnek létre, amelyek az adott program erőforrásaival gazdálkodnak és a *department*-októl a program szükségletei szerint veszik igénybe a szükséges szakembereket.
- s) A rugalmasabb emberi erőforrás-gazdálkodás érdekében a *közalkalmazotti törvény* megkötései lazábbak, az oktatói-kutatói mozgatás lehetőségének megteremtését biztosítandó.
- t) *Kormányzati kötelezettségvállalás* arra nézve, hogy egy-egy kormányzati ciklusban az irányítási rendszer, a finanszírozás csak egyszer módosulhat, a nagyobb változások a kormányváltáshoz kapcsolódnak.
- u) A *három körös adminisztratív* rendszer létrehozása, eltérő kezelése privatizálás, outsourcing szempontjából (ld. holland modell).
- v) Egy ilyen összetett rendszerben, mint a felsőoktatási intézmény, az intézményi kormányzás akkor lehet igazán hatékony, ha *erős szervezeti kultúrát* sikerül kialakítani (elfogadott közös értékrend, hitek, rítusok stb.).
- w) A *szerződések alkalmazásának elve* érvényesül az irányítás valamennyi szintjén (állam-board, board-elnök, elnök-dékanok, adminisztratív vezetőkarok, tanszékek relációban). A szerződések célokat, feladatokat, szükséges eszközöket, határidőket, felelősséget, outputokat, mérési, számonkérési és elismerési formákat határoznak meg

A professzionális vezetés feladata, felelőssége, döntési hatásköre

A *board* típusú irányítás esetén a fontosabb szereplők, feladataik, jogkörük és felelősségük az alábbiak szerint alakulna.

- A *teljes board* (közgyűlés, irányító testület): évente 1–2 alkalommal ülésező testület, az intézmény legfelső szerve. Felelős a társadalmi érdek érvényesüléséért. Hatáskörébe tartozik az igazgató tanács (elnökség) megválasztása és az intézményi vezető kinevezése, az intézmény alapvető céljainak és stratégiájának jóváhagyása, a stratégia megvalósulásának nagyléptékű nyomon követése. Operatív ügyekben, akadémiai kérdésekben ez a testület nem illetékes. Közvetlen felelősség nem terheli, tagjai tiszteletdíjra nem jogosultak. Az intézmény tartósan elégtelen működése, a társadalmi érdek tartós

sérelme esetén a testületet az alapító (kormány, minisztérium) visszahívhatja. Működését saját szmsz-e szabályozza.

- Az *igazgató tanács* (igazgatóság, elnökség): az intézmény működéséért teljes polgári és büntetőjogi felelősségét visel. Néhány tagból álló, negyedévente 1-2 alkalommal ülésező szűkebb testület. Két közgyűlés között ellátja annak feladatait, meghozza a jelentősebb pénzügyi-gazdasági döntéseket (pl. költségvetés sarokszámainak kialakítása, a belső pénzügyi allokáció rendszerének létrehozása, beruházási döntések, monitoring és érdekeltiségi rendszer működtetése, a szakstruktúra átalakítására vonatkozó döntések, a hallgatói létszamarányok változtatása stb.). A kinevezett intézményvezető és kari vezetők (dékanok) felett gyakorolja a munkáltatói jogokat. Felelős a stratégia kidolgozásáért, annak megvalósulásáért, az intézmény gazdálkodásáért, az akadémia profil (szakstruktúra, hallgatói létszámstruktúra) megalapozott kialakításáért, a materiális és az intézményben megtestesülő szellemi tőke megőrzéséért és gyarapításáért. Hibás döntéseikért tagjai polgári és büntetőjogi értelemben is felelősségre vonhatók. Tagjait tevékenységükért tiszteletdíj illeti meg (mértékét a közgyűlés határozza meg), de a döntéseikkel okozott károkért személyi vagyonukkal is felelnek. Az igazgatóság (elnökség) 3–5 főből áll: tagjai az állam képviselője, a társadalom 1–3 külső (intézményen kívüli) képviselője, a kinevezett intézményvezető³. Tagjai közül a *board* elnököt választ (erre a posztra a kinevezett vezető is megválasztható). A határozatképességhez minimálisan három fő szükséges. Az igazgató tanács (elnökség) döntéseit egyszerű többséggel hozza meg (szavazategyenlőség esetén az elnök szavazata dönt). Működését saját szmsz-e szabályozza.
- A kinevezett vezető (elnök, *rektor/főigazgató*) egy személyben felelős a teljes *board* (közgyűlés) és az igazgatótanács által meghozott döntések végrehajtásáért, az intézmény hatékony, tudáspiac-konform működéséért (a részvénytársasági analógia szerint ez a poszt a cégvezető státusához hasonlít). Személye kikerülhet az adott intézmény oktatói/kutatói közül, de más hazai vagy külföldi felsőoktatási intézmény munkatársaiból, vagy akár egy vállalat szakemberei közül is. A felsőoktatás iránti elkötelezettség, affinitás és a bizonyított sikeres vezetői képesség, a nyelvtudás szükséges feltétel, a tudományos fokozat megléte előnyös. Megilleti a

poszthoz az egyetemi/főiskolai hagyományok alapján fűződő stallumok egy része is (a tudományos profilhoz kötődőek a szenátus elnökére szállnak át). Kifelé személyesen vagy helyettesei révén képviseli az intézményt. Kompetenciájába tartozik a stratégiai terv részletes megalapozása és kidolgozása, a stratégiai kontrolling, az intézményi marketing, az érdekeltség és ösztönzés, a belső és külső kommunikáció rendszerének kialakítása és működtetése, a taktikai és az operatív döntések meghozatala (ezek egy részét helyetteseire és a dékánokra delegálhatja). Munkáját professzionális törzskar, a helyettesek, valamint a dékánok segítik. Helyettesei és a dékánok kiválasztásában meghatározó szerepet játszik – jelöltjeit az akadémiai szférával való egyeztetés után kinevezésre az igazgató tanács elé terjeszti. Megbízata alatt oktatói és kutatói tevékenységet nem folytathat, más külső és belső állást nem vállalhat, munkaviszonyt nem létesíthet. Megbízata nyolc évre szól, de tartósan elégtelen működés esetén visszahívható. Hibás döntéseiről polgári és büntetőjogi értelemben is felelősségre vonható. Tevékenységéért jelentős tiszteletdíj illeti meg, de a döntéseivel okozott károkért személyi vagyonával is felel.

A board tagjai

A *board* a részvénytársasági analógiában a tulajdonosi testületnek, a közgyűlésnek felel meg. A tulajdonosok szerepében esetünkben az állam, valamint a társadalom képviselői jelennének meg, esetünkben a felsőoktatás iránti elkötelezettség és affinitás szükséges feltétel. Az egyetemi hagyományok miatt a *board*-ban szerepet kapnak az adott felsőoktatási intézmény akadémiai szegmensének képviselői is. A közgyűlés szerepét ellátó *board* javasolt tagjai az alábbiakból kerülhetnek ki:

- Az állam (az alapító, a fenntartó) képviselője.
- Az intézmény kinevezett adminisztratív vezetője (elnöke, rektora/főigazgatója).
- Az intézményi tanács/szenátus elnöke.
- A hallgatói önkormányzat elnöke.
- A professzori kar képviselője.
- A területileg érintett fontosabb önkormányzatok képviselői.
- Az intézmény szakmai működésében érdekelt szakmák, kamarák képviselői.

- Az intézmény működése szempontjából meghatározó fontosságú vállalatok képviselői.
- Tekintélyes, a felsőoktatáshoz kötődő és a felsőoktatás iránt elkötelezett szakmai-közéleti személyiségek.
- A Bologna-folyamat révén létrejövő felsőoktatási kapcsolatrendszerben kialakuló szövetségek, partnerek képviselői.
- Más, az intézmény által fontosnak tartott stakeholderok képviselői.

A *board* a felsőoktatási intézmény legfőbb szerve, a részvénytársaság közgyűléséhez hasonló funkciókkal. Minimális létszáma 8 fő, maximális létszáma 30 fő. Intézményen kívüli tagjai közül titkos szavazással 3–5 tagú *igazgató tanácsot* választ, meghatározza saját szervezeti-működési szabályzatát.

Az induláskor a *board* a-b), i) tagjainak kiválasztása az alapító, míg a c-h), j-k) képviselők jelölése a felsőoktatási intézmény feladata. Állami intézmény esetében az alapító feladatait az OM látja el. A kiválasztásnál legyen lehetőség az érintett intézmény vezetőivel, tanácsával való egyeztetésre, javaslatok és véleményük meghallgatására.

A *board* tagjai megbízásukat az oktatási minisztertől kapják. A megbízás időtartama öt év, azonban az első alkalomkor (sorsolásos kiválasztással) a testület tagjainak 1/3-a 3 évre, 1/3-a 4 évre, 1/3-a pedig öt évre kapna megbízatást (a stratégiai elgondolások terén megkívánt folyamatosság biztosítása érdekében).

A megbízás lejártá után, lemondás, elhalálozás stb. esetén a továbbiakban a *board* dönt a tagság meghosszabbításáról vagy új tag megbízásáról. A jelölő bizottság a *board* tagjainak véleményét is meghallgatva teszi meg javaslatát. Megfontolandó, hogy az új tagokat illetően az alapító egyetértési jog illesse meg vagy sem. Az intézmény tartósan eredménytelen működése esetén az alapító a *board*-ot feloszthatja.

A *board* mellett, annak megbízásából működő külső, független *könyvvizsgáló* garantálja az intézményi gazdálkodás elfogulatlan, szakszerű értékelését. Az értékelést legalább évente egyszer el kell végezni.

Az intézmény alapító okirata, szervezeti-működési szabályzata

Az új típusú irányítási rendszer bevezetése csak tulajdonforma változással együtt következhet be (e nélkül a jelenlegi vezetési rendszer megváltoztatása

értelmetlen). Az új tulajdonosi és vezetési szerkezetben működtetni kívánt felsőoktatási intézmény alapításakor (az alapítás pillanatkorai helyzetét tükröző) alapító okiratot és a folyamatos működés kereteit szabályozó szervezeti-működési szabályzatot kell készíteni.

A felsőoktatási intézmény alapító okiratában az intézmény irányítási rendszerével kapcsolatban meg kell határozni

- a *board of trustees* tagjainak számát, az első *board* tagjainak nevét és lakóhelyét. A későbbi személyi változás esetében nem kell alapító okiratot módosítani.
- Az intézmény könyvvizsgálójának nevét, lakóhelyét, megbízásának időtartamát
- A zártkörűen működő részvénytársaságokhoz hasonlóan az alapító okirat úgy is rendelkezhet, hogy *board* alakítására nem kerül sor, annak törvényben meghatározott jogait a kinevezett intézményvezető (elnök, rektor, főigazgató) gyakorolja. Ez esetben ezt a tényt és a kinevezett vezető adatait az alapító okirat tartalmazza. Ilyen megoldásra kisebb méretű intézmény esetében kerülhet sor.
- Az intézmény jegyzésének módját.
- A *board* hirdetményei, közleményei, rendelkezései közzétételének módját.
- Az alapítás várható költségeit, annak betartásáért felelős személyek nevét.
- Az intézmény induló vagyonát, beleértve a szellemi vagyonra vonatkozó adatokat, becsléseket is.

A dékán (karigazgató)

A dékán a rektor javaslatára az igazgató tanács által kinevezett felelős kari vezető. A kinevezett dékán (kari igazgató) egy személyben felelős a teljes *board* (közgyűlés), az igazgatótanács és a rektor (főigazgató) által meghozott döntések végrehajtásáért, a kar hatékony, tudáspiac-konform működéséért. A dékán az adott intézmény oktatói/kutatói közül kerül ki. Az felsőoktatás iránti elkötelezettség, affinitás és a bizonyított sikeres vezetői képesség, nyelvtudás, tudományos fokozat szükséges feltétel. Megilletik a poszthoz az egyetemi/főiskolai hagyományok alapján fűződő dékáni stárumok. Kifelé személyesen vagy helyettesei révén képviseli a kart. Kompetenciájába tartoziknak a stratégiai tervezetek kart érintő részleteinek megalapozása és kidolgozása, a stratégiai kontrolling, az intézményi

marketing, a belső és külső kommunikáció rendszere karra eső feladatainak végrehajtása, a szükséges kari szintű taktikai és az operatív döntések meghozatala (ezek egy részét helyetteseire és a tanszékvezetőkre delegálhatja). Munkáját kari törzskar, a helyettesek, valamint a tanszékvezetők, a professorok, hallgatók kari tanácsai segítik. Helyettesei kiválasztásában meghatározó szerepet játszik – jelöltjeit az akadémiai szférával való egyeztetés után kinevezésre az intézményvezető (elnök, rektor) elé terjeszti. Megbízása alatt oktatói és kutatói tevékenységet csökkentett mértékben folytathat, más külső és belső állást nem vállalhat, munkaviszonyt nem létesíthet. Megbízása (többször meghosszabbíthatóan) négy évre szól, de tartósan elégtelen működés esetén az igazgató tanács által visszahívható. Hibás döntéseikért polgári és büntetőjogi értelemben is felelősségre vonható. Tevékenységéért jelentős tiszteletdíj illeti meg, de a döntéseivel okozott károkért személyi vagyonával is felel.

Akadémiai ügyek, az intézményi szenátus/tanács

Az olyan kérdések kezelését és döntések meghozatalát, amelyek nagyfokú oktatási és tudományos felkészültséget és tárgyismeretet igényelnek, akadémiai szintre kell delegálni. *Akadémiai ügynek minősítjük* az oktatási-kutatási tevékenységgel szorosan összefüggő, oktatói/tudományos felkészültséget igénylő feladatok ellátását (tartalmi és minőségi kérdések, oktatói/személyi személyi teljesítmények értékelése, hallgatói kérdések, tantervek, tantárgyak és programok kialakítása, doktori iskolák működtetése és ezekhez hasonló feladatok). Ezeknek az akadémiai szinten meghozott döntéseknek is *összhangban kell lenniük* az intézmény küldetésnyilatkozatával, célrendszerével, illeszkedniük kell a stratégiai terv elgondolásaihoz. A stratégiai terv az akadémiai szféra számára is kötelező döntési keret.

Nem minősíthető akadémia kompetenciának a szakok fejlesztésével, megszüntetésével, a szakstruktúra stratégiai alakításával kapcsolatos döntések meghozatala, ahol a társadalmi érdekek elsőbbséget kell élveznie a lokális érdekekkel szemben. Ezekben a kérdésekben a *board* döntési kompetenciája érvényesül, az akadémiai szféra itt tanácsadó szerepkörben lép fel. Hasonlóan tanácsadói funkció vár az akadémiai szférában az intézményi célok, stratégiák vonatkozásában, az intézményi szintű költségvetés

meghatározása, a fontosabb beruházások terén is. Általában is leszögezhetjük, hogy az intézményre vonatkozó strukturális döntések, az alapvető fontosságú pénzügyi döntések, az intézményi szintű allokációs döntések a board kompetenciájába tartoznak, ahol jobban biztosított a társadalmi érdek érvényesítése, az összefüggésekre való rálátás, a gazdasági-pénzügyi felkészültség, a professzionális vezetői tudás és képesség, a döntési kompetencia.

Az akadémiai ügyekben a fenti korlátozásokon kívül (amelyek bizonyos strukturális és pénzügyi döntéseket kivonnak az akadémiai szféra hatásköréből) más különösebb módosításra a jelenlegi szabályozáshoz képest véleményünk szerint nincs szükség. A hagyományos választási procedúra érvényesülhet a továbbiakban a kari tanácsok, az intézményi tanács stb. létrehozásánál. Az akadémiai vonalon a legmagasabb szerv az *intézményi tanács* (szenátus). Akadémiai ügyekben a board, az igazgató tanács, a rektor még mint fellebbezési fórum se szerepeljen. A legmagasabb akadémiai poszt az *intézményi tanács/szenátus elnöke*.

Stratégiai kérdésekben (beleértve a strukturális, pénzügyi, beruházási kérdéseket is) az *akadémiai fórumok kommunikációs jelentősége* hangsúlyosan fontos. Az intézményi menedzsment feladata ennek a kommunikációs rendszernek a kiépítése és működtetése. Ezen fórumokon az oktatók, kutatók, alkalmazottak és hallgatók egyrészt információhoz jutnak az intézményi célokról, stratégiákról, másrészt maguk is javaslattal és észrevételekkel élhetnek azokkal kapcsolatban. Az *intézményi kultúra* formálása az eddigieknél nagyobb jelentőségű lesz. Az intézményi célok és stratégiák hatékony megvalósításának akkor reálisabb az esélye, ha egy *közös értékrend* alakul ki, elfogadott a professzionális vezetők személye is.

Az akadémiai működés szabályozása az akadémiai szféra hatáskörébe tartozik: szabályzataikat, szmsz-eiket maguk határozzák meg. *Néhány koncepcionális változtatásra* azonban égetően szükség lenne:

- *Meg kell szüntetni az elméleti teljességre törekvő szabályozást.* Ma vég nélküli vitákkal kötjük le az oktatók/ kutatók értékes idejét, annak érdekében, hogy minden lehetséges jövőbeli deviáns kimenetre szabályozás készüljön. A megközelítésünk alapvetően poroszosan bürokratikus. Az egyetemi szabályzatok nagyszámú melléklettel bírnak, amelyek kari variánsokkal sokszorozódnak. Emiatt a mai tanácsok idejének zömét szabályzatok öncélú meg-

vitásával, módosítások megtárgyalásával töltik – *intézményvezetés helyett az intézményigazgatás* a jellemző egyetemeink vezetésére.

- A működés részletes szabályozása helyett lényegesen nagyobb szerepet kell, hogy kapjon a *józan ész, a felelős vezetői mérlegelés, a morális ítélet*. Az etika fontosabb a tételes szabályozásnál – a túlzottan formális szabályozás, a betűkhöz való ragaszkodás viszont éppen a felelős morális magatartást szorítja háttérbe. A túlszabályozás csak arra jó, hogy bárkit (legyen az akár jó szándékú újító) szabálysértésen lehessen fogni, ugyanakkor ez a túlszabályozás sem képes bezárni a kiskapukat a megkerülő utat választók előtt. A túlszabályozott regulák szerepét az *erős intézményi kultúrának, a közös értékrendnek kellene átvenni*.
- A jelenlegi túlszabályozás eleve meggátolja az intézményen belüli hallgatói és oktatói *mobilitást*. Ha pl. minden kar önállóan készít Tanulmányi és Vizsgaszabályzatot, a hallgató mesterséges korlátokkal áll szemben már az intézményen belüli mozgások, áthallgatások esetében is. Egy hallgatói mobilitást valóban megvalósító intézményekben nem a kari specifikációk dominálnak a szabályzatokban (amelyek mögött gyakran a túlhangsúlyozott kari autonómián alapuló, mondvacsinált eltéréseket kreáló öncélúság húzódik meg), hanem egységes intézményi szabályzatokat használnak

Az intézményen belüli akadémiai szervezeti kérdéseket a tanulmányban már tárgyaltuk (oktatói és kutatói tanács, alkalmazotti tanács, hallgatói tanács, department rendszer és kutatási központok mátrix szervezete stb.). Szerepük fontos. A pénzügyi-gazdasági stratégiai döntéseknek az akadémiai szférától való elvonása mellett *akadémiai ügyekben önállóságuk, autonómiájuk nő*. Ez az intézményi kormányzás egyik lényeges vonása, ugyanis

- a kompetenciák újraelosztása révén a fontos döntések azokra a posztokra kerülnek, amelyeknél a professzionális megközelítés jobban biztosítható,
- a döntésekben olyan súllyal szerepelnek a résztvevők, amilyen hatásuk és felelősségük a végrehajtásban is megjelenik.

Az áttérés differenciált megközelítése

A board típusú irányítás bevezetésére több alternatíva kínálkozik:

- Azonnali, teljes körű bevezetés.
- Több lépcsős bevezetés.
- Intézmény jellegétől, nagyságától függő bevezetés.

A *board* típusú irányítás számos hasonlóságot mutat a részvénytársasági irányítási formával, valamint a kuratóriumok működésével. A *board* típusú intézményirányításra való áttérés egyik komoly kockázatát az jelenti, hogy hazánkban az igazgatósági formájú irányítás történelmi hagyományai a központi irányításon alapuló szocialista tervgazdálkodás során elhalványodtak, eltűntek. Ez a forma a rendszerváltás után vált ismét gyakoribbá. E testületek működése során számos negatív tapasztalat is összegyűlt az elmúlt 12 évben.

- Sokan kétségbe vonják, hogy képesek leszünk-e találni elegendő számú felkészült és elkötelezett személyt, akik az egyetemi, főiskolai irányítási feladatokat hajlandóak felvállalni, akik képesek a társadalmi érdekek érvényesítésére.
- Ez az irányítási forma másfajta szervezeti kultúrát tételez, a hagyományok megváltoztatását igényli, ami nem könnyű feladat.

Ezeket a kétségeket, fenntartásokat mindenképpen figyelembe kell venni: mindez óvatosságra int, ösztönöz. Indokolt a probléma differenciált kezelése. Első lépésben azokra a területekre célszerű koncentrálni, ahol *legnagyobb a tét* és a hatékony megoldás bevezetése *már nem halasztható*. Napjainkra a leg súlyosabb vezetési problémák a legnagyobb felsőoktatási szervezeteknél következnek be: ezeknél a II. világháború előtti (középkori gyökereken alapuló) irányítási rendszer végképp felmondja a szolgálatot. Itt jelenik meg a legélesebben az ellentmondás a hagyományos vezetési struktúra és a megváltozott külső és belső feltételrendszer között.

Javasoljuk ezért a *board* típusú irányítási rendszer fokozatos és differenciált bevezetését.

- Első szakaszban elsősorban a *nagy szervezeteknél* célszerű ezt az irányítási formát alkalmazni: egyrészt itt a leg súlyosabbak az irányítási problémák, másrészt a kevesebb számú, de fontos szerepet játszó intézmény esetében egy ütőképes *board* felállítása, a személyi kérdések rendezése a siker reményében kezelhető, még a jelenlegi társadalmi körülmények között is. Ebben a szegmensben a *board* irányítás bevezetését a törvény *kötelezően* írja elő.

- A *közepes méretű* intézmények számára tágabb *intervallumon belül* fakultatívvá lehetne tenni az áttérést.
- A *kisméretű* intézmények változatlanul a mai törvényi szabályozás szerint működnének tovább.

A kis- és közepes méretű intézmények számára további alternatíva lehetne, hogy a *kinevezett vezető* a szűkebb igazgató tanácsi testület felállása nélkül, egy személyben felelősen vezetné az intézményt (a bővebb, tulajdonosi funkciókat ellátó testület ebben az esetben is létezne).

Lényeges kérdés, hogy mi legyen a kategorizálás alapja: ebből a szempontból a *hallgatói létszám* lehetne az egyik mértékadó paraméter, mégpedig a nappali teljes idős létszámra átszámított formában (*full time equivalent* létszám, aminek számítását a törvényben definiálni szükséges). A másik paraméter az *éves költségvetés nagyságrendje* lehetne: mekkora összeg felett rendelkezik az intézmény. Ennek a két paraméternek a függvényében az átalakulás három formája határozható meg.

- X hallgatói létszám vagy Y költségvetési összeg alatti intézmények *board* felállítása nélkül, de felelős, kinevezett vezetővel működnek: a *board* törvényben meghatározott jogait, jogosítványait a kinevezett intézményvezető gyakorolja.⁴ Egy másik megoldás: ezeknek az intézményeknek az irányítása továbbra is a mai törvényi szabályozás szerint történik.
- A X-2X hallgatói létszám vagy Y-2Y költségvetési összeg közötti nagyságú intézmények számára az áttérés adott időintervallumon belül (pl. 2010-ig) fakultatív lenne.
- A 2X hallgatói létszám vagy a 2Y költségvetési összeg feletti intézményeknél a *board* típusú irányításra való áttérést az új felsőoktatási törvény kötelezően előírná. Az irányítási paradigmaváltást ezeknek az intézményeknek 2005-ig kellene befejezniük.

Az X és az Y kulcsparaméter számszaki meghatározása további mérlegelés tárgyát képezi. A hallgatói létszám és az éves költségvetési összeg függvényében példaként négy alternatívát vázolunk fel:

- „A” alternatíva: X = 2000 fő vagy Y=1 Mrd Ft (határok: 2000 és 4000 fő, illetve 1 és 2 Mrd Ft)
- „B” alternatíva: X = 3000 fő vagy Y=3 Mrd Ft (határok: 3000 és 6000 fő, illetve 3 és 6 Mrd Ft)

- „C” alternatíva: X = 4000 vagy Y=5 Mrd Ft (határok: 4000 és 8000 fő, illetve 5 és 10 Mrd Ft)
- „D” alternatíva: X = 5000 fő vagy Y=7 Mrd Ft (határok: 5000 és 10000 fő, illetve 7 és 14 Mrd Ft)

Javasoljuk a „D” alternatívával való indulást. Ebben az esetben az azonnali beavatkozás a legkritikusabb vagy a legnagyobb hallgatói létszámot, költségvetési összeget jelentő területen következik be. Kevesebb számú egyetemre, főiskolára koncentrálna az átalakítási folyamat jobban kézben tartható, a felkészült és elkötelezett személyek megtalálására nagyobb az esély, az alapító energiáit a kritikus területekre koncentrálja.⁵ A tapasztalatok értékelése alapján, pl. 2008–2010 tájékán a rendszer finomítható és a kör bővíthető: a *board* típusú irányítási forma teljesebb körűvé tehető.

Elnevezési variációk

A tanulmányban a külföldi szakirodalomban elfogadott board megnevezést használtuk, a kinevezett professzionális vezetőt elnöknek, rektornak (főigazgatónak) nevezetük stb. annak érdekében, hogy egyértelmű legyen, miről is beszélünk. Természetesen egy törvényben magyar megnevezéseket kell használni, de a kinevezett intézményvezető esetében is, a rektori címet is helyettesíthetjük mással (érzékeltetve, hogy új posztról van szó). Az 1. táblázatban néhány elnevezési variációt mutatunk be.

A lehetséges elnevezési variációk

	„A” variáció	„B” variáció	„C” variáció
A board: a tulajdonosi kört, a stakeholdereket képviselő testület	Közgyűlés	Irányító testület	Tulajdonosi testület
A boardon belüli szakértőkből álló szűkebb irányító testület	Igazgatóság	Elnökség	Elnökség
Az intézmény kinevezett professzionális vezetője	Rektor	Elnök	Kancellár
Az intézményi akadémiai közösség választott tanácsa	Intézményi tanács	Szenátus	Szenátus
Hallgatói közösség választott tanácsa	Hallgatói tanács	Hallgatói önkormányzat	Hallgatói önkormányzat
Alkalmazotti közösség választott tanácsa	Alkalmazotti tanács	Alkalmazotti tanács	Alkalmazotti tanács
Az intézményi tanács választott elnöke	Elnök	Rektor	Rektor
A kar kinevezett vezetője	Dékán	Dékán	Dékán

- A „*rektor*” cím történeti hagyományokhoz kötődik, már a középkorban is a *magnificus* jelzővel párosult. Mint ilyen, jobban illik a tudós professzorokhoz, mint a professzionális menedzser feladatokat, a külső képviseletet ellátó végrehajtó típusú vezetőhöz.
- Az egyetemi tanács elnevezés helyett a „*szenátus*” jobban kifejezi az akadémiai jelleget. Az oktatói/kutatói tanács esetében ezért a *szenátus* megnevezést, míg az alkalmazotti testület esetében a *tanács*, a hallgatók esetében az *önkormányzat* megnevezést ajánljuk.
- A board esetében a *közgyűlés* szó használata nem szerencsés, mivel túlságosan is emlékeztet a részvénytársasági terminológiára – holott ott a közgyűlés valódi tulajdonosokból áll, míg esetünkben a tulajdonlás közvetett formája jelenik meg. Szerencsésebb az *irányító testület*, a *tulajdonosi testület* elnevezés (bár ezek meg hosszabbak).
- Ha a *rektor* szót a kinevezett professzionális vezetőre használjuk, akkor a szenátus vezetője legyen *elnök*. Ha a kinevezett intézményvezető az *elnök*, akkor a szenátus vezetőjét illesse a *rektori* cím. Ez utóbbi elnevezési variáció jobban illeszkedik a hagyományokhoz. A kinevezett vezetőre alkalmazott *elnöki* cím egyben utal arra is, hogy itt más tartalmú, újszerű, az amerikai intézményvezetéshez hasonló konstrukcióról van szó.
- A *kancellár* szó adminisztratív, bürokratikus hatáskört sugall. Nem lenne szerencsés az intézmény kinevezett vezetőjére használni, mivel esetében az akadémiai ügyekkel kapcsolatban is affinitást, empátiát, együttműködést, közvetítő szerepet, aktivitást várunk el, másrészt feladatai között jelentős súllyal szerepel az intézmény külső képviselete is. A *kancellár* terminust célszerű lenne a gazdasági és adminisztratív ügyek belső irányítója számára fenntartani (a mai gazdasági és főtítkári poszt egyesítésével létrehozott – a *financial director* poszthoz hasonló szerepre).

1. táblázat

latban is affinitást, empátiát, együttműködést, közvetítő szerepet, aktivitást várunk el, másrészt feladatai között jelentős súllyal szerepel az intézmény külső képviselete is. A *kancellár* terminust célszerű lenne a gazdasági és adminisztratív ügyek belső irányítója számára fenntartani (a mai gazdasági és főtítkári poszt egyesítésével létrehozott – a *financial director* poszthoz hasonló szerepre).

Fenti megfontolások alapján a „B” variáció elnevezései tűnnek legmegfelelőbbeknek.

A modernizáció hatása a felsőoktatásra, megvalósítási problémák

A célállapot sikeres megvalósítása esetén a lépcsős tömegképzést kialakító/megvalósító fejlett országokban már működő irányítási rendszerekhez hasonló struktúra jön létre. Ennek pozitív hatásai az alábbiak szerint körvonalazhatók.

- Létrejön az a professzionális vezetés, amely képes a társadalmi érdeket az akadémiai szférában érvényesíteni.
- A felsőoktatási szférában mérséklődik a „szervezett anarchia”.
- A professzionális vezetési rendszer képes lesz végrehajtani a Bologna-folyamat megvalósításából eredő átrendező feladatokat.
- A professzionális irányítási rendszer várhatóan hatékonyabban birkózik meg a tömegoktatás feladataival, a létrejött hatalmas szervezetek irányítási problémáival.
- Az akadémiai szféra olyan kérdésekkel fog foglalkozni, amelyek megoldásában nagyobb kompetenciával bír.
- A hazai felsőoktatásban jobban érvényesül a személyi felelősség, a viszonyok áttekinthetőbbek lesznek, a társadalmi ráfordítások jobban hasznosulnak.

A vezetési rendszer modernizációjának természetesen *negatív* hatásai is fenyegetnek. A negatív hatások költségtöbblet, nagyobb kockázat formájában, a konzervatív közeg fokozott ellenállásában jelentkeznek, mutatkoznak.

- A *board* típusú irányítás *más típusú és tartalmú menedzsmenttudást* igényel, mint amilyennel a jelenlegi vezetők rendelkeznek. A sikeres átmenet érdekében költséges – hazai vagy külföldi lebonnyolítású – felkészítő programokra, tanulmányutakra lesz szükség.
- A *kormányzás intézménye* a hazai vállalatoknál sem nevezhető kifejezetten sikeresnek: gyakran pártkatonák állomásoztatását jelenti az állami vállalatok élén. Ez a veszély a felsőoktatási intézmények esetében is fennáll. A felelős, elkötelezett nem egyetemi emberek, az alkalmas adminisztratív vezetők felkutatása és megtalálása komoly kockázati tényező.
- A felsőoktatás aktoraira, de a vezetőkre is általában a *konzervatív szemlélet*, a régi sémákhoz, szokásokhoz, értékrendhez való ragaszkodás a jellemző.

Ebben a közegben rendkívül nehéz átfogó reformokat végrehajtani. *Erős ellenállás* várható az új irányítási kultúrával szemben.

- A *Business Process Reengineering* az ipari szervezetknél is csak az esetek egy részében sikeres és hozza meg a kívánt gazdasági eredményt. Elkötelezett és felkészült intézményi vezetők hiányában egy fiaskó fenyegetése nem elhanyagolható veszélyforrás.
- A hazai *felsőoktatás infrastruktúrája* nincs összhangban a minőségi tömegoktatás igényével. Az irányítási reform esélyeit növelné, ha ez az infrastrukturális és technológiai megújulás kapcsolódna az irányítási reform bevezetéséhez.

Alternatívaként a *jelenlegi vezetési struktúrák fennmaradása* fogalmazható meg. A felsőoktatási integráció végrehajtásának hiányosságai, a veszteséges egyetemek, főiskolák viszonylag nagy száma, a stratégiai gondolkodás hiánya és a rövidlátó – sokszor szakszerűtlen – intézményi döntések magas gyakorisága azt jelzi, hogy a jelenlegi vezetési struktúra változatlansága egyben a Bologna-elvek hazai megvalósulásának kudarcát is előrevetíti. Ekkor viszont nemcsak a magyar felsőoktatás versenyképessége van veszélyben, hanem az EU felsőoktatás pozícióját is gyengítjük. A magyar felsőoktatás az EFT-ben perifériára szorul. Hasonló a helyzet az ország gazdasági versenyképességével is: a mobil munkaerő megteremtése a Bologna-folyamat végső célja – ennek elmulasztása súlyos stratégiai hátrányt jelent az országnak, de az EU-nak is.

A vázolt stratégia megvalósításának, a célállapot elérésének lehetséges alternatív útjai az alábbiak lehetnek:

- A részleteiben szabályozott irányítási reform *azonnali és kötelező* jellegű bevezetése.
- A részleteiben szabályozott irányítási reform adott időszakra elhúzódó, de kötelező jellegű bevezetése.
- A részleteiben szabályozott irányítási reform *fakultatív* jellegű bevezetése. Ebben az esetben a kedvező pénzügyi feltételek, támogatási formák jelenthetik azt a *stimulust*, amely ráveszi az intézményeket e fájdalmas reformlépések megtételére.

Megítélésünk szerint ez utóbbi két megoldás egyike hozhatja a kedvező változatot. A vállalkozó szellemű intézmények esetében jobb a motiváció, erősebb az elkötelezettség, emiatt nagyobb a siker esélye – a sikeres példák és a bizonyított megvalósíthatóság a

hezitálókat is elindíthatja a reform útján. Kiváló ösztönző lehet, ha a reformra vállalkozó intézmények soron kívül hozzájuthatnak pl. a tömeges oktatáshoz amúgy is elengedhetetlen infrastruktúrához, a fejlett oktatástechnológiai és tanulástechnológiai fejlesztésekhez. Ellenkező esetben, diktált feltételek közepette lényeges nagyobb ellenállásra, nagyobb számú bukásra lehet számítani.

A sikeres bevezetés feltételeként az alábbiakat jöhetnek meg.

- A már említett felsőoktatási menedzsmentképzés megvalósítása.
- A szerződésen alapuló felelősségvállalás, számonkérés, feladat- és eszközallokáció, finanszírozási rendszer részleteinek kidolgozása.

Az intézményi irányítás reformjához

- erősíteni kellene a felsőoktatási menedzsment-kutatásokat,
- a problémák megvitatására, a kidolgozott eredmények, módszerek terjesztésére fórumot biztosítani (pl. a Vezetéstudomány, a Magyar Felsőoktatás c. folyóirat felhasználása, megerősítése),
- meg kellene teremteni a felsőoktatási vezetők szervezett képzését, továbbképzését,

A *department* rendszer elemzésénél kifejtettek szerint a *department* gazdálkodik az emberi erőforrásokkal. Az oktatási programok, kutatási projektek szakember igényei szerint bővíti vagy csökkenti a foglalkoztatott szakemberek számát, változtatja összetételét. Ehhez az szükséges, hogy a feleslegessé vált vagy alkalmatlan oktatók elmozdíthatók legyenek. Mindehhez rugalmasabb keretek szükségesek, mint amit napjainkban a *közalkalmazotti törvény* biztosít. Következésképpen a törvény átdolgozása is szükséges.

A javasolt intézményirányítási modell végleges kialakítása, részleteinek kimunkálása függ attól is, hogy az intézményekkel kapcsolatosan a *tulajdonviszonyok* miként alakulnak. A *board* típusú irányítás feltételezi, hogy az intézmény a jelenleginél nagyobb gazdálkodási szabadságot élvez, az állam nagyobb mozgásteret biztosít az intézmény számára. A ténylegesen kiválasztott tulajdonforma és az abból adódó szabadságfok ismeretében a menedzsment rendszer javasolt formáját ellenőrizni és pontosítani kell.

A javasolt *department* rendszer újszerű oktatási, kutatásszervezési filozófiát jelent. A rendszer érzékenyen érinti a kutatásokkal foglalkozó projektet is: a mátrix típusú felállás esetén a tömegoktatási feladatok

és kutatás szervezetileg is szétválék és az eddigittől eltérő jellegű kapcsolat jön létre közöttük. (Részletebben ld. holland modellnél leírtakat.)

Javaslatot tettünk az adminisztratív feladatok hármas rétegű felépítésére. Ez érinti az intézményi szolgáltatások szervezeti rendszerének kialakítását, egyes tevékenységek privatizációját, az *outsourcing*-ot is. Összehangolás szükséges ezzel a projekttel is.

A professzionális intézményirányítás *monitoring rendszer* kialakítását, *teljesítményindikátorok* meghatározását igényli, ezekből nyert adatok képezik az érdekeltségi és ösztönzési rendszer működtetésének alapját. A felelősség érvényesítéséhez megbízható alapok szükségeltetnek az adatszolgáltatási és feldolgozási oldalról is. Az adatszolgáltatási és adatfeldolgozási rendszernek ezt a monitoring, érdekeltségi és ösztönzési igényt is ki kell elégítenie.

Felhasznált irodalom

- Barakonyi Károly (2000): A hazai felsőoktatás menedzsmentjének korszerűsítése. *Educatio*, 1. 27-48. o.
- Barakonyi Károly (2001): Stratégiai irányváltás: a felsőoktatási szakstruktúra alakítása. *Vezetéstudomány*, XXXII. évf. 7-8. szám, 6-15.o.
- Barakonyi, Károly (2002): Toward a Professional University Management. EAIR The European Higher Education Society 24th Annual Forum, Prága, szeptember 8-11.
- Barakonyi, Károly (2001): What is Wrong with the Hungarian University Management? *International Higher Education*, Nr. 23 Spring, 26-27.o.
- Bleijerveld, R. H. T. (1997): The Management Risk in Contracts and Commercial Activities. *Regionale Meeting of HUMANE*, Crete
- Bowen, W. G. – H. Saphiro (ed.) (1998): *Universities and Their Leadership*. Princeton University Press, Princeton
- Brown, Christofer M. (ed.) (2000): *Organization and Governance in Higher Education*. Fifth Edition, Pearson Custom Publ., Boston
- Blau, P. M. (1994): *The Organization of Academic Work*. Wiley-Interscience, New York
- Cohen, M. D. – March, J. G. (1973): *Leadership and Ambiguity*. The Carnegie Commission on Higher Education. McGraw-Hill, New York
- Hrubos Ildikó (2002): A Bologna-folyamat. „Kutatás közben” sorozat, Oktatókutatás Intézet, Budapest
- Ikenberry, Stanley O. (1990): *Values, Leadership and Quality: The Administration of Higher Education*. University of Illinois Press
- Neubauer, F. F. – Demb, A. (1997): *The Corporate Board: Confronting the Paradoxes*. Kiev, October
- Rosovsky, Henry (1991): *The University – An Owner’s Manual*. Norton & Company, New York – London

Thomas, Eric (2002): The Role of University in Modern Society. The Bristol Society meeting, 25 Sept.

Warner, David – David Palfreyman (ed.) (1996): Higher Education Management. The Society for Research into Higher Education & Open University Press, Buckingham (UK) – Bristol (PA, USA)

Lábjegyzetek

- ¹ A magyar felsőoktatás még a korábbi intézményi integráció feladatát sem volt képes sikeresen megoldani: a belső strukturális átalakítással, a valódi tartalmi integrációval, a hatékonyság elvárt javításával mai napig adós. Integráció helyett sok esetben dezintegrációs jelenségekkel találkozunk. Az új intézmények előszeretettel választottak olyan rektorokat, akik békésen tűrik a karok megerősödését, autarch törekvéseinek kibontakozását, a rendszer szétesését. A kari autarchia miatt a belső hallgatói mobilitás inkább gyengült, mint erősödött.
- ² Vezetőink képességeit ma még sokszor a normatív finanszírozással kapcsolatos újszerű feladatok megoldása is megha-

ladja. Nap, mint nap születnek rövidlátó, kizárólag napi érdekeket szolgáló döntések, megoldások a normatív finanszírozás változásai kapcsán. Így pl. egyes kétlépcsős – egyetemi és főiskolai szintű – közgazdász-képzést folytató intézmények egyik pillanatról a másikra megszüntették a kétlépcsős képzést, amikor kiderült, hogy az állam a főiskolai három évet főiskolai normatívával finanszírozza és csak az utolsó két évre ad egyetemi normatívát. Egy másik egyetemen a karok közötti átoktatás esett áldozatul a normatívák változásának: mivel egyes karokat ez (az egyetemi büdzséhez képest jelentéktelen összegű változás) hátrányosan érintett, az átoktatás elhalt, a kari autarchia szökött virágba... A kárvallott a minőség és a hallgatói mobilitás, valamint a modern egyetemi struktúra.

- ³ Megfontolandó, hogy a rektor (főigazgató) döntési vagy tanácskozási joggal vegyen-e részt az igazgatóság munkájában.
- ⁴ A részvénytársaságoknál engedélyezett formához hasonlóan.
- ⁵ Amennyiben egy időben valósulna meg valamennyi felsőoktatási intézménynél a board típusú irányításra való áttérés, az alapító valószínűleg képtelen lenne a rázúduló feladatot hatékonyan ellátni.