

A TELJESÍTMÉNYKORMÁNYZÁS ÉS -MENEDZSMENT ÚJRAGONDOLÁSA A FELSŐOKTATÁSBAN

HRUBOS ILDIKÓ

Budapesti Corvinus Egyetem Társadalom- és Politikatudományi Intézet, Budapest

E-mail: ildiko.hrubos@uni-corvinus.hu

Beérkezett: 2023. május 8., elfogadva: 2023. október 2.

JEROEN HUISMAN & BJØRN STENSAKER (2022) Performance governance and management in higher education revisited: International developments and perspectives. *Quality in Higher Education*, Vol. 28. No. 1, pp. 106–119. DOI: 10.1080/13538322.2021.1951457

A Twentei Egyetem a nagy hallgatói létszámexpanszió korában épült ki Hollandia akkor gazdasági nehézségekkel küzdő, egyben egyetemhiányos nyugati vidékén. Olyan tudományterületek, tudományok művelését vállalta fel, amelyek éppen kibontakozóban voltak, újszerűek voltak az egyetemek világában (informatika, korszerű műszaki tudományok). Utóbb ezekhez csatlakozott a menedzsmenttudomány, kinyitva a kaput a gazdasági, üzleti szakok előtt. 1984-ben megalapítottak egy interdiszciplináris irányultságú kutatóintézetet, amely a felsőoktatásban zajló gyökeres változások vizsgálatára vállalkozott (Center for Higher Education Policy Studies – CHEPS). Ez volt az első ilyen irányultságú kutatóintézet Európában. Kezdetől fogva jellemző volt rá az interdiszciplináris szemlélet, valamint a szervezettelmeleti megközelítés. Fő kérdésfelvetésük az volt, hogy vajon hogyan változik meg az egyetemek (a felsőoktatási intézmények) és az állam kapcsolata a nagy hallgatói létszámexpanszió következtében. Ezen kapcsolat vizsgálata, mint kiinduló téma, máig jellemzi őket, miközben azóta közel négy évtized telt el, és újabb változásokat élt meg a felsőoktatás. Ma már úgy

fogalmazzák meg küldetésüket, hogy az intézményi, a nemzeti és a nemzetközi szint összefüggéseit kívánják megérteni. Közben több más európai országban is létrehozta felsőoktatási kutatóközpontokat, amelyek kimondva-kimondatlanul a twente-i mintát követték, követik. Több esetben ehhez hozzájárult, hogy a kutatói pályájukon a CHEPS-ben indult, ott „felnevelt” kutatókat hívtak meg az alapításkor. Többnyire olyanokat, akik a CHEPS keretében kiépített PhD-képzési programot végezték el. Közöttük az egyik legsikeresebb kutató Jeroen Huismann, a tanulmány egyik szerzője, aki 1995-ben kapta meg PhD-fokozatát, és jelenleg a Genti Egyetem kutatóközpontjának (Centre for Higher Education Governance, Ghent) vezetője, professzora. A társszerző, Bjorn Stensaker 2004-ben ugyancsak a CHEPS-ben doktorált, jelenleg az Oslói Egyetem kutatóközpontját vezető (továbbá rektorhelyettes).

Jelen sorok írója vendégkutatóként több alkalommal is járt a CHEPS-ben, és ott a helyszínen, majd utóbb folyamatosan az ott született kutatási beszámolók, publikációk követésével szerezte meg az ismereteket a felsőoktatás kutatásához.

Ezen előzmények után nagy érdeklődéssel olvastam a tanulmányt, amely igen aktuális és fontos kérdéssel foglalkozik, mégpedig új megközelítésben. A teljesítmény mérése, értékelése, annak intézményi szintű, országos kezelése, menedzselése a felsőoktatási viták középpontjában áll. Ennek hátterében jól azonosítható az a változás, amely az állam és az intézmények kapcsolatában bekövetkezett. A nagy hallgatói létszámexpansió első szakaszában (Nyugat-Európában a 70-es, 80-as években) először mindenütt erősödött az állami, kormányzati beavatkozás, amit az intézmények és az akadémiai világ is jórészt elfogadott, mivel sok új lehetőség nyílt meg a megnövekedett ágazatban. Az 1990-es évektől azonban a közpénzek elapadtak, és az intézmények, egyre inkább elégedetlenek lévén, követelték az intézményi (akadémiai) autonómia növelését (visszaállítását?). Az autonómia növelését azonban a kormányzatok az intézményi felelősség, elszámoltathatóság erősítésével kötötték össze, ahol a teljesítmény növelése központi elvárassá vált. Így alakult ki egy viszonylagos egyensúly, amelyet azonban a felsőoktatási intézmények sokszor vitatnak, megkérdőjeleznek.

A teljesítmény központi helyre emelésével ugyanis megerősödött az intézményen belüli hierarchikus kormányzás – mindezt menedzselni kellett. Szisztematikus adatgyűjtéseket vezettek be, kifinomultabb beszámolási rendszert léptettek életbe, és ezeket sokszor külső beszámolási követelményekkel indokolták. Az egyetemi akadémiai stáb túlzott racionalitásról beszél, a hivatalos szakmapolitika viszont azzal érvel, hogy az akadémiai teljesítmény igen mérhető, dokumentálható.

Az álláspontok megértésében segít egy elméleti fejtegetés a teljesítmény fogalmáról. A fogalom megadását viszont nehezíti, hogy itt összetett, értékekkel teli jelenség-

ről van szó. A szerzők emiatt két eltérő álláspont ütköztetését javasolják.

Az egyik az instrumentális nézőpont, amely racionalista megközelítést jelent. A kulscélokot össze lehet vetni az elért eredményekkel, megfelelő indikátorok segítségével (pl. hallgatói létszám, lemorzsolódás, végzési arány, foglalkoztathatóság). A minőségbiztosítás ugyancsak kiépíthető az indikátorok alapján. A teljesítménymenedzsment hierarchikus jellegű, világos szerepekkel és felelősséggel. Ennek a megközelítésnek a gyengéje, hogy nem tudja kezelni a különböző teljesítmények komplexitását, a sokféle érdekelt (stakeholder) jelenlétét, a szervezet növekvő diverzifikálódását, új specializációk létrejöttét. Nem képes szolgálni a szervezet koherenciáját, ami pedig nyilván rendkívül fontos a teljesítmény szempontjából.

A másik megközelítés az intézményi gondolkodás. Ez abból indul ki, hogy a felsőoktatási intézmény komplex, sokarcú jelenség, amelynek teljesítményét nem lehet lemérni szükségképpen korlátozott számú indikátorral. Reagálnia kell a sokféle társadalmi igényre, részt kell vennie a társadalom jólétét szolgáló folyamatokban. Ezt a modellt több kritika is éri, elsősorban abban a tekintetben, hogy sok szimbolikus elemet tartalmaz, nem tudja meggyőzően kimutatni az intézmény tényleges hozzájárulását az említett társadalmi igények kielégítéséhez. Megvalósítása igen nagy kihívást jelent a menedzsment számára, mert rámutat arra, hogy a teljesítmény sokféle jelentéssel bír.

A kétféle elv a gyakorlatban nehezen különböztethető meg egymástól, párhuzamosan is működhet. Az elméleti megkülönböztetés azonban segít abban, hogy megértsük a gyakorlatot. A szerzők, empirikus kutatásaik alapján három, jelenleg érvényesülő tendenciát különböztetnek meg.

Elsőként azt a jelenséget említik, miszerint az intézmények és a kormányzatok együtt próbálják alkalmazni a két megközelítést, azzal, hogy finomítják az indikátorok körét, megkísérik a komplexebb témákat is bevonni ebbe. Ennek alapján sokoldalúbbá tehetik az értelmezéseket.

A második út abból indul ki, hogy még a legjobbnak tekintett teljesítménymutatók is vitathatók. (Sok kritika éri pl. a citációs indexet és az impaktfaktort.) Ezért az indikátorokat alaposan szelektálják, és inkább kvalitatív jellegű következtetéseket vonnak le belőlük (építőköveknek tekintik őket a tényleges tartalom megítéléséhez, miközben úgy tartják, hogy csak lazán kapcsolódnak pl. a „minőséghez” vagy a felsőoktatási kutatás céljaihoz).

Harmadikként azt a tapasztalatot említik, hogy a felsőoktatási intézmények kezdenek ellépni a teljesítményindikátoroktól és -menedzsmenttől, mégpedig egy inkább narratív út felé. A számok alapján történő kormányzás közben továbbra is fennmarad a nemzeti szintű forráselosztás, támogatás területén. A narratív megközelítés eszközei az esettanulmányok, kvalitatív típusú megkérdések. Sok kvalitatív elem van ma már a minőségbiztosítás, az akkreditáció területén. Figyelemre méltó, hogy a felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjeit és irányelveit összefoglaló dokumentum (*European Standards and Guidelines*) is támogatja a kvalitatív kultúrát. Több országban foglalkoznak azzal a

problémával, hogy a szigorúan a számok alapján működő teljesítménykormányzást követő felsőoktatási intézmények dolgozói depresszióval és más pszichés problémákkal küzdenek. Az érdeklődés középpontjába került a közérzet.

Más jellegű változást jelent, hogy az intézmények egyre inkább függetlenedni szeretnének a külső nyomástól, különösen a marketing területén. A márkaépítéshez nem elegendők a hivatalosan használt sztenderd mutatók, több narratívát vetnek be, nagyobb teret adnak a saját intézményi jellemzők bemutatásának (helyi légkör, campus klíma, tanulmányokon túli szolgáltatások stb.). Ha sztenderd mutatót használnak, akkor azt igen szelektív módon teszik, csak az intézményre nézve kedvező mutatókat veszik elő. Itt tehát szabadabban akarnak tevékenykedni az intézmények, hiszen az adott konkrét társadalmi környezetre kívánnak hatni. A lényeg az, hogy az intézmények saját kezükbe veszik az értékelésüket.

Az írás igen tanulságos része a lehetséges következményeket összefoglaló befejező rész. A szerzők a sokféle megoldásban (kombinált megoldásokban) látják a jövőt, amikor is a konkrét helyzet, a sajátos társadalmi igények, a felsőoktatási intézmények speciális missziói alakítják ki a mérések és a menedzsment módszereit az akadémiai teljesítmény területén. Nyilvánvaló, hogy ez viszont megnehezíti a konkrét összehasonlításokat.

A cikk a Creative Commons Attribution 4.0 International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>) feltételei szerint publikált Open Access közlemény, melynek szellemében a cikk bármilyen médiumban szabadon felhasználható, megosztható és újraközölhető, feltéve, hogy az eredeti szerző és a közlés helye, illetve a CC License linkje és az esetlegesen végrehajtott módosítások feltüntetésre kerülnek. (SID_1)