

## A felsőoktatási menedzsment kihívásai az ezredfordulón

Vilmányi Márton<sup>1</sup>

*A felsőoktatás az utóbbi években (évtizedben) már érzékelte, érzékelni volt kénytelen a változás, a változtatás szükségességét, mely leglátványosabban az egyetemi integrációkban, mint formai változásban öltött testet. Ezen változások óriási próbát jelentettek az egyes intézmények, kiemelten azok vezetése (menedzsmentje) számára, melyek során a sokáig központi, kormányzati irányítással vezetett magyar felsőoktatást felrázták „csipkerózsika álmából”. A tartalmi változások azonban még hátra vannak, illetve jelenleg zajlanak, melyek újabb tornyosuló kihívásként magaslanak az egyes intézmények menedzsmentjei elé. Jelen tanulmány ezen kihívások összegzését tűzte ki célul, melynek mentén kettős módszertant alkalmaz; egyfelől áttekinti, mely, a korábbiaktól eltérő követelményekkel kénytelen szembenézni a hazai felsőoktatási menedzsment az ezredfordulón, másrésztől megvizsgálja, mely problémák jelentkeznek e követelményeknek történő megfelelés során.*

*Kulcsszavak: felsőoktatási menedzsment, stratégiai menedzsment*

### 1. Bevezetés

A magyar oktatási-közoktatási rendszerben – döntően a századelő magyar tudósai által kivívott megbecsülésre alapozva – máig él a kiválóság mítosza. A tüneti problémák, az ellentmondásos elemzések ellenére máig jelen van a kiváló tulajdonságokkal bíró intézmény víziója. A magyar oktatási rendszer ugyanakkor megérett a gyökeres változásra, melyre egyre másra, figyelmeztető jelek hívják fel a figyelmet.

Egy gazdasági hetilap hasábjain az elmúlt évben a következő összegző összehasonlítás látott napvilágot: „A képzettség eddig is a siker egyik legfontosabb tényezője volt, ám ez a jövőben még inkább így lesz [...] a magyar óvodákat a világ legjobbjai között tartják számon, s még az általános iskolák is jól szerepelnek a nemzetközi összehasonlításban. Ugyanezt a középiskolai képzésről már csak nagy jóindulattal lehet elmondani, az egyetemek és főiskolák pedig nem állják ki a próbát. Az életesély szempontjából ennek ellenére – vagy éppen ezért – az iskolai végzettség minősége kulcsfontosságú [...] – a többi mostani újszülött szüleikhez hasonlóan – komolyan el kell gondolkozniuk azon, milyen iskolai karriert készítenek elő gyermekeinknek.” (Kertész 2000, 22-27 o.). További lesújtó értékelést mutat az OECD

---

<sup>1</sup> Vilmányi Márton, egyetemi tanársegéd, Ph.D hallgató, SZTE Gazdaságtudományi Kar Marketing-Menedzsment Tanszék (Szeged)

1999-ben készített tanulmánya, mely 1996-1999 között 14 komplex mutató segítségével vizsgálta 14 ország – többek között Magyarország – oktatási rendszerét a munkaerő-piaci felkészítés oldaláról (OECD 2000). Kiemelendő, hogy hazánk egyik mutató tekintetében sem tudott a kiemelkedően teljesítendő ország-csoportokba kerülni. Polónyi István és Tímár János (2001) számos további elgondolkodtató elemzési eredményt mutat be a magyar közoktatás helyzetéről, melyek a társadalom nemzetközi összehasonlításban elmaradó tudásszintjét jelzik.

A nemzetközi összehasonlítások figyelmeztetnek: a magyar gyermek születését követően a neki nyújtott tudásanyag tekintetében, óvodai éveiben, előnyben van a világ más tájain élőkkel, mely előnye lassan elfogy, majd hátrányára fordul. A már említett összehasonlítás írója szerint valaki minél több időt tölt el a magyar közoktatásban, annál inkább lemarad a nemzetközi élmezőnytől (Kertész 2000).

A fenti tanulmányok összehasonlítási alapja, és alkalmazott módszerei sok esetben kérdésesek, vitathatók, megkérdőjelezhetők, egyre azonban mindenképpen felhívják a figyelmet, a magyar oktatási rendszer, és egyes intézményei, az emberi tőke létrehozatalának, fejlesztésének, karbantartásának folyamatában már napjainkban is megmérettetik. Amennyiben pedig kevésnek találják, úgy az általa termelt emberi tőke leértékelődik, versenyképtelenné válik.

A versenyképességet az intézményrendszer egészének, és az egyes intézményeknek maguknak kell kivívniuk az oktatás lassan nemzetközivé váló piacán, mely küzdelem jelentős része a felsőoktatásra hárul.

A felsőoktatás az utóbbi években (évtizedben) már érzekelte, érzékelti volt kénytelen a változtatás szükségességét, mely leglátványosabban az egyetemi, főiskolai integrációkban, mint formai változásban öltött testet. Ezen változások óriási próbát jelentettek az egyes intézmények, kiemelten azok vezetése (menedzsmentje) számára, melyek során a sokáig központi, kormányzati irányítással vezetett magyar felsőoktatást felrázták „csipkerózsika álmából”. A tartalmi változások azonban még hátra vannak, illetve jelenleg zajlanak, melyek újabb kihívásként tornyosulnak az egyes intézmények menedzsmentjei elé.

## **2. A felsőoktatási menedzsmenttel szemben támasztott fontosabb követelmények**

A felsőoktatási menedzsmentnek, mint ilyenek kettős értelmezése elfogadott; egyrészt, az a legfelső irányítási szint, és irányításának módja, mely az egyes intézmények egészének működését irányítja, másrészt az egyes intézmények alrendszereinek működtetési módja (Barakonyi 1998).

Jelen tanulmány a felsőoktatási menedzsment ez utóbbi jelentését vizsgálja, mely tekintetben külső adottságként jelentkeznek mind a felsőoktatás-politikai célok, mind az egyéb jogszabályi kötöttségek, melyek a menedzsment mozgásterét, eszközrendszerét befolyásolják. Éppen ezért elemzésünk nem foglalkozik ezen kere-

tek kialakításának helyességével, a felsőoktatás egészében lezajló folyamatok oktatáspolitikai értékelésével. Célunk, hogy az egyes intézmények alrendszerait érintő legfontosabb változásokat értelmezzük, továbbá az egyes változásokra adható válaszok feltételeit körvonalazzuk.

Ez utóbbi nézőpontból kiindulva a hazai felsőoktatási menedzsment az ezredfordulón a következő követelményekkel kénytelen szembenézni:

### 2.1. *Piaci szemléletű intézmények megteremtése*

A felsőoktatási intézményeket a jövőben nem, mint a tudomány fellegvárát kell tekintenünk, hanem a tudástársadalom létrejöttével, a tudás iránti tömeges igény megjelenésével<sup>2</sup>, továbbá ezen igények intézményeken belüli kezelésével, mint „tudásgyárakat”, melyek jól definiált terméket, szolgáltatást termelnek és adnak el előre definiált piacoknak (Berács 2001). Amennyiben ezen piacokat tekintjük, úgy az intézmények alapvető feladataiból kiindulva értelmeznünk kell a tudás előállításának piacán, mint „tudományos piacon”, a tudás átadásának piacán, mint „oktatási piacon”, továbbá az egyes intézmények speciális tevékenységeiből adódó piacokon (például tanácsadási piacok, mezőgazdasági piacok stb.) történő jelenlétet.

#### 2.1.1 A felsőoktatási intézmények jelenléte a „tudományos piacokon”

A tudományos piac – jelen értelmezésben – nem más, mint az új tudás termelésének, és a társadalom számára, vagy a társadalom bizonyos tagjai számára történő közzétételének helyszíne. E piac speciális tulajdonságokkal bír, hiszen a csere megvalósulása (azaz a tudás termeléséért és közzétételéért közvetlen ellenérték realizálása) korlátozott, éles versennyel jellemezhető, ugyanakkor vevői (mint a társadalom szűkebb-tágabb rétegei) azonosíthatók. E piac két, egymással szoros kapcsolatban lévő, ám jellegéből következően egymástól megkülönböztetendő területre osztható:

1. A professzionális kutatás területe, mely piacon a gazdaság, illetve a társadalom alap-, alkalmazott kutatás, illetve kísérleti fejlesztések iránti igénye kielégítéséért folyik a verseny. Az 1. és 2. táblázaton jól nyomon követhető az erőforrások korlátos rendelkezésre állása mellett adottságként megjelenő verseny, mely tekintetben a folyamatos érvényesülés szigorú kutatási stratégia végrehajtása mellett biztosítható. (A hazai érvényesülésen túlmutató nemzetközi igények kielégítése – így ezen források kiaknázása – természetesen stratégiai rést jelenthet, a nemzetközi verseny e területen történő megnyilvánulásából azonban a piaci szemlélet szükségességének tekintetében a korábbiakkal megegyező következtetések vonhatók le.)

---

<sup>2</sup> A tudás iránti tömeges igény valós megjelenése – Magyarországot tekintve – nem értelmezhető csupán a munkaerőpiac kikényszerítette természetes folyamatként. A hazai igények ugrásszerű „bővítési” hullámaiban jelentős szerepet vállalt az oktatáspolitikai előbb a szocialista tervgazdálkodás igényeit kielégítendő, később a rendszerváltás társadalmi feszültségeit enyhítendő mennyiségi fejlesztési szemlélete (Polónyi–Tímár 2001, 64 o.).

1. táblázat Kutatás-fejlesztés ráfordításai tevékenységtípusok szerint (1990, 1999 és 2000, millió forint)

Tevékenységtípus	K+F ráfordítások értéke		
	1990	1999	2000
Tudományos kutatás	14.824	47.573	62.961
ebből:			
Alapkutatás	5.080	22.155	30.346
Alkalmazott kutatás	9.404	23.297	32.615
Kísérleti fejlesztés	18.898	30.640	42.427
Összesen	33.725	78.188	105.388

Forrás: KSH (2000).

2. táblázat Kutatás-fejlesztés ráfordításai kutatóhely és minősített tudományos kutató arányában (1990, 1999 és 2000)

Év	1990	1999	2000
A megrendelést jelentő erőforrások értéke (millió forint)	33 725	78 188	105 388
Kutató fejlesztő helyek száma	1 256	1 887	2 020
ebből: kutatóintézet	142	130	121
felsőoktatási kutatóhely	940	1 363	1 421
vállalati kutatóhely	174	394	478
Tudományos kutató összesen	17 550	12 579	14 406
Felsőoktatási tudományos kutató összesen	5 204	4 768	5 852
Egy kutatási egységre jutó átlagos kutatási, fejlesztési „megrendelés” (millió forint)	27	41	52
Egy tudományos kutatóra jutó átlagos kutatási, fejlesztési „megrendelés” (ezer forint)	1 900	6 200	7 300

Forrás: KSH (2000).

2. Kiemelendő a „publikációs piac”, mint kvázi tudományos piac jelentősége, melyen az elért „piaci részesedés” bár közvetlen értéket nem termel az intézmény számára, de egyfelől elősegíti a kutatási megrendelések realizálását, az oktatási és egyéb speciális piacokon történő érvényesülést, másfelől egyfajta goodwill-t termel, mely alapjául szolgálhat az intézményi portfólió fejlesztéséhez, az intézmény növekedésének fenntartásához.

E piacokon a tervezett/tudatos fellépés kulcsfontosságú, hiszen e piacokon történő tevékenység eredményeképpen valósul meg az intézmények későbbiekben értékesíthető bázis tudásának, vagy kulcs kompetenciájának előállítására. E piacokon a tudatos jelenlét óriási kérdésfelvetése, hogy az intézmény mely területe(ke)n fejlesszen ki, és/vagy fejlessze tovább bázisismereteit, melyeket az oktatási és az egyéb

speciális tevékenységek piacain kialakult helyzet éppúgy befolyásol. Mindez természetesen nem jelenti egyes ismeretkörök kizárólagos fejlesztését, hiszen e felvetés a tudományos fejlődés alapvető logikájának mondana ellent, sokkal inkább egyes területek piaci logikán nyugvó (azaz döntően keresletalapú) kiemelt fejlesztését, mely gyakorlati értelemben az intézmény rendelkezésére álló humán tőkében ölt testet.

### 2.1.2 A felsőoktatási intézmények jelenléte az oktatási piacokon

Amennyiben a terméket, illetve a szolgáltatást jelen esetben tudásátadásként értelmezzük, melynek kézzelfogható megnyilvánulása (különbféle oktatási módszerek alakjában: nappali, levelező, távoktatás, esti) a szakok formájában történő képzések (alapesetben: felsőfokú szakképzés, főiskolai képzés, egyetemi képzés, doktori képzés), úgy a tudásgyár megnevezés – a maga pozitív és negatív következményeivel – fokozott értelmet nyer (Polóny–Tímár 2001).

### 3. táblázat A hazai oktatási piac „vevőrétegének” nagysága (1918-2000, ezer fő)

Év	Ezer fő	Év	Ezer fő	Év	Ezer fő	Év	Ezer fő
1918	8,2	1939	14,6	1960	45,0	1981	103,0
1919	10,0	1940	18,8	1961	53,0	1982	101,0
1920	14,3	1941	21,3	1962	67,0	1983	100,0
1921	18,6	1942	21,7	1963	82,0	1984	100,0
1922	21,2	1943	22,0	1964	92,0	1985	99,0
1923	17,6	1944	22,0	1965	94,0	1986	99,0
1924	16,1	1945	22,0	1966	90,0	1987	99,0
1925	14,5	1946	25,0	1967	84,0	1988	99,0
1926	15,4	1947	26,0	1968	79,0	1989	101,0
1927	15,8	1948	23,0	1969	79,0	1990	102,0
1928	15,8	1949	24,0	1970	81,0	1991	107,0
1929	14,2	1950	33,0	1971	86,0	1992	117,0
1930	14,7	1951	40,0	1972	91,0	1993	134,0
1931	14,5	1952	49,0	1973	98,0	1994	155,0
1932	14,2	1953	40,0	1974	103,0	1995	180,0
1933	14,1	1954	47,0	1975	108,0	1996	199,0
1934	13,5	1955	44,0	1976	111,0	1997	234,0
1935	12,7	1956	41,0	1977	109,0	1998	259,0
1936	12,3	1957	33,0	1978	106,0	1999	279,0
1937	11,7	1958	31,0	1979	103,0	2000	295,0
1938	13,7	1959	34,0	1980	101,0		

Forrás: Bródy (2000), KSH (1999,2000).

E vevőréteg, mely részéről – a fenti adatok alapján egyre fokozódó – igény jelentkezik a felsőoktatásban megszerezhető tudás iránt, rendkívül sokrétű és sokszí-

nű. Túlzó lenne éppen ezért azt állítani, hogy a részükről megnyilvánuló igények egyszerű szakokban, vagy képzési formákban megjeleníthetők, kielégítésük ilyen módon tömegesen megoldható, a szakok tudásanyagának szinten tartásával az intézmény versenyképessége biztosítható. A felsőoktatásban történő tömeges tudás-termelés „hagyományos” megközelítésben egyrészt az adott szakokon oktatott tudásanyag minőségének kérdése, másfelől oktatástechnikai kérdés, mely a szerző véleménye szerint a valóság túlzott leegyszerűsítése. E megközelítés ugyanis a szakot kezelve alaptermékként nem értelmezi a nyújtandó szolgáltatások alaptulajdonságait, ezáltal (alaplogikájából kiindulva) – a szakburjánzások eredményeképpen – az oktatástechnika, és a hallgatók által is egyre nehezebben kezelhető párhuzamos kapacitásokat építve ki, nem csupán egy-egy intézményben, hanem egy intézményi egységen belül is.

Komplexebb képet mutat azonban a felsőoktatás által kínált termék (mint a tudás), amennyiben alapvető jellemzőit vesszük górcső alá:

- jövőbeli igényeket elégít ki, de a jelenben kerül értékesítésre,
- tömegeknek kell értékesíteni, de minden vevő számára egyedi értékkel bír,
- figyelembe kell venni az egyedi igényeket: az egyes termék-elemek bármilyen rugalmas kombinációjaként előállítható újabb terméket.

E jellemzőket némiképpen magyarázva a tudásátadás során három kiemelt feltétel, mint korlát feloldása szükséges. Egyrésztől azon feltételé, hogy bár az igények minden esetben az intézmény input piacán (mint a felvételizők piacán) jelentkeznek, mindezeket úgy kell kielégíteni, hogy a jövőbeli munkaerőpiaci követelményeknek megfeleljenek. E követelmény teljesítése egy jól definiált szak esetében lehetetlen feladat (hiszen a képzés kezdetekor kizárólag prognózis szinten számítható a képzés befejezésekor esedékes munkaerőpiaci kereslet). A jövőbeli munkaerőpiaci követelményeknek történő megfelelés akkor biztosítható, ha a belépő képzésének tartalma, illetve iránya (a munkaerőpiaci követelményeknek megfelelően) a képzés során akár többször is módosítható, megváltoztatható (Barakonyi 2001). A második feltétel feloldása nem jelent mást, mint annak tudomásul vételét, hogy a tudás, mint ilyen nem szabványosítható, e tekintetben (amennyiben tömegek részére szeretnénk értékesíteni), úgy a tömeges testre szabás (Kocsis–Szabó 1996) követelményeit kell teljesíteni. E gondolat nem jelent mást, mint hogy egy tudásanyag átadása során teret kell engedni az egyedi igényeknek nem csupán az elsajátítás módja tekintetében, hanem a tudásanyag részleteinek tartalmi felépítésében is. A harmadik feltétel feloldása pedig azon egyszerű összefüggés elfogadása, hogy a tudás létrehozatala nem fejeződik be egy szak részben, vagy egészben történő elvégzésével, azt továbbfejlesztve, vagy két ún. tudásanyagot egyesítve az egyén újabb tudás (termék) létrehozatalára képes, melynek alkotását intézményközi kapcsolatokkal, az előtanulmányok figyelembe vételével elő kell segíteni.

Bár e feltételek teljesítése utópisztikusan hangzik lehetséges, s erre az intézményeken bevezetendő kreditrendszer lehetőséget nyújt (hiszen amennyiben a tu-

dásalkotás egységét nem szakban, hanem kurzusban definiáljuk, úgy a kurzusok összességének rugalmas kombinációival a fenti feltételek teljesíthetők). E tekintetben ugyanakkor e rendszer nem tekinthető a meglévő oktatási szerkezet más szempontok szerint történő adminisztratív megjelenítésének, sokkal inkább a fenti követelményeket szem előtt tartó mélyreható tartalmi változtatásnak, mely összefüggésben a felsőoktatási intézményeknek meg kell felelniük egy korszerű, szolgáltatásnyújtást végző szervezet számára a piac által támasztotta követelményeknek.

### 2.1.3 Egyéb speciális, tevékenységből adódó piacok

Dinya László (1999) a közszféra, illetve a privátszféra által végzett szolgáltatási tevékenységeket négy meghatározó terület szerint csoportosítja: egyrészt az üzleti szolgáltatások, melyek a privát szféra for-profit piacon megnyilvánuló tevékenységei, másrészt a közhasznú szolgáltatások, melyek a privát szféra non-profit tevékenységeit ölelik fel, harmadrészt a közfeladatok ellátásának tevékenysége, mely a közszféra non-profit tevékenységeit írja le, negyedrészt a közérdekű szolgáltatások végzése, mely a közszféra alapvetően profit-orientált tevékenysége.

Az egyes tevékenységek számtalan piacot jelölhetnek, melyek közti határok sohasem élesek<sup>3</sup>. Egyes piacok igényeinek a közszféra, így a felsőoktatás által történő kielégítése minden esetben a szervezetben meglévő tudásbázis, az adott piaci részvételre alkalmas szervezet, illetve a más szektorok által történő igény kielégítés hatékonysági foka határozza meg. Ebből következően nem lehet éles vonalat húzni a felsőoktatási és nem felsőoktatási tevékenység között, a felsőoktatás releváns, és kevésbé releváns piacai között. Ennek kereteit, az érvényesíthető és értékesíthető szolgáltatások körét folyamatosan fel kell tárnunk, és kutatni szükséges, mely újabb és újabb lehetséges piacok feltárásához vezet el.

## 2.2. Nemzetközileg versenyző szemléletű intézmények megteremtése

A versenyszemlélet – bár jelentős részben államilag finanszírozott közszolgáltatásról van szó – korántsem áll olyan messze a felsőoktatástól, mint gondolnánk. Hazai tekintetben a rendszerváltás óta – döntően a hallgatói normafinanszírozásból következően – az egyes intézmények folyamatosan versenyeznek egymással (többkevesebb sikerrel) a hallgatókért, a szakmai elismerésért, a kormányzati forrásokért stb. Minden ágazatban stratégiai megrázkódtatással jár azonban, amikor a termék előállításának nemzetköziesedése következtében a verseny is nemzetközi szintéren folyik. A 90-es évek trendje azt mutatja, hogy a legdinamikusabban fejlődő globális piac a felsőoktatás, melyen fokozottan érvényesülni látszik az az áruexport esetében megfigyelhető jelenség, miszerint az export növekedésének üteme meghaladja a

<sup>3</sup> E megállapítás súlyát jelzi a New York Times címlapján 1996. szeptember 15-én közölt hír: a Lockheed Martin IMS, az Electronic Data Systems és az Andersen Consulting 563 millió USD ajánlatot tettek a jóléti szolgáltatások menedzselésére Texas Államban (Farkas 2001).

termelés növekedését. A 90-es évek derekára mind az amerikai, mind az európai piacra jellemzővé vált a felsőoktatásban részt vevő külföldi hallgatók 5 százalékos aránya (Berács 2001).

1. ábra Szolgáltatási tevékenységek és szervezetek kategóriái

		Cél	
		Non-profit	Profit
Gazdálkodási forma	Privátszféra	Közhasznú szolgáltatás	Üzleti szolgáltatás
	Közszféra	Közfeladatok ellátása	Közérdekű szolgáltatás

Forrás: Dinya (1999, 8. o.).

Magyarország, és egyes intézményei oktatási teljesítménye – utalva akár a bevezetőben idézett tanulmányokra – már napjainkban is megmérettetik, s bár a hazai munkaerő migrációs potenciálja alacsony – mintegy 3-4 százalékos – a hallgatói mobilitás ennek sokszorososa (Lukács–Király 2001).

Az egyes intézmények tekintetében e nemzetközi verseny két, rendkívül jelentős (bár egymással ezer szálon kapcsolódó) dimenzióját kell végiggondolni:

1. a hallgatók megtartása érdekében – gondoljunk itt a görög felsőoktatásra – részt kell venni e versenyben, vállalni annak megmérettetését, a nemzetközi elvárások napi szinten történő érzékelését,
2. a nemzetközi piac tapasztalatait a hazai szolgáltatási gyakorlatba átültetve versenyelőnyé kovácsolhatók a hazai, regionális méretű piacokon, biztosítva mindezzel az intézmény hosszú távú versenyképességét.

Míg jelenleg e versenybe történő belépés, illetve sokkal inkább a nemzetközi piacokon történő aktív részvétel „választható”, hazánk Európai Uniós csatlakozásával a verseny elkerülhetetlen lesz, melyre már ma meg kell kezdeni a felkészülést. (Nemzetközileg értékesíthető termékek fejlesztésével, értékesítési csatornák feltérképezésével, az egyes piacokon történő jelenlét kiépítésével stb.)

### 2.3. *Önálló, hatékony és eredményes gazdálkodás megvalósítása*

E követelmény, mely nem új kihívás a felsőoktatási menedzsment előtt döntően a kormányzat elvárása, mely az egyre gyengülő költségvetési támogatással párhuzamosan érvényesül (a felsőoktatási intézmények állami és saját bevételekből történő finanszírozási aránya – amennyiben figyelembe vesszük a főiskolák tangazdaságait, illetve az orvosi jellegű felsőoktatási intézmények költségvetését – jelenleg mintegy 50-50 százalékot mutat).

Ezen elvárást azonban túlzó leegyszerűsítés lenne a csupán a pénzügyi erőforrásokkal történő gazdálkodásra vonatkoztatni. Bár a pénzügyi erőforrások szűkössége jelentős korlátnak tekinthető, mindez önmagában nem értelmezhető. Az önálló gazdálkodás kényszerével fel kell vállalni a tudatos fizikai, az emberi, és az információs erőforrásokkal történő gazdálkodást is. Ez utóbbi kettő – szolgáltatásról lévén szó – különös jelentőséggel bír, hiszen a szolgáltatás módja – természetéből adódóan – személyhez kötött, minősége a feldolgozott és a szolgáltatásba beépíthető/beépített információ függvénye. E gazdálkodási területek sem lehetnek ugyanakkor öncélúak, természetesen az egyes stratégiai céloknak alárendelten valósíthatók meg.

### 2.4. *Rugalmas intézmények megteremtése*

A rugalmasság a piaci változások felismerésének, illetve az azokhoz történő gyors alkalmazkodás képességének a mérőfoka, s mint ilyen egyfelől szervezeti struktúra kérdése, másfelől a szervezeti kultúra kérdésköre.

Szervezeti struktúra tekintetében a hazai felsőoktatás jelenleg nem a rugalmas szervezetek képét mutatja (Polónyi 1996). A felsőoktatás piacainak figyelése, a termékek (illetve szolgáltatások) kialakítása, a szervezetek gazdálkodási, illetve menedzsment rendszereinek működtetése, továbbá a stratégiai döntések meghozatala többségében ugyanazon kör feladata, mely érezhetően megoldhatatlan probléma elé állítja a felsőoktatás menedzsmentjét. A megoldás két, egymással párhuzamosan érvényesítendő modell mentén adódhat (Barakonyi 2000):

1. a menedzsment rendszerek irányítását, a gazdálkodási feladatok elvégzését professzionális, a teljes intézmény érdekeit szem előtt tartó menedzsmentre (board) kell bízni, mely a szervezet stratégiai irányítását is ellátja,
2. a szervezetben egymástól elválasztva, ám egymással egyenrangú pozícióba helyezve kell kezelni a piacok figyelését, egyes komplex termékek allokálását, illetve ezen termékek szolgáltatását. Ez utóbbi a hagyományos értelemben vett oktatásszervezői funkció megerősítését, illetve annak az oktatá-

si-kutatási munkával egyenrangú, partneri, mátrix-szerű elrendezését követeli meg. (Természetesen mindez nem feltétlenül jelenti mátrixszervezet felépítését, ezen változtatások elképzelhetők állandósított keresztfunkcionális projektek képében is.)

E szervezeti változtatások végrehajtása és fenntartása azonban jelentős függvénye a szervezeti kultúrának, mely több helyütt jelentős gátja e rugalmasság megteremtésének. Az egyes szervezeti egységekkel meg kell értetni: a változtatások nem valamely csoport – döntően az egyetemi/főiskolai akadémiai kör – háttérbe szorítását, sokkal inkább az intézményi feladatvégzés szakmai munkájának elősegítését szolgálják, a tudományos szabadság és fejlődés ésszerű kompromisszumát a piaci szolgáltatással és értékteremtéssel.

### **3. A felsőoktatási menedzsment problémái a meglévő követelmények tükrében**

E követelményeknek történő megfelelés nem egyszerű feladat, melyre a felsőoktatás menedzsmentjének felkészültsége változó képet mutat. A következőkben a felsőoktatás menedzsmentjének felkészültségét vizsgáló empirikus kutatás tapasztalatait összegezzük a fentiekben bemutatott követelmények tükrében (Laser Consult 2000).

Az empirikus vizsgálat a következő alapvető kérdésekre kereste a választ:

- Milyen vezetési elvárásoknak és szervezeti tulajdonságoknak kell megfelelniük az egyes intézményeknek a céljaik teljesítéséhez?
- Mit kell elsajátítaniuk a piaci, környezeti elvárások/követelmények teljesítéséhez az egyes intézményeknek, mint szervezeteknek, illetve az intézmények egyes szereplőinek?
- Hogyan tudják a felsőoktatás vezetői ezen ismereteket elsajátítani?

A vizsgálat során a kérdőíves adatgyűjtés, illetve a személyes interjú módszerének alkalmazására került sor a következő szempontok/célcsoportok alapján:

- A magyar felsőoktatási intézmények előre kiválasztott mintája alapján az akadémiai, adminisztratív és gazdasági felső, közép és alsó szintű vezetők megkérdezése<sup>4</sup>,
- Az Oktatási Minisztérium e területen releváns képviselőinek megkérdezése,

---

<sup>4</sup> A minta kialakítása a következő szempontok szerint történt: vidéki, illetve fővárosi felsőoktatási intézmény, főiskola, illetve egyetem, állami, privát, egyházi intézmény, továbbá 5 karnál többel, illetve kevesebbel rendelkező egyetem és 3 karnál többel, illetve kevesebbel rendelkező főiskola. A felmérés során mintegy 9 intézmény oktatói, kutatói, adminisztratív alsó-, közép-, illetve felsővezetőinek megkérdezése történt meg személyes interjú, csoportos interjú, illetve kérdőív segítségével.

- A felsőoktatást támogató háttérintézmények képviselői (Magyar Akreditációs Bizottság, a Felsőoktatási Tudományos Tanács, a Kredit Iroda, és a Magyar Felsőoktatási Konferenciák Szövetsége) megkérdezése,
- A felsőoktatás vállalati felhasználói oldalának nagy alkalmazók és K+F együttműködők körét megjelenítők képviselők megkérdezése,
- A felsőoktatás érdekvédelmi szervezeteinek képviselői megkérdezése történt meg.

A vizsgálat eredményeit, mint a korábban bemutatott szempontok érvényesülésének legfőbb problémáit három fő szempont alapján mutatjuk be:

- az intézmények, illetve azok menedzsmentjének piacorientált szemléletében mutatkozó problémák,
- a hatékony és eredményes gazdálkodás korlátai,
- a rugalmas intézmények megteremtésének strukturális kérdései

### 3.1. *Az intézmények, illetve azok menedzsmentjének piacorientált szemléletében mutatkozó problémák*

Jelenleg a felsőoktatási intézmények menedzsmentje felső és középvezetői szinten egyfajta „tudathasadásos” állapottal küzd. Értérendjét és problémamegoldási módszereit determinálják az elmúlt évtizedek tapasztalatai, ugyanakkor mind az egyes egységek, mind az intézmények szintjén érzékelhető a változtatások iránti igény.

A szolgáltató intézményekre jellemző piacorientált viselkedés gyakori hiánya a megkérdezettek szerint három jelentős tényezőre vezethető vissza:

1. A lassan módosuló menedzsment kultúra, melyet egyrészt a felsőoktatási intézmények strukturális felépítéséből következően áthat a tudományos szemlélet dominanciája, ami előnyként jelentkezik az intézmények tudományos feladatainak betöltése területén, hátrányként ugyanakkor több, komplex piacra kiterjedő valós versenystratégia megfogalmazása és követése tekintetében, másrészt befolyásolja a korábbi fokozott állami szabályozás és e feltételek mellett megvalósítható érdekérvényesítési lehetőségek következtében kialakult paternalista szemlélet.

2. Kiterjedt, a valós alkalmazkodást elősegítő tervezési módszertan, és tervezési gyakorlat hiánya, melynek alapjai az IDP-k készítésének folyamán ugyan kialakultak, ám mindez nem párosult a tudás alapú szervezetek stratégiaalkotási és végrehajtási folyamata során szükséges mélységű participációval. A – minisztériumi kezdeményezésre megvalósított – stratégiai tervezés sok esetben nem az intézmény valós alkalmazkodását szolgálja, sokkal inkább a központi forrásokhoz történő hozzáférés egy eszköze, mely nem párosul visszacsatolással, széles körű monitoring tevékenységgel.

3. A tematikusan gyűjtött, elemzett piaci információk hiánya: az intézmények többsége esetében jellemző a belső információgyűjtés dominanciája, a piaci információk gyűjtésének – egy-egy piackutatáson túl nem mutató – gyakorlata, az infor-

mációnak a döntések előkészítéséhez történő rendszerszerű használata nem lép túl az informális információgyűjtés hálózatán.

### 3.2. *A hatékony és eredményes gazdálkodás korlátai, legfontosabb problémái*

Az egyes erőforrásokkal történő gazdálkodás tekintetében rendkívül vegyes kép mutatkozik, ezért a legfontosabb problémák áttekintése érdekében érdemes az egyes területeket önállóan számba venni.

#### 3.2.1 Fizikai erőforrásokkal történő gazdálkodás

Ezen erőforrások tekintetében a megkérdozettek két meghatározó problémát azonosítottak: egyrészt a – döntően az ingatlangazdálkodás területén meglévő – jogszabályi kötöttséget, mely azok értékesítése esetén indokolatlanul nagy terhet ró az intézményekre, másrészt a kapacitások ismeretének hiányát (mely átfogó és teljes vagyoneleltárban öltene testet), ami csupán rövid távú igényeket kielégítő erőforrás-gazdálkodást tesz lehetővé.

#### 3.2.2 Pénzügyi erőforrásokkal történő gazdálkodás

A felsőoktatási intézmények pénzügyi erőforrásokkal történő gazdálkodása jelenleg erősen szabályozott, alacsony mozgásteret tesz lehetővé. A normatív finanszírozást kiegészítő források megszerzésének feltételei többnyire adottak, ám átfogó menedzselésük, a megszerzésükhöz szükséges tapasztalatok hiányában sok esetben ad hoc tevékenységként valósulnak meg, nem találkozva az intézményi célok teljesítése iránti elkötelezettséggel. Jelentős ellentmondást hordoz a normatív finanszírozás rugalmatlan rendszerének, és a kiegészítő erőforrások megszerzésére irányuló projekt szintű tevékenységek gyors és rugalmas kezelési igényének együttélése, mely sokszor nem csupán a pénzügyi menedzsmentet, hanem az egyes egységek vezetőit is megoldhatatlan problémák elé állítja.

#### 3.2.3 Emberi erőforrásokkal történő gazdálkodás

A rendszerszerű emberi erőforrás gazdálkodás jelenleg nem képezi a magyar felsőoktatási menedzsment-kultúra részét. Ezen erőforrásokkal történő gazdálkodás jelenleg csupán a személyzeti folyamatok követésére korlátozódik. Helyenkénti kezdeményezésektől eltekintve, összességében hiányzik a rendszerszerű szelekció – a tudományos előmenetelen túlmutató – emberi erőforrás fejlesztés, a szervezett karriertervezés és karrierfejlesztés, továbbá jelentős problémákkal küzd az ösztönzés rendszere. A gazdálkodás helyenként tanszékek szintjén valósul meg, azonban mindez inkább vezetői felismerésen múlik, mintsem tervezett folyamat eredménye lenne.

### 3.2.4 Információval történő gazdálkodás

A stratégiai, taktikai, operatív döntéseket összintézményi és funkcionális szinteken is támogató vezetői információs rendszer nem működik. Jelenleg pénzügyi, személyzeti és hallgatói alapinformációk figyelése és feldolgozása történik, főként jelentési jelleggel, ezen információk döntések támogatására kevésbé alkalmasak.

A belső információk terjedése helyenként megoldott, gyakorta azonban mindez az intézményen belül meglévő informális kapcsolatok függvénye.

### 3.3. *Az intézmények vezetési struktúrájának felépítése, hatékonysága*

A megkérdezettek véleménye szerint az intézmények struktúrája összességében még mindig a humboldti egyetem képét rajzolja elénk, bár helyenként már megtörtént a struktúra átalakítása irányába ható átszervezés, a szervezet laposabbá tétele (mely jórészt intézeti működés megvalósításában öltött testet). Mindez azonban egyelőre döntően a keretek kialakítását jelentette, nem párosult tartalmi változásokkal. Az egyes intézményeket a folyamatosan átalakuló intézményi, vezetési struktúra jellemzi, melyben – elsősorban az oktatási területen – nem definiáltak egyértelműen a vezetési szintek. A személyek és a testületek felelőssége, döntéshozatali joga bár szabályozott, a gyakorlatban azonban a felelőségek jelentős keveredése figyelhető meg. Bonyolult, nem egyértelmű a döntéshozatali folyamat, melyben a tudományos tisztségek, és menedzseri tevékenységek túlzott keveredése figyelhető meg.

## 4. Összegzés

E problémák súlyos képet rajzolnak elénk, bár a megnyilvánuló követelmények tükrében inkább kihívásoknak értékelendők, mint kudarcoknak. Bródy András áttekintő tanulmányát idézve „a létszám növekedése a 80 év átlagában kerekén 5 százalék, tehát alig haladta meg a gazdaság növekedését. Alakulása egyenlőtlen, szórása a növekedés értékének kétszeresét is meghaladja<sup>5</sup>. Az így keletkezett ingadozások már egymagukban elégségesek arra, hogy lesújtó véleményt fogalmazzunk meg az állam jótékony »kiegyensúlyozó szerepének« érvényesüléséről. Az ilyen gödrös utat nemhogy a természetük szerint nehezen változó egyetemi intézmények, hanem ennél jóval rugalmasabb szervezetek sem volnának képesek súlyos feszültség és rongálódás nélkül bejárni.” (Bródy 2000, 826. o.).

Megoldási módszerként számtalan eszköz és módszer említhető a kormányzati beavatkozástól a felsőoktatási vezetők menedzsment-képzéséig, melyek az egyes részproblémákban valószínűleg megoldást szolgáltatnak. Kiindulópontként azonban a professzionális felsőoktatási menedzsment megteremtése, vagy legalizálása az elkerülhetetlen feladat, hiszen ameddig a vezetői tevékenységet „kiegészítő tevékeny-

---

<sup>5</sup> Lásd 3. táblázat.

ségként”, az akadémiai feladatoktól időlegesen elszakadó felelősségvállalásként, vezetői pótlékokban ismerünk csak el, addig az egyes intézmények átalakítása csak néhány elkötelezett ember áldozatvállalása marad, szemben a körülmények támasztotta tudatos és folyamatos átalakító menedzsmenttel.

*Felhasznált irodalom:*

- Barakonyi K. 1998: Egyetemek stratégiai menedzsmentje. *Marketing & Menedzsment*, 32, 2, 31-36. o.
- Barakonyi K. 2000: Miért beteg a magyar egyetemi menedzsment? *Vezetéstudomány*, 31, 7-8, 59-64. o.
- Barakonyi K. 2001: Stratégiai irányváltás: a felsőoktatási szakstruktúra átalakítása, *Vezetéstudomány*, 32, 7-8, 6-15. o.
- Berács J. 2001: Rendszerváltás előtt a magyar felsőoktatás. *Vezetéstudomány*, 32, 3, 41 – 53. o.
- Bródy A. 2000: A magyar felsőoktatás ingadozásairól. *Közgazdasági Szemle*, 47, 10, 817- 831. o.
- Dinya L. 1999: Marketing és közszolgáltatások. *Marketing & Menedzsment*, 33, 5, 8-10. o.
- Farkas F. 2001: Változások menedzselése nonprofit szervezetekben. *Vezetéstudomány*, 32, 6, 2-8. o.
- Kertész Gy. 2000: Generáció 2000. Az Orbán-bébi esélyei. *Figyelő*, 43 (november 2-8), 22 – 27. o.
- Kocsis É. – Szabó K. 1996: *Technológiai korszakhatáron. Rugalmas technológiák – regionális hálózatok*. OMF, Budapest.
- KSH 1999: *Magyar Statisztikai Évkönyv 1998*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- KSH 2000: *Magyar Statisztikai Évkönyv 1999*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest.
- Laser Consult (2000): Higher Education Management Capacity Development Program. *Kézirat*. Laser Consult KFT, Szeged.
- Lukács É. – Király M. (szerk.) 2001: *Migráció és az Európai Unió*. Szociális és Családügyi Minisztérium, Budapest.
- OECD 2000: *From Initial Education to Working Life. Making Transition Work*. OECD, Paris.
- Polónyi I. 1996: *A felsőoktatás gazdasági jellemzői*. Oktatókutató Intézet, Budapest.
- Polónyi I. – Tímár J. 2001: *Tudásgyár, vagy papírgyár*. Új Mandátum Könyvkiadó, Budapest.