

## A KORSZERŰ FELSŐOKTATÁSI MENEDZSMENT KIÉPÍTÉSE

A FELSŐOKTATÁSI RENDSZEREK A TÁRSADALOM STABILABB, lassabban változó szegmensébe tartoznak. A társadalmi-gazdasági alapvető változások, a kiteljesedő megatrendek azonban ezeket a nehézkes rendszereket is átalakulásra, modernizációra kényszerítik abból a célból, hogy működésük összhangba kerüljön a megváltozott társadalmi szükségletekkel, igényekkel. A felsőoktatási intézmények átalakulásának, kikényszerített növekedésének és fejlődésének egyik motorja a fejlett országokban a kiművelt emberfők iránti ugrásszerűen megnövekedett igény, az ismeretek gyors avulása, a globalizációból adódó kényszerítő mobilitási nyomás, a társadalmi igényekhez való gyors és hatékony alkalmazkodás kényszere, az állam pénzügyi szerepvállalásának mérséklődése (*Hensley 1992*). E kényszerítő tényezőkből származtathatók a felsőoktatási intézményi menedzsment korszerűsítésének céljai és feladatai is:

- magas színvonalon történő tömeges képzés;
- életen át tartó tanulás igényeinek kielégítése;
- hallgatói mobilitás megvalósítása;
- rugalmas képzési formák bevezetése;
- hatékonyabb gazdálkodás;
- nem állami bevételek arányának növelése.

Nagy hallgatói tömegek színvonalas és társadalmi, intézményi szempontból egyaránt hatékony képzésének megvalósítása professzionális menedzsmentet kíván meg, amely mind szemléletében, mind személyi felkészültségben, mind szakmai tudásban, mind irányítási struktúrájában alapvetően különbözik a mai intézményi menedzsmenttől. A felsőoktatási menedzsment korszerűsítése nélkül a modernizáció feladata nem hajtható végre. Olyan menedzsmentre van szükség, amely képes megtervezni és megvalósítani a szükséges stratégiai változásokat (*Barakonyi 1997*).

A felsőoktatás modernizációs folyamata a fejlett országokban már kibontakozott, hazánkban pedig már napirendre került. A korszerűsítési folyamat számára jelentős lökést jelentett a Világbank és a magyar kormány által megkötött felsőoktatás-modernizációs egyezmény, melyben a professzionális intézményi menedzsment megteremtése is kiemelt feladat. További modernizációs kényszert hordoz magában a küszöbönálló Európai Unió csatlakozás: a kibővült európai tudáspiacon csak a modernizáció kínjain átesett magyar felsőoktatás lesz képes helyt állni.

A továbbiakban a felsőoktatási modernizációból és az EU csatlakozásból származtatható menedzsment-korszerűsítési feladatokat vesszük számba, majd felvázoljuk azt a felsőoktatási menedzsmentet, amely e követelményeknek eleget tesz, majd néhány ezzel kapcsolatos feladatot fogalmazunk meg.

### A modernizációból eredő menedzsment-korszerűsítési feladatok

A magyar kormány 1998-ban kötött megállapodást a Világbankkal a hazai felsőoktatás fejlesztésének világbanki hitellel való támogatására. Ez az egyezmény világosan megfogalmazta a hazai felsőoktatási intézmények számára a modernizáció követelményeit, egyben megfogalmazta a jövőben nélkülözhetetlen professzionális intézményi vezetés létrehozásának igényét is.

#### *Akiért a harang szól: tömeges képzés*

A modernizációs program középpontjában a globalizált világban jelentkező társadalmi igények teljesebb kielégítésének kérdése áll. Korunk műszaki-technológia fejlődése, a társadalom sokszínű és magas színvonalú igényeinek kielégítése Magyarországon is, már eddig is az eddiginél jóval nagyobb arányú felsőfokú beiskolázást igényelt volna. A felsőoktatásban résztvevők arányát az egy-két évtizeddel korábbiakhoz képest radikálisan kell emelni: évtizedes távlatban célunk a fejlett országok közel 50%-os beiskolázási arányának megközelítése. A felzárkózási folyamat a 90-es években hazánkban is elindult és ma már a 30%-os arányt közelítik a 18–23 éves korosztály beiskolázási arányszámai. A fejlett országok struktúrájához hasonlóan a nagyobb hallgatói létszámnövekedés elsősorban a rövidebb idejű képzéseknél kívánatos (így a nálunk még gyakorlatilag hiányzó felsőfokú szakképzésben, valamint a főiskolai szintű oktatásban) (*Tímár 1993*).

#### *Szakstruktúra: a képzés életfája*

Már az eddigi felfutás is felkészületlenül érte a felsőoktatási intézmények menedzsmentjét: a tömeges képzéssel összhangban lévő oktatási formák kialakítására, az irányítási struktúra szükséges megváltoztatására és átfogó reformjára ez ideig lényegében nem került sor. Ugyanakkor a társadalmi igényekhez való rugalmas és hatékony alkalmazkodás megfelelő szintű és szakstruktúrájú kínálatot, a hallgató számára mobilitást, az egyes képzési szintek közötti átjárás lehetőségének biztosítását kívánja meg. Mindez a felsőoktatási intézmény menedzsmentjétől piacorientált szemléletet, a tudáspiac igényeire és változásaira való gyors és hatékony reagálást kíván meg. Olyan új menedzsment-funkciókra is szükség lesz, mint a piackutatás, controlling, stratégiai tervezés, hatékonyabb belső erőforrási allokációs rendszerek, motivációs és ösztönző rendszer stb. A fejlesztések alapjául szolgáló hallgatói létszámoknál, a szakstruktúra és a felvételi keretszámok tervezésénél pl. nem elegendő a legutóbbi év – sokszor konjunkturális – jelentkezési adatait figyelembe venni: ismeretekkel kell rendelkezni a végzés utáni munkapiaci helyzetről, sőt az azt követő évtized munkaerőkeresleti prognózisairól, a társadalom jövőbeli igényeiről is. A globalizált világpiac öldöklő versenyében egyik ország vagy ország-csoport sem engedheti meg magának, hogy

képzési erőforrásait társadalmilag szükségtelen vagy túltelített szakmákra pazarolja, ahogy azt ma tesszük. A menedzsmentnek hosszabb távú szempontokat is figyelembe véve kell az intézmény szakstruktúráját és annak alapján fejlesztéseit meghatározni, ami kétségtelenül új, stratégiai jellegű feladatot jelent.

Az ideális szakstruktúra egy fához hasonlítható. A felsőfokú szakképzés a fa szerteágazó gyökérzetét jelentené, a szakmai igények szerteágazó, színes kínálati palettájával. A főiskolai és egyetemi szintű alapképzés a fa törzséhez hasonlóan általánosabb, elágazások nélküli, átfogó ismereteket nyújtó, stabil tudásanyagot magas szinten közvetítő, kevészámú alapszakokat kínálna. Az ágaknak a posztgraduális képzés specializációjában megjelenő erősen specializált képzési kínálat felel meg, ahová a már munkahelyet talált és konkrét továbbképzési terület igényeivel, költségtérítési résztvevőként térne vissza a hallgató. A fa leveleit az életen át tartó tanulás sokszínű igényeinek kielégítését célzó szaktanfolyamok, rövidebb idejű képzések alkotnák. Egy ilyen típusú struktúrával oldható meg egyrészt a társadalom sokrétű, gyakran előre nem tervezhető igényeinek kielégítése, másrészt a tömegessé váló alapképzés magas színvonalának biztosítása. A fejlett országok modern oktatási struktúrája ebbe az irányba fejlődik. Olyan intézményi menedzsmentre van szükség, amely a szükséges átalakítások irányát felismeri, képes megfogalmazni a követendő stratégiát és az átstrukturálást el is tudja végezni.

A szakstruktúra átalakítását a jogi szabályozási háttér jelentősen megnehezíti. A munkatügyi és egyéb előírások oly mértékben megkötik a vezetők kezét, hogy ha akarnák, sem tudnák a szükséges átalakításokat elvégezni. Egy-egy hajdan virágzó, de napjainkra feleslegessé vált szak megszüntetését, egy szervezeti egység felszámolását, a feleslegessé vált oktatók és segédszemélyzet leépítését ma képtelenség törvényes úton hatékonyan végrehajtani. A belső döntési mechanizmus, az intézményi tanácsok jogosultága olyan, hogy ma szinte minden modernizációs törekvést meg lehet torpedózní. Nem véletlen, hogy az intézményfejlesztési tervekben fehér holló a szak megszüntetése, szervezeti egységek összevonása vagy felszámolása. Ezek nélkül pedig hatékony struktúra átalakításról nem beszélhetünk.

### *Hallgatói mobilitás*

A hallgató számára a mobilitást az jelenti, hogy az intézményen belül minél szabadabban mozogva olyan tudásanyagot halmozzon fel, amely a tudáspiacon a legjobban értékesíthető. A fa gyökereitől indulva a törzsön át az ágakat megválasztva jusson egy olyan diplomához, amely egyrészt megfelel a társadalmi szükségletnek, másrészt az egyén számára hosszabb távon is sikeres karriert biztosít. Ehhez olyan belső képzési struktúra szükséges, amely lehetővé teszi a képzési lépcsőkön való felfelé haladást és a bármikor kilépést (lineáris struktúra az intézményen belül: felsőfokú szakképzés-főiskolai szint-egyetemi szint-PhD képzés), ugyanakkor a párhuzamos ágak közötti horizontális mozgást is lehetővé teszi (a legjobban eladható ismeretkombináció elérése céljából). A kreditrendszer mindkét esetben nélkülözhetetlen a hazai és felsőoktatási rendszerben; így számíthatók be az alsóbb szintű lépcsőkben szerzett ismeretek (vertikális mozgás a rendszerben), így állíthatja elő a hallgató a szükséges ismeret-

kombinációt, segítségével mozoghat az egyes hazai és külföldi intézmények között. A tandíj szerepe az lenne, hogy a hallgató számára egy életre szóló beruházásá tegye a tanulást, megnövelje a választás felelősségét és kockázatát. Ez a beruházás csak akkor térülne meg, ha hallgató, intézmény, szak, tantárgy választásai összhangban vannak a társadalmi igényekkel – a piackutatást tehát maga az egyén végzi el és a döntés kockázatát is ő viseli. Sajnálatos módon a tandíj legutóbbi eltörlése ezt a hatást gyengíti. Egy ilyen mobilitást biztosító belső struktúra kialakítása olyan vezetői feladatot jelent, amelyre a hagyományos emlékkön nevelkedett hazai intézményi menedzsment nincs felkészítve.

### *Felsőoktatási integráció, mint a modernizáció eszköze*

Az intézményi integráció újabb kihívást jelent intézményi vezetőink számára: olyan újabb feladat (a nagyméretű és bonyolultabb szervezetek vezetése) jelenik meg, amelyhez hasonlóval nem találkoztak, amelyre fel kellene őket készíteni (*Barakonyi 1996*). Az integráció nem öncélú – a modernizációnak az eszköze (a Világbanki modernizációs projekt kézikönyvében az integráció szó elő sem fordul...). Mégis, a felsorolt célok megvalósítása megköveteli a nagyobb, sokoldalúbb tevékenységet folytató szervezetek létrehozását. Így pl. hallgatói mobilitásról a mai duális, szakegyetemi rendszerben szinte nincs is értelme beszélni: a felsőfokú szakképzés gyakorlatilag hiányzik, a főiskolai és az egyetemi szint párhuzamos kialakítású, nem épül egymásra és nem átjárható, korlátozott az oldalági kilépési lehetőség, ahol a kreditrendszer csupán a tanulmányi rend beszkálázását jelenti stb. Mobilitásról szó sem lehet, ha a hallgató egy elágazások nélküli „képzési csőbe” kerül be: a szintek között, de sokszor még az azonos profilú hazai intézmények szakjai között sincs átjárás, a külföldi intézmények tekintetében pedig hiányoznak a mobilitást lehetővé tevő kredit-egyezmények. Az integráció célja többek között olyan szervezetek létrehozása, amelyek már intézményen belül is nagyobb teret engednek az egyéni aspirációk és a társadalmi igények jobb összehangolásának, a hallgatói belső mobilitásnak. Ha például egy tanárképző kar és egy bölcsészkar jelenik meg az integrált egyetem palettáján, akkor mindkét kar esetében át kellene strukturálni a képzést a lineáris modell szerint: a főiskolai és egyetemi szint egymásra épülésével, kétlépcsős képzéssel megszüntetve a párhuzamosságokat, a hallgatónak biztosítva a kilépés vagy folytatás lehetőségét is stb. Intézményeink menedzsmentje felkészületlen ilyen típusú feladatok megoldására – a vezetési rendszer korszerűsítése nélkül az integráció is kudarcra ítéltetett. És akkor még nem beszéltünk a nagyméretű és egyben sokszínű, eltérő profilú és kultúrájú részekből összetevődő szervezetek irányítási problémáiról... Az intézményi integráció tehát egyben olyan vezetési kihívás is, amely szintén megköveteli a menedzsment korszerűsítését.

### *Finanszírozás: kivonuló állam*

A hazai felsőoktatási intézmények a központi irányítás járszalagján nőttek fel. Az 1968-as gazdasági mechanizmus reformja elsuhant a felsőoktatás mellett – továbbélték az 50-es évek patriarchális, tekintélyelvű, kézi vezérlésű irányítási módszerei. Még

a 90-es évek közepén is fellelhetők voltak megkövesedett régi szabályzatok, tervezési táblák, elavult tartalmú és formátumú jelentések, előírások. Az 1993-as felsőoktatási törvényben meghirdetett autonómia a gazdálkodási területekre eleve nem terjedt ki. Ugyanakkor egy új tendencia is jelentkezett: az állam megkezdte kivonulását a teljes körű finanszírozás területéről. A tendencia nyugaton is lejátszódott: a 60-as, 70-es évek boom-ja után – amikor a diákmegmozdulások hatására az állam óriási összeget költött a felsőoktatásra – napjainkban az egyetemek az állami támogatás arányának radikális csökkenését élik meg. Követelmény a mobilizálható társadalmi források felkutatása, a saját bevételek arányának növelése (tandíj, *fund raising*, tudáspiaci bevételek stb.) (Massy 1999). Egy újabb vezetői feladat, amelynek a hagyományos hazai intézményi vezetés nem tud maradéktalanul megfelelni, amelyre nincsenek felkészítve. Csődhelyzetben lévő vagy ahhoz közelítő egyetemek, főiskolák, miniszteri csődbiztosok, felhalmozott adósságok, egyedi elbírálással szanált intézmények jellemzik a helyzetképet. Ilyen típusú problémákkal csak egy valóban professzionális menedzsment képes megbirkózni (Barakonyi 1998).

Vezetőink képességeit ma még sokszor a normatív finanszírozással kapcsolatos újszerű feladatok megoldása is meghaladja. 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, a hallgatói mobilitás, az egyetemi struktúra modernizálása.

### *Tulajdonviszonyok és intézményi irányítás*

Idejétmúlt az intézményi vagyon kezelésének megoldása is. Az intézményi vezetési döntési hatásköre minimális a vagyontárgyakkal való gazdálkodást illetően – a legegyszerűbb racionalizálási döntéshez is különböző bürokratikus hivatalok engedélye szükséges. A fejlődés minden bizonnyal a közhasznú társasági forma, az alapítványi működés irányába mutat, amikor egy *board* típusú irányítási modell bevezetésével az intézményi menedzsment jogosítványai a gazdálkodási döntések terén is kibővülnek. Ez a forma hazánkban még sajnálatos módon nem került napirendre. Az igazsághoz azonban az is hozzátartozik, hogy ez a tulajdonforma és működési mód a jelenlegi menedzsment korszerűsítése nélkül nem is lenne megvalósítható. A *board* típusú irányítás más típusú menedzsmentet kíván – ismét egy újszerű feladat a horizonton, amely az egyetemi és főiskolai menedzsment korszerűsítését igényli.

A bemutatott modernizációs célok, az azok megvalósításához elvégzendő feladatok nem teljes körű felsorolása is érzékelteti, hogy szép számmal jelennek meg új, vagy újszerű feladatok, amelyek más típusú menedzsment tudást, tapasztalatot, elkötelezettséget kívánnak meg. Professzionális vezetésen azt a menedzsmentet értjük, amely

– jelenlegivel ellentétben – a siker reményében képes felvenni a modernizációból adódó kihívás kesztyűjét.

### Az EU csatlakozás menedzsment-korszerűsítési követelményei

A felsőoktatás modernizációjából fakadó menedzsment-feladatok általános érvényű követelményeket jelentenek. A küszöbönálló Európai Unió csatlakozás révén azonban ezek már konkrét, elodázhatatlan feladattá válnak. Egy részüket az EU kihívás szélesebb kontextusba helyezi, a feladat megfogalmazását tovább árnyalja, de emellett új szempontok is megjelennek. A tömeges oktatás megvalósítása, a mobilitás megteremtése itt is alapkérdés. Új szempontként megjelenik az oktatási intézmények közötti kooperáció, az oktatási folyamat technikai modernizációja, az információs technológia használata az oktatásban és felsőoktatási intézményi vezetésben (*Halász 1997; Ladányi 1998*).

#### *Ismét a tömeges képzésről*

Az uniós országok nagy erőfeszítéseket tesznek a *társadalom kettészakadásának megakadályozására*. Ennek a törekvésnek a felsőoktatás annyiban eszköze, hogy fiatalok viszonylag nagy tömegei „parkolnak” egyetemeken, főiskolákon. Tanulmányaik során szerzik meg azt a tudást és képzettséget, amire a társadalomnak, a piactudásnak valóban szüksége van. Ez a törekvés egyben a tömegesedő felsőoktatás egyik mozgatórugója. Könnyű belátni, hogy a nagy hallgatói létszámokkal operáló intézmény vezetése más menedzsment-tudást, más típusú problémakezelést igényel, mint a kisméretű intézmények vezetése.

#### *Mobilitás: erősebb présben az intézmény*

Ahhoz, hogy az Európai Unió a világméretű globalizáció feltételrendszerében sikerrel vegye fel a versenyt, széleskörű belső mobilitás megvalósítására törekszik többek között a tőke, az áru, a munkaerő tekintetében. A munkaerő mobilitását illetően fontos feladatok hárulnak a felsőoktatásra is.

„Az oktatás és a képzés széles területén belül a felsőoktatás, mint a középkori Európa univerzalizmusának örököse, a modern „európai dimenzió” feltételrendszerében már nemcsak a tudomány, a szellem univerzalizmusának intézményszerűült megjelenítője, hanem az egységes belső piac és az ettől elválaszthatatlan egységes munkaerőpiac minőségi jellemzőinek egyik szignifikáns meghatározója is. A Római és a Maastrichti Szerződés által megteremtett belső piac működőképessége és hatékonysága attól függ, hogy lesz-e megfelelően képzett, a látható és láthatatlan nemzeti határokon intellektuális és szakmai értelemben átlépni tudó munkaerő. A szabad mozgás és a szabályozott keretek között folyó verseny a szakmák kölcsönös elfogadását igényli, amely az oktatás és képzés szintjén a teljesítmények mérésének és összemérhetőségének harmonizálását feltételezi.” (*Hilbert 1997*).

### *Stratégiai gondolkodás szükségessége*

Az EU programok finanszírozási elve azoknak a tagországoknak és intézményeknek kedvez, amelyek képesek megfogalmazni stratégiájukat, kiépíteni piacorientált szervezetüket. Igaz, ez a felsőoktatási intézményekre is. Azok az egyetemek lesznek piac-képesek, amelyek stratégiai tervvel rendelkeznek, észjárásuk a tudáspiac logikáját követi és rendelkeznek a stratégia megvalósításához és az érdekérvényesítéshez szükséges rutinnal is. A belépők olyan *versenyhelyzetben* találják magukat az oktatás területén is, amely felkészülést, a verseny feltételeihez való *előzetes alkalmazkodást* követel meg. Az állami források mellett az EU-ban piaci körülmények között lehet pótlólagos forrásokhoz jutni. Megnö a pályázatok szerepe, nő az önköltséges képzés aránya, forrásértékű a felhasználókkal kialakított együttműködés. E téren a versenyképesség megszerzése hosszú és költséges folyamatot jelent – a *szükséges kezdőlépéseket haladéktalanul meg kell tenni*, ha a csatlakozásnak nemcsak a hátrányait akarjuk elviselni, hanem előnyöiből is profitálni szeretnénk (Varsányi 1998). Magyarország felkészültsége e téren nem egyértelmű: pozitívumok mellett negatívumok is szép számban találhatóak. A tudáspiaci versenyben csak *megkülönböztető versenyképesség birtokában lehet reményünk a helytállásra*. A versenyképesség megteremtése professzionális intézményi menedzsment, stratégiai terveken alapuló elképzelések nélkül megvalósíthatatlan feladat.

### *Kitágul a világ*

A *Maastrichti Szerződés* megerősítette, hogy az oktatás továbbra is az integrációs folyamatban *résztvevő nemzetek ügye* és az adott ország tradíciói és nemzeti kultúrája képezi az adott ország oktatáspolitikájának alapját. A Szerződés ugyanakkor a Közösség *oktatáspolitikai céljait* az alábbiakban jelölte meg:

- az európai dimenzió fejlesztése az oktatásban;
- a hallgatók és oktatók mobilitásának ösztönzése;
- az oktatási intézmények közötti kooperáció;
- az oktatási rendszerekre vonatkozó információcsere, tapasztalatcsere.

Ezen célok közül különösen az utolsó három jelent kihívást az felsőoktatási menedzsment számára. A hallgatói és oktatói mobilitás ugrásszerű növekedése, az intézmények közötti kapcsolat igen jelentős bővülése új irányítási feladatokat jelent. Mind az oktatási feladatok mérete, mind bonyolultsága jelentősen nő. Az amúgy is tömegessé váló oktatásnak nemcsak az intézmény saját hallgatóinak képzését kell menedzselnie (beleértve a külföldön tanulók problémáit is), hanem a mobilitás révén megjelenő külföldi hallgatókat, oktatókat is be kell tudni fogadnia a rendszernek, mégpedig a hatékonysági követelmények csorbulása nélkül. Erre a mai egyetemi, főiskolai rendszerek nem alkalmasak.

### *Információs technológia*

Az Uniót alkotó nemzetcsoport *versenyképességét* a világpiacon döntően befolyásolja a *munkaerő felkészültsége, kreativitása*. A felsőoktatásnak olyan magasan képzett szak-

embereket kell felkészíteni, akik a gazdaság *bonyolultabb kooperatív munkakapcsolatai* között is helytállni képesek, élni tudnak az *információs technológia* kínálta eszközökkel. A *munka világával* való szorosabb kapcsolat javítására irányuló törekvés számos új oktatási formát hozott létre. Ezek bevezetése az intézményi vezetés számára újszerű feladatot jelent. Az *információs technológia* nemcsak a felhasználók igényeinek kielégítése céljából jelenik meg, hanem megfogalmazzák magának az *oktatási folyamatnak a technikai modernizációját* is, de kiterjed az intézményi irányításban való felhasználásra is. A számítógép alkalmazás, a multimédia felhasználása hatással van az oktatás szervezeti kereteire, a tanulás hatékonyságára, erősíti interaktív jellegét, megváltoztatja a menedzsmentben alkalmazott eljárásokat, más szemléletet, elemzéseket, döntési eljárásokat igényel.

### A jelenlegi menedzsment problémái

Az előzőekből érzékelhető, hogy felsőoktatási intézményeinknek a korábbi évtizedekhez képest 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 az előző fejtegetésekből egyértelművé vált. A kérdésre, hogy milyen legyen a korszerű felsőoktatási menedzsment, látszólag kézenfekvő a válasz: olyan, mint a fejlett országok egyetemének menedzsmentje. A válasz mégsem ilyen egyszerű, mivel a nyugati világ intézményirányítási rendszerei nagymértékben eltérnek egymástól nemzeti sajátosságuk, nemzeti kulturális tradícióik, gazdasági fejlettségük különbözősége miatt. Érvényes ez az EU tagországokra is. A példák mechanikus másolása rendkívül veszélyes lehet, a kísérletezés óriási társadalmi veszélyekkel jár. Célszerűbb ezért inkább a menedzsment-modellek kialakításának általánosabb szempontjait áttekinteni, majd a következtetéseket a hazai viszonyokra adaptálni.

#### *Irányítási metafora: a zenekar példája*

Peter Drucker – az ismert menedzsment-pápa – korunk jellemző szervezetének a *tudásalapú szervezetet* tekinti. Az előző század szervezeteire még az volt a jellemző, hogy a szakértelem, a tudás a szervezeti hierarchia csúcsán helyezkedett el (magasan képzett szakemberek, felkészült vezetők; ahogy lefelé haladtunk a szervezetben, egyre kevésbé képzett alkalmazottakat találtunk (az alsó szinteken segédmunkások, betanított munkások). A működéshez szükséges tudás felül található, lefelé utasítások formájában áramlik az információ. A jövő viszont az információ alapú szervezeteké: a központban csak néhány funkció marad. A tudás és felelősség hordozója az alsó szint, itt találhatóak a szakemberek, a specialisták. Ez a hangsúlyáthelyezés olyan munkatársakat igényel, akik önállóan, felelősséggel képesek szervezni saját tevékenységüket. A felső szintről jövő utasítások helyébe a beosztottak, a fogyasztók, az irányítási központ közötti *visszacsatolás* lép. A Drucker által felvázolt szervezeti jövőkép kevés lépéscsőt jelent, lapos struktúrát mutat, amelyben a szaktudás az alsó szinteken koncentrálódik. Ez rendkívüli módon hasonlít egy mai egyetem, kórház vagy egy zenekar működéséhez, ahol a rektor, a kórházigazgató, a karmester főként koordinációs fel-



adatokat lát el, a szakmai tudás hordozói a tanszékek, a professzorok, a kórházi osztályok és orvosok vagy maguk a zenészek. A zenekari metafora alkalmasnak látszik arra, hogy az egyetemi vezetés korszerűsítésének problematikáját jobban megvilágítsuk.

### *A karmester személye*

Egy ilyen tudásalapú szervezetben kritikus tényező a vezető személye. A szimfonikus zenekar vezetőjének, a karmesternek a személye meghatározó, fémjelzi az együttest, neve összeforr vele. A szakmáját a Zeneművészeti Főiskolán külön szakon oktatják. Alapvetően más a feladata, mint a zenészeknek, más szakmai ismeretekkel kell rendelkeznie. Figyelemre méltó az is, hogy milyen időtávra szól egy zenekar vezetőjének megbízása. Gyakran évtizedekben mérhető az az idő, amit a sikeres karmesterek egy-egy zenekar élén eltöltenek.

A nagy, integrált egyetemi szervezetek vezetőjével szemben nem a szakmai tudásnak, a saját diszciplínájában elért tudományos eredményeinek kellene a meghatározó követelménynak lenni. Nem az a fontos, hogy a leendő rektor akadémiai doktor vagy akadémikusi fokozattal rendelkezzen, sokkal inkább annak kellene meghatározó szempontnak lenni, hogy rendelkezik-e azokkal a képességekkel, birtokában van-e azoknak a vezetői ismereteknek, amelyeket a vázolt újszerű feladatok megkövetelnek: képes-e pl. egy 20 000 hallgatót, több ezer oktatót alkalmazó, többtucat milliárd forint költségvetésű intézményt a tudáspiacon sikerre vezetni.

### *Ki legyen a karmester?*

Egy zenekar esetében igen ritkán fordul elő, hogy a *zenészek közül* választják a karmester személyét. Arra pedig végképp alig akad példa, hogy egy nagyzenekar tagjai közül választással, *szavazással* kerül valaki az együttes élére. Az egyetemi életben a rektorválasztás mai formája is megkérdőjelezhető, mára már szinte anakronisztikus jelenség. A középkortól a II. világháborúig még funkcionált ez a mai is élő kiválasztási rendszer, mivel az egyetemi rendszerek kisméretűek, egyszerűen áttekinthetőek voltak; inkább egy szűk létszámú elit képzését, mintsem a tömeges oktatást jelentették. A háború előtt a rektori megbízás egy évre szólt, a professzor életművének megkoronázásaként, utána a leköszönő tudós folytatta oktatói-kutatói munkáját. A megbízás megtiszteltetésnek számított, a rektor „*primus inter pares*” szereplésével. A modern egyetemi vezetés már nem fogható fel egy megtisztelő poszt átmeneti ellátásaként: ezt a luxust a modern egyetem már nem engedheti meg. A poszt betöltése alapos felkészülést, szakmai alapot, kapcsolatrendszer kiépítését és hatékony működtetését kívánja meg (*Lenington 1996*).

A fejlett országok nagy állami egyetemének többsége már szakított ezzel a középkori hagyománnyal: a rektort (az egyetem vezetőjét) nem a társak választják, hanem a felettes szerv (*board*, irányító hatóság) nevezi ki, s nem négy évre, hanem gyakran évtizednél is hosszabb időre. A mai hatalmas, több tízezres hallgató tömeget képző, több tucat milliárd Ft-tal gazdálkodó egyetemi szervezetek professzionális menedzsmentet követelnek meg: csak így lehet választ adni a társadalmi-környezeti kihívásokra, csak így lehet az elengedhetetlen strukturális változásokat végrehajtani. Az

egyetemi közeg hallatlanul konzervatív: egy sokkarú intézményben a választás csak kompromisszum eredménye lehet – ha a vezető érdekeket sértő átfogó reformot kezdeményez, meg sem választják, vagy ha igen, reformlépései lényegesen csökkentik újraválasztási esélyeit. Amellett a jelenlegi (max. négy éves) vezetői ciklus hossza nem is elegendő még egy részleges strukturális reform véghezviteléhez sem, nemhogy a modernizáció teljes körű megvalósításához. A mai vezető-kiválasztási rendszer kísérő jelensége a reformok elakadása, a visszarendeződés, az elavult egyetemi struktúrák továbbélése, a látszatreformok burjánzása.

### *Szakmai segítők*

A sikeres karmester munkáját zeneértő, magasan képzett kollégák is segítik az előkészületek, a próbák során, átvállalva bizonyos zenei feladatokat, a vezetőre a finomhangolás, az összhang megteremtése marad. A rektor munkáját rektorhelyettesek segítik: a korszerű menedzsment szempontjából nézve azonban az ő helyzetük is ellentmondásos. Ma ők is ugyanolyan amatőrök, laikus testvérek a menedzseri felkészültséget illetően, mint a választott rektor: olyan feladatokat oldanak meg, ami idegen addigi munkásságuktól, nem ezt tanulták. Oktatási tevékenységük mellett „másodállásban”, gyakran cikluson belül is cserélődve látják el egy-egy fontos szakterület, funkció irányítását, „*homo novus*”-ként belecsöppenve professzionális felkészültséget kívánó feladatok ellátásába. Kiválasztásuknál nem döntő szempont menedzseri tudásuk és felkészültségük, sokkal inkább a belső erőviszonyok és személyes kapcsolatok a meghatározóak. Kötődésük saját szakukhoz, karukhoz nem egyszer elfogult döntéseket eredményez. Az intézményi folyamatokat illetően egy mátrix szervezethez hasonló irányítás funkcionál: a karok, a gazdasági főigazgatóság, a rektori hivatal egyes funkcióit illetően kettős, esetenként hármas irányítás jön létre. Ez önmagában még nem lenne probléma, ha az SZMSZ-ek kellőképpen szabályoznák a hatásköröket és a felelősséget.

### *A karmester adminisztratív segítői*

A karmestert tehermentesítik adminisztratív teendői alól jól képzett segítői: impresszárió, jogtanácsos, gazdasági szakember áll mellette. Ha nem bízik bennük, energiáit feleslegesen pazarolja tőle idegen ügyekben való döntésekre, aminek az összteljesítmény látja kárát. Együttműködésük tartós szokott lenni. A jelenlegi hazai felsőoktatási intézményekre a felső vezetők viszonylag rövid ciklusokban végbemenő cserélődése a jellemző. A folytonosságot a gazdasági vezető és a főtitkár továbbszolgáltató személyének kellene biztosítani – gyakran azonban ők is cserélődnek a rektorral együtt. A két funkciót egyesítő kancellári poszt nemigen terjed: az oktatókból vezetővé előlépett professzorok hatalomkoncentrációtól tartva nem szívesen adják ki kezükből a gazdálkodási és igazgatási döntéseket – távolabbra mutató koncepciók helyett szívesen (vagy kényszerből) bíbelődnek olyan operatív kérdések megoldásával, amelyekhez egyébként, sajnos, többnyire nem értnek. A reálszféra elszívó hatása miatt általában közepes képességű szakemberek töltik be a gazdasági vezetői és adminisztratív

vezetői posztokat és feladatuk többnyire csak másodrangú gazdálkodási és adminisztratív teendők ellátására szorítkozik, a fontosabb döntésekhez csak asszisztálnak.

### *Horizontális vagy vertikális építkezés?*

A tudásalapú szervezet lapos struktúrára kíván meg, nincs helye a bürokratikus hierarchikus szervezetnek. Egy zenekarnál a fúvósok, vonósok maguk is magasan képzett muzsikusként tudják a dolgukat. Felkészültek, a szakmára már nem kell őket megtanítani. Utasítás helyett a koordináció a karmester alapvető feladata. Nem alakítanak pl. osztályt a fúvósok, azon belül nincs csoportokra tagozódás, a szervezet lapos. Egy irányítási lépcső létezik, az információ a lehető leggyorsabban jut el az érintetthez, aki egy tömör utalásból is tudja, mit kell tennie.

Egyetemünk irányítási rendszere messze nem felel meg ennek modellnek. A mai egyetem is a humboldti elveken, bonyolult, *többlepcsős hierarchiában* épül fel (rektor-kar-intézet-tanszék-tanszéki csoport-professzor-beosztott oktatók stb.). Ezek az elvek a duális képzési rendszerhez kapcsolódnak: a karok erős várák, a bástyák a tanszékek. Az „*egy diszciplína – egy professzor – egy tanszék*” elv érvényesítése a jellemző napjainkban is hazánkban, egy tanszék elnyerése az életmű betetőzésének számít. Az eredmény: nagyszámú, mindössze néhány főt alkalmazó minitanszék. A mai modern egyetemek ezt a formát már igyekeznek túlhaladni: eltűnik a szűken specializált diszciplínákra épülő „tisztá profilú” kis tanszékek rendszere, helyette néhány nagyméretű department jelenik meg. A PTE Közgazdaságtudományi Kara 85 oktatóval és 12 tanszékkel működik. A University of Pennsylvania-n működő *Wharton School of Business* (az USA Nr. 1. Business School-ja) mindössze négy department-ből (marketing, menedzsment, pénzügy, döntéstudomány) áll, ezek egyenként 30–40 oktatót (köztük Nobel-díjas professzorokat) foglalkoztatnak. Másutt (főként a 70-es években alapított „vörös téglás” egyetemeken, mint pl. University of Sussex, Aalborg University) a karok helyébe interdiszciplináris profilú intézetek lépnek, amelyek – összhangban a megoldandó kutatási-oktatási feladattal – egy-egy megoldandó problémakörre hoznak létre komplex oktatási-kutatási bázist, tanszéki struktúra nélkül. Mára már Németország is kezdi feladni a duális képzés omladozó bástyáit: hódít a lineáris képzési modellt, mint a színvonalas tömeges oktatásnak jobban megfelelő strukturális megoldás.

Mindez kihat az egyetemek irányítási rendszerére is. A szervezeti struktúrák laposabbak lesznek, az irányítási lépcsők száma csökken, az ismeretek párhuzamos oktatása mérséklődik, a belső átoltatás-áthallgatás is terjed. A Wharton School hallgatói a társkarokon veszik fel a közgazdaságtan, a matematika, gazdaságföldrajz, gazdaságtörténet, idegen nyelv és országismeret stb. tárgyakat. Mindez javítja az oktatás költséghatékonyságát és a hallgató/oktató arányt, csökkenti a kari oktatási autarchiát, támogatja nagyobb hallgatói tömegek minőségét, de egyben relatíve olcsóbb képzését is. Ez a menedzsment-modell azonban alapjaiban különbözik a mai egyetemi vezetési modelltől.

### *Törzskari szervek*

Hiányoznak azok a törzskari szervek, amelyek a stratégiaalkotáshoz nélkülözhetetlenek (stratégiai tervezés, kontrolling, egyetemi marketing) – ami rosszabb, a vezetők ezt többnyire nem is igénylik. Egyetemeink, főiskoláink többségén hosszabb vagy középtávra kitekintő gazdálkodás nem folyik, a gazdasági főigazgatóságok és rektori hivatalok tevékenysége alig haladja meg a hajdani GH (gazdasági hivatalok) és TH-k (tanulmányi hivatalok) munkáját. A felsőoktatási intézmények legfontosabb erőforrása az emberi erőforrás: az ezzel való gazdálkodás messze nincs összhangban jelentőségével. Többnyire hiányzik az átfogó monitoring-rendszer, az érdekeltiségi és ösztönzési rendszer kialakítása, nincs értő gazdája az intézményi kultúra alakításának stb. Holott egyre inkább stratégiai kitekintésű gazdálkodásra, oktatás- és tudomány-szervezésre lenne szükség az operatív ügyek intézése mellett. A menedzsmentnek ez a szintje alapos modernizációra szorul. A kancellári funkció kialakítása, a hiányzó törzskari szervek létrehozása ugyancsak szükséges lenne. A karmester nem kell, hogy értsen minden speciális szaktudást igénylő menedzser-funkcióhoz, de valakit ezzel is meg kell bízni.

### *Tudatos jövőépítés: stratégiai tervezés*

A karmester döntő szerepet játszik a zenekar jövőjének meghatározásában: milyen szintet szeretne elérni, milyen babérok elnyerését célozzák meg, milyen közönség kegyeit szeretnék elnyerni, milyen repertoárral lépnek fel, a potenciális riválisokkal szemben milyen többletet képesek felmutatni – a fentiek érdekében mit kell tenni. Röviden: a karmester kulcsfigura a stratégiaalkotásban és megvalósításban. Világos és vonzó stratégia nélkül a zenekart nem lehet hosszabb távon együtt tartani. A tudásalapú szervezetek létrejötte és sikeres működtetése a döntési hatáskörök alacsonyabb szintre telepítését, de egyben a stratégiai gondolkodás, a stratégiai terv felértékelődését is jelenti. A stratégiai gondolkodás fontosságáról már szóltunk, jelentőségét ismételten hangsúlyozzuk. A zenekar tagjainak azonosulni kell tudni az együttes céljaival, ugyanabból a kottából kell játszani, egységes értékrendet követni (intézményi kultúra!), ezt pedig egy közösen kidolgozott, megvitatott, jól kommunikált és a résztvevők által meggyőződéssel támogatott stratégiai terv képes prezentálni.

A modernizációból fakadó feladatok ellátása, az elkerülhetetlen struktúraváltoztatások megvalósítása hosszabb távú kitekintést, stratégiai gondolkodást, rendszerszemléletű megközelítést kíván. A küldetésnyilatkozat, a megvitatott és a dokumentált stratégiai terv az a kotta, amelyből a zenekar játszik, az a vezérfonal, amely nem engedí meg az összhangzás szempontjából káros kitérőket, azonos irányba tereli a résztvevőket. Ez a dokumentum rögzíti azt is, hogy a karmester kitől mit vár el. Világos, mozgósító erejű célok szükségeltetnek, amelyekből a feladatok levezethetők, amelyek a felmerülő döntési szituációkban eligazítást adnak a helyes alternatíva kiválasztásához (*Barakonyi 2000*). Ma egy ilyen stratégiai terv rendszerint hiányzik: az intézmények a fejlesztési támogatáshoz kidolgozandó IDP-eket sokszor csak egy kötelező feladatnak, pénzhez jutási feltételnek és nem vezetési eszköznek tekintik.

### *Mitől forr össze a zenekar?*

Egy jól vezetett zenekarban mindenki hozzájut a számára a munkájához szükséges információhoz, tudja, hogy mit várnak el tőle, azt is, hogy milyen elismerésre számíthat. A siker megköveteli, hogy ne legyen belső széthúzás, hogy hittel kövessék a karmestert, akiben megbíznak, elfogadják útmutatásait. Egy tudásalapú szervezetben a szakmai feladat végrehajtási módját már nem kell részletesen előírni a szakemberek számára: mivel szakterületükön ők a legilletékesebbek, nyugodtan rájuk lehet bízni a rész megoldás kiválasztását. Elegendő a teljesítmény-elvárások világos megfogalmazása, ami egyben az *ösztönző rendszer* alapjául is szolgál, valamint gondoskodni a teljesítmények figyeléséről. Egy ilyen rendszer nem nélkülözheti a fejlett *belső kommunikációs rendszert*, az olyan hatékony *információs technológiát*, amely összhangban van a tudás és információ-alapú szervezet sajátosságaiból adódó követelményekkel. Ahhoz azonban, hogy a zenekar tagjai a célokkal azonosuljanak, mindennapi döntéseiknél azok megvalósítása érdekében járjanak el, erős *intézményi kultúrára* is szükség van. A közösen vallott és elfogadott értékrend, a közös hitek, feltevések, viselkedési szabályok, a megfelelő klíma garantálják csak az együttgondolkodást, az együtt cselekvést. A bürokratikus szabályozás helyébe az erős szervezeti kultúra lép. Az intézményi kultúra fejlesztése, a stratégiával való összhangjának kialakítása különösen fontos az újonnan létrejött integrált egyetemek esetében, amikor is eltérő tradíciójú, más kulturális indíttatású szervezet egyesüléséből jön létre az új szervezet. Egy ilyen irányítási rendszer létrehozásához olyan elkötelezett intézményvezetőkre van szükség, akik felismerik ezen tényezők fontosságát és rendelkeznek az ezen funkciók létrehozásához és működtetéséhez szükséges menedzsment ismeretekkel is.

### *Ki döntson a zenekar ügyeiben?*

Szólni kell az egyetemi tanács, a szenátus szerepéről is. Megítélésem szerint a jelenlegi felállás és szerepmegosztás – amikor szinte minden fontosabb kérdésben a hallgatók és oktatók képviselőiből álló tanács hozza meg a döntést – túlhaladott, nem felel meg a tömeges oktatást színvonalasan megvalósító nagy szervezetek hatékony irányítási követelményeinek. A külföldi modern egyetemi szervezeteknél már hosszabb ideje az irányítási feladatok megosztása figyelhető meg. Kettéválik a tanulmányi, oktatási és tudományos ügyek kezelése, valamint a stratégiai jellegű, szerkezetátalakítást jelentő, fejlesztést, beruházást igénylő kérdések kezelése. A stratégiai tervről, strukturális változások irányairól, fejlesztésekről, beruházásokról, pénzügyekről egy *board* dönt, melynek tagjai a társadalmi – politikai – gazdasági élet prominens képviselői; az egyetemi közösséget a rektor, valamint az intézményi tanács és a hallgatók egy-egy képviselője reprezentálja – a társadalom (az állam vagy az intézményt működtető alapítvány) így gyakorol ellenőrzést a felsőoktatásra fordított pénzeszközök felhasználása felett. Hasonlóan egy zenekarhoz, ahol a jelentős beszerzésekről, a sorsfordító lépésekről, nagylegzetű tervekről nem a zenekar tagjai, hanem a fenntartó, a mecénás (aki a pénzt adja) mondja ki döntő szót. Az egyetemi szenátusra azok az ügyek maradnak, amelyekhez tagjai, a fényes tekintetű professzorok vélhetően jobban érte-

nek (tanulmányi és fegyelmi ügyek, *curriculum*-ok, kinevezések, vizsgaszabályzatok, belső szervezeti egységek, oktatói-tudományos teljesítményének megítélése stb.).

### *Törvények szabta mozgástér*

A mai egyetemi döntéshozatali folyamatban a rektor döntési hatásköre rendkívül korlátozott – sokszor akkora mozgástere sincs, mint egy karmesternek a zenekara élén. Nem rendelkezik szabadon a működtetéshez szükséges vagyontárgyakkal, eszközökkel: a jogi szabályozás inkább egy hivatal működését írja le és nem egy gazdálkodó felelős egyetem, főiskola mozgásterét jelölik ki. Tabu a munkaerő is: az oktatók és alkalmazottak közalkalmazotti státusa lehetetlenné teszi a feleslegessé vált munkaerő leépítését és átcsoportosítását (milyen furcsán nézne ki, ha a zenekar vezetője nem válhatna meg a feladat ellátására alkalmatlan munkatársától...). Az intézményi tanácsban helyzete egy olyan miniszterelnökére hasonlít, akinek a parlamentben nincs saját pártja, amelynek a támogatására bizton számíthat. Komolyabb döntéseket csak az ellenérdekű felek teljes egyetértésével hozhat meg. Mintha a karmester a repertoárt csak a tagok szavazattöbbségével módosíthatná, akkor is, ha a közözség a rossz műsorpolitika miatt már elpártolt az együtttestől... Olyan időszakban – amilyen az előttünk álló is –, amikor alapvető strukturális átalakításokat kellene az intézményi menedzsmentnek végrehajtani, erre a többségi támogatásra nem számíthat. Egy ilyen döntési szituációban a küszöbön álló modernizáció szinte reménytelen feladatnak tűnik. Ugyanakkor a rektor egyszemélyben felelős az intézmény hatékony gazdálkodásáért, a társadalmi elvárások teljesítéséért. Ez a követelmény ahhoz hasonlatos, amikor valakitől azt várjuk el, hogy a tengerparti homokban, ólomcipőben 10 mp-en belül fussa a 100-at... A hazai intézmények az elkerülhetetlen modernizációt csak a belső irányítási rendszer reformja, a törvényi háttérszabályozás átalakítása, az önállóbb működést, nagyobb mozgásteret lehetővé tevő közalapítványi, közhasznú társasági formán alapuló keretek megteremtése után lesznek képesek végrehajtani.

### *Aki a zenét hallgatja*

Külön kell szólni a hallgatók szerepéről, döntési jogosultságukról. A rendszer többek között értük jön létre, a társadalmi igény egyik szegmensét ők képviselik: hasonló szerepet kellene rájuk osztani, mint a zenekar hallgatóságára. A fejlett országok egyetemi irányítási rendszereit áttekintve szinte példátlan, hogy ilyen magas (25–33%-os) arányban vennének részt az intézmény stratégiai jelentőségű döntéseinek meghozatalában, mint nálunk. Az a hallgató, aki bekerül a tanácsba, nehezen tekintí át a stratégiai összefüggéseket, nincs felelőssége, de ennél nagyobb baj, hogy igen könnyen manipulálható. Mindössze néhány évig lesz még egyetemi polgár, a meghozott stratégiai döntések ugyanakkor évtizedekre meghatározzák az intézmény fejlődését. Az integrációs ügyekben a közelmúltban bekövetkezett váratlan pálfordulásokról, meglepő és érthetetlen, gyakran irracionális döntésekről köztudott, hogy a hallgató-státusú tanácsstagok manipulációjával születtek. Progresszív kezdeményezések buktak meg nem egy egyetemen azon, hogy az érdeksérlelmet szenvedő belső retrográd erők a maguk oldalára tudták állítani a bizonytalan hallgatói szavazókat. A *board* típusú

irányítás bevezetése ezt a kérdést megfelelően kezeli. Mindemellett még a jelenlegi rendszerben szükséges a hallgatói képviselő kérdésének felülvizsgálatát is napirendre tűzni, bármennyire is kényes politikai kérdéstről van szó. A zenekari metaforához visszatérve, mindenki számára abszurdnak tűnne az ötlet, hogy a hallgatóság képviselői szavazzanak a zenekar belső ügyeiben: ki legyen a karmester, milyen hangszereket válasszanak, hová menjenek turnéra. A zenei hallgatóság jelenlétével és koncertjeggyel szavaz: ha nem tetszik az előadás, feláll és kimegy, vagy legközelebb máshová vált jegyet. A jelenlegi torz hallgatói képviselő csírái a 70-es, 80-as évekbe alakultak ki, a demokratikus szocializmus kétségbeesett erőfeszítései nyomán, a diákság elvtelen megnyerése céljából.

## Mi a teendő?

Az előzőekben felvázoltuk a felsőoktatási modernizációból, az újszerű feladatokból, a tömeges oktatásból eredő menedzsment-feladatokat, a *korszerű intézményi menedzsment* néhány vonását, egyben utaltunk a mai magyar valóság ellentmondásaira. Az elmondottak érzékeltetik, hogy a szocializmus idején szovjet mintára kialakított, majd a rendszerváltás után világháború előtti nosztalgiáktól vezérelt jelenlegi hazai felsőoktatási menedzsment-rendszer sem a fejlett országok gyakorlatának, sem a tudásalapú szervezetek elvi modelljének *nem felel meg*. Az EU tudáspiacán *versenyképességünket* kifejezetten rontja egyetemi menedzsmentünk helyzete: a *korszerűsítés, gyökeres átalakítás elengedhetetlen*. A továbbiakban tézisszerűen összefoglaljuk azokat a teendőket, amelyek elvégzése a hazai felsőoktatási menedzsment korszerűsítéséhez elengedhetetlennek látszik.

A felsőoktatási törvényben megfogalmazott duális képzési rendszer helyett a *lineáris modell* deklarálása, a hallgatói mobilitás intézményen belüli és intézmények közötti feltételrendszerének megteremtése, az ebből fakadó következmények megjelenítése a törvényi szabályozásban.

A *stratégiai gondolkodás* elterjedésének segítése, a tömeges oktatás követelményeiből eredő stratégiai menedzsment feladatok tudatosítása, eszközrendszerének kifejlesztése és alkalmazásának támogatása.

Az egyetemi autonómia erősítése, a társadalmi érdekek érvényesülésének javítása érdekében az alapítványi működés, közhasznú társasági formában működés és a board típusú irányítás megvalósítására új *felsőoktatási menedzsment modell* kidolgozása és bevezetése.

A *rektor szerepének* újragondolása, a kiválasztás követelményeinek, a megbízás módjának és időtartamának törvényi reformja, hatáskörének és felelősségének összhangba hozása az megváltozott követelményekkel.

A rektor működését szakmai és adminisztratív téren *segítő személyeknél* a menedzsment-képességek és felkészültség megkövetelése.

A *professzionális vezetés modern eszközrendszerének* kutatása, a hazai feltételeknek megfelelő új irányítási funkciók létrehozása és elterjesztése (stratégiai tervezés, egyetemi marketing, kontrolling, fund raising, PR stb.).

A stratégiával összhangban lévő *intézményi kultúra* kialakítását segítő kutatások támogatása, eszközrendszerének kialakítása és alkalmazásának elősegítése.

A *hallgatók szerepének* felülvizsgálata a döntéshozatali folyamatban és a fejlett demokratikus országok gyakorlatával összhangba hozása.

A hazai *felsőoktatás-menedzsment kutatási irány* erősítése; az átfogó, a hazai viszonyokra adaptált ismeretek szintetizálása, a vezetők képzésére alkalmas anyagok, kézikönyvek megjelentetésének támogatása.

A felsőoktatási (felső és középszintű) vezetők részére *menedzsment-képzési programok* kialakítása, a hivatalba lépés előtti felkészítés, képzés, valamint a későbbi rendszeres továbbképzés megszervezése.

Mindezek nem máról holnapra megoldható feladatok: várhatóan a következő évtizedben jelentős energiákat fog lekötni kidolgozások, bevezetésük. Alapvetően *új szemléletre* lesz szükség – ez a legnagyobb hátráltató tényező. Az egyetemek, főiskolák menedzsmentjével kapcsolatos meglévő hitek és tévhitek, a kitekintés hiányában virágzó önelégültség képezik a modernizáció legnagyobb akadályát. Az áttörés nagy valószínűséggel akkor várható, amikor egy tudatosan felkészített, professzionális vezetési ismeretekkel felvértezett *új felsővezetői generáció* lép porondra. A tömegesedő felsőoktatás körülményei közepette az előttünk is megnyíló de éles versenyt jelentő EU tudáspiacon a korszerűsítés elmaradása várhatóan *versenyhátrányokat* fog generálni számunkra. Ezt a hátrányt a felsőoktatás menedzsment korszerűsítési ütemének gyorsításával mérsékelhetjük.

BARAKONYI KÁROLY

## IRODALOM

- BARAKONYI KÁROLY (1996) Felsőoktatási integráció: választási lehetőségek. *Magyar Tudomány*, No. 10.
- BARAKONYI KÁROLY (1997) A felsőoktatás hatékonyságától. *Magyar Felsőoktatás*, No. 4.
- BARAKONYI KÁROLY (1998) Egyetemek stratégiai managementje. *Marketing-Menedzsment*, április.
- BARAKONYI KÁROLY (2000) *Stratégia-alkotás: I. Stratégiai tervezés, II. Stratégiai menedzsment*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- HALÁSZ GÁBOR (1997) Az oktatás és az Európai Unió. *Európai Tükör*, No. 1.
- HENSLEY, OLIVER D. (1992) *Strategic Planning for University Research*. Lubbock, Texas Tech University Press.
- HILBERT ATTILA (1997) Az Európai Unió felsőoktatáspolitikája. *Európai Tükör Műhelytanulmányok*, No. 13.
- LADÁNYI ANDOR (1998) Az európai integráció és a magyar felsőoktatás. *Európai Tükör*, No. 3.
- LENINGTON, ROBERT (1996) *Managing Higher Education as a Business*. Phoenix, Oryx Press.
- MASSY, WILLIAM (1999) *Resource Allocation in Higher Education*. Ann Harbor, The University of Michigan Press
- TÍMÁR JÁNOS (1993) A felsőoktatás fejlesztésének lehetőségei és kulcsai. *Magyar Tudomány*, No. 7.
- VARSÁNYI JUDIT (1998) *Tudáspiaci stratégiák*. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.