

EGYETEMEK VÁLSÁGBAN

MEGLEPŐEN HANGZIK TALÁN A CÍMBELI MEGÁLLAPÍTÁS, ismételjük hát még egyszer: az egyetemek válság előtt állnak. A megváltozott feltételek, a dinamikusan változó környezet következtében az egyetemek feladatai megkérdőjeleződnek. A szűkös költségvetés, a curriculum-reform, a tömeges képzés a jelen aktuális problémái. Az egyetemek arra kényszerülnek, hogy menedzsmentjeik struktúráját és működését átgondolják, a problémáik megoldásának új útjait találják meg. Ez a cikk kiindulópontot kínál az egyetemek alkalmazkodási folyamatainak átfogó szemléletéhez. Figyelmünk ezért a válsághárítás taktikái közül az ellenőrzésre, a vezetés új feladataira, az új stratégiákra irányul. Ebben az összefüggésben bemutatjuk a *Total Quality Management*[†] USA-ban széleskörűen elterjedt példáját, amelyből az egyetemre specializált szervezetkutatók és szerkezetátalakítással megbízott intézményirányítók ajánlásokat fogalmazhatnak meg.

A gazdasági és társadalmi fejlődés növekvő sokoldalúsága, dinamikája és komplexitása sok szervezet számára messzemenő konzekvenciákat kínál. A minőségbiztosítás irányába mutató trendek, a szervezetek közti összekapcsolódások erősödése az információs technológiák következtében, vagy az intézmények és a környezet növekvő egyeztetési tendenciái csak néhány a fontosabb tárgykörök közül. Az egyetemek speciális szervezeti formáik és feladataik miatt különleges kihívásoknak vannak kitéve. Az egyetemi célok és elvárások mind gyakrabban kerülnek viták kereszttüzébe. Példának okáért az oktatásban megkívánt a minőségileg magas szintű és hivatásra előkészítő szakmai képzés. A kutatások szerint intézményirányítók, minisztériumok, vagy a nyilvánosság megkérdőjelezzik – gyakran pénzügyi nyomás hatására – egyes szakterületek szükségességét, mondván, hogy távol vannak a realitásoktól. Ugyanakkor egyes fakultások személyzete a növekvő követelmények miatt túlterhelt, és nincsen abban a helyzetben, hogy a megváltozott feltételeknek megfeleljen. Az intézményirányítás a sokszempontú döntéshozatal miatt nincs abban a helyzetben, hogy a leginkább egyetemi, adminisztratív és miniszteriális szinteket átfogja. A megváltozott feltételek a döntéshozókat és az egyetemhez tartozókat az elé a kérdés elé állítja: hogyan képes egy komplex szervezet tanulni, a megváltozott környezettel együtt élni, és milyen alkalmazkodási mechanizmusok állnak ehhez rendelkezésére.

† E fogalmat A. Morgan cikkében, a 189. s köv. oldalon a hazai értelmezési gyakorlatnak megfelelően *átfogó minőségbiztosításnak* fordítottuk; a továbbiakban megelégszünk a kifejezés jelző nélküli alakjával. – a szerk.

Szakértők az egyetemeket túlnyomórészt úgy definiálják, mint lazán kapcsolódó rendszereket vagy mint szervezeti anarchiákat, gyenge kontroll- és szabályozómechanizmusokkal. (*Cohen & March 1972; Weick 1976; Baldrige & Curtis & Ecker & Riley 1977*). Mint nyereségorientált szervezetek, az egyetemek is felmutatnak célokat, szervezeti struktúrákat, igazgatást, valamint a stratégiatételezés és a döntéskeresés folyamatait (*Baldrige & Curtis & Ecker & Riley 1977*). Néhány jellegzetesség különösen hangsúlyozandó. A célrendszerek többnyire határozatlanok és ambivalensek. Ez az egyetemek feladatainak bizonytalanságához ill. tisztázatlanságához vezet, és konfliktusokat válthat ki. Az egyetemeknek számos célcsoportjuk van. Ezek a szülőktől, hallgatóktól vagy a kormánytól, más egyetemeken lévő kollégákon ill. a „tudományos közösségen” keresztül egészen a klientúrákig terjednek. Mindegyik csoport eltérő szükségletekkel és elvárásokkal rendelkezik. Közös bennük a várakozás a produktummal szemben. Itt is nyilvánvaló, hogy az egyetemek különféle irányú teljesítményeket nyújtanak. Az oktatás, kutatás és a szolgáltatások különböző feladatok, melyek különféle forrásokat és képességeket kívánnak meg. További jellegzetesség, hogy szakértők nagy száma kötődik a szervezethez önálló döntéshozatali jogosítvánnyal (= professzorok). Ők jelentik az egyetemi hierarchia csomópontjait. A professzorok erős autonómiatörekvéssel, valamint a karral, az intézettel és az egyetemmel szembeni gyenge lojalitással jellemezhetők. Az adminisztratív követelmények és az akadémiai értékek közti távolság sok egyetemen áttekinthetetlen. Ezek a jellegzetességek rendkívül nehézé teszik hatékony döntési és ellenőrzési struktúrák bevezetését. A környezettől való függőségnek is egyre nagyobb a jelentősége.

A hatékony alkalmazkodási stratégia megvalósítása az egyetemek komplexitása miatt különösen problematikus. Stratégiák gyakran nem csak felülről lefelé irányuló, „top down” folyamatok által megvalósíthatók; az irányítás és a karok közötti megegyezések sokszor inkább politikai mint szakmai folyamatok. Olyan innovatív eljárásokat kell találni, amelyek figyelembe veszik az egyetemek sajátosságait. Ezért szükséges, hogy az egyetemi menedzsmentet pontosan megérthessük és a változási folyamatok módját is megismerhessük.

Az egyetemi menedzsment

Az egyetemek menedzsmentjének meghatározása támaszkodhat az üzemgazdaságtanban használatos fogalomra, aminek alapján úgy definiálható, mint szervezeti instancia, amelyik kompetenciákkal rendelkezik az alsóbb pozíciókkal szemben, azok meghatározására, irányítására és koordinálására (*Picot 1984*). Ennélfogva rögzítettek a célok, struktúrák és cselekvési módok, valamint az ezek megvalósításához szükséges feladatok. A felügyelet, vezetés és irányítás fogalmai ebből levezethetők és divergálnak a kompetenciák terjedelme és a felelősségi területek szerint (*Peterson & Mets 1987*).

A felügyelet felöleli a döntéshozatal és kontroll legfelsőbb szintjét. Feladatai kiterjednek állásfoglalásokra az egyetemi fejlesztési kérdésekben; az egyes tevékenységi



területek felvételére vagy leadására; az egyetemi politika általános alapelveinek rögzítésére; a nyilvánossággal való kapcsolatok biztosítására; tanácsadásra az alapvető döntésekben, ami összefüggésben van az egyetemi menedzsmenttel, pénzügyi gazdálkodással, minőség- és teljesítményellenőrzéssel. A felügyeletben jelentősége van szervezeti (pl. szervezeti felépítés, döntéshozatali grémiumok), tartalmi (pl. stratégiák, eljárásmodok, céljelölések), belső és külső (pl. állam, szponzorok, hallgatói és középszintű, köztes csoport-képviseletek) befolyásoknak is. A vezetés itt úgy definiálható, mint személyek és érdekcsoportok feletti hatalomgyakorlás az egyetemen belül (pl. pozíciók, hivatalok, szerepek). Ebben az összefüggésben figyelemre méltók azok a magatartásmódok, amelyek a befolyásolás különleges formáját teszik lehetővé. Az irányítás mindazokat az intézkedéseket átfogja, amelyek a döntések kialakítását és végrehajtását szolgálják. Pénzügyek, szolgáltatások és információk jelentik azt az alapot, amelyeken ez a folyamat felépül. A feladatok átfogják a források allokációját és a teljesítmények értékelését éppúgy, mint az információs rendszerek felépítését ill. továbbfejlesztését. Ezenkívül struktúrákat kell teremtenie azért, hogy pozitív innovációkat ill. a minőség hatékonyságát lehetővé tegye. A fogalmak világos elhatárolása nem lehetséges, mivel a gyakorlatban átfedések is felmerülnek. A definíciók azonban lehetőséget nyújtanak különböző menedzsment feladatok vizsgálatára az egyetemeket érintő változási folyamatokkal összefüggésben.

Az egyetemeket úgy tekintjük, mint lazán kapcsolódó szociális rendszereket. Az egyetemeken léteznek párhuzamos ill. lépcsős hierarchiák, amelyek oktatási és adminisztratív egységeket tartalmaznak (*Minzberg 1982*). Ezek nem csak céljaik és feladataik révén különböztethetők meg, hanem eltérő értékeikkel és magatartásmódjaikkal is. Döntési és ellenőrzési rendszereik sem formálódtak ki karakterisztikusan. Ez a szituáció az egyetemi felügyeletet, vezetést és irányítást lényegesen befolyásolja (*Birnbaum 1989*).

A szervezetkutatásban különböző rokon területek találhatók, amelyek a szervezetek változási folyamataival foglalkoznak (*Cameron 1984*). A következőkben mindenekelőtt a szervezetfejlődés, szervezeti alkalmazkodás és szervezeti modell kialakítását határoljuk el. Szervezetfejlődés alatt gyakran a szervezet belülről motivált alkalmazkodását értik. Itt a cselekvések a változási folyamatok lehető legjobb alakítására koncentrálnak, az érintettek messzemenő támogatásával, esetleg tanácsadók segítségével. Az alkalmazkodás olyan folyamatként definiált, amelyet végül is a szervezeti fejlődés tesz lehetővé. A szervezeti modell kialakítása a szervezetek megformálásának döntéshozatali folyamataival foglalkozik, hogy kompatibilitást teremtsen egy meghatározott környezetben a struktúra, a kultúra és a stratégia között.

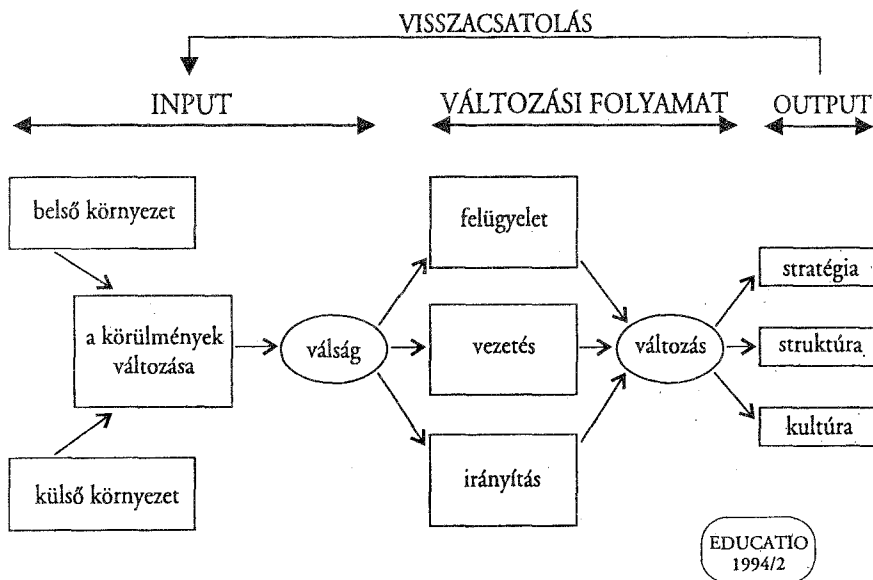
Az egyetemek tehát szakmai célok alapján orientált szervezetek, amelyek különféle, pregnáns menedzsmentszinteket (felügyelet, vezetés, irányítás) mutatnak fel. A krízisek által kiváltott változási folyamatok érintik ezeket a szinteket. Ennek eredményeként megváltoznak a stratégiák, struktúrák, kultúrák. Ezeknek a területeknek az összjátéka és az amerikai egyetemek reagálási módjának egy példája lesz a következő fejezet tartalma.

Az egyetemek alkalmazkodási folyamatainak modelljei

A leíró modellek többek között arra szolgálnak, hogy ideáltipikus összefüggéseket mutassanak be. Itt az alkalmazkodási folyamatok funkcionálási módja és az egyes menedzsmentszintek szerepe áll az érdeklődés középpontjában. Ez a szemlélet *Peterson (1987)* munkájából ered az egyetemi menedzsmentfolyamatokról és struktúrákról, valamint *Birnbaum (1989)* kutatásairól a vezetési magatartásra és az egyetemi szervezetre vonatkozólag. Ebből kiindulva relevánsak *Cameron (1984)* és *Keller (1983)* vizsgálódásai az egyetemi stratégiákról és alkalmazkodási folyamatokról. Az 1. ábra ezt a modellt ábrázolja.

1. ÁBRA

Az egyetemek alkalmazkodási folyamatának modellje



Válságként minden olyan probléma megjelenhet, amelyik a szervezetben mélyreható változást válthat ki (pl. pénzügyi válság, strukturális reform, faji probléma). Emellett a válság okainak lehetnek belső vagy külső feltételei. Példának okáért egy szervezeti reform befolyásolhatja az egyetem strukturális feltételeit és belső krízishez vezethet. Kívülről keletkező krízishez vezethet az állam költségvetési korlátozása, amely a közpénzekből fenntartott egyetemeket veszélyezteti. A válság következtében változási folyamat indul az egyetemeken belül, amely mindenekelőtt a felügyelet, vezetés és irányítás területén eredményez intézkedéseket. Ezek vezetnek az alkalmazkodáshoz szükséges fordulat döntő impulzusához. Eredményeképpen mindenek-



előtt a stratégiák, struktúrák és kultúrák változnak meg. A stratégiák főleg a tervezési folyamat eredményeire vonatkoznak. Ezek elsősorban hosszabb távra irányulnak, erősség/gyengeség vizsgálatokra alapozódnak és a szervezet fennállását hivatottak biztosítani. A strukturális változások új pozíciók és felelős beosztások létesítését jelentik, valamint a döntéshozatal új formáit. A kulturális változások főleg abban fejeződnek ki, ahogyan a kríziseket interpretálják, ahogy a szervezeti tagok értékeit, normáit, magatartásmódját változtatják. A struktúrák, kultúrák és stratégiák összehangolásának fontossága ezek függőségéből adódik. Tisztán kulturális változások a szervezeti klímát pozitívan változtatnák ugyan, de nem idéznének elő strukturális változásokat. Egy stratégia egyoldalú kidolgozása a kultúra figyelembevétele nélkül problémákat okozhat a megvalósításban.

A modell mutatja a feladatok keletkezésének komplexitását. A változási folyamatok előidézése az egyetemeken előfeltételezi a különböző csoportok (adminisztráció, fakultás, elnök, board of trustees) készségességét. Az együttműködésen keresztül folyamatos tanulási folyamat kezdődhet, mely megvalósítható megoldásokat teremthet. A továbbiakban bemutatjuk azt az Egyesült Államokból eredő, széleskörűen elterjedt módszert – a Total Quality Management-et –, amely ezt a feladatot igyekszik megoldani.

Egy megoldás: a Total Quality Management

Az amerikai egyetemeken a legújabb menedzsment ismeretek alkalmazása nem újdonság. A példák felölelik a formális hierarchiák kialakítását különböző felelősségi szintek összekötésével; jelentési rendszerek megteremtését releváns adatokra, kidolgozott értékelési rendszerekre alapozva; vagy tervezési eszközök bevetését az erőforrások allokációjának vagy a célok meghatározásának támogatására (*Sherr & Lozier 1991*). De ezek az intézkedések csak korlátozottan eredményesek. A hagyományos menedzsment módszerek alternatívája a minőségbiztosítás.

Sok amerikai egyetem számára a minőségbiztosítás üdvös eljárási mód, amelynek segítségével megküzdhet az egyetemi teljesítmények minőségének növekvő problémájával. Ezzel változási folyamatok indulnak el, melyek vonatkoznak a stratégia, struktúra, kultúra említett területeire. A széleskörű elterjedés és alkalmazás kapcsán ezt az eljárási módot érdemes részletesebben is megvilágítani. Az egyetemi alkalmazhatóság kritikus pontjai és határai is részei ennek a leírásnak.

A minőségbiztosítás *Deming (1986)* munkásságára nyúlik vissza, aki statisztikai módszerek segítségével megkísérelte a minőséget variancia redukcióval megragadni. Műve az eltérések felismerése révén átfogó eljárási módot tartalmaz a minőség folyamatos javítására, irányelveket a menedzsment számára, és specifikus elemzési módszereket. A középpontban az áll, hogy a szervezetek teljesítményeik állandó javításával alkalmazkodnak környezetük szükségleteihez. Ez megtalálható Deming – saját kifejezésével – „14 pontjában” amit néhány szerző alkalmazott az egyetemeken (*Cornesky et alii 1990; Miller 1991*).

Dill (1992) ezt a 14 tárgykört hat pontban foglalta össze, amiből három egybevág az egyetemi értékekkel és normákkal, három pedig divergál. Először is döntő a folyamatos és állandó minőségbiztosítás követelménye. Ez a cél egybevág az állandó tudásnövelés és a fakultáshoz tartozók fejlődésének egyetemi gyakorlatával. A második pont a befolyó források átfogó vizsgálatára vonatkozik. Mindenekelőtt a potenciális hallgatókat kellene alaposabb analízisnek alávetni. Egy harmadik elem minden szervezeti tag részvétele a minőségbiztosítás folyamatában. Ezek összevetethetők azokkal az egyetemi szituációkkal, amelyek átfogják a döntéshozatalt és az egyetemi tanárok közreműködését a tantervformálásban.

Pótlólag ehhez a három ponthoz, amelyek messzemenőleg kompatibilisek az egyetemi kultúrával, *Deming* (1986) programja tartalmaz olyan elemeket is, amelyek kihívást jelentenek az egyetemek számára (*Dill* 1992). Így hangsúlyozódik az ügyfelek szükségleteinek jelentősége, mint a teljesítménynövelés bázisa. Ámde az egyetemeken gyakran ellenállás vagy szkepszis mutatkozik az efféle külső orientálódások bevezetésével szemben. Az egyetemi integritás és a társadalmi felelősség közötti egyensúly már régóta sokat vitatott téma. *Deming* támogatja a szervezeten belüli kooperációt és koordinációt is. Nem az egyedi teljesítmény, hanem a team-munka áll a szemlélet előterében. Ez a követelmény éppen az egyetemeknél – amelyek úgy jellemezhetők, mint erősen differenciált és lazán kapcsolódó rendszerek (*Weick* 1983) gyenge kontrollmechanizmusokkal és a fakultások markánsan kiformált autonómiatörekvéseivel – vált ki konfliktust. Ezen okoknak alapján van jelentősége a folyamatos minőségbiztosításnak. Nem a kontroll útján, hanem a háttér folyamatok elemzése által lehetséges a javítás. Emellett szükséges a teljesítménygyengülés úgynevezett „általános okait” (*Deming* 1986) is megtalálni. Az input struktúrái és a folyamatok karakterisztikája sokkal fontosabb, mint az egyes individuumok tevékenysége. Ezért releváns az egyetemek számára az előzetes felmérés a hallgatókról, az oktatási programról és a potenciális munkaadók elvárásairól. Ezeknek a területeknek az összeegyeztetése megjavítja az egyetemi teljesítmények minőségét. Ezek az intézkedések azonban megkívánják az egyetemhez tartozók közti koordináció és kooperáció magas fokát, és ellentmondanak az egyetemi autonómiatörekvéseknek.

A minőségbiztosítás alkalmazhatósága

Az amerikai egyetemek fejlődése – figyelembe véve struktúrájukat és kultúrájukat – inkább a minőségi menedzsment megvalósíthatóságának problematikájára világít rá. Sok egyetem struktúrája erős differenciálódással jellemezhető. Számos diszciplína, program és osztály létezik, amelyik csak kismértékű integrációt mutat (*Dill* 1992; *Sporn* 1992). Ha *Lawrence* és *Lorsch* 1986-os munkáját vesszük alapul, amelyik a struktúra és a környezet közötti összefüggéssel foglalkozik, akkor a differenciálódás a szervezetek erősebben kifelé irányuló orientációjának az eredménye. Ebben az összefüggésben ezek a szerzők kívánatosnak tartják az eddigieknél jóval markánsabb integrációt. Ez még fokozódik is az autonómiatörekvésekkel (*Clark* 1963).



Az egyetemeken uralkodó individualizmus a fakultás és az intézményirányítás közti koordinációs móddal jellemezhető. Eszerint a kapcsolatok inkább az egyes személyek cselekvései által jönnek létre. Más szavakkal, a kooperáció és koordináció nem bürokratikus vagy kollegiális mechanizmusokra alapozódik (*Weick 1983*).

Az egyetemek túlnyomórészt lazán kapcsolódó rendszerként definiáltak. Pedig a források bőségére alapozódott feltevés mutatja, hogy nem elhanyagolható a kontextustól való függőség. A bőség idején a laza kapcsolatok és az ezzel összefüggésbe hozható rossz hatékonyság nem problematikus. De mihelyt hiány keletkezik a külső eszközök beáramlásában, a teljesítménnyel összefüggő folyamatok hatékonyságának kérdése jelentőssé válik. Ez jellemző az egyetemek helyzetére a 90-es években. Költségredukciót és teljesítményjavítást csak a horizontális integráció olyan mechanizmusai idézhetnek elő, mint pl. informális kapcsolati hálók az információcserében, az osztályokon átnyúló munkacsoportok vagy mátrixstruktúrák (*Dill 1992*). A következmény az egyének és szervezetek tanulási és alkalmazkodási folyamatainak javulása lehet.

A minőségbiztosítás alternatívát jelent, nagy volumenű eljárási módok felhasználásával. A kiindulás irányelveket nyújt az egyetemi menedzsmentnek a cselekvések erősebb piaci orientálása érdekében. Emellett megcélozhatókká válnak a versenyből származó előnyök a teljesítmény megnövekedett hatékonysága által. Ezt mindenképp három eljárási móddal lehet elérni (*Dill 1992*). Először is a teljesítmény minőségét az eredmények mérésével biztosan meg kell állapítani. A végzetek esélyei a munkaerőpiacon értékes útmutatást jelenthetnek az egyetem piaci pozíciójáról ill. javítási lehetőségeiről. Ez rávilágít a második pontra, a külső környezetről való információs kapcsolat intézményesedésének fontosságára. A piac szükségleteiről való adatbankok és információs rendszerek fejlődése értékes támogatást nyújthat egy-egy oktatási program átalakításánál vagy egy új kiépítésénél. Harmadszor a teljesítményjavítás érdekében a minőségbiztosítás hangsúlyozza a koordinációt és a kooperációt kollegiális mechanizmusok felépítése útján. A fakultáshoz tartozók és az intézményirányítók legyenek képesek közösen megismerni a minőségi javítás lehetőségeit. Összefoglalásul megemlíthető, hogy sok amerikai egyetemen a minőségbiztosítás fő erejének problémamegoldási képességét tekintik az aktuális gondok megoldásában. De az összes elv egyoldalú alkalmazása túl egyszerű volna. Az egyetemeknek sajátosságaikat speciálisan kell szemlélniük annak érdekében, hogy a minőségbiztosítást eredményesen megvalósíthassák.

A megvalósítás tapasztalatai

Néhány amerikai felsőoktatási intézményben a minőségbiztosítást már alkalmazzák, és beszámolók is születtek róla. Ezek egyharmad részt a „community colleges” és „technical institutes” példáival élnek, amelyek inkább centralizált ill. hierarchikus struktúrákat mutatnak, és ezért inkább készen állnak új szabályozások bevezetésére. A nagyobb intézetek, amelyek kettőtől négy évig tartó programokat kínálnak, min-

denekelőtt az intézményirányításban – „financial services, facility planning and maintenance” –, és a szociális területeken – „registration, admission, financial aid, student placement, and housing” – alapoznak a minőségbiztosítás gyakorlatára (Coate 1991; Seymour & Collett 1991; Dill 1992).

A minőségbiztosítás bevezetése számos előnyt és ugyanakkor hátrányt is jelenthet. Pozitív eredményként említhető az érintettek érdekeltsége; az adatokra alapozó, átalakított döntéshozatal; az erősödő piacorientáltság; a szervezeti egységek közti javuló kapcsolatok; közös nyelv kialakulása; alaposabb ismeretek az intézmény céljairól; a kevesebb korrekció; a csökkentett kiadások. Hátrány mindenekelőtt a bevezetési időszakban a tréningre és projekt munkára fordított tetemes költség és idő; az intézményirányítók és egyes felelős döntéshozók hiányzó elkötelezettsége, az átalakulással szembeni ellenállása; valamint a team-munka hiányzó tapasztalatai és a kevéssé operacionálízálható irányelvek kidolgozásával kapcsolatos tennivalókban való rutintalanság. Összefoglalásképpen azt lehet mondani, hogy a minőségbiztosítás megvalósítása az amerikai felsőoktatási intézményekben strukturális, és mindenekelőtt kulturális változásokat idézett elő. De csak akkor, ha a tiszta és konkrét eredmények iránt elkötelezett különböző csoportok dolgozták ki, team-munkában.

Ezekre az ismeretekre alapozva, a minőségbiztosítás egyetemeken történő alkalmazásának irányelveiként Dill nyomán (1992) az alábbiak sorolhatók fel:

- alapítási bizottság felállítása, a minőségbiztosításban érdekeltek részvételével;
- minőségbiztosítási csoport felállítása gyakorlott vezető támogatása mellett;
- a kritikai folyamatokkal való azonosulás;
- a minőségbiztosítás bevezetésének és módszereinek gyakorlata;
- azonosulás az ügyfelek szükségleteivel;
- azonosulás a problémákkal, adatokkal, elemzésekkel;
- a megoldások fejlesztése és megvalósítása.

Mint ez a felsorolás mutatja, a minőségbiztosítás abból indul ki, hogy a kritikai folyamatok megjavítása az eltérések redukciója által lehetséges. A főszempont tehát a probléma megoldása, nem koncepcionálása. Ez az érdekeltek team-jei és a minőségi kontrollhoz szükséges statisztikai módszerek alkalmazása útján történik. A gyakorlott vezető oktatás és problémamegoldás révén támogatja ezt a folyamatot.

A különböző menedzsment-területek feladatai, a felügyelet, vezetés, és irányítás, most már levezethetők. A felügyeletnek, mint a döntéshozatal legfelsőbb szintjének támogatnia kell a minőségbiztosítási elvek bevezetését és a folyamatos adaptálódás elősegítését. Elsősorban a keretfeltételeket vizsgálhatják a felügyeletet ellátó szervek. Átstrukturálódást és a célok új definiálását el lehet érni olyan új oktatási programok bevezetésével, amelyek az egyetem egész stratégiájára vonatkoznak. A vezetés feladata, hogy a minőségbiztosítás folyamatát aktívan támogassa. Az intézkedések a személyes részvételtől a szükséges források biztosításáig terjednek. A vezető személyiségeknek tehát a változások érdekében pozitív klímát kell teremteniük és lehetőség szerint részt kell venniük az alapító bizottságban. Az irányítás érdekelt a legerősebben a minőségbiztosítás alkalmazásának folyamatában. Mihelyt döntést hoznak

ennek bevezetéséről, életbe lép az irányító felelőssége a kialakítás és a gyakorlatba átültetés terén. Az erre irányuló cselekvések átfogják a kritikai folyamatok felismerését, a team-beli együttműködést, az adatgyűjtést a belső és külső feltételek helyzetéről, valamint az irányítás értékelését és a források allokációját. Ebből kiindulva a vezetés a fő felelőség a megoldások fejlesztéséért és megvalósításáért. Miután elfogadták a minőségbiztosítás bevezetését, ettől fogva az összes érdekelt állandó motiválása elengedhetetlenné válik.

BARBARA SPORN
(fordította: Papházi Tibor)

IRODALOM

- BALDRIDGE, V. (et ali) (1978) *Policy Making and Effective Leadership*. A National Study of Academic Management. San Francisco, Jossey-Bass.
- BIRNBAUM, R. (1989) *How Colleges Work*. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass.
- CAMERON, K. (1984) Organizational Adaptation and Higher Education. *Journal of Higher Education*, Vol. 55.
- COHEN, M. & MARCH, J. (1974) *Leadership and Ambiguity*. The American College President. Boston, Harvard Business School Press.
- CORNESKY, R. (et ali) (1990) *Improving Colleges and Universities*. Madison, Magna Publications.
- DEMING, W. E. (1986) *Out of the Crisis*. Cambridge, MIT Center for Engineering Study.
- DILL, D. (1992) Quality by Design. Toward a Framework for Academic Quality Management. In: SMART, J. (ed) *Higher Education. Handbook of Theory and Research*, Vol. VIII. New York, Agathon Press.
- KELLER, G. (1983) *Academic Strategy*. The Management Revolution in American Higher Education. Maryland, The John Hopkins University Press.
- LAWRENCE, P. R. & LORSCH, J. W. (1986) *Organization and Environment*. Boston, Harvard Business School Press.
- MILLER, R. (ed) (1991) *Adapting the Deming-Method to Higher Education*. Washington, D. C., The College and University Personnel Association.
- MINTZBERG, H. (1982) Organisationsstruktur: modisch oder passend. *Harvard Manager*, No. 2.
- PETERSON, M & METS, L. (eds) (1987) *Key Resources on Higher Education*. Governance, Management, and Leadership. San Francisco-London, Jossey-Bass.
- PICOT, A. (1984) Organisation. In: o.V., *Vah-lens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre*, Band 2. München, Verlag Vahlen.
- RUPNIK, J. (1992) Higher Education and the Reform Process in Central and Eastern Europe. *European Journal of Education*, No. 12.
- SHERR, L. & TEETER, D. (eds) (1991) *Total Quality Management*. San Francisco, Jossey-Bass.
- SPORN, B. (1992) *Universitätskultur – Ausgangspunkt für eine strategische Marketing-Planung an Universitäten*. Heidelberg, Physica.
- WEICK, K. (1976) Educational Institutions as Loosely Coupled System. *Administrative Science Quarterly*, March.