

BERDE CSABA*–MÓRÉ MARIANN**

INTÉZMÉNYI MENEDZSMENT – AZ EGYETEMI VEZETÉS SAJÁTOSSÁGAI

INSTITUTIONAL MANAGEMENT - SPECIFICITY OF THE UNIVERSITY MANAGEMENT

ABSTRACT

This paper aim to expound the international literature, the Hungarian law came into effect after the democratic revolution and the management structures for higher education system. This article also seeks to find ways through managerial tasks are changed and assignments are delegated and shared. The authors analyze the professional structures at universities and feature the indicators and indexes of proficiency. In the authors' opinion universities are professional organizations which mean their autonomy cannot regulate by the law. The restriction of professional independence may cause operational problems. Finally authors try to find new aspects and perspectives the definition of institutional management.

1. Bevezetés

Az institucionalizmus az elmúlt század utolsó évtizedeiben megjelenő új irányzat, megközelítési mód a menedzsment területén. Alapgondolata, hogy a társadalmi és gazdasági szervezetek működését az adott társadalom intézményi berendezkedése befolyásolja, irányítja, szervezi. Az irányítási forma elterjedése a demokratikus szövetségi rendszerek kialakulásának szerves következménye. Az Európai Unió kibővülésének egyik eredménye lett, hogy a létrejött jelentős uniós intézményi struktúra tovább erősítette ezt a folyamatot. Az intézményi menedzsment mára önálló vezetési irányzattá – paradigmává – vált, kialakult empirikus ismeretanyaga, eljárása, módszerei. Az institucionalista menedzsmentben két szint definiálható. A makro-szint egy-egy társadalom, vagy nagyobb rendszer intézményi berendezkedését, struktúráját s ezen keresztül a társadalom és gazdaság működtetését, összehangolását, szervezését, vezetését, ellenőrzését jelenti. A mikro-szinten az egyes intézmények vezetésének és működtetésének feladatait értjük alatta. A cikk ez utóbbi szinten a felsőoktatási intézmények vezetési sajátosságait vizsgálja, elemzi.

2. Történeti előzmények

A rendszerváltás Magyarországon a felsőoktatási intézmények számára is radikálisan új környezetet teremtett. Az 1999-ben elfogadott LII. Felsőoktatási Törvény alapján megkezdődött az intézményhálózat átalakítása, amelynek legfontosabb eleme az egyetemi integráció. Az átalakítás eredményeként az 55 állami intézmény helyett 30 felsőoktatási intézmény jött létre, közülük 17 kapott egyetemi rangot. Az Állami Számvevőszék felsőoktatási intézmények integrációját vizsgáló jelentése¹ szerint az 1995/96-os tanévben az egy egyetemi oktatóra jutó hallgatók száma 5,41 fő, míg az integrációt követően ugyanez a mutató 10,5 főre változott. Összes-

* Prof. Dr. Berde Csaba egyetemi tanár – Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar.

** Dr. habil. Móré Mariann egyetemi docens – Debreceni Egyetem Gyermeknevelési és Felnőttképzési Kar.

ségében elmondható, hogy az integráció előtt az egy intézményre jutó hallgatók száma 4 940 főről 13 962 főre növekedett úgy, hogy 5 egyetemen 20 000 fő feletti lett a hallgatói létszám. A szervezeti egységek átalakulása természetes következménye az integrációnak. Az ÁSZ jelentése megállapítja, hogy az integráció eredményeként létrejött intézményeknek csak a fele hagyta meg a jogelődök kari struktúráját. A gazdasági szervezeti egységek átalakítása minden intézményben megtörtént, gazdasági főigazgatóságok jöttek létre. Az átalakulás eredményeként az egyetemek és főiskolák 82%-a döntés-előkészítés megalapozottsága érdekében új szervezeti megoldásokat alkalmazott. A felsőoktatás intézményrendszere szinte még ki sem heverte az integráció következményeit, máris újabb kihívások elé nézett. A hallgatói létszámexpansió rendkívül gyorsan érte el a hálózatot. A folyamatos létszámnövelést követelő társadalmi nyomás és a finanszírozási problémák között feloldhatatlannak tűnő ellentmondás feszült. A létszámnövekedésnek részben az oktatáspolitikai, részben a demográfiai mutatók változása vetett véget. A változásokat jól mutatja a Debreceni Egyetem példája.² Az egyetem az integrációt követően 2000-ben 21 747 hallgató összlétszámmal jelent meg a statisztikákban. 2006-ban 29 381 fő, 2011-ben már 32 359 fő a létszám, amely 10 év alatt közel 50%-os emelkedést jelentett. 2013-ban 29 714 hallgatója volt a Debreceni Egyetemnek, amely szinte a 2006-os adattal azonos. Az oktatáspolitikai információk, a nemzetközi trendek és a demográfiai adatok a várható hallgatói létszám további csökkenését vetítik elő, amely újabb kihívások elé állítja az intézményeket. A környezethez való alkalmazkodásra, a kihívásokra adott megfelelő válaszra csak azok intézmények lesznek képesek, amelyek készek a stratégiai irányváltozásra, s ehhez megfelelő menedzsmenttel rendelkeznek.

3. Változó egyetemi feladatok

Az egyetem történetét 1088-ig vezethetjük vissza, amikor Bolognában egy Pepone nevű mester magániskolát nyitott, s az itt zajló oktatási folyamat eredménye lett a római jog újra éledése. Az első „igazi” egyetemnek az 1200-as évek körül a Notre-Dame székesegyház tanárai által létrehozott párizsi egyetemet tekinthetjük. A modern egyetem, a napjainkban is klasszikusnak nevezett egyetemi funkciók a Humboldti Egyetem megalakulásával alakultak ki. Az 1810-ben létrejött intézmény az oktatás-kutatás együttesét helyezte középpontba. Míg a korábbi évszázadokban az egyetemi oktatóktól nem vártak el tudományos eredményeket, addig az új szellemiségű egyetemen már az oktatói és hallgatói munkának is szerves részévé kellett váljon a tudományos kutatás. Az egyetemi oktatók új kapcsolati rendszerben, nemzetközi térben találták magukat, amely az intézmény falain kívül is bizonyította eredményességüket. Az oktatói létnek ez a modern megközelítése a mai napig meghatározza az egyetemek világát annak ellenére, hogy az intézmények életében egyre nagyobb szerepet kap az ún. „harmadik misszió”,³ a társadalmi szerepvállalás növelése, új technológiai tudás birtoklása, a gazdasági szereplők részére új kompetenciák átadása. Ezt erősíti az Európai Egyetem Magna Chartája,⁴ amely 430 rektor aláírásával fogalmazta meg az egyetem feladatait:

- az egyetemek a társadalom egészét szolgálják
- minden politikai és gazdasági hatalommal szemben erkölcsi és szellemi vonatkozásban független
- a kutatás az oktatás és a képzés szabadsága az egyetemek alapelve.

A felsőoktatási kultúra is jelentős változáson megy keresztül, idézi Barakonyi⁵ Vilalta megállapításait. Számos olyan elemet fedezhetünk fel, amely korábban az üzleti életre volt jellemző: felelősség, minőségbiztosítás, teljesítményértékelés, akkreditáció, társadalmi

kihívások, értéket pénzért, globalizáció. A hagyományos egyetem mellett megjelenik a gazdálkodó egyetem, szolgáltató egyetem, vállalkozó egyetem modellje,⁶ amelyek elhatárolható működési rendjét mutatja az 1. táblázat.

1. táblázat. A felsőoktatási intézmények típusai a működési rend egyes elemei szerint
Table 1. Types of higher education institutions (elements of operational order)

	Az állam szerepe	A szervezet irányítása	Bevételek	Társadalmi, gazdasági kapcsolatok
Hagyományos	Erős állami kontroll	Professzori vezetés	Kizárólag állami támogatás	Laza kapcsolat
Gazdálkodó	Indirekt irányítás	Ügynevezett menedzser típusú vezetés	Állami forrás és pályázatok	Cél a bevonás
Szolgáltató	Tudatos, autonóm gazdálkodás	Ügynevezett menedzser típusú vezetés	Inkább teljesítmény alapján	Törekvés szerves kapcsolatra
Vállalkozó	Szinte teljes autonómia	Tiszta menedzser típusú vezetés	Teljesítmény alapján	Szoros, egyenrangú kapcsolat

Forrás: saját szerkesztés Hrubos (2004) alapján

A táblázatban a szervezet irányítási rendszerében jól elhatárolható a hagyományos egyetem modellje a többitől. Az irányítást a gazdálkodó-, szolgáltató-, vállalkozó egyetem esetében egy erősödő operatív menedzsment szervezet végzi, amely egyaránt kell, hogy képviselje az akadémiai és üzleti értékeket és érdekeket, menedzseli a felsőoktatási intézményt.

4. Fogalmi megközelítések

Az előzőekben már utaltunk arra, hogy a felsőoktatásban számos olyan elem fedezhető fel, amely korábban az üzleti világra volt jellemző. A szervezeti struktúra elemzésének tekintetében érdemes áttekinteni azokat a különböző szerzők által vizsgált faktorokat, amelyek a szervezeti struktúrát befolyásolják. Pierog⁷ és Bába⁸ úgy vélik, hogy a szervezeti struktúrát alapvetően meghatározzák azok a tevékenységek, amelyek megvalósítására a szervezet vállalkozott. A hatékony struktúra működésének alapfeltétele az emberi erőforrás összetétele, képzettsége, speciális adottságai. Lényeges tehát a humán tőke megfelelő betanítása, beillesztése a szervezeti struktúrába.⁹

A szervezetek fontos jellemzője a hierarchikus viszonyok rendszere a kommunikációs rendszer tükrében.¹⁰ Dajnoki vizsgálatai alapján a szervezeti forma hatással van a különböző vezetési feladatok fontosságának megítélésére is.¹¹

A működési szakterület sajátosságai és a környezeti elvárások szervezetformáló hatásaira hívja fel a figyelmet Láczy.¹² Palatinus a folyamatszemplélet jelentőségét hangsúlyozza,

amelynek alkalmazása segíti az egyes tevékenységek közötti ok-okozati kapcsolatrendszer megértését.¹³ Gergely a teljesítményértékelés nehézségeire hívja fel a figyelmet és kiemeli, hogy a piaci szférában működő teljesítményértékelő rendszerek alkalmazása ezen a rendszeren kívül nehézségekbe ütközik.¹⁴

Ezt figyelembe véve mutatja be Keczer az Európai Bizottság felsőoktatási rendszerek értékelésére javasolt dimenzióit.¹⁵ Mohácsi az egyetemről kibocsátott hallgatók munkaerőpiaci elhelyezkedését, a munkaadók elvárásainak és véleményének klaszterét valamint a munkaadók ideális kompetencia térképét ismerteti.¹⁶

Az egyetem működési jellemzőinek változásához érdemes megvizsgálnunk azt, hogy a felsőoktatási intézmények mennyiben tekinthetők azonosnak vagy eltérőnek minden más szervezethez képest, s ezzel vezetésük, menedzselésük módszereiben és struktúrájában alkalmazhatók-e a szervezetekre érvényes metódusok. Reedings úgy véli, hogy az egyetem nem rendszer (egy adott céllal rendelkező szervezet), hanem a felvilágosodás korának egyetem eszményéből táplálkozva olyan mintaközösség, amelyben az egyéni céljaikat követő felvilágosult (az Ész által vezérelt) tagok képesek a harmonikus együttélésre és együttműködésre.¹⁷

Ezzel szemben Kováts szerint az egyetemek speciális szervezetek, olyan vonásokkal rendelkeznek, amelyek megkülönböztetik őket minden más szervezettől. Az egyediséget jelzi, hogy az egyetemek 900 éves múltra tekintenek vissza, s ez olyan dimenziókat nyit meg, amely a menedzsment szakirodalom fókuszában lévő szervezetek kapcsán értelmezhetetlen: a társadalmi beágyazottság változásának hatásait.¹⁸

Mintzberg a szervezeteket öt alapvető típusba sorolta: vállalkozói szervezet, bürokratikus szervezet, professzionális szervezet, divizionális szervezet, adhocratikus szervezet, amelyek közül a professzionális szervezet leírása illik az egyetemre. Olyan szervezettípusról van szó, amelyben az operatív feladatokat ellátók súlya és önállósága jelentős. Professzionális szervezet azért is, mert az egyetemi munka magas fokú szakmai önállóságot igényel, amely alig standardizálható. Az oktatók szakmai és erkölcsi tudatosságuk alapján hoznak döntéseket, ezért a szervezet működésének alapfeltétele az autonóm szereplők közötti megegyezés.

Wick szerint az oktatási intézmények laza kötődésű szervezetek, amelyekben pl. a teljesítmények megfelelő ellenőrzésének lehetetlensége vagy annak hiánya miatt a kitűzött célok és a szükséges cselekvések nem feltétlenül kapcsolódnak össze. Ezt a laza kötődést igazolja, hogy az egyetemeken az oktatókra kétféle függés jellemző. Ahogyan arra már a Humboldti Egyetem megalapítása kapcsán utaltunk az oktatók csak részben/lazán kötődnek ahhoz az intézményhez, amelynek alkalmazottai. Kutatási eredményeik közzététele kapcsán legalább ilyen erősen kötődnek ahhoz a szakmai területhez, amelynek művelői. Szakmai beágyazottságuk bizonyítéka a bizottságokban, testületekben, kutatási projekteken végzett munka, amely inkább szolgálja elismertségüket, mint az intézmény falain belül folytatott oktatási tevékenység. Előmenetelük ezekben a külső testületekben végzett munkától legalább annyira függ, mint annak az intézménynek a vezetésétől, amelyben munkavállalói státuszban vannak. Ez a kettősség azonban nem csupán az egyénre, hanem magára az egyetemi működésre is hatással van.

A nemzetközileg elismert egyetemi professzorok „öregbitik” az egyetem hírnevét, ezért rendkívüli szabadságjogokkal, önállósággal rendelkeznek, nehogy más intézménybe távozzanak. Munkájukat magas fokú szakmai önállóság, kreativitás, önálló döntéshozatal jellemzi, közvetlen utasításokkal csak kis mértékben irányíthatók. Egy-egy jelentős szakmai potenciált képviselő professzor „megszerzéséért” az egyetemek komoly anyagi áldozatokat is képesek hozni. Az akadémiai önállóság mellett azonban a modern egyetemeken jelentős tényezővé a nagyszámú kiszolgáló apparátus, adminisztratív állomány, akiknek tagjai ma-

gasan képzettek, a folyamatok megvalósításában elengedhetetlen végrehajtói feladatokat látnak el. Irányításukat inkább az autokratikus, szigorú rend, fegyelem, hierarchia, utasítás-számonkérés-ellenőrzés jellemzi. Az alkalmazottak szervezethez való eltérő függősége tehát a kettős vezetési stílus megjelenését eredményezi.

5. Vezetési modellek

Az egyetem belső világának ezt a sokszínűségét tovább árnyalják azok a hatások, amelyek az elmúlt évtizedekben érték a felsőoktatás világát:

- az integráció és a tömegesedés eredményeként az intézményi méretek növekedése,
- a finanszírozás változásai,
- az intézmények közötti verseny,
- a foglalkoztatási szerkezet változása.

Az intézményi méretek szerepe: a hallgatói expanzió idején, a KSH (2006) adatai szerint a Debreceni Egyetemen 7270 fő, a Szegedi Tudományegyetemen 6915 fő, a Pécsi Tudományegyetemen 6914 fő volt a teljes alkalmazotti létszám. Az adatok azt jelentik, hogy ezekben a városokban az egyetemek a legnagyobb foglalkoztatók. Az alkalmazotti létszám mellett természetesen a megnövekedett hallgatói létszám is befolyással van arra, hogy új rendszereket kell alkalmazni, új szervezeti struktúrákat kell kiépíteni. A nagy létszám miatt a képzési programokat már csak elektronikusan lehet nyilvántartani, a tanulmányi ügyek intézése valamennyi egyetemen már csak az informatikai rendszeren keresztül történhet.

A finanszírozás változásai: a rendszerváltás előtt az intézmények teljes bevételét az állami támogatás jelentette. Az integrációt követő hallgatói létszámnövekedést nem követte az állami finanszírozás emelkedése, amelyre a megoldást a saját bevételek megteremtése jelentette. Költségtérítéssel képzések indultak, a szabályozók felpuhulásának következtében lehetővé vált külső támogatások fogadása, spin-off cégek alapítása, díjköteles szolgáltatások nyújtása. A finanszírozás változása azt eredményezte, hogy az állami támogatás aránya 50–70% alá csökkent.¹⁹

Az intézmények közötti verseny: a költségvetési intézkedések, a kiszélesedő egyetemi nemzetközi kapcsolatok, a felnőttoktatásban való részvétel lehetősége, az expanziót követő csökkenő hallgatói létszám eredményeként a felsőoktatási intézmények olyan piaci környezetbe kerültek, amelyet korábban csak az üzleti világ szereplői ismerhettek. A verseny ugyanazoknak a technikáknak az alkalmazását hívta elő az egyetemekből, amelyeket a gazdasági élet szereplői is alkalmaznak: külső kapcsolatok erősítése, marketing, PR, projekttevékenység, piacelemzés, portfólióváltás.

A foglalkoztatási szerkezet átalakulása: a felsőoktatási intézmények eredményes működtetése már nem közvetlenül az oktatók és kutatók szellemi teljesítményétől függ. Először a hallgatói létszámemelkedés, majd a verseny okozta kihívásoknak való megfelelés eredményeként az összes alkalmazott közül egyre nagyobb arányt foglalnak el a nem oktatói státuszban dolgozók (a Debreceni Egyetemen 2006-ban a 7270 munkavállaló közül csak 1539 az oktató).

Az elemzett hatások azt vetítik előre, hogy a felsőoktatási intézmények eredményes működtetése stratégia-, gazdálkodási-, oktatási szemlélettel és ismeretekkel rendelkező vezető testületet kíván. Az intézmény irányítás szempontjából McNay négy alaptípust különböztetett meg:²⁰

- kollegiális módon irányított egyetem (nagyfokú a szabadság),
- bürokratikus módon irányított egyetem (erős a szabályozottság),
- cégszerűen működő egyetem (erős vezetés),
- vállalkozó egyetem (a piac figyelése).

Hrubos meglátása szerint három dimenziója van a 21. század egyetemének, amely három különböző vezetési modellt kíván:²¹

- akadémiai dimenzió (az oktatás szakmai és tartalmi kérdései, kutatás): kollegiális vezetés,
- bürokratikus dimenzió (az összetett szervezet működtetése): bürokratikus vezetés,
- gazdálkodási dimenzió: menedzser modell.

A szerző szerint a modern egyetemi vezetése a három paralel vezetési vonalat elfogadó szervezeti modell, amely az európai példák alapján sok konfliktust generál. Walker az egyetemek megváltozott feladatrendszeréhez köt vezetési területeket. Figyelembe véve szempontrend-szerét, s azt kiegészítve az alábbi területek elkülönítését látjuk indokoltnak:²²

- a szervezeti kultúra tudatos építése/alakítása,
- stratégiai tervezés,
- gazdálkodás,
- humán erőforrás menedzsment,
- hallgatói szolgáltatások menedzselése,
- külső kapcsolatok menedzselése,
- tudásmenedzsment,
- kutatómenedzsment, innováció menedzsment,
- minőségbiztosítás,
- változásmenedzsment,
- marketingmenedzsment.

A vezetéssel összefüggő fogalmi megközelítések a magyar felsőoktatási térben úgy értelmezhetők, ha elemezzük azokat a törvényeket, amelyek a működés rendjét meghatározzák.

6. Egyetemi vezetés a törvényi felhatalmazás alapján

A rendszerváltást követően a felsőoktatás intézményrendszerét az 1993. évi LXXX. törvény szabályozta. A törvény értelmében a felsőoktatási intézmény szakmailag önálló, önkormányzattal rendelkező jogi személy, amely szervezetét maga alakítja ki, ennek működéséről az egyetemi/főiskolai tanács dönt. Pénzügyi források a költségvetési támogatáson kívül szolgáltatások díjbevétele, tandíj, költségtérítés díja, vállalkozási tevékenység bevétele. Az egyetemet a rektor vezeti helyettesekkel, az igazgatás vezetője a főtitkár, a gazdasági szervezet vezetője a gazdasági főigazgató. Az intézmény vezető testülete az intézményi tanács, amelynek elnöke a rektor. A rektor személyéről az intézményi tanács dönt, a köztársasági elnök bízza meg.

A 2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról megfogalmazása szerint a felsőoktatási intézmény oktatási, kutatási, szervezeti és működési, és gazdálkodási kérdésekben autonóm. Az új törvény nem részletezi a pénzügyi forrásokat, az államháztartás alrendszeréből származó támogatás, valamint államháztartáson kívüli forrásból származó bevétele felhasználása biztosíthatja a feladatellátást. Változás az előző törvényhez képest, hogy véleményező, a stratégiai döntések előkészítésére és a döntések végrehajtásának ellenőrzésére egy közreműködő szervezet, a gazdasági tanácsot jelöli meg, amely a vezetőjét tagjai közül választja meg. A tanácstagság feltétele csupán a felsőfokú végzettség, nem követelmény az intézménnyel való munkakapcsolat; a tagság 5 évre szól. A gazdasági tanácsba tagokat delegál a szenátus, az oktatási miniszter, hivatalból tagja a rektor és a gazdasági főigazgató. A gazdasági tanács jelentőségét mutatja, hogy a törvény a felsőoktatási intézmény fel-

építését részletező rendelkezései közül elsőként említi a tanácsot, s három paragrafusban részletezi feladat-, és hatáskörét.

A 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról III. fejezete rendelkezik a működés alapelveiről, amelyben nem utal a szakmai önállóság, vagy az autonómia kérdésre. Vezető testület a szenátus, amelynek elnöke a rektor. A szenátus nem rektort, csak rektorjelöltet/jelölteket választ, akik közül a miniszternek van joga javaslatot tenni a rektori cím elnyerésére a köztársasági elnök felé. Az intézmény első számú vezetője és képviselője a rektor, aki az alaptevékenységnek megfelelő működtetésért felelős. A törvény 13/A §-a szerint az intézmény működtetését a kancellár végzi, felette a munkáltatói jogokat a miniszter gyakorolja. Gazdasági tanács működtetésének lehetőségét a törvény a szenátus hatáskörébe helyezi.

A törvény nem részletezi a bevételi forrásokat, a szenátus jogosultsági köréből azonban kiolvasható, hogy a felsőoktatási intézmény a bevételi forrásokat gazdálkodó szervezet létrehozásával, vagy abban részesedés vásárlásával kiegészítheti.

A rendszerváltás utáni törvényi szabályozások változásának egyik leginkább szembevető eleme az autonómia és az önállóság kérdése. Az 1993. évi törvény és annak rendeletei még értelmezik a szervezeti és működési önállóságot, az önkormányzás elvét. A 2005. évi törvény széleskörű autonómiát biztosít oktatási-, működési-, szervezeti területeken. A 2011. évi törvény már nem rendelkezik az autonómia és az önállóság területeiről, a pénzügyi gazdálkodásban az önállóság korlátozásáról intézkedik.

7. Összegzés

A törvényalkotók a felsőoktatási intézmények esetében az autonómiát jogi kérdésként értelmezik, törvényi úton igyekeznek befolyásolni azt. Vezetési-szervezési oldalról megközelítve viszont Mintzberg elmélete alapján egyértelmű, hogy a szakértői struktúrákban az autonómia nem jogi-, hanem szakmai elvek alapján jön létre.²³ A szakértői struktúrák meghatározói magas fokú szakértelemmel rendelkezők, egyetemeken az oktatók és kutatók. A szakértők szakmai önállósága megkérdőjelezhetetlen, ennek megkérdőjelezése a struktúra önfelszámolásához vezetne. A szakértők szakmai tevékenységének eredményei ismertséget, elismerést, szakmai kapcsolatokat generálnak, amely megeremti az autonómia alapját. Az egyetemi struktúra sajátos intézeti-tanszéki szerveződése révén nem csak az önálló szakértő értelmezhető, hanem a vezető oktatók körül kialakult csoportok, műhelyek, iskolák is. Ezek a szerveződések egyértelműen definiálják saját oktatási-kutatási területüket, teljesítményük, eredményeik erősítik egymást, elismertségük révén még szélesebb kapcsolatrendszer alakul ki. Az általuk művelt diszciplínák sajátosságai és kutatási eredményei alapján határozzák meg önmagukat és különülnek el más csoportoktól, esetükben is értelmezhető az autonómia. A diszciplináris orientáció olyan mértékű specializálódást indít el, hogy az egyes szakértők vagy szakértői csoportok csak egy szűk szakmai területet művelése mellett képesek kiemelkedő eredményeket, más területek művelésére (oktatására, kutatására) nem alkalmasak. A tevékenységükhöz kötődő önállóság további autonómia elemek kialakulásához vezet, amely a munkaszervezésben, kapcsolatrendszerben, pénzügyi források megszerzésében realizálódik. Az így működő struktúra eredményeként a szakértők nem helyettesíthetők, munkájuk legfeljebb csak közvetetten befolyásolható.

Az egyetemi szervezeti autonómia meglátásunk szerint csak látszólag jogi kérdés. Az autonómia valódi forrása az egyetem sajátossága, szakmaisága, a szervezet sikerességének záloga. Az autonómia korlátozása a szakmai munka akadályozására működési zavarokat, teljesítménycsökkenést eredményez.

JEGYZETEK

1. <http://www.asz.hu/jelentes/0311/jelentes-a-felsooktatasi-intezmenyhalozat-integraciojanak-ellenorzesero/0311j000.pdf> (letöltés: 2014.10.02.)
2. http://www.unideb.hu/portal/sites/default/files/togyib/Masolat_eredetijeosszletszam_2000_2013.pdf (letöltés: 2014. 10. 02.)
3. Farkas Krisztina–Vilmányi Márton (2013): Felsőoktatási menedzsment, stratégiai tervezés és vezetői információs rendszer. In: AVIR Kézikönyv Educatio Kft. Budapest. 9–24. old.
4. https://www.felvi.hu/pub_bin/kep/felsooktatasi-muhely/magna_charta_magyar.pdf (letöltés: 2014. 10. 01.)
5. Barakonyi Károly (2004): Egyetemi kormányzás. Merre tart Európa? Közgazdasági Szemle LI. évf. június, 584–589. old.
6. Hrubos Ildikó (2004): A gazdálkodó egyetem. Felsőoktatási Kutató Intézet. Új Mandátum. Budapest.
7. Pierog Anita (2013): Új vezetési kihívás: civil szervezetek. VIKEK Közleményei III. évf. 1–2. sz. (No. 5–6.), 159–166. old.
8. Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. VIKEK Közleményei II. évf. 2–3. sz. (No. 3–4.) Szeged, 126–133. old.
9. Kozák Anita (2014): Személyes szerepek és feladatok a munkahelyi beillesztés folyamatában. In: Láczy M. (szerk.) Társadalomtudományi dimenziók az oktatásban. DUPress Kiadó, Debrecen, 321–331. old.
10. Juhász Csilla (2012): Ösztönzés-menedzsment. VIKEK Közleményei IV. évf. 4. sz. (No. 10) Szeged, 139–148. old. Lásd még Gulyás László (2008/b): Ösztönzés-menedzsment. In: Gulyás László szerk. (2008/a): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 169–183. old.
11. Dajnoki Krisztina (2006): Vezetési feladat vizsgálatok. „Agrárgazdaság, vidék, régiók – multifunkcionális feladatok és lehetőségek” XLVIII. Georgikon Napok és 15. ÖGA találkozó CD kiadványa, Keszthely
12. Láczy Magdolna (2014): A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata egy térség vállalkozásaiban. VIKEK Közleményei VI. évf. 1–2. sz. (No. 14–15) Szeged, 78–88. old.
13. Palatinus Brigitta (2014): A folyamatorientált vezetési filozófia szemléletének adaptálása egy konkrét kutatási projektben. VIKEK Közleményei VI. évf. 1–2. sz. (No. 14–15), 137–146. old.
14. Gergely Éva (2011): A teljesítmény-menedzsment gyakorlata a vállalati szférában és az önkormányzatoknál. VIKEK Közleményei III. évf. 1–2. sz. (No. 5–6.) Szeged, 192–197. old.
15. Keczer Gabriella (2013): A közép-európai országok felsőoktatási rendszereinek teljesítménye. VIKEK Közleményei V. évf. 1. sz. (No. 12), 7–14. old.
16. Mohácsi Márta (2008): Felsőoktatás, versenyképesség, innováció az Észak-alföldi régióban. Felnőttképzési Folyóirat, 2008/3. 48–50. old.
17. Reedings Bill (1996): The University in Ruins. Cambridge and London. Harvard University Press. (<http://raley.english.ucsb.edu/wp-content/uploads/234/Readings.pdf> (letöltés: 2014. 09. 20.))
18. Kováts Gergely (2009): Az egyetem, mint szervezet. In: Drótos György-Kováts Gergely (szerk.): Felsőoktatás menedzsment. Aula Kiadó. 63–86. old.
19. Derényi András (2009): A magyar felsőoktatás átalakulása 1989 és 2008 között. In: Drótos György-Kováts Gergely (szerk.): Felsőoktatás menedzsment, 31–62. old.
20. McNay (1995): From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In: Schuller Tom (eds): The Changing University? p. 106. Figure 9.1. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED415725.pdf> (letöltés: 2014. 09. 10.)
21. Hrubos Ildikó (2006): A 21. század egyeteme. In: Educatio 2006/4. 665–683. old.
22. Walker Elisabeth (2000): Developing Managers. In: Warner David- Palfreyman David (eds): Higher Education Management. Open University Press Buckingham. (letöltés: 2014. 09. 30.) <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED415736.pdf>
23. Mintzberg Henry (2010): A menedzsment művészete. Alinea Kiadó, Budapest.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Barakonyi Károly (2004): Egyetemi kormányzás. Merre tart Európa? Közgazdasági Szemle LI. évf. június, 584–589. old.
- Bába Éva (2010): Az időtényező szerepe a tartalmi vezetési feladatokban. VIKEK Közleményei II. évf. 2–3. sz. (No. 3–4.) Szeged, 126–133. old.
- Dajnoki Krisztina (2006): Vezetési feladat vizsgálatok. „Agrárgazdaság, vidék, régiók – multifunkcionális feladatok és lehetőségek” XLVIII. Georgikon Napok és 15. ÖGA találkozón CD kiadványa, Keszthely
- Derényi András (2009): A magyar felsőoktatás átalakulása 1989 és 2008 között. In: Drótos György–Kováts Gergely (szerk.): Felsőoktatás menedzsment, 31–62. old.
- Farkas Krisztina–Vilmányi Márton (2013): Felsőoktatási menedzsment, stratégiai tervezés és vezetői információs rendszer. In: AVIR Kézikönyv Educatio Kft. Budapest, 9–24. old.
- Gergely Éva (2011): A teljesítménymenedzsment gyakorlata a vállalati szférában és az önkormányzatoknál. VIKEK Közleményei III. évf. 1–2. sz. (No. 5–6.) Szeged, 192–197. old.
- Gulyás László (2008/b): Ösztönzésmenedzsment. In: Gulyás László szerk. (2008/a): A humán erőforrás menedzsment alapjai. JATE Press-Szegedi Egyetemi Kiadó. 169–183. old.
- Hrubos Ildikó (2004): A gazdálkodó egyetem. Felsőoktatási Kutató Intézet. Új Mandátum. Budapest.
- Hrubos Ildikó (2006): A 21. század egyeteme. In: Educatio 2006/4. 665–683. old.
- Juhász Csilla (2012): Ösztönzésmenedzsment. VIKEK Közleményei IV. évf. 4. sz. (No. 10) Szeged, 139–148. old.
- Keczer Gabriella (2013): A közép-európai országok felsőoktatási rendszereinek teljesítménye. VIKEK Közleményei V. évf. 1. sz. (No. 12), 7–14. old.
- Kováts Gergely (2009): Az egyetem, mint szervezet. In: Drótos György–Kováts Gergely (szerk.): Felsőoktatás menedzsment. Aula Kiadó, 63–86. old.
- Kozák Anita (2014): Személyes szerepek és feladatok a munkahelyi beillesztés folyamatában. In: Lácay M. (szerk.) Társadalomtudományi dimenziók az oktatásban. DUPress Kiadó, Debrecen, 321–331. old
- Lácay Magdolna (2014): A szervezetfejlesztés és a szervezeti kultúra kapcsolatának vizsgálata egy térség vállalkozásaiban. VIKEK Közleményei VI. évf. 1–2. sz. (No. 14–15) Szeged, 78–88. old.
- McNay (1995): From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In: Schuller Tom (eds): The Changing University? p. 106. Figure 9.1. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED415725.pdf> (letöltés: 2014. 09. 10.)
- Mintzberg Henry (2010): A menedzsment művészete. Alinea Kiadó, Budapest.
- Mohácsi Márta (2008): Felsőoktatás, versenyképesség, innováció az Észak-alföldi régióban. Felnttképzési Folyóirat, 2008/3. 48–50. old.
- Palatinus Brigitta (2014): A folyamatorientált vezetési filozófia szemléletének adaptálása egy konkrét kutatási projektben. VIKEK Közleményei VI. évf. 1–2. sz. (No. 14–15), 137–146. old.
- Pierog Anita (2013): Új vezetési kihívás: civil szervezetek. VIKEK Közleményei III. évf. 1–2. sz. (No. 5-6.), 159–166. old.
- Reedings Bill (1996): The University in Ruins. Cambridge and London. Harvard University Press. (<http://ralej.english.ucsb.edu/wp-content/uploads/234/Readings.pdf> (letöltés: 2014. 09. 20.)
- Walker Elisabeth (2000): Developing Managers. In: Warner David- Palfreyman David (eds): Higher Education Management. Open University Press Buckingham. (letöltés: 2014. 09. 30.) <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED415736.pdf>
- KSH (2006): Társadalmi ellátórendszerek. KSH Budapest

Internetes források:

<http://www.asz.hu/jelentes/0311/jelentes-a-felsőoktatási-intezmenyhalozat-integraciojanak-ellenorzeserol/0311j000.pdf> (letöltés: 2014. 10. 02.)

http://www.unideb.hu/portal/sites/default/files/togyib/Masolat_eredetijeosszletszam_2000_2013.pdf (letöltés: 2014. 10. 02.)

https://www.felvi.hu/pub_bin/kep/felsooktatasimuhely/magna_charta_magyar.pdf (letöltés: 2014. 10. 01.)

http://www.nefmi.gov.hu/letolt/statisztika/okt_evkonyv_2009_2010_100907.pdf(letöltés: 2014. 09. 23.)

Törvények:

1993. évi LXXX. törvény a felsőoktatásról

2005. évi CXXXIX. törvény a felsőoktatásról

2011.évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról