



**SZTE JGYPK**

Szegedi Tudományegyetem  
Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

# Felsőoktatás-irányítási és egyetemi kormányzási trendek Európában

**Keczer Gabriella**

**SZTE JGYPK**



# Témák

A **felsőoktatás-irányítás** (rendszer-szintű irányítás, *steering*) változásai és jellemzői napjainkban Európában

Ezen belül: az egyetemi autonómia alakulása

Az **egyetemi kormányzás** (*internal governance*) alakulása Európában a felsőoktatás-irányítás változásaival összefüggésben

Ezen belül:

- az egyetemek szabadságfoka a kormányzási rendszerük alakításában
- az egyetemi kormányzás evolúciója
- az irányító testületek jellemzői napjainkban
- a külső tagok szerepe az egyetemirányításban

# A felsőoktatás-irányítás változásai

- 1960-as évekig: bizalmi viszony az állam és az egyetemek között – az intézmények irányítására a professzorok a legalkalmasabbak
- De! a bizalom megrendül, az elvárások megváltoznak →  
1980-as évekig: az állam szerepének erősödése a FO tervezésében
- 1980-1990-től: az állam szerepe megváltozik:
  - állami kontroll helyett állami felügyelet (Vught 1994)
  - központosított helyett tárgyalásos, majd versenyeztető irányítás (Maassen 2017)
  - steering form a distance

Nem feltétlenül az állam szerepének csökkenését, hanem a megváltozását jelenti

# A felsőoktatás-irányítás jelenségei napjainkban

- Intézmények jogi státusának változása → különböző hatások
  - Gazdasági válság hatására a pénzügyi felügyelet direktebb eszközei
  - Szolgáltatások koncentrációja, racionalizálása felülről
  - Gyors reformok sorozata → irányítás kiszámíthatósága csökken
  - Állami kontroll erősödése néhány országban:  
Magyarország, de az egyetemi vezetők szerint  
Olaszország, Norvégia, Franciaország is ilyen
- + Anglia: Office for Students 2018 januártól -- „not a university friendly body but a regulator” (Shattock 2019)

# Az egyetemi autonómia alakulása

EUA University Autonomy Scorecard 2011 -- 2017

## **Szervezeti autonómia:**

nincs egész EU-ra jellemző tendencia

Csökkenés: Magyarország, Írország, Lettország, É-R-W

Növekedés: Olaszország, Litvánia

## **Pénzügyi autonómia:**

nincs általános növekedés, a korábbi direkt irányítás megmaradt, Magyarországon nőtt

pozitív változás: többéves pénzügyi tervezés terjedése

az alulfinanszírozottság miatt jelentőségét veszti a papíron létező szabadságjogok!

## **Személyügyi autonómia:**

a legkevesebb változás ebben a dimenzióban van

Ok: közalkalmazotti rendszer

De! ebből kifelé mozdul: Ausztria, Németország,  
Luxemburg (Magyarország)

## **Akadémiai autonómia:**

itt van a legjelentősebb elmozdulás az önállósodás  
irányába

OK: akkreditáció megváltozása

# Egyetemi kormányzás: az intézmények szabadságfoka

Jellemzően jogszabályok írják elő a kormányzási rendszert, csak a mértékben van különbség

- irányító testületek
- tagok száma vagy arányok
- külső tagok aránya, profilja

Kivétel: UK – az intézmények maguk dönthetnek a testületeikről

A szigorúbb előírások nem feltétlenül rosszak: pl. Olaszország 2010-es szabályozás pozitív változásokat hozott, míg a lazább szabályozás esetében az egyetemek a „konzervatív” megoldást választják

# Az egyetemi kormányzás evolúciója

- 1960-80-as évek: kollegiális, részvételi, konszenzusos
- 1980-as évektől: menedzserizmus (az állami kontroll csökkenésével összefüggésben)

4 féle „shift” (Gornitzka 2017):

- demokratikus → executive hatalom
- belső szereplők túlsúlya → vegyes
- decentralizált → centralizált hatáskörök
- kollektív → egyéni felelősség



## Velejárói:

- professzorok befolyásának csökkenése – de! van „soft steering” (Bleiklie 2011)
- szervezeti átalakítások (nagyobb egységek)
- tényalapú döntéshozatal, adatmenedzsment
- intézményi célok explicit megfogalmazása, stratégia
- vezetői profilok átalakulása, professzionalizálódás
- felsővezetők pozícióba kerülése megváltozik:  
megválasztás → kinevezés → kiválasztás

# - a szervezeti struktúra differenciálódása

Ferenc József  
Tudományegyetem  
1934

Szegedi  
Tudományegyetem  
2011

<p><b>Rektori hivatal</b></p>	<p>1 tanácsos 1 tanácsjegyző 1 irodafőtiszt 1 gépirónő 1 főpedellus 1 kisegítő szolgálta 2 napidijas = 8 fő</p>	<p>Rektori kabinet Stratégiai-fejlesztési Igazgatóság Minőségfejlesztési Osztály Nemzetközi koordinációs Osztály Pályázati Iroda K+F+I Iroda Doktori Intézet Oktatási Igazgatóság Tanárképző Központ Felnőttképzési Központ Marketing és Kommunikációs Igazgatóság Nemzetközi mobilitási Iroda Főtitkári Hivatal Humánpolitikai Igazgatóság Kulturális Iroda Informatika és Service Desk = 64 fő</p>
<p><b>GH</b></p>	<p>személyzeti osztály betegfelvétel-betegélelmezés anyagbeszerzés műszaki osztály és műhely gazdasági udvar és istálló</p>	<p>Hallgatói szolgáltatások Költségvetés és Kontrolling Logisztika és Beszerzés Műszak és Beruházás Pályázatkezelés Pénzügy és Számvitel Rendszerüzemeltetés Személyügy Szolgáltatás-szervezési Vagyongazdálkodás Védelem</p>

# Az irányító testületek jellemzői napjainkban

2 féle rendszer:

- unitárius modell: 1 testület (szénátus vagy board) birtokolja a döntési hatásköröket
- duális rendszer: 2 testület birtokolja a döntési hatásköröket

ezen belül:

- tradicionális: a 2 testület hasonló súlyú
- asszimetrikus: az egyik testület több döntési hatáskört birtokol

## **A 2010-es évek második felében (22 európai ország):**

- az országok kisebb hányadában unitárius modell, és ezen belül is kisebb hányadban szenátus
- az európai országok kb. 2/3-ában duális modell
- ezen belül kb. fele-fele részben tradicionális és aszimmetrikus modell
- ezen belül az országok többségében a board az erősebb

### **Összességében:**

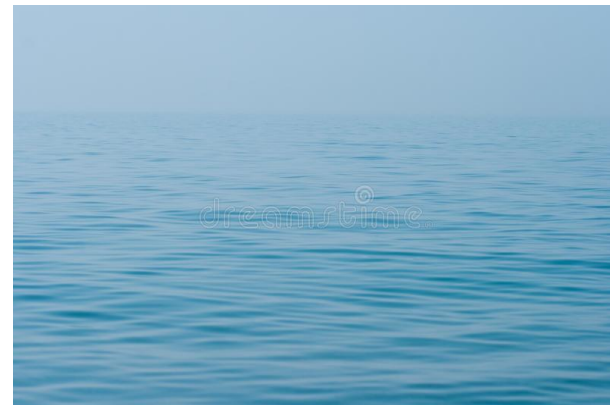
- az országok 2/3-ában a döntési hatáskörök jelentős része egy testület kezében van (vagy unitárius vagy aszimmetrikus duális rendszer)
- a boardok kétszer olyan gyakran jutnak vezető szerephez, mint a szenátusok
- ez tendencia is: Észtország, Litvánia, Olaszország, Csehország, Anglia: a boardok nagyobb hatalmat kaptak az utóbbi években
- a boardok erősödése együtt jár a külső tagok szerepének növekedésével is

# A külső tagok szerepe az egyetem-irányításban

- Minden vizsgált országban van, kivéve Lengyelország
- Központi szabályozás + intézményi kezdeményezés
- Szenátusban csak elvétve (Észtország, Írország, EK)
- Boardokban mindenütt, sőt, többségben vannak
- Van olyan board, ahol csak külső tagok vannak (Ausztria, Csehország, Hollandia, Szlovákia), de Szerbiában csak 1/5
- Honnan jönnek:
  1. üzleti szféra
  2. hatóságok
  3. más egyetemek oktatóilegritkábban: alumni
- A külső tagok pozitív hatása attól is függ, hogy milyen mértékben involválódnak, de az egyetemeknek gyakran nehézséget okoz olyan tagokat találni, akik hajlandók a szükséges erőfeszítésekre (OECD 2008)

# Összegzés helyett

Nagytotál



**KÖSZÖNÖM  
A FIGYELMET!**

Közelebbről



Belülről

