

Vezetékszerelés a magyar felsőoktatásban

- 5 év eltelt a kancellári rendszer bevezetése óta, a rendszer stabilizálódott
- 2015-2016-ban a költségvetési felügyelők (7 felsőoktatási + 3 egyéb) körében lefolytatott kérdőíves (10 fő), interjú (4 fő) kutatás tapasztalatai:
 - Az egyetemek többsége hierarchikus felépítésű
 - A döntések inkább centralizáltak
 - A vezetési stílus jobbra autokratikus
 - A költségvetési korlát szinte mindenhol puha
- **Úgy tűnik, hogy a honi állam felsőoktatás egész jól felkészült a Clark-féle trianguláris tipológia második oszlopára**

Clark trianguláris tipológiája

Szervezet típus neve	ÖNKORMÁNYZATI	HIVATALI	VÁLLALKOZÁS
Bekerülés módja	próba	jogosultság	tandíj
Hallgató státusza	tanítvány	ügyfél	fogyasztó
Oktató státusza	tudós	tanár	alkalmazott
Vezetés módja	választott	kinevezett	szerződött
Finanszírozás módja	vagyon	költségvetés	piac
Adminisztráció jellege	titkár (kancellár)	kvesztor (hivatalnok)	burzárus (menedzser)

Előzetes fenntartói feltételezések

- A kancellárnál gyengébb hatáskörökkel rendelkező, de hasonló feladatkörökkel bíró gazdasági vezető nem menedzser, míg a kancellár az (lesz)
 - A kancellár még kevésbé menedzser, mert feladata az utasítások végrehajtása
- A rektor vezetési kompetenciái megkérdőjelezhetők, formális képzettség (általában gazdálkodás- és szervezéstudomány területén szerzett diploma) hiányában gyenge vezetői teljesítmény
 - A kancellárt sem tesztek és felvételik sorozata után választották ki
- A rektor kettős ügynöki szerepe miatt az intézményi érdekcsoportok által (jobban) befolyásolt, mint a fenntartó által
 - Kérdés, hogy a fenntartó hoz jobb döntést, vagy az intézményi szint

Rektor-kancellár hatásköri összehasonlítása

hatáskörök	rektor	kancellár
kötelezettségvállalás általában	kancellár által engedélyezett mértékben és módon	korlátlanul
kötelezettségvállalás ellenjegyzése	gazdasági vezető, aki a kancellár beosztottja	saját beosztottja
munkáltatói jog	oktatók-kutatók-tanárok és saját titkársága foglalkoztatottjai felett, de a kancellár korlátozhatja a személyi juttatás mértékét	a nem oktató-kutató-tanárok körében (kivéve a magasabb „akadémiai” vezetők titkársági alkalmazottait) korlátlan, a rektori hatáskörűeket korlátozhatja
menedzsment (tervezés, szervezés, irányítás, vezetés)	<ul style="list-style-type: none">• jogosítványai vagy puhák (kapcsolatot tart, együttműködik, koordinál), vagy kancellári irányítású szakértőknek kiszolgáltatottak (jogsabályi, szabályzati megfeleléségi menedzsment)• foglalkoztathat szakértőt, bár hatásköreiből nem derül ki, hogy	<ul style="list-style-type: none">• jogosítványai lényegében minden menedzsment-funkciót lefednek, ideértve az államháztartási belső kontrollrendszerét• bármilyen jellegű szakértelmet igénybe vehet, korlátozás és indoklás nélkül,• a menedzsmenthez szükséges rektori erőforrásokat korlátozhatja

Hatásköri összehasonlítás folytatása

felügyelet	<ul style="list-style-type: none">• a fenntartónak, szenátusnak esetlegesen számol be, hibáinak munkajogi következményei lényegében nem lehetnek• teljesítményét ténylegesen nem mérik, illetve a választóknak tett szívességekben• vezetői rátermettségét elsősorban az általa befolyásolt intézményi munkavállalók és hallgatók ítélik meg• részt vesz a konzisztórium munkájában, de ahhoz korlátozottan, elsősorban ellenőrző és nem kreatív tudással járulhat hozzá, mert az előkészítést a kancellár által irányított szervezet készíti elő, a konzisztórium jogosítványai gyakorlásához olyan szakértelemre van szükség, amelyhez a kancellár által irányított szakértők kellenek	<ul style="list-style-type: none">• a fenntartónak, részletesen beszámol, erre rendszeresített formanyomtatványon, hibáinak munkajogi következményei elsősorban akkor lehetnek, ha azok a fenntartó érdekeit sértik• az intézményen belüli szolgáltatásokkal összefüggő teljesítményét ténylegesen nem mérik,• vezetői rátermettségét elsősorban a fenntartó iránti lojalitáson keresztül mérik• részt vesz a konzisztórium munkájában, az általa irányított szakértők készítik elő a konzisztórium üléseit és a konzisztórium munkáját az ő hatáskörében lévő szakértelem és információ segítheti.
egymás kontrollja	<ul style="list-style-type: none">• a kancellár a rektor minden döntését kontroll alatt tartja• a kancellár döntéseit a fenntartón és a szenátuson és a konzisztóriumon keresztül befolyásolhatja, a kancellár információs fölénye mellett	<ul style="list-style-type: none">• a rektornak nem köteles megindokolni döntéseit, csak a fenntartónak• döntéseit a szenátus, valamint a konzisztórium és a fenntartó befolyásolhatja, a döntésekhez szükséges információ és szakértelem ugyanakkor nála van

Hatásköri összehasonlítás elemzése

- A kancellár a rektorral és a szenátussal tartósan mégsem mehet szembe, mert az alaptevékenységet közvetlenül nem irányíthatja.
 - Akkor léphet előbbre a kancellár, ha együttműködésre törekszik
- A kettős vezetésre kialakított modell azt feltételezi, hogy a rektor (helyettesei, dékánok stb.) tudják milyen a „jó” egyetem, és képesek is ennek menedzselésére
 - Erre jelenleg igen kevés a motiváció, semmi sem gátolja, hogy az érintettek a közösségi érdek mögé rejtve kizárólag önérdüküket érvényesítsék
- Az alaptevékenységben érintettek is akarjanak a kancellárral együttműködni, és „érdekképviselői” helyett partneri viszonyokra törjenek
 - Ez a gazdálkodás- és szervezéstudomány területén műveltséget feltételez, ami nem jellemző
- **Nem szokásos, hogy az egyetemi polgárok érdeklődését felkeltik az olyan ügyek, melyekből hasznuk közvetlenül nem mérhető, annak összefüggéseivel nincsenek tisztában**

A vezetési modell javíthatatlansága

- Kísérletek a hatalommegosztás modelljeire
 - Fékek és ellensúlyok számos kombinációja (szénátus-fenntartó-rektor-gazdasági vezető)
- Tudományosan megalapozott kutatások hiányában a fenntartói döntéshozók megérzéseikre, saját tapasztalataikra, benyomásaikra, nem utolsó sorban hiedelmeikre alapoznak
- A vezetőket feltehetőleg homo oeconomicus-nak tartották, akik személyes és hatalmi érdekeiknek az egyetemi közérdeket alárendelik
- **Fontos forrás az adott egyetemi vezető viselkedése, mert adatok, elemzések, felmérések stb. hiányában az egyik legfontosabb, a szervezet jóságának megítélésére alkalmas információvá lép elő**
 - MAB jelentések, DPR anyagok információit nem tekintik relevánsnak

A tekintélyelven önérdékkövető (Tö) és az ideális akadémiai vezető összehasonlítása

	Tö akadémiai vezető	Ideális akadémiai vezető
végzettség	nincs formális, közgazdasági alapokon nyugvó képzettsége, hiányos társadalomtudományi ismeretek	magas szintű, önálló gondolatokra képes közgazdaságtudományi képzettség, társadalomtudományi alapokon
elkötelezettség	választói, támogatói érdekcsoportoknak, és saját magának, járadékvadászat támogatása, ha hatalmi pozíciójának kedvez	egyetemi közjónak, járadékvadászat üldözése minden körülmények között
döntéshozatal	tekintélyelvre épülő, annak van igaza, aki az oktatói ranglétrán magasabb helyen áll, kurta magyarázatok, hatalomszakemberi megközelítés, azt mérlegeli, hogy miből lesz személyes előnye	tényekre, adatokra épülő, mindig részletes és írásbeli magyarázattal, azt mérlegeli, hogy miből lesz a szervezetnek nagyobb haszna
vezetői gondolkodás	napi ügyekre fókuszáló gondolkodás, népszerű, bulvárjellegű témákra koncentrálnak, cél a népszerűség és hatalmi helyzetének növelése	stratégiai szintű gondolkodás, tervezésre és fejlesztésre koncentrálnak

A Tő és az ideális akadémiai vezető összehasonlítása

munkamódszer, vezetők kiválasztása	sok hatalomszakember helyettes, hogy maradjon idő a szakmai karrier építésére és az élet élvezetére	tanácsadók, akik maguk területén kiválóak, elkötelezett, más feladatokat magától távol tartó magatartás
kommunikáció	szóbeli, telefonos, az ügyek mentén, azok szabályosságának megfejtésére törekedve	írásbeli, előzetes részletes tájékozódás, az adott terület minden részének alapos ismerete
az oktatás szerepe	kevésbé fontos, az egyéni karrierutat és egyetem helyét kutatási elismerése határozza meg	alapvető, az egyéni karrierút szerves része, az egyetem szervezeti teljesítményét elsőrendűen meghatározza
a szakmai és gazdálkodási kérdések	külön-külön értelmezhetők, a kognitív disszonanciát az oldja fel, hogy „kizárt dolog, mert nem értem”	együttesen értelmezhetők, és az egyetem menedzselésénél ezek egymásra hatnak

A Tő és az ideális akadémiai vezető összehasonlítása

testületi döntések szerepe a vezetői viselkedésben	ismerkedés az egyetem ügyeivel, a hozzá való hűség próbatétele	a különböző szakmai területek stratégiai terveinek kimunkálása, összehangolása, a végrehajtás felügyelete
minőségbiztosítás	saját és a hozzá közelálló emberek életminőségének biztosítása	a kínált szolgáltatások minőségirányítása, a vezetők munkája minőségének ellenőrzése
vezetői magatartás	nagy hatalmi távolság, előjogok, nehéz elérhetőség, saját reprezentativitásának fontossága	kis hatalmi távolság, könnyű elérhetőség, nincsenek előjogai, környezetében az egyetemet reprezentálja
javadalmazás	több helyről, a vezetői állást jövedelemmaximalizálásnak tekintve, a vezetőkre nincs szabály, hogy ne akadályozza azt	egy helyről, szabályozottan, a vezetőkre külön szabályok a pénzeltérítés megakadályozására

A kancellári rendszer egyszerűsített C-SWOT-analízise

Menedzsment

Korlátok	Erősségek	Gyengeségek	Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> a fenntartói elvárások elsősorban a szabályossághoz és nem az eredményességekhez kapcsolódnak a puha belső-külső költségvetési korlát miatt nehéz a finanszírozást ösztönző rendszerként (és nem csak allokációként) tervezni a kancellári oldalon általában kevés és hiányos ismeretek a szakmai feladatok menedzseléséről – és fordítva nincs közvetlen ösztönző az oktatási-kutatási szervezeti egységek jobb kiszolgálására 	<ul style="list-style-type: none"> az etikai koordináció nál a bürokratikus valamivel hatásosabb a fenntartó könnyebben érvényesítheti érdekeit a kancellárhoz lojális középvezetők és kulcsmunkatársak a kiszolgáló szervezeti egységeknél 	<ul style="list-style-type: none"> a kancellári oldalon magas menedzsment-költségek, mert emelkedésük kontrollja igen gyenge nincs ösztönző a szervezeti innovációra, hivatali működési rend és hozzáállás a központosítás miatt nagyobb korrupcióveszély párhuzamos (rektori-kancellári) vezetés magas költségei a fenntartóhoz lojalitás primátusa miatt alacsony hatékonyság és eredményesség a kancellári rendszer érdemben nem képes kompenzálni az „akadémiai” ügyek tekintélyelvű és önigazgató menedzselésének hiányosságait az „akadémiai oldalon” 	<ul style="list-style-type: none"> professzionizálódás a korábbi (ahol ilyen volt) jobbára amatőr menedzsmenthez képest 	<ul style="list-style-type: none"> a kancellár és a rektor hatalmi rivalizálása miatt kevesebb figyelem jut a szakmai feladatokra az „akadémiai” oldal hiányos ismeretei és képzettsége miatt nem partnerként, hanem érdekképviselőként viselkedik, így a fejlesztések szakmailag nem lesznek megalapozottak a kancellár személyére épülő rendszer miatt a gazdálkodás- és szervezéstudományi alapelvekre épülő vezetési-szervezési rendszer helyett a kevésbé képzettek számára könnyebben befogadható tekintélyelvű és érzelmi alapú érvelést és menedzselést választják, a kormányzat – kihasználva a kancellári rendszer sematizmusát – a szakmai-gazdasági kudarcot szenvedő intézmények megsegítésére koncentrálna, a kiugró oktatási- teljesítményeket nem díjazza

Összefoglalás

- A kancellári rendszer magyarországi modellje kialakításának fontos oka volt, hogy a fenntartó-finanszírozó szerint a korábban alkalmazott vezetési-szervezési modell olyan alacsony színvonalú, hogy az a továbbiakban nem javítható, csak radikális átalakítással
- A kancellári rendszer természetes velejárója a represszivitás, az önigazgató szocialista vállalattól a klasszikus szocialista vállalat irányába elmozdulás
- Nem a piaci szervezetekhez képest javulhatnak hatékonysági, eredményességi stb. mutatói, hanem a klasszikus, önkormányzati modellben működőkéhez képest
 - E javulásra nincs garancia, az egyesületi jelleg amatőrizmusa, tagjainak járadékvadászata, felelőtlensége mint költségnövelő, eredményességcsökkentő tényező mellett a hivatali rendszer gyenge motivációs, továbbá költséges minőségbiztosítási rendszere és kontrollálatlansága (mely szintén, csak némileg más aktorok járadékvadászatához vezet) is lehet legalább olyan drága és rossz.
- Amíg az állam nem alakítja ki azokat az oktatási-kutatási teljesítményeket mérő rendszereket – intézményi kontrollingrendszereket, paraméterezett költségvetési modelleket, teljesítménymenedzsment-rendszereket stb. – és nem rendel hozzájuk azokat következetesen alkalmazó menedzsmentet az ágazat minden szintjén, addig lényeges javulás a vezetési-szervezési ügyekben nem várható