

**elte | ppk**

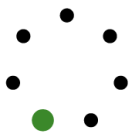
**Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet**

**Rónay, Zoltán (ELTE)  
Antonowicz, Dominik  
(UMK)  
Jaworska, Marta (UMK)**



**UNIWERSYTET  
MIKOŁAJA KOPERNIKA  
W TORUNIU**

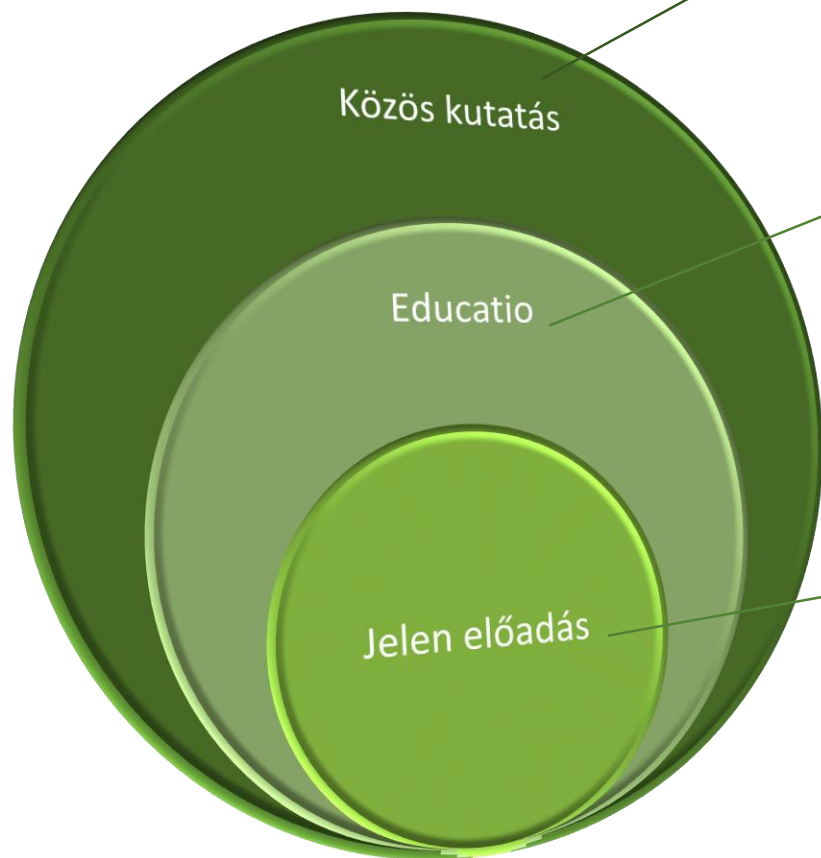
***A boardok szerepe a felsőoktatásban  
– két modell***



elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet

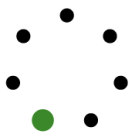
## Az előadás kontextusa



Policy (mis)translation analízise  
a boardizmus (Veiga et al 2015)  
implementálásának vizsgálatával  
lengyel (supervisory board)  
és magyar (konzisztórium)  
példán

A kétfajta board bevezetésének  
történelmi és közvetlen  
előzményei, összehasonlításuk, a  
hasonlóságok és különbségek  
feltárása, lehetséges magyarázatai

A board fogalma, magyarországi  
implementálási kísérletek,  
a SB és a konz. összehasonlító  
bemutatása



## *A board fogalma*

- “board of trustees” / „board of regents”
- a klasszikus board intézmény – USA (de itt is számos tényezőtől függ: állami, magán, szekuláris egyházi jelleg, méret) (De Groof, Švec & Neave 1998)
- legfelső szintű irányítás testületi hatáskör &
- alatta működik az egyszemélyi vezető („chief executive officer”, „president”, „chancellor”) (Kaplin & Lee 2013)
- Német példák eltérőek – bár van sok hasonlóság
- Barakonyi (2004a) az igazgatóság, igazgatótanács kifejezések használatát javasolta – vö. irányító testület



## *A board fogalma*

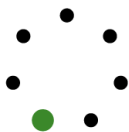
Barakonyi (2004a) szerint a board megjelenésének jellemzője:

- az állam visszavonulás és feladatai egy részének átruházása a boardra
- nagyobb autonómia biztosítása
- stratégiai döntések a boardnál
- a rektor
  - végrehajtói hatalma megnő – stratégiai kérdésekben előkészítő szerep
  - befolyása az akadémiai ügyekre is csökken
- a szenátus döntési illetékessége
  - stratégiai és gazdasági kérdésekben javaslattétel, véleményezés
  - akadémiai ügyekben kiteljesedik



## Boardok a hazai szakirodalomban

- Megítélése általánosságban inkább pozitív
- Szorgalmazzák a megjelenését,...
- ...mert az intézményvezetés **professzionizmusa hiányával** kötik össze – egyfajta megoldásként
  - Setényi (1994) már az első Ftv. kapcsán felveti
  - majd a vállalkozói egyetem kapcsán merül fel (Hrubos et al. 2003)
  - Barakonyi (2004b) már sürgeti az intézményvezetésben a professzionizmust
  - majd ki is mondja (2004a) a board szükségességét
- Majd már a konkrét magyar megoldások (IT, GT, konz.) értékelése, kritikája kapcsán merül fel – *Barakonyi (2009), Hrubos (2006), Polónyi (2006, 2009, 2015 - Hegedűssel), Keczer (2007, 2008, 2014, 2016), Szolár (2010), Veres és Golovics (2016), Kováts (2016, 2018), Rónay (2017, 2018, 2019, 2020 évente több)* munkáiban (a teljesség igénye nélkül)



elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet

- A stakeholderek bekapcsolása, a szociális-gazdasági környezettel való szorosabb kapcsolat, bevonásuk az intézményvezetésbe, a stratégiai döntések meghozatalába nem hangsúlyos (vö. boardizmus).

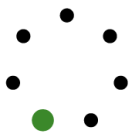


elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet

## Boardok a hazai gyakorlatban

- A testületek jelenléte hagyományos - céljuk tradicionálisan kétféle
  - Intézményi (akadémiai önigazgatás)
  - Állami beavatkozás eszköze
- A „board-szerű” képződmények megjelenése
  - Társadalmi Tanács  
*2000-es tv.mód.: a társadalmi-gazdasági szféra képviselőiből és külső szakemberekből tanácsadó testület, kötelező, véleményező hatáskör (2005-re már eltűnik)*
  - Irányító Testület (leginkább klasszikus board) *(fenntartói jogosítványok – professzionalizmus)*
  - Gazdasági Tanács *(professzionalizmus – tanácsadó & controlszerep)*
  - Konzisztórium *(fenntartói jogosítványok – befolyás, + társadalmi-gazdasági szféra visszahozása)*



elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet



# A lengyel supervisory board és a magyar konzisztórium összehasonlítása





elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet

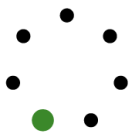
# A bevezetés előzményei

## Supervisory board

- 2007-2008 táján került be a közbeszédbe
- Heves ellenállást váltott ki (felesleges, idegen, ellentétes a tradíciókkal)
- Inkább érzelmi reakciók
- Akadémiai szféra az autonómia elleni támadásként értékelte
- (Kwiek 2015; Dziejczak-Foltyn 2018)
- A lengyel felsőoktatás amúgyis változás-ellenes (Dobbins 2015)

## konzisztórium

- 2014-15 táján került a közbeszédbe (I. Fokozatváltás koncepció)
- Magisztrátussal együtt – komoly jogosítványokkal (vö. rektorjelöltek „előszűrése”)
- Erős ellenérzések – de sokkal kevésbé heves ellenállás, mint az IT-k esetén (kifáradás? – vö. Alaptv. 4. mód, kancellári rendszer stb.)
- MRK óvatos kritika (elnevezés, hatáskör)
- Elnevezés - múltbeli testület (tradíció vs. negatív konnotáció annak hatásköre miatt)



elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet

# A bevezetés célja

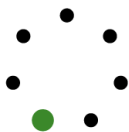
## Supervisory board

- professzionalizáció
- de-hermetizáció: intézményi elszigeteltség csökkentése
- az intézmények társadalmi-gazdasági környezetében résztvevő partnerek (stakeholderek) bekapcsolásával a stratégiai döntéshozatalba
- (társadalmi) elszámoltathatóság fokozása
- ennek érdekében az autonómia – elsősorban gazdálkodási autonómia – növelése

## konzisztórium

- a szenátus „túlhatalmának” [„mert az egyetemen belüli érdekeltségi köröket jeleníti meg, és ilyen módon az intézmény belső „erőviszonyait” képezi le” (Fokozatv. konc. 3.4.1. pont 56. o.)] visszaszorítása
- a tulajdonosi képviselet erősítése
- világos hatáskörrelhatárolás a szakmai-tudományos (az autonómia körébe tartozó) és stratégiai-gazdasági kérdésekben
- a külső érdekeltségi kör (fenntartó, társadalom) megjelenítése az intézmény irányításában

(Fokozatv. konc. 3.4.1. pont)



elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet

# Felsőoktatási intézményi szervezethez, vezetéshez való viszony

## Supervisory board

- Az intézmény testülete
- Külső-belső tagok (belső tagok többségben is lehetnek)
- A külsőket is a szenátus választja
- Kormány (állam) nem szól bele

## konzisztórium

- Inkább a fenntartó testülete
  - Korábban a tagok az Nftv. mellékletében az intézményi tisztségviselők között szerepeltek, de már nem, viszont az Nftv. kimondja, hogy az intézményben működik
- Külső-belső tagok (külső tagok többségben)
- A szenátus csak javasol
- A kiválasztás és delegálás kizárólagos miniszteri hatáskör



# Tagok (összetétel, kiválasztás)

## Supervisory board

- 7 vagy 9 tagú (intézmény méretétől függően)
- 7/3 vagy 9/4 tag kötelezően külső
- a fennmaradó 3 / 4 tag lehet belső is (kevés egyetem, pl. a Varsói döntött külső tagok mellett)
- HÖK elnök hivatalból tag
- választás, visszahívás szenátusi hatáskör - **a tv. kifejezetten rögzíti, hogy sem a kormánynak, sem a miniszternek nincs hatásköre ebben**
- tagok nem lehetnek közszolgálatban foglalkoztatottak – politikai befolyás elkerülendő

## konzisztórium

- 5 tagú (egységesen)
- rektor és kancellár hivatalból
- 3 tagot a miniszter delegál
- javaslattevési joga van:
  - a felsőoktatási intézmény gazdasági-társadalmi környezete meghatározó szervezeteinek (?)
  - az intézménynek
  - az intézményi HÖK-nek
- visszahívás is fenntartói hatáskör
- díjazás nincs
- részletes összeférhetetlenségi szabályok (közszolgálat, párt, önkormányzat, más intézmény vezetője, konz. v. szen. tagja, saját alk., hallgató)



elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet

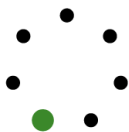
# Hatáskör

## Supervisory board

- az egyetem stratégiai tervének véleményezése
- az alapszabály tervezetének véleményezése  
*véleményét egyik esetben sem kötelező figyelembe venni*
- az egyetemi gazdálkodásának felügyelete
  - vélemény a költségvetési tervezetekről
  - a költségvetés végrehajtásáról szóló jelentés jóváhagyása
  - az ellenőrzési jelentés jóváhagyása
- az egyetemi vezetés ellenőrzése
- rektorjelöltek jelölése, egyetemi szenátus véleményezése mellett  
*a rektor személyéről egy, az oktatók és hallgatók által választott elektori testület dönt, rektorjelöltet az SB mellett más is állíthat*
- az egyetemi szabályzatokban meghatározott egyéb feladatok

## konzisztórium

- az intézmény stratégiai döntéseinek megalapozása
- a gazdálkodási tevékenység szakmai támogatása
- a gazdálkodási tevékenység ellenőrzése
- egyetértési jog a szenátusi döntésekhez:
  - az intézményfejlesztési terv, annak részeként a kutatási-fejlesztési innovációs stratégia
  - költségvetés
  - éves beszámoló
  - vagyongazdálkodási terv
  - gazdálkodó szervezet alapítása, gazdálkodó szervezetben részesedés szerzése



elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet

# Autonómiához való viszony

## Supervisory board

- Nem sérti, nem korlátozza
- Belső szervezet
- Belső választás

## konzisztórium

- Autonómia az Alaptörvényben már eleve korlátozott  
(lényegében sem a szervezetre, sem a gazdálkodásra nem vonatkozik – de a kutatás és a tanítás tartalma, módszerei, a tudományos igazság kérdései tekintetében fennáll)
- Konz. ez utóbbiakat is sérti
  - egyetértési jog az IFT & K+F+I stratégia elfogadásával közvetlenül
  - Költségvetési kérdésekben közvetve (vö. nincs akadémiai, tudományos szabadság, ha pénzügyileg korlátozható)



elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet

# Fogadtatás

## Supervisory board


- A heves ellenállás következtében gyengült a végleges szabály
- Inkább szimbolikus lett
- A lényeges – valódi modernizációt hozni képes – elemeitől megfosztották
  - *kizárólagos rektor-jelölési jog*
  - *az opcionálisan figyelembe vehető véleményezés helyett döntés pénzügyi kérdésekben*
- Kormány nem akarta rákényszeríteni a törekvéseit az egyetemekre
- Az adófizetői szimpátiát viszont gyengítette

## konzisztórium

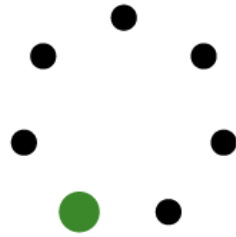
- A bevezetést követően kevesebb visszajelzés
- Egy 2016-os felmérés alapján igazán még azt sem tudták (a válaszadók 44%-a) megítélni, hogy az IFT-k módosítását javasolták-e (Kováts 2017)
- Intézményi visszhang nincs
- MRK érdemben (nyilvánosan) nem értékelt
- Működésük nem transzparens, így nagyon nem is megítélhető – legalábbis kívülről (Rónay 2019)



## Konklúzió

- Hasonló történelmi örökség:  
Intézményi autonómia – akadémiai szabadság 1990-ig nem volt megélhető
  - Olyan érték, amit őrizni kell (Antonowicz 2015; Dobbins 2015)
    - Ellenállás minden változással szemben
    - Az ésszerű, korszerű törekvésekkel szemben is
- Hasonló politikai környezet
-  Eltérő szándék az intézmény-menedzsment átalakításában  
Eltérő viszony az autonómiához
- Azonos – negatív - fogadtatás



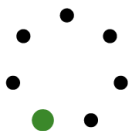


**elte | ppk**

**Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet**

Köszönjük a figyelmet!

**[ppk.elte.hu](http://ppk.elte.hu)**



# elte | ppk

Eötvös Loránd Tudományegyetem  
Pedagógiai és Pszichológiai Kar  
Neveléstudományi Intézet

## Felhasznált irodalom és webes források

- Antonowicz, D. (2015) *Między siłą globalnych procesów a lokalną tradycją. Polskie szkolnictwo wyższe w dobie przemian*. Torun: Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu
- Barakonyi, K. (2004a) Egyetemi kormányzás. Merre tart Európa? *Közgazdasági Szemle*, 51(6), 584–599.
- Barakonyi, K. (2004b) Egyetemek irányítása: a középkori egyetemtől a Bologna-folyamatig, *Magyar Tudomány*, 110(4), 513-526
- Barakonyi, K. (2009). Megtorpant intézményirányítási reform. *Új pedagógiai szemle*, 59(12), 3-42
- De Groof, J., Švec, J. & Neave, G. (1998) *Democracy and governance in higher education*, The Hague, London, Boston: Kluwer Law International
- Dobbins, M. (2015). Exploring the governance of Polish public higher education: Balancing restored historical legacies with europeanization and market pressures. *European Journal of Higher Education*, 5(1), 18–33.
- Dziedziczak-Foltyn, A. (2018) Reformy w polskim szkolnictwie wyższym po 1990 r. w świetle nauki o polityce publicznej, *Studia z Polityki Publicznej* 18 (2), 9-23.
- Hegedűs, A. & Polónyi, I. (2015). Az egyetemvezetés hazai útvesztői. *Köz-gazdaság*, 10(2), 67-86. ([http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2035/1/KG\\_2015n2p67.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2035/1/KG_2015n2p67.pdf))
- Hrubos, I., Szentannai, Á. & Veroszta, Zs. (2003). A gazdálkodási filozófia és gyakorlat érvényesülése az egyetemeken. Budapest: Oktatókutatási Intézet
- Hrubos, I. (2006) A 21. század egyeteme, *Educatio*, 15(4), 665-683.
- Kaplin, W.A. & Lee, B.A. (2013) *The Law of Higher Education*, Volume 1. San Francisco: John Wiley & Sons inc.
- Keczer G. (2007) A magyar egyetem-irányítás reformkísérlete 2002-2006. *Jelenkori gazdasági és társadalmi folyamatok* 2(1), 27-37. SZTE MK, Szeged
- Keczer G. (2008) A gazdasági tanácsokkal kapcsolatos működési tapasztalatok az egyetemeken. *Jelenkori gazdasági és társadalmi folyamatok* 3(1), 69-72. SZTE MK, Szeged.
- Keczer, G. (2016). Hatalmi viszonyok az egyetemeken – szervezettudományi megközelítésben In: Szirmai, É., Tóth Sz. & Újvári, E. (Eds.) *A hatalom jelei, képei és terei: egyetemi tankönyv*. Szeged: Szegedi Egyetemi Kiadó, Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó, 35-48.
- Kováts, G. (2017) Az intézményszerkezet és intézményirányítás változásai. In: Magyar Felsőoktatás 2016 Stratégiai helyzetértékelés. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja, 21-30.
- Kwiek, M. (2015). The unfading power of collegiality? University governance in Poland in a European comparative and quantitative perspective. *International Journal of Educational Development*, 43, 77–89.
- Polónyi, I. (2006). Az egyetemvezetés lassú változása. *Educatio*, 15(4), 756-773.
- Polónyi, I. (2009). A hazai felsőoktatás gazdaságiműködése, szerveződése és vezetése a 2000-es évek legelején, *Új Pedagógiai Szemle*, 59(8-9), 3-26.
- Rónay, Z. (2019) Consistory – the obscure subject of state control. In: KOVÁTS, G. & Rónay, Z. (Eds.): *In search of excellence in higher education*, Budapest, Corvinus University of Budapest Digital Press
- Setényi J. (1994) Felsőoktatás-politika. In: *Educatio*, 1994/1. p. 36-49.
- Szolár, É. (2010) A felsőoktatás reformja és a Bologna-folyamat Magyarországon, *Magyar Pedagógia*, 110(3), 239–263.
- Veiga, A., Magalhães, A. & Amaral, A. (2015) From Collegial Governance to Boardism: Reconfiguring Governance in Higher Education. In: Huisman, J., De Boer, H., Dill, D.D. & Souto-Otero, M. (Eds.): *The Palgrave International Handbook of Higher Education Policy and Governance*, London: Palgrave Macmillan.
- Veres, P. & Golovics J. (2016) Új szereplők a magyar felsőoktatásban: Kancellári rendszer és konzisztórium. In: Kováts, G. (ed.): *A kancellári rendszer bevezetése a magyar felsőoktatásban. Tapasztalatok és várakozások*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja,
- Fokozatváltás a felsőoktatásban. A teljesítményelvű felsőoktatásfejlesztésének irányvonalai (<https://www.kormany.hu/download/d/90/30000/fels%C5%91oktat%C3%A1si%20koncept%C3%B3.pdf>)
- Fokozatváltás a felsőoktatásban - középtávú szakpolitikai stratégia 2016 ([https://www.kormany.hu/download/c/9c/e0000/Fokozatváltas\\_Felsooktatásban\\_HONLAPRA.PDF](https://www.kormany.hu/download/c/9c/e0000/Fokozatváltas_Felsooktatásban_HONLAPRA.PDF))