



*Szolnoki Tudományos Közlemények XI.
Szolnok, 2007.*

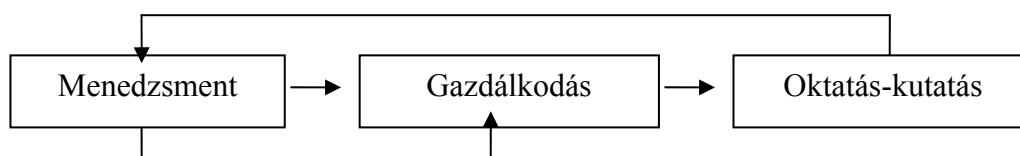
Prof. Dr. PINTÉR ISTVÁN

MIÉRT KELL MEGSZŰNNIÜK A FŐISKOLÁK TÖBBSÉGÉNEK?

A kérdés úgy is feltehető, hogy fenntartható-e olyan felsőoktatási intézmény, amely: nem eléggé piackonform és hallgatóinak nagy része nem tud választott szakterületének megfelelően elhelyezkedni; kultúrájában az elmúlt években nem vált „egyetemivé”?!

A szervezetek fejlődésének van egy ritmusa, íve. A politikaelmélet, a szociológia, a vezetéstudomány sokoldalúan elemzi ezt a folyamatot. Ez a *külső és belső megfelelésről*, szól, ahogy Mintzberg leírta. A *külső* azt jelenti, hogy a szervezetnek valamilyen szükségleteket kell kielégítenie, a *belső* arról szól, hogy a szervezetnek ezen szükséglet kielégítése érdekében úgy kell kialakítania belső folyamatait, hogy ez – mármint a megfelelés – maradéktalanul és hatékonyan megvalósuljon. Ez egy állandó alkalmazkodási folyamatot eredményez, amelyben, aki erre nem képes, lassan felszámolódik. A probléma megoldása, kezelése elsősorban menedzsment technikákat feltételez.

A tudást termelő intézményekre vonatkozóan a fejlett országokban kialakult egy vezetési modell, amelyben elválik egymástól az akadémiai – értsd oktatási – és a menedzsment oldal. Mindkettő sajátos kompetenciákat igényel. A menedzsment piacot keres, erőforrásokat von be, megrendelést ad az akadémiai oldal számára, biztosítja a szükséges innovációk anyagi-technikai háttérét, nézi a folyamatok eredményességét. Az akadémiai oldal szervezi önmaga fejlődését, igényeket fogalmaz a menedzsment felé, ajánlásokat fogalmaz a piaci felhasználók számára. A gazdálkodás a logisztika eszközeivel támogatja a rendszer működését. Alárendelt szerepet tölt be a menedzsment és az akadémiai oldal mellett. Szervezetszociológiai oldalról egyensúly áll be. Az alárendelt kapcsolata kvantitatív elemeken nyugszik. Mondjuk azt magyarul, hogy telítve van közgazdasági racionalitással.



A kvantitatív menedzsment hazánkban ismeretlen és nem várható, hogy hamarosan elterjedjen. A jelenleg érvényes felsőoktatási törvény első variációiban egy hasonló modell jelent meg. Az akadémiai oldal ellenállásán a dolog megbukott és a menedzsment funkciók hozzá kerültek. Sikerült olyan területen fenntartania hatalmát, melyhez egyébként kevés kvalifikációval rendelkezik.

A magyar felsőoktatás fejlődése sajátosan alakult. Az elmúlt évszázadokat egy szerves fejlődés kísérte. Jól-rosszul megvalósult a külső és belső egyensúly. A tervgazdálkodás lazított ezen, de véglegesen a rendszerváltozással borult fel a rendszer. A politika durván beavatkozott a folyamatokba, és mert politikai igényként merült fel a fiatalok iskolarendszeren belül tartása, sorra alakultak: főiskolák, főiskolai karok, szakok. Nem az volt az érdekes, hogy mire van szükség a munkaerőpiacon, hanem az, hogy mit tudnak nyújtani? Erről szólt a több mint ötszázadra bővült képzési lista. A rendszer bővülése leginkább azokon a területeken zajlott, ahol viszonylag alacsony volt a tőkeigény, ahol az oktatás nem igényelt technikai, technológiai fejlesztést. Ezzel együtt nem lett visszafejlesztve egy terület sem, amely a „szocialista nagyipar, és mezőgazdaság” hajdani igényeit elégítette ki. A valóság azért árnyaltabb, mert megjelent egy új érdekrendszer, amit „hallgatói választásként” lehet értelmezni: csökkent az érdeklődés egynémely területeken!

Ezen a strukturálisan torz alapon zajlott az innováció. Komoly méreteket öltött a pályázati rendszer. Mindenki kapott valamit. Ennek egy része immár kidobott pénz.

Az intézmények egy része elindult egy meglehetősen gátlástalan úton. Lefölözni a piacot, elsősorban a felnőtt, a levelező képzés területén, a távoktatásban, a tanfolyami rendszerben. Az elhiteltelenedésben a felhasználói oldal egyre több diplomát utasít el. Eljutottunk odáig, hogy intézményeket nem fogadnak el.

A sor tovább folytatható. A címben felvetett kérdésre válaszolva azt lehet mondani, hogy káosz alakult ki, amelyből sokan nem tudnak kijönni. Jól kijönni még kevesebben. Ugyanis változott a helyzet. A politika szükségletei helyébe a piaci igények léptek. A politika új igénye is közgazdasági, munkaerő-piaci elemekből épül fel, egy szigorú európai hatásrendszer eredményeként. Az adminisztratív szabályozás helyébe egy piaci rendszer lép. Ezt egy olyan nyilvántartási rendszer támogatja, amelyben szabályozott módon jelennek meg az intézményekre vonatkozó statisztikák. Ezekre épülve rangsorok készülnek (már ma is), melyek segítik a piaci szereplők eligazodását, döntését, ugyanakkor mutatják a diplomák értékét. Sokan ugyanis hajlandók elfelejteni:

1. **Az oktatás üzlet, amelyben a diploma értékét hasznosíthatósága adja.**
2. **A tanulás befektetés, amelyben nem mindegy milyen a megtérülés esélye, rátája.**

E két elem hatása már ma is érzékelhető. A jövőben még inkább így lesz. A hallgatói választásban, a „családi befektetésben” erős versenyhelyzet formálódik.

1. *Buknak az iskolák, karok, szakok, ahol nem jött létre egyetemi kultúra.* Az egységes felsőoktatás tartalmilag bár két részre tagolódik, működéséi követelményeit illetően egységes, egyetemi követelmény jelenik meg:

- a *kutatásban*, amely a piaci követelmények, elvárások, tapasztalatok oktatásban történő bevezetésének az alapja. A kutatás lesz az, amely napra készre teszi az oktatói állományt.
- a *publikációkban*, amely biztosítja, hogy a „szakma” előtt megjelenjenek a kutatások letisztult eredményei, biztosítja, hogy az intézményrendszerben is kialakuljon egy presztízssre épülő rangsor.
- az *oktatásban*, ahol a hallgató korrekt elméleti és gyakorlati ismereteket kap. Ne feledjük el, a tudás elavulási ütemével lépést kell tartani, az oktatásban előtte kell járni. Ez magával vonja
 - ~ az ismerethordozók állandó frissítését
 - ~ elektronikus tudásbázis létrehozását.
- a *piaci beágyazódásban*, amely nagyon szoros együttműködést jelent a felhasználókkal
 - ~ igényeik, szükségleteik azonosításban,
 - ~ szakmai problémáik megoldásában K+F akciókkal,
 - ~ közös pályázatok, projektek kialakításában.
 - ~ piaci szolgáltatások nyújtásában
- a *környezeti beágyazódásban*, amely révén a felsőoktatási intézmény a közvetlen környezetben, régióban szociális, tudományos, kulturális funkciókat tölt be.

A frissen létrehozott (15-20 éves) intézmények kultúráját meghatározta az a közeg, amely létrehozta. Azok, akik egyetemekről, főiskolákról „nevüket adták” lényeges hatást nem fejtettek ki. Számuk mindig is kicsi volt.

A többség a környezetből jött. Némelyeknek „dr. univ.” címe volt. Ők lettek a befolyásos többség. Hozták azt a pedagógiai kultúrát, amit megszoktak: a középiskolait. Az intézmények egy részében ez a kultúra ma is jelen van. Meghatározó módon csak oktatásra képes. Később

ez némileg eltolódott a főiskolai kultúra felé, de esélye sincs egyetemivé válni. A törvényi követelményeknek sem felelnek meg. Vészesen kevés lesz a tudományos fokozattal rendelkezők és a vezető oktatók száma. És a nagy adminisztratív korlátozások még nem érték el az intézményeket.

2. *Gondban lesznek azok az intézmények, ahol nincs professzionális vezetés.* A vezetés ugyanis szakma. Az ezt szolgáló kompetenciákkal vagy rendelkezik a vezető – aki az oktatási oldalról jött –, vagy nem. Esélye azoknak az intézményeknek van/lesz, ahol ezek a feltételek adottak. Ahol karizmatikus vezetők vannak. Ahol ez nincs, állandósulnak a strukturális problémák: hatalomeloszlás, motiválás, ösztönzés, informálódás, döntés-előkészítés, informalitás, magatartásszabályozás.

Ne feledjük: nincsenek rosszul működő szervezetek csak rosszul vezetettek. Tény, hogy kemény, következetes reorganizációs programmal senki sem válhat vezetővé. A hagyományosan működő szervezetekben a vezetővé válást a kompetenciák nélküli tömeg fogja szabályozni. Ne feledjük, ők veszíthetnek a legtöbbet. Lásd az 1. pontot kultúráról. Ez a csendes többség szükségszerűen lép koalícióra az adminisztrációval és a gazdasági oldallal. Ahol ez bekövetkezik, rátelepednek az oktatói, akadémiai oldalra.

3. *Mennyire hallgató-barát az intézmény, a hallgatók hol helyezkednek el az intézményi rangsorban?* A hagyományos oktatási kultúrában eléggé egyirányú tanár-diák kapcsolatok vannak. De mert az oktatás – szolgáltatás, és a hallgató közvetve (állami támogatás formájában) vagy közvetlenül fizet azért, amit kap – ez a hallgató befektetése – joggal vár érte valamit. Ügyeinek gyors intézését, tudásának egyéni igényű fejlesztését, szociálisan kedvező légkört, kollégiumot, ösztöndíjat...

A hagyományosan működő szervezetekben a hallgató kiszolgáltatott. Az elégedettségvizsgálatok, a hallgatók véleményén alapuló közvetlen marketing, a rangsorok, a hallgató-barát iskolavárosok vagy vonzzák a hallgatókat, vagy taszítják. A beiskolázási mutatók azt jelzik, hogy a hallgatók döntéseikben először: szakmát választanak, másodsor: intézményt. Végeredményben választásukkal megpecsételhetik az intézmények sorsát. Ezt a folyamatot a nagy egyetemi rendszerek a maguk érdekében erősen befolyásolják.

4. *Viszonylag védetté válik az az intézmény, amely megfelelő stratégiai szövetségi rendszerben tevékenykedik.* Az elmúlt évtizedek integrációról, együttműködésről szóltak. A stratégiai szövetség ettől több. Az elmúlt években domináns egyetemek között új szövetségek születtek. A fáma szerint ez nem mások ellen irányul. Ez természetesen mese. A probléma rendkívül összetett, a jelenség viszonylag új, ám pusztán azzal, hogy tudáspotenciáljukat, kapcsolati tőkéjüket egyesítik, határaikat lezárják, oktatóikat nem engedik máshol szerepvállalásra, megpecsételik

mások sorsát. Kezdetét vette az egyetemek közötti harc is. Egy nagy konglomerátum már van, a többi formálódik. Hamarosan két intellektuális monopólium jön létre. Azzal, hogy az egyetemek ezen együttműködés révén hatékony alapképzést hoznak létre, adják az egyetemi feeling-et, nyertő pozíciókra tesznek szert a kívül maradókkal szemben. És ettől kezdve tisztában kell lenni azzal, hogy az egész felsőoktatás döntési rendszere ezen érdek és hatalmi rendszerek alapján fog működni.

5. *Az intézmények sorsát eldönti az innovációs képességük.* Erre vonatkozóan konzorciumi keretek között három területre ajánlások születtek. Az intézményi versenyt jelentős részben az itt végzett munka fogja eldönteni.

A modellek az ún. „Miskolci Konzorcium” munkájának az eredményei, amelyben részt vett a Miskolci Egyetem vezetésével a Budapesti Corvinus Egyetem, a szombathelyi Berzsenyi Dániel Főiskola, az egri Eszterházy Károly Főiskola, a Szolnoki Főiskola és a Veszprémi Egyetem. A konzorcium együttműködött a Pécsi Tudományegyetem vezetésével a Szegedi Tudományegyetem és a Debreceni Egyetem részvételével zajló hasonló célú konzorciummal. A munkát kívülről támogatta a folyamatszervezésre szakosodott „HYPER TEAM”.

5.1 Az innovatív működési koncepciók alatt olyan megoldásokat találhatók, amelyek a felsőoktatási intézmények *alaptervékenységi, illetve legfontosabb funkcionális területein* élenjárónak számítanak. Az intézményirányítás szempontjából alapvető jelentőségű a **stratégiai menedzsment rendszer kialakítása**, mely magába foglalja a stratégiaalkotást, a teljesítménymenedzsment-rendszerek kialakítását, a stratégiai indikátorok meghatározását és felső szintű beszámoló alkalmazását. A felsőoktatási intézmények stratégiaalkotását elsődlegesen egy portfóliómenedzselési feladatként lehet tekinteni, amelynek fenntarthatósága és jövedelmezősége alapvető kérdés az élesedő intézményközi versenyben. A teljesítménymenedzsment-rendszer kialakítása annyiban megy túl a stratégiaalkotáson, hogy a megvalósítással, a szervezeti implementációval, a megfelelő ösztönzők megteremtésével és a nyújtott teljesítmény értékelésével is foglalkozik. A stratégiaalkotás szempontjából egyre inkább megkerülhetetlen a **nemzetközi kapcsolatok kezelése**. Az intézményi portfólió kialakítására a jövőben nagy hatással lesz a **kapacitás-akkreditáció** folyamata.

A stratégiai irányításhoz közvetlenül kapcsolódik a **controlling-rendszer, és a vezetői információs rendszer**, amely a stratégia megvalósításához kapcsolódó tervezést, beszámolást és vezetői döntéstámogatást foglalja egységes keretbe, és információt szolgáltat az egyes tevékenységek hatékonyságának és jövedelmezőségének a megítéléséhez. Ide kapcsolódik az **éves tervezés és beszámolás rendszere**, mely a stratégiai célokat – a céllebontás folyamányaként – a szervezeti egységek éves bevételi előirányzataiban és költségkereteiben is megjeleníti. Az éves tervezés során kiemelt szerep jut a **teljesítményátadások rendszerének és a belső elszámolóárak** alkalmazásának, melyek az egyes szervezeti egységek közötti kapcsolatokat teszik mérhetővé, befolyásolhatóvá és számonkérhetővé, elősegítve ezzel a szervezeti hatékonyság növekedését.

Újfajta szemléletmódot jelent a **minőségmenedzsment** széles körű megjelenése. Ez olyan összehangolt vezetési és szabályozási tevékenységeket jelent, amelyek egy szervezet működésében a minőséget helyezik középpontba. A minőség szempontjából való vezetés és szabályozás tartalmazza a minőségpolitika és a minőségcélok meghatározását, a minőségbiztosítást és a minőségfejlesztést, valamint a megvalósítás tapasztalatainak visszacsatolását. A standard működési folyamatokon kívül eső történések tudatos kezelésére szolgál az intézményi **kockázatmenedzsment**.

Szemléletmódot és konkrét tevékenységeket is takar az **intézményi marketing és PR**, amely az egyre nagyobb szerepet játszó hallgatói és üzleti igények felmérésének és tudatos kezelésének képességét, valamint az „ügyfélközpontú” szemléletmódot jelenheti meg a stratégiai tervezésben és a szervezet mindennapi működésében egyaránt. Ennek megfelelően a **hallgatói kapcsolatok kezelésében** is nagyobb tudatosságot kell elérni, a hallgatók, mint a szolgáltatások igénybevevőit a középpontba állítva. Az **alumni-kapcsolatok kezelése** stratégiai jelentőségű lehet, mivel nagyban hozzájárulhat az intézmény presztízsének a növeléséhez, valamint komoly szerepet játszik a forrásteremtésben is. A **forrásteremtés** ezen kívül kiegészül a vállalati kapcsolatok, illetve a kutatási pályázatok professzionális kezelésével is.

A **kutatásmenedzsment** innovációként való tárgyalása mögött az a felismerés áll, hogy a felsőoktatási intézményekben folyó kutatások eredményessége nagyban javítható, ha a kutatói munka mögött a háttérben magas színvonalú támogató szolgáltatások állnak.

Az intézményi és kari stratégia megvalósítása nagyban múlik az oktatói és kutatói teljesítményeken. Egy felsőoktatási intézménynek kiemelten kell foglalkoznia az **egyéni teljesítménymenedzsmenttel**. Ez három pilléren nyugszik. A *karriermenedzsment* keretében az intézmény oktatói és kutatói, valamint vezető munkatársai számára kiszámítható, vonzó és magasabb teljesítményekre sarkalló karrierpályát kell felállítani – a karriert mind a munkavállalói, mind a vezetői oldalról meg kell tervezni. A *kompetenciafejlesztés* keretében az intézmény és az egyén számára is hasznos és szükséges képességek fejlesztése és ismeretek megszerzése folyik. Az *egyéni teljesítményértékelés* keretében a személyre szabott teljesítményelvárások meghatározása, a teljesítmény értékelése és a jövőbeli fejlesztési igények felmérése áll.

5.2 Innovatív felsőoktatási technológiák Az ismertetett technológiák egyik legfontosabb csoportját azok a megoldások alkotják, amelyek legfőbb erénye a korszerű informatikára épülő *integrált szemlélet*, amely lehetővé teszi az intézmények naprakész, egységes, hatékony irányítását – a megfelelő minőségű és mennyiségű információk birtokában. Idetartoznak az *integrált oktatásadminisztrációs*, *integrált gazdaságirányítási rendszerek*, valamint a *workflow menedzsment*.

Az intézmények alaptevékenységével szorosan összefüggő innováció az **integrált oktatásadminisztráció**, amelynek egyes elemeit már alkalmazzák a főiskolák, egyetemek, ugyanakkor egységes rendszerben való használatuk még nem valósult meg. Tartalmilag az intézmény képzési programjairól, tantárgyairól, oktatói és hallgatóiról, valamint oktatási infrastruktúra egyes elemeiről gyűjtik, tárolják, és teszik hozzáférhetővé más rendszerek számára a

működés megszervezéséhez és a teljesítmények elszámolásához szükséges információkat – egységes keretrendszerben.

Az **integrált gazdaságirányítás** informatikai megvalósítása biztosítja az intézmény *jogszabályoknak megfelelő és hatékony gazdálkodását*, üzemeltetését. Az integrált gazdaságirányítási rendszer moduláris felépítésének és paraméterezhetőségének köszönhetően teljesen testre szabható, nyitottsága révén más rendszerekhez is integrálható.

Mind az intézmények alaptevékenységét illetően, mind a támogató területeken számottevő hasznot hozhat a **workflow menedzsment (munkafolyamat-vezérlő) rendszer**, amely lehetővé teszi a dokumentált, felelősségérvényesítő és elszámoltatható működést, és az intézményi struktúra különböző szintjei és szervezeti egységei számára ad naprakész betekintés a működési folyamatok lefutásáról.

Az **E-learning**, és az annak részeként értelmezhető **M-learning** megoldások alapvetően az intézmények oktatási és kutatási tevékenységét támogatják, tágabban értelmezve ugyanakkor az intézményi adminisztrációval, ügyintézésrel kapcsolatos funkciókat is magukban foglalják. Az E-learning egyik kulcseleme a *virtuális campus* megvalósulása, mely lehetővé teszi a hallgatók számára a rugalmas (helyhez és időhöz nem kötött) tanulást. Amennyiben mindez valamilyen mobileszköz felhasználásával történik, M-learningről beszélünk, s ez a technológia fejlődésének egyre hangsúlyosabb vonala.

Az intézmények informatikai eszközeinek és az általuk nyújtott szolgáltatások nyilvántartását, összefüggéseik feltérképezését, a működési folytonosság (szolgáltatási szint) pro-aktív biztosítását szolgálja a **konfigurációmenedzsment**.

Az innovatív technológiák között található a **létesítménygazdálkodási rendszer** is, amely már most is megjelenik a legtöbb intézmény működésében, annak megfelelő informatikai háttérrel történő, egységes szemléletű és jól követhető megvalósítása azonban még nem valósult meg. Az innovatív szervezeti megoldások egy része intézményközi szinten, más része az egyes intézményeken belül értelmezhető.

5.3 [Innovatív vezetési és szervezeti koncepciók](#)

Ahogy az üzleti szektor, úgy a felsőoktatás esetében is a versenyben maradás elengedhetetlen feltételévé válik az intézményközi együttműködések stratégiai erőforrásként való kezelése. Idetartoznak a következő innovációk: **az akadémiai szférán belüli stratégiai szövetségek**, valamint **a stratégiai szövetségek lehetőségei az üzleti szférával**.

A gazdálkodás egyensúlyának fenntartása a felsőoktatási intézményektől céltudatosabb működést követel meg. A bevételek növelésének egyik lehetősége az intézmény „szürkeállományának” üzleti projekteken, gyakorlati megbízásokban való hasznosítása, valamint az intézmények érdekeltiségébe tartozó gazdasági társaságok átgondoltabb működtetése. Az idetartozó innovációk a **külső forrásteremtési és üzleti lehetőségeket koordináló egység**, illetve **gazdasági érdekeltiségeket koordináló szervezeti egység megteremtése**.

A költségcsökkentés egyik módja lehet a támogató tevékenységek kihelyezése az intézményen kívülre (**outsourcing**). A tevékenység-kihelyezés, illetve a kiszervezett tevékenységek hatékony működtetéséhez azonban elengedhetetlen az a szolgáltatók professzionális és szabályozott koordinációja. Ennek letéteményese lehet a **kiszervezett tevékenységeket menedzselő egység**.

Az intézményen belüli szervezési elvek közül kiemelten fontosnak a **felelősség** érvényesítését és az ahhoz kapcsolódó **elszámolások** rendszerének kialakítását. A hatékony, költségtudatos működés alapja, hogy meg tudjuk határozni ki milyen feladatokért és ahhoz kapcsolódóan milyen erőforrások felhasználásáért felel a szervezeten belül. Így az innovációk között szerepel a **felelősségi és elszámolási egységek kialakítása**, ami szoros kapcsolatban áll a controlling működésével. Emellett bemutatjuk a **folyamatfelelősi rendszer** működésének az alapjait, valamint a **mátrix működés** fő elveit.

A szervezeti innovációk talán legfontosabb elemét a képzési **programigazgatóság** jelenti. A programigazgatóság a képzési programok megvalósításának szervezeti kerete. Olyan felelősségi egység, amely meghatározott karhoz tartozik, és rendelkezik felelős vezetővel (programigazgató). A programigazgató egyszerre felel az általa felügyelt képzés szakmai minőségéért és pénzügyi eredményességért.

A kutatás a felsőfokú oktatási intézmények alapfeladata, a képzési programok továbbfejlesztésének és a hiteles oktatói kör kialakításának nélkülözhetetlen összetevője. Forrását jellemzően az oktatási költségvetéstől elkülönített, pályázati úton elnyert vagy az üzleti szférától kapott összegek jelenthetik. A **kutatóközpont** az intézményeken belüli gazdaságilag elkülönített, önálló finanszírozású egység, amely a decentralizált gazdálkodás elvei szerint illeszkedik be az intézmény szervezetébe.

ZÁRSZÓ HELYETT

Mindaz, amiről itt szó volt, szervezeti kultúraváltást jelent. A nagybefolyású egyetemek számára is. Elég szétnézni a környezetben, és látható, hogy van, aki már versenyelőnyre tett szert. Pontosan azért, mert ezen technikákat alkalmazza.

Végül is, miért kell megszűnnie a főiskolák nagy részének? Mert nem képesek innovációra, szóba sem jönnek, mint stratégiai szövetséges, és kultúrájuk fejlődésképtelen. A hagyományoknak megfelelően a személyes kapcsolatokban bíznak. Felkészültségükből hiányzik valami, amit úgy hívnak.....

És hat, érvényesül a „Zsuzsa paradoxon”

Hol volt, hol van, egy főiskola. Az akkreditációjukhoz szükség volt egy 25 kredites nagy tudományú szakemberre. A rektor hívta, és a szakember ment. Egy év alatt sok akkreditációs hiányt sikerült felszámolnia – kutatások, elégedettség vizsgálatok, kidolgozói munka, piackutatás, jegyzetfejlesztés, tantárgyfelelősség – ezzel párhuzamosan pályázatot írtak ki számára. Második

munkahelyként vállalta. Az akkreditáció eredményes volt. Változott a helyzet. Már nem volt szükség a szakemberre. A pályázatnak még végig kellett futnia a döntési rendszeren. Elindult az ellehetetlenítés. Élharcosa Zsuzsa volt.

Zsuzsa élő személy. „dr. univ.” intézményalapító és jelentős befolyásra, kapcsolati tőkére tett szert. Szakfelelős, docens. Valaki. Az új követelmények szerint gyakornok sem lehet. Ötven körüli, kifejezetten konfliktusos magánélettel. A 25 kredites belépésével vége lett volna presztizsének. Zsuzsa tudja, hogy a legkisebb változás is elsodorja, ezért szervezkedik. Szövetségeseket talál. Ő otthon van az informális kapcsolat háló manipulálásában. A kvalifikálatlanok szolidaritási alapon melléje állnak. A szakember visszavonta pályázatát.

A csoportgondolkodásnak széles elmélete van. Az eredeti elmélet szerint a csoport tagjai akaratukon kívül ártanak a csoportnak. Ezt mutatja be kiválóan az Ebilene–paradoxon.

Ez egy másfajta csoportgondolkodás. Informális csoportra épül, tagjai között sokszor nincs közvetlen kommunikációs kapcsolat, akár virtuális jellemzőkkel is leírhatnánk.

Ők tudják, hogy ártanak az intézménynek,

- erkölcsi támaszt nyújtanak egymásnak lelkiismeretük megnyugtatóására;
- erősen rejtett informális többséget alkotnak;
- ellenségük: a változást hozók.

A harc új szinterei:

- stratégiai kompetenciákat hordozó szakemberek elcsábítása;
- stratégiai mutatószámok, indikátorok lobbyszerű formálása;
- Felsőoktatási Minőségi Díj (minőségbiztosítási verseny);
- benchmarking;
- forrásszerzés;
- pályázati szövetségek;
- ötletek lenyúlása;
- „kritikus akkreditáció”;
- költséges PR akciók;
- intellektuális karantén kialakítása;
- képviselők delegálása a döntés előkészítés, döntéshozatal területére.

WHY NEED TO DISCONTINUE MOST OF THE COLLAGE?

Author: Prof. Dr. PINTÉR, István

This article tries to summarize essential development of system of the Hungarian higher education system in the last two and free decades. Its primary aim to provide the new point of view of needs in changes of the system of higher education, often motivated by political reasons, in the close future. Now higher education is a part of market. Present system of the higher education is not equal to the social developments and to the European requirements. Now there are very intensive competitions between collages and universities. Some of them have to discontinue the activities. The article shows the causes, reasons motivating and activating this process.