

A modellváltó egyetemek sajátosságai

Külföldi példák és szegedi lehetőségek



SZTE JGYPK

Szegedi Tudományegyetem
Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

Döbör András – Keczer Gabriella

A modellváltás értelmezése

Magyarországon = alapítványi intézménnyé válás

De! Komplex jelenség:

1. az állam és az intézmények viszonyának megváltozása
2. az egyetemek belső irányításának megváltozása
3. az irányításban résztvevő szereplők körének változása
4. intézmények jogi státusának megváltozása

1. Az állam és az intézmények viszonya

- 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)
 - távolból történő irányítás (steering from a distance)
- Nem feltétlenül az állam szerepének csökkenését, hanem a megváltozását jelenti

- A 2010-es években:
 - intézmények jogi státusának változása (alapítványi forma)
 - gazdasági válság hatására a pénzügyi felügyelet direkter eszközei
 - szolgáltatások koncentrációja, racionalizálása felülről
 - gyors reformok sorozata → irányítás kiszámíthatósága csökken
 - állami kontroll erősödése néhány országban (EUA 2015, Pruvot–Estermann 2018)

2. Az egyetemek belső irányítása

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

4 féle eltolódás („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 (Kloster et al. 2016)
- irányító testületek (board – kuratórium) megjelenése külső szereplőkkel



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

- 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 (Magyarország is)
- a boardok erősödése együtt jár a külső tagok szerepének növekedésével (Pruvot–Estermann 2018)

3. Az irányításban résztvevő szereplők köre

Legfontosabb jelenség: intézményen és akadémiai szférán kívüli tagok megjelenése

- Minden vizsgált országban van külső tag, kivéve Lengyelország
- Boardokban többségben vannak
- Van olyan board, ahol csak külső tagok vannak (Ausztria, Csehország, Hollandia, Szlovákia)
- Honnan jönnek: üzleti szféra, hatóságok, más egyetemek oktatói, legritkábban: 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)



Az egyetemek szabadsága a board kialakításában:

Az intézményeknek kevés szabadsága van

- Van, ahol pontosan előírják például a tagok számát (1), máshol csak a minimum/maximum létszámot vagy bizonyos arányokat írnak elő (2).
- A boardban a külső tagok arányát a legtöbb országban szintén szabályozzák, és van, ahol a külső tagok profilját, elvárt kompetenciáit is meghatározzák (3). (Pruvot, Estermann 2018)
- A kontinentális Európa országaiban (Franciaország kivételével) az irányító testület külső tagjait a kormány nevezi ki, de a személyekre általában az intézmények tesznek javaslatot.
- Az Egyesült Királyságban az irányító testület maga választja meg az új tagokat. (Fielden 2008)

4. Az intézmények jogi státusa

Portugáliában és Finnországban váltottak alapítványi státusra

Portugáliában a „modellváltás” egyszerre jelentette az irányítási reformokat és a jogi státus megváltozását

- 2007-es tv elsősorban a belső irányítást szabályozta ÉS lehetővé tette az alapítványi átalakulást
- azonnal 3 egyetem váltott jogi státust, majd 2015-ben és 2017-ben 1-1
- ezek a magánjog szerint működő közalapítványok lettek
- a jogi forma megválasztása önkéntes (nem is vált tömegessé, az állam nem ösztönzi, sőt, az intézménynek kell indokolnia)
- az alapítványi egyetemek irányítása nemigen különbözik az államiak új kormányzási rendszerétől (van Board of Trustees, ez az államiaknál nincs)
- a gazdálkodási és foglalkoztatási autonómiájuk nagyobb volt eredetileg, de a 2008-as válság hatására tulajdonképpen visszaterelték őket az állami gazdálkodásba (OECD 2019)



Finnország:

- 2009-es törvény, 2 lehetséges forma az egyetemek számára:
 - közjogi vállalat (public corporation)
 - alapítványi egyetem
- 2 egyetem került alapítvány formába (11 közjogi vállalat lett)
- itt is együtt járt más átalakulásokkal is: belső irányítás, finanszírozás, összeolvadások

„A modellváltást egy fenntartói szemléletváltozás idézte elő az egyetemek céljával kapcsolatban. Az állam úgy tekint ezekre az intézményekre, mint amelyek **szakképzett munkaerőt** termelnek. A tudományos kutatások céljának az **iparági innováció** előrejelzését tekinti. Tehát az egyetemek **stratégiai erőforrássá** válnak a nemzetgazdaságban, az **üzleti érdekek kiszolgálóivá**, annak érdekében, hogy a globális szintérben **versenyelőnyt** teremtsenek az ország számára.” (Poutanen et al 2020, idézi Polyák-Zsatku 2022)



Magyarországon a struktúraváltás révén összesen 21 egyetem alakult át. Állami fenntartásban marad 6. Egyházi 24. Magán 12.

I. 2019-2020. évi modellváltás

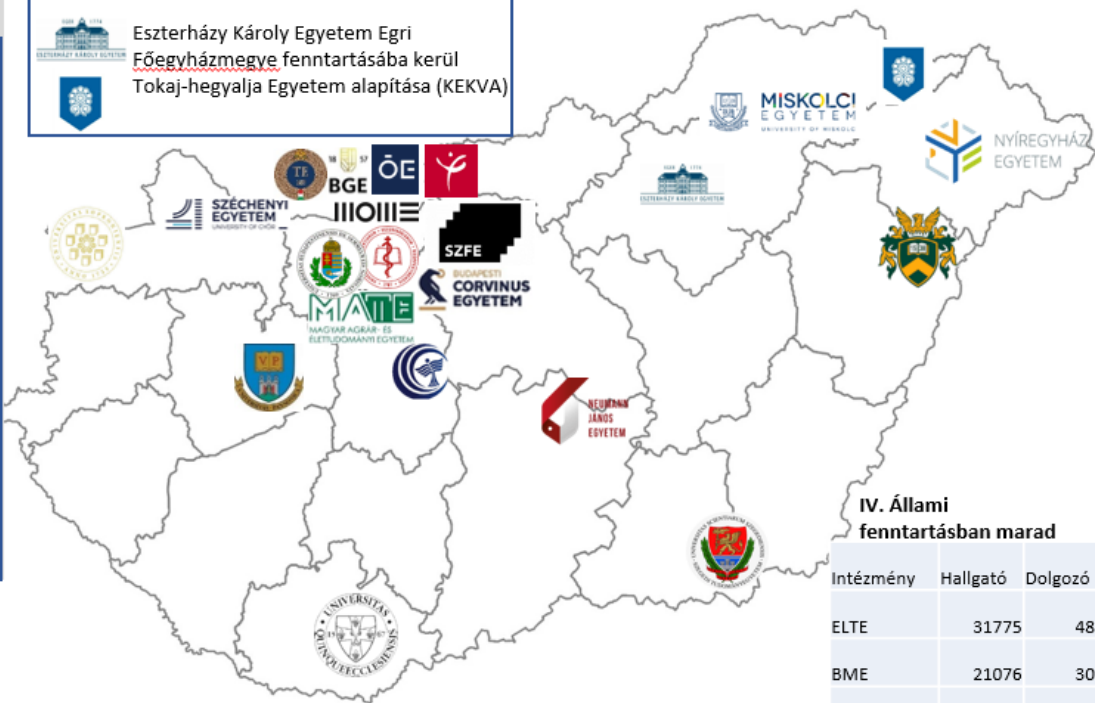
	Hallgató	Dolgozó
	12181	955
	837	196
	12370	935
	9069	1192
	2649	388
	2096	462
	12147	1803
	534	117
	5910	886
	3386	469
	61.179	7.403

II. 2021. tavaszi modellváltási folyamat

	Hallgató	Dolgozó
	28593	8563
	20813	7262
	20511	6831
	11170	7512
	1559	236
	17208	772
	11904	1045
	3771	449
	501	205
	2293	574
	118.323	33.449

III. Fenntartóváltás, új egyetem alapítása

Eszterházy Károly Egyetem Egri
 Főegyházmegeve fenntartásába kerül
 Tokaj-hegyalja Egyetem alapítása (KEKVA)



IV. Állami fenntartásban marad

Intézmény	Hallgató	Dolgozó
ELTE	31775	4853
BME	21076	3034
LFZE	852	782
MKE	729	160
EJF	407	102
NKE	5677	1513
Összesen	60516	8931



SZTE JGYPK

Szegedi Tudományegyetem
Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

Képzési adatok



93
Kar



181 325
Hallgató



27 360
Külföldi hallgató



12 036
Oktató, kutató, tanár



135
Doktori képzés



515
Alapképzés



445
Mesterképzés



41
Osztatlan képzés



0
Felsőoktatási
szakképzés



116
Szakirányú
továbbképzés

KEKVA (21 db)

Képzési területek



Orvos- és
Egészségtudomány



Természettudomány



Művészetközvetítés



Műszaki



Informatika



Agrár



Pedagógia



Művészet



Sporttudomány



Bölcsészettudomány



Gazdaságtudomány



Társadalomtudomány



Államtudomány

Állami támogatás



143,5 Mrd Ft
Költségvetés

Állami (6 db)

Képzési adatok



22
Kar



61 466
Hallgató



6382
Külföldi hallgató



4161
Oktató, kutató, tanár



47
Doktori képzés



104
Alapképzés



177
Mesterképzés



10
Osztatlan képzés



0
Felsőoktatási
szakképzés



5
Szakirányú
továbbképzés

Képzési területek



Természettudomány



Művészetközvetítés



Műszaki



Művészet



Gazdaságtudomány



Jogi és igazgatási



Informatika



Sporttudomány



Társadalomtudomány



Államtudomány



Pedagógia



Bölcsészettudomány

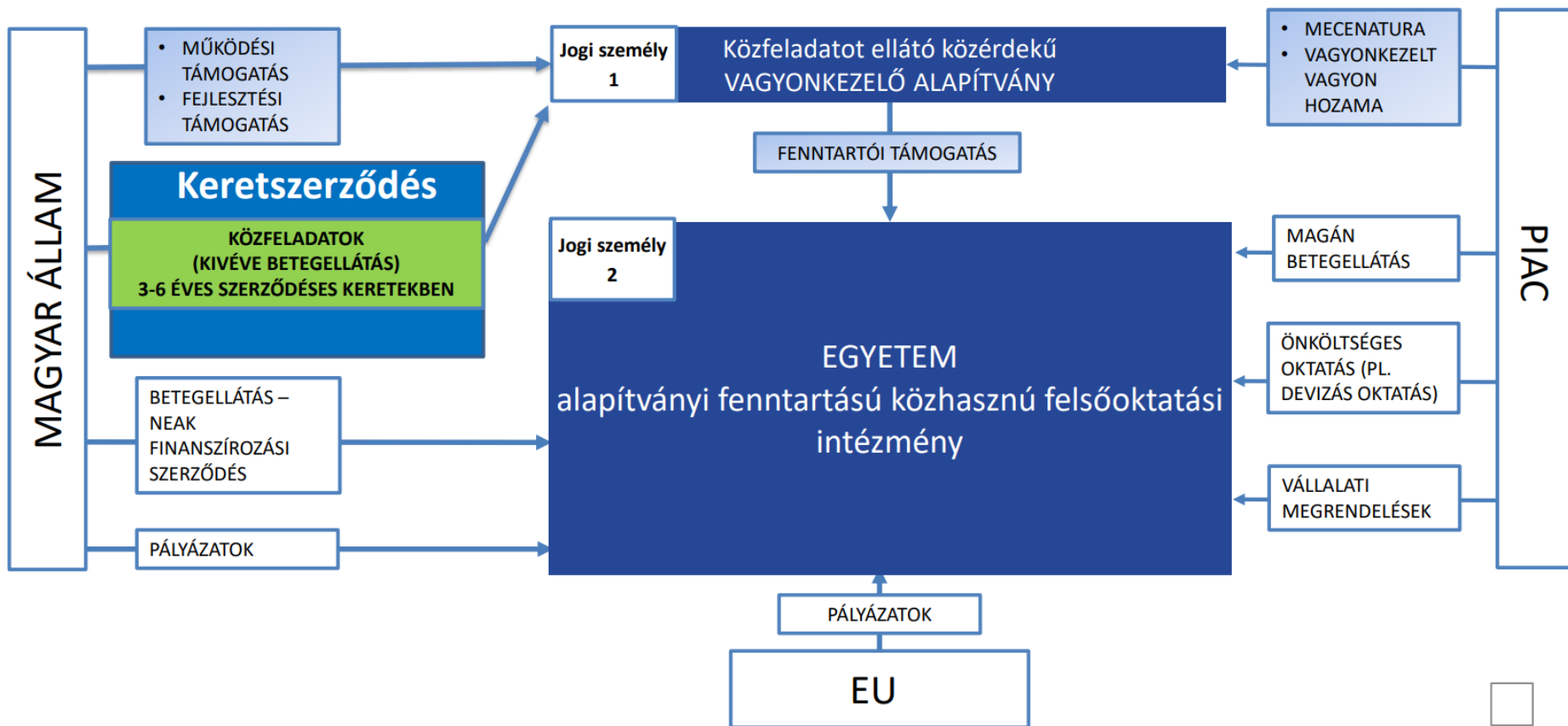
Állami támogatás



48,4 Mrd Ft
Költségvetés

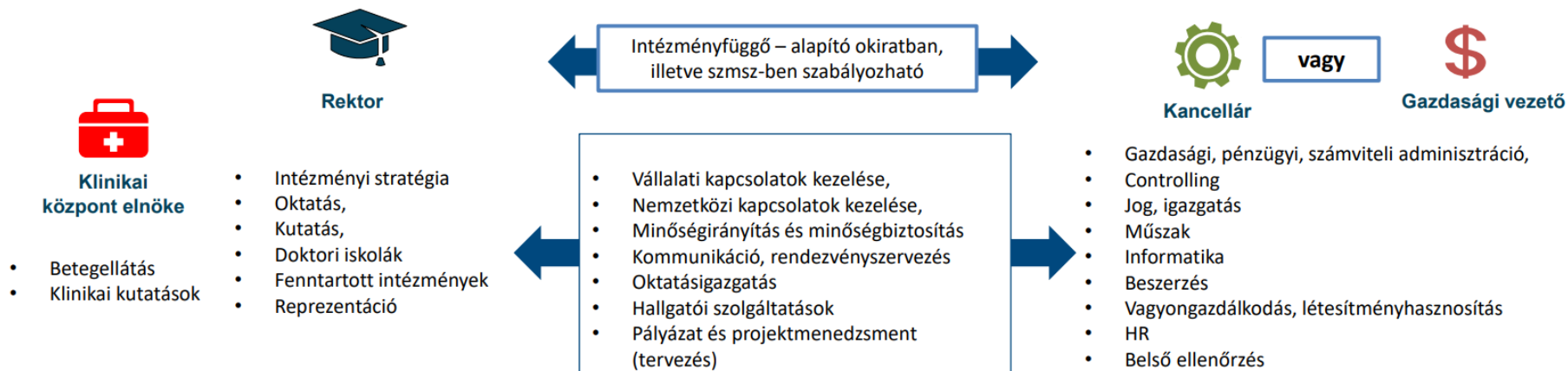


Finanszírozás az alapítványi fenntartásban



Vagyonyjuttatásból (alapítványi, egyetemi, TAO, egyetemi kötvényprogram csak a modellváltó egyetemeknek elérhető!

Vezetői struktúrák, vezetői hatáskörök





Az intézményi autonómia - a Szenátus és a Fenntartó eltérő jogkörei állami és nem állami egyetem esetében 1.

(3) A szenátus

a) határozza meg a felsőoktatási intézmény képzési és kutatási feladatait, és ellenőrzi azok végrehajtását;

b) állapítja meg saját működésének rendjét;

c) fogadja el - középtávra, legalább négyéves időszakra, évenkénti bontásban meghatározva a végrehajtás feladatait - az intézményfejlesztési tervet, illetve annak részeként a kutatási-fejlesztési innovációs stratégiát;

d) javaslatot tesz a rektori pályázati felhívás tartalmára, elbírálja a rektori pályázatokat és megválasztja a rektorjelöltet, továbbá értékeli a rektor vezetői tevékenységét;

e) fogadja el az intézmény

ea) képzési programját,

eb) szervezeti és működési szabályzatát, doktori szabályzatát,

ed) a fenntartó által meghatározott keretek között költségvetését,

ee) a számviteli rendelkezések alapján elkészített éves beszámolóját;

f) határozza meg az intézményben

fa) a hallgatói tanácsadás rendszerét,

fb) az oktatói munka hallgatói véleményezési rendszerét;

g) a fenntartó egyetértésével dönt

gb) az intézmény vagyongazdálkodási tervéről,

gc) gazdálkodó szervezet alapításáról, gazdálkodó szervezetben részesedés szerzéséről;

h) a szenátus dönt továbbá

hb) a tudományos tanács létrehozásáról, tagjainak és elnökének megválasztásáról,

hc) az oktatói, kutatói és vezetői pályázatok rangsorolásáról, címek, kitüntetések adományozásáról,

hd) a doktori iskola létesítéséről, megszüntetéséről és a doktori képzés indításáról,

he)* nemzeti felsőoktatási ösztöndíj adományozásának kezdeményezéséről,

hf) képzés indításának, illetve megszüntetésének kezdeményezéséről.

Az intézményi autonómia - a Szenátus és a Fenntartó eltérő jogkörei állami és nem állami egyetem esetében 2.

A KEKVA által kiadott felsőoktatási intézmény alapító okirata rendelkezhet úgy, hogy a fenntartó **fogadja el** a felsőoktatási intézmény költségvetését,
szervezeti és működési szabályzatát,
a számviteli rendelkezések alapján elkészített éves beszámolóját, szervezeti és működési szabályzatát,
vagyongazdálkodási tervét,
gazdálkodó szervezet alapítását, gazdálkodó szervezetben történő részesedés szerzését,
valamint a fenntartó írja ki a rektori pályázatot, de a szenátusnak az alapító okiratban véleményezési vagy egyetértési jogot kell biztosítani.

Sikeres működési modell feltételei és kockázatai

A kuratórium tagjai bizalommal bírnak az egyetem irányába – **az egyetemmel az egyetemért szemlélet** az együttműködés alapja.

Az alapelv mentén megvalósul:

a kuratórium és a szenátus jogosítványainak stratégiaileg jól átgondolt megosztása a fenntartó stratégiai szemléletű szerepfelfogása

az egyetem változásokra nyitott hozzáállása

a felsőoktatás és az adott intézmény szervezeti, kulturális és működési sajátosságainak megismerése.

Az Egyetem működtetéséhez jogszabályilag biztosított hatáskörök időigényének nem megfelelő felmérése – túlzott, mélységeiben nem ellátható **hatáskör elvonás a fenntartó irányába.**

A kuratórium stratégiai feladatai helyett **az operatív mélységű intézményirányítás irányába** való elmozdulás.

Párhuzamos struktúrák kialakulása az egyetem apparátusa mellett a fenntartó apparátusaként – sok kis „felsőoktatási minisztérium” alakul ki.

Az SZTE és a SZTEA az új modellben

Az SZTE Alapító Okirata és SZMSZ-e rögzíti:

a Szenátus dönt a rektor személyéről, a Kuratórium jóváhagyása mellett,

a Szenátus fogadja el az intézmény szervezeti és működési szabályzatát, a Kuratórium jóváhagyása mellett,

differenciáló jövedelemelosztás elveit,

a költségvetést, az intézmény éves gazdálkodásáról szóló beszámolót és közhasznúsági beszámolót,

A Szenátus a fenntartó egyetértésével dönt:

fejlesztés indításáról, gazdálkodó szervezet alapításáról, gazdálkodó szervezetben részesedés szerzéséről.

A Szenátus dönt a jogszabályi előírások betartásával az Egyetem rendelkezésére bocsátott, illetve tulajdonában lévő ingatlan hasznosításáról, elidegenítéséről.

Az alapító okirat rögzíti a kari és szervezeti tagolást.

A kancellárt a rektor javaslatára nevezi ki a Kuratórium.



Az SZTE és a SZTEA az új modellben: lehetőségek

Tervezhetőség, gazdálkodás, teljesítmény-alapú működés

Egyetemi autonómia növekedése (állam-fenntartó-intézményi háromszögben értelmezni kell)

Egyszerűbb döntéshozatali mechanizmus (helyben)

Önálló bérstratégia

Olcsóbb működtető szervezet

Bürokratikus szervektől való függetlenebb működés (állami)

Bürokratikus folyamatok egyszerűbbé válása (pl. közbeszerzés, saját bevétel)

A vagyon (ingatlan és ingó) tulajdonba való átvétele

Vagyonjuttatásból származó hozam (alapítványi, egyetemi, TAO, egyetemi kötvényprogram)
csak a modellváltó egyetemeknek elérhető!

Szabadabb piaci, vállalkozási tevékenység érdekeltségi alapon jogilag elkülönült cégekben

Áfa csoportkörös működés a tulajdonolt cégekkel

További vagyonelemek tulajdonba vonása

Kuratórium 2 tagja az egyetemhez kötődő professzor!

Az SZTE és a SZTEA az új modellben: veszélyek

Alapítványi Kuratórium mint fenntartó jelenthet veszélyt, ha :

- Az egyetemi működési sajátosságokat nem veszi figyelembe
- Az egyetemi és a helyi értékeket nem veszi figyelembe
- Nem hatékony intézményi és intézményvezetési struktúrát állít fel, ami nem veszi figyelembe az intézmény nagyságát, működési területei
- Az universitast, az egyetemi autonómiát érdemben megváltoztatja,
- Nincs elég képviseleti és lobb-ereje a döntéshozó szerveknél, személyeknél,
- Nagy politikai szerepvállalás jelenik meg,

Klinikai rendszer helyzete az átalakulási folyamatban

Nem hatékony intézményi vezetés felállítása

Erős verseny a forrásokért, kimaradás esetén oktatók, hallgatók elvándorlása

Kiszámíthatatlanabb állami hozzáállás hosszabb távon (2026-ig biztos szerződés)



Források:

SZTE és SZTEA Alapító Okirat

SZTE és SZTEA SZMSZ

Szegedi Tudományegyetem Közhasznú szervezetként működő felsőoktatási intézmény.
Működési forma megváltoztatásának lehetősége. Szenátusi tájékoztató 2020.01.18.

Modellváltási folyamat helyzete és finanszírozási tervek. ITM tájékoztató a kuratóriumi elnököknek. 2021. május 18.



SZTE JGYPK

Szegedi Tudományegyetem
Juhász Gyula Pedagógusképző Kar

Köszönjük a megtisztelő figyelmet!

