

Szabó Péter

Kodolányi János Egyetem

ORCID:0000-0003-3192-8381

A kooperatív egyetemi modell, egy lehetséges válasz a 21. századi felsőoktatás-pedagógiai kihívásokra – A felsőoktatás szerepvállalása az ezredfordulón: akadémiai szerepkörből gazdaságfejlesztő és kultúramegtartó szerepkörbe

Absztrakt

A 21. század elején dinamikusan változik a globális felsőoktatás környezete, ami a több mint nyolcszáz éves rendszer megszokottnál gyorsabb alkalmazkodását követeli meg az intézményektől, mind a kutatás, mind az oktatás területén. Dr. Szabó Péter, a Kodolányi János Egyetem alapító rektora, harminc éve foglalkozik a folyamatosan megjelenő, új kihívásokra adandó, adekvát szervezetfejlesztési és felsőoktatás-pedagógiai válaszok kimunkálásával. Jelen tanulmányában egyetemén bevezetett, és 2014-ben Európai Innovációs Díjat kapott, felsőoktatás-pedagógiai modell, a PIQ & Lead™ képzési modell bemutatásával vázol fel egy lehetséges utat a hazai és a nemzetközi felsőoktatásban dolgozó szakemberek számára.

Kulcsszavak: kooperatív modell, PIQ & Lead™ képzési modell, minőségmenedzsment

Abstract

The Co-operative University Model, a Possible Answer to the HE-Pedagogical Challenges of the 21st Century – The Role of Higher Education at the Turn of the Millennium: from an Academic Role to an Economic Development and Culture Preservation Role

At the beginning of the 21st century, the global higher education environment is changing dynamically, requiring institutions to adapt more quickly than usual to a more than eight-hundred-year-old system, both in research and education. Dr. Péter Szabó, the founding rector of Kodolányi János University, has been working on the development of adequate organizational development and higher education pedagogical responses to new challenges for thirty years. In his present study, he outlines a possible path for professionals working in domestic and international higher education by presenting the PIQ & Lead™ Model, a higher education pedagogical model introduced at his university and granted with the European Innovation Award in 2014.

Keywords: cooperative model, PIQ & Lead™ education model, quality management

1. A felsőoktatási környezet változásai a közelmúltban

„Egy fenntartható, élhető és a szolidaritást hangsúlyozó világ kialakításában a felsőoktatásnak, mint a jövő értelmiségét, vezetőit és tanárait képző szellemi központnak, kiemelkedő szerepe van. Az Európai Egyetemek Magna Chartája úgy fogalmaz, hogy az egyetemeknek olyan képzést kell nyújtaniuk, amelyben és amely által az új generációk megtanulják tisztelni a természetes környezet és az emberi élet felbecsülhetetlen harmóniáját” – olvasható egy kötet előszo-

vában (Mang 2003: 5). Az, hogy a felsőoktatás az utóbbi évtizedekben a globalizációs folyamatokban kiemelt szerepet kapott, számos olyan stratégiai elemben jelent meg, amelyek alapján átrendeződtek ennek, a már több mint nyolc évszázados oktatási-képző intézményrendszernek a céljai, a működés keretei, az oktatás-képzés tartalmai és eszközrendszere, s nem kevésbé: az ezt működtető oktatók.

Az időben visszatekintve, 1968-tól vizsgálható, hogyan és miért kerültek a politika, a nemzetgazdaságok, a tudományok, az ezekről való gondolkodás középpontjába az egyetemek, amelyek évszázadokon át az autonómiájukat őrizve és védve, szilárdan álltak a társadalmakban. Ugyanis a rendi autonómia és a tudomány „magaslataiban” élő-létező felsőoktatási intézmények „tudáskibocsátó” eredményei a 18–19. század fordulójától már nem voltak összhangban a társadalmi szükségletekkel, az ipari forradalomnak azzal a követelményével, amely racionális, többnyire természettudományos alapokra helyezett oktatást és tudáskibocsátást igényelt. Ez megrendítette azt a felsőoktatási struktúrát, amely a horizontális működésében már nem volt képes arra, hogy új dimenziókat nyisson, és a klasszikus tudományterületek mellé egyenrangúként beemelje a kor követelményeinek megfelelő képzési tartalmakat, és ehhez olyan infrastruktúrát alakítson ki, amely a tárgyiasítottágával is bizonyíthatja: a tudományok széles spektrumában tud működni. Ez már az egyetemnek a tudós specialisták és az alkotó diákok közösségét feltételezte, amelyben a szabad intellektuális tevékenység eredményeként ugrás-szerű a fejlődés az oktatás és a kutatás tartalmában, és részben a módszertanában is. Ez a duális rendszer kereteinek a megjelenése, amely összefügg a szolgáltatások és a minőség kívánalmi szükségleteivel. Ebben az oktatás és a képzés, mint szolgáltatás, jelenik meg, és létrejön az együttműködés a tudásreprodukáló, -fejlesztő és -közvetítő hálózatok és individuumok között. S mindezek mellett: a felsőoktatás nem csak szorosabb kapcsolatba került a gazdaság szereplőivel (főképpen a transznacionális és a nemzeti stratégiájú cégekkel, a pénztőkével, azaz az üzleti környezettel), hanem ezek részben működtetői is lettek számos egyetemnek, főiskolának és ezek egy vagy több campusának.

A 21. század első felétől megindult intenzív egyetemalapítási folyamat egyaránt megfigyelhető volt az európai és a transzatlanti dimenzióban (az USA-ban), s az új, feltörekvő ázsiai régióban is, akkor még Japánban. A 21. század második felének utolsó évtizedeiben ezekhez zárkóztak fel Kína (például az elhíresült Fudannal), Dél-Korea, Szingapúr stb. egyetemei, amelyek a nyugati típusúakhoz hasonlóak, de ugyanakkor átalakítással olyan, a tradicionális nemzeti hagyományokat is megőrző/beépítő felsőoktatást hoztak létre, amelyek képesek lettek akár rövid távon is megoldani a társadalmi hatások (főképpen a gazdaság szereplői) által igényelt funkcióváltást. Ezt fogalmaztuk meg egy írásunkban: „Az euro-atlanti térségben lezajlott változások egyaránt érintették az alap-, a közép- és a felsőoktatást, valamint az ezeken túliakat is, amely utóbbiakat az élethosszig tartó tanulás fogalmával definiálunk. Új, markáns jelenség, hogy a tanulás fogalma kiterjesztetté vált: nem csak az általános és a szakmai-tudományos műveltség elsajátítását jelenti, hanem az ezt megalapozó és fenntartó emberi tőkébe történő beruházást is. Ennek hátterében az a munkaerő-piaci igény áll, hogy a technológiák, a tudományok fejlődésével párhuzamosan létrejön a kettő olyan integrációja, amely által mindig a korábbi meghaladóan működhessen a tudásalapú társadalom” (Szabó P. 2012).

A Lisszaboni Stratégiai Integrált Irányelveiben hangsúlyosan jelenik meg a humántőke fejlesztése mint a tudásalapú társadalom kiteljesedésének fő argumentuma, amely a gazdaság egyik fő erőforrásaként kap szerepet abban, hogy „...az Európai Unió gazdasága váljon a világ legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdaságává...” (Hervainé 2005). Ezért a felsőoktatásnak a tradicionális akadémiai szerepkörből át kellett lépnie a gazdaságfejlesztő és a kultúramegtartó szerepkörbe. Az előbbi, a gazdaságfejlesztő szerepkör azt jelenti, hogy nem csak követője, hanem indukálója, létrehozója is kell, hogy legyen a gazdaságfejlesztésnek, az ipari stb. potenciál növelésének transznacionális, kontinentális és nemzeti szintereken egyaránt. Ez feltételezi a felsőoktatási hálózatok létrejöttét, ezek folyamatos fejlesztését, az együttműködés bővítését, a hallgatók számára az átjárás biztosítását, s ugyanígy az oktatókét is. A felsőoktatásnak ez a globális jellege, meghatározottsága már 1960-tól markánsan datálható, akkortól, amikor Montrealban a II. Nemzetközi Felsőoktatási Konferencia deklarálta, hogy a felnőttoktatásban (s benne a felsőoktatásban) teljesen új hozzáállásra van szükség, s minden szereplőnek el kell fogadni az élethosszig tartó tanulás fontosságát. Az 1972-ben Tokióban,

majd 1979-ben Nairobiban, és 1985-ben Párizsban tartott konferenciák újra megerősítették a változások/változtatások szükségességét, és azt, hogy minden ország maga felel a felsőoktatási prioritások meghatározásáért és ezek megvalósításáért. (Szabó 2008, 2012)

Ebben a folyamatban két törekvés figyelhető meg. Az egyetemek részéről az oktatás tartalmának a demokratizálása után a tudás elérhetőségének a demokratizálása, ez utóbbi abban az értelemben, hogy mindenkinek lehetősége legyen a legmagasabb szintű képzésben való részvételre, illetve az államok részéről a beavatkozás igénye, amellyel szinkronba hoznák az egyetemi képzés tartalmát és a gazdaság valamennyi szektora által igényelt munkaerő-képzést. Ebben (csak kettőt ideidézve:) példaértékűnek tekinthető az 1990-es finn felsőoktatás rendszer és a francia Grande Ecole-rendszer. Ide applikálható a Bologna-rendszerű felsőoktatási modell (Bologna Nyilatkozat 1999) előírása is, amely a professzionális működés egyik elindító programja volt. Ez alapvetően meghatározta, befolyásolta, hogy milyen irányú legyen a felsőoktatás-fejlesztés, s ebben az unió országai vállalták, hogy az egyetemi hálózatukban áttekinthető struktúrát hoznak létre, és olyan kimeneti tanultság-eredményt produkálnak, amely a társadalom minden szegmense részére versenyképes lesz. (Szabó 2021.)

A négy alapelv

1. Az egyetem önálló, autonóm intézmény, amely független a politikai, ideológiai és az államhatalmi befolyástól.¹
2. A felsőoktatásban egységet alkot az oktatás és a kutatás.
3. Az egyetem működése az oktatás, a kutatás és a képzés szabadságára épül.
4. Az európai egyetem a humanista történelmi hagyományokra alapoz, amely elismeri a különböző nagy lokális térségek kultúrája fontosságát, s elfogadja a kölcsönhatásukat.

Fontos alapelvnek kell tartanunk azt, hogy modern korunkban a jelen és a jövő nem válnak el élesen egymástól: ugyanis amikor a jelenről szólunk, a tudományos diskurzusban benne van a jövő is, mert amikor modellezünk egy elképzelt, optimalizált felsőoktatási reformfolyamatot, a jelenből kiindulva lehet csak felépíteni magát a struktúrát. S ezt a két, egymás melletti idejűséget kell összekapcsolni, amikor a felsőoktatás stratégiai szintű reformját tervezzük.

2. Új kihívások

Az egyetem akkor lehet gazdaságfejlesztő, ha az oktatást és a kutatást összekapcsolja, vagyis olyan elit oktató- és kutatóegyetemet hozunk létre, amely modellszerűen leképezi a társadalmi elvárásokat egyrészt az egyén, másrészt a különböző (gazdasági, pénzügyi, kulturális stb.) szereplők és az állam által igényelt tartalommal és minőségben. Ennek feltétele az ún. szolgáltató szemléletű felsőoktatási intézmény(hálózat). Vagyis: nem csak oktat, kutat, hanem termeli, és „eladja” a tudást; mindezeket jól reflektáló, adekvát felsőoktatás-pedagógiai módszerekkel végzi. A közös vonások: a piaci szemlélet, a gazdasági-pénzügyi sikeresség, amellyel ellent tud állni az állam és más aktorok olyan, nem koherens tartalmú nyomásgyakorlásának, amely csak aktualizálnak, nem átgondoltnak s akár hektikusnak is tartható.

Ha tehát a piac, az állam részéről elvárás az egyetemek oktatási-képzési gazdaságfejlesztő hatása, akkor biztosítani szükséges az akadémiai szabadság és a cégszerű működés összhangját, konformitását. Ez természetesen nem zárja ki, sőt, igényli a külső gazdasági-pénzügyi eszközök bevonását (konkrétan a tőkét is) az egyetemek működésébe. Erre az utóbbi két évtizedben számos példa van: hazai és külföldi nagyüzemek, termelő cégek, kutatóintézetek finanszíroznak közös kutatásokat mindkét fél tudományos humánerőforrása biztosításával. Ezért egyre intenzívebb lett a humán- és a pénztőke iránti versengés, amelyek alapvető feltételei a működésnek, a sikerességnek (hatékonyságnak), a szükséges (és vagy lehetséges) képzési funkcióváltásnak, a minőségi, valid tudástermelésnek és a folyamatos fejlesztéseknek.

¹ Ennek teljesülését figyelhetjük meg a hazai felsőoktatási intézmények alapítványokba történt szervezésével kapcsolatban: működésük csak a kuratóriumuktól függ, minden külső beavatkozást blokkolni tudnak.

A szolgáltatások nemzetközi szintű ellenőrzésére, értékelésére alkotta meg az Európai Egyetemek Szövetsége a minőségkultúra-projektet, amelyet kezdetben 33 országban 88 egyetem fogadott el. Ez a többi egyetem számára folyamatosan ösztönzést adott arra, hogy a nemzetközi előírásokat figyelembe véve, megalkossák a saját minőségbiztosítási szabályrendszerüket.

A sikerességben jelentős szerepe van a felsőoktatási intézmények működése során az ún. hálózatosodásnak, a nyitottságuknak, a nemzeti keretek feletti tartalmak megjelenítésének, a bármely országból érkező magasan (szak)képzett humánerőforrás alkalmazásának és az anyagi, valamint a pénztőke szabad beáramlásának. A hálózatoság fontos eredménye, hogy optimalizálhatóvá válik a munkaerő-piaci képzések földrajzi térségbeli eloszlásának meghatározása, az átalakulások dinamizmusának és egyensúlyának növelése, a programok standardizáltsága a kutatásban, a tudományos közlemények megjelenítésében a kooperáció. Így a horizontális és vertikális szinteken megjelenő globalizáció már alkalmas arra, hogy szignifikánsan mérhető legyen az egyes intézmények kibocsátó teljesítménye, és hazai, valamint nemzetközi szinten is mérhető és értékelhető legyen a koherencia-index.

A 90-es évtized a minőség első időszaka volt: ekkor alakultak ki azok a standard mérési eljárások, amelyekkel ezt a faktort különböző leképezésekkel mérhették. A globális minőségi trendek természetesen hatottak a nemzeti minőségbiztosítási folyamatokra, amely során a kiszámíthatóság volt a kulcsszó. Természetesen, ezek valamennyi (helyi, regionális, nemzeti és kontinentális) szinten megjelentek, és az egységes mérési eljárások miatt ezeket harmonizálni kellett: a legmagasabb szintről kiindulva a konkrét egyetemi szintig visszavezetve. Ez a minőségbiztosítási standard azonban nemhogy fékezte volna, hanem éppen ellenkezőleg, megnövelte a felsőoktatási intézmények mobilitását, amely nemzeti és a nemzetközi térben is megjelent úgy, hogy a versenyhelyzetben lévő egyetemek egymásnak nemcsak partnerei, hanem egyben konkurensei is. Ez egy új fogalom megjelenését eredményezte, a „felsőoktatási piac”-ét. De lehet-e ennek olyan értelmezése, hogy a közgazdaság-marketing szerint „valamit eladni akar”, és erre kereslet van? A válasz mára egyértelmű: nemzeti, kontinentális és globális szinten egyaránt megnőtt a kereslet a felsőoktatási képzések iránt, annak ellenére, hogy a képzések többsége is „piacosodott”: fizetős lett, azaz, az egyetemek az érintettek (a hallgatók) többségénél pénztőke-befektetést igényelnek az oktatásban történő részvételhez. Ez természetesen azt is jelenti, hogy a hallgatók számára a nyílt oktatási piac miatt a képzés már nemcsak nemzeti kereteken belül lehetséges, hanem rész- vagy akár a teljes képzési idő alatt a világ bármely egyeteme rendelkezésére áll, azaz, partnerségi kapcsolatok alakulhatnak ki. (Szabó 2021.)

A globalizáció² tehát nemcsak a képző intézményekre vonatkozik, hanem a hallgatókra is: a nemzeti kereteken túl lehet (sőt: korunkban túl kell) lépni ahhoz, hogy a tanulmányok befejezése után megvalósulhasson a munkaerő szabad „közlekedése” a nemzetközi szinten (akár a „nagypolitikai”, a multinacionális gazdasági vagy a kulturális stb. területeken). Mindezekben jelentős szerepe volt az ún. Bologna-rendszer bevezetésének, mert ez indukálta az elvárt és a szükséges változtatásokat, olyanokat, mint a képzési programok standardizációja, megvalósítása, a korszerű kompetenciafejlesztés, az új módszertanok, a képzési struktúra átalakítása.³ Ennek volt következménye az is, hogy a Bologna-kiáltvány felgyorsította a munkaerő-piac kívánalmainak megfelelő, a technológiai és információközvetítő egyetemek iránti keresletet (Szolár 2009). De – megfordítva ezt az állítást – úgy is fogalmazhatunk, hogy nem csak nemzeti, hanem már globális szinten folytatódott a hallgatók megnyeréséért zajló konkurenciaharc. S nem mindegyik egyetem mondhatta el, hogy győztes lett ezen a terepen. Ezért mind gyakrabban fordult elő, hogy szinte teljesen új egyetemi portfóliócsomaggal kellett biztosítani még az egyszerű fenn- és megmaradást is számos egyetemnek.⁴ Ehhez kapcsolódóan fontos megállapítás, hogy „a 21. századi oktatásügyi trendek között egyre nagyobb hangsúlyt kaptak azok a felfogások, amelyek eltávolodnak attól a gondolkozásmódtól, hogy milyen egy holland vagy egy német, és sokkal inkább európaiként közelítik meg az egyént” (Szabóné 2010), – azaz,

² Ezzel kapcsolatban figyelemre méltó elemzés olvasható Kiss Endre tanulmányában (Kiss 2012: 33–39).

³ Két ide vonatkozó forrás: Szabó 2012. 129–136; és Borsa M., Horváth T., Simon I. szerk., 2013.

⁴ Hazai jellemzője volt ennek a folyamatnak, hogy számos kis egyetemet összevontak, karokat, intézeteket delegáltak más egyetemekhez, megváltoztatták a képzési célokat, tartalmakat stb. Eredmény volt viszont az, hogy a főiskolák egyetemi státust kaphattak/kaptak.

a hallgatót mint „szolgáltatásvevőt”. Ezért is tartjuk fontosnak, hogy az Európai Unió arra törekszik, hogy megteremtse a felsőoktatás európai arculatát. Ez az elvárás természetesnek mondható: a mi kontinentális kultúránkba ágyazott felsőoktatásnak vannak olyan hangsúlyos vonásai, amelyek karakteresen meg kell, hogy különböztessék a transzatlantitól, az ázsiaitól stb. Ez azonban nem írja felül a kultúrák és nyelvek sokszínűségének fontosságát, figyelembevételét, de mindenképpen jeleznie kell azt, hogy az egységesülő Európai Unió tagállamaiban a felsőoktatás főbb elemeiben koherenciára kell törekedni, azaz, biztosítani kell az egyetemek közötti átjárást úgy, hogy az a hallgatók számára lehetővé tegye a tanulmányaik zökkenőmentes folytatását.⁵ Ugyanis csak ekkor van lehetőség arra, hogy megvalósulhasson a hallgatói csere- és ösztöndíjprogramok indukálta oktatási mobilitás.

Az aktuális nemzeti és európai felsőoktatási trendek azonban csak akkor vezethetnek eredményre, ha egyrészt illeszkednek a globális trendekhez, másrészt, ha ezek jövőorientáltak, azaz, megfelelően tudnak kapcsolatot teremteni azokkal a kihívásokkal, amelyek meghatározzák és teljesítik a közeljövő elvárásait. Ez csak permanens oktatási reformokkal valósítható meg, amelyeknek a legfőbb pillérei a globalizmus-konceptióban lelehetők fel. A felsőoktatás szempontjából Európának tehát azt a törekvést kell szem előtt tartania, hogy egyszerre tudjon reagálni a globális, a kontinentális, a regionális, a nemzeti, és a helyi problémák megoldására. Ez azért is fontos, mert a gazdaság, a kulturális és a politikai szféra igényei már jelentős mértékben túllépnek nem csak a nemzeti, hanem a kontinentális kereteken is, azaz nemzetek és kontinensek feletti dimenzióban jelennek meg az egyetemet végzett személyekkel és társadalmi csoportokkal szemben.⁶

De mindezeket tudta-e, tudja-e teljesíteni a magyar felsőoktatás? Az 1994. évi törvény, majd a 2004-es és ezek módosításai nemcsak követelményeket határoztak meg, hanem módot adtak az intézményeknek arra, hogy a lehetőségeiken belül, de ezen túlterjeszkedve is, alkossák meg a saját közép- és hosszú távú fejlesztési koncepciójukat, amelyben hangsúlyosan kellett szerepeltetni a képzési portfóliójukat, valamint az ehhez szükséges pénzügyi, személyi és infrastrukturális szükségleteiket. Figyelembe kellett venni a képzéshez történő hozzáférés során a tömegesedést, vagyis nagyobb kapacitás-megfeleltetésre kellett felkészülnie mindegyik intézménynek. A hallgatók megtartása (a pénzügyi szempontokat sem mellékesnek tekintve), ugyancsak prioritás lett, főképpen azokban az intézményekben, amelyekben az állami képzési támogatás nem jelent meg, vagy az évek folyamán jelentős mértékben csökkent. Mindezek mellett „a felsőoktatás hazai hálózatában jelen van a regionalitás. Számos képző intézmény számára egy viszonylag jól körülhatárolható földrajzi térség biztosítja a hallgatók többségét. Ugyanakkor – mivel az e térségekből beiskolázható hallgatói létszám folyamatosan szűkült⁷ – nyitottá váltak más térségek irányában is lokális képzőhelyek létesítésével, vagy a központi képzőhely kollégi-uma feltételei javításával”⁸ (Szabó 2011: 31).

3. Minőség: vezetés-, oktatásminőség, szolgáltatásminőség, szervezeti kultúra minőség

A minőség e komplex megközelítése és tartalmának kibontása, majd értékelése számos olyan feltétel meglétét igényli, amelyek nemcsak egymást tételezik fel, hanem – a könnyebb értelmezhetőségük miatt – önállóan is vizsgálhatók. Ennek során elsődlegesnek kell tekintenünk a képzési programot. Erről fogalmaztuk meg a következőket: „A KJF⁹ képzési programját a piacképes struktúrák és a szakok fenntarthatósága szerint alakítja. A képzési program kereteit a képesítési követelmények adják. A KJF képzési programjai tartalmilag szakmai modulokba

⁵ Ezt szolgálják az idegen nyelveken történő kommunikációs készség elsajátítása (főképpen az angol, német, francia nyelveké), a magas szintű gyakorlatorientált informatikai készségekkel történő rendelkezés, valamint az európai földrajzi térben történő fizikai tájékozódás képességének megléte.

⁶ Gondoljunk csak a transznacionális gazdasági-pénzügyi vagy a diplomáciai és a média szektorokra. De ugyanez érvényes az egyre növekvő számú, a világ különböző egyetemein rövidebb-hosszabb időszakon át oktató, különböző nemzetiségű tanárookra, professzorokra, kutatókra is.

⁷ Egyrészt a negatív demográfiai trend hatására, másrészt a mind intenzívebbé váló, külföldön már az első tanévtől tanulmányokat folytató hallgatók hazai hiánya miatt.

⁸ Elsősorban férőhely-bővítéssel, másodsorban a szolgáltatás minőségének emelésével, harmadsorban a térítési költségek bizonyos mértékű csökkentésével.

⁹ Akkor még Kodolányi János Főiskola, ma: Egyetem.

szerveződnek. A programok, modulok oktatása és mérése tükrözi a differenciált képzést és értékelést, annak integrált rendszerét: a belépő és a kimenő hallgatók tudásszintjét, képességeik fejlődését és elégedettségét. A képzési programok standardjait az Európai Képesítési Kreditrendszer alapján egységesen megvalósítandó, fejlődési szintekre lebontott követelmények képezik. Az oktatási tevékenység minőségbiztosítási rendszerébe beletartozik a hallgató- és oktatóbarát képzésszervezés, annak megvalósítása és ellenőrzése. Kiemelten fontos a szakszerű, átlátható, hozzáférhető tájékoztatás, a gyors és hatékony ügyintézés. A képzési folyamat szervezése a kiválóság alapelvei által meghatározott, amelyben a kiválóság és a pedagógiai módszertani modellel való azonosulás mind az oktatók, mint a hallgatók, mind a szakszemélyzet egyenrangú partnerségét és elkötelezett magatartását igényli” (Szabó 2011 :34).

3.1. Vezetésminőség

A felsőoktatási intézmények vezetése stratégiai feladat. Nem egy személyhez, kötődik, hanem különböző oktatói, szakmai-tudományos és kutatói közösségek alkotják, de érvényesül az egy személyi vezetés is a rektor személyében. Ez a megosztott felelősség azonban irányítási szempontból jelentős mértékű egyéni (rektori) felelősség mellett működik.

A modern irányítási formák – amelyek szerveződési struktúrájukban az adott cég, intézmény stb. – funkcióját képezik le, közősek abban, hogy a velük szemben támasztott követelményrendszer szervezeti és működési szabályzatokban (és más formulákban) jelenik meg. Teljes megnevezése: vezetésirányítási rendszer. Ennek része az ún. stratégiai minőségmenedzsment, amely munkája alapján működik és értékelhető a cég, az intézmény. Mindegyik felsőoktatási intézmény szervezeti struktúrája hálózatot alkot, amelynek leképezése az organogramja¹⁰. Ennek a jó áttekinthetősége biztosítja, hogy a részegységek és a személyek meghatározzák a hálózatban elfoglalt helyüket, és hozzárendelik egyrészt a saját feladataikat, másfelől pedig azt, hogy mely részegységekkel kell együttműködniük (amely utóbbiak időlegesen vagy tartósak is lehetnek). A minőségmenedzsmentet tágabban úgy értelmezhetjük, hogy az intézmény valamennyi munkatársa és hallgatója, közreműködője, részvevője ennek, azaz, közös felelősségük van a minőségi előírások megtartásában, fejlesztésében. Szűkebben értelmezve azokat foglalja magában, akik a minőségbiztosítással kapcsolatos operatív munkát végzik. Ezek résztvevői/tagjai számára kötelező a minőségbiztosítással kapcsolatos ismeretek széles körű ismerete és ennek folyamatos „karbantartása”. Ez utóbbi követelmény miatt számukra (és a közvetlen vezetők számára is) elengedhetetlen a rendszeres ön- és továbbképzés.

3.2. Oktatásminőség

Az oktatásminőséget alapvetően a curriculum, és az ehhez tartozó követelményrendszer határozza meg. A curriculum tartalma a képzési céloknak kell, hogy megfeleljen, leginkább egy fontos elemének, a kimenő tudásteljesítmény pontos körvonalazásának. Ez azt jelenti, hogy a hallgatók a belépéskor legyenek tisztában azzal, hogy a képzési tartalom elsajátítása, teljesítése milyen szintű tudásértéket képvisel. (Az időközönkénti korrekciót, ha erre szükség van, természetesnek kell tartanunk.) A curriculumhoz adekvát szakmódszertannak, tantárgy-pedagógiai elveknek, konkrét előírásoknak kell tartozniuk, amelyek alapján az ismeretközlés és -elsajátítás módzatai, folyamata és a várható eredménye mindenki számára megismerhető és dekódolható. Ez utóbbi azt jelenti, hogy mindegyik hallgató a saját tanulási képességéhez, sajátosságához igazítva lehet részese ennek a folyamatnak. (Ehhez az oktatók, a mentorok és más, a hallgatók munkájában közreműködők adhatnak tanácsot.) Az elméleti ismeretek elsajátításához többnyire a gyakorlati jellegű feladatok teljesítései is hozzá tartoznak. Ennek a céljáról, tartalmáról, szervezési eljárásairól a tantárgyakat oktatóknak kell tájékoztatást adniuk úgy, hogy a hallgatók az elméleti és a gyakorlati ismereteket egy közös program megvalósításaként tudják értelmezni.

Az oktatók és a hallgatók közös munkája előfeltétele annak, hogy a hallgatók részt vegyenek tanár–diák vagy önállóan diák és/vagy diákcsoport kutatómunkájában. Bár az ilyen kutatómunkában történő részvétel nem feltétele a diplomának, azonban jelentős értéként lehet fel-

¹⁰ A Kodolányi 2018-ban alkotta meg a saját új típusú organogramját (lásd melléklet).

mutatni a munkába álláskor, s ugyanakkor lehet inputja egy olyan karriernek, amelyben a kutatás, a kutatómunka és publikálás jelentős helyet kap.¹¹ Magyarország egyik első magán fenntartású intézménye, a Kodolányi János Egyetem, ebben számos hallgatói sikert tud felmutatni, s ez is jelzése annak, hogy az oktató-diák együttműködésnek a hagyományosnál szélesebb terépe van ebben az intézményben.

A hallgatók az első évtől „építik” a portfóliójukat (elektronikus és hagyományos módon), amelyben rögzíthetnek minden olyan aktív tevékenységet, amely a tanulmányaikhoz, kutatómunkájukhoz stb. kapcsolódik. Ez által – a dokumentumok révén – ők és az oktatóik is figyelemmel kísérhetik nemcsak a tanulmányi előmenetelük, hanem a szakmai-tudományos érdeklődésük alakulását, a munkájuk minősége változásait. A hallgatói portfólió arra is alkalmas, hogy a hallgatóink az első munkavállalásuk során tényanyagot nyújtsanak az alkalmazó számára arról, mennyiben felkészültek a leendő feladatuk ellátására. Egyetemünk ennek nagy fontosságot tulajdonít, mert számunkra nem egyszerűen csak az a cél, hogy mindegyik hallgató oklevelet/diplomát kapjon, hanem hogy hasznosítható elméleti és gyakorlati tudással rendelkezzen. Ennek (igaz, csak egyik, de lényeges) tükröképe a hallgatói portfólió.

A hallgatók elhelyezkedését tehetséggondozási, specializációs és a nemzetközi programok lehetőség szerinti felhasználásával segítjük. Az értelmiségi szerepkörökre való felkészítésüket (szakmai, kulturális, sport stb. területeken) önkéntes segítő, aktív állampolgársági programba történő bevonásukkal ösztönözzük. Ezt segítik az egyetemünk által a hallgatók számára biztosított professzionális ismeretek, a képességeik komplex gyakorlati programokkal történő fejlesztése.

Egyetemünk számára fontos a hallgatók tudásának folyamatos mérése és értékelése. Ennek megvannak a tantárgy-specifikus eljárásai, amelyről a hallgatók a tanulmányaik elején megismerkedhetnek, tehát tudatosan felkészülhetnek ezekre az eljárásokra.¹²

3.3. Szolgáltatásminőség

A Kodolányi János Egyetem számára – az előzőekben írtak alapján is –, fontos a hallgatói teljesítmény kutatása, mert ezt olyan, az oktatók és az egyetem vezetése számára szolgáló visszajelzésnek tartjuk, amely nem csak kontrollja a munkánknak, hanem lehetőség is arra, hogy megtehessük a szükséges változtatásokat. Ezt standard és specifikus eljárásokkal valósítjuk meg, amelyek az oktatói portfóliókban éppúgy szerepelnek, mint az egyetemünk stratégiai portfóliójában. A hallgató teljesítmény kutatása tehát nem öncélú, éppúgy szól az oktatóknak és az egyetemi vezetésnek, mint a hallgatóknak. Ugyanis ebben a folyamatban olyan partnerkapcsolatok működnek, amelyeknek feltétele az etikus, demokratikus, kölcsönösség elvének nem csak formális betartása, hanem a tartalmi elvárásoknak való megfelelés is.

A programok, a modulok oktatása és mérése tükrözi a differenciált képzést és értékelést, annak integrált rendszerét: a belépő és a kimenő hallgatók tudásszintjét, a képességeik fejlődését és elégedettségét. A hallgatók tájékozódását, tájékoztatását, ügyeik intézését, ezek segítését szolgálja az ügyfélszolgálatunk, amely több csatornán érhető el (személyesen, elektronikusan, telefonon, levélben stb.). A tanévenkénti több ezer megkeresés bizonyítja, hogy erre nemcsak szükség van, hanem nélküle megszakadna az egyetem–hallgató kapcsolat számos olyan eleme, amelyek nélkülözhetetlenek a mindennapi kommunikációban. A hallgatói tanácsadás célja és feladata elsősorban a tanulmányokkal függ össze, de természetesen, más jellegű kérdésekben, problémákban is szakszerű segítséget, tájékoztatást kaphatnak az érdeklődők. Ennek létjogosultságát, szükségességét szintén a hallgatók által történő keresések nagy száma igazolja. Különlegessége az életmód-vezetési tanácsadás, amely pszichológiai, kríziselhárítási támogatást is nyújt.

¹¹ Ugyanilyen célt szolgál a hallgatók számára az Országos Tudományos Diákköri Konferenciára készített dolgozat, illetve a konferencián történő részvétel.

¹² Ebben a témakörben két fontos publikációt jelentettünk meg: Kontó G., Mező V. (2010); Bordás S. (2011).

3.4. Szervezeti kultúra minőség

Az új vezetési modellünk egy olyan hálózati szervezet, amely összekapcsolja a működésében résztvevőket és a szervezeti egységeket úgy, hogy azok működése a kölcsönösségén és a kooperációra való törekvésén alapul. A hálózat modellszerűen az organogramban jelenik meg, és a gyakorlatban úgy működik, hogy lehetővé teszi az információáramlást mindegyik érdekelt személyhez, szervezethez. Ezért a kapcsolati háló nem csak érdekvezérelt szempontokat tükröz, hanem támogató jellege is van: az egymásrautaltságot is deklarálja. E rendszerben három kollégiumot működtetünk, amelyeknek meghatároztuk a működési célját, a munkatartalmat, a módszereket és az ellenőrzés, az eredményesség kritériumait. Csak vázlatosan e három: 1. Szakmai kollégium, 2. Adminisztratív kollégium, 3. Üzleti versenyképességi kollégium. Ez utóbbi nem csak hazai, hanem nemzetközi színterű orientációra is ösztönöz és felkészít, kvalitatív leendő munkaerőt biztosít. A professzionálisan működő belső szolgáltatási rendszerünk biztosítja az oktatásnak és képzésnek azt a háttérét, amely lehetővé teszi, segíti a zökkenőmentes működést. Ebben a szolgáltatási szektorban is olyan szakmailag jól felkészült, feladatorientált munkatársaink vannak, akik a feladataik végzése során jelentős empátiakészséggel viszonyulnak a hallgatókhoz. Ez a jól-léti környezet nem csak hallgatóbaráttá, hanem európai színvonalúvá is segíti tenni az egyetemünket. A szervezeti minőség kultúrája olyan 21. századi „termék”, amely az alábbi szinteken és időintervallumokon jelent/jelenik meg:

Az 1990-es évek a minőség kezdeti évtizede volt: Európa-szerte megjelentek a nemzeti minőségbiztosítási rendszerek. Ezekben fontos központi témaként szerepelt a szervezetek minősége, ezek minőségbiztosítása, kiszámíthatósága, és a minőségük értékelése. Tartalmazta az is, hogy a minőség olyan egyetemes értelmezésű legyen, amely mindenki számára azonos követelményeket jelent, mert a globális és a lokális szintek közötti mindegyik sávban megnövekedett a szervezeti kultúra minősége iránti elvárás. Ennek megfelelően dolgoztuk ki az egyetemünk minőségbiztosítási rendszerét, és fogalmaztuk meg ennek követelményeit. A törekvések sikerének legutóbbi mutatója a 2021-ben elnyert Nemzeti Kiválóság Díj.

3.5. A kooperatív egyetemi szerepkör kialakítása

A kooperatív egyetem több mint az egyes egységek elemeinek megléte, a hallgató, oktató, szolgáltató, támogató szakember, a várostársadalmi közösség, a munkahelyi közösségek, a pénzügyi és más befektetők, a munkatársi, a hallgatói vállalkozói közösségek olyan innovatív csomópontja, amelynek transzformációs, transzmissziós hatása van és csökkenti a működés negatív attitűdjeit. A Kodolányi János Egyetemen a kooperatív egyetemi koncepció megvalósítására a 2016–2019 közötti években került sor több éves előkészítés után. Ennek az eredményei folyamatosan jelentkeztek, amit különböző egzakt eljárásokkal is igazoltnak tarthattunk (országos hallgatókövetési mutatók ITM adatbázisok alapján).

A kooperatív oktatás olyan eredményorientált felsőoktatás, amelyben a kooperatív képzés minden szinten ajánlott (helyi, országos, globális), beleértve a mentor vezette kutatást, a nyitott laboratóriumi kísérletezést, a nonprofit, a kormányzati és a kreatív formákat. Ez tulajdonképpen vállalati-akadémiai együttműködési modell.

A Kodolányin hangsúlyos a karrier-tanácsadás, a karrier-tervezés, a fősakhoz kapcsolódó életpálya tervezés támogatása, a szakképzettségi és a felsőoktatási képzési követelmények integrálása, az értékelési rendszer működtetése és a stratégiai partnerség építése cégekkel. Nemcsak törekszünk a kapcsolatépítésre, hanem differenciáltan alkalmazzuk különböző formáit, megnyilvánulásait: a hallgatói karrier és a munkahelyek összekapcsolását, a professzionális edukátorfejlesztést, a hallgatói asszisztencia programot, a hallgatókat foglalkoztatók toborzását, és folyamatosan fejlesztjük a közösségi és a partnerségi kapcsolatokat. A munkahelyi tanulás biztosítja a foglalkoztathatósági képesség fejlesztését, a munkatapasztalatok megszerzését, a munkahelyi mentorálást, a technikai kompetenciák és a szakmai módszertan elsajátítását. Az oktatási-képzés modellünkben szerepel az e-oktatás speciális modellje, a hibrid oktatás és prémium szintű szolgáltatásaink kínálata, amelyeknek fontos szerepe van az online oktatásban (átalakító vezetési kultúra, vizionális vezetés, integritás, kiszámíthatóság, kommunikációs képességek fejlesztése); átfogó tanszéki fejlesztés, közösségi weboldal, online és hibrid program kiválóság; elérhetőség, hallgatói elégedettség, képzési hatékonyság, oktatói elégedett-

ség és költséghatékonyság; a tapasztalati, kooperatív oktatás on-line eszközökkel történő támogatása: inspirációs jazzkönyvtár, szaknyelvi szolgáltató, valamint távoktatási fejlesztő és -gyártó központ kialakítása.

Ezek összessége jeleníti meg a Kodolányin tervezett és megvalósított olyan fejlesztést, amely biztosítja a kooperatív szerepkörű egyetemünk működését. Ez a modell nem csak hazai, hanem európai szintű oktatást és képzést is nyújt, s ezzel a hallgatók nem csak a hazai, hanem a nemzetközi munkaerő-piac követelményei szerinti képzettséget is teljesíteni tudják. Ezzel a Kodolányi menedzsmentjének stratégiájában jelentős helye lett az új pedagógiai modellnek, annak, amely biztosítja az egyensúlyt az aktuális felsőoktatási törvény előírásai és a hallgatók munkaerő-piaci szempontok szerinti eredményes végzettsége között. Ez azt jelenti, hogy a képzés bemeneti (input) és a kimeneti (output) pontjai közötti (kooperatív) pedagógiai modellünk olyan szervezeti struktúrát, oktatási-képzési anyagokat, minőség- és kiválóság-biztosítási programot, kutatási-fejlesztési tervet, oktatói háttérrel biztosít, amely megfelel az akkreditációban rögzített követelmények megvalósításához, de többet nyújt azoknál.

3.6. A kooperatív képesség szervezése és fejlesztése

Egyetemünkön alapvetőnek tartjuk azoknak a kooperatív értékeknek az érvényesítését, amelyek építenek a szolidáris gazdaság értékeire. (Többek között az önkéntes tevékenység, az alumni-hálózatok, a szövetkezés, a csoport vállalkozás stb.) A kooperatív működésünk alappillérei a részvétel, a fenntarthatóság, az identitás, a jogi keretek, valamint a tőke megléte és a finanszírozás elégségessége. Mindezek mellett reflektálunk az új társadalmi kihívásokra, többek között a zöld céloknak, programoknak történő megfeleléssel: környezeti hatékonysággal és az ökológiai lábnyom csökkentésére való törekvéssel.

Új megfelelési színterünk: az inklúziós követelményeknek megfelelő helyi, regionális és nemzetközi szükségletek integrált gazdasági-társadalmi ökörendszerek fejlesztése, s ugyanilyen fontosnak tartjuk a jól-léti kihívásoknak történő megfelelést is. Ez utóbbiban azért, mert a gazdasági hatékonyság mellett más jól-léti eredményeket is generál. Védjük a kockázatviselők érdekeit, a lehetőségeink szerint biztosítjuk a foglalkoztatást (és új munkahelyek létrehozását), ezek megtartását és az emberi méltóságnak megfelelő minőségét. A morális kihívásoknak való megfelelés során alapozunk a klaszter, az együttműködés hatásaira, valamint arra, hogy az értéklánc fejlesztési célokat is szolgál. A demokratikus irányításban alapvetőnek tartjuk az információs csatornák és szolgáltatások működtetését, a működés autonómiájának meglétét. A kooperatív működéshez kapcsolódó identitásaink, amelyek meglétére, fejlesztésére törekszünk: a földrajzi kiterjedés és a pénzügyi képességünk növelése, az irányítás során a kreatív piaci orientáltság figyelembevétele, és a „tudástermelés” hatékonyságának, eredményességének magas szintre emelése. Mindezek együtt azt is jelentik, hogy ehhez feltárjuk azokat a finanszírozási lehetőségeket, amelyek háttérfeltételként szolgálnak a működésünk folyamatos optimalizálásához.

4. Összefoglalás

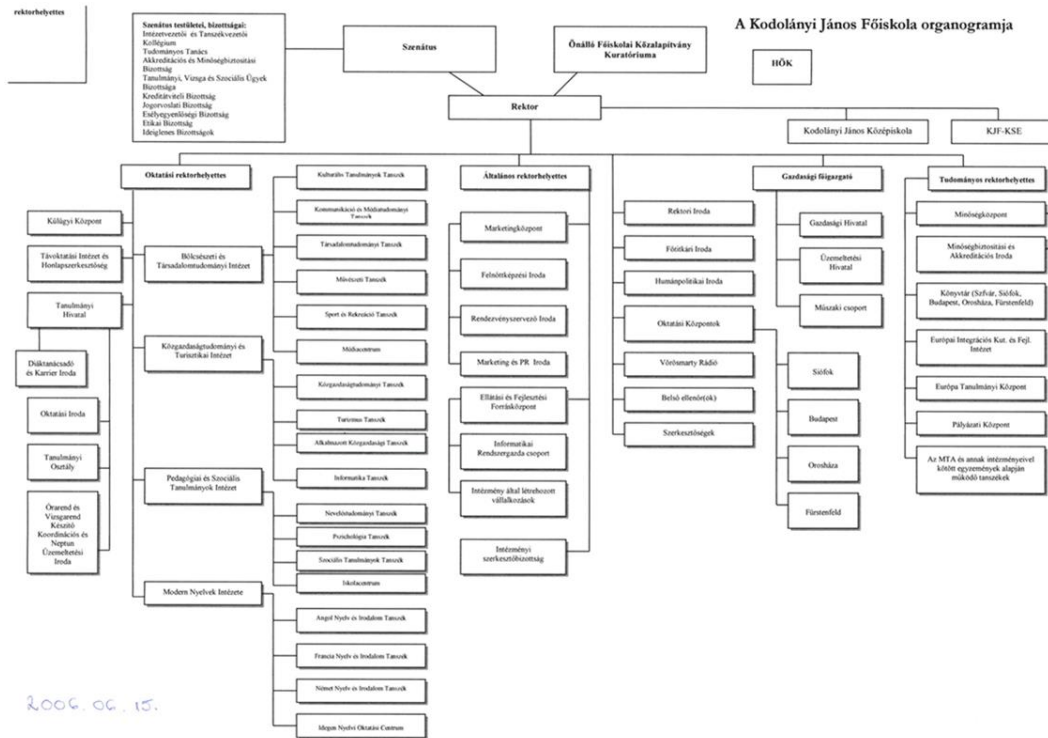
A Kodolányi János Egyetem mint innovatív felsőoktatási intézmény folyamatosan fejleszti, korszerűsíti a pedagógiai környezetét. Ebben az egyik hangsúlyos terület az új pedagógiai programja kidolgozása volt (2005–2014.), amely a sokoldalúan minőségbiztosított és jogvédett kooperatív modellt eredményezte. (PIQ & Lead™) Ez az egyetemünk részéről egy olyan szakmai-tudományos kutatásra alapozott felsőoktatási modell lett, amely egy lehetséges válasz volt a 21. századi kihívásokra. Ennek során a szervezetfejlesztés, a működési struktúra optimalizálása, a curriculumoknak a társadalmi-gazdasági szükségletekhez történt adaptálása, a módszertani kultúra megújítása, a minőségi paraméterek meghatározása mind azt szolgálták, hogy a Kodolányi ne csak a hazai felsőoktatási színtérben, hanem nemzetközi vonatkozásban is közvetlen szereplővé váljon. Ezért vállaltuk a hálózatosodásnak azokat a belső és külső szegmenseit, amelyek alapján stabil, vonzó oktatási-képzési környezetet alakíthattunk ki. Ennek eredménye lett az a felsőoktatási szerepvállalásunk, amely során az akadémiai szerepkörből átléphetünk a gazdaságfejlesztő és kultúramegtartó szerepkörbe. Ezzel biztosítottuk, hogy az egyetemünk főképpen már nem lokális, hanem regionális szinten működik, sőt, több területen a felsőoktatás nemzetköziesedése és globalizációja számos elemével rendelkezik. Egyetemünk

napjainkra olyan jelentős képzési-kutatási intézménnyé alakult át, amelyben a végzett hallgatók a hazai és a nemzetközi munkaerőpiacon elfoglalt helyükkel, az oktatók tudományos munkájával, minőséginnovációjával, tudományos publikációival, a hazai és külföldi konferenciák szervezésével, oktató- és hallgatóbarát környezetével, médiahálózatával, valamint az oktatás-kutatás szükségleteihez szükséges infrastruktúrájával megfelel a felsőoktatástól elvárt sikerességnek.

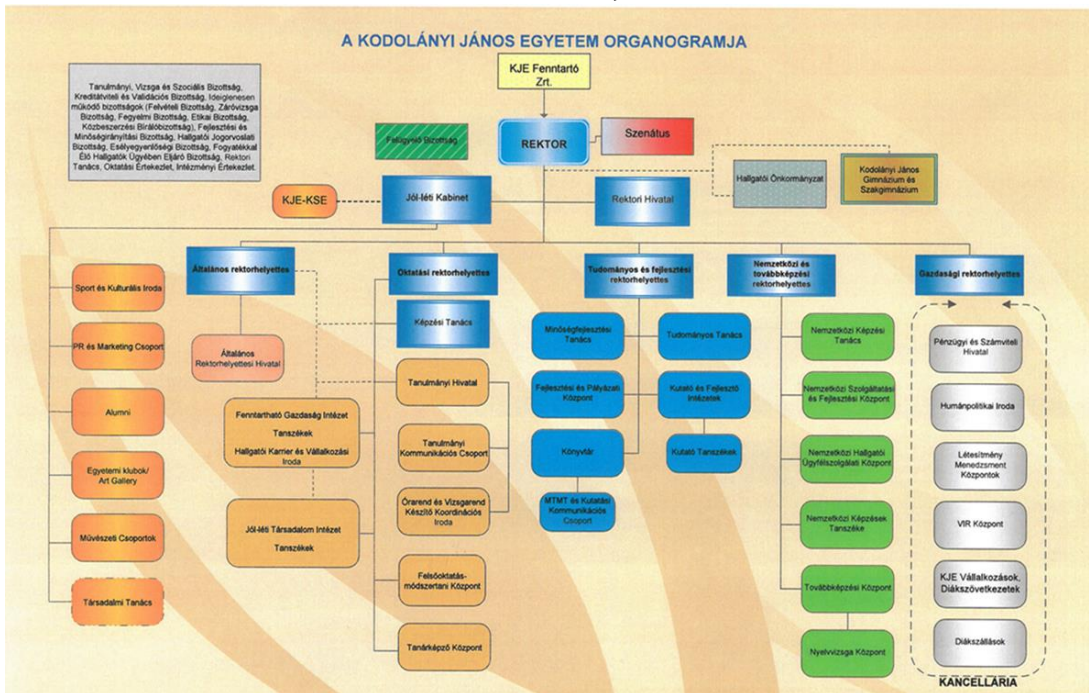
Irodalom

- Beszteri B., Majoros P. (2011, szerk.). *A huszonegyedik század kihívásai és Magyarország jövőképe*. MTA Veszprémi Területi Bizottság.
- Bolognai Nyilatkozat (1999). *Bologna Declaration. The European Higher Education Area. Joint declaration of the European Ministers of Education*, 1999. In: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:c11088> Utolsó letöltés: 2022. 01. 27.
- Bordás S., Kontó G. (2011). *Mentálhigiénés kutatás a Kodolányi János Főiskolán*. Kodolányi János Főiskola.
- Borsa M., Horváth T., Simon I. (2011, szerk.). *Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban*. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.
- Czippán K. (2003, szerk.). *Helyzetkép a fenntarthatóságról a hazai felsőoktatásban*. Környezeti Nevelési és Kommunikációs Iroda.
- Hervainé Szabó Gy. (2005). Minőségbiztosítás a felsőoktatási intézményekben. In: Varga N. (szerk.). *Az európai felsőoktatási térség felé*. Komárno, Szlovákia, Selye János Egyetem 75–112.,
- Kiss E. (2012). A globalizáció néhány újabb értelmezéséről. In: Beszteri Béla – Majoros Pál (szerk.), *Változó világ: társadalmi és gazdasági útkeresés*. MTA Veszprémi Területi Bizottság. 33–40.
- Kontó G., Mező V. (2010, szerk.). *Pályakövetés 2010*. Kodolányi János Főiskola.
- Mang B. (2003). Előszó. In: Czippán Katalin (szerk.), *Helyzetkép a fenntarthatóságról a hazai felsőoktatásban*. Környezeti Nevelési és Kommunikációs Iroda 5.
- Szabó P. (2008). *Az egységes európai oktatási térség és a magyar felsőoktatás problémái*. www.kodolanyi.hu/szabadpart/16/16_tarstud_szabo.html. Utolsó letöltés: 2022. 02. 22.
- Szabó P. (2012). Magyar felsőoktatás-fejlesztés és versenyképesség nem konszolidált hazai és uniós gazdasági környezetben. In: Bús Imre – Klein Ágnes – Tancz Tünde (szerk.), *Értékkörzés és -átadás. Nevelés- és művelődéstörténeti tanulmányok*. Pécsi Tudományegyetem Illyés Gyula Kar. 129–136.
- Szabó P. (2011). Pedagógiai modellek bevezetésének lehetősége és szükségessége a felsőoktatásban. In: Tölgyesi József (szerk.), *A modern pedagógia új dimenziói: konferencia Bábosik István professzor 70. születésnapja tiszteletére*. Kodolányi János Főiskola. 28–37.
- Szabóné Mojzes A. (2010). Gondolatok a felsőoktatás tömegesedéséről. *Új Pedagógiai Szemle*, 5. sz. 16–23.
- Szolár É. (2009). A Bologna-folyamat kritikai fogadtatása a felsőoktatás irodalmában. *Magyar Pedagógia*, 109(2), 147–167.

Melléklet



Forrás: KJE archívum (ebben az időben a dokumentumok még fekete-fehér színben voltak archiválásra)



Forrás: www.kodolanyi.hu

A két szervezeti ábra jól tükrözi a korábbi tisztán akadémiai nézőpontú, szervezeti kultúrát, míg a jelenleg is érvényes struktúra az EFQM nemzetközi minőségi standardoknak is megfelel, és mégis minden akadémiai demokratikus elem megtalálható benne. A két szervezeti ábra közötti támogató létszám különbség – 270 fő. Így jelenleg a Kodolányi János Egyetemen a támogató szervezetben összesen 70-en dolgoznak, míg a főállású oktatói létszám meghaladja a 130 főt, ezen belül a minősítettség 93 %. A szervezeti modellváltás tette lehetővé, hogy a költségvetésben a funkciók romlása nélkül az oktatói oldal bértömegére helyezjük a hangsúlyt.