

MANAGING HARVARD: EGY ELIT EGYETEM IRÁNYÍTÁSA ÉS MŰKÖDTETÉSE

*MANAGING HARVARD: GOVERNING AND OPERATING AN ELITE
UNIVERSITY*

KECZER GABRIELLA főiskolai docens

Szegedi Tudományegyetem Juhász Gyula Pedagógusképző Kar,
Felnőttképzési Intézet

ABSTRACT

Harvard University is one of the leading higher education institutions of the world. Its faculty consists of 2.400 professors, and more than 10.000 are working in academic positions in its 18 hospitals. The number of students is 21.000 from 80 countries, and the over-application is sixteenfold. Harvard's annual revenue is \$ 4,2 billion, its endowment is \$ 32,7 billion. I analyzed the governance and management of Harvard and looked for conclusions relevant to Hungarian universities. I concluded that the strengths of the management of Harvard are the vast administration with sufficient resources, the management support to non-professional leaders from specialized units, the governing boards that provide external control and expertise, and the office of the provost. This central managing-coordinating unit is responsible for those non-traditional tasks, horizontal programs and initiatives that goes beyond teaching and research, it fosters to accomplish the university's strategic goals reflecting to the new challenges ensuring the renewal and progress of the institution.

1. Bevezetés

A Harvard az Amerikai Egyesült Államok legrégebbi felsőoktatási intézménye (1636). Nonprofit magánegyetem, 12, diplomát adó kara (schools) van a posztgraduális képzéseket kínáló Radcliffe Institute mellett. A Shanghai rangsorban a világ legjobb egyeteme, a QS Rankingen és a Times rangsorában pedig a második volt 2013-ban. Tanári kara 2.400 főből áll, emellett több mint tízezer dolgoznak akadémiai pozícióban a 18 oktatókórházban. (Forrás: Harvard 2013/2014) A teljes hallgatói létszám 21 ezer fő, 80 országból, a túljelentkezés átlagosan tizenhat-szoros. A Harvard éves bevétele és kiadása 2013-ban 4,2 milliárd \$ (882 milliárd forint), a pénzügyi alapja 32,7 milliárd \$ (6.867 milliárd forint) volt. Kutatásom során arra kerestem a választ, hogyan irányítják és működtetik az egyetemet, és meg lehet-e fogalmazni számunkra is releváns tanulságokat.

2. A Harvard irányítása

Az egyetem első embere az Elnök (President), jelenleg egy történelem professzor asszony. Tizenkét alelnöki funkció van: ügyvezető (executive), vezető jogtanácsos¹² (general counsel), egyetemi titkár (secretary of the university), a kampuszért, a közügyekért és kommunikációért, a volt hallgatókért, az emberi erőforrás menedzsmentért, a pénzügyekért, a tervezésért és projektmenedzsmentért, az információ-technológiáért, a stratégiai programokért és a könyvtárért felelős tisztségviselő.

Az ügyvezető alelnök az egyetem fő adminisztratív, üzleti és operatív tisztségviselője, aki felügyeli az egyetem pénzügyi, adminisztratív, emberi erőforrás, kampusz szolgáltatásait, a tervezést és a projektmenedzsmentet, az egészségügyi szolgáltatásokat, az információ-technológiát. Ő irányítja az egyetem központi adminisztrációját – ide tartozik 5 funkcionális alelnök, valamint az ombudsman, az egyetemi egészségügyi szolgáltatás igazgatója és az elnök speciális, az egyenlőségért és diverzitásért felelős asszisztense¹³.

A Provost (a továbbiakban: Igazgató) hivatalát¹⁴ 1992-ben hozták létre. Küldetése, hogy elősegítse az egyetemi polgárok és szervezeti egységek közötti együttműködést és menedzselje az akadémiai életet érintő politikákban és gyakorlatokban kezdeményezett egyetemi szintű változásokat. Olyan egyetemi szintű kezdeményezések tartoznak ehhez a funkcióhoz (a kezdeményezésekről lásd később), amelyek elősegítik az alábbi stratégiai célkitűzések megvalósítását:

- a karok, az oktatók és a hallgatók közötti együttműködés;
- a Harvard teljesítményének javítása az oktatók fejlesztése és előmenetelének támogatása révén;
- interdiszciplináris megoldások keresése kutatási problémákra;
- a nemzetközi jelenlét erősítése;
- az egyetemi kulturális élet élénkítése;
- egyetemi szintű információtechnológiai innovációk akadémiai és adminisztratív területeken;
- a technológia-transzfer, a szellemi tulajdon védelem, kutatási együttműködések az iparral, szabadalmi tevékenység biztosítása.

Az egyetemet két testület kormányozza: a Corporation – hivatalos elnevezése: a Harvard College Elnöke és a Társak (President and the Fellows of Harvard College), valamint a Felügyelők (Overseers) testülete. Ezek az egyetemi irányító tes-

12 A főtitkár hivatalában 15 szakember dolgozik, köztük 12 ügyvéd.

13 A speciális asszisztens hivatalában 12 fős stáb dolgozik, és 20, a karokon dolgozó munkatárs is bekapcsolódik a munkába.

14 Az igazgató mellett 1 helyettes, 4 aligazgató, 1 szenior aligazgató, 6 társigazgató, 1 szenior társigazgató és egy igazgató-asszisztens irányítja a hivatal tevékenységét.

tületek szokásos feladatait látják el. Közreműködnek az egyetem programjának kialakításában, biztosítják, hogy az egyetem hű maradjon a küldetéséhez, hogy folyamatosan a kiváló minőség és a fejlődés jellemezze. Mindkét testület jóváhagyja a főbb oktatói és adminisztratív kinevezéseket.

A Corporation az egyetem végrehajtó testülete. Tagja az egyetem elnöke, kincstárnoka, valamint 11 Társ, akik a Harvardon végzettek közül kerülnek ki (ezeket a Corporation választja őket a Felügyelők egyetértésével).¹⁵ ¹⁶A Corporation bizottsági struktúrában dolgozik. Felelősséget visel az egyetem akadémiai, pénzügyi és fizikai erőforrásaiért, valamint általános jólétéért. Foglalkozik hosszú távú stratégiai kérdésekkel, politikákkal és tervezéssel csakúgy, mint jelentősebb tranzakciókkal. Szilárd bizalmi testületként áll az elnök mögött nagy jelentőségű ügyekben, rendszeresen találkozik a dékánokkal, alelnökökkel és más tisztségviselőkkel, hogy terveket és programokat vitasson meg velük. Jóváhagyja az egyetem költségvetését, fontosabb pénzügyi projektjeit, kiadásait, a tandíjakat. Nagyobb jelentőséggel bíró oktatási kérdéseket is megtárgyal, amelyeket az elnök és a dékánok visznek a testület elé.

A Felügyelők testületének szintén tagja hivatalból az elnök és a kincstárnok, emellett 30 választott tagja van. A tagokat hat évre választják a harvardi diplomával rendelkezők.¹⁷ A felügyelő testület tagjai szerteágazó tudással és tapasztalattal rendelkeznek. A testület befolyással van az egyetem stratégiai irányvonalára, tanácsot ad az egyetem vezetésének a prioritásokat és a terveket illetően, és a hozzájárulása szükséges a Corporation bizonyos akcióihoz. Legfontosabb feladata a több mint 50 látogató bizottságának a koordinációja és felügyelete. Ezek rendszeresen áttekintik az egyetem karainak, tanszékeinek, programjainak és tevékenységeinek a minőségét és irányának helyességét, külső szemmel objektív véleményt alkotnak és a felügyelő testületnek jelentenek. A legtöbb tagja amerikai (többségében nem massachusettsi), de van egy mexikói és indiai Felügyelő is.

A Harvard kormányzási rendszere tehát úgynevezett duális rendszer, melyben külön testület látja el az ügyvezetői és a felügyelői funkciókat.

A Harvard operatív működtetését az adminisztratív irodák végzik, ezek a következő területekért felelősek: volt hallgatók (alumni)¹⁸, művészetek, atlétika, beiskolázás, kurzusok, EdX (a Harvard és a MIT közös MOOC nonprofit szervezete), foglalkoztatás, Harvardx (lásd később), könyvtár és akadémiai kutatás, múzeumok, online tanulás, kutatás, IT. A Harvard irányítási rendszerét a 2. ábra mutatja.

15 2010-ig a Corporation-nak csak 7 tagja volt.

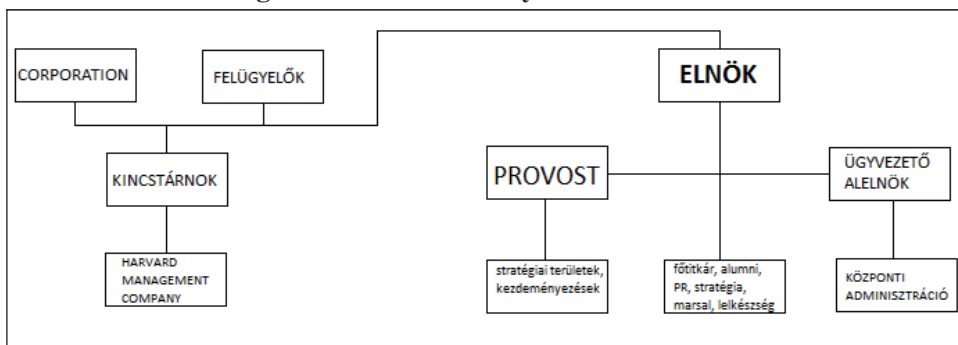
16 A legtöbb kinevezett három tagot 500 jelölt közül választották ki.

17 Ez 1685 óta van így; azért lett a végzettek joga a felügyelők megválasztása, hogy ezzel is érvényre juttassák az egyetem szoros kapcsolatát a nemzetközösséggel.

18 Az alumni testület meglehetősen komoly szervezet. Végrehajtó bizottságának 13 tagja van, vannak igazgatói (és igazgató tanácsa), melyek egy részét a volt hallgatók választja meg, és 13 bizottsága. Ezek mellett 43 szakember dolgozik.

1. ábra: A Harvard irányítási rendszere

Figure 1: Governance system of Harvard



Forrás: Harvard 2012/13/b alapján saját szerkesztés

Az elnöki pozíciót egy kiváló oktató-kutató tölti be, mellette azonban, az ügyvezető alelnök és az Igazgató felügyelete alatt, hatalmas létszámú, professzionális hivatalok és irodák dolgoznak az egyetem operatív irányításán és működtetésén. Az egyetem kormányzását végző testületek pedig a külső kontrollt és a szakértelmet egyaránt biztosítják. Ezekben a testületekben az egyetemhez kötődő, azért különös felelősséget érző és az intézményt jól ismerő egykori diákok (a Corporation Tagjai) és független szakemberek (Felügyelők) egyaránt helyet kapnak. Az egyetem felsővezetői tagjai ezeknek a testületeknek, de a testületi tagok többsége az intézménytől független, így személyes érdek, kapcsolat, szempont nem zavarja az objektivitást. Így módon a Harvard irányítási rendszere megfelelően ötvözi az akadémiai értékeket megtestesítő és képviselő tudós-elnök, a kellő létszámú és professzionális apparátus, az elkötelezett és az egyetemet ismerő volt hallgatók és a független szakemberek kompetenciáit. Az egyetem volt hallgatóinak bevonása az egyetemirányításba (tagi pozíció a Corporation-ban, a Felügyelők megválasztásának a joga) egyrészt az egyetemhez köt olyan szakembereket, akik meghatározó szerepet töltenek be a gazdaságban, a társadalom más alrendszeriben és a politikában, és megteremti a rendkívüli nagyságrendű támogatásszerzés alapját is.

3. Professzionális menedzsment-támogatás

A funkcionális területek hatékony működését professzionális menedzsment-támogatás biztosítja. Ilyen például az egyetem pénzügyi alapját kezelő befektetés-menedzsment cég, az egyetemi projekteket menedzselő csoport vagy az intézményi kutatással foglalkozó csoport.

Az 1974-ben alapított Harvard Management Company egy olyan befektetés-menedzsment cég, melynek egyetlen küldetése a Harvard szolgálata az egyetem pénzügyi erőforrásainak hosszú távú befektetése és gyarapítása révén. Több mint 200 befektetési szakértőt foglalkoztat Bostonban, és egy sereg külső pénzügyi

menedzsert a világban. A HMC által kezelt pénzügyi alap jövedelmeiből finanszírozzák az oktatási programokat, a kutatást és ez fedezi a hallgatóknak nyújtott pénzügyi támogatásokat is. Igazgatótanácsa 13 fős, hivatalból tagja az egyetem Elnöke, Kincstárnoka, pénzügyi igazgatója és a HMC elnöke. A többi tagot a Corporation választja befektetési, ipari és akadémiai szakértelem alapján. Ügyvezető testülete 7 fő, alapvető feladata az egyetem pillanatnyi szükségleteinek és hosszú távú pénzügyi stratégiájának összehangolása portfólió-menedzsment, innovatív befektetések és kockázatmenedzsment segítségével.¹⁹

2013 szeptemberében a Harvard a felsőoktatás történetének legnagyobb forrás-teremtési kampányát (Harvard Campaign) indította el. A cél 6,5 milliárd \$ (1.365 milliárd HUF) összegyűjtése²⁰ a következő konkrét célokra:

- a kampusz fejlesztése;
- a School of Engineering and Applied Sciences jelentős bővítése;
- a hallgatói lakóépületek modernizációja;
- a Harvard globális jelenlétének erősítése;
- a hallgatóknak nyújtott pénzügyi támogatás növelése;
- a Faculty of Arts and Sciences erőforrásainak bővítése.

A befolyó összeg 45%-át kutatásra (energetika, környezetvédelem, idegtudomány és őssejt-kutatás), oktatásra és az oktatók munkafeltételeinek biztosítására fordítják, 25%-át a hallgatók pénzügyi támogatására és a hallgatói élmény fokozására, 20%-át az épületekre és építkezésekre, és 10%-át új kezdeményezésekre.

A Projektmenedzsment csoport (Harvard Planning and Project Management) szakmailag támogatja az egyetem fizikai erőforrásainak (campus, ingatlanok, fizikai környezet) bővítésére vonatkozó tervezési és projektmenedzsment tevékenységeket. Küldetése annak biztosítása, hogy a fizikai környezet a lehető legnagyobb mértékben elősegítse az akadémiai kiválóságot. Egyetemi kliensek számára a koncepció kialakítástól a befejezésig/létesítmény-átadásig vállalja projektek teljes menedzselését. Fontos tevékenységük a projekt tervezés, a projekt kontroll, a projekt információs rendszer működtetése, a projekt dokumentáció, a kockázatmenedzsment, a beszerzésmenedzsment. Biztosítják a szakértelmet, az információáramlást, valamint azt, hogy a projektek összhangban legyenek az egyetemi politikával és a projektekre fordított összeget a legelőnyösebben használják fel.

19 1972 óta két, részvényesi felelősséggel foglalkozó (shareholder responsibility) bizottság is működik a HMC mellett. Az egyik egyetemi polgárokból áll, és véleményezi a Harvard részvényesi döntéseit (azokban a vállalatokban, melyekben az egyetem részvény-tulajdonos) a társadalmi felelősségvállalás (emberi jogok, környezetvédelem, egyenlő bánásmód stb.) szempontjából. A Corporation részvényesi felelősség bizottsága pedig ennek alapján meghatározza, hogy a Harvard milyen álláspontot képviseljen, hogyan szavazzon ezekben a kérdésekben a vállalatok döntéshozó testületeiben. Ez a bizottság kezdeményezi a befektetéseket vagy a kivonulást különböző cégekbe, cégekből. Pl. 2006-ban kivonult olyan olajtársaságokból, melyek a népi társasban vétkes szudáni kormánnyal üzleteltek.

20 2,8 milliárd \$-t már összegyűjtöttek. A legutóbbi, 1999-es kampányban összesen 2,6 milliárd \$ támogatás folyt be az egyetem pénzügyi alapjába.

Az intézményi kutatással foglalkozó csoport (Institutional Research) az Igazgató hivatalában működik 11 fővel. Feladata összegyűjteni, rendszerezni és elemezni az intézményre vonatkozó adatokat a kötelező beszámolókhöz és a döntéshozatalhoz. Pontos, naprakész és felhasználóbarát információkat szolgáltat, az igénylőtől és a felhasználástól függően. Tevékenységei:

- adatszolgáltatás az egyetemről (például a kormányzatnak, a sajtónak és az évente kiadott Harvard Fact Book számára);
- adatgyűjtés és statisztikai elemzés (például elégedettségmérés, oktatói fejlődés, hallgatók íráskészségének felmérése, oktatás hatékonyságának elemzése, nemzetközi beiskolázási felmérés);
- egyetemi bizottságok munkájának háttértámogatása;
- rendszerelemzés a Harvardon belül és a társintézmények körében;
- tényekkel alátámasztott ajánlások, háttéranyagok készítése döntéshozatalhoz (például feljegyzések a kormányzó testületeknek, növekedési elemzések, benchmarking, szakirodalmi áttekintések).

A Harvardon ilyen és ehhez hasonló szervezetek és szervezeti egységek biztosítják azt, hogy az egyes funkciók, döntéshozók és kliensek professzionális menedzsment-támogatást kapjanak, és így az általuk képviselt területek hatékonyan, az egyetemi érdekeket mindenekelőtt szem előtt tartva működjenek.

4. Innovatív kezdeményezések

A Harvardon – többségében az Igazgató hivatalához kapcsolódóan – folyamatosan születnek olyan innovatív kezdeményezések, amelyek biztosítják az egyetem fejlődését, megújulását, dinamizálják az oktatást és a kutatást. Ezek közül három területet, az egyetemen belüli együttműködések ösztönzését, a munkaerő-fejlesztést és a vállalkozói kedv és innováció ösztönzését mutatom be.

4.1. Az egyetemen belüli együttműködések elősegítő kezdeményezések

Egy 13 karral működő egyetemen kiemelt stratégiai cél kell legyen a szervezeti egységek és egyetemi polgárok közötti együttműködés erősítése. A Harvardon erre számos program van – megfelelő pénzügyi háttérrel. Külön program és pénzügyi alap van a rövid távú együttműködések, a hosszú távú projektek és a hallgatói kooperációk ösztönzésére.

Rövid távú együttműködések támogatása:

1997-ben pénzügyi alapot hoztak létre a tanári karon belüli vegyes – legalább két kart érintő – munkacsoportok, mini-konferenciák, kurzusok támogatására, melyek egy-egy témára, problémára fókuszálnak (például környezet-gazdaságtan, egészségügyi informatika, vallás és globalizáció, az iszlám és a nyugati világ stb.). A támogatásra pályázni kell, az elnyerhető összeg maximum 25.000 \$ (5,25 millió HUF), melyet egy tanév alatt kell elkölteni.

Hosszú távú együttműködések támogatása:

Az egyetem jelenleg több mint egy tucat hosszú távú karközi programot támogat központi forrásból. Ilyenek pl. a China Fund, a Center for Environment, a Center for Internet and Society, a Center for Ethics, a latin-amerikai, afrikai, ázsiai, iszlám tanulmányok, a Global Health Initiative, az Equity Initiative etc.

Hallgatói együttműködések támogatása:

A legalább 3 kar legalább 10 hallgatójának együttműködésére elnyerhető éves támogatás 4.000 \$ (840.000 HUF). Tipikusan konferenciákra, külső meghívott előadói sorozatokra és a csoportok működési költségeire fordítják az összeget.

4.2. A munkaerő fejlesztését szolgáló kezdeményezések

A Faculty Development and Diversity (FDD) csoport feladata a munkaerő-fejlesztésre és sokszínűsége irányuló intézményi politikák kidolgozása és megvalósítása, egyetemi szintű programok kezdeményezése, végrehajtása és értékelése, valamint a kinevezések felügyelete és értékelése. Néhány példa az innovatív kezdeményezéseik közül: az új munkatársak beillesztését segíti, hogy a New Faculty Institute minden tanév elején rendezvényt szervez az újonnan kinevezett vagy új pozícióba került oktatóknak, melyen útmutatót kapnak új életükhöz a Harvardon, a napi munkavégzésükhöz, és segítséget kapnak személyes karrierútjuk megtervezéséhez. Az informális kapcsolatok kialakítását segíti a Harvard Faculty Geomap, amely egy internet-alapú, interaktív, hálózati eszköz, mellyel a Harvard oktatói megismerhetik egymást és kapcsolatba léphetnek egymással közös szülőhely, érdeklődési kör és más paraméterek alapján. Az oktatók módszertani fejlesztését szolgálja a Talking About Teaching című egyetemi szintű szeminárium-sorozat, melyet oktatók tartanak oktatóknak. Mesteroktatók bemutatják pedagógiai módszereiket, majd megvitatják azok adaptációjának lehetőségeit más tudományterületekre és kurzusokra. Az oktatók publikációs tevékenységét segítő az FDD rendszeresen szervez workshopokat a publikálás technikáiról, melyeken kiscsoportos foglalkozások keretében nagy publikálási gyakorlattal rendelkező szakemberekkel vitathatják meg az oktatók saját tervezett publikációikkal kapcsolatos dilemmáikat. A professzionális toborzás érdekében 2011-ben hozták létre az Academic Recruiting Information eSystemet (ARIES), amely a munkaerő-toborzás egyetemi szintű, központi, online rendszere. 3 év alatt 24.000 jelentkezést kezelt 475 oktatói állásra. A helyi közösséggel való kapcsolatot és a diákok munkavállalását segíti a WATCH Portal, amely a háztartásokat a diákmunkásokkal kapcsolja össze, és jelenleg több mint 2000 aktív használója van. A háztartások feltehetik a portálra álláshirdetéseiket, alkalmi munka hirdetéseiket és last-minute igényeiket (pl. gyermekfelügyelet, korrepetálás), megjelölve, hogy milyen kompetenciákat várnak el a jelentkezőktől. A diákmunkások feltölthetik profiljukat, életrajzukat, kereshetnek munkát és jelentkezhetnek azokra, email értesítést kérhetnek a munkalehetőségekről vagy azonnali riasztást a last-minute megbízásokra. (Forrás: Harvard 2013/2014)

4.3. Az innováció és a vállalkozói szellem ösztönzésére irányuló kezdeményezések

Az Innovációs Laboratóriumot (i-lab) a csapatmunkában végzett vállalkozói tevékenység ösztönzésére hozták létre 2011-ben, ugyanakkor a Harvard polgárainak vállalkozókkal és Boston közösségével való szorosabb együttműködését is szolgálja. Nyitott minden olyan egyetemi polgár számára, aki kedvet érez vállalkozói, innovációs tevékenységhez. Területe közel 2.800 négyzetméter, 250 munkahely, 24 konferenciaterem, kisebb terem, videokonferencia-terem, futópados írópult, felszerelt konyha van benne.

Az i-lab-ban biztosított lehetőségek:

- vállalkozói és innovációs kompetenciák fejlesztése: vállalkozói és innovációs kurzusok (7-féle kurzus/félév), videó-könyvtár, workshopok, adatbázisok, versenyek, technológiai kísérletezés²¹;
- szakértői támogatás: külső – vállalkozási, jogi és technológiai – szakértőkkel való egyéni, személyes konzultáció²²;
- vállalkozói inkubátor program: hallgatói startup vállalkozások támogatása 12 hetes program keretében (co-working munkahely biztosítása, workshopok, ipari kerekasztal, mentorálás);
- tapasztalati tanulás (learning by doing): aktív szakmai tanulmányutak²³, startup hetek, intrapreneur lab – nyári gyakorlat, melynek során olyan termékek és szolgáltatások kifejlesztésén dolgoznak a csapatok, amelyeket azután az egyetem partneregé, a Fidelity Investments segít piacra vinni.

A President Challenge olyan verseny, melyben az elnök komplex problémák (például fenntartható fejlődés, egészségügy, innovatív oktatás, energetika, hatékony kormányzás stb.) innovatív megoldására hívja a hallgatókat. Egy előértékelés után az ígéretes pályázatot benyújtó csapatok 5 ezer \$ támogatást kapnak a projektjük kidolgozására. A díjak összege 100.000 \$ (21 millió HUF), amit az első négy csapat között osztanak szét. 2014-ben 130 csapat indult a versenyen, az első helyezett egy egészségügyi okostelefon alkalmazás lett, amely 70.000 \$ (17,5 millió HUF) díjazásban részesült. (Harvard Gazette 2014) A kezdeményezés három évvel ezelőtt indult, 6 nyertes csapat azóta is tovább dolgozik a projektjén, és 6 millió \$ (1,25 milliárd HUF) támogatást szereztek azóta a munkájukhoz külső forrásokból.

21 A HackLab egy olyan „technológiai játszótér”, ahol a hallgatók a legújabb technológiákkal ismerkedhetnek meg mentorok segítségével.

22 Ha van egy ötleted – például termékfejlesztés –, konzultálj külső nagyágyúkkal, mondjuk az Amazon Web Services technikai vezetőjével.

23 A kreatív művészet terén vállalkozást indítani szándékozó hallgatóknak New Yorkba szerveztek – 2 hónapos komoly, előkészítő projekt munkát követően – „tanulmányi kirándulást”, melynek során megismertették őket potenciális partnerekkel – befektetőkkel, hasonló vállalkozásokkal, szakértőkkel – majd projekteket valósítottak meg ezekkel.

Az egyik 2012-es győztes csapat vállalkozást alapított, laboratóriumot hozott létre és 7 alkalmazottat foglalkoztat. A dékánok is hirdetnek kari challenge-eket.

A HarvardX az oktatásban és kutatásban ösztönzi és segíti az innovációt, a technológia jelentette új lehetőségeket kapcsolja be az oktatásba és a kutatásba. Ennek égisze alatt online oktatási eszközöket fejlesztenek ki, keresik az innovatív pedagógiai megoldásokat a hagyományos oktatásban, és kutatják a pedagógiai innovációk hatásait.

Hasonló stratégiai célkitűzések (együtműködés, vállalkozó kedv erősítése, innovatív szellem, a gazdasági szférával való kapcsolat stb.) szinte minden 21. századi egyetemen megfogalmazódnak, azonban ezek megvalósítása nem, vagy csak nehezen lehetséges a hagyományos egyetemi funkciókra létrehozott vezetői pozíciók égisze alatt és a hagyományos funkcionális szervezeti egységek keretei között. Az Igazgató hivatalának létrehozásával a Harvardon egy olyan központi, irányító-koordináló egység született, amely „gazdája” azoknak az összegytemi, horizontális programoknak, melyek nem a hagyományos egyetemi feladatokat valósítják meg, hanem a szervezet új kihívásokra született stratégiai célkitűzéseit, és ezzel az egyetem megújulását, fejlődését biztosítják.

5. Összegzés

A Harvard irányítási rendszerét és működését megvizsgálva megállapítható, hogy a funkcionális szervezeti egységek kiterjedt, jól strukturált és erőforrásokkal megfelelően ellátott hálózata komoly professzionális menedzsment támogatást nyújt az akadémiai vezetésnek, a kormányzó testületek pedig a szakértelmet és a külső kontrollt biztosítják. Az Igazgató hivatalának létrehozásával a Harvardon egy olyan központi, irányító-koordináló egység született, amely „gazdája” azoknak az összegytemi, horizontális programoknak, melyek nem a hagyományos egyetemi feladatokat valósítják meg, hanem a szervezet új kihívásokra született stratégiai célkitűzéseit, és ezzel az egyetem megújulását, fejlődését biztosítják.

FELHASZNÁLT IRODALOM

Harvard (2011/2012/a): Common Data Set 2011/2012. Harvard University, Boston.

Harvard (2011/2012/b): Harvard University Fact Book 2011/2012. Harvard University, Boston.

Harvard (2013/2014): Faculty Development and Diversity Report 2013/2014. Harvard University, Boston.

Harvard Gazette (2014): Healing Outside the Box. 2014.05.12.

www.harvard.edu. Adatok letöltve: 2014 május.