

EGYETEMEK IRÁNYÍTÁSA – A KÖZÉPKORI EGYETEMTŐL A BOLOGNA-FOLYAMATIG

Barakonyi Károly

DSC, tanszékvezető egyetemi tanár, PTE – barakonyi@ktk.pte.hu

A hazai felsőoktatási rendszer – benne az irányítási, vezetési rendszer – jelentős strukturális átalakítások előtt áll. Az elmúlt ötvenhatvan év sem szűkölködött felsőoktatási változásokban: elég, ha az ötvenes években külső politikai nyomással kikényszerített átalakításra gondolunk, amikor a XX. század első felére kialakult magyar felsőoktatási rendszert kellett átalakítani a *szovjet modell* mintájára, vagy az 1993. évi törvényre, amely ezt a hagyományainktól idegen felsőoktatási rendszert reformálta – háború előtti minták alapján. Ez az átalakítás azonban alig stabilizálódott (gondoljunk a viharokat kavaró integrációs hullámra), máris – mégpedig az előzőeknél radikálisabb – strukturáreform áll előttünk. Az 1993-as törvényben manifesztálódott reform idején ugyanis a hazai reformok a II. világháború előtti egyetem ideájához, szervezeti-működési modelljének egyes elemeihez nyúltak vissza, ami addigra a fejlett világban már túlhaladott modellnek számított. A kilencvenes évek derekára Nyugat-Európában olyan folyamatok bontakoztak ki, amelyek egy *egységes európai felsőoktatási térség* kialakítását – ennek érdekében az európai egyetemek strukturáinak közelítését – célozták, és a Bolognai Nyilatkozathoz vezettek. E folyamathoz hazánk is csatlakozott. A struktúraátalakítás *irányítási reform nélkül* nagy valószínűséggel kudarcra ítéltetik, e téren is változás szükséges. A megvalósítandó strukturális reformok az elavult intézményi irányítási strukturák korszerűsítését is maguk-

ba foglalják. A politikai és gazdasági rendszerváltás után *a hazai felsőoktatás most érkezett el a saját rendszerváltásához*. Jelen tanulmány e folyamat előzményeinek jobb megértéséhez, a változás szükségességének elfogadásához kíván segítséget nyújtani.

1. Az intézményirányítás középkori hagyományai

Az európai egyetemek vezetési rendszereinek kialakítása a középkori egyetem tradícióira vezethető vissza. A hat-nyolcoszáz évvel ezelőtti szervezeti forma, az irányítás eszközei összhangban álltak az *akkori szervezet* feladataival, működésének bonyolultságával. Mivel mind a szervezet, mind a folyamatok, mind a működés egyszerű és áttekinthető volt, az akkori irányítási rendszer is – ezzel összhangban – egyszerű megoldásokkal jellemezhető. Az első (XII-XIII. századi) tudományegyetemek kialakulásáról viszonylag keveset tudunk, de ennek ellenére az irányítási rendszer lényegi elemei rekonstruálhatók. Az első középkori egyetemek spontán módon jönnek létre bizonyos szellemi szükségletek kialakítására, működésük leírása kezdetben esetleges. A később (XIV-XV. században) alakuló egyetemek is ezt a korai mintát követik.¹ Ebből az időből azonban már több feljegyzés maradt ránk.

¹ Az egyetemi irányítással kapcsolatos megállapításokat a Pallas lexikon kitérő összefoglalása, valamint Weszely Ödön és Tóth Tamás publikációi alapján tekintjük át.

Infrastruktúra

Az egyetemi infrastruktúra, az oktatási és tanulási technológia a középkorban rendkívül egyszerű volt. A középkori egyetemeken nem találunk költséges laboratóriumokat, épületegyütteseket, drága felszerelést: néhány nagy tudású, tanítani kívánó személy és néhány tanulni vágyó fiatal alkotja együtt az egyetemet. Az egyetem sokáig ezeknek az embereknek az együttesét jelenti.

A kezdetben használt *studium generale* elnevezés nem jelenti még a tudományok összességének központját: inkább arra utal, hogy az előadások nyilvánosak, a világ bármely tájékáról jöhetnek tanulni vágyó ifjak. „A tanultak és tanulók társasága lévén a fő, épületekre csak akkor kerül sor, midőn az univerzitás már bizonyos hatalmat és befolyást szerzett, s mint élő szervezet, érezettni kezdte magát az illető közösségben, a politikai testben vagy nemzeti életben” (Pallas)

Az egyházi és világi hatóságok az egyetemeket privilégiumokkal látják el. Így például III. Honorius pápa 1233-ban kimondja az előadások tartásának jogát (*venia legendi*), I. Frigyes a hallgatók szabad utazását biztosítja (lásd Bolognai Nyilatkozat: a hallgatói mobilitás feltételeinek biztosítása, ahol ez a gondolat ismét megjelenik. . .). A privilégiumok egy részét a pápa, más részét a császár (fejedelem) adta. Az alapító okleveleket ezért rendszerint mindkét fél kiadta. Az egyetemek szinte a kezdetől megkapták a bíraskodás jogát is, ami egészen a modern időkig fennmaradt.

Szervezeti formák

A középkori egyetem szervezetét *nyilvános* jellege és a *tudományszakokra* való felosztás határozta meg.

• A nyitott jelleg *soknemzetiségű* hallgatósságot eredményezett, az első szervezeti tagozódás is természetes módon ennek alapján jön létre. Először a különböző tájakról, országokból érkezett tanulók

csoportosultak *nációkká* a csoportszellem kialakítása, egymás védelme és támogatása céljából. A nációk spontán módon önkormányzati joggal bíró valóságos testületekké szerveződtek, saját főnökükkel (Párizsban *prokurátor*, Bolognában *consigliarii* elnevezéssel), saját pénztárral (*bursa*) a szegény sorsúak segélyezésére. Pádovában a nációk között külön magyar testület is található. A nációk megtartották hazájuk nyelvét, ápolták szokásait. Az egyetem pénzügyeit, külső kapcsolatait a *nációk gyűlésein* vitatták meg. A prokurátorok választották meg a rektort, aki eleinte csak a legfőbb tisztségviselője volt az akadémiai közösségnek. A prokurátorok – a rektor vezetésével – alkották az akadémiai törvényszéket.

• A *tudományszakok* szerinti tagozódás a hasonló területen működő tanárok összetartásának eredményeként alakulhatott ki: önként alakított csoportjaikban együtt szabályozzák tantárgyaikat, a tanulókat illető ügyeiket. Amint a csoport *magistereinek* száma elér egy szintet, kialakul a szakmai kör, vagy *fakultás*. A tudományszakokra külön szabályzatok készülnek.² A fakultások létezése a XIII. század végétől lesz általánosan elfogadott (Bolognában ezt a szakosodást kollégiumnak nevezik). Ezek autonóm testületekként működnek, gyűléseket tartanak, szabályozzák tanulmányi rendjüket, dékánt választanak, fokozatokat (*gradus*) osztanak. A fakultások száma három és öt között mozgott. Az általános alapozást adó *artium*-ból³ lett később a bölcsészeti és a természettudományi fakultás.

² A párizsi egyetemen előbb készül külön szabályzat a filozófia és külön a teológia oktatására, minthogy megalkul az önálló fakultás. A teológia fakultás csak 1260 táján kezd működni, a jogi fakultásnak 1271-től van önálló pecsétje, az orvosi karra 1265-ben választanak először dékánt. Az egyetem csak 1277-ben ismeri el formailag is a fakultásokat. (Pallas)

³ A tanulmányok a szabad művészetek (*liberal arts*) tanulmányozásával kezdődtek, majd ezután iratkoztak be a hallgatók a teológiai, jogi vagy orvosi fakultásokra.

Az egyetemek kormányzása

„A tudományegyetemek a tudományok köztársaságai. Ez a szólam megfelel a ténynek, mert mind a párizsi, mind az olasz tudományegyetemek kormányzásukra nézve valóságos köztársaságok, mégpedig a nemzetek (nációk) és a fakultások független társulataiból, szövetségéből alakult köztársaságok. Önkormányzati joguk elsősorban *tisztviselőik szabad megválasztásában* nyilvánult meg, továbbá abban, hogy e tisztségek *rövid ideig* tartottak, és végül abban, hogy *tiszteletbeliek* voltak. Ebből következett a hivatalok mozgékonyasága, a tisztviselő személyzet gyakori cserélődése.” (Pallas) A rektor, a dékánok, a tanárok helyzete különféle időkben más és más.

A rektor

„A tudományegyetem első hivatalnokai, a nemzetek és fakultások feje: a *rektor*. Választották a nemzetek prokurátorai vagy elnökei, eleinte rendszerint az *artium* fakultás tagjai közül; később, az újabb tudományegyetemen, felváltva a nemzetek (*nációk*) és a fakultások tagjai közül. Párizsban például 1266-ig a rektort csak egy hónapra vagy hat hétre választották; később ezt az időt kiterjesztették lassanként egy évre, nagy ritkán két évre, mert a tudományegyetemek is mint általában a demokratikus társaságok féltékenyek voltak jogaikra, s szuverenitásukat idegenkedtek hosszabb időre egy személyre ruházni.

A XIV. századtól a rektort már többnyire az *egyetemi tanárok* választják, ettől kezdve már egyértelműen ő a tudományegyetem feje, kormányzója; csak Oxfordban és Prágában volt kivétel e részben, hol a legfőbb hatalom a kancellárra volt ruházva, ámbar csak névlegesen, mert Oxfordban a kancellár *eo ipso* a tudományegyetem rektora.

Bolognában a rektor csak kivételesen került a tanárok közül ki, rendszeren a tanulók közül választották, kinek huszonöt évesnek

és nem szerzetesnek kellett lennie. Többnyire a tehetősebb ifjak viselték e tisztelet, akik a méltósággal járó költségeket megbírták. Rendszerint csak egy rektora volt a tudományegyetemnek, kivéve az olasz tudományegyetemeket (Bolognát, Padovát stb.).

A rektor nagy tekintélyét a *magnificus* jelző mutatja, mely címet a középkorban csak fejedelmek viselhettek; hozzá illő fényes ruházat és nagy kíséret különböztette meg a legfőbb méltóság viselőjét, valahányszor megjelent a közönség körében.” (Pallas)

Prokurátorok

„A prokurátorok a nemzetek (nációk) köz-igazgatói: Cambridgeben vice-rektorok; adminisztrációjukról könyvet vezettek (*liber procuratoris*), szintúgy, mint a rektorok (*liber rectoris*); néhol (például Montpellierben) joguk volt a hanyag tanárokat tisztjük teljesítésére inteni. Ez a tiszt is elsőben csak egy hónapig tartott, később egy esztendőig. Voltak ezen kívül az olasz tudományegyetemen kincstárnokok: a tanárok vagy a tanulók kebeléből választva. Az akták, kimutatások készítését Párizsban iktatóra bízták, Olaszországban jegyzőre vagy levéltárnokra.” (Pallas)

A középkori egyetem rektori tisztsége *összhangban volt korának igényével, az akkori egyszerűbb felépítésű egyetem szervezeti sajátosságaiival*. A tisztség tiszteletbeli, rövid időre szóló, gyakorlati hatalom nélküli méltóság volt, ami inkább az egyetem tekintélyét, mintsem viselője személyes hatalmát szolgálta. Ez a továbbélő rektori funkciófelfogás napjainkra teljességgel elavulttá és anakronisztikussá vált, mivel a professzionális vezetési iránti igényt nem képes kielégíteni.

Miért fontos a középkori egyetem működésének ismerete?

A középkori egyetem intézményirányítási kérdéseivel viszonylag részletesen foglalkoztunk. Ennek több oka is van. Az egyik oldalon az

egyetemi tradíciók állnak. Az európai egyetemek (köztük a hazai egyetemek) értékrendje, szervezeti kultúrája, működése *mélyen ágyazódik a középkori humanista hagyományokba*. Ideák, értékek, számos szokás, cím, szimbólum, ceremónia, de még szervezeti megoldások, választási procedúrák, egyes tisztségek is túléltek az évszázadok viharait.⁴ Ezek közül sokat meg is szeretnénk tartani, de sok olyan – főleg intézményirányítási – eszköz is fennmaradt, amelyek felett eljárt az idő. Azok a megoldások, amelyek egy *szegényes infrastruktúrájú, kevés hallgatót és oktatót befogadó* intézménynél még hatékony irányítási eszköznek bizonyultak (sok esetben évszázadokon keresztül működtek), a mai modern világban, a tömegoktatás és csúcstechnológiák világában bizony *már nem alkalmasak* bonyolult, nagy rendszerek irányítására. A megváltozott társadalmi-gazdasági környezet, a megváltozott intézmény elengedhetlenné teszi az intézménymenedzsment eszköztárának megújítását is.

A másik oldalon érdekes párhuzamokat vet fel a megvalósítása küszöbén álló Európai Felsőoktatási Térség. *Az új Európa is olyan értékek megerementését tűzi ki maga elé, amelyek a középkori egyetem esetében még természetes módon léteztek*, majd az idők folyamán eltűnedeztek. Ezeket a párhuzamokat a mellékelt táblázat foglalja össze.

A hallgatói mobilitás, a *peregrináció* a középkorban természetes jelenség volt, mint az is, hogy az egyetemen szerzett diplomát

⁴ „A középkori egyetemek egyes vonásai – bizonyos jogi formák és intézményi sajátosságok, különféle szertartások és elnevezések szintjén – nemcsak az újkorban, hanem még a legújabb korban is fennmaradtak, sőt napjaink európai (és amerikai) egyetemein is megtalálhatók. A „*tradicionális*” és a „*modern*” – vagy akár a „*premodern*” és a „*posztmodern*” – egyetem ideáltípusai között ilyen értelemben korántsem csupán alapvető különbségek és éles ellentétek mutathatók ki. Vagyis visszatekintve megkockáztatható a kijelentés, hogy a „*hagyományos*” egyetem nemcsak „*premodern*”, hanem „*protomodern*” (sőt olykor „*poszt-modern*”) vonásokat is mutatott. (Tóth, 2001, 97.)

valamennyi országban elfogadták. Hasonló a helyzet az oktatói mobilitással is. Az egységes Európai Felsőoktatási Térség kialakítása ismét megfogalmazta céljai között a hallgatói és oktatói mobilitást, a diplomák transzparenss és általánosan elfogadott rendszerének újbóli létrehozását.

- A *lépcsős képzés* a régi egyetemeken is kialakult. A tanulmányok első szakasza (*artes*) alapozó jellegű volt, erre épült rá a speciálisabb szakterületi képzés (orvosi, jogi, teológiai tanulmányok).

- De itt van a *korai specializáció* elkerülésének kérdése is, ami a középkori egyetem esetében fel sem merült: csak az *artium* fokozat megszerzése után vált lehetővé a szaktudomány-választás, a specializált tanulmányok folytatása

- A *nemzeti hagyományok ápolása* igen nagy szerepet kapott, hiszen az első szervezeti keretek (nációk) éppen a nemzeti hovatartozás alapján alakultak ki.

- A középsikolai alapozás, a *két lépcsős ősszehangolása* már ebben az időben is fontos kérdésként merült fel. A párizsi egyetemnek közel 10 ezer diákja volt, de túlnyomó többségük középszintű tanulmányokat folytatott, természetes kiválasztóddal csak a legtehetségesebbek folytattak egyetemi szintű tanulmányokat – lásd a mai időkben külföldön a felsőfokú szakképzés, a *community college* rendszerének kialakulása, térhódítása stb.

- Az *oktatás nyelve* a középkorban általában a latin volt. Korunk egyik legfontosabb kommunikációs eszközének szerepét egyre inkább az angol nyelv kezdi betölteni: eleinte a tudományos életben, de mára már egyre inkább az oktatásban is (lehetővé téve ezzel az intenzívebb hallgatói mobilitást).

A középkori egyetem tradícióinak ismerete nélkül a mai magyar egyetemi élet sok jellemzője nem érthető meg, nem magyarázható. *Egyrészt*, a középkori egyetem egyes intézményei mára szerepüket veszítették: a felsőoktatási modernizáció egyik feladata

az elavult és még napjainkban is továbbélő hagyományos struktúrák felszámolása és átalakítása. Másrészt, a középkori egyetem tradícióinak tanulmányozása olyan szemléletet, megoldásokat, rítusokat stb. mutat, amelyek továbbvitele vagy modern formában való feltámasztása a Bologna-folyamat tükrében is aktuális feladatunk a hazai felsőoktatás modernizációja során.

2. A II. világháború előtti intézményirányítás
Egyetemtípusok

A középkori egyetem az évszázadok során természetesen hatalmas változásokon ment keresztül. Mindazonáltal – a diverzifikáció ellenére – a XX. század első felében még számos jellegzetes vonása felismerhető mind értékrendjében, mind irányítási rendszerében. A múlt század

	Középkori egyetem	Mai magyar egyetem	Bologna-folyamat
Hallgatóság	A világ minden tájáról	Zömében hazai hallgatók	A világ minden tájáról
Nemzeti kultúra ápolása	Nagy szerepet kap a kulturális identitás	A kultúra ápolása, az értelmiségi létrenevelés elsikkad	Nemzeti kultúra ápolása + EU-identitás kifejlesztése
Nemzeti sajátosságok érvényesítése	Oktatásban nem, közösségi életben igen	Oktatásban igen	Oktatás felső szegmenseiben + EU-igények
Specializáció	Általános alapozás, későbbi specializáció	Korai specializáció, szakburjánzás, kevés szak	Későbbi specializáció, kevés alapozó szak, specializált ismeret később
Életen át tartó tanulás	„A jó pap holtig tanul”	Nem szerves része a felsőoktatásnak	Szervesen kapcsolódik a felsőoktatáshoz, a munka világához
Tudományszakok közti hallgatói mobilitás	Az első fokozat után választ diszciplínát	Gyakorlatilag nem létezik	Az 1-2. szemeszter után, még kis veszteséggel
Diplomák elfogadása	Az akkori keresztény világban elfogadott	Külföldön csak államközi egyezményrel, vagy egyéni eljárás során	Diploma Supplement, végzettség, szakképzettség, szakképzettségi regiszter
Hallgatói mobilitás	A peregrináció szokásos jelenség	Alacsony szintű	Magas szintű, intézményesített
Mobilitás elősegítése	I. Frigyes rendelete a védelmükre	Alacsony szintű	Intézményesített (tandíj, ösztöndíj, TB, stb), oktatókra is
Kinek az érdekeit szolgálja?	Egyház, fejedelem, császár	Állam, pártpolitika	EU-versenyképesség, társadalom igényeinek kielégítése
Oktatás nyelve	Latin	Általában magyar	Nemzeti, angol

1. táblázat • A középkori egyetem, a mai hazai egyetem és a Bologna-folyamat intézményének egybevetése

elején az alábbi tudományegyetem-típusokat különböztették meg:

- Az *angolszász* típusú magánegyetem (Oxford, Cambridge), amely a legtöbbet őrizte meg a középkori egyetem hagyományaiából. Szabad, egyházi színezetű intézmény, amely saját alapítványaiából él, anyagiilag független az államtól. Működésének középpontjában a tanítás áll. A tudományról az a felfogás él, hogy arra való, hogy az *emberi életet tökéletesítse*, tehát nem öncélú. A tanárok, hallgatók továbbra is kollégiumokban laknak, mint a középkori Párizsban (ezek akár világias kolostoroknak is tekinthetők), itt zajlik az iskolaszerű oktatás is (de már nem nyilvánosak az előadások). Az egyetem alapvető célja: *gentlemanek* számára általános műveltséget adni – a *nevelés a tanításnál is fontosabb*. A skót tudományegyetemen – bolognai mintára – a hallgatók választják a rektort: ez azonban csak méltóság, amivel a tudomány vagy a közélet kiemelkedő személyiségeit tisztelik meg. Különleges a *londoni egyetem* szerepe, ahol oktatás nem folyik, valójában a tudományágak vizsgáztató bizottságai alkotják az intézményt (más egyetemek hallgatói itt szerezhetik meg vizsgák letétele után diplomájukat). Az *angol állami egyetemek* jelentősen eltérnek Oxbridge-től: „gyakorlatiasabbak, bár a tudomány művelését nem engedik kivonni az egyetem működési köréből. Ám ezt arra az időre halasztják, mikor a hallgató már végzett, a kezdet nehézségein s az alapvető tanulmányokon túl van.” (Weszely, 1929. 26.)

- Az *angolszász* egyetem altípusai, az *amerikai* egyetemek és főiskolák állami beavatkozás nélkül, szabadabban fejlődtek, demokratikus szelleműek, rendkívül változatosak. Az amerikai egyetemek általános műveltséget nyújtanak, de lehetőséget adnak arra is, hogy a hallgató azzal foglalkozzon, ami őt érdekli – emellett szakembereket nevelnek, pályára készítene fel (orvos, jogász, tanár). Mindemellett a legjobb egyete-

mek már a múlt század első felében is nagy hangsúlyt helyeztek a magas színvonalú tudományos kutatásra is.

- Franciaországban a forradalom a *tudományegyetem helyébe szakiskolákat* állítva, a fakultásokat szétszórva söpörte el a középkori egyetem intézményét. Etatizáció, centralizáció, szekularizáció jellemezte a reformot. A napóleoni „*császári egyetem*” sokat veszített akadémiai szabadságából – egy újabb, hatásaiban máig ható reformhullám során (republikánizáció, racionalizáció, szcientifikáció) csak a harmadik köztársaság mondja ki ismét a tanítás szabadságát. Az oktatásügy *centralizált*, a *primer, seconder* és *tercier* szintjét nevezik *univertit*-nek. Az oktatásügy irányítását a század elején a közoktatási miniszter vezette kormányzó testület végzi. A miniszter vezetése alá tartoznak a tankezületek (*académies*), élükön igazgatóval. A szakiskolák az egyes szakmákra képeznek (orvosi, jogi, tanári stb.), a hivatalnoki státusú tanárok fő feladata az oktatás, vizsgáztatás, de nem várnak tőlük tudományos igényű kutatást. A századelő tudományegyetemi rangú intézményei a College de France, a Sorbonne, az École des Chartes, École Pratique des Hautes Études. A francia egyetemeket ekkor a racionalitás jellemzi, elsősorban életpályákra készítenek elő.

- A *német típusú tudományegyetem* is állami intézmény: az állam alapítja, gondoskodik fenntartásáról, de részt kér kormányzásából is. A német egyetem az *igazságot a megismerés kedvéért* kutatja, s nem a gyakorlati felhasználás céljából – ez a felfogás még Karl Jaspersnél is megjelenik. Sokmindent megtartott a középkori hagyományokból is: kari struktúra, saját testületi alkotmánya szerint működik, rektorát és dékánjait maga választja, tudományos fokozatot és habilitációt ítél oda. Ugyanakkor távolodik attól, hogy kizárólag hivatásra előkészítő iskola legyen (ami a francia felfogást jellemzi). Bizonyos szempontból az *angolszász* és a

francia típus ötvözeteként is jellemezhető: az angol egyetemhez hasonlóan általános és tudományos műveltséget nyújt, de szakmai pályákra is előkészít, a francia egyetemhez hasonlóan. A német egyetemen valósul meg az *oktatás és a kutatás egysége*: a hallgató a tudást a tudomány kiemelkedő művelőjétől kapja. Ilyen modellt valósított meg a múlt század elején Svájc, Ausztria, Hollandia, Magyarország, de a cári Oroszország⁵ is.

„A Napóleon és Humboldt nevéhez fűződő egyetemi modellekről kétségkívül elmondható: olyan bonyolult oktatáspolitikai reformstratégiák eredményei voltak, amelyek a francia, illetve porosz felsőoktatási rendszerek korabeli válságából egymással ellentétes irányban keresték a kibontakozás útját. Eközben úgyszólván egymás fonákjainak bizonyultak, együttesen pedig jól érzékeltetik azt, hogy az oktatási intézmények történetével és az európai kultúra modernizációjával kapcsolatban bizony az elmúlt évtizedekben és évszázadokban nemcsak kontinensünk keleti, hanem nyugati felének országaiban is számos komoly probléma és dilemma vetődött fel” (Tóth, 2001, 95.)

Állami irányítás a magyar felsőoktatásban

XX. század elején Magyarországon az állam alapítja a tudományegyetemeket, határozza meg szervezetüket, állít tanszékeket. A századfordulón hatvanhét felsőoktatási intézmény működött, köztük két tudományegyetem (Budapest és Kolozsvár), a műegyetem, három állami és hét felekezeti jogakadémia, egy-egy rajztanoda, gazdasági, bányászati és erdészeti akadémia, állatorvosi főiskola, vala-

⁵ A szovjet hatalom berendezkedése után a francia forradalom felforgató példáját követve átalakította ezt a struktúrát. A szovjet modell hasonlít a francia modellhez, amennyiben szétszórta a fakultásokat, leválasztotta az egyetemekről a kutatóintézeteket, a szakmákra való képzést állította előtérbe. Az 50-es évektől kényszerűségből Magyarország is erre az erősen centralizált szovjet modellre állt át.

mint négy gazdasági tanintézet és negyvenhat hittudományi intézet.⁶ Az egyetemek tanárai, vezetői államhivatalnoki státusban tevékenykednek, a tudományegyetemek közvetlenül a közoktatási miniszter irányítása alatt állnak. Ez az irányítás azonban többnyire közvetett (például katedrák betöltése, speciális támogatások stb.): inkább a fejlődési irányokra, a tudomány művelésének súlypontjaira irányul.

A kortárs szakírók fontosnak tartják a *tudomány szabadságának* biztosítását, a kormányhatalomtól való függetlenséget, a külső beavatkozások távol tartását. „Ez nem mindig volt meg, vagy legalább nem mindig kellő mértékben. Ma sincs meg a legtöbb államban, vagy nincs törvényileg szabályozva. Minél inkább előtérbe lép az egyetem szakiskola jellege, annál kevésbé van meg, s az egyetem minél inkább a tiszta tudomány művelőjévé válik, ez a követelmény annál inkább magától áll be, szinte a dolgok természeténél fogva. Ha az állam arról akar gondoskodni, hogy jó hivatalnokokat, orvosokat, tanárokat kapjon, erősen beavatkozik. Ezt tette a múltban a porosz állam, nálunk Mária Terézia, József császár, s ma is azt teszi egyes országok kormányai. De nem akarja egy ország kormányai sem zavarni a tudós ideális munkáját” – írja Weszely Ödön 1929-ben, majd így folytatja:

„Az olyan szervezeti reformok, minők például hogy hány kara legyen az egyetemnek? Kikből álljon az egyetemi tanács? Kik válasszanak rektort? A magántanárok s tanársegédek hogyan kapcsolódjanak az önkormányzatba? S az ifjúság hogyan vonassék ebbe bele? Az ifjúság *corporatio*-i hogyan szerveztessenek? – mind nem érintik az egyetem lényegét, ezeket célszerűségi szempontok szerint, sőt a körülményekhez képest más-más módon kell megoldani” (Weszely, 1929, 46–47.)

⁶ Ladányi, 1999 alapján. A továbbiakban a XX. századi hazai felsőoktatás tárgyalásánál nagymértékben támaszkodunk Ladányi Andor kitűnő munkájára.

Vegyük észre, hogy ez a felfogás a „tiszta” tudományművelésének és oktatásának talaján áll. Nincs itt még szó társadalmi igényekről, a felsőoktatás versenyképességéről, az oktatásnak a nemzetek versenyképességében játszott szerepéről. A fejlett országokban a kormány – éppen a társadalom egésze érdekében – már régóta beavatkozik az egyetemek életébe. Az egyetemi autonómia már régóta még csak nem is hasonlít tartalmában a tradicionális (középkori) megközelítéshez.

Ahhoz, hogy képet alkothassunk az intézmények irányítási rendszeréről, és meg tudjuk ítélni a korábbi időszakban alkalmazott szervezeti és vezetési módszerek adekvát jellegét, tájékozódnunk kell néhány meghatározó paraméterről. Ilyenek a hallgatói létszám, az oktatók és kiszolgáló személyzet helyzete, a tanulmányi rendszer fontosabb jellemzői, az intézmény irányításának jellege, a gazdasági és az akadémiai autonómia mértéke. Ezek ismerete azonban amiatt is fontos, hogy világosan lássuk, a körülmények, a belső és külső vezetési feltételrendszer megváltozása miért teszi alkalmasnak az akkor alkalmazott (és már akkor sem megfelelően működő) struktúrákat.⁷

Hallgatói létszámok alakulása

A millennium évében (1896) a hazai felsőoktatás 10 ezer – zömében magyar anyanyelvű – hallgatót számlált, az I. világháború kitörése idejére a szám közel megduplázódott (18 206 fő). Bár a budapesti tudományegyetem Európa legnagyobbjai közé tartozott, a népességhez viszonyított hallgatói létszám (9,6 fő tízezer lakosra) nem érte el a fejlett országok szintjét (Ausztria 16,5, Németország 14 fő). Külföldön az összes hallgató kb. 10 %-a tanult.

⁷ Mivel áttekintésünk célja a jelenlegi belső intézmény-irányítási rendszer modernizációjának megalapozása, ezért csak a koalíciós időkhöz tekintjük át a kérdéskört: a rendszerváltás után ugyanis sok tekintetben lényegében ehhez a korábbi – II. világháború előtti – belső irányítási modellhez térünk vissza.

Az I. világháború idején a hallgatói létszám a katonai behívások miatt 55,3 %-al csökkent, a nők aránya viszont nőtt, sőt, már ekkor felvetődött korlátozás nélküli felvételük kérdése is. Erre az 1918-as forradalmi időkben sor is került. A hallgatói képviselő kérdésére is a polgári forradalom idején szerepel először napirenden: vehessenek részt a kari tanácsok munkájában.

A háborús boom kifizetésével azonban a hallgatói létszám ismét visszaesett, és a húszas évek második felére 16 ezer fő körül stabilizálódott. A külföldön tanulók száma viszont nőtt (évi 1800 körüli értékre), minden bizonnyal a *numerus clausus* miatt is. A jogászképzés (a középosztály hagyományos értékrendjét követve) ismét növelte arányait, holott orvosi, műszaki, agrár- és közgazdasági területen lett volna szükség növekedésre. A minisztérium, bár ennek tudatában volt, nem avatkozott be a felvételi szakmai arányok alakulásába.

A 16 ezer fős hallgatói létszám tovább csökkent: 1938-ra már nem érte el a 14 ezer főt. Kevesebben érettségiztek, a romló gazdasági körülmények, az értelmiségi munkanélküliség visszafogták a beiskolázásokat: az értelmiségi pálya vonzereje csökkent. Alig háromezer diplomás hagyta el végzősként évente az *Alma Mater*t, diplomájuk értékéről a kortárs szakemberek nem voltak túl jó véleménnyel. A bécsi döntések nyomán bekövetkezett területi változások eredményeként a hallgatói létszám ismét növekedett, de a népességhez viszonyított arányszám tovább csökkent. A felvételi keretszámokat duplájára emelték, megjelenik az „értelmiségi munkaerő-szükséglet” fogalma is (hadikonjunktúra, visszacsatolt területek értelmiségi szívóhatása).

A II. világháború befejezését követően a hallgatói létszám rohamosan emelkedett: 1947/48-ra már 133,4 %-kal haladta meg a háború előtti szintet – hasonló tendencia jelentkezik, mint az I. világháború után.

Oktatók, asszisztencia

1895 és 1914 között az oktatók száma 58,4 %-kal növekedett, de elmaradt a hallgatói létszám növekedésétől, ami az oktatási rendszerben feszültségeket gerjesztett. Gondot jelentett az asszisztencia kívánatosnál alacsonyabb szintje (pótlásukra nagy számban alkalmaztak díjazás nélküli tanársegédeket és gyakornokokat). A magántanárok száma jelentősen megnőtt, azonban oktatási tevékenységük korlátozott volt, intézményi beleszólási joguk szintén; anyagi ösztönzésük pedig elégtelennek mondható.

A minőségnek, a tanárok személyiségének nagy jelentőséget tulajdonítottak. „Tudományos az iskola, tudományos a tanítás ott de csakis ott, a hol tudósok tanítanak... az egyetem tudományos tanításának színvonalát egyedül tanárainak egyénisége állapítja meg. Az egyetemi kérdés ezért mindenekelőtt személyi kérdés.”⁸ Valóban, a századforduló számos kiváló tudós, kisugárzó hatású professzor nevét jegyezte fel. Emellett nagy számban tevékenykedtek közép-szerű, tudományos munkát nem végző tanárok is: ezen az „utazási ösztöndíjak” és az adjunktusi rendszer bevezetése sem segített. A professzori kinevezések esetében gyakran a politikai nyomás érvényesült a szakmai követelmények rovására.

A tanulmányi rendszer

„A tanulmányi rendszer általános kérdései közül a tanszabadság értelmezése és gyakorlata a századforduló után is – megelőző évtizedekhez hasonlóan – gyakori viták és bírálatok tárgya volt. A gyakorlatban ugyanis a tanítás szabadsága – nem az előadások világnézeti irányát, hanem azok tartalmát tekintve – az oktatásban a rendszertelenség és a tervszerűtlenség uralmát jelentette, a hall-

gatók tanulási szabadsága pedig a nem tanulás szabadságát. Ez azonban lényegében csak a jogi és a bölcsészeti szakokra vonatkozott.” (Ladányi 1999, 21.) Felmerült a szakképzés és a tudósképzés szétválasztásának lehetősége is – ez a téma a Tanácsköztársaság idején, majd később is ismét napvilágra kerül (az egyetemen belül működjenek tudósképző kollégiumok, tudományos intézetek és szakképzést végző fakultások, szakfőiskolákkal kiegészítve). Az oktatásban az elmélet dominált a gyakorlati foglalkozásokkal szemben. A jogi és bölcsész szakon nem volt kötelező a szemináriumok látogatása, másutt a segédszemélyzet hiánya jelentett akadályt.

Klebelsberg Kunó kultúrpolitikája középpontjába a *kulturális decentralizációt* valamint az *európai látókörű értelmiségi szakembergárda* kiképzését állította. Ez egyrészt a vidéki egyetemek fejlesztésben, másrészt a tudományos verseny élénkítésében mutatkozott meg. Kiemelt szerepet szánt az orvostudományi karokon létesített klinikáknak a népegészségügy terén. Választ kívánt adni a már akkor (bár szerény mértékben) jelentkező tömegesedés kihívásaira is. Túlságosan széttagoltnak tartotta az intézményhálózatot (parallel intézmények, törpe főiskolák tömege), azonban az integrációt, az intézmény-összevonásokat neki sem sikerült elképzelései szerint megvalósítani. Néhány részterületen a tanulmányi rendszer részleges reformjaira is sor került.

A tanulmányi rendszerben a II. világháború után erőteljes reformgondolások jelentkeztek. Ezek némelyike már a Bologna-koncepció egyes elemeire emlékeztet. „Ismét előtérbe került a gyakorlati szakemberképzés és a tudósképzés, tudományos kutatás szervezeti elválasztásának kérdése, de felmerült a felsőoktatás nagyobb vertikális tagolásának, rövidebb tanulmányi idejű képzés bevezetésének, illetőleg ilyen képzést nyújtó intézmények létesítésének gondolata is, e tervek, javaslatok azonban nem valósul-

⁸ Idézi Eötvös Loránd 1891. évi rektori székfoglaló beszédéből: Ladányi, 1999, 18.

tak meg. Az egyes képzési ágak tanulmányi rendszerének reformjára is több javaslat készült, a legnagyobb viták azonban a pedagógusképzés reformjával kapcsolatban voltak.” (Ladányi, 1999, 77.)

*Irányítási rendszer
a II. világháború előtt*

A dualizmus korában nem szabályozta törvény a felsőoktatási intézmények szervezetének kialakítását, a vezetési rendszer kialakítására sem alkottak kötelező jogszabályt. Bár már Eötvös József és Trefort Ágoston is tettek erre vonatkozó kísérletet, törekvéseiket siker nem koronázta. „A budapesti egyetem szervezetét a még 1850-ben a birodalom többi egyetemére kiterjedő *«Az egyetemi hatóságok szervezési szabályzata»* alapján határozták meg, a többi egyetemét pedig miniszteri rendeletek állapították meg. Az *egyetemek autonómiája* meglehetősen korlátozott volt, mind a személyi, mind a tanulmányi, mind pedig a gazdasági kérdéseket tekintve. Az egyetemi tanári *kinevezés* az uralkodó hatáskörébe tartozott. A *tanszékek betöltésére* – többnyire hármassal – a karok tettek javaslatot, gyakran előfordult azonban, hogy a miniszter a kari jelölési sorrendtől eltérően tett előterjesztést a kinevezésre vonatkozóan, sőt több esetben az egyetem megkérdése nélkül is történtek egyetemi tanári kinevezések.” (Ladányi, 1999, 26) Még a magántanári képesítéseket, az adjunktusi, tanársegédi és gyakornoki kinevezéseket is a *miniszter erősítette meg*.

Hasonló volt a helyzet a választott egyetemi tisztségviselőkkel is: a *rektorok, dékánok* megválasztását is miniszteri megerősítés követte. Az egyetem igazgatási és gazdasági apparátusának *tisztviselőit a miniszter nevezte ki*. „A miniszter határozta meg a tanulmányi rendet, a szigorlati és vizsgaszabályzatot, sőt ő hagyta jóvá a félévenként kiadott tanrendeket is, gazdasági kérdésekben pedig az egyetemeknek jófomán semmi önállóságuk nem volt.” (Ladányi, 1999, 27.)

Az egyetem *önállóságát* végül is a belső szervezet kialakításában, a működési mechanizmus megszervezésében élvezett. A vezetők menedzseri hozzá nem értése miatt azonban többnyire *nehézkés, szakszerűtlen és bürokratikus működés* alakult ki. Különösen sok problémát jelentett az *egyetemi tanács* működése: már a kortársak is rendkívül nehézkésnek, az ügyek intézését késleltetőnek ítélték meg tevékenységét – olyan szervezetnek tartották, amely sajnálatos módon *befolyásol olyan ügyeket, amelyekre nézve nem illetékes, amellet a megkívánt szakszerűséggel sem rendelkezik*. A szakszerűtlen, „hozzá nem értő többség” dilettáns döntései miatt feltorlódtak az adminisztratív teendők, gyakoriak voltak a vég nélküli ülésezések – mindezek nem vitték előbbre az egyetem ügyét.

Az I. világháború után a felsőoktatás irányítási rendszerében, az egyetemek szervezeti és vezetési struktúrájában lényegi változás nem történt. Klebelsberg ugyan tervezte a miniszteri befolyás korlátozását, a hivatalnoki befolyás háttérbe szorítását, az önkormányzati elv és az autonómia határozottabb érvényesítését, az egyetemek korporatív jogokkal való felruházását, ezek az elképzelések azonban csak tervek maradtak. A felsőoktatás átfogó törvényi szabályozására sem került sor, az egyetemi autonómia határai sem változtak.

A debreceni és szegedi egyetemi építkezések, a *Collegium Hungaricum* kiépítése mellett kevés pénz maradt a többi intézmény finanszírozására: a rájuk fordított összeg még 1927-ben sem érte el a háború előtti szintet. A kulturális decentralizáció elvének érvényesítése (vidéki egyetemfejlesztések prioritása) miatt Budapesten nem történt beruházás (pedig a lágymányosi természettudományi telep terve már akkor létezett...). A felsőoktatási intézmények alulfinanszírozottsága a 20-as évek végére szűnt meg. Magyary Zoltán javaslatára átszervezték az

egyetemek gazdálkodási rendszerét, ezzel az intézményi hatékonyság valamelyest javult. Ez a pénzügyi javulás azonban csak átmeneti jelenségnek bizonyult: a világgazdasági válság elmosta a pénzügyi területen végre megjelenő eredményeket. Ismét költségredukció következett be (az ellenzék ezt a csökkentett ráfordítást is, de az egyetemek, a karok számát is túlzottnak találta, és a minisztert a parlamentben éles támadások érték...).

A korábbi hazai felsőoktatási rendszerek tanulságai

A II. világháború előtti egyetemi irányítási rendszerek esetében mindenekelőtt a mai viszonyokhoz képesti nagyságrendi különbségeket kell látnunk. A *hallgatói létszám* a XX. század első felében a tízezres nagyságrondról indult, a II. világháború előtt tizenhat-ezer hallgatónál stabilizálódott (esetenként húszezer fölé emelkedett). Ma több olyan intézmény működik hazánkban, amelyek ezt a létszámot önmagukban is meghaladják, a hallgatói összlétszám pedig már háromszázezer felett jár... Az asszisztencia akkori alacsony szintje, a szakok csekély száma *egyszerű, jól áttekinthető*, vezetési szempontból jól kezelhető intézményt jelentett (különösen a mai megaintézményekkel összehasonlítva). Ha a korlátozott autonómiát is hozzávesszük, akkor már valóban nem tekinthető az akkori intézményirányítás nagy kihívásnak. A rövid időszakra választott rektorok egy ilyen intézmény élén viszonylag egyszerű vezetési feladattal álltak szemben. Ezt a feladatot a műszaki intézmények jól oldották meg, de a bölcsészképzést és jogászképzést folytató egyetemek, főiskolák, akadémiák még ezzel sem tudtak megbirkózni. Leszögezhetjük, hogy a *középkori irányítási elvek még ilyen egyszerűsített vezetési szituációban is elégtelennek bizonyultak*.

Ami az autonómia kérdését illeti, a nosztalgikus tévhitekkel ellentétben az egyetem *mozgástere a mainál lényegesebben szűkebb*

volt. Az erőteljes állami beavatkozás oda vezetett, hogy még az alacsonyabb oktatói kinevezések, alkalmazotti megbízások is megjárták a minisztériumot. Az autonómiát a *tanulmányi kérdésekben* is igen erőteljesen korlátozták, a vizsgaszabályzatok, szigorlati előírásai hatósági szinten születtek (ehhez hasonló rendszer Ausztriában egészen a közelmúltig működött). Az egyetemek ugyan a *„tiszta tudomány”* művelésének bűvkörében éltek, azonban ez a gyakorlatban nem valósulhatott meg, már csak a tartós alulfinanszírozás, az állami akarat erőteljes érvényesülése, a *pénzügyi autonómia* hiánya miatt sem.

Az autonómia rendkívül korlátozott volta miatt a *rektori szinten igen szűkre szabott döntési jogkörrel* találkozunk: minden fontosabb akadémiai és gazdasági döntést, de még a működési szabályzat meghatározását is a minisztérium tartotta kézben és írta elő. A rektor szerepe ilyenénképpen döntési jogosítványok hiányában meglehetősen korlátozott volt, szerepe inkább *protokolláris*, mintsem menedzseri vagy *leader* jellegű. A szokásos egyéves megbízatás ezzel a névleges szereppel összhangban állt: a *„primus inter pares”* pozícióban ritkán volt képes a rektor döntő hatást gyakorolni az intézmény működésére. A nehézkes, bürokratikus működés némely helyen *kaotikus állapotokat* teremtett (mint például a képzés zömét adó bölcsész- és jogászképzésben). Ezek a választott vezetők még egy kis létszámú, csekély autonómiájú intézményben sem voltak képesek hatékony működést kialakítani.

Az *intézményi tanács* működését már a kortársak részéről is éles kritika sújtotta. Még a korlátozott autonómia keretében megmaradó csekély számú döntéssel sem boldogultak: a kortársak is úgy tartották, hogy olyan ügyekben fejtik ki befolyásukat, amelyekben *nem illetékesek és a megkívánt szakértelemmel sem rendelkeznek*. A súlyos vádak sajnos ma is helytállóak!

3. A jelenlegi intézményirányítás és kritikája

A rendszerváltás éveiben természetes törekvésként jelent meg az az igény, hogy változtassuk meg a szovjet rendszer nyomására kialakított, a hazai hagyományoktól, felsőoktatási tradícióinktól idegen felsőoktatási rendszerünket. A központi irányítás helyett az egyetemek nagyobb önállóságot élvezhettek, amit az 1993-as felsőoktatási törvény fogalmazott meg.

Mai szemmel nézve a gondot az okozza, hogy a reformerek sok tekintetben az ötvenes évek elején felszámolt struktúrákat vették alapul, és lényegében a háború előtti szervezeti és vezetési rendszereket állították vissza. Nem volt sem idő, sem mód, sem felkészültség arra, hogy tanulmányozzunk az akkori modern nyugati felsőoktatási intézményekben végbement reformokat, a tömegoktatás jelenségét, az egyetemi autonómia változásait, az állam szerepének módosulását, a finanszírozás új útjait. A kilencvenes évek elején megvalósított magyar felsőoktatási reform sok tekintetben visszatérést jelentett az 1950 előtti struktúrához, holott a társadalmi körülmények, a társadalom igényei ezeket a vezetési formákat már régen meghaladták.

A II. világháború előtti intézményi irányítási rendszer azonban *már az akkori, egyszerűbb körülmények között sem volt képes az intézmény rendezett, hatékony működtetésére*. A rendszerváltás után a belső irányítás ilyen alapokon való kialakítása azonban *végképp kitélezte* ennek a nosztalgikus irányítási formának az ellentmondásait. A lényegesen nagyobb hallgatói és oktatói létszám, a technikai fejlődés miatt felfuttatott asszisztencia és infrastruktúra nagyságrendekkel nagyobb és bonyolultabb szervezeteket hozott létre, volumenében hatalmas pénzügyi eszközöket megmozgatva. A rendszerváltás óta a korábbiakhoz képest lényegesen nagyobb, szélesebb körű intézményi autonómia

csökkentette a minisztérium döntési hatókörét, nagyobb döntési szabadságot biztosított az intézményi vezetőknek. Ez az örökölt irányítási struktúra azonban már a maga korában sem felelt meg a hatékonysági követelményeknek, a mai viszonyok között pedig már végképp eljárt felette az idő.

A Bologna-folyamat megvalósítása *az elmaradt irányítási modernizáció megvalósítását* is megköveteli. Az évszázadok során kialakult, külső hatásokra szeszélyesen változtatott, a II. világháború előtti nosztalgikákra alapozott mai egyetemi, főiskolai vezetési struktúrák alkalmatlanok átfogó reformok kidolgozására és végrehajtására. Számos tradicionális egyetemi kérdést újra kell gondolni, ha hatékonyan és viszonylag gyorsan kívánjuk végrehajtani a szükséges reformokat. Ilyen tisztázandó kérdések példáulul:

- *az autonómia* fogalma, a felsőoktatási intézmény és az állam viszonya, az intézmények állami irányításának reformja,
- *a tulajdonviszonyok* felülvizsgálata és rendezése (alapítványi, közhasznú társasági, vállalkozási működési formák),
- az egyetemi stratégiai kérdésekben *a társadalom képviselője*, érdekeinek érvényesítése (*board* irányítás)
- az *intézményi tanácsok*, a szenátus összetétele és jogosítványai, a majdani *board*-hoz való viszonyuk,
- *a hallgatók szerepe*, részvétele a stratégiai döntési folyamatban, érdekeik érvényesítése,
- az *intézményi vezetők* (rektor, dékán, tanszékvezetők) kiválasztása, felelősségük kérdése, döntési jogosítványaik,
- *a korszerű minőségi tömeges oktatással* kapcsolatos konzekvenciák levonása,
- új típusú *finanszírozási rendszer*; a *fund raising* meghonosítása, a *tandíj* szerepének átgondolása,
- *a kari, tanszéki funkciók* újragondolása, szervezeti átalakítások,
- új *oktatási struktúrák* kidolgozása és bevezetése,

- a tömegoktatás követelményeivel összhangban lévő *oktatási és tanulási technológiák* kifejlesztése, átvétele és bevezetése,

- a *kreditrendszer* továbbfejlesztése és a hallgatói mobilitás szolgálatába állítása,

- az *intézményközi kapcsolatok* hazai, EU és globális szintű szélesítése,

- oktatás és kutatás viszonya a tömegképzés dimenziójában, tanszéki funkciók újragondolása (*department* és *research center*),

- az *elitképzés* szerepének, formájának, finanszírozásának újragondolása és illesztése a tömegképzéshez,

- az *intézményi vezetők* felkészítése, a professzionális vezetési ismeretek megszerzése,

- felkészülés a *változás- (és krízis-) menedzsmentre* stb.

A küszöbön álló strukturális átalakulás végigvitele *professzionális vezetést* igényel. A jelenlegi felsőoktatási intézményi vezetés ettől távol áll. A közelmúltban lezajlott *felsőoktatási integráció* (sok esetben dezintegráció) vargabetűi, a hatékonyság-javítás máig hiányolt elmaradása világosan mutatják, hogy a *jelenlegi felsőoktatási vezetési struktúrákkal érdemi reformokat hatékonyan*

⁹ Vezetőink képességeit ma még sokszor a normatív finanszírozással kapcsolatos újszerű feladatok is meghaladják. Naponta születnek rövidlátó, napi érdekeket szolgáló döntések a normatív finanszírozás változásai kapcsán. Így pl. egyes kétlépcsős – egyetemi és főiskolai szintű – közgazdászoképzést folytató intézmények egyik pillanatról a másikra megszüntették a kétlépcsős képzést, amikor

*megvalósítani legalább is kétséges kimenetelű vállalkozás.*⁹ A Bologna-folyamatból adódó stratégiai átalakítás tétje, a feladat volumene az eddigi integrációs kísérleteknél lényegesen nagyobb: egy hibás, csak a látszatra adó struktúraváltással a hazai felsőoktatás a harmadik vonalba kerül, de ennél súlyosabb fenyegetés, hogy az ország (vele együtt az EU) versenyképessége szenved csorbát, ha az EU-szintű hallgatói és munkavállalói mobilitás feltételeit nem tudjuk megteremteni.

Az előzőekből érzékelhető, hogy felsőoktatási intézményeinknek a jövőben a korábbi évtizedekhez képest *megváltozott körülményekkel* kell szembenézniük, *újszerű célokat* kitűzni és eddig nem ismert *vezetési feladatokat* megoldani. A felsőoktatás modernizációja során a *menedzsment korszerűsítése is elengedhetetlen*, amint az előző fejtegetésekből egyértelművé vált.

Kulcsszavak: *Bologna-folyamat, egyetemek vezetése, egyetemi autonómia, egyetemi kormányzás, Európai Felsőoktatási Térség, felsőoktatási modernizáció, hallgatói mobilitás, lépcsős képzés, professzionális vezetés, tömegoktatás*

kiderült, hogy az állam a főiskolai 3 évet főiskolai normatívával finanszírozza, és csak az utolsó 2 évre ad egyetemi normatívát. Egyik egyetemünkön a karok közötti átoktatás esett áldozatul a normatívák változásának: mivel egyes karokat ez (az egyetemi büdzséhez képest jelentéktelen összegű változás) hátrányosan érintett, az átoktatás elhalt, a kari autarchia szökött virágba... A kárvallott a

IRODALOM

Az európai felsőoktatási térség (1999): *Európa oktatási minisztereiinek közös nyilatkozata*, Bologna, 1999. június 19.

Barakonyi K. (2000): A hazai felsőoktatás menedzsmentjének korszerűsítése. *Educatio*, **1**, 27-48

Barakonyi K. (2001): *Alapképzési és szakirányú továbbképzési szakok – I. Diagnózisok, hipotézisek*. FIT kézirat, Budapest

Barakonyi K. (2002): Globalizáció – Bologna-folyamat – felsőoktatásunk modernizációja. in: *Globalizáció*

– *versenyképesség és oktatás* konferenciakötet. EKF, Eger, 53-66

Barakonyi K. (2000): Miért beteg a magyar egyetemi menedzsment? *Vezetéstudomány*. **7-8**, 59-64

Barakonyi K. (2002): Sorbonne-tól Prágáig: „Bologna-folyamat”. *Magyar Felsőoktatás*. **7, 8, 9**

Barakonyi K. (2001): Stratégiai irányváltás: a felsőoktatási szakstruktúra alakítása. *Vezetéstudomány*. **7**, 6-15

Barakonyi K. (2001): What Is Wrong with the Hungarian University Management? *International Higher*

- Education **1**, 26-27
- Jaspers, Karl (1923): *Die Idee der Universität*. Berlin
- Ladányi Andor (1999), *A magyar felsőoktatás a 20. században*. Akadémiai, Budapest
- Lorange, Peter (2002): *New Vision for Management Education*. Pergamon, Amsterdam – Boston – London etc.
- Pallas Nagylexikon*. Folio Net, Budapest, (CD-ROM)
- Prágai Nyilatkozat* (2001). Prága
- Tóth Tamás (szerk.) (2001): *Az európai egyetem funkcióváltásai*. MF Könyvek 18., Professzorok Háza, Budapest
- Weszely Ödön (1929): *Az egyetem eszméje és típusai*. Rektori székfoglaló, Erzsébet Tudományegyetem, Budapest

