

Kiválóság az üzletben, kiválóság a felsőoktatásban: a zászlóshajó egyetem teória

Dr. Varga János

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

varga.janos@kgk.uni-obuda.hu

Dr. habil. Csiszár-Kocsir Ágnes

Egyetemi docens, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

kocsir.agnes@kgk.uni-obuda.hu

Saáry Réka

Egyetemi tanársegéd, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar

saary.reka@kgk.uni-obuda.hu

Absztrakt: Az oktatás minőségének növelése már hosszú ideje a politikai döntéshozók és a tudományos viták középpontjában áll. Bár fontos az oktatáshoz való hozzáférés növelése, az iskolai oktatás tényleges célja a készségek megtanítása és az ismeretek átadása a tanulóknak az osztályteremben. Itt azonban nem állhatunk meg. Nem mellékes kérdés, hogy hogyan lehet az oktatás minőségét javítani vagy mérni? Nincs egyetértés azzal kapcsolatban, hogy mit tekintünk az oktatás igazi minőségének. Már önmagában az is kérdéses, hogy pontosan hol mérjük a minőséget? A diploma piaci megítélésénél, a hallgatók véleményénél vagy magánál az oktatott tartalmaknál? Egy azonban bizonyos. A felsőoktatási intézmények vezetőinek foglalkoznia kell ezzel a kérdéssel és meg kell határozni azt az üzleti modellt, amely sokkal nagyobb minőséget tud nyújtani az érdeklődők és tanulni vágyók számára. A tanulmány azzal foglalkozik, hogy vajon lehet-e olyan felsőoktatási intézményekről beszélni, amelyek igyekeznek a minőséget előtérbe helyezni? Beszélhetünk-e olyan intézményekről, amelyek vizsgálják a minőséggel kapcsolatos kérdéseket és képesek is ennek megfelelő üzleti modellt létrehozni? A választ a tanulmány áttekintése után találhatjuk meg.

Kulcsszavak: oktatás, versenyképesség, üzleti modell, zászlóshajó egyetem

1 Bevezetés

Első és legfontosabb összegezni azt, hogy mit is értünk igazából a minőség alatt. A minőség egy rendkívül összetett fogalmat jelent. Tekintettel arra, hogy számos szubjektív elem kerül a minőség értelmezésébe, így nem pontosan tudjuk egyértelműen meghatározni a minőség fogalmát. Az egyértelmű, hogy a minőséget több helyen és több területen is lehet vizsgálni. Azt mondhatjuk, hogy a minőség az ügyfél, a vevő, a megrendelő által érzékelt elégedettség szintjét jelentheti. Ugyanakkor a minőség ennél sokkal többet is jelenthet. Az elégedettség mellett jelentheti azt a kiváló környezetet is, amelyben folyamatosan dolgozunk. A minőség jelentheti azt a folyamatot, amelyben megszületik a minden igényt kielégítő termék vagy szolgáltatás. A minőség értelmezése tehát már ott érdekes kérdés, hogy egyáltalán hol szeretnénk azt mérni vagy miben látjuk az értékteremtésünk lényegét.

Abban egyet lehet érteni, hogy a minőség valamiféle megfelelést is jelent, bárhol is szeretnénk azt kifejezni. Ehhez máris megfogalmazódik az a követelmény, hogy melyek azok az elvárások és követelmények, amelyeknek ténylegesen is szeretnénk megfelelni. A minőség tehát megköveteli tőlünk, hogy rendelkezünk célokkal, elvárt eredményekkel, tervszámokkal vagy olyan kifejezhető paraméterekkel, amelyek segítenek számunka értelmezni a minőséget. Ezt támasztja alá az egyik legismertebb módszer is, az úgynevezett minőségi poligon. A poligon segítségével egyetlen ábrán ábrázolhatjuk az elvárt értékek és a tényleges értékek közötti különbségeket. A minőséget akkor érjük el, ha a poligon egyes karjain szereplő elvárt értékeket a tényleges értékek eléri vagy meg is haladják azokat. Ugyanezt mondja a projektmenedzsment tudománya is. A minőség alatt azt értjük, ha sikerül megvalósítanunk a megrendelői elvárásokat vagy sikerül túl is szárnyalni. Egyértelműen látható, hogy a minőség értelmezéséhez és megállapításhoz valóban szükség lesz azokra az elvárásokra, amelyek a mérés alapját szolgáltathatják. A minőség számos helyen mérhető. Egyrészt mérhetjük magánál a végeredménnyel. Megvizsgálhatjuk azt is, hogy hogyan jutottunk el a végeredményig. Nem utolsó sorban vizsgálhatjuk azt a környezetet is, amelyben maga a termék vagy a szolgáltatás megvalósul. Ez utóbbi rendkívül fontos a minőség értelmezéséhez. A legtöbb modell ugyanis arról beszél, hogy nem elég pusztán a minőséget a végeredményben mérni. A minőséget sokkal inkább meghatározza az a környezet, amelyben maga a termék vagy a szolgáltatás létrejött. Egyszóval ki kell fejezni, hogy milyen mértékben lehet képes az adott környezet az értékteremtésre, mit tesz annak érdekében, hogy ez az értékteremtés fokozódjon és mivel lehet javítani a környezet minőség iránti elkötelezettségét. E gondolatok jelennek meg abban az EFQM modellben is, amelynek alkalmazását egyre több felsőoktatási intézmény is alkalmazni kezdte. A minőséget ugyanúgy kell értelmeznünk a felsőoktatásban is.

Azt mondhatjuk, hogy egy olyan oktatási rendszer kialakítása a cél, amely sokkal többet képes nyújtani környezetének minden stakeholdere számára. Egy olyan

oktatási rendszer megalkotása az alapvető cél, amely képes öt lényeges elemet magában foglalni. Amikor arra próbálunk törekedni, hogy az oktatási rendszer minőségét próbáljuk fokozni, abban az esetben nemcsak szigorúan véve az oktatásban tanulóakra kell gondolnunk. Olyan oktatási rendszer kialakítása az alapvető cél, amely hangsúlyozza az öt fontos elemre való összpontosítás fontosságát. Ez az öt elem magában foglalja egyrészt a minőségi tanulókat, magában foglalja minőségi tanulás lehetőségét, vagyis a minőségi tanulási környezetet, ki kell térnünk az oktatás során a minőségi tartalmak nyújtására is, emellett ez magában foglalja a minőségi folyamatokat és a minőségi eredményeket. Amint látható, a minőség értelmezése valóban megvalósulhat a felsőoktatásban is, ugyanakkor egyértelműen látható, hogy komplex és összetett folyamatba kezd az, aki a felsőoktatás minőségével kíván foglalkozni. Az oktatás minőségének javítása azért kulcsfontosságú kérdés, mert ma a legversenyképesebb nemzetgazdaságok igazán tudással és szakértelemmel versenyeznek a nemzetközi piacokon.



1. ábra: Az oktatás minőségének értelmezése

Forrás: saját szerkesztés

2 Szakirodalmi áttekintés

A tudás jelentősen felértékelődött a XXI. században. Ennek az az oka, hogy a tudás egy olyan egyedülálló erőforrásnak tekinthető, amely a többi materiális erőforráshoz viszonyítva sem értéktelenedik el és nem is fogy el soha. A tudás

olyan erőforrásnak és olyan értéknek tekinthető a nemzetgazdaságban, amely folyamatosan megújítható és amely lehetővé teszi a gazdasági szereplők számára, hogy a tudást megfelelően hasznosítva folyamatosan új értéket tudjanak előállítani. Tudás és szakértelem nélkül nincs igazából számottevő versenyképesség erősödés. Ki lehet emelni, hogy tudás és megfelelő szaktudás vagy szakértelem nélkül nem lehet esélyünk arra, hogy a jövőben számottevő gazdasági sikereket érjünk el. Ez igaz mind a nemzetgazdaságokra, mint pedig a vállalkozásokra.

A XXI. században egy olyan új erőforrás válik meghatározóvá, amely lassan kiszorítja a hagyományos erőforrásokat, és új világvalutává lép elő. Az információ, a tudás, a képzelőerő, az intuíció és még sok egyéb, az emberhez kapcsolódó erőforrások azok, amiért a vállalatok versenyeznek (Gerken, 1993). A kompetencia az embertől elidegeníthetetlen termelési tényező. A versenyelőny szerzésének kulcsmomentuma a kulcskompetenciákban rejlik (Hoványi, 2002). A core competence értelmezése szerint azt a hozzáértést jelenti, amely a versenyképesség legfőbb záloga. A képességek közvetlenül határozzák meg, mit képes a szervezet ajánlani a fogyasztónak, s közvetve azt is, milyen tevékenységi rendszeren keresztül végzi el az igény-kielégítési feladatát (Chikán, 2002). A tudás fontosságát olyan szinten kell hangsúlyoznunk, hogy ma már egyenesen a tudásalapú gazdaságokról beszélhetünk. A legkiválóbb és legfejlettebb országok ma valóban tudásalapú gazdaságoknak tekinthetők, amelyeknél az innováció is rendkívül magas szintűnek tekinthető. Nem nehéz belátni és talán bizonyítani sem szükséges, hogy az innováció valóban tudás és szakértelemigényes tevékenység. Az az ország, amely innovatívabb gazdaságot szeretne építeni, elsősorban az oktatás fejlesztését kell megkezdnie. Az oktatás ma éppúgy versenyképességi tényezőnek tekinthető, ezért azt fontos gazdaságpolitikai prioritásnak kell tekintetünk.

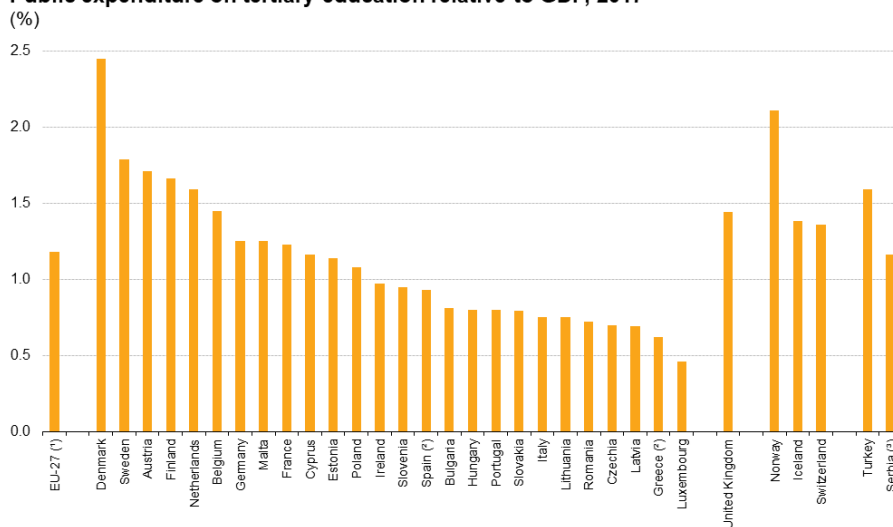
A tudásalapú gazdaságok már az 1970-es években is fontosak voltak. A tudásalapú gazdaságokban különösen előnyösek az alábbi kompetenciák: kreativitás, problémamegoldó képesség, ismeretátadó képesség, lelkesedés, és sikerbe vetett bizalom, valamint az új iránti fogékonyság. A XIX. században már maga az ember és annak tudása, kreativitása képezi azt a megkülönböztető kompetenciát, amellyel a versenyelőny megteremthető (Drucker, 2000). Ennél érdekesebb megközelítésben fogalmaz Ridderstrale és szerzőtársa (2003), akik szerint amikor a föld volt a jövedelmező erőforrás, a nemzetek azért csatáztak, ma a tehetséges emberek megszerzéséért mennek öltre. Akár tetszik, akár nem, minden régió és minden szervezet sikere azon múlik, hogy képes-e olyan embereket magához vonzani, akik változást tudnak előidézni. A korábban is említett Gerken (1993) szerint a következő generációk és nemzedékek már nem a pénzt fogják a középpontba állítani, hanem a tudást és az információt. Mindezek új világvalutává lépnek elő és a gazdaság az információkra és az innovatív intelligenciára fog alapozni. Ezeket megfelelő oktatási rendszer nélkül nem lehet majd előállítani és

fejleszteni. Újfent nem nehéz belátni, hogy ez megint csak az embertől elkülöníthetetlen tulajdonság.

Az emberi agy és elme lehet képes arra a folyamatos megújulásra és innovációra, amely elvezethet bennünket a tudásalapú gazdaságok kialakulásához. Számos híres közgazdász, köztük Solow is megemlíti a tudás szerepét. Solow híressé vált gazdasági növekedési modelljében a technológiai innovációt és az oktatás fontosságát hangoztatja. Korunkban a közgazdászok újabb forradalomról beszélnek: tudás- és információs forradalomról. A hagyományos erőforrások, mint például a tőke, az eszközök, vagy a föld jelentősége csökken. A „tudáskorban” a legfontosabb erőforrás a tudás és az intelligencia lesz. Új növekedési elméletek vannak születőben, amelyek szerint a gazdaság növekedése alapvetően a tudásba: az oktatásba és a kutatás-fejlesztésbe történt beruházások nagyságától és hatékonyságától függ. Az óriási pénzzel és eszközökkel rendelkező vállalatok lassabban nőnek és sokkal alacsonyabb hozamokat mondhatnak magokénak, mint a kisebb, tudásra építő cégek. Ez utóbbiak viszont nem a semmiből jönnek létre. Kreatív, okos és problémamegoldó munkatársak segítenek nap mint nap abban, hogy innovatívabb legyen a világ, ugyanakkor azt is látni kell, hogy önmagában a szakértelem nem elég. A tudás nem alakul ki magától, ahogy az a környezet sem, amely a leginkább tudja támogatni a tudás hasznosítását.

Nagyon fontos kérdés tehát az is, hogy ez a versenyképes tudás honnan is áll elő. Egyértelműen kijelenthetjük, hogy jelentős szerepe lesz itt azoknak a gazdasági szereplőknek, amelyek tudásátadással, tudástranszferrel vagy egyszerűen fogalmazva csak az oktatással foglalkoznak. E szereplőknek az a legfontosabb feladata, hogy magasan képzett kiváló szakembereket képezzenek és bocsássanak ki a gazdaságba. Ugyanakkor azt sem szabad elfelejteni, hogy ezeknél a szereplőknél is jelentős verseny alakult ki mára. A tanulmány kizárólag a felsőoktatási intézmények körével foglalkozik és arra a kérdésre keresi a választ, hogy beszélhetünk-e a felsőoktatási intézmények vonatkozásában minőségről vagy olyan üzleti modellről, amely képes lehet a felsőoktatásban kialakult versenyben legjobban segíteni magát a felsőoktatási intézményt. Igen, ki kell jelenteni, hogy maguk a felsőoktatási intézmények sincsenek ugyanolyan szinten. Ezek között is kialakulnak különbségek és nagyon fontos kérdés minden esetben, hogy az intenzívebbé váló versenyben egy felsőoktatási intézmény hogyan tud fennmaradni, hogyan tudja megőrizni versenyképességét. Az egyik válasz erre a megfelelő üzleti modell. A kérdés az, hogy van-e egyáltalán üzleti modell az intézménynél, a másik kérdés pedig legfőképpen arra vonatkozhat, hogy az üzleti modell tartalmazza-e a minőségre való törekvést. Ezek olyan kérdések, amelyek a mai felsőoktatási szektor helyzetében és versenyében egyértelműen vizsgálandó területeknek tekinthetők.

Public expenditure on tertiary education relative to GDP, 2017



Note: Croatia, not available.

(*) Excluding Croatia.

(*) Provisional.

(*) 2015.

Source: Eurostat (online data code: educ_uoe_fine06)

eurostat

2. ábra: Az oktatásra költött ráfordítások 2017-ben

Forrás: EuroStat (2018)⁸

3 Üzleti modellek az oktatás számára

Minden gazdálkodó szervezet rendelkezik elvileg üzleti modellel. Az üzleti modell a szervezetek értékteremtési módját írja le. Egyes szereplőknél ez jól definiált, jól megszervezett és felépített modellt jelent, míg máshol spontán kialakított, rutinszerűen működő szervezeti jellemzőként írható le. Az üzleti modell tökéletesítése nagy mértékben felelős azért, hogy mennyire sikerült az érintetteknek magas értéket teremteni. Az üzleti modell alapvetően különbözik a stratégiától. A stratégia konkrétan a célokat és a célokhoz vezető utakat írja le. A stratégiában szoktuk meghatározni a jövőképünket és a küldetésünket. Természetesen ez nem jelenti azt, hogy a stratégia kizárná az üzleti modell meglétét. Alapvetően mégis az a különbség, hogy a stratégia pontos utakat és

⁸[https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=File:Public_expenditure_on_tertiary_education_relative_to_GDP,_2017_\(%25\)_ET2020.png&oldid=500714](https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=File:Public_expenditure_on_tertiary_education_relative_to_GDP,_2017_(%25)_ET2020.png&oldid=500714)

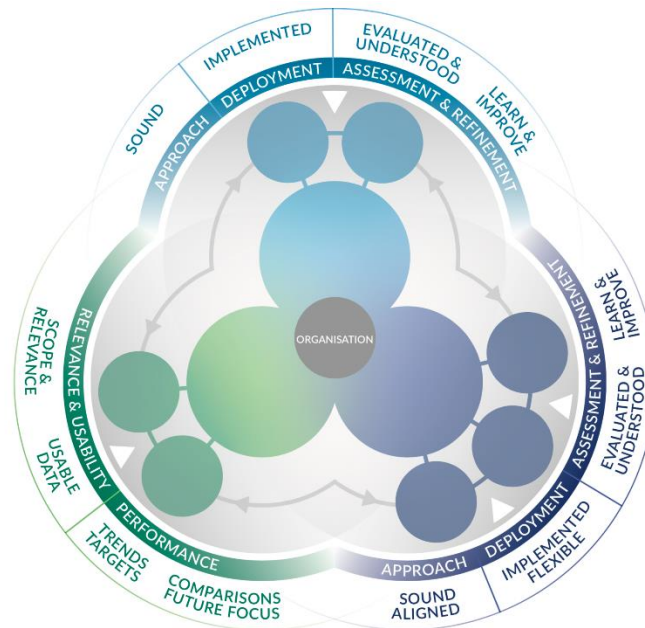
célokat határoz meg, míg az üzleti modell az értékteremtés módját, vagyis magát az értékteremtés folyamatát írja le. Nagyon fontos kérdés tehát, hogy azok a szereplők, amelyek szeretnének magasabb minőségben működni, azok milyen mértékben tudják a stratégiájukat és az üzleti modelljüket is meghatározni.

Lényegében azok a szereplők, amelyek foglalkoznak üzleti tervezéssel vagy stratégiaalkotással, azoktól már nem áll távol igazán az üzleti modell megfogalmazása sem. Ennél még jobb dolog lenne az, ha a stratégiába vagy az üzleti modellbe bele tudnák foglalni a minőségi szempontokat. A korábbiakban látható volt, hogy a minőséget több oldalról, több területen is lehet vizsgálni. Ugyanerre a megállapításra juthatunk a felsőoktatás minőségének vizsgálata kapcsán is. Ha megnézzük a felsőoktatási intézményeket, azok nagyon hasonlóan működnek a vállalkozásokhoz. A legtöbb felsőoktatási intézmény rendelkezik rövidebb vagy hosszabb távú stratégiával. A felsőoktatási intézmények is meghatároznak rövidebb vagy hosszabb távú célokat. Ugyanúgy igaz rájuk az is, hogy rendelkeznek funkcionális stratégiai elemekkel. Majdnem minden felsőoktatási intézménynél megfigyelhető például a humán vagy a pénzügyi stratégia is.

A XXI. században felértékelődő verseny mellett egyre több intézménynek szükséges marketingtervet kidolgoznia vagy olyan marketing kampányokat végeznie, amelyekkel további hallgatókat tudnak megnyerni. Egyértelműen látható tehát, hogy a felsőoktatási intézményeknek is egyre több stratégiai elemet kell alkalmaznia a versenyben maradás érdekében. Ugyanakkor a XXI. században már nem elég csupán a stratégiákat megvalósítani. Valóban meg kell határozni egy felsőoktatási intézménynek is azt, hogy milyen formában kíván értéket teremteni az érintetteknek. Az érintetti kört sokkal tágabb értelemben kell tekintenünk, ahogy az már korábban el is hangzott a tanulmányban. Az érintetti kör nem csupán a felsőoktatásban tanuló hallgatókat jelenti, hanem számos más érintetti kört is figyelembe kell venni ebből a szempontból.

Az EFQM modell meg is említi ezt és kitér arra, hogy az igazi minőséget több pilléren keresztül kell elérnie egy intézménynek. Nem elég pusztán a stratégia megléte, bár azt az EFQM modell is fontos feltételnek tekinti. Az EFQM modell a minőséget szeretné fokozni a gazdasági szereplőknél. Az EFQM modell egy olyan világszerte elismert keretrendszer, amely segíti a gazdasági szereplőket a változáskezelésben és a teljesítménynövelésben. Az évek során számos fejlesztési cikluson ment keresztül, amely eredményeként megőrizte az érvényességét, illetve továbbra is iránymutatást biztosít bármely szervezet számára, amely hosszú távú és fenntartható jövőt képzel el. Az EFQM modell logikájának központjában az a szisztéma áll, amely a szervezet célja és stratégiája közötti kapcsolatra utal, és ez hogyan segíti hozzá a szervezetet, hogy a legfontosabb érdekelt felek (key stakeholders) számára fenntartható értéket teremtsen és kiemelkedő eredményeket érjen el. A hangsúly itt megint az érintetteken és a környezeten van. Ebből is látható, hogy a minőség értelmezése nem történhet csupán output oldalról, hanem igen is több ponton kell a minőségi elemzéseket elvégeznünk. Itt vissza kell

kanyarodni a korábban említett öt pontra, amelyeket az oktatási minőségével kapcsolatban foglalmaztunk meg.



3. ábra: Az új EFQM kiválóság modell

Forrás: Institute for Total Quality Management (2018)⁹

4 Zászlóshajó egyetemek - ilyen tényleg léteznek?

A felsőoktatási intézmények maguk is megalkothatják azt a stratégiai és üzleti modellt, amellyel a leginkább képesek lehetnek az értékteremtést minden szinten kiterjeszteni. A fenti öt elem mellé talán mindenképpen érdemes lenne külön kiemelni a kiváló kollégákat is, akik nélkül a tudásátadás aligha működhetne jól. A zászlóshajó egyetem létező kifejezés, amellyel a legkiválóbb egyetemeket szokás jellemezni. Abból kell kiindulni, hogy az intézmények között is alapvetően verseny van és ennek helyét vagy konkrét megnyilvánulását a felsőoktatási rangsorokból láthatjuk. Ezek a rangsorok egyértelmű különbséget tesznek az intézmények között, így valóban láthatunk jobban és kevésbé jól teljesítő

⁹ <https://www.itqm.ch/en/efqm-diagnostic-tool-radar>

egyetemeket. E rangsorok azonban nemcsak a hallgatók számától függenek. Az egyes rangsorok más-más értékelési módszerekkel dolgoznak. Az a felsőoktatási intézmény, amely előre kíván lépni egy rangsorban, annak figyelembe kell vennie az adott rangsor értékelési kritériumait. A fentebb bemutatott EFQM modell éppen ilyen értékelési szempontokat határozott meg. A modell szerint például a kiválóságra törekvés azt jelenti, ha egy intézmény rendelkezik megfelelő stratégiai célokkal és részcélokkal, képes a környezetelemzésre, emellett folyamatosan tart öndiagnosztikát és képes az érintettek minél szélesebb körére kitekinteni. A minőség nem pusztán a hallgatói elégedettségénél értelmezendő, hiszen az csupán output oldali megközelítést jelent. A folyamatok és az oktatásmódszertan ugyanolyan fontos elemzési terület, mint például a hallgatói elégedettség mérése. A felsőoktatási intézményre, mint rendszerre kell tekinteni. A korábbiakban említésre került, hogy ezeket az intézményeket is hasonlóan kell kezelni, mint a vállalkozásokat és számos olyan menedzsment megoldást lehet ezeknél alkalmazni, amelyek korábban nem voltak jellemzők. Miért ne lehetne alkalmazni a minőségi szemléletet a felsőoktatási intézmények vonatkozásában is? Erre ad kiváló példát a zászlóshajó egyetem teória is.

A fentiekben látható volt, hogy az igazi minőségre törekvő felsőoktatási intézmény is képes arra, hogy megfelelő stratégiát határozzon meg és emellett üzleti modellt is kidolgozhat valamennyi érintett számára az értékteremtés érdekében. A tanulmány vizsgálódásának középpontjában az áll, hogy találhatunk-e olyan üzleti modellt a felsőoktatási intézmények között, amelyek tényleg képesek a stakeholderek számára értéket teremteni. A választ a nemzetközi szakirodalomban is megtalálhatjuk (lásd.: Douglass, 2016).

A zászlóshajó modell a nemzetközi környezetben is igen vitatott modellnek tekinthető. Abban egyetérthetünk, hogy a zászlóshajó egyetemek között valóban a legsikeresebb intézményeket találhatjuk. A zászlóshajó egyetemek egyik legmeghatározóbb tulajdonsága az, hogy igen jelentős mértékben támogatják azt az intézményi kultúrát, amelyben az érintettek megfelelő támogatást és háttérrel kapnak a fejlődés tekintetében. Ki kell emelni, hogy a minőséggel foglalkozó modellek is hangoztatták a megfelelő kultúra meglétét.

A minőség fokozásához rendkívül fontos a megfelelő szervezeti kultúra és a vezetés harmóniája. A szervezeti kultúra mindazon meghatározott értékek, szokások, normák, hagyományok összessége, amelyek az adott munkatársakra vagy azok csoportjaira jellemzők egy adott időszakban és azt a módot is jelenti, ahogyan egymással viselkednek a szervezeten belül. Aligha lehet kérdéses, hogy a megfelelő viselkedés a szervezeten belül képes hatással lenni a minőségi alakulására. A TQM maga is kiemeli, hogy a minőség tulajdonképpen az, ahogyan a szervezet tagjai és érintettjei gondolkodnak a minőségről vagy ahogyan viselkedésükkel minden egyes nap tevékenyen tesznek a jobb eredmények eléréséért. Azt lehet mondani, hogy a felsőoktatási intézményekben is uralkodóvá válhatna ez a szemlélet és rendkívül sokat lehetne tenni annak érdekében, hogy maguk az érintettek is elkötelezettek legyenek a minőség irányába. Ez alatt meg

lehet említeni az intézmények vezetőit, az ott tanuló hallgatókat, az adminisztratív munkatársakat és nem utolsósorban az ott oktató munkatársakat, tanárokat. Ha mindenki a minőség javításában lenne érdekelt és megfelelő motiváció vagy elkötelezettség is jellemző lenne rájuk, a kívánt viselkedéssel jelentősen sokat lehetne tenni a jobb eredmények elérése érdekében. Összességében a minőség akkor jelentkezik, ha az általunk mért paraméterekben érdemi javulás vagy erősödés mutatkozik, miközben az azért tett áldozatok és erőfeszítések nem rombolták semmilyen tekintetben a szervezet bármilyen kulturális jellemzőjét. A szervezeti kultúra helyett a továbbiakban az intézményi kultúra kifejezést használjuk.

Az intézmény vezetése kiegészíti az intézményi kultúra hatékonyságát. A felsőoktatási intézmény esetében is annak vezetési stílusa alapvetően képes befolyásolni az adott intézményre jellemző kulturális értékeket. A korábbiakban is említésre került, hogy a megfelelő minőség eléréséhez szükség van arra, hogy az érintettek támogatást és háttérrel kapjanak egyéni fejlődésükhöz. Itt nem pusztán az anyagi elismerés lesz majd fontos, bár azt ki kell emelni, hogy az anyagi javadalmazás tekintetében is jelentős különbségek vannak az európai egyetemek között (Douglass, 2016).

Annual gross statutory starting salaries (EUR) for full-time, fully qualified teachers in public schools, 2019/20

| | BE fr | BE de | BE nl | BG | CZ | DK | DE | EE | IE | EL | ES | FR | HR |
|----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| ISCED 02 | 32 010 | 34 746 | 33 061 | 6 657 | 12 792 | 47 040 | : | : | : | 13 104 | 30 550 | 26 537 | : |
| ISCED 1 | 32 010 | 34 746 | 33 061 | 6 657 | 13 608 | 54 228 | 51 695 | 15 520 | 36 953 | 13 104 | 30 550 | 26 537 | 14 376 |
| ISCED 24 | 32 010 | 34 746 | 33 061 | 6 657 | 13 608 | 54 504 | 57 311 | 15 520 | 36 953 | 13 104 | 34 121 | 29 065 | 14 376 |
| ISCED 34 | 39 817 | 43 537 | 41 246 | 6 657 | 13 608 | 51 277 | 59 935 | 15 520 | 36 953 | 13 104 | 34 121 | 29 065 | 14 376 |
| | IT | CY | LV | LT | LU | HU | MT | NL | AT | PL | PT | RO | SI |
| ISCED 02 | 24 297 | : | 9 000 | 10 476 | 67 391 | 7 195 | 19 615 | 39 504 | : | 8 076 | 22 351 | 8 969 | 19 529 |
| ISCED 1 | 24 297 | : | 9 000 | 14 573 | 67 391 | 7 195 | 23 927 | 39 504 | 38 414 | 8 076 | 22 351 | 8 969 | 19 529 |
| ISCED 24 | 26 114 | : | 9 000 | 14 573 | 76 376 | 7 195 | 23 927 | 39 806 | 38 224 | 8 076 | 22 351 | 8 969 | 19 529 |
| ISCED 34 | 26 114 | : | 9 000 | 14 573 | 76 376 | 7 195 | 23 927 | 39 806 | 38 325 | 8 076 | 22 351 | 8 969 | 19 529 |
| | SK | FI | SE | AL | BA | CH | IS | LI | ME | MK | NO | RS | TR |
| ISCED 02 | 8 592 | 29 201 | 36 798 | 4 189 | 6 120 | 69 967 | 39 955 | 75 835 | 9 715 | 6 624 | 38 236 | 6 330 | 7 926 |
| ISCED 1 | 10 646 | 33 140 | 37 209 | 4 938 | 6 528 | 75 012 | 39 657 | 78 779 | 9 715 | 6 811 | 45 669 | 7 396 | 7 926 |
| ISCED 24 | 10 646 | 35 792 | 38 398 | 5 132 | 6 936 | 83 606 | 39 657 | 93 042 | 9 715 | 6 811 | 45 669 | 7 396 | 8 242 |
| ISCED 34 | 10 646 | 37 954 | 39 388 | 5 423 | 8 160 | 94 162 | 38 487 | 93 042 | 9 715 | 7 111 | 49 586 | 7 396 | 8 242 |

Source: Eurydice.

4. ábra: A kezdő tanári fizetések 2019/2020

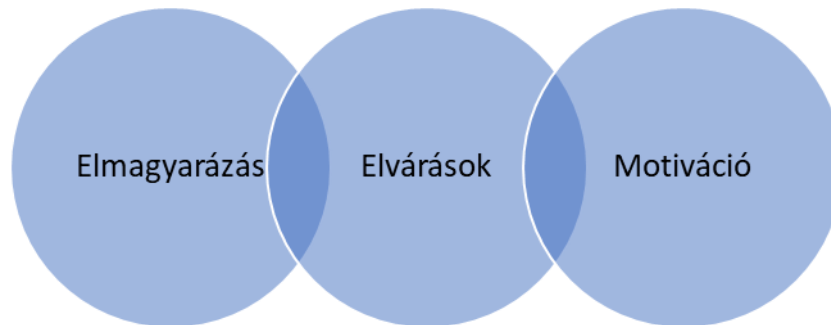
Forrás: Publications Office of the European Union (2021)¹⁰

¹⁰ <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ea38b809-3dea-11ec-89db-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search>

A verseny nemcsak az egyetemi rangsorokban, hanem bizony más területeken is igen élesek. A fenti ábrából egyértelműen látható, hogy milyen különbségek vannak az oktatók fizetése között az egyes országokat tekintve. A zászlóshajó egyetemek igyekeznek ebben a pontban is megfelelő feltételeket biztosítani a munkatársak számára, tehát a megfelelő anyagi feltételek a zászlóshajó egyetemek egyik igen fontos jellemzője lesz. Ugyanakkor a pénz egyedül nem elegendő a minőség fokozásához, mert itt is igaz az a mondás, hogy csak a jól elköltött pénz hoz igazán megtérülő eredményt. A megfelelő helyre kell investálni és elsődlegesen itt a munkatársak elismerésére és fejlesztésére kell többet költeni. Ebben a zászlóshajó egyetemek igen jól teljesítenek. Ha abból indulunk ki, hogy a kutatási projekteken is emberek dolgoznak és alapvetően az új tudás előállítására is erőteljesen igényli az emberi agyat, így nem nehéz belátni, hogy érdemes a humán tőkét és az emberi agyba fektetni. Ugyanakkor a zászlóshajó egyetemeken a vezetés minősége is megfelelő kell, hogy legyen.

A vezetés az intézmény egészére kifejtheti hatását és általában ki is fejti. A minőségre és a kiválóságra törekvő intézmények esetében a vezetés nem egy betöltött pozíciót jelent, hanem inkább olyan viselkedést, amely a szervezet minden szintjén és egységében jelenlévő magatartást eredményez. A vezetés tehát valamiféle ráhatásként funkcionál a munkatársak és valamennyi érintett viselkedésére, de nem negatív, hanem pozitív és ösztönző értelemben. Olyan vezetési stílusra van szükség, amely elősegíti az eredmények megjelenését az intézménynél. A vezetői szerepkör másokat is ösztönöz, megerősít és ha szükség van rá, akkor áthatja és átalakítja az értékeket és normákat, valamint segíti és formálja az intézményi kultúrát. A felsőoktatási intézmény vezetése elsődlegesen fontos szerepet játszik abban, hogy ezek az értékek a megfelelő módon alakuljanak. Az értékeket folyamatosan ápolni, gondozni kell. Olyan, mint egy csiszolatlan gyémánt, amely megfelelő eszközzel csodálatos drágakövé alakítható.

Az intézményi kultúra alakításánál figyelembe kell venni azt, hogy irányítani kell a kultúrát és gondozni kell annak értékeit. Meg kell teremteni a felsőoktatási intézményben azokat a feltételeket, amelyek leginkább elő tudják segíteni a változásokat és képesek támogatni a fejlődést. Erősíteni kell az intézményben a kreativitást. Emellett elkötelezetté kell tenni az érintetteket, mert a minőség csak olyan környezetben alakul magas fokon, ahol az érintettek kellően elkötelezettek annak irányába. Az elkötelezettséget pedig olyan vezetői eszközökkel kell segíteni, mint az elmagyarázás, az elvárások tisztázása és a motivációs eszközrendszerek.



5. ábra: Az elkötelezettség erősítése a felsőoktatásban

Forrás: saját szerkesztés

A zászlóshajó egyetemek egyik legfontosabb tulajdonsága az, hogy igyekeznek élen járni az új tudás létrehozásában. Emellett ezek az intézmények jelentős nemzetközi együttműködéseket hoznak létre annak érdekében, hogy a tudásmegosztást a lehető legmagasabb szinten valósítsák meg. A nemzetközi együttműködéseknek számos formáját azonosíthatjuk. Elég csak a nemzetközi mobilitási programokból kiindulni, amelyek igen számottevő lehetőségeket hordozhatnak magukban. Ugyanakkor a zászlóshajó egyetemek nem csupán a kisebb vagy rövidtávú mobilitási programokban tudnak élen járni. Fontosak lesznek a nagyobb volumenű kutatási és egyéb együttműködések vagy a vállalkozásokkal való kapcsolatok is.

Nagyon fontos tulajdonsága ezen intézményeknek az, hogy a stratégiai gondolkodásában folyamatosan megjelenik egy alapvető kérdés: mi az az út, amitől zászlóshajóvá válhatunk? És ha az út megjelenik, akkor rögtön látszik is, hogy miért kell és miért fontos az intézmények számára is stratégiával rendelkezni. Kell egy jövőkép és egy kijelölt út, amely mentén az intézmény elérheti a kívánt állapotot, vagyis a zászlóshajóvá válást. A legkiválóbb és a legsikeresebb egyetemek a világon majdnem minden esetben hasonló tulajdonságokkal rendelkeznek. E tulajdonságok között az egyik legfontosabb az, hogy igen magas színvonalú és magasfokú kutatási tevékenység jellemző rájuk. A kutatás-fejlesztési tevékenységet nem pusztán önállóan látják el. Jellemző rájuk a nemzetközi kooperáció ezen a területen is és széles körben vannak be külső szaktudást a kutatás-fejlesztés valamennyi fázisában.

A zászlóshajó egyetemek stratégiai gondolkodásukat is teljesen más vertikumban fejezik ki. Küldetésüket és tudományos kultúrájukat, valamint a szervezeti jellemzőiket annak érdekében használják fel, hogy növeljék relevanciájukat az életben és a különböző társadalmi közösségekben. A zászlóshajó egyetemek már

nem pusztán azt a célt tűzik ki maguk elé, hogy csupán képző intézmények legyenek. Nem pusztán az a cél, hogy diplomás fiatalokat képezzenek csak. A társadalom hasznos szereplőivé kívánnak válni, szélesebb körben kívánnak értéket teremteni és több ponton kívánnak a gazdaságba bekapcsolódni, mint pusztán képzésekkel és oktatással foglalkozni. Mindez megköveteli azt, hogy a korábban említett stratégiai gondolkodásunkat átalakítsuk. Egy felsőoktatási intézménynek már olyan irányokba is el kell fordulnia, mint a társadalmi felelősségvállalás és ennek értelmében igyekeznie kell a CSR tevékenységeket is előtérbe helyezni.

A zászlóshajó egyetemek számos példát szolgáltatnak arra is, hogy mennyire fontosak a megfelelő publikációs eredmények. A rangsorokban betöltött előkelő pozíciójukhoz nagy mértékben hozzájárul az is, hogy megfelelő kiadványokkal, szabadalmakkal és licenzzel rendelkeznek, sőt nem egy-két esetben ezek az intézmények igen aktív szereplői a gazdasági életnek is, tehát maguk is bizonyos esetekben vállalkoznak. A vállalkozó egyetem koncepció sem áll távol ezektől az intézményektől, így képesek arra is, hogy tudásukat akár a mindennapi életben, az üzleti piacokon is kipróbálják, illetve ott megjelentessék. A zászlóshajó egyetem koncepció eredetileg az USA-ból származik. Az oktatás és a kutatás célirányos fejlesztésén keresztül igyekeztek előmozdítani a társadalom és a gazdaság mobilitását, valamint a gazdasági fejlődést. Már az 1800-as évek közepén megjelent azon egyetemek hálózata, amelyek képesek voltak többet tenni a fejlődés előmozdításának érdekében. Az állam célzott beruházásokkal segítette ezen intézmények fejlődését, amely beruházásokra manapság is fontos lenne. Ahogy az a tudásalapú gazdaságoknál már szóba került, a versenyképesség építéséhez nemzeti szinten szükség van az oktatásba történő magasabb investícióra. Az 1800-as évek második felében uralkodóvá vált az USA-ban, hogy csak a művelt állampolgár lehet képes elősegíteni a demokrácia támogatását. E művelt állampolgárok formálásában és képzésében váltak igen fontossá azok az intézmények, amelyek menet közben zászlóshajó egyetemekké nőttek ki magukat. A művelt állampolgárra válás elsődleges eszköze a tudomány és a tanulás népszerűsítése volt, amely funkciókat ma is magas fokon kell ellátnia ezeknek az intézményeknek szerte a világon. Maguk az egyetemek és az oktatás is stratégiai prioritás volt a gazdaságpolitika számára. Ma is annak kellene lennie minden országban.

A zászlóshajó egyetemek valóban hálózatot alkotnak, ahogy az a 6. ábrából is látható. Ezek azon intézményeket foglalják magukban, amelyek valóban meghatározó hatást gyakorolnak környezetükre. Mindezek mögött az szerepel, hogy ezek az intézmények megfogalmaztak egy korábbi stratégiai célt: zászlóshajóvá szeretnék válni! A cél megfogalmazás mellett pedig olyan minőségi változásokat értek el, amelyek elősegítették az intézmények feltörekvését. Ezek között a már korábban is említett kultúraváltás, vezetői támogatás is megjelent. Természetesen nem mehetünk el továbbra sem a pénzügyi kérdések mellett, hiszen a zászlóshajó egyetemek megfelelő állami

finanszírozásban is részesültek, amelyeket stratégiaileg fontos területekre fordítottak.



6. ábra: Zászlóshajó egyetemek az Egyesült Államokban

Forrás: [insidehighered.com](https://www.insidehighered.com)¹¹

A zászlóshajó egyetemek elkötelezettek a legjobb egyetemi hallgatók oktatása, a legmagasabb szintű szakmai oktatás biztosítása, valamint a civil szerepvállalás és a gazdaságfejlesztés iránt. Az ilyen egyetemek kiváló kutatási eredményekkel rendelkeznek. Megvan számukra a teljes kutatási szabadság, tehát nincsenek olyan korlátok, amelyek érdemben akadályoznák ezen intézményeket. Elkötelezettek az egyetemi és szakmai oktatás kombinálása mellett is, tehát profiljában képes megújulni és változatos oktatási palettát biztosítani a tanulni vágyók számára. Rendkívül fontos azt is hangsúlyozni, hogy az ilyen intézmények számára fontossá válik a folyamatos visszamérés és a kutatási eredmények hasznosságának értékelése. A kutatásaikat valóban a társadalom hasznára kívánják fordítani, így ki akarják szűrni azokat a tevékenységeket, amelyek érdemben nem teremtenek

¹¹ <https://www.insidehighered.com/blogs/world-view/flagship-universities-vs-world-class-universities>

magasabb hozzáadott értéket. Teljesen logikus koncepció arra gondolni, hogy felesleges támogatni olyan kutatásokat, amelyek nem tudnak érdemben többet hozzáadni az eddigi ismereteinkhez.

5 Összefoglalás, konklúzió

A tanulmányunk célja az volt, hogy ismertetésre kerüljön az úgynevezett zászlóshajó egyetem koncepció, amely alapvetően valóban fontos szerepet játszhat a gazdaságban. Elnevezése is arra utal, hogy az ilyen egyetem egyfajta központi szerepet vehet fel egy társadalom vagy közösség formálásában és ma már egyre több egyetemnek kellene felvállalnia ezt a szerepet. Újra kell gondolni az egyetemek küldetését. Ma már nem elég csupán az oktatással és képzéssel foglalkozni, hanem ki kell lépniük az élet egyre változatosabb területeire. Az egyetemek vállalkozhatnak, CSR programokat valósíthatnak meg, többet tehetnének a fenntarthatóságért, de a leglényegesebb talán az lenne, hogy sokkal láthatóbb és fontosabb szereplővé kell előlépniük társadalmi szinten is. Igen értékes tudás halmozódik fel ezen szereplőknél, amelyeket hasznosítani lehetne a gazdaságban. Számos modell vagy módszer születik meg úgy, hogy azok csak papíron léteznek, miközben lehet, hogy több gazdasági szereplőnek nyújthatnának megoldásokat. A zászlóshajó egyetem stratégia gondolkodásában és a minőség iránti elkötelezettségében is lényegesen más, mint a többi úgynevezett hagyományos egyetem. A felsőoktatási intézményeket is menedzselhetnék úgy, mint a vállalkozásokat. Számos menedzsment megoldást lehetne az egyetemnél is alkalmazni, így erre jó példa lehet az EFQM módszer használata. Ugyanakkor a legfontosabb mindenben az emberi tényező. Az emberek által tanúsított magatartás és viselkedés határozza meg leginkább egy intézmény jellegét. Egy egyetem vonatkozásában a vezetés mellett az oktatók, az adminisztratív munkatársak és a hallgatók is egyaránt meghatározzák azt, hogy milyen lesz a minőség iránti elkötelezettség. A vezetés felelősségét kell ebben az esetben is hangoztatni, hiszen ők tehetik a legtöbbet annak érdekében, hogy a kultúraváltás megvalósuljon. A tanulmány külön fejezetben taglalja ki az intézményi kultúra szerepét ebben és külön kitér arra is, hogy miért kell igazán foglalkozni a stakeholderekkel annak érdekében, hogy valóban zászlóshajó egyetemmé válhasson valaki. Stratégiai elköteleződésre, változások iránti fogékonyságra és tenni akarásra is szüksége van annak az egyetemnek, amely célul tűzi ki a zászlóshajóvá válást. Az amerikai koncepció ugyan már az 1800-as évekre is visszavezethető, de manapság is aktuális és fontos kérdésekre hívja fel a figyelmet. A felsőoktatás átalakulóban van, így az intézmények időről időre feltehetik maguknak is a kérdést, hogy hogyan válhatnak sokkal sikeresebbé és versenyképesebbé egy olyan világban, amelyben a változások mértéke csak egyre intenzívebb. A felsőoktatás szereplői sem vehetik figyelmen kívül ezeket a változásokat, így a stratégiai döntések meghozatalakor el lehetne gondolkodni valóban azon a kérdésen, hogy mi az az út, ami a zászlóshajóvá váláshoz vezet.

Remélhetőleg egyre több intézmény fogja megtalálni ezt az utat, mert az egy sokkal versenyképesebb és modernebb oktatási rendszer irányába fog majd mutatni.

Hivatkozások

- [1] Chikán, A. (2002). Vállalati versenyképesség a globalizálódó magyar gazdaságban. Akadémia Kiadó. Budapest
- [2] Douglass, J.A. (2016). The evolution of flagship universities: from the tradition to the new. Research & Occasional Paper Series. University of California Center for Studies in Higher Education
- [3] Drucker, P. F. (2000). Önmagunk menedzselése. Harvard Business Manager. 2000/2. 7.
- [4] EuroStat Database (2021). Database of Education. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Public_expenditure_on_tertiary_education_relative_to_GDP,_2017_\(%25\)_ET2020.png&oldid=500714](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Public_expenditure_on_tertiary_education_relative_to_GDP,_2017_(%25)_ET2020.png&oldid=500714) (last open: 12. november 2021)
- [5] Gerken, G. (1993). A 2000. év trendjei. Az üzleti világ az információs társadalomban. Akadémiai Kiadó. Budapest
- [6] Hoványi, G. (2002). A menedzsment új horizontjai. Közgazdasági Szemle. XLIX. évf. 2002. március. 251–264. o.
- [7] Institute for TQM Management (2021). EFQM Diagnostic Tool: RADAR EFQM Diagnostic Tool: RADAR - www.itqm.ch (last open: 14. November 2021)
- [8] Publication Office of the European Union (2021). Teachers' and school heads' salaries and allowances in Europe <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ea38b809-3dea-11ec-89db-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search> (last open: 14. november 2021)
- [9] Ridderstrale, K. & Nordstrom, A. (2003). Karaoke Capitalism - Management for mankind. Bookhouse Publishing Sweden. Stockholm