

# A "3E" KRITÉRIUMOK MEGJELENÉSE A HAZAI FELSŐOKTATÁSI INTÉZMÉNYEK GYAKORLATÁBAN

ÁGOSTON ANITA<sup>1</sup>

## Összefoglalás

Az egyre szélesebb körű állami feladatok ellátása veszélybe került a '70-es évektől, mivel a kiadások meghaladták a bevételeket. Válaszként az egyes országok reformokat kezdtek meg, melyek a közzféra különböző területeit érinthették. A New Public Management reformok alapját, a profitorientált vállalkozások esetében használt, gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség mérésének (3E) közzszektorba való bevezetése jelentette. Az előbbi fogalmak átvétele azonban igen nehéz, akár a teljes közzszektorról, akár csak a felsőoktatásról beszélünk. Számos esetben csak becsléseket lehet végezni, mivel nem áll rendelkezésre a szükséges információ. Munkámban azt vizsgáltam, hogy a nehézségek ellenére a „3E” kritériumok megjelennek-e a hazai felsőoktatási intézmények beszámolóiban.

## Kulcsszavak

„3E” kritériumok, felsőoktatás, New Public Management, reform

## Summary

The supply of the increasingly wide range of state responsibilities has got risk in the 70's onward, because the expenditures exceeded the revenues. In response, some countries have started reforms; which can affect the different areas of the public sector. The basis of the New Public Management Reforms is, used at the profit-oriented enterprises, the introduction of the measurement of economy, efficiency, effectiveness (3E) in the public sector. However, taking over the former concepts is very difficult, either well we talk about the public sector or only about the higher education. In many cases only estimates can be made because the necessary information is not available. In my work, I studied that in spite of the difficulties, how appear the “3E” criteria in the reports of national higher education institutions.

## Key words

"3E" criteria, higher education, New Public Management, reform

---

<sup>1</sup> egyetemi tanársegéd, Kaposvári Egyetem, Számvitel és Jog Tanszék; e-mail: [agoston.anita@ke.hu](mailto:agoston.anita@ke.hu)

## Bevezetés

A jóléti típusú államok a '70-es és '80-as évekre jelentős problémával szembesültek a közfeladatok ellátásában és a közszolgáltatások nyújtásában. A bevételi és a kiadási oldal egyensúlytalanságából fakadóan az erőforrások szűkössé váltak, melynek kezelésére input és output irányultságú reformokra is szükség volt. Egyre nagyobb terhet jelentett a társadalom elvárásainak megfelelő színvonalú szolgáltatások biztosítása, így a források hatékonyabb elosztása és a megfelelő gazdálkodás kialakítása érdekében a profitorientált cégeknél használt mutatószámok és gazdálkodási elvek alkalmazhatóságának és átvételének lehetőségét kezdték el vizsgálni a közintézmények esetében is.

A strukturális pénzügyi válság még inkább felerősítette a források hatékonyabb felhasználásának és elosztásának követelményét. A közszférában újszerű fogalmak és folyamatok jelentek meg, melyek korábban csak a piaci vállalatoknál kerültek kifejezésre.

A korábbi tapasztalatok azt mutatják, hogy szerkezeti változásra, átalakításra van szükség, melynek gyakorlati megvalósítása még mindig a problémás területek közé tartozik a közpénzekből gazdálkodó intézmények működésében. A változások „lassúságát”, illetve elmaradását két tényezőre lehet visszavezetni. Egyrészt át kellene alakítani a korábbi gazdálkodási folyamatokat (az eredményt helyezve a középpontba), a beszámolási kötelezettséget, a szervezeti hierarchiát, tehát alapvetően a gazdálkodás alapjait kell újragondolni. Másrészt a társadalmat is, mind a szolgáltatásokat nyújtók részéről, mind az igénybe vevők részéről meg kellene győzni a reformok szükségességéről, csak így valósítható meg hosszú távon a közintézmények eredményes gazdálkodása.

Munkámban először ezen gazdálkodási változások alapját mutatom be: a New Public Management reformok alapelveit, melyek a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség. A címben is szereplő „3E” kritériumok ezen követelmények angol elnevezéseiből származó rövidítés (economy, efficiency, effectiveness - 3E).

A New Public Management reformfolyamatai a '80-as években indultak el az angol-szász országokból, majd begyűrűztek a skandináv államok működésébe is. A változások nem az egész közszeztort érintették, hanem csak egy részét pl.: önkormányzati alrendszer, felsőoktatás. A szektorok eltérő adottságai és jellemzői miatt azonban nem lehet mindenhol ugyanúgy adoptálni a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség mérésének módszereit, így szükséges a specialitások figyelembe vétele.

Ezt követően a felsőoktatás sajátosságait szem előtt tartva kívántam értelmezni a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség fogalmát. Figyelembe kell venni a jogszabályi háttér előírásait, valamint a szektorra jellemző specialitásokat is. Ennek tükrében mutatom be a kritériumok értékelésének egy lehetséges változatát, mely arra koncentrál, hogy a tevékenységet folyamatokra lehet bontani, melyeknek eredményét külön lehet számszerűsíteni. Azt azonban nem szabad elfelejteni, hogy ezen munkafolyamatok értékelése önmagában nem ad használható eredményt, mivel a tevékenység jellegéből fakadóan a végső cél az ösztársadalmi-gazdasági hatás (outcome) értékelése lenne.

Az ezredforduló környékén jelent meg Magyarországon is az igény a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség átfogó értékelésére. Korábban is az egyes intézmények esetében létezett belső értékelési mechanizmus, azonban egy országos, átfogó, összehasonlítható elemzést biztosító egységes értékelési rendszer nem alakult ki.

2009-ben az AVIR kézikönyv: Stratégiaalkotás, VIR, stratégia mutató, adattár, felsőoktatási menedzsment címmel jelent meg az a mű, melynek célja az egységes módszertan megteremtése volt. Az Adattár alapú Vezetői Információs Rendszer (AVIR) hordozta volna magában azt az eszköztárt, melynek segítségével a felsőoktatás érdekhözói megalapozott információkat nyerhetnek a felsőoktatás működéséről és a teljesítményéről. Az AVIR lehetővé tenné az intézmény vezetői számára a megalapozott döntéshozatalt, valamint

hatékonysági benchmarkok készítését, mely által megvalósítható az intézmények összehasonlíthatósága (felvi.hu).

A gyakorlatban azonban a mai napig nem alakult ki egy egységes értékelési rendszer, így csupán a felsőoktatási intézmények által összeállított beszámolókat vizsgálhatjuk, ha a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség átfogó értékelését szeretnénk megvalósítani. A vizsgálataimat a 2007 és 2014 közötti intervallumra végeztem el az állami felsőoktatási intézmények körében, mivel a 2014-es számviteli változások nagy mértékben módosították a beszámolók adattartalmát. Azt kívántam bemutatni, hogy a rendelkezésre álló számszaki és szöveges beszámolók milyen mértékben tartalmaznak információkat a „3E” kritériumok értékelésére vonatkozóan, és az említésre került mutatószámok mely érdekhordozói körnek nyújtanak információt a tevékenységről.

## **New Public Management a felsőoktatásban**

### ***New Public Management reformok***

A különböző szektorokat érintő reformok igen eltérőek, ha a gyakorlati megvalósításukat vizsgáljuk, azonban van egy közös jellemzőjük. Nem csupán egyetlen tényező, hanem különböző hiányosságok kényszerítették ki őket, melyek a hatékony erőforrás allokációt akadályozták meg (Báger–Vigvári 2007).

A reformok számos jellemző alapján csoportosíthatóak. Elemezhetjük, hogy a változások milyen mértéket öltenek; érintik-e az egész gazdaságot, vagy annak csak egy részére terjednek ki, főként a közszektorra. Vigvári András (2005) az alábbi reformokat különíti el a gyakorlati megvalósítás során, ha a változások hatókörét vizsgáljuk:

- A legszélesebb körű átalakítást a közigazgatási rendszer reformjának nevezik, mivel minden területet bevonnak, ahol a közpénzekkel gazdálkodnak.
- Az államháztartás másik nagy rendszere, mely az adatok alapján átalakításra szorul, a jóléti rendszerek. A „jóléti típusú államok” elterjedésével az állami kiadások fokozatosan emelkedtek, melyek finanszírozása számos nehézséget okoz. Ez a tendencia érvényesül Magyarországon is, így a jóléti kiadások magas aránya hazánkban is problémát jelent. Az állam kiadási szerkezetében 2008 óta szinte változatlanul 62 százalékot tesz ki a jóléti kiadások aránya. Az EU 27 átlaga 69%, mely arányaiban alacsonyabb mértékű finanszírozást jelent, de a források előteremtése így is problémát okoz.
- Vannak olyan reformok, melyek csak a gazdaság, vagy a közszektor egy területére koncentrálnak. Így az átfogó változások helyett, csupán területi módosítások történnek. Ez nem jelenti azt, hogy ezeket a reformokat könnyebb lenne végrehajtani, mivel általában a gazdaság kényes területére fókuszálnak. Ha csak egy területen vezetnek be módosításokat, akkor összefoglalóan ágazati reformokról beszélünk. Napjainkban sokszor hallunk ilyen átalakításokról, amikor az oktatásról, az egészségügyről, a társadalombiztosítási rendszerről, vagy a helyi önkormányzatok működéséről van szó. Ebbe a csoportba sorolhatóak a felsőoktatási reformok is.

A közmenedzsment reformok elméleti alapját három követelmény alkotja. A gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség követelménye, melyet sokszor csak a „3E” kritériumként emlegetnek az angol kifejezések (economy, efficiency, effectiveness) kezdőbetűinek felhasználásával. Az előbbi alapelvek a felsőoktatásban is fontos szerepet játszanak, ugyanúgy, ahogy az állami pénzből való gazdálkodás egyéb területein is megjelenik. A források csökkenése és a kiadások növekedése közötti probléma csak komplex módon kezelhető és szüntethető meg. Nemcsak a finanszírozásban van szükség új eljárások kialakítására, hanem a korábbi gazdálkodást is felül kell vizsgálni (Thom–Ritz 2008).

A felsőoktatásban a forráshiányon kívül további nehézséget jelent a kettős allokáció problémája. Nemcsak a kínálatot, hanem a keresletet is a közszektor és a magánszektor

együttes hatása alakítja ki. Az állam mellett magántőkét is be lehet vonni a felsőoktatásba, mely csökkenti a finanszírozási problémákat. Így a kínálati oldalnak egyrészt igazodnia kell az állami elvárásokhoz, másrészt figyelembe kell venni a piac igényeit. A keresletet szintén befolyásolják az állam és nemzetgazdaság egyéb szereplői is. A hallgatók választását számos tényező alakítja. Több más szempont között egyrészt figyelembe veszik az államilag finanszírozott helyek számának kialakítását, másrészt olyan képzéseket keresnek, melyek megfelelnek a munkaerőpiaci elvárásoknak. A fent felsorolt allokációs döntéseket nagyban segíti, ha az egyes intézményekről és gazdálkodásukról átfogó képet alakítunk ki, melyhez egyaránt szükség van kvantitatív és kvalitatív adatok számszerűsítésére és értékelésére is (Hrubos 2004).

### ***New Public Management a felsőoktatásban***

Az utóbbi évtizedekben jelentkező probléma – mely a korábbi szolgáltatások megfelelő színvonalon való fenntartásának nehézségét jelenti a csökkenő állami finanszírozás mellett – továbbra sem oldódott meg. Több országban reformokat hajtottak végre, az Egyesült Királyságban tapasztalható az egyik legnagyobb változás, melynek hatására például a tandíjak háromszorosára növekedtek. A folyamatokat nehezíti, hogy nem létezik egységes megoldás, mivel figyelembe kell venni az egyes országok felsőoktatásának sajátosságait.

Közös vonás azonban, hogy a felsőoktatás elterjedésének kezdeti szakaszában – ez eltérő időpontban történt meg az egyes országokban – a szélesebb körben való hozzáférést célozták meg, majd következtek azok a reformok, melyek mind a költségvetési pozíció javítását célozták meg. A nyugati országokban már a '80-as években megjelentek a finanszírozási források hiányának kezelésére irányuló reformfolyamatok, ezzel szemben Európa keleti részén az ezredforduló környékén váltak súlyossá a problémák, melyek csak különböző változtatások, reformok bevezetésével kezelhetők. Az időbeli eltérés magyarázatát a hallgatói létszám emelkedésében kell keresni, mivel a nyugati államokban korábban kezdett drasztikusan növekedni a felsőoktatásban résztvevők aránya.

A reformok egyik eleme, hogy megjelent a hosszú táv, a stratégiai gondolkodásmód a '80-as években. Ennek központi része az értékelés és az önértékelés, melyben a mai napig hiányosságok fedezhetőek fel. A legfontosabb kérdést a hatékonyság és az eredményesség számszerűsítése jelentette, mely az új közmenedzsment (New Public Management) alappillére. A korai reformok ellenére a legfőbb változás az ezredforduló környékén figyelhető meg, mely az átalakuló gondolkodásmódnak köszönhető. A tudás igen fontos értékévé vált, melynek közvetítésében és átadásában a felsőoktatásnak kiemelt szerepe van. A hosszú távon való gondolkodás alapvető követelmény a reformok tervezése és végrehajtása során, mivel az aktuális változtatások a következő évtizedek munkaerőpiaci folyamataira is kihatnak. Ezért a felsőoktatás szervezeti, finanszírozási és gazdálkodási kereteinek átalakításában is érvényesíteni kell a stratégiai tervezést.

Ezen felül a reformok során figyelembe kell venni, hogy megjelent egy külső tényező, a munkaerőpiac és a szülők elvárásai. Ebből következik az egyik legnagyobb konfliktus a finanszírozásban. Ki fizesse az oktatást? Alapvetően a mai napig a jóléti típusú országokban az állam finanszírozza a felsőoktatást, de a forrásai folyamatosan szűkülnek. Így felvetődik a kérdés, hogy milyen mértékű és típusú állami beavatkozásra van szükség, valamint a gazdálkodás átalakításával, racionalizálásával orvosolható-e a forráselvonás, vagy külső finanszírozási források igénybevételére van szükség.

A reformok során azt is figyelembe kellett venni a törvényhozóknak, hogy a felsőoktatási intézmények speciálisan működnek, nem a profitorientált működés a fő cél, hanem a minőségi humán erőforrás képzése, mely bizonyos tudományterületeken akár veszteséges is lehet a finanszírozás szempontjából, azonban a képzés társadalmi érdek (pl.: orvostudományok). Az állam mozgásterét csökkenti, hogy igen szigorú

szabályrendszernek kell megfelelniük az intézményeknek. A közvetlen szabályok például megszabják az államilag finanszírozott hallgatók, a fokozattal rendelkezők számát, vagy a források felhasználását. Ezen felül vannak olyan jogszabályok, melyek közvetetten befolyásolják a felsőoktatási intézményeket. Ilyenek például a szellemi termékekkel kapcsolatos előírások (Ladányi 2003).

A közpénzekből való finanszírozás ahhoz vezetett, hogy a korábbi színvonalon és mennyiségben rendelkezésre álló felsőoktatás alapvető társadalmi elvárássá vált. Számos igénynek kell megfelelniük a felsőoktatási intézményeknek. Az egyik oldalon szerepel az állam, a másik oldalon a külső piaci szereplők. A két fél között kell megtalálni az egyensúlyt. Egyrészt figyelni kell a gazdálkodási kritériumokra a csökkenős források miatt. Másrészt meg kell felelni a folyamatosan változó igényeknek, így egy rugalmas rendszerre van szükség. A központi kérdés továbbra is a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség mérésének megvalósítása és egyensúlyba hozása. Így lehetséges minőségi és színvonalas felsőoktatást kialakítani, miközben a források felhasználását is kiemelt figyelem kíséri. Ennek a folyamatnak az eredményeképpen a reformok során előtérbe került a felsőoktatási intézmények hatékonyságát mérő menedzsment és adminisztráció.

### ***A „3E” kritériumok megjelenésének elméleti lehetősége a felsőoktatásban***

A közmenedzsment reformok egyik megközelítése alapján a folyamatokat részekre kell bontani és egyenként értékelni a teljesítményt, hogy megtaláljuk a hiányosságokat. Ez a koncepció érvényes a felsőoktatásra is, mivel az oktatást és a képzést különböző szakaszokra lehet bontani, és így a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség érvényesülését több lépcsőben lehet elvégezni különböző mutatószámok számszerűsítésével és elemzésével (Lévai 2009).

- A legelső információ, amit fel lehet használni az úgynevezett, bemeneti (input) adatok. Ilyenek például a beiratkozott hallgatók számára, az alkalmazott oktatók számára és az infrastruktúrára vonatkozó adatok. Az input adatok alapjaiban határozzák meg az oktatás színvonalát és a felsőoktatási intézmények működését. Az elemzést tovább lehet bővíteni összetettebb mutatószámok kialakításával, mely például nemcsak azt mutatja meg, hogy abszolút értékben hogyan alakul az oktatók száma, hanem kifejezi az egy oktatóra jutó hallgatói létszámot, vagy a fokozattal rendelkezők arányát, az óraadók arányát.
- A mutatószámok második csoportjában az oktatási tevékenység alakulását lehet követni. Így például adatokat nyerhetünk a kapacitás-kihasználtságról, a hallgatói elégedettségről, vagy a lemorzsolódási arányról és annak okairól. Ezekkel a mutatószámokkal azonban vigyázni kell, mert önmagukban nem szabad értékelni őket. A gazdálkodás alapelveinek kialakításában is fontos szerepet játszanak, de a fontossági sorrendben a mutatószámok értékeinek javítása nem előzheti az oktatás színvonalának szinten tartását, illetve növelését.
- A harmadik csoportba olyan mutatószámok sorolhatóak, melyek a kimeneti (output) adatok számszerűsítésére szolgálnak. Ilyenek például a záróvizsgát letevő hallgatók száma, a kiadott diplomák száma és minősítése, az odaítélt doktori fokozatok száma, vagy a nemzetközi csereprogramokban részt vett hallgatók aránya.
- A negyedik csoport az eredményesség mérésére szolgál. Ebben találhatóak a stratégiai, hosszú távú célok értékeléséhez kapcsolódó mutatószámok. A diplomás pályakövetési rendszerek lehetővé teszik a hallgatók későbbi tevékenységének nyomon követését. Például bemutatják a végzett hallgatók elhelyezkedési arányát, a pályakezdők átlagos jövedelmét, illetve kiterhetnek a munkaerőpiaci visszajelzésekre is. Ezek a mutatószámok jelentős mértékben befolyásolják az intézmények hosszú

távú működését, mivel a külső megítélésben nagy szerepet játszanak, és ezáltal hatással vannak az input adatokra is.

Az oktatási rendszer egyes folyamatait nem lehet önállóan értékelni a számszerűsített mutatószámok alapján. A négy csoportba sorolt adatokat egy komplex rendszerben kell értékelni, csak így lehetséges a gazdálkodás hatékonyságát javítani a színvonal csökkenése nélkül. Például a minőség romlásának hatása számos másik mutatószámban is megmutatkozik, még ha nem is azonnal. A színvonal csökkenésének az lesz az eredménye, hogy csökken az adott felsőoktatási intézménybe jelentkezők száma, ennek következtében a felvett hallgatók száma is. Ez a folyamat kapacitás-kihasználatlansághoz vezet, mely tovább rontja a gazdálkodás hatékonyságát. Végül visszaesik a kiadott diplomák száma, és a folyamat következménye, hogy oktatókat kell elbocsátani. Ez egy tipikus példa arra, hogyan módosulnak az output adatok, melynek hatására az input adatokban is változás történik.

Egy felsőoktatási intézmény átfogó értékeléséhez számos információforrást igénybe kell venni, melyek naprakész pontos adatokat tartalmaznak több témakörben. Vonatkozhatnak információk a gazdálkodásra, melyek a hatékony döntéshozatal egyik alapvető elemét képezik. Ezen kívül további adatokat gyűjthetünk a foglalkoztatásra vonatkozóan, a vagyongazdálkodással kapcsolatban, illetve az oktatással kapcsolatos adminisztrációs feladatokkal kapcsolatosan is. A hatékonyság és eredményesség mérése érdekében információk és adatok szükségesek az oktatás minőségére és teljesítményére, a K+F tevékenységre vonatkozóan is (Báangi-Magyar et al. 2009).

Összefoglalva a mutatók számszerűsítése és értékelése szükséges a hatékony gazdálkodás kialakításához, a megfelelő döntéshozatalhoz, de önmagukban, az egyes folyamatok értékeléséből nem szabad következtetéseket levonni, csak ha komplex rendszerben vizsgálják a működést, vagyis az inputtól az outputig figyelembe veszik a tevékenység teljesítménymutatóit. Szükség van egy olyan átfogó elemzési és értékelési rendszerre, mely lehetővé teszi a gyengeségek kellő időben történő felismerését, és ezáltal biztosítja, hogy az intézmények reagáljanak és lépéseket tehessenek a stratégiai céljaik elérése érdekében. Ezt segítené a már említett Adattár alapú Vezetői Információs Rendszer AVIR, melynek azonban csak az elméleti kialakítása történt meg, a gyakorlati működtetése azonban hiányzik.

### **A 3 „E” kritérium megjelenése a felsőoktatási intézmények gazdálkodásában**

Ebben a fejezetben mutatom be az elemzett beszámolók alapján kapott eredményeket. A fogalmak tisztázásához a belső kontrollrendszerre vonatkozó jogszabályi előírásokból indultam ki, mivel ez vonatkozik a felsőoktatási intézményekre is (370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet).

„Gazdaságosság: annak követelménye, hogy az erőforrások felhasználásához kapcsolódó kiadás vagy ráfordítás az elérhető legkisebb legyen, a jogszabályban meghatározott vagy általánosan elvárható minőség mellett.”

„Hatékonyság: annak követelménye, hogy az előállított termékek, nyújtott szolgáltatások, az ellátott feladat más eredményének értéke, vagy az azokból származó bevétel a lehető legnagyobb mértékben haladja meg a felhasznált erőforrásokhoz kapcsolódó kiadásokat vagy ráfordításokat.”

„Eredményesség: annak követelménye, hogy a kitűzött célok – az elfogadott módosításokat, változó körülményeket figyelembe véve – megvalósuljanak, a tevékenység tervezett és tényleges hatása közötti különbség a lehető legkisebb mértékű legyen, vagy a tényleges hatás legyen kedvezőbb a tervezettnél.”

A Kormányrendelet emellett előírásokat tartalmaz a gazdálkodásra és a működésre vonatkozóan is. A működés során ellenőrizni kell például a pénzügyi kihatású döntések

célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottságát, mely összhangban áll a közpénzek felhasználásával kapcsolatos

### ***A „3E” kritériumot értékelő mutatószámok a felsőoktatási intézmények beszámolóiban***

Az elemzésben 21 hazai felsőoktatási intézmény beszámolóját elemeztem 2007-től 2014-ig, mivel erre az időszakra vonatkozóan nem történt a számviteli szabályozásban nagy változás, így a beszámolók közel azonos adattartalommal álltak a rendelkezésemre. 2014-ben 23 db állami egyetem és 7 db állami főiskola működött Magyarországon számos más egyházi, alapítványi, magán intézmény mellett (2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról).

Az elemzett beszámolók alapján megállapítható, hogy nincs egységes megoldás a gazdaságosság, hatékonyság és eredményesség értékelésére. A számszaki beszámolók között nincs különbség, a legtöbb információ a feladatmutatókból nyerhető, ha a „3E” kritériumot szeretnénk értékelni, így a vizsgálataim során megnéztem a szöveges beszámolókat is, melyek között már hatalmas különbségek figyelhetők meg az adattartalomra vonatkozóan.

A számszerűsítésre kerülő mutatószámok közül a legtöbb az input adatokat számszerűsíti, melyek segítségével a gazdaságosságra vonatkozóan lehet számításokat elvégezni. A bemeneti adatokra vonatkozó mutatószámok többsége megjelenik a beszámolóban, így erre vonatkozóan könnyű az intézményekre vonatkozó elemzéseket elkészíteni. Például a hallgatói létszámra vonatkozó információk minden esetben feltüntetésre kerültek, mely a felvi.hu adatbázisából szintén elérhető. Ezzel szemben előfordultak olyan adatok is, melyek csak néhány beszámolóban kerültek feltüntetésre. Ilyen volt például a tanulmányi irodába beérkező kérelmek száma, mely önmagában szintén nem vizsgálható.

A hatékonyság elemzése igen változatos formában jelenik meg. A beszámolók alapján 21 mutatószámot azonosítottam, de a megoszlásuk igen változatos volt. A legtöbb esetben az intézmények saját adatokat számszerűsítettek, melyek körét a felsőoktatási intézmény „hagyományai” határolták be. Így fordulhat elő, hogy volt olyan információ, mely csak az elemzett beszámolók 7%-ában fordult elő, így lehetetlen az intézmények közötti összehasonlítás.

Az eredményesség tehát a felsőoktatás hatásának elemzése igen szűkkörűen jelenik meg a beszámolóban. Ennek két oka van. Egyrészt a hatásokat nagyon nehéz számszerűsíteni, valamint mérlegelni kell az információ előállításának költségét annak hasznosságával szemben. Másrészt ezek az adatok részben a Diplomás Pályakövetési Rendszerekben jelennek meg, így nem képzik a beszámoló részét.

### ***Mutatószámok csoportosítása a felhasználói célcsoport alapján***

A mutatószámokat érdemes csoportosítani a felhasználói célcsoport alapján, mivel ez alapján is kiemelhetők azok a területek, melyekre érdemes több figyelmet fordítani. Magyarországon nem létezik egy egységes adatbázis, mely tartalmazná a különböző érdekhordozók számára fontos információkat, így ez megnehezíti az egyes intézmények összehasonlíthatóságát.

Egyetlen mutatószám értékelése nem teszi lehetővé, hogy eldöntsük, melyik intézmény a hatékonyabb, így egy komplex rendszerben kell gondolkodni. Első lépésként meg kell határozni, hogy ki milyen információval szeretne rendelkezni. Az alábbi három táblázatban látható, hogy melyik mutatószám hova sorolható be. Külön értékeltem a gazdaságosságra, a hatékonyságra és az eredményességre vonatkozó adatokat.

A gazdaságosság értékelése főként a bemeneti adatokra támaszkodik, így ebben a csoportban szinte az összes mutatószám meghatározó jelentőségű az intézmény rövid és hosszú távú működésében (1. táblázat). A felhasználói célcsoportok között átfedések vannak, a táblázatban azt a kört jelöltem, melynek elsődlegesen fontos az információ. A többi felhasználó szintén érdekelt lehet az adatok megszerzésében, de döntéseik során nem ez az

információ élvez prioritást. Az állam legfőbb feladatának a finanszírozást tekintetem, így ez alapján értékeltem a szükséges információkat. Az intézmények esetében bonyolultabb a helyzet. Kettős célkitűzésnek kell megfelelniük. Egyrészt figyelniük kell a gazdálkodásra, másrészt nem szabad megfedkezni a minőség fenntartásáról sem.

1. táblázat: Gazdaságosság értékelése felhasználói célcsoport alapján

<b>Mutatószám</b>	<b>Állam</b>	<b>Intézmény</b>	<b>Hallgatók</b>
Hallgatók száma	X	X	
Köztársasági ösztöndíjra jogosultak száma	X	X	
Egyéb ösztöndíjak	X	X	
Kollégiumba felvettek		X	X
Kollégiumi díj		X	
TDK résztvevők		X	
Hallgatói mobilitás		X	X
Oktatók létszáma	X	X	
Informatikai infrastruktúra		X	
Nappali hallgatók aránya	X	X	
Államilag támogatott hallgatók aránya	X	X	
Tulajdonosi részesedések	X	X	
Lakástámogatás	X	X	
Képzési kínálat		X	X
A könyvtár állománya		X	X
Tanulmányi Hivatal információs csatornáján érkezett elektronikus levél		X	
K+F tevékenység		X	
Pályázatok		X	

*Forrás:* Beszámolók alapján saját szerkesztés

A hatékonyság értékelése, tehát a felhasznált erőforrások eredményének számszerűsítése, főként az állam és az intézmény számára hordoz fontos információkat (2. táblázat). Ha biztosított az összehasonlíthatóság, akkor lehetőség van egy olyan finanszírozási rendszer kialakítására, mely figyelembe veszi ezen mutatószámokat. Az intézményeket vizsgálva pedig azért lényegesek ezek az információk, mert segítségükkel fel lehet tárnai a működési hiányosságokat és azok javítására lehet koncentrálni.

Az alábbi mutatószámokon kívül számos egyéb információ számszerűsíthető még a hatékonyság esetében, mely a hallgatók intézmények közötti választását segítik elő. Az egyetemek által nyújtott szolgáltatások hatékonysága és eredményessége befolyásolja az egyetemek és főiskolák megítélését. Nem véletlenül helyezték az Egyesült Királyságban a hangsúlyt a tandíjak bevezetése után az intézmény által nyújtott pótlólagos szolgáltatásokra.

2. táblázat: Hatékonyság értékelése felhasználói célcsoport alapján

Mutatószám	Állam	Intézmény	Hallgatók
Átlagos statisztikai létszám/engedélyezett létszám	X	X	
Publikációs tevékenység		X	
Megvalósult beruházások		X	
1 hallgatóra jutó működési kiadások	X	X	
1 államilag támogatott hallgatóra jutó összes költségvetési támogatás	X	X	
1 költségtérítéssel hallgatóra jutó saját (működési) bevétel	X	X	
1 hallgatóra jutó normatív támogatás	X	X	
Képzés finanszírozottsági szintje	X	X	
1 oktatóra jutó államilag támogatott hallgató		X	X
1 oktatóra jutó hallgató		X	X
Követelések/ kötelezettségek aránya	X	X	
Mesterképzésben résztvevők aránya		X	X
Könyvtár – kiszolgált olvasók száma és összetétele		X	X
Könyvtár – Könyvtárközi kölcsönzés volumene		X	X
Tanulmányi Hivatal – kiszolgált ügyfelek/hallgatói létszám		X	
Tanulmányi Hivatal – 1 munkatársra jutó hallgatószám		X	X
Elektronikusan elindítható ügýtípusok száma (Neptunban)		X	X
Konferencia részvétel		X	
Konferencia szervezése		X	
Kollégiumi kihasználtság		X	
Karrier Központ látogatottsága		X	X

Forrás: Beszámolók alapján saját szerkesztés

Az eredményesség, vagyis az outcome mérése még nehezebb feladat. A hatások számszerűsítése jár a legnagyobb pénzügyi és időbeli ráfordítással, mégis mérlegelni kell az információk létrehozásának jelentőségét. Ezek a mutatók hosszú távon befolyásolják az intézmények működését, és meghatározó elemet képeznek a jövőbeli oktatási és működési stratégia kialakításában (3. táblázat).

3. táblázat: Eredményesség értékelése felhasználói célcsoport alapján

Mutatószám	Állam	Intézmény	Hallgatók
TDK díjazottak		X	
Kiadott oklevelek száma		X	
Végzettek havi bruttó átlagkeresete		X	X
A végzettek közti munkanélküliek aránya		X	X
Az első munkahely megtalálásának záróvizsga utáni átlagos ideje (hónap)		X	X
Oktatás hallgatói véleményezése		X	
Oktatók minősítése	X	X	X

*Forrás:* Beszámolók alapján saját szerkesztés

Az eredményességre vonatkozóan a beszámolóban csak a táblázatban található mutatószámokat számszerűsítették. A piac értékelése azonban nem jelenik meg közvetlenül, csak az elhelyezkedésre és a jövedelmekre vonatkozó adatokban. Az állami források csökkenése miatt azonban egyre nagyobb szükség van külső forrás bevonására, melyhez plusz információkat kell közzétenni. Ilyen lehet például a K+F-re fordított ráfordítások eredményességének mérése. Nemcsak a hatékonyságnál jelenne meg például az 1 főre jutó K+F kiadások aránya, hanem számszerűsíteni kellene a piacon hasznosuló eredményeket.

### **Következtetések**

A „3E” kritérium megjelenése az intézmények működésében még nem olyan jelentős, mint az angolszász országokban, ahol az erre épített reformok már a korábbi évtizedekben megindultak. A tevékenység értékelése a megfelelően összeállított szempontrendszer nélkül nehézségekbe ütközik, mivel nem sikerült egy egységes vezetői információs rendszert bevezetni. Ennek hiányában csak a felsőoktatási intézmények beszámolóira lehet csak támaszkodni, melyek 2014-ig két részből álltak (számszaki és szöveges).

A szöveges beszámolókra vonatkozó előírások adta keretek között azonban az intézmények igen változatos adattartalommal jelenítették meg a gazdaságosságra, hatékonyságra, eredményességre vonatkozó mutatószámokat, melyekből így összehasonlító elemzést készíteni szinte lehetetlen. A korábbi számviteli rendszer megnehezítette a teljesítmény mérését, mivel a pénzforgalmi szemléletre épített. 2014. január 1. óta érvényes számviteli változásokkal megjelent azonban az eredményszemlélet is.

Az egységesen kialakított beszámolók, az előre szigorúan meghatározott adattartalom a mutatószámokra vonatkozóan megkönnyítené az intézmények közötti összehasonlíthatóságot, mely lehetővé tenné a finanszírozási források eredményesség alapján történő elosztását. Megállapítható lenne, mely intézményeknek van szükségük pótlólagos forrásra a működésük fejlesztéséhez, hogy ne sérüljön a színvonalas oktatás követelménye.

Jelenleg a működést értékelő mutatószámok nem különülnek el felhasználói célcsoport alapján, így nehéz megállapítani milyen információkra van szükségük a leendő hallgatóknak, hogy kiválasszák, mely intézményben kívánják tanulmányaikat folytatni.

A hallgatók igényeinek megfelelő online adatbázist kellene összeállítani, mely nemcsak a felsőoktatási intézmények végleges rangsorát tartalmazza, hanem részletesen kitér a működésre vonatkozó információkra. A felvi.hu rendelkezik egy kezdetleges szűrési rendszerrel (Interaktív Felvi-rangsor), mely azonban csak néhány bemeneti adatra

vonatkozóan nyújt információt (emelt szintű érettségien legalább jó minősítést értek, felvettek átlagpontja, középiskolai tanulmányi versenyen helyezést értek, nyelvvizsgával felvettek).

Jó lenne egy hasonló rangsor, melyben az outputra vonatkozó információk is szereplnének, hogy a felvételizők több szempontot vehessenek figyelembe az intézményválasztásban. A jelenlegi helyzetben, mivel a korábbinál több hallgatónak kell az oktatásért fizetnie, fontos információ lenne például, hogy milyen arányban tudnak elhelyezkedni a végzett hallgatók, illetve milyen átlagos kezdő fizetéssel rendelkeznek. Egy bővített adattartalmú interaktív rangsor, mely input, output és outcome adatokat is tartalmazna a megváltozott gazdasági környezetben is könnyebbé tenné az intézmények közötti választást.

## **Irodalom**

- Báger G., Vigvári A. (2007) *Államreform, közpénzügyi reform. Nemzetközi trendek és hazai kihívások*. Állami Számvevőszék Fejlesztési és Módszertani Intézet, Budapest
- Báingi-Magyar A., Farkas K., Vilmányi M., Bálint J., Halász G., Gábor A., Hodász A., Hosznyák A. (2009) *AVIR kézikönyv*. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.
- Hrubos I. (2004) *Gazdálkodó egyetem, szolgáltató egyetem, vállalkozói egyetem*. In: Hrubos I. (szerk.) *A gazdálkodó egyetem*. Felsőoktatási Kutatóintézet; Új Mandátum, Budapest. 14–33. o.
- Ladányi A. (2003) Az európai felsőoktatás az 1990– es években. *Statistikai Szemle*, 1. 28–37.
- Lévai R. S. (2009) A stratégiai gondolkodás helyzete a magyarországi felsőoktatási intézményekben. In: Borsa M., Horváth T., Simon I. (szerk.) *Stratégiai gondolkodás a felsőoktatásban*. Educatio Társadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft. 95–103. o.
- Thom, N., Ritz, A. (2008) *Public Management – Innovative Koncepte zur Führung im öffentlichen Sektor* (4., aktualisierte Auflage). Gabler Verlag, Wiesbaden
- Vigvári A. (2005) *Közpénzügyeink*. KJK– KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft.

[https://www.felvi.hu/felsooktatasimuhely/avir/kozponti\\_adattar/projekt\\_bemutato/tarsadalmi\\_megujulas\\_operativ\\_program](https://www.felvi.hu/felsooktatasimuhely/avir/kozponti_adattar/projekt_bemutato/tarsadalmi_megujulas_operativ_program) (2008.03.17.)

2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról  
370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről