

KOCSIS TAMÁS – TÓZSA ISTVÁN – KOROMPAI ATTILA

AZ EGYETEMI OKTATÁS MÉRETGAZDASÁGOSSÁGÁRÓL PÉNZÜGYI MEGKÖZELÍTÉSBN A BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM PÉLDÁJÁN KERESZTÜL

Mottó: In memoriam Környezettudományi Intézet

A felsőoktatás méretgazdaságossága, valamint a teljesítményalapú pénzügyi elszámolás mikéntje döntően befolyásolhatja egy-egy felsőoktatási intézmény irányvonalát. A Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karán kialakított Súlyozott Hallgatói Idősáv (SHI) példáján keresztül bemutatjuk a különféle oktatási formák eltérő méretgazdaságosságából fakadó teljesítménymérési nehézségeket, különösen a kis léptékű, speciális tudást igénylő kurzusok szempontjainak az elsikkadását. E kis létszámú kurzusok léte és minősége az egyetem fontos ismertetőjegye. Egy, a méretgazdaságosságot aránytalanul jutalmazó pénzügyi elszámolási rendszer torzíthat a kisebb létszámú szakokon oktató intézetek vagy karok hátrányára, s így az intézményben idővel a méretgazdaságos, ám jellegében inkább főiskolai jegyeket felmutató tömegoktatás válhat uralkodóvá.

1. BEVEZETÉS

Valamennyi gazdálkodó szervezet esetében stratégiai jelentőségű az egyes szervezeti egységek eredményességének a nyomon követése. Iparszerűen előállítható termékek és szolgáltatások esetén olyan elszámolási rendszer kialakítása célszerű, mely a nagy léptékű, méretgazdaságos tevékenységet jutalmazza, a kis léptékű, céhszerű működést pedig bünteti olyan pénzügyi jelzések küldésével a vezetés felé, melyek veszteséggént jelzik a méretgazdaságtalanságot. Ekkor a döntéshozó számára világossá válik, hogy az adott szervezeti egység működése nem gazdaságos, nem hatékony; átszervezésre vagy megszüntetésre érett. A szűkös erőforrásokkal való gazdálkodás egyik axiómája ez, és bizonyos szempontból maga a közgazdaságtan is felfogható úgy, mint a szűkös erőforrásokkal való gazdálkodás művészete.

Nem ritkán azonban komoly árat kell fizetni a hatékonyság oltárán, és fontos értékek mehetnek veszendőbe. Ez még a hagyományosnak mondható termékek és szolgáltatások világában is így van, de különösen igaz akkor, ha egy olyan speciális szolgáltatásról beszélünk, mint amilyen a felsőoktatás. A nagyságrendi hozadék kérdése a felsőfokú oktatásban az oktatás gazdasági kérdéseivel foglalkozó szakemberek körében is régi vitatéma, aminek különös hangsúlyt adott az Európai Unió Lisszaboni Stratégiáját követő deregulációs fejlesztési elgondolások megvalósítása (például a bolognai rendszerű képzés) és a 2008 után kibontakozó gazdasági válság.

Az újabb közelítésmódok azon az analógián alapulnak, amely a felsőoktatási intézményeket többféle terméket előállító termelési egységeknek tekinti. A legszélesebb körben a termékek típusai a képzési szinteknek felelnek meg, azaz alapszintű (*undergraduate*, BA, BSc), mesterszintű (*graduate*, MA, MSc) és – az ehhez a kategóriához kapcsolható – legmagasabb posztgraduális (*postgraduate*, doktori) képzést különböztetnek meg. Néhány közelítésmód különbséget tesz a természettudományi és a nem természettudományi képzés között is. A „termékek” külön csoportját képezi minden újabb elemzésben, mintegy a felsőoktatás elengedhetetlen részeként, a *tudományos kutatás*. Általánosan hangsúlyozzák, hogy az elemzések eredményei mechanikusan nem adaptálhatók konkrét esetekre, mivel az *input* és az *output* jellege, valamint a költségviszonyok nemcsak képzési típusonként, hanem intézményenként és térségenként egyaránt különbözőek [Koshal–Koshal 1999].

A fenti szempontból viszonylag tiszta profilú, homogén oktatási intézményeknél nyilvánvalóan könnyebben kialakítható egy megfelelő, az önálló szervezeti egységek teljesítményét aránylag jól nyomon követő és a döntéshozatalt megfelelően tájékoztató és ösztönző rendszer, míg a nagyobb, összetettebb oktatási portfóliójú szervezeteknél, mint amilyen a Budapesti Corvinus Egyetem (BCE) is, a megfelelő belső elszámolási és ösztönzési rendszer kialakítása jóval nagyobb kihívást jelent. Az elszámolási rendszertől egyáltalán nem független annak az általánosabb kérdésnek a vizsgálata sem, hogy egyáltalán alkalmazható-e a piaci modell a felsőoktatásra, s ha igen, akkor milyen feltételekkel. Nem egyértelmű, hogy milyen mértékben kell törekedni a méretgazdaságosságra a felsőfokú képzésben, mennyire kell kihasználni az ebből adódó előnyöket a működés során továbbá, hogy mindez miként hat az akadémiai szempontok érvényesülésére. A különböző megközelítések áttekintését adja Koshal–Koshal [1999], Olivares–Wetzel [2014] és Rawls [2016].

A Budapesti Corvinus Egyetemen a karok – illetve időben elsőként a Gazdálkodástudományi Karon belül az intézetek – között már most is működik belső pénzügyi elszámolás, mely gyakran nagy horderejű, a szervezet átalakítására vonatkozó döntéseket is megalapoz. Ennek kialakítása során megválaszolandó, hogy milyen mérhető teljesítmény van, amely alapján értékelhető az egyes szervezeti egységek hatékonysága valamint, hogy kitermelik-e ezek az egységek a fenntartásuk költségeit. Fontos, hogy olyan teljesítménymutatókról beszélünk, amelyeket valamiképpen le kell fordítani a pénz nyelvére (monetizálni kell), ami a gazdálkodás nyomon követésének mintegy a közös nevezője. E „lefordítás” mikéntje azonban stratégiai kérdés, hatalmi viszonyokkal terhes, és tükrözi/befolyásolja a teljes szervezet irányvonalát.

Amint láttuk, a teljesítményt illetően fontos, hogy az egyetemen a szolgáltatást végző „munkások”, azaz az egyetemi oktatók nemcsak oktatnak, hanem a tudományos kutatás is – törvény által is előírt – feladatuk. Ugyanakkor a tudományos minősítés, a különféle tudományos fokozatok után járó állami tudományos normatíva nivellál, alkalmatlan a szervezeti egységek tudományos teljesítményének összehasonlítására, hiszen valamiféle korábbi teljesítmény már az adjunktusi fokozatnak is előfeltétele. A BCE-n belül is fejkvótaszerűen kerül szétosztásra a szervezeti egységek között a tudományos kutatást ösztönözni/elismerni hivatott állami támogatás – a belső elszámolásokban ezen a későbbiekben változtatni érdemes.

Amivel azonban ebben a tanulmányban foglalkozni kívánunk, s a méretgazdaságosság kérdését is kiemelten fölveti, az maga az egyetemi oktatás. A Budapesti Corvinus Egyetemen a Gazdálkodástudományi Kar az, ahol komolyabban próbálkoztak az oktatási teljesítmény mérésével, s 2006-ban bevezették a Súlyozott Hallgatói Idősáv (SHI) koncepcióját. Az oktatás tehát az a legfontosabb terület, ami a leginkább befolyásolja, hogy a Gazdálkodástudományi Karon belül melyik intézet működik gazdaságosan vagy veszteségesen, és az SHI-rendszer egyetemi szintre, vagy más egyetemekre való esetleges kiterjesztésével a karok szintjén is ugyanez történhet.

2. MÉRETGAZDASÁGOSSÁG A TANTERMI FELŐOKTATÁSBAN

A felsőoktatás oktatási szegmensét a ma Magyarországon egyelőre még uralkodó, „előadásos-szemináriumos” változat jelenti. Az alternatív oktatásformák pénzügyi hatékonysága természetesen további kérdéseket vet föl [Tamás 2016], ezek azonban inkább a jövőt, semmint a jelent képviselik, s ezért jelen tanulmánynak sem tárgyai. A hagyományos oktatási keretben természetesen komoly lehetőségek vannak a méretgazdaságosság kiaknázására, s ideális esetként felvázolhatjuk azon szak egy évfolyamának a képét, amelyet *teljes egészében nagy létszámú előadások keretében tudunk kiképezni*. Mindezen jelentősen ront mind a munkaerő, mind a szükséges anyagi erőforrások (épületek, tantermek, műszaki technika) tekintetében, ha a nagy évfolyamo(ka)t kisebb csoportokra kell bontanunk, és a tananyag egy részét szemináriumok formájában kell átadnunk. A méretgazdaságosság szempontjából azonban ennél is rosszabb, ha eleve kis létszámú az évfolyam és speciális ismereteket és készségeket kell átadnunk, melyekkel többnyire a magasabban képzett, illetve a *senior* munkaerő rendelkezik megfelelő színvonalon (docens vagy egyetemi tanár és kisebb eséllyel a tanársegéd vagy a doktorandusz). Az ilyen képzések emberi és anyagi erőforrásigénye tetemes, márpedig mesterszinten többnyire ilyen helyzettel szembesülünk, s az alapképzések egy része is felmutat hasonló jegeket.

Ha az oktatás kevésbé hatékony, kis léptékű másik végétől indulunk ki, akkor a méretgazdaságos megoldások akár egyfajta megtakarításokként is felfoghatók. A könnyen elérhető megtakarításokat – mint jutalmakat – pedig gyakran szokták a gyümölcsfa esetével példázni. Az alacsonyan lógó gyümölcsök könnyen betakaríthatók, míg a magasabban lévőek csak jelentős költségek vállalása esetén. Mindezt az egyetemi oktatásra vonatkoztatva az 1. ábra érzékelteti. Eszerint, a fentiekkel összhangban, a legnagyobb megtakarítást (a legkisebb, hallgatóra jutó költséget) a nagy létszámú, több száz fős előadások szervezése kínálja – ezek a legnagyobb, s a leginkább alacsonyan csüngő gyümölcssei az oktatásnak (I.). Egy ily módon előadott tárgy, illetve az erre alapozott oktatás azonban aligha szolgálhat mérceként a szeminarizált oktatás számára, ezért egy korrekt pénzügyi elszámolás számol a különféle oktatásformák eltérő költségeivel.

1. ábra: A méretgazdaságosság „alacsonyán lógó gyümölcsei” (I.) és a költségesebb, nem sztenderdizálható oktatási forma (III.) a tantermi felsőoktatásban



Forrás: Saját szerkesztés

3. A SÚLYOZOTT HALLGATÓI IDŐSÁV (SHI) KONCEPCIÓJA

A probléma kezelésére alakították ki a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karán a Súlyozott Hallgatói Idősáv (SHI) koncepcióját, mely az oktatásban részt vevő hallgatók és az oktatott órák számát (idősáv) kombinálja – s végső soron azt határozza meg, hogy a *bevételből* milyen arányban részesül a döntéshozatali egység. A rendszer megfelelő működtetéséhez szükséges adatok gyűjtése és a mutatónak az intézetekre (de akár a karokra) történő kiszámítása a Neptun rendszer alapján viszonylag egyszerű és megbízható.

Egy – súlyozás nélküli – *hallgatói idősáv* – egy hallgató egy féléven át történő oktatása egy tantárgyon belül. Tehát egy 40 fős szeminárium 40 hallgatói idősáv; egy 400 fős előadás pedig 400 hallgatói idősáv. Könnyen belátható, hogy egy olyan rendszer, ami a *bevételeket a szervezeti egységek között hallgatói idősáv alapján* osztaná szét, aránytalanul alulárazná a szemináriumot és felülértékelné az előadást. Semmi nem indokol egy tízszeres különbséget az oktató szempontjából, ha éppen szemináriumra készül, vagy ha előadáson adja át tudását. A probléma kezelésére súlyozást vezettek be az 1. táblázat szerint, s így jött létre a Súlyozott Hallgatói Idősáv.

1. táblázat: A hallgatói idősávok súlyozása az SHI rendszerben a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karán (Közgaz Campus, 2012)

SHI súlyozási kulcsok előadásra		SHI súlyozási kulcsok szemináriumra	
Hallgatói létszám	előadás súlyok	Hallgatói létszám	szeminárium súlyok
451 <	0,15	41 <	1,30
301 - 450	0,17	1 - 40	1,70
101 - 300	0,25	20 (nyelvi óra)	2,50
61 - 100	1,20	5 – 14 (szakszeminárium)	3,00
1 - 60	1,60		

Forrás: Saját szerkesztés

Látható, hogy az SHI rendszerben az előadások esetén a 101. hallgató már „csak” 0,25-öt ér, míg a szemináriumokat tekintve látszik, hogy ezek eleve kisebb létszámúak, nincs felső korlát, s még 40 fő fölött is 1,3-as a szorzó. A pénzügyi értelemben legkevésbé hatékony, leginkább munka- és tudás-intenzív szakszeminárium (melynek keretében a szakdolgozatukat készítik a hallgatók a tanár iránymutatása mellett) esetében pedig egy hallgató 3-as súllyal szerepel – azaz a tanárt foglalkoztató intézet/kar számára a szakszeminárium „hozza a legtöbbet”. Természetesen ettől még meg tartani a „normál” órákat is, továbbá a szakszeminaristák száma is véges. Ennél a pontnál ki szeretnénk emelni, hogy a Súlyozott Hallgatói Idősáv koncepciója rendkívül fontos és előremutató akkor, amikor egy felsőoktatási intézményben kisebb döntéshozatali egységek teljesítményét kívánjuk mérni pénzügyi mutatókkal. A hallgatói létszám és a befektetett tanári, oktatói munka mértéke egyaránt figyelembevételre kerül.

E rendszerben nyilvánvaló, hogy az intézeteknek (vagy karoknak) minél több SHI-t kell gyűjteniük a tanév során. A tét az oktatásból származó egyetemi bevétel intézetek (karok) közötti elosztása, ami a BCE-n évente több százmillió forint. Hogy végül mennyit ér egy SHI, az akkor derül ki, amikor az év összes „kiosztott” SHI mennyiségével elosztjuk az egyetemi oktatási bevételt, azt az összeget, melyet az oktatási teljesítmény alapján kívánunk a döntéshozatali egységeknek kiosztani. 2011-ben például 5500 forintot ért egy SHI a BCE Gazdálkodástudományi Karán. Mivel a bevétel, a felosztandó torta rövid távon fix, az intézetek (karok) egy adott évben csak egymás rovására növelhetik a saját részesedésüket. Ez így azonban egy zéróösszegű játék: minden intézetnek (karoknak) úgy kell több SHI-t gyűjtenie, hogy a másik intézet (kar) arányosan ne gyűjthessen többet, feltéve hogy nagy horderejű döntések születnek a pénzügyi kimutatások alapján. Innentől kezdve *annak szabályozása, hogy mire, mennyi SHI-t ad a rendszer, stratégiai fontosságú kérdéssé válik a karok (a karokon belül pedig az intézetek) számára!* Mint minden elszámolási rendszer, így ez is sajátos ösztönzőkkel rendelkezik – viszont a döntéshozóknak át kell látniuk a szisztémát és tisztában kell lenniük annak sajátosságaival.

4. A SÚLYOZOTT HALLGATÓI IDŐSÁV (SHI) A GYAKORLATBAN

A fent bemutatott SHI koncepció első ránézésre korrekt és előremutató, ám egy olyan összetett és nagyméretű oktatási struktúrában, mint amilyen a Budapesti Corvinus Egyetem, illetve annak legnagyobb kara, a Gazdálkodástudományi Kar, nem könnyű megjósolni, hogy a bevezetése milyen esetleges nem kívánatos, előre nem látható hatással járhat. Minthogy azonban a Gazdálkodástudományi Karon már mintegy 10 éves múltra tekinthet vissza a rendszer, néhány gyakorlati következtetés levonható. Ezek közül a legfontosabbat előre bocsátva megállapítható, hogy *míg a nagy létszámú, jellemzően – de nem kizárólag – alapképzési szakok esetén az előadások és a szemináriumok viszonyát megfelelően kezeli ez a rendszer* (1. ábra, I. és II. oktatási forma közötti kapcsolat), *addig a kisebb létszámú, jellemzően – de nem kizárólag – mester szakok esetén mind az előadásokat, mind a szemináriumokat súlyos hátrányba hozza*. Az 1. ábra logikája szerint e nem sztenderdizálható kurzusok a gyümölcsfa legtetején lévő gyümölcsöket jelentik

(III. oktatási forma), melyekről egy színvonalas egyetem aligha mondhat le – ellentétben a jellemzően tömegképzésre specializálódott főiskolákkal.

Az SHI rendszer torzítása akkor ölt igazán drámai mértéket, amikor egyes elszámolási egységek (intézetek vagy karok) a rosszul sztenderdizálható (III.) oktatási szegmensben *nagyobb arányban vesznek részt, mint mások*. Az évek során tetemes veszteségek halmozódhatnak fel e szervezeti egységeknél, míg a többieknél évről évre egyre nagyobb nyereség (vagy fel nem tárt pazarlás) mutatkozhat, adott esetben akár teljesen félre is vezetve a nem elég körültekintő döntéshozókat. Amint a bevezetőben is említettük, abban nincs semmi meglepő, hogy ugyanaz a tevékenység nagyobb volumenben végezve méretgazdaságos; s az is szinte gazdasági axióma, hogy a költséges, nem kifizetődő tevékenységektől érdemes szabadulni. Ám ha egyszer egyéb – például miniszteri vagy rektori – szinten stratégiai döntés született valamely kisebb létszámú képzés szükségességéről és hasznosságáról, akkor az e szegmensben tevékenykedők nem versenyzethetők ugyanazon szabályok szerint, s eredményességük nem ítéltető meg ugyanazon logika szerint, mint azoké, akiknek a méretgazdaságos képzésekhez is jelentős a hozzájárulásuk. Más szóval, bármilyen technikás is legyen az 50 kilogrammos ökölvívó, nem sokan tennék a győzelmére egy – akár átlagos – 90 kilogrammossal szemben.

4.1. HÁROM FORGATÓKÖNYV KÜLÖNFÉLE MÉRETGAZDASÁGOSSÁGÚ TANTÁRGYSTRUKTÚRÁRA

Állításaink alátámasztására tekintsük meg a következő példát. A tantermi oktatást többféle képzettségű és költségű munkatárs is végezheti, a példánkban alkalmazott főbb lehetőségeket a 2. táblázat foglalja össze. (Az „*oktatásból fedezendő személyi költség*” tartalmazza a létszám alapján felosztott általános költségeket, illetve számol a kutatói normatíva 30%-ával is.) A táblázatban bemutatjuk az elvárt óraszámokat is az egyes kategóriákban, valamint az ebből szakszemináriummal „kiváltható” részt is. A BCE-n működő Teljesítményértékelési Rendszer (TÉR) szerint a kötelező órákból maximum két-tő kiváltható szakszemináriummal is, ha alapszinten félévenként 10-10, mesterszinten 5-5 szakszeminaristája volt a munkavállalónak. Reális feltevésként a doktorandusznál nem számoltunk ilyennel, tanársegédnél és adjunktusnál alapszakosokkal, docensnél és egyetemi tanárnál mesterszakosokkal számoltunk. Az egyetemi tanárnál nem a maximumot, hanem a felét (egy idősavnyit) feltételeztünk. Mindezek a feltevések természetesen nem teljesülnek pont így a valóságban, de nagy átlagban nem irreálisak és nem befolyásolják érdemben a későbbi számításainkat.

2. táblázat: Az oktatók oktatásból fedezendő költsége típusonként a Budapesti Corvinus Egyetemen (Közgaz Campus, 2012)

	oktatásból fedezendő személyi költség/ év (millió Ft)	(2 fél-) éves elvárt oktatott idősav (14hét x 90perc) szakszem. nélkül	szakszeminarista hallgató (idősáv)	szakszem. szint
egyetemi tanár	4,4	6 (84 x 90 perc)	5 (1)	mester
egyetemi docens	3,4	6 (84 x 90 perc)	10 (2)	mester
egyetemi adjunktus	2,5	8 (112 x 90 perc)	20 (2)	alap
egyetemi tanársegéd	2,1	8 (112 x 90 perc)	20 (2)	alap
doktorandusz	0,66 (fél státus)	10 (140 x 90 perc) (nem elvárt, csak lehetőség)	-	-

Megjegyzés: a doktorandusz adat a 2016-os helyzet alapján; minden státus tetszőlegesen kitölthető két fél, három harmad stb. státussal is; az éves elvárt oktatott idősavokat 2-vel, egyetemi tanárnál 1-gyel csökkentettük, amit szakszemináriummal teljesítenek

Forrás: Saját szerkesztés

Mondanivalónk alátámasztásában kulcsszerepe van annak, hogy egy adott nagyságú óraterhelés milyen típusú órákból áll össze. Tekintsünk egy-egy 17 idősavból álló blokkot, melyek az óraterhelést tekintve tökéletesen egyformák, mégis teljesen mások a lehetőségek a színvonalas oktatást, és így a felmerülő/megtakarítható költségeket illetően. Az „A” tárgyblokk legyen egy 640 fős tárgy, heti egy előadással és egy szemináriummal. Ez – egy órát 45 perccel számolva – a hallgató szempontjából heti 2 óra előadást és 2 óra szemináriumot jelent, amit a továbbiakban 2+2-vel jelölünk. A szemináriumok ideális létszáma 40 fő (lásd az 1. táblázatot), a továbbiakban ekkora létszámot feltételezünk. Ez 640 főnél összesen 16 szemináriumi csoport, melyekben különböző hallgatók ülnek, így akár teljesen azonos tartalmúak is lehetnek (nagyfokú sztenderdizálhatóság). Ekkora létszámról csak az ország néhány felsőoktatási intézménye álmodhat, s ez is többnyire csak alapképzésben, alapozó tárgyaknál fordulhat elő, ahol több, párhuzamosan futó szak hallgatói számára történik ugyanazon alapismeretek átadása, tehát a szakok összevontan taníthatók. Az ilyen tárgy szeminarizálásába vonhatók be a leginkább a doktoranduszok és a többnyire közülük később kikerülő tanársegédek, aminek révén az oktatás költsége viszonylag alacsonyan tartható, magát az előadást viszont – feltételezésünk szerint – egyetemi tanár tartja (3. táblázat, alsó sor). Az „A” tárgyblokk 17 idősavjában, kari szabályozástól függően, 4-5 kreditnyi munkát teljesít 1-1 hallgató. (A Gazdálkodástudományi Karon 5 kredit jár egy 2+2-es tárgy teljesítéséért.)

3. táblázat: Három különböző, 17 idősavos oktatási mintablokk paraméterei 40 fős szemináriumokat feltételezve

	idősav (kredit)	Tárgyak (előadás + szeminá- rium) heti óraszám	hallgatói létszám	előadás/sze- minárium hetente	egyetemi tanár	egyetemi docens	egyetemi adjunktus	egyetemi tanárság	dokto- randusz
C. nem szten- dizálható tárgyakból összeálló blokk	17 (46-51)	7db (2+0), 5db (2+2) tárgy	40	12db 40 fős előadás, 5 db 40 fős szeminári- um	1 (6 idősav)	1,5 (9 idősav)	1/4 (2 idősav)	0	0
B. közepe- sen szten- derdizálható tárgyakból összeálló blokk	17 (21-24)	2db (2+0) és 3db (2+2) tárgy	160	5db 160 fős előadás 3x4db 40 fős szemi- nárium	1/2 (3 idősav)	1/3 (2 idősav)	1/2 (4 idősav)	1/2 (4 idősav)	0,4 (4 idősav)
A. egyetlen, nagyér- tékben szten- dizálható tárgy, mint teljes blokk	17 (4-5)	1 db (2+2) tárgy	640	1db 640 fős előadás, 16db hozzá tartozó 40 fős szemi- nárium	1/6 (1 idősav)	0	0	1 (8 idősav)	0,8 (8 idősav)

Megjegyzés: A táblázatban „alutia” került az „alacsonyán lógó gyümölcs”, ld: 1. ábra

Forrás: Saját szerkesztés

A „B” tárgyblokk szintén 17 időszávot igényel, ám csak 160 fős hallgatói tömegre méretezett: 3 darab, a fentiek megfelelő, 2+2-es tárgyat tartalmaz, tárgyanként 4-4 40 fős szemináriummal, valamint két 2+0-s tárgyat, melyek 14 héten keresztül heti egy előadással futnak. (Természetesen 2+1, illetve 1+2 típusú tárgyakból is „kirakható” lenne a 17 időszávós óraterhelés, tárgyblokkon belüli azonos előadás-szeminárium arányt feltételezve eredményeinken mindez nem változtatna.) Mindez megfelelhet egy nagyobb létszámú alapszak szakma-specifikus tantárgyblokkjának, ahol nincs lehetőség más, egyetemen belüli szakkal való összevonásra. Az öt előadást egyetemi tanár, illetve docens tartja, a 3x4 szemináriumot pedig adjunktus(ok)ra, tanársegéd(ek)re és doktorandusz(ok)ra bízják, egyenlő arányban (3. táblázat). Jól látható, hogy e tantárgyblokkban is van lehetőség a sztenderdizálásra, de az „A” tárgyblokkhoz képest már jóval kevesebb. A „B” tárgyblokk 17 időszájában, kari szabályozástól függően, 21–24 kreditnyi munkát teljesít 1-1 hallgató.

Végül a „C” tárgyblokk a leginkább speciális és diverz. Minthogy a teljes szak adott évfolyama összesen 40 főből áll, 17 időszáv csak úgy tartható nekik, hogy minden alkalommal más és más ismeretről hallanak, méretgazdaságos sztenderdizálás lehetetlen. 7 db 2+0-s és 5 db 2+2-es tárgy keretében teljesül a 17 időszávnyi oktatás. Az, hogy az adott időszávban éppen szemináriumot, vagy előadást tartanak, a munka és a költségek szempontjából teljesen mindegy. A „C” tárgyblokk 17 időszájában, kari szabályozástól függően, 45-51 kreditnyi munkát teljesít 1-1 hallgató, ami, ha a szakdolgozatra kapható kreditektől eltekintünk, gyakorlatilag megfelel egy komplett mesterképzés 50%-ának (egy mester évfolyamnak). A képzés e fajtája, a nagy létszámú alapszakos előadásokat leszámítva, az egyetemi tanárok és docensek tantermi munkájának legfőbb terepe kellene, hogy legyen (3. táblázat, felső sor) – az ezzel szükségszerűen járó magas személyi költségekkel együtt. Az eszközigenyes műszaki-természettudományos képzés esetén a költségek még magasabbak lehetnek.

4.2. A SZERVEZETI EGYSÉGEK PÉNZÜGYI EREDMÉNYE AZ SHI RENDSZERBEN

Ha a három, tipikusnak mondható, 17 időszávós tárgyblokkot tekintjük, akkor a BCE Gazdálkodástudományi Karán működtetett SHI rendszer a 4. táblázatnak megfelelő pénzügyi eredményeket produkálja a tárgyblokkokat oktató intézetek számára.

Tegyük föl, az egyes tárgyblokkokat egy-egy azonos nevű intézet oktatja (pl. „A” Intézet). Az oktatásból származó bevételek a Gazdálkodástudományi Karon egy nagy közös kalapba kerülnek, amelyet az egyes intézetek között az általuk gyűjtött SHI alapján osztanak el. Az „A” Intézet, mely a 2+2-es, 640 fővel futó „óriástárgyat” jegyzi, ami 4-5 kreditnyi tudománnyal járul hozzá a végső diplomához, közel 1400 SHI-t gyűjt. A „B” Intézet, 5db 160 fős tárgyával és az átadott 21–24 kreditnyi tudománnyal közel 1690 SHI-t gyűjt (4. táblázat). E ponton jól látható, hogy az SHI rendszer – bár ugyanúgy 17 időszáv oktatásáról van szó mindkét intézet esetében – elismeri, hogy a „B” vegyes tantárgyblokk oktatása alacsonyabb létszámú hallgatótömegnek kevéssé sztenderdizálható formában nagyobb oktatási teljesítményt jelent, s ezt magasabb SHI értékkel honorálja. Az SHI rendszer kifejlesztése – többek között – pontosan e probléma kezelésére szol-

gált, s e téren viszonylag jól is teljesít. Ugyanakkor, ha a „C” Intézetet tekintjük a maga specifikus tantárgyblokkjával, a 17 időszaki teljesítményért a 40 fős hallgatóságnak 12 tárgyat kell, hogy tanítson a maga szakterületén, egy fél mesterképzésnyi tudománnyal hozzájárulva a végső diplomához (46–51 kredit). Mindezt azonban csupán 1183 SHI-vel jutalmazza a rendszer (4. táblázat), ami a legszerényebb a másik két intézet elismert teljesítményéhez képest.

4. táblázat: A 17 időszaki oktatási mintablokkok szervezeti egységnél (intézetnél) megjelenő bevétele, költsége és nyeresége a Budapesti Corvinus Egyetem Gazdálkodástudományi Karán alkalmazott SHI rendszerben

	„A” standard blokk	„B” vegyes blokk	„C” specifikus blokk
intézet	„A” Intézet	„B” Intézet	„C” Intézet
tárgyak	1 db (2+2) tárgy	2 db (2+0) és 3 db (2+2) tárgy	7 db (2+0) és 5 db (2+2) tárgy
hallgatósámszám (fő)	640	160	40
oktatott időszaki	17	17	17
gyűjtött SHI előadásra	248	795	768
gyűjtött SHI szemináriumra	1088	816	340
gyűjtött SHI szakszemináriumra	62,5	77,5	75
összes SHI	1398,5	1688,5	1183
BEVÉTEL M Ft (1 SHI = 5500 Ft)	7,692	9,287	6,507
KÖLTSÉG M Ft (oktatásból fedezendő személyi)	3,361	5,897	10,125
BEVÉTEL–KÖLTSÉG (M Ft)	4,331	3,390	-3,618
költség fedezve (Bevétel / Költség)	229%	158%	64%

Megjegyzés: az SHI számításnál az 1. táblázat szerinti kulcsokat használtuk; a költségeknél az 2. és 3. táblázat adataival számoltunk

Forrás: Saját szerkesztés

Az SHI rendszer méltánytalansága a kis létszámú, specifikus tárgyblokkot oktató „C” Intézetrel szemben azonban akkor válik igazán mellbevágóvá, amikor a fentiek alapján kialakuló bevételek mellé a felmerülő, *oktatásból fedezendő személyi költségeket* is odatesszük. A jól sztenderdizálható, alapvetően tanársegédekkel és doktoranduszokkal oktatott (illetve oktatható) „A” tárgyblokk szűk 3,4 millió forint személyi költséggel megvalósítható. A diverzebb, több szakmai ismeretet igénylő, de méretgazdaságossági potenciált még mindig felmutató „B” tárgyblokk oktatása már 5,9 millió forintot igényel. A legtöbb tudást, a legmagasabb szakmai kvalifikáltságot igénylő „C” tárgyblokk már több mint 10 millió forintot felemez – miközben mindhárom tárgyblokk oktatása ugyanúgy 17 időszaki történik! Úgy is fogalmazhatunk, hogy míg az „A” tárgyblokk – egyébként méretgazdaságos – oktatását több mint kétszeres (230%-os) haszonnal ju-

talmazza a rendszer, addig a legkevésbé méretgazdaságos „C” tárgyblokk költségeinek még a 2/3-át sem biztosítja (64%).

Az egyenleg a „C” Intézet számára katasztrofális. Még ha mindenki teszi is a dolgát a legjobb tudása szerint, tanítja a tárgyakat az elvárt órakeretben, a legnagyobb diverzitású, legtöbb kreditet érő „C” tantárgyblokk oktatása masszívan veszteséget termel. Mialatt az „A” Intézet 17 időszávi oktatással egy egyetemi tanár költségét nyeri meg, illetve ekkora pazarlást sem jelez a rendszer veszteségként; addig a „C” Intézet számos, tantermi oktatáson kívüli többlettevékenység felvállalásával¹ sem képes változtatni veszteséges pozícióján. Egy olyan döntéshozatali rendszerben, mely alapvetően SHI alapon differenciál, „C” Intézetnek folyamatos létbizonytalansággal kell szembenéznie.

A nyereségbeli különbség, teljesen normál működés esetén, az „A” és a „C” Intézet között közel 8 millió forint egyetlen, 17 időszávi oktatást tekintve. Intézetenként ennél jóval nagyobb az óraterhelés egy-egy évben (egyetlen szaknak is több évfolyama van egyszerre a rendszerben), továbbá van olyan óriástárgy a BCE-n, ami az itt mintaként szolgálónak csaknem kétszerese (5. táblázat), az itt kimutatott elszámolásbeli torzítás tehát már egy éven belül is többszöröződhet a különféle intézetek között. Ez még akkor is igaz, hogy ha természetesen nem beszélhetünk tisztán „A” vagy „C” profilú tantárgyblokkokról egy-egy intézet esetében. Ha pedig azt is figyelembe vesszük, hogy az SHI alapú pénzügyi elszámolási rendszer a Gazdálkodástudományi Karon 2006 óta, vagyis tíz éve fennáll, akkor az eltérések halmozódva még egy nagyságrendet hozzászennak a különféle profilú intézetek között kimutatott pénzügyi teljesítménykülönbséghez. Az aránytalanság az SHI más – 5500 forinttól eltérő – értéke esetén is ugyanígy fennáll, csak a nyereség/veszteség abszolút nagysága változik.

5. táblázat: 600 hallgató fölötti, legalább heti egy szemináriummal rendelkező (2+2-es), rendkívül nagy méretgazdaságossági potenciállal bíró „óriástárgyak” a BCE Gazdálkodástudományi Karán

Tantárgy neve	Hallgatói létszám	Oktatási forma
Vállalatgazdaságtan	1213	4 előadás, 31 szeminárium
Vezetés és szervezés	1131	4 előadás, 31 szeminárium
Vállalati pénzügyek	882	2 előadás, 21 szeminárium
Számvitel alapjai	769	1 előadás, 21 szeminárium
Vezetői számvitel	702	1 előadás, 17 szeminárium

Forrás: Neptun rendszer, 2013

¹ Például külön szakmai projektek, illetve fiatal doktoranduszok átlag feletti mértékű egyetemre vonzásával, magas szintű kutatási és publikációs tevékenységgel.

A BCE Gazdálkodástudományi Karának a 2015. évről szóló zárszámadása szerint az „A” és „B” tantárgyblokk terén erős Pénzügyi és Számviteli Intézet például 421 millió forintos nyereséget halmozott föl a bemutatott SHI alapú elszámolási rendszer tíz éves működése során. (Nyilván példa értékűen ki is használták a méretgazdaságosságban rejlő lehetőségeket.) Ez alatt a Környezettudományi Intézet gazdálkodása, melynek portfóliója túlnyomórészt mindig is a „C” tantárgyblokk szerinti kis létszámú tárgyakból állt, ekkorra már bő 330 millió forintos mínuszt jelzett (Zárszámadás, 2016)². Tekintettel az elszámolási rendszer bemutatott súlyos torzítására, azóta sem ítéltethető meg reálisan az esetleg ténylegesen fennállt „pazarlás” mértéke: sem önmagában, sem pedig a többi intézettel való összevetésben³.

5. KÖVETKEZTETÉSEK

A felsőoktatásban megjelenő méretgazdaságossági lehetőségek kihasználása stratégiai jelentőségű a szűkös erőforrásokkal való gazdálkodásban. Nem árt, ha a BCE Gazdálkodástudományi Kara, mely a gazdasági képzésben országosan kétségkívül az élen áll, példamutató e méretgazdaságossági lehetőségek kiaknázásában, csakúgy, mint a pénzügyi elszámolás kialakításában, mely az egyes alacsonyabb szintű döntéshozatali egységek (intézetek) oktatási teljesítményét is korrekten figyelembe veszi. A Súlyozott Hallgatói Idősáv (SHI) koncepciójának több mint tíz éves kari története azt mutatja, hogy ez egy jó lépés a nagy létszámú előadások és a nagy hallgatói tömegnek tartott szemináriumok viszonyának szabályozásában. A rendszer (költség oldalon) jutalmazza a hatékonyságot, ha például tanársegéddel/doktorandusszal és nem egyetemi tanárral tartanak meg egy-egy jól sztenderdizálható alapképzésbeli szemináriumot; és (bevétel oldalon) nem ismeri el a teljesítmény mesterséges „felturbózását”, azaz amikor csak azért szervez egy döntéshozó két 20 fős szemináriumot (egy 40 fős szeminárium helyett), hogy az intézeti oktatók felmutathassák a szükséges óraterhelést. Mivel hallgatói idősáv alapon mindkét változat ugyanannyi bevételt hoz az intézet konyhájára, a hatékony gazdálkodásra való ösztönzés nyilvánvaló.

Ugyanakkor az egyetemi oktatásnak létezik egy olyan szegmense is, ahol a méretgazdaságosság már nem érvényesíthető, vagy legalábbis nem a fenti mértékben. Ez a kisebb létszámú (40-50 fő körüli) alapszakok, szinte az összes mesterszak, illetve a nagyobb létszámú szakokon belül a kisebb szakirányok világa. Arányaiban mindez nem kevés, és

2 A Környezettudományi Intézetet – benne az akkorra 25 éves fennállását ünneplő, országosan is komoly szakmai rangot kivívott és kiváló munkatársi közösségként működő Környezetgazdaságtani és Technológiai Tanszékkal, a csaknem 100 évvel ezelőtt Teleki Pál alapította Gazdaságföldrajzi Tanszékkal és a Kovács Géza alapította Jövő kutatás Tanszékkal – a dékáni vezetés a pénzügyi hiányra és a pazarló intézeti gazdálkodásra hivatkozva 2015-ben meg is szüntette – egy egyébként kiegyensúlyozott kari szintű gazdálkodás idején.

3 Az e tanulmányban megjelenő, SHI alapú elszámolást illető kritikák a dékáni vezetés számára már 2015-ben sem lehettek ismeretlenek: számos kari fórumon, szóban és írásban is következetesen hangoztatták azokat a Környezettudományi Intézet munkatársai.

minőségi, országosan vezető, nemzetközileg is jegyzett státusra törekvő intézmény aligha mondhat le róluk. A Súlyozott Hallgatói Idősávnak a BCE Gazdálkodástudományi Karán jelenleg működtetett változata, minden fent bemutatott erénye ellenére, e kis léptékű, így méretgazdaságtalan, ám stratégiai jellegű képzéseket nagyobb arányban fenntartó intézeteket súlyos hátrányba hozza, ezért a koncepció módosítása, illetve teljesen új alapokra helyezése volna kívánatos.

Nézetünk szerint nem olyan pénzügyi kimutatás kell, ami a kevésbé méretgazdaságos oktatásban tevékenykedő szervezeti egység rovására biztosítja a méretgazdaságos oktatásban tevékenykedők nyereségét, hanem olyan, ami *körülbelül nullszaldót biztosít, ha az adott szervezeti egység a saját tantárgyportfóliója szerint elvárható teljesítményt nyújtja*. Ez megvalósítható lenne például annak biztosításával, hogy méretgazdaságos óriástárgyon intézeti/kari szinten ne lehessen profitot realizálni, mert ez pénzügyi értelemben gyakorlatilag megöli a nem kevésbé fontos, de kis létszámú tárgyakat és szakokat!

Ez három módon is megvalósulhat:

1. Az SHI kulcsok újragondolásával, az eleve kicsi, nem sztenderdizálható előadások és szemináriumok új kategóriaként történő bevezetésével, és magas kulccsal való elismerésével.
2. A ki nem osztott méretgazdaságossági nyereség óradíjszerű kiosztásával a kis léptékű előadásokat/szemináriumokat tartók részére.
3. A hallgatóknak oktatott kreditmennyiség alapján történő belső finanszírozással [vö. Andor 2015], melyet nem a hallgatók számával, hanem a tömegoktatás megfelelő „felsúlyozásával” korrigálunk; reális oktatásszervezés esetén a nullszaldót biztosítva a tömegoktatók számára.

Bármelyik utat járjuk is, a módosítást természetesen úgy kellene végrehajtani, hogy a döntéshozatali egységek számára a saját méretgazdaságossági kategóriájukon belül továbbra is érvényesüljenek a hatékonysági ösztönzők.

Teljes mértékben egyetértünk a BCE 2015-ös költségvetési tervezési irányelvvel,⁴ miszerint *„a karokon belüli hatékonyabb gazdálkodás elősegítése érdekében „finomítani” szükséges a szervezeti egységek (főként a karok) controlling rendszerét, mindezzel támogatva a dékáni felelős gazdálkodás alapelveinek megvalósíthatóságát. Ennek kialakítása során figyelembe kell venni a kar méretét, szervezeti felépítését, felelősségi rendszerét, a karokon zajló oktatási és gyakorlati tevékenység jellegét, az „üzemszervezés” módját, valamint a karokon belül eddig kialakított és hatékonyan működő ösztönző és „szolidaritási” intézkedéseket”* [Előterjesztés 2015: 4].

Egy, a különféle méretgazdaságossági lehetőségekre is figyelemmel lévő, az oktatási teljesítményt korrekten elszámolni kívánó pénzügyi rendszer ugyanakkor csökkenthetné is a karok közötti (és karon belüli) – intézményes vagy eseti – „szolidaritási mozzanatok” szükségességét. A jelenlegi SHI alapú rendszer a Gazdálkodástudományi Karon egy

4 Tartalmilag ugyanezt a szöveget tartalmazza a korábbi, 2014-es, és a későbbi, 2016-os költségvetési tervezési irányelv is.

torzító pénzügyi elszámolási rendszer. Ennek egyetemi szintre emelése azt jelentheti, egy olyan percepció kialakulását erősítheti, miszerint a méretgazdaságosabb oktatáshoz nagyobb mértékben hozzáférő kar (a Gazdálkodástudományi Kar) finanszírozza (vagy nem finanszírozza) a veszteséges, nem hatékonyan gazdálkodó kisebb karokat, azokat informálisan akár „élősködőnek” is lefestve, s e szívességi finanszírozásért kisebb-nagyobb előnyöket kér(het) cserébe, illetve döntő mértékben határozhatja meg az egyetem stratégiai irányvonalát. Ez, eggyel alacsonyabb szinten, a Gazdálkodástudományi Karon belül az intézetek közötti elszámoláskor már lejátszódott: az SHI rendszer e tanulmányban is bemutatott torzítása miatt „nem hatékonyak” és „veszteségesen gazdálkodónak” tűnő Környezettudományi Intézetet mintegy „a többi intézet finanszírozta”, egészen annak pénzügyi indokokkal történt, 2015. évi megszüntetéséig.

A méretgazdaságosság kérdése az oktatásban tehát stratégiai kérdés – olyan értelemben is, hogy egy kisebb léptékben megvalósítható oktatási struktúrában nem várhatjuk el méretgazdaságos megoldások felmutatását. Egyáltalán nem baj, hogy vannak egy egyetemen óriástárgyak, sőt: lehetőség szerint törekedni kell a különféle szakok közötti közös pontok lokalizálására, és ezen ismeretek minél nagyobb tömegnek való egyidejű és színvonalas átadására. Ez a nagy egyetemek és a főiskolák kiváltsága. Az oktatási teljesítmény pénzügyi elszámolásakor azonban különbséget kell tenni a méretgazdaságossági lehetőségek között, s a nem méretgazdaságos, nem sztenderdizálható, ám stratégiai jelentőségű képzéseket jegyző karoknak és intézeteknek – ha azok egyébként az elvárható módon gazdálkodnak – az ebből felmerülő többletköltségeiket rendszerszinten, automatikusan biztosítani célszerű, különben a szervezeten belül állandó – és indokolatlan – létbizonytalanság és kiszolgáltatottság lesz az osztályrészük. A legszerencsésebb, ha az egyetem Intézményfejlesztési Terve, mint stratégiai dokumentum határozza meg a szükséges pénzügyi elszámolást, s nem fordítva. Ekkor a pénzügyi kimutatásokban a pluszok és a mínuszok (nyereségek/veszteségek) azt jelzik, hogy az egyes döntéshozatali egységek milyen mértékben járulnak hozzá a teljes szervezet közösen kitűzött, nagy léptékű stratégiai céljaihoz – s nem pedig a méretgazdaságos oktatási struktúrához való gyakran *teljesen esetleges* hozzáférés mértékét mutatják.

FELHASZNÁLT IRODALOM

- Andor Gy. (2015): „Kreditalapú finanszírozás – A teljesítmény támogatása.” *Köz-gazdaság* 10(2): 195-204.
- Előterjesztés (2015): „A 2015. évi költségvetési koncepció elfogadása. Előterjesztés a Rectori Kabinet 2015. január 19-i ülésére” *egyetemi hálózat*: http://gazdalkodastudomany.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/hu/gazdalkodastudomanyi_kar/files/DH/2015/2015.01.19/T5_ktgk_koncepcio_2015x.pdf Lekérdezve: 2015.06.05.
- Koshal, R. – Koshal, M. (1999): „Economies of scale and scope in higher education: a case of comprehensive universities” *Economics of Education Review* 18: 269-277.

- Közgáz Campus (2012): *Belső elszámoló árak kialakításának lehetősége a Budapesti Corvinus Egyetem Közgáz Campusán. Campus megbeszélés, 2012. március 21.* http://www.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/corner/hu/gazdalkodastudomanyi_kar/files/kari_tanacs/2012/2012_03_22/Campus_belso_elszam.pdf Lekérdezve : 2016.09.17.
- Olivares, M. – Wetzel, H. (2014): *Competing in the Higher Education Market: Empirical Evidence for Economies of Scale and Scope in the German Higher Education Institutions.* <http://cesifo.oxfordjournals.org/content/60/4/653.full.pdf+html?sid=707eab0f-400f-4695-92e4-f3d3e36ab6d2> Lekérdezve: 2016.09.17.
- Rawls, T. (2016): *Achieving Economies of Scale in Higher Education* http://evolution.com/managing-institution/higher_ed_business/achieving-economies-of-scale-in-higher-education/ Lekérdezve : 2016.08.19.
- Tamás P. (2016): „Kurzus lego? Egyetem- és/vagy oktatáshatékonyaság” *Köz-Gazdaság* 11(2): 193-208.
- Zárszámadás (2016): *A 2015. évi kari zárszámadás. Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástudományi Kar.* http://gazdalkodastudomany.uni-corvinus.hu/fileadmin/user_upload/corner/hu/gazdalkodastudomanyi_kar/files/kari_tanacs/2016/2016.05.03/2015_zarszamadas_dk_osszesites.xls Lekérdezve: 2016.09.17.