



# DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

KAPOSVÁRI EGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR  
PÉNZÜGY ÉS SZÁMVITEL INTÉZET  
Számvitel és Jog Tanszék

A doktori iskola vezetője:  
PROF. DR. KERÉKES SÁNDOR  
MTA doktora, egyetemi tanár

Témavezető:  
DR. MOLNÁR TAMÁS  
egyetemi docens

Társ - témavezető:  
DR. WICKERT IRÉN  
egyetemi docens

A HAZAI FELSŐOKTATÁS PÉNZÜGYI  
MENEDZSMENTJE, KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A „3E”  
KRITÉRIUM ÉRVÉNYESÜLÉSÉRE

Készítette:  
ÁGOSTON ANITA

KAPOSVÁRI EGYETEM  
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

2017

10.17166/KE.2017.005



## TARTALOMJEGYZÉK

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉS .....	1
2. ANYAG ÉS MÓDSZER.....	4
3. EREDMÉNYEK .....	6
3.1.1. A felsőoktatási rendszerek képzési inputjainak közös jellemzői Európában.....	6
3.1.2. A felsőoktatási rendszerek képzési outputjainak közös jellemzői Európában.....	7
3.3.1. A 3 „E” kritérium a hazai felsőoktatási intézmények beszámolóiban.....	12
3.3.2. A felsőoktatásban használt mutatószámok csoportosítása a felhasználói célcsoport alapján.....	14
3.3.3. A felsőoktatási intézmények közötti választást segítő mutatószámrendszer .....	16
4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	18
5. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK.....	22
6. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK.....	24



## 1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉS

Az állami szerepvállalás mértéke és az állami feladatok finanszírozása napjaink egyik központi témája, mert a beavatkozás súlya és az állami feladatok köre a 20. századtól erőteljes növekedésnek indult. Az első és második világháborút követő állami szerepvállalás kiszélesedése megteremtette a jóléti típusú államokat, melyek finanszírozása egyre nagyobb terhet ró a nemzetgazdaságokra.

Az állam által ellátandó feladatok köre fokozatosan bővült az évtizedek során, mely ahhoz vezetett, hogy a költségvetés kiadási és bevételi oldala közötti egyensúlytalanság tovább fokozódott, ami számos ország esetében jelentős költségvetési hiányt és növekvő államadósságot generált. Az egyes nemzetállamoknak az utóbbi évtizedekben egyre több kihívással kell szembesülniük, amikor a csökkenő forrásokkal való gazdálkodás problémáját szeretnék kezelni. A jóléti típusú államok egyik lépése a menedzsmentreformok megjelenése volt, melynek segítségével a magánvállalkozások gyakorlatának megfelelően megjelent a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség követelménye.

A 70-es években elindult reformok során először csak a gazdaságosság és a hatékonyság fogalma jelent meg, melyek a közintézmények esetében a rendelkezésre álló információk alapján a könnyebben értelmezhető elvárások közé tartoznak. Ezzel szemben az eredményesség követelménye több problémát okoz, mivel a költségvetési szervezetek nem profitorientáltak, így az eredményesség mérése során a társadalmi hatás is előtérbe kerül.

Disszertációm célkitűzése, hogy megvizsgáljam a New Public Management néven ismertté vált reformok hatásait és alkalmazását a felsőoktatásban.



Elsődleges célkitűzésem annak vizsgálata, hogy a menedzsmentreformok feladatalapú megközelítését felhasználva, értékeljem az európai országok felsőoktatásának jellemzőit. A felsőoktatási reformok eltérő helyen és időpontban történő megvalósulása alapján azt feltételezem, hogy a felsőoktatási rendszereket jellemző mutatószámok alapján jelentős eltérések tapasztalhatóak.

Ennek alapján a felsőoktatást két szemszögből vizsgálom meg. Klaszteranalízis segítségével elemzem a felsőoktatási inputokra és outputokra vonatkozó adatokat Európa országaiban.

**H1:** A felsőoktatás képzési input adatait elemezve homogén csoportok képezhetőek Európa országaiból.

**H2:** A felsőoktatás képzési output adatait vizsgálva az európai országok csoportosíthatóak a közös jellemzők alapján.

Másodlagos célkitűzésként a felsőoktatás gazdasági jelentőségét mutatom be. Számszerűsítom a felsőoktatás szerepét a helyi gazdaság működésében, egy „átlagos, vidéki” intézmény által kiváltott jövedelmi hatást elemezve.

**H3:** A felsőoktatási intézmények által generált jövedelmi hatás az adott gazdasági térségben jelentősnek tekinthető.

Végül a három kritérium - gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség - gyakorlatban való alkalmazását, megjelenését elemzem a felsőoktatási intézmények beszámolóit alapján, és a kapott eredmények tükrében meghatározom azon mutatószámokat, melyek segítségével egy egységes értékelési rendszert lehetne kialakítani.

A hazai felsőoktatási intézmények számszaki és szöveges beszámolóit felhasználva megvizsgálom, hogy a gazdaságosság, hatékonyság,



eredményesség értékelése egységesen jelenik-e meg a gyakorlatban, mivel ez lenne az egyetemek összehasonlíthatóságának alapja.

**H4:** A hazai felsőoktatási beszámolókból egységesen jelenik meg a „3E” kritériumok értékelése.

A szöveges és számszaki beszámolók alapján értékelem, hogy a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség érvényesítése megvalósul-e a gyakorlatban, vagy érdekhordozói ellentétek állnak fenn.

**H5:** A hazai felsőoktatási pénzügyi és működési tervezése megfelel a menedzsmentreformok „3E” követelményének.

Végezetül célom egy olyan mutatószámrendszer összeállítása a három „E” kritérium figyelembe vételével, mely az eredményesség középpontba állítása mellett megkönnyíti a felvételizők intézmények közötti választását.

**H6:** A felsőoktatási intézmény választásához szükség van az összehasonlítható teljesítményértékelésre, és az ehhez kapcsolható mutatószámrendszerre.



## 2. ANYAG ÉS MÓDSZER

Vizsgálataim során szekunder és primer adatokat dolgoztam fel. Az elemzések során arra törekedtem, hogy a gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség követelményét leginkább értékelő mutatószámokat kiválasszam.

A nemzetközi vizsgálatokban az Európai Unió tagállamaira vonatkozó adatokat használtam fel. A hazai felsőoktatási intézményekre vonatkozó elemzésekhez 19 állami intézmény (a vizsgálat időpontjában összesen 30 volt) nyilvánosan hozzáférhető számszaki és szöveges beszámolóját vettem igénybe, mivel ezek álltak rendelkezésemre hiánytalanul a 2007-2014 közötti időszakra.

A statisztikai elemzéshez használt szekunder adatok az EU Statisztikai Hivatala (Eurostat) és a magyar Központi Statisztikai Hivatal adatbázisaiból és közleményeiből származnak. További szekunder forrást jelentettek a hazai egyetemek és főiskolák éves beszámolói, melyek részletes adatokat szolgáltatottak a gazdálkodásra vonatkozóan. Nemcsak a beszámoló számszaki adatait vettem figyelembe, hanem elemeztem a szöveges beszámolóban szereplő információkat is.

Primer forrásként a felsőoktatás jövedelmi hatásának elemzéséhez egy kérdőívet állítottam össze, melyet papíralapon és online formában is ki lehetett tölteni.

A felsőoktatás szerepének bemutatásához különböző viszonyszámokat számszerűsítettem, melyeket táblázatok és grafikonok formájában mutattam be. Ezt követően Európa országait vizsgáltam a felsőoktatás bemeneti és kimeneti adatai alapján. A klaszteranalízis során arra kerestem a választ, hogy lehetséges-e homogén csoportok kialakítása az indexek alapján. A felsőoktatás bemeneti és kimeneti adatainak vizsgálata során két-két mutatószám közötti összefüggést is elemeztem.



A jövedelmi hatás vizsgálatában a felsőoktatási kiadásokra vonatkozó kérdőív eredményeiből indultam ki, az átlagjövedelmeket a hallgatók esetében ez alapján határoztam meg. Számszerűsítettem a térségben elköltött jövedelmet három forgatókönyv alapján. A „fogyasztókat” - a munkavállalókat és a hallgatókat - elkülönített csoportokba soroltam, létszámuk meghatározásánál a beszámolóok adatait és az Oktatási Hivatal statisztikáit használtam.

A beszámolóok elemzése során elkülönítettem a felhasználói csoportok szerint a felsőoktatás teljesítményére vonatkozó adatokat, és egy egységes szerkezetbe foglaltam, mely könnyebbé teheti az intézmények közötti választást.

A tervezés és a gazdálkodás kiegyensúlyozottságának bemutatására az alábbi négy mutatószámot számszerűsítettem a vizsgált felsőoktatási intézményekben:

- tervezés megalapozottsága,
- módosítás százaléka,
- pénzügyi teljesítés százaléka,
- indokoltság.



### 3. EREDMÉNYEK

#### 3.1. A felsőoktatási rendszerek jellemzői Európában

##### 3.1.1. A felsőoktatási rendszerek képzési inputjainak közös jellemzői Európában

Klaszteranalízis segítségével elemeztem a felsőoktatási inputokra vonatkozó adatokat Európára vonatkozóan az Eurostat adatbázisa alapján. A vizsgálat során 31 európai országot<sup>1</sup> vettem figyelembe. Az elemzésbe az alábbi négy változót vontam be:

- Egy főre jutó GDP,
- Felsőoktatási kiadások a GDP arányában,
- Az egy oktatóra jutó hallgatók száma,
- A hallgatók aránya a lakosságon belül.

Az elemzést négy évre végeztem el (2001, 2007, 2009, 2015). 31 európai ország felsőoktatásra vonatkozó input adatait vizsgálva négy homogén csoport alakítható ki a jellemzők alapján. A „Kiemelkedők” közé sorolt országok esetében a jól teljesítő gazdasági környezetben átlagos a felsőoktatásra fordított kiadások aránya. A „Fejlettek” az input adatok alapján mennyiségi oktatást helyezik középpontba. A „Fejlődők” minden vizsgált input adat esetében lemaradtak. A „Lemaradók/Felzárkózók” átlag alatti összegeket fordítanak a felsőoktatásra, miközben nagy az oktatók terheltsége. 2001-ben a térképen egyértelműen elhatárolható Európa nyugati és keleti országainak felsőoktatási rendszere az elemezett változók alapján. 2007-ben már több országban zajlottak átalakulások a felsőoktatásban, azonban az állami szerepvállalás mértéke továbbra is

---

<sup>1</sup> Belgium, Bulgária, Cseh Köztársaság, Dánia, Németország, Észtország, Írország, Görögország, Spanyolország, Franciaország, Horvátország, Olaszország, Ciprus, Lettország, Litvánia, Magyarország, Málta, Hollandia, Ausztria, Lengyelország, Portugália, Románia, Szlovénia, Szlovákia, Finnország, Svédország, Egyesült Királyság, Izland, Norvégia, Svájc, Törökország





problémát okozott a jóléti típusú államokban. A vizsgált országok között átrendeződés történt a négy mutatószám alapján. 2009-ben jól megfigyelhető csoportok átrendeződése a válság negatív hatásainak következtében. A felsőoktatási rendszereket a válság után a strukturális reformok jellemezték, mely befolyásolta a 2015-ös adatokat is. Számos európai ország esetében csökkentették az intézmények finanszírozási forrásait a költségvetési egyensúlytalanságok megszüntetésének érdekében. A csoportok összetétele a háttérváltozók alakulását tekintve jelentős mértékben átalakult.

### 3.1.2. A felsőoktatási rendszerek képzési outputjainak közös jellemzői Európában

Klaszteranalízis segítségével vizsgáltam a felsőoktatási outputokra vonatkozó statisztikákat is. Az elemzéshez az alábbi négy mutatószámot használtam fel:

- Felsőoktatási kiadások a GDP arányában,
- Munkanélküliségi ráta,
- A diplomások aránya a 30-34 év között lakosságon belül,
- A friss diplomások foglalkoztatottsági rátája.

Az elemzést ugyanarra a négy évre (2001, 2007, 2009, 2015) végeztem el, mint az inputok esetében. A felsőoktatásra vonatkozó output adatok elemzésével Európa országai 4 nagy csoportra bonthatóak. A „Kiemelkedők” csoportba tartozó országok „drága”, de minőségi felsőoktatási rendszerrel rendelkeznek. A „Fejlettek” a minőségi oktatást átlagos kiadások mellett valósítják meg. A „Fejlődők” átlag alatti összegeket fordítanak a felsőoktatásra, melynek hatása az output adatokban is megmutatkozik. A „Lemaradók/Felzárkózók” a kedvezőtlen gazdasági körülmények következtében csupán alacsony összegeket fordítanak az



oktatásra, így sokkal kisebb a nemzetgazdaságon belül ezen ágazat szerepe a többi országhoz viszonyítva.

A csoportok esetében nem fedezhető fel az input adatok elemzése során látott nyugati és keleti országok közötti határvonal, sőt 2007-re vonatkozóan sokkal kisebb a különbség az első három klaszter esetében, mint 2001-ben. 2009-ben a válság határozta meg a klaszterek összetételét, a magas munkanélküliségi ráta következtében. Az oktatási kiadások is emelkedtek a GDP arányában, azonban ez is megtévesztő, mert eközben a bruttó hazai termék csökkent 2007-hez viszonyítva. 2015-ben már számottevően érzékelhető az alapadatokban a strukturális reformok hatása. A felsőoktatási ráfordítások csökkentek, miközben nőtt a felsőfokú végzettséggel rendelkezők aránya a 30-34 év közötti lakosság körében.

## **5.2. Jövedelmi hatás értékelése**

A felsőoktatási intézményrendszer működésének hatását nemcsak az ágazat input, illetve output adatainak elemzésével lehet elvégezni, hanem az intézmény által generált közvetlen és közvetett hatások vizsgálatával is. Az intézmények a gazdasági és társadalmi folyamatokra, jellemzőkre is hatást gyakorolnak. A jövedelmi hatás az ágazattal kapcsolatban állók jövedelmeit veszi számba.

A jövedelmi hatás értékelését két részre lehet bontani. Egyrészt megvizsgálhatjuk, hogy hogyan alakul a munkanélküliségi ráta a legmagasabb iskolai végzettség szerint. Másrészt vizsgálhatjuk a helyi gazdaságban keletkező pótlólagos jövedelmet.

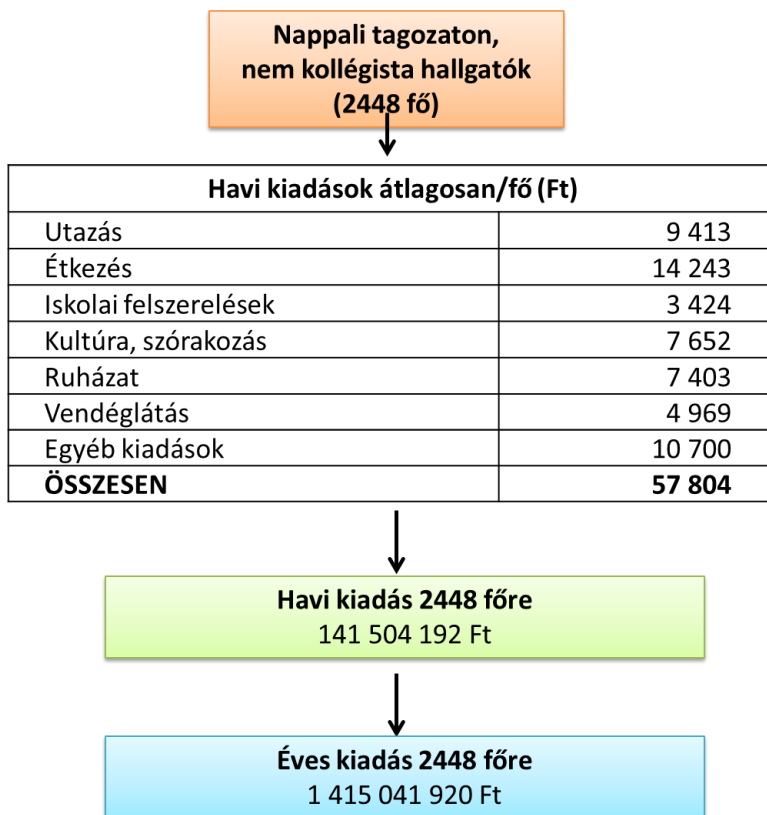
Jövedelmi hatást generálnak az egyetem dolgozói és hallgatói (nappali és levelező képzésben is), mivel keresletet teremtenek a helyi gazdaság termékei és szolgáltatásai iránt. Ha a jövedelmüket a helyi vállalkozóknál költik el, akkor hozzájárulnak a helyi gazdaság működéséhez, fejlődéséhez.



A vásárlásaik révén a gazdálkodók bevételre tesznek szert, befektetéseket eszközölnék, és tovább fokozzák kibocsátásukat.

A jövedelmi hatás számszerűsítéséhez az alábbi fogyasztói csoportokat különítettem el a hallgatók esetében:

- nappali tagozatos, nem kollégista hallgatók (2448 fő),
- nappali tagozatos, kollégista hallgatók (752 fő),
- levelező tagozatos hallgatók (1979 fő).



1. ábra: A nappali tagozatos, nem kollégista hallgatók fogyasztása

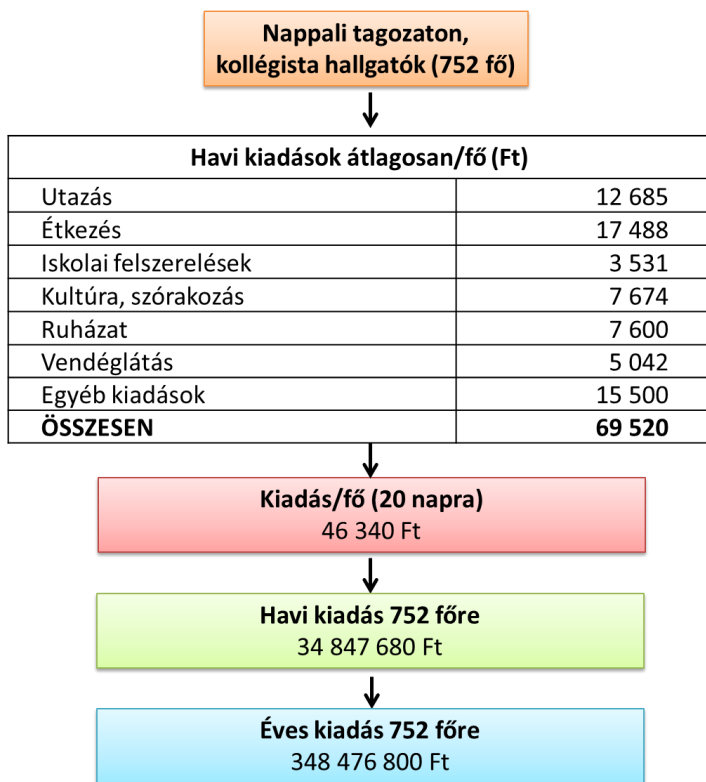
Forrás: Saját szerkesztés

A nappali tagozatos hallgatók esetében nagymértékű fogyasztással szembesülünk (1., 2. ábra). A nem kollégisták esetében az átlagos havi kiadások 57 804 Ft-ot, míg a kollégisták esetében 69 519 Ft-ot tesznek. Ez a különbség nagyrészt abból fakad, hogy a kollégisták több helyi



szolgáltatást vesznek igénybe, mivel nem tudják a szülői ház nyújtotta előnyöket élvezni.

Összességében egy átlagos, vidéki felsőoktatási intézmény nappali tagozaton lévő, nem kollégista hallgatói éves szinten közel másfél milliárd forintot költenek el a helyi gazdaságban.



2. ábra: A nappali tagozatos, kollégista hallgatók fogyasztása

Forrás: Saját szerkesztés

A kollégiumban elhelyezett hallgatók száma alacsonyabb, mint nem kollégista társaiké, mégis jelentős összegeket költenek el, mert helyzetükből fakadóan többször veszik igénybe a helyi vállalkozók szolgáltatásait.

A levelezős hallgatók speciális csoportot képeznek, mely megjelenik az általuk generált jövedelmi hatásban is (3. ábra). Esetükben havi 8 napra számszerűsítettem a csoport által elköltött jövedelmet, de még így is



jelentős mértékű kiadási tételekkel találkozhatunk éves szinten a hallgatói létszám magas számának köszönhetően.

**Levelező képzés (1979 fő)**



<b>Havi kiadások átlagosan/fő (Ft)</b>	
Utazás	4 104
Étkezés	5 680
Iskolai felszerelések	1 128
Kultúra, szórakozás	2 032
Ruházat	2 256
Vendéglátás	1 408
Egyéb kiadások	5 488
<b>ÖSSZESEN</b>	<b>22 096</b>



**Havi kiadás 1979 főre**  
43 727 984 Ft

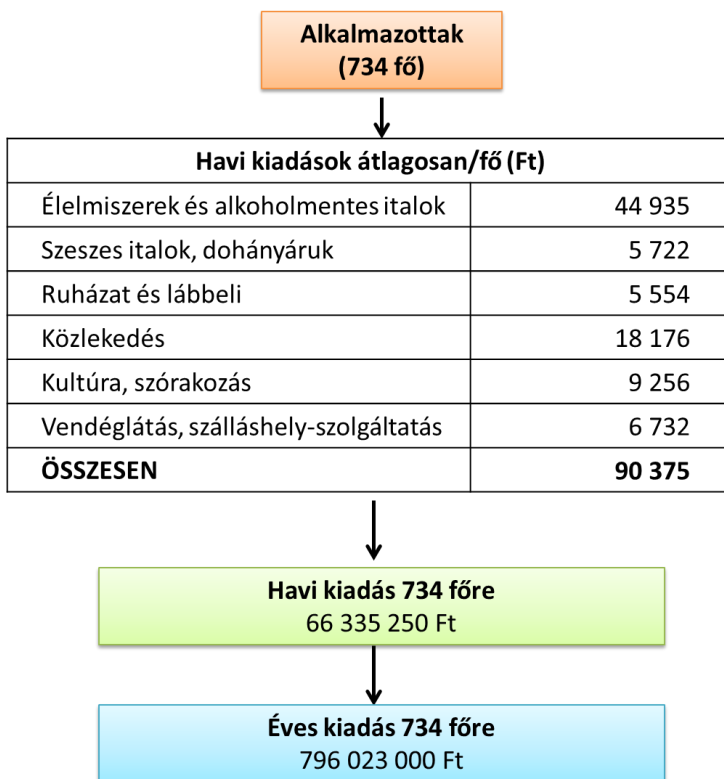


**Éves kiadás 1979 főre**  
437 279 840 Ft

3. ábra: A levelező tagozatos hallgatók fogyasztása

Forrás: Saját szerkesztés

Az alkalmazottak fogyasztási kiadásainak (4. ábra) meghatározásához a 2015-ben érvényes bértáblából és a KSH által összeállított fogyasztási szerkezetből indultam ki. A jövedelmi hatás elemzéséhez a kiadásokat a fogyasztási szerkezet alapján a nettó jövedelmekből számszerűsítettem.



4. ábra: Az alkalmazottak fogyasztása

Forrás: Saját szerkesztés

A fenti számítások jól mutatják, hogy a felsőoktatási intézményekben dolgozó, vagy tanuló személyek jelentős mértékű fogyasztást generálnak egy vidéki település életében, így az egyetemeknek és főiskoláknak fontos szerepe van a gazdaság élénkítésében is a jövedelmi hatást vizsgálva.

### 3.3. A „3E” kritérium értékelése

#### 3.3.1. A 3 „E” kritérium a hazai felsőoktatási intézmények beszámolóiban

A „3E” kritériumok érvényesülése érdekében szükség van arra, hogy már a tervezés során körültekintőek legyenek az intézmények. Az elemi költségvetés összeállításának problémái továbbgyűrűznek a gazdálkodásra,



mely negatív hatással van mind a hatékonyságra, mind az eredményességre.

A tervezés és a gazdálkodás kiegyensúlyozottságának bemutatására az alábbi négy mutatószámot számszerűsítettem a vizsgált felsőoktatási intézményekben (1. táblázat):

- tervezés megalapozottsága,
- módosítás százaléka,
- pénzügyi teljesítés százaléka,
- indokoltság.

1. táblázat: Felsőoktatási intézmények beszámolóinak elemzése

	2007	2009	2011	2013	2014
<b>KIADÁSOK</b>					
Tervezés megalapozottsága (%)	116,50	114,78	126,06	130,30	118,96
Módosítás %-a (%)	204,10	122,24	141,50	150,12	147,47
Pénzügyi teljesítés %-a (%)	57,08	93,90	89,08	86,80	86,99
Indokoltság (%)	49,00	81,81	70,67	66,61	73,12
<b>BEVÉTELEK</b>					
Tervezés megalapozottsága (%)	123,40	121,86	142,37	147,49	144,82
Módosítás %-a (%)	204,10	122,24	141,50	150,12	147,47
Pénzügyi teljesítés %-a (%)	98,35	99,69	100,61	98,24	98,80
Indokoltság (%)	79,70	81,80	70,67	66,61	68,22

Forrás: Beszámolók alapján saját szerkesztés

Összességében az elmúlt évek beszámolóinak adatai alapján elmondható, hogy tervezés nem felel meg a menedzsmentreformok alapján elvárt hatékonyság, eredményesség követelményének, mert a tervezés során kialakított, hiányt nem tartalmazó költségvetést a gyakorlatban nem sikerül megvalósítani. Az eredeti előirányzatok, a módosított előirányzatok és a tényleges teljesítések között nagy különbségek tapasztalhatók.

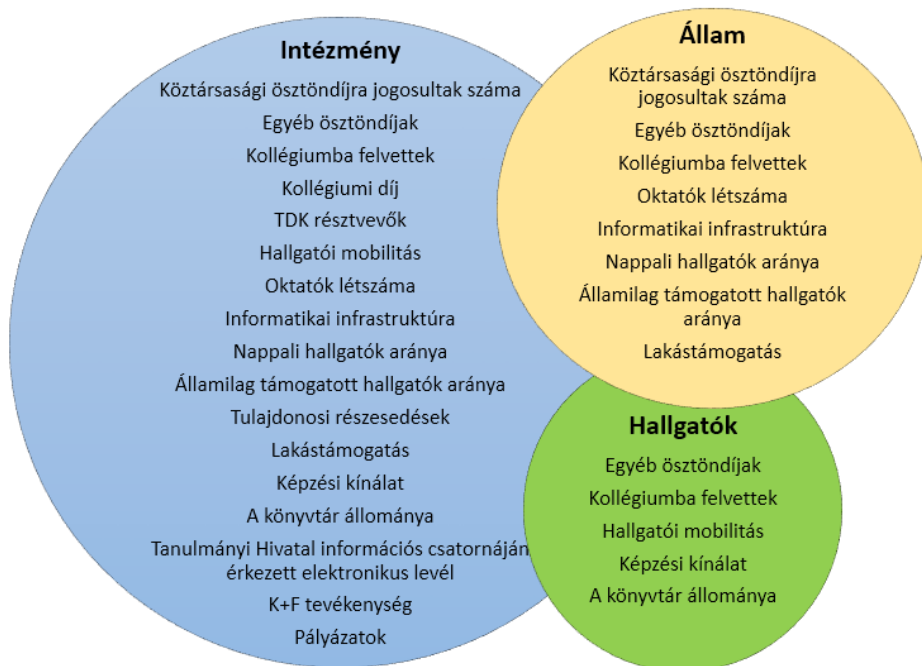
A „3E” kritériumok beszámolóiban való megjelenését vizsgálva megállapítható, hogy a legtöbb mutatószám az input adatokat

számszerűsíti, mert a felsőoktatási intézményeknek ezek állnak a legegyszerűbben a rendelkezésükre.

### 3.3.2. A felsőoktatásban használt mutatószámok csoportosítása a felhasználói célcsoport alapján

A mutatószámokat érdemes csoportosítani a felhasználói célcsoport alapján, mivel ez alapján is kiemelhetőek azok a területek melyekre érdemes több figyelmet fordítani.

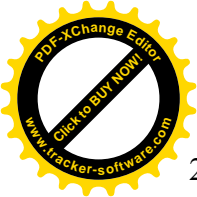
Az alábbi két ábrán (5. ábra, 6. ábra) és egy táblázatban (2. táblázat) mutatom be, hogy melyik mutatószám hova sorolható be az információt hasznosítók szemszögéből. Külön értékeltem a gazdaságosságra, a hatékonyságra és az eredményességre vonatkozó adatokat.



5. ábra: Gazdaságosság értékelése felhasználói célcsoport alapján

Forrás: Beszámolók alapján saját szerkesztés

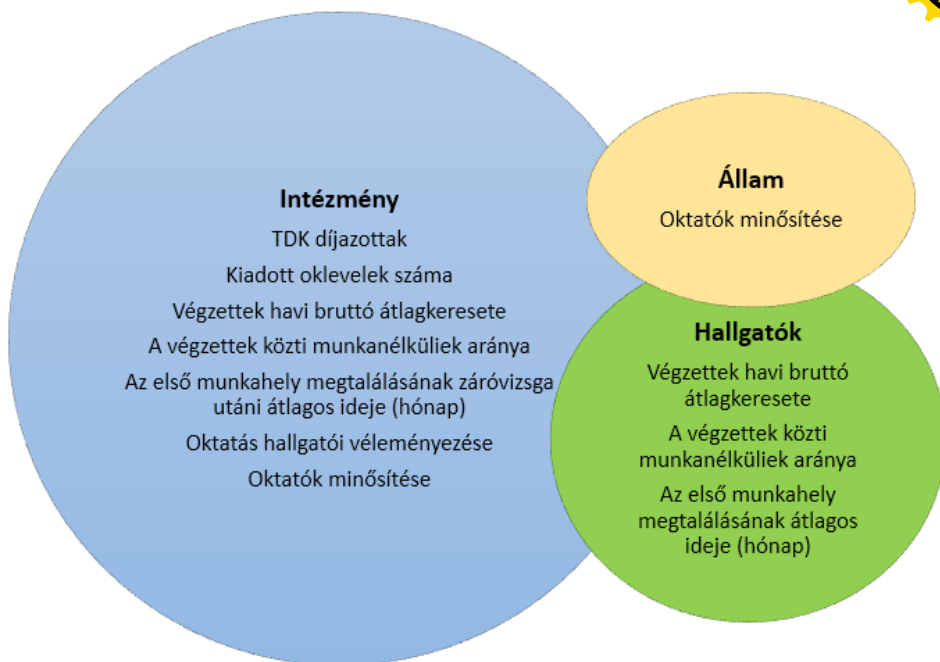




2. táblázat: Hatékonyság értékelése felhasználói célcsoport alapján

<b>Mutatósám</b>	<b>Állam</b>	<b>Intézmény</b>	<b>Hallgatók</b>
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 költségtérítéses 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 ügytípusok száma (Neptunban)		X	X
Konferencia részvétel		X	
Konferencia szervezés		X	
Kollégiumi kihasználtság		X	
Karrier Központ látogatottsága		X	X

Forrás: Beszámolók alapján saját szerkesztés



6. ábra: Eredményesség értékelése felhasználói célcsoport alapján

Forrás: Beszámolók alapján saját szerkesztés

### 3.3.3. A felsőoktatási intézmények közötti választást segítő mutatószámrendszer

A leendő hallgatók választását segíteni kell az intézmények működésére vonatkozó információk publikálásával. 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 nemzetközi és hazai folyamatokat és tapasztalatokat figyelembe véve összegyűjtöttem azon mutatószámokat, három csoportba sorolva, melyek befolyásolják a hallgatók intézmények közötti választását a megváltozott gazdasági feltételek mellett (3. táblázat).

3. táblázat: A hallgatók felsőoktatási intézmények közötti választását segítő mutatószámrendszer

<b>Input</b>	<b>Output</b>	<b>Outcome</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollégiumba felvettek</li> <li>• Kollégiumi díj</li> <li>• TDK résztvevők</li> <li>• Hallgatói mobilitás</li> <li>• Informatikai infrastruktúra</li> <li>• Államilag támogatott hallgatók aránya</li> <li>• Képzési kínálat</li> <li>• A könyvtár állománya</li> <li>• Egyéb szolgáltatási díjak</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiadott diplomák száma</li> <li>• Nyelvvizsgával rendelkezők aránya</li> <li>• 1 oktatóra jutó államilag támogatott hallgató</li> <li>• 1 oktatóra jutó hallgató</li> <li>• Mesterképzésben résztvevők aránya</li> <li>• TDK díjazottak</li> <li>• Lemorzsolódási arány</li> <li>• Tudományos tevékenység</li> <li>• Elektronikusan elindítható ügýtípusok száma (Neptunban)</li> <li>• Tanulmányi Hivatal – 1 munkatársra jutó hallgatószám</li> <li>• Kollégiumi kihasználtság</li> <li>• Karrier Központ látogatottsága</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hallgatói minőség</li> <li>• Diploma értéke</li> <li>• Munkáltatói vélemények</li> <li>• Intézményi szolgáltatások hallgatói megítélése</li> <li>• Elhelyezkedési arány</li> <li>• Kezdő fizetések</li> <li>• Oktatók minősítése</li> <li>• Az első munkahely megtalálásának záróvizsga utáni átlagos ideje</li> <li>• A végzettek közti munkanélküliek aránya</li> </ul>

Forrás: Beszámolók alapján saját szerkesztés



## 4. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Az élethosszig tartó tanulás előtérbe kerülése, a felsőoktatásban részt vevő hallgatók számának növekedése és az állami költségvetések egyensúlytalansági problémái egyaránt befolyásolták a nemzetközi és hazai felsőoktatási rendszer működését.

Klaszteranalízis segítségével elemeztem a felsőoktatási inputokra vonatkozó adatokat. Az eredmények alapján négy csoport különült el, melyeknek a „Kiemelkedők”, „Fejlettek”, „Fejlődők”, „Lemaradók/Felzárkózók” elnevezést adtam. A klaszterközéppontok minden vizsgált évre vonatkozóan módosultak, azonban a jellemzők alapján a homogén csoportok elhatárolása egyértelmű volt. Különösen jól megfigyelhető a nyugati-keleti osztás, mely a felsőoktatás elterjedésének időbeli különbségeivel magyarázható.

**H1:** A felsőoktatás input adatait elemezve homogén csoportok képezhetőek Európában.

A fenti eredmények alapján a **H1 hipotézist elfogadom**. A felsőoktatási rendszerek fejlettségét egyértelműen, és jellemzőit nagymértékben befolyásolják az ágazat input adatai.

A klaszteranalízis módszerét alkalmaztam az output adatok értékelésére is.

**H2:** A felsőoktatás output adatait vizsgálva az európai országok csoportosíthatóak a közös jellemzők alapján.

Az eredmények értékelése során itt is négy homogén csoport alakult ki, melyeknek szintén a „Kiemelkedők”, „Fejlettek”, „Fejlődők”, „Lemaradók/Felzárkózók” elnevezést adtam. Az első csoport „drága”, de minőségi felsőoktatási rendszerrel rendelkezik. A második a minőségi oktatást átlagos kiadások mellett valósítja meg. A harmadik klaszterben



átlag alatti összegeket fordítanak a felsőoktatásra, melynek hatása az output adatokban is megmutatkozik. A negyedik csoport a kedvezőtlen gazdasági körülmények miatt igen alacsony összegeket fordít az oktatásra, így sokkal kisebb a nemzetgazdaságon belül ezen ágazat szerepe a többi országhoz viszonyítva. Ezek alapján a **H2 hipotézist elfogadom.**

Másodlagos célkitűzésként a felsőoktatás gazdasági jelentőségét szerettem volna bemutatni.

**H3:** A felsőoktatási intézmények által generált jövedelmi hatás az adott gazdasági térségben jelentősnek tekinthető.

A kapott eredmények alapján egy „átlagos, vidéki” felsőoktatási intézmény helyi gazdaságban betöltött szerepe jelentősnek tekintető. Mind az alkalmazottak, mind a hallgatók jövedelmének egy része pótlólagos fogyasztásként jelenik meg az adott térség gazdaságában, így a **H3 hipotézist elfogadom.**

#### **Javaslat:**

A jövedelmi hatás hosszú távon való fenntartása érdekében a gazdaság egyéb szereplőivel, főként vállalkozásokkal, hosszú távú együttműködési megállapodásokat kell kötni, melyben a felsőoktatási intézmény vállalja a szakképzett munkaerő biztosítását, így akár a magasan képzett munkaerő a helyi gazdaságban maradhat, tovább fokozva a térség versenyképességét.

Végül a három kritérium - gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség - gyakorlatban való alkalmazását, megjelenését elemeztem a felsőoktatási intézmények beszámolóí alapján.

**H4:** A hazai felsőoktatási beszámolóokban egységesen jelenik meg a „3E” kritériumok értékelése.



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.

A gazdaságosság, hatékonyság, eredményesség beszámolóknban való megjelenését vizsgálva megállapítható, hogy a legtöbb mutatószám csak az input adatokra vonatkozik. Az eredmények tükrében a **H4 hipotézist nem fogadom el.**

A hatékony gazdálkodás alapja a megfelelő tervezés.

**H5:** A hazai felsőoktatási pénzügyi és működési tervezése megfelel a menedzsmentreformok „3E” követelményének.

A tervezés megalapozottságát vizsgálva a bevételi és kiadási oldalon is eltérést tapasztalhatunk. Az eredeti előirányzat és a tényleges teljesítések közötti jelentős különbség mutatkozott, mely 2010-től tovább fokozódott. Ezen felül a módosítás százaléka is azt bizonyítja, hogy a módosított és az eredeti előirányzat között jelentős eltérés van, mely a nem hatékony tervezésre utal. 2007-ben kiugróan magas az értéke (204,1%), 2014-re csökkent az értéke (147,47%), de ez még mindig nagymértékű eltérésnek számít. A pénzügyi teljesítés sem mutat kedvezőbb képet. 2014-ben a kiadások 13%-kal maradtak el a módosított előirányzattól, míg a bevételek csupán 1,2%-kal. Össességében a felsőoktatási intézmények tervezése nem felel meg a hatékonyság követelményének, így a **H5 hipotézist elvetem.**

#### **Javaslat:**

A finanszírozási rendszerben figyelembe kell venni az eredmények alakulását különböző mutatószámok segítségével. Az intézményfejlesztési



tervekhez igazodva egy több évre szóló finanszírozási stratégiát kell kialakítani, mely biztosítaná a hosszú távú tervezés keretfeltételeit.

Végezetül célom volt egy olyan mutatószámrendszer összeállítása a három „E” kritérium figyelembe vételével, mely az eredményesség középpontba állítása mellett megkönnyíti a felvételizők intézmények közötti választását.

**H6:** A felsőoktatási intézmény választásához szükség van az összehasonlítható teljesítményértékelésre, és az ehhez kapcsolható mutatószámrendszerre.

A megváltozott gazdasági környezet és a felsőoktatási rendszer átalakulása mellett jelenleg több hallgatónak kell az oktatásért fizetnie, mint korábban. A felsőoktatási tanulmányaik intézményének kiválasztásához fontos információ lenne például, hogy milyen arányban tudnak elhelyezkedni a végzett hallgatók, illetve milyen átlagos kezdő fizetéssel rendelkeznek. Az eredmények tükrében a **H6 hipotézist elfogadom.**

#### **Javaslat:**

A hallgatók igényeinek megfelelő online adatbázist kellene összeállítani, mely nemcsak a felsőoktatási intézmények végleges rangsorát tartalmazza, hanem részletesen kitér a működésre, eredményességre vonatkozó információkra is. Az input, output és outcome adatok publikálása a megváltozott gazdasági környezetben is könnyebbé tenné az intézmények közötti választást.



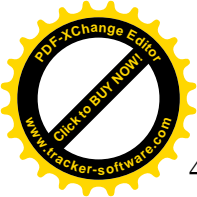
## 5. ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK

1. 31 európai ország felsőoktatásra vonatkozó input adatait vizsgálva négy homogén csoport alakítható ki a jellemzők alapján, azonban a legnagyobb különbség Európa nyugati és keleti országai között található. A „Kiemelkedők” közé sorolt országok esetében a jól teljesítő gazdasági környezetben átlagos a felsőoktatásra fordított kiadások aránya. A „Fejlettek” az input adatok alapján mennyiségi oktatást helyezik középpontba. A „Fejlődők” minden vizsgált input adat esetében lemaradtak. A „Lemaradók/Felzárkózók” átlag alatti összegeket fordítanak a felsőoktatásra, miközben nagy az oktatók terheltsége.

2. A felsőoktatásra vonatkozó output adatok elemzésével Európa országai 4 nagy csoportra bonthatóak. A „Kiemelkedők” csoportba tartozó országok „drága”, de minőségi felsőoktatási rendszerrel rendelkeznek. A „Fejlettek” a minőségi oktatást átlagos kiadások mellett valósítják meg. A „Fejlődők” átlag alatti összegeket fordítanak a felsőoktatásra, melynek hatása az output adatokban is megmutatkozik. A „Lemaradók/Felzárkózók” a kedvezőtlen gazdasági körülmények következtében csupán alacsony összegeket fordítanak az oktatásra, így sokkal kisebb a nemzetgazdaságon belül ezen ágazat szerepe a többi országhoz viszonyítva.

3. Kidolgoztam egy „átlagos, vidéki” felsőoktatási intézmény által generált jövedelmi hatás mérésének lehetséges módszerét, melynek alapján számszerűsítettem a helyi gazdaságban elköltött jövedelmek összegét. Egy „átlagos, vidéki” egyetem a megyék különböző fejlettségének köszönhetően eltérő mértékben tud hozzájárulni a gazdaság működéséhez, 2015-ben az átlagos megyei SZJA bevételből - 88,87 milliárd forint (NAV, 2016) - a jövedelmi hatás értéke 3,21%-os részesedést képvisel.





4. A hazai felsőoktatási intézmények beszámolóit (2007-2014) alapján megállapítottam, hogy a jelenlegi feltételek fennállása mellett nem lehetséges a hatékony tervezés. A költségvetésekben jelentős eltérés van a teljesítés és az eredeti előirányzat között, így nem megfelelő a tervezés megalapozottsága. A hazai felsőoktatás pénzügyi és működési tervezése a számszerűsített mutatószámok alapján nem felel meg a menedzsmentreformok „3E” követelményének.

5. 19 hazai felsőoktatási intézmény 2007-2014 közötti beszámolóját megvizsgálva megállapítottam, hogy a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség értékelése nem jelenik meg egységes formában. A beszámolóokban számszerűsített és közzétett eltérő információk nem teszik lehetővé a felsőoktatási intézmények összehasonlíthatóságát.

6. A New Public Management reformok alapján azonosítottam a hazai felsőoktatási intézmények beszámolóiban megjelenő mutatószámokat a felhasználói érdekcsoportok alapján, különválasztva a gazdaságosság, a hatékonyság és az eredményesség kritériumát.

7. A hazai és nemzetközi tapasztalatok figyelembevételével összeállítottam a felsőoktatási intézmények teljesítményét megalapozó és mérő mutatószámrendszert, mely biztosítani képes a továbbtanulni kívánó hallgatók intézmények közötti választását.



## 6. A DISSZERTÁCIÓ TÉMAKÖRÉBEN MEGJELENT PUBLIKÁCIÓK

IDEGEN NYELVEN TELJES TERJEDELEMBEN MEGJELENT  
KÖZLEMÉNYEK

**Ágoston A.** – Wickert I. – Balogh L.: Current issues of the new public finance management. 3rd International Conference of Economic Sciences. Kaposvár, 2011. május 19-20. Regional and Business Studies Vol 3, No 1 (2011), pp. 353-365

Ágoston A. - Balogh L. - Wickert I.: Internationale Erfahrungen der Verwaltungsreformen [Közigazgatási reformok nemzetközi tapasztalatai], Változó környezet - Innovatív stratégiák: nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából, Sopron, 2011. november 2. ISBN:978-963-9883-87-1

**Ágoston A.** – Balogh L.: The Relationship between Higher Education and Regional Competitiveness. Proceedings of the 4th International Conference of Economic Sciences. 602 p. Kaposvár, Magyarország, 2013.05.09-2013.05.10. pp. 346-355. ISBN:978-963-9821-62-0

**Ágoston A.** – Örfly L. – Urbán Z.: The economic side of higher education. 11th Annual International Conference on Economics and Business: Challenges in the Carpathian Basin : Global Challenges, Local Answers. 1109 p. Csíkszereda, Románia, 2014.05.16-2014.05.17. pp. 222-231. ISBN:978-973-53-1287-9

**Ágoston A.:** Income effect of the higher education. Challenges in the Carpathian Basin. Integration and modernization opportunities on the edges of Europe: 13th Annual International Conference on Economics and



Business. 1102 p., Csíkszereda, Románia, 2016.10.20-2016.10.22.  
Kolozsvár: Editura Risoprint, 2016. pp. 28-46. ISBN:978-973-53-1855-0

## MAGYAR NYELVEN TELJES TERJEDELEMBEN MEGJELENT KÖZLEMÉNYEK

Balogh L. – **Ágoston A.** – Wickert I.: A kameralizmustól az eredményszemléletig. "Hitel, Világ, Stádium" Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötete, Sopron, Magyarország, 2010.11.03. pp. 1-12. ISBN:978-963-9883-73-4

**Ágoston A.** – Molnár T. - Balogh L.: Takarékoskodjunk, kerül, amibe kerül! - Állami kiadások szerkezetének összehasonlító elemzése. Változó környezet - Innovatív stratégiák: nemzetközi tudományos konferencia a Magyar Tudomány Ünnepe alkalmából, Sopron, 2011. november 2. pp 841-848. ISBN:978-963-9883-87-1

Balogh L. – Balogh M. – **Ágoston A.**: Alternatív finanszírozási lehetőségek a közszférában - Elméleti áttekintés és a diákhitel II. példája. „I. Alternatív finanszírozási stratégiák” tudományos konferencia. Sopron, 2012. október 3. pp. 1-13. ISBN 978-963-89173-5-5

**Ágoston A.** – Wickert I. – Balogh L.: Vállalat-gazdaságtani eszközök az államigazgatásban. „I. Alternatív finanszírozási stratégiák” tudományos konferencia. Sopron, 2012. október 3. pp. 1-9. ISBN 978-963-89173-5-5

**Ágoston A.** – Molnár T. - Balogh L.: Gazdálkodás felsőfokon. „A gazdasági fejlődés fő hajtóerői (munkahelyteremtés – hatékonyság – innováció)” Nemzetközi Tudományos Konferencia. Sopron, 2012. november 11-12.



Balogh L. – Balogh M. – **Ágoston A.**: Alternatív finanszírozási lehetőségek a közszférában: elméleti áttekintés és a diákhitel II. példája. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM 16:(38) pp. 187-197. (2013)

**Ágoston A.** – Balogh L.: A közpénzügyi reformok hatásai. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM 16:(38) pp. 175-185. (2013)

**Ágoston A.** – Balogh L.: A reformok hatása a költségvetési kiadásokra. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 5:(1–2. / No. 12-13.) pp. 11-20. (2013)

**Ágoston A.** – Parádi-Dolgos A. – Wickert I.: A „3E” kritérium érvényesülése a felsőoktatási intézmények gazdálkodásában. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 6:(2014/3-4 / No. 16-17) pp. 21-27. (2014)

**Ágoston A.** - Varga J.: A „3E” kritériumok értékelésének problémái a hazai felsőoktatási intézmények beszámolási rendszerében. CONTROLLER INFO 5:(klsz) pp. 7-16. (2017)

**Ágoston A.**: A "3E" kritériumok megjelenése a hazai felsőoktatási intézmények gyakorlatában. In: Reisinger Adrienn, Kecskés Petra (szerk.) "Ifjúság - jövőképek": Kautz Gyula Emlékkonferencia 2016. június 15. elektronikus formában megjelenő kötete. Győr: Széchenyi István Egyetem, 2017. pp. 1-11. ISBN:978-615-5391-84-2

Wickert I. – Szarvas-Fekete T. – **Ágoston A.**: Kreativitás és valóság a gazdálkodás eredményének meghatározásában. ACTA SCIENTIARUM SOCIALIUM 49./2017; Megjelenés alatt