

**Fónai Mihály:**

## ***A menedzserizmus kérdése az empirikus kutatások tükrében***

### **Absztrakt**

*Tanulmányomban a menedzserizmus kérdését vizsgálom a felsőoktatásban. Maga a menedzserizmus több folyamat egymásra hatásaként érvényesül a felsőoktatásban, így a „főhatalmak” (egyetemi, akadémiai vezetés, állam és piac), (Clark, 1983) viszonyának az átalakulása, a felsőoktatási expanzió és a felsőoktatás finanszírozásának a változása emelhető ki. A menedzserizmust a menedzsment professzionalizálódási folyamatoként szokás leírni. A csoport tagjai kizárólagos hatalomra tartanak igényt saját munkájuk feltételeinek, és a kompetenciájukba tartozó kérdéseknek a meghatározásában, de az elfogadott cselekvési módok és a velük járó szankciók érvényesítésében is. Maga a menedzserizmus a menedzserek hatalmi helyzetének az ideológiája is. Vizsgálata a brit felsőoktatásban kialakult és végbement folyamatok és változások kritikájaként jött létre.*

*A menedzserizmus ideológiájának és a rá vonatkozó bírálatoknak a főbb állításait vetem össze több hazai kutatás eredményivel. Ezek mindegyike a hazai diplomás pályakövetéshez kapcsolódik, melynek keretében a kétezres évek közepe óta vizsgálják a felsőoktatás folyamatait, azokat is, melyek szorosabban kapcsolódnak a menedzserizmus kérdéséhez.*

**Kulcsszavak:** felsőoktatás, menedzserizmus, oktatói vélemények

## **Abstract**

### **The managerialism in the mirror of the empirical researches**

*In my study I will be examining the question of managerialism in higher education. Managerialism itself exists in higher education as a result of different inter-linked processes, as the transformation of the relationship between the “main powers” (the leadership of academies and universities, the state and the market) (Clark, 1983) the expansion of higher education and changes to the funding of higher education. Managerialism is usually described as the process of professionalization of management. Members of the group demand the power to determine the conditions of their employment and issues within their competence, as well as the acceptable modes of action and the enforcement of associated sanctions. Managerialism itself is also the ideology of managers’ position of power. The examination came about as a result of criticism of established and emerged processes and changes in British higher education.*

*I will be comparing the ideology of managerialism and the claims of associated criticism with the results of Hungarian researches. All of these are linked with domestic graduate career tracking, under which processes in higher education are being investigated since the middle of the last decade, including those which are more closely linked to the question of managerialism.*

**Keywords:** *higher education, managerialism, opinion of lecturers*

## **Bevezetés**

Tanulmányomban a felsőoktatás egy viszonylag újkeletű jelenségével, a menedzserizmussal foglalkozom. A „menedzserizmus” a felsőoktatás és az egyetemek belső struktúrájának az átalakulását írja le, azt a folyamatot jelenti, mely során az egyetemi „főhatalom” átalakult, és megnőtt a nem akadémiai menedzsment súlya az egyetemek irányításában. A menedzserizmus egyben egy ideológia is, melynek funkciója épp az átalakuló egyetemi működésmód mikéntjének a legitimálása, a megváltozott vezetési struktúrák, módszerek és elvek elfogadtatása, egyben a menedzsment nélkülözhetetlenségének az indoklása.

A menedzserizmus ismert, legfontosabb állításainak a rövid felvázolása mellett néhány hazai empirikus vizsgálat eredményeit ismertetem és elemzem, és vetem össze azokat a vázolt állításokkal – mennyiben jelentek meg, mennyiben érvényesülnek már a magyar felsőoktatásban a menedzserizmus ismérvei. Tanulmányomban nem foglalkozom szervezetszociológiai kérdésekkel, arra vagyok kíváncsi, hogy maguk az érintett egyetemi szereplők mit érzékeltek az átalakulásból. Az elemzett vizsgálatok 2006-ban és 2011-ben folytak, így azok a felsőoktatási törvény 2011-es módosítása előtt állapotot, részben a Bologna-folyamat első éveinek a hatásait jelzik (2011. évi CCIV törvény).

## Elméleti háttér

A menedzserizmus jelenségét a nyolcvanas, kilencvenes években határolták körbe a felsőoktatás kutatásokban. Kialakulását több folyamat is inspirálta, ezek egymással is szorosan összefüggtek. E folyamatok a felsőoktatási expanzióval, az egyetemek, a felsőoktatás funkcióváltozásaival és a finanszírozás átalakulásával voltak kapcsolatban (Clark 1983, Hrubos 2004). A felsőoktatás funkcióinak változásai között leglátványosabb a gazdasági funkciók gyors és radikális átalakulása volt, részben ebbe a folyamatba illeszkedik a menedzserizmus kérdésköre is.

A változások érintették az egyetemek belső struktúráját (Kozma 2011, King 2009), a vezetés kérdéseit, ami az angolszász szakirodalomban a „főhatalom” átalakulását és az arról szóló vitát is jelentette (Clark 1983, Hrubos 2004). A „főhatalom” jellegét és annak „birtokosait” az is befolyásolta, hogy milyen egyetemi modellek alakultak ki (Bárdi – Berki – Ulicsák 2001, Hrubos 2006). A brit modellben a „főhatalom” az „akadémiai oligarchia” kezében volt, állami kontroll nélkül, a kontinentális európai modellben az állam kezében, míg az amerikai modellben a piaci verseny a fő mozgatórugó, alig érzékelhető állami kontroll mellett. A „főhatalom” átalakulására a felsőoktatási expanzió, a gazdasági prosperitás trendjei, és az állami szerepvállalás súlyának a változásai hatottak. Így például Nyugat-Európában a 60-as, 70-es évek felsőoktatási expanziója a gazdasági prosperitás mellett ment végbe, az állam komoly feladatvállalása mellett. A nyolcvanas évekbeli gazdasági megtorpanás paradox módon erősítette az intézményi önállóságot, hisz a csökkenő állami apanázzst

az egyetemek pályázati csatornákból, az üzleti szférából és a civil támogatóktól szerzett forrásokkal pótolták, ami az egyetemek gazdálkodó szervezetekké való átalakulásához vezetett, ami változást hozott az adminisztratív és az akadémiai stáb viszonyában, és hozzájárult a menedzserizmus kialakulásához is (Kozma 2011, Hrubos 2004, 2011). Eközben a brit modellben az akadémiai oligarchia háttérbe szorult az állami bürokráciához és a piachoz képest, míg az amerikaiban épp ellenkezőleg, az állami kontroll szerepe nőtt (Hrubos 2004).

A menedzserizmus a menedzsment professzionalizálódási folyamatként és ideológiaként is leírható (Clarke – Gewirtz, et al 2000, Kozma 2011, Kováts 2011). Az egyetemek „menedzser” vezetői, akik között a korábbiakhoz képest nagyon magas a nem akadémiai stábhoz tartozó adminisztratív és gazdasági szereplők száma és aránya, kizárólagos autoritásra tartanak igényt a munkavégzésükhöz szükséges feltételek meghatározásában. Ezen túlmenően arra is, hogy egyáltalán mely kérdések tartoznak a kompetenciájukba, és melyek nem, mely cselekedetek elfogadottak, és melyek nem, illetve a nem elfogadott cselekvésekért milyen szankció jár (Kováts 2011: 483).

A menedzserizmus, azon túl, hogy az egyetemek működésének egy új módját, az átalakuló szervezeti kereteket, ezek kapcsán pedig a különböző „stábok” átalakuló viszonyát jelenti, egyben egy sajátos ideológia is, melyben nagy szerepe van a sajátos szervezeti formáknak és gyakorlati kontrolltechnikáknak (Kozma 2011, Kováts 2011). A menedzserizmus ideológiájának a szerepe az, hogy elfedje és magyarázza, sőt, legitimálja a „menedzserek” hatalmát, a kialakult centralizált vezetést, mely sajátos,

„eszközszemléletű” vezetési kultúrát és metódusokat honosít meg. Ide sorolható az indikátorok, rangsorok, auditok kiemelt kezelése, mellyel elvileg az egyetem, az egyetemi egységek és a tanárok teljesítményét mérik. Csakhogy ez több következménnyel is jár, így például a „centralizált decentralizációval”, melynek eredményeként a felső vezetés egyre inkább eltávolodik az alapfolyamatoktól, az oktatástól, a kutatástól, a hallgatóktól és a tanároktól. Miközben a vezetők érdeke egyetemes érdekként jelenítődik meg, a tanárok egyre inkább kiszolgáltatottabb helyzetbe kerülnek, mely folyamat az oktatók és a kutatók deprofesszionizációjához és proletarizációjához vezet, amit csak erősít, hogy gyengül a kontrolljuk az oktatás és kutatás felett. A menedzserizmus ideológiájának fontos összetevője a kommodifikáció, az áruvá, eladhatóvá tétel, melynek eredményeként a tudás is kontextustól független, birtokolható, tárolható és eladható lesz. A kutatás esetében is a tudás „gyártásáról”, fejlődéséről és felhalmozódásáról beszélnek (Kováts 2011). A menedzserizmus hatást gyakorol az egyetemek irányítására is, melyben az akadémiai, a bürokratikus és a gazdasági vonalnak kellene együttműködni, eleve eltérő értékrendszer és kultúra alapján (Hrubos 2011). Az eltérő érdekek szervezeti küzdelemmel is járnak a szervezeten belüli hatalomért, befolyásért és presztízsért. Részben a „menedzserizmus” hatására az akadémiai irányítási vonal a legfrusztráltabb, feltételezi, hogy a másik két irányítási vonal az egyetemek eredeti céljait és értékeit elnyomja, megnehezíti azok követését, ráadásul el kell sajátítania a szervezeten belüli és kívüli kommunikációhoz azok „nyelvét”.

A menedzserizmus az átalakuló felsőoktatási, egyetemi „főhatalom”, és az egyetemek működésének a leírására alkalmas. Az átalakulás egyik összetevője az állami szerepvállalás megváltozása, például a felsőoktatás finanszírozásában (Hrubos 2004, 2011, Polónyi 2008, 2010), melyben egyre nagyobb szerepet kapnak a pályázatok, a projektek (ezek jelentős része az Európai Unióban közösségi finanszírozású). A felsőoktatás finanszírozásának átalakulása új társadalmi folyamatok és szereplők kialakulásához vezetett, melyet a „projektosztály” elméletek írnak le (Kováts 2007). Témám szempontjából a „projektosztály”, mint a szakértők sajátos csoportja, akiknek a hatalma az intellektuális tőkájükön, és a közvetítői szerepükön alapul (közvetítenek a projektesített európai fejlesztési rezsimekhez), megjelenik az egyetemek menedzsmentjében is, hisz különösen a fejlesztési és kutatási támogatások, források meghatározó módon pályázati úton érhetők el.

## **Alkalmazott módszertan**

A menedzserizmus főbb állításait hazai felsőoktatási kutatások eredményeivel vetem össze. Ezek mindegyike a hazai diplomás pályakövetéshez kapcsolódik, az abban részt vevő kutatóműhelyek a kétezres évek közepe óta vizsgálják a felsőoktatás folyamatait, azokat is, melyek szorosabban kapcsolódnak a menedzserizmus kérdéséhez. Az *Universitas Press Felsőoktatási Kutatóműhely* (2006) a rektorok és az oktatók körében folytatott vizsgálata keretében az összes magyarországi felsőoktatási intézmény vezetőjével, 42 fővel készített mélyinterjút. A kutatás másik

mintáját oktatók és szakértők jelentették, közülük 61 főt kérdeztek meg. A mélyinterjúk eloszlásánál figyelembe vett szempontok a következők voltak: főiskola-egyetem, főváros-vidék, képzési területek és az egyes intézményekben betöltött tisztség. A kutatás tematikája a következő volt:

- Rangsorok, hallgatói értékelés
  - rangsorok, ismertségük, fogadtatásuk, hasznosíthatóságuk, „szubjektív” rangsor
  - általában a hallgatói vélemények: rangsorok, oktatók hallgatói értékelése
- A többciklusú képzésre történő áttérés: tananyagfejlesztés, várható hatások, diákok elhelyezkedése
- Munkaerőpiac: képzés és munkaerő-piaci elvárások, intézmények munkaerő-piaci presztízse
- *Oktatók a menedzsmentben, intézményi menedzsment megítélése*

Bár az interjúk tematikailag két kérdéscsoportban (rangsorok és az oktatók a menedzsmentben) kapcsolódnak leginkább a menedzserizmus problematikához, jelen keretekben az „oktatók a menedzsmentben” kérdéscsoportra fókuszálók.

A *Debreceni Egyetemen folyó DPR vizsgálatok* keretében az oktatók egyetemfelfogását, az egyetem funkciójáról kialakult képet elemeztük (Bordás et al., 2012). A félig strukturált interjúkra nyolc kar 23 oktatója válaszolt. A válaszadók azok közül az oktatók közül kerültek ki, akik egy, a Debreceni Egyetem összes oktatójához eljuttatott online kérdőívben vállalták az interjúkon való részvételt. Az



interjúk a felsőoktatás helyzetét, a Bologna folyamatot, a felsőoktatás és a munkaerő-piac kapcsolatát, az oktatók és a hallgatók kapcsolatát érintették.

A hazai DPR vizsgálatok 2010-es, országos, intézményi keretekben folyó megindulása – melyet két, országosan reprezentatív kutatás előzött meg – (Frissdiplomások 2010) nem érintették a „felsőoktatási menedzsment” kérdéskörét. A DPR vizsgálatok elsősorban a hallgatói rekrutációra, a munkaerő-piaci életútra, a hallgatói és frissdiplomás mobilitásra, és a képzőhelyek működésének minősítésére koncentrálnak (Frissdiplomások 2010, 2011). Ismereteim szerint a tanulmányban elemzett két kutatás kivételével e tárgykörben nem folytattak empirikus vizsgálatokat.

## **A menedzserizmus: ahogy az érintettek látják**

### **Egyetemi, főiskolai vezetők és a menedzserizmus**

Az Universitas Press Felsőoktatási Kutatóműhely egyetemi, főiskolai vezetőket és oktatókat érintő mélyinterjú vizsgálatának egyik, meglepő eredménye, hogy az egyetemi, főiskolai vezetők kevesebb kérdést, problémát emeltek ki a „felsőoktatási menedzsment” kapcsán, mint az oktatók (Oktatói vélemények I.-II. 2006). A vezetők válasza azt mutatják, hogy (2006-ban) még kevésbé érzékelték az intézmények akadémiai és menedzsmenti irányításának a szétválását, különösen a kisebb intézmények esetében.

Ennek ellenére a vezetők úgy látták, hogy az intézményi vezetés feladatköre teljesen átalakult az elmúlt 15 évben, eltéréseket az intézmények mérete és a fenntartó alapján láttak. A vezetők azt érzékelték, hogy a *magánfőiskolák*

beleszülettek a hallgatókért folyó versenybe, a folyamatos fejlesztés, a szervezettség, és a célok erősebb összhangja jellemzi őket, sikeresebbek az akadémiai és a piaci elvek, a stratégiák összhangjának a megteremtésében.

*„...azt mondtam az itt oktatóknak, nem is szeretnek érte azóta sem, hogy ti eddig azt hittétek, hogy egy felsőoktatási intézményben tanítotok. Tévedés, ti egy cégnek dolgoztok, amely felsőoktatási szolgáltatást nyújt. Ez az alapvető szemléleti különbség köztünk és az intézmények 90%-a között Magyarországon ma. Az intézmény irányítási rendszere is úgy néz ki, mint egy cégé. Nincsenek tanszékek, öt központra épül az intézmény irányítása, ezek egyenrangúak...” (Oktatói vélemények I. 2006: 42.)*

Az állami felsőoktatási intézmények esetében nem válik egyértelműen ketté az intézmények akadémiai és menedzsmenti irányítása, a vezetési irányítási rendszerek korszerűtlenek. Gyakori a spontán döntéshozatal, informálisak a keretek és a szabályok. Az intézmények jelentős része vezetői utánpótlás gondokkal küszködik, kevés a szóba jöhető potenciális fiatal vezető. A válaszoló rektorok ekkor korszerűtlennek tartották a vezetői információs rendszereket, a pénzügyi és a gazdasági folyamatok IT támogatását. Az intézményi „Vezetői Információs Rendszerek” (VIR) kiépítésére azóta pályázat is született, elvileg a vezetőknek már számos IT támogató rendszer és szolgáltatás áll a rendelkezésére – ez egy olyan paradoxon, ami épp a menedzszerizmus irányába mutat. Az intézményvezetők az egyetemek, főiskolák hatékonyabb irányítása és működése érdekében olyan struktúrákat, szakembereket és szolgáltatásokat hiányoltak 2006-ban, melyek alkalmazása épp a „menedzszerizmus” irányába

mutat. Ezt támasztja alá a válaszoló vezetők azon véleménye is, mely szerint funkcionális zavarok vannak az akadémiai és a vezetési funkciók szétválasztásnak a *hiánya* miatt. Így azonban felmerül a gyors döntéshozatali kényszer, a hatékony intézményi menedzselés versus az intézményi demokrácia írott és íratlan szabályai közötti választás kényszere, azaz a rektorok érzékelték a vezetés „professzionizmusa” és az intézményes működés, az intézményi autonómia szervei közötti konfliktust – a gyorsaság professzionális vezetést igényel, ami azonban sértheti az intézményi belső demokráciát és az intézményi testületek működésének kompetenciáit. Ez együtt jár azzal is, hogy nincs professzionális menedzsment feladatmegosztás.

*„...az egyetemnek meg kell felelni az állandóan változó, külső piaci és egyéb elvárásoknak. A rektornak ezt kell felismerni, efelé kell menni. Igen ám, de állandóan szavaztatnia kell, mert az egyetem egy demokratikus autonóm intézmény. Csatába kell menni, mert jön az ellenség, de szavazzunk katonák, hogy támadjunk vagy nem! És leszavazzák a hadvezért, hogy ne támadjunk. Ez a nagy ellentmondás, mert az egyetemi demokrácia az nem piac-konform ebben az értelemben. Egyetemi demokrácia kell az oktatásban, kutatásban, de abban nem lehet demokrácia, hogy egy üzletet megkössünk vagy nem...” (Oktatói vélemények I. 2006: 43.)*

A vezetői feladatok ellátását nehezíti, hogy alig van vezetői mobilitás (intézmények között), hiányzik a vezetők képzése és továbbképzése, nincsenek vezetői menedzsment kurzusok, nincs tudatos felsőoktatási vezetői pályaszocializáció, miközben nagy a vezetők leterheltsége.

## **Oktatók és a menedzserizmus**

Az oktatók válaszaiból sokkal inkább kibontakozik a menedzserizmus jelenségeinek a leírása, mint a rektorokéból. Mivel az interjúkérdések mindkét csoport esetében a felsőoktatási menedzsment jelenségeinek a jellemzésére irányultak, valószínű, hogy az eltérő szerepből eredő különbségekről van szó. A rektorok belülről, a vezetés oldaláról, a vezetési funkciók működésének a figyelembevételével fogalmazták meg véleményüket, így elsősorban a vezetési feladatok belső ellentmondásaira koncentráltak. Ezzel szemben az oktatók „kívülről” értékelték a felsőoktatási menedzsmentet. Az oktatók például sokkal inkább gondolták azt, hogy a hallgatói létszám növekedése miatt szétváltak az akadémiai, szakmai, tudományos és az adminisztratív, gazdasági vezetői funkciók, a folyamat külső okaiként a hallgatói létszám növekedésén túl a finanszírozás megváltozását és az új feladatköröket nevezték meg. Ez megfelel a menedzsment irodalom állításainak is, ami azt jelenti, hogy a folyamatot átélő oktatók felismerik, képesek azonosítani az okokat, és azok hatását az egyetemek működésére, benne az irányítás átalakulására.

*„Ez átalakulóban van. Korábban érezhető volt, és nagyon is érthető, hogy az oktatókból kikerülő tisztségviselők nem akarták feladni, és nem is adhatták fel művészi és oktatói tevékenységüket az ügyvitel kedvéért. Tehát idejük és figyelmük nagy részét inkább a szakmára fordították és ezt nagyon helyesen tették. Most van egy törekvés arra, hogy a kétféle feladat személy szerint némileg szétváljon, tehát a tartalmi-szakmai dolgokban inkább a vezető oktatókra háruljon a felelősség, viszont az ügyintézés akár vezetői szintjeire is szakmán kívüliek kapjanak megbízást. Ez*

*valószínűleg elkerülhetetlen, és professzionálisabbá fogja tenni az ügyintézést...” (Oktatói vélemények II. 2006: 43-44.)*

A vezetői funkciók szétválasztását az is motiválja, hogy azokat együttesen nehéz ellátni. Az interjúalanyok azt tapasztalták, hogy az új funkciók ellátásának komoly humán erőforrás problémái vannak, kevés a felkészült, menedzser szemléletű vezető, azokat gyakran oktatóknak kell szakismeret és gyakorlat nélkül ellátni. Ez is magyarázza, hogy egyre több „szakmán kívüli” kap megbízatást. Az oktatói interjúkból jól kitűnik, hogy a folyamat számos ellentmondást hordoz, amit maguk az érintettek is érzékelnek. Az oktatók úgy látták, szét kell választani a különböző vezetői funkciókat, ami azonban azzal jár, hogy egyre több nem akadémiai szakember kerül a felsőoktatási intézmények vezetésébe – ez megfelel a menedzsment irodalom állításainak.

Ugyanakkor kialakul egy komoly kompetencia vita is, azt illetően, hogy ki vezesse az intézményt, hisz mind az akadémiai, mind a menedzsment vezetés saját magát tartja nélkülözhetetlennek az intézmény működtetésében, így az együttműködés közöttük nem hatékony. E viták mellett azt is érzékelték az interjúalanyok, hogy mintha a gazdasági vezetés került volna központi helyzetbe.

*„a 80-as években talán nem volt ennyire meghatározó a gazdasági vezetés, tehát akkor tényleg volt egy ilyen mítosz, hogy tudományos intézetet tudósoknak kell irányítani. Most ez szinte megfordult. ... a gazdasági irányítás, ami – mivel a pénzről van szó – nagyon központi szerephez került, ugyanakkor abszolút nincs felkészülve. Nem beszélnek idegen nyelveket, EU-s pályázatokról nem tudnak semmit, ...” (Oktatói vélemények II. 2006: 44.)*

Az oktatók komoly problémákat láttak a döntéshozatali mechanizmusban: az intézményi vezetés fokozottabb tájékozottságát a jogszabályi és a piaci környezetet illetően. Ez némiképp ellentmond a „menedzserizmus” professzionalizmus tételének, arra utal, hogy az interjúk készítésének az idején, 2006-ban a „menedzserizmus” folyamatai már kibontakoztak, ám az nem hozta magával az intézményi vezetés kellően professzionális működését. Erre utal az is, hogy az oktatók szerint az operatív szintet nem vonják be az intézményt érintő döntésekbe, és nem értékelik a munkáját, az alsóbb szint gyakran csak az „utólagos jóváhagyó” szerepét látja el. Ez a jelenség ismert a menedzsment irodalomból is, az oktatók és az alsóbb vezetési szintek „proletarializációját” jelenti, amit még tovább fokoz, hogy a megváltozott és differenciálódó vezetői struktúra nem épül be a mindennapok gyakorlatába, az ügymenet továbbra is vertikális, hierarchizált, s kevés a horizontális kölcsönhatás, folyamat. (Oktatói vélemények II. 2006: 45.), melynek következtében a vezetői szintek érdekeinek az összehangolása is problémás. Az intézményvezetőkhez hasonlóan az oktatók is úgy látják, hogy az oktatóból lett egyetemi vezetői karrier hátulütőjét jelentik az oktatói szocializáció korlátai.

*„ha valaki a klasszikus egyetemi ranglétrán haladva válik vezetővé, az nem tud olyan hatékony, széles látókörű emberként vezetni, minthogy ha pár évet a munkaerőpiacon töltött volna el ... az egészséges fejlődésnek a legnagyobb akadálya a közalkalmazotti jogviszony ... azok, akik a klasszikus üvegbura alatt cseperedtek akár egyetemi tanárrá, azoknál a bizonyos képességeknek, rutinoknak teljes a hiánya: járatlanság, az ügyeknek a megragadása, hogy kell egy problémát kezelni., hogy kell emberekkel bántani, hogy kell*

*tárgyalási szituációban viselkedni, stb.” (Oktatói vélemények II. 2006: 45.)*

## **A Debreceni Egyetem oktatói és a menedzserizmus**

A Debreceni Egyetem „Diplomás Pályakövető Rendszerének” vizsgálatai keretében on-line kérdőívvel kerestük meg az egyetem oktatóit, közülük 23-an vállalták a személyes interjút is. Az oktatói interjút a Nevelés-és Művelődéstudományi Doktori Program hallgatói készítették és elemezték (Bordás et al. 2012). Az interjúk alapján alakítottak ki egy tipológiát, mely alkalmas volt az „egyetem – hallgató – munkaerőpiac” viszonyának az értelmezésére. Az egyes típusok gyakran kevertek, az oktatókat nem mindig lehetett tisztán besorolni egy-egy típusba; a tapasztalat az volt, hogy az egyetem centrikus szemlélet „megfér” a hallgató centrikussal, de kizárja a munkaerőpiac centrikus gondolkodást, mely utóbbi viszont együtt járhatott a hallgató centrikus látásmóddal. Lássuk, mi jellemzi az egyes típusokat, és mi a lehetséges kapcsolatuk a menedzserizmus problematikához.

Az egyetem centrikus szemlélet sajátossága az, hogy központjában az oktatás és a kutatás áll, szoros kapcsolatban az oktatói és a kutatói karrierrel. Egyetemenként a humboldti egyetem, a nagy presztízsű professzorral, aki jelentős autonómiával bír saját tevékenysége határainak a megvonásában. Ebben az egyetemenként az egyetem önmagában való értéként jelenik meg, feladata az elitképzés és a minőség (az oktatásban és a kutatásban). A munkaerő-piaci nyitást ez a

szemlélet egyértelműen elutasítja, a munkaerő-piaci elvárások figyelembevételét az egyetemi értékek devalvációjának tartja. Aki az egyetemet „önértékűen” fogadja el, és elutasítja az egyetemen kívüli aktorok véleményének figyelembevételét, lényegében az „akadémiai főhatalom” szempontjait és érdekeit fogadja el, azaz elutasítja a felsőoktatási menedzserizmust.

A hallgató centrikus szemlélet központjában a hallgató képességei, kompetenciái, és azok fejlesztése áll. Aki ezt a típust képviseli, az egyetem legfontosabb szereplőjének látja a hallgatót, akivel szakmai partneri kapcsolatra törekszik. A sok hallgató nem bír negatív jelentéssel, sőt, a felsőoktatási expanziót az e típusba tartozók a társadalom szempontjából pozitív dolognak tartják, a képzés szempontjából pedig adottságnak, amivel együtt kell élni. A hallgató jövőjét az elsajátított gondolkodásmód határozza meg, az egyetem és az oktató feladata ennek az alakítása. A hallgató centrikus oktatók ambivalensen viszonyulnak a felsőoktatási menedzserizmus jelenségéhez; mivel számukra a hallgatók jelentik az egyetemet, impliciten inkább az „akadémiai főhatalom” elfogadása jellemzi őket, „bevont szereplőkkel”, hisz nem eleve elutasítóak a munkaerőpiaccal szemben, és hallgató centrikusságukból eredően a szakmai és hallgatói szervezeteket is el tudják fogadni az egyetemi menedzsmentekben.

A munkaerőpiac centrikus szemlélet szerint az egyetem feladata a munkára, a munkaerőpiacra való felkészítés. Legfontosabb értéknek a felhasználható szakmai tudás jelenik meg, fontos e gondolkodásmódban a szoros együttműködés a munkáltatókkal, a munkaerő-piaci szereplőkkel, akiknek az elvárásait figyelembe kell venni a szakmai ismeretek meghatározásakor. Azok, akik ezt a



megközelítést fogadják el, nagy hangsúlyt fektetnek stakeholderek véleményének a megismerésére és a minőségbiztosításra. A vázoltak miatt nyitottak az egyetemi vezetés átalakítására, implicite a „főhatalom” szétesztására több és új szereplők között, akik külső aktorok is lehetnek – bevonásuk azonban történhet a vélemények és jelzések „egyszerű” visszacsatolásával is, ami azonban feltételezi, hogy az egyetemek vezetése nyitott a stakeholderek véleményének és az érdekeinek a becsatornázására is.

## Összegzés

A szakirodalmi és a témával foglalkozó kutatások másodelemzése fő eredménye az, hogy az átalakuló magyar felsőoktatás „akadémiai” szereplői, akik nem feltétlenül azonosak az akadémiai „főhatalommal”, jól érzékelik a végbemenő folyamatok okait és magukat a folyamatokat is, melyek egyik lényeges eleme a „felsőoktatási menedzserizmus”. Tanulmányomban elsősorban azt vizsgáltam, hogy egyetemi vezetők és oktatók mennyire ismerték fel ezeket a folyamatokat (azaz a menedzserizmus ideológiájával nem foglalkoztam).

A kérdéssel összefüggő empirikus kutatások eredményei azt mutatják, hogy a menedzserizmus megítélése ambivalens. Elfogadottnak tűnik, hogy a felsőoktatásban (és környezetében) végbement folyamatok következtében az egyetemek és főiskolák irányításának, a vezetésnek át kell alakulnia. Kérdés, hogyan, hisz az interjúk azt mutatják, hogy erős az ellenérzés az „akadémiai” értékek és érdekek esetleges sérülése miatt. A „menedzsment” irányába történő elmozdulást is ambivalensen értékeli az

érintettek, miközben szóvá teszik az „akadémiai” vezetők hozzáértését a gazdasági és adminisztratív ügyekben, nem tudják elfogadni azt sem, hogy az egyetemek vezetésében háttérbe szoruljon az „akadémiai” vezetés. Ezek az eredmények visszatükrözik a hazai és a nemzetközi szakirodalom főbb megállapításait a „felsőoktatási menedzserizmus” konfliktusos érvényesülését illetően.

## **Felhasznált irodalom**

- BÁRDI Nándor – BERKI Anna – ULICSÁK Szilárd (2001): Nemzetközi tendenciák a felsőoktatásban. In: Erdélyi Magyar Tudományegyetem megvalósíthatósági tanulmánya. Budapest, HTMH. 77-96. p.
- BORDÁS Andrea – CEGLÉDI Tímea – NÉMETH Nóra Veronika – SZABÓ Anita (2012): „Az egyetem embert képez, nem munkaerőt” – Diplomás pályakövetés oktatói szemmel. In: FÓNAI Mihály – SZÚCS Edit (szerk.): A Debreceni Egyetem „Diplomás Pályakövető Rendszerének” főbb eredményei és tapasztalatai. Debrecen, Debreceni Egyetem, 121-140. p.
- CLARK, Burton R. (1983): The Higher Education System. Berkeley, University of California Press.
- CLARKE, John – GEWIRTZ, Sharon – MCLAUGHLIN, Eugene (2000): Reinventing the Welfare State. In: CLARKE, John – GEWIRTZ, Sharon – MCLAUGHLIN, Eugene, E. (eds): New managerialism, new welfare? Sage, London, 1-26. p.
- GARAI Orsolya – HORVÁTH Tamás – KISS László – SZÉP Lilla – VEROSZTA Zsuzsanna (2010):

Frissdiplomások 2010. Budapest, Educatio Tarsadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.

- GARAI Orsolya – VEROSZTA Zsuzsanna (2011): Frissdiplomások 2011. Budapest, Educatio Tarsadalmi Szolgáltató Nonprofit Kft.
- HRUBOS Ildikó (2004): A gazdálkodó egyetem. Budapest, Új Mandátum Kiadó.
- HRUBOS Ildikó (2006): A 21. század egyeteme új társadalmi szerződés felé. In: Educatio, 4, 665-683. p.
- HRUBOS Ildikó (2011): A Bologna piramis. A felsőoktatási menedzserizmus megjelenése európai és globális szinten. Educatio, 4, 498-508. p.
- KING, Roger (2009): Governing Universities Globally. Organizations, Regulation and Rankings. Cheltenham, Northampton, Edward Elgar.
- KOZMA Tamás (2011): „Egyetemvállalat” és menedzserizmus. In: Educatio, 4, 461-471. p.
- KOVÁTS Imre (2007): A fejlesztéspolitika projektosítása és a projektosztály. In: Szociológiai Szemle, 17. 3-4. 214-222. p.
- KOVÁTS Gergely (2011): A menedzserizmus-kritika az angol felsőoktatásban. In: Educatio, 4, 482-497. p.
- POLÓNYI István (2008): Oktatás, oktatáspolitikai, oktatásgazdaság. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó.
- POLÓNYI István (2010): Foglalkoztathatóság, túlképzés, Bologna. Avagy baj-e, ha elemző közgazdász vezeti a hatos villamost? In: Educatio, 3, 384-401, p.
- Universitas Press Felsőoktatási Kutatóműhely (2006): Oktatói vélemények vizsgálata I.-II. Budapest.
- 2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról