

# MENEDZSERIZMUS

---

## „EGYETEMVÁLLALAT” ÉS MENEDZSERIZMUS

**A**LÁBB AZ EGYETEMET ÁLLAMI NAGYVÁLLALATKÉNT mutatjuk be. Először magát a jelenséget írjuk le. Másodszor azt a folyamatot kísérjük végig, amelynek során az egyetemek megítélése és kezelése oda fejlődött, ahol az állami nagyvállalatoké ma van. Végül fölidézzük azokat az értelmezéseket, amelyek az egyetemek állami (nemzeti) nagyvállalatokká válását kísérték. Ezek közül az egyik kiemelkedik: ez a menedzserizmus ideológiája. Az egyetemek állami nagyvállalattá válása teremtett talajt egy új, nagyvállalati jellegű menedzserizmusnak és azoknak, akik ezt az ideológiát kifejlesztették: a magukat tudományos menedzserként meghatározó „egyetemvállalati” vezetőknek.

Ez az írás inkább próbálkozás, mint elemzés. Már csak terjedelménél fogva sem vállalkozik arra, hogy a tapasztalati fölszín alá ásson. Tekintsük tehát kiinduló föltevésnek, amely hozzájárulhat a hazai felsőoktatás további kutatásához.

### Az egyetem: állami, vállalat, nagy

*Három paradigma.* Egy előadás-sorozatban, amely később az egyetem szociológiájaként látott napvilágot (*Kozma 2004*), az egyetemek szervezetét mint három típus együttjárását mutattuk be. Az egyetem *mint önkormányzat* eredetileg leginkább azokhoz a szervezetekhez hasonlított, amelyek – beékelődve a kapitalizálódó társadalmakba (még inkább megelőzve azokat) – önszerveződő társadalmi egységként keletkeztek. Az egyetemet *mint bürokratikus szervezetet* Magyarországon a Rákosi- és Kádár-korszak alakította ki (alakította újjá); főképp azzal, hogy a tervezési bürokrácia szabta meg az egyetemek pályáját és mozgásképeit. Mára azonban az egyetemek kezdenek hasonlítani a *vállalkozásokhoz*, vagy legalábbis azok mintájára formálódni. (Bár, mint Hrubos Ildikó figyelmeztetett: az, amit az egyetemek folytatnak, legfőképp gazdálkodás a rendelkezésükre bocsátott, túlnyomórészt állami forrásokkal, nem pedig vállalkozás.) (*Hrubos 2004.*)

Az egyetemek nem váltak – és úgy látszik, a közeljövőben nem is fognak válni – kis- vagy közép-vállalkozásokká, ahogy a privatizáció hívei egykor szorgalmazták (*Neave 1988*). A rendelkezésükre bocsátott erőforrások jórészt vagy kizárólag, közvetve vagy közvetlenül államiak. A felsőoktatás finanszírozási bonyodalmai és a körötte folyó, föl-föllángoló viták (*pl. Polónyi 2004*) párhuzamba állíthatók az állami nagyvállalatok gondjaival és vitáival (*pl. a közszolgáltatások ingyenességéről vagy fizetőssé tételéről*).

*A vállalati szervezet.* A nagy egyetemi összevonások időszakában (Európa-szerte az 1980–90-es évek; Magyarországon a 2000-ik év első fele) még senki sem gondolt azokra a szervezeti fejleményekre, amelyek azóta fokozatosan kibontakoztak. A számos kényszerű vagy menekülésszerű csatlakozás eredményeképpen néhány magyarországi egyetemnek szerteágazó, trösztszerű szervezete lett. (A nagyvállalati szerveződések jelei a hazai egyetemek vizsgálata közben világosan kirajzolódnak.) (*Teperics 2005; Rechnitzer 2011.*) A működést alcentrumok kialakulása tette lehetővé. Az alcentrumokban – tehát a működés közvetlen központjaiban – szövődnek össze az egyetem-tröszt különféle tevékenységei és a gazdaság velük együttműködő egységei.

Magyarországban a legnagyobb ilyen „egyetemvállalat” a Budapesti Műszaki Egyetem. A gödöllői Szent István Egyetem az agrárgazdaság egyik hazai egyetemi központja. A győri Széchenyi Egyetem és az Audi Hungaria együttműködése közismert. A Debreceni Egyetemnek két centruma van: az orvos-egészségügyi és az agrárcentrum. Az egyik az „egészségiparral” kapcsolja össze az adott egyetemet, a másik a mezőgazdasági- és élelmiszeriparral. Az egyetem mint valami ernyő, e trösztszerű működés fedőneve.

A nagyvállalati szervezet kibontakozása mély nyomokat hagy az egyetem belső világában. Az egyetemet eredetileg alkotó csoportok helyzete megváltozik.

A hallgatók és a mögöttük álló társadalmi csoportok gazdasági és politikai elvárásai meghatározó szerepet játszanak a nagyvállalattá fejlődésben (úgy is mint hajtóerő, de úgy is mint akadályozó tényező). Ugyancsak sok példát hoztak föl és következtetést vontak le a vonatkozó publikációk az egyetemi adminisztrátorok fölértékelődéséből (*Reed 1999; Deem et al 2007*). A menedzserizmus, a nagyvállalattá váló egyetemek ideológiája, jórészt hozzájuk fűződik.

Ahogy az agráriumot a különféle földolgozó iparok határozzák meg, az egészségügyet pedig nagyrészt az ún. „egészségipar” mozgatja, úgy válik az „egyetemvállalat” számára a kutatás egyfajta „tudásiparrá”. Iparszerű jellege egyrészt pl. a szükséges felszerelésekben és azok működésében érhető tetten, másrészt a kísérletek, bevezetések, alkalmazások és ellenőrzések hosszú időtávján, ami ugyancsak állami vagy azon is felüli anyagi erőt, kísérleti terepeket igényel (nem szólva az információk bizalmas voltáról és nem ritkán nemzetbiztonsági kockázatáról). A „tudásipar” fölemelkedése új ideológiákat is termel, pl. a „tudástársadalmat”. Erőteljesen fölértékeli az alkalmazható tudást – azt, amit az „egyetemvállalat” át tud adni a vele összeszövődött élelmiszeriparnak, gyógyszeriparnak, informatikának stb.

*Nemzeti felsőoktatási térség.* Az „egyetemvállalat” előtt korántsem szabad a piac. Ezt a piacot – mint bármely állami nagyvállalatét – maga az állam osztja föl. Ahelyett, hogy versenybe bonyolódnának a szolgáltatásaikkal, kialakították és akár állami segítséggel biztosítják is maguknak a piacot, amelyen „szolgáltatási monopóliumuk” van [vö. ezzel a „regionális egyetem” gondolatát (*Híves et al 2000; Kozma et al 2000*)].

Az állami nagyvállalatoknak – legalábbis Magyarországon – nincs igazi versenytársuk, már csak szolgáltatási monopóliumuk miatt sem. Legföljebb a nemzetközi versenyben méretnek meg, vagy akkor, ha idegen szolgáltató kap lehetőséget a behatolásra a hazai piacon. Az egyetemek mint állami nagyvállalatok azonban eddig megúszták az efféle behatolást. És úgy látszik, a Bologna-folyamat keretében megszilárduló nemzeti felsőoktatási rendszerek nemcsak az európai felsőoktatási térséget garantálják – mint egyfajta szellemi vámhatárt –, hanem a *nemzeti felsőoktatási térségeket* is.

*Finanszírozás.* Az egyetemek abban is hasonlítanak más állami nagyvállalatokhoz, hogy finanszírozásuk lényegében stabil és kiszámítható, mivel alapvetően az államkincstár finanszírozza őket. Mivel szolgáltatásuk nem hagyható el és nem is helyettesíthető, az „egyetemvállalat” vezetői biztosak lehetnek abban, hogy finanszírozásuk így vagy úgy folytatódni fog, és nem kell miatta előbb vagy utóbb a piacra menniük.

Legyen-e ingyenes az a szolgáltatás, amelyet az „egyetemvállalatok” nyújtanak, vagy fizessünk érte – kik, miért, mennyit? Hogyan lehetne megosztani ennek a szolgáltatásnak a költségeit az államkincstár (mint fő finanszírozó) és a felhasználók, leggyakrabban a hallgatók (mint hozzájárulók) között? A vitákból mára világossá vált, hogy az egyetem nyújtotta szolgáltatást nem lehet egyedül a szolgáltatás igénybe vevőire terhelni (ahogy a tömegközlekedés költségeit sem lehet, a postáét sem, és a rendőrségét sem).

Ebbe a vitába könnyen bevonhatók olyan szempontok, amelyek az „egyetemvállalat” szervezésén kívüliek. Mint minden állami nagyvállalat esetében, itt is fölmerülnek az egyetemen kívüli, társadalompolitikai szempontok. Ezekre hivatkozva tudják az „egyetemvállalatok” kifejezni érdekeiket a politikai diskurzusban. Azaz problémáikat át tudják alakítani gazdasági, társadalmi, sőt köz- és nemzetpolitikai problémává.

*Szimbólumok.* Az egyetemek nemzeti szimbólumok is egyben: a 19–20. században megszerveződő és fölemelkedő nemzetállamok szimbólumai. Egyetemek nélkül ma már egyetlen állam politikusai sem léphetnek a nemzetközi színtérre; nemzeti egyetemüket éppúgy reklámozni kell, mint nemzeti repülőtérsaságait, labdarúgó csapataikat vagy olajtermelő cégeiket. De ha nem is reklámozzák – nemzetközi hallgatói csoportokat próbálva becsábítani –, akkor sem engedhetik meg maguknak azt a presztízsvesztést, hogy ne legyen egy vagy több vasúttársaságuk, légikikötőjük, „királyi postájuk” és nemzeti egyetemük. Az egyetem mint nemzeti nagyvállalat az állami lét egyik kifejeződése.

Különösen világos ez az ún. kisebbségi egyetemek esetében. Az ilyen intézmény éppen arra szolgál, hogy egy kisebbségi közösség létét fogalmazzák meg. Lehetnek ezek magánegyetemek – mint az erdélyi Sapientia –, de akkor is államiak abban az értelemben, hogy állami finanszírozás alapján működnek (Kozma & Pataki 2011).

*Politika.* Valamennyi állami nagyvállalat igyekszik függetlennek mutatkozni fönn tartójától, az államtól, így az egyetemek is (egyetemi autonómia). Ez azonban nem írja fölül azt a tényt, hogy az állam a legfontosabb – ha nem az egyetlen – finanszírozó. Az egyetem mint állami nagyvállalat ugyanúgy ki van téve a politikai osztály változásainak, mint a többi nagyvállalat; ha ugyan nem jobban.

E nagyvállalatok – a szolgáltatások, amelyekre megszervezték őket – társadalmi és gazdasági súlyúak, és valamennyiünket érintenek. Ennek kifejeződéséként működésüket jobbra törvények szabályozzák. A politikai osztály befolyása azonban az egyetemek fölött ennél jóval több. Finanszírozásuk megkonstruálásával, piacaik lehatárolásával, funkcióik előírásával, nem utolsósorban a vezetőség befolyásolásával az egyetempolitika több-kevesebb eredménnyel avatkozik bele az „egyetemvállalat” életébe.

A beavatkozások egyik tipikus példájaként az ún. Bologna-folyamatot szokás említeni. Az ilyen, politikusi befolyásolásra szükség van, hiszen az egyetemek – mint más állami vállalatok – esetében „piaci ösztönzések” nincsenek – ha csak nem konstruálnak ilyeneket. Az államilag szervezett és fönntartott felsőoktatás – még ha vállalatyszerűen működtetik is – nemcsak ki van téve a nem piaci beavatkozásnak, de rá is szorul. Önerőből nem tudna megújulni.

## Az „egyetemvállalat” fölemelkedése

*Expanzió.* Az expanziót már az 1970-es években előre lehetett vetíteni (Kozma 2010). Ami nem volt előre látható, az éppen a rendszerváltozás. Ez a két körülmény együtt – a rekord létszámú korosztályok 20 év körülivé válása, valamint a korábbi politikai korlátok lebomlása a felsőoktatás területén – a hazai felsőoktatás történetében egyedülálló *boomot* eredményezett. A demográfiailag megalapozott, politikailag motivált, de államilag nem ellenőrzött növekedés eredményeképpen az 1990-es évek második felére tömeges méretű felsőoktatási szektor állt elő.

Ahogy megnyíltak Magyarország korábban államilag lehatárolt piacai – hogy beengedjék, sőt hívják a nemzetközi vállalatóriásokat –, úgy indultak meg egy korábban engedékenyebb kormányzati légkörben, nemegyszer önkormányzati támogatással, a már említett fél-felsőoktatási vállalkozások. Bár ezek a képzések ún. piaci alapon szerveződtek, ez a „piaci alap” azonban végső soron ugyancsak állami pénzt jelentett. A települési (városi) önkormányzatok főiskolát alapító törekvései szintén állami forrásokra nyúltak vissza.

A gazdasági szabadság eszméje (neoliberalizmus) különösen azokat a területeket uralta, amelyek korábban tervgazdasági felügyelet alatt állottak. Bürokratikus tervezés helyett piaci környezetet és hatásokat vártak, amelyek eredményeképpen a (népgazdasági) tervezés vállalati tervezéssé és stratégiaformálássá volt átalakulóban. Ebben a légkörben az egyetemek irányítása is megváltozott. Az 1990-es évek végére már eléggé egyértelmű volt a „gazdálkodó egyetem” modelljének kirajzolódása (Hrubos *i. m.*).

Az „*universitasoktól*” az integrált egyetemekig. Az ezredfordulóra ismét fölerősödött a politikai vita a kis és nagy felsőoktatási intézmények között. Az 1970–80-as évek lengeteg ideája – művelődési városközpontok, egy hierarchikusan fölépülő „oktatási ellátó rendszer” (Forray & Kozma 2011:10 skk.) – addigra már a múlté lett, helyét kezdetben az *universitasok*, később az integrált egyetemek eszméje foglalta el. Az *universitas* még csak önkéntes társulás volt – akár állami és magánintézmények között is –, amit a hatályban lévő törvény engedett, de nem tett kötelezővé. Nem is volt túl sok gyakorlati jelentősége – inkább szimbolikus hatása lehetett ott, ahol a közreműködők egyfajta civil (nem a kormányzat által kezdeményezett) szerveződésben formálizálni kívánták egyébként is meglévő együttműködéseiket.

Nem így az integrált egyetemek, amelyeket az akkori kormányzat az ezredfordulón kötelezővé tett, átszervezve a vidéki egyetemi központokat (s a budapestieket is), és ezzel ki is emelve őket a felsőoktatás addig nem eléggé hierarchizált hálózataiból. Az egyetemi integrációk eredményeképp alakultak ki az elmúlt évtizedben azok a trösztszerű szervezeti formák, amelyek mostanra kiteljesítették az egyetemek nagyvállalat jellegét.

*Állami akkreditáció – egyetemi autonómia.* Az akkreditáció ismeretlen fogalom (ismeretlen politika) volt még az 1980-as években is Európa keleti felének országai-ban, csak a rendszerváltozás hajnalán kezdtek ismerkedni vele. Egy futó összehasonlításból – amely az angliai, a francia és a németországi gyakorlatot vetette össze (Kozma & Rébay 2006:16–48) – annyi kiderült, hogy a felsőoktatási akkreditációnak eltérő modelljei vannak/lehetőségek. Annak a vizsgálódásnak az időpontjában – az 1990-es évek végén – még úgy tűnt, hogy nyitva áll az út egy bürokratikusabb (francia) és egy piacosabb (angol) gyakorlat előtt.

Amikor azonban a kutatók a kelet-közép-európai akkreditációs politikákat összehasonlították, merőben más kép bontakozott ki. Nyíltabban vagy csak alig burkoltan az állami irányítás tért vissza a felsőoktatásba. Az akkreditáció nem a piac közbeékelésének látszott a kelet-közép-európai államok felsőoktatási politikájában, hanem az állam kinyújtott karjának, amellyel igyekszik újra visszaszerezni hatalmát a felsőoktatás fölött, amelyet a rendszerváltozások közben elvesztett.

A rendszerváltozás során született új nemzetállamok egyik legfontosabb teendője a saját felsőoktatásaik kialakítása volt. Az akkreditáció a nemzeti egyetemek kialakítását szolgálta, nem a piaci hatásokét. Egész Kelet-Közép-Európában a nagy nemzeti egyetemeket alapozták meg, fejlesztették ki, állami segítséggel, állami ellenőrzéssel (amit hívhattak időszerűen, akár akkreditációnak is). A hazai akkreditációs politika ezekhez képest szemérmesebb és rejtőzködőbb volt, lényegét tekintve azonban ez is az állami akaratot közvetítette az egyetemek működéséig.

Egyfelől a finanszírozás, másfelől az akkreditáció volt tehát hivatva biztosítani, hogy az egyetemek ne egyszerűen csupán nagyvállalatokká nőjenek, hanem egyúttal államiak is maradjanak. Még akkor is, ha a felsőoktatás „piacára” – sokszor

épp csak mutatóba (nemegyszer világos politikai indíttatásra) – magánkezdeményezéseket is beengedett az állam egyházi és alapítványi felsőoktatás formájában.

*Az „egyetemvállalatok” és a Bologna-folyamat.* Az igazodás az „európai felsőoktatási térséghez” akár lazíthatta volna is az „egyetemvállalatok” zárt monopóliumait. A valóságban azonban – nálunk és a környező államokban – másként történt. Azzal, hogy a Bologna-folyamat irányítói nemzetállamokkal és nemzeti rendszerekkel találkoztak, valójában megerősítették és egyben legitimálták is a részt vevő államok saját felsőoktatási rendszereit. A Bologna-folyamatban részt vevők és az azt irányító „árnyékszervezetek” nem ismertek és ma sem ismernek egymás mellett alakult, alternatív felsőoktatási rendszereket egyetlen országon belül (Kozma & Pataki 2011).

Nem mindegy, milyen kocsikat küld a nemzetközi forgalomba a Magyar Államvasutak; nem mindegy, milyen bélyeggel rúkkol elő a Magyar Posta; éppúgy, ahogy a MOL vagy az OTP is arculatot tervez – hiszen megjelenése újabb és újabb országokban a magyar jelenlétet szimbolizálja. Az sem mindegy, hogy a magyar „egyetemvállalatok” képviselői milyen talárban vesznek részt az egyetemi szertartásokon és, hogy a nemzetközi csereforgalomban mennyire csereképes diplomákat osztanak ki. Állami vállalatokká váltak, amelyek büszkén (vagy kényszeredetten) viselik nemzeti jellegüket.

## Menedzserizmus a felsőoktatásban

*A menedzserizmus mint ideológia.* A „menedzserizmus”, mondjuk egyszerűen, a menedzserek ideológiája. Összefoglalóan: ahogyan a menedzserek – akik önmagukat így definiálják, vagy akiket a környezetük annak tart, nevez – meghatározzák magukat. A menedzserizmus ebben az értelemben a (vállalati) kultúra része; azoknak az identifikációja, akik a vállalati hierarchia élén állnak. De ha csak ennyi volna, nem növekedne körülötte a szakirodalom. Többről van itt szó: modern korunknak arról a fejleményéről, amelyet ennek a kultúrának – szemléletének, értékeinek és eszközeinek – az elterjedése okoz a közsférában. Példákat különösen az angol társadalomkutatási irodalom hosszan sorol. Az Egyesült Államokban sok minden már elfogadott, kontinentális tapasztalatok pedig alig vannak a hagyományosan erős bürokrácia miatt.

Az angol *managerialism* szót csak az egyszerűség kedvéért magyarítjuk „menedzserizmusnak” (mások magyarul is inkább „menedzserializmust” mondanak, írnak). Angol nyelvi környezetben jól érezhető a szó származása a *managerial* kifejezésből; magyarul ezt azonban nem érzékeljük. Sőt, magát a menedzser szót sem magyarítottuk sikeresen még – ez a szervezési-irányítási kultúra távol van a miénktől. Ebben az értelemben vált a társadalomkutató terepévé; egy különös világ, többé-kevésbé rejtve a mindennapok embere előtt. Vagyis ugyanúgy fölfedezendő és leírandó, mint más rejtett társadalmi csoport világa. Kováts Gergely (2011) arra is fölhívja a figyelmet, hogyan vált a menedzserizmus az angol kritikai szociológia egyik kitüntetett terepévé a 2000-es évtizedben (lásd még Hedley 2010).

*Rendszerváltó fejlemények.* A rendszerváltó országok más megvilágításban pillantották meg a menedzserizmust. Kialábalva diktatórikus rendszereikből örömmel töltötte el őket, hogy az elnyomó államhatalomból ismét semleges és tárgyyszerű közigazgatás lehet. A fölszabadulás eufóriájába a menedzserizmus, s az őket hordozó menedzserek csak lassan, észrevétlenül kúsztak be. Ráadásul azokkal a jelszavakkal, amelyek egész Kelet-Közép-Európát elkábították (piacgazdaság, a vállalkozás szabadsága, emberi jogok). Az 1990-es évek második felében újjászerveződő, az EU-csatlakozással új legitimitációt nyert államigazgatások modernizálódtak. A folyamatot Magyarországon, és a vele együtt csatlakozó más kelet-közép-európai országokban az EU-belépés teljesítette ki. Mára kiépülőben van a vállalatszerűen szervezett, a szolgáltatóipart imitáló államigazgatás.

A hazai menedzserizmus sajátos vonása, hogy azok alakították ki, akik a tervgazdaságban szocializálódtak, néha egyenesen az államhatalom hivatalaiban. S mivel a hazai menedzserek többsége külföldi vállalatirányítástól függ, ezért a menedzserizmus, amelyet képviselnek, másodkézből vett, nemzetközi függőséget közvetítő ideológia.

*Meggyőződések, hiedelmek.* A menedzserizmus természetesen nem áll meg a közigazgatás határán, hanem behatol a szakigazgatásba; esetünkben az oktatásigazgatásba (oktatáspolitiká). Az oktatásügyi menedzserizmus néhány meggyőződése (hiedelme) mára nálunk is közismertté, sőt elfogadottá vált.

- *Az oktatásügy mint szolgáltatóipar.* A vállalatirányítás szemlélete és módszerei úgy válnak alkalmazhatóvá, hogy azokat gazdasági tevékenységekkel azonosítják, pl. az oktatásügyet a szolgáltatóiparral. Ebben a szemléletben a szolgáltató az iskola, az egyetem (egyes megfogalmazás szerint „oktatási szolgáltatást nyújtó intézmény”); a szolgáltatást igénybe vevők a tanulók és/vagy a mögöttük álló, általuk megjelenített társadalmi csoportok (pl. szülők). A pedagógus a szolgáltatásban alkalmazott munkaerő („oktatásügyi szakalkalmazott”). Maga a szolgáltatás pedig, hogy az iskola, egyetem feleljen meg a munkerőpiac követelményeinek, adjon „teljesítményképes” diplomát. Így a „munkaerőpiac” elvárásai diktálnak az egyetemnek, nem pedig az a sokkal szélesebb társadalmi közeget, amely az egyetemet körülveszi (*Deem 2001*).
- *Kompetencia-alapú képzések.* Az oktatásügyi szolgáltatás célja (*mission statement*) a közelebről meg nem határozott „kompetenciák” kialakítása a hallgatókban (*Chrappán 2011*). A gondolat a szakképzésből származott át; a menedzserizmus szótárában a „közoktatásra” nincs megfelelő kifejezés. Lásd Kovács (2011) fölsorolását arról, miként változott az Oktatási Minisztérium elnevezése Nagy-Britanniában 1960–2000 között, hogy mára egyfajta gazdaság-fejlesztési ügynökséggé válják.
- *Minőségbiztosítás.* Az oktatásügyi szolgáltatásnak ugyanúgy egyenletes minőségűnek kell maradnia, mint minden más szolgáltatásnak. Ezt az egyenletes minőséget kívánatos különböző eljárásokkal folyamatosan ellenőrizni és a

színvonalát állandósítani. A vállalati minőségbiztosítási rendszerek nem alkalmazhatók a tudományos világra, mert filozófiájuk más. Mégis alkalmazzák őket, nemcsak mert nemzetközi előírások diktálják a hazai felsőoktatásnak, hanem mert valódi, a felsőoktatási intézményre szabott minőségbiztosítást még nem sikerült kidolgozni. Az intézményi minőségbiztosítások letudandó rutinokká válnak, amelyet az akadémiai világ peremén állók végeznek, s ez az „egyetemvállalat” irányítói számára kötelező penzum. A minőségbiztosítás elsősorban az oktatók (a szakalkalmazottak) folyamatos, adminisztratív jellegű ellenőrzése.

- **Minőségihitelesítések.** A különböző (pl. szolgáltatási) szektorokra kifejlesztett minőségihitelesítések az „egyetemvállalatokra” ugyancsak alkalmazhatók (pl. ISO 9001). Ezek bevezetése és alkalmazása egyben a vállalati szférához való közeledést is jelenti az egyetemeken.

- **Belső irányítási rendszerek.** Mint minden nagyvállalatnak, az „egyetemvállalatoknak” is megvan a maguk ún. belső irányítási rendszere. Az „egyetemvállalatok” Magyarországon ezt most fejlesztik ki (AVIR, DPR, a már hosszabb ideje működők közül pl. az ETR vagy a Neptun). A vállalkozásszerű működésben kifejlesztett és elterjesztett belső irányítási rendszerek belső kommunikációs rendszereket erőltetnek az alkalmazottakra, megerősítik az adminisztráció helyét a szervezeti hierarchiában, és akár belső piacot is kialakítanak belső fizetési eszközökkel (pl. beléptető vagy fizetős kártyákkal).

- **Irányítás „bizonyítékok” nyomán (evidence based).** Az oktatás-politikai döntéseket nem politikai térben (érdekütköztetésekkel) kellene kialakítani, hanem a szakértői térben, azaz szakértői „bizonyítékokra” alapozni. Veroszta Zsuzsa (2011) azonban fölhívja a figyelmet arra, hogy mind a „tények”, mind az „adatok” társadalmi konstrukciók, amelyek politikai előföltévéseken alapulnak.

- **Az „értékelő” állam.** Nem a szolgáltatás folyamatát kell ellenőrizni, hanem az eredményességét – az „értékelő” államról lásd pl. Kogan (1993). Az országos teljesítménymérések nemcsak a tanulók tudásszintjének („kompetenciáinak”) megállapítására és szülői tanácsadásra szolgálnak, hanem arra is, hogy ennek alapján bérezzék a pedagógusokat, minősítsék és finanszírozzák az iskolákat és főntartóikat (Török 2011).

- **Rangsorok.** Az intézményi rangsorokat eredetileg a hallgatók orientálására szánták, mára azonban nemzetek fölötti versenylistává alakultak át. Az oktatói tevékenységekből kiemelkednek a kutatói teljesítmények, ezek mérése szakmává vált. Az intézményi, nemzeti és nemzetközi adatbázisok a tudományos publikációkról, tájékoztatásból fokozatosan átalakultak az oktatók és kutatók teljesítményének ellenőrzésévé, és egy „evidence based” felsőoktatási politika egyik eszközévé váltak.

Az oktatásügyi menedzserizmus jól illeszkedik az „egyetemvállalathoz” – logikus is, hogy így legyen. Az egyetemi adminisztrációt Magyarországon még mindig igen erősen motiválja, hogy tudományosan is beilleszkedjék az „egyetemvállalat” hierarchiájába, ez pedig csak úgy megy, ha professzióvá válik, amelynek saját „tu-



dománya” van. A menedzserizmus számos szempontból „tudományos”: kutatásokon alapul vagy rájuk hivatkozik (*institutional research*). (Bojda & Kozma 2002.) Így nem túl nehéz tudományos ideológiává átfordítani.

A menedzserizmus fölerősödéséhez hozzájárul a menedzsment szemléletű oktatáspolitikai (szakigazgatás) is. Az „új értékelő állam” nyelvét az egyetemi vezetők és adminisztrátorok értik meg leghamarabb. Kénytelenek is, ha egyszer kapcsolatban állnak főnntartójukkal, az állammal. De még inkább befolyásolja őket az a vállalati szféra, amellyel összeszövődtek. A vállalati szféra menedzserei nem ritkán volt professzoraiktól várják a tudományos legitimációt, amiért cserébe ők viszont értik, elfogadják, terjesztik, sőt meg is kívánják a felsőoktatási menedzserizmust.

\*

Az „egyetemvállalat” különös fejlemény egy úton, amelynek mérföldkövei az „önkormányzati”, a „bürokratikus” és a „gazdálkodó” egyetem. Nyomait és párhuzamait világszerte föllelhetjük, de abban a formában, ahogy itt, Kelet-Közép-Európában kibontakozott, másutt nem találjuk. Ennek oka – mint a gazdaság és a politika csaknem minden fejleményének az elmúlt két évtizedben – a rendszerváltozásban keresendő. A rendszerváltozás szabadította föl, indította el a felsőoktatási expanzió második hullámát ebben a régióban.

A rendszerváltozás hozta létre azt a mintát – azt a gazdasági-szervezeti hátteret –, amely az „egyetemvállalatokat” a trösztösödés (és vele egy látens kartellezés) felé nyomta. Bár a rendszerváltozás előtti időkből örököltük, de a rendszerváltozás eredményeképpen bontakozott ki a nemzetközi és nemzeti (azaz állami) nagyvállalatok azon struktúrája, amely modellül szolgált az „egyetemvállalatoknak”. A többi – a felsőoktatási hálózat „racionalizálása”, az intézmények „integrációja”, a nemzeti felsőoktatási térségek kialakítása és védelme, valamint a mindezeket kísérő különböző politikai jelszavak és kutatói ideológiák – már csak kiegészítette az így megindult átalakulást.

Az „egyetemvállalatok” kibontakozása átrendezi az intézmények belső világát. Új szereplő lép az intézménypolitika fórumába, amely a hallgatókra hivatkozva önálló érdekeket kezd képviselni (hallgatói önkormányzatok). Az „egyetemvállalati” szervezetben fokozatosan leértékelődik a legbefolyásosabb korábbi csoport, az oktatók. S mára Magyarországon is fölemeli az egykor lenézett és lekezelt egyetemi adminisztrációt.

A „felsőoktatási menedzserizmus” – amelyet ebben az írásban körvonalazni igyekeztünk – az ő tudományuk. Ez a menedzserizmus – bár a kifejezést külföldi szakirodalomból kölcsönöztük (igazán még magyarítva sincs) – emlékeztet ugyan a külföldi adminisztrátorok ideológiájára, mégis nagyban különbözik tőlük. Megkésettsege okán a hazai menedzser egyfajta modernizátor, aki a jövő irányába kalauzolja az elbürokratizálódott hazai „egyetemvállalatokat”. S mint minden modernizátort, némi elismerés, valamifajta védelem illet(i)né meg. Ha lehet, kritikátlanul.

Csakhogy nem lehet. A menedzserizmus ideológiájával együtt megérkezett hozzánk ennek az ideológiának a kritikája is. Élet eredetileg nem a kelet-európai „egyetemvállalat” menedzsereinek szánták, hanem a nyugati (főleg angliai) viszonyok menedzsereinek; olyasfajta rendszerkritikaként, amilyen nálunk a Kádár-rendszerben az iskolakritika volt.

Ezzel a fegyverrel hadakozunk ma az állami vállalatként működő – néha csak vegetáló – egyetem menedzserei ellen. Talán, hogy mint kutatók utánozzuk a külföldi divatot. De talán azért is – osztva minden megkésett értelmiség illúzióját –, hogy „egyetemvállalatainkat” kissé emberarcúbbá tehessük. Amíg még lehet.

KOZMA TAMÁS

## IRODALOM

- BOJDA B. & KOZMA T. (eds) (2002) *Intézményi kutatások a felsőoktatásban*. Kossuth Egyetemi Kiadó, Debrecen.
- CHRAPPÁN M. (2011) Kompetencia a közoktatásban. *Educatio*, No. 4.
- KOZMA T. (2004) *Kié az egyetem? A felsőoktatás nevelésszociológiája*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- DEEM R. (2001) Globalisation, new managerialism, academic capitalism and entrepreneurialism in universities: is the local dimension still important? *Comparative Education Review*, vol. 37. No. 1. pp. 720–731.
- DEEM R. (et al) (2007) *Knowledge, Higher Education and the New Managerialism. The Changing Management of UK Universities*. Oxford University Press, Oxford.
- FORRAY R. K. & KOZMA T. (2011) *Az iskola térben, időben*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- HEDLEYS. (2010) Managerialism in Irish Universities. *Irish Journal of Legal Studies*, vol. 1. No. 1. pp. 117–141. <http://www.ifut.ie/publications/external-pubs//hedley-ijls-managerialism-in-irish-universities.pdf> [Letöltve: 2011.10.16.]
- HÍVES T. (et al) (2000) *Regionális együttműködések a harmadfokú képzésben*. Oktatókutató Intézet, Budapest.
- HÍVES T. (et al) (2003) *Accreditation in the Higher Education System in Hungary*. Unesco International Institute of Educational Planning, Paris.
- HRUBOS I. (2004) Gazdálkodó egyetem, szolgáltató egyetem, vállalkozói egyetem. In: HRUBOS I. (ed) *A gazdálkodó egyetem*. Új Mandátum Kiadó, Budapest, pp. 14–33.
- KOGAN M. (1993) Az új értékelő állam. *Educatio*, No. 3. pp. 399–416.
- KOVÁTS G. (2011) Menedzserizmus-kritika az angol felsőoktatásban. *Educatio*, No. 4.
- KOZMA T. (2010) Expanzió. Tények és előrejelzések. *Educatio*, No. 1. pp. 7–18 [további irodalom itt].
- KOZMA T. & RADÁCSI I. (2000) Should we become more international or more regional? Aspects of minority higher education in Europe. *Higher Education in Europe*, vol. 25. No. 1. pp. 41–45.
- KOZMA T. & PATAKI GY. (eds) (2011) *Kisebbségi felsőoktatás és a Bologna-folyamat*. Debrecen, CHERD.
- KOZMA T. & RÉBAY M. (eds) (2006) *Felsőoktatási akkreditáció Közép-Európában*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- KOZMA T. & RÉBAY M. (eds) (2008) *A Bologna-folyamat Közép-Európában*. Új Mandátum Kiadó, Budapest.
- MACHLUP F. (1962) *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton University Press, Princeton.
- NEAVE G. (1988) On the cultivation of quality, efficiency and enterprise: an overview of recent trends in higher education in Western Europe 1986–88. *European Journal of Education*, vol. 23. No. 1–2. pp. 7–17.
- POLÓNYI I. (2004) *Patyomkin finanszírozás – hogyan tovább a felsőoktatás finanszírozásával?* Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest.
- RECHNITZER J. & SMAHÓ M. (2011) University cooperations along the Austrian–Hungarian border: Experience of an Empirical Research.

- In: SEMENCENKO D. & MATEJIC V. (eds) *Tehnologija, Kultura, Razvoj*. Akademska misao, Belgrad, pp. 56–66. [http:// www.tehnologijaidrustvo.org/Prilozi/ZBORNIK%20TKR17-10.2-2.pdf](http://www.tehnologijaidrustvo.org/Prilozi/ZBORNIK%20TKR17-10.2-2.pdf) [Letöltve: 2011.10.13.]
- SOLLA PRICE D. (1968) *Kis tudomány – nagy tudomány*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- TEPERICS K. (2005) Debrecen oktatási vonzáskörzete. In: CZIMRE K. (ed) *Kisközségtől az európoréig*. Didakt Kiadó, Debrecen, pp. 58–71.
- TÖRÖK B. (2011) Lebilincselő reformok. A No Child Left Behind törvény oktatásirányítási vonatkozásai Niklas Luhmann rendszerelmélete alapján. *Educatio*, No. 4.
- VEROSZTA ZS. (2011) Adatok az oktatáspolitikai és a kutatás közti térben. *Educatio*, No. 4.

