

## Interjú Halász Gábor oktatáskutatóval

*Educatio: Jelen számunk többek között arról az új típusú vezetési módszerről és ideológiáról szól, ami „new public management” néven vált közismertté az elmúlt két évtizedben. Ennek nyomait a rendszerváltás óta a magyar közigazgatásban is láthatjuk, hogy milyen mértékben, azt talán Ön jobban tudja, mint én. A menedzseri szemlélet elterjedése az államigazgatásban és a közszolgáltatásokban feltehetőleg nálunk is összefügg azzal, hogy az állam a finanszírozás terhére, felelősségét meg akarja osztani az érintett intézményekkel. A közszférában is a költséghatékonyság illetve a piacorientáltság szempontjai kerültek előtérbe, de mint Kozma Tamás tanulmányában kifejti, „a new public management” pozícionyerése a felsőoktatásban inkább hiedelmekre épül, mint tényszerű megállapításokra. E hiedelem alapja, hogy az egyetem egy szolgáltatást nyújtó intézmény, amelynek elsősorban a munkaerőpiac igényeit kell kielégítenie; akárcsak a szakképzésben itt is kompetenciák kialakítása a feladat; az átláthatóság, átjárhatóság, minőségbiztosítás a felhasználói igényeket elégíti ki, amit az intézmények értékelésénél, finanszírozásánál is figyelembe kell venni. – Induljunk ki az alaptézisből, amely szerint az egyetem egy szolgáltató intézmény. Ön mit gondol erről? Áll a modern egyetemekre ez a definíció? Ha igen, hogyan lehetne meghatározni, hogy kikből tevődik össze az elsődleges ügyfélkör? A potenciális munkaadók, a mindenkori diákok vagy az állam a „megrendelő”, a „fogyasztó”?*

*Halász Gábor: A végén nagyon leszűkítette egy speciális kérdésre az eredeti tágabb kérdést. Először arról beszélt, hogy a „new public management” megjelenik a közszolgáltatásban, illetve a közszférában, majd már ennek egy konkrétabb elemére kérdezett rá. Akkor most melyikkel kezdjem?*

*E: Igaza van. Kezdjük a tágabb értelmezéssel!*

*H. G.: Rendben. Az a folyamat, amit a „new public management” fogalmával írnak le, a magánszférában vagy piaci szférában vagy versenyszférában alkalmazott vezetési megoldások behatolása a közszférába. Ezt egyesek láthatják úgy, hogy itt egy gondolkodásmódról van szó, ami mint egy járvány terjed, átveszik egymástól az emberek, megtetszik nekik ezért vagy azért, és elkezdik alkalmazni, de ez csak az egyik látásmód. A másik megpróbál e mögött objektív folyamatokat azonosítani. Én inkább az utóbbi csoporthoz tartozom. Nem gondolom, hogy itt egy hiedelem vagy egy divat terjed; amikor ezt a folyamatot az „-izmus” végű fogalmak valamelyikével írjuk le, mindig van bennem egy furcsa érzés. Itt egész egyszerűen arról van szó, hogy az országok jelentős részében, amikor a különböző társadalmi szereplők szembesülnek azzal, hogy milyen döbbenetes hatékonyságbeli, eredményességbeli különbség van a magánszféra és a közszféra között, akkor erre racionális módon reagálnak. Abból a szférából, ahol hatékony menedzsment van, ahol teljesítménykényszer van, ahol a teljesítmény létkérdés, az ott alkalmazott módszereket átviszik abba a szférába, ahol ez korábban nem volt jellemző. Majdhogynem fordítva fogalmaznám meg a kérdést: nem az az érdekes, hogy ez a vezetési módszer miért terjed, hanem az, hogyan lehetséges, hogy a világnak vannak még olyan részei, vannak olyan országok, olyan szigetek, ahol ez nem történt meg. Hogy ezekben az országokban a közszféra minden további nélkül fenn tudja tartani a rossz költséghatékonyságot, a teljesítmény iránti érzéketlenséget, az alacsony minőséget. Számomra ez okoz meglepetést. Valószínűleg, ha ezen a területen végeznék kutatást, akkor nem azt vizsgálnám, miért terjed a „new public management”, hanem, hogy miért maradnak még olyan szigetek, ahol ez nem működik.*

Ha maradunk most mégis annál a kérdésnél, hogy miért terjed, akkor erre a válasz, hogy az országok egy részében a társadalmi és politikai viszonyok hatására azok az érdekcsoportok, amelyek a magánszféra hatékonysága és a közszféra slampossága közötti különbséget elfogadhatatlannak tartják, kellő politikai súlyra tesznek szert, amelynek birtokában elérik, hogy a közszférában is alkalmazni kelljen ezeket a módszereket. Más országokban azok a társadalmi csoportok tartják meg kontrollpozíciójukat, amelyek a közszféra teljesítményhiányában, slamposságában érdekeltek, kevésbé érdeklí őket a teljesítmény, és ezzel fenntartják ezt az állapotot. Nekem ez így jelenik meg. Csak ez után jön a specifikus kérdés, hogy mit jelent ez egy adott szférában, például a felsőoktatásban.

*E: Hogyan tudja ezeket a módszereket átvenni a felsőoktatás? S amennyiben ebben az új szemléletben működik, hogyan definiálhatnánk, hogy kinek szolgáltat és mit a felsőoktatás?*

*H. G.:* Annak, amit mondtam, lényegi eleme volt, hogy ezt nem szemléletmódként értelmezem, hanem egy eszközrendszerként, ami persze leképeződik a gondolkodásban is, amihez kapcsolódnak hiedelmek, kapcsolódnak mítoszok. Tehát a „hiedelem” szó használata akár indokolt is lehet ilyen értelemben. De nem ez a lényegi eleme. A lényeg az, hogy van egy elvárás-rendszer, amely szerint hatékonyan kell működtetni a dolgokat, és van egy eszközrendszer, amivel ezt elérik a magánszférában, és ezt viszik át a közszférára is. Ennek a közszférán belül értelemszerűen minden területet el kell érnie. Furcsa lenne, ha pl. az egészségügyben ez érvényre jutna, viszont az oktatásban nem. Ahol a kormányzás megfelelően működik, nem igen képzelhető el, hogy itt nagy eltérések legyenek. Olyan esetekről tudunk persze, ahol egy adott ágazat előbbre tart a többinél. Minden egyes ágazatnak megvannak a saját érdekelttségi és politikai erőviszonyai, tehát előfordulhat, hogy egy országban az egészségügyi ágazatban viszonylag erős a piac szerepe (mert erős a gyógyszergyártók érdekérvényesítő képessége vagy sok a magánpraxissal rendelkező orvos stb.), míg az oktatásra ez nem áll. Például azért, mert a tanári szakszervezetek meghatározóak az oktatási ágazaton belüli viszonyok alakításában, és abban érdekeltek, hogy kevés munka és kis teljesítmény mellett is megtarthassák állásaikat a pedagógusok. Mindig az a legérdekesebb kérdés, hogy bizonyos országokban miért nem hatol be a „new public management” az oktatási ágazatba.

De most már közelítsünk rá az egészen specifikus kérdéshez, a felsőoktatáshoz. A felsőoktatásban a „new public management”, vagy mondhatnám azt is, hogy az effektív menedzsment, a hatékony menedzsment behatolása nagyon sokféle módon jelenik meg, rengeteg eleme van, amelyek közül csak egyet emelt ki, a kliens vagy felhasználó felértékelődését, a kliens vagy igénybe vevő felé fordulást. Ez a privátszférában magától értetődő.

*E: Hiszen abból él.*

*H. G.:* Pontosan. Tehát logikus, hogy a vevőközpontúság egy igen fontos mozzanat, és valóban felvet olyan elméleti jellegű kérdéseket, hogy ki is a felhasználó. Amikor a „new public management” behatol a felsőoktatásba, akkor elindul erről egy gondolkodás. Ez egy máig zajló vita, el tudom mondani, hogy mi erről a személyes véleményem. A felsőoktatás egy több klienssel, több felhasználóval, több igénybe vevővel működő ágazat, ahol erre a sokféle ügyfélre egyaránt figyelni kell. Azt gondolom, hogy egy hatékonyan működő felsőoktatásnak módszeresen végig kell gondolnia, hogy kik is az ügyfelei, kikkel szemben tartozik minőségi szolgáltatással. Megjelenik mindenekelőtt a hallgató, akivel kapcsolatban tudjuk, hogy dupla szerepben van: „co-producer” és ügyfél. Amikor én oktatóként egy hallgatót tanítok, akkor együtt hozzuk létre azt a produktumot, amit

mondjuk tanulásnak lehet nevezni, de ugyanakkor ő valamilyen módon ügyfelem is. Hasonló analógiát találunk az egészségügyben: amikor az orvos a beteggel interakcióban van, a beteget hozzásegíti ahhoz, hogy megtalálja a gyógyulásához vezető utat. A beteg egyfelől ügyfele neki, de ugyanakkor van egy bizalmi, bensőséges kapcsolat közöttük, ami nem pontosan olyan, mint amikor eladok valakinek egy terméket. A másik ügyfélkör magától értetődően azokból áll, akik majd munkaadóként fogják azokat a hallgatókat foglalkoztatni, akiket én tanítok. Ha hatékonyan akarok működni, akkor nem kerülhetem meg a kérdést, hogy vajon azok, akiknél a hallgatóim dolgozni fognak, elégedettek-e azzal a munkával, amit végzek. Természetesen, egy dolog azt mondani, hogy ők is a klienseim, s egy másik dolog ezt operacionalizálni. Mindent lehet ostobán és okosan csinálni. Mechanikusan végrehajtani, amit a munkáltatók elvárnak, vagy odafigyelni a visszajelzésekre, de intelligensen a felsőoktatás saját logikáját követve lefordítani azt, amit onnan hallunk. A munkáltatók nagy része a közzférában van, ilyen módon a köz, az állam, az önkormányzatok is az ügyfeleim. Például, én a tanárképzéshez kapcsolódom, azok közül, akiket tanítok, a többség a közzférában fog elhelyezkedni. A munkáltató beazonosítása persze egyáltalán nem egyszerű a felsőoktatásban. Gyakran nincs is közvetlen kapcsolat, csak valahogy az egészet leképezem: elképezem azokat az iskolákat, ahol az én tanítványaim dolgozni fognak, az ő ügyfeleiket. Így a munkáltatón keresztül a társadalom felé is figyelek.

*E: Nemcsak a vevők vagy a felhasználók beazonosítása nehéz, általában is nehéz a felsőoktatást piaci alapon szemlélni. Az egyetem vagy főiskola nem olyan módon viszonyul a maga által előállított vagy közvetített értékekhez, mint egy átlagos piaci szereplő. Például, ha valaki a termékét nem tudja értékesíteni, mert nincs rá elég kereslet, akkor megteheti, hogy felére csökkenti az árat. Tehát egy racionális döntéssel megpróbálja az инвестиációját menteni, avagy a veszteségét minimalizálni. Az ilyenfajta racionalitás az egyetemi kultúrától nagyon távol áll. Az amerikai felsőoktatási rendszertől nem áll ez a megoldás annyira távol. Ott előfordulhat, hogy a potenciális vevő megnézi, hogy mennyi pénze van, majd mérlegeli, hogy mit vehet meg a pénzéért a felsőoktatási piacon. Kevesebb pénzért alacsonyabb minőséget vár, de egyéni döntés kérdése, hogy mi az, ami megéri. Magyarországon nemcsak a kínálat szűkös ehhez, hanem maga a szemléletmód is idegen az akadémiai szférától. Az egyetemi oktatás valamennyire mindig fölébe emelkedett a pillanatnyi piaci igényeknek.*

*H. G.: A felsőoktatási rendszer Európában szinte teljesen zárt a piaci megközelítések felé, teljesen elutasítja azt. Ezért ebben a rendszerben a piaci logika felsőoktatásban való érvényesülésének a kockázatairól vitát folytatni nekem abszurdnak tűnik. Ez ugyanaz, mint amikor a közoktatásban a gyerekcentrikus oktatásról vitatkoznak, miközben száz iskolából egyben van progresszív, gyerekcentrikus oktatás. Ezek nem azonos súlyú dolgok. Egy olyan oktatási rendszerben, ahol százból egy iskolában alkalmazták a hatékony pedagógiai módszereket, nem ezek kockázatairól, veszélyeiről kell beszélni, hanem arról, hogy hogyan lehetne elérni, hogy ne egy, hanem, mondjuk, kettő vagy három ilyen iskola legyen. Ugyanígy, egy olyan felsőoktatási rendszerben, mint amilyen az európai, amely hihetetlen mereven elzárkózik mindattól amiről az előbb beszéltünk a teljesítménnyel, a kliensorientáltsággal kapcsolatban, értelmes diskurzus csak arról folyhat, hogy hogyan lehet egy kicsit az európai felsőoktatási rendszer piac felé való nyitottságát erősíteni, hogy, mondjuk, száz akadémiai szférában dolgozó közül ne 99 utálja a piacot, hanem csak 98.*

*E: Ennek az elutasításnak nem lehet azért mégis oka, hogy azok a „pozitív példák”, amelyeket élénk állítanak, nem eléggé vonzóak, vagy látjuk az ellentmondásait? Hogy ez óvatosságra készítet sokakat?*

*H. G.: El tudunk képzelni olyan irányt, ahová nem óvatosan indulunk el? Hogyha kimegyünk az utcára, akkor is óvatosak vagyunk, nem lépünk le úgy a járdáról, hogy nem nézünk körül. Intelligensen cselekszünk, mérlegeljük a dolgokat. Amikor azt mondjuk, hogy piaci logika, ezen olyan dolgokat értünk, amiről az előbb is beszéltünk, hogy figyelek a klienseim igényeire, komoly erőfeszítéseket teszek annak érdekében, hogy ezeket megértsem, megpróbálom ezeket operacionalizálni, lefordítani, úgy alakítani a tevékenységemet, hogy ezekhez alkalmazkodjak. Hogy óvatosan kell ebbe az irányba menni, az magától értetődik. Az tény, hogy sokan nem intelligensen mennek ebbe az irányba. De, ha valaki kimegy az utcára, rögtön lelép a járdáról, és elgázolja az autót, nem azt a következtetést vonjuk le, hogy ne menjünk ki többet az utcára.*

*E: Ahhoz, hogy körültekintőek legyünk, időre is szükség van. A nemzetközi „nyomás”, lásd pl. a Bologna-folyamatot, nem adott mindig lehetőséget erre az óvatos, megfontolt adaptációra.*

*H. G.: Én ezt éppen fordítva látom. E mögött a nemzetközi „nyomás” mögött nincs semmiféle jogi komponens, semmiféle szankció, ez a „nyomás” tisztán szimbolikus.*

*E: Természetesen szimbolikus. Valójában senki nem akar emiatt kikerülni a klubból, így „önként” vállalja.*

*H. G.: Ezek a klubok azért vannak, mert a tagok akarják, hogy klub legyen, és benne vannak. Az nem megy, hogy bemegyek a klubba, és panaszkodom amiatt, hogy a klubnak normái vannak. Akkor nem kell benne lenni. Tudunk olyan országokról, ahol intelligens felsőoktatási modernizációs folyamatok zajlanak, legalább 80%-ban a Bologna-folyamattal összhangban, de abszolút nem érdekli őket ez a Bologna dolog. Azért csinálják, mert felismerték a szükségleteiket, és abba az irányba mennek. Tehát szó sincs nemzetközi nyomásról. Az persze lehetséges, hogy a „nemzetközi nyomás” úgy jelenik meg, hogy az egyes országokon belül zajló vitákban kinyitják az ablakot, és átmutatnak a szomszédba, hogy nézd, ott mi történik, hogy ne csak egymás között beszéljünk. Tehát a nyomás sokkal inkább tanulást jelent, másoktól való tanulást.*

*E: A nemzetközi szervezetekről önnek nagyon komoly tapasztalatai vannak. Akár az OECD, akár az EU által kezdeményezett vagy működtetett projektek mennyiben tudtak hatni a magyar oktatási rendszerre?*

*H. G.: A nemzetközi szervezetek hatása abban érvényesül a leginkább, hogy nemzeti szinten a különböző érdekcsoportok vitáját tudják az alkufolyamatokban befolyásolni. Tehát úgymondhatnám, hogy bizonyos szereplők hátszelet, míg más szereplők ellenszelet kapnak ebből az irányból.*

*E: Magyarországon kik azok, akik most éppen hátszelet kapnak?*

*H. G.: Magyarországon én úgy tapasztalom, hogy a domináns vélekedés nem a globális vagy az európai mainstream irányába megy. Magyarországon, ha különböző ágazatpolitikai kérdésekről közvélemény-kutatásokat csinálnánk, akkor ezek nagy valószínűséggel eltérő irányba mutatnának. Három évvel ezelőtt készült egy felmérés a Bologna-folyamatra jellemző intézményi mechanizmusok támogatottságáról az akadémiai szférában. Arra a kérdésre, hogy jobb volt-e az egy ciklusú képzés, Magyarországon, ha jól emlékszem, a többség azt mondta, hogy jobb volt a régi rendszer. Mindenesetre az biztos, hogy egyetlen egy olyan ország volt az összes felmért európai ország között, ahol még nálunk is na-*

gyobb volt a Bologna-ellenesség, és ez Németország. Németország után rögtön jött Magyarország. Ha olyan országokat nézünk, mint mondjuk Románia, Szlovákia, Bulgária, Törökország, akkor azt látjuk, hogy ők sokkal könnyebben megemésztik ezeket a dolgokat. Magyarországon most éppen olyan irányba mennek a dolgok, hogy egyre több nemzetközi folyamatból kimaradunk.

*E: Mint például?*

*H. G.:* A legutóbbi dolog, aminek nagyon nagy hatása lesz az oktatási rendszerek fejlődésére, és az oktatáspolitikákra, az a felnőtt írásbeliség vizsgálat. Azok az országok, amelyek ebben benne vannak, olyan új eszközökhöz juthatnak, amelyek gyökeresen átalakíthatják az oktatásról való gondolkodást. Mi ebből a vizsgálatból kiléptünk. Ugyanígy van ez a tanárvizsgálattal, abból is kiléptünk. Felmerült még az is, hogy a PISA vizsgálatból is kilépjünk. Voltak olyan szereplői a közoktatásnak, akik ezt nem látták volna problémának. Azt gondolom, ha egy ország kilép a PISA-ból, akkor annak katasztrofális következményei lehetnek. Ilyet nem szabad csinálni!

Összességében nagyon kevésbé hatnak ezek a dolgok. Ehhez persze hozzá kell tenni, hogy minél inkább elszakad egy ország annak a közösségnek a mozgásirányától, amihez tartozik, annál nagyobb a valószínűsége, hogy az országon belül olyan csoportok jelennek meg, amelyek túlhajtva, radikális módon szeretnék érvényre juttatni a saját normáikat. Ezek a radikális csoportok türelmetlenné válnak, ami egy negatív spirált indít el. Ami a „new public management” kritikáját illeti, ez is ennek a negatív spirálnak a megjelenése. Nekünk mint értelmiségieknek, nem ezt a fajta kritikát kellene gyakorolnunk, hanem a folyamat megértését kellene segítenünk.

*E: Rajta vagyok. Lenne most még két személyesebb jellegű kérdésem. Tudtommal, a rendszer-váltás előtt is részt vett oktatási vezetők képzésében, és szerkesztett egy szöveggyűjteményt is ehhez a képzéshez. Ebben a szöveggyűjteményben lehetett először magyarul Maurice Kogant vagy Tyacket olvasni. Mi a lényegi különbség az akkori vezetőképzés és a mai oktatási menedzserképzés között?*

*H. G.:* Szerintem, abban az értelemben vezetőképzés, ahogy ezt ma csináljuk, a rendszer-váltás előtt nem volt. Akkor a vezetőképzésnek nevezett dolog lényegében abból állt, hogy az oktatásra vonatkozó általános szabályokat ismertettük a vezetőkkel. Ez jellegzetesen egy felülről lefelé történő ismeretközlés volt. Tény, hogy ebbe az ismeretáramlatba belecsempésztünk olyan elemeket is, amelyek az oktatásról való modern gondolkodást tükrözték. Ennek semmi köze sincs ahhoz, amit ma csinálunk. Amikor ma vezetőket képzünk, akkor egy olyan emberre gondolunk, aki egy viszonylag nagy önállósággal rendelkező intézményben stratégiát alkot, és az ott dolgozó emberekkel együtt ezt a stratégiát megvalósítja, és ezen a módon megpróbálja az intézményét eredményessé tenni. Mi megpróbáljuk a vezetőjelölt személyes képességeit fejleszteni, beleértve a tágabb értelemben vett kompetenciákat is. Mindez egy nyitott dialógusban történik: közösen elemezzük a szereppel járó kihívásokat, feladatokat, a lehetséges válaszokat, és meghatározó jelentősége van a horizontális tanulásnak. Abból indulunk ki, hogy a vezetőképzőn részt vevő emberek egy nagy része vezetési tapasztalattal rendelkezik, hogy ők többet tudnak erről, mint mi, akik tanítjuk. Nekünk nem az a dolgunk, hogy megmondjuk nekik, hogy mi a helyzet, hanem hogy segítsük őket a sokszor passzív tudás felszínre hozásában. Nagyon gyakran az, aki csinálja, nem is tudja, hogy milyen logika alapján cselekszik. Ezért végülnek a cselekvéseiben ügyes, intelligens és butább elemek. Ezt kell tudatosítanunk.



Amikor az ember erre rávilágít, akkor fontos, hogy a tanuló maga kezdjen el reflektálni saját magára.

*E: Az ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Karán van egy felsőoktatási menedzsmenttel foglalkozó részleg, amit ön vezet. Mikor és milyen céllal hozták létre ezt a központot, és jelenleg ez a központ milyen szakmai programot kínál?*

*H. G.:* Eredetileg azzal a céllal hozták létre ezt a központot, még mielőtt én odamentem volna, hogy az ELTE-n jöjjön létre egy felsőoktatási menedzsment mesterszintű képzés. Mikor odakerültem, ki is dolgoztunk egy felsőoktatási menedzsment képzési programot, ami az akkreditációs bizottságnál elbukott. Ezt követően megtaláltuk annak a módját, hogy hogyan lehet ezt a területet más csatornákon keresztül kultiválni. Belevittük azt a tudást, ami ezen a területen rendelkezésre áll, a neveléstudományi mesterszakos képzésbe, illetve az ottani felsőoktatás pedagógia szakirányba. A hallgatóink felsőoktatás-pedagógiát tanulnak. Tudomásom szerint, Magyarországon máshol ilyen mesterszintű képzés nincsen. Ha valaki megnézi a program tartalmát, akkor azt lehet látni, hogy olyan dolgokról tanulnak, amelyek legalább annyira a menedzsmentről szólnak, mint amennyire a pedagógiáról. Mondok egy példát: az egyik feladat az, hogy létre kell hozniuk egy képzési programot és azt akkreditációra alkalmas dokumentummá kell alakítaniuk. Általában heteket, hónapokat töltenek azzal, hogy a képzési program szervezeti, intézményi kontextusát, marketing vagy finanszírozási elemeit, a szervezeten belüli pozícióját, menedzsment implikációit elemzik. Ez egyfelől pedagógia, hiszen képzési program, de valójában, amit csinálnak, a hatékony szervezeti folyamatok megtanulása.

*E: Milyen alapképzésről jönnek a hallgatók?*

*H. G.:* Többféle helyről jönnek, de nálunk is az a jellemző, ami sajnos az egész magyar felsőoktatásra, hogy azok, akik a mesterszintű képzések bemeneti követelményeit meghatározzák, azt szeretik, ha a saját alapképzésükből jönnek a hallgatók. Mi örülünk annak, ha különböző helyekről jönnek. Én különösen örülök annak, hogyha sikerül becsúsznia valakinek egy teljesen más területről is, mint a pedagógia. Az andragógus képzésből jötteket kifejezetten kedveljük, de nyitottak vagyunk bármely egyéb társadalomtudományi terület felé is.

*E: Továbbképzést is végeznek?*

*H. G.:* Van egy szakirányú továbbképzés, aminek van egy nagyon erős felsőoktatási menedzsment eleme. Ezért a komponensért mi vagyunk felelősek. Ezt kimondottan a felsőoktatásban szervezeti, vezetési funkcióban lévőknek hirdetjük meg. Mindemellett folyik nálunk tudásépítő és kutatói tevékenység is. Amit én különösen nagyon szeretek, a felsőoktatási menedzsment szakirányú műhelyünk. Ez egy havi rendszerességgel megszervezett program, ahol háromféle dolgot szoktunk csinálni: vagy kiválasztunk valamilyen általános felsőoktatási problémát, amit kifejezetten intézményi, mikroszintű vezetési, szervezeti perspektívából vizsgálunk meg; vagy egy konkrét intézményt nézünk meg, egy esettanulmányon keresztül; vagy valamilyen szervezeti pozíciót választunk ki, és olyan embereket hívunk meg egy beszélgetésre, akik ezekben a pozíciókban tevékenykednek.

Ami a kutatási részt illeti, a felsőoktatás-kutatással foglalkozó emberek között van egy elég intenzív szakmai kommunikáció. Tehát nemcsak nekünk vannak ilyen jellegű programjaink, másoknak is, és igyekszünk is velük együttműködni, egymást látogatni. Ezek: a Debreceni Egyetemen működő felsőoktatási kutatóközpont, a Corvinuson rendszeresen megszervezett konferenciák a felsőoktatásról, illetve az Educatio Kht.-ban működő

műhely. Nyilván lehetne intenzívebbé tenni az együttműködést, de én azt várom igazán, hogy más egyetemek is indítsanak felsőoktatás-pedagógiai képzést, hogy módunk legyen megosztani valakivel a tanítási tapasztalatainkat is.

*E: Hol kapnak munkát a végzett hallgatóik?*

*H. G.:* A jelenlegi helyzet nem nagyon alkalmas ennek felmérésére. Kell még néhány év, hogy lássuk az eredményt. Azt tudom, hogy most heten végeztek, közülük ketten találtak már munkát a felsőoktatásban. Ez egy pár hónappal ezelőtti információ. Majd megint meg kell nézni. Ami számunkra nagyon fontos, hogy az általunk kialakított tudás vagy fejlesztett kompetenciák kompatibilisek legyenek más területekkel is. Tehát, ha egy hallgatónk egy vállalatnál HR-es lesz, akkor én ezt nem pályaelhagyásként, hanem sikerként értelmezem.

*E: Köszönöm szépen a beszélgetést!*

*(Az interjúkat Biró Zsuzsanna Hanna készítette.)*

