

semmilyen érzelmet tanúsítania a tanulónak az osztály vagy az iskola iránt ahhoz, hogy tagja legyen, ha egyszer beiratkozott, csak a jogait és kötelességeit kell megtanulnia és gyakorolnia. Ez az iskola egyértelműen a kognitív dimenziót helyezi előtérbe. „A jogok, kötelességek és felelőségek automatikusan következnek az iskolához tartozásból, nem kell kiérdemelni őket, nincsenek kapcsolatban semmiféle erkölcsi vagy vallási követelményekkel, a tanulói státusz integráns részei” (pp. 183–184.). A Polisz egyenlőség-elve uralkodik. A gyerek akkor lesz „nagy”, amikor már tudatosan képes a közösségben élni. Más, partikuláris kötések egyre kevesebb teret kapnak.

Az állampolgárság két erősen különböző formájához erősen különböző iskolai szocializációs utak vezetnek. Az utolsó fejezetekből kiderül, hogy az elején a mindennapok spontán folyamataként bemutatott történetek nem is annyira spontán módon jönnek létre: a pedagógusok törvényekben és más jogszabályokban meghatározott nevelési célokat és tanterveket követnek mindkét országban. A megfigyelések során tapasztaltakat ezért úgy is tekinthetjük, mint az állami célok megvalósításának „szóródását”, és ez a könyv legértékesebb része. Az állampolgársághoz közvetlenül köthető rövidebb második rész, amely a dokumentumok elemzésére támaszkodik, kevesebb eredetiséget tartalmaz. Bár Maroussia Raveaud eredményét gyengíti, hogy csak az iskolázás nagyon korai szakaszára terjedt ki elemzése, és ezért nem tudja felmutatni a folyamatot a gyermektől a felnőtt állampolgárrá válásig, hanem meg kell elégednie azzal, hogy rövidre zárva összerendeli a távoli célokat a kezdeti lépések egyfajta tipológiájával, könyve mindenképpen gondolatébresztő lehet a kutatók és talán még inkább a gyakorló pedagógusok számára.

(Maroussia Raveaud: *De l'enfant au citoyen: la construction de la citoyenneté à l'école en France et en Angleterre*. Presses Universitaires de France, 2006, Paris. [Éducation et société] p. 209)

Csákó Mihály



#### A VÁLTOZÁSOK DINAMIKÁJA, AVAGY ÚJ VEZETŐI KIHÍVÁSOK A FELSŐOKTATÁSBAN

A felsőoktatás kutatásával foglalkozó szakemberek körében jeles eseménynek számít a portói

borvidék szívében, a Douro folyó partján 2001 óta évente megrendezésre kerülő szeminárium, amelyet a Hedda, kilenc európai felsőoktatási kutatóintézet konzorciuma, valamint portugál társult központja, a CIPES támogat. A *Douroszemináriumok* programjának középpontjában hagyományosan egy-egy aktuális problémakörhöz kapcsolódó kutatásokról készült beszámolók vitája áll, ami egyben a Springer gondozásában évenként megjelenő kötetek forrása és szakmai színvonalának garanciája is. A *felsőoktatás dinamikája* (*Higher Education Dynamics*) című sorozaton belül a *Douro tematikus sorozat* tartalmazza a névadó rendezvény által fémjelzett szakmai publikációkat. Az évek során megjelenő kötetek a felsőoktatás működése szempontjából kritikus fontosságú területeket veszik górcső alá; így kapott már helyet a sorozatban a felsőoktatás irányítása, a menedzserizmus megjelenése a felsőoktatásban, a piacok mint közpolitikai eszközök problematikája, a felsőoktatáshoz való hallgatói hozzáférés és a költségmegosztás kérdése, a minőségbiztosítás fejlesztése, valamint az európai integráció hatása az egyetemekre.

A 2010-es kötet (*The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management*) a felsőoktatás szakmai középvezetését érintő változások sajátosságaival és tendenciáival foglalkozik, a figyelem jellemzően a dékánok, intézetvezetők, kutatóközpont-vezetők szintjének szerepére irányul. A témának szentelt szeminárium címe (*The Manager-Academic: Corporate Lackey or Academe's Champion*) e vezetői szinttel kapcsolatos problémaérzékenységet tükrözi, utalva a dilemmákat is felvető sajátos pozícióra, amelyet az egyetemi középvezetői stallum viselői egyrészt a felsővezetői utasítások végrehajtói-ként, másrészt az oktatói és tudományos értékek és érdekek védelmezőiként hivatottak betölteni. Mindazonáltal a kötet már a bevezetőjében hangsúlyozza az egyes országok és intézmények gyakorlatában eltérő szerepkörrel és súllyal megjelenő, ám minden esetben konkrét operatív funkciókkal felruházott akadémiai középvezetők szakmai önállóságát, akiknek működését jellemzően egyre magasabb elvárások övezik.

E megközelítés szolgál keretül a számos témát felölelő tanulmányok egységbe foglalásához. Az írásokat olvasva különböző aspektusokból és nemzetközi összehasonlításban tárul fel az egyetemi irányítás és vezetés dinamikus változó erőterében működő akadémiai középvezetők szerepe, rávilágítva egy sor kérdés és összefüggés fontosságára, mint például a választott vagy ki-

nevezett vezető dilemmája; a kinevezett vezető akadémiai vagy menedzser háttérének szerepe; értékek és elvárások; a középvezetők intézményi befolyásgyakorlásának lehetősége; a felsőoktatásimenedzsment-gyakorlat sajátosságai, hogy csak néhányat említsünk.

A hagyományos vezetői modell változását meghatározó általános tendenciaként értékelhető a 20. század húszas éveiben Amerikából kiinduló új közmenedzsment (New Public Management) irányzat világméretű térnyerése – a versenyszféra menedzsmentgyakorlatát és annak eredményességi kritériumait kérve számon a közszolgáltatások minden területén. Az irányzat képviselői a közszolgálati értékek megőrzése mellett a hangsúlyt az állampolgári elvárásoknak való jobb megfelelésre, a magasabb színvonalú szolgáltatásokra helyezik, a megoldást pedig a piaci versenytől remélik, arra alapozva, hogy így biztosítható a „pénzért értéket” elv érvényesülése.

Az utóbbi évtizedekben a felsőoktatás világa sem tudta kivédeni a közmenedzsment értékrendjének begyűrűzését. A piaci, kvázi-piaci szemlélet a felsőoktatásban is megjelent, a szolgáltatások kiszervezésétől a teljesítményértékelésen és a minőségbiztosításon át egészen a leépítés vagy éppen a privatizációig gyakorlatáig. Az üzleti szférából ismert módszerek egyre markánsabban érvényesülnek az oktatási intézmények világában is. Az egyetemek és főiskolák – az üzleti szféra szervezeteihez hasonlóan – megfogalmazzák a küldetésnyilatkozatukat, stratégiai tervet készítenek, a kereskedelmi marketing módszereit alkalmazzák a célcsoportok elérésére, a költségvetési egyensúly biztosítása, vagy éppen a „talpon maradás” érdekében vállalkoznak, és igyekeznek az oktatási piac igényeihez alkalmazkodni.

Nem véletlen tehát, hogy a felsőoktatási intézmények oktatási és kutatási stratégiájának operatív megvalósításáért felelős, a napi gyakorlattal közvetlen kapcsolatban álló szervezeti egységek vezetőitől is manapság menedzsmentkészségeket várnak el. Elvárják, hogy birtokában legyenek a professzionális vezetői módszereknek és technikáknak, képesek legyenek az intézményi stratégiát az irányításuk alatt álló szervezeti egység működésében leképezni, ennek megfelelő fejlesztési irányokat, célokat kitűzni. Szakterületüktől függetlenül a vezetőknek értenüik kell az emberierőforrás-menedzsmenthez és a pénzügyi gazdálkodáshoz is, hiszen az utóbbi évek tendenciája az akadémiai és a pénzügyi gazdálkodási funkciók delegálása kari és intézeti szintre, ami a középvezetők felelősségi körének jelentős bővülését

eredményezte. Éppen e készségek felértékelődése hívta életre az egyetemi autonómiát féltők aggodalmát kiváltó gyakorlatot, miszerint a választott dékánokat és igazgatókat kinevezett vezetők váltják fel annak reményében, hogy így jobban érvényesülnek a menedzsmentkvalitások. Akár választott, akár kinevezett vezetőkről legyen szó, a hagyományostól eltérő és pontosan definiált munkaköri elvárásoknak való megfelelés egyértelműen előtérbe került.

A kötetben bemutatott nemzetközi tapasztalat széleskörű áttekintést nyújt, a példák az ausztrál, osztrák, francia, belga, amerikai, olasz, norvég és portugál, kanadai és brit gyakorlatot prezentálják, bizonyítva, hogy a hasonló megoldások mellett figyelemreméltó eltérések is vannak az egyes országok és intézmények gyakorlata között. Míg az Egyesült Államokban és Ausztráliában erős menedzserszemlélet jellemzi az egyetemeket, Hollandiában a menedzserizmus puha formája érvényesül. Érdekes módon Kanada ellenállt az amerikai piacvezérelt kormányzásnak, itt maradt fenn leginkább a hagyományos egyetemi struktúra és szemlélet. Az országos specifikumok háttérben egyrészt az állami irányítás szerepének eltérő mértéke és jellege, másrészt a magánigazgatási modellek és módszerek alkalmazási gyakorlatának sajátosságai húzódnak meg. A felsőoktatási reformokat generáló dinamikus rendszerszintű változások országonként, de intézményenként is eltérő fejlődési pályát írnak le. Különbségek lehetnek még az intézmények mérete, sőt akár a más tudományterülethez tartozás okán is, így a pozíciók tényleges tartalmi háttérét minden nemzetközi összehasonlítás esetén külön tisztázni szükséges. Meek, Goedegebuure és De Boer a felsőoktatás szerkezeti átalakításában a neoliberais elvek érvényesülését emelik ki. Mások a piaci verseny és a vállalkozó szellem térhódítását, az egyetemek külső kapcsolatrendszerének átalakulását és a finanszírozási források átrendeződését, a szervezeti hatékonyság és a döntéshozatal új formáinak elterjedését, a hatalomkoncentráció megjelenését hangsúlyozzák mint olyan fejlődési tendenciákat, amelyek jelentősen befolyásolják egy adott intézményen belül kialakuló menedzsmentgyakorlat konkrét megvalósulását.

Kiemelt helyen foglalkoznak a szerzők a külső és belső kontroll megnyilvánulási formáival, amelyeket gyakran a kormányok bizalmatlan-sága hív életre. A nagyobb intézményi autonómia állami intézmények esetében gyakran együtt jár a hatalomgyakorlás centralizálásával, amikor az irányítás egy-egy központi egyetemi szerv

vagy menedzser kezében összpontosul, egyfajta biztosítékként szolgálva a kormányok számára arra, hogy az autonómia növelése nem akadályozza az egyetemi célok megvalósulását. Ez a gyakorlat figyelhető meg például Franciaországban, Olaszországban és Norvégiában is, ahol az egyetemek vezetésében jelentős szerepet kapnak az intézményi irányító testületek.

További szempontként merül fel a középvezetésen belüli hierarchia kérdése, amely tekintetében egyes szerzők éppen a korábban említett nagyszámú delegált jogkör miatt vélik úgy, hogy a hagyományosan a dékán alá tartozó, pl. tanszékvezetői, intézetvezetői pozíciók közti határok egyre inkább elmosódnak. De Boer a vezetői stílust és hatékonyságot a szervezeti célok teljesítésével összefüggésben vizsgálja. A szervezetek általában, így az egyetemek is egyidejűleg több célért dolgoznak: versenyképesek akarnak lenni az oktatási piacon, innovatívan és hatékonyan akarnak működni, és a lehető legjobb képzést akarják nyújtani. A tanulmányok alapján nyilvánvalóvá válik, hogy a felsőoktatásban nagyon nehéz bizonyítékot találni a vezetői teljesítmény és hatékonyság kapcsolatára.

Kérdés továbbá az is, hogy mindezeket a változásokat, új kihívásokat hogyan élük meg, hogyan értékelik maguk az érintett vezetők és a felsőoktatás többi szereplője, beleértve természetesen a szolgáltatások hasznélvezőit, a hallgatókat is. A közmenedzsment kapcsán a közszolgáltatással és az állami intézmények szerepével foglalkozó szakirodalom rendre megkérdőjelezi a közszféra és a versenyszféra közötti párhuzamok feltétlen relevanciáját, ami a felsőoktatás tekintetében különösen óvatosságra int. A versenyszféra hatékony módszerei nem ültethetők át egy az egyben a közszféra intézményeibe. Schuster arra hívja fel a figyelmünket, hogy az új, de legalábbis újszerű felsőoktatási modell vizsgálatához a tággabb kontextus megismerésére kell fókuszálni, amely ország- és intézményspecifikus elemeket egyaránt tartalmaz. Komplex, sokoldalú vizsgálatokkal feltárható kérdéskörrel, máig kiaknázatlan kutatási területről van szó. A könyv bevezetője szerint az is nehezíti a tisztánlátást, hogy a felsőoktatás középvezetői szintjének szerepével kapcsolatos korlátozott számú kutatási eredmé-

nyek szinte kizárólag az Egyesült Államokra vonatkoznak, ahol a menedzsmentmódszerek tradicionálisan jól működnek. Miközben az egyetemi oktatói hivatással behatóan foglalkozik a szakirodalom, alig vannak olyan empirikus adatok, amelyek támpontul szolgálhatnának a külső változások szervezeti implikációinak feltérképezéséhez. Jelen kötet érdeme, hogy kitüntetett figyelmet szentel a különböző kulturális és politikai közegben megnyilvánuló vezetői viselkedés és attitűdök vizsgálatának is.

Úgy tűnik, hogy a felsorakoztatott és hivatkozott empirikus kutatási eredmények nem igazolják a felsőoktatásban alkalmazott menedzsmentgyakorlat mindenhatóságát. A felsőoktatás gyakorlatában az új irányzat nem tudta kiszorítani az akadémiai szféra hagyományos értékeit és működésmódjait, amelyek elsősorban az autonómiához és a tudomány szabadságának megőrzéséhez kötődnek. Az új menedzsmentmódszerek térnyerése nem vált tehát kizárólagossá, a legtöbb országban a hagyományos irányítási modellekkel ötvözve, azokat kiegészítve ment vagy megy végbe, ugyanakkor általános jelenség, hogy az egyetemi vezetés egyértelműen profeszszionálisabb, esetenként akár a keményebb vezetői módszerekre is fogékonyabb lett. A vezetőkkel szembeni elvárásoknak való megfeleléshez napjainkban a vezetői kompetenciák szélesebb körére van szükség az akadémiai szférában is, ami a hagyományos egyetemek világában szocializálódott oktatók és kutatók számára igen komoly kihívást jelent. A kötet elolvasása után sok megválaszolandó kérdés marad, amelyeket az íráskor által felvetett és nyitva hagyott problémák megoldására irányuló további empirikus kutatások tisztázhatnak. Gyakorló vezetők számára a tanulmányok elolvasása hozzájárulhat a gyakran tapasztalt, azonban kevésbé nevesített és a hazai gyakorlatban még kevésbé tudatosított szempontrendszer át gondolásához, illetve kísérletet lehet tenni arra is, hogy megpróbáljuk a hazai gyakorlatot a bemutatott külföldi modellek fényében értékelni és pozícionálni.

(V. Lynn Meek, Leo Goedegebuure, Rui Santiago & Teresa Carvalho [eds]: *The Changing Dynamics of Higher Education Middle Management*. Springer, 2010, Dordrecht. p. 252)

Dobos Ágota