



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

A felsőoktatási kollégiumok változó világa: Közösségfejlesztés, avagy a PPP konstrukciókhoz igazodó üzemeltetés

PATAKI GYÖNGYVÉR¹

ABSZTRAKT

2003–2011 között lezajlott felsőoktatási fejlesztés keretében létrejöttek a magán-, és a közszféra együttműködéséből származó felsőoktatási beruházások, az ún. PPP konstrukciók. Jelen cikk azt vizsgálja, hogy a PPP konstrukcióként felépülő kollégiumok miként szervesülnek a felsőoktatási térbe, illetve hogyan hatnak környezetük hasonló közfunkciókat ellátó intézményeire. Milyen válaszokat ad a tisztán közszféra, valamint a köz- és magánszféra együttműködéséből származó intézetirányítás – a public management és a private-public management – az átalakuló felsőoktatási környezet kihívásaira. Az adatok tizenhét vezetői interjú alapján alakultak ki, amelyben elemeztük a hallgatók hétköznapijait lényegileg meghatározó intézményi szereplők diskurzusait.

Összességében elmondható, hogy a hallgatói önkormányzatiság átalakulása, és a hatékony üzemeltetésre való mind nagyobb igény következtében olyan strukturális erőterbe kerültek a kollégiumok, amelyben a privát szféra logikája piacfüggőséget alakít ki és hatékonyan formálja saját képére a közszférát. A demokráciájára büszke kollégiumok olyan strukturális viszonyok közé kerülnek, ahol egyértelműen sodródniuk nyíltan felvállalt stratégiai céljaikkal ellentétes irányba. Egyfelől a magánszféra mintáinak prioritásai, a 'tisztá, átlátható' tér, a könnyebb és biztonságosabb üzemeltetés, másfelől a hallgatókról és az öntevékenységéről kialakuló, reflektálatlan, normatív kép ellehetetleníti a kollégiumok felsőoktatási integrációjában eddig betöltött szerepének folytatását. A vizsgált intézmények a hallgatókat a felsőoktatási szolgáltatásainak hotelszerű igénybevételére szocializálják. Ezért nem tekinthető meglepőnek a hallgatók alacsony intézményi azonosulása és részvételi hajlandósága a magán- és köztér kialakításában.

KULCSSZAVAK: felsőoktatási integráció, felsőoktatási kollégiumok, PPP konstrukció, menedzserializmus, félig strukturált interjú

ABSTRACT

Rethinking the public in Higher Education: Communitarian Engagement vs. Service-Based dependency

There has been structural change in higher education due to the impact of institutions built or maintained in private public partnership. The aim of the paper is to give a deep insight into how

¹ Doktorjelölt, Debreceni Egyetem Humán Tudományok Doktori Iskola Nevelés- és Művelődéstudományi Program.



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

these institutions could accomodate or shape the public higher education sector's discourses, spaces, procedures.

The research used mixed method to approach this complex question from a multidisciplinary perspective (sociology, education). Within this framework two residential halls were chosen and 17 interviews were carried out with all relevant figure of the management. Due to the analytical tools of Maxqda 12 the qualitative results will be presented giving an insight into the differing discourses and practices of the public vs. private-public management.

Based on the analysis of the managerial interviews it is safe to state that the public management struggles to balance a communitarian, democratic discourse and objectives with the requirements of efficiency and accountability. The presence of private-public management unintendedly shapes its public counterpart. The institutional analysis revealed that due to the swiftly changing institutional and policy environment residential halls are forced to be efficient leading to difficulties in managerial legitimacy and questions concepts such as community, conformity, commitment and action. Under the circumstances of increasingly growing institutional service-based dependency and control, academic consumers, institutions and students alike, paradoxically avoid integrating into macro groups. As a consequence, the institution encourage and educate student into a particular type of citizenship based on communication and consumerism rather than consensus.

KEYWORDS: *higher education, partnerships in education, operations research, educational practices, qualitative research, semi structured interviews*

Bevezetés

2003–2011 között a 40.7 milliárd forint értékű felsőoktatási fejlesztés keretében létrejöttek a magán és a közszféra együttműködéséből származó felsőoktatási beruházások, az ún. PPP konstrukciók. A magán- és a közszféra együttműködéséből létrejövő struktúrák tehermentesíteni kívánták az államot a felsőoktatási infrastruktúra-fejlesztési kötelezettsége alól (Gulyás 2006, Varga 2013a, Yescombe 2010). Az eredeti koncepció szerint a magánszféra bizonyos közfunkciók támogatását látta volna el. A felsőoktatási infrastruktúra fejlesztési program keretében 18 felsőoktatási intézménybe 54 beruházásra került sor, melynek során kollégiumokat, könyvtárakat és más oktatási infrastruktúrát fejlesztettek. E megaberuházás meghatározó elemei voltak a kollégium-felújítások. Az Állami Számvevőszék 2012-ben megjelent jelentése alapján 2007-2011 között 4460 új diákothtoni és 12982 felújított kollégiumi férőhelyet adtak át.

2011-ben az ÁSZ vizsgálatot folytatott a felsőoktatási projektek szerződéseinek teljesülése és társadalmi hasznosulásának ellenőrzése céljából, és megállapította, hogy "a szerződéses feltételek elsősorban a kockázat megosztását érintően – nem felelnek meg a közszféra érdekeinek" (ÁSZ 2012:55 idézve Varga, 2013:56). Míg a szakirodalom komoly figyelmet fordít az építési, rendelkezésre állási és keresleti kockázatokra, kisebb figyelem irányul arra, hogy az újonnan felépülő intézmények hogyan illeszkednek be a felsőoktatási környezet intézményi és diszkurzív terébe



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

(Bing – Akintoye – Edwards – Hardcastle 2005, Kádár – Kozma 2011, Varga 2013a). Miként oszlanak meg a felsőoktatásban megjelenő közfunkciók kockázatai? A köz- és a magánszféra együttműködése során melyik fél vállalja fel a felsőoktatásban ellátandó közfeladatokat?

Jelen cikk azt vizsgálja, hogy milyen válaszokat ad a tisztán közszféra, valamint a köz- és magánszféra együttműködéséből származó intézetirányítás – a public management és a private-public management – az átalakuló felsőoktatási környezet kihívásaira. Ezen belül arra a kérdésre keresi a választ, hogy a PPP konstrukcióként felépülő kollégiumok miként szervesülnek a felsőoktatási térbe, illetve hogyan hatnak környezetük hasonló közfunkciókat ellátó intézményeire. A kutatás újszerű abból a szempontból, hogy eddig nem készült még olyan szociológiai tanulmány, amely az újonnan épült intézmények felsőoktatási környezetre gyakorolt hatását kvalitatív módszerekkel vizsgálta.

A kollégiumok mint intézményi magánterek számos funkciót töltenek be a felsőoktatási térben. Tompítják a családi szocializációból adódó különbségeket, egyfajta a hétköznapok monotonításában megélhető intim szocializációs teret képeznek, és jelentőségük a fiatal felnőttek egyetemi kultúrába történő bevezetésében megkérdőjelezhetetlen.

Felmerül a kérdés, hogy mely szerv képes tompítani a hallgatók éretlenségéből adódó és az életvezetésben megjelenő következményeket, amely a felsőoktatás számos intézményének hétköznapjait érinti, de legintenzívebben érzékelhető a kollégiumokban, ahol a képzés, a szabadidő és a munka világa közötti ingadozás a hétköznapok intimitásában tetten érhető. Az intézmények mely szintjein ki vállalja fel a felsőoktatási integráció mint közfunkció kockázatait, illetve milyen hárítási mechanizmusok azonosíthatók?

Arra a kérdésre keresve választ, hogy a felsőoktatás menedzsmentben megjelenő új modell nyomán milyen fizikai, szociális és diszkurzív tér alakul ki, illetve ez hogyan hat a környező felsőoktatási intézményekre, a vizsgálat terepül két vidéki kollégiumot választottunk ki.

Ennek oka, hogy a kiválasztott városban 2003–2010 között a PPP konstrukciók bevezetése nyomán lényegileg átalakult a kollégiumi infrastruktúra. A kollégiumok életében az elmúlt tíz évben megjelenő drámai átalakulást érzékelteti az a tény, hogy a 18 kollégium 4751 férőhelyéből 3128-at az elmúlt tíz évben alakítottak ki vagy újjítottak fel, jellemzően PPP-konstrukcióban, változatos tulajdonjogi viszonyok mellett. Az állami finanszírozású, anyagi gondokkal küszködő kollégiumoktól a hotelszerűen üzemeltetett kollégiumokig az intézmények széles skálája található meg ebben a régióban viszonylag zártnak tekinthető, a várostól elkülönülő campusokon. A házirendek, az intézmény működésének szabályozottsága és az intézményhez köthető hagyományok kollégiumról kollégiumra változnak.

A kollégiumok nevelő funkciójának fontosságát széles társadalmi egyetértés övezi, ugyanakkor az üzemeltetők, az egyetem, a szülők és gyakran a hallgatók között



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

sincs egyetértés abból a szempontból, hogyan lehet a nevelési funkciót összeegyeztetni egy intézménnyel, aminek kifejezett gazdasági és igazgatási céljai is vannak. Ez a kérdés még kifejezettebbé válik a vizsgált egyetem esetében, ahol a kollégiumi szolgáltatások színvonala lényegileg átalakult 2003 óta. Míg egyes kollégiumok az egykori Bartók Béla és Ságvári Endre Egyetemi és Főiskolai Népi Kollégiumok jogutódjaként tartják magukat számon, addig mások szerződésben mondanak le minden nevelési funkcióról. A népi kollégiumokban megfogalmazott 'közösségiesség, a szakmaiság és a társadalmi felelősség' hármas célkitűzése, valamint a professzionális üzemeltetés prioritásai között alapvető érdekellentét feszül.

A különböző tulajdonosi konstrukciókból következik, hogy az egyes kollégiumokban a vezetési stílusok, a hatalom irányultsága, prioritásai és arculata különbözik, valamint eltérően alakul a kollégiumok belső rendje és tevékenysége. Ez az intézményi sokszínűség kiváló terepet biztosít arra, hogy a 2006-ban átadott, PPP konstrukcióban üzemeltetett *diákszálló* intézményi környezetbe ágyazottsága vizsgálhatóvá váljon. Kutatásom során ezért azt láttam célszerűnek, ha olyan szempontrendszer alapján választom ki a vizsgált intézményeket, amely maximálisan figyelembe veszi ezeket a különbségeket. Így olyan szempontokat kerestem, amelyek mentén markáns különbségek vannak a kollégiumok között. Három ilyen szempontot találtam: (a) az intézmény közösségfejlesztési elképzeléseiben meglévő különbségek, (b) a szervezeti felépítés és üzemeltetés módjában meglévő különbségek (hotel vs. otthon) és (c) a rend kialakításában, a fegyelmezésben, illetve az ellenőrzésben meglévő különbségek. Ez alapján egy, a kollégiumi hagyományaira és közfunkcióira büszke, tradicionális kollégium került kiválasztásra, mint olyan intézmény, amely méretében hasonló, de a fenti szempontok alapján lényegileg eltér a magán- és a közszféra együttműködésével megépülő új kollégiumtól. Mindkét intézmény közel ezer hallgató befogadására alkalmas, így nemcsak a szervezeti felépítés, az épület, annak terei, hanem a bennük kialakuló diskurzus is összehasonlíthatóvá válik. Mindez lehetővé teszi, hogy elemezzük a különbségeket és hasonlóságokat a menedzsment kultúrák között.

Az intézményekben 2012-ben, az ÁSZ-jelentés megjelenését követő évben, minden egyes, az intézményt a hallgatók felé képviselő alkalmazottal félig-strukturált interjúk készültek. Ez annak érdekében alakult így, hogy a fent leírt felsőoktatási struktúraváltás mélyebb értelmezése lehetővé váljon. Az adatok felvétele továbbá szerencsésen a 2010-es kormányváltást követően történt. Így az adatok tükrözik a fiatalok politikai kultúráját meghatározó felsőoktatási intézményi környezet megváltozott szakpolitikai környezetét. Az interjúk elemzését két évig tartó résztvevő megfigyelés és dokumentumanalízis egészítette ki. Az interjúk elkészítésekor fontos szempont volt az üzemeltetés és a hatalomgyakorlás kapcsolatának feltárása. A módszer természetéből adódóan először megvizsgáltam az intézmények magukról kialakított képét, a tereket, amelyeket kínálnak, majd a bennük kialakuló diskurzusokat (Wodak – Meyer 2009). A két menedzsment olyan társadalmi diskurzusaira



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

és narratíváira koncentráltam, amelyek a köz-és a magánszféra viszonyát az intézményi vezetők gondolkodásában és beszédében értelmessé és jelentőssé teszik. A MAXQDA 12 Software segítségével a tematikus csomópontok kerültek azonosításra, ezek alapján rövid esettanulmányok segítették a diskurzusok mélyebb megértését.

A kutatás egy vidéki egyetem nappali tagozatos hallgatóinak formális és informális szocializációját, valamint extrakurrikuláris tevékenységét és csoportvilágát feltáró Campus-lét kutatás egyik alprojektje. A kutatás az informális felsőoktatási szocializáció ágenseit kívánta azonosítani, amelyek átvehetik a közép-európai térben a diszfunkcionális formális szocializációs ágensek (iskola, egyház, civil szervezetek) szerepét. Azokat a tereket, értelmező közösségeket vizsgálta, amelyek az állampolgári és politikai szocializáció egyik utolsó helyszínén, egy regionális vidéki egyetemen hatással lehetnek arra, hogy a hallgatók miként kívánnak részt venni társadalmi intézményrendszerekben, folyamatokban. Az én feladatom a kollégium mint intézményi magántér feltárása volt. Az adatok kései elemzésére talán választ adhat, hogy e cikk alapját képező intézménykutatás pusztán egy kis szelete annak a nagyobb lélegzetű kutatásnak, amely annak próbált utánajárni, hogy a rendszerváltás után született első generáció (18–25 évesek) fiatal felnőttjei milyen részvételi hajlandóságot mutatnak saját szűkebb-tágabb környezetük alakítására. Hogyan érzékelik környezetük köz- és magánviszonyait, illetve a köz- és magánszféráról szóló diskurzusokban és narratívákban milyen elvárások fogalmazódnak meg, valamint hogyan legitimálódnak azok az értékek, amelyek aztán kollektív vagy közösségi tevékenységeik alapjául szolgálnak.

Az emlékkönyv apropóján e helyen szeretnék kitérni Szabó Ildikó kutatásvezető érdemeire a kutatás konceptualizálásában és menedzselésében. Sokkal tartozom Ildikónak személyesen is, aki teljesen véletlenszerűen vonta be akadémiai karrierútjuk különböző állomásain lévő tanítványait az ország bármely tájáról a kutatásba. Az ő hite, éleslátása és elkötelezettsége nélkül nem dolgozhattunk volna együtt, és nem követhettük volna sajátos, önálló elképzeléseinket. Nagylelkűen támogatta és finoman irányította érdeklődésünket, amely egy igen nyitott, sokszínű és együttműködő kutatócsoportot eredményezett, melynek összetettségét e kötet híven tükrözi. A kérdést, hogy vajon létrejött-e a magyar politikai szocializáció műhelye a személye körül, nehéz megválaszolni. Ám egy biztos, az íráshoz való vonzódása, a nagyobb ívű, bátor elemzések, a sokak által nem szociológiának titulált társadalmelemzése mindannyiunkra mély benyomást tett. Iskolája nem egy összetartó szűk csoportot eredményezett, hanem az ország különböző részein élő, sajátos gondolkodási módokkal rendelkező, a politikai szocializáció mellett elkötelezett kutatókat. Ez az írás két-ségtől az ő személye előtt tiszteleg.



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

Az intézmények és a róluk kialakult kép

A PPP KONSTRUKCIÓBAN ÉPÜLT DIÁKSZÁLLÓ

A 2006-ban átadott PPP konstrukcióban épült diákszálló vezetőségi interjúban vizs-
szatérő elem a létrehozott közgazdasági konstrukcióval szembeni elégedettség.
Gyakran megfogalmazódik, hogy olyan konstrukciót sikerült létrehozni, amely a köz-
szférában két évtizeden keresztül ugyanolyan szolgáltatást biztosít. Ebből adódóan
az üzemeltetési logikát a fenntarthatóság uralja. Közterei puritánok, bekamerázot-
tak. A belépőt *beléptető rendszer* fogadja, és a vendégfogadás szigorú szabályok kö-
zött lehetséges. Az üzemeltetési szempontokat szem előtt tartva folyosóin minden
második lámpa ég.

*„A folyosók meg a közösségi terek tekintetében nagyon fontos az, hogy jól ta-
karíthatóak legyenek. Ezek a gres lapok nem a legkönnyebben takaríthatóak,
de rendes takarítógéppel igen. Szerintem egy ilyen létesítményben, ahol ennyi
ember használja, sokkal fontosabb a higiénia, minthogy a puhaságot vigyük a
dologba.” (PPP konstrukció vezérigazgató)*

Az intézményben biztonsági őrök járőröznek a nap huszonnégy órájában. A ha-
talom folyamatos jelenléte azonban inkább hasonlít egy tájfutó versenyhez, mint a
túlkapasokkal szembeni tényleges fellépéshez. A biztonsági őrök számos ponton há-
rítják a felelősséget a rendőrségre, tűzoltóságra, recepcióskra. Óránként legalább
nyolc ellenőrző pontot kell érinteniük, megadott sorrendben és időre.

„Van a kamera, vannak a csekkoló pontok, plusz még a kislőnökünk is beugrik, a
szolgálatvezető. Jönnek még más cégtől is, ezeket a csekkolókat leolvasni, plusz még
van egy nagyobb szolgálatvezetőnk”. (PPP konstrukció biztonsági őr)

Átmennek a konyhákban és a tanulókon, de éppúgy, mint a kamerákat, jelenlétü-
ket megszokják a hallgatók és észre sem veszik őket. Nem köszönnek nekik, ugyan-
akkor érdekes, hogy a B épület előtt vagy az erkélyen, ahol nincsenek biztonsági ka-
merák, szívesen beszélgetnek a hallgatókkal, és tompítják a hallgatók üzemeltetés-
ből adódó izoláltságát. Az igazgatóság felszólításai, fekete listája visszatartó erővel
bír, de a szervezeti struktúrából adódó sokrétűség elbizonytalanítja magukat a biz-
tonsági őröket saját szerepüket illetőleg. Tevékenységük nyomán a folyosók kiszéle-
sedő közterei nem funkcionálnak köztterekként. A hallgatók nem lakják be azokat a köz-
tereket, amelyekben folyó tevékenység szankciókkal sújtható. A tényleges köz-
élet beszorul a magántérbe, a B épület két-két háromágyas szobáit összekötő kony-
hákba.

Az interjúk alapján a PPP konstrukció megálmodója, a vezérigazgató nő az első
perctől szeretne létrehozni egy piacorientált ‘magas színvonalú házat’, ami egyben
közfunkciókat lát el. Az interjúban végig következetesen úgy utal a hallgatókra, mint



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

akik az üzemeltetés horizontján túl lévő fogyasztók, akik a szerződési konstrukcióból adódóan nem igazán problémák.

„Itt azért azt tudni kell, hogy ha nem boldogulunk velük, semmi gond. Mi csak kérhetjük őket, vagy felhívhatjuk a figyelmüket arra, hogy a házirendet ebben és ebben a részében megsértik, de nekünk nincs a hallgatóval szemben eszközünk. Az eset után írunk az egyetemnek, és kérjük az ügy fegyelmi kivizsgálását, amit alá tudunk támasztani ilyen és ilyen tanúkkal vagy videófelvétellel, a beléptető rendszer adataival vagy tűzoltósági jelentéssel.” (PPP konstrukció vezérigazgató)

A vezetőségi interjúkban a hallgatók azonban gyakran úgy tűnnek fel, mint akik éretlenek, felelőtlenek és nem képesek környezetükre megfelelően vigyázni.

„A szülőt kell odább dobni, hogy szerencsétlenül hadd csináljak már egy fényképet legalább, ne anyukát kelljen lefényképezni a fia helyett.” (PPP konstrukció üzemeltetési Igazgató)

„Csináltatott az igazgató egy zártörőt, amivel ugye nem kell, szétrúgjuk az ajtót, hanem eltörjük a zárbetétet, és akkor be tudunk menni a szobába, ha baj van.” (PPP konstrukció biztonsági őr)

Ugyanakkor a felsőoktatási infantilizmus az interjúk tükrében kifejezett üzemeltetési problémákban is manifesztálódik

„Elszaporodik a csótány. Nem vicc. Meg az ágyi poloska, meg ilyenek. A drága hallgató, nem viszi ki a szemetet.” (PPP konstrukció vezérigazgató)

„A legbrutálisabb dolog, amiről én tudok, két vagy három éve történt, itt, ebbe a mosogatóba beleszartak. Arra jöttünk be, hogy mi ez az irdatlan bűdös, és akkor a WC helyett odament. Szóval fertőtlenítés volt. Egy hétig le volt zárva itt minden, s persze el is küldték azonnal azt a gyereket.” (takarítók)

Az üzemeltetés és a szankciókkal sújtható köz- és magántérhasználat számtalan konfliktust generál, és azokon a pontokon, ahol a procedurális formális hatalom kudarcot vall, informális hatalomgyakorlási technikákra és rugalmasságra van szükség. A 'buli', a dohányzóban, a folyosó kiszélesedésekben, a TV szobában vagy az épület előtti téren folyó élet olyan zavaró tényezők, amelyek kedvezőtlenül befolyásolják a professzionális üzemeltetést. Ugyanakkor az izoláltság, a deviancia, az alkohol és a drog okozta stresszcsökkentés is kezelendő probléma az üzemeltetés szempontjára.



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

ból. A kettő közötti érzékeny egyensúly kialakításának igénye számos interjúban azonosítható.

A térhasználatot az eljárási folyamatokra hivatkozó üzenetek vagy felszólítások igazgatják, amelyeket vagy a recepciósook adnak át, vagy az ajtóra kerülnek kifüggesztésre, miközben a vezetők személye sokak számára ismeretlen. A hallgatók változtatási kísérleteit technicista érveléssel visszautasító, de „ahol lehet” megértő egyetemi koordinátor egyértelműen az intézmény arca. A hallgatók a nevelőtanárral, a recepciósokkal és a biztonsági őrökkel találkoznak. A felsővezetők személye azonban nem ismert előttük. Ebben a vezetői struktúrában mindenki másra hivatkozhat. A konfliktusok meglehetősen procedurális alapon oldódnak meg.

A személytelen kommunikáció mellett az egyetemi koordinátor számtalan ponton mutat rugalmasságot vagy gyakorol informális hatalmat. A hölgy, mint egy anya jár-kezel a kollégiumban és beszélget a hallgatókkal, megértő azok folyamatos átköltözési kívánalmaival szemben az év bármely szakaszában, és belátóan adakozik a mosójegyekből. Az intézet a könnyebb üzemeltetés reményében szemet huny a Facebook-on működő belső piac felett, és hallgatólagosan engedélyezi az intézményen belüli áruk szabad forgalmát, valamint díjmentesen a hallgatók rendelkezésére bocsátja a biciklitárolóját és a sportpályáját. A karácsonyfadíszektől a műkörmös szolgáltatásig minden megvásárolható a kollégiumon belül.

„Én amennyire tudom ez nagyon-nagyon felvirágzott és tökéletesen működik. És tényleg a puskától a tüig bármit meg lehet itt venni.” (hallgató)

„Még nagyjából a Facebook generáció előtt kerültem úgy ide, mielőtt így nagyon felfutott volna ez az egész. Előtte még ennyi közösség sem volt, mint ami most van. Tényleg sokkal-sokkal rosszabb volt. Ezért is van mostanában ilyen pozitív véleményem a kollégiumról. Szerintem élhető ez a hely, abszolút.” (hallgató)

A vezérigazgató, az üzemeltetési igazgató és az egyetemi koordinátor az intézményi környezet változását rugalmasan kezelve úgy tekintenek a tradíciókra, a kollégiumi autonómiára, mint amit a kor kényelmi és biztonsági igényei már meghaladtak.

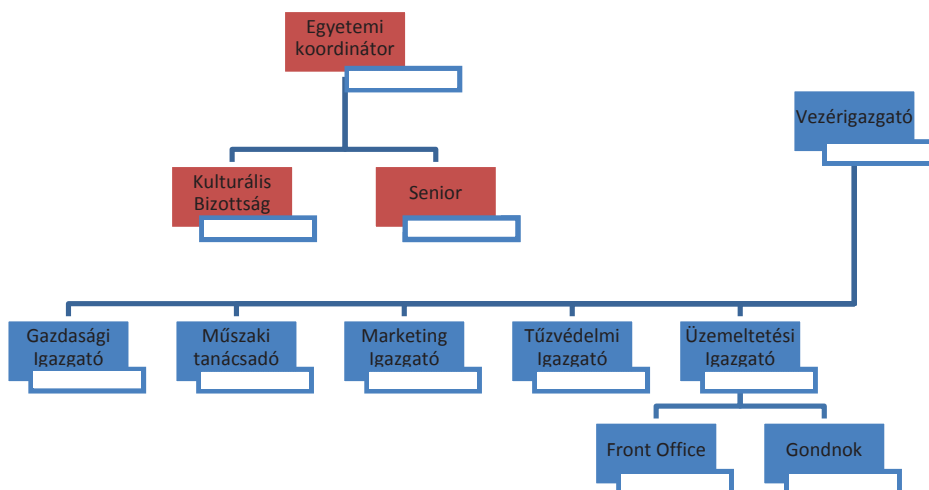
„Azokat a további kulturális kötődéseket, illetve kulturális szálakat az egyetem ebben a kapcsolati rendszerben nem igényelte. Nincs már rá szükség, korábban sem volt rá. Folyamatosan épültek le a kilencvenes évek eleje óta.” (PPP konstrukció logisztikai vezető)

Mindig az üzemeltetés szempontjait szem előtt tartva egy, a vezérigazgató által megálmodott és kialakított szabályzat betartatásán munkálkodnak. Egyben folyamatosan hozzájárulnak e szabályzathoz, többnyire a személyzet visszajelzései alap-

KÖZELKÉP - TANULMÁNYOK

ján szigorítva azokat. A térhasználóknak alig van beleszólásuk a szabályok formálásába, a formális diákönkormányzat pedig elsősorban szervezeti érdekeit figyelembe véve alakítja az üzemeltetés szabályait. A hatalom az üzemeltetés és a biztonság garantálásának érveibe burkolózik. A hatalmi intézkedések láthatatlanok, procedurálisak és az üzemeltetés, a kényelem, a biztonság narratíváiból nyerik legitimitásukat.

1. ábra: A PPP konstrukcióban épült kollégium szervezeti felépítése



Forrás: Saját szerkesztés

Egy pillantást vetve a szervezeti organogramra kitűnik, hogy minden egység más-más logika mentén épül fel, ugyanakkor a funkcionális alapon felépülő horizontális menedzsment lefelé hárítja az üzemeltetés problémáit. A hallgatókkal érintkező biztonsági őrök, recepciósok, takarítók és az egyetemi koordinátor feladatai rendkívül összetettek és nem ritkán ambivalensek. Az egyetemi koordinátor például, aki szervezeti szempontból nem az üzemeltető cég alkalmazottja, felügyeleti, képviselői és koordináló szerepkörével alig összeegyeztethető módon a ház hatékony feltöltéséért felelős. Maga a 'front office' elnevezés is kétértelmű, jelezve, hogy a front office egyrészt a PPP konstrukcióban felépült diákszálló felügyeleti szervének végrehajtó egysége, másrészt a hallgatók igényeit kiszolgáló szerv. A munkakör a hallgatókkal való kapcsolattartástól, a mentálhigiénés funkciók ellátásán át, a kamerák felügyeletéig vagy az igazgatóság döntéseinek végrehajtásáig tart. A feladatok sokszínűségéből adódóan a front office alkalmazottai megpróbálnak lavírozni a szerepek és a felelőségek között. Az a folyamat, mely során a PPP konstrukcióban felépült diákszálló hierarchiájában alul lévő szervek eleget tesznek a hallgatók elszigeteltségéből adódó mentálhigiénés feladatoknak, alapvető a hotel üzemeltethetősége



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

szempontjából, de a hol segítőszolgálati, hol vendéglátói, hol rendfenntartói szerepek közötti kényes egyensúly gyakran felborul.

„A felszólítások kiosztása? Szólok nekik, nyilván lejönnek, és onnantól kezdve bekockulva mondom, hogy legyenek szívesek, olvassák el, aztán írják alá. Akkor jön az a közvetlenség, amit addig megszoktak tőlem. Erről nem adhatok ki semmi információt – mondom. Ennyi, mit mondjak még?” (PPP konstrukció front office munkatársa)

Összességében, az interjúk alapján megkockáztatható az az állítás, hogy a vállaltszerű, rideg üzemeltetési logikát csak annyiban módosítja a hallgatók jelenléte és maga az a tény, hogy egy nevelési intézmény közfunkciót lát el, hogy növekednek a fenntartás költségei, illetve a tér és a tevékenységek leszabályozása több figyelmet igényel. E sajátos közgazdasági modell, mint magas komfort fokozatú szállás, pótolta a felsőoktatási infrastruktúra hiányait, ugyanakkor az adatok alapján az intézmény az ellátatlan közfunkciókat az intézmény számos más szervére hárítja. E ponton felmerülő kérdés, hogy a private-public menedzsmenttel ellentétben, a tereiben, szervezeti struktúrájában, irányultságában más public menedzsment felvállalja-e a fiatal felnőttek szocializációjával együtt járó közfeladatokat.

A TRADICIONÁLISNAK TEKINTHETŐ, DEMOKRATIKUS SZEMLÉLETŰ KOLLÉGIUM

A vizsgált időpontban a PPP konstrukcióban felépült diákszálló tizennyolc oldalas szerződés alapján a HÖK-kel és az egyetemmel sajátos szimbiózisban él, bizonyos funkciók koordinálását a karokkal, míg más funkciókat az egyetem vezetésével együttműködve lát el. A tradicionálisnak tekinthető, demokratikus szemléletű kollégium ezzel szemben független intézményként az önálló egyetemi centrum alá tartozik mint karközi intézmény.

Ebből következően e kollégium terei magukon viselik e centrum tradicionális öntevékeny csoportjainak nyomait. A fotóklub alkotásai fogadnak a recepción, a kollégium múltjáról tekinthető meg kiállítás a hallban. A tömött falújságon érződik a hirdetések sokszínűsége. A biztonsági és portaszolgálatot ellátó diszpécser vezet az igazgatói irodába, ahol közös térben dolgozik a háromtagú vezetőség. A kollégium megnyitja tereit a hallgatói önkormányzatiság számára. Helységet biztosít a HÖK, a Team Academy, a szakkollégium, a Kollégiumi Bizottság irodájának. Önálló rádiója, fotó klubja teremt otthonos miliőt. A nagy múltú egyetemi klubban filmklub és aerobik működik. A kollégium önálló rendezvényeket szervez pl. mikulást, halloween partit és bográcsozást. Ugyanakkor támogatja a közösségek kialakulását jégkorcsolya- és uszodabérlettel, bérelhető biciklikkel és pingpongasztallal. Az épület előtti



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

fedett faépítmény, az esti borozgatások helyszíne. Bár közismert, hogy az emeleten működő korábbi klubszobában sikeresen működő teaház a kamerarendszer bevezetésével, valamint az egyetemi megapartik befogadására alkalmas szórakozóhely megnyitásával párhuzamosan bezárt, a szoba, a Kollégiumi Bizottságon keresztül, továbbra is a hallgatók rendelkezésére áll. A mentálhigiéniai feladatokat ellátó pszichológus hölgy heti rendszerességgel tart itt kézműves foglalkozásokat.

A felújítás folyamatos az intézet életében, és ahogy az egyes szintek felújításra kerülnek, követi őket a rájuk vonatkozó szabályozás. Míg a harmadik szint nem felújított szobáiban a térfoglalás, a tér szimbolikus kisajátítása megengedett, addig a felújított szobákban a bútorok már nem átrendezhetők, a falakra tilos bármit kifüggeszteni. A harminc éve felújításra váró tereket a hallgatók maguk festhetik ki, hozhatnak be bármilyen bútort, vagy saját ízlésük szerint kölcsönözhetnek ki szobafelszerelést. Az első és a hatodik emeleten a magántér kialakítása a PPP konstrukcióban felépült diákszálló rendjéhez hasonlóan korlátozott.

Az első látogatás után a közterek kihasználtsága és sokszínűsége alapján egyértelműnek tűnt a térhasználatban és a kollégiumi életben mutatkozó éles különbség a public és a private-public menedzsment között. A mélyebb interjúelemzés azonban a két menedzsment közti érdekes hasonlóságra is fényt derített.

Míg a PPP konstrukcióban felépült diákszálló interjúiban minden interjúalany reflektál arra a tényre, hogy bámulatosnak tartja azt az új közgazdasági modellt, amit közösen adaptáltak a helyi viszonyokhoz, a tradicionálisnak tekinthető, demokratikus szemléletű kollégium vezetősége normák és értékek szempontjából mutatkozik teljesen homogénnek.

„A felelősség az az igazgatónőé, tehát a döntés az ő kezében van. De mindenben közösen döntünk, miután szinte azonos az értékrendünk meg a véleményünk a dolgokról.” (nevelőtanár)

A PPP konstrukcióban felépült diákszálló vezetői egy professzionálisan üzemeltethető házról álmodnak, ami egy ambivalens jogszabályi környezetben avantgárd szerepet tölt be. Egy olyan közgazdasági konstrukcióról, ami még nem létezett korábban. A magán- és a közszféra, a piaci és az állami szféra összeházasításáról. Ezzel szemben a tradicionálisnak tekinthető, demokratikus szemléletű kollégium vezetője együtt lélegzik a diákvezetőkkel, és mint állam az államban a kollégium mikrovilágát kívánja alakítani.

„A szerződés megadta a vázát, de mindenféle dolgot magunknak kellett felépíteni, kitalálni az egésznek a rendszerét. Hogy fogunk üzemeltetni, hogy fogunk működni vagy együttműködni az egyetemmel. Milyen lesz a hallgatóknak az élete, az, ami konkrétan az épülethez kötődik? Hogy jön be, hogyan tudjuk őt és az ő bajait figyelemmel kíséreni? Nagy agymunka és nagyon szép feladat volt



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

ezt az egészet fejben és valóságban is összerakni.” (PPP konstrukció vezérigazgató)

„Bizonyos tekintetben elégedett vagyok, mert az az álom körvonalazódni látszik, hogy együtt tudunk működni ezekkel a hallgatói szervezetekkel, amiket említettem. A másik az, hogy valamilyen szabályozódás elindult a kollégiumban, ez nekem szintén egy megvalósult álom. Talán ha megfogalmazhatok álmot, akkor az mindenképpen benne van, hogy legyen ennek folytatása. Ezért tartom fontosnak az utánótlás-nevelést.” (PPP konstrukció intézetigazgató)

A kifejezett anyai, nevelői hajlam végigkíséri a narratívát. A vezetőségi interjúkban gyakoriak a többes szám első személyű mondatok, és a nevelői, pedagógiai attitűd végig meghatározó.

„A szülők kilencven százaléka elküldte ide gyermekét, mint ahogy Nyilas Misit elküldték tanulni. Ezért sajnálnám, hogyha bármilyen nevelői funkciót kivennének a kezünkől. A kollégium nem szólhat arról, hogy én csak egy szobát biztosítok.” (intézetigazgató)

Míg a PPP konstrukcióban felépült diákszálló felsővezetősége alig ismert a tradicionálisnak tekinthető, demokratikus szemléletű kollégium intézetigazgatója, híven a kollégium hagyományaihoz, személyében közéleti vitát vált ki. Megítélése ambivalens, ami az interjúk tükrében annak a sokféle eltérő, nevelői, anyai, intézményfejlesztői, vezetői szerepnek köszönhető, amit az igazgató megpróbál betölteni.

Bár a menedzsment alsó szintjei nyitottak az alulról jövő kezdeményezésekkel szemben, e kezdeményezéseknek meg kell felelniük az igazgatóság által gyakorolt normatív szűrőknek.

„Szeretne a kollégium vezetése valamiféle közösségi életet, valami összekovácsoló bulikat, meg rendezvényeket szervezni, de hihetetlen módon belecsúszik azokba az igényekbe, amiket meg egyébként ostoroz.” (hallgató)

„Mondtam az igazgatónőnek, hogy mind a két tábor felől igény van arra, hogy egy retro partit csináljunk. Ezek az igazi kis cigányzenék, erre van igény... Ott össze lehetett volna hozni a hallgatókat meg a tanárokat. Azt mondta, hogy persze, és hogy ismer is egy zenekart, de mégsem lett belőle semmi.” (hallgató)

A vezetőségi interjúkban az öntevékenységnek, az alulról jövő kezdeményezéseknek egy sajátos normatív ideája látszik kirajzolódni. A következőkben hosszabban idézünk egy vezetőségi interjúból, ahol érezhetőek a közművelődést pártoló, domináns narratíva árnyalatai. Ahol megfigyelhető, hogy az először a PPP konstruk-



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

cióban felépülő kollégiumokban bevezetett kamera és beléptetőrendszer átvétele miként írja át az aktív hallgató normáját.

„Először az első és a második emelet került bekamerázásra. Ez azért volt fontos, mert az első emeleten volt egy kis klubszoba, ahol hallgatói rendezvények történtek. Magába a szobába nem került be kamera, de bejáratát, illetve a lépcsőfeljárót meg a liftet figyelte. Előbb-utóbb minden ügy ott csapódott le. Előbb-utóbb a 123-as szobában megtalálható volt minden rendbontó. Ezt most már teljesen átalakítottuk, és továbbra is kulturális jellegű szoba, de már nem mindenki számára hozzáférhető azonnal. Tehát nem az van, hogy mindig nyitva van, és ott mindenfélét lehet csinálni.” (intézetigazgató)

Az interjúrészlet két dologra hívja fel a figyelmünket. Egyfelől az öntevékenység nem alulról szerveződő, kívánatos tevékenység, hanem 'rendbontás', melyből következően létezik egy kívánatos öntevékenység. Ezzel szemben az alulról jövő kreativitást az intézmény üzemeltetési nehézségekre hivatkozva elnyomja. Miként azt korábban bemutattuk, a kézműves szakkör, a hagyományos eseményeken való részvétel és a sport támogatásra talál, ám bármely más aktivitás kivívja a vezetőség rosszallását. Másfelől a közművelődésről a vezetőségi interjúkban kibontakozó ideálkép és viszonyulás szinte semmiben nem tér el az 1984-es kollégiumképtől. A public menedzsment felnőttként és partnerként kezeli a hallgatókat, de kapcsolatai javarészt a kedvezményezett diákvezetőkre terjednek ki. Az igazgatóság majd minden tagja jár-kezel a hallgatók között, elidőzik az éppen bezárandó dohányzóban és monitorozza a Facebookot. Ám a szabályalkotásról szóló szövegrészekből kitűnik, hogy a szabályokat a hallgatók egy rendkívül szűk rétege hozza. Mint ahogy arra a továbbiakban rámutattam, az igazgatóságnak nem sikerül áttörni a hallgatók szűkebb vagy tágabb környezetében a hétköznapi érintkezést meghatározó távolságtartást. A bizalom szűkös jószág marad. Az interjúkban az egyéni életútra való reflexió még a megkérdezett diákvezetők esetében is kifejezett. Ezzel párhuzamosan a kollektív viszonyulás visszaszorul a narratívákban.

„Amit sikerül nekem ebből profitálni – most nem pénzre gondolok – akkor az, hogy azokkal utána tudjak dolgozni, és legyen egy biztosabb alapom, hátterem, nem pénzügyileg, hanem mondjuk úgy társadalmilag.” (kollégiumi bizottsági titkár)

Számukra a közösségi aktivitás a közszolgálati karrierútjuk és jogosultságaik biztosításának módja. A PPP konstrukcióban felépült diákszálló Kulturális Bizottságához hasonlóan a tényleges diákképviselőt a tradicionálisnak tekinthető, demokratikus szemléletű kollégiumi bizottságban is felváltja a karrierút szempontjából többet ígérő kulturális menedzsment. A professzionális rendezvényszervezés során a



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

diákvezetők elhatárolódnak a többi hallgatótól és egyfajta hallgatói arisztokrácia részévé válnak.

„Ha most itt maradunk az egyetemen, akkor az itteni felépítés mind a tanároknál, mind a hallgatók részéről a HÖK-nél vagy a koli biz tekintetében hierarchikus. Azt is mondhatjuk, hogy kollégiumi társadalmon belüli társadalmi felépítés hierarchikus. Itt is vannak vezető személyiségek vannak követők és vannak dolgozók.” (fotóklub vezetője)

Az interjúk tanúsága szerint a diákvezetők azok közül kerülnek ki, akiknek iskolai életútja zavaros és az átlagnál hosszabb. Ennek oka talán az, hogy a hároméves képzés nem segíti elő, hogy a hallgatók identifikálódjanak az intézménnyel, és diákvezetői szerepet töltsenek be. Az idősebb hallgatók történeteiben a felsőoktatási tér gyors átalakulása miatt sokféle cselekvési minta él együtt egyfajta elitista attitűddel.

Fontos megjegyezni, hogy az intézmény igazgatása látható módon e hallgatói arisztokráciát azonosítja a hallgatókkal, melynek következtében az alulról jövő kezdeményezéseket, és a képviseleti demokráciát észrevétlen felváltja a korporatív döntéshozatal.

„A kollégiumi bizottságnak ki magyaráz, az igazgatónő. A kollégiumi bizottság az arra van, hogy igazgatónőnek a pincsi kutyája legyen. Ők a buli kommandósok, hogy ha buli van, akkor nekik kell menni ellenőrizni minket.” (hallgató)

E diákvezetők maguk is az intézménnyel azonosulnak, és elhatárolódnak a gyorsan fluktuálódó diáktársaiktól. Egyben ez a hallgatói 'arisztokrácia' testesíti meg azt a hallgatói ideált, amely leginkább megfelel a vezetői elképzeléseknek. A képviseleti demokrácia szerveinek fokozatos átalakulását egyfajta korporatív érdekszövetséggé kiválóan illusztrálja az alábbi interjúrészlet, ahol a kollégiumi bizottsági titkár nem a hallgatók képviseletéért, hanem az épület fenntartásáért aggódik.

„A fűtéssel nagyon nagy problémák vannak, negyvenhat éves a kollégium. Iszonyat régi. Elintézni ezeket egyáltalán nem könnyű.” (kollégiumi bizottsági titkár)

A tradicionálisnak tekinthető, demokratikus szemléletű kollégiumban felvett interjúk mindvégig a hallgatókról kialakult kép köré szerveződnek. A vezetőségtől a takarítói interjúkig a fiatalokról egy kettős kép alakul ki. Egyfelől önálló, igénytelen fiataloknak tűnnek fel, akiket elsődlegesen a család határoz meg és támogat.

„Kijönnek a családi nevelés dolgai, és azok csúsznak félre, akik nem kaptak szilárd alapokat.” (intézetigazgató)



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

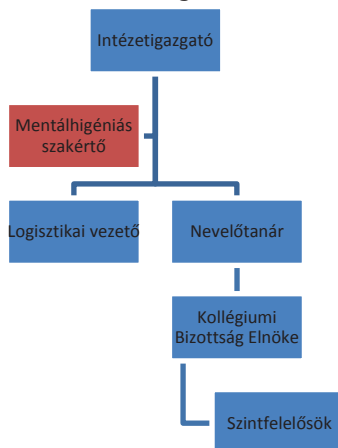
„Amit én szoktam mondani, hogy nagyon sok hallgató üres hátizsákkal jön. Az a bizonyos hátizsák, amit gyermekünk születésekor elkezdünk pakolni, és azt mondjuk, hogy majd, amikor nem fogom a kezét, ott lesz neki a hátizsák. Mindig lesz olyan a hátizsákban, amit elő tud hozni bizonyos élethelyzetekben. Azt mondom, hogy nagyon sok gyereknek ez a hátizsák üres, mert nem tud a helyzetekkel mit kezdeni. Azzal a helyzettel sem tud mit kezdeni, hogy jó, mehetnek, és most azt ihatok, amit akarok, és annyit, amennyit akarok. Nincs benne önkontroll.” (logisztikai vezető)

Az interjúban végigvonul a bulizós, nagyszájú hallgató, aki lenézi a takarítókat, és szolgáltatásként éli meg a kollégiumot, szemben a szerény, jól nevelt, önálló, tisztellettudó gyerekekkel.

„Van, amelyik mindennel dicsekszik, de van olyan gyerek is, amelyik nincs elszállva magától. Szerény, s látszik rajta, hogy másabb témákról is tud beszélgetni.” (takarítók)

Miközben az első típusnál mindig a hallgatóra hárul a felelősség, a második típus a családja miatt olyan amilyen. A gazdag-szegény, lenéző-szerény, felelőtlen szülő-k-jó család dichotómiája egyértelműen kiolvasható az interjúkból. Míg a PPP konstrukcióban épült kollégiumban az üzemeltetés, az épület, a cég kerül a diskurzus fókuszába, addig a tradicionálisnak tekinthető, demokratikus szemléletű kollégiumban a hallgató a teljes menedzsment által osztott egységes, ám tipizált képe fűzi össze a narratívákat.

2. ábra: Tradicionális kollégium szervezeti felépítése



Forrás: Saját szerkesztés



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

A diagramról kivehető, hogy nem egy horizontális feladatorientáció jellemzi a kollégiumi menedzsmentet, hanem egy korban és szemléletmódban eltérő, de értékrendben igazodó hierarchikus szervezetről van szó. A hierarchia csúcsán álló konzervatív vezető megszállottan hisz a szabályok fokozatos szigorítása mellett a kulturális öntevékenység fejlesztésében. A kulturális öntevékenységről azonban meglehetősen normatív, sajátos definíció él a vezetés tagjai között.

Több hétköznapi kommunikációval, kevesebb szerepinkonzisztenciával találkozunk a logisztikai vezető interjújában. Egyértelműen megjelenik az anyai szerepvállalás és a fiatal felnőttek társadalmi háttérét szem előtt tartó gondoskodó üzemeltető. Az egységes igazgatóságot ő a személyes varázsával kívánja kifelé képviselni.

A velük egy légtérben dolgozó, de korban lényegesen fiatalabb nevelőtanár a kollégium intézményi kapcsolatainak széles skálájáért felelős. Személyében átmenetet képez az egyetemi ifjú és a hivatali személy között, akit, mint nevelőtanár megtestesít. Átmenetet képez generációk, történelmi korok és nevelési koncepciók között, és összeköti a Kollégiumi Bizottságot az egyetem vezetésével, a FEKOSZ-szal, saját egykori kollégiumával és a HÖK-kel.

Ugyanakkor a nevelői attitűdben minden vezetőnél megjelennek az igazgatói minták, az értékütközések esetén előforduló 'prédikáció'.

„Megtartottam az erkölcsi prédikációt, és a lányom hívott, hogy hallom milyen prédikációt tartottál. Nem voltam durva, de néha kell őket szembesíteni a dolgokkal, néha kemény vagyok, és ennek mindig híre megy.” (intézetigazgató)

„Sokszor osztom az észet a fiúknak, biztos utálnak is néha érte, vagy azt mondják, hogy inkább kikerülnek, bár azért nem ez a jellemző... Hanem hangosabbat köszönnek másnap.” (logisztikai vezető)

„Amikor a gólyaesküt elmondjuk nekik, mindig hangsúlyozom, hogy a kollégistáknak mindig kell köszönni, bárkinek, akivel a folyosón találkozik.” (kollégiumi bizottsági titkár)

Az interjúk elemzése után úgy tűnik, hogy a formális diákszervezeteken kívüli, alulról szerveződő kreativitást mindkét menedzsment elnyomja. Ráadásul mindkét menedzsment, bár eltérő ideológiai alapon, de ugyanazzal az érveléssel szűkíti az öngazgatás tereit. A fegyelmi intézkedések szigorítását mindkét esetben a komfortfokozat fenntartása vagy növelése, valamint a fiatal felnőttek felelőtlensége magyarázza. Az interjúanyag azt mutatja, hogy a felsőoktatási infantilizmusra adott intézményi válaszként az öntevékenység tere átalakul. Az az informális szocializációs tér, ahol a fiatal felnőttek számára lehetséges lenne az integrálódás a felnőtt világ intézményeibe, folyamatosan szűkül, paradox módon a fiatalok éretlenségére való hivatkozással. Ebben a tekintetben a két intézmény hasonlóan bizonyult.



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

Az intézmények a felsőoktatási infantilizációra hivatkozva hárítják a rájuk háruló közfeladatokat az informális szocializáció más társadalmi intézményeire (család, média). Adataink tehát megerősíteni látszanak Szabó Ildikó korábbi kutatásait, miszerint Magyarországon a formális szocializációs ágensek (iskola, civil szervezetek) visszahúzóódásával kialakuló vákuumban az informális ágensek (politikai aktorok, média, kortárscsoportok stb.) identitásformáló szerepe meghatározó (Fényes – Szabó 2014, Szabó 2000, Szabó 2009, Szabó – Horváth – Marián 1996). Az intézmények és kortárscsoportok szocializációs potenciáljában lényegi hangsúlyeltolódás érzékelhető.

Az interjúrészletek rámutatnak, hogy a public- és a private-public menedzsment lényegi eltérései ellenére számos ponton egymáshoz igazodik. Mindkét intézmény nagyarányú intézmény-átalakítást hajt végre, autoriter módon viszonylag rövid idő alatt, és egyben más szervekre hárítja az általa el nem látott közfunkciókat. Mindközben a közvetlen környezet aktív formálására vonatkozó, alulról jövő kezdeményezések nem találnak meghallgatásra. Bár a PPP konstrukció nem szervesült a felsőoktatási térbe, tőle a kollégiumok vezetése elhatárolódik. Ezzel együtt az üzemeltetés mintái a formális önkormányzatiság szervein – a Hallgatói Önkormányzaton, a FEKOSZON és a Kollégiumi Bizottságon – keresztül átkerülnek a közintézményekbe, és bevezetésükhöz a formális diákönkormányzat legitimációs bázisként szolgál. Egy olyan felsőoktatási környezet alakul ki, ahol a public menedzsment üzemeltetési gyakorlatait nézve öntudatlanul, de sodródik a magánszféra mintái felé. E minták erodálják a public menedzsment cselekvési tervében megfogalmazott célkitűzéseket, és aláássák a vezetés hitelességét. Mindez hozzájárul a hallgatók alacsony részvételi és követési hajlandóságához, és tetten érhető az intézménnyel való identifikáció alacsony szintjében. A diskurzusokban e paradoxonnak direkt és indirekt formái azonosíthatók. Ha kicsit eltekintünk a beszéd közvetlen tárgyától a public- és private-public menedzsment hasonulásának hátterében két tendenciát fedezhetünk fel: a diák-önkormányzatiság és a hatékony legitimáció átalakulását. A következőkben ezt a két szempontot kívánom a diskurzusok tükrében részletesen tárgyalni.

Legitim intézményigazgatás

2006 és 2016 között, a PPP konstrukcióban felépült diákszálló átadása után a PPP konstrukcióban megvalósuló felújításokkal párhuzamosan nemcsak az intézetek rendjében, hanem az intézetek légkörében is lényegi átalakulás történt. A PPP konstrukciók bevezetése két, a felsőoktatást alapjaiban érintő társadalmi folyamattal párhuzamosan zajlott. Egyfelől választ adott a 2011-ben megtorpanó felsőoktatási tömegesedés fokozódó férőhely igényére (Polónyi 2014), másfelől a beruházások egybeestek a Bologna-folyamat 2005-ös bevezetésével. Mindebből az következik, hogy a beruházások egy olyan diszkurzív felsőoktatási térbe illeszkedtek be, ahol a kilenc-



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

venes évek közepe óta a kollégiumi szolgáltatások színvonalával kapcsolatban az egyetemi sajtóban és közvéleményben fokozódott az elégedetlenség², valamint a felsőoktatás öt éves ciklusa átalakult és felgyorsult. A gyors átalakítások, a folyamatos reformok, a terek és a szervezet ismételt átszervezése során a kollégiumvezetés elvesztette hagyományos támogatását. A mindenkori intézményi vezetés legitimációja kérdésessé vált. A háromévenként lecserelődő egyetemi hallgatóság követési és részvételi hajlandóságának kivívása komoly feladat. Tekintve, hogy mind a professzionálisan üzemeltetett „magas színvonalú ház”, mind a „közművelődés, közműveltetés” ideája alapvetően alakítja át a fiatal felnőttek hétköznapi életterét, a hallgatók konszenzuson alapuló együttműködésére vagy a jogi-rationális legitimáció alapján történő igazodására magas az igény.

A legitim szervezeti hatalomgyakorlás széles szakirodalmának ismertetése szétfeszítené e tanulmány kereteit. Elemzésemben hadd utaljak pusztán Habermas mára már klasszikussá vált munkájára, amelyben a szerző a legitimáció késő-kapitalista formáit tanulmányozva felhívja a figyelmet arra, hogy a posztindusztriális társadalmakban a hatalmi döntések autoritív, személyi jogkörre alapuló igazolása megváltozik. Kialakul a jogi-rationális döntések formája, amely a „jogi ráolvasás” és a klasszikus értelmiség szakértői közreműködésén alapul (Habermas 1993). Ahogy azt az interjúk híven tükrözik, az elmúlt két évtizedben a felsőoktatási menedzserializmus kiépülésével párhuzamosan a legitimációnak ez a típusa egyre kifejezettebbé vált. A narratívákból kitűnik, hogy a jogi-rationális legitimáció lehetővé teszi mindkét vizsgált intézmény számára, hogy a döntéshozó szintek függetlenedjenek a felsőoktatás résztvevőinek motivációjától, és az egyetemi hallgatókban egyfajta általánosított jóváhagyási készség alakuljon ki. Fontos azonban kihangsúlyozni, hogy e folyamatok olyan felsőoktatási térbe illeszkednek bele, amelyben a felsőoktatás politikai és az oktatásirányítási diskurzus felülről irányított, gyorsan változó világa a „hatékony” és elszámoltatható menedzsment irányába mozdul el. A millenniumot követő időszakban a teljesség igénye nélkül számos ilyen elem említhető (hallgatói eredményesség európai standardokon alapuló mérése, a benchmark-ok világa, diákhitel, kancellária).

² Ezt a diszkurzív teret szemlélteti néhány a kollégiumról a kilencvenes évek elején az egyetemi folyóiratban megjelent cikk. A folyóirat híradása szerint a kilencvenes években az egyetemi expanzióval és az állami források megvonásával párhuzamosan megjelenik ugyan a kollégiumokban az önkormányzatiság, és a kollégisták érdekképviselete, de az öntevékeny programoknak egyre kisebb pénzügyi háttérrel tud biztosítani az intézmény. A folyóirat a kilencvenes évek elején egy már a nyolcvanas évek végén formálódó, kollégiumi diákkultúra tovább éleséről és letűnéséről számol be. Ezzel szemben a kilencvenes évek második felében megjelenő cikkek már a kollégiumi férőhelyek hiányáról, és azok műszaki állapotának elégtelenségéről adnak hírt. Ennek illusztrálására álljon itt a korszak néhány emblematisz szalagcíme: „Végre valahára költözés az új kollégiumba”, „Hotel, kollégium vödörrel, létrával”, „Meddig bírja még a bauxit beton”. A cikkek bár nyelvezetükben racionálisak és informatívak jellemi őket a szűk témakapcsolás és a sekély ok-tulajdonítás. Az érvelési módjukat dominálja a szűkös központi forrásokra való hivatkozás előkészítve a talajt a diszkurzív térben egyre dominánsabbá váló piaci logikának.



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

HALLGATÓI ÖNKORMÁNYZATISÁG

Az interjúrészek tanúsága szerint úgy tűnik, a vizsgált kollégiumokban a jogi-racionális legitimáció a formális meghallgatási eljárás látszatának fenntartásával, valamint a piacfüggőség kialakításával egészült ki. Fontosnak tartom azonban leszögezni, hogy e folyamatban a vizsgált egyetem vonatkozásában, a kollégiumvezetés mellett a hallgatói önkormányzatiság átalakulásának meghatározó szerepe van.

A hallgatói önkormányzatiság átalakulásával számos hazai szerző foglalkozott (Herczeg 2000, Jancsák 2014, Jancsák – Kátai 2013, Matiscsák 2000, Péntek – Kocsár – Rakobowchuk 2010). Az összegyűjtött érdekvédelmi szervek integrációja, valamint a HÖK-höz kapcsolódó háttérszervek funkcióbővülése az ezredforduló óta felgyorsult, és lényegileg átalakította a kollégiumok felsőoktatási környezetét.

Az egyetem hivatalos lapja híradásai alapján rekonstruálható az a folyamat, mely során a Hallgatói Önkormányzat (HÖK) az egyetem köré szolgáltatási környezetet épített. A HÖK fokozatosan átvette az egyetemi sajtóorgánumokat, illetve a hallgatók szocializációjára alkalmas rendezvényeket, és átalakította a vizsgált egyetem nyilvánosságstruktúráját. Az egyetem köré épülő adminisztratív, munkáltató, rendezvény-szervező vagy képzéseket biztosító szervek az egyetemi miliőbe történő bevezetését az egyetemi média orgánumai segítették. A hallgatói önkormányzat szerepe a hatékonyan legitimálhatóvá tett nyilvánosság mentén kialakuló piacfüggőség megalapozásában kétségtelen.

Továbbá az interjúkból kitűnik, hogy a hallgatói karrier kialakításában a Hallgatói Önkormányzat (HÖK) mintaadónak számít. A hallgatói önkormányzat mintaadó szerepét jól illusztrálja az a tény, hogy majd minden kollégiumban a Kollégiumi Bizottság feladata egyre inkább csak a rendezvényszervezésre korlátozódik. A Hallgatói Önkormányzat a PPP konstrukcióban felépült diákszálló építési folyamatainak is aktív részese volt. Mégis a terek ridegsége, valamint az a tény, hogy röviddel a PPP konstrukcióban felépült diákszálló megalakulása után már nem a Kollégiumi Bizottság felelős a diákjóléért, hanem a Kulturális Bizottság, jelzi, hogy az öngazgatáson alapuló öntevékenységet maga a hallgatói önkormányzatiság sem tartja kívánatosnak. Emellett a kollégiumok életében az érdekvédelmet, a közvetlen környezet formálásának igényét felváltja a rendezvényszervezés.

Az interjúk tükrében elmondható, hogy a Hallgatói Önkormányzat témakonstrukciói az egyetemi nyilvánosság fő orgánumainak manipulálásával mérvadónak tekinthetők a diák-öngazgatás független, a kollégiumokban működő szervei számára is. Az öntevékenység és diák-öngazgatás politikai vetülete háttérbe szorul és helyette az aktív tagok az intézmény kulturális életének megszervezéséért felelősek.

Az interjúanyag azt mutatja, hogy a függetlenségére büszke Kollégiumi Bizottság tagjai sodródnak a magatartás mintáikban, így argumentációs mintáikban is a Hallgatói Önkormányzat felé. Az alábbiakban a Kollégiumi Bizottság titkárával készített interjúból idézek részleteket, amely rámutat a tradicionális kollégiumoknak a Hall-



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

gatói Önkormányzathoz fűződő ambivalens viszonyára. Bár a korruptnak vélt és 'gyűlölt' Hallgatói Önkormányzattól illik elhatárolódní, az alábbi szövegrészlet tanúsága szerint a Kollégiumi Bizottság a Hallgatói Önkormányzattól vesz át mintákat és a HÖK nyomására bezárja a 'kollégiumi élet szívet', a teaházat.

„Nem szeretnék a HÖK-be belefolyni. Ott már szerintem inkább elcsábítja az embert a pénz. Már nem az van, hogy én azért szeretnék Kollégiumi Bizottság titkár lenni, vagy HÖK-ös, hogy példát mutassak, vagy az embereket próbáljam összehozni, próbáljak nekik jó programokat szervezni.” (kollégiumi bizottsági titkár)

„A HÖK választáson urnaőrző voltam, mert megbíztak. Nem tudtunk szavazatot gyűjteni. „Fúj! HÖK-ösökre? Hagyjatok már!”, volt, aki majdnem felrúgta a dobozt, amiben a szavazatok voltak. Egyszerűen gyűlölik a HÖK-ösöket.” (kollégiumi bizottsági titkár)

„Bulik voltak ott igazából, nem teaház volt. (...) A szórakozóhely vezetője megkért minket, legyünk szívesek, zárjuk be ezt a teaházat. Egyébként semmi papír nem volt róla, szóval nem volt túl legális, ezért muszáj volt. (...) Szerintem korrektek voltunk, mert be is zárhattuk volna az egész szobát. Tettünk be kanapét, szőnyeget, kifestettünk. Lehetnek kézműves körök, szoktak ott mindenféle dolgot ragasztgatni, és lehet ott filmet nézni.” (kollégiumi bizottsági titkár)

Ha figyelmesen olvasunk a sorok között, kivehető, hogy bár vívódik az interjúalany, mégis a Hallgatói Önkormányzattól már megszokott „nem volt túl legális, ezért muszáj volt” jogi-rationális legitimációval él érvelésében. Mindeközben tudatosan reflektálatlanul maradnak a szórakozóhely és a teaház üzemeltetése közti érdekellentétek, a Hallgatói Önkormányzat és a tényleges hallgatói önkormányzatiság harca. Kutatásom időpontjában tehát olyan felsőoktatási tér veszi körül a kollégiumokat, amelyben a hallgatói önkormányzatiság formális szervei hatékony piacfüggőséget alakítanak ki. Ezzel párhuzamosan pedig elhalványul a képviseleti demokrácia intézményrendszerének szerepe.

A hatékonyan legitimálóvá tett nyilvánosság a diák-önkormányzatiság tevékenysége nyomán, a formális meghallgatási eljárás látszatának fenntartása mellett lehetővé teszi, hogy az igazgatás instrumentális funkciója függetlenedjen a kollégium polgárainak motivációitól. E hatalomgyakorlási technika az autoriter szabályalkotáshoz nagyobb játékeret biztosít és legitimációs bázisként szolgál. A következőkben elemezve a szabályalkotás, szabálmódosítás folyamatát bemutatjuk, hogy ez a nagyobb játéktér az autoriter hatalomgyakorláshoz hogyan alakul ki és paradox módon hogyan izolálódik környezetétől. Hogyan alakulnak ki azok a vakfoltok, optikai



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

torzítások, amelyek a demokratikus irányultság ellenére ellehetetlenítik a tényleges demokráciát, az alulról történő szerveződést?

LEGITIMÁCIÓ

Habermas utal rá, hogy jogi-rationális legitimáció autoritás nélkül is hatékonyan működik. E hatalomgyakorlási technika az oktatási környezetben a millennium utáni évtizedben az egyes válságkezelési technikák rugalmasabb alkalmazását tette lehetővé. A jogi-rationális legitimáció egyre népszerűbb gyakorlata 2006-ban, a PPP konstrukciók bevezetésekor, az intézmény-átalakítások autoriter formái számára nyitott nagyobb teret. Miként azt az előző fejezetekben már előrebocsátottam, a gyorsan átalakuló felsőoktatási tér instabilitását kihasználva mind a public, mind a private-public menedzsment üzemeltetési és nem a hallgatók életviteléhez igazodó szabályozást sürgetett.

Az intézetirányítás döntéshozói és végrehajtói szintjének eltávolodása, mely együtt jár az autoriter hatalomgyakorlás lehetőségeinek növekedésével, tovább fokozódik – állítja Habermas –, ha a jogi-rationális legitimáció hatékonyan kiegészül másfajta legitimáló technikákkal. Így a felsőoktatásban felmerülő konfliktusok hatékonyan elháríthatókká vagy más területekre átháríthatókká válnak. Ilyen módszer a követési készséget kiváltó szimbólumok elválasztása az igazgatás instrumentális funkcióitól, a hatékonyan legitimálóra tett nyilvánosság témaválasztása, a formális meghallgatási eljárás látszatának fenntartása vagy a piacfüggőség kialakítása. A vizsgált kollégiumokban, adataim szerint, e módszerek alkalmazása eltávolította a menedzsment eltérő szintjeit, és növelte az integrációt az adott szinteken belül.

Alábbiakban rendre megvizsgáljuk, hogy a public menedzsment és a private-public menedzsment e legitimációs technikákkal hogyan él, és miként segíti elő az általános jóváhagyási készség kialakulását az egyes intézményeken belül. Majd bemutatjuk, hogy az önkormányzatiság nevében hatékonyan legitimálóra tett nyilvánosság miként erősíti fel és zsákmányolja ki a meglévő, a hallgatókról élő előítélet-struktúrák pozitív és negatív tartalmait. Milyen viszonyulások tükröződnek, és ezek indoklására milyen érveket használnak a beszélők? Mindez miként vezet oda, hogy az öntevékenység normatív látszata mögött, a vezetés kifejezett irányultsága ellenére, nem a nevelési, hanem az üzemeltetési szempontok nyernek prioritást? A tényleges, alulról szerveződő kreativitásnak nincs sem terepe, sem értelme. E folyamatot a szabályalkotás gyakorlatának mélyebb interjúelemzésével kívánom feltárni, elsősorban arra a kérdésre fókuszálva, hogy a fiatalok éretlenségére való hivatkozás paradox módon miként legitimálja azoknak a tereknek a szűkítését, amelyek erősíthetnék a fiatalok önállóságát, önszerveződését.



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

SZABÁLYALKOTÁS

Az észlelt konfliktusok és szabályok kialakítására vonatkozó szövegrészek azonosítása és elemzése után megkockáztatható az az állítás, miszerint a két menedzsment lényegi eltérései ellenére a hatalomgyakorlás szempontjából sajátos hasonlóságokkal bír. Mindkét vizsgált intézményben az intézetirányítás döntéshozói és végrehajtói szintjének folyamatos eltávolodása érzékelhető. Az üzemeltetési logika térnyerése, a magas színvonalú komfortra és a szolgáltatások színvonalára hivatkozva kibozoghatatlanná teszi a szabályalkotás és a szabályok végrehajtásának gyakorlatát. A világosan definiált folyamatok mögött meglehetősen kusza gyakorlatok azonosíthatók.

A PPP konstrukcióban felépült diákszálló esetében a leszabályozottság a küldetéstudatból adódik. Az autoriter instrumentális igazgatási logikát csak a formális Hallgatói Önkormányzattal való egyeztetési kötelezettség töri meg. A bentlakó hallgatóknak vagy a Kulturális Bizottságnak a szabályok meghozatalában alig van beleszólása.

„Az online vevői elégedettségi vizsgálatoknak minden évben van egy olyan része, hogy mit szeretnél. Egyfajta ötletbörze. Ebből azért igyekszünk lopni, ha magát az üzemeltetés metódusát segíti, akkor mi ezt becsempésszük. Maga az üzemeltetés menetében lévő ésszerűsítéseket megcsináljuk, de vannak olyan kívánságok, ami házirendet vagy egyéb jogszabályt érint.” (PPP konstrukció üzemeltetési igazgató)

Az érvelésből kitűnik a jogi racionális legitimáció, a folyamat komplexitása, a többszörös eljárásrendhez való igazodás, melyben tükröződik az autoritás nélküli üzemeltetési logika. A PPP konstrukcióban felépült diákszálló vezetőségének a jogi-racionális legitimáción alapuló döntései hatékonyan kiegészülnek a piacfüggőség kialakításával és fenntartásával, valamint azzal az üzenettel, hogy a szolgáltatást igénybevevők kivételes helyzetben vannak, és személyes biztonságuk garantálva lesz. A rendszer komplexitásából és a kollégiumi környezet piaci szemléletéből adódóan a hallgatókban fel sem merül, hogy közvetlen életterükhöz nem csak igazodni lehet, hanem lehetséges azt aktívan formálni is. A szabályok kialakítása és bevezetése a kulisszák mögött zajlik, melyet a jogi racionális legitimáció a piaci szemlélethez, a magas szintű szolgáltatáshoz való töretlen ragaszkodás tesz lehetővé.

„A házirend módosításhoz egyértelműen a hallgatói önkormányzat egyetértési joga kell. Ha ezt át akarod vinni, akkor velük kell tárgyalni elsőnek. Elmegyek a HÖK elnökhöz, kérek tőle időpontot, elmondom, hogy beszéljük át hogy mi az, ami számotokra elfogadható. Utána mivel mi központi irányítási



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

egységhez tartozunk, megírom a rektornak, vagy éppen a fejlesztési igazgatóságnak. A következő évi házirendbe a kezdeményezés már így kerül be.” (PPP konstrukció üzemeltetési igazgató)

A szolgáltató szervek egységes arculata a legkisebb kételyt sem hagyja a hallgatókban, hogy ők bármilyen szinten belakhatják vagy formálhatják szűkebb vagy tágabb magánterüket. Esetleg részt vehetnek a köztereken formálódó közéletben. A biztonsági örök járőrözését, a zártörő berendezéseket, az élet folyamatos visszakövethetőségének és dokumentálhatóságának igényét leíró narratívák jelzik a diskurzusokban az általános szintre emelt exkluzivitást és paranoiát. Az alábbi interjúalany szellemes kiszólása kiválóan példázza a biztonságtechnikai megfontolások ambivalens természetét.

„Nem azért alkottuk meg ezeket a szabályokat, nem azért van beléptetőrendszer, mert mi nem akarjuk, hogy más jöjjön ide. Nem. Nekünk egy fontos dolog van. Arra vállalkoztunk, hogy ezeknek az embereknek, mind az anyagi, mind a létbiztonságát megteremtsük, hogy vigyázunk velük... rájuk.” (alkalmazott)

Az új modell által meghonosított közgazdasági konstrukció üzemeltetési és nem életszervezési szempontokat tart elsődlegesnek. A hallgatók intézményi életvezetésében passzivitást és piacfüggőséget alakít ki, és az élet szinte folytonos elszámoltathatósága folytán tudatos térhasználatra nevel. A hallgatók biztonságának biztosítása, mint gyakran hangoztatott érv, általános bizonytalanságot és bizalomhiányt szül a kollégiumi miliőben.

A következőkben olyan interjúrészleteket idézek, amelyek bemutatják, hogy a private-public menedzsment rideg leszabályozottságával szemben az intézményi magánélet leszabályozásának gyakorlatában a diák-önigazgatására büszke public menedzsment mennyiben más. A jogi-rationális legitimáció miként honosodik meg a közéletiségére méltán büszke intézményben?

A sajtóságok azonosítása érdekében megvizsgáltam minden olyan szövegrészt, amelyben a beszélő a 2006 és 2012 közötti időszakban hozott intézkedések bevezetéséről tesz említést. Külön figyelmet fordítottam arra, hogy az intézkedések elfogadása mennyire széles konszenzuson alapult. Az adatok elemzése után úgy tűnik, hogy a döntéshozói és a végrehajtói igazgatási szint fokozatos távolodása mögött egy ambivalens narratíva azonosítható, amely végigkíséri a vezetőségi interjúkat a tradicionálisnak tekinthető, demokratikus szemléletű kollégiumban. E narratíva sajtóssága, hogy egy autoriter irányítási irányultság mélyen beágyazott egy toleráns, jövőorientált, pedagógiai diskurzusba. A kifejezetten demokrata igazgatóság interjúiban meg-megjelennek az autoriter elemek.



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

„[A szabályokat] nem érzik tehernek. Tehát tulajdonképpen biztonságban érzik magukat a hallgatók akkor, hogyha vannak szabályok és keretek. Azt gondolom, hogy ez mindenképpen egy biztonságot ad nekik.” (intézetigazgató)

„Azt gondolom, hogy a hallgatók elvárják a szabályokat és be is tartják. Annyit tartanak be, amennyit elvárunk.” (intézetigazgató)

A szabályalkotás folyamatában a közművelődés szűk, normatív megközelítése és a bipoláris szerény, jól-nevelttel szemben önálló, nagyképű hallgatókép egy olyan pedagógiai diskurzust alakít ki, ami elfedi az autoriter megnyilvánulásokat. A hallgatók éretlensége, felelőtlensége, stabilitás utáni vágya, a PPP konstrukcióban felépült diákszállóhoz hasonlóan biztos támpont a kollégium rendjének autoriter átalkításához. Ám érdemes követni a narratívát, hogy feltárjuk a beszélő szemszögéből a demokratikus-autoriter attitűdök váltakozásának természetét a szabályok meghozatalakor. Érdekes megfigyelni, a demokratikus struktúrában miként nyílik egyre nagyobb játéktér az autoriter intézetigazgatás számára.

„A beléptetőrendszer volt legutóbb, ami ilyen teljesen új volt. Annak a szabályzat-megalkotását, azt már mi csináltuk. Emlékszem rá, mert elég nehéz volt, hogy mit is kell leszabályozni. Idegen volt ez. Olyan kollégiumokat kerestünk meg, ahol már működik ez, kikértük a tapasztalataikat. Akkor abból gyúrtunk egy olyat, ami a mi kollégiumunkra is ráhúzható. Én úgy gondolom, hogy egy nagyon rugalmas szabályt sikerült összeállítani, ami jól szolgálja azt, amire ki találtuk.” (intézetigazgató)

„Vegyük alapnak például, hogy egyetlenegy dolog volt, amit adoptáltunk a PPP hotelből. Éjjéligen lehetnek bent a hallgatók, és nagyon sokszor előfordult, hogy nem mentek el éjjéligen. Rosszabb esetben még egy órakor is bent voltak. (...) Akkor leültünk a hallgatókkal, és megkérdeztük tőlük, hogy szerintük mi lehet a megoldás erre. Azt mondták akkor, hogy most még nem tudják, de összeülnek, beszélgetnek a többiekkel és kitalálják. Akkor született egy konkrét javaslat, terv, ami gyakorlatilag be is került a kollégiumi szabályzatok közé. Ebben benne volt az, hogy amennyiben a hallgató nem megy ki határidőre, akkor az egy éjszakai itt alvósos szállásdíjat ki kell fizettetni vele.” (intézetigazgató)

Bár kezdetben felmerül a kérdés, hogy 'mit is kéne leszabályozni', a szabályok a kollégiumvezetés és a Kollégiumi Bizottság együttműködéseként alakulnak, hosszú küzdelem árán születnek meg, figyelembe véve a felsőoktatási környezet mintáit.

A fenti interjúrészek tanúsága szerint a PPP konstrukcióban felépült diákszállótól pusztán 'egyetlen dolgot adoptáltak', míg más szabályok esetében megkerestek 'olyan kollégiumokat, ahol ez már működik'. Ami a mintákat illeti, az elmondott tör-



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

ténetekből kitűnik, hogy a minták nem annyira a kollégiumi vezetőség között cserélődnek, hanem a hallgatói elit közvetíti azokat. Sőt, az igazgatóság meglehetősen kételkedve fogadja az új kollégiumi modellt. A formális meghallgatási eljárás jelentőségének csökkenésével párhuzamosan úgy tűnik, a diák-önkormányzatiság a minták átvételében és diszkurzív beágyazásában játszik meghatározó szerepet.

Az interjúrészletek igazi demokratikus küzdelmet mutatnak be egy-egy szabály kialakításánál. Az egyetlen szépséghiba, hogy a demokratikus egyeztetés eredménye minden esetben majdnem tökéletesen tükrözi a PPP konstrukcióban felépült diák-szálló üzemeltetési mintáit. Az elmesélt történetekben a hosszas demokratikus küzdelemnek az eredménye nagyon kis variációktól eltekintve ugyanaz, mint amit a PPP konstrukcióban felújított intézetekben minden demokratikus egyeztetés nélkül bevezettek. E tényre érdekes módon a vezetőség nem reflektál. Igyekszik fenntartani a formális meghallgatási eljárások látszatát, és eltekint attól a tényről, hogy a hallgatói öngazgatás, a kollégiumi bizottság szerepe a jogi-racionális legitimáció mintáinak átvétele és diszkurzív beágyazása.

A nevelőtanárral, egykori kollégiumi bizottsági titkárral és a Kollégiumi Bizottsággal felvett interjúk rávilágítanak, hogy a Kollégiumi Bizottság beágyazza azt a folyamatot, mely során a döntéshozó szintek függetlenednek a felsőoktatás résztvevőinek motivációjától, amely által a felmerülő konfliktusok hatékonyan elháríthatók vagy más területekre átháríthatók. Az intézetigazgató a beléptetőrendszer és a kamerák bevezetésénél kiemeli a diákvezetők segítségét:

„Egyáltalán beszélgettek, és beszéltette a hallgatókat, és maguk azt fogalmazták meg, ami egyébként a szabályban is benne volt.” (intézetigazgató)

A Kollégiumi Bizottság asszisztál a menedzsment eltérő döntéshozói és végrehajtoi szintjeinek eltávolításában, másrészt növeli az integrációt az adott szinteken belül. A következőkben egy olyan interjú idézetek bővebben, ami a Kollégiumi Bizottság titkárával készült, és ami kiválóan illusztrálja a nosztalgikus közösségideált, az erőteljes nevelői attitűdöt valamint a szabályokat illető ambivalens állásfoglalást.

„Régen, nagyon régen, amikor öt éves volt ez a képzés, akkor úgy volt, hogy a szobák ajtaja tárva nyitva volt. Kamerák még nem voltak, akkor az (az interjúalany által említett intézménynév, szerző által törölve) a kollégium volt a szíve. Ide jött mindenki, buliztak, puskát írtak, nyomtatták, itt vágták ki, tanultak fent a szobában. Olyan élet volt, hogy nem tudom elmondani! Aztán jött a beléptető- és a kamerarendszer, olyan szabályokkal, amelyek tényleg kellettek. Egyébként a mostani hallgatók szeretnek rongálni. Úgy élnek – nem is tudom –, igénytelenül, a mosdókat is igénytelenül használják, régen nem volt ezzel probléma. Ha volt egy negyedéves, és olyan rosszul volt, hogy behányt a folyosóra, akkor azt nagyon részegen még feltakarította. Most behánynak, mit



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

tudom én, amit el tudsz képzelni, a legdurvábbak. Nem volt lopás, mindenki mindenkit ismert a kollégiumban, olyan volt, mint egy kis falu.” (kollégiumi bizottsági titkár)

A fenti interjúrészlet szemlélteti az intézményben honos és a hallgatói önkormányzatiság által közvetített minták összeütközését. Több példa található arra, hogy a hagyományos öngazgatás folytatandó, a közösség ideája kívánatos, ugyanakkor a történetek, mint egy letűnt korszak mementói tűnnek elő a Kollégiumi Bizottság titkárának emlékezetéből. A diskurzus azonban észrevétlenül és reflektálatlanul átcsúszik a mostani hallgatókra, akik 'szeretnek rongálni' és igénytelenek. Bár az interjúalany szerint a beléptető- és kamerarendszer, 'amik tényleg kellettek', jelentették a kezdetét a végnek. Az ideális együttélést, a nosztalgikus idillt az intézményen kívüli tényezőkkel hozza összefüggésbe, a hallgatók otthonról hozott szokásaival. A szabályozottság és az öngazgatás hiánya soha sincs egymás mellé állítva. Ez a mintázat azonosítható számos vezetőségi interjúban a kollégiumi bizottsági titkártól a nevelőtanáron át a logisztikai vezetőig. A public menedzsment átveszi a PPP konstrukciók által meghonosított hatékony üzemeltetési mintákat. A szabályok bevezetésének szükségességét, a kollégiumi rend átalakítását a hallgatók megbízhatatlanságával, infantilizmusával magyarázza, ugyanakkor a private-public menedzsmenthez hasonlóan figyelmen kívül hagyja a humán tényezőket nem mérlegelő üzemeltetés következményeit. Nem reflektál arra a tényre, hogy szűkül az oly kívánatos önrendelkezés tere.

Fontos azonban megjegyezni, hogy mindez egy átmenet része, melyben a legtöbb résztvevő jóindulatú demokrata, és számos szabály születik a klasszikus demokrácia szabályai szerint.

„Történt valami szabálysértés, valami extrémítás, de már nem tudom, hogy micsoda. Aztán megbeszélték a kuli igazgatóságon, hogy mi lesz ezzel kapcsolatosan, egyeztettek a kolbizzel. Gyakorlatilag ez nagyon korrektül alakult, és hoztak egy új szabályt.” (mentálhigiénés szakértő)

Az egymásra rakódó gyakorlatokból és narratívákból kivehető, hogy bár kritikus hangok léteznek, és az intézetigazgató maga is megemlíti kritikus reakciókat, a felsőoktatási környezet „sikeres” üzemeltetési mintái ellehetetlenítik az üzemeltetés szempontjából kevésbé hatékony demokratikus gyakorlatot.

„Mindenhol megy az ellenkezés először. Itt (az interjúalany által említett intézménynév, szerző által törölve) a beléptetőrendszert stílusosan karámnak, meg csillagkapunak nevezték.” (intézetigazgató)



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

A diákönkormányzat munkája és a hallgatók gyors fluktuációja miatt az intézkedések bevezetése azonban alig talál ellenállásra, és nem vív ki különösebb figyelmet.

Összességében elmondható, hogy a hallgatói önkormányzatiság átalakulása és a hatékony üzemeltetésre való mind nagyobb igény következtében olyan strukturális erőterbe kerültek a kollégiumok, amelyben a privát szféra logikája piacfüggőséget alakít ki és hatékonyan formálja saját képére a közszférát. A PPP konstrukció a felsőoktatási kollégiumok diszkurzív terébe nem szervesül, de egyértelműen megjelenik a fizikai és szociális tér struktúráiban. Miközben vagy nem létezik vagy ellenséges a PPP konstrukciókról szóló közbeszéd. A szolgáltatásorientáltság, a piaci logika, az elszámoltathatóság rendre megjelenik a kollégiumokban és átformálja a fizikai, majd a szociális teret. A demokráciájára büszke kollégium olyan strukturális viszonyok közé kerül, ahol egyértelműen sodródik nyíltan felvállalt stratégiai céljaival elmentéses irányba. E strukturális nyomásra adott intézményi válasz hatására kivethető egy ambivalens térszervezés és diskurzus. A hagyományait ápoló intézmény fontosnak érzi, hogy integrálja az első generációs értelmiségi hallgatókat az egyetem világába, ugyanakkor e közfunkciót csak korlátozottan képes ellátni. Egyfelől a magánszféra mintáinak prioritásai, a 'tisztá, átlátható' tér, a könnyebb és biztonságosabb üzemeltetés, másfelől a szűkös hallgatókép és az öntevékenység normája lehetetleníti el e funkciók ellátását. A demokratikus működésben megjelenő autoriter elemek a reflexió és a bizalom hiánya miatt ambivalens szerepazonosulásokhoz vezetnek. A kollégium a múlthoz hasonló közéleti szerepet az interjúk tükrében nem képes betölteni. A vizsgált intézmények a hallgatókat a felsőoktatás szolgáltatásainak hotelszerű igénybevételére szocializálják. Ezért nem tekinthető meglepőnek a hallgatók alacsony intézményi azonosulása és részvételi hajlandósága a magán- és köztér kialakításában.

Konklúzió

Egy új modellt jelent meg a felsőoktatási térben, amely üzemszerűen, vállalati mentalitással működik. Annak érdekében, hogy feltárjuk, hogy az új modell hogyan illeszkedik a felsőoktatási környezet fizikai, intézményi és diszkurzív terébe, két, lényegileg eltérő menedzsmentkultúrát elemeztünk. A kutatás azokra a diszkurzusokra és kulturális mintákra irányult, amelyek a két menedzsment közötti lényegi hasonlóságokat és eltéréseket magyarázhatják. Elsősorban arra voltam kíváncsi, hogy miként oszlanak meg a felsőoktatásban megjelenő közfunkciók kockázatai. Melyik fél vállalja fel a felsőoktatásban ellátandó közfeladatokat?

A felsőoktatási infantilizációra az egyetemi szervek közül sem a public menedzsmenttel, sem a private-public menedzsmenttel működő intézmények nem adtak választ. A 'kisgyermek', az 'iskolás' és a 'felnőtt' szerepek és szituációk között való ingadozás olyan viselkedésmintát alakít ki, amely egyszerűen értelmezhetetlen az'inté-



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

zetigazgatás' kontextusában. Mindkét intézmény, bár más-más logika mentén, hárítja a rá háruló közfeladatokat. A private-public menedzsment az üzemeltetés alsóbb szintjein dolgozó munkatársakat terheli túl a munkakörében nem szereplő, de a problémamentes üzemeléshez elkerülhetetlen „nevelési” feladatokkal, illetve a vezetés a térszervezéssel, a jogi-racionális legitimáció hatalomgyakorlási technikáival igazgat. A public menedzsment a szűkebb vagy tágabb felsőoktatási környezetre hárítja a felsőoktatási infantilizáció terheit: a karokra, a digitálisan szerveződő kortárs csoportokra és a családra.

A szüntelen felújítás és térrekonstrukció kézenfekvővé teszi a „sikeres” minták bevezetését, a kollégium hagyományainak és rendjének felülírását. Mindeközben a publicmenedzsment hagyományos legitimációs bázisa átalakul. A közművelődést pártoló domináns diskurzus ellenére a kollégiumvezetés függetlenedik hallgatóinak motivációjától. Mindez oda vezet, hogy az öntevékenység egy adott hallgatóképhez illeszthető szűkös definícióján kívül az alulról szerveződő kreativitás és öngazgatás nem kap megfelelő támogatást. A vizsgált közintézményben, a public menedzsment kifejezett nevelési irányultsága ellenére nem a hallgatók életvezetéséhez igazodó, hanem egyre inkább a professzionális üzemeltetést segítő intézkedések nyerne prioritást.

A kollégium mint intézményi magántér az iskolai életút utolsó állomásaként a fiatal felnőttek állampolgári szocializációjának meghatározó felsőoktatási színtere. Az adatok tükrében úgy tűnik, hogy e színtér állampolgári szocializációs potenciálja gyengül. Úgy tűnik, hogy a felsőoktatási kultúra egy eleme, a hallgatói öntevékenységet szorgalmazó, a közösségfejlesztés mellett elkötelezett kollégium eltűnőben van.

Irodalom

- Bing, L. – Akintoye, A. – Edwards, P. J., – Hardcastle, C. (2005): The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK. In: *International Journal of Project Management*, 23(1): 25–35.
- Csákó, M. (2012a): Állampolgári nevelés átellenes partokon. In: *Educatio(R)*, 21(2): 341–350.
- Csákó, M. (2012b): Iskola – tanuló – család: szerelmi háromszög? In: *Educatio(R)*, 21(4): 658–665.
- Csákó, M. (2014): Családi emlékezet és történelem. In: *Socio.hu*, 4(1): 81–107.
- Danesi, M. (2003): *Forever young: the “teen-aging” of modern culture*. Toronto, Toronto.
- Fényes, H. – Szabó, I. (szerk.) (2014): *Campus-lét a Debreceni Egyetemen: ifjúság-szociológiai tanulmányok*. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen.



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

- Gábor, K. (szerk.) (1993): *Civilizációs korszakváltás és ifjúság: a kelet- és nyugat-európai ifjúság kulturális mintái*. Miniszterelnöki Hiv. Ifj. Koordinációs Titkárság, Szeged.
- Gábor, K. – Dodeler, A. – Pató, E. (szerk.) (2000): *A középosztály szigete. Belvedere Meridionale*, Szeged.
- Gáll, E. (1999): *A terjeszkedő felelőtlenség*. In: *Korunk*, 3(2): 91–98.
- Gulyás, C. (2006): *A PPP konstrukció magyar jogi hátteréről*. In: *Gazdaság És Jog*, 14(5): 11–14.
- Habermas, J. (1993): *A társadalmi nyilvánosság szerkezetváltozása: Vizsgálódások a polgári társadalom egy kategóriájával kapcsolatban*. Osiris, Budapest.
- Herczeg, B. (2000): *A hallgatói önkormányzatok első 12 éve*. In: *Magyar Felsőoktatás*, (7): 59–60.
- Jancsák, C. (2014): *Student Self-governance in Hungary in the New Millennium: Advocacy, Organisation, Entrepreneurship in the Higher Education Supermarket*. In: *Belvedere Meridionale*, 26(4): 64–80.
- Jancsák, C., – Kátai, G. (2013): *Youth Services Participation of Youth – Youth Policy in Hungary*. In: *Belvedere Meridionale*, 25(4), 88–100.
- Kádár, K., & Kozma, G. (2011): *Az egykori szovjet katonai területek funkcióváltása Debrecenben*. In: *Tér És Társadalom*, 25(2), 164–179.
- Kiss, V. (2006): *A hunédzser : A huszonévesek világa és a modern kapitalizmus ideológiai fordulata*. In: *Kultúra És Közösség*, 10(2): 77–88.
- Matiscsák, A. (2000): *A hallgatói önkormányzat kialakulása és szerepvállalása a kilencvenes években*. In: *Educatio(R)*, 9(1): 173–179.
- Pataki, G. (2012): *Magány és társas élet a Debreceni Egyetem kollégiumaiban*. In: *Dusa Á. –Kovacs K. – Márkus Zs. – Nyüsti Sz. (szerk.):Egyetemi élethelyzetek I-II. Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen: 37–55*.
- Pataki, G. (2013): *Narrative Stimulating Cubes : a Qualitative Method for Analyzing the Nature of Democratic Culture among Hungarian*. In: *Rievew of Sociology*, 24(4): 4–34.
- Péntek, E. – Kocsár Judit, B. – Rakobowchuk, G. A. (2010): *Kari körkérdés 2.0. Hallgatói vélemények a kari közletről és a Hallgatói Önkormányzat munkájáról*. In: *Acta Sociologica : Pécsi Szociológiai Szemle : Szociológiai Tudományos Szemle*, 3(1): 36–53.
- Polónyi, I. (2014): *Régi, új felsőoktatási expanzió*. In: *Educatio*, 23(2): 1–21.
- Ritzer, G. (2015): *The McDonaldization of society*. SAGE, Los Angeles.
- Rogers, M. F. (1999): *Barbie culture*. Thousand Oaks, California.



KÖZELKÉP – TANULMÁNYOK

- Szabó, I. (2000): A pártállam gyermekei: tanulmányok a magyar politikai szocializációról. Hatodik Síp Alapítvány, Budapest.
- Szabó, I. (2009): Nemzet és szocializáció: a politika szerepe az identitások formálódásában Magyarországon 1867-2006. L'Harmattan Kiadó, Budapest.
- Szabó, I.– Antal, Ö. (1998): Tizenévesek állampolgári kultúrája. Minoritás Alapítvány, Budapest.
- Szabó, I., & Antal, Ö. (2001): Magyar középiskolások politikai világképe és euro-regionális tudata. In: Simon J. (szerk.): Ezredvégi értelmezések : demokráciáról, politikai kultúráról, bal- és jobboldalról. Villányi Úti Konferenciaközpont és Szabadegyetem Alapítvány, Budapest.
- Szabó, I. – Horváth, Á. – Marián, B. (1996): Főiskolások állampolgári kultúrája. Budapest: MTA PTI Etnoregionális Kutatóközpont, Budapest.
- Varga, J. (2013a): Kollégiumok PPP-ben: lesznek vagy vesznek? In: Horváth M. Tamás (szerk.), Jelenségek a városi kormányzás köréből. Dialóg Campus, Pécs: 45–62.
- Wodak, R.– Meyer, M. (szerk.). (2009): Methods for Critical Discourse Analysis. SAGE, London.
- Yescombe, E. R. (2010): Public-private partnerships : principles of policy and finance. Elsevier, Amsterdam.