

Interjú Dr. Maruzsa Zoltán felsőoktatásért felelős helyettes államtitkárral

■ Maruzsa Zoltán (1977) történész, felsőoktatásért felelős helyettes államtitkár. Az Eötvös Loránd Tudományegyetem Bölcsészettudományi Karának történész szakát 2001-ben, majd politikaelmélet, valamint német nyelv és irodalom szakjait 2002-ben végezte el, ezt követően történettudományból szerzett tudományos fokozatot 2005-ben. 2003 és 2006 között először főiskolai tanársegédként, majd 2006–2011-ig főiskolai adjunktusként az Eötvös József Főiskolán tanított. Az ELTE BTK Történeti Intézetének megbízott előadója volt, majd 2008-tól kezdve az ELTE BTK egyetemi adjunktusa. 2012 óta az Emberi Erőforrások Minisztériumának felsőoktatásért felelős helyettes államtitkára. ■



Dr. Maruzsa Zoltán

Felsőoktatási Műhely: *A korábban bejelentett előkészületeket és az új felsőoktatási koncepció mai állását hogyan foglalná össze?*

Maruzsa Zoltán: Tavaly önálló államtitkárság alakult a felsőoktatási szakterület irányítására, akkor elindult egy stratégiaalkotó munka. Az világos volt, hogy ha ezt nem sikerül lezárni tavaly ősszel, akkor a választások előtt egy-két hónappal már nem kerül a kormány napirendjére. A korábbi, nagy időnyomás alatt kialakított változatot ki kellett egészíteni, módosítani. Ennek a munkának a fonalát vette fel a választások után új szerkezetben, új kollégákkal erősödve az államtitkárság.

FeMű: *Mi a legfontosabb egy-két pont, ami megmarad a korábbi koncepcióból és mi az, amivel kiegészül, változik?*

M.Z.: Az EFOP programot megalapozó egyes részei nem változtak, hiszen ez egy hosszabb, az Unióval való egyeztetési folyamat eredményét tükrözi. A képzések minőségével, minőségbiztosításával kapcsolatos elemek is lényegében a tavalyi formában maradnak, ha a MAB-bal és az európai minőségbiztosítási fórumokkal lezárulnak a tárgyalások. A kormány kiegészítéseket várt viszont a felvételit, illetve a szakok munkaerő piaci igényekhez kapcsolását érintő részekhez. A diplomás pályakövetésben például biztosan érdemi többletet kell nyújtanunk. Számos új kérdést vetettünk fel és új megközelítésmódot alkalmaztunk. Az anyag összességében is alakulóban van, a kerekasztal más témákkal is kiegészítheti. Ilyen lehet a hallgatói felelősség, a hallgatói önkormányzatiság esetleges újraszabályozásának a kérdése is.

FeMú: *Hogyan látja ma a felsőoktatási intézmények szerepét Magyarországon? Felsőoktatás-kutatók – a FEMŰ-ben is – elemzik a szolgáltatói szerepüket, felelősségüket az esélyteremtésben, a lokális környezetükre gyakorolt hatásukat is, sok más funkciójukkal együtt.*

M.Z.: Nyilván a legfontosabb a felsőfokú képzések biztosítása, egy modern társadalom fenntartásához, működtetéséhez, fejlesztéséhez elengedhetetlen szakemberigény kielégítése. Alapvetően ezzel a funkciójával foglalkozunk itt az államtitkárságon. Ezen túl, természetesen mi is látjuk és figyelembe is vesszük, hogy számos más funkciója is van az intézményeknek. Van egy gazdaságfejlesztő, gazdaságélénkítő funkciója, amely szorosan véve ugyan nem a mi feladatkörünk, de erre tekintettel kell lennünk. A kormányon belül, a nemzetgazdasági tárcától adott esetben eljutnak hozzánk is olyan jelzések, amelyek egyes szakok esetén problémákat, másik szakok esetében igényeket,

kapacitásbővítéseket jeleznek. A gazdasági szereplők ugyanígy megkeresik a felsőoktatásért felelős államtitkárságot, éppen most a MOL fordult hozzánk, egy angol nyelvű speciális olajmérnök mesterképzésre vonatkozó javaslattal. A gazdaságfejlesztés célja nem hanyagolható el, ehhez szoros együttműködés kell intézmények, gazdaság és a kormányon belül a tárcák között is.

Ezen túl fontos a regionális munkáltatói szerepük is, hiszen egy intézmény köré jelentős vállalalkozói kör épül, a környékén lévő könyvesbolttól a büfén át a sportszolgáltatásokig. Egy adott város mobilitásában is fontos szerepe van a felsőoktatási intézményeknek. Ettől a funkciótól is nehéz eltekinteni, és talán ez adja a magyar felsőoktatás sok telephellyel működő, széttagolt jellegét is. Ha csak a kapacitásokat néznénk és azt, hogy mi érhető el a 6 legnagyobb intézményben, akkor valószínűleg be is férne ezekbe minden hallgató. De ezzel hihetetlen mennyiségű érték, kolléga, infrastruktúra és tehetség veszne el. Az is jól látszik, hogy a társadalom egy rétege nem elég mobilis ahhoz, hogy elmenjen 100 km-re tanulni. A kisebb vidéki intézményekben is meg kell bolygatni ugyanakkor azokat a képzéseket, amelyekre nincs igény, fenntartani a képzési helyek, telephelyek rendszerét kell. Az hogy e fölött milyen címer, zászló és szerkezet van, az egy külön kérdés.

FeMú: *Úgy tűnik, hogy a felsőoktatás-irányítás aktívabb közvetítőként lép fel a gazdaság és a felsőoktatás között. Erre valószínűleg szükség is van, mert hagyományosan a magyar felsőoktatás kicsit akadémikus irányultságú, nem nagyon kommunikál a saját szféráján kívül. Korábban az intézményeket felügyelő gazdasági tanácsokat tervezték ilyen célból, ám azok kevés hatással voltak a felsőoktatási intézményekre. Más*

változtatás akár az intézményrendszerben, akár működő folyamatokban erősítheti-e ezt a kapcsolatot, találtak-e erre új formákat?

M.Z.: Arról, hogy ennek a szabályozása, koncepciója pontosan hogyan alakul, természetesen a kerekasztal iránymutatását, döntését nem előlegezném meg. Az államtitkárságunk attitűdjét viszont örömmel kifejezem. Valóban úgy látjuk, hogy érdemes dinamizálni a gazdasággal való kapcsolatokat. Ebben egyébként történt egyfajta irányváltás, legalábbis az intézmények többségében. A fél világ felsőoktatását egyébként is jellemzi a régi dilemma, hogy az akadémikus jelleget vagy a gyakorlatit kell-e erősíteni. Az biztos, hogy ha gazdaságfejlesztő funkciót is szeretnénk a magyar felsőoktatásnak adni, akkor ezt nem lehet megtenni egy bezárkózott modellel. Nem csak a képzési és kimeneti követelmények szintjén, hanem bizony tanterv, tanóra szintjén is érdemes azokra a tartalmakra fókuszálni, amelyeket a gazdasági szereplők megfogalmaznak, hiszen a hallgatók döntő többségét a munkaerőpiacra képezzük.

Természetesen szabályozási feladat is generálódik ebből. Az Informatikai Vállalkozások Szövetsége például megkeresett minket még tavaly tavasszal, hogy az informatikai képzési terület szakjai kapcsán milyen változtatásokat tartanának szükségesnek. Leültünk velük, átbeszéltük, hogy mi az, ami kezelhető és mi az, ami nem kezelhető. Leültünk külön a Magyar Rektori Konferencia Informatikai Szakbizottságával, ott is áttekintettük ennek a tartalmi részeit. Utána összeültünk közösen, és a vége az lett, hogy idén tavasszal, amikor módosítottuk a képzési és kimeneti követelményeket tartalmazó miniszteri rendeletet, akkor az informatikai képzési terület szakjainál számos módosítást, pontosítást, kiegészítést vezettünk át, amelyeket az informatikai szakma, mint az egyik egyébként legdinamikusabban változó,

fejlődő szakma szükségesnek tartott. Ez persze nem jelenti azt, hogyha egy cég az ő saját, speciális, egyéni problémájával idejön, akkor emiatt egy egész képzési szerkezetet hajlandók lennének felrúgni, de nem lehetünk elzárkózók az együttműködéstől.

A világban mindenhol kulcskérdés a külső források behozatala a felsőoktatásba, ami javítja a versenyképességet. A modernizálás és a gyakorlatban is hasznosítható tudás ígértét adják ezek az együttműködések, nem csak nálunk, mindenütt. Ebből a trendből kimaradni nem érdemes.

FeMű: *Ehhez kapcsolódik a duális képzéssel kapcsolatos javaslat is?*

M.Z.: Így van. Ezt nagyon sokáig az oktatásirányítás úgy kezelte, még az én két évvel ezelőtti kinevezésemkor is, hogy lehet csinálni most is duális képzést, hiszen az intézményt a tanterv szintjén, a gyakorlatok megszervezése terén nem korlátoztuk eddig sem. Ezen olyan értelemben változtattunk, hogy azóta kidolgoztuk ennek a képzési formának a részletes szabályait, azt kerestük, hogy hogyan tudjuk ezt támogatni, segíteni. A duális képzések bevezetése érdemben tudja javítani, dokumentálttá, rendezettebbé teszi a gazdaság és a felsőoktatás kapcsolatát. Ettől mi nagyon sokat várunk és ebben természetesen a gazdaság szereplőinek is van feladata. A siker fontos fokmérője lesz, hogy a gazdaság hány gyakorlóléhelyet, hány duális képzőhelyet tud majd felmutatni, hány hallgatót fogadnak ilyen típusú, általunk egyébként szorgalmazott képzési formában. Nem lehet, és nem is cél, hogy százezres nagyságrendben a duális forma legyen, le is szűkítettük az érintett képzési területek körét: számos más formában is a józan ész szerinti korlátozás került bevezetésre pontosan azért, hogy azokra a területekre fókuszáljunk, ahol ezt szükségesnek és jónak tartjuk.

FeMű: *Mi lenne ezekben a tervekben az intézmények szerepe? Hol lenne az Ön által leírt helyzetben az egyetemi autonómiának, vagy ha úgy tetszik inkább az egyetemi vállalkozó szellemnek a tere?*

M.Z.: A felsőoktatás-irányítás 2010 előtt döntő többségében egy szabályozó szerepet töltött be és az a fajta tulajdonosi, fenntartói szemlélet kevésbé volt rá jellemző, ami a polgári kormány jogalkotásában, stratégiai elképzeléseiben formát ölt. S valóban, ha megnézzük, hogy milyen jogszabály-változások történtek, az új Nftv. milyen típusú változásokat vitt végbe, akkor talán a legfontosabb, hogy ez a fenntartói szerep hangsúlyosabb lett. Természetes, hogy a felsőoktatási intézmények, mint minden organizmus fejlődni, növekedni szeretnének. Ennek azonban vannak észszerűségi határai. A tulajdonosnak, a magyar államnak, a magyar adófizetőknek – még ha demagóg módon hangzik is ez – irányt kell ennek adniuk.

A növekedés lehet jó és hasznos is, hiszen a világ trendjébe beleillik a felsőfokú képzettséggel rendelkezők számának, arányának növekedése. De hogy ez milyen fókusszal történik, hogy 20 000 egyiptológust képzünk-e vagy 20 000 mérnököt, hány telephelyen, mekkora investícióval, az már más kérdés. Konceptcionálisan lehetne persze minden városban gépészmérnököt képezni, csak horribilis összegbe kerülne és gyenge lenne a minősége, illetve nincs is hozzá megfelelő szakembergárda. Bármilyen akadémiai szabadság mögé a fenntartó finanszírozása kell. Vannak ugyanakkor olyan területek, amelyek központilag nem szabályozhatóak. A képzési és kimeneti követelményekben benne lehet, hogy mit kell tudnia annak a hallgatónak, aki egy bizonyos oklevelet megszerez, de azt már nem lehet egy jogszabályban rögzíteni, hogy a kollégák mit mondanak a katedrán.

Sokszor felmerül, hogy mondjanak egy döntést, amihez nem kell pénz. Az akadémiai szabadság fontos eleme szerintem, hogy ki tölt be egy adott oktatói státuszt. Ez jelenleg is, a jövőben is az egyetem vezetőinek, a dékánoknak, intézetvezetőknek, tanszékvezetőknek a saját döntése, ebbe senki nem akar beleszólni.

FeMű: *Hogy mennyit tud keresni szegény tanársegéd, azért az behatárolja, hogy kit lehet meggyőzni arról, hogy jöjjön tanítani.*

M.Z.: A felsőoktatási intézményeknek van talán a legnagyobb szabadságuk az állami intézményrendszerben. A bértábla csak a minimumot mondja meg, maximumként pedig csak az állami bérmáximo 2 millió forint fölötti határa van. E között az intézmények, ha egyébként van rá forrásuk, maguk szabják meg a béreket. Számos intézmény él is ezzel a lehetőséggel. Országosan 10 milliárdos nagyságrendben fizetnek az intézmények bérletértéket, többletjuttatást a bértábla felett. Ezt meg lehet szerezni plusz forrásokból is, de az állami támogatások is a képzést finanszírozzák. Szokták azt is mondani, hogy egy képzést meg lehet szervezni nagyon sok rosszul fizetett oktatóval, vagy kevesebb, jobban fizetett oktatóval is. A bérrendezés belső erőforrásai is megteremthetőek. A szakszervezettel és a Magyar Rektori Konferenciával érdekegyeztető tanácsulással ugyanakkor egyetértés van közöttünk abban, hogy egyfajta bérrendezés végrehajtását nem nagyon lehet tovább odázni. Abban is egyetértettünk a szakszervezettel, hogy a felsőoktatást súlyos adósságok nyomták, részben PPP, részben más kötelezettségek révén. Az egyik legfontosabb célunk, hogy minden felsőoktatási adósság eltűnjön a rendszerből. Ezt most az év végére el tudjuk valószínűleg érni. Ki kellett előbb tisztítani a rendszert, és utána leszünk abban a stratégiai helyzetben, hogy bérrendezéssel

lehet döntéseket hozni és lehet elmozdulni. Erre a szándék egyértelműen megvan.

FeMű: *Ma már talán egy balett-tanfolyamért is fizet majdnem annyit egy a szülő, mint mondjuk egy olcsóbb felsőoktatási szakon szabott költségtérítésért. Elérkezett talán az idő, ami sok évvel ezelőtt akár a tandíjvitákban még rémálom volt, hogy tulajdonképpen minden olyan drága lett, hogy a felsőoktatási tandíjak, költségtérítések – nem a nagyon drága képzésekre gondolok – már nem kiugró terhek a családi költségvetésben.*

M.Z.: Nagyon fontosnak tartom, hogy az intézmények adják át azt a tudáskincset, amit felhalmoznak. Ennek egyik eleme, hogy magyar állami ösztöndíjas hallgatót tanítanak. Az intézmények ezt szokták meg leginkább. A legolcsóbb pénz egyébként is az állami támogatás. Ezért kell a legkevésbé megküzdenni, és ha nem jön, akkor pedig a politikai nyomásgyakorlás különböző eszközeivel is lehet élni a mindenkori kormányzattal szemben. Ezzel szemben a piaci forrásokért sokkal több a munka, amit egyébként el is végeznek az intézmények. Számos intézmény azonban sajnos önköltség alatti áron igyekszik kínálni a képzését a felvételi tájékoztatóban, azt gondolva, hogy így majd többen mennek hozzá, majd utána kiderül, hogy ebből a pénzből a képzés nem tartható fenn, ezért eljön a fenntartóhoz a rektor, és kér támogatást arra hivatkozva, hogy ő nem tud ennyiből működni. Számos esetben visszakerdezzük ilyenkor, hogy akkor miért 130 000 Ft/félévért van meghirdetve az a képzés, ha közben kiderül, hogy ebből nem lehet fenntartani?

A minisztérium ma már nem egy pályázatkiíró, ahol az intézmény megpályáz egy létszámkeretet, míg a korábbi keretszámos finanszírozás részben így működött. Most már a jogszabály és az attitűdünk sem ez, a saját bevétel is érdekkel minket, és amit

az állam ad, azt is célzottabban adja. Összességében és globálisan érdekes az, hogy az intézmények működtetése, fenntartása, képzési költsége hogyan generálódik, miből áll össze, adott esetben hol folynak el a pénzek. Milyen ingatlan tömeg van, amit felsőoktatási célra nem is használ az intézmény, de egyébként kitűzi rá a zászlót, kiírja az intézmény nevét és rendszeresen lenyírja a füvet, mindezt pedig a felsőoktatásból finanszírozza. Ez a fajta profiltisztítás meg kell, hogy jelenjen a fenntartói rákérdezés, ellenőrzés során, ezt is tesszük: jövőnk és segítünk, ahogy szokták mondani. És ennek megvan természetesen az a része is, hogy igenis szorgalmazzuk például a szakirányú továbbképzések területén az intézmények nagyobb szerepvállalását, ezek ugye azok a speciális „felnőttképzések”, amikor az intézmény gyakorlatilag tanfolyam jelleggel, de mégiscsak felsőfokú oklevelet tud adni. Talán még egy szegmensre érdemes kitérni, ez pedig az önköltséges képzések szelete. Azért itt van egy nagyon komoly vívmány, ez a Diákhitel 2 bevezetése, ami azt jelzi, hogy miközben a magyar állam néhány szakra a legjobb, más szakokon pedig az összes hallgató képzését magyar állami ösztöndíjjal finanszírozza, ezzel párhuzamosan, aki ilyet nem kap, ott is el tudja végezni a felsőfokú tanulmányait, hogyha a kezdéskor egyetlen forint sincs a zsebében.

FeMű: *Itt az a kérdés, hogy igazságos-e az, hogy valaki öt éven keresztül mondjuk BA-t, MA-t elvégez, és végig fizetnie kell azért, mert a gimnáziumban nem jól teljesített és a felvételin nem lett elég pontszáma. Ha már van diákhitel, akkor lehetne ki-be járás az állami ösztöndíjból is.*

M.Z.: Létezik az átsorolás intézménye.

FeMű: *Létezik, de kis arányban.*

M.Z.: Az ideálisnál kisebb arányban, igen. Itt megfontolandó és valóban egy fontos kérdés is, hogy nagyobb fluktuációt hozunk létre, amikor oda-vissza sorolódnak adott esetben hallgatók. Természetesen a teljesítmény bekapcsolása az jó dolog, de azt is látni kell, hogy ha túl laza lesz ez a szabályozás és valaki adott esetben, mondjuk a 3. félévében kiesett, a 4-ikben újra ösztöndíjas, aztán újra fizető, akkor ez magasabb lemorzsolódási számokat hozhat, ha az a biztonság nincs meg, hogy jó eséllyel végig tudom vinni a képzésemet állami ösztöndíjas formában.

FeMű: *Említette korábban a minőségbiztosítást, mint fontos feladatot a tanulás-tanítás folyamatában. Biztosan nem meglepő adat, hogy a diplomások munkával való elégedettségét a mi kutatásaink alapján sem igazán jósolja be a tanulmányi átlag. A diplomások kutatások alapján úgy tűnik, hogy kevés összefüggés van a felsőoktatási jegyekben lemért hallgatói teljesítmény és a későbbi sikerek, elégedettség között. Ha a hosszabb távú sikeresség, a beválás oldaláról tekintünk a felsőoktatási tanulmányok minőségére, akkor milyen minőségi kritériumokat keressünk, amelyek nem feltétlenül a tárgyak szintjén, de mégis azért mérnek valahogy teljesítményt a hallgatói oldalról, de a felsőoktatás egészének a teljesítményét is mérik?*

M.Z.: A legmeghatározóbb ebben az oktatói kiválóság, az oktatói megfelelés vizsgálat. Erre megvannak a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság eljárásai, itt is volt átalakítás az Oktatási Hivatal és MAB eljárásainak az összekapcsolásával. Emellett fontos visszacsatolás az oktatói munka hallgatói véleményezése (OMHV), ha megfelelő kérdőívekkel, megfelelő módon van kezelve. Fontos, hogy ennek következménye is legyen a későbbiekben. Tehát ha egyes kollégákra folyamatosan negatív visszajelzést adnak

a hallgatók – nem tudományos kérdésekben, hanem egyéb oktatói attitűdök tekintetében –, akkor ez eredményezhessen negatív következményeket. Az, hogy kifelé milyen módon mérhető a tudás, ez egy rendkívül összetett kérdés. Erre irányul az OECD AHELO projektje és több uniós kezdeményezés is. Ezekben mi is partnerek vagyunk és részt veszünk, de nagyon nehéz átalakítás lenne, ha mondjuk egy olyan külső minőségbiztosítási elemet vezetnénk be, amelynek során a záróvizsgát nem az intézmény végzi, hanem központi szervezésű lenne, mint az érettséginél. Lehet, hogy ez kiválóan megoldaná, hogy ugyanazzal a feladattal szembesüljön a Műegyetemen és valamelyik vidéki kisebb főiskolán egy gépészmérnök, és szépen kijönne az, hogy ki milyen minőségben képez, de ez gyökeresen felborítaná a felsőoktatás hagyományait, tehát ezt például nem szorgalmazzuk. Ebbe az irányba most az mutat, hogy a záróvizsga bizottságoknak legalább háromfősnek kell lennie, ebből egy külsős taggal.

FeMű: *Megfontolt hozzáállás valóban, hogy az oktatói minőséggel lehet a hallgatói kiválóságot közvetve szabályozni. Ha az oktató tudja mi a saját szakmájában az elvárás egy kiváló szakembertől, és ő ennek egyébként tudományos felkészültségével, a területen való jártasságával megfelel, akkor ez nyilván átsugárzik az intézményrendszeren keresztül a hallgatóra.*

M.Z.: Azért néhány, a témához kapcsolódó apróságot említenék még. Az egyik kérdés, hogy vajon szükség van-e felzárkóztató kurzusokra, például azoknak, akik gyengébb pontszámmal kerülnek be. Szeretnénk abba az irányba elmozdulni, hogy az első évfolyamon legyen valamilyen formában felzárkóztatás. Történt azután egy pontszámemelés a bemeneti pontoknál, ami végül is azt eredményezi, hogy ma azért kettessel-hármassal

nem nagyon lehet bekerülni felsőoktatásba, tehát magasabb előképzettséggel jönnek a jelentkezők. Ennek is van minőségjavító hatása, mert ha nagyon jó és gyengébb hallgatók egy szemináriumon ülnek, akkor az tönkre tudja tenni a közös munkát. Ugyanilyen lépés lehet az, ha abba az irányba mozdulunk el, hogy a felvételinél az egyik tárgyból emelt szintű érettségi kelljen, amit most a stratégia 2020-ra elő is ír. Ebben két képzési területen már volt előrelépés, a többi kapcsán vizsgáljuk, hogy ez egy csapásra bevezetésre kerüljön-e. Szépen megnézték egyébként a kollegák több intézményben is, hogyan korrelál mondjuk az első évfolyamon a bukási arány az emelt szintű érettségihez kötött felvétellel. Szoros összefüggés van.

FeMű: *Képezhetjük az oktatókat, hogy ne csak arra legyenek képesek, hogy kijelöljék a három legokosabbat, és velük tárgyaljanak, hanem legyenek módszereik arra, hogy felzárkóztassanak, akár a csoporton belül.*

M.Z.: Így van, de ez a kollégák döntő többségénél ma sincs másként.

FeMű: *Említette a kiváló oktatókat, a különböző fejlesztési formákat. Hogyan lehetne még segíteni a tanítás-tanulás minőségének emelését? Milyen szakmai, felsőoktatás-pedagógiai, menedzseri feladatokat lát itt?*

M.Z.: Egyes szakokon ilyen támogatás lehet például az infrastrukturális környezet javítása, az IKT eszközök rendelkezésre állása, vagy akár a projekt munkákat előtérbe állító oktatásszervezési tevékenység.

FeMű: *A felsőoktatási intézmények irányítását érintő fontos változás a kancellári szerepkör kialakítása. Hogy látja egy tulajdonosi képviselő a feladatát, aki új szereplőként jelenik meg a felsőoktatási intézmények irányításában?*

M.Z.: Két nagyon kardinális feladatot látok egy kancellár előtt. Az egyik az, hogy a működtetést professzionálisan megszervezze. A rektor, a rektori vezetés, a dékán, a dékáni vezetés esetleges, hogy mennyire foglalkozik a tanulmányi ügyek, jogi ügyek, jogorvoslatok, a kreditbeszámítás, meg a többi ilyen típusú kiszolgáló funkcióval. Azért azt tudjuk, hogy ha létszámleépítés van valahol, akkor az első körben a könyvtárosokat, tanulmányi adminisztrátorokat építik le, majd az adminisztratív feladatokat az oktatók látják el, ami senkinek sem racionális. Nagyon sok zavart okoz, ha nem működik jól az informatikai rendszer. Mindenkinek probléma ez, de nem biztos, hogy egy akadémiai irányítás erre fókuszál, míg a kancellárnak az üzemeltetés, a működtetés, az egyetemi adminisztráció jó minőségben való szakszerű irányítása a feladata. Nem tudok olyan rektort, aki egy ilyen irányú kérdés kapcsán ne a leterheltségre és a bürokráciára panaszkodna, ebben most lesz segítség: a kancellár működtet, a rektor pedig minden oktatási, tudományos és kutatási kérdés felelőse. Fókuszálhat a képzés minőségére, hogy ki oktat, mit oktat, hogy szervezzük meg a képzéseket, mik a szinergiák közöttük, milyen az intézmény képzési szerkezete, milyen projekteket fejleszt, milyen nemzetközi együttműködései vannak. Emellett a kancellár természetesen a fenntartó delegáltja is. Jelenléte az intézményben annak a garanciája, hogy a fenntartó számára megfelelő célok jelenjenek meg. Az ő egyetértése nélkül komoly döntések nem születhetnek, helyben ő kellő jogkörrel felruházott személy, aki egyfajta csatorna is az intézmény és minisztérium között.

FeMű: *Ha a felsőoktatási intézmények vezetésének adminisztratív terhei csökkennek, nagyobb erőforrások jutnak a stratégiaalkotásra. Mit gondol, kik lehetnek az egyes*

intézmények stratégiai partnerei, a munkaerőpiaci szereplők, a közoktatás képviselői, önkormányzatok? Milyen intézményes formái lehetnek közöttük a kapcsolattartásnak, visszacsatolásnak?

M.Z.: A helyi önkormányzat evidens módon partner vidéken, de a fővárosban már nem feltétlenül. Kulcsfontosságú szerintem a megrendelői körrel való kapcsolatfelvétel. Akinek képzünk, akivel és akinek kutatunk, azzal kell stratégiai partnerségre törekedni, azaz mindenkinek egyedileg kell ezt megtalálnia.

FeMű: *Hagyományosan nagy tisztelet övezi a felsőoktatást és a tudományt, ugyanakkor talán sokan szkeptikusak azzal kapcsolatban, hogy mi is a diploma valódi értéke. Hosszú sorban lehetne még sorolni az olykor egymásnak is ellentmondó elképzeléseket, igényeket a felsőoktatással kapcsolatban. Ha a felsőoktatási szféra egészéről beszélünk,*

mi lenne a legfontosabb üzenet, amit el kellene juttatni a szélesebb közönség felé? Miről kell többet mondani a felsőoktatással közvetlen kapcsolatban nem lévők számára?

M.Z.: Én azt szoktam mondani, hogy a magyar felsőoktatás igenis jó, számos területe nemzetközileg is versenyképes, ezért képes a nemzetközi térből is nagy tömegű hallgatót fogadni. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ne látnánk a fejlesztendő pontokat, a beavatkozási területeket, és ilyenkor a kritikát meg kell fogalmazni ahhoz, hogy a helyzet kezelhető legyen, sőt, néhol fenntartói intézkedést kell hozni. A diploma értéke mindenesetre akkor van meg, ha mi, oktatók azt tanítottuk meg és annyi hallgatónak, a hallgatók pedig azt tanulták meg kellő szinten, amit kellett.

FeMű: *Köszönjük az interjút!*

Készítette: Kiss Paszkál és Koltói Lilla