

FORGÓ MELINDA

Felsőoktatási vezetők karrierútja

VEZETÉSI ÉS IRÁNYÍTÁSI TAPASZTALATOK, KÉSZSÉGEK EMPIRIKUS SZEMÜVEGEN KERESZTÜL

A felsőoktatást számos hazai és külföldi szerző¹ a menedzsment professzionalizálásának aspektusából taglalja, ugyanakkor kevésbé találkozhatunk a magyarországi helyzetkép empirikus feltárásával.

Egy ilyen vizsgálat fontossága abban áll, hogy bármilyen vezetési rendszert, algoritmust vagy stratégiát tekintsünk is, a rendszer működésének meghatározói természetesen az azokat működtetőket. Ahhoz, hogy a jelenlegi magyar felsőoktatás helyzetéről valós, átfogó képet formáljunk, ismernünk kell a folyamatok legfőbb alakítóit, az egyetemek, főiskolák vezetőit: honnan indultak, milyen állomásokon keresztül jutottak el a jelenlegi pozíciójukhoz, milyen készségekkel, képességekkel rendelkeznek.

A felsőoktatás általános, az európai történeti hagyományban formálódott vezetési rendszerének sajátosságai és a magyar felsőoktatás reformfolyamatainak törvényi rendelkezései adják a vonatkoztatási rendszert ahhoz a feldolgozáshoz, amelyben a magyar felsőoktatási vezetők életútja, illetve az abból formálódó vezetés- és felsőoktatás-szociológiai, -pszichológiai jellemzők elemzésére került sor.² A vizsgálat célja tehát az volt, hogy feltárja: milyen egy mai magyar felsőoktatási vezető szakmai szocializációja, karrierútja.

Elgondolások és a kutatás módszertana

A vizsgálat folyamán empirikus adatgyűjtésen alapuló kutatást végeztem, melynek során a magyarországi állami felsőoktatási intézmények vezetőinek életrajzát elemeztük, előzetes szakirodalmi tájékozódáson alapuló indikátorok szerint.

A vizsgálatot 2006 májusában kezdtük meg, és a 2006. januártól 2007. januárig posztot betöltött személyekre vonatkozott, rektorok, rektorhelyettesek, dékánok, dékánhelyettesek tekintetében. A kutatás ezáltal 492 személy életrajzát érintette; az adatbázist 2007 márciusában véglegesítettük.

Az életrajzokat az egyetemek, főiskolák honlapjairól szereztük be, vagy ha így nem jártunk sikerrel, e-mailes megkeresés útján. 157 személyre szóló e-mailt küldtünk, ebből 93 vezető küldött értékelhető adatokat. Az életrajzokon kívül a Magyar Tudományos Akadémia Köztestületi tagok adatbázisát, az Országos Tudományos Kutatási Alapprogramok (OTKA) adatbázisát, a „Ki kicsoda a magyar oktatásban” 2005-ös programját, továbbá az Oktatási és Kulturális Minisztérium doktori adatbázisát használtuk.

A vizsgálat másik kiindulópontja a külföldi, illetve a magyarországi példák, viták és szabályozási eredmények által körvonalazott, meglehetősen sokrétű és széles körű követelményrendszer,

(1) Például Barakonyi (2004), Halász (2007) vagy Hrubos (2005).

(2) Jelen cikk a szerző *Irányítási rendszerek és vezetési stílusok a magyar felsőoktatásban* című szakkollegiatának (2007) empirikus összefoglalója. A rendszeres, személyes szakmai konzultációkon elhangzott iránymutatásokért köszönet Dr. Hunyady György Professzor úrnak és Fábrí Györgynek.

amelynek meg kell hogy feleljen egy felsőoktatási vezető. Egyszerre elvárás, hogy a vezető ismerje az egyetem világát és annak szintjeit, ugyanakkor az üzleti szférából ismert menedzsmenkövetelményeknek is egyre inkább meg kell felelnie.

Az előfeltevésekhez – mivel a szisztematikus tapasztalatgyűjtés híján érdemi szakirodalom nem nyújthatott támpontot – az egyetemvezetői szereppel kapcsolatos intuitív várakozások szolgáltattak alapot.

A felsőoktatási vezetőket illetően az alábbi megfontolásokat vizsgáltuk a mintán.

1. A különböző vezetői pozíciók betöltéséhez olyan tudásra és készségekre van szükség, amelyek jelentős részben vezetői gyakorlati tapasztalattal szerezhetők meg, illetve fejleszthetők a kívánatos szintre.
2. A vezetői karrier döntő részben a saját intézményben történik, legfeljebb külföldi kitérőkkel.
3. Minél magasabb a betöltött pozíció, annál magasabb a megszerzett tudományos fokozat.
4. Van tudománymenedzseri tapasztalatuk.
5. Tanítanak doktori iskolában.
6. Kevés idejük jut arra, hogy a hallgatókkal foglalkozó tehetséggondozásban vegyenek részt.
7. A felsőoktatáson kívül is van tevékenységük, megbízatásuk.
8. Rendelkeznek külföldi tapasztalatokkal.
9. Csak kis részüknek van külföldi vezetői tisztség betöltéséből származó tapasztalata.

A kutatásban vizsgált változók

Az életrajzokban az alábbi változók meglétét/hiányát vizsgáltuk. A kérdések vizsgálata azért volt indokolt, mert az életrajzi adatok közül ezek segítették leginkább, hogy az előfeltevéseket empirikusan igazoljuk.

1. Hány éves 2007-ben?
2. Jelenlegi tisztségébe hány éves korában került?
3. Hány éves vezetői tapasztalat után lett a tisztség betöltője?

Itt azt vizsgáltuk, hogy van-e vezetői tapasztalata, és ha igen, akkor az hány éves. A vezetői megbízatást az intézetigazgatói poszttól felfelé (tehát intézetigazgató – dékánhelyettes – dékán – rektorhelyettes – rektor) számítottuk.³ Ez egy fontos változó a kutatásban, tekintettel arra, hogy a hipotézisek alapvetései a vezetői tapasztalatszerzéssel vannak összefüggésben.

4. Hány éves korától van vezetői megbízatása?
5. Milyen tudományos fokozata, illetve címe van?
6. Mikor szerezte a tudományos fokozatát?
7. Van-e tudományos menedzseri tapasztalata?

Ennél a változónál azt vizsgáltuk, hogy irányított-e a vezető kutatócsoportot, nagyprojektet, OTKA-csoportot. Ha egyet már vezetett, akkor azt igen-nek vettük. (Itt is felmerül egyébiránt a további differenciálás lehetősége, hiszen a tudományos menedzseri tapasztalatot illetően különbség van vagy lehet a vezetők között abban, hogy hány nagyprojektet vezettek eddig.

8. A felsőoktatáson kívül van-e/volt-e állása?
9. Volt-e oktatóként (vendégoktatóként) külföldön?
10. Volt-e vezető külföldi felsőoktatási intézményben?

(3) Ez a típusú válogatás önkényes, hiszen ilyen értelemben a tanszékvezetést is számíthattuk volna már vezetői megbízatásnak, ugyanakkor a szakdolgozat keretei megszábták az adatok feldolgozhatóságának körét.

11. Tanít-e doktori iskolában?

Ebben a változóban a doktori képzésben való részvételt vizsgáltuk. Továbbá az Oktatási és Kulturális Minisztérium doktori adatbázisában kikerestük, hogy az adott vezető mennyi fokozatot szerzett doktorandusznak volt a témavezetője. Ezzel tulajdonképpen a vezető doktori területen való produktivitását kívántuk mérni. A doktori iskolában való oktatás a tömegesedett felsőoktatás világában a tudományos kiválóságra mutat rá, ezért a várakozások között az ezzel kapcsolatos elgondolások is helyet kaptak.

12. Vezet-e doktori iskolát?

13. Foglalkozik-e a hallgatók tehetséggondozásával?

Érdeemesnek tűnt megvizsgálni, vajon egy vezetőnek marad-e arra ideje, hogy részt vegyen a tehetséggondozásban, foglalkozzon a tehetséges tanítványaival. E helyütt leginkább a tudományos diákköri munkákban való aktivitás mérése jelent meg.

Módszertanilag fontos megjegyezni, hogy az életrajzokat többnyire a tanszéki, intézeti honlapokról sikerült beszerezni, esetleg magától a vezetőtől – ezáltal ezek sem formátumukban, sem megírásuk célját tekintve nem voltak egységesek.

Az eredmények áttekintése

A 492 vezető életrajzának statisztikai elemzését a mért változók alapján SPSS for Windows 13.0-s statisztikai programcsomaggal végeztük. A statisztikai elemzés során korrelációs vizsgálatot, gyakorisági eloszlásokat vizsgáltunk, khi-négyzet próbát, páros mintás t-próbát és varianciaanalízist, illetve post-hoc elemzést alkalmaztunk. A minta reprezentatívnak mondható, hiszen 492 személyes mintán 92 vezető életrajzból származtatott adatok hiányoznak teljesen, ezáltal a kitöltöttség 82,4 százalékos,⁴ másrészt a válaszadók köre jelentősen megoszlott az intézménytípusok között.

Az alábbiakban összefoglaljuk az egyes változók főbb statisztikai mutatóját. A tisztségek tekintetében a rektorok, rektorhelyettesek, dékánok és dékánhelyettesek életrajzi elemeit vizsgáltuk, ami számszerűen 31 rektort, 82 rektorhelyetttest, 125 dékánt és 254 dékánhelyetttest jelentett.

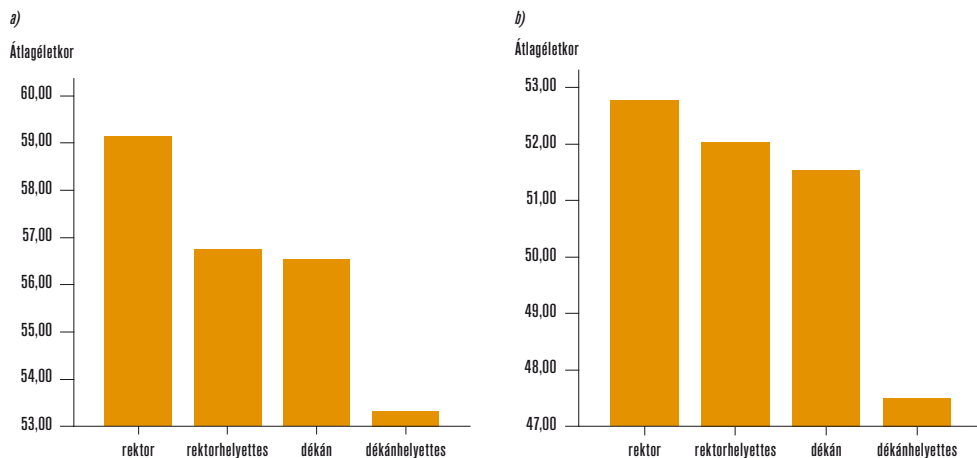
Az átlagéletkor 55,2 év, a standard szórás pedig 7,05. A vizsgálat időpontjában 85 nő és 407 férfi töltött be vezető tisztséget a magyarországi felsőoktatásban. Átlagosan 49,8 évesen (1. számú ábra tartalmazza a tisztségek szerinti átlagéletkor megoszlását) léptek a jelenlegi vezetői pozíciójukba, ennek a szórása 8,5; átlagosan 3,4 év (szórás itt 5,2) vezetői tapasztalat megszerzése után töltik be a jelenlegi tisztségüket. Szignifikáns ($p < 0,01$) összefüggés van az életkor és a betöltött tisztség között. Post hoc elemzéssel megvizsgálva kitűnik, hogy ez a rektorok, rektorhelyettesek, dékánok és dékánhelyettesek közötti nagyobb mértékű korkülönbségből adódik. Átlagosan 5,8 év korkülönbség van egy rektor és egy dékánhelyettes között, ahogyan ezt az 1. számú ábra is mutatja. A 1b. számú ábrán látható, hogy a rektorok, rektorhelyettesek, dékánok és dékánhelyettesek átlagéletkora a hivatallukba lépéskor milyen mértékű eltérést mutat.

A mintában szereplők nagyobb részének nincsen vezetői tapasztalata, kivéve a rektorokat: az ő esetükben 82,6 százaléknak van, és csak 17,4 százaléknak nincsen vezetői tapasztalata. A rektorhelyetteseknél már 50-50 százalékból igaz ez az arány. A dékánok nagyobb részben (64,4 százalék)

(4) Meg kell említeni ugyanakkor, hogy a mintában vannak olyan változók, amelyeknél nincsen meg a 82,4 százalékos kitöltöttség.

rendelkeznek vezetői tapasztalattal. Dékánhelyetteseknél döntő részben (82,2 százalék) hiányzik a vezetői tapasztalat. A két változó közötti összefüggés megvizsgálására khi-négyzet próbát alkalmaztunk; az eredmények alapján szignifikáns ($p < 0,01$) összefüggés van a betöltött tisztség és a vezetői tapasztalat között, azaz e két változó nem független egymástól (df 3).

1. ábra. A betöltött tisztség és az átlagéletkor összefüggései (a) és átlagéletkor a hivatalba lépéskor (b)



Megvizsgáltuk, hogy van-e összefüggés a tisztség és a vezetői megbízások között az életkorhoz viszonyítva, azaz hány éves korától van az adott tisztség betöltőjének vezetői megbízása. A páros mintás t-próba eredményei szerint szignifikáns ($p < 0,01$), gyenge összefüggés ($r = 0,37$) van e két változó között. A tudományos fokozat tekintetében 112-en rendelkeznek PhD fokozattal, 184-en kandidátusi fokozattal, és 102-en birtokolják a tudományok doktora címet. A változók között szignifikáns ($p < 0,05$) összefüggés mutatható ki (df 6). A tudományos minősítések esetén a PhD-t és az ezzel ekvivalens kandidátusi fokozatot vizsgáltuk, valamint a tudományok doktora (vagy MTA doktora) tudományos cím birtoklását. Egy rektor rendelkezik PhD-val, a nagy többségük (56 százalék) kandidátusi fokozattal, míg tizen (40 százalék) a tudományok doktora címet birtokolják. A rektorhelyettesek 26,4 százalékának van PhD-ja, 43,1 százalékuk kandidátus és 30,6 százalékuk rendelkezik a tudományok doktora címmel. A dékánok közül huszonheten (24,5 százalék) rendelkeznek PhD-val, ötvenöten kandidátusi fokozattal, és huszonnyolcan a tudományok doktora címmel. Dékánhelyettesek közül hatvanöten birtokolják a PhD-t, nyolcvannégyen a kandidátusi fokozatot és negyvenketten a tudományok doktora címet.

Páros mintás t-próbával megvizsgáltuk a tudományos fokozat megszerzése és a hivatalba lépés évét. A vizsgált vezetők átlagosan 50 éves korukban léptek az adott tisztségbe, és átlagosan 42 éves korukban szereztek meg a tudományos fokozatukat ($p < 0,01$, standard szórás 6,7). És bár a minta nagyobb részének nincsen vezetői tapasztalata, átlagosan számítva négyéves vezetői tapasztalattal kerülnek az adott vezetői posztra. Kiderült továbbá, hogy átlagosan 42 éves korukban szereztek meg a tudományos fokozatukat.

Százhatvanöt vezető rendelkezik tudományos menedzseri gyakorlattal, míg nagyobb részük (száznyolcvanöt) nem rendelkezik ilyen irányú tapasztalattal: a rektorok esetében 44 százalékuknak van, míg 56 százalékuknak hiányzik ez a típusú tapasztalat. A rektorhelyettesek esetében ugyanez a megoszlás 49,2 százalék – 50,8 százalék. A dékánok tekintetében negyvenhárman

rendelkeznek tudományos menedzseri tapasztalattal, ötvenen pedig nem. Dékánhelyettesek esetében nyolcvanegyen rendelkeznek ilyen irányú tapasztalattal, kilencven dékánhelyettes nem. A változók között nem volt statisztikailag megbízható összefüggés.

A vezetőkre nem jellemző, hogy lenne a felsőoktatáson kívül is állásuk vagy megbízatásuk: az egész mintából csupán ötvenkilenc vezetőnek volt ilyen. A rektorok esetében 32 százaléknak volt a felsőoktatáson kívül megbízatása, ez a rektorhelyetteseknél 22,6 százalék, a dékánok esetében 13,7 százalék, a dékánhelyetteseknél 14 százalék.

Hasonló a helyzet a külföldi oktatásban való részvételük esetében is, hiszen összesen száztizenhárom vezető volt (vendég)oktató külföldön. A rektorok esetében mintegy 40 százalék oktatott már külföldön, a rektorhelyettesek esetében ez az arány 37,7 százalék, a dékánok közül 32,6 százalék volt már oktatóként külföldön, míg a dékánhelyetteseknél ez 28,7 százalékot tesz ki.

A külföldi vezetői tapasztalatot vizsgáló változó ezen a mintán értelmét veszítette, hiszen egyetlen vezető sem látott el – még rövidebb időre sem – külföldön felsőoktatási vezetői feladatot.

A vizsgált felsőoktatási vezetők nagyobb része, azaz száznyolcvanhárom személy részt vesz a doktori iskola képzésében, kisebb része, százhetvenöt vezető nem, ugyanakkor az egész mintán tizenhat vezető látja el egy időben a doktori iskola vezetését is.

Az egyetemi, főiskolai vezetőknek mintegy 24 százaléka foglalkozik tudományos diákkörök keretén belül a hallgatók tehetség gondozásával, a nagyobb részük nem. A tisztségenkénti megoszlásuk alapján: a rektorok 24 százaléka vesz részt a tehetség gondozásban, a rektorhelyettesek 27 százaléka, a dékánok 19,6 százaléka és a dékánhelyettesek 25,3 százaléka foglalkozik a tehetséges hallgatókkal tudományos diákkör keretében.

Következtetések és tanulságok

A statisztikai elemzés eredményei alapján kijelenthető, hogy az előzetes elgondolások nagyobb része nyert igazolást, kisebb részben pedig el kellett őket vetni. Látható, hogy a mai magyar felsőoktatási vezetőknek vannak olyan irányú tapasztalataik, amelyek a sikeres vezetés kritériumaiként emelhetők ki. Ez azért is különösen fontos, mivel a sokszor elhangzott vád, miszerint a mai magyar felsőoktatási vezetők „jóindulatú, de hozzá nem értő professorok”, visszautasítható.

Az első hipotézis, amely szerint a különböző vezetői pozíciók betöltéséhez olyan tudásokra és készségekre van szükség, amelyek jelentős részben a vezetői gyakorlati tapasztalattal szerezhetők meg, illetve fejleszthetők a kívánatos szintre, igazolást nyert. A khi-négyzet próba eredményeként a változók között szignifikáns ($p < 0,01$) kapcsolat mutatható ki, tehát összefüggés van a betöltött tisztség és a vezetői tapasztalat között ($df = 3$).

Az előfeltevésünk igazolása mellett tehát van miért érvelni, hiszen mind a rektorok, mind a dékánok esetében elmondható, hogy tisztségük betöltésekor rendelkeznek vezetői tapasztalattal. A rektorhelyetteseknél ugyanannyian rendelkeznek vezetői tapasztalattal, mint ahányan nem, a dékánhelyettesekről pedig elmondható, hogy hivatalba lépésükkor nem jellemző a vezetői tapasztalat megléte. Ez egyúttal rámutat a ranglétra természetes működésére is: arra, hogy a különböző vezetői pozíciók betöltéséhez szükséges a vezetői tapasztalat. Ugyanakkor azt is mutatja, hogy a tisztségek – rektor, rektorhelyettes, dékán, dékánhelyettes – nem helyezhetők egy lineáris sorba, valójában a rektor és a dékán tisztsége „emelkedik ki” vezetői pozícióként, ami természetesen a jelenlegi törvényi szabályozásból eredő felelősségi viszonyok következménye is.

Kijelenthetjük, hogy statisztikailag megbízható összefüggés van a megszerzett vezetői tapasztalat és a betöltött tisztség tekintetében: a rektorok és helyetteseik, valamint a dékánok vezetői

tapasztalat birtokában töltik be pozíciójukat. Az elgondolás igazolódott, hiszen egy bizonyos vezetői tapasztalat megszerzése mintegy feltétele a vezetői pozíciók betöltésének.

Szignifikáns ($p < 0,01$), gyenge korreláció ($r=2,3$) van aközött, hogy hány éves korában és hány évnyi vezetői tapasztalat után lett valaki a tisztség betöltője. Értelemszerűen adódik ez az összefüggés, hiszen minél több vezetői tapasztalatot szerez valaki a tisztség betöltése előtt, annál később lesz a mostani tisztségében vezető. Ebből is érzékelhető, hogy a vezetői tapasztalatszerzés az egyik feltétele az adott vezetői pozíció betöltésének. Látható, hogy az egyetemi/főiskolai vezetői tisztségek hierarchiájában átlagosan nagyobb vezetői tapasztalattal lesz valakiből rektor vagy dékán, mint rektorhelyettes vagy dékánhelyettes. Itt visszautalnánk a korábban jelzett szempontra, miszerint a vizsgálat tekintetében valójában a rektor és a dékán értelmezhető vezetőként, a helyetteseik az ő munkájukat segítik, illetve az ő vagy a legfőbb döntéshozó testület határozatait hajtják végre. Látható az is, hogy minél „magasabb” a tisztség, annál magasabb az életkor is ($p < 0,01$). Itt a vezetői tapasztalat megszerzésére érdemes visszautalni: nemcsak többéves vezetői tapasztalattal, hanem ebből adódóan idősebb korában lesz valaki „magasabb” tisztség betöltője az egyetemeken, illetve főiskolákon.

Igazolást nyert az a feltételezés is, hogy a vezetői karrier döntő részben a saját intézményhez kötődik, legfeljebb külföldi kitérőkkel, hiszen a vizsgált mintában szereplők 83 százalékban a saját intézményükben szereztek meg a szükséges tapasztalatukat. Ez a nagyon alacsony vezetői mobilitásra is rámutat.

A következő feltételezés szerint minél „magasabb” a betöltött pozíció, annál magasabb a megszerzett tudományos fokozat. A tudományos fokozat tekintetében száztizenketten rendelkeznek PhD fokozattal, száznolcvannégyen kandidátusi fokozattal, és százketten birtokolják a tudományok doktora címet. A változók között szignifikáns korrelációt ($p < 0,05$) mutatott ki a khi-négyszet próba. A várakozásunk részben igazolást nyert: minél „magasabb” a betöltött pozíció, annál többen birtokolják az MTA doktora címet. A feltételezést a másik két változóra – a PhD és kandidátusi fokozatra – nem értelmezzük, hiszen a kettő ekvivalens egymással. Páros mintás t-próbával megvizsgáltuk a megszerzett tudományos fokozat és a hivatalba lépés évét. A vezetők átlagosan ötvenéves korukban léptek az adott tisztségbe, és átlagosan negyvenkét éves korukban szereztek meg a tudományos fokozatukat ($p < 0,01$, standard szórás 6,7). A két említett változó közötti összefüggés szignifikáns ($p < 0,01$) és közepesen erős (0,53). A tudományos fokozatukat a mintában részt vevők még a hivatalba lépés előtt szerzik meg. Felmerül, hogy ezt is a vezetői pozíció előfeltételeként értelmezzük – ez nem idegen gondolat sem az egyetemi közösségben, de a törvényi, intézményi szabályozásokban sem.

Feltételeztük, hogy az egyetemi, főiskolai vezetőknek van tudományos menedzseri tapasztalatuk. A vizsgált változók között azonban nem volt statisztikailag megbízható korreláció. A tudománymenedzseri tapasztalatszerzésben a vezetők tehát hozzávetőlegesen fele-fele arányban rendelkeznek ilyen irányú tapasztalatokkal. Felvethető, hogy mivel a vizsgált változóban azt az adatot kerestük, hogy vezetett-e már kutatócsoportot, így a kutatócsoportban való részvétel itt nem jelenik meg. Ez azért fontos szempont, mivel lehet, hogy az adott vezető a kutatócsoportban való részvételével már szerzett ilyen irányú tapasztalatot, így itt is felmerül a további differenciálás lehetősége. A felsőoktatásban életrajzi elemzéssel nehéz vizsgálni a menedzserkézségek meglétét, tekintettel arra, hogy ez nem „megfogható, konkrét” életrajzi elem.

A feltételezéseink szerint a felsőoktatási vezetők tanítanak doktori iskolában. Ez az előfeltevé-
sünk igazolást nyert, hiszen a felsőoktatási vezetők 51,1 százaléka részt vesz doktori iskolai képzésben. A vizsgált változók között azonban nincsen statisztikailag megbízható összefüggés.

Azt is megvizsgáltuk, hogy az egyes felsőoktatási vezetők 2001-től hány doktoranduszhallgató fokozatszerzését segítették elő témavezetőként. Itt emlékeztetőül jeleznénk, hogy az Oktatási és Kulturális Minisztérium doktori adatbázisából az ELTE-s fokozatot szerzetek és témavezetők

teljes adatbázisa hiányzik, ami az egész mintát torzítja, hiszen a Magyar Akkreditációs Bizottság doktori nyilvántartása alapján készült statisztikából látható, hogy az ELTE adja az összes doktori fokozatot szerzett diplomás hozzávetőlegesen 26 százalékát.⁵ A mintában szereplők 76 százaléka nem volt témavezető 2001 óta, illetve 2001 óta nem nyújtottak be megvédésre doktori disszertációt a témavezetésükkel. A témavezetőként való részvétel a doktorandusz fokozatszerzésében szignifikáns, gyenge korrelációt mutat mind a doktori iskolában való oktatással ($r=0,21$), mind a doktori iskola vezetésével ($r=0,26$). Látható tehát, hogy azok, akik részt vesznek a doktori képzésben, inkább vállalnak témavezetést a doktoranduszok számára, akik sikeresen védik meg disszertációjukat. Természetesen ez nem túl meglepő, hiszen a doktori iskolában hallgatók feltehetőleg inkább választanak olyan oktatót témavezetőül, aki a tanáruk is egyben, a doktori iskolák vezetőire pedig még inkább érvényes ez, hiszen ők a szakterületük kiemelkedő oktatói.

A doktori iskola vezetését az egész vizsgált mintában tizenhat (a minta 4,5 százaléka) vezető látja el. Nincsen szignifikáns korreláció a vizsgált változóknál. Feltehető, hogy az egyetemi/főiskolai vezetőknek már nem jut idejük arra, hogy a doktori iskola vezetését is ellássák. Ez arra enged következtetni, hogy a tehetséggondozásban való részvételük sem lesz túl magas, amint azt a későbbiekben is látni fogjuk. Itt jegyezzük meg, hogy a fentiekkel összhangban valóban van szignifikáns ($p < 0,01$) korreláció a doktori iskolában való oktatás és a tehetséggondozásban való részvétel között, még ha alacsony is ($r = 0,15$).

Az egyetemi vezetők részvétele elenyésző a tehetséggondozásban – feltételeztük. Az egyetemi, főiskolai vezetőknek mintegy 24 százaléka foglalkozik tudományos diákkörök keretén belül a hallgatók tehetséggondozásával, a nagyobb részük nem. Érdemes megjegyezni, hogy az egyetemi és főiskolai vezetők 22,1 százaléka vesz részt egyaránt a doktori iskolai képzésben és a hallgatók tehetséggondozásában. Ez utóbbi azért is érdekes, mert azok, akik nem vesznek részt a doktori iskolai képzésben, jellemzően a tehetséggondozással sem foglalkoznak, hiszen a doktoranduszhallgatók oktatását is tekinthetjük a tehetséggondozás egy formájának.

Feltételezések szerint az egyetemi vezetőknek van a felsőoktatáson kívül állásuk, megbízatásuk. A statisztikai elemzésből azonban látható, hogy a vezetőkre nem jellemző, hogy lenne a felsőoktatáson kívül munkájuk vagy megbízatásuk, ez csupán ötvenkilenc vezetőre jellemző az egész mintában (16,7 százalék).

Várakozásaink alapján az egyetemi vezetőknek vannak külföldi tapasztalataik. Összesen száztizenhárom vezető (az egész minta 32,1 százaléka) volt már (vendég)oktató külföldön. A rektorok esetében mintegy 40 százalék oktatott már külföldön, a rektorhelyettesek esetében ez az arány 37,7 százalék, a dékánok közül 32,6 százalék, míg a dékánhelyettesek 28,7 százaléka rendelkezik ilyen tapasztalattal.

A külföldi tapasztalatszerzés emellett szignifikánsan ($p < 0,01$) korrelál a vezetői tapasztalattal ($r = 0,18$), a tudománymenedzseri tapasztalattal ($r = 0,22$) és a doktori képzésben való részvétellel ($r = 0,15$). Ez valószínűleg abból is származhat, hogy akinek nagyobb vezetői tapasztalata van, feltehetőleg több alkalma adódott arra, hogy külföldi meghívásokat kapjon, illetve a doktori iskolai képzésben szerzett tapasztalattal feltehetőleg külföldön is többször volt (vendég)oktató. A külföldi tapasztalatszerzésnek természetesen más formái is lehetnek, ugyanakkor módszertanilag is ezen változó vizsgálata tűnt a leginkább megbízhatónak, továbbá az ilyen irányú tapasztalat feltételezi az olyan „best practice”-ek birtoklását, amelyet a nálunk szerencsésebb fejlődésű országok felsőoktatási vezetőitől lehetett tanulni.

A külföldi vezetői tapasztalatot vizsgáló változó ezen a mintán értelmét veszítette, hiszen egyetlen vezető sem látott el – még rövidebb időre sem – külföldön felsőoktatási vezetői megbízatást.

(5) Országos Doktori és Habilitációs Nyilvántartás adatai alapján. Letöltve: 2007. április 7-én
<http://sql.ph.hu/mab/odhny/index.html>.

A fenti adatsorok rámutatnak: igen valószínű, hogy egy nem rögzített, azonban többé-kevésbé általános kritériumrendszer alapján választják ki a vezetőket, vagy egyszerűen ezek a tapasztalatok olyan értékeket képviselnek az egyetemi közösségben, amelyek alkalmassá teszik azok birtokosait a vezetői feladatok ellátására.

Konklúzió helyett

A kutatás eredményei alapján kijelenthető, hogy az egyetemi és főiskolai vezetők egy része a szükséges képességek és tapasztalatok birtokában van, bár a megnövekedett, menedzser típusú feladatok ellátására kétségtelenül szükségesnek tűnhet bizonyos további képességek, skillek elsajátítása.

Továbbá érdemes volna a nem állami felsőoktatási vezetők mintájával is egybevetni ezeket az eredményeket, hiszen ők meglehetősen sajátos körülmények között vezetik intézményüket. A kutatásból jól látszik, hogy bizonyos változók (pl. vezetői tapasztalat, tudománymenedzseri tapasztalat, doktori képzésben való oktatás) összefüggésben vannak a vezetői kiválaszt(ód)ás kritériumrendszerével. E változók további feltérképezésével alkalmunk volna megfogalmazni azt az implicit elvárást, követelményrendszert, amely a mai magyar felsőoktatási vezetők kiválasztásában releváns.

A fentiek alapján az is feltételezhető, hogy a helyes út nem egy menedzserréteg mesterséges „képzése” és megjelenítése az egyetemeken és főiskolákon, hanem a felsőoktatási intézmények vezetőinek, kollégáinak ilyen irányú továbbképzése mellett az intézményben felhalmozódott vezetői tapasztalatok hasznosítása. Hiszen fontos és vitathatatlan értéként jelenik meg a magyar felsőoktatási vezetőkben az intézményi identitás és érzelmi azonosulás, amely elkötelezettséget, messzemenő lojalitást jelent. Látható, hogy az egyetemi és főiskolai vezetők többségükben az alma materükben lesznek meghatározó pozíciók betöltői, így erős az érzelmi kötődés. További értéként vehető fel az intézményi vezetők tapasztalatának minősége, amely az innováció motorja, egyúttal olyan szemlélet- és gondolkodásmódot jelent, amely nem pótolható diplomákkal vagy külföldi tanulmányutakkal. Továbbá bizonyos, hogy a vezetési, irányítási keretek bármilyen irányú, módszerű változtatása a felsőoktatási társadalom mértékadó szereplőinek egyetértése esetén valósítható meg.

IRODALOM

Barakonyi K. (2004a): *Rendszerváltás a felsőoktatásban*. Budapest, Akadémiai Kiadó

Barakonyi K. (2004b): Egyetemek irányítása: a középkori egyetemről a Bologna-folyamatig. *Magyar Tudomány*, (110. évf.), 4.sz., 513–526.

Fábrí Gy. (2000): *A magyar felsőoktatás átalakulásának társadalomfilozófiai vizsgálata*. Kandidátusi disszertáció, Eötvös Loránd Tudományegyetem Bölcsészettudományi Kar

Halász G. (2007): „Felsőoktatási menedzsment” képzés – helyzetelemzés és javaslatok (vitaanyag), letöltve: 2008. október 26. [http://www.univpress.hu/pdf/halasz_gabor_tanulmany.pdf]

Hrubos I. (2005): *A gazdálkodó egyetem*. Budapest, Új Mandátum Kiadó

Kolodny, A. (1998): *Failing the Future. A Dean looks at Higher Education in the Twenty-first Century*. Durham and London, Duke University Press