

A magyar dékánok tipikus és atipikus karrierútjai: egy empirikus vizsgálat eredményei

Kováts Gergely

■ A felsőoktatás expanziójával a felsőoktatás-kutatás egyre nagyobb érdeklődéssel tanulmányozza az egyetemek és főiskolák menedzsmentjének, irányítási folyamatainak átalakulását. Ennek egyik oka, hogy épp ezen tényezők változásában érhető tetten a felsőoktatási rendszerek „modellváltása”. Az elemzések többsége azonban az intézményi vezetést többnyire egységesnek és koherensnek tételezi fel (Mignot és Gérard, 2003), és azt kimondva-kimondatlanul a felsővezetéssel azonosítja, azaz hiányzik az intézményi menedzsment differenciáltabb megközelítése. Emiatt – különösen Európában – jóval kevesebb figyelem irányul a középvezetőkre, azaz a dékánokra és tanszékvezetőkre, és csak az elmúlt években jelent meg néhány olyan elemzés, amely kifejezetten a dékánok, tanszékvezetők helyzetének változását vette górcső alá.

Ez a tanulmány egy átfogó, a magyar dékánok helyzetét áttekintő doktori kutatás egyetlen elemét emeli ki: a dékánok karrierútját. A cikk első részében megvizsgálom, hogy kikből lesznek dékánok ma Magyarországon és hogy melyek a tipikus és atipikus dékánválasztási karrierutak. Bár a karrierutak vizsgálata önmagában is tanulságos, sokat elárul magáról a felsőoktatási rendszerről is. A dékánválasztás során figyelembe (nem) vett tényezők például tükrözik az adott rendszerben uralkodó preferenciákat. A tanulmány végén ezért külön kiemelem azokat a dilemmákat, amelyek a dékánválasztással kapcsolatban egyéni és rendszer (szervezeti) szinten merülnek fel. ■

Bevezetés

A felsőoktatás-kutatás főárama szerint a fejlett országok felsőoktatását az elmúlt évtizedekben a tömegesedés, a kutatás intézményrendszerének átalakulása, az állami támogatások csökkenése, az állam szerepének átalakulása és a verseny növekedése határozta meg (Barakonyi, 2004; OECD, 2008; Halász, 2009). E változások következtében nemcsak új szolgáltatások és technológiák jelentek meg az intézményekben (pl. informatikai rendszerek, karrieriroda, diáktanácsadó), hanem az intézmény működésébe fokozatosan beszivárogtak az üzleti szervezetek irányításához használt technikák is, így például a kontrolling, a HR, a stratégiai tervezés, a minőségmenedzsment és a teljesítményértékelési rendszerek (Sporn, 2006). A felsőoktatási intézmények kormányzása és irányítási rendszerei így jelentős átalakuláson mentek keresztül.

Ez a magyar viszonyokra is igaz, ahol az intézményi adminisztráció és menedzsment méreteiben, feladataiban jelentősen megváltozott (Kováts, 2009; Kováts, 2012).

Az átalakulásban fontos szerep hárul a dékánokra (és tanszékvezetőkre) is, ez az a szint ugyanis, ahol a napi gyakorlatban, konkrét problémák megoldásának kontextusában lehet megvalósítani az új irányítási technikákat. Ezen a szinten realizálódik a felsőoktatás irányítási rendszerének átalakulása. Jórészt ugyanis a középvezetőkön múlik, hogy a stratégiai szemléletmód, a kontrolling, a minőségirányítás és a többi technika *valóban* működik-e az intézményben, vagy pusztán a külső elvárásoknak való megfelelés szintjén reked meg anélkül, hogy az intézmény hétköznapjaira hatást gyakorolna (lásd például Lozeau és Langley és mtsai, 2002). A középvezetők tehát – Fulton igen kritikus megfogalmazásában – „az újratervezési folyamat frontvonalában harcoló katonák” (Fulton, 2003, 162). Mindez a dékánok szerepének, feladatainak átalakulásával jár, és hangsúlyosabbá válik a pozíció adminisztratív-bürokratikus jellege.

Összességében tehát a dékánok a felsőoktatás átalakulásának „lakmuspapírjai”. Magartartási és értelmezési mintáik, észlelt és megélt konfliktusaik, illetve a velük szemben támasztott elvárások és ezek ellentmondásai nemcsak tükrözik, de egyben előre is vetítik a felsőoktatás átalakulásának irányát.

Az alábbiakban egy a magyarországi dékánok körében készített átfogó empirikus kutatás¹ egyetlen elemét kiemelve szeretném azt bemutatni, hogy kikből lesznek ma Magyarországon dékánok, melyek a dékánválasztás tipikus és atipikus karrierútjai, és röviden reflektálok arra is, hogy a dékáni pozíció hol helyezkedik el, milyen szerepet tölt be a dékánok karrierpályájában, azaz hogyan viszonyul egymáshoz a szakmai és az adminisztratív karrierpálya.

A kutatás módszertanának bemutatása

A magyar felsőoktatásban a kutatás kezdetén, 2010 júniusában 150 dékán volt. A kutatás többféle adatgyűjtési módszerre épült. Egyfelől áttekintettem a dékánokra vonatkozó jogszabályokat, valamint az intézményi és kari szabályozásokat. Másfelől összegyűjtöttem és statisztikailag feldolgoztam a dékánok önéletrajzeit, valamint a karokra vonatkozó legfontosabb adatokat. Végül pedig interjúkat is készítettem 25 hivatalban lévő dékánnal, 5 megbízott, volt vagy leendő (már megválasztott, de még nem hivatalban lévő) dékánnal, és 8 egyetemi felsővezetővel is beszélgettem a témáról. A kutatás keretében tehát összesen 38 interjú készült.

Az interjúalanyok hét felsőoktatási intézményből kerültek ki, ebből négy egyetem, három pedig főiskola volt. Az interjúalanyok közül 25 fő egyetemen dolgozott, 13 fő főiskolán. 9 interjú budapesti, 29 interjú vidéki intézményben készült. Bár egy-egy egyházi és alapítványi fenntartású intézmény vezetőit is megkerestem, egyetlen interjúalany sem vállalkozott a beszélgetésre, így minden a vizsgálatba bevont intézmény állami intézmény.

¹ A *dékán pozíciója és szerepe az átalakuló felsőoktatásban* című doktori kutatásomban elsősorban a dékánok vezetői szerepértelmezését vizsgáltam, de ennek kapcsán áttekintettem a dékáni pozíció sajátosságait, a dékánokra vonatkozó szabályozásokat, a dékánok motivációit és karrierútjait is. Az ebből született dolgozat elérhető az alábbi címen: <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/674/>

A 30 interjúban részt vevő dékán által képviselt kar tudományterületi megoszlása igen vegyes volt: 8 kar gazdálkodástudományi/társadalomtudományi, 5 kar műszaki/informatikai, 2 kar agrártudományi, 2 kar természettudományi, 5 kar pedagógiai, 3 kar bölcsészettudományi, 2 kar jogi, 3 kar egészségügyi területen működött.

Az interjúkat három körben készítettem el: 2010 júliusában, 2010 novemberében és decemberében, valamint 2011 áprilisa és májusa között. Az interjúkhoz előzetes interjúvázlatot készítettem. Az interjúk átlagosan 60–75 percig tartottak. A legrövidebb interjú 35 perces volt, a leghosszabb háromórás. A mintegy 44 órányi beszélgetésből szó szerinti átirat készült. Az interjúk feldolgozása Nvivo szoftverrel, nyílt kódolási módszerrel (Strauss és Corbin, 1990) történt. Az interjúalanyoknak anonimitást ígértem, ezért az idézett interjúrészleteknél nem tüntetem fel sem az intézmény, sem pedig az interjúalany azon jellemzőit, amelyek alapján beazonosíthatóak lennének. (A cikk további részében előforduló idézeteket kódokkal láttam el, D-vel a dékáni, F-fel a felsővezetői interjúkat jelöltem.)

A dékánok néhány általános jellemzője

Az elmúlt években érvényes szabályozás szerint a dékánokat a karoknak kell megválasztaniuk, akiket (az intézményi szabályoknak megfelelően) jellemzően a szenátus erősít meg és a rektor nevez ki. Az interjúk alapján azonban látható, hogy a tényleges gyakorlat igen színes képet mutat. Előfordult ugyan, hogy egy-egy dékánt erős versenyben választottak meg a pozícióra, de lehetett példát találni arra is, amikor egy jelölt előzetes megegyezéssel, alkuval, versenytárs nélkül szerezte meg a pozíciót. Előfordult olyan eset is, amikor egy erős (sokszor karalapító) dékán választotta vagy jelölte ki utódját, akire a kart „ráhagyományozta”. Több dékán pedig (jellemzően a főiskolai jellegű intézményekben) a rektori vezetés erőteljes közreműködésével („kiválasztással”) került vezetői pozícióba. Ennek sajátos eseteit jelentik azok az alkalmak is, amikor a rektor válsághelyzet (pl. váratlan lemondás) miatt megbíz valakit a dékáni pozíció betöltésével, majd ezt később választás útján véglegesítik.

A statisztikai adatokból arról is képet kaphatunk, hogy kik lesznek dékánok. A vizsgálat idején érvényes 2005-ös felsőoktatási törvényben nincs előírás arra vonatkozóan, hogy ki lehet dékán, csak az szerepel benne, hogy nyilvános pályázatot kell kiírni (ez a későbbi törvényben sem változott). Ebből következően akár külsős személy vagy fokozat nélküli oktató is lehetne kari vezető. Az intézmények belső szabályozásaikkal azonban jellemzően szigorítanak a felteteleken, és többnyire a docensi fokozatot és/vagy a habilitációt követelik meg. Ennek sajátos következménye ugyanakkor a mérítési bázis, és ezzel a dékáni pozíció iránti verseny lehetőségének szűkülése. Ezek fényében mindenesetre nem meglepő, hogy a hivatalban lévő dékánok 94%-a docens, főiskolai tanár vagy egyetemi tanár. Az egyetemi tanárok aránya 42%, ez az arány azonban a kemény (orvos, természettudomány, agrár) területeken magasabb (az informatikai, műszaki területekre ugyanakkor ez az állítás nem igaz).

1. táblázat. A dékánok munkaköre 2010-ben tudományterület szerint

	Nincs információ	Főiskolai docens	(Egyetemi) docens	Főiskolai tanár	Egyetemi tanár	Egyetemi tanárok aránya
Agrártudományi karok	0	0	3	2	9	64,3%
Bölcsészettudományi karok	0	0	7	2	5	35,7%
Egészségügyi és orvosi karok	0	1	4	4	11	55,0%
Gazdaságtudományi karok	1	0	9	4	6	30,0%
Gazdasági és műszaki karok	0	1	0	0	0	0,0%
Gazdasági és társadalomtudományi karok	0	0	1	1	2	50,0%
Informatikai karok	0	0	4	0	3	42,9%
Jogi és Államigazgatási karok	0	0	5	1	4	40,0%
Műszaki karok	1	0	5	3	9	50,0%
Műszaki és agrár karok	0	1	0	1	0	0,0%
Műszaki és természet-tudományi karok	0	0	0	0	4	100,0%
Művészeti karok	2	0	0	4	1	14,3%
Pedagógiai karok	1	0	3	10	5	26,3%
Társadalomtudományi karok	1	0	1	0	1	33,3%
Természettudományi karok	0	0	1	2	4	57,1%
Összesen	6	3	43	34	64	42,7%

Forrás: saját gyűjtés kari vezetők önéletrajza alapján

A fentiek fényében (illetve a dékáni, egyetemi/főiskolai tanári pozíciók megszerzésének időigényességét tekintve) az sem meglepő, hogy a dékánok átlagéletkora 2011 augusztusában többnyire a 46–58 életkor között ingadozott (az átlag 52,5 év volt), azaz a dékánok jellemzően a felsőoktatási pályafutásuk utolsó harmadának elején vannak, mire pozícióba kerülnek.

2. táblázat. Dékánok életkora kinevezéskor a beosztásuk szerint

Beosztás (2010-ben)	Adott beosztásban dolgozó dékánok száma	Dékánok száma, akikről nem áll rendelkezésre a szükséges adat	Átlagéletkor kinevezéskor
Főiskolai docens	3	2	33,0
Egyetemi docens	43	15	49,7
Főiskolai tanár	34	18	53,8
Egyetemi tanár	64	12	54,3
Nincs információ a beosztásról	6	3	47,3
Összesen	150	50	52,5

Forrás: saját számítások a kari vezetők önéletrajzai alapján

E ponton különösen izgalmassá válik az a kérdés, hogy hogyan viszonyul egymáshoz a dékán oktatói-kutatói és vezetői karrierje, azaz hogy miért is lesz valaki dékán. Mi visz valakit arra, hogy a szakmai (oktatói-kutatói) munkára fordított idejét jelentősen csökkentse? Miért cseréli fel valaki a szakmai autonómiáját és időbeosztását a tervezhetetlen és kiszámíthatatlan napirenddel, a szabadságot az állandó készenlét kötöttségével és miért vállalja a konfliktusok menedzselésének kényszerét, amikor oktatóként továbbra is elkerülhetné az ezzel járó stresszt?

A dékánná válásnak alapvetően négyféle motivációja jelent meg az interjúkban:

- Szolgálat: a dékán lemond a saját szakmai pályafutásáról a kar, a közösség érdekében. A szakmai karrier és a dékáni karrier kizárja egymást. A dékánság egyfajta áldozat, „nemes teher”, amit a dékán a közösség iránti elkötelezettségéből vállal.
- Egyéni érdek: a dékán a pozíció megszerzésével az egyéni karrierjét is elő tudja mozdítani és/vagy az egyén a dékáni pozíció megszerzése révén tud kiemelkedni az egyébként vele egyenrangú professzorok köréből. A dékánság tehát elsősorban lehetőség, a státusz, az egyéni karrier megtámogatásának eszköze, a szakmai pálya betetőzése és nem egy adminisztratív feladat.
- Önmegvalósítás: a dékán szakmai karrierjét lényegében lezárta és a dékáni pozíció lehetőségét ad egy más típusú érvényesülésre. A dékáni pályafutás tehát nem lemondás, hanem kiteljesedés és a kar formálása révén megvalósuló önmegvalósítás. Ez persze nem jelenti azt, hogy a dékán nem oktat vagy kutat. A dékánok igenis művelik ezt, de ennek motivációja leginkább az, hogy hitelesebb, sikeresebb vezetők legyenek, azaz az oktatás és kutatás alárendelődik a vezetői karriernek.
- Szinergia: a szakmai és dékáni pályafutás szinergiája akkor jelenik meg, amikor a dékán a dékánságot az általa oktatott-kutatott szakterület gyakorlatba ültetéseként éli meg. Ez nagyon jellemző például a menedzsmenttel foglalkozó dékánok esetében.

A dékáni pozícióba kerülés életkora fontos szerepet játszhat a dékánok motivációjában, hozzáállásában. Az alábbi felvetéseket inkább a kutatás alapján megfogalmazódó hipotézisként, semmint bizonyított állításként kell kezelni. Az idősebb dékánok szakmailag már többnyire be-futottak, az ő esetükben könnyebben előfordulhat a „szolgálat” megközelítés, mint a fiatalabb dékánok esetében. A fiatalabb dékánok esetében a dékánságnak és a dékáni teljesítménynek nagyobb szerepe lehet az egyéni karrierépítésben, különösen azért, mert a dékáni kinevezés ideglenes pozíció, két (illetve egy időben: három) ciklus után mindenképpen más dékánt kell választani. A dékánoknak tehát gondolniuk kell a dékánság utáni (szakmai) pályafutásukra is, ami inkább a fiatalok esetében fontos kérdés. Az idősebbek esetében sem zárható ki azonban az egyéni előnyök keresése, de az ő esetükben inkább a hasonló státuszú kortársak közüli kiemelkedés lehet az egyik motiváció (különösen azoknál a tudományterületeknél, amelyekben nagyon fontos szerepet játszik a státuszhierarchia).

A fiatalabb dékánok esetében annak is jelentősége van, hogy ebben a korban sokszor még gyerekek is vannak a családban, így a szakmai karrierépítés és a dékánként való helytállás egybeesik az aktív családanyai/családapai szerep igényével is. Ez tovább növeli a dékánok időbeli terhelését.

A dékánok jellemzői kapcsán végül mindenképpen említésre méltó, hogy a 150 dékán közül mindössze 25 nő található, azaz a dékánok 83%-a férfi. Némileg magasabb a nők aránya az egészségügyi, bölcsész, pedagógiai és gazdaságtudományi karokon, ahol arányuk eléri a 20–30%-ot is. (Érdemes megemlíteni, hogy a nők aránya a dékánhelyettesek körében is alacsony, alig 27%.)

3. táblázat. Női dékánok és dékánhelyettesek száma és aránya 2010-ben

	Dékánok száma			Dékánhelyettesek száma		
	Összesen	Ebből nő	Női dékánok aránya	Összesen	Ebből nő	Női dékánhelyettesek aránya
Agrártudományi karok	14	1	7,1%	27	4	14,8%
Bölcsész tudományi karok	14	4	28,6%	31	13	41,9%
Egészségügyi és orvosi karok	20	4	20,0%	40	10	25,0%
Gazdaságtudományi karok	20	6	30,0%	33	10	30,3%
Gazdaság és műszaki karok	1	0	0,0%	0	0	—
Gazdasági és társadalomtudományi karok	4	1	25,0%	9	1	11,1%
Informatikai karok	7	1	14,3%	20	2	10,0%
Jog és Államigazgatási karok	10	1	10,0%	23	7	30,4%
Műszaki karok	18	1	5,6%	51	9	17,6%
Műszaki és agrár karok	2	0	0,0%	3	0	0,0%
Műszaki és természettudományi karok	4	0	0,0%	9	0	0,0%
Művészeti karok	7	0	0,0%	5	3	60,0%
Pedagógiai karok	19	4	21,1%	32	18	56,3%
Társadalomtudományi karok	3	1	33,3%	5	1	20,0%
Természettudományi karok	7	1	14,3%	16	4	25,0%
Összesen	150	25	16,7%	304	82	27,0%

Megjegyzés: 6 kar esetében nem volt információ a dékánhelyettesek számáról és neméről, 5 dékánhelyettes esetében pedig nem volt információ a neméről

Forrás: karok honlapjai alapján saját gyűjtés

A dékánok karrierútja

Természetesen egy dékánnal szemben nemcsak szakmai, életkori és nemi elvárások érvényesülhetnek, hanem más típusúak is. A dékánokkal készített interjúk első kérdéseként szinte minden esetben azt tettem fel, hogy „hogyan lett Önből dékán”. E kérdésre a válaszadók nagy többsége a korábban betöltött adminisztratív, vezetői pozíciók sorát mutatta be, mintegy jelezve ennek az előéletnek a fontosságát. Egy interjúalany már-már szabadkozva úgy kezdte a választát, hogy „hát, én nem voltam előtte dékánhelyettes” (D25). (Ellenpontként megemlíthető, hogy a dékánok kis része e kérdés kapcsán a szakmai életútját vázolta, a dékánválasztását megelőző kényszerhelyzetekről beszélt vagy a motivációit, a dékánválasztásra őt alkalmassá tevő készségeit, képességeit hangsúlyozta.)

Az előzőekben láthattuk, hogy bizonyos előrehaladás a szakmai (tudományos-oktatói) munkaköri hierarchiában formálisan is elvárás a dékánnal szemben, de az interjúk alapján az ad-

minisztratív-vezetői előélet is szükséges feltételnek tűnik a dékánna választáshoz. Ez jól látható az interjúalanyok előéletéből, a betöltött adminisztratív-vezetői pozíciókból, illetve az intézményen kívül szerzett tapasztalataikból, amelyek alapján igyekeztem feltérképezni a dékánna válás tipikusnak és atipikusnak tekinthető útjait. Összesen 31 dékánna válási esetet elemeztem,² amely alapján tipikus utaknak az alábbiak tekinthetők:

- Fokozatos karrierút (10 eset): a dékáni kinevezés előtt az oktató az adott intézményben előbb tanszékvezetői és/vagy intézetvezetői, majd dékánhelyettesi pozíciót tölt be (gyakran megtartva a tanszékvezetői státuszát is).
- Tanszékvezetőből dékán (8 eset): e karrierút során a tanszékvezető vagy intézetvezető a dékánhelyettesi pozíció kihagyásával közvetlenül válik dékánna.
- Dékánhelyettesből dékán (6 eset): a dékáni kinevezéshez vezető karrierútból kimarad a tanszékvezetői és az intézetigazgatói pozíció. Ezek a dékánok esetenként (néha kényszerből) a dékáni pályafutás alatt válnak tanszékvezetővé, intézetigazgatóvá. E kategóriába számoltam azt az esetet is, amikor valamely dékán a korábban önálló főiskola főigazgató-helyettese volt.

Megfigyelhető néhány atipikusnak tekinthető karrierút is.

- Központi adminisztrációs kitérővel dékán (3 eset): az intézményen belüli karrierút sajátos esete, amikor a fokozatos karrierutat egy hosszabb-rövidebb ideig tartó, az intézmény központi adminisztrációjában betöltött pozíció (például rektorhelyettség, főtitkárság) szakítja meg.
- Kívülről (más felsőoktatási vagy kutatóintézményből) meghívott dékán (2 eset): a kívülről, más felsőoktatási intézményből vagy akadémiai kutatóintézetből meghívott dékán mindkét esetben azzal függött össze, hogy az adott karon vagy intézményben nehéz volt olyan jelöltet találni, aki mind a jogszabályi feltételeknek, mind a dékánnal szemben támasztott kari elvárásoknak megfelelt volna. A dékáni kinevezés jellemzően nem teljesen előzmény nélküli, azt időnként megelőzi egy rövidebb tanszékvezetői, intézetigazgatói periódus vagy esetleg vendégoktatói meghívás, de az intézménybe csábítás már a dékáni kinevezés ígéretével történt. A meghívott dékánoknak más intézményben már volt adminisztratív vezetői tapasztalata, azaz ott valamilyen igazgatói vagy dékánhelyettesi pozíciót már betöltöttek.
- Intézményen kívüli karrierkitérővel válik dékánna (2 eset): e karrierút során a dékán az egyetemi oktatói vagy adminisztratív karriert megszakítva vagy jelentősen visszaszorítva vállal tartósan külső (például diplomáciai, minisztériumi vagy egyéb intézményen kívüli) feladatot, majd az egyetemre való visszatérést követően válik – rábeszélés után – dékánna.

Mit tükröznek ezek az adatok? Magyarországon nem jellemző az, hogy valaki oktatóból közvetlenül válna dékánna, azaz a dékánna válás szempontjából a tanszékvezetői és a dékánhelyettesi pozíciónak komoly szerepe és jelentősége van.³ A kutatásban az előbbi a dékáni karrierutak 61%-ban, az utóbbi pedig 58%-ban játszott szerepet, ami egybevégre egy korábbi magyar

² Noha 30 hivatalban lévő dékánna, illetve megbízott, volt vagy leendő dékánna készítettem interjút, ezek nem mindegyike volt használható a karrierút vizsgálata szempontjából. Ugyanakkor az interjúkba bevont felsővezetők egy része szintén töltött be korábban dékáni pozíciót, és életútjuk ismertetése során a legtöbben kitértek dékánna válásuk történetére is. Így végül 31 dékáni életút részletesebb feltérképezésére volt lehetőségem.

³ Bár a kontextus nyilvánvalóan lényegesen eltér, érdemes megemlíteni, hogy egy az 1980-as években készült amerikai felmérésben ez tekinthető magasan a leggyakoribb karrierpályának (Moore, 1983a; Moore, 1983b). Igaz, későbbi amerikai felmérések már nem teljesen igazolták ezeket a tendenciákat.

kutatás adataival, mely szerint a 2006-ban dékáni pozíciót betöltő személyek 64,4%-ának volt valamilyen előzetes (dékánhelyettesi, tanszékvezetői vagy esetleg rektori, rektorhelyettesi) tapasztalata (Forgó, 2008). Összességében megállapítható, hogy Magyarországon a tradicionális (vagy ahhoz nagyon közeli) felsőoktatási karrierutak tekinthetők jellemzőnek a dékánválasás során, azaz az interjúalanyok többsége gyakorlatilag „belenőtt” a pozícióba, és pályafutásának hosszabb-rövidebb ideje alatt végigjárta a tanszékvezető, intézetvezető, dékánhelyettes, majd dékán utat. A teljesnek tekinthető karrierút egy-egy állomása könnyen kihagyható, vagy párhuzamosan folytatható, egy-egy esetben pedig az is előfordult, hogy valaki előbb lett dékán és csak később tanszékvezető. Az adminisztratív hierarchiában való előmenetel esetenként párhuzamosan zajlott az oktatói-kutatói karrierlétra csúcsának megmászásával (azaz az egyetemi/főiskolai tanári kinevezés megszerzésével), de ennél sokkal gyakoribb volt, hogy tanszékvezetővé, dékánhelyettesé már befutott oktatóként váltak az interjúalanyok.

A dékánválasás fokozatos módja miatt nem meglepő, hogy a dékánok többsége arról számolt be, hogy amikor dékán lett, nem érte őt különösebb meglepetés a feladatokat vagy a szerep tartalmát illetően. A dékáni szerep elsajátítása tehát informális szocializáción keresztül zajlott (ez általánosnak tekinthető, amit más felmérések is megerősítettek (del Favero, 2006). Bár többen is megfogalmazták, hogy nem tanult vezetők, a dékánválasás kapcsán senki sem beszélt arról, hogy formális képzésen vett volna részt kifejezetten emiatt, vagy tudatos felkészülésbe fogott volna.

A fokozatosnak tekinthető karrierút dominanciájában bizonyára szerepet játszik a felsőoktatás törvényekkel és belső normákkal körülbástyázott zártsága. A zártság azonban nem egyszerűen a felsőoktatási szféra zártságát jelenti, hanem a felsőoktatási intézményekét is. A tanulmányozott 31 karrierpályából mindössze 7 olyan található, amely bevallott módon vezetői (tanszékvezetői, dékáni vagy dékánhelyettesi) kinevezéshez kapcsolódott. E tapasztalatok alapján inkább az tekinthető a magyar felsőoktatás domináns gyakorlatának, hogy az intézmények minden vezetői pozíciót az intézmény oktatói állományából próbálnak meg betölteni, és nem jellemző a külső, már bizonyított oktatók, vezetők elcsábítása. Ennek fényében az is érthető, hogy miért nincs a felsőoktatáson kívülről érkező dékán.

A minta alapján a domináns gyakorlat tehát az, hogy a dékánok abban az intézményben lesznek kari vezetők, ahol a felsőoktatási pályafutásukat elkezdték vagy ahol pályafutásuknak jelentős részét eltöltötték. E gyakorlat elterjedtsége arról árulkodik, hogy a dékánság a kari szereplők szempontjából bizalmi poszt, amely igényli a helyi viszonyok nagyfokú ismeretét (és persze következménye a dékánválasztás uralkodó szabályainak – nevezetesen a kari tanácsok támogatásához kötött kinevezéshez). Mindennek kétségtelen előnye, hogy a vezetők a kinevezésükkor megfelelő helyismerettel rendelkeznek, ami egyfelől biztosítja a kar organikus fejlődését (ritkák a hirtelen irányváltások), másfelől olyan bizalmi tőkét eredményezhet, amely segítheti a változással járó nehéz döntések elfogadását. Az egyik dékán, aki már hallgatóként is a karon tanult és (egyedüli jelölt) dékánként szigorú konszolidációs program végrehajtásáért volt felelős, nemcsak arról számolt be, hogy a kari múltja miatt bizalommal voltak iránta a kollégák, hanem arról is, hogy a korábban a rektor által kinevezett külsős egyetemi biztosal szemben jelentős passzív rezisztencia bontakozott ki. Így számol be erről:

„Azt láttam annak idején, hogy ez tulajdonképpen egy passzív rezisztencia [...] És úgy láttam, hogy azt a passzív ellenállást akkor oldja meg a biztos, ha okosabb ember, akit idehelyeztek, vagy ügyesebb, vagy rátermettebb. Tehát a döntések előkészítésében sem volt jelen, nem kapott jelentős segítséget. Finoman fogalmazok. Tehát ha idehelyezték, csinálja. Tehát ha a kezébe tették, akkor úgylis nála van a döntés, akkor csinálja” (D2).

Ugyanakkor persze az a gyakorlat egyfajta belterjességet is eredményez, ami éppen hogy csökkenti a karok megújulási képességét, hiszen mire valaki kari vezetővé válik, már túlságosan is foglya lehet a helyi érdekvizonyoknak vagy szemléletmódnak. Hosszú kari múlttal már sokkal nehezebb például hitelesen radikális változtatásokat képviselni, és nagyon erős külső nyomás híján sokkal nehezebb bevállalni a változtatásokkal járó konfliktusokat is. Ennek jelentőségéről egy olyan dékán nyilatkozott, aki a kinevezése előtt nem sokkal került a karra:

„Tehát ott volt egy fél évem, amit oktatóként töltöttem, de ez már akkor szinte nyilvánvaló volt, hogy akkor pályázom, és a dékánságon úgy gondolkodtam (*kis szünet*), hogy ez részben bátorság kérdése-e vagy nem, hogy ráadásul pont egy teljesen másik közeget. De én meg inkább úgy fogtam föl, hogy ez nekem most könnyebb, mert így nincs semmi, ami visszahúzna. Egy csomó személyes kapcsolat, hogy tanítvány volt, vagy mindenféle dolog, ami rengeteg érv, ami hátrányként jelentkezett nekem [a korábbi intézményben]” (D8).

A felsőoktatáson kívüli tapasztalat jelentősége

A belterjesség veszélye különösen azoknak az egyébként viszonylag ritka interjúknak a fényében válik érezhetővé, amelyekben az interjúalanyok a más szférában megszerzett tapasztalatok megtermékenyítő erejéről számoltak be. E tapasztalatukat többnyire olyan fontos viszonyítási pontként értékelik, amelyhez képest képesek értékelni, megítélni a felsőoktatási gyakorlatot, és amely alapján saját vezetői szerepüket is definiálják.

„Mielőtt kimentem volna [külföldre], azelőtt készen voltam a kandidátusi dolgozattal, de összerúgtam a port itt [az intézményben] valakivel, és aztán utána úgy voltam vele, hogy akkor engem nem érdekel többet az akadémiai karrier, fogom magam, kimegyek [külföldre], keresek egy láda pénzt, azt' jól megleszek, azt' kész. Eltelt egy kis idő és aztán hiányzott. Hiányzott abból a szempontból, hogy én ezt nagyon értékes dolognak tartom, hogy az ember csinál egy ekkora cégnek. [...] És akkor valahogy úgy voltam vele, hogy engem érdekel az is, hogy tudok-e még tétéleket csinálni, visszajöttem. Visszajöttem Magyarországra, viszont hoztam magammal egy szemléletet [...] Egy olyan fajta szemléletet, ami a felsőoktatásban nem okvetlenül létező szemlélet. Tehát én úgy gondolom, hogy ami miatt engem később is itt nagyon elfogadtak az emberek, az pontosan az, hogy én úgy működtettem ezt a kart és a mai napig is úgy működtetem, mint egy vállalkozást. Tehát az a szemlélet, ami bennem

megragadt kint, és amellet az, hogy a teljes könyvelési rendszert megírtam egy cégnek, és az, hogy ha letesznek elem egy főkönyvi kivonatot, én abban tudok tájékozódni, az itt nem volt egy teljesen tipikus történet” (D7).

„A másik rész az egy ilyen következetes, folyamatos érdeklődés volt az oktatásmo- dernizálással kapcsolatban. Na most ilyen típusú kihívás manapság akad néhány. Tehát miután itthon és külföldön láttam néhány példát. A franciába alaposan bele kellett dolgoznom magam, amikor a nagykövetségen a felsőoktatás mellett oktatási kapcsolatokkal foglalatostkodtam. Logikus volt, hogy megpróbáljak ezekből a tapasztalatokból valamit áthozni az itteni rendszerbe” (D3).

„[Korábban] egy akadémiai intézetet vezettem, ott nagyon sok kutatás folyt [...] Egy másik világból jöttem egy másik világba, mert az akadémiai kutatói világ és az akadémiai világ az teljesen más logika, rendszer szerint működik, mint egy egyetem. Teljesen mások a célok, a mozgáster, a menedzsment, az érdekeltségek, az értékrendek. Tehát ezek nagyon különbözőek. És ezt, hát ezt meg kell mondjam őszintén, nekem azért évek kellettek, amíg ezt megtanultam. [...] Meg itt úgy, és ugye hát hogy szokásos struktúra, kialakultak bizonyos szervezeti modellek, bizonyos pozíciók, emberekbe értékrendek, és hát én hoztam ezt az akadémiai értékrendet, mi publikáltunk, írtunk, mit tudom én, engem ott akkor akadémikusnak jelöltek, s a többi, tehát nálam ez evidens volt. Itt meg ezek ültek, mint a befőtt, semmit nem csináltak (*interjúalany és interjúzó nevet*)” (F7).

A felsőoktatáson kívül szerzett munkatapasztalat nem csak *mint viszonyítási pont* jelenik meg a beszámolóokban. Egy másik jellemző narratíva – elsősorban a jól piacosható területeken – a „*függetlenség záloga*”, amellyel az interjúalanyok az elfoglaltságuk sokféleségét és a dékáni pozíciótól való anyagi függetlenségüket hangsúlyozzák.

„És azt mondtam, ha nem hívtak volna, nyilván nem pályázok, mert elmúlik az én életem anélkül is, hogy dékán legyek, és különös elégedetlenségből, csalódottságérzet nem lett volna bennem. Ugyanis én a pályámnál fogva, az oktatói pálya mellett, azért ügyvédek is, választott bíró vagyok, tehát van nekem elfoglaltságom, és a szakmának, ha tetszik, minden hivatásrendi ágát kipróbáltam és majdnem csinálom is. Úgyhogy nem kapaszkodtam volna utána” (D24).

A felsőoktatás melletti munkatapasztalat harmadik típusa a pályakezdőként szerzett munkatapasztalatokat takarja, de a dékánság szempontjából ennek kicsi a jelentősége, az interjúalanyok inkább mint a szakmai pályafutásuk kezdetét jellemzik, és csak egy-egy interjúalany említi úgy, mint aminek fontos szerepe volt a dékáni működésük vagy szerepfelfogásuk szempontjából.

Maga a külső munkatapasztalat időben háromféleképpen jelenhet meg a dékánok karrierútjában: megelőzheti a felsőoktatási karriert, megszakíthatja a felsőoktatási karriert (ez az intézményen kívüli atipikus karrierút), és tartósan vagy átmenetileg párhuzamosan is haladhat vele.

A dékánhelyettesi pozíció jelentősége a dékáni karrierútban

A hosszú adminisztratív karrierút egyszerre ad lehetőséget arra, hogy a kar „tesztelje” az egyes pozíciókban lévők alkalmasságát, és arra is, hogy az oktató az adott pozícióban értékelje, képes-e megbirkózni a felmerülő feladatokkal, van-e energiája, kedve foglalkozni azokkal. Különösen a dékánhelyettesnek van a „betanítást” vagy a „beletanulást” elősegítő szerepe, legalábbis életük ezen időszakáról többen is úgy beszéltek, mint valamilyen felkészülési periódusról, gyakornoki időről.

„K.: És miért lett dékán?

V: Azért, mert kiválasztottak dékánhelyettesnek, és ugye az már ilyen betanítási periódusnak számított. [...] A dékánhelyettesi betanuló periódusomban kiderült, mindenkiről kiderült, hogy ha dékánhelyettes lesz, vagy ha hivatalba kerül, hogy bírja-e vagy sem. Akkor az volt a közfelkiáltás, hogy jöjjenek a fiatalok. [...] És hát az a legfontosabb, hogy nemcsak arra volt jó tanuló példa, hogy engem teszteltek, hogy bírom-e, hanem én is teszteltem magamat, hogy bírom-e, van-e kedvem hozzá” (D4).

[a lehetséges utódot] „egy helyettesi feladatba lehet, hogy már be kéne kapcsolni, hogy ebbe beletanuljon. Tehát vannak utánpótlásjelöltek” (D5).

„[...] abból a szempontból megvolt az én felkészítemem, dékánhelyettesként már foglalkoztam gazdasági ügyekkel, tehát nem akkor láttam először költségvetést, amikor dékán lettem [...]. Hanem ugye dékánhelyettesként, amikor [az előző] dékán úr engem küldött el például ilyen helyekre, és akkor szépen beletanultam. Mondjuk az igazi kihívás egy dékán számára, hogy akkor hopp itt van egy négymilliárdos vagy ötmilliárdos költségvetés, és akkor mi van ezzel” (D19).

Az interjúk alapján kijelenthető, hogy szinte bármely dékánhelyettesi vagy főigazgatóhelyettesi pozíció szolgálhat ugródeszkául a dékáni poszthoz. Azon dékánok közül azonban, ahol egyértelműen beazonosítható volt a dékánhelyettesként ellátott feladat, a legtöbben a tudományos és nemzetközi területért voltak felelősek (6 esetben), ezt az oktatói dékánhelyettesiség vagy annak valamilyen speciális vonatkozása (5 említés), majd pedig a hallgatói és az általános dékánhelyettesiség követte (2-2 esettel).⁴ Azt is meg kell jegyezni ugyanakkor, hogy a meginterjúvott dékánok körében csak néhány helyen beszéltek tudatos stratégiaként arról, hogy a potenciális dékánokat előzetesen dékánhelyettesként próbálják ki, vagy azt a pozíciót a dékáni pozícióra való felkészítésként értelmezzék.

⁴ Míg az oktatási és tudományos dékánhelyettes általánosan elterjedt posztnak tekinthető, addig a hallgatói és általános dékánhelyettesiség ritkábban fordul elő, ezért nem meglepő, hogy kevesebb dékán került ki e posztokról. Érdemes azt is megemlíteni, hogy néhány interjúalany több dékánhelyettesi ciklust is végigcsinált, vagy több területért is felelős volt. Más interjúalanyoknál nem volt beazonosítható, hogy milyen területért voltak felelősek dékánhelyettesként. Egy részük kisebb karokon, főiskolákon töltött be dékánhelyettesi, főigazgató-helyettesi funkciót, ezért feltételezhető, hogy egyetlen helyettesként minden feladatba bevonhatóak voltak.

A tanszékvezetői és intézetvezetői pozíció jelentősége a dékáni karrierútban

A dékánhelyettséggel ellentétben a tanszékvezetőként és intézetigazgatóként eltöltött idő sokkal kevésbé értelmeződött a dékánsághoz vezető út részeként, hiszen a tanszékvezetés soha nem merült fel a „betanulás” kontextusában. Amikor mégis összekötötték a dékánsággal, akkor a „betanulási” narratíva helyett a saját tanszék vagy intézet inkább egyfajta mintaként merült fel, amit egyfelől dékánná válva nagyban is érdemes megvalósítani, másfelől pedig demonstrálja a (leendő) dékán vezetői elképzeléseit és közösségformáló képességét.

„Tehát ha egy tanszéket jól vezet az ember, akkor ha azt átülteti – és ezt próbáltam én megcsinálni a karral –, az is jól fog működni” (D1).

A tanszékvezetői és dékánhelyettesi múlt értelmezési különbsége azt sugallja, hogy a tanszékvezetői pozíciót az interjúalanyok sokkal kevésbé tartották magyarázatra szorulónak. Talán azért, mert természetesebben kapcsolódik egy oktató szakmai életútjához, míg a dékánhelyettség és a dékánság már inkább adminisztratív feladatokat jelent.

Külön érdekes, hogy a tanszékvezetői pozíciót a legtöbben a dékánság alatt is megtartották. A magyar felsőoktatási intézmények dékánjainak mintegy kétharmada tölt be a dékánsággal egyidejűleg valamilyen tanszékvezetői vagy intézetigazgatói pozíciót, és mintegy felük az adott karon belül legmagasabb szintűnek tekinthető szervezeti egység élén áll (például egy intézetekre és azon belül tanszékekre tagoló karon intézetigazgató, míg egy csak tanszékekből álló karon tanszékvezető). Csak a dékánok negyedének nincsen a dékánság mellett egyéb ilyen jellegű vezetői beosztása.

Mínde az azt sugallja, hogy a tanszékvezetői és/vagy intézetigazgatói pozíció megtartása a dékánság alatt is kifejezetten fontos. Ennek egyik lehetséges oka, hogy a tanszékvezetés további szakmai presztízst és legitimitációt ad, és azt is biztosítja, hogy a dékán ne szakadjon el a kar napi valóságától:

„Tehát amikor én kiadom a tanszékvezetőknek a feladatot, akkor ez azt jelenti, hogy kiadtam magamnak is” (nevetés) (D15).

Noha csak említés szintjén került az interjúk során elő, de a tanszékvezetői pozíció megléte segíthet kiküszöbölni a (státusz)hierarchia ellentmondásainak olyan eseteit, amilyenek például az interjúk során találkoztam: egy intézetvezetői pozíció nélküli kari vezető dékánként főnöke, egyetemi docensként ugyanakkor beosztottja az intézetvezetőként dolgozó volt dékánnak.

További fontos érv, hogy míg dékánként csak két vagy három ciklust lehet eltölteni, addig a tanszékvezetői pozíció korlátlan számban ismételhető, a dékán pedig ennek jövőbeli lehetőségéről nem akar lemondani. A tanszékvezetés ugyanakkor nemcsak a jövőbeli lehetőségek mérlegelése és a szakmai munka folytonosságának szempontjából lehet fontos, hanem a dékáni periódus sikerességét közvetlenül is befolyásolhatja azáltal, hogy hátországot, támogatást kínál a dékánnak a karon folyó konfliktusok, döntési helyzetek során.

4. táblázat. A 2010-ben aktív dékánok további vezetői megbízásai

	Vezetői beosztások							Egyéb*
	Nincs információ	Nem tölt be tisztséget	Egyszintű kari tagozódás		Kétszintű kari tagozódás			
			Intézetigazgató (egyszintű)	Tanszékvezető (egyszintű)	Intézetigazgató (kétszintű)	Intézetigazgató, tanszékvezető (kétszintű)	Tanszékvezető (kétszintű)	
Agrártudományi karok	0	5	3	3	1	0	1	1
Bölcsész tudományi karok	0	5	0	2	1	3	3	0
Egészségügyi és orvosi karok	0	3	3	9	1	1	0	3
Gazdaságtudományi karok	1	4	4	8	1	0	1	1
Gazdaság és műszaki karok	0	0	0	0	0	0	1	0
Gazdasági és társadalomtudományi karok	0	2	0	0	1	0	1	0
Informatikai karok	0	2	1	3	1	0	0	0
Jog és Államigazgatási karok	1	2	0	6	0	0	1	0
Műszaki karok	3	3	4	5	2	0	0	1
Műszaki és agrár karok	0	1	0	1	0	0	0	0
Műszaki és természet-tudományi karok	0	3	0	0	0	1	0	0
Művészeti karok	0	1	1	4	0	0	1	0
Pedagógiai karok	0	7	2	3	1	3	2	1
Társadalomtudományi karok	1	0	1	0	0	0	1	0
Természettudományi karok	0	3	1	0	0	0	3	0
Összesen	6	41	20	44	9	8	15	7
Megoszlás	4,0%	27,3%	13,3%	29,3%	6,0%	5,3%	10,0%	4,7%

* Rektorhelyettes, nagyprépost, felnőttképzési központhelyettes, szakcsoportvezető, egyéb tanszékvezető
 Forrás: kari honlapok és dékáni életrajzok alapján saját adatgyűjtés

A dékánság csábító lehetőség arra is, hogy a dékán a saját intézetét kedvezőbb helyzetbe hozza:

„Másfelől viszont máshogy tudok akár embereket is vagy változtatásokat megcsinálni saját intézetben is, dékánként. Bár ebben nem korlátozott mondjuk [a korábbi dékán] különösebben. De nyilván minden ilyen dolog átfutott rajta is, amit én intézetvezetőként döntöttem, és valamiféle kontroll azért csak volt, most meg ez a fajta kontroll nincs” (D8).

A tanszékvezetői vagy intézetvezetői pozíció megtartásával ugyanakkor állandósulhat is annak gyanúja, hogy a dékán a saját szervezeti egységének kedvez. A szerepek szétválasztásának nehézsége könnyen alááshatja a dékán hitelességét, ezért néhányan a tanszékvezetői, intézetvezetői pozícióról való lemondást tudatosan választották:

„K.: De egyébként tulajdonítasz bármiféle jelentőséget [...] annak, hogy nincs mögötted direkt módon intézet, tehát nem te vagy az intézetigazgató [...]?”

V.: Szerintem könnyebb lesz így nekem. Mert így sohasem merülhet fel részrehajlás gyanúja.

K.: Mert egyébként azt gondolod, hogy ez mozgatja a szálakat más karokon?

V.: Van, ahol igen, persze. Még ha szándékosan nem is jelenik meg, de indirekten igen. Nálunk mondjuk nem, erre mindig is ügyeltek az elődeim. Hogy még a gyanúja se merülhessen fel. És ezért akár, ha kellett, akkor büntették a saját intézetüket. Pontosan azért, hogy ebben ne hogy rossz magatartásformát teremtsenek. És ez szerintem így van rendjén. De így nekem könnyebb lesz, mert tényleg még csak a gyanúja sem merülhet fel. [...] Ez egy kicsit talán jobb, mert a kari és az intézeti érdekek jobban össze fognak tudni csapni. Mert kell, mert anélkül nem visz a dolog előre, és nem lehet egyik intézet érdekét se összemosni a karnak az érdekével” (D26).

Ebben persze az a – nem mindenki által osztott – vélekedés is szerepet játszhat, hogy a tanszékvezetés éppúgy egész embert kívánó feladat, mint a dékánosság, ezért nincs idő a dékánosság mellett a tanszékkal is foglalkozni.

5. táblázat. A tanszékvezetői és intézetvezetői pozícióval kapcsolatos említések

Tanszékvezetői/Intézetvezetői pozíció megtartásának előnyei	Tanszékvezetői/Intézetvezetői pozíció megtartásának hátrányai
Dékáni háttország Szakmai presztízs Hétköznapi valóság megtapasztalása A hely, ahová vissza lehet vonulni Szakmai munka folytonosságának biztosítása Nincsenek vagy kisebbek a státuszhierarchia-konfliktusok	Szerepek elválasztásának nehézsége Időmenedzsment-problémák

Forrás: interjúk alapján saját összegzés

Dilemmák

Zárásként érdemes kiemelni néhány olyan dilemmát, amellyel a dékáni karrierút feltérképezése kapcsán találkozhattunk.

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a magyar felsőoktatásban nagyon erős a tradíciók szerepe. A törvény ugyanis sokkal megengedőbb szabályozást tartalmaz a dékánokra nézve, mint amiket maguk az intézmények érvényesítenek magukkal szemben. A dékán lehetne külsős vagy akár egy adjunktus is, ezekre mégsem látunk példákat. A dékánok kiválasztásánál nagyon erős a belterjesség, ami ugyan biztosítja a dékán megfelelő helyismeretét és elfogadottságát, ugyanakkor korlátozza

a megújulási lehetőségeket. Ehhez képest elképzelhető lenne akár olyan modell is, ahol a dékán a felsőoktatási szektoron kívülről érkezik, míg a dékánhelyetteseket belülről jelölik. Az is sokat segítené, ha a kiválasztásnál nagyobb szerepet kapna a dékán felsőoktatáson kívüli tapasztalata.

Az intézmények igyekeznek a dékánságot szakmai presztízzsel is felruházni olyan módon, hogy csak a szakmai karrierben meghatározott szintet elérő személyeknek teszik lehetővé a pozíció betöltését. Ez bizonyos fokig akár indokolt is lehet, de a túlságosan magas mérce a lehetséges jelöltek körét szűkíti. Egyes intézményekben a dékáni és tanszékvezetői pozíciókat is nehéz betölteni, mert a habilitáció is elvárás, egy másik intézményben pedig azért kellett kívülről dékánt hozni, mert az alkalmasnak gondolt, az intézményben régóta dolgozó belső jelölt nem volt megfelelően minősített. A versenyre befolyással van a tudományterület hierarchikussága is: egy interjúalany egy műszaki területeken erős intézményben például arra panaszkodott, hogy ha a dékánságért egy egyetemi tanár is versenybe száll, akkor a jelöltségen gondolkodó docensek már nem is látják értelmét az indulásnak. Úgy tűnik tehát, hogy minél nagyobb a szerepe a státuszhierarchiának egy adott tudományterületen, annál nagyobb az esélye annak, hogy a dékáni pozíció az egyéni karrier építésének eszközeként, presztízspozícióként fog értelmeződni, és nem egy megfelelően ellátandó adminisztratív feladatként.

A dékáni pozíció presztízse befolyással van arra is, hogy milyen életkorú dékánok kerülnek pozícióba. Ha a dékánok idősek, akkor már nem „harapnak” annyira, mert személyesen kevesebb múlik nekik a dékánságon. A fiatal dékánok esetében ugyanakkor az okozhat nehézséget, hogy a dékánsággal párhuzamosan a családra és a szakmai előmenetelre is koncentrálniuk kell.

A dékáni pozíció (törvényileg előírt) ideiglenes jellege is vita tárgya. Alapvető kérdés, hogy dékánként mennyit érdemes „investálni” a dékánságba. Ha ugyanis a pozíció ideiglenes, akkor életben kell tartani a szakmai karriert is, ami időt von el, sőt, esetleg arra ösztönözhet, hogy a dékáni pozíciót épp a szakmai pálya építésére használja fel a dékán. Ugyanakkor a – jelenleg csak elviekben létező – főállású, professzionális dékánság ellen szól az, hogy a dékán könnyen elszakadhat az intézmény alaptevékenységétől, az oktatástól és a kutatástól, ami ronthatja a hitelességét, és megnehezíti, hogy saját tapasztalata legyen az oktatásban, kutatásban felmerülő problémákkal és trendekkel kapcsolatban.

Az interjúalanyok között egyetértés volt abban, hogy a dékáni pozíció egész embert kívánó feladat. Abban ugyanakkor már megoszlottak a vélemények, hogy kell-e, szabad-e a dékánság mellett tanszékvezetői, intézetvezetői feladatokat is ellátni. A dékánság mellett fenntartott pozíciók segítik az oktatói-szakmai visszatérés lehetőségét és hátországot teremtenek a dékánnak, ugyanakkor kikezdzhetik a dékán hitelességét (pártatlanságát) és időmenedzselési kérdéseket is felvetnek.

Hivatkozások

- Barakonyi K. (2004): *Rendszerváltás a felsőoktatásban. Bologna-folyamat, modernizáció.* Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Del Favero, M. (2006): “Disciplinary variation in preparation for the academic dean role.” *Higher Education Research & Development* 25, 277–292.

- Forgó M. (2008): „Felsőoktatási vezetők karrierútja. Vezetési és irányítási tapasztalatok, készségek empirikus szemüvegen keresztül.” *Felsőoktatási Műhely* 2(4), 97–104.
- Fulton, O. (2003): Managerialism in UK universities: Unstable hybridity and the complications of implementation. In: Amaral, A.; Meek, V. L.; Larsen, I. M. (eds.) (2003): *The higher education managerial revolution*. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers, 155–178.
- Halász G. (2009): A felsőoktatás globális trendjei és szakpolitikai válaszok az OECD országokban és az Európai Unióban. In: Drótos Gy.; Kováts G. (szerk.) (2009): *Felsőoktatás-menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó, 13–30.
- Kováts G. (2009): A felsőoktatási intézmények központi adminisztrációjának átalakulása. *Felsőoktatási Műhely* Vol 3. No. 1, 115–124.
- Kováts G. (2012): Intézményirányítás – a stratégiai szemléletmód esélyei. In: Hrubos I. (szerk.) (2012): *Elefántcsonttoronyból kilátótorony. A felsőoktatási intézmények missziójának bővülése, átalakulása*. Budapest: Aula Kiadó, 247–294.
- Lozeau, D.; Langley, A.; Denis, J.-L. (2002): “The corruption of managerial techniques by organizations.” *Human Relations* 55(5), 537–564.
- Moore, K. M. (1983): The top-line: A report on presidents’, provosts’, and deans’ careers. Leaders in transition: A national study of higher education administrators. Pennsylvania State University, Center for the Study of Higher Education, University Park, PA. Elérhető: <http://www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED231301> Letöltés ideje: 2009. augusztus 12.
- Moore, K. M.; Salimbene, A. M.; Marlier, J. D. és mtsai (1983): “The structure of presidents’ and deans’ careers.” *The Journal of Higher Education* 54(5), 500–515.
- OECD (2008): Thematic review of tertiary education: Synthesis report. Paris: OECD.
- Sporn, B. (2006): Governance and administration: Organizational and structural trends. In: Forest, J. J. F.; Altbach, Ph. G. (eds.) (2006): *International handbook of higher education*. Dordrecht: Springer, 141–157.
- Strauss, A. L.; Corbin, J. (1990): Open coding. In: Strauss, A. L.; Corbin, J. (eds.): *Basics of qualitative research*. London: Sage, 61–74.