

A karok és a dékáni pozíció néhány jellemzője Magyarországon

Műhelytanulmány¹

Kováts Gergely

2011. október 3.

Bevezetés: a dékánok fontossága a felsőoktatási intézményekben

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* [2004b]; *OECD* [2008]; *Halász* [2009]). E változások következtében nem csak új szolgáltatások és technológiák jelentek meg az intézményekben (pl. informatikai rendszerek, karrier iroda, 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. Az új szolgáltatások és irányítási technikák működtetőiként az intézményi menedzsment és az adminisztráció súlya – a felhasznált erőforrásokat és a létszámokat tekintve – megnőtt (*Gornitzka, Kyvik et al.* [1998]; *Gornitzka – Larsen* [2004]), és szerepük jelentős mértékben változott (*Teichler* [2001]; *Barakonyi* [2004a]).

E folyamatok bemutatása és elemzése, illetve a szerepek átalakulásának vizsgálata során ugyanakkor az intézményi vezetést többnyire egységesnek és koherensnek tételezik fel (*Mignot-Gérard* [2003]), és azt kimondva-kimondatlanul a felső vezetéssel azonosítják, azaz hiányzik az intézményi menedzsment differenciáltabb megközelítése. Emiatt jóval kevesebb figyelem irányul a középvezetőkre, azaz a dékánokra és tanszékvezetőkre, miközben ők az átalakulási folyamat kulcsszereplői (*Santiago, Carvalho et al.* [2006]). Ez az a szint ugyanis, ahol a napi gyakorlatban, konkrét problémák megoldásának kontextusában lehet megvalósítani az új irányítási technikákat, ezen a szinten realizálódik tehát 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 hétköznapijaira hatást gyakorolna (lásd például *Lozeau, Langley et al.* [2002]). A középvezetők tehát – *Fulton* igen kritikus megfogalmazásában – „az újratervezési folyamat frontvonalában harcoló katonák” (*Fulton* [2003] 162.o.). Szerepük fontosságát és egyben ellentmondásosságát kiemeli, hogy a felsőoktatás – és különösen az irányítási rendszer – átalakulása korántsem mentes a vitáktól és a konfliktusoktól, hiszen azt sok oktató az egyetem küldetésének elárulásaként, mások pedig státuszvesztésként, deprofesszionizálódásként, sőt: proletarizálódásként éli meg.

Éppen ezért a dékánok egyszerre szembesülnek jelentős szervezeti és környezeti komplexitással, döntési kényszerekkel, ellentétes elvárásokkal és korlátozott mozgástérrel. Mindez abból ered, hogy a felsőoktatási rendszer átalakulásából fakadó ellentmondások az ő esetükben különösen élesen

¹ A kutatás „a Budapesti Corvinus Egyetem kutatási, fejlesztési és innovációs teljesítményének növelése öt interdiszciplináris kiválósági központ létrehozásával /TÁMOP-4.2.1/B-09/KMR-2010-0005” c. projekt anyagi támogatásával készül.

jelentkeznek, mert napi szinten nekik kell összehangolniuk az intézmény akadémiai, a gazdasági, az adminisztrációs szféráját, valamint a külső elvárásokat. Az ezek közötti inkonzisztenciák így a dékánoknál válnak kézzelfoghatóvá – elsősorban a velük szemben támasztott elvárások egyre erősebb ellentmondásaiban.

Összességében úgy vélem, hogy a dékánok a felsőoktatás átalakulásának „lakmuszpapírai”. Magatartási és értelmezési mintáik, észlelt és megélt konfliktusai, illetve a velük szemben támasztott elvárások és ezek ellentmondásai nemcsak tükrözik, de egyben előre is vetítik a felsőoktatás átalakulását, mert ezekben láthatóvá válnak mindazok a folyamatban lévő változások, amelyek még nem intézményesültek, és így nem láthatóak a szabályozásban, a szokásokban és a hagyományokban, tehát a felsőoktatási rendszer makrostruktúráiban.

Ennek ellenére a dékánok sajátos helyzetére irányuló reflexió Európában még ma is csak nagyon szórányosan, eseti jelleggel jelenik meg, miközben az amerikai felsőoktatás-kutatásban e kérdések lényegében már a 60-as évektől jelen vannak. Ennek talán az lehet az oka, hogy a piacosodás és a tömegesedés, amely az egyetem irányításának és így a dékán szerepének változásával jár, az USA-ban már a 60-as évekre végbement, míg Európában csak a 80-as és 90-es években kezdődött meg. Így a dékán sajátos (vezetői) professzióként való értelmezése – azaz más tevékenységektől, professzióktól való megkülönböztetése – az USA-ban viszonylag korán végbement, és így e pozíció betöltői inkább válhattak önálló elemzés tárgyává. Európában ezzel szemben ez a folyamat – rengeteg ellentmondással és belső feszültséggel – jelenleg zajlik (*Amaral, Meek et al. [2003]*).

Éppen ez teszi Európában és Magyarországon különösen érdekessé a dékánok helyzetének vizsgálatát. Azt a kérdést ugyanis, hogy rövid idő alatt jelentős mértékben átalakuló környezetben mit jelent dékánnak lenni, és milyen konfliktusokkal, feszültségekkel jár, nem lehet megválaszolni a rendelkezésre álló, túlnyomórészt amerikai irodalom alapján, mert az minimális figyelmet szentel annak a kérdésnek, hogy az egyetem szervezeti jellemzői, illetve a felsőoktatás átalakulása milyen módon kapcsolódik össze a dékán helyzetének sajátosságaival és szerepeinek megváltozásával. Így aztán nem is képes reflektálni arra az átmenetre, ami Európában, és különösen Közép- és Kelet-Európa felsőoktatásában ma végbemegy.

A magyarországi kontextus: a karok szerepe Magyarországon

A dékánok vizsgálatának Magyarországon még egy tényező ad különös hangsúlyt: a karok kiemelt helyzete.

A felsőoktatási statisztikák szerint a rendszerváltás évében Magyarországon 77 felsőoktatási intézmény és 117 kar működött (karként számolva az egykarú intézményeket). Figyelembe véve az akkori tagolt, szakfiskolákra és szakegyetemekre épülő rendszert, feltételezhető, hogy a több karra tagoló intézmények száma, illetve az intézményen belüli karok száma ennél sokkal alacsonyabb volt.

Az intézményi és kari struktúrában az 1990-es évektől két jellemző trend figyelhető meg. Az egyik trend az intézmények számának növekedése, amelyet időnként direkt vagy közvetett módon ösztönzött integrációs hullámok szakítanak meg. A másik trend a kari struktúra átrendeződése. Az intézményszerkezetben történt, karokat érintő tipikus változások 2000 óta a következők voltak:

- Új karok létrehozása (ebben különösen aktív DE, ELTE, SZIE, KE, néhány főiskola, pl. Berzsenyi Dániel, Eszterházy Károly, Károly Róbert Főiskola);
- Újabb (dez)integrációk, karok átkerülése más intézményekbe (BCE-SZIE, SZIE-Tessedik Sámuel, DBF-NYME, PPKE-Esztergomi Vitéz János, BDF-NyME, BKF-Heller Farkas);
- „főiskolai” kitételek eltűnése a karok nevéből (pl. Eszterházy Károly Főiskola);
- Nevesített karok megjelenése (pl. Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, Deák Ferenc Jog- és Államtudományi Kar);

- Karok megszűnése nagyon ritka, de erre is van példa (ZMNE).

Összességében a karok száma jelentős mértékben megnőtt a rendszerváltást követő években. 2010 augusztusában a Magyarországon működő, államilag elismert állami, egyházi és alapítványi felsőoktatási intézmények mindegyikét megvizsgáltam, és összesen 26 intézménynél volt nyoma kari tagozásnak. Ezen intézményekben összesen 150 kar működött.² Ha figyelembe vesszük, hogy 20 év alatt az oktatók létszáma 17 ezer főről 21 ezer főre nőtt, akkor adódhat a következtetés, hogy a felsőoktatás kari struktúrája szétaprózottabb lett. Noha tapasztalataim szerint a nyugati felsőoktatási intézményekben is dominál a kari szerveződés, a kevés számú empirikus vizsgálat azt mutatja, hogy a trend éppen ellentétes a magyarországgal: inkább a koncentráció, a kisebb számú, diszciplinárisan átfogóbb karok létrehozása a gyakori (lásd például Taylor, 2006).³

Ami Magyarországon mindenesetre meglepő, az ennek a szerveződéi formának a szinte teljes kizárólagossága. Az 1985-ös oktatási törvény szerint az intézményeken „igazgatási szervezeti egységekként” egyetemi és főiskolai karok szervezhetőek, amelyek létesítése Minisztertanácsi döntéshez kötött. A tanszékek létesítése szintén a Minisztertanácsi szabályozás hatálya alá esett⁴ Az 1993-as felsőoktatási törvény ugyan kimondja, hogy „a felsőoktatási intézmények [...] a szervezetüket maguk alakítják ki”⁵, és „az intézmény szervezeti tagozódását, a hatáskörök intézményen belüli megoszlását, az intézményhez tartozó szervezeti egységeket”⁶ szabályzatban kell rögzíteniük, ám a törvény azt is meghatározza, hogy „az egyetem karokra, illetőleg más átfogó szervezeti egységekre tagozódik.”⁷ A karok létesítése továbbra is kormányhatározathoz kötött (az Országos Akkreditációs Bizottság, illetve a Felsőoktatási és Tudományos Tanács előzetes véleményével)⁸.

A 2005-ös felsőoktatási törvény tovább növelte az intézmények szabadságát belső struktúrájuk alakítására. A törvény a kart mint egy lehetséges oktatási szerveződési formát említi meg, ám annak részletszabályait – például a kari tanácsok felállítását, vagy a dékán feladatait – a korábbi törvényekkel ellentétben már nem szabályozza. Mindezek ellenére a karok alapítása továbbra is külső szerv (a Magyar Akkreditációs Bizottság) jóváhagyáshoz kötött. A nem hivatalos szerveződések is leggyakrabban a kari tagozódást követik, pl. a létrejött „fakultások” vagy „központok” lényegében karként funkcionálnak még akkor is, ha egyébként hivatalos jogi megerősítést nem is kapnak⁹. Csak a CEU-nál, azaz egy külföldi működési mintát átvevő intézmény esetében található példa arra, hogy egy intézmény nem kari alapon igyekszik megszervezni magát.

A kari szerveződés megerősítése olvasható ki az elmúlt időszak felsőoktatási koncepcióiból is. Mindegyik nyilvánosságra került tervezet az intézmények besorolását a karok számához kötötte, amelyek típusait (egyetemi vagy főiskolai) és minimális méretét is előírta. Ez utóbbi indokul a 2010 őszi koncepció szerint az szolgál, hogy „a karok minimális méretének meghatározásával lehet biztosítani a

² A CEU esetén volt némi bizonytalanság, mert ott a CEU business school vezetését egy dékánhoz hasonló funkciót betöltő vezető látja el, akinek még az irodáját is Dean's Office-nak nevezték ekkor. Végül azonban egyrészt az adatok nagyfokú hiányossága, másrészt az intézményi struktúra nehéz áttekinthetősége miatt a CEU-t kihagytam a későbbi vizsgálatokból.

³ Itt most nem térek ki arra, hogy a karok funkciója is változhat. Például a kar-tanszék alapvető tagozódást helyenként felválthatják a mátrix típusú intézet-projekt típusú szerveződések, amelyben ugyan a kari szint megtalálható, de szerepe más tartalommal telítődik, például a programok tartalmi felügyelete és szabályozása alapvetően nem a kari vezetés hatásköre (lásd részletesebben Drótos 2009).

⁴ 1985. I. törvény. 118. § (1) Az egyetemeken igazgatási szervezeti egységekként egyetemi, illetőleg főiskolai karok szervezhetőek. (4) Egyetemi kart, egyetemen szervezett főiskolai kart, valamint egyetemi továbbképző intézetet a Minisztertanács létesíthet és szüntethet meg. (5) Önálló oktatási szervezeti egység - az egyetemi továbbképző intézet kivételével -, valamint tanszék létesítését és megszüntetését a Minisztertanács szabályozza.

⁵ 47. § (1)

⁶ 51. § (2)

⁷ 48. § (1)

⁸ 47. § (2) Az egyetem karokra, illetőleg más átfogó szervezeti egységekre tagozódik. Egyetemen főiskolai kar is működhet.

⁹ A nem hivatalos karokat az interjú és más vizsgálat során figyelmen kívül hagytam. A vizsgálataim csak a hivatalos kari státuszban működő szervezeti egységekre korlátoztam épp a definíciós bizonytalanság miatt.

minőség eléréséhez elengedhetetlenül szükséges kritikus tömeget.” (bár ettől még a kar rendkívül heterogén is maradhat.) A koncepciók visszaállítanák a karok belső működési rendjének központi szabályozását (pl. a kari tanácsok létesítését), és az 1985-ös törvényhez hasonlóan ismét kormánydöntéshez kötnék a karok alapítását. Jellemző, hogy a 2010 őszi koncepció véleményezése során a CEU amiatt (is) tiltakozott, hogy az elképzelés az intézmény is kötelezővé tette volna a kari tagozódást, miközben azt a vezetők nem találták hatékonyak.

A kutatás kérdései és az empirikus adatgyűjtés módszertana

Noha önmagában érdekes kérdés lenne annak a vizsgálata is, hogy vajon Magyarországon minek köszönhető a karalapítási láz, és miért olyan domináns a kari szerveződés a magyar felsőoktatásban, e helyütt én most csak azt szeretném rögzíteni, hogy 1) a karok számának növekedése és az intézmények integrációja a dékánok szerepének változását (felértékelődését?) vetíti előre, miközben 2) a felsőoktatás átalakulása és hallgatói létszámok növekedése a nyugat-európai trendekhez hasonlóan a dékáni feladatok komplexitását növeli. Mindez izgalmas vizsgálati kérdéseket vet fel:

1. Milyen szerepe vagy szerepei vannak a dékánoknak a magyar felsőoktatási intézményekben?
2. Hogyan élik meg a dékánok a saját dékáni szerepüket és helyzetüket a magyar felsőoktatási intézményekben?

E kérdések mögöttes célja a „dékánság” megértése, és a dékán szerepére vonatkozó koncepció mélyítése olyan kérdések megválaszolása mentén, mint például:

Hogyan értelmezik a dékánok a saját szerepüket? Milyen elvárásokat fogalmaznak meg a felsőoktatási intézmények más szereplői a dékánokkal szemben? Milyen egyetemi narratívákba ágyazódnak be a különböző szerepelvárások?

Az egyes szereplők által megfogalmazott elvárások mennyire egyértelműek vagy ellentmondásosak a dékánok számára? Mennyire tudnak a dékánok azonosulni a velük szemben támasztott elvárásokkal? Milyen sajátos szerepkonfliktusok, dilemmák jellemzik a dékán helyzetét? Milyen egyéni stratégiák és szervezeti mechanizmusok vannak e konfliktusok, dilemmák kezelésére?

Hogyan kapcsolódik a dékánság a dékán más tevékenységeihez? Hogyan viszonyul a dékánság a dékán magánéletéhez, oktatói-szakmai karrierjéhez?

E kérdésekre egyfelől a dékánokra és karokra vonatkozó általános adatgyűjtésből kerestem választ. Ennek során összegyűjtöttem a karokra vonatkozó legfontosabb statisztikákat, áttekinttem a karok honlapjait és megvizsgáltam a dékánok önéletrajzát. Az adatgyűjtésre 2010 augusztusában került sor.¹⁰

Az empirikus adatok másik forrását a dékánokkal és egyetemi felsővezetőkkel készült mélyinterjúk jelentették. Az interjúkat – interjúvázlat alapján – három körben készítettem el: 2010 júliusában, 2010 novemberében és decemberében, illetve 2011 áprilisa és májusa között. Összesen tizenkét intézmény 58 dékánját vagy vezetőjét kerestem meg. Végül hét felsőoktatási intézményben jártam, ahol 30 (volt) dékáni és 8 felsővezetői interjú készült (a felsővezetők egy része korábban dékánként szolgált, őket elsősorban felsővezetői szerepükben szólítottam meg). Az interjúk többsége körülbelül 60-74 perces

¹⁰ A karokon dolgozó oktatók és hallgatók létszámára vonatkozó adatok forrása az OKM (NEFMI) 2008-as felsőoktatási adatbázisa volt (az adatfeldolgozás során – 2010, augusztusa – ezek voltak a legfrissebb elérhető adatok). Ezeket az egyes karok honlapján, illetve az ott elérhető dokumentumokban fellelhető adatokkal egészítettem ki. A dékánokról részben a kari, tanszéki oldalakon szereplő adatokat, önéletrajzokat használtam fel, részben pedig más nyilvános adatbázisban elérhető önéletrajzi adatokat (például a születési dátumokat a www.doktori.hu oldal adataiból egészítettem ki).

E téren egy további adatgyűjtésre is sor került, melynek során a karok SZMSZ-eit és organogramjait gyűjtöttük össze (ebben köszönöm a segítséget Horváth Ákosnak). Ezek elemzése még folyamatban van.

volt. A legrövidebb interjú 35 percig tartott, a leghosszabb három óráig. Az interjúkat diktafonnal rögzítettem, amely alapján a beszélgetésről szó szerinti átirat készült.

Az interjúalanyok megoszlása röviden az alábbi volt:

- A dékánok megoszlása: 25 fő dékán, 3 fő volt dékán, 1 fő dékánhelyettes (megbízott dékán), 1 fő leendő dékán. 21 interjúalanyom férfi, 9 interjúalanyom nő volt.
- A felsővezetők megoszlása: 1 rektor, 1 volt rektor, 2 stratégiai rektorhelyettes, 2 gazdasági főigazgató, 1 gazdasági főigazgató-helyettes, 1 főtitkár. A 10 felsővezető közül egy volt nő.
- Az interjúalanyok hét intézményben dolgoztak, ebből 4 egyetem, 3 pedig főiskola volt. Az interjúalanyok közül 25 fő egyetemen dolgozott, 13 fő főiskolán.
- 9 interjú budapesti, 29 interjú vidéki intézményben készült. Minden vizsgálatba bevont intézmény állami intézmény volt. Egyházi és nem állami fenntartású intézményeket is megkerestem, de egyetlen interjúalany sem vállalkozott a beszélgetésre.
- A dékánok által képviselt karok tudományterületi megoszlása a következő volt: 8 kar gazdálkodástudomány, 5 kar műszaki/informatika, 2 kar agrártudományok, 2 kar természettudományok, 5 kar pedagógia, 3 kar bölcsész tudományok, 2 kar jog, 3 kar egészségügyi terület.

A jelenlegi tanulmány célja, hogy az összegyűjtött empirikus adatok alapján bemutassam a dékánokkal kapcsolatos kutatás néhány eredményének kiinduló értelmezését (vázlatát). A dolgozat első felében áttekintő képet adok a dékánok működésének kevésbé tanulmányozott szervezeti kontextusáról, azaz a magyarországi felsőoktatási intézmények karairól. Emellett kitérek a dékánok és dékánhelyettesek néhány jellemzőjére is. Ezek alapjául azok az információk, önéletrajzok szolgálnak, amelyek az interneten elérhetőek voltak a karokról és az egyes személyekről az adatgyűjtés időpontjában, 2010. augusztusában.

A második rész mintegy 10-12 interjú elemzéseinek tapasztalataira épül. Az interjúelemzés fókuszában a dékáni karrierpálya, illetve a dékánok oktatáshoz, kutatáshoz fűződő viszonya áll. Természetesen elemzésül más témakör is szolgálhatott volna, e beszámolóban azonban nem vetíthetem előre a még folyamatban lévő kutatás minden tervezett témakörének kibontását. Ez a végső anyag feladata lesz. A jelenlegi elemzésben nem térek ki sem a diszciplináris különbségekre, sem pedig a szervezettípusok szerinti különbségekre.

A bemutatott elemzések nem tekinthetők lezártak vagy véglegesnek, azok inkább az előzetes benyomás, gyorslelemzés, laza gondolatfüzér műfajának felelnek meg.

A dékánokról és a karok szervezeti kontextusáról általában

E részben az összegyűjtött adatok alapján átfogó képet igyekszem adni a dékánok, a dékánhelyettesek és a kari működés néhány jellemzőjéről.

A dékánok néhány statisztikai jellemzője

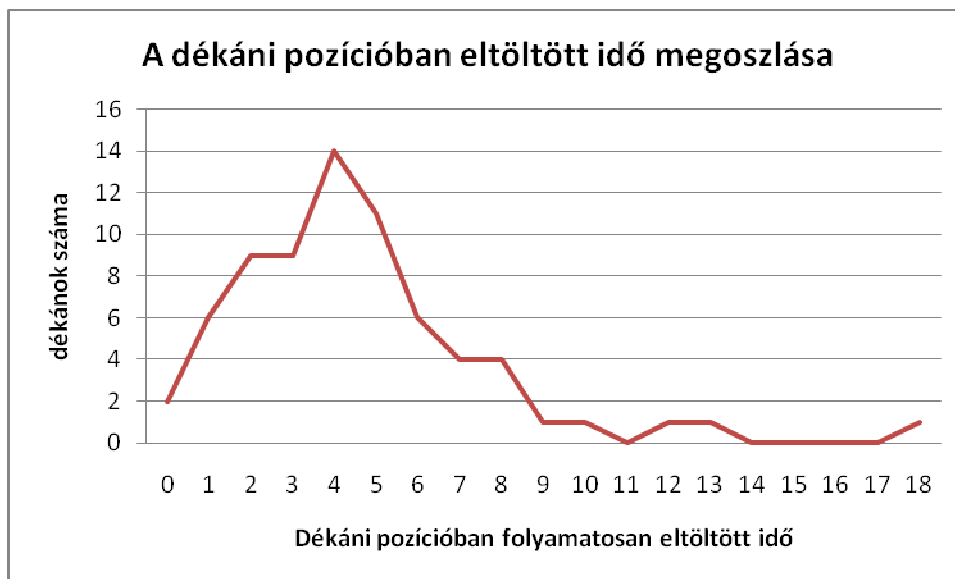
Az összegyűjtött információk alapján 2010 augusztusában a 150 kar dékánjából 25 kar dékánja volt nő (16,6%), a többiek férfiak.

Születési adatot 119 dékánra vonatkozóan sikerült gyűjteni. A legidősebb dékán 66 éves volt az adatfelvétel időpontjában, a legfiatalabb 33. Mindössze 20 dékán volt, aki 50 évesnél fiatalabb volt. A dékánok átlagéletkora 56,1 év volt. Az alsó kvartilis határa 52 év volt, ami azt jelenti, hogy a dékánok háromnegyede ennél idősebb volt.

A dékáni poszt betöltésének időtartamát nehéz kalkulálni, mert számítási dilemmák és adathozzáférési problémák merülnek fel. A számítási dilemmák egyike, hogy a dékáni, főigazgatói

időszak nem szükségszerűen folytonos. Amennyiben megállapítható volt, úgy a legutolsó folytonos időszakot vettem figyelembe (tehát a megszakítás előtti időszakot nem). A másik dilemma főleg az integrált főiskolai karok dékánjainál fordult elő azáltal, hogy már főigazgatóként is a „kar” élén álltak. Ha a dékánság megszakítás nélkül folytatódott, akkor a főigazgatói időszakot is figyelembe vettem a számítás során.

Az adathozzáférési problémát az jelenti, hogy mindössze 70 dékán esetében sikerült megállapítani az önéletrajzból vagy egyéb helyről a dékáni időszakának kezdetét. A dékánok átlagosan 5,6 éve állnak a kar élén. A legrégebbi dékán 18 éve áll a kar élén (Károli Gáspár Református Egyetem, Tanítóképző Főiskolai Kar), és 4 kar élén áll legalább 10 éve ugyanaz a dékán. A dékánok dékáni pozícióban eltöltött idő szerinti megoszlását mutatja az alábbi ábra:



A karok belső tagozódása

A karok akadémiai struktúrájának tagozódására két nagy rendszere alakult ki a történelmi fejlődés során. A főként a német hagyományban megerősödő ún. chair rendszer (lehrstuhl) lényege az egy professzor – egy tanszék. A tanszékvezető professzor egyszerre volt szakmai és adminisztratív vezető, akiktől a tanszék tagjai (akik nem lehettek professzorok) függésben is vannak. A chair erős felhatalmazással rendelkezett, ami egyszerre adott jó lehetőséget egy szakmai program megvalósítására, de rendkívüli veszélyt is hordozott magában. Ez a veszély a tanszéki és kari megújulás nehézségéből fakadt, mert a tanszékvezetők lényegében csak kihalással változhatnak meg. A felsőoktatás növekedésével a chair rendszer lényegében fenntarthatatlanná vált két okból.

Egyrészt irányítási nehézség lépett fel, ami abból fakadt, hogy minél több chair volt a karon (önálló tanszékkel), annál nagyobbakká váltak az egyeztetési nehézségek és a koordinációs költségek. Másrészt az oktatói állomány bővülésével a chair rendszert sem lehetett a végtelenségig bővíteni, ezért egyre elterjedtebbé vált a kezdetben főként angol-amerikai körökben népszerű department rendszert, ahol a tanszékek mérete nagyobb, a tanszékvezetés inkább szervező-adminisztratív funkció, és a tanszéken több professzor is van, jelentős önállósággal. A department-rendszerben a tanszékek átlagos mérete növekszik, a tanszékek száma pedig csökken. A tanszékvezető (head of department) lehet választott vagy kinevezett vezető, amelyet gyakran rotációval töltenek be. A rotáció egyik oka, hogy a tanszékvezetői pozíció vonzereje csökkent, feltehetőleg azért, mert erősödött benne az adminisztratív, nem szakmai feladatok jellege (a szakmai feladatok egy része óhatatlanul az önálló professzorok

kezébe került). A tanszékvezetőktől való függés – a tanszéken lévő többi professzor önállósága miatt – jelentősen csökkent.

A magyarországi gyakorlat vegyes képet mutat, amelynek most csak szimptomatikus jeleit sorolom fel:

- A tanszékvezetés még mindig magas státusszal bíró pozíció (gondoljunk, arra, hogy státuszban gyakran megkülönböztetik a tanszékvezető egyetemi tanárt az egyetemi tanártól).
- A tanszékvezetés formálisan leváltható, gyakran azonban nagyon hosszú ideig betöltött pozíció – sok esetben majdhogynem élethosszig tartó.
- Ugyanakkor a tanszékvezetők mellett a tanszéken megjelentek más egyetemi tanárok, az eredeti chair-rendszer központosítottasága tehát oldódott
- A tanszéki rendszer szétaprózódottsága már a 70-es évek felsőoktatás-politikájában is kérdés volt, és már akkor szorgalmazták az intézetesedést, vagy tanszékcsoportok létrehozását.

A magyarországi helyzetkép a karok belső tagozódásának a vizsgálata alapján a következő: sok helyen explicit vagy implicit módon megkülönböztetik az intézeteket (mint nagyobb, tudományterületileg átfogóbb egység) és a tanszékeket (ezek az intézetnél kisebb méretű egységek). A tanszékek létezhetnek az intézeteken belül (ezek gyakran „nem önálló tanszékek” vagy „intézeti tanszékek”), vagy azokkal egy hierarchiaszinten is (ún. „önálló tanszék”). Ami lényeges kérdés, és ez nem feltétlenül derül ki a honlapokon elérhető információkból, hogy mekkora a nem önálló tanszékek vagy intézeti tanszékek önállósága.

A karok kb. felén egyszintű a tagozódás (vagy legalábbis nem látszik a többszintűség), karok és/vagy intézetek vannak. Sok helyen azonban két- vagy többszintű az oktatási egységek hierarchiája (intézetek, azon belül tanszékek, sőt esetenként ennél mélyebb a bontás, pl. szakcsoport).

A karok akadémiai struktúrájának tagozódása		
Egyszintű (tanszék vagy intézet)	83	55,3%
Inkább egyszintű (egy-egy intézet további tanszékekre tagolódik, de dominánsan egyszintű belső tagozódás)	6	4,0%
Legalább Kétszintű / dominánsan kétszintű tagozódás. ¹¹	49	32,7%
Egyéb (nem megállapítható, hiányos adatok, illetve az orvosi karok többsége a sajátos struktúra miatt)	12	8,0%
Összesen	150	100,0%

Természetesen az igazi kérdés, hogy a) az egyszintű struktúrákban mekkora is egy-egy szervezeti egység (azaz pl. átlagosan hány oktató tartozik egy-egy tanszékhez vagy intézethez), b) a kétszintű struktúrák esetében milyen viszony van az átfogóbb és a specializáltabb egységek között. A kétszintű struktúrák kialakulásának útja lehet például, hogy a kisebb tanszékeket intézetté vonjuk össze (a korábbi tanszéki struktúra fenntartása mellett), ám ebből nem lehet automatikusan következtetni a működésmód változására, mert ebből nem feltétlenül következik, hogy a szervezés-irányítás terén az intézeti szint súlya drasztikusan növekedne (ami a department-rendszer egyik eleme lenne). Könnyen előfordulhat, hogy az átalakulás ellenére továbbra is a tanszéki szint marad a meghatározó (pl. a pénzügyi elszámolás, a szavazati jogok a tanszékhez kötődnek), ekkor az intézeti szint inkább szimbolikus jelentőségű. Ez a lépés is azonban magában hordja annak potenciálját, hogy a karon idővel valóban az intézetek (departmentek) váljanak lényegi egységgé.

¹¹ Ez jellemzően intézet –tanszék (+önálló tanszékek), ritkábban tanszékcsoport-tanszék (+önálló tanszék) tagozódást jelent. Esetenként tanszéken belül szakcsoportok, kutatóközpontok stb.

Előfordulhat a másik véglet is, nevezetesen, hogy az intézet további szervezeti egységekre (tanszékekre) bomlik például az oktatásszervezési feladatok operatív lebonyolítása érdekében, vagy esetleg azért, hogy ilyen módon a tanszékvezetők számára társadalmi státuszt juttasson. A két szint fenntartása az struktúraváltás átmenetének szempontjából is fontos, ti. nem kell a tanszékvezetőket megfosztani a tisztségüktől, hanem csak egy újabb vezetési szintet beiktatni.

A kari adminisztráció tagozódása

A kari szintű adminisztráció tagozódása rendkívül változatos képet mutat, ami vélhetően számos adottság befolyásol. Például ha több telephelyes az intézmény, és egy kar egy másik városban működik, ott szükségszerű számos adminisztratív funkció létrehozása. Ugyanígy szerepet játszhat a kar múltja, például ha korábban önálló főiskolaként működött, akkor ott számos funkció már kiépült, ezek visszafejlesztése nem könnyű, és feltételezhetően sokáig párhuzamosan működik a központi és kari funkció. Szintén lényeges vonásnak tűnik a kari gazdálkodási autonómia megléte/hiánya. A változatos kép ellenére megállapítható, hogy az oktatásadminisztráció jellemzően kari hatáskör, de ezen a téren is találkozhatunk ellenkező (központosított) gyakorlattal. Ezen a téren további vizsgálatokra van szükség.

A dékáni vezetés tagozódása, a dékánhelyettesek néhány jellemzője

A dékán bizonyos feladatokat delegálhat helyetteseire, akik e feladatok tekintetében a dékán nevében járnak el. Önmagában izgalmas kérdés, hogy a dékán hány helyetessel dolgozik, és mely feladatokat „osztja le” nekik.

A dékánhelyettesek átlagos száma 2,1, amelynek szórása 1,022. Azaz a karok többségén 1-3 dékánhelyettes van. Néhány karon 4, egy karon (PTE Egészségtudományi Kar) pedig 5 dékánhelyettes van. Néhány nagyon kis karon nincsenek dékánhelyettesek.

Dékánhelyettesek száma		
Dékánhelyettesek száma	db	%
0	11	7,3
1	25	16,7
2	55	36,7
3	45	30,0
4	7	4,7
5	1	,7
Összesen	144	96,0
Nincs információ	6	4,0

A dékánhelyettesek által lefedett területek sokszínű képet mutat néhány kiemelkedően gyakori elemmel. A megjelölt területek két vonatkozásban is információul szolgálhatnak: mely területeket tartják olyan fontosnak a karon, hogy ott foglalkozzanak vele, illetve – ha figyelembe vesszük, hogy a dékánhelyettes a dékán nevében jár el – melyek azok a területek, amelyekkel a dékán közvetlenül nem akar foglalkozni.

Dékánhelyettesek által felügyelt területek megoszlása ¹²		
	Terület megjelenése a névben	Létszámarányos súlyozás
általános dékánhelyettség	21,0%	15,1%
Oktatás, beiskolázás, tanulmányi ügyek	41,6%	35,6%
Kutatás, tudomány, tudományszervezés	26,7%	20,0%
Gazdasági ügyek	12,6%	9,6%
Nemzetközi, külügyi, kapcsolati, kommunikációs, közkapcsolati	14,1%	9,4%
A stratégiai, fejlesztési, pályázati területek	7,2	4,2%
Akkreditáció, minőségbiztosítás	2,3%	1,3%
Egyéb területek	7,3%	4,8%

Nem meglepő módon a leggyakrabban előforduló területek között az oktatási, a kutatási, a gazdálkodási és a kapcsolatrendszer gondozása szerepel.

Ritkábban jelennek meg a stratégiai, a fejlesztési és pályázati területek. Ennek többféle oka is lehet: nem jelentősek e területek a karon, a feladatok nincsenek nevesítve vagy megoszlának több vezető között is, esetleg a feladatokat nem dékánhelyettesek, hanem a kari vagy egyetemi szintű adminisztráció látja el. Ezek hiányából úgy vélem nem lehet következtetést levonni, inkább ezek megléte engedhet arra a következtetésre, hogy az érintett karokon e területeket különösen komolyan veszik.

Időnként egy-egy speciálisabb területnek is külön felelőse lesz, így van olyan kar, ahol önálló dékánhelyettes foglalkozik az (a SZE és a SZIE igen kreatív az újszerű dékánhelyettesi pozíciók kialakításában):

- idegennyelvű képzésekkel (BME Építészmérnöki Kar),
- az ifjúsági ügyekkel (Ifjúsági és gazdasági dékánhelyettes, SZTE Bölcsészettudományi Kar; Ifjúsági és kommunikációs dékánhelyettes, SZTE Juhász Gyula Pedagógusképző Kar; Oktatási és ifjúsági dékánhelyettes SZIE Mezőgazdaság- és Környezettudományi Kar),
- a vállalkozási ügyekkel (vállalkozási és gazdálkodási dékánhelyettes, SZIE Ybl Miklós Műszaki Kar),
- az ipari kapcsolatokkal (ipari kapcsolatok dékánhelyettes, SZE Műszaki Tudományi Kar),
- beiskolázási ügyekkel (Beiskolázási és közkapcsolati dékánhelyettes, SZTE Gyógyszerésztudományi Kar),
- innovációval (stratégiai és innovációs dékánhelyettes, SZTE Mérnöki Kar).

Szintén érdemes megemlíteni, hogy van olyan kar, ahol külön tanulmányi dékánhelyettes és oktatási dékánhelyettes van (PPKE Jog- és Államtudományi Kar).

¹² Az első oszlop a dékánhelyettesek által lefedett működési területeket mutatják aszerint, hogy az adott terület a dékánhelyettesek mekkora arányánál jelenik meg explicit módon, tehát pl. egy „oktatási és tudományos dékánhelyettes” mindkét területnél megjelenik. Ezért ebben az oszlopban a végösszeg nem teszi ki a 100%-ot. A második oszlop a létszámot a területekhez arányosítva jeleníti meg (tehát pl. egy „oktatási és tudományos dékánhelyettest” 0,5-0,5 dékánhelyettesnek tekintünk az egyes kategóriákban).

A dékánhelyettesek jellemzően a leendő dékánok egyik legfontosabb rekrutációs bázisát jelentik (lásd később). A kari adatok vizsgálatából látható, hogy a dékánhelyettesek 71,8%-a férfi, 26,2%-a nő (a többről nem volt információ), azaz a felsőoktatási akadémiai vezetés „elférfiasodása” már ezen a szinten megkezdődik.

Az interjúk néhány tanulsága

A dékánok karrierútja

Többen is hangsúlyozták az interjú során, hogy az emberek a felsőoktatásba nem dékánnak készülnek, hanem egy-egy kérdés vagy szakmaterület érdekli őket. Ebbe még könnyen illeszkedik a tanszékvezetői vagy intézetvezetői pozíció, amit sokkal „szakmaibb” feladatnak tekintenek, mint a dékáni pozíciót, amelyet az interjúalanyok (a nagyon kis karokat kivéve) egyértelműen adminisztratívabb pozíciónak látnak.

Hogyan és miért követ valaki adminisztratív pályát, és válik végül dékánná? A karrierutak elemzését követően az interjúk viszonylag kevés meglepetéssel szolgálnak a szakirodalomban megjelent mintázatokhoz képest.

A legtöbb interjúalany a dékáni pozícióba „belenő”, azaz a pályafutásának hosszabb-rövidebb ideje alatt végigjárja a tanszékvezető, intézetvezető, dékánhelyettes, majd dékán karrierutat. Mindez párhuzamosan zajlik az oktatói-kutatói karrierlétra megmászásával (tanársegéd, adjunktus, egyetemi/főiskolai docens, egyetemi/főiskolai tanár). Ez az út egyszerre ad lehetőséget arra, hogy a kar „tesztelje” az egyes pozícióban a jelölt alkalmasságát, és arra is, hogy a jelölt értékelje, képes-e megbirkózni a felmerülő feladatokkal, van-e energiája, kedve foglalkozni azokkal. A tipikusnak tekinthető karrierút egy-egy állomása könnyen kihagyható, vagy párhuzamosan folytatható. Így tehát éppúgy találkoztam olyan dékánnal, aki

- oktatóból vált közvetlenül dékánná,
- oktatóból dékánhelyettes, majd dékán lett, és végül
- a dékánhelyettesi pozíció kihagyásával tanszékvezetőből, intézetvezetőből vált dékánná.

Helyenként természetesen előfordulnak atipikusnak tekinthető karrierutak is. Különösen az integráción áteső intézményeknél fordult az elő, hogy egy-egy dékán felsővezetői pozícióból (pl. rektorhelyettes, központi egység igazgatója) érkezett. Úgy gondolom, hogy ez azzal függhet össze, hogy az integrált intézmények egy részében az erősebb dékánok – a kari érdekek védelmében – nem léptek át a gyengébbnek tartott rektorhelyettesi pozíciókba, hanem oda más kari embereket küldtek, akik később – a dékáni pozíciók megüresedésével – váltottak vissza a karvezetőnek. Ezt a hipotézist azonban az interjúk alaposabb elemzésével lehet csak megerősíteni vagy elvetni.

Jellemzőbb azonban a fordított út, nevezetesen, hogy a dékánstgot a rektorhelyettesi, rektori pozíció vagy annak ambíciója követi.

Szintén atipikusnak tekinthető az az eset, amikor a dékán az intézményen, esetleg a karon kívülről érkezik (mindkettőre találtam példát a magyar felsőoktatásban). Ezek ritkasága arról árulkodik, hogy a dékánstg 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). Ugyanakkor felveti a belterjesség kérdését is. Ritka az a dékán (legalábbis az interjúkban elhangzottak alapján), aki más országban vagy szektorban szerzett jelentős tapasztalatot. Azok a dékánok azonban, akik ezt megemlítik, alapvető jelentőségűnek tartják a vezetői szemléletük, gondolkodásuk szempontjából. Olyan fontos viszonyítási pontként értékelik, amelyhez képest képesek értékelné, megítélné a felsőoktatási gyakorlatot, és amely alapján saját vezetői szerepüket is definiálják.

„Mielőtt kimentem volna [külföldre] azelőtt én készen voltam a kandidátusi dolgozatommal, 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. Tehát hiányzott abból a szempontból, hogy, 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 tételeket csinálni, visszajöttem. Visszajöttem Magyarországra, viszont hoztam magammal egy szemléletet. Hoztam magammal, akkor már három évet permanens módon kint voltam, és hoztam magammal 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 ezt a kart, 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 letesznek elém egy főkönyvi kivonatot, én abba tudok tájékozódni, az itt nem volt egy teljesen tipikus történet.”

Egy másik interjúban:

És, amikor hivatalba lépett, és elkezdte a munkát, akkor az, hogy nem volt ilyen dékánhelyettesi előélete, ez okozott mondjuk betanulási nehézséget?

Azért nem, mert én korábban ilyen vállalkozásvezető szinten, egy társammal csináltunk egy vállalkozást, amiről nyilván akkor én lemondtam az ügyvezetésről. Meg minden operatív munkáról. De előtte már nekem majdnem húsz éves ilyen típusú gyakorlatom volt, ahol hát, ha nem is ennyi emberrel, de mondjuk egy 30- 40 emberrel, ott is kellett [vezetni]. Fizikai, zömmel fizikai állománnyal...

A dékánválas okai, motivációi

Ha a felsőoktatásba az emberek valóban szakmai érdeklődésből kerülnek, akkor vajon miért is válnak dékánválas helyett például, hogy még kiemelkedőbb, még sikeresebb oktatói-kutatói pályát fússanak be?

Az interjúalanyok többsége inkább a hátrányokra reflektált, és nehezebben tudta megfogalmazni azokat az előnyöket, amelyeket a dékánválas pozíció járt. A „miért lett dékánválas” és a „mi a jó a dékánválasban” kérdések firtatása során többen kitérő vagy zavart választ adtak. A magyarázatot adók közül a legtöbben azonban nem belső okot vagy magyarázatot jelöltek meg, hanem azt hangsúlyozták, hogy nem ők választották a dékánválaszt, hanem a közösség tagjai kérték fel őket erre a pozícióra. Ez egyrészt hízelgett nekik, másrészt pedig a karhoz, egyetemhez lojális emberként ilyen felkérést nem utasíthatnak el, és/vagy ez a szolgálat visszajár a karnak, hiszen nagyon sokat kaptak tőle a múltban. Ebből következően a dékánválaszt sokan a kötelességként, misszióként („a közösség szolgálataként”) határozták meg, amely az egyéni célok, érvényesülési lehetőségek egy részének lemondásával, tehát áldozattal jár együtt.

„Ezt alapvetően szolgálatként éli meg az ember, ugye ha a mérleg két serpenyőjére raknám az érveket pro és kontra, akkor nagyon billegne. Tehát legalább annyi érv szól ellene, mint amennyi mellette. De van egy olyan érv, amit nem nagyon lehet kikerülni, ez a szolgálat.” (egyetemi kar dékánja)

A legtöbb interjúalany szerint alapvetően két dologról kell lemondani. Egyrészt az oktatói és kutatói munkáról, ami az szakmai karrierjükben hátraveti őket. Ennek oka, hogy a dékáni feladatok elvonják az időt az oktatási és kutatási tevékenységtől. A másik jellemzően említett hátrány a munkaidő hossza, a családra és magánéletre jutó kevesebb (vagy radikálisan kevesebb) idő volt, amit különösen a fiatalabb, családos dékánok emeltek ki.

„És az ebéden kívül miérről kell még lemondania?

Ez nagyon aranyos kérdés. Hát, leginkább a barátaimról, meg a családomról. Tehát azok...tehát mondjuk a barátaim, ők rendszeresen írnak olyan e-mailt, hogy köszönik szépen, már most többet már ne írjak. Tehát otthon is a gyerekeim, mondjuk szombat reggel azt mondja a fiam, hogy „apa, ma hova mész”. Vagy vasárnap délután kettőkor, ha fölveszek egy dzsekit, és ki akarok menni, hogy a garázsból beálljak az autóval, akkor megkérdezi, hogy hova megyek. Tehát, hogy azt látják, hogy én állandóan megyek, megyek, megyek. Tehát ezek, emberi kapcsolataim, azok megsínylik. Tehát én nagyon-nagyon szeretem az embereket, és én ezekről lemondok. Amikor nem mondok le, azok főleg, futball, tehát sportokról nem mondok le. Tehát járok sportolni. De azért sok mindenről igen. Sok mindenről igen...” (vidéki kar dékánja)

A személyes előnyök hangsúlyozása, pl. az egyéni karrier előremozdítása nagyon ritkán, többnyire közvetve (másokra vonatkoztatva) került elő. Az ezekről való beszéd (különösen az „áldozathozatal” narratíva mellett) mintha illetlenség lenne. Mindenesetre egy-egy interjúban azért előkerül a dékánság egyéni haszna is.

„Az Ön számára ez az adminisztratív pálya – ugye tanszékvezetés, intézet vezetés, dékánhelyettség, meg aztán dékánság – ez is egy ilyen, hogy mondjam, magától értetődő dolog volt? Tehát mi ebben a jó igazából?

Hát igazából sok jó nincs benne alapvetően (nevet). Én magam részéről mondjuk azért vállaltam ezeket, mert hát nagyobb mozgástere van az embernek a területen egyszerűen. Szóval...nálunk még mindig az van, azért, hogy – és ez szerintem egy ilyen nem tudom én milyen magyar tradíció –, hogy aki vezető pozícióban van, az az adott szakterületen is hogy mondjam: egyrészt nagyobb elismertséget kap, másrészt pedig ez nem jó, nem jól van így egyébként. De hát az volt, hogy korábban még inkább, tehát mondom, hogy most már közel 40 éves tapasztalatom ez, hogy akinek valahogy szakmailag jól ment, akkor attól azt elvárták, hogy vezető legyen, függetlenül attól, hogy nem tudom én ambíciói, vagy esetleges rátermettsége, vagy bármi vizsgálat alá került volna. Tehát ez nem, azt hiszem, ez nem volt igazán jó. [...] Mert egyébként is, hogyha beosztott lenne, de nem tudom én: számítanak a véleményére, meg a munkájára, akkor is részt kell vennie ezekben a bizottságokban, meg mindenféle ilyen, ugye a kar fontosabb kérdéseit tárgyaló értekezleteken. És hát nem mindegy, hogy akkor ki határozza meg, hogy mikor van, hogy van. Szóval ez is egy, ez....De úgy, én egyébként, hogy mondjam, ilyen hatalmi vagy egyéb szempontokból, egyáltalán nem preferálom ezt a dolgot.” (egyetemi kar dékánja)

Az idézet utolsó mondata mutat rá arra is, hogy a hatalmat szégyellni kell. Azokban az interjúkban, ahol a hatalom témaköre közvetlenül is előkerült, a dékánok jellemzően a hatalom elkerüléséről, megrontó erejéről nyilatkoznak, amelyet kerülni kell. A fenti interjúrészlet azonban rávilágít egy sajátos ellentmondásra is, nevezetesen, hogy a folyamatokat befolyásolni, a dolgok menetét meghatározni fontos dolog. A hatalomhoz való negatív viszonyulás ennek ellenére jellemző álláspont. (vajon miért felvállalhatatlan sokak számára a hatalom?). Helyenként azért előfordul a hatalom és a befolyásolási erő nyílt felvállalása is:

„Hülye az, szoktam mondani, aki, aki azt mondja, hogy a hatalom rossz dolog. A hatalom az egy eszméletlen jó dolog. Tehát a hatalom, ahogy egyik barátomnak az édesanyja mondta, hogy szart sem ér a harag hatalom nélkül. **(interjúalany mosolyog)** De hát igazából az a helyzet, hogy a hatalom birtokában valósítható meg valami, amiről az embernek van határozott elképzelése.”

Akár rejtetten, akár nyíltan viszonyulnak a dékánok a hatalomhoz, érdemes észrevenni, hogy mindkét szemléletmódban a hatalom instrumentális szemlélete az irányadó: a hatalom eszköz a célok megvalósítása érdekében. A hatalom másféle értelmezéseire (pl. kibontakozási lehetőség biztosítása másoknak) egyelőre nem bukkantam az interjúkban.

Oktatáshoz-kutatáshoz fűződő viszony

Az oktatáshoz és kutatáshoz való viszony ellentmondásos. Egyfelől sokan számolnak be arról, hogy oktatnak és kutatnak a dékáni tevékenység mellett. Pozitív értelemben ezt időnként kikapcsolódásként, feltöltődésként mutatják be. Előfordulnak azonban olyanok is, amikor a felkészületlenségre, tompaságra panaszkodnak, azaz szeretnének aktívabb, minőségibb részvételt, de erre nincs lehetőségük. A dékánság tehát korlátozza a kibontakozásukat.

Vannak azonban olyan megfogalmazások is, amelyek azt sugallják, hogy az oktatás és kutatás kényszer („kell”).

„Hát én ugye meg akarok felelni, mert véletlenül sem akarok semmilyen támadási felületet adni a kollégáknak. Tehát én ugyanannyit tanítok, mint egy rendes főiskolai tanár. Ez most heti 8 óra, hát én a heti 8 órát, azt megtartom. Matematikát, analízist tanítok, meg kriptográfiát. Gyakorlatilag én ezt megtartom, sőt tegnap TDK verseny volt nálam, van egy TDK-zóm is, tehát igyekszem azt a látszatot kelteni, hogy egyébként egy normális tanár vagyok.”

És egy másik helyen:

„vannak még egyéni céljaim, tehát nyilván kis mélyebb tudományos [munka], hogy ha odáig elvergődök. De valójában azt látom, hogy azt is csak azért csinálnám meg, hogy ennek a karnak még ezek a kellei is még jobbak legyenek. Tehát nem valószínű, hogy én már a következő időben akadémikus leszek, annyira nem is érdekel ez az ügy. De az [foglalkoztat], hogy mondjuk egy akadémiai doktorságig még elvergődni, és pusztán megint csak a példamutatás miatt.”

Ezen részletekben mintha az tükröződne, hogy az oktatás és kutatás fontosságát inkább illendőségéből, semmint valós meggyőződésből vallják. Az oktatás és kutatásban való részvétel kényszerszerűsége abból a meggyőződésből eredhet, hogy a dékán akkor jó vezető, ha teljesíti mindazokat a követelményeket (vagy azok egy részét), amelyek a kari professzorokra vonatkoznak, mert csak így várhatja el hitelesen másoktól a hasonló teljesítményt.

„Most egyébként tanít vagy kutat Ön? Tehát csinálja még ezt, van még erre...?
Még muszáj, tanítani is, kutatni is.

Muszáj? Miért muszáj?

Hát, mert egyrészt a[z intézményben] van egy elvárási szint, ami az oktatói tevékenységet is, tehát egy dékánal heti 6 óra a kötelező óraszám, ami azért nem

kevés. Másrészt meg van egy oktatói pontrendszer, ami a minőségbiztosítási rendszernek egy része, és ott azért minden évben produkálni kell, hogy tudományos konferenciákon, meg különböző szakmai folyóiratokban részt kell venni. Meg hát, nem is igazán lehet lemaradni. Mert ha én nem csinálom, akkor hogy várhatom el a kollegáimtól ezt a fajta tevékenységet?”

Azaz a dékánok mintaadóként, normameghatározóként definiálják magukat. Ennek következménye azonban a „kettős terhelés”: nem csak oktatóként és kutatóként kell helytállniuk, hanem ezen felül még el kell végezniük a dékánsággal járó egyéb tevékenységeket, adminisztratív feladatokat, egyeztetéseket is. Ez különösen érdekes annak a fényében, hogy a legtöbb dékán meggyőződéssel vallja, hogy a dékánságot nem lehet félállásban csinálni, hanem egész embert kívánó tevékenység. Nem csoda, hogy e dékánoknak jellemzően nagyon kevés idejük jut a magánéletükre, családjukra, és különösen élesen vetődik fel az időmenedzsment kérdése.

E hozzáállás a dékánok azon meggyőződésben gyökeredzik, hogy a kari oktatók elvárják a dékántól, hogy kimagasló (?) oktató vagy kutató legyen, ami nem meglepő, ha a dékánok intézményi szocializációját, hátterét nézzük (ti. docensként, egyetemi tanárként a legfontosabb karrierállomásaik során ezeket a teljesítményeket várták el tőlük – miért lenne most más?).

Lehet azonban az oktatás-kutatási tevékenység fenntartása tudatos policy is, amelynek egyik lehetséges célja, hogy a dékán ne veszítse el a kapcsolatot a kar alapfolyamataival, hétköznapi tevékenységeivel, és így jobb, hitelesebb vezető lehessen. Egy másik lehetséges célt a jövőre vonatkozó készülés jelenti, azaz hogy a dékáni pozíció nem örökös: sokan nem aspirálnak további vezetői karrierre, így főként a kutatás (és részben talán az oktatás) fenntartása a szakmai életútjuk szinten tartását, a szakmai életbe való visszakapcsolódás lehetőségét is szolgálja.

Mindebből az is következik, hogy a meginterjúvált dékánok döntő többsége az oktatói közösség részeként tekint magára, és elfogadja magára nézve az oktatói közösségre vonatkozó normákat. Azaz sokkal inkább egy sajátos helyzetben lévő oktatónak értelmezik magukat, semmint olyasvalakinek, aki tevékenységének, feladatainak sajátosságainál fogva az oktatói közösségen kívül áll.

Hivatkozások

- AMARAL, ALBERTO – MEEK, V. LYNN – LARSEN, INGVILD M. (szerk.) (2003). *The higher education managerial revolution*. Higher education dynamics. Dordrecht, Boston, London, Kluwer Academic Publishers.
- BARAKONYI, KÁROLY (2004a). "Egyetemi kormányzás. Merre tart Európa?" *Közgazdasági Szemle* **51**(6): 584–599.
- FULTON, OLIVER (2003). Managerialism in UK universities: Unstable hybridity and the complications of implementation. In: AMARAL, ALBERTO – MEEK, V. LYNN – LARSEN, INGVILD M. (szerk.) (2003). *The higher education managerial revolution*. Dordrecht, Boston, London: Kluwer Academic Publishers 155-178 o.
- GORNITZKA, ÅSE – KYVIK, SVEIN – LARSEN, INGVILD M. (1998). "The bureaucratisation of universities." *Minerva* **36**: 21-47.
- GORNITZKA, ÅSE – LARSEN, INGVILD M. (2004). "Towards professionalisation? Restructuring of administrative work force in universities." *Higher Education* **47**: 455–471.
- HALÁSZ, GÁBOR (2009). A felsőoktatás globális trendjei és szakpolitikai válaszok az OECD országokban és az Európai Unióban. In: DRÓTOS, GYÖRGY – KOVÁTS, GERGELY (szerk.) (2009). *Felsőoktatás-menedzsment*. Budapest: Aula Kiadó 13-30 o.
- LOZEAU, DANIEL – LANGLEY, ANN – DENIS, JEANN-LOUIS (2002). "The corruption of managerial techniques by organizations." *Human Relations* **55**(5): 537-564.
- MIGNOT-GÉRARD, STÉPHANIE (2003). ""Leadership" And "Governance" in the analysis of university organisations: Two concepts in need of de-construction." *Higher Education Management and Policy* **15**: 152-183.
- OECD (2008): Thematic review of tertiary education: Synthesis report. Paris: OECD.
- SANTIAGO, RUI – CARVALHO, TERESA – AMARAL, ALBERTO, et al. (2006). "Changing patterns in the middle management of higher education institutions: The case of Portugal." *Higher Education* **52**(2): 215-250.
- SETÉNYI, JÁNOS (2008). Hol tart ma a felsőoktatási reform? Előadás a Menedzsmentkultúra a felsőoktatásban III.című konferencián. Budapest, ELTE PPK. 2008. május.
- SPORN, BARBARA (2006). Governance and administration: Organizational and structural trends. In: FOREST, JAMES J. F. – ALTBACH, PHILIP G. (szerk.) (2006). *International handbook of higher education*. Dordrecht: Springer 141-157 o.
- TEICHLER, ULRICH (2001). "Az európai felsőoktatási reformok főbb kérdései. Egy felsőoktatás-kutató véleménye." *Educatio*: 3-18.