

# Felsőoktatás-menedzsment – magyar felsőoktatási vezetők életútja és vezetői szerepei

## Doktori disszertáció Tézisek

**Témavezető:** Prof. Dr. Hunyady György, egyetemi tanár, az MTA r. tagja  
**Doktori Iskola:** Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai  
Kar, Pszichológiai Doktori Iskola  
**Vezető:** Prof. Dr. Hunyady György, egyetemi tanár, az MTA r. tagja  
**Doktori Program:** Szocializáció és társadalmi folyamatok  
**Vezető:** Prof. Dr. Hunyady György, egyetemi tanár, az MTA r. tagja

### A Bíráló Bizottság tagjai:

**Elnök:** Dr. Faragó Klára, egyetemi tanár, ELTE PPK Gazdaság- és  
Környezetpszichológiai Tanszék  
**Titkár:** Dr. Kiss István, egyetemi adjunktus, ELTE PPK Tanácsadás  
Pszichológiája Tanszék  
**Tagok:** Dr. Kovács Mónika, egyetemi docens, ELTE PPK Interkulturális  
Pszichológiai és Pedagógiai Központ  
Dr. Halász Gábor, egyetemi tanár, ELTE PPK Felsőoktatás-  
menedzsment Intézeti Központ  
Dr. Antalovits Miklós, egyetemi tanár, BME GTK Ergonómia és  
Pszichológia Tanszék

**Bírálok:** .....  
.....  
.....  
.....

**Benyújtás dátuma:** 2012. június

## I. Téma jelentősége és aktualitása

Mit jelent a felsőoktatás szókészletében a menedzsment? Halász Gábor (2006) így fogalmaz egyik tanulmányában: „A „felsőoktatási menedzsment” mint önálló, más diszciplináris területektől elkülöníthető kutatási terület tárgya döntően a felsőoktatási *intézmények* vezetése vagy irányítása. Erősen hangsúlyoznunk kell, hogy amikor a jelen kontextusban felsőoktatási menedzsmentről beszélünk, akkor az egyes intézmények (egyetemek, főiskolák) irányításának, vezetésének, igazgatásának a kérdéseire kell gondolnunk, és nem nemzeti vagy regionális felsőoktatási rendszerek irányítására, vezetésére vagy igazgatására. A felsőoktatás menedzselése (irányítása, vezetése, igazgatása) elvileg tehát nemcsak az egyes intézmények szintjén értelmezhető, hanem ennél magasabb szinteken is (így az országos rendszer szintjén, vagy annál is magasabban), azaz a perspektívánk nemcsak mikro-, hanem makro-szintű is lehet” (Halász, 2006, pp.2.). Ebben a tanulmányban azt is kifejti, hogy voltaképpen a felsőoktatási intézményben zajló minden folyamat elemezhető szervezeti, vezetési vagy menedzsment perspektívában, egyúttal azt is állítja, hogy nélkülözhetetlen és kikerülhetetlen ezek ilyen perspektívában történő értelmezése. Jól látszik e gondolati vezetésekből, hogy a felsőoktatás-menedzsment értelmezhető tágabb és szűkebb értelemben is.

Jelen dolgozat felsőoktatás-menedzsment kutatási területén belül az intézményi és kari, elsőszámú, választott vezetők életútjára és vezetői szerepeire, jellemző vezetői karakterisztikáira fókuszál. Ennek – ha nem is empirikus, hanem elméleti – előzményei a szociálpszichológiában messzire nyúlnak vissza: már Münsterberg, akinek munkapszichológiai aktivitása is jelentős volt, „foglalkozási karaktert” vizsgálta és e mellett tette le voksát a nemzeti jellegzetességek helyett. (Münsterberg, 1914, idézi Hunyady, 2006) A felsőoktatás sajátos szervezeti pszichológiája nyomán az intézmény és kar vezetőinek a vezetési rendszere és vezetői stílusa rendkívül sokszínű lehet (Barakonyi, 2004, Burgan, 2004, Hrubos, 2006, Petrov, 2006, Whitechurch, 2008, Godall, 2010). Empirikus kutatás ezidáig azonban nem készült a magyar felsőoktatási vezetők szerepének szisztematikus vizsgálatáról, jóllehet számos hazai publikáció született már felsőoktatás-menedzsment témában. Pedig a szociálpszichológiai kutatásoknak különösen izgalmas terepet biztosít a felsőoktatás vezetés tanulmányozása: évszázados hagyományokkal és értékekkel, sajátos szervezeti kultúrában és vezetéspszichológiai mechanizmusokkal működő (részben) autonóm rendszerben, több milliárdok felett diszponáló, többes identitással (oktató, kutató, vezető) bíró, belső kiválasztás útján legitimációt nyerő vezetőknek kell számtalan helyzetben helyt állniuk.

Kutatásaink alapvetően McGuire (1983; 1986; 1989, idézi Hunyady, 1998) „perspektivistá”, avagy „kontextualista” tudománypszichológiája mentén a jelenségek beágyazására törekszük: jelenségeket igyekszünk megragadni, azokat a nézőpontokat azonosítani, amelyből az állítások igaznak bizonyulnak. A felsőoktatási vezetők karakterisztikáinak feltérképezéséhez Hunyady

kutatásai (1981, 1991) a nemzetjellemzésekkel és társadalmi- foglalkozási sztereotípiákkal kapcsolatban nyújtották vizsgálataimhoz a kutatási paradigmát.

A 2000-es évektől a vezetéskutatások paradigmaváltáson mentek keresztül: a szervezetek struktúrája, a vezetés tartalma, a teljesítmény fogalma, tartalma is átvértékelődik. A változást kikényszerítő dimenziók, a környezeti kihívások és a munkavállalói motiváció. (Bakacsi, 2005)

A vezetés újra *spiritualizálódik*, kulcsfogalommá válik az inspiráció, a jövőkép, a karizma, karizmatikus vezetés. A karizmatikus leadership elsőként Max Webernél jelent meg: a vezető a forrása, letéteményese a stratégiának és kezdeményezésnek; a vezetőt azért követik, mert a vezetők iránti odaadás feltétlen, miközben a vezetői magatartás utasító és irányító. A *karizmatikus leadership* esetében a vezető a felelősség, azaz nincsen empowerment. Az értékalapú (value-based) leadership kulcsa az internalizált elköteleződés a közös jövőkép iránt; a szervezettel és a jövőképpel is erős azonosulás tapasztalható. E szerint az elképzelés szerint a követők önértékén, kötelességén túlmutató erőfeszítésekre való hajlandóságot tudnak elérni. E két szemléletet ötvözve a karizmatikus- értékközpontú leadershipről beszélhetünk: a karizmatikus vezetőközpontú, míg az érték alapú beosztott központú. Bakacsi szerint (2005) ez a jövő leadership képe, amelyben kulcsfontosságú a verseny, a rugalmas, lapos szervezet és a személyes motivációk fejlődése.

## II. Célkitűzések

Empirikus munkánk fókuszának meghatározásában a dolgozatban bemutatott elméleti háttérre támaszkodtunk. Az alábbiakban ismertetem a három fő kutatási célt és a hozzájuk kapcsolódó hipotéziseket. Az előfeltételekhez – mivel a szisztematikusan tapasztalatgyűjtés híján érdemi szakirodalom nem nyújthatott támpontot – az egyetemvezetői szereppel kapcsolatos intuitív várakozások szolgáltattak alapot.

Az egyik fő célunk a magyar, akadémiai típusú felsőoktatási vezetők vezetői attitűdjeinek vizsgálata volt. Habár a felsőoktatás vezetési rendszere nemcsak az akadémiai típusú vezetésből áll, hanem hangsúlyosan – és egyre inkább – részt vesznek és felelősséget vállalnak a gazdasági és a menedzsment vezetők. Jelen disszertáció fókusza azért az elsőszámú akadémiai vezetők, azaz rektorok köre, mivel formálisan, jogszabályokban rögzített módon, ők az elsődleges felelősség viselői. Ugyanez a struktúra képeződik le intézményen belül, azaz a dékánokkal együttes vezetésben működő gazdasági és menedzsment vezetők a kari vezetési modellben – általános szervezeti értelemben – második számú vezetők.

A kutatásaink másik fő célja volt, hogy felsőoktatási vezetők eltérő életútjait és ebben a körben a markáns típusok reprezentánsait azonosítsuk.

Az empirikus kutatások harmadik célja a magyar felsőoktatási társadalmi megítélését vizsgálni: hogyan vélekednek az emberek a felsőoktatási intézmények feladatairól és a felsőoktatási vezetőkről.

### **III. Hazai felsőoktatási vezetők körében végzett kérdőíves vizsgálat: rektorok és dékánok életútja, vezetői szerepei és motivációi**

A 158 vezetőből végül 41 teljes körűen kitöltött kérdőívet tudunk felvenni. A mintegy 26%-os válaszadási hajlandóság alacsony, ezt az eredményt is többszöri megkeresés után sikerült elérni. A rektorok és dékánok kifejezetten szeretik a munkájukat, az ötfokú skálán 4,1-es átlagot regisztrálhatnak. A vezetői munkát azonban eltérő módon ítélik meg: a válaszok kisebb részében közepesen fontosnak tartják a munkájukat, a minta nagyobb része pedig kiemelten fontosnak, vagy a pályájuk csúcának, két esetben pedig a pálya lezárásának. A vezetői munkájukat mind szakmai, mind közéleti szempontból fontosnak látják, saját tevékenységüket pozitív és negatív fényben is feltűntetik. A mintát alkotó felsőoktatási vezetők körében heterogén vezetői motivációkat azonosíthatunk, ugyanakkor egyértelmű fakorokat is, ezek jól illeszkednek a McClelland-féle (1961) felosztáshoz: feladat-, kapcsolat (affiliáció)-, és hatalommotiváció. A vezetői motiváció kérdésének (Őn sok embert irányít és sokféle kapcsolatot ápol, mit tart a vezetésben a „legjobb dolognak?”) elemzésekor az alábbi jellegű válaszokat kaptuk:

- Eredmények, célok megvalósulása
- Kollégák előmenetelének, sikereinek segítése
- Kreatív munka
- Közös munka sikerei
- Tervezés
- Ha a fontosságát érzékeltetik vele
- Konszenzus, együttműködés
- Értékteretemtés

Ezek csoportosításából jött létre a hatalmi pozíció, a feladatorientáció (teljesítménymotiváció) és a kapcsolati tőkéhez (affiliációs motívum) sorolható válaszok. A kódolást ezzel a klasszikus felosztással végeztük, azonban jól kirajzolódik még egy ún. közösségi dimenzió is. Legtöbbször a vezetői munkájukat kifejezetten konfliktusos szerepnek tartják, ahol elkerülhetetlen az intézményen belüli és kívüli konfliktus, amire fel kell készülni és meg kell vele birkózni (ötfokú skálán átlag 4,6). A felsőoktatásban az oktatóknak, kutatóknak több szerepe lehet egy intézményen belül is (pl. tanszékvezető professzor, aki a szenátus tagja és beosztottja egy habilitált egyetemi docens intézetigazgatónak). A rektori és dékáni szerep illeszkedése a szakmai

oktató- és kutatómunkához fontos szempont a vezetői attitűd mérésekor. A minta 34,1%-ának a vezetői pozíció egyenes folytatása és szerves kiegészítője a szakmai oktató- és kutatómunkának. Ami a válaszadó szakmai életútjának önjellemzésével összefüggő kérdéseket illeti, érdekes eredményeket kaptunk. A rektorok és dékánok 28,2%-a nem szereti a nyilvános közszereplést, a döntés nyomasztó felelősségét konfliktushelyzetekben, a kar képviseletét változó és nehéz feltételek között. A felsőoktatási intézmények vezetői szerepeivel, prioritásaival kapcsolatban, maguk a rektorok és dékánok az alábbiakban bemutatott módon foglaltak állást.

A rektor/dékán munkájában a prioritási rend a következő (az egyetértés mértékét négyfokú skálán kellett kiválasztani):

- Felelősségtudat az intézmény egészéért és valamennyi értékes munkatársáért (átlag 3,75)
- Elérni a kitűzött közös célokat (átlag 3,6)
- Másokat hatékonyan irányítani (átlag 3,48~3,5)
- Elismerés kivívása maga és az intézmény számára (átlag 3,46~3,5)
- Teljesítmény intézményen belüli egybevetésben (átlag 2,9)
- A személyes fejlődés a tapasztalatok alapján, „túltenni önmagán” (átlag 2,75)
- Hatalom és befolyás kézben tartása a szervezeti rend és hatékonyság érdekében (átlag 2,5)

Az intézményvezetők lojalitása erős: a vezetők 92,7%-a szerint teljes mértékben igaz rájuk, hogy az intézmény iránt elkötelezettek. Az alkalmazott skálák belső struktúrájának vizsgálatára feltáró faktoranalíziseket végeztünk. Ennek során három faktort azonosítottunk, ezek a következők: célorientáció (közösségi-énközpontú), vezetési stílus (erős kezű – konszenzusereső), vezetői szerepek (politikus – fő állású tudós – konfliktuskerülő/kapcsolatorientált). Az elnevezések önkényesek, a faktorokat leginkább töltő itemek alapján történtek az elnevezések. Mivel a KMO mérték  $>0,5$ , ezért a feladat alkalmas faktoranalízisre. A Bartlett próba  $H_0$  hipotézise (a változók függetlenek) a szignifikancia szint  $<0,05$  miatt elvetendő, tehát a változóink összefüggnek, így van értelme a faktoranalízisnek.

#### **IV. Magyar felsőoktatási vezetők körében esettanulmányok elemzése a vezetői attitűdök, nézetrendszerek és vezetői szerepjegyek tekintetében**

Az esettanulmányok feldolgozása tartalomelemzéssel történt, az ennek során kialakított kódrendszer alkalmas volt arra, hogy markáns, reprezentáns vezetők személyén keresztül a különböző vezetői szerepeket, attitűdöket azonosítsunk. Az alábbiakban sorra veszem azokat a vezetői szerepeket és karaktereket, amelyeket az esettanulmányok elemzése során azonosítottunk. A klaszterek elemzését tartalomelemzéssel végeztük, az ennek során kapott kategóriákat mentén

ábrázoltuk az egyes vezetői profilokat: karizmatikus vezető, tudós (kutatóegyetemi) vezető, félállású vezető, menedzser vezető. Mindegyik típusra jellemző: intézmény iránti lojalitás; konszenzuseresés; együttműködés; politikus attitűd különböző formái; heterogén motivációk. Ezek a vezetői szerepek és típusok természetesen nem kizárólagosan jelennek meg egy adott vezető repertoárjában.

## **V. Országos, reprezentatív kutatás a magyar lakosság körében a felsőoktatási intézmények és az intézmények vezetői irányába való elvárások felmérése céljából**

A társadalom leginkább fontosnak egy felsőoktatási intézmény esetében a piacképes diploma kibocsátását, a tudományos élet fellendítését, a szigorú követelményrendszer biztosítását (itt nem specifikáltuk oktatói/hallgatói/kutatói körre) tartja. Az egyes kérdésekre adott válaszok szignifikánsan különböznek ( $p < 0,001$ ), tehát a válaszadaskor az emberek differenciálnak. Megvizsgáltuk ezért a kérdések egymáshoz való viszonyát is, amelyből látszik, hogy egyes kérdéspárok esetében nincsen differenciálás ( $p < 0,05$ ). Itt azt érdemes aláhúzni, hogy a külföldi résztanulmányok biztosítása a hallgatók számára, valamint a nemzetközileg elismert oktatók alkalmazása „egybeesik” a válaszadók szempontjából; ugyanígy a nemzetközileg elismert oktatók alkalmazása a tudományos élet fellendítésével, valamint a szigorú követelményrendszerrel kapcsolatban nincsen szignifikánsan mérhető különbség a kapott válaszok körében. A tudományos élet fellendítése és a szigorú követelményrendszer biztosításának értékelése szintén „összefolyik” a lakosság körében. A második kérdésben a felsőoktatási vezetőket érintő társadalmi megítéléssel kapcsolatos véleményeket mértük fel. A felkínált válaszlehetőségek esetében tulajdonképpen mindegyiket nagyon fontosnak tartják, – a politikai kapcsolatok kivételével. A kérdések itt is szignifikánsan különböznek ( $p < 0,001$ ) egymástól. Az eredményekből megállapítható tehát, hogy a politikai kapcsolatokon kívül minden más felsorolt tulajdonságot, adottságot szignifikánsan nagyon fontosnak tartanak a válaszadók. A kérdések belső dinamikáját illetően fontos, hogy a 'politikai kapcsolatok' megítélése szignifikánsan ( $p < 0,05$ ) különbözik minden más tétel megítélésénél. Ugyanígy érdekes, hogy a gazdasági hozzáértés és a jó kommunikációs készség megítélésekor volt még szignifikánsan különböző ( $p < 0,05$ ) az értékelés. Összességében megállapítható, hogy világos társadalmi elvárásokkal kell a magyar felsőoktatásnak számolnia a feladataival és az intézmények vezetésével kapcsolatban.

## VI. Összefoglalás

A felsőoktatási vezetők körében végzett kérdőíves vizsgálatban – mint minden önbeszámoló eljárás során – szociális kívánatosság hatása érvényesült, ezért a torzítás hatására sokkal inkább egyfajta ideális felsőoktatási vezető képét tudtuk felrajzolni, semmint az egyes vezetők attitűdjeinek és vezetői szerepeinek összefüggését. Jóllehet a kérdőív eredményeinek faktoranalízise feltárt ezzel összefüggésben érdekes együtt járást a három faktor (célorientáció, vezetési stílus és vezetői szerepek) azonosításán túl. Az esettanulmányok során utaltak arra, hogy nincsen különösebb elvárás a felsőoktatási vezetőkkel kapcsolatban (lásd pl. 8. és 9. esettanulmány), ugyanakkor a kutatásaink eredményeiben fellelhető egy implicit elvárás rendszer: amikor azokat a kérdéseket tettük fel, hogy mit gondol a kari tanács/szenátus választott képviselői milyennek látják, akkor abban az is benne rejlik, hogy mit gondol, milyennek *kellene* lennie. Ennek során azonosított „sorrend”:

- intézmény iránt elkötelezett (négyfokú skálán 3,75),
- feladatorientált (négyfokú skálán 3,45),
- kompromisszumkész (négyfokú skálán 3,35),
- erős kezű vezető (négyfokú skálán 2,6).

A kutatásaink másik fő célja volt, hogy felsőoktatási vezetők eltérő életútjait és ebben a körben a markáns típusok reprezentánsait azonosítsuk. A dolgozat legfőbb erénye, hogy a markáns vezetői típusokat és az ezekkel együtt járó nézetrendszereket azonosítottuk. Egyfelől a kérdőíves kutatásom során alkalmazott klaszteranalízis vezetői típusok esetében: operatív vezetők, laissez faire, leader és részfoglalkozású vezető. Az esettanulmányok során azonosított vezetői típusok e fenti képet árnyalják, továbbá igazolják a kutatás H II.3 hipotézisét (Feltételeztük, hogy az eltérő intézménytípusok más vezetői stílust „igényelnek” és ezek összefüggésben vannak egymással.) Az esettanulmányok rámutattak arra, hogy a vezetői szerep-együttesek eltérőek lehetnek az egyes intézménytípusoknál. Ezek a markáns reprezentánsok természetesen nem „tisztá” profilúak, különböző konstellációkat tapasztaltunk. Az országos, reprezentatív kutatás eredményei rámutatnak, hogy a felsőoktatási intézmények feladataival kapcsolatban van egy sorrend és a válaszok szignifikánsan különböznek ( $p < 0,001$ ), azaz a válaszadáskor az emberek differenciálnak.

## **VII. A vizsgálatok értékei és korlátai**

A vizsgálatokkal a dolgozat legfontosabb célkitűzéseit elértük: a magyar, akadémiai felsőoktatási vezetői típusokat, motivációkat azonosítottuk és felrajzoltuk a különböző vezetői profilokat. Természetesen ezek a kezdeti lépések, szükséges volna mélyebb, feltáró jellegű vizsgálatokat végezni, hiszen nem lehet a rektorokat és dékánokat kiszakítani a közegből, hanem a többi vezető (menedzsment, operatív adminisztratív irányítás, gazdasági vezetés) bevonása is szükséges volna, hogy teljes(ebb) képet kapjunk a magyar felsőoktatás irányítási rendszeréről. A szociálpszichológiai vizsgálódásaink terepén komplexebb képet kaphatnánk, ha az egyetemi polgárságot is megkérdeznénk a felsőoktatási vezetésről. Ismerve ugyanakkor a felsőoktatás sajátos szervezeti kultúráját: ambiciózus kutatás lenne, mindenki puccsra ugyanakodna...

A vizsgálatok korlátai között tartjuk számon az alacsony válaszadói hajlandóságot, azonban fontos megjegyezni, hogy nagyon speciális minta adottságainak is betudható, hogy a kérdőíves kutatásban való részvételre nehezen mobilizálhatók. Az interjú módszer alkalmasabbnak tűnik a téma mélyebb megismerésére és vizsgálatára.

## **VIII. Kitekintés, gyakorlati jelentőség**

A dolgozat eredményei rámutatnak: a felsőoktatás irányítási rendszere nagyon komplex, ennek vezetése sokféle tapasztalatot és skillek egyidejű rendelkezésre állását igényel. A vezetői utánpótlás biztosításának (in)formális mechanizmusai intézményenként eltérők, néhol teljes mértékben hiányoznak. Szembetűnő, hogy néhány vezető kiemelten fontosnak tartotta hallgatói vezetőként szerzett tapasztalatait. A dolgozat írója is látja hallgatói vezetői társainak és elődjeinek karierpályáját: fiatal, menedzsment szemléletű, felsőoktatás iránt lojális egyetemi kollégák nőttek fel és töltenek be vezető helyettesi funkciókat. Mennyiben különböznek elődjeiktől? Vélhetően sok szempontból hasonlóak, azonban intuitív módon úgy vélem, hogy a potenciális utódok a felsőoktatás vezetését önálló professzionának tartják, nem a tudományos kariertjük kiegészítőjeként tekintenek erre. Ennek az intuitív várakozásnak és a dolgozat gyakorlati – szervezettefejlesztés során hasznosítható – eredményei alkalmas terepet kínálnak a felsőoktatási vezetőképzés kereteinek kialakítására.



## A tézisekben hivatkozott irodalom

- Bakacsi Gy., Dobák M., Balaton K.(2005): *Változás és vezetés*. Aula Kiadó, Budapest.
- Barakonyi K. (2004): *Rendszerváltás a felsőoktatásban*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Burgan, M. (2004): *Why Governance? Why Now?* In Tierney, W.G. *Competing*
- Godall, A. (2010): *Why it matters who leads research universities*.  
<http://www.voxeu.org/index.php?q=node/4440>
- Halász G. (2006). „Felsőoktatási menedzsment” képzés - helyzetelemzés és javaslatok (vitaanyag) [http://www.univpress.hu/pdf/halasz\\_gabor\\_tanulmany.pdf](http://www.univpress.hu/pdf/halasz_gabor_tanulmany.pdf)
- Hrubos Ildikó (2006): A felsőoktatás intézményrendszerének átalakulása. AULA Kiadó, Budapest.
- Hunyady Gy. (1996): *Sztereotípiák a változó közgondolkodásban*. Akadémiai Kiadó, Budapest
- Hunyady Gy. (2006): A nemzeti karakter talányos pszichológiája. In *A szociálpszichológia történeti olvasatai*. Budapest: ELTE Eötvös. pp 13–40.
- Petrov, G. (2006): *Distributed Leadership in Higher Education* : Some Preliminary Findings from the UK.
- Whitchurch C. (2008): *Professional Managers in UK Higher Education: Preparing for Complex Futures*. Final riport. pp 1-40.

### Saját publikációk és előadások a témában

- Magyar felsőoktatási vezetők életútja és motivációja – egy empirikus vizsgálat tükrében. Szimpózium-előadás, MPT Nagygyűlés, 2010. május 29., Pécs
- Czakó A., Forgó M., Dr. Halász G., Herendi K., Páli N., Váradi P. (2010): Az Egyetem és gazdasági szereplők kapcsolattartásának elemzése. Pilot kutatás egyetemi szereplők körében. ELTE. Budapest
- Forgó M., Ilyash Gy. (szerk.)(2010): Conexus. Thesaurus scientiarum.I. Környezet. ELTE Phd hallgatók tanulmánykötete. ELTE. Budapest
- Forgó M., Brenner K., Halmi E., Nyerges A. (szerk.) (2009) Mít ér a bölcsészdiploma? Felsőoktatási Műhely 2009/3. szám
- Ekler G., Forgó M. (2009) Felsőoktatás-menedzsment, döntéstámogató eszközök – hazai körkép. AVIR kézikönyv
- Forgó M. (2009). Felsőoktatási vezetők karrierútja. Felsőoktatási Műhely, 2008/4. szám