

## FELSŐOKTATÁSI ÉRDEKKÉPVISELETI SZERVEZETEK VEZETŐI KIHÍVÁSAI A MODELLVÁLTÁS IDEJÉN

– Tardi Roland –

A kilencvenes éveket megelőző pártállami időszakban a felsőoktatást a kiépülő diktatórikus államberendezkedés határozta meg (Ladányi, 1991), az intézmények képzései, mindennapi működése, valamint az oktatás feszes állandó felügyelet alatt állt, enyhülés és az egyetemi autonómia kérdése a '80-as években kerülhetett terítékre. A rendszerváltást követően a felsőoktatás szerkezete több ponton megváltozott. Az intézmények „eltömegesedtek” (Hrubos, 2006) hagyományos oktatási funkciói megújultak (Dobák & Kovács, 2009), a 2000-es évekre kibővült, napjainkra pedig összefonódott a kutatás-fejlesztéssel (Farkas, et al., 2015).

Mi sem bizonyítja mindezt jobban, minthogy a 2020-ban lezajlott egyetemi modellváltás alapjául szolgáló „Fokozatváltás a felsőoktatásban” című stratégiai dokumentum is többek között az innovációs igényekre alapozva és azokra reagálva irányozta elő a struktúraváltást. A folyamat új alapokra helyezte az intézmények szervezeti egységeinek többségét. Mára már azt mondhatjuk, a modellváltó egyetemeken a folyamat lezárult, a szervezeti változások megszilárdulni látszanak. A következőkben egy újszerű megközelítéssel, a vezetés- és szervezéstudomány oldaláról igyekszem a hallgatói önkormányzat elnökének kihívásait vizsgálni ebben a folyamatban.

Jelen írás főként az érdekképviseleti vezetőt állítja a vizsgálat középpontjába, és a szervezeti változáshoz szükséges képességeket foglalja össze, a felsőoktatás és a hallgatói önkormányzat iparági példaként értelmezendő. A szöveg pilot jellegű, fő célja körvonalazni azt a szempontrendszert, amely megalapozza egy későbbi, a fiatalok érdekképviseleti szervezetének mélyebb, vezetés-szervezési megközelítését.

### **Módszertan, terület, korlátok**

Jelen írásban a reaktív és proaktív változásvezetési feladatok közül a témában releváns elemeket veszem górcső alá, ahol rendelkezésre áll friss nemzetközi szakirodalom igyekszem azt is áttekinteni. A változásvezetéssel kapcsolatos keretet a top nemzetközi releváns irodalmat összefoglaló Csedő Zoltán és Zavarkó Máté: Változásvezetés című könyve adja.

Az írásomban igyekszem áttekinteni, milyen változásokat indukált a modellváltás és ezek a változások változásvezetés releváns szakirodalmának szemüvegén keresztül nézve milyen feladatokként tud realizálódni a hallgatói érdekképviseletekben.

Amikor valaki a hallgatói önkormányzatok vizsgálatára adja a fejét, azzal a nehézséggel találja szemben magát, hogy azok – szociológiai értelemben - nem csak hogy térben eltérnek a környezettől (Szabó, 2012) hanem még magán a rendszeren belül, intézményenként is jelentős eltérések detektálhatók, mind a mindennapi gyakorlatokban mind a belső szabályozó eszközöket illetően. Generális állítások megfogalmazása ezért roppant nehéz, szinte kivitelezhetetlen feladat így erre nem is vállalkozom. A szűk keresztmetszet azonban létezik, vannak magából a változás logikájából eredő generális igazságok, amelyek jellemzőek minden átalakuló szervezetre. Ilyen szűk keresztmetszet a modellváltás és a változás logikájából származó hallgatói

önkormányzati proaktivitás. Ezek tesztelése és pontosítása a jövő feladata lesz. A kiindulási pont tehát az, hogy a hallgatói önkormányzat számára nincs előírva, kényszerítve semmilyen változás, hanem a szervezeteknek reagálnak a megváltozott helyzetben, egy dinamikus környezetben.

### Röviden a modellváltásról, mi változott?

A modellváltás ötlete már 2005-től kezdve téma hazánkban, (Jancsák, 2020) akkor az egyes egyetemek fenntartását gazdasági vagy civil szervezeteknek való átadása merült fel tervként. A vállalkozó egyetem koncepciója nem ismeretlen (Hrubos, 2015; Király, 2019), a működési mód lényege, hogy az intézmények gazdasági versenybe való integrációjával érnének el hatékonyabb gazdasági-oktatási eredményeket. Az ötletet akkor nem valósították megmaradt a szakpolitikai diskurzus része, míg 2019-ben a Budapesti Corvinus Egyetemen pilot projektként vezették be először az új fenntartói modellt. Kronologikusan három ütemre osztható szét az akkor implementált felsőoktatási struktúraváltás. Ha az önkéntesség nézőpontjából nézzük, akkor ez két fázis, hiszen csak „a kronologikus felosztás harmadik ütemében” átalakult egyetemeknél volt önkéntes a modellváltás, a második hullámban az országgyűlés döntött hivatkozással a 41/2005. (X. 27.) AB határozatra, miszerint: „[...] az Országgyűlés határozza meg a felsőoktatási intézmények létét és működését érintő alapvető döntéseket [...]”. Ha a modellváltást jogi-politikai szemüveggel nézzük a kronologikus második ütem kilóg a folyamatból. Ezen intézmények esetében az országgyűlés külön-külön döntött arról, hogy megalapítja az adott vagyonkezelő közhasznú alapítványt – tehát az intézmény fenntartóját - és a jogügyletet törvényi erőre emeli. A modellváltást alátámasztó a közfeladatot ellátó közérdekű vagyonkezelő alapítványokról szóló 2021. évi IX. törvény indokolásában olvasható, hogy a folyamat során fontosnak tartják az egyetemi autonómiát, „különös tekintettel a tudományos kutatás és művészeti alkotás szabadságára – szabad gyakorlásának tiszteletben tartása és védelme” az alapítványok kiemelt feladata.

A fenntartóváltás során kialakult egy kvázi társaságirányítási rendszer, amelyet a board (kuratórium) vezet, annak érdekében, hogy az oktatókról levegyék a menedzsment és irányítás terheit (Keczer, et al., 2022) és

a tulajdonlás-irányítás közelebb kerül az intézményhez, így kiszolgálják az intézményi autonómia. a professzionális intézmény menedzsmenti valamint a hálózatosodás iránti egyre növekvő igényeket (Antonowicz, et al., 2023). A kuratóriumok, akárcsak az igazgatótanácsok Sen et al. nyomán (Csedő & Zavarkó, 2021):

1. tagjai, mint stakeholderek különböző magán- és közérdekeket képviselnek
2. felügyelik a menedzsment (azaz a munkaszervezet) munkáját
3. stratégiát alkotnak
4. kinevezési jogköröket birtokolnak
5. szabályozási, döntési és ösztönzési rendszereket alakítanak ki.

Ezen túl meghatározzák az egyetem humán és materiális erőforrás-gazdálkodását, valamint más döntéshozói szervek hatásköreit is a fentiek módon alakíthatják (Kováts, et al., 2023).

Fentiekből kiderül tehát, hogy a kuratórium a legfelsőbb szintű vezetést és kontrollt látja el a tulajdonosi jogkörgyakorlás mellett. Mindez az előző konfigurációhoz képest radikális változást jelent, hiszen lényeges szervezeti jellemzőkben történt változás (Csedő & Zavarkó, 2019):

- a létrejött kuratóriumok a különböző stakeholderek bevonásával új stratégiai célokat jelöltek ki<sup>1</sup>,
- megváltozott a fenntartói/szervezeti struktúra (erről bővebben a 4. fejezetben írok),
- a technológia (pl. kutatóközpontok létrehozása),
- a működési mechanizmusok (pl. napi belső ügyvitel),
- az outputok (pl. beiskolázás, külső kommunikáció)
- és a board (Keczer, et al., 2022) / társaságirányítás-munkaszervezet dichotómiája új hatalmi viszonyokat teremtett.

A változás mélysége függ attól is, hogy a kuratórium döntései milyen vezetési stílust tükröz: felügyelő (laissez faire), másodpilóta (demokratikus) vagy a megbízotti (autokratikus) jellegű stílusok hatással vannak a munkamegosztásra és az utasítások mélységére is (Dobák & Antal, 2013; Kováts, et al., 2023).

<sup>1</sup> Felsőoktatási modellváltás GY.I.K. <https://modellvaltas.kormany.hu/gy-i-k> letöltés: 2023.11.10.

Mindennemű változás a szervezeti kultúrára is hatással van (Dobák & Antal, 2013; Csedő & Zavarkó, 2019; Zsatu & Kováts, 2022) azonban a vállalati típusú felfogások implementálása, a szervezeti kultúrára gyakorolt hatása hosszabb távon mérhető.

### **Elméleti háttér, reaktív változásvezetési feladatok/kihívások**

A vállalati szférában a folyamatos megújulás és innováció nem ismeretlen fogalmak, az üzleti élet velejárói. Azonban a változás egy összetett jelenség, amely számos további hatást generál. Minden változás veszélyezteti a fennálló biztos status quot (Mikel-Hong, et al., 2023; Csedő & Zavarkó, 2019) és nincs garantálva az sem, hogy a választott irány sikeres lesz (Burnes, 2017) ami tovább növelheti a bizonytalansági faktort. Az, hogy az egyetem funkciói szorosan összekapcsolódnak az innovációval, magában hordozza, hogy megújulásra, a környezeti kihívások lekövetésére, azaz reaktív adaptációra van szükség (Csedő & Zavarkó, 2019). Azért beszélhetünk a felsőoktatás részéről reaktív adaptációról, hiszen a modellváltást a környezeti tényezők indukálták, a kezdeményezés viszont a közjogi szempontból eredően az állam irányából indult, amely top-down (fentről-lefelé) folyamat követő magatartást jelent az egyes egyetemeknek. Nem állítható, hogy a „rég” rendszerben nem volt lehetőség a változásra. A korábbi felsőoktatási intézményi berendezkedésen belüli folyamatok főleg az inkrementális, a kereteken belül maradó változások mentek végbe (Dobák & Kováts, 2009). A modellváltás ezzel szemben radikális változásként értelmezhető, a fenntartóváltás egyetem az üzleti élethez közeli kétszintű társaságirányítási rendszerben működnek, ahol az igazgatótanács szerepét egymással megosztva a kuratórium és a szenátus tölti be, míg a rektorra (szakmai vezető) és a kancellár (gazdasági vezető) hárul a munkaszervezet napi vezetése. Ezzel tehát az egyetemi struktúra oldaláról nézve, a mechanikus állami környezetből dinamikus környezetbe kerültek a modellváltó intézmények. Mindez a hallgatói önkormányzat szempontjából is dinamikus környezetet jelent, hiszen saját szabályzatait,

eljárásrendjeit, ügyeit immáron sokszor más úton-módon kell intéznie, továbbá az egyetem részeként intézményi szintű, helyi kihívásokkal szembesülhetnek.

### **Szervezeti ellenállás**

A változás során minden esetben kihívás a szervezeti ellenállás, amely kezelése szintén része a változásvezetésnek. Míg egy vállalati struktúra kötöttebb, a viszonyrendszerek a szervezeti hierarchia következtében kötöttebbek (Dobák & Antal, 2013) ellenállás a foglalkoztatottakban, mint gyűjtő csoportban képződhet. Egy felsőoktatási intézménynél azonban az egyetemi polgárság eltérő preferenciákkal, egymással akár kontradiktórius érdekcsoportokra is oszthatók, az oktatók, a segítő személyzet és a hallgatók más-más motivációval, érdekekkel, igényekkel lépnek fel. A szervezeti ellenállást fentről-lefelé irányuló empátia/támogatás; kommunikációs és a participáció/bevonás stratégiával lehet a hatásait enyhíteni (Csedő & Zavarkó, 2019). A modellváltás folyamatai egyetemenként eltérőek, azonban már pusztán az a tény, hogy a hallgatói önkormányzatok a legtöbb helyen szavazhattak (Fodor, 2021), pro és contra véleményüket megfogalmazhatták már jelenti a folyamatokról való tájékozódást<sup>2</sup>, bevonódást viszont ez nem feltétlenül jelent.<sup>3</sup>

<sup>2</sup>Például Debrecenben a DE-HÖK egyetemi küldöttgyűlése előzetesen szavazást tartott az ügyben. Az eredményről és az állásfoglalásokról levélben tájékoztatták a hallgatókat. <https://24.hu/kozelet/2021/01/21/debreceni-egyetem-hok-modellvaltas/> letöltés: 2023.11.05.

<sup>3</sup>A HÖÖK az Színház és Filmművészeti Egyetem átalakulásával kapcsolatban az egyeztetések és konszenzus hiányát jelölte meg az egyik legfőbb problémának. Vö.: A HÖÖK Közgyűlésének állásfoglalása a Színház és Filmművészeti Egyetem átalakítása, valamint a felsőoktatás struktúráváltásával kapcsolatban. <https://hook.hu/public/editor/kg%20hata%CC%81rozat%2010.17..pdf> letöltés: 2023.11.05.

### Szervezettervezési kihívás

Az intézményesült hallgatói önkormányzat helye – ki mondhatjuk –, hogy változatlan maradt az egyetemi struktúrában (Szabó & Kern, 2011; Szabó & Oross, 2017). A modellváltás folyamatában az egyetemi autonómia elvének megfelelően, valamint az ágazati jogszabály ide vonatkozó rendelkezései alapján a HÖK-ök belső szervezeti felépítését saját alapszabályzatuk garantálja, amelyet a legfőbb érdekképviseleti szerv, a küldöttgyűlés fogad el, a szenátus pedig azt jóváhagyja (Nftv. 60. § (2) bek.). Az alapszabályzat jóváhagyása csak jogszabállyal való ütközés, valamint a belső egyetemi szabályozó eszközökkel való ellentétes rendelkezései miatt tagadható meg. Mindez – az egyetemi intézményrendszer szemszögéből nézve – kizárja, hogy szervezeti változást a szenátus vagy a kuratórium indukáljon (top-down/fentről lefelé), az minden esetben a HÖK-ön belül megy végbe. Leegyszerűsítve úgy fogalmazhatjuk meg a fentieket, hogy a HÖK-nek nem írtak és nem is írhattak elő olyan szervezeti változást, amely a hallgatói önkormányzat elnökeit komolyabb szervezettervezési feladatok elé állították volna. De nem zárható ki, hogy egyes hallgatói önkormányzatok valamilyen okból szervezeti konfigurációja átalakult. A hallgatói önkormányzaton belül is megkülönböztethetünk fentről lefelé vagy lentől felfelé történő változásokat, amelyekről később értekezek.



### Vezetői-személyi kihívás

A fentiekből is látszódik, hogy főleg a vezetőkön és az adott közösségen múlik, hogy változtat-e a szervezeten, esetleg bővíti-e a portfóliójukat. A HÖK elnök – lévén, ő a szervezet első számú képviselője – felsővezetőként értelmezhető vezetés-szervezési szempontból. Tisztességéből fakadóan szerepe a szervezeti folyamatokban kulcsfontosságú (Dobák & Kovács, 2009), legfőbb feladata bizonyos célok megvalósítása (vezetés) (Dobák & Antal, 2013) és az ehhez kapcsolódó feladatok, mint a célkitűzés, szervezés, kontroll és dinamikus környezetben a megfelelő kihívásokra a megfelelő válaszok megtalálása (Helfat & Martin, 2015). A szerepeket tekintve különböző viszonyai szerint egyszerre kell a leader-menedzser követelményeinek megfelelnie, hiszen de jure felsővezető, azonban sokszor konkrét ügyintézői feladatok is ellát, például a felsőoktatási intézmény irányába, így ebben a viszonylatban sokkal nagyobb szüksége van a beosztottakra (menedzser) valamint egyidejűleg kell alsó vezetési szinteket is betöltenie (Dobák & Antal, 2013). Fontos kérdés a vezető működésének módja, a választ a vezetési stílusok kibontásában látjuk. A stílus helyes megválasztása rendkívül fontos annak érdekében, hogy az adott szervezet megfelelően tudjon működni. Kurt Lewin megkülönbözteti a tekintélyelvű, a demokratikus és a megengedő vezetői stílust. Míg előbbi esetében a vezető jelöli ki az utat, úgy a demokratikusnál a vezető támogató/egyengető, míg a megengedőnél teljesen ki marad a döntéshozatalból (Dobák & Antal, 2013). Mint a küldöttgyűlés elnöke jelentős 'agenda setting' valamint 'agenda control' szerepe van, így a belső változásokat főleg a HÖK elnök indukálja. Ez persze nem zárja ki a küldöttgyűléseken a résztvevő képviselők magánindítványából eredő változásokat, azonban ezen „O-típusú változásokhoz” is szükséges az ezt a folyamatot támogató és ösztönző felsővezetői leadership.

### Dinamikus környezeti kihívások

A vezetés-szervezési szakirodalom megkülönbözteti a statikus (stabil) és a dinamikus (változó) környezetet. Az 1. számú tábla mutatja milyen jellemzők alapján azonosítható a felsőoktatásban dinamikus környezete. Olyan teendőket azonosíthatunk, amelyet a környezet és vagy a modellváltás indukál, a HÖK pedig – a kontingenciaelmélet szerint – saját maga igazodhatott hozzá. Az egyik fő viszonyulási pont a vegyes összetételű kuratórium (Keczer, et al., 2022) a testület határozza meg a főbb csapásvonalakat,

ők fogalmazzák meg a felsorolt iparági példákkal kapcsolatban további elvárásokat. Fontos hangsúlyozni, hogy az elvárások továbbra is az egyetem munkaszervezete felé artikulálódnak, nem a HÖK irányába. Ami kétségkívül, hogy mindez tehát értelmezhető egy dinamikus környezetnek, amelyek dinamikus képességek meglétét követeli meg. A gyors változások során tehát bármely vezetőnek képesnek kell lennie felismerni a változási igényt (sensing), a rendelkezésre álló erőforrások összehangolásával meg kell ragadnia a lehetőséget (seizing), majd a folyamat végén a megfelelő szervezeti változásokat kell eszközölnie (transforming). Csedő és Zavarkó (2019) a felsővezetői magatartások között olyan fejlesztendő tényezőket rögzítenek, mint a stratégiai előrelátás, jövőorientáltság és kíváncsiság, jövőorientált tudásfejlesztés, vízióalkotás és

a környezet folyamatos monitorozása. Ami ebből a hallgatói önkormányzat számára releváns az a vízióalkotás, a kíváncsiság és a stratégiai előrelátás. Ezek olyan fontos elemek, amelyek elengedhetetlenek annak érdekében, hogy a szervezet eredményesen tudjon működni. Ennek kellő vezetői proaktivitással is párosulnia kell, amely elvezet minket a leadership területére: a vezetőnek egyszerre kell a személyes kiválóság, önismeret valamint hitelesség következményeinek megfelelnie, annak érdekében, hogy megvalósuljon a szervezeti célok elérése érdekében történő személyes vezetés (Dobák & Antal, 2013; Csedő & Zavarkó, 2019).

1. táblázat

<b>Dinamikus környezet jellemzői a vállalati szférában</b>		<b>Felsőoktatási (iparági) példák</b>	<b>Dinamikus tényezők a HÖK számára</b>
Változékonyság	Lehetőségek változása	Jelentkezők társadalmi összetétele	Utánpótlás, a szervezet összetétele
	Új vásárlói igények	Társadalmi igények szerint új szakok akkreditálása	Képviselő biztositása, beiskolázási tevékenység fokozása
	Követelmények változása	Munkaerő piaci követelmények	A vezetés támogatása az egyetemi testületekben
Komplexitás	Több egymással összefüggő környezeti szegmens	Kuratóriumi stakeholder elvárása, állam elvárása, hallgatói elvárás, jogi megfelelés	Megfelelés az egyetemi vezetők és a képviselt hallgatók igényeinek
Bizonytalanság	Magas	Mennyien választják az adott intézményt/szakot	Humán/materiális források rendelkezésre állása

Forrás: (Dobák & Antal, 2013), saját kiegészítéssel

Összegzésként tehát el kell mondanunk, hogy a modellváltás, mint radikális változás megkövetel bizonyos vezetői stílusokat, magatartásokat. Mivel az arany középutat rendkívül nehéz megtalálni ezek kihívásként jelentkeznek, amelyekre egyedi módon kell megtalálnia minden vezetőnek a megoldást. A modellváltás dinamikus környezetet generált, amikhez további dinamikus szervezeti és egyéni képességek meglétére van szükség, ehhez kell illeszteni a szervezettervezési folyamatokat. Maga a változás mindig magában hordozza a szervezeti ellenállást, amely mint kihívás minden esetben kezelni szükséges.

### **Jövőbeni kutatás**

Megállapíthatjuk a fentiek alapján, hogy a hallgatói önkormányzat esetében bár általánosságban nem beszélhetünk jogsérelemről a modellváltás kapcsán, azonban jelentősen átalakult a környezete, amely különböző kihívások elé állítja a hallgatói önkormányzatok tisztviselőit. A dinamikus környezet dinamikus képességek meglétét előfeltételezik. az ágazati jogszabályban lefektetett érdekképviseleti létszám európai összehasonlításban is kiemelkedőnek számít a Bologna with students' eyes 2020-as felmérése

szerint<sup>4</sup>. Hazánkban az egyetemi döntéshozó szervezetben a hallgatói önkormányzatok létszámarányos reprezentációja EU-s szinten is kimagasló 21-25% közé tehető, csak Románia, Csehország, Ausztria esetében beszélhetünk 25% feletti hallgatói képviseletről. Magyarország tehát ebben a tekintetben az élmezőnyben szerepel, azonban fontos megjegyezni, hogy ez nem garantálja a hallgatói önkormányzatok érdekérvényesítő képességét.

A fentebb leírtak alapján a téma tovább bővíthető. Egy főként kvalitatív vizsgálat szükséges, ahol elsősorban a modellváltó folyamat során inkumbens tisztviselők voltak. További intézményi szinten eltérő HÖK változásvezetési teendőket kell azonosítani, annak érdekében, hogy egy bővebb képet kapjunk, milyen változó és színes hazánkban a hallgatói érdekképviseleti vezetés.



<sup>4</sup>Bologna with students' eyes kutatás <https://esu-online.org/wp-content/uploads/2021/03/0037-Bologna-Publication-2021-WEB3.pdf> letöltés: 2023.11.05.

A szervezeti ellenállást többen között úgynevezett változásügynökök bevonásával is lehet enyhíteni. A változásügynökök (change agent) formális és informális csatornákat használva, racionális érvekkel segíthetik elő a folyamatot (Csedő & Zavarkó, 2019). Az ügynök szó a magyar nyelvben erősen pejoratív, politikai tartalommal töltött, amely mögött történelmi-kulturális indokok vannak. A változásügynök (lehet ez egy csoport is) azonban nem negatív, sokszor közvetítő, interpretatív szerepe van, egyértelmű célja a változás alakítása<sup>5</sup> (Mikel-Hong, et al., 2023). A Stumpf István miniszteri biztos által szervezett hallgatói fórumokon a felmerülő kérdések és további tájékoztatás nyújtása. Ezt a szerepet az intézményi hallgatói önkormányzatok is betölthették egy jövőbeni kutatásnak erre is ki kell térnie, amely változásügynökként tekint rá a modellváltás folyamatában.

A modellváltást megalapozó stratégiai dokumentum a „Fokozatváltás a felsőoktatásban” a HÖK-nek transzparens módon való működését, valamint a támogatja a hallgatók bevonódásának elősegítését tűzi ki célként.<sup>6</sup> kommunikáció területén nagyot fejlődött valamennyi hallgatói önkormányzat. Egy jövőbeni vizsgálatnak ki kell térnie arra, hogy milyen platformokon kommunikálnak és azt milyen változásvezetési mintázatok (sensing-sensing-transforming) során implementálják a különböző hallgatói önkormányzatok.

### Záró gondolatok

Az olvasóban a fentebbi szöveg olvasása során megfogalmazódhat a kérdés, miben releváns a taglalt téma. Először is a politikai szocializáció szempontjából, hiszen a felsőoktatási intézmény fontos állomás az állampolgári szocializációban és a politikai attitűdök kialakulásában (Szabó, 1994; Csákó, 2004; Szabó & Kern, 2011; Szabó, 2012; Szabó & Oross, 2014; Szabó & Oross, 2017). A hallgatói önkormányzati tisztviselőség sok esetben tekinthető egy jövőbeni karrier kezdetének is, de itt sajátítják el állampolgári jogainak gyakorlásának módját, lehetőségét. Ebből kifolyólag úgy gondolom fontos mélységében is megismernünk a hallgatói önkormányzat szervezeti működését is. A vezetés és szervezési megközelítés új-

szerű, véleményem szerint egy ilyen irányú komplexebb kutatás nagy segítséget tudna adni minden szereplőnek a szervezet professzionális működését segítően.

Jelen írás hangsúlyozom pilot jellegű, az itt taglalt kutatások lefolytatása rendkívül fontosak a még teljesebb képhez.



<sup>5</sup>Vö.: The change agent. <https://www.manageengine.com/products/service-desk/it-change-management/change-agent.html> letöltés: 2023.11.05.

<sup>6</sup>Fokozatváltás a felsőoktatásban 2016. [https://2015-2019.kormany.hu/download/c/9c/e0000/Fokozatvaltas\\_Felsooktatásban\\_HONLAPRA.PDF](https://2015-2019.kormany.hu/download/c/9c/e0000/Fokozatvaltas_Felsooktatásban_HONLAPRA.PDF) letöltés: 2023.11.05.

## Irodalomjegyzék

- Antonowicz, D., Rónay, Z. & Jaworska, M., 2023. The power of policy translators: New university governing bodies in Hungary and Poland. *European Educational Research Journal*, pp. 741-757.
- Burnes, B., 2017. *Managing change*. 7 szerk. Harlow: Pearson.
- Csákó, M., 2004. Ifjúság és politika. *Educatio*, 4. kötet, pp. 535-550.
- Csedő, Z. & Zavarkó, M., 2019. *Változásvezetés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Csedő, Z. & Zavarkó, M., 2021. *Társaságirányítás*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Dobák, M. & Antal, Z., 2013. *Vezetés és szervezés*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Dobák, M. & Kováts, G., 2009. Változásvezetés felsőoktatási intézményekben. In: I. Hrubos & I. Török, szerk. *Intézményi menedzsment a felsőoktatásban*. Budapest: Műegyetem Kiadó, pp. 227-238.
- Fábri, G., 2014.. Semmit rólunk, semmit nélkülünk – a rendszerváltoztató hallgatói mozgalomtól a HÖKös fixációkig. [Online] Available at: [https://www.researchgate.net/publication/267088959\\_Semmit\\_rolunk\\_semmit\\_nelkulunk\\_-\\_a\\_rendszervaltoztato\\_hallgato\\_i\\_mozgalomtol\\_a\\_HOKos\\_fixaciokig](https://www.researchgate.net/publication/267088959_Semmit_rolunk_semmit_nelkulunk_-_a_rendszervaltoztato_hallgato_i_mozgalomtol_a_HOKos_fixaciokig) [Hozzáférés dátuma: 10 október 2022].
- Farkas, M., M. Császár, Z. & Pap, N., 2015. A felsőoktatási innováció, mint a regionális gazdaság potenciális motorja Pécs példáján. *Köztes Európa*, 7(1-2). kötet, pp. 57-73.
- Fodor, J. M., 2021. A felsőoktatási modellváltás tapasztalatai hallgatói szemszögből. *Pro Publico Bono*, pp. 119-131.
- Helfat, C. E. & Martin, J. A., 2015. Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, pp. 1281-1312.
- Hrubos, I., 2006. A 21. század egyeteme. *Educatio*, 4. kötet, pp. 665-683.
- Hrubos, I., 2015. *Magyar Tudomány*. [Online] Available at: <http://www.matud.iif.hu/2015/07/03.htm> [Hozzáférés dátuma: 15 11 2023].
- Jancsák, C., 2020. A hallgatói autonómia és önkormányzatiság formálódása az 1980-as évek végén Magyarországon. *Per Aspera Ad Astra*, 1. kötet, pp. 56-69.
- Keczer, G., Kováts, G. & Rónay, Z., 2022. Innovációk a felsőoktatás-menedzsmentben?: Az egyetemvezetés trendjei és a hazai megoldások. In: Z. Rónay, Á. Fazekas, L. Horváth & O. Kálmán, szerk. *Keresni az újat szüntelen... : Tanulmánykötet Halász Gábor tiszteletére*. Budapest: L'Harmattan, pp. 153-180.
- Király, G., 2019. A vállalkozó egyetem fogalmi tere. Elméleti keretek és gyakorlati kérdések. *Közgazdasági Szemle*, pp. 1187-1209.
- Kováts, G., Derényi, A., Keczer, G. & Rónay, Z., 2023. The role of boards in Hungarian public interest foundation universities. *Studies in higher education*, pp. 1-14.
- Ladányi, A., 1991. *A felsőoktatás irányításának történeti alakulása*. Budapest: Ts-4 Programiroda.
- Mikel-Hong, K., Ning, L., Jia, Y. & Xiao, C., 2023. Resistance to Change: Unraveling the Roles of Change Strategists, Agents, and Recipients. *Journal of Management*, pp. 1-28.
- Szabó, A., 2018. A magyar fiatalok politikához való viszonya. In: *Magyar fiatalok a Kárpát-medencében*. Budapest: Kutatópont, pp. 435-457.
- Szabó, A. & Kern, T., 2011. A magyar fiatalok politikai aktivitása. In: B. Bauer & A. Szabó, szerk. *Arctalan (?) nemzedék: Ifjúság 2000-2010..* Budapest: Nemzeti Család- és Szociálpolitikai Intézet, pp. 37-80.
- Szabó, A. & Oross, D., 2014. A demokratikus részvétel tendenciái a magyar nappali tagozatos hallgatók körében. In: *Racionálisan lázadó hallgatók II..* Budapest - Szeged: MTA.
- Szabó, A. & Oross, D., 2017. Társadalmi mozgalom-e az országos hallgatói képviselő? *Educatio*, 26(1), pp. 15-25.
- Szabó, I., 1994. A politikai szocializáció nyomában. *Politikatudományi Szemle*, 2. kötet, pp. 214-221.
- Szabó, I., 2012. Az egyetem mint szocializációs tér. In: Á. Dusa, és mtsai. szerk. *Egyetemi élethelyzetek. Ifjúságszociológiai tanulmányok I.* kötet. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó, pp. 13-36.
- Szabó, I., 2014. Állampolgári szocializáció a felsőoktatásban. In: H. Fényes, szerk. *Campus-lét a Debreceni Egyetemen. Ifjúságszociológiai tanulmányok*. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kiadó, pp. 293-304.
- Zsátku, B. & Kováts, G., 2022. The impact of institutional governance reforms on organisational culture – Two case studies from Finland and Hungary. *Hungarian Educational Research Journal*, pp. 64-85.