

# „VEZETÉKSZERELÉS” – RÖGTÖNZÉSEK A FELSŐOKTATÁSBAN<sup>1</sup>

SZABÓ TIBOR

Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar

A tanulmány a hazai kancellári rendszer bevezetésének okait és következményeit keresi. A költségvetési felügyelők körében végzett kutatással arra a megállapításra jut, hogy a kancellári rendszer bevezetése természetes folyamat része. Durva és gyors bevezetését feltehetően az okozta, hogy a magyar felsőoktatás irányítói a korábban alkalmazott vezetési modellt javíthatatlannak és végzetesen elavultnak tartották. Az alkalmazott modell a rektori hatásköröket a kancellártól függővé és jórészt formálissá teszi. Az átalakítás változtat az állami felsőoktatási intézmények szervezeti tulajdonságain, csökkenti az öngazgatás súlyát. Teljesítménymérések nélkül ugyanakkor lehetetlen megállapítani, hogy a változások iránya, mértéke jobb vagy rosszabb intézményeket jelent.

**Kulcsszavak:** kancellári rendszer, teljesítménymérés hiánya, formális rektori hatáskörök

The study looks at the causes and consequences of the introduction of the Hungarian chancellery system. Research by budget supervisors concludes that the introduction of a chancellor system is a natural process. Its harsh and rapid introduction is probably due to the fact that the leaders of Hungarian higher education considered the management model used earlier to be irreparable and fatal. The model used makes the rectorial powers dependent on the Chancellor and largely formalized. The transformation will change the organizational characteristics of public higher education institutions and reduce the weight of self-government. Without performance measurements, however, it is impossible to determine whether the direction, extent of change means better or worse institutions.

**Keywords:** chancellery system, lack of performance measurements, formal powers of the rector

---

Levelező szerző: Szabó Tibor, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, 1117 Budapest, Magyar tudósok körútja 2. E-mail: tiborszabo@mvt.bme.hu

<sup>1</sup> A cikk egy hosszabb tanulmány rövidített formája. A tanulmány teljes terjedelemben az alábbi linken érhető el: [https://drive.google.com/file/d/1MyS-3Knf0GpZrvDsZsk9a\\_ePGmN7Kpdx/view](https://drive.google.com/file/d/1MyS-3Knf0GpZrvDsZsk9a_ePGmN7Kpdx/view)

A kancellári rendszer bevezetése 2014 végétől új alapokra helyezte az állami felsőoktatási intézmények vezetési-szervezési rendszerét. Az új rendszerrel kapcsolatban számos publikáció jelent meg, mely összességében kedvezőtlen iránynak ítélte meg a kancellárok kinevezését, a menedzsment ilyen irányú fejlesztését. A zömében kutatói megközelítésű vélemények természetesen árnyaltan fogalmaznak. Kitérnek a bevezetett rendszer kockázataira, inkonzisztens elemeire, ellentmondásaira. Összességében a rendszert több ponton „finomítani” gondolják, rámutatva hátrányaira és veszélyeire (Bárány 2015; Berács et al. 2015; Hegedűs–Polónyi 2015; Keczer 2016; Kováts 2016a, 2016b, 2016c; Kováts–Temesi 2018; Rónay 2017, 2018; Polónyi 2019; Veres–Golovits 2016).

A kancellári rendszer bevezetését elmélyült elemzés nem alapozta meg. A bevezetése utáni kutatásokban, vizsgálatokban a korábbi vezetési-szervezési modell számos kritikája elhangzott, a kritikusok azonban más megoldást javasoltak (volna) a felsőoktatási törvényben aztán rögzítetté. A nemzeti felsőoktatási törvény azóta többször is változott, a kancellári rendszerrel kialakított menedzsmenthez azonban lényegében nem nyúltak. Tanulmányomban ezért jogszabályi és történeti elemzés, illetve az (állami) vállalatok, költségvetési szervek viselkedésével kapcsolatos szakirodalom alapján arra vagyok kíváncsi, hogy a kancellári rendszer bevezetése hogyan módosítja a vezetők közötti hatalmi és hatásköri viszonyokat, milyen magatartásra ösztönöz, és ennek következtében az intézmények működésének milyen hajlamait erősíti fel?

2015-2016-ban a költségvetési felügyelők (7 felsőoktatási + 3 egyéb intézmény) körében kérdőíves (10 fő) és interjú (4 fő) kutatást végeztem. A kutatásból összességében megállapítható, hogy a kancellári modellre az intézmények „felkészültek”. A döntően funkcionális szervezeti felépítések, a központosított döntések az autokratikus vezetési stílus, a jellemzően puha költségvetési korlát a hivatali szervezetek sajátja, amit legfeljebb színesít a kapcsolatorientált vezetési stílus, vagy a néhol alkalmazott paraméterezett belső finanszírozási modell. Azaz a hazai intézményeknek – a kancellári rendszer hajnalán is – már sokkal inkább a Clark-féle trianguláris tipológia (Clark, 1983) szerinti második oszlopban a helyük, mint az elsőben. Azaz az állami egyetem a klasszikus önkormányzatként (tulajdonképpen egyesületként), választott vezetővel működő egyetem helyett általában a kinevezett vezetővel bíró, állami szolgáltatóként viselkedő egyetem jellemző tulajdonságait hordozza. A központi költségvetés által finanszírozott szervezet kinevezett főadminisztrátora akként a kancellár, s nem a (fő)titkár – ez utóbbi (magasabb) vezetői megbízást meg is szüntetik a kancellári rendszer bevezetésekor. Ami szintén nem

1. táblázat: Clark trianguláris tipológiája

Szervezettípus neve	Önkormányzati	Hivatali	Vállalkozás
Bekerülés módja	próba	jogosultság	tandíj
Hallgató státusza	tanítvány	ügyfél	fogyasztó
Oktató státusza	tudós	tanár	alkalmazott
Vezetés módja	választott	kinevezett	szerződött
Finanszírozás módja	vagyon	költségvetés	piac
Adminisztráció jellege	(fő)titkár	kancellár	menedzser

Forrás: Clark 1983 alapján saját szerkesztés

volt előzmény nélküli, hiszen a főtitkár 1993-ban, az első felsőoktatási törvényben még apparátus nélküli „stratégiai” magasabb vezető, míg a 2006-os törvénymódosítás után a rektort kiszolgáló szervezeti egység vezetője.

### A rektor és a kancellár viszonya

A felsőoktatási intézmények menedzselésében tehát kétségtelenül fordulópontot hozott a kancellári rendszer bevezetése. Az említett (alapvetően a kormányzati képviselőktől származó) bevezetési (ind)okok az alábbiakban foglalhatók össze (A döntés joga 2014):

- a kancellárnál gyengébb hatáskörökkel rendelkező, de hasonló feladatkörökkel bíró gazdasági vezető nem menedzser, míg a kancellár az (lesz);
- a rektor vezetési kompetenciái megkérdőjelezhetők, formális képzettség (általában gazdálkodás- és szervezéstudomány területén szerzett diploma) hiányában gyenge vezetői teljesítmény;
- a rektor kettős ügynöki szerepe miatt az intézményi érdekcsoportok által (jobban) befolyásolt, mint a fenntartó által.

A kérdés alapos vizsgálata előtt érdemes megemlíteni, hogy a honi kutatók többsége a bevezetett kancellári rendszert nem találja jónak, ahogy a tanulmány bevezetőjében írtam. Miért is? Bár a témával foglalkozó publikációkban következetesen kettős vezetésről (Csurilla 2016) beszélnek, a jogszabályban kialakított modell a hatáskörök tekintetében kancellári dominanciát mutat. Tulajdonképpen a rektornak (dékánnak) egyedül az oktatók, kutatók (majd egy közelmúltú módosítással a rektori, dékáni titkárságok alkalmazottai) fölött gyakorolt munkáltatói joga maradt meg, kancellári kontrollal. A rektor

2. táblázat: A rektor és a kancellár hatásköreinek összehasonlítása

Hatáskörök	Rektor (és más akadémiai magasabb vezetők)	Kancellár
Kötelezettségvállalás általában	kancellár által engedélyezett mértékben és módon	korlátlanul
Kötelezettségvállalás ellenjegyzése	gazdasági vezető, aki a kancellár beosztottja	saját beosztottja
Munkáltatói jog	oktatók-kutatók-tanárok és saját titkársága foglalkoztatottjai felett, de a kancellár korlátozhatja a személyi juttatás mértékét	a nem oktató-kutató tanárok körében (kivéve a magasabb „akadémiai” vezetők titkársági alkalmazottait) korlátlan, a rektori hatáskörűeket korlátozhatja
Menedzsment (tervezés, szervezés, irányítás, vezetés)	– jogosítványai vagy puhák (kapcsolatot tart, együttműködik, koordinál), vagy kancellári irányítású szakértőknek kiszolgáltatottak (jogszabályi, szabályzati megfelelőségi menedzsment) – foglalkoztathat szakértőt, bár hatásköreiből nem derül ki, hogy milyen feladatra	– jogosítványai lényegében minden menedzsmentfunkciót lefednek, ideértve az államháztartási belső kontrollok rendszerét – bármilyen jellegű szakértelmet igénybe vehet, korlátozás és indoklás nélkül – a menedzsmenthez szükséges erőforrások felett döntően ő rendelkezik, ami annyit tesz, hogy minden más vezetőt korlátozhat a hozzáférésben

2. táblázat: (folyt.)

Hatáskörök	Rektor (és más akadémiai magasabb vezetők)	Kancellár
Felügyelet	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a fenntartónak, szenátusnak esetlegesen számol be, hibáinak munkajogi következményei lényegében nem lehetnek</li> <li>– teljesítményét ténylegesen nem mérik</li> <li>– vezetői rátermettségét elsősorban az általa befolyásolt intézményi munkavállalók és hallgatók ítélik meg</li> <li>– részt vesz a konzisztórium munkájában, de ahhoz korlátozottan, elsősorban ellenőrző és nem kreatív tudással járulhat hozzá, mert az előkészítést a kancellár által irányított szervezet készíti elő, a konzisztórium jogosítványai gyakorlásához olyan szakértelemre van szükség, amelyhez a kancellár által irányított szakértők kellene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a fenntartónak, részletesen beszámol erre rendszeresített formanyomtatványon, hibáinak munkajogi következményei elsősorban akkor lehetnek, ha azok a fenntartó érdekeit sértik</li> <li>– az intézményen belüli szolgáltatásokkal összefüggő teljesítményét ténylegesen nem mérik</li> <li>– vezetői rátermettségét elsősorban a fenntartó iránti lojalitáson keresztül mérik</li> <li>– részt vesz a konzisztórium munkájában, az általa irányított szakértők készítik elő a konzisztórium üléseit, és a konzisztórium munkáját az ő hatáskörében lévő szakértelem és információ segítheti</li> </ul>

Forrás: *Nftv* (2011) alapján saját szerkesztés

egyedül a szenátuson keresztül kényszerítheti rá akarátát a kancellárra, és valójában ott sem, hiszen a kancellár tulajdonképpen bármilyen döntés ellen vétót emelhet, annak gazdaságtalanságára hivatkozva.

## A kancellári rendszer bevezetésének folyamata

A bevezetés időszaka elmúlt, a kancellári kinevezések második köre is lezárult. A kancellári rendszer kialakulásának időszakában a kancellári jogosítványok nem változtak, sőt, kismértékben bővültek. Mindenekelőtt a bevezetés körülményeit érdemes tisztázni. A bevezetés tulajdonképpen évtizedes folyamat, mely az alábbiak szerint csoportosítható:

1. Az első, önálló felsőoktatási törvény (1993) menedzsmentképzéseitől a kancellári rendszer bevezetéséig (2014). A menedzsment-keretrendszer próbálkozások ebben az időszakban a következőkkel jellemezhetők:
  - Az államháztartási törvény szerinti gazdasági vezető hatalmának folyamatos újrapozicionálása. Ez abban nyilvánult meg, hogy hol a rektor, hol a miniszter (valami közbülső testület), hol a szenátus hatáskörébe utalták vagy egyetértéséhez kötötték kinevezését-felmentését. A folyamatos újrapozicionálás oka, hogy az alapvetően politikai szervezetnek tekintett egyetemen minden szereplő valahogy érvényesíthesse érdekét a fékek és ellensúlyok rendszerében. A változások mozgatórugóit feltehetően az aktuálisan jó érdekérvényesítő képességű érdekcsoportok elképzelései határozták meg, ezek jellemzően az érintett rektorok-gazdasági vezetők, a szenátus, illetve a fenntartó. Lényeges, hogy az aktorok nem léptek ki a Clark-féle tipológia első oszlopából, nem akartak annak következményeivel megküzdeni, hogy a szereplők döntően *homo oeconomicusok*. Azaz például a szokásosan alkalmazott koordinációs mechanizmusban: a bizottságokban, testületekben sokszor majdnem mindegy, hogy a tagok a mi-

- nőségügy vagy az oktatásszervezés ürügyén tevékenykednek, valójában az erőforrásokért, pozícióért folyik a harc, nem valamiféle absztrakt közjóért.
- 2010-ig különböző gazdálkodási és menedzsmenteszközökkel igyekeztek az egyetem két legbefolyásosabb vezetőjének (rektor, gazdasági vezető) hatáskörét szélesíteni, e tekintetben közelíteni pozíciójukat a for-profit szervezetek menedzsereihez. Ennek keretében a vezetői megbízásoknál a testületi kontrollok puhává (véleményezésivé), a munkáltatói jogkörök ezzel neheze(bbe)n korlátozhatóvá válnak. A vagyongazdálkodás a korábnál jóval szabadabb (például fenntartói engedély nélkül értékesíthető, adható bérbe ingatlan). A fenntartó az elemi-funkcionális költségvetések intézményen belüli végiggörgetését (szervezeti egységekre lebontását) nem kéri számon, globális költségvetések készíthetők, a különböző kiadási jogcímek szabadon átcsoportosíthatók.
  - 2010-től az alkalmazott piacorientált menedzsmenteszközökben – mint például gazdálkodás önállósága, vezetői mozgástér, finanszírozás képletszerűsége stb. – az állami irányítás dominanciája a közvetlen beavatkozás helyett visszarendeződés indult meg, melynek egyik érdekes elemeként a rektor kinevezését is – egy időre – a fenntartó lényegében magához vonta. Azaz láthatóan nem a gazdasági vezetőt, hanem a rektort kívánta „kancellárosítani”. A visszarendeződés fontos előkészítése volt a kancellári rendszernek, hiszen a sok új szabály, az outputok, outcome-ok mérése helyetti közvetlen utasítások kívánatosá tették, hogy erre a fenntartó külön helytartót nevezzen ki, hogy azok hatásosak legyenek, ne szabotálhassa el az intézményi közösség. A módszer ugyanakkor elég sok nyílt konfliktust vetített előre, ami idegen a hagyományos államháztartási logikától, mely nem a konfliktusok menedzselésére, hanem kizárására törekszik.
2. A kancellári rendszer bevezetése. Az aktussal a viszonyokat erősen eltolta a Clark-féle trianguláris tipológia második oszlopa felé, azaz az egyetemek (vissza)hivatalítási folyamata egyértelművé vált: sem 1. a hagyományos, leginkább az egyesületre hasonlító formát, sem 2. a vállalati formát nem követi, szervezeti tulajdonságai tekintetében az öngazgató szocialista vállalat helyett a klasszikus szocialista vállalati forma felé fordul.
  3. A bevezetés utáni időszak – mely fokozatosan korrigál – lényegtelen kérdésekben megerősíti a rektor (dékán) pozícióját. Ahogy korábban is említettem, mint például saját titkárságán munkáltathat, kapcsolatot tarthat az érdekképviseletekkel, hallgatói önkormányzattal, óvhatja a tanterveket, hogy azok a képzési és kimeneti követelményektől el ne térjenek (miközben a szükséges jogi kompetencia jogszabály szerint a kancellárhoz rendelt), 65 év felett is lehet még kicsit rektor stb. A kancellárt a lényeges kérdésekben ugyanakkor megerősíti. Például a költségvetési szervek minőségirányítási rendszereként felfogható belső kontrollrendszer tekintetében<sup>2</sup> ő az intézmény vezetője, a belső ellenőrzés irányítója, a konzisztórium ülésének előkészítője, gyakorlatilag minden működtetéssel kapcsolatos ügyben önállóan járhat el, a pedagógus-továbbképzésben hatásköre bővül stb.

<sup>2</sup> 370/2011. (XII. 31.) Korm. rendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről 54/B. §

## A kancellári rendszer bevezetésének okai

A folyamatból levonható legfontosabb következtetés, hogy a fenntartó (a minisztérium) politikai szervezetként és hatalmi harcként kezelte az egyetemek menedzselését. A kancellári rendszer kialakításakor sem voltak egyértelműek a szándékok. A fenntartó képviselője szerint a gazdasági vezetők nem voltak menedzserek, az állítás azonban nem tekinthető pontosnak, hiszen a kancellárok 1) alapvetően a rektortól, szenátustól vettek el hatásköröket, 2) a gazdasági vezető pozíció megmaradt, így a kancellárok nem az ő helyettesítésükre „születtek”. Sokkal inkább feltételezhető, hogy a fenntartó a felsőoktatási intézmények általa hibásnak, nem megfelelőnek értékelt működését kívánta javítani a kancellári rendszerrel. De mik is azok az érzékelt hibák, melyek a kancellári rendszer bevezetéséhez, és az abból fakadó radikális változásokhoz vezettek? Keczer (2014: 264–265) tanulmányában remekül összefoglalta a honi felsőoktatási intézményekre jellemző strukturális és kulturális jellemzőket, az elméleti modellek tükrében számos következtetést vont le. Fontosnak – egyben a kancellári rendszer kialakítása egyik lehetséges kiindulópontjának – tartom azon meglátását, hogy *„Birnbaum modelljét tekintve megállapíthatjuk, hogy a tradicionális magyar egyetemeken – elsősorban azok szervezetfejlesztési jellegzetességei miatt – mind a négy intézménytípusnak inkább a hátrányos vonásai figyelhetők meg. Ami a kollegiális kultúrát illeti, jellemző például az elégtelen vezetői hatáskör, a racionalitás időnkénti hiánya a döntésekben, de nem általános az egyetértés a célokban és nem jellemző az erős kohézió. A bürokratikus kultúrából jelen van a túlszabályozottság, az elszigeteltség, hiányzik viszont a világos és szigorú hatáskör- és felelősség-megosztás, a hierarchikus kontroll és a centralizált döntéshozatal. A politikai kultúrából találkozhatunk a politikai jellegű játszmákkal és az érdekek harcával, ezek azonban nem elég kifinomultak és olajozottak ahhoz, hogy minden esetben hatékonyan, elfogadható döntéseket eredményezzenek. Ugyanez mondható el az anarchikus intézményekre jellemző »focimeccsekről« is.”*

Keczer hivatkozott tanulmányában más helyeken is éles kritikát fogalmaz meg a hazai egyetemek tradicionális működési modelljére vonatkozóan. Világosan láttatja, hogy sem a vezetők kiválasztása, sem felkészültsége, sem a sajátos érdekviszonyok nem kedveznek a hatékony és eredményes vezetésnek – már amennyiben hatékonyságon és eredményeségen nem az érintett vezető szervezetben elért hatalmi pozíciójának és/vagy egzisztenciális fejlődésének mérőszámait értjük. Fontos megállapítása még (Keczer 2016: 46–47), hogy *„Mintzberg már 1979-ben leírta, hogy az üzleti szféra gépi bürokráciájának hívei hogyan vélekednek a szakmai bürokrácia gyengeségeiről, melyeket egyértelműen a szakemberek külső kontrolljának hiányával magyaráznak. Ezért az általuk javasolt gyógymód nem lehet más, mint a szakemberek tevékenységének ellenőrzése a gépi bürokrációkra jellemző módszerekkel: közvetlen felügyelet, elszámoltatás és a munkafolyamatok standardizálása. »Ez a szemlélet azért törvényszerű, mert akik a hagyományos üzleti környezetben szocializálódtak, azoknak a gépi bürokrácia nemcsak egy szervezeti forma, hanem 'a' szervezeti forma, nemcsak egy szervezési elv, hanem 'a' szervezés elve«. [Mintzberg 1979: 296] Ennek alapján a hazai felsőoktatásban nem meglepő az üzleti szférában szocializálódott államtitkárok és kancellárok szilárd meggyőződése a hazai egyetemeken kívánatos és nem kívánatos jelenségeket és hatalmi viszonyokat illetően.”* Ehhez kapcsolódva – saját megfigyelésem szerint – a szervezeti viselkedés leginkább jellemző konfliktusai az alábbiak:

1. Nonprofitágából és a tudásszervezet önirányításából származó konfliktusok. Ezek leggyakoribb formája, hogy az üzleti (költségvetési) szférából érkező nem érti, hogy

miért nem cél a jövedelemtermelő oktatási-kutatási szervezeti egységektől elvonni (majd újraosztani) a profitot, azaz csak az okozott költségeket megfizettetni. A költségvetési szférákból érkezőknél a decentralizáció támogatása ugyanakkor azért ütközik nehézségekbe, mert 1) általában nem olyan helyekről érkeznek, ahol a szervezeti tudás termelői a szervezet alsó szintjén helyezkednek el, 2) a kínált szolgáltatásban nincs, vagy kicsi a verseny, 3) a költségvetési szférában a legfontosabb a szabályosság, az utasítások betartása, végrehajtása (nem az eredményesség): ez központosítottan, fölülről vezényelve könnyebben kontrollálható. A főleg költségvetési szerv vezetésében tapasztalatot szerzett menedzser nehezen képzei el, hogy a profit felhasználására az alsó szintnek legalább olyan jó elképzelései lehetnek, mint a felsővezetőknek, illetve a felsővezetőknek nem feltétlenül kell a közösen kezelt vagyonelemeknél túlmutatóan beavatkozniuk, és „stratégiai” irányokat kijelölniük, az alsóbb szintű szervezetek jól képesek követni a „piaci” változásokat (állami pályázatokat, adókedvezményeket, egyéb lehetőségeket). Mivel e „piaci” változások a szervezeti egységekben közvetlenül is menedzselhetők, ezért a különböző felsővezetők által kijelölt „stratégiai irányok” többnyire forrásátcsoportosítások a szakmailag és/vagy pénzügyileg kevésbé sikeres szervezeti egységekhez. E járadékvadászatokra a hajlam azért is különösen erős, mert a felsővezetők alapesetben valamely tanszékről (karról) érkeznek, s oda térnek vissza, így érdekük a pozíció adta pénzeltérítési lehetőség kiaknázása.

2. A közgazdasági szemlélet hiányából származó konfliktusok, ezek elsősorban a szervezet politikai jellegéből fakadnak. Bár a szervezet tagjai alapvetően *homo oeconomicusok* (a vezetői kiválasztásnál nem feltétel a filantróp lélek, az „akadémiai kapitalizmust” rendszerszintű eszközök nem akadályozzák), annak politikai jellegéből fakadóan a szervezeti szintű problémák esetében kis súllyal esnek latba közgazdasági megfontolások. Beruházási, szolgáltatási, foglalkoztatási stb. döntéseknél ritkán készül költség-haszon elemzés, a méréseket általában pótolják a különböző (egyetem)politikai iránymutatások és az adott vezető érdekei és értékválasztása, kapcsolatai. Ennek megfelelően a kommunikációban például gyakoribb az „elintézni”, mint a „kiszámolni” szó<sup>3</sup>, ami szintén idegen a racionális döntéseket szervezettel azonosulással összekötő – kívülről jött – menedzserektől.
3. Az etikai koordináció működésképtelensége miatti konfliktusok, előbbi a tanszéki kollegialitás hagyományos eszméjén alapul, melyek összetartó „közösségek, amelyek tagjai képesek önmagukat fegyelmezni: önként mértéktartóak saját anyagi igényeiket tekintve, és ki-ki önmagát szorítja rá intenzív, gondos munkára. Egymást is fegyelmezik a tagok a példamutatás erejével, és ha kell, kollegiális bírálattal. [...] erős eszmei meggyőződés alapján létrejövő kis közösségek képesek így működni, amelyekben könnyen szemmel tartják egymást a tagok, és kivetik maguk közül azt, aki nem teszi teljes szívvel magáévá a közös ügyet és fegyelmet” (Kornai 1993: 322). Ezzel szemben a mára már hazai viszonylatban óriásvállalat méretű egyetemi szervezetekben ez a Kornai (1993) által a jugoszláv öngazgató szocialista vállalatok kritikájaként megfogalmazott szervezeti viselkedés nem jellemző, hiszen csak kivételes esetekben tesznek így a szervezet tagjai. A nagyméretű egyetemi szervezetekben szokásos, hogy egyetemi oktatók egymást bízzák meg különböző menedzsmentfeladatokkal, hobbiszinten foglalkozva az ügyekkel.

<sup>3</sup> Hasonlóan ahhoz, hogy a Szovjetunió hiánygazdaságában egy időben az orosz nyelvben a „vásárolni” igét szinte teljesen leváltotta a „szerezni”.

Akik éppen fontos konferencián vannak, még nem olvasták az anyagot, nem ismerik a vonatkozó szabályozásokat, jegyzetet írnak, másnap angolul tartanak előadást, nem sértik meg ilyesmivel a professzor urat, szerintük ezek az ügyek nem hozzájuk tartoznak stb. Minden professzionális menedzser számára idegesítő, ha olyan nagymértékű tájékozatlansággal találkozunk, amely ráadásul láthatóan javíthatatlan. És e tájékozatlanság azzal a felsőbbrendűségi érzéssel is párosul, hogy az illető magas státusú oktató-kutató, tehát az ott elért eredményei magyarázzák menedzseri felkészületlenségét. Nyilvánvalóan tévedés azt gondolni, hogy ezzel szemben az üzleti szervezetek teljesen racionális alapon működnek, sőt. Minél kevésbé fenyeget a kudarc, annál inkább hajlamosak a szervezet tagjai a kontrollálatlan önérdékkövetésre, ugyanakkor a szervezettel azonosulás helyett az önmagával azonosulás veszélye sehol sem (volt) olyan erős, mint az alapvetően munkavállalók (hallgatók) által irányított felsőoktatásban. A színlelt profitsemlegesség, a szervezet megszüntethetetlensége, a más területen elért eredmények miatti védelem teszük lehetővé, hogy a szervezet (magas státusú) tagjai alacsony színvonalon végezzék menedzseri munkájukat.

4. Konfliktusforrás az is, hogy az oktatói-kutatói környezetből érkezők egy része kevésbé megoldáscentrikus, tehát inkább magával a problémával szeret foglalkozni, mint annak megoldásával. A hierarchia koordinációs erejét használó, gépi bürokratikus környezetben nevelkedettek számára – ezen túl – idegen az erős kritikai szemlélet és szellemi függetlenség is, hogy az érintett vezető csak akkor hajlandó valamit végrehajtani, ha teljes mértékben meg van győződve cselekedete jóságáról. Ha a koordinált egyetemi vezető ráadásul felkészültebb, élesebb eszű, mint rangban fölötte álló vitapartnerre, az különösen autokratikus vezetői magatartásra ingerli a koordinátort.

Tapasztalataim, a szakirodalom és a költségvetési felügyelőkkel folytatott interjúk alapján úgy vélem, hogy a fenntartó minden bizonnyal a hazai gyakorlatot közelebb érezte a tekintélyelvű önérdékkövető, mint az ideális akadémiai vezetőhöz, ezért (is) döntött úgy, hogy hatáskörei érdemi részét átcsoportosítja a kancellárhoz. Ennek bemutatását azért is tartom különösen fontosnak, mert azok a „véleményvezérek” (fenntartói képviselők, felsőoktatási testületekben tevékenykedő vállalati szakemberek, a tudományos élet gyakran a felsőoktatásban is foglalkoztatott vezetői stb.), akik a kancellári rendszer bevezetésére tettek javaslatot, elsősorban „akadémiai” felsővezetőkkel (rektorok, rektorhelyettesek, dékánok stb.) érintkeztek, így feltehetően a vezetői magatartásból levont következtetésekből általánosítottak a felsőoktatás egészére. A felsőoktatási intézmény vezetőjén keresztüli minősítésének az alábbiak lehetnek okai:

- tudományosan megalapozott kutatások hiányában a döntéshozók megérzéseikre, saját tapasztalataikra, benyomásaikra, nem utolsósorban hiedelmeikre alapoznak. Ezért nagyon fontos forrás az adott egyetemi vezető viselkedése, mert adatok, elemzések, felmérések stb. hiányában az egyik legfontosabb, szervezettel kapcsolatos információvá lép elő;
- a MAB intézményi vagy szakakkreditációs jelentéseit gyakorlatilag nem használják az egyes intézmények megítélésekor, az értékelések különösebb érdeklődést semmilyen érdekcsoportból nem váltanak ki;
- a DPR eredményeit szintén nem tekintik relevánsnak a fenntartó képviselői, a központilag kötelezően felteendő kérdésekben nincs is olyan, hogy a végzett mennyire és mivel (nem) volt elégedett, vagy ajánlaná-e másnak az intézményt.



Rónay (Rónay–Kováts 2018) a kancellári rendszer bevezetésének valódi indokának csak részben tartja a „hivatalos” indoklásokban szereplőket. Álláspontja szerint az, hogy az akadémiai szféra professzionalizmusa hiányzik, s a rektor kiválasztásánál ez nem szempont, csak az egyik ok, a másik ok a kormányzati befolyás lehetőségeinek növelésében rejlik. Nem vitatkozva az állítással csupán annyit jegyzek meg, hogy a professzionalitás hiánya ugyanakkor választott vezetői státussal párosul, ezért nem látszik, hogy – neveltetési géteken kívül – mi akadályozza azt, hogy a menedzseri önállóság növekedése a közösségi érdek érvényesítésének álarcja mögé rejtett járadékvadász önérdékkövetés (és csoportérdek-követés) megkönnyítéséhez vezessen. Másképpen fogalmazva: a munkavállalókból és hallgatókból álló testületek vezetők fölötti kontrollja gyenge és (nagyraért ezért is) elsősorban a személyes haszonszerzés maximalizálására irányul. A fenntartó beavatkozási lehetőségei korlátozottak, különös tekintettel arra, hogy a puha költségvetési korlát miatt rendszerszintű magatartás-változást elérni szinte reménytelen. Ebből a szempontból azonban már jobban érthető a kétségkívül durva beavatkozás kormányzati szándéka, hiszen a kormányzat nyilvánvalóan olyan vezetőt, vezetést tart kívánatos(abb)nak, melyen keresztül a hallgatók, munkavállalók, vezetők kontrollálatlan önérdékkövetését korlátozhatja.

Összefoglalva, a kancellári rendszer bevezetésének – minden valószínűség szerint – az alábbi részletes indokai voltak:

1. Az „akadémiai vezetők” képzetlensége általában a gazdálkodás- és szervezéstudományok, valamint különösen a felsőoktatás gazdálkodási, szabályozási és közgazdasági környezetét tekintve. A képzetlenséget ilyen értelemben kiegészíti még, hogy a vezetők többnyire a vezetői megbízást az oktatói életpálya levezetésének tekintik, így többnyire nem szándékoznak magas szintű vezetési-szervezési ismereteket elsajátítani. Ezt az állítást nehéz ugyan igazolni, de más következtetésre is nehéz jutni. A vezetők kevés kivétellel nem rendelkeznek felsőoktatási-társadalomtudományi alapokkal, életük nagy részében valamely szűkebb terület tudományos problémáival, oktatással foglalkoztak, ezért általános oktatáspolitikai műveltségük nem kiemelkedő. Vezetői készségüket sem kiválasztásukkor, sem regnálásukkor nem mérik, igazolniuk nem kell, ezért leváltásuk legfeljebb személyes konfliktusokkor jön szóba. Soha senkit nem vontak felelősségre vezetői hibáért, az utókor legalább olyan hálás az egyetem vagyónát herdáló, jutalmakat, stallumokat osztogató vezetőknek (hiszen a választóknak tesz kedvezményeket), mint a személyi jövedelmektől a fejlesztésekre átcsoportosítóknak.
2. Az „akadémiai vezetők” nehéz felelősségre vonhatósága, hiszen választóiknak felelősök, és a költségvetési korlát puhasága, az általános jó érdekérvényesítő képesség megóvja a vezetőket és az intézményt egyaránt, hogy egzisztenciájukat elveszítsék és a felsőoktatási piacról kilépjének.
3. Az általában alacsony színvonalú menedzsment miatt a fenntartó különösebb kockázatot nem látott a hatáskörrelvonás miatt, hiszen, amennyiben azt feltételezte, hogy a vezetők többsége inkább a tekintélyelvű önérdékkövető típushoz áll közelebb, úgy az alábbiak szerint (és mint kiderült, jól) okoskodhatott:
  - Ha a magasabb vezetői megbízás az oktatói életpálya levezetése és ráadásul alacsony szintű menedzsmentszaktudás, felelősségvállalási kényszer kapcsolódik hozzá, akkor a végzett tevékenységek sem kell különösebben érdemiek legyenek. Általában megragadnak a saját érdeklődési területtel összefüggő témák (ez lehet bármi) favorizálásánál, a nemzetközi kapcsolatok menedzselésénél (ami sokszor pénzeltérítés, mert

inkább fizetett szabadság, mint munkahelyi feladat), önmenedzselésnél. Továbbá az őket hatalomra segítő érdekcsoportot kedvezményező járadékvadászatnál. Ezek a tevékenységek jobbra a kancellári rendszerben is végezhetőek, hiszen a kancellár munkájára csak kis hatással vannak.

- Ha a (jogszabály szerint adhatónál jóval magasabb összegű) kiharcolt pótlékok, juttatások mértéke nem változik, akkor a kancellári rendszerrel elvett hatáskörök lényegében kényelmesebb életet hoznak.
- A kancellári rendszerrel az „akadémiai” vezetők szűrőn keresztül kaphatnak a szervezet egészéről, a működés rendszerszintű összefüggéséről információt, hiszen a kancellárt (a gazdasági vezetővel ellentétben) nem utasíthatják a számukra hasznos vezetői információs rendszer összeállítására, ugyanakkor ez nem feltétlenül hátrány. Komplex értékelésük amúgy is nehéz feladat, s így az „akadémiai vezetők” a jóval könnyebb érdekképviselési feladatokat vállalhatják: nyomást helyezve a kancellárra, hogy az általuk fontosnak vélt feladatokat finanszírozza, és tekintse adottságnak az általuk kialakított szakmai paramétereiket, azokhoz keresve forrást.

Az eltelt négyéves időszakban sem a Magyar Rektori Konferencia, sem más felsőoktatási érdekképviselési szerv nem érvelt azon álláspontok mellett, hogy az „akadémiai” vezetők képzése, tisztább, világosabb gazdálkodási, illetve alaposan átgondolt és következetesen alkalmazott teljesítményértékelési rendszer jobb lenne, mint a kancellári rendszer hozta durva beavatkozás. Ennek egyik oka feltehetőleg, hogy az érdekképviselési szervek domesztikáltak, ugyanakkor nem szabad arról elfeledkezni, hogy az egyetemi tanár, netán akadémikus rektornál, rektorhelyettesnél aligha van függetlenebb vezető ma Magyarországon. Sem szakmailag, sem egzisztenciálisan nem fenyegeti komoly veszély, ha vitaképes alternatívával áll elő – már amennyiben van ilyen, és valami miatt ezt választja, nem a passzív rezisztenciát.

A kancellári rendszer kialakításakor több szerző is – megfelelő egyéni és szervezeti értékelési rendszer bevezetésével együtt – inkább a rektorok képzését javasolta (*Kovács 2016a*), mint a széles hatáskörű kancellári rendszer bevezetését. Ennek akadályait az alábbiakban látom:

- A kancellári rendszer bevezetése óta ilyen igény a rektori oldalon nem vetődött föl. A különböző, ezzel foglalkozó publikációkban nem bukkan fel olyan – alaposan megindokolt – gondolat, mely arra utalna, hogy a rektorok, dékánok stb. jobb szervezeti teljesítményt csiholtak volna ki egyetemükből, ha megmaradtak volna hatásköreik. Maga a fenntartó sem képes túllépni a fekete-fehér megközelítéseken, azon, hogy vagy az én emberem vezeti az egyetemet, vagy az ellenségem („*aki nincs velünk, az ellenünk van!*”) – transzparencia és világosabb elszámoltatás esetén bizonyára jobb teljesítményt lehetett volna a rektoroktól is elvárni.
- Mi lenne a motiváció? Mi venné rá a vezetőket arra, hogy folyton konfliktusokat vállaljanak, ütközzenek járadékvadász érdekcsoportokkal, kellemes, jól fizetett, szabadon szervezhető, tényleges felelősséget nem viselő vezetői létüket cseréljék le egy jóval stresszesebb, konfliktusosabbra? Aminek eredményeit nem élvezhetik, sőt, feltehetőleg sokkal jobban elismeri őket a választói közösség, ha igényeik kielégítésében sérénykedik, és nem olyan célok elérésében, mely más, általuk kevésbé fontosnak tartott érdekcsoportoknak (hallgatóknak, fenntartónak, fiatal kollégáknak stb.) kedvez.

3. táblázat: A kancellári rendszer egyszerűsített C-SWOT-analízise

Korlátok	Erősségek	Gyengeségek	Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li>– a fenntartói elvárások első-sorban a szabályossághoz és nem az eredményességéhez kapcsolódnak</li> <li>– a puha belső-külső költségvetési korlát miatt nehéz a finanszírozást ösztönző rendszerként (és nem csak allokációként) tervezni</li> <li>– a kancellári oldalon általában kevés és hiányos ismeretek a szakmai feladatok menedzseléséről – és fordítva</li> <li>– nincs közvetlen ösztönző az oktatási-kuratóri szervezeti egységek jobb kiszolgálására</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– az etikai koordinációnál a bürokratikus valamivel harásosabb</li> <li>– a fenntartó könnyebben érvényesítheti érdekeit</li> <li>– a kancellárhoz lojális középvezetők és kulcsmunkatársak a kiszolgáló szervezeti egységeknél</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a kancellári oldalon magas menedzmentköltségek, mert emelkedetük kontrollja igen gyenge</li> <li>– nincs ösztönző a szervezeti innovációra, hivatali működési rend és hozzáállás</li> <li>– a központosítás miatt nagyobb korrupcióveszély</li> <li>– párhuzamos (rektori-kancellári) vezetés magas költségei</li> <li>– a fenntartóhoz lojalitás primátusa miatt alacsony hatékonyság és eredményesség</li> <li>– a kancellári rendszer érdemben nem képes kompenzálni az „akadémiai” ügyek tekintélyelvű és öngigázató menedzselésének hiányosságait az „akadémiai oldalon”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– professzionizálódás a korábbi (ahol ilyen volt) jobbára amatőr menedzsmenthez képest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– a kancellár és a rektor hatalmi rivalizálása miatt kevesebb figyelem jut a szakmai feladatokra</li> <li>– az „akadémiai” oldal hiányos ismeretei és képzettsége miatt nem partnerként, hanem érdekképvisezőként* viselkedik, így a fejlesztések szakmailag nem lesznek megalapozottak</li> <li>– a kancellár személyére épülő rendszer miatt a gazdálkodás- és szervezéstudományi alapelvekre épülő vezetési-szervezési rendszer helyett a kevésbé képzettek számára könnyebben befogadható tekintélyelvű és érzelmi alapú érvelést és menedzselést választják</li> <li>– a kormányzat – kihasználva a kancellári rendszer sematizmusát – a szakmai-gazdasági kudarcot szenvedő intézmények megerősítésére koncentrálnak, a kiugró oktatási teljesítményeket nem díjazza</li> </ul>

\* Egyes modellekben ez probléma, más modellekben pedig éppen, hogy ez a kívánatos helyzet. Ott, ahol az egyetemi vezetés az állammal kuncsorog, az érdekképviseleti szerep az elvárás. Ott, ahol a fenntartói érdekeket vagy külső elvárásokat kell kikényszeríteni, ott gyengeség. Itt gyengeségnek értekelem, elsősorban azért, mert a nem partneri viszony infantilizál, olyan döntéseket segít elő, melyek rövid távú érdekeket szolgálnak, és/vagy az érdekképviseelő népszerűségét növelendő. Például presztízsberuházásokat szorgalmazhat az („akadémiai”) vezetés, népszerűségét növelendő akkor is, ha az alapinfrastruktúra állapota, a karbantartások elmaradásával épületek, épületterületek bezárásával fenyeget.

- Elég nehéz lenne ilyenfajta képzésekhez megfelelő oktatókat találni, még, ha igény lenne is rá. Lényeges kérdésekben (belső forráselosztás, decentralizáció-centralizáció stb.) nincs a szakmai tartalom tekintetében konszenzus, és az, hogy a vezetők döntő többsége amatőr, determinálja azt is, hogy az alig alkalmazható elméleteken és a nehezen magyarázható jogszabályokon kívül nem sok mindent lehet átadni. A vezetés ennél magasabb szintje az lenne, ha a vezetőknek reflektivitást és érzékenységet lehetne tanítani, nem konkrét eszközöket és modelleket – a „reflective practitioner” a kulcsszó e tekintetben. Ehhez azonban – első szinten – stabil, társadalomtudományi alapok, erős közgazdasági szemlélet kellene, kombinálva olyan motivációs rendszerrel, mely például érdekeltté teszi a vezetőket abban, hogy a bevételek felosztásakor a teljesítményeket, a költségeknél az okozottakat vegyék figyelembe, és tisztában legyenek ezek számítási alapjaival. Tudják, hogy mit és hogyan kell mérni, mely jelenségnek mi az oka, a visszacsatolások mire ösztönöznek, azokat hogyan kell úgy vezetni, hogy a kínált szolgáltatások minőségét javítsák stb. A kocsonyás viszonyok, a mindent átható urambátyám világ miatt az egyetemek környezete tele van homályos, véletlenül vagy szándékosan kétértelmű előírásokkal, rögtönzésekkel, egyedi kivételekkel, a „hivatalos utat” megkerülő személyes szálakkal. Ennek kihasználásához jobb segítség a gyakorlás (a fejlődés útja: tanszékvezető-helyettes, tanszékvezető, dékánhelyettes, dékán, rektorhelyettes, rektor) közben megszerzett tapasztalat, mint a formális képzés.
- A fenntartó nehézkesnek, körülményesnek, kis hatékonyságúnak ítéli meg olyan vezető alkalmazását, akinek karrierútja kevésbé függ (általa meghatározott) vezetői sikerességétől – nem véletlen, hogy csak a kancellároknak szerveztek fenntartói tanfolyamokat, a rektoroknak nem.

## Összefoglalás

A tanulmányban azt vizsgáltam, hogy a kancellári rendszer bevezetésének okai és hatásai kapcsán milyen érvek és ellenérvek ütköztethetők. Legfontosabb megállapításaim:

1. A kancellári rendszer magyarországi modellje kialakításának egyik döntő oka volt, hogy a fenntartó-finanszírozó szerint a korábban alkalmazott vezetési-szervezési modell olyan alacsony színvonalú, hogy az a továbbiakban nem javítható, csak radikális átalakítással jobbítható.
2. A kancellári rendszer természetes velejárója a represszivitás, a szocialista vállalati jellemzők erősödése. Ilyen értelemben nyilvánvalóan nem a piaci szervezetekhez képest javulhatnak hatékonysági, eredményességi stb. mutatói, hanem a klasszikus, önkormányzati modellben működőkéhez képest. E javulásra ugyanakkor nincs garancia, az egyesületi jelleg amatőrizmusa, tagjainak járadékvadászata, felelőtlensége mint költségnövelő, eredményességcsökkentő tényező mellett a hivatali rendszer gyenge motivációs, továbbá költségés minőségbiztosítási rendszere és kontrollálatlansága (mely szintén, csak némileg más aktorok járadékvadászatahoz vezet) is lehet legalább olyan drága és rossz.
3. Amíg az állam nem alakítja ki azokat az oktatási-kutatási teljesítményeket mérő rendszereket – intézményi kontrollingrendszereket, paraméterezett költségvetési modelleket, teljesítménymenedzsment-rendszereket stb. – és nem rendel hozzájuk azokat következetesen alkalmazó menedzsmentet az ágazat minden szintjén, addig lényeges javulás a vezetési-szervezési ügyekben nem várható.

IRODALOM

- A döntés joga (2014) „A döntés joga természetesen a miniszterelnöké” – Palkovics László felsőoktatásért felelős államtitkár az egyetemek átalakításáról. <http://magyarnarancs.hu/belpol/a-dontes-joga-termeszetesen-a-miniszterelnok-91122> [Letöltve: 2019. 11. 26.]
- BÁRÁNY V. F. (2015) A felsőoktatás-igazgatás rendszerének átalakítása Magyarországon. *Kodifikáció és Közigazgatás*, Vol. 4. No 1. pp. 89–99.
- BERÁCS J., DERÉNYI A., KÁDÁR-CSOBOTH P., KOVÁTS G., POLÓNYI I. & TEMESI J. (2017) *Magyar Felsőoktatás 2016. Stratégiai helyzetértékelés*. Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja, Budapest.
- BERÁCS J., DERÉNYI A., KOVÁTS G., POLÓNYI I. & TEMESI J. (2015) *Magyar Felsőoktatás 2014. Stratégiai helyzetértékelés*. Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja, Budapest.
- CLARK, B. R. (1983) *The Higher Education System*. Berkeley, University of California Press.
- CSURILLA G. (2016): A kettős vezetés tapasztalatai az üzleti életben. In: KOVÁTS G. (ed.) *A kancellári rendszer bevezetése a magyar felsőoktatásban. Tapasztalatok és várakozások*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja. pp. 46–57.
- HEGEDŰS A. & POLÓNYI I. (2015) Az egyetemvezetés hazai útvesztői. *Köz-Gazdaság*, Vol. 10. No. 2. pp. 67–86.
- KECZER G. (2014) *Az egyetemek szerepe, irányítása és működése a 21. század elején: Felsőoktatás-kutatási tanulmányok*. Szeged, Hungary: Egyesület Közép-Európa Kutatására. ISBN 9789638972453
- KECZER G. (2016) Hatalmi viszonyok az egyetemeken – szervezettudományi megközelítésben. In: SZIRMAI É., TÓTH SZ. & ÚJVÁRI E. (eds) *A hatalom jelei, képei és terei: egyetemi tankönyv*. Szeged, Szegedi Egyetemi Kiadó, Juhász Gyula Felsőoktatási Kiadó. pp. 35–48.
- KORNAI J. (1993) *A szocialista rendszer*. Budapest, Heti Világgazdaság Kiadói Rt.
- KOVÁTS G. (2016a) Zárzó: Észrevételek és javaslatok a kancellári és konzisztórium rendszeréről. In: KOVÁTS G. (ed.) *A kancellári rendszer bevezetése a magyar felsőoktatásban. Tapasztalatok és várakozások*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja. pp. 85–95.
- KOVÁTS G. (2016b) Előszó. In: KOVÁTS G. (ed.) *A kancellári rendszer bevezetése a magyar felsőoktatásban. Tapasztalatok és várakozások*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja. pp. 5–6.
- KOVÁTS GERGELY (2016c) Hogyan fogadták az egyetemi vezetők a kancellárokat és a kancellári rendszert? In: KOVÁTS G. (ed.) *A kancellári rendszer bevezetése a magyar felsőoktatásban. Tapasztalatok és várakozások*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja. pp. 23–45.
- KOVÁTS G. & TEMESI J. (2018, eds) *A magyar felsőoktatás egy évtizede 2008–2017*. NFKK Kötetek, 2. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja. ISBN 978-963-503-672-1
- POLÓNYI I. (2017) Finanszírozási libikóka. *Educatio*, Vol. 26. No. 4. pp. 603–624.
- POLÓNYI I. (2019) Anomáliák a felsőoktatás-finanszírozásban. *Iskolakultúra*, Vol. 29. No. 6. pp. 88–95. DOI: 10.14232/ISKKULT.2019.6.88.
- RÓNAY Z. (2017) *Egyéni és testületi felelősség a felsőoktatási intézmények vezetésében*. Doktori értekezés, Szegedi Tudományegyetem.

- RÓNAY Z. (2018) Az intézményvezetés átalakulása. In: KOVÁTS G. & TEMESI J. (eds) *A magyar felsőoktatás egy évtizede. 2008–2017*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja. pp. 102–110.
- RÓNAY Z. & KOVÁTS G. (2018) Ágazatirányítás 2008 és 2017 között. In: KOVÁTS G. & TEMESI J. (eds) *A magyar felsőoktatás egy évtizede. 2008–2017*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja. pp. 60–68.
- VERES P. & GOLOVICS J. (2016) Új szereplők a magyar felsőoktatásban: Kancellári rendszer és konzisztórium. In: KOVÁTS G. (ed.) *A kancellári rendszer bevezetése a magyar felsőoktatásban. Tapasztalatok és várakozások*. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem, Nemzetközi Felsőoktatási Kutatások Központja, pp. 7–22.
- 370/2011. (XII. 31.) Kormányrendelet a költségvetési szervek belső kontrollrendszeréről és belső ellenőrzéséről
- 395/2015. (XII. 12.) Korm. rendelet a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény felsőoktatásban való végrehajtásáról és a felsőoktatási intézményben való foglalkoztatás egyes kérdéseiről
- Nftv (2011) 2011. évi CCIV. törvény, a nemzeti felsőoktatásról