

VEZETŐI KOMPETENCIA VIZSGÁLATOK A FELSŐOKTATÁS GAZDASÁGI VEZETŐINEK KÖRÉBEN – EGY KUTATÁS ELMÉLETI MEGALAPOZÁSA

EXAMINATIONS OF LEADERSHIP COMPETENCES OF ECONOMIC MANAGEMENT IN THE HIGHER EDUCATION – THEORETICAL BASIS OF RESEARCH

BALLA TIBOR tanársegéd
Debreceni Egyetem Műszaki Kar

Abstract

According to theoretical and practical experiences successful leaders should stand behind the successful organizations. In recent years many investigations have been published in this topic- according to their results there are some competences which are neutral of sector and in other cases some are prevalent or neglected. In my doctoral thesis, I will highlight on the expectations of leadership competences in the higher education because implied competence investigations are defective now. After the review of the literature, I will construct a Quinn model which help me to explore these investigations. During my research, I will analyse the need of a general expected competences economic leader of universities, which are essential to carry out leaders' duties. The aim of this study collects from the domestic and international literatures the commonly used results and map of competences among researchers, analysts and actors of the economic sector.

1. Bevezetés

Elméleti és gyakorlati tapasztalatok is azt mutatják, hogy a sikeres szervezetek mögött sikeres vezetők állnak. Vajon milyen egy sikeres vezető? Milyen tulajdonságokkal, képességekkel, kompetenciákkal kell rendelkezniük? Ezeket a kérdések már évtizedek óta foglalkoztatják a vezetésstudomány területén dolgozókat és a gazdasági szektor vezetőit is. Ennek köszönhetően az utóbbi időben számos vizsgálat született ebben a témában, melyek eredményei szerint vannak olyan kompetenciák melyek szektor semlegesek, és vannak olyanok, melyek bizonyos esetekben előtérbe kerülnek, vagy éppen háttérbe szorulnak. Bár a gazdasági szektor igen régóta vizsgált, mégis folyamatosan lehet újabb és újabb kutatásokat végezni, mivel a felgyorsult világ újabb problémákat és kihívásokat állít a vezetők elé, melyekhez a kompetenciákban is alkalmazkodniuk kell. Azonban a felsőoktatásban a vezetőkkel szemben elvárt kompetencia vizsgálatok még hiányosnak tekinthetők. Éppen ezért fordultam e terület felé, mivel én is érintett vagyok egy hazai felsőoktatási intézményben. A doktori kutatásaim során arra keresem a választ, hogy az egyetemek gazdasági vezetői esetében megfogalmazhatóak- e olyan általánosan elvárt tulajdonságok és kompetenciák, melyek nélkülözhetetlenek tartanak egy egyetem vezető pozíciójának ellátásához. Azaz egy kompetencia térkép elkészítése.

Jelen tanulmány célja, összegyűjteni azokat a nemzetközi és hazai kutatási eredményeket, kompetencia térképeket, melyeket a leggyakrabban alkalmaznak a kutatók, elemzők

és a gazdasági szektor szereplői. Erre azért van szükség, hogy megvizsgálhassam, milyen eltérések tárthatók fel a gazdasági szektor és a felsőoktatási intézmények vezetőivel szemben támasztott kompetenciái között.

2. Szakirodalmi áttekintés

A globalizálódó világban egyre nagyobb jelentőséggel bír az az elmélet, mely szerint a szakma ismerete, a tudás magas foka nem elegendő a tevékenység ellátásához. Emellett egyéb kompetenciákkal, készségekkel, különböző személyiségjegyekkel kell rendelkeznie a munkavállalóknak legyenek akár beosztottak akár vezetők (Athey–Orth, 1999; Dubois–Rothwell, 2004; Harvey–Speier–Novicevic, 2000; Brewster–Mayrhofer–Morley, 2004). A vezető személye a szervezetek versenyképességében jelentős szerepet játszik. A szervezetek versenyképessége számos tényezőtől függ, melyek közül az egyik a szervezeti kultúra (Dobi et al., 2013), melynek kialakításában, fenntartásában a vezető döntő befolyással bír.

A gazdasági szektor igen régóta vizsgált területe a kompetencia vizsgálatoknak. Több ismert és elismert modell is napvilágot látott.

2.1. *Kompetencia és kompetencia térkép*

A kompetencia definíciójáról elmondható, hogy nincsen egységes álláspont, lehetetlen a különböző nézeteket összehangoló, egységes definíciót alkotni (Hoffmann, 1999; Delamare–Winterton, 2005). „A kiválóan teljesítő személyiségjellemzője, pontosabban az egyén olyan tulajdonsága, amely nélkülözhetetlen egy szerepben vagy munkakörben nyújtott hatékony teljesítményhez” (McClelland–Dailey, 1973). Boyatzis (1982, 23.p.) azt állította, hogy „a kompetenciák a személy alapvető, meghatározó jellemzői, okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő hatékony és/vagy kiváló teljesítménnyel”. Ezt kiegészítve Guion (1991), Klemp–Spencer (1982) és a Hay Group (1996) hozzáteszi, hogy a kompetenciák általában szituációkon keresztül nyilvánulnak meg és tartósan jelen vannak egy hosszabb időperiódusban. A menedzsment területen Boyatzis idézett definíciója a legelterjedtebb.

A magyar kutatók által megalkotott definíciók is hasonló tartalmúak. „A kompetencia a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, mely az egyén számára – egy konkrét szellemi és/vagy fizikai (szak)területen – lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását” (Henczi, 2007).

Kompetencia-térkép – egy-egy foglalkozás sikeres üzéséhez szükséges kompetenciákat írják le, vagyis azon kompetenciák összessége, amelyek egy adott munka hatékony elvégzéséhez szükségesek. A következőkben a két leginkább elterjedt kompetencia modellel foglalkozok, mivel ezek adják a kutatásaim alapját.

A Spencer–Spencer-féle kompetencialista lényege nem más, mint megismerni, melyek a sikeres menedzsment megkülönböztető sajátosságok, a készségek, motivációs elemek és szociális viselkedés terén. A tapasztalati úton megállapított tulajdonságok, jellemzők csak akkor kerültek be a kompetenciamodellbe, ha a teljesítménnyel való ok-okozati összefüggésüket ki tudták mutatni. Spencer–Spencer-féle (1993) munkaköri kompetencia-értékelés kompetenciaszótára 6 csoportba sorolja a különféle jellemzőket:

- teljesítmény, cselekvés;
- támogatás, segítség;
- befolyásolás;
- vezetői tevékenység;
- kognitív funkciók;
- személyes hatékonyság.

A kompetenciamodell a szervezetet, az egyént és a munkakört összekötő keretrendszer, mely a munkakörhöz köthető kompetencia-elvárások és az egyéni kompetenciakészlet egymásnak történő megfelelését szolgálja (Fogg, 1999). „A kompetenciamodell lényege, hogy megfelelés legyen a munkakör/szerep megkövetelte kompetenciák és az azt betöltő személy kompetenciái között” (Farkas et al., 2008, p. 425). A kompetenciamodelleket elsődlegesen a vezetői és kulcsmunkakörökre célszerű kialakítani (Mohácsi, 2004).

A Versengő Értékek Modell tapasztalati úton kidolgozott teoretikus modell, melyet Quinn és szerzőtársai dolgoztak ki több mint 25 évi kutatómunka és tesztelés után. A tapasztalati szemlélet azt jelenti, hogy szervezetelmélettel foglalkozó szakemberek és kutatók olyan kritériumainak és technikáinak rendszerezése révén fogalmazták, melyeket a szervezetek teljesítményének értékelésénél alkalmaztak (Quinn–Rorhbaugh, 1983). Megalkotásának célja nem más, mint hogy értelmezhető keretet nyerjenek a szervezetek eredményességének komplex vizsgálatához. A modellben a szervezeti eredményesség felfogásának alapját három értékdimenzió jelenti:

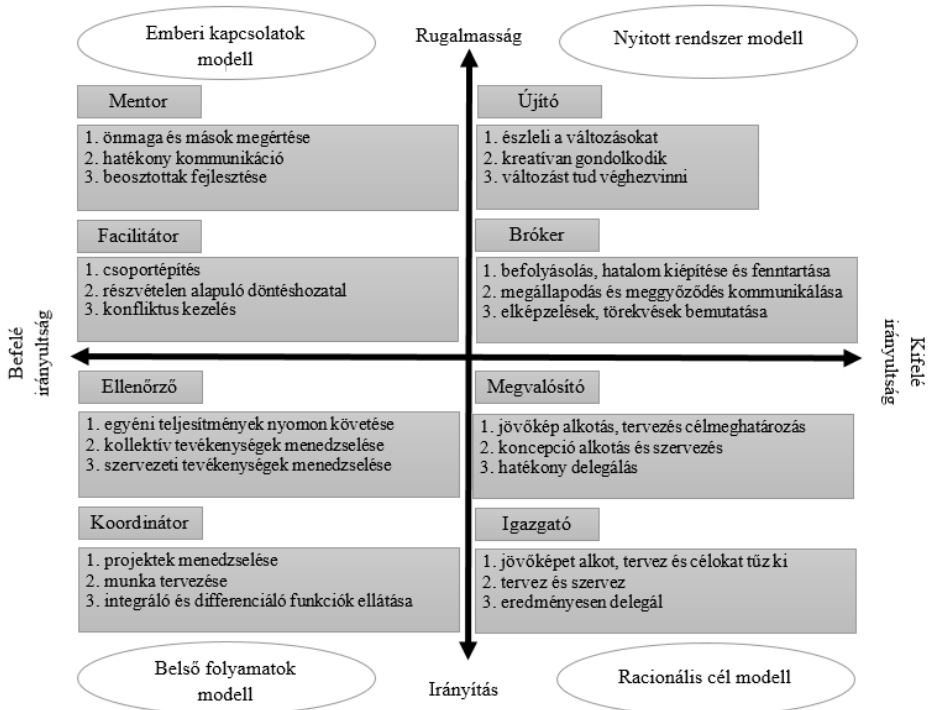
- strukturáltság rugalmasság;
- külső-belső orientáció;
- eszközök-eredmények.

A szervezet tükröz egyfajta ellenmondást, miközben azt állítja, hogy ezek az alapmodellek egymás mellett is létezhetnek, erre utal a versengő kifejezés. Quinn az alapmodellt a későbbiekben kollégáival más- és más dimenziókban, szinteken értelmezte. Quinn et al. (1996) a menedzseri tevékenységet átfogó modelljében arra a feltevésre épít, hogy a sikeres menedzsernek egymással ellentétes elvárásoknak kell megfelelnie. Modelljüket egy olyan koordináta-rendszerben rajzolták fel, amelynek két tengelyét két ellentétpár alkotja: rugalmasság-strukturáltság, illetve külső-belső orientáció. A két dimenzió által kijelölt koordináta-rendszerben a negyedek egy-egy menedzseri modellt jelenítenek meg, mindegyikhez két meghatározó szerep tartozik és ezek mindegyike 3-3 alapkompenciával jellemezhető (1. ábra).

Az emberi kapcsolatok modell a rugalmas működésre, és a belső kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt. Ezek azok, amelyek leginkább elősegítik az emberi erőforrás fejlődését. A menedzser e modellben facilitátor és mentor, építi a kohéziót, azaz táplálja és támogatja a közös erőfeszítéseket, szervezi a csoportmunkát és kezeli a személyközi konfliktusokat. Fő feladata a csoportépítés. Mentorként alapvető feladata az egyének fejlesztése, illetve ennek elősegítése. Jelentős a rugalmasság és cselekvőkészség szerepe a nyitott rendszer modellben is, ezekkel éri el a szervezet a célját, forrásokat szerez, külső támogatást élvez és növekedést ér el. A tagok a munkájukat szabadon szervezhetik, akár külső támogatással. Ezzel azonban együtt jár a bizonytalansággal, a kockázat- és felelősségvállalással. A menedzser innovátor és bróker, feladata a változások támogatása, és a szervezet alkalmazkodásának elősegítése. Nem utolsó sorban a szervezet külső elfogadtatásának segítése. A belső folyamatok modelljében az ellenőrzésnek és a stabilitásnak van meghatározó szere-

pe, eszköze a jól szervezett információs rendszer, valamint a kommunikáció. Világos feladat- meghatározást, szigorú szabályokat, ugyanakkor kiszámíthatóságot és biztonságot kínál. A menedzser, mint megfigyelő és nyomon követő vesz részt. A racionális cél modell eszközei a tervezés és a célok, a gazdaságos működés, a termelékenység. A szervezeti célok vezérlik az egyéni célokat. A menedzser irányít, és egyben termel is: világos elvárásokat fogalmaz meg, megvalósítóként feladatorientált.

1. ábra Versengő Értékek Menedzseri Modell
Figure1: Competing values framework



(Forrás: Quinn, 1992 alapján saját szerkesztés)

A Quinn-féle modellben természetesen csak azok a kompetenciák értelmezhetők, amelyek a szervezeti funkciókra, szerepekre vonatkoznak. A négy modell egyike sem jelenik meg kizárólagosan, azonban valamelyik domináns szerephez jut a szervezetben. Az alapmodellekben szereplő eredmények a szervezet működése szempontjából alapvető értékeknek tekinthetők. A négy modellben előforduló értékek több esetben ellentétekként egymást, máskor kiegészítik, erre utal a versengő értékek modell elnevezés. A négy alapmodell által alkotott rendszer tehát az alkotóelemek kiegyensúlyozott vonzására és taszítására épül.

A két kompetencia modell között hasonlóságokat lehet felfedezni, mindamellett Quinn és munkatársai által kidolgozott modell részletesebb. A Spencer-Spencer szerzőpáros által képzett 6 csoport beépíthető a Quinn féle modell valamely negyedébe. Véleményem szerint az utóbbi modell lehet kiinduló pontja egy nagyobb, átfogóbb kutatás megalapozásának.

2.2. Felsőoktatás átalakulása

A világ felsőoktatása – köztük a magyar felsőoktatási rendszer is – óriási változáson ment keresztül az elmúlt két évtizedben (Barakonyi, 2009; Hrubos, 2006). A hazai regionális tudomány is egyre inkább a felsőoktatás felé fordul, továbbá egy új tényező, a verseny is megjelent az egyetemek életében. A kínálati oldalon új intézmények jelennek meg (magán, egyházi, nonprofit, külföldi), a keresleti oldalon pedig szakmák, szakmacsoportok jönnek létre, illetve tűnnek el a „reflektorfényből” (Rechnitzer, 2010). A felsőoktatási intézmények egyre nagyobb szerepet vállalnak az általuk érintett városok és régiók fejlesztésében, ugyanakkor a városok és a régiók is igyekeznek a lehető legtöbbet megtenni a felsőoktatás gazdasági, társadalmi és kulturális fejlődéséért.

A kormány törekvéseit mi sem szemlélteti jobban, mint a 2014-ben napvilágot látott cikk a Fokozatváltás a felsőoktatásban címmel, melynek célkitűzése a gazdaságosabb működés, minőségi javulás. A kancellári rendszer bevezetésével közvetlenül is megjelent a fenntartó (közvetve a társadalom) érdekeit szem előtt tartó szervezet az intézmény irányításában, és világosan szétválasztja az akadémiai és gazdasági-stratégiai döntési kompetenciákat (Fokozatváltás a felsőoktatásban, 2014).

Maga a 2011. évi CCIV. törvény – a nemzeti felsőoktatásról már leírja a Kancellária rendszerrel szemben támasztott követelményeket és pontosan leírja a kancellár feladatkörét és hatáskörét. Többek között a kancellár „felel a felsőoktatási intézmény gazdasági, pénzügyi, kontrolling, belső ellenőrzési, számviteli, munkaügyi, jogi, igazgatási, informatikai tevékenységéért, az intézmény vagyongazdálkodásáért, ideértve a műszaki, létesítményhasznosítási, üzemeltetési, logisztikai, szolgáltatási, beszerzési és közbeszerzési ügyeket is, irányítja e területen a működést” (2011. évi CCIV. törvény 13/A.§ (2)a.).

A kormány törekvéseivel összhangban szeretném megvizsgálni, hogy milyen egyezések vagy különbségek vannak a kompetenciákban.

Az átalakítások, illetve a megjelent verseny indokolja a vezetési vizsgálatokat. Azaz a Felsőoktatási intézmények versenyképességét meghatározza a vezetés nem csak akadémiai, hanem gazdasági szinten is. Ehhez az elkülönüléshez hasonló modellt írtak le önkormányzatok esetében is (Matkó–Szücs, 2011).

A kormány által megfogalmazott elvárások mellett fontosnak tartom megvizsgálni, hogy a kancellári vezetéssel szemben a közvetlenül érintettek hogyan vélekednek. Azaz a fő célkitűzés az, hogy a kancellária vezetésével szembeni kompetencia elvárásokat az ott dolgozók körében felmérjem.

3. Vizsgálati modell

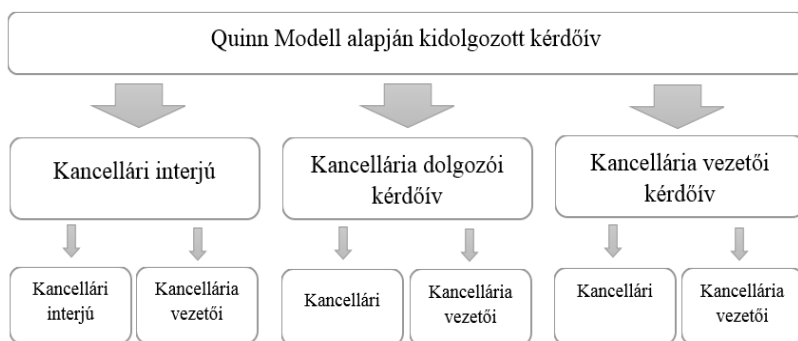
Az előző fejezetben leírtak alapján és a szakirodalmi áttekintést követően arra jutottam, hogy vizsgálataimat a következő modell alapján tervezem megvalósítani. A vizsgálatok alapjául a Quinn és szerzőtársai által kialakított modellt választottam, melynek oka, hogy összevetve az ismert, validált kompetenciamodelleket a jogszabályban megfogalmazott elvárásokkal ez állítható párhuzamba egyértelműen. Mivel a jogszabályban megfogalmazott feladatok (például munkaügyi, jogi, igazgatási feladatok) párhuzamba hozhatók a Versengő Értékek Menedzseri Modellben szereplő belső folyamatok modell ellenőrző és koordinátor szerepeivel.

A 2. ábrán a kutatási modellem felépítését szemléltetem. Céлом, hogy a kancellária rendszert több oldalról is megvizsgáljam. A többoldalú vizsgálat azért szükséges, hogy a

közvetlenül érintettek véleményét fel tudjam tární, illetve össze lehessen vetni a hasonlóságokat, esetleges eltéréseket a csoportok véleményében. Ezen eredmények alapján pedig kialakítani egy olyan kompetencia térképet, melyben meghatározom a mindenképpen elvárt/szükséges, fontosnak ítélt, de nem szükségszerű kompetenciákat. Ennek megfelelően a felmérések alapján meghatározásra kerül, hogy milyen elvárásokat fogalmaznak meg egy kancellárral szemben, illetve a kancelláriai vezetőkkel szemben. Ehhez a célkitűzéshez kétféle vizsgálati eszközt, illetve három vizsgálati csoportot határoztam meg.

Egyfelől a kancellárral személyes interjú készítése, mely során az elvárásait kérdezem meg a kancelláriai vezetőkkel szemben, illetve, hogy ő hogyan látja, milyen kompetenciák szükségesek a kancellári szerep betöltésére. A másik oldalról kérdőíves felmérést végzek a kancellárián dolgozókkal és a kancelláriai vezetőkkel is. A kérdőívben szereplő értékelendő szempontokat elsősorban a Quinn féle modell adja majd. A megkérdezettek minden esetben az elvárásaikat fogalmazzák meg mind a kancellárral, mind a kancelláriai vezetőkkel szemben. Fontos hangsúlyozni, hogy nem személyre, hanem munkakörre vonatkozóan, azaz nem elégedettséget kívánok mérni. Mivel a munkaör betöltéséhez szükséges kompetenciákat kutatom, így minden célcsoportot megkérdezek a kancellárral, és a kancellária vezetőkkel szembeni elvárásairól.

2. ábra: Kutatási modell
Figure 2: Research models



(Saját szerkesztés, 2016)

A fent bemutatott modell adná a kutatásaim fő irányvonalait. Ezek mellett azonban, szeretnék készíteni egy interjú a rektorral is, akitől elsősorban a kancellári pozíció betöltéséhez szükséges kompetenciákról kérdeznék. Ennek indoka, hogy alapvetően a tudományos és gazdasági szerepkörök külön váltak az egyetemek vezetésében, de nagyon szoros a kapcsolat, így egyértelmű elvárásokat támaszthat egy rektor is egy kancellárral szemben.

A kancellária dolgozói és az egyetemi rektor az elsődleges célcsoport. A megkérdezettek körét a területi és időbeli korlátok miatt mindenképp szűkíteni kellett. Természetesen fontos lenne megkérdezni az akadémiai szférát is a kancellárral és a kancelláriai vezetőkkel szemben támasztott elvárásokat illetően. Habár úgy vélem az akadémiai szinten lévők a gazdasági vezetést egy személyben a kancellárban látják, így a rendszer meggyökerezése, annak teljes átlátásáig az akadémiai körben végzett felmérés pusztán a kancellára terjedhet ki. A vizsgálataimat elsősorban Debreceni Egyetem esetében fogom folytatni, de cél lenne, hogy még két egyetem, a Nyíregyházi Egyetem és a Miskolci Egyetem is bevonásra kerüljön a vizsgálatba.

Összefoglalás

Jövőbeni kutatásaim fókuszában az egyetemek kancellári rendszerében vezető pozícióban lévő személyek kompetenciái állnak. Elsősorban arra keresem a választ, hogy a kancellár illetve egységeinek vezetői esetében milyen kompetenciák szükségesek, ahhoz hogy a kormány törekvéseinek megfelelően tudják ellátni a tevékenységüket. A kutatás indokoltágát az adja, hogy a kormány a törvényi szabályozással kialakította az állami felsőoktatás irányításának kancellári modelljét, melynek révén hatékonyabbá válik a fenntartó és az intézmények közötti együttműködés. Célkitűzése, hogy az akadémiai és gazdasági-stratégiai döntési kompetenciákat szétválassza. Ezáltal a felsőoktatásban elkülönül az akadémiai és a gazdasági vezetés.

Célom a gazdasági vezetés kompetenciáinak feltérképezése. A vizsgálatokhoz a már ismert és használt kompetencia modellek közül Quinn és társai által használt és publikált versengő értékek modellt választottam. Ennek oka, hogy megnézve az ismert kompetencia modelleket, ebben találhatóak meg a jogszabályban megfogalmazott elvárt vezetői tulajdonságok.

A tanulmányban ismertettem a kutatási alapmodellemet, mely három fő tengelyből áll. Dolgozókkal és kancelláriai vezetőkkel kérdőíves felmérés arra vonatkozóan, hogy mind a kancellárral, mind a vezető pozícióban lévőkkel szemben milyen elvárásokat fogalmaznak meg. Ezeket a felméréseket egészíteném ki egy interjúval, amit a kancellárral készítek.

Felhasznált irodalom

- Athey, R. Timothy–Orth, S. Michael (1999): Emerging competency methods for the future. *Humanresource Management*, 38 (3), pp. 215–226.
- Barakonyi Károly (2009): Egyetemi kormányzás Magyarországon. Kézirat, PTE KTK, Pécs.
- Boyatzis, E. Richard, (1982): *The Competent Manager: A modell for effective performance*. John Wiley & Sons, Boston.
- Brewster, Chris–Mayrhofer, Wolfgang–Morley, Michael (2004): *Human resource management in Europe*. Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Delamare, Le Deis Francoise–Winterton, Jonathan, (2005): What is Competence? *Human Resource Development International*. 8 (1), pp. 27–46.
- Dobi Lajos, Szűcs Edit, Takács Tímea, Matkó Andrea (2013): Vezetési stílusok és a szervezeti kultúra kapcsolatának azonosítása egy magyarországi zrt-nél = identifying the relationship between leadership and organisational culture in a hungarian private limited company *Debreceni Műszaki Közlemények* 12:(2) pp. 94–111.
- Dubois, A. David–Rothwell, J. William (2004): *Competency-Based Human Resource Management*. Palo-Alto, CA: Davies-Black.
- Farkas, Ferenc–Karoliny, Mártonné–László, Gyula–Poór, József, (2008): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest.
- Fogg, C. David, (1999): *Implementing your strategic plan: How to turn „intent” into effective action for sustainable change*. New York, American Management Association.
- Guion, M. Robert, (1991): *Personnel assessment, selection and placement*. Palo Alto, CA: Consulting Psychological Press.
- Harvey, Michael G.–Speier, Cheri–Novicevic, M. Milorad, (2000): An innovative global management staffing system: a competency-based perspective. *Human resource Management*, 39 (4), pp. 381–394.
- Hay Group (Perrin, Towers – Mercer, William. – American Compensation Association), (1996): *Raising the Bar: Using competencies to enhance employee performance*. Scottsdale, AZ: American Compension Assotiation.

- Hoffman, Terrence, (1999): The meanings of Competency. *Journal of European Industrial Training* (23) 6, pp. 274–275.
- Hrubos Ildikó (2006): A 21. század egyeteme – Egy új társadalmi szerződés felé. *Educatio*, 15. évf. 4. pp. 665–681.
- Klemp, O. George–Spencer, M. Lillian, (1982): *Job Competence Assessment*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Matkó Andrea Emese, Szűcs Edit (2011): Examination of leadership in the local authorities in the North Great Plain region *International Review Of Applied Sciences And Engineering* 2:(2) pp. 143–151.
- Mohácsi, Gabriella (1996): Kompetenciamodell nemzetközi környezetben. I-II. *Humánpolitikai Szemle* 11., pp. 3–11.; 12., pp. 3–15.
- McClelland, C. David– Dailey, Charles., (1973): *Improving officer selection for the foreign service*. McBear and Co., Boston.
- Quinn, E. Robert–Rohrbaugh, John, (1983): A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*. 29 (3), pp. 363–377.
- Quinn, E. Robert (1992): *Prism: Competing Values Associate Assessment*. John Wiley & Sons, New York.
- Quinn, E. Robert–Faerman, R. Sue–Thompson, P. Michael–McGrath, R. Michael–Clair, S. Lynda, (1996): *Becoming a Master Manager. A Competitive Framework*. John Wiley & Sons, New York.
- Rechnitzer János (2010): A felsőoktatás regionalitása, a régiók és a felsőoktatás. In: Töröcsik Mária–Kuráth Gabriella (szerk.): *Egyetemi marketing. Marketing a felsőoktatásban*. Pécsi Tudományegyetem. Pécs
- Spencer, M. Lyle–Spencer, M. Signe, (1993): *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons, New York.
- Fokozatváltás a felsőoktatásban (2014)
<http://www.kormany.hu/download/d/90/30000/fels%C5%91oktat%C3%A1si%20koncepti%C3%B3.pdf> (utolsó letöltés: 2015. 09. 25.)
2011. évi CCIV. törvény - a nemzeti felsőoktatásról
http://net.jogtar.hu/jr/gen/hjegy_doc.cgi?docid=A1100204.TV (utolsó letöltés: 2016. 05. 20.)