

VIII. Évfolyam 4. szám - 2013. december

**Szegedi Péter**

[szegedi.peter@uni-nke.hu](mailto:szegedi.peter@uni-nke.hu)

## **FEDEZD FEL, TANULD MEG, CSINÁLD, TANÍTSD! ÖRÖK KÖRFORGÁS**

### *Absztrakt*

*Jelen tanulmányban a szakirodalomban megfogalmazott elveket vetem össze a munkám során szerzett gyakorlati tapasztalataimmal. Igyekszem a hangsúlyt arra helyezni, hogy a szakirodalomban publikáltakat (kutatási eredményeket, alkalmazási példákat, teóriákat, módszereket) és ismereteimet felhasználva gondolatokat ébresszek oktatási és oktatásszervezési intézmények alkalmazkodási képességének és hatékonyságának növelése érdekében.*

*The presents study compares certain theoretical principles of management with hands-on experience I collected in action. It attempts to raise thoughts in the reader concerning the possible improvement of capacities and capabilities of educational institutions and their management to reach higher standards of effectiveness and efficiency.*

**Kulcsszavak:** *oktatás, oktatásszervezés, oktatásfejlesztés, katonai vezetés ~ education, education management, education development, military leadership*

„Az egyetem azokon a területeken, ahol – sajátos jellegénél fogva – eddig is egyedüli képzési hely volt (hadtudományok, rendészettudományok, nemzetbiztonság), korszerűsíti oktatási kutatási kínálatát, növeli nemzetközi elismertségét.

Ahhoz, hogy a fenti célok megvalósuljanak az oktatás-, kutatás-, szervezet-, infrastruktúra-, humán erőforrás és szolgáltatásfejlesztés területein kell előbbre lépniük.”<sup>1</sup>

Az elmúlt években megfogalmazott elvárásokat (Intézményfejlesztési terv 2010–2015, 70. oldal) teljesítve a tisztképzés alapvetően két egymást kiegészítő alrendszere épül jelenleg is a Nemzeti Közszerületi Egyetemen. Ez a két pillér a bolognai folyamathoz illeszkedő katonai felsőoktatás és a tiszti továbbképző tanfolyamok rendszere. A képzési és kimeneti követelményekben meghatározottaknak megfelelő képzések végrehajtása a Nemzeti Közszerületi Egyetem Hadtudományi és Honvédtisztképző Kar feladatai közé tartozik: „... a honvédelmi tárca elvárásainak megfelelően végzi a honvéd tiszttelöltek szakmai felkészítését, a Magyar Honvédség tiszti állományának át- és továbbképzését, ...”<sup>2</sup>. A szervezet típusát tekintve felsőoktatási intézmény, működését illetően funkcionált szervezet, ahol stratégiai vezetők döntenek operatív kérdésekben, illetve a stratégiai döntések a szervezeten kívülről érkeznek. [10, 11, 17]

Az egyetem Intézményfejlesztési tervében olyan, jövőre vonatkozó feladatok vannak, miszerint a tisztképzés egészüljön ki a „...katonai életpályához igazodó statikus tanfolyamokkal (harcászati, törzstiszti, hadműveleti, szakmai átképző, felsőfokú vezetői)...”<sup>3</sup> vagy „A Nemzeti Közszerületi Egyetem a következő négy évben folytatja az integráció kiteljesítését, megújítja oktatási és kutatási portfólióját, ehhez kialakítja és folyamatosan fejleszti szervezeti és vezetési struktúráját, ...”<sup>4</sup> A megvalósításukra való törekvés folyamatos feladatot ad a kar szervezeteiben dolgozók számára. A szükséges képességek kialakítása azonban egyre kevésbé a heterogén összetételű „képzőkön” és felkészültségükön áll vagy bukik.

Forráshiányos időszakban, mint amilyenben jelenleg élünk, a fejlesztési potenciál, a megfelelő ösztönzés, a korszerűsítés háttérbe szorulása jellemző. Az összes tudáselem, képesség és erőforrás birtoklását egyre kevesebb oktatási szervezet képes biztosítani saját részére. „Egyre jobban törekedni kell arra, hogy a dolgozók munkájuk során kielégíthessék önbecsülésükkel és a bennük rejlő lehetőségek kibontakoztatásával kapcsolatos magasabb rendű szükségleteiket. Olyan munkaszervezetet kell létrehozni, amely értelmes és ösztönző feladatokat jelöl ki, a munkával való belső elégedettséget és egyidejűleg megfelelő anyagi ellenszolgáltatást is tud nyújtani.”<sup>5</sup> Jellemző a külső tudás- és képességforrások bevonása a mindennapi tevékenységbe (a képességek csoportosítása és megosztása elv követése). Az egyetem és a kar is felismerve jelen helyzetét folyamatosan bővíti azon személyek számát, pl.: elismerve tevékenységüket címzetes oktatói fokozatok odaítélésével, akik képesek segíteni a célok teljesítését, a napi feladatok végrehajtását.

*Milyen gyakorlat lehet még alkalmas arra, hogy az adott helyzetet jobban kezelje?*

Az alkalmazkodásból eredő kényszert, a szervezetek fejlesztését is lehetővé tevő módszereket, az ezzel foglalkozó [4, 5] szakirodalom, alapvetően két megközelítési módra vezeti vissza: a strukturális tényezőkön alapuló, és a szervezetben dolgozó emberekre fókuszáló megközelítésre. A két irányzat a stratégiai vezetés rendszerében (vezetési filozófiájában) ötvöződött egymással. A szervezeti változás keretén belül létrejött a Katonai Át- és

<sup>1</sup> Intézményfejlesztési terv 2012-2015; <http://uni-nke.hu/downloads/egyetem/IFT.pdf>, letöltve:2013. 03. 01. 71. oldal.

<sup>2</sup> <http://hkh.uni-nke.hu/kuldetesnyilatkozat>, letöltve:2013. 10. 10.

<sup>3</sup> Intézményfejlesztési terv 2012-2015; <http://uni-nke.hu/downloads/egyetem/IFT.pdf>, letöltve:2013. 03. 01. 22. oldal.

<sup>4</sup> Intézményfejlesztési terv 2012-2015; <http://uni-nke.hu/downloads/egyetem/IFT.pdf>, letöltve:2013. 03. 01. 71. oldal.

<sup>5</sup> Klein Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2004. 401. oldal

Továbbképző Központ. A központ feladata, hogy szervezze a katonai életpályához igazodó statikus tanfolyami képzéseket. Így a *felsőfokú vezetőképző tanfolyam* is ennek a központnak a szervezésében valósult meg. [4, 5, 10, 15]

A felsőfokú vezetőképző tanfolyam (FVKT–22), mint pilot tanfolyam, egy kompetencia–alapú tervezés eredményeként összeállított képzési program szerint indult 2012. őszén. A tervezés (beleértve a folyamatos aktualizálást is) folyamán fontos módszertani szempont, hogy hogyan lehet minél inkább biztosítani a széleskörű tapasztalatok megszerzését a képzésen résztvevőknek: „*A továbbképzés célja: A katonai felső vezetői napi,– és rendkívüli jogrendbeli tevékenység végzése érdekében gyakorlatorientált, elsősorban az elméleti ismereteket alkalmazni képes tudással rendelkező felső vezetők képzése.*”<sup>6</sup>. A stratégiai szemlélet, értékrend és gondolkodás továbbfejlesztése, fókuszálva a tapasztalatok minél intenzívebb megszerzésére és a megszerzett ismeretek alkalmazásának gyakorlására. „*A szükségleteknek megfelelően változtatni kell azon, mit és hogyan tanulunk.*”<sup>7</sup>, illetve, hogy hogyan tanítunk. A „*Hogyan*” gyakorlása, amely olyan modellek alkalmazását, újak kialakítását jelenti, amelyek a lehetőségek keresését, kiaknázását és/vagy megteremtését segítő képességeket tökéletesít. Biztosítja a tudatosan megtervezett, és beállított különböző élethelyzetekben alkalmazható viselkedési minták céltudatos kiválasztásához, követéséhez, a helyzetek felismeréséhez szükséges viselkedés megismerését, gyakorlását. A képzés megvalósítása folyamán kell azokat az alkalmakat megtalálni, amelyek a résztvevők számára lehetővé teszik az életszerű tapasztalatok megszerzését és az egymástól való tanulást. [5, 10, 11, 13, 15]

A forráshiányos helyzet arra ösztönözte a vezérkari tanfolyam parancsnokot, hogy az együttműködések lehetőségét folyamatosan keresve oldja meg az előtte álló feladatokat. Rendkívül fontos volt, hogy a korlátozott erőforrásokat célirányosan és a lehető leghatékonyabb formában használja fel. A funkcionális szervezeti forma nem minden esetben volt képes megteremteni a valódi összhangot a program és a megvalósítása között. „*Az informális szervezetek jelentőségének, egyáltalán az emberi és csoport kapcsolatok fontosságának felismeréséből következően világossá vált, hogy nagyon sok problémát nem lehet a szervezet stabilnak tekintendő formális struktúráján keresztül megoldani.*”<sup>8</sup> Így a környezettel kialakított és folyamatosan tovább alakított formális és informális kapcsolatokat magába foglaló interaktív folyamat indult meg. Egy olyan fejlődés kezdődött el, amely tömören a *fedezd fel, tanuld meg, csináld, tanítsd* jelmonddal írható le. [1, 17]

Az elkészült és jóváhagyott képzési program<sup>9</sup> meghatározza a képzési célt, a tanulmányi területeket és tartalmi leírásukat, a fejlesztendő kompetenciákat és az értékelés rendszerét. A megvalósítás érdekében hangsúlyozott figyelmet fordítottunk az adott szakterület kiemelkedő ismeretével, nagy gyakorlati tapasztalattal rendelkező oktatók (akár több személy közös részvételével valósult meg az oktatási cél) megtalálására és felkérésére (a lehetőségek, időpontok, helyszínek stb. egyeztetésére). A lehető legjobb minőség biztosítása érdekében fontos volt az előadókkal, az általuk bemutatott témák egyeztetésén túl, az elvárások és a célok tisztázása, megértetése és elfogadtatása. A teljes program megismertetése általában többszöri egyeztetés, konzultáció útján valósult meg. A tananyag egymásra épülésének biztosítását nagyon megnehezítette, hogy a képzési dokumentumban meghatározottak teljesítése érdekében a képzésben több, mint 140 előadó osztotta meg (anyagi ellenszolgáltatás nélkül) ismereteit tapasztalatait, bepillantást engedve gondolkodásukba, megszerzett tudásukba, elősegítve a résztvevők készségeinek képességeinek gyarapítását. A nagy számú magasan képzett előadó

<sup>6</sup> Felsőfokú vezetőképző tanfolyam képzési program; nytsz.: 164-14/2012/HHK, 6. oldal.

<sup>7</sup> Klein Sándor: Vezetés– és szervezetszichológia, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2004. 407. oldal

<sup>8</sup> Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 99. oldal.

<sup>9</sup> Felsőfokú vezetőképző tanfolyam képzési program; nytsz.: 164-14/2012/HHK

bevonása a képzésbe elsősorban az előadások, tréningek, bemutatók megtartására és a tananyag megértését elősegítő prezentációk elkészítésére korlátozódott. A külső oktatók többségében gazdasági, társadalmi szervezetek felsővezetői szakértői, illetve a Magyar Honvédség, a Rendőrség és a Katasztrófavédelem felsővezetői és releváns ismeretekkel, gyakorlattal rendelkező vezetői, szakértői voltak.

Folyamatos és intenzív elfoglaltságot, alkalmazkodási kényszert jelentett a kivitelezés koordinálása, az együttműködők, segítők – többségében az egyetemtől független szervezetek munkatársai – munkájának összehangolása (felkérések előkészítése, órarendtervezés, áttervezés, oktatástechnikai ellátás, helyszínek biztosítása, utazások, a résztvevők mindennapi ellátása stb.). A kapcsolatok kiépítésben és működtetésében kezdetben a kezdeményezés és személyes kapcsolattartás kiemelkedően fontos volt, majd több tevékenységben a bizalom és a „félszavakból is megértjük egymást” jellegű feladatmegoldás vált napi rutinná. Ezeken a területeken meghatározó volt a közreműködő személyek pozitív viselkedése, a feladatokhoz való kimagaslóan jó hozzáállása és feladatmegoldó képessége. Mindezek ellenére több esetben is szerencsésnek bizonyult tartalék–megoldások, alternatív tervek készítése, párhuzamos programok, lehetőségek előkészítése, majd azok megvalósítása.

A képzés megvalósítását a feladatok sokszínűsége jellemezte. A végrehajtók tevékenysége közé tartozott a stratégiai és operatív döntések előkészítése, a mindennapi működést biztosító döntések meghozatalához szükséges informatív egyeztetések végrehajtása. A mindennapi szervezési feladatok (szervezés, informális egyeztetés, kiszolgálás stb.) mellett sok elfoglaltságot és többször analitikus munkát is jelentett a tervezett és a megvalósult oktatás hasznosságának megállapítása, a kivitelezés során szerzett tapasztalatok feldolgozása, értékelése, az aktualitások nyomon követése, azonnali beépítése – a képzési program nyújtotta lehetőségek kihasználásával – az oktatásba.

Az előzőekben ismertetett kooperatív magatartást első lépésként lehet értékelni egy olyan folyamatban, amely során kialakulhat egy oktatást szervező centrum, későbbiekben akár tudásközpont, vagy hálózat, amely működtetése, a megfelelő képességekkel felvértezett tanfolyamot végzett résztvevő kibocsájtásához és a megrendelő által közvetített elvárások maximális teljesítéséhez vezet. A hálózatos vagy kooperatív működéssel megvalósuló feladatmegoldás – feltételezi a helyzet kezeléséhez szükséges feladatorientált együttműködést, a valósidejű, vagy az elvárásokra minél gyorsabb reagálás képességét és az erőforrások azonnali, kellő mértékű összpontosítását – sikeressé válik, ha a priorizált rendelkezésre állás szükségességét minden résztvevő megéri és elfogadja. A segítő szervezetek egymásra hangoltan (igényeket, szükségleteket, elvárásokat tisztázva és teljesítve) – a feladattól függően – akár összekapcsolódva, a képzést támogatva végzik munkájukat. [3, 6, 7]

A belső feladat-, és problémamegoldó képességgel kapcsolatos folyamatok átalakuláson mentek és mennek keresztül az NKE-n. Az egyetem és a karok megrendelőik felé és egymás felé nyitottak törekedve a fokozott és jó minőségű feladatmegoldáshoz szükséges belső környezet kialakítására és külső környezet megértésére. A karok között kialakulóban lévő kölcsönös függőség és együttműködés, képes lehet arra, hogy megteremtse a teljes rendszer kiindulópontját, létrehozva a szükséges folyamatokat a szervezet további, alakításához, fejlesztéséhez. A megvalósítás során teret engedve az elképzelések megvalósításának, az egyértelmű felelősségi rendszer kialakításának és a munkatársak, kollégák motiválhatóságának, vagyis a teljesítményre ösztönző felelősségi–érdekeltségi rendszer kialakulásának. Létrehozva a lehetőséget az önálló, alternatív megoldásokra, azok kidolgozására, biztosítva a vezetés relatív önállóságát és függetlenségét, de megőrizve az „összegytemi” és megrendelői (Magyar Honvédség) irányítás és ellenőrzés egyértelműségét. [9, 10, 17]

A távolabbi, vagy akár a közeli jövőben egy ilyen a koordináció és a kooperáció intézményesített rendszerén alapulva működő hálózat pozitívan hathat a költségekre (megszüntetve a párhuzamosságokat, optimálisan felhasználva a rendelkezésre álló

erőforrásokat), az idő, mint befolyásoló tényező figyelembevételére, az információáramlásra, feldolgozottságra és felválthatja a kezdetben alkalmazott „csináld és tanuld meg” jellegű folyamatot. [10, 17]

A szakmai koncepcióra és a megvalósítás szervezeti feltételeire együttesen van szükség. „A szervezetek hatékonysága döntően azon múlik, hogy milyen a struktúrájuk, hogyan illeszkednek egymáshoz a működési folyamataik, milyen vezetési elveket és módszereket alkalmaznak, mennyire támogató jellegű a szervezet kultúrájuk.”<sup>10</sup> Egy, az együttműködések lehetőségét kereső, szabályzó, felügyelő szerepkör, vagy intézmény megoldhatja a napi szinkronizációs, kidolgozó és egyéb feladatokat. A szervezet formális felépítése, (a formális és normatív szabályozás, az alá- fölérendeltségi viszonyai, a kommunikációs csatornák, a hatáskörök és a munkamegosztás szabályozottsága, a tagok magatartási és egyéb jellemzői) az elkészített képzési program értelmezése, a képességek cseréjének és a viszonyának kialakítása, fenntartása, a szinkronizáció, az összehangoltság megteremtése (a formális szabályozási elveinek kimunkálása), a konstruktív konfliktuskezelés és megoldási mechanizmusok megléte, alkalmazása a szervezet működését és a képzés megvalósítását, a realizálás feltételeinek biztosítását is alapvetően meghatározza. [13, 14, 15, 17]

„... a különböző szervezeti és működési formák kiválasztásakor a kritériumok meghatározása az egyik legfontosabb vezetői feladat.”<sup>11</sup> A szervezeti struktúra objektív kialakításakor a résztvevők észrevételeit, szándékait és cselekvéseit is javasolt figyelembe venni, mert a végrehajtás során olyan cselekvési minták alakultak ki, amelyek a stabilis működést elősegítik. A szükségből elindított, kialakult munkafolyamatok és hatékony feladatmegoldást biztosító tevékenységek a standardizálás alapját adhatják, (munkaszervezés, pénzügyi és személyzeti tevékenységek, a minőségbiztosítás kialakítását és folyamatos fenntartása stb.). [4, 10, 13, 15, 16, 17, 18, 19]

Egy kiforrott szakmai program (akár több éves fejlesztő és aktualizáló folyamat eredménye) elkészítését és megvalósítását, a vele járó problémák kezelését azonban csak részben tudja megoldani a központi oktatásszervező szervezet. A tanulmányi területek, tantárgyak, ismeretkörök feletti illetékességeket — a szakmai felelősséget és a hozzá tartozó jogosultságokat — helyénvaló a megfelelő szakmai kompetenciákkal rendelkezőknek átadni. „A célok eléréséhez időben ütemezett tevékenységekre, és a megvalósításukért felelős személyekre van szükség.”<sup>12</sup> A program egy-egy részének kidolgozásához célszerű szakmai partnerek bekapcsolása, akik képesek konkrét feladatok projektszerű lebonyolítására, a közvetlen koordinációt a végrehajtásba bevont szervezetekkel szakmai referensre bízva. Természetesen az irányítás, együttműködés, ellenőrzés, a teljesítmény elfogadásának és értékelésének joga mindig a szervezet egyszemélyű vezetőjének a kezében marad. „Az egyes szervezeti egységek a munkamegosztásból rájuk háruló feladatokat természetesen csak akkor tudják ellátni, ha azoknak a vezetői megfelelő hatáskörrel rendelkeznek.”<sup>13</sup> A képzés megvalósítására létrehozott központi stáb vezetője, aki egy szakmai érdekérvényesítő erővel bíró (jog, és hatáskörrel felruházott, megfelelő kommunikációs csatornával rendelkező) ember, képes az intézményi vezetői hierarchiával (kihasználva az egyetemi lét keretei által biztosított lehetőségeket is) és az együttműködésbe bevont szervezetek vezetőivel, referenseivel partnerségi együttműködést kialakítani és fenntartani. [1, 2, 6, 14, 17, 18, 19]

---

<sup>10</sup> Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 23. oldal.

<sup>11</sup> Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 24. oldal.

<sup>12</sup> Szabó Mária: Stratégiai tervezés– stratégiai vezetés – projekttervezés a közoktatási intézményekben 2005. <http://www.ofi.hu/okoiskola/vezetokepzes/tovabbkepzesi-segedanyag-090515-2> letöltve: 2013. 03. 06.; 4. oldal.

<sup>13</sup> Dobák Miklós és munkatársai: Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997. 46. oldal.

„Az emberiség napjainkban 10 év alatt több új műszaki tudásra tesz szert, mint korábbi történetében összesen.” és az „... az egyetemen megszerzett ismeretek többsége már 10 évvel az egyetemi tanulmányok befejezése után elavul”<sup>14</sup> A tanfolyam parancsnok a garancia arra, hogy a folyamatosan értékelő és a helyzethez igazított külső és belső összefogottságot (koherenciát) biztosító vezetés megvalósul, folyamatosan aktualizálva, fejlesztve a képzést (pl.: új tudástartalmak megjelenítése, az újjak és régiek összekombinálása, összehangolása) és megvalósítva a képzési programban meghatározottakat melynek következményeként egyre nagyobb és kiterjedtebb és folyamatosan aktualizált (modern) szakmai tananyag áll rendelkezésre. „... a „leader” és a „manager” szervesen kiegészítik egymást. Ahogy mondani szokták: a „leader” jó dolgokat csinál, míg a menedzser jól csinálja a dolgokat.”<sup>15</sup> Nem utolsó sorban a parancsnok legyen a garancia arra is, hogy a kezdetekben reaktív feladatvégrehajtást a későbbiekben proaktívvá és innovatívvá fejleszti. A szerepek mindenki számára egyértelmű meghatározása, az együttműködésen alapuló feladatmegoldás, a független és pártatlan objektív kontroll, visszacsatolás megvalósulása mindenképp előre viheti a folyamatot.

## ÖSSZEGZÉS

Az előzőekben felvázoltak biztosíthatják, hogy egy olyan összetett megbízatás, mint a jövő *katonai felsővezetőinek képzése* megmaradhat egyetemi egységen belül, a feladat végrehajtását támogató szintű és mértékű szervezeti önállósággal. Egy összehangolt tevékenység révén sikeres és hatékony munkavégzés valósulhat meg. Az eredményes és kiteljesedett kivitelezés egy strukturálisan és funkcionálisan összehangolt, tudatosan felépített stratégiára épülő, szervezeten is megerősített, következetesen végig vitt folyamat eredménye lesz.

A Nemzeti Közszerződési Egyetem szervezeti kultúrája támogathatja az innovatív kompetencia–fejlesztő képzést, és egyben minimalizálja az ilyen jellegű oktatás veszélyét, hogy nagyon eltávolodhat a megrendelőtől, az új út keresése közben, ami természetesen türelmet és bizalmat egyaránt igényel. A célok megvalósulásának, a sikeresség kritériumának, mérhetőségének meghatározása biztosíthatja a végrehajtók és a leendő megrendelők számára is a tanfolyam értékelését, a létének megítélését.

## Felhasznált irodalom

- [1] HENRY MINTZBERG A menedzsment művészete, Aliena Kiadó Rajk László Szakkolégium, 2010.
- [2] GÁSPÁR TAMÁS Strategia Sapiens, Akademia Kiadó Zrt. Budapest, 2012.
- [3] HAKAN HAKANSON Határtalan hálózatok. Az üzleti kapcsolatok menedzsmentjének új szemlélete, Alinea Kiadó Rajk László Szakkolégium, 2010.
- [4] NEMES FERENC Vezetési ismeretek és módszerek, Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 2007.
- [5] BARLAI RÓBERT – CSAPÓ EDIT Szervezetfejlesztés és stratégiai vezetés. A módszer, <http://epa.oszk.hu/00100/00143/00022/barlai.html> letöltve: 2013. 03. 10.
- [6] GELEI ANDRÁS A szervezeti tanulás interpretatív megközelítése: A szervezetfejlesztés esete, Ph.D. értekezés, Budapest, 2002., [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/171/1/gelei\\_andras.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/171/1/gelei_andras.pdf) letöltve: 2013. 03. 11.

---

<sup>14</sup> Klein Sándor: Vezetés– és szervezetszociológia, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2004. 400. oldal

<sup>15</sup> Szabó Mária: Stratégiai tervezés– stratégiai vezetés – projekttervezés a közoktatási intézményekben 2005. <http://www.ofi.hu/okoiskola/vezetokepzes/tovabbkepzesi-segedanyag-090515-2> letöltve: 2013. 03. 06.; 4. oldal.

- [7] DR. TÓTH ANTAL A szervezetek stratégiai vezetésének hatékonyabbá tétele a tudományos igényű controlling alkalmazásával doktori (Ph.D) értekezés, Gödöllő, 2007, [http://www.szie.hu/file/tti/archivum/toth\\_a\\_phd.pdf](http://www.szie.hu/file/tti/archivum/toth_a_phd.pdf) letöltve: 2013. 03. 06.
- [8] SZABÓ MÁRIA Stratégiai tervezés– stratégiai vezetés – projekttervezés a közoktatási intézményekben 2005. <http://www.ofi.hu/okoiskola/vezetokepzes/tovabbkepzesi-segedanyag-090515-2> letöltve: 2013. 03. 06.
- [9] SZERKESZTETTE: DRÓTOS GYÖRGY – KOVÁTS GERGELY Felsőoktatás-menedzsment, Aula, 2009. <http://mek.oszk.hu/09200/09232>, letöltve: 2013. 03. 29.
- [10] INTÉZMÉNYFEJLESZTÉSI TERV 2012-2015; <http://uni-nke.hu/downloads/egyetem/IFT.pdf>, letöltve:2013. 03. 01.
- [11] KÜLDETÉSNYILATKOZAT, <http://hhk.uni-nke.hu/kuldetesnyilatkozat>; letöltve: 2013. 10. 10.
- [12] FELSŐFOKÚ VEZETŐKÉPZŐ TANFOLYAM KÉPZÉSI PROGRAM; nytsz.: 164-14/2012/HHK
- [13] KLEIN BALÁZS–KLEIN SÁNDOR A szervezet lelke, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2012.
- [14] BAKACSI GYULA Szervezeti magatartás és vezetés, második kiadás, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1998.
- [15] KLEIN SÁNDOR Vezetés– és szervezetpszichológia, Edge 2000 Kiadó, Budapest, 2004.
- [16] MAROSÁN GYÖRGY Stratégiai menedzsment, Calibra Kiadó, Budapest,
- [17] DOBÁK MIKLÓS ÉS MUNKATÁRSAI Szervezeti formák és vezetés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1997.
- [18] ALFRED KIESER Szervezetelméletek, Aula Kiadó Kft., Budapest, 1995.
- [19] BARACSI ÁGNES – HAGYMÁSY KATALIN – MÁRTON SÁRA Nevelési gyakorlat változó iskolai szintereken, [http://www.nyf.hu/pkk/sites/www.nyf.hu.pkk/files/tanarkepzo\\_anyagok/tanari\\_mesterkepzes/osszef\\_szakm\\_gyak/05a\\_az\\_iskola\\_mint\\_szervezet.pdf](http://www.nyf.hu/pkk/sites/www.nyf.hu.pkk/files/tanarkepzo_anyagok/tanari_mesterkepzes/osszef_szakm_gyak/05a_az_iskola_mint_szervezet.pdf), letöltve: 2013. 10. 17.