



<http://jates.org>

Alkalmazott Műszaki és Pedagógiai tudományos folyóirat

szak- és mérnökképzési, műszaki és környezeti aspektusok

ISSN 2560-5429

9. évfolyam, 2. szám

doi: [10.24368/jates.v9i2.112](https://doi.org/10.24368/jates.v9i2.112)

<http://doi.org/10.24368/jates.v9i2.112>



Regulatory compliance in educational institutions

Petra Benedek^a

^a *Budapest University of Technology and Economics, 1111 Budapest, 2 Magyar tudósok körútja, Hungary,
benedek@mvt.bme.hu*

Abstract

Over the last 15 years, the management of the risk of non-compliance has become a particularly important issue in financial life. The aim of the research was to identify similar problems in public education. One of the hypotheses of the research was that the compliance of directors and employees with the rules of their work is significantly influenced by their knowledge of the rules. In January and February of 2019, 242 heads of public education institutions completed an online questionnaire on compliance with rules, which was processed using statistical tools. Compliance with legal requirements can be identified as an independent management task with many difficulties. In this analysis, two current problems have been identified in terms of compliance and responsible management: labor shortages and a rapidly changing legal environment in which heads of public education institutions need support even at the level of interpretation of legislation.

Keywords: compliance, regulatory compliance, education

Szabálykövetés az oktatási intézményekben

Benedek Petra^a

^a *Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, 1111 Budapest, Magyar tudósok körútja 2.,
benedek@mvt.bme.hu*

Absztrakt

A compliance menedzsment, mint a nem-megfelelőség kockázatának kezelése az elmúlt 15 évben elsősorban a pénzügyi életben rendkívül fontos témává vált. A kutatás célja a közoktatásban megjelenő hasonló problémák feltérképezése volt. A kutatás egyik hipotézise az volt, hogy a vezetők és munkavállalók szabálykövetési hajlandóságát jelentős mértékben befolyásolja, hogy milyen mértékig vannak tisztában a munkájukra vonatkozó szabályozásokkal. 2019-ben két hónap alatt 242 közoktatási intézményvezető töltötte ki a szabálykövetésre vonatkozó online kérdőívet, melynek feldolgozása statisztikai eszközök segítségével történt. A jogi követelményeknek való megfelelés önálló vezetési feladatként azonosítható, mely számos nehézséget rejt magában. A kutatás során két aktuális problémát sikerült azonosítani a szabálykövető, felelősségteljes intézményvezetés tekintetében: a munkaerőhiányt és a gyorsan változó jogi környezetet, melyben már a jogszabályok értelmezése szintjén támogatásra szorulnak a közoktatási vezetők.

Kulcsszavak: compliance; szabálykövetés, közoktatás

1. Bevezetés

Az elmúlt 20-25 évben a felelős vállalatirányítás kérdése bekerült a szakmai és a közéleti diskurzusba. Az új évezredben egyre szélesebb szakmai körökben alkalmazott compliance kifejezés, mely röviden a szabályoknak való megfelelést jelenti, a szakmai érdeklődés homlokterébe került. A minőségmenedzsment elméletekben impliciten megjelenik a compliance úgy, hogy a társadalmi elvárásoknak és szakmai szabványoknak, előírásoknak való megfelelés a minőség egyik összetevője (Kövesi, Topár, 2006). A compliance fogalom lényege egy olyan társadalmi és gazdasági értelmezés, megközelítés, melynek újdonsága, hogy kockázatként értékeli a nem-megfelelőséget. Ez a kockázat elsősorban két tényezőből áll, melyek a nem megfelelések szankciói és a reputációs kockázat.

„A szakszerűség, a hatékonyság és a törvényesség három egymástól el nem választható követelmény, amely összefügg a közoktatás egész rendszerének működésével, a fenntartói feladatszerkezettel, illetőleg az intézmények által nyújtott szolgáltatásokkal. Erre a hármas egységre épül a közoktatás minőségpolitikája, a minőségirányítás.” (Szüdi, 2008) A közoktatás keretei között meghatározó szereppel bíró vezetők körében folytatott kérdőíves felmérés a compliance szemlélet létét, megjelenését és az ehhez kapcsolódó igényeket kísérelte meg feltárni. A hazai köznevelési és oktatási rendszer vezetőinek közel 3%-át sikerült megszólítani és a szabálykövetési, közvetett compliance szemléletével kapcsolatos véleményéről megkérdezni. Az első részben a kutatási módszertan olvasható, ezt követi az eredmények elemzése. Az így kapott kép részben árnyalja, részben orientálja azt a folyamatot, mely a compliance fogalom hazai megjelenésére jellemző. Mindezen eredményekből levonható következtetések, további kutatási tervek és az összegzés zárja az írást.

2. Kutatási módszertan

A kérdőív számos tudományterületen széles körben alkalmazott eszköze az adatgyűjtésnek. Jelen kérdőív előzményének tekinthető az 1997-ben végzett nemzetközi összehasonlító vizsgálat, Az iskola szervezeti jellemzőinek feltárása címmel, mely számos kérdést tartalmazott a szabálykövetésre vonatkozóan (Baráth, 1998). A strukturált kérdőív első verzióját több kutató véleményezte, majd három intézményvezetőnek adtuk át egyéni tesztelés céljából. Részletes visszajelzéseiket beépítve alakult ki a kérdőív végső formája 2019. januárjában.

A 27 kérdésből álló kérdőív összesen 4 típusú kérdésből állt: 11db kérdésnél 5 fokú Likert-skála, 8db nyitott kérdés (hosszúságban korlátozás nélküli válaszlehetőséggel), 5db igen-nem kérdés és 4db multiple choice típusú kérdés, melyeknél pontosan egy válasz volt megadható. A Likert skálás kérdéseket széleskörűen használják kérdőíves kutatásokban, lehetőségei és korlátai ismertek (Zerényi, 2016). A módszer sajátossága, hogy különböző állításokat két szélsőséges végpont között kialakított skálán lehet értékelni, ezt a skálát általában 1-5-ig vagy 1-7-ig terjedő pontszámokkal látják el. A compliance jelenség újszerűsége miatt a kevésbé differenciált 5 fokozatú skálára esett a választás, az iskolai osztályozási skála mintájára. Az ötfokú minősítő skála két végén az „egyáltalán nem” és a „teljes mértékben” kifejezések álltak. Az egyik végpont abszolút ellenkezést, míg a másik abszolút egyetértést, azonosulást testesít meg, amelyek között a válaszadó elhelyezheti véleményét az adott állítással kapcsolatban. A kivételt jelentő 8. kérdésnél (Milyen mértékű felelőssége van az intézményvezetőnek a törvényi megfelelés tekintetében?) a skála két végén a „semmilyen” és a „teljes” értékek jelentek meg.

A 27 kérdésből 14 kitöltése volt kötelező. Demográfiai adatokra nem kérdeztünk rá, mivel feltételeztük, hogy ezek nem okoznak lényeges eltérést a válaszokban. Az általános gyakorlatnak megfelelően egyszerű kérdésekkel kezdődött a kérdőív (pl.: Ön intézményvezető?). A kérdőív összeállításánál cél volt a kérdések egyértelmű és egyszerű megfogalmazása, az azonos témájú kérdések egymásutánisága, és az elfogultság maximális elkerülése.

A kérdőívvel megszólított minta nagysága mintegy 1100 fő volt, akik a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem közoktatási vezető szakirányú továbbképzésének egykori, illetve jelenlegi hallgatóiként feltételezhetően jelentős számban vezetői munkakörben, a közoktatási intézmények vezetőiként tevékenykednek. A válaszadási hajlandóság közel 32% volt, s a kérdőívet kitöltők között a tényleges intézményvezetők száma 249 fő volt. A 351 kitöltés tisztítása során kivettük azokat a válaszokat, ahol a 2. kérdésre, miszerint „Ön intézményvezető?” „nem” választ adott a kitöltő. További 7 intézményvezetői választ kivettünk, mivel az ellenőrző céllal készült 4. kérdést üresen hagyták a válaszadók. Végül az elemzéshez használt tisztított minta elemszáma 242 lett. Magyarországon a KSH adatai szerint a 2017/18-as tanévben 10580 közoktatási intézmény működött (4579 óvoda, 3585 általános iskola, 2416 középfokú oktatási intézmény) (KSH, 2018). Tehát a KSH 2017/18 tanévre vonatkozó adatai alapján a minta 2,28%-os reprezentációval bír.

A kérdőív megbízhatóságának vizsgálatához a gyakran használt Cronbach alfa megbízhatósági mutatót használtuk, mely a skála belső konzisztenciáját fejezi ki. A szokásos ajánlás értéke ($0,7 < \alpha < 0,9$) (Streiner, 2003).

A Likert skála típusú válaszok nagy részét oszlopdiagrammal ábrázoltuk, ahol a vízszintes tengelyre a válaszban megjelölt 1-5 értékek kerültek, az y tengelyre pedig a gyakoriságok. Az eloszlások alakját a normális eloszláshoz viszonyítjuk, a haranggörbéhez képest megjelenő jobb vagy baloldali aszimmetria fontos mérőszáma a Pearson-féle mutatószám. Kapcsolatelemzés során azt vizsgáltuk, hogy van-e összefüggés, hogy egy egyén két kérdésre adott válaszai milyen értékeket vesznek fel. Pearson-féle Khi négyzet (χ^2) próbával megállapítható, hogy két változó között van-e kapcsolat (pl.: az intézménytípus és a vezető tapasztalat között), azaz egyes kategóriában várható gyakoriságok eltérnek-e a véletlen szintjétől. A cellánként minimum 5-ös elemszám egy gyakorlati korlát, ezért az elemzés során számos esetben az alacsony elemszámmal rendelkező kategóriákat összevontuk.

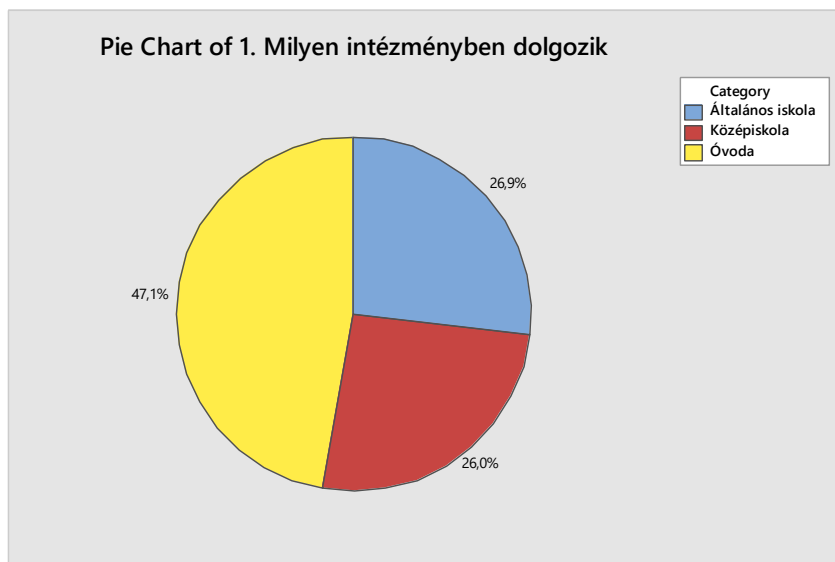
Két változó függetlenségének vizsgálata során a nullhipotézis az, hogy a két vizsgált minőségi ismérv független egymástól. A függetlenség vizsgálatában amennyiben a $P \leq 0,05$, ez általában indokolja azon nullhipotézis elutasítását, miszerint a változók függetlenek.

A Cramér V két változó közötti összefüggés mértéke, amely 0 és +1 közötti értéket vehet fel. A 0 azt jelenti, hogy a két változó független egymástól, az 1 pedig, hogy tökéletesen determinisztikus a kapcsolat. A változók számától ($k=2$, $k=3$ vagy $k=4$) függően Cohen (1988) alapján gyenge, közepes vagy erős összefüggésről beszélhetünk.

1-5-ig tartó Likert-skálás mérések esetén, kettőnél több csoport középértékének összehasonlítására használható a Kruskal-Wallis próba, mely egy nemparametrikus statisztikai eljárás. Különböző elemszámú mintákon is használható, nem feltétele a minták normál eloszlása. A szignifikáns Kruskal-Wallis-próba azt mutatja meg, hogy van-e különbség egyes összehasonlított csoportokhoz tartozó eredmények mediánjai közt.

3. A kérdőív elemzése

A kérdőív *első kérdése* arra vonatkozott, hogy milyen típusú intézményben dolgozik a kitöltő. A válaszok eloszlása az 1. ábrán látható.



1. ábra: A kitöltők megoszlása intézménytípus szerint

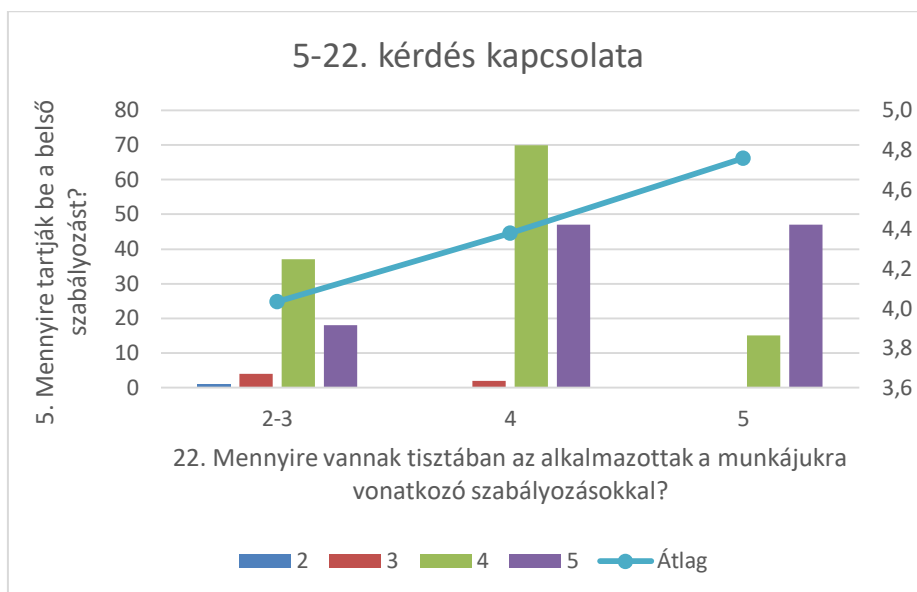
Feltételeztük, hogy az intézmény méretéből fakadóan van különbség abban, ahogyan a szabályozottság kérdéséhez a vezetők hozzáállnak vagy ahogyan a gyakorlatban ez megvalósul. Vizsgálatunk ilyenformán arra irányult, hogy mely kérdésekben látható, hogy az óvoda, mely jellemzően kisebb intézmény, válaszai szignifikánsan különböznek az iskoláktól. A későbbiekben részletezzük, hogy három kérdés (20, 22 és 23) esetén nem függetlenek a válaszok az intézménytípustól.

A kérdőív második kérdése (2. Ön intézményvezető?) egy igen/nem kérdés volt, mely alapján azonosítottuk az intézményvezetőket (70,9%). A kérdőív harmadik kérdése a tapasztalatra kérdezett rá. A vizsgált mintában az intézményvezetők 58,7%-a több, mint 5 éve vezető. Megvizsgáltuk, hogy a tapasztalat és az intézménytípus egymástól független változók-e.

A Pearson-féle Khí-négyzet próbát elvégezve a $P=0,735$, ami azt mutatja, hogy nincs szignifikáns kapcsolat a tapasztalat és az intézménytípus között. Ezt a 20. kérdés elemzése is megerősítette, ahogyan a későbbiekben olvasható. Valójában az intézményvezetőként eltöltött évek száma, röviden a tapasztalat, Kruskal-Wallis teszttel megvizsgálva, a további Likert-skálás kérdések esetén sem volt hatással a válaszokra.

Az 5. kérdés arra vonatkozott, hogy milyen mértékben követik a szervezetek a belső szabályozás szempontjából legfontosabb dokumentumokat, az intézményvezetők szerint. A válaszok döntő többsége (97,1%) a semleges válasz fölött volt. A szabálykövetés gyakorlatára vonatkozó kérdés szoros kapcsolatban áll a 22. kérdéssel (Mennyire vannak tisztában az alkalmazottak a munkájukra vonatkozó szabályozásokkal?). Mindkét kérdés esetében

elmondható, hogy 1-es („egyáltalán nem”) választ senki sem adott. A 2. ábrán látható, hogy az átlag emelkedő trendet mutat. A további statisztikai elemzés során a kevés elemet tartalmazó kategóriákat összevontuk.

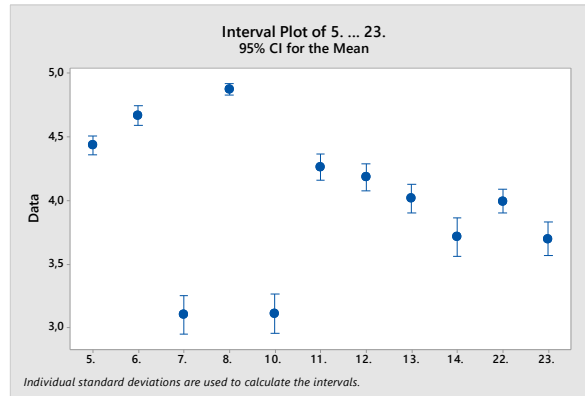


2. ábra: Az 5. és a 22. kérdés kapcsolata

A Pearson-féle Ké-nyezet próbát elvégezve a P értéke nulla, jelen esetben $k=2$ és a Cramer-együttható értéke 0,355, ami esetben közepesen erős kapcsolatra utal. Az elemzés eredménye szerint minél inkább tisztában vannak az alkalmazottak a munkájukra vonatkozó szabályozásokkal, annál inkább betartják ezeket. Következésképpen mind a szemléletformáló, mind a specifikus szabályozásokhoz kapcsolódó oktatás releváns lehet a szabálykövető magatartás előmozdítása érdekében.

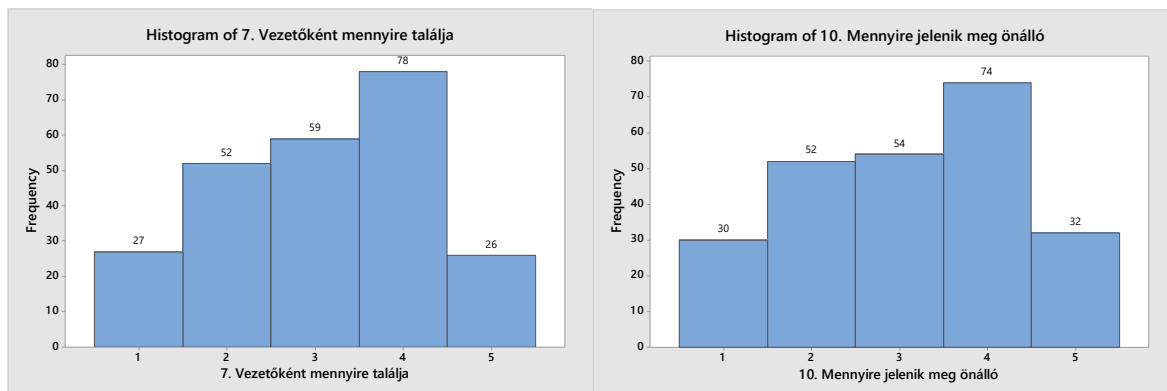
Önállóan vizsgálva is érdekes a 6. kérdésre adott válasz (Mennyire fontos elv az átláthatóság az intézmény vezetése számára? Az átláthatóság elve itt azt jelenti, hogy az intézmény rendelkezik a feladatellátás részletes belső rendjét és módját meghatározó belső szabályzatokkal és biztosított ezek összhangja). A válaszok döntő többsége (96,7%) a semleges válasz fölött van, tehát egyértelműen fontosnak ítélik az intézményvezetők.

A 3. ábrán a Likert skálával feltett kérdések átlagai láthatók 95%-os konfidencia intervallummal. Elsőre ránézésre látszik, hogy a 7. és a 10. kérdés átlaga alacsonyabb a többinél, és a szórás is viszonylag nagy. Ezek a kérdések a belső és a külső megfelelés nehézségét próbálták felmérni.



3. ábra: A kérdések átlagai 95%-os konfidencia intervallummal

Megbízhatósági elemzésünk szerint a Cronbach's $\alpha = 0,4895$ az összes skálás kérdés tekintetében. Azonban a 7., 10., és 14. kérdések nélkül ez az érték már a 0,7-es referenciaszintet eléri. A 7. kérdés arra kérdezett rá, hogy mennyire találják nehéznek a vezetők - az általánosságban fontosnak ítélt - átláthatóság megvalósítását. Ezzel szemben a 10. kérdés a külső szabályozásokat is magában foglalja (Mennyire jelenik meg önálló problémaként az intézmény vezetése során a jogi kötelezettségek betartása?) (4. ábra). A 14. kérdés úgy tűnik nehezen volt értelmezhető a bonyolult megfogalmazás miatt. Mindezek miatt e kérdéseket a kérdőív tervezett következő felvétele során másként, esetleg több részre bontva szükséges megfogalmazni.

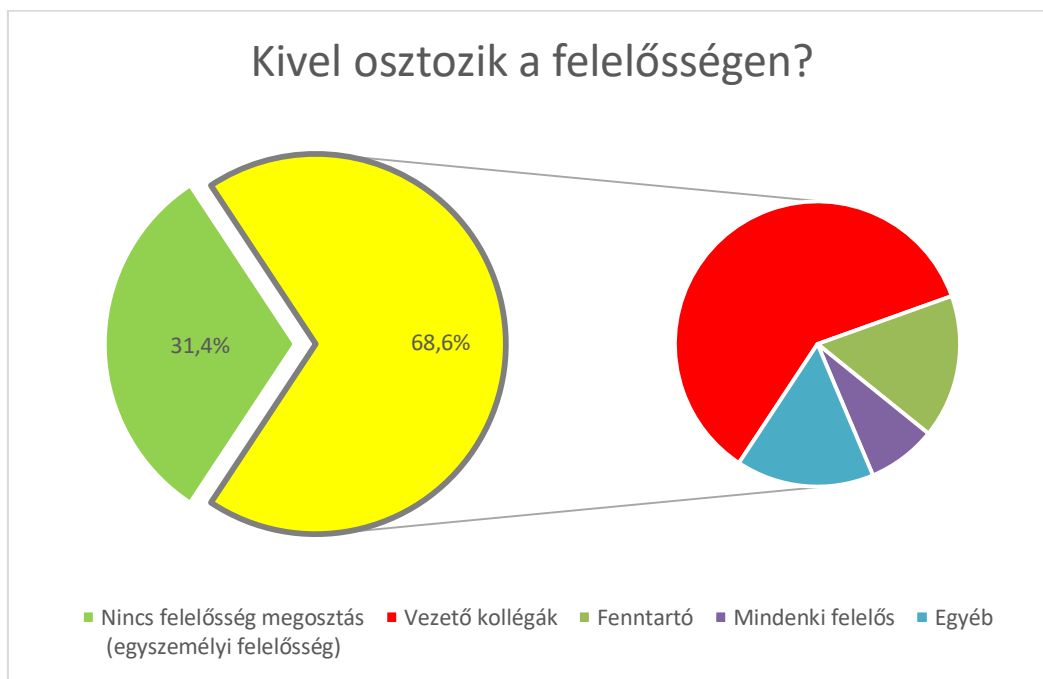


4. ábra (a) a 7. kérdésre adott válaszok (b) a 10. kérdésre adott válaszok eloszlása

A 7. és a 10. kérdés kapcsolatát vizsgálva szintén összevontuk a kategóriákat. A chí-négyzet próbánál a P értéke nulla, jelen esetben $k=4$ és a Cramer-együttható értéke 0,2355, ami erős kapcsolatra utal. A kapcsolat jobb megértése érdekében létrehozott, az eloszlást leíró mátrixban legtöbbször (45 válasz, 18,6%) mindkét kérdésre a semlegesnél kisebb választ adtak, ami azt jelzi, hogy nem jelent nehézséget, problémát sem az átláthatóság a gyakorlatban, sem a külső szabályozás betartása. Szintén a vártnál nagyobb számban adtak mindkét kérdésre 4-es választ,

amit viszonylagos nehézségként értelmezhetünk. További kutatásra lesz szükség ennek a kapcsolatnak a megbízható feltérképezéséhez és pontosabb megértéséhez.

A kérdőív 8. és 9. kérdése az intézményvezetői felelősség kérdését célozta meg. A „Milyen mértékű felelőssége van az intézményvezetőnek a törvényi megfelelés tekintetében?” kérdésre összesen 3 esetben választottak semleges, 3-as értéket, 1 és 2 nem volt. Az átlag 4,87.



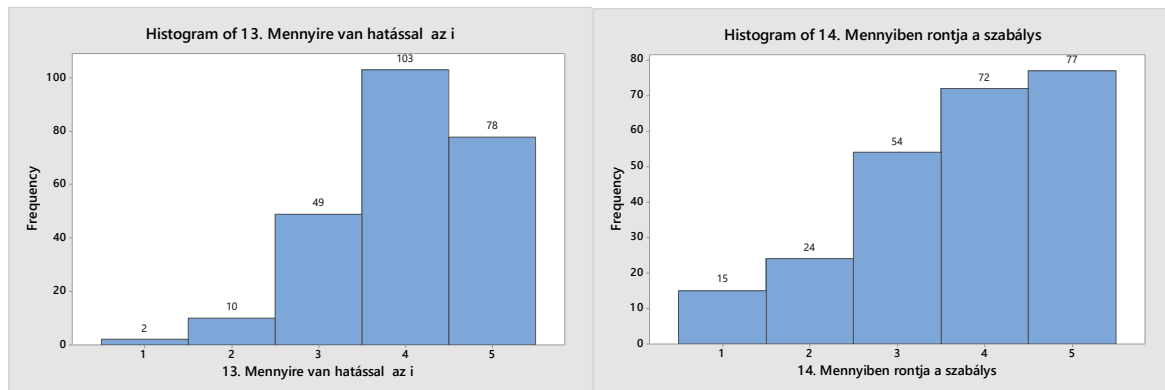
5. ábra: Az intézményvezetői felelősség megosztása (8. és 9. kérdés)

A következő, 9. kérdésnél (Kivel osztozik ebben a felelősségben az intézményvezető?) a válaszok több csoportra oszthatók.

- Az egyik tipikus válasz több megfogalmazásban: „senkivel”, „egyszemélyi felelős”, „nem osztozik”, „a felelősség az enyém”. A választ üresen hagyók is ebbe a csoportba kerültek (10 válasz). Ez a csoport 76 választ tartalmaz, ami a teljes minta 31,4%-a. Koherens módon ennek a csoportnak a tagjai a skálán a teljes felelősséget (5) jelölték meg. Ez alól egyetlen kivétel van, aki 4-es értékhez a „senki” választ adta meg.
- A legtöbb választ az a csoport tartalmazza, melyben a többi vezető van megjelölve, mint olyan személyek, akikkel osztozik az intézményvezető a felelősségben (41,3%). A tipikus megfogalmazások: helyettesek, vezetőtársak, igazgatóhelyettes.
- A válaszadók 27 esetben emelték ki a fenntartó felelősségét (11,1%).
- 13 válaszadó fogalmazta meg, hogy a felelősség mindenkié, például: „minden alkalmazott felelős”, „minden dolgozó”, „minden kolléga” (5,4%).
- Az utolsó csoport, mely az „egyéb” nevet viseli, olyan válaszokat tartalmaz, melyek az előbbi csoportokba nem besorolhatók (10,7%). Részben azért, mert több fenti

lehetőséget is leír a válasz, részben olyan elemek is megjelennek, amelyek más válaszban nem, pl.: társulási tanács, jegyző. Compliance szempontból érdekes módon, az egyik válaszadó, aki 3-as felelősséget adott meg, az ellenőrzésre jogosult szervek felelősségét jelölte meg válaszában.

A válaszadók 74,7% mind a 11. (Mennyire van tisztában Ön azzal, hogy az intézményre vonatkozó szabályokat milyen mértékig ellenőrzik a hatóságok?), mind a 12. (Mennyire van tisztában Ön az intézményre vonatkozó szabályok megszegésének következményeivel?) kérdésekre 4-5 értékű választ adott, ami azt jelenti, hogy a válaszadók többsége elég jól ismeri, érti azt a jogi környezetet, amelyben az intézmény működik. Mindössze hárman adtak mindkét kérdésre 1-2 értékű válaszokat.



6. ábra (a) a 13. kérdésre adott válaszok (b) a 14. kérdésre adott válaszok eloszlása

A következő két kérdés a szabályszerű működés kikényszeríthetőségét vizsgálta (6. ábra). Míg a 13. (Mennyire van hatással az intézményre vonatkozó szabályok betartására az ellenőrzés, betartatás szigorúsága?) kérdés az ellenőrzés, a kikényszerítés hatására kérdez rá, addig a 14. ezzel ellentétesen, az ellenőrzés hiányának vagy elégtelenségének hatását próbálta feltárni (Mennyiben rontja a szabályszerű működést, ha egy szabályozás megszegésének következményei elrejtethők a hatóságok elől?). A statisztikai elemzéshez az alacsony elemszámú értékeket összevontuk.

A chí-négyzet próba P értéke nulla, jelen esetben $k=3$ és a Cramer-együttható értéke 0,287, ami közepesen erős kapcsolatra utal. Az eloszlásokat leíró mátrixból több következtetést tudunk levonni:

- A teljes minta 16%-át teszik ki azok, akik mindkét kérdésre 5-ös ("teljes mértékben") választ adtak. Ez a csoport népesebb, mint indokolt lenne, elsősorban az ellenőrzött szabályokat tartja be és ott, ahol elégtelen az ellenőrzés nagymértékben romlik a

szabálykövetés. Egyszerűen fogalmazva, esetükben a szabálykövetés az ellenőrzéstől, a betartatástól, a kikényszerítéstől függ.

- A megkérdezettek 7,44%-át teszik ki azok, akik mindkét kérdésre alacsony értékű (1-3, 1-2) választ adtak. Ez a csoport úgy jellemezhető, hogy szabálykövetési hajlandósága független az külső ellenőrzéstől. Érdekes módon ők kb. kétszer annyian vannak, mint statisztikailag várható lenne, ezért érdekes lenne ezt a kérdést tovább vizsgálni.
- Az adatokból az olvasható ki, hogy fenti két többlet részben a 13/4-14/1-2 kombinációnál megjelenő alacsony elemszámból (6) táplálkozott. Tehát a véletlenszerű eloszláshoz képest jóval kevesebben vannak azok, akikre nagy hatással van az ellenőrzés szigorúsága, de nem rontja működésüket az ellenőrzés hiánya vagy hiányosságai.

A 15. kérdésnél (Ki és milyen gyakran vizsgálja, értékeli az intézményen belül, hogy milyen mértékig felel meg az intézmény a belső szabályozásoknak?) a leginkább jellemző válaszok: fenntartó, intézményvezető, belső ellenőrzési csoport, belső önértékelési csoport, igazgatóhelyettes. Néhány válasz arra utal, hogy a belső megfelelés ellenőrzése elsősorban a dokumentumok aktualizálását jelenti, nem a gyakorlat és a leírt szabályozás kapcsolata a vizsgálat tárgya.

A 16. kérdésre (Milyen környezeti vagy jogszabályi, szabályozási változások jelentenek nehézséget az Ön intézménye számára az elmúlt egy évben?) adott 149 érdemi válasz igen szerteágazó. A visszatérő témák:

- adatvédelem, GDPR (39 válaszban)
- gyorsan változó jogszabályi környezet, a változások követése (23 válaszban)
- Honvédelmi Intézkedési Terv (HIT) létrehozása (11 válaszban)
- továbbá: szakképzési törvény, köznevelési törvény változásai, nyugdíjas pedagógusok, túlzott adminisztráció, szabályzatkészítési és felülvizsgálati feladatok, stb.

Az aktuális nehézségeket néhány idézettel szeretnénk érzékeltetni, melyek megerősítik azt a feltételezést, hogy érdemes vizsgálni a jogi megfelelés problematikáját az oktatásban.

- „A hatályos jogszabályi keretek közt nem lehet betölteni az óvodapedagógus álláshelyeket, a vidéki 1 csoportos óvodák személyi ellátottsága kritikus, fenntartásuk elviselhetetlen teher (finanszírozás), az adatvédelem irreálisan sok kötelem, a szabályzók elkészítésére nincs forrás semmilyen értelemben (hozzaértés, szolgáltatás igénybe vétele), a hatóságok ellenőrzései nyomán keletkező intézkedési tervek túl sok forrást emésztenek

fel (Katasztrófavédelem, NÉBIH, ÁNTSZ, stb.), az eszköz-és felszerelésjegyzék előírásaira nincs forrás (hiányzó tornaszobák problémája). A legfontosabb probléma a szabályzók folyamatos változása.”

- „Inkább a követhetetlenül gyors változások, egymással való összefüggések figyelemmel kísérése nehéz, valamint a visszajelzés hiánya arról, hogy jól csináljuk-e a feladatainkat.”
- „Nincs kiemelhető jogszabály ebből a szempontból, a folyamatos változás mérhetetlen energiákat fogyaszt el.”
- „A problémát abban látom, hogy a túl sok megkötés a mindennapi megoldásokat nehezíti. A szabályzásnak egységesnek kellene lennie, az állandó változások követése igen nehéz feladat, hiszen a vezető nem csak szabályoz és betartat.”

A 18. kérdésre (Milyen gyakran történik külső értékelés, ellenőrzés az intézményükben?) a válaszok nagy többsége az évente-2 évente lehetőségekre esett (84,3%). A következő kérdésnél az is kiderült, hogy az intézmények 76,4%-a előre bejelentett ellenőrzésen mérettetett meg. Nem elhanyagolható a 23,6%, akiknél váratlan ellenőrzés történt az elmúlt 2 évben.

A 19. kérdés azt vizsgálta, hogy a szabályszerű működést milyen szervezetek, partnerek támogatják. A legnépszerűbb válasz a fenntartó és az Oktatási Hivatal, ezek mellett számtalan állami szervezet (pl.: Magyar Államkincstár, Családsegítő Szolgálat, Nevelési Tanácsadó) és civil szervezet (pl.: Magyar Waldorf Szövetség, Katolikus Pedagógiai Intézet) jelenik meg a válaszokban.

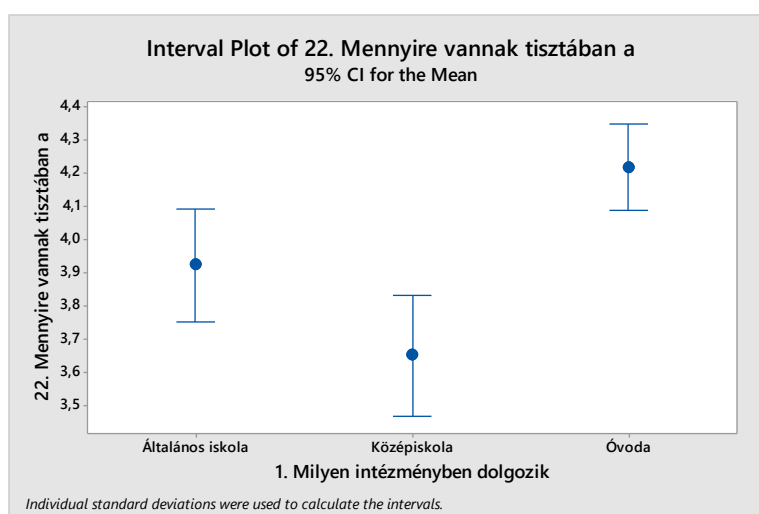
A 20. kérdés (Van lehetősége javaslatot tenni a külső szabályozások módosítására?) a jogalkotó felé történő visszacsatolásra kérdez rá. Mindössze az intézményvezetők 26%-a gondolta úgy, hogy van lehetősége ilyen javaslatot tenni. A kérdésre adott válasz függ az intézménytípustól, a P értéke nulla, jelen esetben $k=2$ és a Cramer együttható 0,242, ami gyenge kapcsolatra utal. Azt találtuk, hogy az igenek aránya az összes válaszhoz képest az óvodák esetében a legkisebb (14,9%), az általános iskolák esetében 33,8%, míg a középiskoláknál 38,1%. Felmerül a kérdés, hogy vajon ugyanazok a kommunikációs csatornák rendelkezésre állnak-e az óvodavezetők számára, mint a többi intézmény esetében, illetve milyen okai lehetnek annak, hogy e csatornákat nem ismerik fel az óvodavezetők.

A 20-as kérdés esetében megvizsgáltuk azt is, hogy a tapasztalatnak (3. kérdés) van-e hatása annak megítélésére, hogy tud-e visszacsatolást adni az intézményvezető a jogalkotónak. Azt találtuk, hogy nincs ilyen összefüggés, tehát a csatornákhöz való hozzáférésben semmiféle különbség nincs az új és a tapasztalt intézményvezetők között. Ez egyben azt is megerősítette, hogy az intézménytípus és a tapasztalat független változók az adott mintában.

A 21. kérdésben igyekeztünk feltárni, hogy melyek azok a csatornák, szakmai szervezetek, melyek lehetővé teszik a visszacsatolást. A válaszokban visszatérő elemek: fenntartó, tankerület, Nemzeti Pedagógus Kar, Oktatási Hivatal, Magyar Gyógypedagógusok Egyesülete, Magyar Waldorf Szövetség, stb. Néhány válaszadó a témát érintő nehézségeket fogalmazta meg:

- „Sajnos, azért "nem" a válaszom, mert úgy érzem "nem hallják", amit mondunk...”
- „Eddig még nem sikerült olyan szervezetet találni, ahol komolyan vették volna a javaslatainkat.”

A 22. kérdés (Mennyire vannak tisztában az alkalmazottak a munkájukra vonatkozó szabályozásokkal?) a vezetői szintről elmozdulva a munkavállalók szabálykövetését vizsgálja. A válaszadók 74,8%-a semlegesnél nagyobb értéket (4-5) adott meg. A Kruskal-Wallis teszt és a 7. ábra alapján az intézménytípus szerint eltérően ítélik meg ezt a kérdést a válaszadók. Az óvodák 4,22-es átlaga lényegesen jobbnak tekinthető, mint az iskolák átlagai.



7. ábra: a 22. kérdésre adott válaszok intézménytípusonként

A következő, 23. kérdésben egy konkrét és kötelező oktatáson megszerzett tudás visszamérésének hitelességére kérdeztünk rá (Mennyire korrekt, hiteles az alkalmazottak kötelező oktatásokon (pl.: tűzvédelmi, munkavédelmi, stb.) szerzett tudásának mérése, értékelése?). A Kruskal-Wallis teszt alapján az intézménytípus szerint eltérően ítélik meg ezt a kérdést is a válaszadók. Az óvodák 3,88-as átlaga lényegesen jobbnak tekinthető, mint az iskolák átlagai.

Feltételeztük, hogy a 22-23. kérdések között valamilyen kapcsolat van. Feltételeztük, hogy a tudás korrekt mérése hatással van arra, hogy ez a tudás hogyan épül be a munkavégzésbe. A statisztikai elemzés során a kevés elemet tartalmazó kategóriákat összevontuk. A P értéke nulla,

jelen esetben $k=3$ és a Cramer-együttható értéke 0,337, ami közepesen erős kapcsolatra utal. Első következtetésünk, hogy a véletlenszerű eloszláshoz képest sokan nagyon hasonlóan válaszoltak: 29-en (5/5) és 16-an (1-3/1-2) hasonló választ adtak. Üres az a kategória, hogy a munkatársak teljesen tisztában vannak a szabályokkal, de egyáltalán nem hiteles az oktatások mérése, ami valójában egy logikus eredmény. A 23. kérdésre adott semleges válasznál is nagy az eltérés a várt értékhez képest (22/5-23/3, 7 válasz). Szintén kevesen vannak azok, kik a 22-es kérdésre 1-2 ellenben a 23-asra 5-ös választ adtak. Összességében azt mondhatjuk, hogy polarizáltak a vélemények, a két kérdésre hasonló válaszokat adtak a megkérdezett intézményvezetők.

A 24. kérdés arra vonatkozott, hogy a munkaszerződések milyen arányban tartalmazzák a jogsértő esetek (pl.: visszaélés) bejelentésének kötelezettségét. A 226 válasz 45,1%-a arra a lehetőségre esett, hogy a munkaszerződések kevesebb, mint 50 %-a tartalmazza ezt a kötelezettséget. Egy viszonylag egyszerű eszköze lehet a szabálykövetés kikényszerítésének, ha a munkaszerződés ilyen kiegészítést is tartalmaz.

A következő, 25. kérdés névtelen bejelentő csatorna meglétére kérdezett rá. Az intézmények kb. negyedénél található ilyen. Ezen a területen szintén egy fejlődési lehetőséget definiálhatunk.

A 26. kérdés arra vonatkozott, hogy milyen következményei vannak a törvénysértő esetek elhallgatásának. A korábbiakhoz hasonlóan a válaszokat (163 db) igyekeztünk csoportokba sorolni:

- a felelősségrevonás, a figyelmeztetés, a szabályzatok mentén történő vizsgálat és eljárás alkotja a legnagyobb csoportot (37,4%)
- a válaszok egyik része arra vonatkozott, hogy ilyen még nem fordult elő: “nem volt ilyen”, “nem volt rá példa” (35%)
- kisebb csoportot alkotnak azok a válaszok, melyeket röviden úgy fogalmazhatunk meg, hogy “attól függ”. (8,6%)
- szintén 14 intézményvezető (8,6%) írta azt, hogy semmilyen következménye nincs az elhallgatásnak, például “nincs valódi következménye”, “sajnos nem jár következményekkel”
- végül a fenti kategóriákba nem sorolható válaszok alkotják az “egyéb” csoportot (10,4%). Például: “Akár az állásomba is kerülhet.”, “Hosszútávon rontja az intézmény belső kohézióját.”, “Romlik a szervezet szabálykövetése”

Az utolsó (27.) nyitott kérdéssel szeretnénk volna lehetőséget adni, hogy az intézményvezetők önállóan megfogalmazhassák a témához kapcsolódó aktuális problémáikat. (A felelőségteljes vezetés, a szabályos működés tekintetében mi aktuálisan a legnagyobb nehézség, probléma az Ön számára?)

Bár a válaszokat (179 db) itt is csoportokba soroltuk, sok az átfedés. Egyértelműen azonosítható két nagy probléma. Az egyik az erőforrások hiánya. Ez elsősorban emberi erőforrás: pedagógushiány, munkaerőhiány (13,4%). Másfelől időhiányként (3,9%) fogalmazódik meg, ami valójában egy másik megközelítése annak a helyzetnek, hogy túl sok az egy vezetőre vagy alkalmazottra eső feladat, pl.: „nincs helyettesem, időhiány”, „a megszorodott feladatokat nem tudjuk már kire kiosztani/leosztani”. A tanári túlterheltség ismert jelenség, rontja az együttműködést, a hatékonyságot (Tóth-Pjeczka et al., 2018). Az emberi tényezőhöz képest lényegesen kevesebb esetben jelenik meg a válaszokban az anyagi, pénzbeli erőforrások hiánya (2,8%).

A másik nagy probléma (43%) a változások-értelmezés-adminisztráció-megfelelés együtteseként írható le. Láthatóan a folyamatosan változó jogszabályi környezet nagy terhet jelent a vezetők számára. A jogszabályok nyomon követése, ezek értelmezése, a dokumentumok naprakészségének biztosítása, új szabályzatok készítése és összességében a törvényi előírásoknak való megfelelés egyértelműen problémaként azonosítható. Néhány találó megfogalmazás jól érzékelteti a vezetők nehézségeit:

- „A folyamatosan, gyorsan változó jogszabályok megismerése, alkalmazása, betartatása, annak való megfelelés.”
- „A rengeteg dokumentáció jogszabályoknak történő naprakész megfeleltetése.”
- „Az egyik legnagyobb nehézség számomra, hogy elvárják, hogy mindenhez értsek és olyan ismeretekkel rendelkezek, ami távol áll a közoktatástól (pl: honvédelmi ismereteim tudatában készítem el a Honvédelmi Intézkedési Tervet). A másik, a pedagógiai, szakmai ellenőrzések (önértékelés) túl sok dokumentációja.”
- „Nagyon sok adminisztrációs feladat nehezíti a munkánkat, ezt az időt inkább a gyermekek nevelésére lehetne fordítani. Sajnos azonban a papíralapú dokumentáció kerül ellenőrzésre.”
- „Nincs egy egységes szervezet, mely országosan és egyértelműen segítené a vitás helyzetek kezelését, irányt mutatna konkrétan. A törvények, rendeletek folyamatos változása, értelmezése sokszor okoz gondot.”
- „Rengeteg aktuális jogszabály létezik. Mindegyik naprakész követése sok időt vesz igénybe. Időhiánnyal küzdenek az intézmények. Sokszor a törvényi megfelelés elveszi az időt a szakmai munkától. Véleményem szerint az egyes jogszabályok együttes alkalmazása esetén több jogszabályi hézag is előfordul.”

Az egyéb válaszok között vannak egészen konkrét problémák: e-KRÉTA rendszer, nemdohányzók védelme, SNI-s gyermekek szakszerű ellátásának biztosítása, stb. Továbbá

általános problémák is, ezek közül a fenntartóval való kapcsolat és az önállóság, hatáskör kérdése olyan, melyet többen említenek. Néhány idézet jól érzékelteti, milyen nehézségekkel küzdenek a közoktatásban az intézményvezetők:

- „A szabálykövetés néha akadálya a mindennapi valóságnak a rugalmasság, az ésszerűség, az intézményi elkötelezettség szempontjait figyelembe véve. Szerintem több jogkört és bizalmat kellene adni helyi szinten az intézmény vezetőknek, a centralizálás sok esetben hátráltatja a rugalmas működést!”
- „A tankerület folyamatosan tájékoztat az aktuális változásokról, teendőkről, mely tudást önképzéssel is bővítem. Mégis: jó lenne az iskolában, a közelünkben tudni azokat a szakembereket, akik régen is segítették az intézmények munkáját: gazdaságis, munkaügyi stb. Nem mindenért a tankerületbe - időt, benzint nem kímélve - járni.”
- „Az egyedüli felelősség kötelező felvállalása olyan esetekben is, amire nincsen ráhatásom. Mindez párosul a fenntartó felől egy nagy fokú bizalmatlansággal.”
- „Az iskolai autonómia teljes hiánya.”
- „önálló gazdálkodás hiánya, munkaügyi kérdésekben teljes tehetetlenség (alkalmatlan dolgozó "eltávolítása" gyakorlatilag lehetetlen)”
- „Nem lehet egy jogászt alkalmazni.”
- „Felelősség az igazgatóé, a végső döntés pedig a tankerületé, amely akár egészen más döntést is hozhat és hoz is az esetek többségében!”
- „Négy csoportos óvoda vagyunk és nyolcan vagyunk óvónők. Ez azt jelenti, hogy időm jelentős részét a csoportomban töltöm (ha hiányzik a kollégám, ez napi 8,5 óra vagy több) a vezetésből adódó írásbeli feladatokat sokszor otthon végzem éjszaka vagy a hét végén. Nehéz helyzet, mert szeretném mind a két területet legjobb tudásom szerint ellátni. Gyakran érzem úgy, hogy tökéletesebb, hatékonyabb munkát tudnék vezetőként végezni, ha független vezető volnék.”

4. Eredmények

A statisztikai elemzés alapján a kérdőív megbízható, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem közoktatási vezető szakirányú továbbképzésének jelenlegi és végzett hallgatói közül kikerült kitöltők megértették és hasonlóképpen értelmezték a kérdéseket, összhang van a válaszaik között. Az intézménytípus és az intézményvezetői tapasztalat volt két fontos változó, melyek független változók voltak az 242 elemű tisztított mintában. A kérdőívből levonható következtetések:

- A szabálykövetés gyakorlatát vizsgálva azt találtuk, hogy minél inkább tisztában vannak az alkalmazottak a munkájukra vonatkozó szabályozásokkal, annál inkább betartják ezeket (5. és 22. kérdés kapcsolata alapján). Következésképpen mind a szemléletformáló, mind a specifikus szabályozásokhoz kapcsolódó oktatás releváns lehet a szabálykövető magatartás előmozdítása érdekében.
- Az átláthatóságot egyértelműen fontosnak ítélik az intézményvezetők (6. kérdés). A válaszadók többsége elég jól ismeri, érti azt a jogi környezetet, amelyben az intézmény működik (11-12. kérdések alapján)
- Megkérdeztük, hogy milyen szabályozási változások jelentenek nehézséget az elmúlt évben az intézmények számára (16. kérdés). A kapott válaszok (GDPR, adatvédelem, HIT, gyorsan változó jogszabályi környezet, stb.) megerősítik azt a feltételezést, hogy érdemes vizsgálni a jogi megfelelés problematikáját az oktatásban. Feltételezésünk szerint a más iparágakban létrejött jó gyakorlatok módosításokkal átemelhetők és hasznosíthatók lennének ebben a szektorban is.
- Az intézmények kb. 45%-ánál a munkaszerződések kevesebb, mint 50 %-a tartalmazza a jogsértő esetek bejelentésének kötelezettséget (24. kérdés). A polgári és büntetőjogi felelősség természetesen nem megkerülhető, de egy viszonylag egyszerű eszköze a szabálykövetés kikényszerítésének, ha a munkaszerződés ilyen kiegészítést is tartalmaz. A probléma jól definiálható és viszonylag triviális a megoldás.
- Az intézmények kb. negyedénél található névtelen bejelentő csatorna. Ezen a területen szintén egy fejlődési lehetőséget definiálhatunk.
- Az óvodák alkalmazottai nagyobb mértékben vannak tisztában a munkájukra vonatkozó szabályozásokkal, mint az iskolák alkalmazottai (22. kérdés). Egy konkrét és kötelező oktatáson megszerzett tudás visszamérésének hitelességére kérdeztünk rá, ebben a kérdésben (23.) is az óvodák átlaga meghaladta az iskolákét.
- Rákérdeztünk, hogy mennyire jelent nehézséget, problémát az átláthatóság a gyakorlatban, valamint a külső szabályozás betartása (7. és 10. kérdés). Statisztikailag van kapcsolat az érzékelt nehézségek között, további kutatásra van a szükség ennek pontosabb megértéséhez.
- Vizsgáltuk az ellenőrzések szigorúságának vagy éppen elégtelenségének hatását a szabálykövetésre. Azonosítottunk olyan csoportot, akiknél a szabálykövetés az ellenőrzéstől, a betartatástól, a kikényszerítéstől függ. Ezt a kérdést is érdemes lenne mélységében tovább vizsgálni.

- Mindössze az intézményvezetők 26%-a gondolta úgy, hogy van lehetősége a jogszabályok módosítására vonatkozó javaslatot tenni. Ez az arány összességében alacsony és nem független az intézmény típusától. Felmerült a kérdés, hogy vajon ugyanazok a kommunikációs csatornák rendelkezésre állnak-e az óvodavezetők számára, mint a többi intézmény esetében, illetve milyen okai lehetnek annak, hogy e csatornákat kisebb arányban ismerik, használják az óvodavezetők.
- Az utolsó (27.) nyitott kérdés segítségével egyértelműen azonosítható két nagy probléma, mely a szabályos működésre hatással van. Az egyik az erőforrások hiánya: pedagógushiány, munkaerőhiány, időhiány. A másik nagy probléma a folyamatosan változó jogszabályi környezet, melyben a közoktatási kompetenciákkal rendelkező vezetők támogatásra szorulnak, már a jogszabály-értelmezés szintjén. A dokumentációs és adminisztratív elvárásoknak való megfelelés szintén önálló problémaként jelenik meg. „Tudáshiányt érzékelnek. A problémát érzékelik, a tanulási feladatot e téren értik, ám annak forrását nem látják, hogy ehhez a támogatás hol van, szervezeti támogatásra utalás nincs. Úgy tűnik – mint oly sok más területen – a pedagógus egyedül van, az ő felelőssége a megoldás, az ő hibája a sikertelenség.” - írja a pedagógusi reflexióról Szivák és Verderber (2016), mely gondolat a jogi megfelelés esetében is helytálló megközelítés.

5. Összegzés, kitekintés

A compliance menedzsment, röviden a belső és külső szabályoknak megfelelő működés tekintetében interdiszciplináris kutatásra van szükség (Benedek, 2014). A közgazdasági szemlélet mellett ugyanis olyan hatások és elméletek is szerepet játszhatnak e komplex téma vizsgálatában, melyek a szervezeti kultúra fejlődésével, a szervezeti magatartás racionális és irracionális elemeivel, valamint a szabályozás jogi koncepcionális kérdéseivel foglalkoznak. Hagyományosan az iskola “tekintélyelvű, formalizált, jól szabályozott intézmény, gyakori ellenőrzéssel, jól körülírt szerepekkel” (Serfőző, 2005), ezért alkalmas ez a terület a szabálykövetés vizsgálatára. A hagyományos, befelé irányuló megközelítést az elmúlt 20 évben rengeteg kihívás érte (pl.: szabad iskolaválasztás), így a rugalmasság az eredményes működés egy kulcsfontosságú tényezőjévé vált. „Minden iskola számára elkerülhetetlen, hogy szembesüljön a körülötte zajló társadalmi-gazdasági változásokkal és az ezekből következő új feladataival.” (Rapos, 2012). Tény, hogy a folyamatosan változó jogszabályi környezet markánsan jelen van a közoktatást működését meghatározó tényezők között, ami folyamatos

alkalmazkodásra és fejlesztésre kényszeríti az intézményeket. Ebben az alkalmazkodásban jelentős szereppel rendelkeznek azok az intézményvezetők, akik a helyi intézmények életében, működésük minőségének és szabályszerűségének kialakításában kulcsszerepet töltenek be.

A kérdőív következő felvétele során érdekes lenne megvizsgálni, hogy a felelős vállalatirányítás vagy a közoktatásnál maradván a felelős intézményvezetés hogyan hat vissza a jogalkotóra. A szabályszerű működésre való törekvés számos kérdést, nehézséget hozhat a felszínre, aminek következtében a szabályok követésén vagy megszegésén túl más alternatívák is (pl.: visszajelző rendszer) megfogalmazhatók. A kérdőív egyik eredményeként további kutatást igénylő kérdéseket sikerült azonosítani. A compliance menedzsment és az oktatás kapcsolatában megfogalmazható kutatási kérdések és hipotézisek:

1. Kutatási kérdés: Milyen összetevői vannak a megfelelés biztosításnak? Mi a vezetők szerepe a compliance gyakorlati megvalósulása során? A hazai vezetői kultúrában az utóbbi másfél évtized alatt hogyan formálódott és vált professzionális tevékenységgé a compliance menedzsment?
 - a. Hipotézis: A compliance menedzsment azonosított összetevői számos szektorban (pl.: pénzügyi szolgáltatások, oktatás) általánosan hasznosíthatók. A compliance szemlélet, a szabálykövetési hajlandóság a szervezeti kultúra része, és erre nagy befolyással bír a vezetők elkötelezettsége.
2. Kutatási kérdés: Mennyire és milyen tartalmi struktúrákban van jelen a compliance fogalom, szemlélet és attitűd a hazai felsőfokú képzésben?
 - a. Hipotézis: Az intézmények mintatantervei, valamint a compliance témaköréhez kapcsolódó tantárgyak tartalma csak részben tartalmaz a compliance ismeretekkel kapcsolatos fogalmakat és a képzést meghatározó dokumentumrendszer elemei nem mutatnak stabil mintázatot.
3. Kutatási kérdés: Mennyire vannak tisztában a szervezetek vezetői a munkájukra vonatkozó szabályozásokkal, s azok betartására mennyire tudatosan törekednek? Milyen hatással van a működésre a folyamatosan változó szabályozási környezet?
 - a. Hipotézis: Az oktatás vezetői szintjén különböző mértékben azonosulnak az érintettek a szabályozásoknak való megfeleléssel. A jogszabályi előírások gyakori változása olyan működési környezetet jelent, melyben a jogi megfelelés önálló problémaként jelenik meg, és új vezetői feladatként azonosítható.

4. Kutatási kérdés: Mennyiben jelent az erőforrások hiánya, a compliance szakértelem részlegessége olyan szakmai problémát, melyre az oktatás-képzés képes releváns választ adni?
- a. Hipotézis: A dokumentációs és adminisztratív elvárásoknak való megfelelés önálló problémaként jelenik meg, s a vezetők támogatásra szorulnak. Egyfelől a szemléletformáló, másfelől a specifikus szabályozásokhoz kapcsolódó oktatás releváns lehet a szabálykövető magatartás formálása során.

A közoktatási vezetők körében végzett kutatást lehetséges kiszélesíteni egy longitudális vizsgálattá, ezért a kérdőívet ismételten szeretnénk felvenni. A nehezen érthető kérdések és az attitűdöt mérő kérdések pontosabb megfogalmazásával az első kérdőívénél nagyobb mélységben és nagyobb mintavétellel lenne célszerű vizsgálni a szabálykövetés problémáit és az attitűdök alakulását. Továbbá, az új kérdőívet a kockázatkezelésre és az integritásra vonatkozó kérdésekkel tervezzük kiegészíteni.

Irodalomjegyzék

Baráth T. (1998): A közoktatás hatékonysága – vezetői értelmezések és modellek. In: Balázs (szerk., 1998): Iskolavezetők a '90-es években. OKKER, Budapest. 135-172. o.

Benedek P. (2014): Compliance menedzsment HR szemmel. Munkaügyi Szemle, 2014/5. pp50-61. <http://www.munkaugyiszemle.hu/compliance-menedzsment-hr-szemmel>

Cohen, J. (1988). Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd Edition. Routledge

Kövesi, J. – Topár, J. (2006): A minőségmenedzsment alapjai, Typotex, 20-22. o.

KSH Statisztikai Tükör Oktatási adatok, 2017/2018, <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/oktat/oktatas1718.pdf> 2019/03/24

Rapos N.: Iskolafejlesztések: Mi végre?, TANÍ-TANI ONLINE 2012. aug. 30. : 12:58 p. online (2012)

Serfőző M. (2005): Az iskolák szervezeti kultúrája, Iskolakultúra, 2005/10, 70-83. o.

Streiner D. Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *Journal of personality assessment*. 2003;80:99-103. o.

Szivák J., Verderber É. (2016): A pedagógusok reflektív gondolkodása és a szervezeti kontextus, In: Vámos, Ágnes (szerk.) *Tanuló pedagógusok és az iskola szakmai tőkéje*, Budapest, Magyarország: ELTE Eötvös Kiadó, (2016)

Szüdi J.: Az ellenőrzés rendszere a közoktatásban. *Új Pedagógiai Szemle*, 2008/8-9.

Tóth-Pjeczka, Katalin Judit ; Rapos, Nóra ; Szivák, Judit: A tanári együttműködés az intézményvezetők nézeteinek tükrében, In: Fehérvári, Anikó; Széll, Krisztián; Miskey, Helga (szerk.) *Kutatási sokszínűség, oktatási gyakorlat és együttműködések : Absztrakt kötet : XVIII. Országos Neveléstudományi Konferencia, Budapest, Magyarország : ELTE Pedagógiai és Pszichológiai Kar, MTA Pedagógiai Tudományos Bizottság, (2018) pp. 243-243.*

Zerényi, K. (2016): A Likert-skála adta lehetőségek és korlátok. *Opus et Educatio*, Vol 3, No 4 (2016): 9. 470-478. o.

<http://www.opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/39/29>

Rövid szakmai életrajz

Benedek Petra egyetemi tanársegéd a BME Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan tanszékén. Felsőszokú tanulmányait a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetemen végezte. Jelenleg doktori kutatásai mellett minőségmenedzsmentet tanít. Kutatási területe a compliance menedzsment.