**Paradigmaváltás a felsőoktatási középvezetői aktivitások területén**

(Strategic reform of leading institutes in higher education)

Pitlik László (MY-X team)

Kivonat: Az egyetemi középvezetők mindenkor két erőtér között helyezkednek el. A felsőbb vezetői parancsközvetítés kihívásai és a beosztottak optimális menedzsmentje között. A felsőbb szintek felé a modern középvezető egymaga egy fajta szakszervezeti funkciót kell, hogy betöltsön, ahol a cél az irracionális, jogtalan felsőbb vezetői utasítások szűrése, egyeztetése anélkül, hogy a beosztotti állományt az érdekegyeztetés érdemben terhelné. A beosztottak által megtestesített optimális működést akkor lehet elérni, ha a felsőbb szint teljesítményértékelési rendszere a jogszabályoknak megfelelő előre ismert és a pszicho-szociális kockázatkezelés érdemi restrikciókat jelent, vagyis akkor, ha ténylegesen van mit optimalizálni. Az optimalizálásnak nem feltétele, hogy egy-egy intézetnek legyen saját költségvetése.

Kulcsszavak: optimalizálás, érdekvédelem

Abstract: The leader of institutes in the higher education work between two force fields. The commands from the strategic level should be transferred and parallel, the HR-capacities of the institute should be managed in an optimal way. Therefore, the leader of institutes play a role of a representative of a labour union, where the leader of an institute have to filter the irrational command from the strategic levels in order to protect the HR of the institute from unnecessary psycho-social risks. The optimal co-ordination of the HR-capacities of the institute can only be managed, if the measuring rules of performances are given in advance – according to the general legal conditions, and the HR should really be protected for a long-term sustainability. The optimizing can also be executed, if an institute can not decide about financial ressources.

Keywords: optimizing, labour union

Melléklet: Intézetigazgatói pályázat

Pitlik László, egyetemi docens, dr. agrar = Ph.D., SZIE GTK TTI KFI-csoport(vezető)

* blokk: miért éppen „én”?
* üzemszervező agrármérnök (vö. Osztatlan Tanári szak – Agrármérnöktanár)
* mérlegképes könyvelő (vö. intézeti tervezés)
* mesterséges intelligencia kutató, (vö. tudásmenedzsment reform-potenciál, HR-képzések)
* adatelemző, modellező (vö. objektivizáló értékelés, monitoring-feladatok)
* innovációs tanácsadó (vö. KFI-potenciál erősítése, tanácsadói/tréneri képzések)
* transz/multi/inter-diszciplináris módszertani kutatások (vö. szakok közötti kapcsolatok)
* know-how tulajdonos (vö. TDK, PhD-aktivitások)
* újságíró (vö. intézményi kommunikációs feladatok és kapcsolódó képzések)
* projekt- és cégvezető (vö. vezetési és szervezési feladatok)
* tartalomfejlesztő (vö. e-learning aktivitások)
* multikulturális munkatapasztalatok (vö. nyelvi képzések)
* NIH-mentor (vö. mentortanár szakirányú továbbképzés)

**PÁLYÁZAT (előlap)**

**Alulírott Pitlik László ezennel pályázatot nyújtok be a SZIE GTK TTI intézetigazgató álláshelyének elnyerésére (kód: KT-229/2016) a több évtizedes sokoldalú tapasztalati tőkére alapozva, mely szervesen illeszkedik az intézet éppúgy sokszínű profiljához.**

**Ennek kapcsán jelzem, hogy a döntést befolyásolni képes kari etikai bizottsági beadványok állnak rendelkezésre, melyek lezárásáig a pályázat elbírálása különleges jogi gondosságot igényel.**

**Gödöllő, 2016. november 18. …………………………………………………**

**Pitlik László**

**A pályázat felépítése:**

* **aláírt előlap (1. információ blokk – 1 oldal) 🡨 5 példány**
* **egyéb pályázati részletek (2-3-4. blokk – 6 oldal) 🡨 5 példány**

**Mellékletek (1 példány):**

* **CV (2 oldal)**
* **MTMT-táblázat (1 oldal)**
* **adatlap (személyi - 4 oldal)**
* **adatlap (tudományos - 3 oldal)**
* **nyilatkozat (2 oldal)**
* **erkölcsi bizonyítvány másolata (1 oldal)**
* **egyéb bizonyítvány/iratmásolatok (4 oldal)**

**PÁLYÁZAT (részletek)**

a Szent István Egyetem által a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény 20/A. §-a alapján meghirdetett álláshelyre, a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Társadalomtudományi és Tanárképző Intézetébe, intézeti igazgató beosztás ellátására.

Forrás: <https://szie.hu/sites/default/files/files/KT-229_2016_sziehu_intezeti_igazgatoi.pdf>

A közalkalmazotti jogviszony időtartama: határozatlan idejű közalkalmazotti jogviszony

Foglalkoztatás jellege: teljes munkaidő

A vezetői megbízás időtartama: A vezetői megbízás határozott időre, 5 évre, 2017. január 1-től 2021. december 31-ig szól.

A munkavégzés helye: 2100 Gödöllő, Páter Károly u. 1. = (a pályázó gödöllői lakos)

2. blokk: A beosztáshoz tartozó, illetve a vezetői megbízással járó lényeges feladatok

- és ezek értelmezése

- helyzetértékeléssel kiegészítve:

* „az Intézet álláspontjának képviselete a Kar vezetői testületeiben és vezetőinél, külső szerveknél és intézményeknél, illetve – a szolgálati út betartásával – a felsőbb szerveknél,”
  + transzparens és állandó intézeti vélemény-feltáró mechanizmus kialakítása szemben a jelenlegi ad hoc gyakorlattal
  + a kisebbségi álláspontok rögzítése és kommunikálása a többségi álláspont mellett a jelenlegi gyakorlat kiegészítéseként
  + transzparens intézeti belső információs rendszer kialakítása a belső véleményformálás elősegítése érdekében a jelenlegi gyakorlat kiegészítéseként
* „véleménynyilvánítás és állásfoglalás az Egyetem, valamint a Kar vezetői és vezető testületei felé az Intézetet érintő nevelési, oktatási, gazdálkodási és személyi kérdésekben,”
  + részletes személyügyi tervek készítése a jelenlegi gyakorlat kiegészítésére
  + az intézeti dolgozók által vezetett és érintett oktatási tevékenység rétegeinek kidolgozása (vö. tehetséggondozás, innovációs tanácsadás, felzárkóztatás, IKT-optimalizálás, MOOC-fejlesztés) a jelenlegi gyakorlatok kiegészítésére
* „a felettes testületek döntései végrehajtásának megszervezése,”
  + a felettes testületek által közvetített döntések jogi stabilitásának előzetes kontrollja a végrehajtás előtt a jelenlegi gyakorlat kiegészítésére
  + a döntésekhez társuló monitoring-mutatók előzetes feltárása a jelenlegi gyakorlatok kiegészítése
* „az Intézet munkájának vezetése és irányítása a tanszékek, egyéb szervezeti egységek vezetőivel közösen, a beosztott és egyéb dolgozók feladatai végrehajtásának ellenőrzése,”
  + az előzetesen a felettes testületek által kialakított monitoring mutatók mellett belső intézet mutatók közös kidolgozása az anti-diszkriminatív teljestmény-értékelési elvek szem előtt tartásával a jelenlegi gyakorlatok kiegészítésére
  + a stigmatizáló ellenőrzések helyett a közös problémafeltáró és a közös problémamegoldó attitűd további erősítése
  + az össze monitoringmutató tekintetében teljes tervezési és tény-alapú transzparencia biztosítása a benchmarking elvek szem előtt tartásával a jelenlegi gyakorlatok kiegészítéseként
* „közreműködés az Intézet éves és hosszú távú gazdálkodási és pénzügyi terveinek előkészítésében, a pénzügyi gazdálkodókon rendelkezésre álló egyenlegei alapján közreműködés a kapcsolódó pénzügyi keretek felhasználásában,”
  + minden intézeti aktivitás kapcsán a valódi költségek (pl. utazás, publikációk, stb.) feltárása és ezek megfelelő kommunikálása a teljesítményértékelési rendszerek felé a jelenlegi megoldások kiegészítéseként
  + a túlmunka fogalmának algoritmizálása a jelenlegi gyakorlatok kiegészítéseként
  + a racionális erőforrás-gazdálkodás minden aspektusának továbberősítése
* „az Intézetben oktatási/kutatási feladatokat ellátó munkatársak egyenletes terheléséről való gondoskodás,”
  + teljes transzparencia biztosítása a valódi időfelhasználások feltárásán keresztül a jelenlegi gyakorlat kiegészítéseként
  + a tervadatok személyre szabott, részletes, optimalizált levezetése minden érintettel közösen az oktatás által érintett Hallgatók kiszolgálásának optimalizálását szem előtt tartva a jelenlegi gyakorlat kiegészítéseként
  + a terv-tény-összehasonlítások állandó követése, vagyis a kibernetikus jogállam elvének megfelelő kibernetikus intézet irányába való erőteljesebb elmozdulás
* „felelősségvállalás az Intézet beosztottjainak szakmai fejlődésért, munkakörülményeinek és munkafeltételeinek biztosításáért,”
  + a pszicho-szociális kockázatok állandó monitorozása a jelenlegi gyakorlat kiegészítésekként (innovációs díjjal is elismert, már piacra került know-how-ra támaszkodva alumnus társtulajdonossal)
  + a munkafeltételek tervszerű biztosításának erősítése
  + a keretfeltételek állandó garantálásával kapcsolatos kommunikáció transzparenciájának erősítése
* „az Intézet nyilvántartásában szereplő eszközök, anyagok felhasználásnak ellenőrzése, a berendezések, oktatási eszközök megóvása, karbantartásának megszervezése, működőképességének biztosítása,”
  + a gondos gazdálkodás gyakorlatának további erősítése
  + a személyes felelősségvállalás további erősítése
* „a hallgatók eredményes tanulmányi munkájához szükséges – intézeti hatáskörbe tartozó – feltételek biztosítása,”
  + a Hallgatók eredményes munkáját leíró monitoring-mutatók transzparens rendszerré szervezése az eddigi gyakorlat kiegészítéseként
  + a Hallgatókra vonatkozó személyes tervezés és terv-tény-összehasonlítás erősítése
  + a Hallgatók informáltságának, kooperativitásának, innovációs hajlandóságának erősítése elsődlegesen magára az intézeti/intézményi létre vonatkozóan (vö. az egyetem, az intézet, mint tanműhely – a mindennapi munka, mint kutatási téma) az eddigi gyakorlatok kiegészítéseként
  + a Hallgatói értékelések transzparens rendszerének erősítése a benchmarking elvek középpontba állításának fokozásával
* „a többi vezetővel együtt gondoskodás az Intézet oktatási hatáskörébe tartozó tantárgyak tematikájának kidolgoztatásáról, továbbá azoknak állandó tartalmi és módszertani, illetve ismeretközlési fejlesztéséről, az intézeti értekezlet elé terjesztéséről, majd az elfogadott programtervezet kari tanácsi jóváhagyásra történő felterjesztéséről,”
  + az MTA által immár kétszer is kiírt szakmódszertani pályázat elveinek transzparens felvállalása, az oktatás-módszertani megoldások bizonyítható sikerességére való törekvés erősítésével
  + a tananyagok állandó megújítását/frissen tartását garantáló online információs rendszer kialakítása az eddigi gyakorlatok kiegészítéseként
  + az intézeten belüli és kívüli oktatási megoldások transzparens összehasonlító elemzésének erősítése
* „az Intézet dolgozói szakmai fejlődésének figyelemmel kísérése és elősegítése, az erre vonatkozó hatásköri listának megfelelően a munkaköri leírások elkészítése és elkészíttetése, továbbá a beosztott vezetők, rajtuk keresztül az oktatók és más dolgozók minősítése,”
  + a minősítések objektivizálásának erősítése az adatminőség közös, transzparens garantálásának fokozása mellett
  + a munkaköri leírások valóságtartalmának dinamikus erősítése
* „felelősségvállalás az intézeti weboldal tartalmáért, az azon megjelenő információk valódiságáért,”
  + az ideális online kommunikáció elveinek (pl. időpecsét-alapú, gyors kommunikáció, személyes felelősségvállalás a tartalomért és a formáért, stb.) transzparens lefektetése, és ezek dinamikus betartásának állandó monitorozása a teljesítményértékelés részeként a jelenlegi gyakorlatok kiegészítéseként
  + a diszkrimináció kerülésének garantálása az arányos hír-generálás elveinek kidolgozása révén a jelenlegi gyakorlat kiegészítéseként
* a jogszabályban és az ügyrendben meghatározott egyéb feladatok ellátása.
  + ezen egyéb feladatok transzparens kommunikálása minden érintett felé a jelenlegi rendszer kiegészítéseként
  + az egyéb kategóriába sorolt feladatok teljesítményértékelési rendszerrel való harmonizálásának erősítése…

Illetmény és juttatások: Az illetmény megállapítására és a juttatásokra a közalkalmazottak jogállásáról szóló 1992. évi XXXIII. törvény rendelkezései az irányadók.

* Ezennel kijelentem, hogy lemondok mindennemű intézetvezetői juttatásról,
* s az így keletkezett forrásokat a publikációs/kutatási/innovációs aktivitások intézeti szintű erősítésére javasolom mindenkor átcsoportosítani.
* Hasonlóképpen lemondok mindennemű esetleges személyes túlóra-juttatásról és ezen összegeket is az intézeti publikációs/kutatási/innovációs aktivitások erősítésére javasolom mindenkor átcsoportosítani.

Pályázati feltételek:

* egyetemi végzettség, = ADOTT
* tudományos fokozat, = ADOTT
* egy nyelvből középfokú C típusú állami vagy azzal egyenértékű nyelvvizsga, = ADOTT (német – Németországban szerzett fokozat alapján)
* legalább tíz éves felsőoktatási oktatói tapasztalat, = ADOTT
* az intézeti igazgatói beosztás ellátására megbízást az kaphat, aki a Szent István Egyetemmel közalkalmazotti jogviszonyban áll, vagy a megbízással egyidejűleg főiskolai/egyetemi docensi vagy főiskolai/egyetemi tanári közalkalmazotti munkakörbe kinevezhető, = ADOTT
* büntetlen előélet és cselekvőképesség. = ADOTT

A pályázat elbírálásánál előnyt jelent:

* felsőoktatásban szerzett vezetői tapasztalat. = ADOTT (1996-tól a GTK Gazdasági Informatika Tanszékét vezettem ennek megszűnéséig, ill. kutatócsoportokat vezetek azóta is)

A pályázat részeként benyújtandó iratok, igazolások:

* a pályázó hazai és nemzetközi oktatói, tudományos, szakmai és eddigi vezetői munkásságát kifejtő részletes önéletrajza, = ADOTT (vö. aktualizált EUROPASS CV - melléklet)
* tudományos publikációk jegyzéke, = ADOTT = MTMT általános értékelő táblázat és részletei
* vezetői tevékenységére vonatkozó jövőbeni tervei, részletes elképzelései, = ADOTT (vö. a pályázatban kijelölt feladatok kapcsán tett vállalások és küldetésnyilatkozat)
* az iskolai végzettséget, a további végzettségeket, a tudományos fokozatot, a nyelvvizsgát igazoló oklevelek és bizonyítványok másolata, = ADOTT (vö. mellékletek)
* összeférhetetlenségi nyilatkozat, = ADOTT (vö. mellékletek)
* három hónapnál nem régebbi hatósági erkölcsi bizonyítvány másolata, vagy az erkölcsi bizonyítvány megkéréséről szóló postai feladóvevény másolata; a büntetlen előéletre és a foglalkoztatási eltiltás hiányára vonatkozó feltételt nem kell igazolni, ha a kizáró ok hiányát a felsőoktatási intézménnyel fennállt korábbi megbízási vagy foglalkoztatási jogviszonyára tekintettel a foglalkoztatni kívánt személy már igazolta, és a korábbi jogviszony megszűnése óta legfeljebb hat hónap telt el, = ADOTT (vö. mellékletek)
* a Kar személyügyi referensétől beszerezhető személyi és tudományos tevékenység nyilvántartásához szükséges adatlap, összeférhetetlenségi nyilatkozat és nyilatkozatot arról, hogy a pályázó hozzájárul ahhoz, hogy pályázati anyagát a jogszabályban és az intézmény szabályzatában megjelölt bizottságok és testületek megismerjék. = ADOTT (vö. mellékletek)

A beosztás betölthetőségének időpontja: A beosztás legkorábban 2017. január 1. napjától tölthető be. (vö. Kari Etikai Bizottsági állásfoglalások kiadása után)

A pályázat benyújtásának határideje: 2016. november 20.

A pályázati kiírással kapcsolatosan további információt Dr. Káposzta József egyetemi docens, dékán nyújt a 28/522-090-es telefonszámon.

A pályázatok benyújtásának módja:

Postai úton, a pályázatnak a Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar címére történő megküldésével (2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1.). Kérjük a borítékon feltüntetni a pályázati adatbázisban szereplő azonosítószámot: KT-229/2016., valamint a beosztás megnevezését: intézeti igazgató.

A pályázat elbírálásának módja, rendje: A SZIE Foglalkoztatási Követelményrendszere szerint.

A pályázat elbírálásának határideje: 2016. december 31. (vö. Kari Etikai Bizottság állásfoglalásai után)

A pályázati kiírás további közzétételének helye, ideje:

* Nemzeti Közigazgatási Intézet honlapja (www.kozigallas.hu) – 2016. október 20.
* SZIE hirdetőtábla – 2016. október 20.

A munkáltatóval kapcsolatos egyéb lényeges információ:

A pályázatot kizárólag postai úton, 5 példányban a SZIE Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar dékánjának – Dr. Káposzta József egyetemi docens, dékánnak – címezve a Dékáni Titkárságra kell benyújtani a 2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1. címre. Kérjük a borítékon feltüntetni a pályázati adatbázisban szereplő azonosítószámot: KT-229/2016., valamint a beosztás megnevezését: intézeti igazgató. A munkáltatói jogkör gyakorlója a benyújtási határidőt követően a határidőben beérkező pályázati anyagok pályáztatását az egyetemi foglalkoztatási követelményrendszer szabályainak megfelelően lefolytatja, majd dönt, melynek eredményéről a pályázók (telefonon, e-mailben vagy írásban) tájékoztatást kapnak. Az elutasított pályázatok iratanyagait a döntést követően 90 napig át lehet venni a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Dékáni Titkárságán (2100 Gödöllő, Páter Károly utca 1.). A 90 napos határidőn túl a pályázati anyagok megsemmisítésre kerülnek, ezért a pályázathoz csatolandó okmányokat fénymásolatban kell benyújtani. A munkáltatóval kapcsolatban további információt a [www.szie.hu/allaspalyazatok](http://www.szie.hu/allaspalyazatok) honlapon szerezhet.

1. blokk A vezetői tevékenységre vonatkozó jövőbeni tervek, részletes elképzelések – küldetésnyilatkozat

A pályázat első blokkjában önellenőrzés jelleggel felvázolt pályázói kompetenciák és a mindennapi munka, az intézet honlapja alapján beazonosított intézményi elvárások vélelmezhetően már kellően magas összhangja alapján, ill. a pályázati kiírásban szereplő, a beosztáshoz tartozó, illetve a vezetői megbízással járó lényeges feladatok tételes értelmezése mögött az alábbi potenciális vezetői koncepció áll:

* A felsőoktatásban minden szervezeti egység saját kutatási profiljához óhatatlanul talál saját működése kapcsán kellő mennyiségben és komplexitásban kutatási feladatot.
* Különösen igaz ez a kommunikáció, vezetés, szervezés, tanácsadás, tanárképzés, nyelvi képzések, szervezetfejlesztés, stb. kulcsszavakkal leírható komplexitások esetében.
* A felsőoktatási szervezeti egységek az oktatói és kutatói szabadság mentén eleve magas fokú autonómiával rendelkező munkavállalók szövetségeként értelmezhető ideális esetben, ahol a vezetői feladat a mindenki másként egyformán értékes anti-diszkriminatív alapelvből kiindulva a személyes motivációk alakulásának folyamatos megismerése és az ebből eredő erőterek egymással szinergikus kapcsolatba hozása, vagyis a célok és erőforrások, előfeltételek optimális rendszerének minél dinamikusabb és erőteljesebb közelítése.
* A XXI. század a tény-alapú szakpolitizálás korszaka, vagyis az IKT-használat, a működés minden aspektusát lefedni képes belső adatbázisok kialakítása, folyamatos kezelése, s az adatelemzésre alapozó egyensúlyi, objektivizáló célokat követő optimalizálás a lényege a vezetői munkának, mely innentől a szó legnemesebb értelmében valóban a közösség szolgálata lehet csak – szemben a szómágikus, szubkjetív, tudományos igényességet a napi munkában nélkülöző, személyes célokat követő, korábbi történelmi időszakokból örökölt általános/tradicionális vezetői mentalitások…
* Az intézetvezető általában véve és itt konkrétan is a rábízott humán és egyéb erőforrások optimális működtetéséért felel. Az intézetvezető feladata mindenki számára munkát adni, vigyázva az egyenletes terhelésre egymással és a normákkal összevetve, ill. a személyiségek motiválhatóságára. Az intézetvezető az ELŐRE deklarált munkáltatói elvárások teljesítésének elősegítéséért felel, vagyis mindaddig, amíg az ELŐRE definiált elvárás-szintek adott idő alatt teljesítésre kerülnek az intézetvezetőnek tiltakoznia kell bárminemű, s munkatársait érő külső stigmatizálás ellen. Nem teljesítésről ebben a rendszerben csak a munkavállaló önsors-rontása keretében lehet beszélni, hiszen az adott időszakra munkaviszonnyal rendelkező HR-rel való gazdálkodás azt jelenti, hogy az intézetvezető felel azért, hogy addig keresse a feladatokat, amíg a teljes teljesítményelvárás terv szinten nem realizálható (ha kell, akár a rendelkezésre álló HR-kapacitásból egy órára két főt is be lehet és kell küldeni jam session jellegű kísérleti oktatásmódszertani akcióként, amíg ezt egyszer csak a munkáltató a további időszakra értetődően meg nem tiltja írásban.
* Diszkrimináció-mentességre törekvésre a tudomány-metriai értékelésekben!
* A Hallgatói és/vagy munkatársi panaszok empatikus meghallgatása nem munkaköri, hanem emberi kötelessége mindenkinek. Panaszról csak nevesített és írásos esetekben lehet és akkor azonnal, az érintettek egymással való kommunikációját és a tények közösen validált feltárását elősegítve kell is beszélni. Csak a transzparens konfliktuskezelés vezethet kazohin-jellegű arányosságokhoz, fenntartható állapotokhoz a szolgálati úton.
* Az intézetvezető a munkáltatói jogtalanságok ellen köteles fellépni legjobb tudomása szerint.
* Ha az intézetvezető az itt előírt feladatait nem volt képes bizonyíthatóan ellátni, azonnali hatállyal vissza kell lépnie.
* Az intézetigazgatónak csak akkortól lehet személyes érdeke, ha az intézeti feladatok teljesítettségének mindegyike elérte az elvárt szintet és még állnak rendelkezésre személyes erőforrások. Azaz vezetőnek lenni nem érdem, hanem megtisztelő kihívás és felelősség a többiek és a rendszer érdekeinek képviseletében.

1. blokk: Referenciák a tervezett transzparens ügykezelés eddigi előtörténeteiből:

* online hírblokkok:
  + RSS: [http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=miau128&where[indexkod]=miaurss](http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=miau128&where%5bindexkod%5d=miaurss)
  + saját formátumú: <http://miau.gau.hu/miau2009/index_tki.php3>
* online könyvtár: <http://miau.gau.hu/osiris/>
* online adatbázisok:
  + <http://miau.gau.hu/olap>
  + <http://miau.gau.hu/miau/188/SZIE_TDK_KMRIU_ONKOMM.xls>
* online adat-vizualizáció: <http://miau.gau.hu/stscsc/index.php3?x=e02>
* optimalizálási törekvések:
  + <http://miau.gau.hu/miau/187/days_off_optimation.doc>
  + <http://miau.gau.hu/miau/154/okt_opti.xlsx>
  + <http://miau.gau.hu/miau/203/aotk_myx_v1.doc>
* minőségbiztosítási elvek: <http://miau.gau.hu/myx-free/index.php3?x=test1>
  + <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e0&string=robotlektor>
  + <http://miau.gau.hu/avir/intranet/mab0002.doc>
  + <http://miau.gau.hu/avir/intranet/mab_001.doc>
  + <http://miau.gau.hu/miau/200/otdk_v2.doc>
  + <http://miau.gau.hu/miau/200/otdk_v1.doc>
  + <http://miau.gau.hu/miau/65/tdketika.xls>
  + <http://miau.gau.hu/miau/183/etdk2013_v3.doc>
* e-learning fejlesztések: <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=elearning>
* víziók és kísérletek: <http://miau.gau.hu/miau/198/20141204_hangutes.html>
  + <http://miau.gau.hu/miau2009/index.php3?x=e87>
  + <http://miau.gau.hu/miau/210/mtmt_big_data_v1.doc>
  + <http://miau.gau.hu/miau/218/dpr_big_data_v2.docx>
  + <http://miau.gau.hu/miau/212/mta_palyazati_adatlap_szie_myx_full_20160502.doc>
  + <http://miau.gau.hu/miau/200/20150429_mta_tm.doc>
  + <http://miau.gau.hu/miau/197/mta_palyazati_adatlap_szie_myx_public.doc>
  + <http://miau.gau.hu/miau/204/little_v7.docx>
  + <http://miau.gau.hu/miau/209/2015_12_11_ConferenceYoungScience_PaperTemplate_ibf_final.docx>
  + <http://miau.gau.hu/miau/141/komarom_pitlik.doc>
  + <http://miau.gau.hu/miau/218/decens_docensek.docx>
  + <http://miau.gau.hu/miau/163/otka2012>
  + <http://miau.gau.hu/miau/207/tavmunka_v1.doc>