

**PÉCSI TUDOMÁNYEGYETEM
ÁLLAM- ÉS JOGTUDOMÁNYI DOKTORI ISKOLA**



**A MODERN MAGYAR IGAZSÁGSZOLGÁLTATÁS
SZERVEZETE ÉS IGAZGATÁSA**

DOKTORI (PHD) ÉRTEKEZÉS TÉZISEI

SZERZŐ:

DR. FEKETE KRISTÓF BENEDEK

TÉMAVEZETŐK:

PROF. DR. HABIL. TILK PÉTER PhD
TANSZÉKVEZETŐ EGYETEMI TANÁR

PROF. DR. HABIL. PETRÉTEI JÓZSEF PhD
EGYETEMI TANÁR

PÉCS, 2025

Tartalomjegyzék

I. A kitűzött kutatási feladat rövid összefoglalása	3
II. Az elvégzett vizsgálatok, elemzések rövid leírása, a feldolgozás módszerei	3
III. A tudományos eredmények rövid összefoglalása, azok hasznosítása, illetve a hasznosítás lehetőségei	5
IV. A munka témaköréből készült publikációk jegyzéke	9

I. A kitűzött kutatási feladat rövid összefoglalása

Az alkotmányos demokráciákban az igazgatás kérdéskörét mint a demokrácia egyik legérzékenyebb pontját, megkülönböztetett figyelem övezi.¹ Az igazgatás színvonala ugyanis – a konkrét személyzeti és feladatellátáshoz kapcsolódó döntéseken keresztül – alapvetően determinálja az igazgatott szervezetrendszer, szervezet, illetve szerv egészének kvalitását. Emiatt az igazgatás igazságszolgáltatással összefüggő aspektusainak részletes vizsgálata rendkívül hasznos tapasztalatokkal kecsegtet.

A témaválasztás indokát és aktualitását az a tény adja, hogy a rendszerváltást követően több alkalommal módosították, illetve reformálták a bírósági szervezetrendszert. Ennek hátterében számos esetben jogalkotási kényszerhelyzet állt fenn, amely arra ösztönözte/kényszerítette a jogalkotót, hogy az alkotmányi szabályozást a kor sajátos és időszerű elvárásaihoz igazítsa. Ez a tendencia a rendszerváltás óta eltelt több mint harminc év alatt sem jutott nyugvópontra. Sőt mi több, általánosságban elmondható, hogy a széleskörű reformok idejét éljük, ahol olyan kérdések, mint a bíróságok igazgatása a mai napig heves társadalmi, politikai és jog(tudomány)i viták fókuszában állnak.

A fentiekből folyóan a *doktori disszertáció alapvető célja*, hogy a 2012-ben megújult bírósági igazgatásból, valamint a szabályozásra épülő joggyakorlatból eredő problémákat feltárja, és azokra olyan megoldásokat kínáljon, amelyek hasznosításával a bíróságok igazgatása a jelenleginél agilisabb rendszerré válhat. A *kutatás újszerűsége és jelentősége* a bírósági igazgatás funkcionálását, milyenségét jellemző fogyatékok szintetizálásában és azokat érdemben feloldani hivatott *de lege ferenda* javaslatok megfogalmazásában jelölhető meg. A dolgozat *alapkérdése* tehát az, hogy *vajon milyen formában létezik – ha létezik egyáltalán – a „megfelelő” bírósági igazgatás, továbbá az, hogy az új magyar modell a gyakorlati tapasztalatok alapján jobbnak tekinthető-e az előzőnél?*

II. Az elvégzett vizsgálatok, elemzések rövid leírása, a feldolgozás módszerei

Az igazságszolgáltatás igazgatása, vagyis a bíróságok centrális és lokális igazgatása, kiterjedt vizsgálatot, összetett elemzést indukál, amely lehetővé teszi egy rendszertani térkép felrajzolását. Ezek a következőkben foglalhatók össze.

a) Az igazságszolgáltatás igazgatása már az Alaptörvény hatályba lépése előtt is immanens részét képezte a hazai jogrendszernek, jogi szabályozásnak, így erre figyelemmel nélkülözhetetlenné teszi a konkrét tárgykör átfogó jellegű vizsgálatát, amely egy holisztikus szemléletű elméleti fejezet elkészítését teszi szükségessé. A disszertáció elsőként arra ad választ, hogy *mikor, mit, miért és hogyan* igazgattak. E kérdések megválaszolásához a doktori értekezés egyfelől bizonyos mértékű – szintetizált – történeti perspektívát ad, másfelől a korábbi szabályozások funkcionálásában rejlő hiányosságait tárja fel, amely adalékul szolgálhat akár a mai szabályozás továbbfejlesztésével összefüggő dilemmák megértéséhez.

b) A disszertáció következő kardinális logikai láncszemeként a doktori értekezés elvégzi az igazságszolgáltatás igazgatási megoldásainak modellszerű összehasonlítását. E körben rendszerezi az egyes államok szabályozási sémáit, egyúttal kiemeli azt, hogy ezek közül – a rögzített modellek közül – melyek az egyes megoldások előnye(i), illetve hátránya(i), továbbá ezeket hogyan lehet ötvözni, különösen az igazságszolgáltatás egyenlőségére, időszerűségére, hatékonyságára, hozzáférésére stb., valamint a bírói függetlenség és az igazságszolgáltatásért viselt (kormányzati, állami) felelősség szempontjából.

¹ Vö. THAYER, Ezra Ripley: Judicial Administration. University of Pennsylvania Law Review 1915/7, 608. o.

Az előbbi szempontokra tekintettel az elméleti megalapozás felvázolja, hogy miért kell a bíróságokat igazgatni, ki viseli a felelősséget (a bíráskodásért és az igazgatásért), mit lehet csinálni, ha nem „úgy működik” a rendszer, ahogy kellene.

c) Az egyes modellek bemutatásán túl nem maradhat el a magyar igazgatás genetikus módon történő bemutatása, illetve konkrét ismertetése annak, hogy a bíráskodás a korábban említett szempontokra tekintettel hogyan alakult. Ennek keretében a doktori értekezés természetesen kitér többek között a jelenlegi szabályozáshoz vezető – zökkenőmentesnek nem éppen nevezhető – útra, amely megkerülhetetlenné teszi a felmerülő új javaslatok, bírálatok részletes elemzését, valamint a kialakult szabályozás szakirodalmi fogadtatásának értékelését. Ehhez kapcsolódóan a doktori értekezés kitér az ügyelosztás és ügyteher, illetve a döntően technikai kérdéskörnek számító belső igazgatás (személyzet, iktatás, leírás stb.) minőségére és szerepére is.

d) A vázolt disszertáció leglényegét az utolsó nagy fejezetben elhelyezett *de lege ferenda* javaslatok összefoglalása adja. Ez előtt azonban – összegzésképpen – indokolt referálni, illetve adekvát választ adni a doktori értekezés elején feltett alapkérdésre, vagyis arra, hogy *milyen formában ragadható meg, milyen ismérvei vannak a „megfelelő”-ként aposztrofált bírósági igazgatásnak, továbbá arra, hogy az új magyar modell a gyakorlati tapasztalatok alapján jobbnak tekinthető-e az előzőnél.*

A doktori értekezés metodológiáját tekintve alapvetően a kvalitatív módszerekre támaszkodik: a kutatás döntően a vonatkozó jogi dokumentumok értelmezését és elemzését végzi el az ismert értelmezési technikák [elsősorban a nyelvtani, a joglogikai, valamint a jogszabály, illetve a jogalkotó akarata/szándéka szerinti értelmezés (teleologikus)] segítségével, fogalom-meghatározásokat boncolgat, valamint összefüggéseket, tendenciákat jár körül. Ehhez kapcsolódik a rendelkezésre álló magyar, továbbá nemzetközi szakirodalom és gyakorlat tanulmányozása, illetve szintetizálása, amelyek már egyéb kvantitatív (elsősorban matematikai-statisztikai) módszerek igénybevételét is szükségessé teszik. Kiemelendő továbbá, hogy a doktori disszertáció több példán keresztül mutatja be azokat a neurálgikus pontokat, amelyek kiigazítása – szakmai nézőpontból – az esetleges jövőbeni visszasságok elkerülése érdekében szükséges.

Így tehát a doktori disszertáció döntően az *ok-kutató megközelítés* és a *korrelációs stratégia* szem előtt tartásával annak bemutatását végzi el, hogy a vizsgálat tárgyát adó *problémák* milyen viszonyban állnak egymással, és amennyiben összefüggés mutatható ki, akkor ez az összefüggés milyen irányú és erősségű. Mindehhez relatíve sok adat és széles terület, de nem túlzott mélységű tanulmányozását tette szükségessé.²

A jogtudományi munkákban nem szokás a kutatás limitálása, azonban a vizsgálat tárgyát adó témakör érzékenysége miatt e helyütt elkerülhetetlen a disszertáció korlátainak rögzítése. A doktori értekezés alapvetően az igazságszolgáltatással összefüggő jogi dokumentumok analízisére fókuszál, így az egyes jelenségek mélyebb megértéséhez meghatározó módon járulnának hozzá a saját adatokon – például fókuszcsoportos vizsgálaton – alapuló kiegészítő elemzések. Álláspontom szerint viszont ezeket a vizsgálatokat egy „konszolidáltabb”, kevésbé átpolitizált időszakban indokolt elvégezni, ahol nem csupán az egymással konkuráló uralkodó nézetek tárulnak elénk, hanem amelyben teljes körű képet kaphatunk a „tisztán” szakmai problémákról (is).

² Lásd HORNYACSEK Júlia: A tudományos kutatás elmélete és módszertana – Szakkönyv tudományos munkát végzők és doktori tanulmányokat folytatók számára. Budapest, Nemzeti Közszerződési Egyetem, 2014. 46., 48. o.

III. A tudományos eredmények rövid összefoglalása, azok hasznosítása, illetve a hasznosítás lehetőségei

a) Az igazságszolgáltatás igazgatásának – csakúgy mint általában az igazgatásnak – az igazságszolgáltatás alapelveinek, különösen a bírói függetlenség jogállami követelményének szem előtt tartásával a hatékony bíró(ság)i működést, az időszerű és színvonalas ítélkezést hivatott elősegíteni elsődlegesen a személy és tárgyi feltételek biztosításán keresztül. Az igazságszolgáltatást szemlélve a bírósági igazgatás alatt voltaképpen az általános igazgatás fogalma, vagyis „[m]eghatározott munkafázisok összessége [értendő], amely az igazgatási tevékenységet végzők között strukturáltságot eredményez: az igazgatási tevékenységet végzők egy része a döntéshozatalban vezetőként, irányítóként, megint mások az igazgatási ciklus fentiek szerinti egyéb fázisaiban fejtenek ki aktivitást”³ azzal, hogy a bíróságok igazgatásánál feltétlenül érvényesülnie kell az igazságszolgáltatás alapelveinek, mivel ezek együtt adják az igazságszolgáltatás (ha tetszik, a bírói hatalom) sajátosságát, amelyet az igazgatás sem sérthet.

b) A bírósági igazgatás mindig tükrözte – hol nyíltan, hol kevésbé nyíltan – az adott állami-politikai berendezkedést, viselte annak jellegzetes ismertetőjegyeit. Ebből folyóan arra a kérdésre, hogy vajon „megfelelő” irányba fejlődött-e, látni kell az adott korszak gazdasági-politikai-történeti stb. háttérét. Ilyen téren mondhatjuk, hogy minden periódusban „megfelelő” volt a bíróságok igazgatása, mivel „kiszolgált” a mindenkori hatalom kívánalmait. Az viszont, hogy ezek a kívánalmak, célok helyesek voltak, vagy sem, már erősen megkérdőjelezhető (lásd pl. pártpolitikai érdekek érvényre juttatását). E helyütt utalok arra is, hogy önmagához viszonyítva a jogi szabályozás általában adekvát volt a korával, azonban a szocialista korszakban inkább csak formális megfelelésről beszélhetünk. Nyilvánvalóan a szocializmusban a jogi szabályozás és a tényleges politikai gyakorlat elég jelentősen eltért, hogy más példát ne említsek, elég az 1956-os megtorlásokra gondolni. Igazgatási szempontból pedig különösen a személyi igazgatás köre emelhető ki: kik lettek bírók, milyen volt az előmenetelük, kik ítélkeztek, erről ki döntött stb. Abban az esetben, ha viszont absztraháljuk a kérdést, akkor álláspontom szerint annál jobb adott állam bírósági igazgatása, minél távolabb áll a politika „hálójától”, vagyis minél inkább a bírósági szervezetrendszeren belül maradnak az igazgatási problémák megoldásai.

c) A nemzetközi és hazai központi igazságszolgáltatási igazgatási megoldásoknak számos variánsa létezik, amelyek közül kiemelkedik a miniszteri, az önkormányzati és a vegyes modell, illetve ezek különböző alfajai (pl. erős vagy gyenge önkormányzati tanácsok) mint uralkodó minták. A *miniszteri modell*ben egy külső szerv, tipikusan a kormányzathoz kapcsolódó igazságügyi miniszter egymaga tölti be a központi szerepet és látja el az igazgatással összefüggő feladatokat. A választott bírói tanácsok által ellátott *önkormányzati modell* a belső autonómiára támaszkodik és széleskörű „bírói önigazgatás” jellemzi. E modellnél az igazgatást ellátó testület összetétele államonként jelentős változatosságot mutat, de jellemzően többségében vagy kizárólagos többségében bíróból áll. Mindezekkel szemben a *vegyes modell*ben – országonként eltérő módon – az igazgatási feladatok megoszlanak az igazságügyi miniszter és a választott bírói testületek (tanácsok) között.⁴

Európában és azon kívül természetesen léteznek az előző mintákkal csak részben egyező, keveredő, de lényegüket tekintve inkább eltérő megoldást mutató rezsimek (pl. Magyarország, Izrael vagy a latin-amerikai államok egy része), amelyeket összefoglalóan *hibrid vagy sui generis igazgatási modellek*nek nevezünk. A megoldásokat sokféleségük okán nehéz

³ Lásd MAROSI Ildikó – NAGY Gusztáv: A bíróságok igazgatása. In: CSINK Lóránt – VARGA Zs. András (szerk.): Bírósági-ügyészségi szervezet és igazgatás. Budapest, Pázmány Press, 2017. 82. o.

⁴ Vö. 22/2019. (VII. 5.) AB határozat, ABH 2019, Első kötet, 581, 605.

együttesen értékelni, de annyi kikövetkeztethető, hogy valamennyi rendszer a maga társadalmi-kulturális-gazdasági-történeti-jogi stb. szempontjaira tekintettel igyekszik megvalósítani a független, átlátható, hatékony és transzparens bírósági központi igazgatást. Ezekben a modellekben egyébiránt érzékelhetően nagyobb szerep jut az informális csatornáknak és a politikai „küzdelmeknek”.

A vizsgálatok megerősítették, hogy teljesen hibátlan, diszfunkcióktól mentes bírósági központi igazgatási modell nem létezik. Mivelhogy a bírósági igazgatás kérdése rendkívül összetett problémakör, az igazgatási modell kiválasztása során minden esetben figyelemmel kell lenni az adott állam sajátosságaira, már csak azért is, mert az egyes modellek funkcionalitásának társadalmi megítélése jelentősen kihat e modellek reputációjára. Éppen ezért az egyes modelleket mindig adott állam társadalmi, gazdasági, történelmi, kulturális stb. szempontjaira tekintettel lehet működtetni – a pontos mérőszámok hiánya miatt is – nem lehet kijelenteni, hogy valamely modell jobb, illetve kevésbé jó a többinél. Álláspontom szerint a megfelelő alkotmányi szabályok megléte és az abból eredő kiegyensúlyozott működ(tet)és mellett ugyanis valamennyi bírósági központi igazgatási modell képes lehet eleget tenni a XXI. század elvárásainak, ha az igazgatás kizárólag a bíróságok szerve működésére korlátozódik és a szakmai működést, azaz az ítélezési folyamatokat, illetve a hozzájuk kapcsolódó bírói, bírósági függetlenséget érdemben nem befolyásolja.⁵

d) A sui generis magyar bírósági igazgatásnál számos mára megoldott, illetve még mindig nyitva álló problémát lehet azonosítani. A szakirodalmat alapul véve a bírósági igazgatás dimenziókra osztott vizsgálata sok tanulsággal szolgál, amelyek közül általánosságban a következő problémakörök emelhetők ki. Mindenekelőtt azonban felhívom a figyelmet, hogy a gyakorlat, mint mindig, még tartogat a jövőben megoldandó problémákat, viszont azt megalapozottan állítom, hogy minden hiátusa ellenére a mostani, közelmúltban jelentősen kiigazított rendszer jobban megfelel az igazságszolgáltatás alapelveinek, mint a korábbi(ak).

Általános konklúzióként rögzíthető, hogy „[a] továbbfejlesztett bírósági igazgatási modellek nem öncélúak, hanem kizárólag a cél elérésének eszközei – és ez a cél a jobb igazságszolgáltatás biztosítása a [jogkereső] közönség számára. [...] Egyszerűen szólva, olyan modern bírósági igazgatási modellre van szükség, amely minimalizálja a konfliktusokat, megkönnyíti a hosszú távú tervezést, elősegíti a kormányzati ágak közötti együttműködést és koordinációt, elősegíti a változásokat és a rendszerszintű reformokat, valamint javítja a nyilvánosság felé való reagálást és elszámoltathatóságot.”⁶

A hazai bírósági igazgatási modellváltástól is valami hasonlót vártak, ugyanakkor ma már alapvetően nem az képezi a viták tárgyát, hogy ez a paradigmaváltás indokolt, illetve szükséges volt-e, hanem az, hogy az új igazgatási modell mennyiben váltotta be a bevezetéséhez fűzött reményeket, így tehát az OBT kontrollfunkciójának gyakorlati érvényesülését.⁷ Mint láttuk az OBH elnökének hatáskörei hosszú időn keresztül domináltak az OBT hatásköreivel szemben, többek között azért is, mert a kizárólag bírákból álló OBT nem élvezett teljes autonómiát és függetlenséget az OBH-tól.⁸ Mindent egybevetve azonban kijelenthető, hogy az OBH elnöke és az OBT kettősen alapuló modell létrehozása óta számos aspektusába engedett betekintést,

⁵ Vö. 22/2019. (VII. 5.) AB határozat, ABH 2019, Első kötet, 581, 605.

⁶ Lásd FRASER, Catherine: Modernizing Models of Court Administration: A Time for Change. 12. o. Forrás: <https://tinyurl.com/578szbzy> (A letöltés dátuma: 2025. 02. 09.)

⁷ Vö. FÁZSI László: Az Országos Bírói Tanács 12 évi működése a határozatainak tükrében. Magyar Jog 2024/7-8, 424. o.

⁸ Vö. a Velencei Bizottság 683/2012. számú véleményének 32. pontjával. [European Commission for Democracy through Law (Venice Commission): Draft Opinion on the Cardinal Acts on the Judiciary that were amended following the Adoption of Opinion CLD-AD(2012)001 on Hungary. CDL(2012)054]

ily módon egyúttal teret engedett a korrekcióknak is, amelyekkel most úgy tűnik, hogy hosszú távon mégis csak működtethető központi igazgatási konstrukció rajzolódik ki.⁹

Kimutatható, hogy ahány állam, annyiféle intézményi konstrukcióval szabályozzák a bírói hatalom, valamint a törvényhozó és a végrehajtó hatalom kapcsolatát, mindazonáltal a közös zsinórmértéket a bírói függetlenség és pártatlanság egyetemes alkotmányos értékeinek védelme jelenti. A bíróságok pénzügyi és szervezeti működtetése, illetve annak elszámoltathatósága színes képet mutat, azonban az intézményi felépítés típusa – ahogy azt hazánk esetében is tapasztalható – döntően befolyásolja, hogy milyen mértékű feszültségek alakulhatnak ki a politika, a vezetés és a szakemberek között az ítélkezést illetően.¹⁰ Az elszámoltathatósággal összefüggésben külön fel kell hívni a figyelmet Navratil Szonja korábbi megállapításaira, miszerint „[e]gy olyan szervezet, amely önmagát ellenőrzi, ahol a nyilvánosság csak a tevékenység felét ismeri meg [...], amely minden kritikát támadásnak értekel, nyilvánvalóan nem segíti elő a hatékonyság növelését. [...] egyetlen szervezet sem képes hatékonyan működni megfelelő ellenőrzés és számonkérés nélkül. A kontroll, a felelősség hiánya még a legjobb szándék mellett is aláássa a szervezet tevékenységét.”¹¹

A magyar bírósági igazgatás célja – a többi megoldáshoz hasonlóan – a hatékony és eredményes igazságszolgáltatás garantálása, amelynek a *Canadian Judicial Council Discussion Paper* (Kanadai Igazságszolgáltatási Tanács vitaanyaga) szerint hat kardinális követelménye van.¹² E pragmatikus megközelítésen keresztül érdemes lakonikusan áttekinteni ennek absztrahált lényegét.

Egyrészt *erős vezetés* szükséges a bíróságok igazgatásához, amely agilis döntést tesz lehetővé, ugyanakkor figyelembe veszi az igazgatásban résztvevők, közreműködők véleményét. Enélkül ugyanis hosszú távon nem biztosítható az adott igazgatási modell stabilitása.

Másrészt elengedhetetlen a *közös jövőkép és célkitűzések*. Ahhoz, hogy bármilyen maradandó változást el lehessen érni a bírósági igazgatás területén tisztában kell lenni azzal, hogy annak szereplői mit akarnak elérni (vízió, cél), és azt hogyan tudják megvalósítani. Azt sem szabad elfelejtenie az érintett/döntéshozó szereplőknek, hogy akármilyen változásokat is visznek véghez a már meglévő modellben vagy egy alternatív modell bevezetése révén a bírói és végrehajtói hatalom változatlanul közösen felel az igazságszolgáltatással kapcsolatos ügyekért, ideértve a bírósági igazgatással kapcsolatos ügyeket is.¹³

Harmadrészt *megfelelő szervezeti és irányítási struktúra* szükségeltetik. Mindez feltételezi a lényegét pontosan tükröző – nem túl részletező, de kellően teljeskörű – alkotmányi/alaptörvényi szabályozást, továbbá alkalmazza az ún. körültekintő határozottságot, amely a vállalati szférában használt öt lépésből álló döntéshozó rendszer. Ez voltaképpen megegyezik a *Szamel Lajos-féle igazgatási ciklussal*, azonban a körültekintő határozottsággal meghozott döntés lényege abban áll, hogy korábban, gyorsabban és (szakmai érvekkel alátámasztva) nagyobb

⁹ Vö. BALOGH Zsolt: Bírói hatalmi ág az Alaptörvényben – a bírói függetlenség néhány aspektusáról. *Acta Humana* 2021/2, 17. o.

¹⁰ Lásd LANGBROEK, Philip – WESTENBERG, Mirjam: *Court Administration and Quality Work in Judiciaries in Four European Countries – Empirical Exploration and Constitutional Implications*. Bern, Stämpfli Verlag, 2018. 185. o.

¹¹ Lásd NAVRATIL Szonja: Hatékonyan működnek-e a magyar bíróságok? Az igazságszolgáltatás gazdálkodásának több szempontú elemzése. In: FLECK Zoltán (szerk.): *Bíróságok mérlegen II. – A szervezettől a jogértelmezési gyakorlatig*. Budapest, PallasKiadó Kft., 2008. 73. o.

¹² Lásd a „Canadian Judicial Council Project on Alternative Models of Court Administration — Revised Draft Discussion Paper” (Canadian Judicial Council Discussion Paper) [Unpublished, archived at Canadian Judicial Council, Ottawa, Canada] 9-12. o. Idézi: FRASER (é.n.) 6. o. Az egyes pontokban általam kiemelt részek alkotják az említett hat pontot.

¹³ Vö. TEGART, Gerald – CRAWFORD, Jeffrey: *Models of Court Administration: Administering Courts in the Interests of Justice*. In: FARROW, Trevor C.W. – MOLINARI, Patrick (szerk.): *The Courts and Beyond: The Architecture of Justice in Transition*. Montréal, Canadian Institute for the Administration of Justice, 2013. 64. o.

meggyőződéssel történik a döntéshozatal, amely sikeresebb helyzetkezelést eredményezhet egy permanens turbulens környezetben, mint egy lassabban és aprólékosabban megtervezett.¹⁴

Negyedrészt az *operatív tervet is ideértve, hatékony stratégiák, taktikák és eljárások* kellenek a prosperáló bírósági igazgatáshoz, igazságszolgáltatáshoz. Ehhez álláspontom szerint hozzátehet az ún. 4 Disciplines of Execution vagy 4DX módszer. Ennek lényege, hogy a kiválasztott létfontosságú cél eléréshez sikerokozókat, vagyis a cél megvalósításához elvégzendő/megvalósítandó nagy hatású tevékenységeket rendel, amelyek ösztönző eredményjelzőkön nyomon követve, bevonódva időszakosan és következetesen, ütemezve beszámolnak az eredményekről.¹⁵

Ötödször a *változtatási folyamathoz elegendő erőforrást is ideértve, a megfelelő források* elemi jelenőségűek, mivel azok hiánya hamar kiszolgáltatott helyzetet eredményezhetnek. Addig, amíg nincs szabadon felhasználható és adekvát pénzügyi mozgástér, addig csupán „látszat-autonómiáról” van szó, mivel „más pénzével” nincs korlátozhatatlan autonómia.

Hatodszor pedig a *stabil támogató rendszerek, beleértve például vezetői információs rendszereket, az ügymenetet támogató rendszereket stb.* nélkül elképzelhetetlen egy XXI. századi modern igazságszolgáltatás.

E pontok zárásaképpen érdemes rögzíteni Robert W. Tobin bírósági igazgatással kapcsolatos megszívlelendő gondolatait: „[a] bírósági igazgatás bevezetése többet jelent az államigazgatás legutóbbi trendjének *elfogadásánál, mivel a bírósági igazgatás a bírói függetlenség megőrzésének eszközét jelenti a modern korban*”¹⁶, amely nem csupán az igazságszolgáltatásra gyakorol hatást, hanem annál szélesebben érvényesül.¹⁷

Zárásként pedig – a doktori értekezésben kifejtett de lege ferenda javaslatokon túlmenően – fel kell hívni a figyelmet egy jogon kívüli, ún. metajurisztikus elemre, amely alapjaiban határozza meg a bírósági igazgatást. Szilárd meggyőződésem, hogy a legjobb szabályozást is elronthatja a nem megfelelő vezető(ség), személy vagy testület, ugyanakkor igaz ennek az inverze is, amely szerint egy jó vezető(ség), személy vagy testület a legrosszabb szabályozási háttérrel is maradéktalanul elláthatja a feladatát.

A doktori értekezés – minden reményem szerint – olyan átfogó, összefoglaló-szintetizáló műként hasznosítható majd, amely tényleges támpontként szolgálhat egyrészt a *jogalkotó*, másfelől a *jogalkalmazó* számára a gyakorlatban megmutatkozó problémák feloldásához, egyúttal előmozdítva a hatékonyabb működést is.

Bízom abban, hogy kutatásom nem csupán újabb „jogirodalmi vélemény” kibocsátását engedi meg, hanem igazi újító megállapításokhoz juttatják a hazai – elsősorban – jogásztársadalmat. Nem titkolt célom továbbá az sem, hogy olyan értékelhető munkát adjak ki a kezeim közül, amely elősegítheti a már megkezdett szakmai-tudományos dialógus erősítését, az aktuális aggályok eloszlását.

Az igazságszolgáltatás igazgatásának működéséből kirajzolódó neuralgikus elemek egy része a jogi szabályozásra, míg más részük a viszonylag fiatal *sui generis igazgatási szisztéma* kezdeti nehézségeire vezethető vissza, ugyanakkor a szakmai visszhangok felhívják a figyelmet az igazgatás minőségének vezető(k) általi meghatározottságára is. A doktori értekezés a problémák átfogó, minden lényeges kérdésre kiterjedő vizsgálatával arra kereste a választ, hogy

¹⁴ Vö. HAYWARD, Simon: Az agilis vezető – Hogyan hozzunk létre agilis vállalkozást a digitális korban? (ford. Berki Éva) Budapest, Pallas Athéné Könyvkiadó Kft., 2019. 62. o.

¹⁵ Lásd MCCHESEY, Chris – COVEY, Sean – HULING, Jim: A megvalósítás 4 alapszabálya. Budapest, Harmat, 2017. 35-110. o.

¹⁶ Lásd TOBIN, Robert W.: An Overview of Court Administration in the United States. Williamsburg, National Center for State Courts, 1997. 9. o. *Kiemelések tőlem.*

¹⁷ Vö. WARREN, Christie S.: Court Administration as a Tool for Judicial Reform: An International Perspective. Faculty Publications 1949. 2001. 50. o.

mely igazgatási modell, milyen okok miatt nevezhető „megfelelőbbnek” a többinél, és ehhez igazodóan igyekeznek lehetséges megoldásokat ajánlani. A kutatási célnak megfelelően a tudományos eredmények tehát az e vizsgálatban feltárt potenciális diszfunkciók feloldására hivatottak.

IV. A munka témaköréből készült publikációk jegyzéke

Fekete, Kristóf Benedek: The Issue of Judicial Remuneration in the Light of the So-Called Quadrilateral Agreement. (megjelenés alatt)

Fekete Kristóf Benedek: Az igazságszolgáltatást érintő finansziális tárgyú jogalkotási folyamatok az ún. négyoldalú megállapodás tükrében. In: Fekete Kristóf Benedek – Tilk Péter (szerk.): Egyes közjogi témakörök szabályozási megjelenése napjainkban. Pécs, Kodifikátor Alapítvány, 2025. 44-55. o.

Fekete Kristóf Benedek: A Comparative Study of Court Administration in Europe, with Special Regard to Germany, Finland and Hungary. Jura 2025/1, 23-53. o.

Fekete, Kristóf Benedek: Models of the Central Administration of Courts. Jura 2024/2, 5-31. o.

Fekete, Kristóf Benedek: The Relationship Between Judicial Service as Employment and Judicial Independence. Jura 2023/2, 5-37. o.

Fekete Kristóf Benedek: A bírói szolgálati jogviszony mint foglalkoztatási jogviszony és a bírói függetlenség egymáshoz való viszonya. Pécsi Munkajogi Közlemények 2023/1-2, 102-132. o.

Fekete Kristóf Benedek: A magyarországi bírósági igazgatás retrospektív vizsgálata. In: Bendes Ákos László – Gáspár Zsolt – Gáti Balázs – Projics Nárcisz – Ripszám Dóra – Tóth Dávid (szerk.): V. Konferenciakötet – A pécsi jogász doktoranduszoknak szervezett konferencia előadásai. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, Doktori Iskola, 2023. 33-72. o.

Fekete, Kristóf Benedek: Communication of the Judiciary. Essays of Faculty of Law University of Pécs Yearbook 2021-2022. 9-32. o.

Kristóf Benedek: Az igazságszolgáltatás kommunikációja. Magyar Jog 2022/11, 642-653. o.

Bubori Nóra Beáta – Fekete Kristóf Benedek – Hatler Georgina – Varga Zoltán: Az informatikai technológiák az igazságszolgáltatás rendszerében. In: Tilk Péter – Fekete Kristóf Benedek (szerk.): Az igazságszolgáltatással kapcsolatos egyes folyamatok alakulása az elmúlt években. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 2020. 229-260. o.

Bubori Nóra Beáta – Fekete Kristóf Benedek – Kovács Ildikó – Kühár Noémi Marianna – Nyikos Bettina – Tilk Péter: A közigazgatási bíráskodással kapcsolatos főbb változási folyamatok a közelmúltban Magyarországon. In: Tilk Péter – Fekete Kristóf Benedek (szerk.): Az igazságszolgáltatással kapcsolatos egyes folyamatok alakulása az elmúlt években. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 2020. 34-106. o.

Fekete Kristóf Benedek – Kéri Valentin – Nadrai Norbert: Kiválasztás, előmenetel, igazgatás avagy a bírói pálya szegélyei. In: Tilk Péter – Fekete Kristóf Benedek (szerk.): Az igazságszolgáltatással kapcsolatos egyes folyamatok alakulása az elmúlt években. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Állam- és Jogtudományi Kar, 2020. 155-181. o.

Fekete Kristóf Benedek: A bírósági központi igazgatás alapvető modelljeiről. Kodifikáció 2019/2, 17-23. o.