

ÖNÉRTÉKELÉSI KIHÍVÁSOK A FELSŐOKTATÁSBAN

Az EFQM modell 2020 adta lehetőségek

CHALLENGES OF SELF-ASSESSMENT IN HIGHER EDUCATION

Dr. Tóth Zsuzsanna Eszter¹ ORCID:0000-0002-2205-9228– Ökrös Ferenc¹ ORCID:0000-0001-8201-1261

¹ Menedzsment és Üzleti Jog Tanszék, Gazdaságtudományi Kar, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Magyarország, oktatási dékánhelyettes

<https://doi.org/10.47833/2022.2.ECO.011>

Kulcsszavak:

Önértékelés,
felsőoktatás
EFQM modell
versenyképesség

Keywords:

Self-assessment,
higher education,
EFQM model, competitiveness

Cikktörténet:

Beérkezett 2022. október 10.
Átdolgozva 2022. október 31.
Elfogadva 2022. november 5.

Összefoglalás

A felsőoktatási szolgáltatások minőségi kérdései az elmúlt évtizedekben előtérbe kerültek, részben a versenyhelyzet kialakulása és erősödése, részben a tudásgazdaság és az erre épülő tudásalapú társadalom alapjául szolgáló tudástőke növelése miatt. A versenyképesség és az intézményi teljesítmény növelése érdekében a belső motivációból fakadó önértékelési gyakorlat és eszközrendszerének fejlesztése elengedhetetlenné válik. Ehhez olyan új megközelítések bevezetésére és implementálására kerül sor, melyek erősítik az intézmények folyamat- és minőség szemléletét. Jelen tanulmány célja, hogy felhívja a figyelmet az intézményi önértékelésre és annak jelentőségére, kiemelve az EFQM* modellben rejlő lehetőségeket és annak felsőoktatási alkalmazási lehetőségét.

Abstract

Dealing with quality issues in higher education has come to the forefront due to rising market forces and to the increase in the knowledge capital that underpins the formation of knowledge society and knowledge economy. In order to increase competitiveness and institutional performance, self-assessment practice stemming from intrinsic motivation and the development of its tools become essential. These efforts require the identification and implementation of new approaches that strengthen the process and quality approach of institutions. The primary purpose of this paper is to raise the awareness towards institutional self-evaluation highlighting the potential of the EFQM model in that sense and its application in higher education.

1 Bevezetés

A minőség és a versenyképesség egymással szorosan korreláló fogalmak, olyannyira, hogy egyes szerzők kifejezetten a minőséget tekintik a versenyképesség egyik központi vezérlő elvének, még akkor is, ha az nem rövid távon fejti ki hatását. (6)

„Tudatában van-e a magyar felsőoktatás annak, hogy itt egy tudáspiaci versenyről van szó, felsőoktatásunk nem önálló szigetként, hanem versenyszituációban kell, hogy működjék?” teszi fel a kérdést Barakonyi még 2010-ben (2) és még ugyanott meg is válaszolja: Nem. Bár a kérdés feltevése óta eltelt évtized számos változást hozott, relevanciájából mit sem veszített. Míg a 2000-es évek elején nem volt ritka, hogy az akkori intézményi stratégiák talán tudatosan kerültek a verseny szó használatát, mára a helyzet megváltozott számos tekintetben: a minőség a felsőoktatási

* Kapcsolattartó szerző: tothzs@gtk.elte.hu

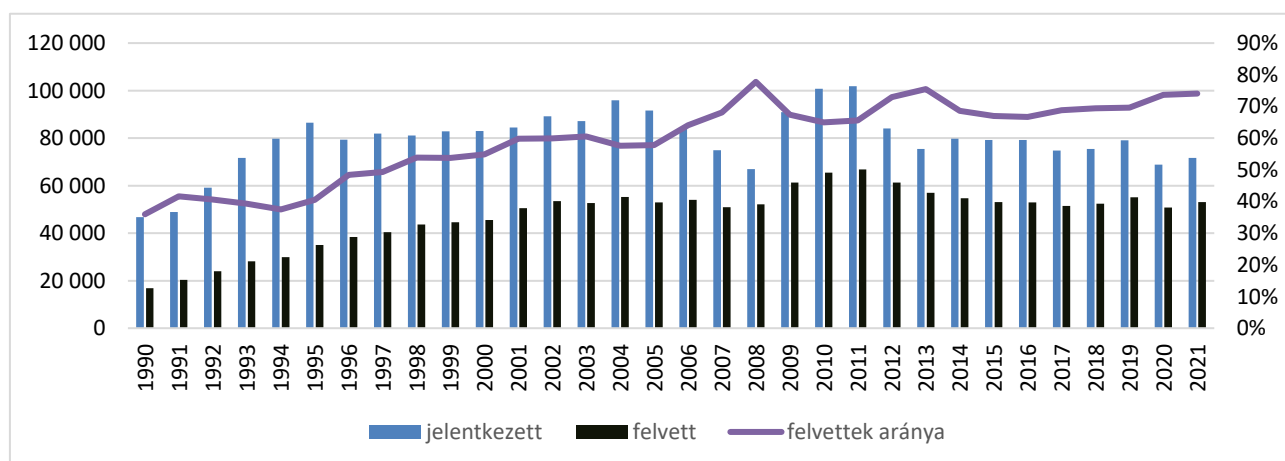
versenyképesség meghatározó tényezőjévé vált. Hogyan értelmezhető és egyáltalán ki határozza meg, hogy mi a minőség és az azzal együttjáró kiválóságra törekvés a felsőoktatásban?

Az érdekeltek azonosítása és szerepük változása mellett a versenyszféra megközelítéseinek megjelenése a felsőoktatási versenyképesség növelését szolgálja. Az önértékelés egy szervezet tevékenységének átfogó, szisztematikus és rendszeres, összehasonlításokon alapuló felülvizsgálata, amely egyfajta belső motivációból fakad. Az önértékelési tevékenység eredményeképpen a szervezet azonosítja erősségeit és fejlesztendő területeit, és kijelöli azokat a fejlesztési tevékenységeket, amelyek megvalósulását a stratégiába illesztve folyamatosan nyomon követi. Az önértékelési tevékenység megvalósulhat olyan díjmodelleken keresztül mint az EFQM modell.

A jelen és a jövő felsőoktatásában azon szakmai kérdések mellé mint pl. az intézmények, szakok akkreditációja, a formális és nemformális oktatási formák a versenyképesség növelése, és így annak az alapját adó önértékelési tevékenység is helyet követel. Jelen tanulmány ennek jelentőségét kívánja körüljárni.

2 Felsőoktatási kiválóság és versenyképességének értelmezési kérdései

Kérdés, hogy a felsőoktatási intézményt gazdasági szereplőnek (bevétellel gazdálkodó szervezetnek), oktatást és tudásátadást, ezáltal a munkaerőpiacra magasan kvalifikált humán erőforrást biztosító szereplőnek, K+F tevékenységet végző, ezáltal a gazdaság egyes aspektusait innováló szereplőnek tekintjük, vagy ezek valamilyen speciális kombinációjának. Az utóbbi esetben kijelenthető, hogy az egyes tevékenységek ellátásához szükséges forrást, a bevételi oldalt valamilyen keretben képes lehívni, azt pedig a szűkebb értelemben véve oktatásra és kutatásra fordítani, melynek következtében a következő időszakban ismételt forrást képes szerezni, így állandósul a körforgás. A források szűkösségét nem csupán a bevételi oldal finanszírozási sajátosságai, képességei adják, de magának a bemenetnek, a hallgatói létszámnak is korlátai vannak. 2001 után a felsőoktatás nappali képzésére rendre 53 ezer főt vettek fel, vagyis azóta a létszám változatlan, addig a jelentkezők számában jelentős csökkenés valósult meg, a 90-100 ezer jelentkező 71 ezer főre csökkent, így bár a felvettek száma kvázi állandó, a sikerességi ráta 60%-ról 74%-ra emelkedhetett. (Az adatot az összes hallgatói státusz esetén sem látjuk másként, a kétezres évek elején az összes hallgató létszáma 400 ezer felett és körül mozgott, mára 300 ezer fő alá csökkent.) (13-14) A kiválóság maga és ezáltal a versenyképesség növelése a piac meglévő szűkülése miatt is szükséges tehát.



1. ábra Nappali képzésre jelentkezők és felvettek száma (aránya) a hazai felsőoktatásban (forrás: KSH)

Bármely szervezet akkor képes hatékonyan és eredményesen működni, ha ismeri és érti saját működési elveit, tisztában van azzal, mik a szervezeti képességei és kompetenciái, azon belül is a

magkompetenciái. Ennek az ismeretnek a tudatában képes saját teljesítményét elemezni, értékelni és a releváns területeken fejleszteni. Ez önmagában versenyképesség javító hatású, ugyanakkor a szervezeti teljesítményértékelés sikere, a reális és valós kép kialakítása szempontjából meghatározó, hogy mindezt egyfajta belső motiváció idézze elő, támassza alá. Ebben tud segíteni a szisztematikusan végrehajtott és ismételt PDCA-ciklusok folyamata, melynek együttes hatásával érhető el a fejlődés. (4)

Ez alapján az önértékelési tevékenység egyszerre hasonlítható egy tükörbe nézéshez, és egyúttal egy úton való előrehaladáshoz is, melyhez az EFQM modell egy olyan keretrendszer és módszertani háttérrel biztosít, mely strukturáltan vezeti a szervezet belső motivációból fakadó önértékelését. Fontos megjegyezni, hogy magát a modellt az európai vállalatok által alapított Európai Minőségirányítási Alapítvány gondolja 1989-es létrehozásától kezdve, és 1992 óta díjként a szervezetek értékelésének támogatásában játszik meghatározó szerepet. (17)

A minőség egyes kérdéseiben a magánszektor menedzsmentjének integrálása az állami szférába elsősorban a két szektor különbségei miatt kihívás, ugyanakkor a piaci környezetben alkalmazott menedzsment eszközök növelhetik a közszolgáltatások minőségét és teljesítményét. (8) Az EFQM modell alapján (17) a folyamatos fejlesztés alapja az önértékelés, a stratégiaalkotás és a folyamatos fejlesztés eszközévé tud válni, alkalmazhatósága a közszférában (korlátok közt és testre szabva) is megalapozott. A felsőoktatáson kívül szintén a modellre támaszkodik a CAF (Common Assessment Framework, Egységes Értékelési Keretrendszer), mely a közigazgatás önértékelésén alapuló teljesítménymérésére és fejlesztésére szolgáló keret. (19)

Az önértékelésen keresztül megvalósuló minőségfejlesztés egyfajta szervezetfejlesztés számos minőségkultúrális aspektussal, melynek szűk keresztmetszete maga a vezetés (12). Vagyis a felsőoktatásban a vezetési szemléletnek is ebbe az irányba szükséges mozdulnia, a jelenleg is többrétű vezetői kompetencia elvárások közé a menedzsment eszköztárának ezen dimenzióit is be kell emelni. Elsődleges feladata a vevők és érdekeinek és a részükre nyújtott hozzáadott érték definiálása.

Az EFQM modell és kapcsolódó módszertana az Egyesült Királyságban gyorsan elterjedt a felsőoktatásban, azonban annak adaptálhatóságát csak a 2000-es években kezdték vizsgálni, mivel önmagában nem gondolták, hogy képes a QAA (Minőségbiztosítási Ügynökség) követelményeinek megfelelni. Fő kritikaként azt tárta fel Osseo-Asare és Longbottom (1), hogy a modell túlságosan szubjektív, számos előzetes ismeretre van szükség, valamint tudatos stratégiai tervezésre, illetve nagy az erőforrás szükséglete.

Portugáliában is megjelent a szemlélet amellel érvelve, hogy az EFQM modellen alapuló önértékelés elősegítheti a felsőoktatásban a minőség fejlesztését, melyhez a modell alkalmazását támogató kvantitatív és kvalitatív megközelítések és módszerek speciális egyvelege nagyban hozzá tud járulni (7).

Az ügyfélközpontúság a felsőoktatásban szintén a 2000-es évek elején jelent meg, szinte nyomásszerűen, melyet kifejezetten az EFQM modell bevezetésével kívántak kezelni. Cél volt tehát, hogy az önértékelés ügyfélközpontúvá tegye a teljes intézményrendszert (9).

3 A hazai felsőoktatási kezdeményezések

A hazai felsőoktatás szerkezeti és modellváltásokkal jellemezhető időszakában, ahol nemzetközi példákat követve alapítványi fenntartásba kerültek, kerülnek intézmények, az autonómia és innováció mellett a vevőközpontúság szemléletének érvényesítése és ezen keresztül a versenyképesség elemeinek feltárása elengedhetetlenné válik (11) pontosan a felsőoktatás szerkezeti és várhatóan a szereplőinek átrendeződése miatt is.

A hazai felsőoktatás ezirányú törekvéseinek előszele az 1993. évi LXXX. törvény a felsőoktatásról, mely előbb az Országos Akkreditációs Bizottságot, később a Magyar Akkreditációs Bizottságot mint szakértői testület hívta életre. A 2005. évi törvény és módosításai már igyekeztek beemlíteni a minőség kérdését a felsőoktatásba, előbb egy kötelező érvényű minőségbiztosítási szabályzat és program megindításával, majd a Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) bevezetésével.

Számos kutatást összegezve Surman és Szabó (2020) megállapítja, hogy annak ellenére, hogy a hallgatóság a felsőoktatás meghatározó érdekelt fél csoportja, nem tekinthetőek a

felsőoktatás rendszerében kizárólagos vevőknek. Igaz ugyan, hogy a hallgatóság elvárja, hogy a felsőoktatás szakmai és tudományos értelemben is az ő érdekükben működjön, mivel a tudást a hallgatók használják közvetlenül és összességében a felsőoktatás is ezt a csoportot szolgálja ki direkt módon, ugyanakkor ez az érdekelt fél csoport kifejezetten rövid távon gondolkodik, sokszor a könnyebb utat választva, miközben a teljeskörű kiszolgálásuk nem optimális erőforrásallokációt okozhat. Mint egyfajta „ítélkezők” nem tekinthetők objektív félnek, befolyással bírnak saját minősítési rendszerükre. (10)

Surman és Szabó (10) az egyik vezető hazai felsőoktatási intézmény érintettjeinek nyomon követését elemzik azzal, hogy az alábbi csoportokat tekintik érdekelt feleknek:

- Végzett hallgatók
- Gólyák (értsd: új belépők)
- Jelenlegi hallgatók
- Egyetemi dolgozók
- Vezető oktatók és kutatók
- Fenntartó
- Hazai partnerintézmények (kizárólag oktatási)
- Nemzetközi kapcsolatok

A felsorolásban nem szerepelnek a munkaerőpiac szereplői, holott számos iparág (a jelzett intézményhez szorosan köthetők különös tekintettel) szereplője keresi ezen kapcsolatok lehetőségét, továbbá az állam sem (az oktatás- és gazdaságpolitika tekintetében). Jól látszik tehát, hogy a felsőoktatás érdekelt feleinek rendezése sem triviális, szerepük és jelentőségük e szereplőknek különösen összetett.

Átfogónak tekinthető az Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet (OFI) 2012-ben megjelent Felsőoktatási Minőségfejlesztési Kézikönyv munkája (3), mely igyekszik teljeskörű képet adni a fejlesztés lehetséges eszközeiről, kereteiről. Részletesen megismerhető az ISO 9000, a TQM, az EFQM (aktuális változata), az FMD és az ESG keretrendszere is. A kézikönyv alapján az alábbi összefoglaló táblázat mutatja ezen rendszerek alkalmazásának előnyeit és hátrányait.

1. táblázat Felsőoktatás minőségmenedzsment módszerei, saját szerkesztésű táblázat, az OFI kézikönyve alapján

| Rendszerek | Előnyök | Hátrányok/korlátok |
|---|--|--|
| ISO 9000 | Bevezetése relatív gyors, A rendszer egészét fejleszti | Szigorú szabályok |
| Total Quality Management | Célirányos Belső partnerségre épít Folyamatszemlélet Belső motivációra építkezik | A szervezeti kultúra akadályos lehet a bevezetésnek Információáramlás nehézségei, Az irányított munkavégzés, feladatellátás egyszerűbb, mint a kölcsönös kapcsolódásokon alapuló |
| EFQM modell | Strukturált Nem előíró Összehasonlítható más intézmények eredményeivel Bármely szervezet típus tudja alkalmazni Önértékelésen alapul | Általános megfogalmazások Időigényes Tág kerete miatt kevésbé tűnik konkrétan |
| Felsőoktatási Minőségi Díj (FMD) Modell | Önértékelésen alapul Több szinten alkalmazható | Komplex |
| Európai sztenderd (ESG) | Európa szinten egységes rendszer | Minőségirányítási rendszerhez nem elegendő |

| | | |
|--|--|---|
| | Kifejezetten felsőoktatásra testreszabott Kellően laza keret | Nincs részletes útmutatás, irányelvekkel dolgozik Teljes intézményre nem alkalmazható |
|--|--|---|

A táblázatban szereplő minőség fejlesztést szolgáló megközelítések alkalmazhatóságára a Kézikönyvben számos példát és gyakorlatot találhatunk, azonban annak frissítése, mélyítése, testreszabhatósága elengedhetetlen a modern és minőségi felsőoktatás megvalósításának érdekében. A számos módszer és modell közül az EFQM modell az, mely belső motiváción alapuló önértékelést tartalmaz más nemzetközi díjmodellekhez hasonlóan, ezáltal nem csupán reagál a környezetre, hanem éppen a változást képes előidézni a belülről fakadó versenyképességnövelő hatása miatt.

A hazai felsőoktatásban az FMD első alkalommal 2007-ben került meghirdetésre (17), igaz, nem sikerült hosszútávon a modell működtetése, de az első olyan szélesebb körű kezdeményezés volt, amely a díjmodellen alapuló önértékelés felsőoktatásban való meghonosítását célozta meg. Összesen 8 felsőoktatási intézmény kaphatta meg a négy év során a díjat, ezt követően az elismerés lehetősége megszűnt. A díj és az azzal együtt meginduló felsőoktatási önértékelési tevékenység joggyakorlatként funkcionált, a díjmodellen alapuló önértékelés felkavarta a felsőoktatás állóvizét. Megítélésünk szerint a díj vagy egy azzal egyenértékű forma motiváló lehet a felsőoktatási intézmények számára, főként a modellváltás kapcsán.

Az FMD hiányára és a kiválóság, ezáltal pedig a versenyképesség növelésének céljainak elérésére kíván reagálni a Szövetség a Kiválóságért szervezet Felsőoktatási EFQM Kiválóság Klubja (20), mely a hazai felsőoktatás egyes szereplőit tömörítve, egymástól tanulva fejlesztik versenyképességüket.

4 Transzparencia európai szemléletben

2005-ben az Európai Felsőoktatási Térség (European Higher Education Area, azaz az ESG) irányelveit a felsőoktatásért felelős nemzeti miniszterek határozták meg, ennek következménye a bolognai rendszerként ismertté vált standardizálási folyamat. 2012-ben, majd 2015-ben elemezve és felülvizsgálva ezen ajánlásokat igyekeztek meghatározni a tudásalapú társadalom és a hallgatóbarát felsőoktatás kialakításához és fejlesztéséhez. Bár az irányelvek elsősorban a formális felsőoktatást célozzák, de azon túl is mutatnak; hiszen ajánlásokat fogalmaznak meg az innováció és a kutatás tekintetében is. (15)

Az ESG tagja Magyarországról a MAB (2002 óta), melynek működése kapcsán jelenleg is külső felülvizsgálat zajlik. Legutóbb 2018-ban lényegében elfogadták és megfelelőnek minősítették teljesítményét, azzal, hogy az alábbi területeken fejlesztési lehetőségeket fogalmaztak meg (16):

- Több hallgató bevonása a bizottságokba
- Hosszabb helyszíni látogatások az akkreditációs eljárások során
- Útmutató kiadása az irányelvek kapcsán
- Nyilvános vezetői összefoglaló valamennyi látogatásról

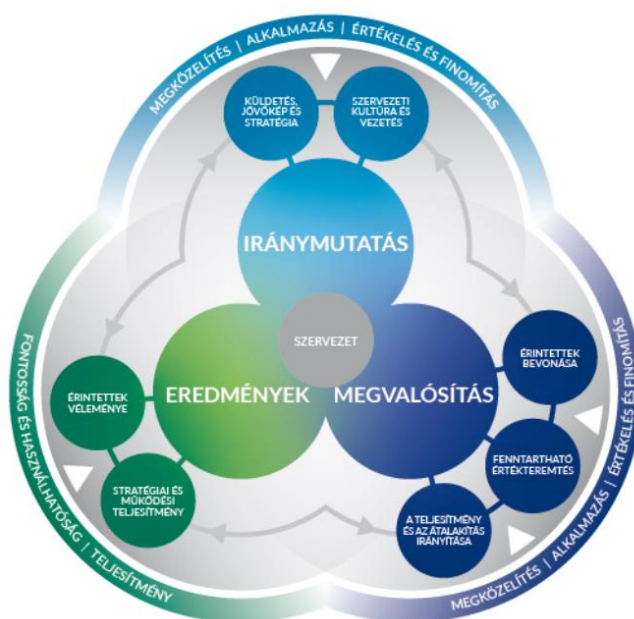
Mára a MAB készített önértékeléshez kapcsolódó útmutatót (18), melyben részletesen bemutatásra kerülnek az intézményakkreditációhoz kapcsolódó strukturált minőségbiztosítási elvek és sztenderdek. (18) Az Útmutató három fő részre tagolódik; általános intézményi bemutatás (gazdálkodás, menedzsment), az ESG szempontrendszere (minőségbiztosítás, folyamatmenedzsment a képzések kapcsán, hallgatóközpontúság, oktatók, szolgáltatások, információkezelés, külső minőségbiztosítás) és a tudományos tevékenység (K+F, TDK)

5 EFQM 2020

A legújabb, 2020-as EFQM modell (17) a korábbi modellekhez hasonlóan továbbra is a vevőket helyezi a fókuszba, ugyanakkor valamennyi stakeholder hosszú távú érdekeit kívánja figyelembe venni és azoknak megfelelni, miközben az azt kielégítő szervezet alapvető belső működési összefüggéseiben és azok megértésén, az ok-okozati kapcsolatok feltárásán keresztül teszi mindezt a PDCA logikának megfelelő ún. RADAR szemléletmód érvényesítésével.

Alapvetése nem áll távol más minőség- és folyamatmenedzsment rendszerektől, miszerint az intézmény, szervezet egy nagyobb rendszer szerves része, így ezen ökoszisztémában való létezése és működése miatt nem elegendő a belső folyamatok folyamatos javítása, optimalizálása. Nem lehet figyelmen kívül hagyni a jelentős hatást gyakorló szűkebb és tágabb üzleti és társadalmi környezetet sem, ennek következtében a vezetésben a kooperációra kell törekedni, a változásokat tekintve proaktívnak, innovatívnak és agilisen szükséges lenni.

A főbb változások a 2013-as modellhez képest jelentős struktúraváltás történt a modellben. Míg korábban a vezetés és a stratégia került előtérbe, a 2020-as modellben a fókusz a jövőképen és a stratégián, és az azt támogató szervezeti kultúra alakításán és a vezetésen van. Így a hangsúly eltolódása tapasztalható a szervezeti célok és irányok megfelelő kijelölésével. De szintén szemléletváltást hozott a stakeholderek nézőpontja is, hiszen a munkatársak és a partnerek helyett az érintettek bevonása került előtérbe, ahogy a folyamatok, termékek és szolgáltatások helyett a fenntartható értékek létrehozásán van a hangsúly. A vezetési teljesítmény és transzformációs vezetés kerül előtérbe, és az eredmények helyett az érintettek felfogását, értékítéletét keresi, miközben az üzleti eredmények helyett a stratégiai és működési teljesítmény helyezi előtérbe.



2. ábra AZ EFQM modell (forrás: <https://efqm.org/>)

6 Következtetések

Az érdekelt felek, a stakeholderek azonosításának, elvárásaik megértésének és kielégítésének fontossága a teljesítménynövelésben, azaz tulajdonképpen a versenyelőny megszerzésében nem újkeletű, az EFQM Modell 2020 pontosan ezt a megközelítést hívta újra életre. (5) Az új modell képes a szervezetet egy ökoszisztémában elhelyezni, képes a céljait figyelembe véve azokat megvalósítani, a fenntarthatóságra és végül a hosszútávú szervezeti kultúrára összpontosítani a figyelmet.

Számos kezdeményezés jelent meg a felsőoktatásban a minőségfejlesztési céllal, azonban azok vagy rövid ideig, vagy a transzparenciát túl szűken értelmezve valósultak meg. Az EFQM modell segítségével az intézmény képet kaphat saját erősségeiről és gyengeségeiről is, miközben segítségével láthatóvá válnak a jövőbeni fejlesztési irányokon túl a fenntartható fejlődés szempontjai is. Bár hazánkban korábban jellemző volt, hogy a minőségfejlesztés, egyáltalán az ezzel kapcsolatos kérdések inkább mint külső megfelelési kényszer jelentek meg a felsőoktatásban, a felsőoktatás

modellváltásával cél kell, hogy legyen ennek „belsővé” tétele, azaz az önértékelés folyamata belső motivációból eredeztethető versenyelőny generáló tevékenységgé kell, hogy váljon.

A szerzők további kutatási célja a jelentős strukturális átalakuláson áteső hazai felsőoktatási rendszer számára belső motiváción alapuló önértékelési gyakorlat elmélyítésének támogatása. További kutatási irány a nemzetközi tapasztalatokra hagyatkozó EFQM 2020 modell lehetőségeinek hasznosítása a hazai felsőoktatásban.

Irodalom

- [1] Ernest A. Jr - Longbottom, D.: The need for education and training in the use of the EFQM model for quality management in UK higher education institutions, *Quality Assurance in Education*, 2002, Volume 10 . Number 1 . pp. 26-36, DOI: 10.1108/09684880210416085
- [2] Barakonyi K.: A Felsőoktatás Versenyképességéről, *Vezetéstudomány*, 2010, 4 XII. Évf. 12. Szám / Issn 0133-0179
- [3] Felsőoktatási Minőségfejlesztési Kézikönyv, Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, 2012
- [4] Bokodi M. – Fekete L. – Lóczy P. – Szakács G.: Szervezeti és személyzeti hatékonyság és teljesítmény, 2019, NKE
- [5] Hervainé Szabó GY. : Stakeholder Capitalism and the EFQM Model 2020 for Corporate Management, *Civic Review*, 2020, Vol. 16, Special Issue, 368–384, DOI: 10.24307/psz..1223
- [6] Katona K. : A minőség mint a TQM központi kategóriája és a versenyképesség, *Vezetéstudomány*, 2004, XXXV, 6., pp. 15-21.
- [7] João Rosa, M. - Amaral, A.: A Self-Assesment Of Higher Education Institutions From The Perspective Of The Efqm Excellence Model , *Quality Assurance In Higher Education: Trends In Regulation Translation And Transformation*, 2007, pp. 181–207. DOI: 10.1007/978-1-4020-6012-0_7
- [8] Tari, J. J. : Self-assessment exercises: A comparison between a private sector organisation and higher education institutions, *Int. J. Production Economics*, 2008, 114., pp. 105–118, DOI:10.1016/j.ijpe.2008.01.005
- [9] Trevor, H. M.- Davies, J. - Jackson, S. : Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector – lessons learned from other sectors, *The TQM Magazine*, 2004, Volume 16 Number 3 pp. 194-201, DOI 10.1108/09544780410532936
- [10] Surman V. – Szabó T.: A Minőség Biztosításának Kihívásai A Magyar Felsőoktatásban, *Vezetéstudomány*, 2020, Ksz / Issn 0133-0179, Doi: 10.14267/Vesztud.2020.Ksz.09
- [11] Varga A. : Az állandóság és a változás összhangjának értelmezése az online térben az átalakuló egyetemek nézőpontjából, *Civil Szemle*, 2020, XVIII/3, pp. 57-74..
- [12] Vilmányi M. – Kazár K. (szerk.): Menedzsment innovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 2017, pp. 217–230.
- [13] KSH adatok: 23.1.1.19. Egyetemek, főiskolák nappali képzésére jelentkezők és felvettek (ksh.hu)
- [14] KSH adatok: 23.1.1.20. Felsőoktatás (ksh.hu)
- [15] <http://www.nefmi.gov.hu/felsooktatasi/minoseguy/felsooktatasi-minoseg> (letöltés ideje: 2022.10.19.)
- [16] <https://www.enqa.eu/>
- [17] <https://www.enqa.eu/review-database/external-review-report-of-hac-3/>
- [18] <https://efqm.org>
- [19] MAB ÖNÉRTÉKELÉSI ÚTMUTATÓ
- [20] <https://kivalosag.com/felsooktatasi-kivalosag-klub/>