

Dr. Somogyi Sándor*

A felsőoktatási minőségügy egy lehetséges megközelítése

Bevezető

Történelmi tanulság, hogy a társadalomban vannak gyorsan lezáruló folyamatok, és vannak olyanok, amelyekben, az átalakulás évtizedekben mérhető. A gazdaság anyagi alapjaiban vannak gyors változások, de a változások elfogadása, a gondolkodás, a mentalitás, az érintkezési formák minőségi átalakulásának elfogadása lehet nemzedékeken átívelő folyamat.

Könnyen belátható, hogy a gazdasági folyamatokhoz viszonyítva az oktatás átállítása az ismeretek memorizálása helyett egy új koncepcióra, a készségek, információgazdálkodás és a személyfejlesztésre, is ilyen időbeni léptékeltérést mutat.

Nyilván az oktatási reform kritikussai sem állíthatják, hogy az eddig halmozódó problémákat, az oktatás és a társadalmi - gazdasági élet szükségletei közötti mind nagyobb szakadékot az oktatási reform okozza. Már pedig, egyik oldalról a gazdasági és társadalmi átalakulás és másik oldalról az oktatási reform folyamatok nálunk is a gyorsabb és lassúbb változás kettősségét mutatja.

A rendszerváltással a gazdasági, társadalmi struktúrák átalakulása beindult, publicitást kapott, de a részletek elhanyagolása mellett is megállapítható, hogy ez a folyamat elsősorban a tőke újrafelosztására korlátozódott. Új tulajdonosok, új menedzseri réteg került felszínre, de a társadalom és gazdaságirányítás lényegi változásai kevésbé voltak mélyeszántók. Nem kerültünk lényegesen közelebb a világpiaci színvonalhoz, a demokratikus hagyományokkal bíró társadalmak működéséhez.

A felsőoktatás Bologna – folyamattal megkezdett átalakítása némi lemaradással kezdődött és sok ellentétes véleményt hozott felszínre. Egyesek nem igazán látják saját jövőjüket az új feltételek között, ami frusztrálja őket. Sokan borúlátással tekintenek a felvetődő problémákra,

* *Dr. Somogyi Sándor, nyugalmazott egyetemi tanár, professor emeritus, Pannon Egyetem, Georgikon Mezőgazdasági Kar, Keszthely, Szabadka*

és a felsőoktatás átalakítását marasztalják el. Nem igazán értik és nem is érthető, hogy fogják a társadalmi struktúrák és a világpiacon elvárásokat nem igazán kielégítő gazdaság felszívni az új rendszerből kikerülő munkakeresőket.

Az elmarasztaló véleményeknek van egy zsigeri oka. A mi anyanyelvünkben, történelmi – társadalmi tapasztalataiban csak a „reformkornak” van pozitív kicsengése. A későbbi használatba került reform kifejezés gyorsan lejáródott. A reform az utolsó időben mindég felülről kezdeményezett elvárás, kötelesség volt, amit elsősorban mindenki tompítani, esetleg elszabotálni igyekezett. Az ilyen reflexek működnek bennünk most is, mert leginkább nem igazán ismerjük a kezdeményező igazi indítékait, és nem tudunk őszintén azonosulni a nem igazán megértett reformokkal.

Az előzőeken túl, végig kellene gondolni azt is, hogy a változásokkal megcélzott iskolarendszer már működik a legtöbb fejlett gazdaságú országban, ahol a jogos kritikákat felhasználva tovább fejlesztik a rendszert. Ugyanezek a fejlett gazdaságok felszívják a saját iskolarendszerükből kikerülő munkavállalókat és a mi munkaerő feleslegünk egy részét is tekintet nélkül a képzettségi eltérésekre. Végig kellene gondolni, hogy a jogos kritikáink megfelelően vannak-e címezve.

Tegyük fel a kérdést, hogy a megcélzott iskolarendszer, amely egyelőre az átmenetben rettentő zavarokkal küszködik, mennyire lenne összhangban egy fejlettebb, hatékonyan működő társadalommal, gazdasággal?

Megítélésünk szerint, több kritikával lehetne illetni a megakadt, túl lassan stabilizálódó társadalmi – gazdasági helyzetünket, amely nem tudja a fejlettekhez hasonlóan felszívni, a konkrét feladatokra felkészíteni az iskolarendszerből kikerülő munkavállalókat.

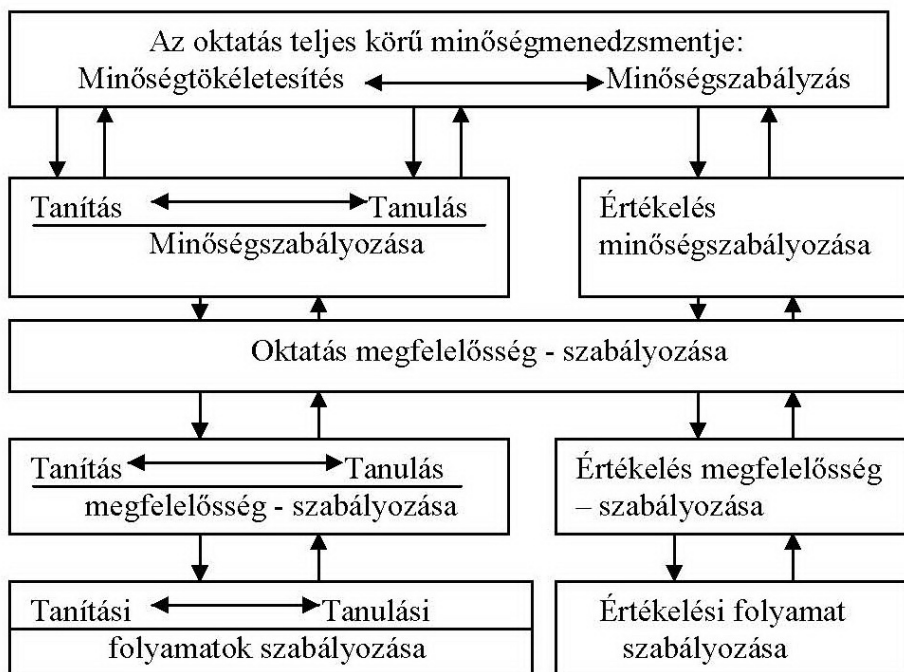
A beszámoló nem a bolognai folyamatot kívánja pártolni, vagy elmarasztalni. Ez meghaladja a beszámoló lehetőségeit, de előtérben kell tartani a közvitákban napvilágra kerülő hibáival együtt, mert ehhez a folyamatokhoz kötődik és köthető a minőségmenedzsment kérdésköre is.

A beszámoló alapvetően abból indul ki, hogy Európa fejlettebb részéhez kívánunk csatlakozni, nem maradhatunk ki a felsőoktatás európai versenyéből, nem hagyhatjuk kihasználatlanul az innovációs lehetőségeket, tehát el kell döntenünk, hogy megkíséreljük az újításokat jól

alkalmazni, vagy maradni a régi megoldások mellett a jövő generációkkal megfizetve cselekedeteink árát.

Az oktatás minőségügyi ellenőrzése

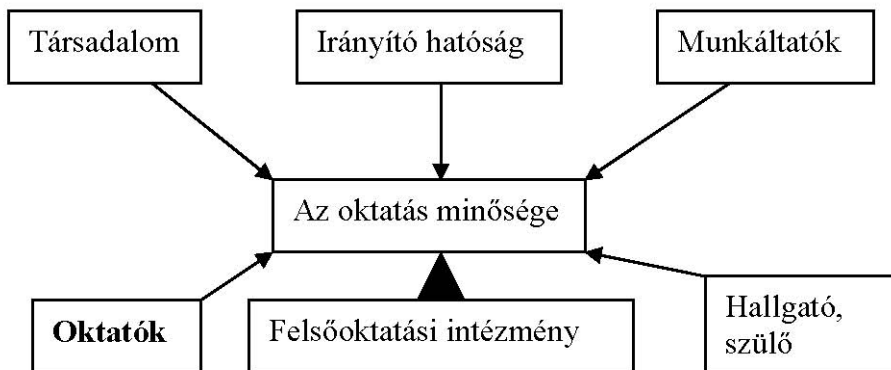
Korábbi oktatásra vonatkozó minőségügyi kutatásainkból egy sarokpontot emelünk ki. Rendszerszemléleti megközelítéssel meghatároztuk az oktatás minőségmenedzsmentjének áttekintését (1. ábra), mert ebből kiindulva lehetett végiggondolni a minőségben érdekelt



1. ábra
Az oktatás minőségmenedzsmentje

társadalmi elemek rendszerét (2. ábra) és a minőség ellenőrzését. Könnyen belátható, hogy az ellenőrzések rendszerszemléletű megoldásának tartalmaznia kell az érdekelték kritériumait integrált formában.

Az előzőekből kiindulva korábbi kutatásainkban hiányoljuk a minőségellenőrzési próbálkozásokban a következőket is:



2. ábra
Az oktatás minőségének érdekeltjei

- Az oktatási anyagok átvizsgálási utasítását, (Guidelines for Taught Programme Review) aminek alapján minden tanszék, minden előadó, minden tantárgyra el tudná készíteni a megfelelő dokumentációt, ami az oktatási folyamatot, adott tantárgyból leírná, és ami az innovációkkal összhangban lenne folyamatosan újítva.

- A belső, külső auditálás és akkreditációs eljárás kritériumrendszerét, amelynek alapján a dokumentáció és a megvalósítás összehasonlításra kerül. Példaként álljon itt, hogy Newcastle-ban hat terület került értékelésre előre meghatározott kérdéslisták és osztályzási kritériumok alapján:

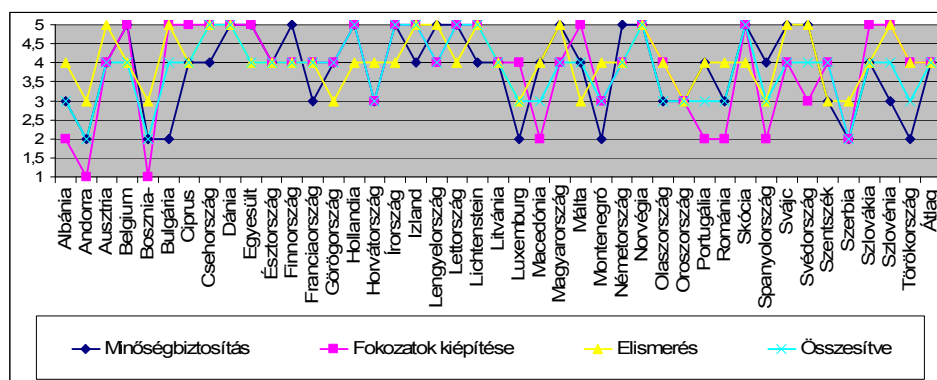
1. Tantervek felépítése, koncepciója és az oktatás szervezése.
2. Oktatás, tanulás és vizsgáztatás – értékelés.
3. Az egyetemisták haladása és eredményei.
4. Az egyetemisták támogatása és irányítása.
5. Oktatási segédletek.
6. Minőségbiztosítás és fejlesztés.

- Az auditáló és akkreditációs vizsgálatokból származó jelentésekkel (Quality Assesment Report) kapcsolatos eljárási rendet (The Mechanism of Quality Management and Enhancement Through Taught Programme Review), ami visszacsatolásként a döntéshozóknál kezdeményezné a minőség folyamatos jobbítását.

- A kérdőíves lekérdések rendszerének egyszerűsítését, amelynek alapján vizsgálható lenne az egyetemisták és más érdekeltek véleménye a kar munkájáról.

A bolognai folyamat minősítési rendszere és Szerbia

A Bologna Koordinációs Bizottság (Bologna Follow-up Group) kidolgozott egy minősítési rendszert, amely a minőségbiztosítás, fokozatok kiépítése és elismerés alapján értékeli a résztvevő országokat (Report, 2005). A minősítés eredményének kivonatát a Kovács G. (2005) által kidolgozott 3. ábra szemlélteti.



3. ábra

A Bologna Koordinációs Bizottság értékelése az aláíró országokról

Forrás: Bologna Process Stocktaking, (Report, 2005)

Könnyen látható, hogy 2005-ben Szerbia eredményei összesítve és a minőségbiztosítás terén is elmaradt az elvárásoktól. Hozzá kell tenni, hogy a 2009. beszámoló (Bologna, 2009) szerint sem történt nagyobb javulás a minőségbiztosítás terén, de megállapításra kerültek a következők:

– Szerbiában a minőségbiztosítási rendszer teljes egészében működik és kiterjed minden felsőoktatási intézményre felölve a legfontosabb feladatokat: önértékelési beszámolókat, külső felülvizsgálatot, az eredmények publikálását és a nyomon követést.

– Meg van határozva a nemzeti minőségbiztosítási intézmények vizsgálatának határideje a minőségbiztosítási szabványokkal és utasításokkal összhangban.

– Az egyetemisták bizonyos feladatban már részt vesznek.

– A nemzetközi részvételt a minőségbiztosításban az jelzi, hogy vannak már az intézmények, programok külső szemlélésében team tagok vagy megfigyelők és a nemzeti minőségbiztosítási intézmény tag a Felsőoktatási Minőségbiztosítás Európai hálózatában (ENQA-ban).

Az európai irányzatok és szabványokra alapozó minőségbiztosítási követelmények felsorolására nem térünk ki, de a minőségbiztosítási rendszer és a minősítés kérdését megkerülhetetlen feladatnak tartjuk.

A minőségbiztosítási rendszer és az akkreditáció

Adott felsőoktatási intézmény minőségbiztosítási rendszere az országos minőségügyi biztosítási rendszernek része. Veress (1999) ezt a következőképpen ábrázolta (4. ábra).



4. ábra

A képzés nemzeti minőségügyi szabályozó rendszere

Könnyen értelmezhető, hogy a minőség-ellenőrzés a minisztérium és háttérintézményeinek, a minőséghitelesítés az akkreditáló testületek, még a minőségértékelés az oktatásban résztvevők és érdekelték feladata. Ide kell sorolni az önértékelést, belső felülvizsgálatok rendszerét, valamint a szakmai szövetségek, hallgatói testületek, a gazdasági életet képviselő szervezetek értékeléseit is.

Fontos kitérni az akkreditálással kapcsolatban a minőséghitelesítés fogalmára. Az olyan felülvizsgálat, mint az akkreditálás elsősorban a megfelelőséget tudja megítélni, még a minőségbiztosítás működését hitelesíteni bírja, megállapítva, hogy az a minőségügyi dokumentációban lefektetettnek megfelelően működik, vagy nem működik.

Ez a fogalmi meghatározás azért fontos, mert a minőség szubjektív kategória, közvetlenül nehezen, vagy egyáltalán nem mérhető. Ugyanakkor a megfelelőség meghatározható és mérhető, ha előzőleg meghatároztuk a megfelelőség jellemzőit és kritériumait. A minőség és megfelelőség összehasonlítása az 1. táblázatban tekinthető át.

	Minőség	Megfelelőség
A definíció/fogalom jellege	Szubjektív	Objektív
„Dimenzió“	Értékbeli	Naturális
A tulajdonság jellege	Funkcionális	Leíró
Mérhetőség	Nehéz	Könnyű
Jelentőség	Elsődleges	Másodlagos

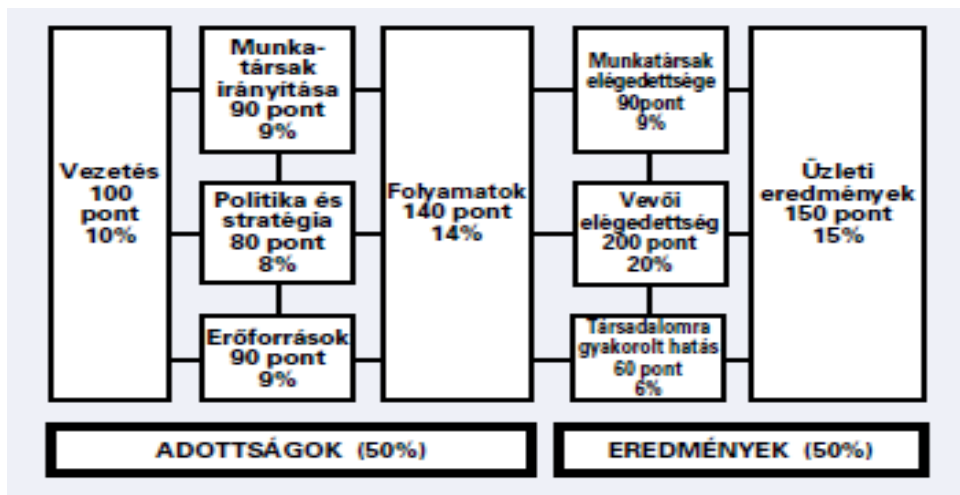
1. táblázat

A minőség és a megfelelőség főbb jellemzői

Könnyen látható, hogy valami megfelelhet előírt kritériumoknak kérdéses minőség mellett is. Tehát a megfelelőség mellett az akkreditálásban megfelelő súlyt kell kapnia a minőséghitelesítésnek is.

A minőségbiztosítás és megfelelőség biztosítása rendkívül jelentős az intézmények továbbfejlődésében. A külföldi tapasztalatok szerint a felsőoktatási minőségbiztosítást adaptációs folyamatként kell elfogadni, racionális magatartásnak, mert az állandó javításra, innovációkra helyezi a hangsúlyt és önmagát, de az egész intézmény teljesítményét is javítja.

A szervezéstudomány jelentős elemnek tartja a szervezeti önértékelés rendszerének kialakítását és fenntartását. A Malcolm Baldrige üzleti kiválósági modellen (5. ábra) alapuló önértékelés számos szervezet tevékenységi körébe, kultúrájába épült be. Látható, hogy a modell a felsőoktatási intézmények életére is könnyen alkalmazható, csak a gazdaságban használatos terminológiát kell behelyettesíteni a főiskolai intézményi modell elemeinek megszokott elnevezéseivel.



5. ábra

A Malcolm Baldrige üzleti kiválósági modell

Ehhez nyújtanak támpontot a következők is:

Kovács és Veress (2000) szerint „a minőségügy alapvető fogalma az igény - kielégítési folyamat, amely egyrészt a termelő vagy szállító (ellátó, vagy szerződő fél), azaz a gyártó, vagy a szolgáltató által végzett termelésből áll (amelynek az eredménye a termék, amely gyártmány, vagy szolgáltatás, amely a fogyasztókhöz, megrendelőkhöz kerül), aki a fogyasztás során azt felhasználja, elhasználja, fogyasztja.”

Veres (1999) szerint az egyetemi/főiskolai képzést, mint társadalmi igény kielégítési folyamatot két szinten értelmezzük, de ebből csak az alsóbb szintű meghatározást említjük, amely szerint:

- A tanítási folyamatot tekintjük termelési folyamatnak,
- a tanulást, fogyasztási folyamatnak, és
- terméknek az átadott ismereteket.

Ki kell hangsúlyozni, hogy az önértékelési kultúra bevezetésében kulcsszerepet játszik a szervezetek vezetőinek és meghatározó munkatársainak felelőssége, tudatossága, a szervezet eredményessége érdekében teendő intézkedések megtétele. Mindehhez a felsőoktatási szervezet humánerőforrás fejlesztése szükséges, hogy a bevezetendő és alkalmazandó eljárás alapjai megteremtődjenek.

Meggyőződésünk, hogy egyik alapvető hiányosságunk a bolognai folyamat levezérlésében, hogy hiányos humán erőforrás fejlesztés-

sel, hiányos informálással, nem kielégítő felkészítéssel hajtottuk neki a más szakterületekkel foglalkozó kutatókat, oktatókat egy kivételesen összetett, interdiszciplináris ismereteket követelő folyamatnak, feladatnak. Alapvetően problematikussá vált az egész folyamat, mert az informáltság, ismeretek hiányában az érintettek az egész folyamatot nem a szervezeti kultúra továbbfejlesztésének, a szervezeti felépítés fejlesztésének, a munka minőségfejlesztésének és önfejlesztésnek, hanem törvényi kényszernek, kívülről diktált követelménynek tekintették.

Hasonlóan értékeljük a minőségbiztosítás működésének és az újra akkreditálásnak a kapcsolatát is. Az intézmények felkészítése az akkreditálásra általában hamarabb lejár szódott, mint a minőségbiztosítás kontinuitásának végig gondolása. Ebből kifolyólag nem lett racionálisan végiggondolva az akkreditálás előkészítő anyagaira alapozott minőségbiztosítási rendszerbevezetés lehetősége.

Az akkreditálási elvárások teljesítése a megfelelés biztositását jelentette, de ez a folyamat kibővítve a minőségtervezési folyamattal és abból keletkező minőségügyi dokumentáció (Minőségügyi kézikönyv, minőségirányítási folyamatok leírásai, munkafeladatok leírásai, alapokmányok és nyilvántartások) elkészítésével a minőségbiztosítás megalapozását jelenthette volna a minőségtervezés felvállalása és a tervezés, bevezetés lépéseinek beépítése az akkreditálási feladatok elvégzésébe (6. ábra).

Ha végig gondoljuk, egy minőségügyi rendszer folyamatosan működését, amely napirenden tartja az állandó evaluálást – vagyis értékelést és fejlesztést, könnyen érthetővé válik, hogy ez annyit jelenthetne a jövőben, hogy az állandó minőségi javulás mellett nem kellene külön felkészülést szervezni az újra akkreditáláshoz. A teljes minőségi dokumentáció naprakész lenne, és egyben garantálná a megfelelést is. Annak áttekintésével értékelhető a munka színvonala, a folyamatok és eredmények, ami alapja lehet az újra akkreditálásnak.

Magától érthetően ennek megvalósításához az intézmények vezetésében tudatosulniuk kell a minőségügyi rendszerek bevezetésének belső és külső motivátorai (2. táblázat).

Külső elvárások, motivátorok	Belső elvárások, motivátorok
Fogyasztói elvárások	Szervezettebb folyamatok
Piaci kényszer	Rendteremtés
Állami, hadsereg, nagy rendszerek megrendelése	Működés javulása
	Ellenőrzés javulása
Csatlakozás a konkurensekhez	Költségcsökkenés
Export piacok biztosítása	Kiegyensúlyozottabb minőség
Tulajdonosok elvárása	Rendszerbeli megközelítés
	A működési biztonság növekedése
A szervezet imázsának a javulása	Stabilabb teljesítmény
	A minőség iránt javuló viszony
Külföldi tőke befektetési lehetősége	A vállalat kívánsága a minőség kifejezésre juttatásában tanúsítással
	Információáramlás javulása
Piaci pozíciók javulása	A döntéshozatal jobb előkészítése
	A hibakockázat csökkenése nagy megterhelés mellett

2. táblázat

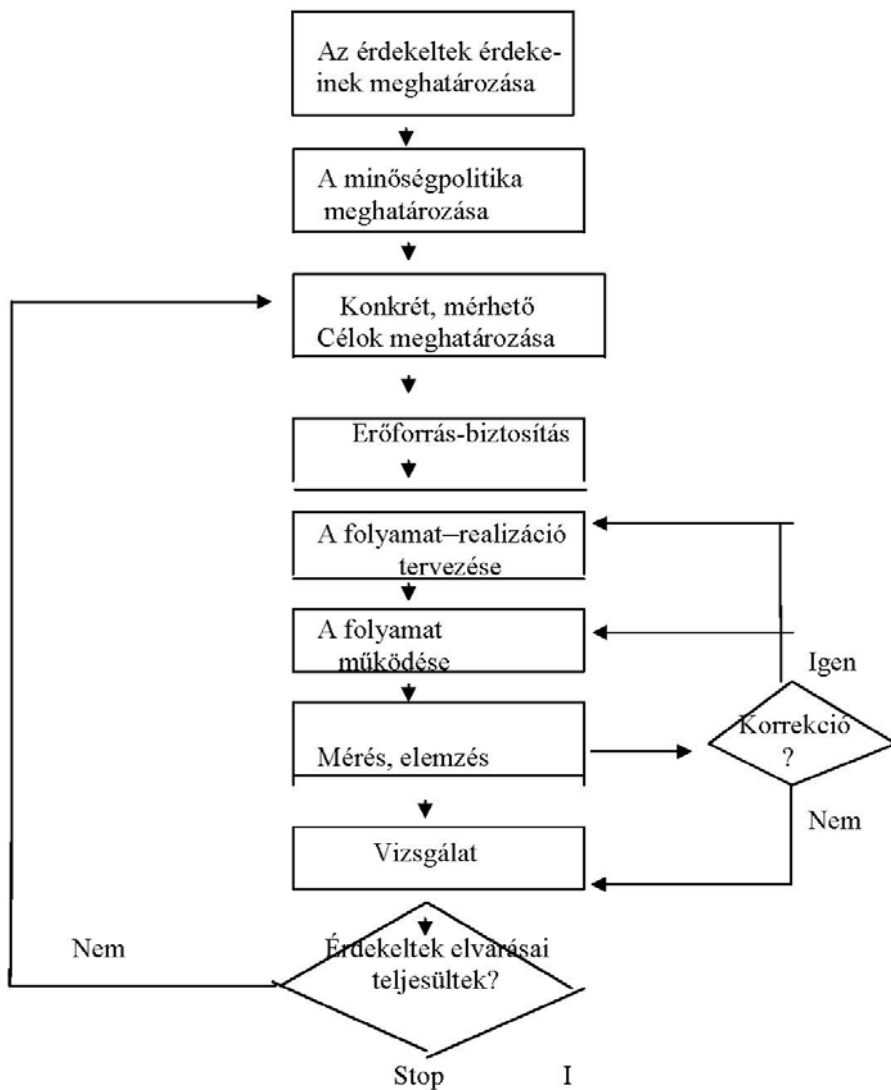
A szervezetek motivációi minőségügyi rendszerek bevezetésére

Ennek megalapozottsága miatt álljon itt, hogy a minőségügyi szakma úgy tartja, hogy a minőségügyi rendszer bevezetése megalapozható az ISO szabványokból, vagy a Total Quality Management (TQM) filozófiából kiindulva is. Mindkét esetben ugyanaz a cél elérése valósul meg, mert a bevezetett minőségügyi rendszer átszövi az intézményt, mint rendszert és alrendszerévé válik.

Az előzőekből kiindulva valószínű nem megalapozatlan a következő állításunk: „Aki tanulmányai során foglalkozott rendszerelmélettel, és elfogadta a rendszerszemlélet alap gondolatait, gyorsan rádöbben, hogy a minőségügy is rendszerszemléletű, mert a szervezet, mint egy rendszer egészét öleli fel” (Somogyi és mások, 2007.)

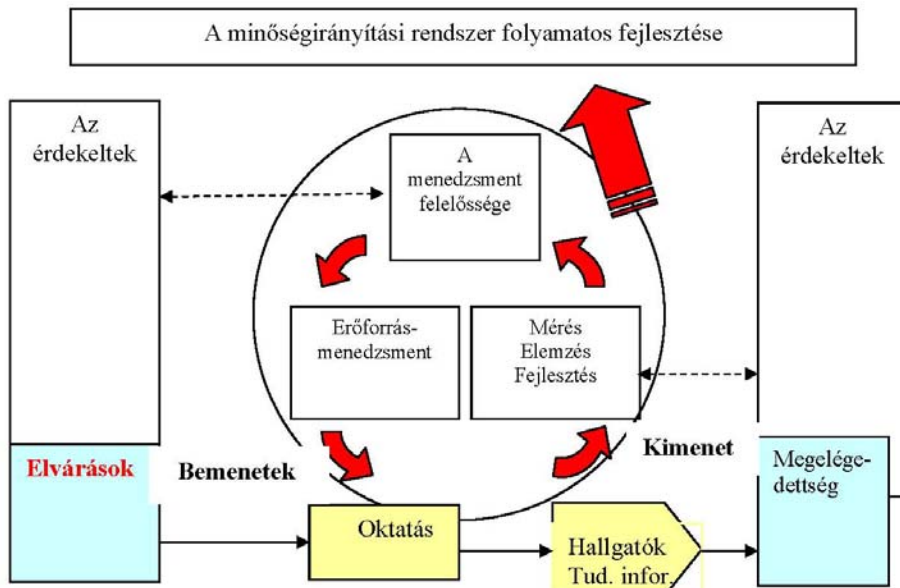
Megítélésünk szerint, megfelelő vezetői elkötelezettséggel, a főiskolai intézményeknek túl kellett volna lépni az akkreditáláshoz kötődő törvényes elvárásokon és a minőségügyi rendszer megalapozására is gondolni. A felméréseken, helyzetértékeléseken, tanterveken, programokon túl a megfelelő minőségügyi dokumentációt kialakítva, a megfelelő képzést elvégezve az egész folyamat a minőségügyi rendszer bevezetését is megoldhatta volna.

Az említett feladatokkal kapcsolatban a folyamatorientált szemlélet különös fontosságát mutatja a 6. ábra.



6. ábra
A minőségügyi rendszer tervezési és bevezetési folyamata

A szemlélet egyidejűen foglalkozik az értéknövelő tevékenységekkel, az információáramlással, a vevőközpontúsággal és a folyamatos fejlődéssel.



7. ábra
A folyamatorientált szemlélet modellje

Félő, hogy a legtöbb helyen az akkreditálással elért szintet tartani fogják, de a folyamatokat nem fogják a minőségbiztosítás követelményeinek megfelelően, dokumentáltan kísérni és az újra akkreditálás előkészületei hasonlóak lesznek az első akkreditálás előkészületeihez.

Minőségügyi rendszerek integrálása az intézményirányítási rendszerrel

A szervezéstudományokban felismerték, hogy párhuzamosan egymás mellett létező menedzsment rendszerek nem működhetnek elszigetelten, azokat integrálni kell. Az integráció iránti igény már a 80-as évek végén megjelent, melyet hatásosan mutat be Tenner és DeToro (2007) TQM-ről szóló műve, a minőség teljes kifejlődésének öt szakaszán keresztül:

1. A felső vezetés konszenzusa.
2. Az egész cégre kiterjed a TQM oktatása, mindenki megismerkedik az alaplódszerekkel.
3. A problémamegoldó és folyamatjavító módszerek térhódítása.
4. Az egész céget átható minőség tudatosság áttöré ses eredményeket okoz.
5. A minőségmenedzsmen t, az irányítás és stratégia egygé válik, nincsen külön minőségügy, külön minőségügyi értekezletek, és a minőségügyi rendszernek elkülönített működése. Mindezek tökéletesen egybeforrnak a vállalat irányításával.

Ugyanerre az integráltságra utal a vezetői felülvizsgálat és a minőség auditálás rendszere is (3. táblázat) A nagyobb teljesség kedvéért meg kell említeni az audit módszertani modernizálódását, ami a nagyobb komplexitás irányába mutat, de ennek bemutatásától eltekintünk, de ki hangsúlyozzuk, hogy feltétlenül ugyanezzel a fejlődési lépésekkel kell számolni a felsőoktatási intézményekben is. A minőségbiztosítást az intézet vezetésének részévé kell tenni minden szinten.

Vezetői felülvizsgálat	Minőségi rendszer audit
Mit ölel fel	
Az egész szervezetet vagy szervezeti egységet	Folyamatot, tevékenységet, amit lefed a minőségirányítás
Elrendeli	
Vezetés	Megkövetelik a nemzetközi szabványok
Módszer	
Vezetés választása szerint	Nemzetközi szabványok szerint
Dokumentáció	
Az érvényes nyilvántartási rendszer	Folyamatközpontúság, folyamatmodellezés
Megfelelőség	
A szervezet teljesítménye	
Szabályozottság	
A jó működés bizonyítékai – jelei	
Munkatársak	
Hogyan dolgoznak	Mennyit tudnak a minőségügyi rendszerről
Állandóság – Változatosság	

Minden a szabályzatok szerint működjön	A folyamatos fejlesztés bizonyítékai
Személyzet felkészítettsége - képzettsége	
Megfelelő iskolai végzettség	Pótlólagos minőségügyi képzettség
Időzítés	
Évi programok szerint, a vezetés döntése alapján 1 héttől 2 -3 hónapig	Belső audit évente 1-2 esetben néhány napos időtartamban
Költségek	
Ellenőrök fizetése, anyagi költségek és a folyamatos képzés költségei	Belső auditorok képzése, költségeik, a külső auditorok költségei

3. táblázat

Vezetői felülvizsgálat és audit összehasonlítása

Ajánlások

A szakképzés, továbbképzés valamint felnőttképzés napjaink és további életvitelünk alapvető problémája, tekintettel a gyors változásokra és a humán erőforrás állandó fejlesztésére.

Az oktatási rendszer hiányosságai, elmaradottsága megköveteli a problémakör komplex kezelését. A rendszer önmagában és a rendszerben résztvevő szervezetek eleget kell, hogy tegyenek a következő általános céloknak:

- kompetencia elvűségnek,
- gyakorlatorientáltságnak,
- munkaerő – piaci helyzethez igazodásnak,
- szakképzési struktúra kialakítási követelményeinek.

A fejlesztéspolitika kialakításában, megvalósításában, a rendszer működtetésében részt kell, hogy vegyenek a gazdaság és a vállalkozók képviselői, a szakmai érdekvédelmi szervezetek, kamarák és az állami ágazati hatóságok a minisztériumi szinttől az önkormányzatokig.

A legfontosabb távlati és középszintű feladatok körvonalazása előtt ki kell hangsúlyozni egy komplex, átfogó előzetes felmérés fontosságát a piacorientált oktatás – képzés minőségközpontúságáról:

- Megfelelnek-e a minőségi, tartalmi, formai szabályozók és minőségi követelmények?
- Megfelel-e az intézményi infrastruktúra?

- Tisztázni az oktatói kompetencia kritériumait (szakmai kompetencia, didaktikai felkészültség, kommunikációs készség, a tanítás mellett a tanulás-irányítási képesség).
- Megteremteni a rendszer egészének és a kivitelező szervezeteknek a minőségmenedzsmentjét.
- A kivitelező szervezetek, beleértve a gyakorló helyek akkreditálását és újra akkreditálását a minőségmenedzsment követelményei alapján.
- Támogatni a szakmaszerkezet korszerűsítését, az átjárhatóságot és a korábbi képzésekben megszerzett ismeretek elismerését.
- Szakmánkénti bontásban megteremteni a tanulói és oktatói teljesítmények folyamatos mérését, összevetve az eredményeket a minőségmenedzsment rendszerében rögzített követelményekkel.
- Az akkreditálásban és a minőségügy fejlesztésében érintett állami intézmények felügyelete mellett napirenden tartani a minőségmenedzsment bevezetését, működtetését minden intézményben és az újra akkreditálás alapvető követelményeként kezelni a minőségügyi rendszer folyamatos működését és az állandó innováció, minőségfejlesztés fenntartását.

Felhasznált irodalom:

1. Bologna Process Stocktaking Report 2009 - <http://www.ond.vlaanderen.be>.
2. Kovács Gergely (2005): (Át)alakuló európai felsőoktatás – Bologna Folyamat – www.sze.hu.
3. Kovács K. – Veress G. (2000): Minőségelmélet, Miskolci Egyetem
4. Report from a working group appointed by the Bologna Follow –up Group to the Conference of European Ministers, Responsible for higher Education, Bergen, 19 – 20- may 2005 - <http://www.ond.vlaanderen.be>.
5. Somogyi S., Kajári K., Szabó I. L., Domján P. (2007): Minőségmenedzsment vezetők részére, Most – Híd, Forum.
6. A.R. Tenner, I. J. DeToro (1997): Teljes körű minőségmenedzsment, Műszaki Könyvkiadó Budapest.
7. Veress Gábor (1999): A felsőoktatási intézmények minőségmenedzsmentje, Műszaki könyvkiadó – Magyar Minőség Társaság.