

Jó gyakorlatok a felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjei és irányelvei intézményi átültetéséhez (összefoglaló)

Szakmai ajánlások gyűjteménye és szakértői elemzés az Apor Vilmos Katolikus Főiskola minőségfejlesztési stratégiájának előkészítéséhez¹

1 ÖSSZEFOGLALÓ

Ez a dokumentum a „Jó gyakorlatok a felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjei és irányelvei intézményi átültetéséhez” c. szakértői gyűjtemény kivonatos változata, amely ismerteti az Apor Vilmos Katolikus Főiskola (AVKF) minőségbiztosítási stratégiájának megújítása érdekében elvégzett szakmai előkészítő munka forrásanyagait és főbb következtetéseit. A tanulmány célja, hogy segítse az AVKF-en zajló minőségbiztosítással kapcsolatos szakmai munkát azáltal, hogy a releváns szakirodalom és a legfrissebb kutatási eredmények tükrében elemezi az „Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosításának standardjei és irányelvei”² (továbbiakban ESG) intézményi átültetésének gyakorlati kihívásait. Ehhez szakirodalmi áttekintést és gyakorlati példákat egyaránt kínál.

A gyűjteményhez felhasznált főbb források:

- minőségbiztosítással foglalkozó európai szervezetek, legfőképp az ún. E4-csoport³ szakmai ajánlásai és elemzései;
- európai és nemzetközi minőségfejlesztési projektek eredményei (pl. [EQUIP](#), [EUREQA](#), [EQC](#));
- A felsőoktatás minőségbiztosítási horizontja c. 2016-os kiadású magyar ESG-kötet;
- tudományos folyóiratokban publikált releváns kutatások, illetve az Európai Minőségbiztosítási Fórumok (EQAF) keretében ismertetett tanulmányok;
- Felsőoktatási intézmények nyilvánosan hozzáférhető minőségbiztosítási koncepciói, szabályzatai, programjai.

A gyűjtemény elsődleges címzettjei az AVKF minőségirányítással megbízott személyei és testületei, úgymint a Rektor, a Rektori Hivatal, illetve a Minőségbiztosítási és Teljesítményértékelési Bizottság. A dokumentum ezen felül ismeretterjesztési célzattal is

¹ A gyűjteményt és az összefoglalót készítette Nyircsák Adrienn, a Minőségbiztosítási és Teljesítményértékelési Bizottság tagja.

² Az ESG második generációs, 2015-ös kiadása az irányadó, a hivatkozott irodalom is célzottan a 2015-öt követő időszakból származik.

³ Az E4 csoport az ESG-t kidolgozó európai szervezetek tömörülése, tagjai: [ENQA](#) (European Association for Quality Assurance in Higher Education): a Felsőoktatási Minőségbiztosítás Európai Szövetsége; [EUA](#) (European University Association): Európai Egyetemek Szövetsége; [ESU](#) (European Student Union): Európai Hallgatói Szervezet; [EURASHE](#) (European Association of Institutions in Higher Education): az Európai Felsőoktatási Intézmények Szövetsége.

íródott, így a Főiskola minden polgára számára hozzáférhető. A tárgyalt témák és gyakorlati példák kiválasztásánál fő szempontj volt az AVKF intézményi profilja, minőségbiztosítási rendszerének sajátosságai, valamint a 2017-2018 során elvégzett minőségbiztosítási felülvizsgálat során azonosított kérdéskörök figyelembe vétele.

Jelen összefoglaló az eredeti dokumentum kivonatos változata, annak főbb tartalmi pontjait érinti.

A gyűjtemény tartalma és struktúrája (az összefoglaló a kiemelt részeket tartalmazza):

1. A felsőoktatás minőségbiztosításának európai sztenderdjei és irányelvei (ESG) – alapelvek és a belső intézményi minőségbiztosítási rendszer fő elemei
 - 1.1. Az ESG fogalma és történeti háttere
 - 1.2. Az ESG alapelvei és felépítése
 - 1.3. Az ESG belső intézményi minőségbiztosításra vonatkozó elemei
 - 1.4. Az ESG szerepe a magyarországi akkreditációs folyamatokban
2. ESG a gyakorlatban 1: Nemzetközi trendek és iránymutatások – az Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosítással foglalkozó nemzetközi szervezeteinek ajánlásai és európai egyetemek gyakorlatai
 - 2.1. Az ESG gyakorlati átültetésének kihívásai és lehetséges megoldások
 - 2.1.1. Mi az a minőség, amit biztosítunk?
 - 2.1.2. A gyakorlati megvalósítás fő kihívásai
 - 2.1.3. Európai szakmai szervezetek ajánlásai
 - 2.2. Betekintés európai felsőoktatási intézmények gyakorlataiba
3. ESG a gyakorlatban 2: Magyar felsőoktatási intézmények gyakorlata – szabályzatok és kézikönyvek szemléje (kidolgozás alatt)
4. Ajánlások az AVKF minőségbiztosítási rendszerének fejlesztéséhez és a minőségbiztosítási kézikönyv kidolgozásához

2 AZ ESG BELSŐ INTÉZMÉNYI MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSRA VONATKOZÓ ELEMELI

Az alábbi ábra az ESG I. fejezetének egyik lehetséges értelmezését vázolja az intézményi szervezeti működés három szintjén. A három szint az intézményi szabályozás, a minőségirányítási modell, valamint a minőségkultúra elemei, egyben különböző, a szakirodalomban megjelenő (formális, szervezeti és kulturális) megközelítéseket is jelképezi. Emellett társítható hozzájuk az ún. PDCA-ciklus⁴ elemei, amelyek segítenek konkretizálni az egyes sztenderdek megvalósításának lépéseit. A színes háttérű mezők azokat a bemeneti

⁴ A PDCA a „plan”, „do”, „check” és „act” angol szavak kezdőbetűiből felépülő mozaikszó, és egy folyamatorientált menedzsment-szemléletet jelöl, mely a tervezés-megvalósítás-ellenőrzés-cselekvés körfolyamaton alapul. Számos szerző véli felfedezni a PDCA-módszert az ESG-ben.

pontokat jelölik, amelyek az áttekintett intézményi gyakorlatok alapján a legsarkalatosabb terepei az intézményi cselekvésnek, azaz a felsőoktatási intézmények ezeken a területeken tudnak a elsődlegesen tenni a minőségbiztosítási rendszerük fejlesztéséért. Látható, hogy az intézményi szabályozáson túl (hiszen ez gyakran az adott szakpolitikai kontextus révén meghatározott), inkább a belső minőségirányítási modell választása, valamint a minőségkultúra kialakítása és fejlesztése terén jelentkeznek a kihívások.

Sztenderd	Intézményi szabályozás (P – tervezés)/ MIT?	Minőségirányítási modell (D/C – megvalósítás és ellenőrzés) HOGYAN?	Minőségkultúra elemei (A – értékelést követő cselekvés) MIÉRT?
1.1 Minőségpolitika	Dokumentum(ok), amely(ek) rögzíti az intézményi minőségpolitikát, és az ahhoz kapcsolódó rendszert.	Intézményi stratégiával való szoros kapcsolat, minőségorientált vezetés.	<ul style="list-style-type: none"> – hozzáférhetőség – átláthatóság – érintettek bevonása – intézményi felelősség deklarálása
1.2. Képzési programok	Képzésindítás és képzések kialakításával kapcsolatos eljárásrend (írásban rögzített)	A releváns képesítési keretrendszernek való megfelelés.	<ul style="list-style-type: none"> – Felsőoktatás céljai – Képzési és kimeneti követelmények – Érintettek bevonásának elve
1.3. Hallgatóközpontú tanulás, tanítás és értékelés	Hallgatói részvétel és képviselő szabályai az intézmény testületeiben és a képzési programok kialakításában és értékelésében	Hallgatók részvétele a minőségirányítási folyamatokban és az oktatói teljesítményértékelésben. A hallgatók aktív részvételén alapuló tanulást elősegítő oktatási eszközök alkalmazása.	Hallgatóközpontúság <ul style="list-style-type: none"> – hallgatók partnerként való kezelése – hallgatói felelősség – oktatók folyamatos pedagógiai továbbképzése
1.4. Hallgatói „életciklus”	Felvételi, értékelési, kreditelismerési és egyéb hallgatói előmenetellel kapcsolatos intézményi eljárásrend (írásban rögzített)	A különböző elismerési vívmányok és eszközök (kreditrendszer, diplomamelléklet, oklevél) összekapcsolása, valamint a felvétellel és hallgatói előmenetellel kapcsolatos jogszabályi előírásnak való megfelelés. Kapcsolat az 1.2-es ponttal.	<ul style="list-style-type: none"> – Nyilvános információk – Hozzáférhetőség – Átláthatóság <p>A hallgatói előmenetel kompetencia-alapú modellje.</p>
1.5. Oktatók	Az oktatók toborzásával, továbbképzésével és értékelésével kapcsolatos intézményi eljárásrend (írásban rögzített)	Az oktatói kompetenciák értékelésének minőségorientált modellje. Kapcsolat az 1.3-as ponttal.	<ul style="list-style-type: none"> – oktatók folyamatos pedagógiai továbbképzése – oktatói munka anyagi és szellemi feltételeinek megteremtése – rendszeres adatgyűjtés és kollektív értékelés

1.6. Tanulástámogatás és hallgatói szolgáltatások	A hallgatói szolgáltatások és tanulástámogató feltételek megteremtésének intézményi forrásai.	A tanulással és tanítással kapcsolatos sajátos intézményi igények felmérése és nyomon követése.	Rendszeres adatgyűjtés és visszacsatolás a döntési folyamatokba.
1.7. Információkezelés	Az intézmény belső információs rendszerének alapjait lefektető szabályozás, a belső adatgyűjtés- és kezelés eljárásai.	A minőségbiztosítás (belső és külső hitelesítés) és minőségfejlesztés (gyengeségek/erősségek azonosítása és javítás) céljainak megfelelő adatok gyűjtése az intézményi stratégiával összhangban.	<ul style="list-style-type: none"> – intézményi felelősség demonstrálása különböző szinteken – érintettek bevonása az adatgyűjtés tervezése és végrehajtása során
1.8. Nyilvános információk	Az intézmény külső kommunikációjával kapcsolatos szabályozás.	A külső kommunikációs stratégia összehangolása a minőségpolitikai célokkal.	<ul style="list-style-type: none"> – külső partnerek (pl. munkáltatók, társadalom) számára releváns információk – átláthatóság
1.9. Képzési programok rendszeres értékelése	A képzési kínálat, programok és tantervek rendszeres felülvizsgálatának formális szervezeti keretei.	A képzési programok értékelésével kapcsolatos felelősségi szintek, az adatgyűjtési módszerek, valamint a fejlesztési tevékenységek meghatározása.	<ul style="list-style-type: none"> – belső és külső minőségbiztosítási ciklusok összehangolása – érintettek (oktatók, hallgatók, munkáltatók) bevonása – átláthatóság
1.10. Rendszeres külső minőségbiztosítás	A kötelező külső (nemzeti) minőség-hitelesítés és az (esetleges) külső szakértői értékelés integrálása a minőségbiztosítási rendszerbe (időzítés, felelősségi körök).	A külső minőségbiztosítás elvárásainak teljesítésének igazolására irányuló tevékenységek (pl. adatgyűjtés, információmegosztás), illetve a javaslatok beépítése az intézményi minőségfejlesztési tervbe.	<ul style="list-style-type: none"> – belső és külső minőségbiztosítási ciklusok összehangolása – érintettek (oktatók, hallgatók, munkáltatók) bevonása – átláthatóság

1. sz. táblázat: Az ESG I tíz pontjának értelmezése és megjelenése a szervezeti működés különböző szintjein (saját ábra)

3 AZ ESG ÁTÜLTETÉSÉNEK GYAKORLATI KIHÍVÁSAI

Mi az a minőség, amit biztosítunk?

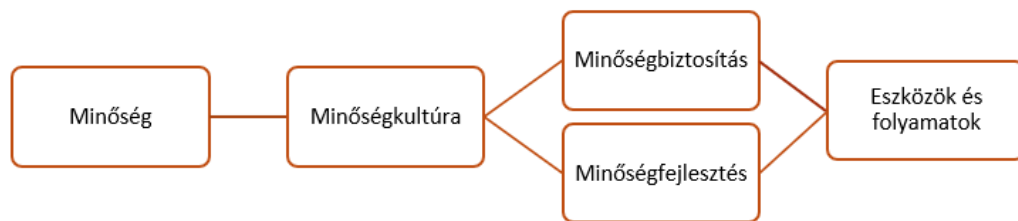
Minőségfogalmak az európai minőségbiztosítás univerzumában

Az ESG elsősorban az ún. fitness-for-purpose fogalomra (egyéni céloknak és profilnak való megfelelés) épül, ez a koncepció dominál az E4 csoport beszédmódjában is, ajánlásaik az intézményre szabott minőségbiztosítási rendszerek kidolgozását szorgalmazzák. Az általános célorientált minőségfogalmon túl azonban számos olyan procedurális és általános norma létezik, amely fenti kereteken belül egyénileg meghatározott minőségfogalom gyakorlati

megjelenését árnyalja. Az EQUIP szerint a minőségbiztosítás célja a minőségfejlesztésen túl a *felelősségvállalás*, az *átláthatósághoz való hozzájárulás* és az *információnyújtás* ⁵. Megállapítható, hogy a felsőoktatási minőségfogalomnak van egy 1. **ideologikus** (a felsőoktatás általános céljai tükrében), 2. egy **teleologikus** (cél- és teljesítményorientált), 3. egy **irányításorientált** és egy 4. **procedurális** (eszközeiben és folyamataiban meghatározott) vetülete, amelyek együttesen adnak egy olyan mátrixot, amelyen belül az intézmények különböző hangsúlyokkal kombinálják az egyes elemeket.

Minőségkultúra

A minőségkultúra meghatározó a minőségbiztosításról való gondolkodásban, az európai szakmai szervezetek nagy hangsúlyt fektetnek a minőségkultúrára mint a minőségbiztosítás és -fejlesztés alapjára. Minőségkultúra hiányában mit sem érnek a kijelölt hatáskörök, feladatok, adatgyűjtés, hiszen azok könnyen értelmüket veszített, adminisztratív eljárásá redukálódhatnak, amennyiben nem létezik az intézményben párbeszéd és egyetértés céljaikat illetően. A minőségkultúra alapvetően az intézményben végzett tevékenységek és az intézményi szereplők minőség iránti elkötelezettségét jelenti.

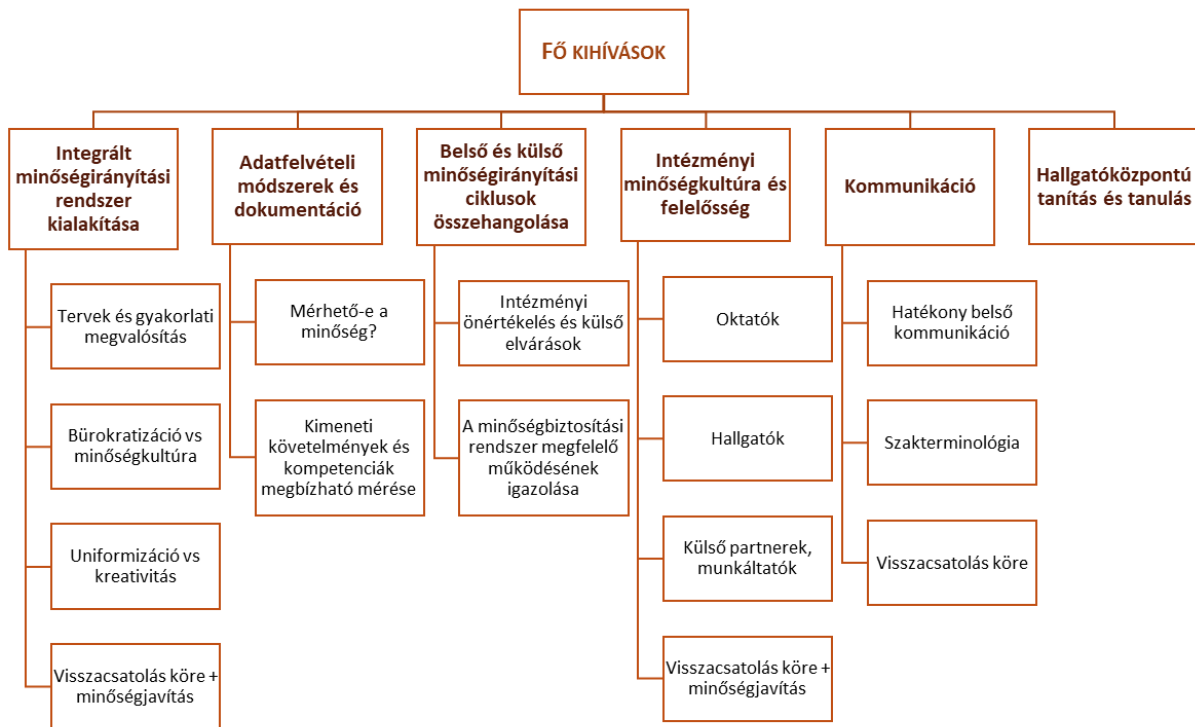


1. Ábra: **számú ábra: minőségfogalmak elmetérképe absztrakciós szintek szerint. Az absztrakciós szintek vízszintesen, balról jobbra csökkenő irányban ábrázolódnak. (saját ábra)**

Az ESG átültetésének nehézségeinek egy része a fentebb áttekintett, meglehetősen rugalmasan értelmezendő minőségfogalomból adódik, másrészt pedig a procedurális meghatározottság és a tartalmi definiálatlanság között húzódó feszültségből fakad.

⁵ EQUIP 2018, 9.o.

A gyakorlati megvalósítás fő kihívásai



Ábra: Az ESG intézményi megvalósításának főbb kihívásai témakörök szerint csoportosítva (saját ábra)

Az fenti ábra az európai minőségbiztosítással foglalkozó szervezetek és kutatók által összegyűjtött leggyakoribb kihívásokat osztályozza, amelyeknek konkrét és megfogható nehézségeket támasztanak az intézményeknek. A források közül kiemelendő a 2018-ban lezárult EQUIP projekt⁶, amely külön kiadványt szentelt az ESG átültetésével kapcsolatos kihívásoknak, és azok lehetséges megoldásainak.

Európai szakmai szervezetek ajánlásai és betekintés európai intézmények jó gyakorlatába

Ez a szakasz a felsőoktatási minőségbiztosítással foglalkozó európai szakmai szervezetek kiadványaiból szemlézett ajánlásokat, valamint külföldi és magyar empirikus kutatások, tanulmányok főbb következtetéseit tárgyalja, az előzőleg azonosított kihívások tükrében. Az alábbiakban az ajánlások, valamint az idézett jó gyakorlatok rövid tematikus összefoglalója olvasható.

⁶ Az EQUIP projekt az ESG gyakorlati átültetését elősegíteni hivatott, 2015 és 2018 között futó európai programsorozat. További információ: www.equip-project.eu.

1. Integrált minőségirányítási rendszer kialakítása

Az E4 csoport szakmai ajánlásai mindenekfelett hangsúlyozzák a minőségbiztosítás átfogó, minden felsőoktatási tevékenységet (kutatás, oktatás és tanulás, társadalmi tevékenység és támogató szolgáltatások) felölelő jellegét. A fő kérdés az, hogyan lehet kiépíteni egy olyan minőségirányítási rendszert, ami összeköti a különböző intézményi funkciókat és szerves egységben kezeli azokat, továbbá túllép a minőség „biztosításának” szintjén annak javítása felé. Ez a rész a minőségirányítási rendszer kialakításánál az intézmények figyelmébe ajánlott főbb szempontokat taglalja: a formális és informális elemeket és struktúrákat, a centralizáció-decentralizáció dilemmát, a minőségirányítás szervezeti fejlődési szintjeit, az intézményi konszenzust és stratégiai irányítást, valamint az ESG értelmezését a tágabb minőségbiztosítási kontextusban.

Jó gyakorlatok:

- Uppsalai Egyetem önértékelésre épülő decentralizált minőségirányítási rendszere (Svédország)
- Felsőoktatási intézmények és szervezetek konzorciuma által fejlesztett IQM kompetencia-fejlesztés alapú minőségbiztosítási modell (Ausztria)
- KU Leuven COBRA belső minőségirányítási modellje (Belgium)

2. Adatfelvételi módszerek és dokumentáció (mérhetőség és visszacsatolás)

Az ajánlások hangsúlyozzák annak fontosságát, hogy intézmény felmérje a minőségbiztosítással kapcsolatos kutatási és adatgyűjtési kapacitásait, illetve, hogy olyan adatokat gyűjtsön, amelyek valóban hasznosak a belső döntéshozatal és a külső partnerek számára is. Továbbá fontos, hogy minél többféle forrást és módszert használjanak az adatgyűjtéshez, így biztosítva a mérések megbízhatóságát és objektivitását. Fontos különbséget tenni az adatok különböző felhasználási módjai között, például különböző módszert szükséges kidolgozni döntéselőkészítéshez használt adatok vagy épp az ellenőrzés, értékelés céljából szükséges információk gyűjtéséhez. A szakmai szervezetek felhívják a figyelmet arra is, hogy főleg a kvalitatív értékeléseknél ajánlott minden érintett szereplőt meghallgatni, és lehetőleg ne csak kérdőíves adatgyűjtést végezni. Ebben a szekcióban az intézményi adatgyűjtés három kulcsterületén, szakértékelés, tanulással és tanítással kapcsolatos indikátorok, illetve a hallgatói kérdőívek kapcsán összegyűjtött gyakorlatok és ajánlások kerülnek ismertetésre.

Jó gyakorlatok:

- Riga Stradins Egyetem SWOT-elemzésre épülő stratégiai fejlesztési terve (Lettország)
- Roskilde Egyetem innovatív visszajelzés-gyűjtő módszere (Dánia)
- Instituto Superior Técnico körkörös hallgatói kérdőíves rendszere (Portugália)

3. A belső és külső minőségbiztosítási ciklusok összehangolása

Sok intézmény abba a hibába esik, hogy csak a külső elvárásoknak való megfelelés vezérli a minőségirányítási rendszerének működését. Ugyanakkor a külső eljárások gyakran jelentős adminisztratív és szellemi terhet rónak a minőségbiztosításért felelős személyekre, emiatt nehéz egy teljesen különálló belső értékelési rendszert is működtetni. Fontos, hogy az intézmények megtalálják azt az egyensúlyt, amely biztosítja a külső és belső értékelési ciklusok összehangolását. Ennek különböző módjait jelenthetik az önértékelés különböző szintjeinek és ciklusainak megtervezése, a külső értékelések eredményeinek beépítése az intézményi stratégiába, illetve az információkezelés különböző (belső és külső) elhatárolása.

Jó gyakorlatok:

- Uppsala Egyetem mintaprojektje az új svéd minőségügyi szabályozásnak való megfelelés előkészítése részeként (Svédország)

4. Intézményi minőségkultúra és felelősség fejlesztése

Az ESG kimondja, hogy a felsőoktatás minőségéért az intézmények szereplői (hallgató, oktató, adminisztratív és szolgáltatói feladatokat ellátó munkatársak) együttesen felelnek. Az intézményi minőségkultúra kialakításának legfőbb kihívása, hogy minden érintett elkötelezett legyen a minőségbiztosítás ügye iránt. Ennek elérése számos akadályba ütközhet, ugyanakkor a kutatások rámutatnak arra, hogy a hallgatók és oktatók egyaránt akkor érzik magukat a folyamatok részesének, ha érzik, hogy van érdemi ráhatásuk azokra. Ez a szekció az intézményi minőségkultúra fejlesztésének formális és informális összetevőit veszi sorra, úgymint az oktatók, hallgatók és munkáltatók minőségbiztosítási folyamatokba való bevonásának gyakorlati módjai, vagy éppen az intézményen belüli párbeszéd, kompromisszumkészség és a minőségügyi képzés.

Jó gyakorlatok:

- University College Dublin hallgatóinak részvétele a minőségbiztosításban (Írország)
- A bécsi közgazdaságtudományi egyetem szakértékelési workshopjai (Ausztria)
- A Ljubljana Egyetem gyakorlatai a munkáltatókkal való kapcsolatok kiépítése céljából (Szlovénia)

5. Kommunikáció

A szemlézett intézményi tapasztalatok közül Európa-szerte két fontos kommunikációs nehézség tűnik ki: a meggyőző belső kommunikáció, illetve a visszacsatolás körének kihívásai. Előbbi azt kívánja elérni, hogy a minőségbiztosítás fontosságáról, hasznosságáról oly módon lehessen kommunikálni az oktatók és hallgatók felé, hogy azok érdeklődését és lelkesedését sikerüljön felkelteni. Kérdéses továbbá, hogy az oktatók és hallgatók közül hányan vannak

tisztában a minőségpolitikai keretekkel (intézményi, nemzeti és nemzetközi szabályokkal), és mennyire fontos, hogy ismerjék magát az ESG-t. Az erre irányuló nemzetközi ajánlások hangsúlyozzák a minőségbiztosítással foglalkozó munkatársak összekötő szerepét, valamint a szakzsargon elkerülését. A visszacsatolás körének dilemmája alatt a minőségbiztosítási eljárások egyik legnyakrabban említett problémáját értjük, azaz, hogy nagyon gyakran nem világos, hogy az összegyűjtött adatok miként hasznosulnak a döntéshozatal során, például, hogy a hallgatói értékeléseket miként hasznosítják az oktatók és a vezetőség. A visszacsatolás körét bezárni csak rendszeres kétirányú kommunikációval, a folyamatokba előre beépített visszajelzési csatornákkal, valamint világosan elkülönített felelősségi körök kijelölésével lehet.

Jó gyakorlatok

- A Kelet-Finnországi Egyetem gyakorlatai a visszacsatolás körének bezárására (Finnország)

6. Hallgatóközpontú tanulás és tanítás

A 2015-ös ESG bevezette a hallgatóközpontú tanulás, tanítás és értékelés önálló sztenderdjét (ESG I., 1.3), amely sok intézménybe és felsőoktatási kultúrába új, vagy legalábbis eddig kevésbé feltérképezett megközelítést hozott. Egyes tévhitekkel ellentétben a hallgatóközpontúság nem arról szól, hogy a hallgatói elvárásoknak való megfelelést mindenek felé helyezi az intézmény, vagy akár, hogy a „hallgatónak mindig igaza van”. Sokkal inkább a tanulási folyamatok állnak a szemlélet központjában, melynek szerves eleme a hallgatói felelősségvállalás, ti. hogy a hallgatók azt érezzék, rajtuk múlik, az ő felelősségük a tudás megszerzése, valamint, hogy az intézmény által nyújtott feltételeket ténylegesen a javukra tudják fordítani. Ennek a szemléletnek az egyik alappillére a hallgatók partnerekként való kezelése, bevonása az intézményi tervezési és irányítási folyamataiba és struktúráiba.

Jó gyakorlatok:

- Manchesteri Egyetem „Students as Partners” program (Egyesült Királyság)

4 JAVASLATOK AZ APOR VILMOS KATOLIKUS FŐISKOLA MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSI RENDSZERÉNEK FEJLESZTÉSÉHEZ ÉS A MINŐSÉGBIZTOSÍTÁSI KÉZIKÖNYV KIDOLGOZÁSÁHOZ

A tanulmány szerzője a szakirodalom és az intézményi gyakorlatok elemzése alapján javaslatokat tesz az Apor Vilmos Katolikus Főiskola Minőségbiztosítási és Teljesítményértékelési Bizottságának részére megfontolásra. Ezek a javaslatok az alábbi fő témakörökben születtek. A javaslatok pontos tartalma csak a címzettek számára hozzáférhető.

1. Minőségkultúra fejlesztése (kommunikáció, bizalom, felelősség és intézményi konszenzus)
 - a. minőségirányítás felelősei
 - b. oktatók, hallgatók és munkatársak
2. Hallgatók bevonása a minőségbiztosítási folyamatokba
3. A kérdőíves felmérések eredményeinek hasznosítása az intézményi döntéshozatalban
4. Stratégiai tervezés

HIVATKOZÁSJEGYZÉK (csak az összefoglalóra vonatkozóan)

Derényi András (szerk.): *A felsőoktatás minőségbiztosítási horizontja. A megújított európai standardok és irányelvek működése, alkalmazása.* 2016. Budapest, Oktatókutató és Fejlesztő Intézet.

Anna Gover és Tia Loukkola: *Enhancing Quality – From policy to practice.* (Az EQUIP projekt konklúziói). 2018. Brüsszel, European University Association.

Az Európai Felsőoktatási Térség minőségbiztosításának standardjai és irányelvei (ESG). 2015.