

## **A szervezeti minőség javítása a hatékony működés szolgálatában – különös tekintettel a felsőoktatásra**

*Lakatos Péter Levente*<sup>1</sup>

**ABSZTRAKT:** A jelen írás a minőségbiztosítást, mint a szervezetfejlesztés hatékony eszközét veszi górcső alá. Áttekinti a minőségügy elméleti alapjait, történetét, kiemelve néhány úttörő szerzőt, gondolkodót. Az amerikai, eleinte főként az iparban alkalmazott elméleti megalapozás ismertetése után közelít az európai modellek, minőségelméleti megközelítések felé érintve részletesebben a TQM, ISO és EFQM rendszereket, ezt követően áttér a kritikai megközelítésekre, különös tekintettel a minőségbiztosítás oktatásban, felsőoktatásban való alkalmazhatósága, hatékonysága tekintetében. A tanulmány második felében kifejezetten a felsőoktatási minőségbiztosításra, különösen annak európai standardjaira koncentrálok, a nemzetözüesedés oldaláról megközelítve azt. Kitér ennek keretében az agyelszívás, a digitális kampusz, az érintettek bevonása és a hallgatócentrikusság kérdéseire. Mindezek nyomán megállapítja, hogy a minőségbiztosítás a felsőoktatásban nem csak elkerülhetetlen, de szükséges folyamat, ami a szervezetfejlesztés leghatékonyabb eszköze is lehet egyben.

**KULCSSZAVAK:** minőség, minőségbiztosítás, TQM, nemzetköziesedés, felsőoktatás

JEL-kódok: I21, I23, I25, I29, J01, M54

*„The 21st century has been the Century of Productivity,  
but the 21st century will be the Century of Quality.”  
Joseph Moses Juran*

### **Bevezetés**

Minőségbiztosítási berkekben gyakran emlegetett az a Joseph Moses Juran-tól származó mondás, miszerint a 20. század a termelékenység évszázada volt, a 21. század azonban a minőség évszázada lesz. (Juran, 1995) Ez a 20. századi toposz egyre inkább beigazolódni látszik a 21. században,

---

<sup>1</sup> Dr. Lakatos Péter Levente igazgatóhelyettes, Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (lakpeter01@gmail.com)

amikor azt látni, hogy egy bizonyos fejlettségi szint fölött, például a közepes jövedelem csapdájából való kitöréshez és tovább-fejlődéshez a magas(abb) hozzáadott érték elérése, a kreativitás serkentése, az innováció ösztönzése, a humán erőforrás fejlesztése, fejlettsége és hatékonysága járul a leginkább hozzá – amik mind minőségi ismertetőjegyek. Ugyanitt meg kell jegyezni, hogy ez nincs mindenhol így a világban, ahogy Dani Rodrik is mondja, gazdaságpolitikai kérdésekben a helyes válasz „attól függ” (Rodrik, 2015), vagyis az adott ország gazdasági, társadalmi, regionális stb. helyzetétől tehát az adott kontextustól függ, hogy hol milyen gazdaságpolitika a célravezető. Juran mondását tehát első sorban a fejlett országok tekintetében, így például Európa esetében tartjuk igazoltnak.

Ugyanígy azt is hozzá kell tenni, hogy a minőség egy rendkívül komplex jelenség, nem lehet egy fogalommal leírni, de még csak egy oldalról megragadni sem. A minőségnek számos dimenziója ismert, érthetők alatta fizikai tulajdonságok, tartósság, megbízhatóság, teljesítmény vagy egyéb speciális sajátosságok. Különböző területeken különböző módszerekkel mérhető (egyetemeken esetén például rangsorokkal, amik önmagukban véve is komplex indikátorrendszerek), megragadható az ügyfél, a vásárló, illetve a szolgáltatást igénybe vevő elégedettsége, vagyis a minőségérzet irányából, de szintén megkerülhetetlen aspektus és külön dimenzió egyúttal, a minőségbiztosítás oldaláról történő megközelítés, illetőleg a minőségbiztosítás hatékonyságra mért hatásának vizsgálata. Az alábbiakban erre teszünk kísérletet kitérve bővebben a felsőoktatás területére tekintettel arra, hogy a felsőoktatás minőségének kérdése első sorban a versenyképesség, munkaerőpiaci hatások szempontjából az európai akadémiai közösséget (is) jelentősen foglalkoztatja napjainkban.

Az elemzés a szisztematikus irodalomfeldolgozás módszerével kerül megvalósításra, kezdve az elméleti alapokkal, a különböző minőségmodellek beazonosításával, tisztázva a fogalmi alapvetéseket, áttérve a későbbiekben az oktatás és felsőoktatás területére, az egyes kritikai megközelítésekre és a legfontosabb európai trendekre. A tanulmányban „szürke” irodalmat (adatbázisokat, jelentéseket, standardokat) és akadémiai irodalmat elemzünk, az utóbbiak körében fellelhető könyvek és folyóiratcikkek beazonosítása a Google Scholar és a Web of Science nyilvántartása alapján zajlik. Tanulmányunkban arra keressük a választ, hogy a 21. században (első sorban Európában és első sorban a felsőoktatás terü-

letén) a minőségbiztosítás miként hat a szervezeti fejlődésre, hat-e egyáltalán és amennyiben igen, mik azok a főbb trendek, amik a minőségügyről való gondolkodást alapvetően meghatározzák.

### A minőségügy elméleti alapjai

A minőségügy kérdése gazdasági szervezetek esetében évszázados múltat tekint vissza. A szakirodalom főleg Frederick Winslow Taylor munkásságához köti a minőségbiztosítás kérdéskörének megjelenését.<sup>2</sup> Műveinek kontextusa „a századforduló”, minőségügyi fogalmakként elsősorban a minőség-ellenőrzés funkciója és a szabványosítás fellelhető. Jelentős képviselője volt még a területnek Walter Andrew Shewhart, aki ugyancsak elsősorban a gyáripár termékeinek minőség-ellenőrzésére koncentrált.<sup>3</sup> Fontos még utalni William Edwards Deming-re, akinek a nevéhez a Total Quality Management (TQM) köthető, valamint a bevezetésben már említett Joseph Moses Juran-ra, aki minőségmenedzsment folyamatokkal foglalkozott első sorban, kitérve a fogyasztói igények feltérképezésére, a gyártástechnológia fejlesztésére, valamint a gyártási feltételek egységbe integrálására.

A fogalmi megközelítések egyik fő elvi alapja, hogy egy tökéletesen működő piacon nincs is szükség minőségbiztosításra, hiszen a minden eshetőséget mély szakmai alapossggal mérlegelő, felkészült racionális szuverének, vagyis a vevők képesek kiszzelektálni azokat a termékeket – ezáltal termelőket – akik nem az adott kötelemnek megfelelő minőségben (beleértve a körülményeket is) teljesítenek. Egy „reális” piacon azonban, minél inkább monopolhelyzetbe kerülnek egyes termelők illetőleg minél bonyolultabb egy termék vagy szolgáltatás, annál nagyobb szükség van fogyasztóvédelmi és minőségbiztosítási mechanizmusokra. Fontos ezért kiemelni, hogy magának a szolgáltatásnak a minőségét természetesen nem csak maga a végtermék minősége (ennek vizsgálatakor beszélünk minőség ellenőrzésről), hanem a szolgáltatás-nyújtások teljes folyamata befolyásolja egészen a kapcsolat felvételétől annak végéig.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Fő műve magyarul is megjelent: Frederick Winslow Taylor (1983): Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai. Közgazdasági és jogi könyvkiadó. (Eredeti megjelenés éve az USA-ban: 1905.)

<sup>3</sup> Alapműve: Economic control of quality of manufactured product (1931).

<sup>4</sup> Chikán A. – Demeter K. (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula, Budapest, 31. o.

A kommerciális minőség általában – több ismert definíció fúziójaként – akként ragadható meg, hogy a minőség egy szolgáltatás, illetve termék azon tulajdonságainak összessége, melyek elvárható, vagy meghatározott igényeket elégítenek ki. A minőség szabályozás tevékenységek, módszerek és eszközök azon alkalmazását jelenti, amik az előre meghatározott minőségi kritériumok teljesítését, teljesíthetőségét keretezik, ezáltal hozzájárulnak a vevői igények kielégítéséhez. A minőségirányítás egy olyan tevékenység-sorozat (tevékenységek összessége), melyek egy szervezet irányítására és szabályozására koncentrálnak a minőség szempontjából, különös tekintettel a célok megvalósulása érdekében lefektetett folyamatok működtetésére, tervezésére, illetve a minőséghez igényelt erőforrások előteremtésére, biztosítására. Minőség ellenőrzés során az ellenőrzést végző jellemzőket határoz meg vizsgálatok, mérések segítségével annak érdekében, hogy az eredményeket összevethesse az előirányzott követelményrendszerrel és ez alapján értékelhesse megfelelőséget. Végül a minőségbiztosítás, a minőségirányítási rendszeren belüli azon tervezett, alkalmazott, módszeres tevékenységek összessége, aminek célja a bizalom megteremtése mind a menedzsmentben, mind pedig a vevőkben, felhasználókban a minőségi kritériumoknak való megfelelőség tekintetében. (Polónyi, 2008)

A legismertebb és legnagyobb hatású rendszerek a TQM, az ISO 9000/9001, valamint az EFQM modell. A TQM (Total Quality Management) avagy teljes körű minőségbiztosítás vezetési filozófia és vállalati gyakorlat egyben, aminek szerepe, hogy a szervezet(ek) céljainak elérése érdekében a rendelkezésre álló anyagi és személyi erőforrásokat a lehető leghatékonyabb módon használja fel. A rendszer felülről építkezik, vezetői szintről indul, lényege, hogy átfogja a teljes szervezet működését, az irányításon túl a folyamatokra és az erőforrásokra egyaránt kiterjed, teljes, tehát mindenki részt vesz benne, továbbá a szervezet minden részlegére kiterjed. A TQM tehát egy vállalati módszer és vezetési filozófia egyben, aminek központjában a minőség<sup>5</sup> áll, a szervezet valamennyi szereplője részt vesz benne, hosszú távú sikerek elérését tűzi ki célul, melynek érdekében a fogyasztó elégedettségének figyelembevétele mellett a vállalat valamennyi tagja és a társadalom haszna is kulcsszerepet játszik. (Topár et al., 2006)

---

<sup>5</sup> A TQM vonatkozásában az alábbi minőségfogalom alkalmazandó: „A minőség, mint alapvető üzleti stratégia, alkalmazásával született termékek és szolgáltatások teljességgel kielégítik mind a belső, mind a külső vevőket azáltal, hogy megfelelnek kimondott és kimondatlan elvárásaiknak.” (Tener–DeToro, 1996)

Maga az ISO (International Organization for Standardization) egy NGO (Non-Governmental Organization), nemzetközi szövetség, melynek székhelye Svájcban van. Az ISO aegységei a különböző műszaki bizottságok, melyek közül speciális bizottság foglalkozik minőségmenedzsmenttel és minőségbiztosítási szabványharmonizációval, ezen belül külön munkacsoport végzi az ismert 9000-es szabványsorozat bővítését és átdolgozását. Az Európai Unió ugyancsak rendelkezik szabványosító szervezettel, ez a CEN (European Committee for Standardization), amely 1991-es Bécsi Egyezmény keretében megállapodott az ISO-val, arról, hogy változatlan műszaki tartalommal és formában átveszi az ISO 9000 jelölésű szabványsorozatot.<sup>6</sup> A szabványrendszer tehát vállalati minőségügyi rendszerek kialakításának modelljeit és irányelveit tartalmazza és mostanra – tekintettel arra, hogy nemzeti szabványosítással foglalkozó szervezetek is átvették – széles körben elterjedt szerte a világon. A szabványcsalád szolgáltatási, és természetesen termelési folyamatokra fogalmaz meg előírásokat, így a tág értelemben vett szolgáltató- és termelő rendszerre terjed ki. (Topár i.m., 2006) Az ISO 9001 a szabványcsoport meghatározó tagja, mely a MIR-re (Minőségirányítási Rendszer) fogalmaz meg követelményeket. A szabvány, tanúsító szabvány is egyben, a minőségirányítási rendszer szabványának való megfelelést tanúsítja, audit lefolytatását követően kiállítható az adott szervezetre a tanúsítvány, amely igazolja, hogy a szervezeten belüli MIR az ISO 9001 által támasztott követelményeknek megfelel.<sup>7</sup> Lévén, hogy a szabvány olyan általános követelményeket fogalmaz meg, melyek függetlenek az alkalmazó intézmény méretétől, profiljától, szervezeti kultúrájától és hagyományaitól, a minőségmenedzsment feladata, hogy az általános követelményekre megtalálja a vállalat egyéniesített válaszait, megoldásait és alakítsa ki saját rendszerét. (Topár, 2008)

Az Európai Alapítvány a Minőségirányításért (European Foundation for Quality Management, EFQM), amelynek célja a TQM EU-ban való széleskörű terjesztése és megvalósítása. Az EFQM Modell maga pedig egy olyan, világszinten elismert keretrendszer, amely elsősorban teljesítménynövelésben és változáskezelésben segíti a vállalatokat. A modell központjában a szervezet célja és a stratégia közötti kapcsolat áll, továbbá

---

<sup>6</sup> Ennek nyomán vette át később az MSZT (Magyar Szabványügyi Testület) is és vált Magyarországon is széles körben ismertté.

<sup>7</sup> Felsőoktatási intézmények is működtetnek ISO 9001 szerinti MIR rendszert, mivel azonban az ISO alapvetően az ipari szférának készült, kiegészítheti ugyan, de nem helyettesítheti a felsőoktatásra szabott standardokat.

annak a kérdésköre, hogy ez a kapcsolat hogyan támogatja a szervezetet annak érdekében, hogy a legfőbb érintettek (Key Stakeholders) számára kiemelkedő eredményeket érjen el és fenntartható értéket teremtsen.<sup>8</sup> Az EFQM a legelterjedtebb üzleti kiválósági (minőségfejlesztési) modell Európában, melynek teljeselegén keresztül az adott szervezet részesülhet az Európai Minőség Díjban.

Ennél a pontnál ki kell térni a minőségbiztosítást – különösen annak oktatásra való implementálását – kritikusan értékelő szerzők álláspontjára. Setényi János szerint például, „ami az oktatást illeti – más ágazatokhoz hasonlóan – meglehetősen ellentmondásosnak mondhatók azok a kormányzati kezdeményezések, amelyek egy-egy általános minőségmodell bevezetésére ösztönözték az intézményeket. A TQM Egyesült Államokbeli szorgalmazása gyakran a felismerhetetlenségig felvizezett oktatásügyi megoldásokat eredményezett, melyet a csoportmunka egyszerű szorgalmazásával is elérhettek volna a közoktatási szereplők. Az ISO finnországi szorgalmazása kifulladt, nem utolsósorban tanácsadókkal szembeni általános ellenállás miatt.” (Setényi, 2001). Vannak még szélsőségesebb álláspontok. Csoma Gyula magának a minőségbiztosításnak az oktatási alkalmazhatóságát vonja kétségbe. Álláspontja alapján „bátran hihetjük, hogy a minőségbiztosítás minőségbiztosítási dokumentumok által valósul meg, hiszen alig több, mint jól rendszerezett, kötelezően előírt papírmunka... figyelmet és energiát, cselekvési teendőt vonnak el a többi teendőtől... leginkább a tanítástól”. Csoma véleménye szerint a minőségbiztosítás filozófiája mögött a közgazdasági „ökonomizmus” (imperializmus) húzódik meg, írása végén arra a végkövetkeztetésre jut, miszerint „a legjobb elfelejteni, hogy a gazdasági fogantatású és minőségbiztosításnak nevezett konstrukció valóban azonos az oktatási-képzési minőség biztosításával... Az sem kizárható, hogy a minőségbiztosítás eleve alkalmatlan az oktatási-képzési ügyek elméleti és gyakorlati kezelésére. ...A minőségbiztosítási szemlélet csőlátásra kényszerít, az előírt teendők pedig szegényítik az oktatási-képzési tevékenységet... Az oktatás, a képzés ügyeiben – az intézményi és állami tennivalók sorában egyaránt – a minőségbiztosítás pótcselekménnyé vált.” (Csoma, 2003)

---

<sup>8</sup> Az EFQM nyolc alapelve: eredményorientáltság, vevőközpontúság, vezetés és célok következetessége, irányítás a folyamatok és tények alapján, emberek fejlesztése és bevonása, folyamatos tanulás, innováció és javulás, partneri kapcsolatok fejlesztése, a közösségért érzett felelősség.

Abban kétségtelenül igaza van a szerzőnek, hogy a minőségbiztosítás az oktatásban nem válhat automatizmussá és a tanulás, tanítás- és számonkérés körében fontos szempont az individualizálás, csakhogy ezeket a módszertani irányokat a modern felsőoktatási minőségbiztosítási standardok épphogy alátámasztják. Rendszeres kritikaként jelenik meg továbbá a felsőoktatás minőségbiztosítása vonatkozásában a szubjektivitás, a belterjesség, az átpolitizáltság és az akadémiai szemlélet. Ezek egyes országok/ügynökségek esetében valós problémák és a szubjektivitás minden törekvés ellenére sem kizárható 100%-ban, viszont valamennyi ponttal szemben található „fellépés” a modern standardokban. Álláspontunk szerint helyén kell kezelni az egyes minőségbiztosítási értelmezéseket. A vállalati, ipari szférában alkalmazott minőségmenedzsment az alapfogalmak, alapvető minőségcélok és folyamatok beazonosításánál és modellezésénél hasznos lehet, ugyanakkor az oktatásra kivetítve csak rugalmasan lehet (és kell) alkalmazni. Fontosnak tartjuk továbbá, hangsúlyozni a minőségbiztosítás fontosságát a tekintetben, hogy tudatosítja az összes szereplőben a minőségért való felelősséget, továbbá összevethetővé teszi az egyes szolgáltatásokat. Ez a felsőoktatás esetében első sorban akként mutatkozik meg, hogy a hallgatók (és persze az oktatók) nyilvánosan informálódni tudnak az adott intézmény vagy program minősége felől.

## **A nemzetköziesedés hatására kialakult európai fókuszpontok a felsőoktatási minőségbiztosításban**

Álláspontunk, hogy a felsőoktatási minőségbiztosítási rendszerek és elvek kialakulásában és működésében illetőleg működtetésében és fejlesztésében kulcsfontosságú elem a felsőoktatásban végbemenő nemzetköziesedés, vagyis az 1960-as évek óta tartó, az USA-val szembeni gazdasági lemaradás gerjesztette versenyképesség-növelő reformok és ennek margóján a Bologna-folyamat. E logika mentén a nemzetköziesedés irányából megközelítve tartjuk célravezetőnek levezetni a minőségbiztosításnak a felsőoktatás területén végbement térnyerését, a főbb trendek, törekvések és fókuszpontok kialakulásának folyamatát.

A termelés területén létrejött globális versenyben az utóbbi évtizedekben felértékelődött a tudás, továbbá az átfogó és kiterjedt tanulás alapvetővé vált számos területen a környezeti változáshoz való alkalmazkodás sikere érdekében is. A tendencia, mi szerint a nyugati világ szívéja el leginkább a képzett munkaerőt a világ más területeiről is megfordulni látszik,



A fenti ábra le is lombozhatna bennünket abból a szempontból, hogy az európai felsőoktatás mily kis szelet a teljes képet nézve, ám árnyalja a dolgot, hogy a minőségbiztosítási rendszerek, standardok és irányelvek nagyban hasonlóak egymáshoz és az európai minőségkultúra a globális szervezeteken keresztül így közvetve kihat az egész világ felsőoktatási minőségügyi rendszereire. Megemlítendő e körben, hogy az ázsiai régióban a minőségbiztosítási rendszerek és szervezetek fejlődése robbanásszerű. Ezt mutatja be a Mahsood Shah és Quyen T. N. Do szerkesztésében, 2017-ben megjelent *The Rise of Quality Assurance in Asian Higher Education* című könyv, mely országokként elemzi a fejlődést és annak okait.

A felsőoktatás nemzetköziesedésének jellemzője a campusok és képzések exportján túl, a külföldi partnerekkel indított közös képzések, amelyek alkalmat kínálnak a lokális értékek beépítésére a képzési programokba. Nem titkolt előny lehet a külföldi hallgatók „bevonásakor” a tandíjából származó extra bevétel, ugyanakkor egyes országok jelentős támogatásokat is adnak a külföldi hallgatóknak, a hosszú távú gazdasági-kulturális kapcsolatépítés stratégiai célzatával abból a megfontolásból, hogy a később hazatérő, világlátott szakértő kamatoztatni tudja a külföldön megszerzett gazdasági, kulturális és egyéb, az adott ország működésére, kapcsolatrendszerére vonatkozó ismeretét, tapasztalatait. (Streitwieser, 2014) A nemzetköziesedés az angol nyelvű képzések, szakirodalmak, szabályzatok és további infrastruktúrák kialakítását is magával vonzotta, amely hozzájárult ahhoz, hogy az angol, mint világnyelv napjainkban elterjedtebb, mint valaha. Világunkban a külföldi tanulásból, világlátásból, egymás kultúráinak megismeréséből származó tapasztalatok nyomán kialakítható többletkészségek elsajátítása a felsőoktatásban elengedhetetlen, ezért egyetemek ezrei szerepeltetnek tantermükben ajánlott, vagy kötelező külföldi képzési szakaszokat.<sup>10</sup>

A nemzetköziesedési tendenciát az Európai Unió továbbra is erősíteni szeretné a végzettségek automatikus, kölcsönös elismerésének elérése érdekében. Az nemzetköziesedés általános formáin és jellemzői közül, némelyek specifikus, minőségbiztosítási kihívásokkal is járnak. Ilyenek a

---

<sup>10</sup> Európában (Magyarországon is) a képzési programok kötelező eleme a „mobilitási ablak”, vagyis biztosítani kell a részképzés lehetőségét külföldi egyetemeken. Az ECTS kreditrendszer értelmében a Bologna-folyamat vívmányaként, nem lehet(ne) akadálya a külföldi kreditek kölcsönös elismertethetőségének a felsőoktatási intézményekben. Ezek a gátak azonban még nem bomlottak le mindenhol, vagy éppen nem teljes mértékben.

közös képzési programok akkreditációs gyakorlatai<sup>11</sup>, a távoktatás megszervezésének kérdése, a fogadó intézményben megszerezhető ismeretek elérhetőség, szabályozottsága, a hallgatók értékelése és azonosítása, valamint a külföldi campusok akkreditációja. A felvillantott kérdések nyomban felvetik, hogy egyre fokozódik a jelentősége a határon átnyúló, „cross border” minőségbiztosításnak. Ennek alapfeltétele, hogy az egyes nemzeti szervezetek elfogadják egymás akkreditációs értékelési gyakorlatát.<sup>12</sup> Az európai trendekben, az Európai Felsőoktatási Térség Minőségbiztosításának Standardjai és Irányelvei (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, ESG 2015) által hangsúlyozott szempontok, követelmények (amik különösen struktúrákra, rendszerekre, folyamatokra, tanítás körülményire, feltételeire koncentrálnak) közül két elem jelent meg hangsúlyozottan az utóbbi években, aminek hatása mind a belső (egy intézmény belső rendszere), mind a külső minőségbiztosításra (harmadik, „külső” fél általi értékelés) kiterjed és egyben jól rávilágít a felsőoktatási minőségbiztosítás aktuális szemléletmódjára.

Az egyik jelentős trend az úgynevezett „stakeholder involvement”, vagyis a külső érintettek bevonása, szerepük erősítése mind a minőségbiztosítási mind a minőségértékelési folyamatokba, illetve az egyes ügynökségek szakértői közé. A témában tanulmány és útmutató is született a román oktatási minisztérium által koordinált ESQA (Effective involvement of stakeholders in external quality assurance activities) projekt keretében. Fontos minőségbiztosítási alapelv, hogy az adott folyamatokba a „pincétől a padlásig”, a „takarítótól a rektorig” mindenki kerüljön megfelelő logikával bevonásra, továbbá ami hangsúlyos, hogy a hallgató, mint „prime stakeholder” vagyis elsődleges szereplője, felhasználója a felsőoktatásnak, mint szolgáltatásnak, aktív résztvevője legyen a szervezetfejlesztésnek. A Bologna-folyamat nyomkövetéséért felelős Bologna Follow-up Group (BFUG) legfrissebb, országjelentése alapján az Európai

---

<sup>11</sup> Ezeknek az értékeléseknek az alapjául a „European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes” című dokumentum szolgál, ezt használják az Európai Egyetemek Kezdeményezés (European Universities Initiative) keretében létrejött konzorciumok közös programjainak az értékeléséhez is.

<sup>12</sup> Hivatalosan ennek is egyre kevésbé van akadálya (a magyar jogrend is lehetővé teszi), a gyakorlatban azonban még mindig kevésbé elterjedt.

Felsőoktatási Térség (European Higher Education Area, EHA) országainak minőségbiztosítási ügynökségeinek közel a felében<sup>13</sup> kerültek bevonásra a hallgatók széleskörűen, akárcsak a külföldi szakértők vagy a munkaadók, a többi országban azonban ez a lépés még csak korlátozottan (például: csak egyes bizottságokba), vagy egyáltalán nem történt meg.<sup>14</sup>

A vázoltakkal szorosan összefüggő további fókuszpont, a tanulás- és hallgatóközpontú szemléletmód erősödése (ESG 1.3.), melynek keretében az is nagyobb szerepet kell kapjon, hogy mit és hogyan tanulnak a hallgatók, milyen a tanuláskoruk eredményessége, hatékonysága, minősége, hogyan lehet minél több és minél rugalmasabb tanulási lehetőséget biztosítani számukra. A tanulási eredményeket („learning outcomes”<sup>15</sup>) központi kérdésnek tekintő szemlélet megerősödése előirányozza a hangsúlyváltást. Biztosítja egyrészt a kimenet felőli nézőpontot, emellett rugalmasan alkalmazható absztrakt és konkrét szinten egyaránt.<sup>16</sup> A tanulmányi eredmények alkalmazása rámutat, hogy a tanuló milyen főbb kompetenciákat szerezhet, ami jelentős elmozdulásnak számít a képesítésekről és az azokhoz vezető tanítási, tanulási és tanulásösztönző folyamatokról való gondolkodásban. Mindez azonban a felsőoktatási intézmények minőségügyi rendszereinek fejlesztését is igényli. Ezen szemléletmód mellett álltak ki a felsőoktatási tárcák miniszterei a Bukaresti Nyilatkozatban (2012-ben)<sup>17</sup>, amelyben megerősítik a hallgatóközpontúság iránti elköteleződést, egyben ezt a szemléletmódot a tanítás olyan innovatív módszereinek összességéként jellemzik, melyek a hallgatókat a saját tanulási folyamataik kialakításába aktív résztvevőként vonják be. Ennek jelentősége azon a pszichológiai megfigyelésen alapszik, miszerint az ember jobban tud valamit, ha saját maga csinálja. Ez a hallgató- és tanításközpontú szemléletmódban a hallgató aktív részvételében jelenik meg (például kutatási projekteken való aktív részvétel: saját felfedezés, eredményre jutás stb.).

<sup>13</sup> Ezek első sorban a tőlünk nyugatabbra lévő európai országok.

<sup>14</sup> European Commission/EACEA/Eurydice, 2020. The European Higher Education Area in 2020: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union

<sup>15</sup> „A tanulási eredmények olyan állítások, amelyek azt tartalmazzák, hogy egy hallgató mit fog tudni, illetve mit lesz képes elvégezni egy adott tanulási tevékenység eredményeképpen. Ezek az eredmények általában tudás, képesség vagy attitűd formájában kerülnek meghatározásra.” (Kennedy, 2007)

<sup>16</sup> Absztrakt például egy általános, országos vagy akár nemzetközi keretrendszer, ami számos képesítést átfog, konkrét pedig egy adott kurzus vagy akár tanóra kimeneti jellemzőinek specifikálása.

<sup>17</sup> Bucharest Communiqué Final version, EHEA Ministerial Conference, 2012, Bucharest.

Kulcskérdés továbbá a tanulás és tanítás („teaching and learning”) filozófiája, amiről az Európai Bizottság számára külön jelentés készült<sup>18</sup>, továbbá az EUA 2015-ös trendjelentése (Sursock, 2015) is kiemelt témaként kezelte a kérdést. A törekvések első sorban arra irányulnak, hogy a tanúlással-tanítással foglalkozó szerepkörök felértékelődjenek az intézményekben. Ennek keretében például oktatásfejlesztő központok létrehozása, tanulási, tanítási stratégiák kialakítása, vagy az e témakörre fókuszáló belső kutatások vagy egyéb fejlesztési programok indítása. Mindez azonban megvalósíthatatlan a hallgatókkal való szoros kapcsolat és gyakorlatközösségek kialakítása nélkül. A tanulás központi szerepe természetesen nem jelenti azt, hogy a tanítás milyensége irreleváns, ennek éppen az ellentéte igaz, az oktatók pedagógiai képzettsége és kultúrája nagyban hozzájárul a szemléletmód átalakulásához. Az Európai Bizottságnak küldött jelentés úgy fogalmaz, hogy „a minőségi kultúra sine qua nonja a minőségi tanítás”, továbbá célként fogalmazza meg, hogy 2020-ra a felsőoktatásban dolgozó valamennyi oktató vegyen részt pedagógiai képzésben. Javaslatként jelenik meg továbbá, hogy a tanítási készségek nagyobb hangsúllyal kerüljenek figyelembevételre a teljesítményértékelő eljárások során. Az oktatás megítélés szempontjából azonban akadályt jelent például, hogy az intézmények tanulási és tanítási eredményeire a rangsorok kevésbé érzékenyek, ami természetesen összefügg azzal is, hogy ezek mérése vagy akár számszerűsítése meglehetősen nehéz<sup>19</sup>, egyes szerzők szerint lehetetlen, szükségessége azonban aligha vitatható.

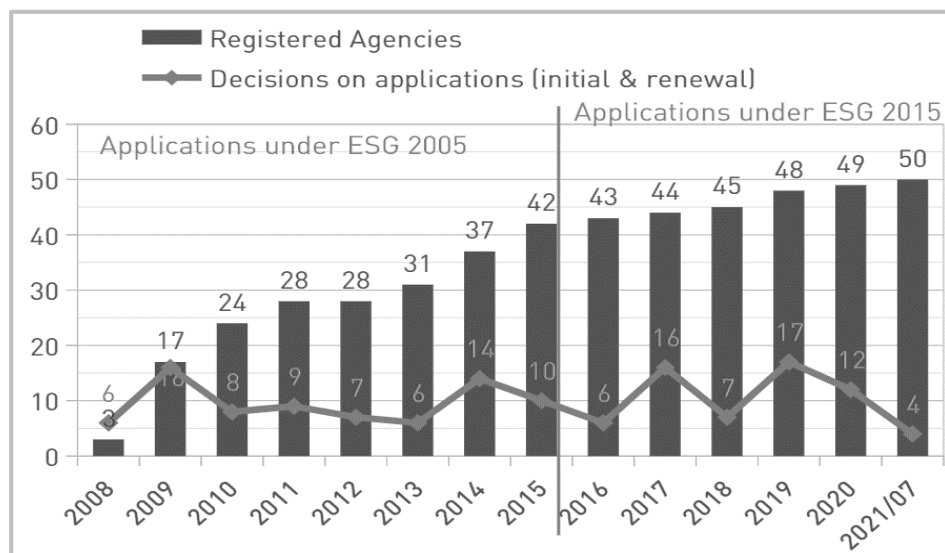
Hogy mennyit nőtt a felsőoktatási minőségbiztosítás jelentősége, mennyivel váltak elterjedtebbé a minőségbiztosítási ügynökségek és eljárások Európában, azt kiválóan szemlélteti az Európai Felsőoktatási Minőségbiztosítási Regiszterbe (European Quality Assurance Register, EQAR) felvett és bejegyzett ügynökségek számának és az ügynökségek által az EQAR adatbázisába (DEQAR, Database of External Quality Assurance Results) feltöltött, nyilvánosan hozzáférhető külső minőségbiztosítási

---

<sup>18</sup> High Level Group on the Modernisation of Higher Education (2013): Report to the European Commission on Improving the quality of teaching and learning in Europe’s higher education institutions.

<sup>19</sup> Kováts Gergely (2016): Trendek és szándékok az európai felsőoktatás minőségbiztosításában, In: Derényi A. (szerk.): A felsőoktatás minőségbiztosítási horizontja. A megújított európai standardok és irányelvek működése, alkalmazása. Oktatáskutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 44. o.

(akkreditációs) döntések, jelentések<sup>20</sup> számának növekedési üteme az elmúlt közel másfél évtizedben.

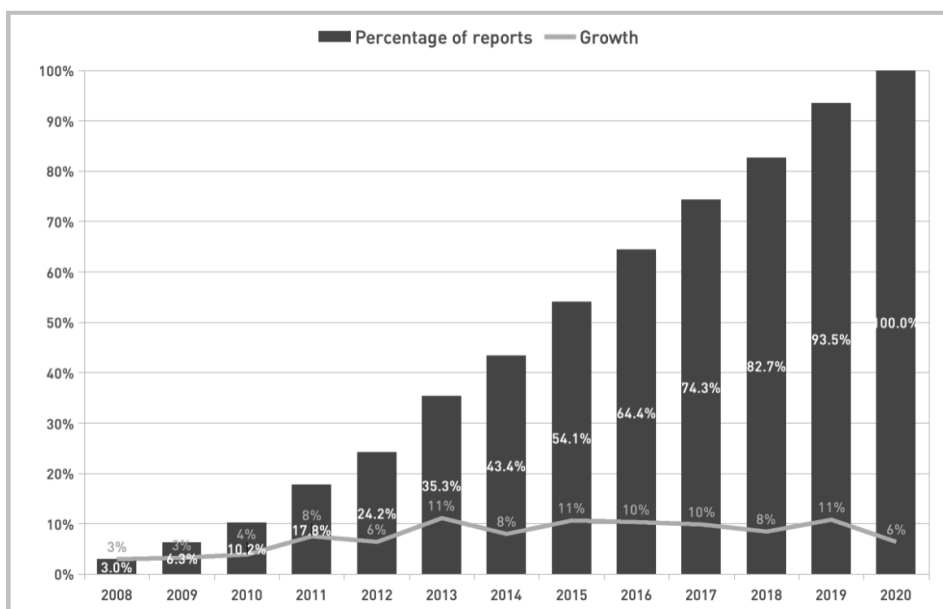


**2. ábra: Az EQAR-ba való regisztrációra és annak megújítására irányuló kérelmek kapcsán született döntések és a döntések alapján regisztrált ügynökségek (darab) számának alakulása (2008 és 2015 között az ESG 2005, 2015 után az ESG 2015 szerinti kérelmek alapján)**

Forrás: Szabó–Zhivkovikj, 2021

<https://cloud.eqar.eu/s/6ZPEWTFsXiCR4FG>

<sup>20</sup> Az EQAR és a DEQAR lényegéről, elhatárolási kérdésekről lásd részletesebben: Lakatos P. L. (2021): Magyarország és a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB) helye és szerepe az Európai Felsőoktatási Minőségbiztosítási Regiszterben. Magyar Akkreditációs Szemle, 2022/2, Budapest, 11–13. o.



**3. ábra: A DEQAR-ba feltöltött külső minőségbiztosítási jelentések alakulása (százalékban)**

Forrás: Szabó M. előadása (Informing Policy-Making through DEQAR)  
<https://prezi.com/view/xSP3BJRNa6GJ8Demq8ez/>

### Összegzés, következtetések, javaslatok

A minőségbiztosítás az elmúlt évszázadokban hatalmas fejlődésen ment keresztül. A verseny és az igény az egyre magasabb színvonalú szolgáltatások iránt óhatatlanul serkentette a minőségügyről, minőségfejlesztésről való gondolkodás. A hangsúly a(z) alapvetően a termékre koncentráló) minőség-ellenőrzésről sokkal inkább a minőségfejlesztésre, minőségbiztosításra helyeződött át, mint a teljes szervezeti kultúrát alapvetően „felforgató” folyamatokra. Ennek a gondolkodásnak az eredményeként számos megközelítés, rendszer alakult ki, ezek közül kiemeltük az általunk legjelentősebbnek, legrelevánsabbnak tartottakat (TQM, ISO, EFQM) melyek történetét és fundamentumait röviden bemutattuk. Aligha maradhat kétség ez után az emberben, hogy egy jól működő minőségbiztosítási rendszer a hatékony működés szolgálatába állítható-e.

Megmarad ugyanakkor a kérdés, hogy ez minden szegmens esetén így van-e, hatékonyan alkalmazható-e például a minőségbiztosítás az oktatás,

azon belül is a felsőoktatás esetében? A tanulmány konklúziója az, hogy igen, amit a felsőoktatásban végbemenő nemzetköziesedésből levezetve első sorban azzal igazol, hogy a felsőoktatást, mint szolgáltatást igénybe vevők (hallgatók) és a „felvevőpiac” (munkáltatók és egyéb érintettek) mind erősödő szerepének szükségességét a minőségbiztosítási standardok és trendek nemcsak, hogy igazolják, de határozottan ösztönzik is. A kérdés ezért inkább az marad, hogy a megfelelő külső- és belső minőségbiztosítás önmagában eredményezhet-e hatékony szervezeti fejlődést. Erre már közel sem fogalmazható meg egyértelmű válasz az viszont általában elmondható, hogy a külső minőségbiztosítási szervezetekkel, azaz minőségbiztosítási ügynökségekkel, valamint az egyetemekkel, mint a belső minőségbiztosításért – az ESG alapján – első sorban felelős intézményekkel a szakpolitikák szerves és intenzív együttműködése elengedhetetlen. Érdemi szervezeti fejlődés csak kollektív közös munka eredménye lehet.

### Forrásjegyzék

- Chikán A. – Demeter K. (1999): Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Aula, Budapest, 31. o.
- Csoma Gy. (2003): Különvélemény az oktatási-képzési minőség biztosításáról (és a minőségről). Avagy bemegy a hallgató az inputon és kijön az outputon, mint a Herzszalámi analógiája(?) I-II. Új pedagógiai szemle, 7-8. sz., 22. o.
- European Approach for Quality Assurance of Joint Programmes (2015), Jereván.
- European Commission/EACEA/Eurydice (2020): The European Higher Education Area in 2020: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- High Level Group on the Modernisation of Higher Education (2013): Report to the European Commission on Improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions.
- Juran, J. M. (1995): A History of Managing for Quality in the United States. Part 2., Quality Digest.
- Kennedy, D. (2007): Learning Outcomes. A practical Guide. WatermansPrinters, University College Cork, 18. o.
- Kováts G. (2016): Trendek és szándékok az európai felsőoktatás minőségbiztosításában, In. Derényi A. (szerk.): A felsőoktatás minőségbiztosítási horizontja. A megújított európai standardok és irányelvek működése, alkalmazása. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 44. o.
- Lakatos P. L. (2021): Magyarország és a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság (MAB) helye és szerepe az Európai Felsőoktatási Minőségbiztosítási Regiszterben. Magyar Akkreditációs Szemle, 2022/2, Budapest, 11-13. o.

- OECD (2014): Education Indicators in Focus. OECD Publishing, Paris.
- Polónyi I. (2008): A felsőoktatás minőségügye. *Educatio*, 13 (1), Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 6. o.
- Rodrik, D. (2015): *Economics Rules: The Rights and Wrongs of The Dismal Science*. New York: W.W. Norton
- Setényi J. (2001): Comenius 2000: egy ágazati minőségmodell megjelenése. *Magyar Minőség*, 11. sz., 9. o.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. ESG (2015), Jereván.
- Streitwieser, B. (2014): *Internationalisation of Higher Education and Global Mobility*. Oxford, Symposium Books, 44–63. o.  
DOI: <https://doi.org/10.1080/03050068.2014.949087>
- Sursock, A. (2015): *Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities*. EUA, Brüsszel. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1321.8408>
- Szabó M. – Zhivkovikj A. (2021): *Analysis of Register Committee Decisions and Quality Assurance Agencies' Compliance with the ESG, EQAR*. Brüsszel. 4. o.
- Taylor, F. W. (1983): *Üzemvezetés. A tudományos vezetés alapjai*. Közgazdasági és jogi Könyvkiadó.
- Topár J. (2008): A felsőoktatási intézmények minőségbiztosítása. *Educatio*, 13 (1), Oktatókutató és Fejlesztő Intézet, Budapest, 83. o.
- Topár J. et al. (2006): *A Minőségmenedzsment alapjai*. BME GTK, Typontex, Budapest, 16. o, 55. o.