

# EGYÜTT KÖNNYEBB - HALLGATÓI RÉSZVÉTEL A FELSŐOKTATÁSI OKTATÁSFEJLESZTÉSBEN

## TOGETHER IS EASIER - STUDENT PARTICIPATION IN IMPROVEMENT OF HIGHER EDUCATION

Bedzsula Bálint <sup>1\*</sup>, Dr. Tanács János <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Menedzsment és Üzleti Kommunikáció Tanszék, Gazdaságtudományi Kar, Neumann János Egyetem, Magyarország

<sup>2</sup> Menedzsment és Üzleti Kommunikáció Tanszék, Gazdaságtudományi Kar, Neumann János Egyetem, Magyarország

---

### **Kulcsszavak:**

felsőoktatás  
hallgatók  
bevonás  
esettanulmány  
minőségfejlesztés

### **Keywords:**

higher education  
students  
involvement  
case study  
quality improvement

### **Cikktörténet:**

Beérkezett 2018. október 24.  
Átdolgozva 2018. november 5.  
Elfogadva 2019. március 6.

---

### **Összefoglalás**

*Minőségmenedzsment rendszerek alkalmazása napjainkra igen elterjedté vált a felsőoktatásban. Ehhez kapcsolódóan többnyire bevett gyakorlata van az intézményekben a hallgatói elégedettségmérésnek is. A felsőoktatás egyik, de a legfontosabb vevői körét a hallgatók jelentik. Speciális helyzetük miatt azonban rájuk nem csak visszajelzőként adott véleményük miatt érdemes figyelni, hanem az oktatási szolgáltatás fejlesztéséhez megfogalmazott elvárásaik miatt is. Aktív bevonásukkal világosan azonosíthatóak az oktatással szembeni hallgatói igények, de tapasztalataik, rátermettségük révén akár a megoldások, fejlesztések kialakításában is hasznos segítséget tudnak nyújtani. A publikáció ezen megközelítéseket rendszerezi, illetve néhány konkrét, gyakorlati esettanulmányt ismertet az oktatási szolgáltatás minőségfejlesztés lehetőségei kapcsán.*

### **Abstract**

*The application of modern quality management methods in higher education has become quite common. The practice of using satisfaction questionnaires is mostly well established. The most important customer base of higher education are the students. Still, their role is more complex due to the features specific to education services. They are not just consumers, but also active participants and creators of the service. With their active involvement helps identify student expectations regarding education, but building on their experience and abilities, they might even help in designing and developing solutions. Our paper systematizes these approaches and presents some concrete, practical case studies on the quality development opportunities of the educational service.*

---

\* Kapcsolattartó szerző. Tel.: +36 76 516 328  
E-mail cím: bedzsula.balint@gtk.uni-neumann.hu

## 1. Bevezetés

A magyar felsőoktatási rendszer jelentős átalakuláson ment keresztül az utóbbi évtizedekben. Számos tényező segítette a felsőoktatási intézmények közötti verseny megjelenését. Jelentős hatása volt az intézmények létszámnövekedésének, a demográfiai változásoknak, a kreditrendszer bevezetésének, a bolognai folyamatnak, a munkaerő-piaci igények gyors növekedésének, valamint a kormányzati költségvetési elosztás átalakulásának. [1] Ebben a folyamatban a verseny egyik fontos elemévé vált a minőségi oktatás és szolgáltatás nyújtása, így megkerülhetlenné vált a minőség kérdésének kezelése. Az intézmények életében megjelentek a minőségmenedzsment rendszerek, a vezetésben lassan előtérbe kerül a stratégiai szemlélet. A minőségmenedzsment korszerű elemeinek alkalmazása az intézményi, kari vezetések szintjén egyre elfogadottabbá vált.

Napjainkban a magyar felsőoktatási rendszer szereplői a 2011-ben megkezdett reformfolyamat által kialakított új környezetben keresik a hatékony működés lehetőségeit. Számos oktatási területen a hallgatóknak már tandíjat kell fizetniük a képzésekért, így még nagyobb hangsúly kerül az általuk kapott oktatás értékére és minőségére. Így ezeken a területeken a felsőoktatás működése piaci alapúvá vált. Ebben a helyzetben az intézmények megfelelő, versenyképes stratégiájának kialakítását tovább nehezíti, hogy a működésük alapja – a finanszírozás elve miatt is – immáron a tömegoktatás kell, hogy legyen. Ugyanakkor már nem csak a hasonló helyzetben lévő versenytársakkal kell felvenni a versenyt, hanem az európai egyetemekkel is. Csak azok az intézmények lehetnek hosszútávon sikeresek, amelyek minőségi oktatást és környezetet biztosítanak a hallgatóknak, azaz a hallgatók elégedettségét tekintve sikeresek.

Magyarországon a felsőoktatási intézmények – törvényi előírás miatt is – valamilyen módon foglalkoznak a hallgatók elégedettségével, de közös, szabályozott gyakorlat nincs arról, milyen információkat, visszajelzéseket kell gyűjteni, ill. ezeket hogyan kell felhasználni.

## 2. Szolgáltatásminőség a felsőoktatásban

A felsőoktatásban a szolgáltatás minőségének témájával, a vevők azonosításával számos szakirodalom foglalkozik, ezekben többnyire konszenzus alakult ki arról, hogy a hallgatóknak elsődleges, kitüntetett szerepe van [2], de azonosításra kerültek további érdekelt felek, mint például a szülők, munkaerőpiac, társadalom, kormányzat [3,4]. Azonban a hallgatók szerepe összetett, mivel a hallgatók "partnerek" az oktatási-tanulási folyamat során [5]. Sirvanci [6] négy különböző szerepet azonosított: termékek a folyamatban, belső vevői az intézmény létesítményeinek, szolgáltatásainak, felelős résztvevői a tanulási folyamatnak és belső vevői a tananyag átadásának. E modell jól magyarázza, hogy miért bonyolult és összetett a vevői szerep értelmezése a felsőoktatásban. Ugyanakkor a hallgatók vevői szerepe egyértelmű, így az oktatás minőségének megítélésében véleményük meghatározó kell, hogy legyen [7]. Barnhardt [8] szerint a minőségi oktatás célja a hallgatók igényeinek kielégítése és annak biztosítása, hogy sikeresen befejezzék tanulmányaikat tökéletes légkörben.

A felsőoktatási intézmények figyelmének középpontjába a vevői megítélés kerül az egyre több területen kialakuló és kiteljesedő felsőoktatási piac miatt. Ennek következtében az intézmények egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a hallgatói elégedettségre, a hallgatók elvárásainak és igényeinek azonosítására és kielégítésére [9]. Ezáltal továbbra is megkerülhetetlen a minőség kérdésének vizsgálata, mivel minél magasabb az észlelt szolgáltatásminőség, annál több az elégedett vevő [10].

A felsőoktatási szolgáltatás fogalmának értelmezésével és a minőségének meghatározásával az elmúlt évtizedben számos tanulmány foglalkozott [11]. Az értelmezések különböző dimenziókat, csoportokat és számos jellemzőt sorakoztattak fel, megnevezve többek között a tárgyi feltételeket, az oktatói kompetenciákat, a tananyag felépítését, a szabályok és értékelések rendszerét, a támogató adminisztrációt, az osztálytermi oktatást és módszereket. A számos tanulmány ellenére nincs általános egyetértés a felsőoktatási szolgáltatások minőségének dimenzióiról, jellemzőiről. Elliott és Healy [12] megállapítása, hogy a hallgatók elégedettsége rövid távú attitűd, amely a kapott oktatási szolgáltatás tapasztalatainak értékeléséből adódik.

A hallgatók partneri szerepét és lehetőségeit tovább gazdagítja, hogy a hallgatók jól informáltak, ambiciózusak és van elképzelésük az oktatási szolgáltatásról, folyamatokról [13]. A fizetős képzések esetében nagyon fontos a szolgáltatásminőség következetes és transzparens

menedzselése (mérése és fejlesztése) [14]. Az előbbi két tényező indokoltá teszi, hogy a hallgatók ezekbe a fejlesztésekbe valóban bevonásra kerüljenek, aktív részvételükkel valósuljanak meg a szervezetfejlesztések. Ez az intézmény hallgatói megítélésére, az intézmény iránti hallgatói lojalitásra pozitív hatással van [15,16].

### 3. Fejlesztési lehetőségek hallgatók bevonásával

Tekintettel a felsőoktatási szolgáltatási piac egyre hatékonyabb működésére, a hallgatók növekvő igényeire és azokkal kapcsolatos tudatosságra, a hallgatók még fontosabb szerepet kell, hogy kapjanak a felsőoktatás fejlesztésében. Az Y generáció tagjaira már új szerepben is lehet tekinteni: nemcsak elmondják, mit szeretnének, de elvárják a partneri szerepet, hajlandók tenni a számukra fontos ügyekért. [17,18,19] Az intézményeknek már nem csak elégedettségükre kell figyelniük, hanem érdemes aktívan bevonniuk is őket a teljes tanulási tapasztalat minőségének javítása érdekében.

Ezekben fejlesztésekben – az elterjedt, profitorientált piaci minőségmenedzsment gyakorlatoknak megfelelően – a hallgatói részvétel az alábbi főbb lehetőségeket jelentheti:

- A. az intézmény által nyújtott szolgáltatással kapcsolatos elvárások meghatározása,
- B. a tapasztalt szolgáltatással kapcsolatos elégedettség, visszajelzés kifejezése,
- C. a fontos/fejlesztendő területeken megoldások, jó gyakorlatok azonosítása.

Az A. esetben a felsőoktatási intézmény az általánosan elterjedt minőség dimenziók, elvárások alkalmazása mellett intézményspecifikus, illetve különböző szintekre fókuszáló vizsgálatokat is végezhet az elváráslista összeállítására. A hallgatók bevonásával az általános modellek esetében azok igazolására vagy megerősítésére, valamint súlypontok meghatározására kerülhet sor. Aktívabb hallgatói részvétellel specifikus listák állíthatók össze nem csak az oktatással kapcsolatban: egybekötött kvalitatív és kvantitatív kutatással igazán érvényes, a hallgatókat lelkesítő lista állítható össze a legfontosabb jellemzőkről. Az intézmények ezzel ritkábban foglalkoznak, a saját vagy nemzetközi gyakorlatban jól bevált, korábban esetleg szabályzatban is rögzített jellemzőket veszik alapul.

Az elégedettségmérést (B. eset) a Magyar Akkreditációs Bizottság által is elvárt ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) rendszer miatt a felsőoktatási intézményeknek alkalmazniuk kell. Ezen intézményi beágyazottságú rendszeren kívül azonban komoly fejlesztési lehetőségek forrása lehet ennek a gyakorlatnak minél szélesebb alkalmazása. Azaz a szervezet fejlesztési céljainak tükrében a hallgatói visszacsatolás fókusza és mélysége eltérő lehet a hivatalos, szisztematikusan alkalmazott rendszertől. Ezek az „önkéntes” megoldások segíthetik például egy-egy (új) tantárgy fejlesztésével kapcsolatos célok teljesítésének igazolását, vagy akár az intézmény fókuszába kerülő szolgáltatás/tevékenység alaposabb minőségügyi vizsgálatát fejlesztési lehetőségek azonosítása céljából. Fontos figyelni általánosságban az elégedettségmérésnél arra, hogy az eredmények és következményeik átláthatóak, nyomon követhetőek legyenek. Az A. esetben megfogalmazott elvárások következetes alkalmazása az elégedettségmérés kapcsán a szervezetben nagyban növeli a hallgatóközpontúságot. Ebben az esetben világossá kell tenni azt is, hogy a vélemények alapján kerültek módosításra az értékelési rendszerek.

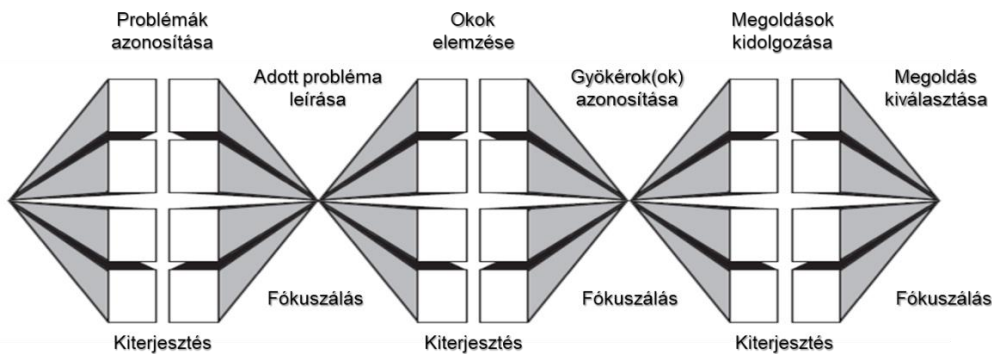
Az első két lehetőségen túl a C. eset sokkal összetettebb, körültekintőbb alkalmazást igényel, de jelentősen nagyobb eredményekkel is kecsegtet. Bár kétségkívül az oktatási szolgáltatás jellemzői kapcsán az intézményi szereplőknek tipikusan nagy rutinjuk és meggyőző gyakorlatuk van, friss, a felsőoktatási piacon előnyt jelentő megoldási javaslatok származhatnak a hallgatóktól új feladatok megvalósításához vagy azokban a B. esetekben, ahol elégedetlenség mérhető. Szélesebb – akár nemzetközi – felsőoktatási tapasztalattal akár jó gyakorlatok is azonosításra kerülhetnek a részükről.

Idealizált esetben hallgatók egymás után aktív részesei mindhárom esetnek egy teljes minőségfejlesztési ciklus részeként. A közismert PDCA ciklus lépésein értelmezve a hallgatói részvétel lehetőségei a következők lehetnek:

- Plan (tervezés): Ebben a lépésben kerül sor a rendszer és az azt alkotó folyamatok céljainak a kialakítására, amelyek szükségesek a vevői követelményeknek megfelelő eredmények eléréséhez. (A. és C. eset)

- Do (végrehajtás): Annak a megvalósítása a szervezetben, amit megterveztek.
- Check (ellenőrzés): A folyamatok és a létrejött szolgáltatások figyelemmel kísérése és mérése a rögzített követelményekhez viszonyítva. (B. eset)
- Act (intézkedés): Végül szükség szerint az intézkedések megtétele a teljesítmény, elégedettség fejlesztésére. (C. eset)

A minőségfejlesztés gyakorlatában, főként az aktívabb hallgatói részvétel lehetőségét jelentő Plan (tervezés) és Act (intézkedés) lépéseknél érdemes alkalmazni a gondolkodás, figyelem kiterjesztésének (extend) és fókuszálásának (focus) váltakozó lépéseit. Az alábbi ábra (1. ábra) egy lehetséges problémamegoldási folyamat során szemlélteti a két ellentétes lépés váltakozását.



1. ábra. Kiterjesztés-fókuszálás váltakozása [20, 3. oldal alapján]

## 4. Fejlesztési megoldások hallgatók bevonásával

### 4.1. Az oktatási szolgáltatás minőségjellemzőinek azonosítása [21]

A korábban ismertetett A. esetnek megfelelően a kutatási kérdés annak tisztázása volt, hogy melyek a legfontosabb jellemzők a felsőoktatási szolgáltatásnyújtással kapcsolatban a hallgatók részéről. Kvalitatív és kvantitatív módszerek kerültek alkalmazásra mesterszakos hallgatók bevonásával. Előbb a probléma minél tágabb megismerése volt a cél, majd folyamatos, több lépcsős fókuszálás a megoldásra. A hallgatók már rendelkeztek egy felsőoktatási intézményben megszerzett BSc diplomával, azaz elegendő tapasztalat állt rendelkezésükre ahhoz, hogy releváns véleményt tudjanak mondani a felsőoktatással kapcsolatos kérdésről. Másrészt a hallgatók addigra a tantárgy kapcsán már megismerkedtek a legfrissebb minőségmenedzsment rendszerek alapelveivel, illetve az órákon gyakorolhatták a legelterjedtebb módszerek alkalmazását csoportmunkában.

Az órára való felkészülésképpen otthoni munkaként a Koris, Nokelainen: The student-customer orientation questionnaire [22] cikket olvasták el. A kutatás 14 témakörben 90 állítást fogalmazott meg, amit a hallgatói validációt követően 11 témakörre és 34 állításra sikerült csökkenteni. A hallgatók a brainstorming módszer használatával határozták meg, melyek a felsőoktatási szolgáltatásnyújtás hallgatói jellemzői véleményük szerint. Az összegyűjtött válaszokat összevonás és egyértelműsítés után csoportokba rendezték a hallgatói csoportok. Az ötleteiket rangsorolták is szavazásos technikát alkalmazva. Ennek eredményeképpen előállt egy-egy prioritási sorrendben lévő, tématerülethez kötött ötlet, jellemző lista. A közös munka zárásaként a Pareto-elvet alkalmazva a csapatok szűkítették a listájukat, azaz kijelölték a listájuk legmeghatározóbb elemeit (kiválasztották a létfonosságú keveset, a legtöbb szavazatot kapottakat). A következő lépésben a csoportok egy-egy képviselőt jelöltek ki, akik ismertették csapatuk rövidített listáját, majd a korábbi módszertant alkalmazva igyekeztek összevonni, fókuszálni a jellemzőket. Az így összeállított, 22 elemű lista lett a kvantitatív kutatás alapja.

A fókuszálás újabb lépéseként kvantitatív kérdőíves módszer került alkalmazásra az első lépésben kialakított lista felhasználásával. A válaszadónak az ezekkel való egyetértés mértékét kellett kifejeznie zárt, 4 fokú, Likert-skálát alkalmazva. Önkényes mintavételi technikát alkalmazva több mint 300 hallgató mondta el véleményét, melynek eredményeképpen megerősítést kapott a korábbi lista, másrészt azonosításra került a 6 leginkább elfogadott állítás.

## **4.2. Konferencia szervezés értékelése és fejlesztése [23]**

Az felsőoktatási tehetséggondozás legmeghatározóbb eleme a tradicionális mester-diák kapcsolat, de a tömegoktatás más típusú folyamatokat és módszertant is igényel. Az intézményi TDK (tudományos diákkör) konferencia megszervezése fontos esemény, színvonalas fórum, mely nagyobb hallgatói létszám mellett már komoly szervezést igényel. Mivel a tehetséggondozás stratégiai jelentőségű a felsőoktatásban, indokolt a hallgatói elégedettségmérést (B. eset) erre a területre is kiterjeszteni.

A szervezési folyamatra vonatkozóan a résztvevő hallgatók a konferencia után elektronikus kérdőívet tölthettek ki, mely a szolgáltatások 10 minőségi jellemzője és a SERVQUAL modell alapján került összeállításra. A konferencia lépéseivel és jellemzőivel kapcsolatos 18 állítást 4 fokú Likert-skála segítségével értékelhették a hallgatók, de a kérdőívben helyet kapott 3 nyitott kérdés is, melyek az egyéni és kötetlen véleményalkotásnak biztosítottak teret: melyek az erősségek, ill. a fejlesztendő területek, valamint vannak-e egyéb visszajelzések.

Az elégedettségmérő kutatással a konferencia megvalósításának általános monitorozására kerül sor fejlesztési lehetőségek azonosítása céljából. Az évről évre kb. 50 hallgató által kitöltött kérdőív elemzése lehetőséget biztosít trendek, hatások vizsgálatára is, így egy-egy konkrét problémára adott fejlesztés PDCA ciklus szerinti követésére, megalapozott és hosszabb távú intézkedések megvalósítására.

Érdeemes kiemelni, hogy a kérdőív nyitott kérdései lehetőséget teremtenek arra, hogy a hallgatók a fontos vagy fejlesztendő területeken megoldásokat javasoljanak vagy jó gyakorlatokat azonosítsanak. (C. eset)

## **4.3. A tantárggyal kapcsolatos jellemzők meghatározása, értékelése, fejlesztése [24]**

A hallgatói részvétel mindhárom esete alkalmazásra került a tantárgy jellemzőivel kapcsolatos kutatásban. Ez alapján három cél lett meghatározva: egyrészt azonosítani azokat a tantárgyakkal kapcsolatos jellemzőket, melyek a legfontosabbak a hallgatók számára, másrészt konkrét tantárgyak teljesítményének értékelése a vizsgált jellemzők kapcsán, harmadrészt pedig a fejlesztendő területeken megoldási javaslatok generálása. A célok elérése érdekében előbb egy kvantitatív kérdőíves módszer segítségével több mint 500 hallgató véleménye került összegyűjtésre és elemzésre, majd kisebb hallgatói csoportok dolgoztak a fejlesztési javaslatok megfogalmazásán.

A nyomtatott kérdőív 11, a kutatók által összeállított állítást, lehetséges problémát tartalmazott a tantárgyak minőségi jellemzőivel kapcsolatban, melyet a hallgatónak általánosságban fontosság és az adott tantárgy kapcsán teljesítmény szempontból kellett értékelnie 6 fokú Likert-skálán. Az elvégzett elemzések segítségével sikerült fókuszálni azokra a jellemzőkre, amelyek a legfontosabbak, illetve azokra, amelyek esetében a legjelentősebb a különbség a fontosság és teljesítmény között, utóbbi rovására.

Fejlesztési szempontból a fontosság és teljesítmény eredmények közötti nagy különbség jelent egyértelmű lehetőségeket. A vizsgálatnál 3 ilyen terület került meghatározásra, pontosabb leírásra. A hallgatók ezekkel a témákkal kezdtek dolgozni, a csoportok előbb brainstorming módszert, majd Ishikawa-elemzést alkalmazva a problémát és okait elemezték (ötletgyűjtés, rendezés, halszálka diagram rajzolás), hogy végül azonosításra kerüljenek a legmeghatározóbb (gyökér)okok. Ezután a részletes ok-okozati elemzést felhasználva konkrét megoldási javaslatokat fogalmaztak meg a három terület fejlesztése érdekében.

## **5. Következtetések**

A felsőoktatás egyik, de a legfontosabb vevői csoportját jelentik a hallgatók. Azonban az oktatás speciális szolgáltatási jellemzőinek köszönhetően szerepük igen összetett. Nem csak a vevői, hanem aktív részesei, formálói az oktatási szolgáltatásnak. Ezt alapul véve az oktatási szolgáltatás fejlesztésében is indokolt a nagyobb szerepvállalásuk. Bevonásukkal világosan azonosíthatóak az oktatással szembeni hallgatói elvárások, elégedettségmérésükkel nyomon követhető a nyújtott szolgáltatás színvonala, de tapasztalataik, rátermettségük révén akár a megoldások, fejlesztések kialakításában is hasznos segítséget tudnak nyújtani. A bemutatott konkrét példák alkalmazható gyakorlatokat is jelenthetnek a sikerorientált felsőoktatási intézmények számára.

## Irodalomjegyzék

- [1] Tóth Zs. E., Jónás T. (2014): „Enhancing Student Satisfaction Based on Course Evaluations at the Budapest University of Technology and Economics”, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 11, No. 6, pp. 95-112
- [2] Hill, F.M.(1995): „Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer”, *Quality Assurance in Education*, 3(3): pp. 10–21
- [3] Franz, R. (1998): „Whatever you do, don't treat your students like customers!”, *Journal of Management Education*, 22(1), pp. 63-69
- [4] Mainardes, E. W., Alves, H., Raposo, M. (2010): „An Exploratory Research on the Stakeholders of a University”, *Journal of Management and Strategy*, Vol. 1, No. 1, pp. 76-88
- [5] Sirvanci, M. (1996): „Are students the true customers of higher education?”, *Quality Progress*, Vol. 29, No. 10, pp. 99-102
- [6] Yorke, M. (1999): „Assuring Quality and Standards in Globalised Higher Education”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 7, No. 1, pp. 14-24
- [7] Zairi, M. (1995): „Total quality education for superior performance”, *Training for Quality*, Vol. 3, No. 1, pp. 29 – 35
- [8] Bernhardt, V.L. (1984): "Evaluation Processes of Regional and National Education Accrediting Agencies: Implications for Redesigning an Evaluation Process in California." Paper presented at annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, Louisiana, April 1984
- [9] DeShields, O.W., Kara, A., Kaynak, E. (2005): "Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory", *International Journal of Educational Management*, Vol. 19, No. 2, pp. 128-139
- [10] Berry, L., Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. (1985): „A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50
- [11] Dale, B.G. (2003): *Managing Quality*, (4th ed.), Blackwell Publishing, Oxford
- [12] Elliott, K. M., Healy, M. A. (2001): „Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention”, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 10, No. 4, pp. 1-11
- [13] Anim, S. K., Mensah, J. (2015): „Service Quality in Higher Education: A Comparative Study in Tertiary Institutions in Sub Saharan Africa”, *Global Journal of Educational Studies*, Vol. 1, No. 2, pp. 24-44
- [14] Khodayari, F., Khodayari, B. (2011): „Service quality in higher education”, *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, Vol. 1, No. 9, pp. 38-46
- [15] Palmer, A., Koenig-Lewis, N. and Asaad, Y. (2016): „Brand identification in higher education: a conditional process analysis”, *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 8, pp. 3033-3040
- [16] Paswan, A.K., Ganesh, G. (2009): „Higher education institutions: satisfaction and loyalty among international students”, *Journal of Marketing for Higher Education*, Vol. 19 No. 1, pp. 65-84
- [17] MacLaughlin Frandsen, B. (2009): „Leading by recognizing generational differences”, *Long-Term Living*, Vol. 58 No. 2, pp. 34-35
- [18] Kaye, B. (2012): „Four generations – develop and engage them at work”, *Leadership Excellence*, Vol. 29 No. 1, p. 20
- [19] Princeton (2013): „Understanding generation Y – what you need to know about the millennials”, working paper, PrincetonOne, Skillman, NJ, [Online] Available: [www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf](http://www.princetonone.com/news/PrincetonOne%20White%20Paper2.pdf) [Megtekintés: 18 October 2018]
- [20] Tague, N.R. (2005): „The Quality Toolbox”, American Society for Quality, Quality Press, Milwaukee
- [21] Bedzsula B. (2018): „Service quality evaluations in higher education based on student participation” In: 21th QMOD Conference on Quality and Service Sciences, Cardiff, United Kingdom
- [22] Koris, R., Nokelainen, P. (2015): „The student-customer orientation questionnaire (SCOQ)”, *International Journal of Educational Management*, Vol. 29, No. 1, pp. 115-138
- [23] Bedzsula B., Kövesi J. (2016): “Quality improvement based on a process management approach, with a focus on university student satisfaction”, *Acta Polytechnica Hungarica*, Vol. 13, No. 6, pp. 87-106
- [24] Tóth Zs. E., Jónás T., Bérces R., Bedzsula B. (2012): „Course evaluation by importance-performance analysis and improving actions at the Budapest University of Technology and Economics” In: 15th QMOD Conference on Quality and Service Sciences: From Learnability and Innovability to Sustainability. Poznan, Poland