

VÁLLALATIRÁNYÍTÁSI RENDSZEREK ALKALMAZÁSA A KONTROLLING TÁRGY OKTATÁSÁBAN

Dr. Ilyés Csaba, főiskolai docens

Budapesti Gazdasági Egyetem, Pénzügyi és Számviteli Kar, Számvitel
Tanszék

email cím: ilyes.csaba@uni-bge.hu

Absztrakt

A felső, gazdasági jellegű képzésben fontos szerepet kell kapnia a vezetői folyamatok ismertetésének és az ahhoz szorosan kapcsolódó a döntéseket, irányítást támogató területeknek. Az üzleti életben eltöltött éveim során viszont számtalan esetben azt éreztem, hogy az egyeteméről kikerült diplomások nem rendelkeznek kellő gyakorlati ismerettel. Előadásomban – a saját tapasztalataim alapján - a controlling oktatására vonatkozóan foglalom össze, hogy miért szükséges egyre intenzívebben bevonni az informatikai eszközöket az oktatásba. Emellett bárhol, bármilyen területen a hatékony vezetői kontroll döntő szerepet játszik. Így a vállalatirányítási eszközök alkalmazása, a controlling tevékenység alapelveinek és az alkalmazható elemzési technikák oktatása, annak bemutatása különböző oktatási eszközökkel, az oktatók számára is kihívás. Mindez nagyon fontos, mivel később ennek ismeretében lesznek képesek a hallgatók megalapozott döntéseket hozni, fejleszteni vagy átalakítani az üzleti folyamatokat, hatékonyan allokálni a vállalkozás erőforrásait, és elősegíteni a folyamatos fejlesztés kultúráját. E cikkben áttekintem a vezetői döntések támogatásának és az ezt támogató vállalatirányítási rendszerek alkalmazásának elméleti hátterét és azok oktatásának jelentőségét.

1. Bevezetés

A vezetői döntéstámogatás magában foglalja azokat a rendszereket, folyamatokat és technikákat, amelyek a szervezeten belüli tevékenységek irányítására, nyomon követésére és szabályozására szolgálnak. (Anthony, 2016) Oktatási kontextusban ez a tevékenység olyan elemeket foglal magában, mint a célok kitűzése, a teljesítménymérés, a visszacsatolási mechanizmusok, az erőforrások elosztása és a döntéshozatali folyamatok. Keretet biztosít az elszámoltathatóság, az átláthatóság és a hatékony irányítás megteremtéséhez.

Egy vállalkozás életében fontos lehet a szervezeti hatékonyság növelése. Ezért a controlling oktatása vagy a vállalatirányítási rendszerek ismertetése esetén szükségesé válik, hogy az oktatók megismertessék a hallgatókkal az üzleti életben lévő folyamatok egyszerűsítéséhez, az erőforrások elosztásának optimalizálásához és a szervezeti hatékonyság növeléséhez szükséges ismereteket és készségeket, hiszen csak ezek segítségével lesznek később

képesek, hogy hatékonyan tudják kezelni egy vállalkozás költségvetését, nyomon tudják követni a kiadásokat, képesek legyenek biztosítani a pénzügyi források hatékony felhasználását, valamint az üzleti életben alkalmazott vállalatirányítási rendszereket használni tudják. Ezen túlmenően, a vezetői folyamatok támogatása elősegítheti a hatékony időgazdálkodást és az ezekhez szükséges eljárások kidolgozását, észszerűsíti a kommunikációs csatornákat és javítja a működési hatékonyságot.

2. A kontrolling tevékenység és vállalatirányítási rendszerek oktatásának összetevői

Ahhoz, hogy a kontrolling és a vezetéssel kapcsolatos tárgyakat megfelelően lehessen oktatni, szükségessé válik az oktatási célok pontos meghatározása (Kiss, 2023):

3. Intézményi célok: Átfogó célkitűzések, amelyek felölelik az intézmény átfogó küldetését, mint például a holisztikus fejlődés elősegítése vagy a tudományos kiválóság elérése.
4. Tanszéki, tantermi célok: Konkrét célok, mint például a gyakorlati feladatok értelmezésének javítása vagy a hallgatók órán kívüli tevékenységének növelése.

Teljesítmény előírások, elvárások pontosítása:

- Benchmarking: Sztenderdek meghatározása az oktatásban alkalmazott legjobb gyakorlat(ok) alapján, akár más oktatási intézményekkel való összehasonlítással, akár a nemzetközi oktatási standardok figyelembevételével.
- Kulcsfontosságú oktatási mutatók (KEI): olyan mérőszámok, mint a hallgatói részvételi arány, a sikeres vizsgák aránya, a tesztértékelések standardizálása stb. Ezek később segíthetik a versenytársakkal való összehasonlítást is.

Monitoring és értékelés:

- Rendszeres értékelések: évközi tesztek és vizsgák a tanulók tudásának és tudásmegtartásának felmérésére.
- Visszacsatolási mechanizmusok: felmérések, ötletdobozok vagy konzultációk, amelyek visszajelzést adnak az alkalmazott módszerekről, a tantervről és a hallgatók évközi teljesítményéről.

Erőforrások felosztása:

- Költségvetési allokáció: Pénzeszközök elosztása különféle tevékenységekre, mint például infrastruktúra-fejlesztés, kutatás, egyéb szakmai rendezvények stb.

Döntéshozatal oktatási kontextusban:

- Mintattantanterv kialakítása, felülvizsgálata: A hallgatói igények és a társadalmi, illetve vállalati igények alapján annak eldöntése, hogy mely kurzusok, milyen tartalommal legyenek meghirdetve vagy milyen új tantárgyakat kellene bevezetni.

Visszajelzés és módosítások:

- Belső visszajelzés: oktatóktól, és diákoktól a tudományos programokról.
- Külső visszajelzés: Vállalatoktól és Alumni diákoktól vagy oktatási szakértőktől, akik szélesebb perspektívát tesznek lehetővé az oktatási intézmény számára.

Interaktív oktatási stratégiák (Mészáros, 2023):

- Esettanulmányok és valós példák készítése.
- Csoportos megbeszélések és viták szervezése.
- Szimulációk és szerepjáték gyakorlatok bevezetése.
- Vendégelőadások és ipari látogatások alkalmazása.

Folyamatos fejlesztés, megújulás:

- Szakmai fejlődés: Az oktatók ösztönzése workshopokon, szemináriumokon vagy tanfolyamokon való részvételre, hogy frissítsék, tovább fejlesszék készségeiket és tudásukat.
- Tanterv átalakítása: A tanterv rendszeres frissítése annak biztosítása érdekében, hogy releváns, átfogó és összhangban legyen a fejlesztésekkel.

Összefoglalva, a kontrolling oktatása segíti, hogy az intézmények következetesen igazodjanak elsődleges küldetésükhöz: olyan ismeretanyag átadásához, amely támogatja kellő gyakorlati tapasztalat elsajátítását. A célmeghatározás, a teljesítménymérés, a visszacsatolási mechanizmusok és a folyamatos fejlesztés keretének megvalósításával az oktatási intézmények

biztosíthatják, hogy következetesen minőségi oktatást nyújtsanak, és megfeleljenek diákjaik változó igényeinek.

3. Vállalatirányítási rendszerek oktatása a szervezeti hatékonyság növelése céljából

Informatikai eszközök oktatása segíti a hallgatókat abban, hogy az üzleti folyamatokat később digitalizálni tudják, bizonyos esetekben egyszerűsítsék és a szervezet hatékonyságát javítani tudják a megszerzett ismeretekkel és készségekkel. Ezen technikák alkalmazásával a vállalkozások hatékonyan tudják kezelni költségvetésüket, nyomon követni a kiadásokat, és biztosítani tudják a pénzügyi források megfontolt felhasználását. Ezen túlmenően, az ilyen informatikai rendszerek segíthetik a vezetői ellenőrzést, a hatékony időgazdálkodást és a szükséges eljárások kidolgozását, egyszerűsítik a kommunikációs csatornákat és javítják az általános működési hatékonyságot. Természetesen a kontrolling oktatáshoz elengedhetetlen az oktatási folyamatok korszerűsítése is. Nézzük, hogy ez mit is jelent.

- Oktatási stratégiák felülvizsgálata: Az egységes tanítási módszerek alkalmazása biztosítja a következetes oktatást a tantervekben, minimálisra csökkentve a hallgatók tanulási tapasztalatai közötti eltéréseket.
- Digitális integráció: A tanulásirányítási rendszerek (LMS) és más oktatási technológiák automatizálhatják az adminisztratív feladatokat, interaktív tanulási modulokat kínálnak, és azonnali visszajelzést adnak, csökkentve a manuális munkaterhelést és fokozva a tanulók elkötelezettségét. (Kárpáti, 2009)

A fentiek áttekintése, javítása arra is lehetőséget ad, hogy a redundanciákat minimalizálhassák.

- Tananyagok harmonizálása: A tanterv rendszeres felülvizsgálata segíthet az átfedésben lévő tartalmak kiküszöbölésében vagy az elavult információk frissítésében, biztosítva, hogy mindenki releváns és megfelelő ismereteket kapjon.
- Működési auditok: Az adminisztratív folyamatok rendszeres értékelésével azonosítani és javítani lehet minden felesleges tevékenységet vagy erőforrás-pazarlást.

Ahhoz, hogy ezek működjenek, hatékony kommunikációs csatornák szükségesek.

- Együttműködési platformok: Az olyan eszközök, mint az intranetes fórumok, tanszéki, munkacsoportos értekezletek és a digitális kommunikációs platformok elősegítik az átlátható és hatékony információcserét az oktatók, az oktatás-szervezés és a hallgatók között.

Mint minden területen, folyamatban ebben az esetben is szükséges a folyamatos fejlődés az oktatási szférában is.

- Visszacsatolás-vezérelt innovációk: A diákok és oktatók véleményének összegyűjtése innovatív oktatási stratégiák, eszközök és programok kidolgozásához és megvalósításához vezethet.
- Szakmai fejlesztési kezdeményezések: Az oktatók és alkalmazottak ösztönzése és lehetőségek biztosítása készségeik és ismereteik fejlesztésére biztosítja, hogy az intézmény továbbra is a legjobb oktatási gyakorlatok élvonalában maradjon.

A fejlesztésnek, innovációnak kockázata lehet. Ez itt is a kockázatkezelés megfelelő alkalmazását igényli.

- Tanulmányi kockázatcsökkentés: Támogatási rendszerek megvalósítása a tanulmányi alulteljesítés kockázatának kitett hallgatók számára, például oktatói programok, tanácsadás vagy módosított tanulási tervek.

Lényegében az oktatás szervezeti hatékonyságának növelése magában foglalja az intézmény akadémiai és adminisztratív oldalának optimalizálását. A bevezetett folyamatok, az alkalmazott IT rendszerek által biztosított szisztematikus felügyelet, nyomon követés és kiigazítás biztosítja, hogy később a végzett hallgatók zökkenőmentesen el tudjanak helyezkedni, a munkahelyükön alkalmazott rendszereket működtetni tudják, a lehető legjobban tudják támogatni az erőforrásokat, és következetesen magas színvonalú munkát végezzenek. Természetesen az oktatás oldaláról folyamatosan figyelni kell a hallgatók és a munkahelyek változó igényeire.

4. Teljesítménymérés és értékelés

A kontrolling oktatásában – mint mindenütt - az egyik alapvető szempont a teljesítménymérési rendszerek kialakítása. A kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI) alkalmazásával az oktatási intézmények felmérhetik programjaik eredményességét, meghatározhatják a fejlesztendő területeket, és mérhetik a stratégiai célok felé tett előrehaladást. Ez lehetővé teszi az érintett vezetők és oktatók számára, hogy megfelelő és megbízható

információkon alapuló döntéseket hozzanak és folyamatosan figyelemmel kísérik és értékelik kezdeményezéseik hatását a hallgatók tanulási eredményeire.

1. A teljesítménymérés lényege:

- Az eredmények számszerűsítése: A teljesítménymérés az absztrakt oktatási eredményeket kézzelfogható, számszerűsíthető mérőszámokká alakítja. Ez magában foglalhatja a tesztek, vizsgák pontszámait vagy a meghatározott kritériumoknak megfelelő diákok számát.
- Döntéshozatal alapja: A teljesítményadatok gyűjtése és elemzése az oktatásban érdekelt felek számára gyakorlati betekintést nyújt, ami megalapozza a megbízható adatokon alapuló döntéshozatalt.

2. Eszközök és mérőszámok a teljesítményméréshez:

- Kulcsteljesítménymutatók (KPI-k) az oktatásban: Ezek specifikus, mérhető mérőszámok, amelyeket az intézményi és tanulói teljesítmény mérésére használnak. Ilyenek például a tanulói részvételi arányok, a feladatok elvégzésének arányai és az online tanulási platformokon az elköteleződési mutatók.
- Tesztek és értékelések: Ezek következetes módszert kínálnak a hallgatók tanulási eredményeinek mérésére a különböző típusú tantermekben, megkönnyítve az összehasonlítást, elemzést és a teljesítményértékelést.
- Felmérések és kérdőívek: Eszközök a hallgatók és oktatók visszajelzéseinek összegyűjtésére az oktatási tapasztalatokról, a tanterv hatékonyságáról és az intézményi támogatásról.

3. Az értékelés folyamata:

- Adatok elemzése: A teljesítményadatok összegyűjtése után döntő fontosságú a minták, trendek és eltérések elemzése. Ez magában foglalhatja annak megértését, hogy a diákok milyen tantárgyakkal vagy területekkel küzdenek a leggyakrabban, mely tárgyaknál érnek el sikereket vagy meghatározzák, hogy mely tanítási módszerek a leghatékonyabbak.
- Összehasonlító elemzés: A jelenlegi adatok összehasonlítása a múltbeli teljesítménnyel, vagy összehasonlítás más intézményekkel, kontextust biztosít, és segít azonosítani az erős és fejleszthető területeket.

4. Visszacsatolási mechanizmusok:

- Rendszeres felülvizsgálatok: Rendszeres találkozók az oktatók között, hogy megvitassák a teljesítménymutatókat, a kihívásokat és a legjobb gyakorlatokat.
- Visszacsatolási mechanizmusok: Csatornák létrehozása a diákok számára, hogy visszajelzést adhassanak tanulási tapasztalataikról, és első kézből származó betekintést nyújtsanak abba, hogy mi működik és mi nem.

5. Folyamatos fejlesztés értékelésen keresztül:

- Iteratív kiigazítások: A teljesítményadatok felhasználása a tanterv kialakításában, a tanítási módszertanban és az erőforrások elosztásában történő folyamatos változtatásokhoz.
- Célzott beavatkozások: Speciális aggodalomra okot adó területek kezelése, például javítóprogramok végrehajtása olyan tantárgyak esetében, ahol a tanulók alulteljesítenek.

6. Kihívások és megfontolások:

- Holisztikus értékelés: Bár a számszerűsíthető mérőszámok létfontosságúak, alapvető fontosságú annak megértése, hogy az oktatás nem minden aspektusa mérhető könnyen. A puha készségek, a jellemfejlődés és az érzelmi jólét szintén kritikus eredmények. A mennyiségi és minőségi értékelés egyensúlyának figyelembevétele átfogóbb képet tud nyújtani.

Összefoglalva, a teljesítménymérés és értékelés az oktatásban iránytűként szolgál, amelyen keresztül az intézmények az oktatási folyamatokat figyelemmel kísérhetik. Azáltal, hogy szisztematikusan felmérik, milyen jól érik el céljaikat, és megteszik a szükséges kiigazításokat, az oktatási egységek biztosíthatják, hogy folyamatosan értéket biztosítsanak diákjaik és érdekelt felei számára, ami a folyamat folyamatos fejlesztését segíti elő.

5. A folyamatos fejlődés kultúrájának ápolása

A kontrolling oktatás egyik kiemelkedő eredménye a folyamatos fejlesztés kultúrájának ápolása. A rendszeres önértékelés, a visszacsatolás és az adatvezérelt döntéshozatal ösztönzésével a menedzsment-ellenőrzési keretrendszerek támogatják a proaktív megközelítést a kihívások azonosításában, az innovatív megoldások megvalósításában és a változó oktatási igényekhez való alkalmazkodásban. (Kolozsár, 2009) A folyamatos

fejlesztés kultúrája áthatja az egész szervezetet, motiválva az oktatókat a szakmai fejlődésben való részvételre, az új tanítási módszerek elfogadására és a legjobb gyakorlatok átvételére.

A folyamatos fejlesztés kultúrájának kialakítása és ápolása az oktatásban több lépésben hajtható végre. Ezek a következők:

1. A folyamatos fejlesztés feltétele:

- **Adaptív tanulás:** A tudás és technológia változó környezetében az oktatási módszereket és tartalmakat rendszeresen frissíteni kell, hogy relevánsak maradjanak.
- **Versenyképesség megőrzése:** Azok az intézmények, amelyek folyamatosan finomítják a megközelítéseiket, jobb helyzetben vannak ahhoz, hogy magas színvonalú oktatást kínáljanak, vonzzák a hallgatókat és az oktatókat egyaránt.
- **Az érdekelt felek elvárásainak teljesítése:** Mivel az érintettek elvárásai változhatnak, az intézményeknek is alkalmazkodniuk kell ezekhez az igényekhez.

2. A folyamatos fejlesztés elemei:

- **Önértékelés:** Rendszeres önellenőrzés az oktatási folyamatokról, a tanterv hatékonyságáról és az oktatási módszerekről.
- **Visszacsatolás:** Mechanizmusok létrehozása a különböző érdekelt felek visszajelzéseinek összegyűjtésére, elemzésére és az alapján történő cselekvésre.
- **Innovatív gondolkodás:** Az oktatók és az oktatás-szervezők ösztönzése új tanítási módszerekkel, technológiákkal vagy adminisztratív folyamatokkal való kísérletezésre.

3. Eszközök és módszerek a folyamatos fejlesztéshez:

- **Szakmai fejlesztési programok:** Műhelyek, tanfolyamok és szemináriumok kínálata az oktatók számára készségeik és ismereteik fejlesztésére.
- **Benchmarking:** Az intézmény gyakorlatának és eredményeinek összehasonlítása vezető oktatási intézményekkel, módszerekkel vagy eljárásokkal a fejlesztendő területek beazonosítása érdekében.

4. Az érintettek bevonása:

- Együttműködő munkacsoportok: oktatókból, diákokból és más érdekelt felekből álló csapatok kialakítása a fejlesztések ötletelése és a megoldások megvalósítása érdekében.
- Nyílt párbeszéd: Rendszeres megbeszélések az érintettekkel, hogy megértsék elvárásaikat és javaslatokat kapjanak.

5. Kihívások a folyamatos fejlesztés megvalósításában:

- Változásokkal szembeni ellenállás: Az emberi lények természetüknél fogva ellenállnak a változásoknak. Ennek leküzdéséhez hatékony kommunikációra van szükség a javasolt változtatások előnyeiről.
- Erőforrások korlátai: A folyamatos fejlesztés befektetést igényelhet, legyen szó új technológiákról, képzésről vagy anyagokról.
- Az egyensúly megőrzése: Bár a változás elengedhetetlen, a stabilitás biztosításához is elengedhetetlen. Létfontosságú a megfelelő egyensúly megtalálása a jól bevált módszerek fenntartása és újak bevezetése között.

6. A folyamatos fejlesztés jövője:

- Technológia integrálása: A technológia fejlődésével az olyan eszközök integrálása, mint a mesterséges intelligencia a tantervtervezésben, a virtuális valóság a tantermekben, vagy az adatelemzés a hallgatói értékelésekben, újszerű és versenyképes fejlesztések előtt nyithatja meg az utat.
- Globális együttműködések: Tanulás a világ legjobb oktatási gyakorlataiból, és azok adaptálása a helyi környezethez. Ehhez nemzetközi kitekintés is szükséges!

Összefoglalva, a folyamatos fejlesztés kultúrája az oktatásban nem csupán az időszakos változtatásokról szól, hanem egy olyan ethosz előmozdításáról is, amelyben mindenki következetesen jobb módszereket keres az oktatási célok eléréséhez. Ez azt jelenti, hogy legyünk introspektívek, nyitottak a visszajelzésekre, és proaktívak a fejlesztések bevezetésében. Ha jól építik fel a folyamatot, ez a háttér biztosítja, hogy az oktatási intézmények dinamikusak, relevánsak és hatékonyak maradjanak a lehető legjobb eredmények elérésében diákjaik számára.

6. Következtetés

Az oktatás dinamikus világában kulcsfontosságú az erőforrások, oktatási eredmények optimalizálása. A megfelelő módszertan, alapelvek, technikák és keretrendszerek átgondolt beépítésével az oktatási intézmények fokozhatják az oktatás hatékonyságot, mérhetik és értékelhetik a teljesítményt, elősegíthetik az elszámoltathatóságot, bevonhatják az érdekelt feleket, és ápolhatják a folyamatos fejlesztés kultúráját. A kontrolling oktatása, az alkalmazott vállalatirányítási rendszerek oktatásába való bevonása lehetővé teszi az oktatók számára, hogy eligazodjanak a modern oktatás összetettségei között, elősegítsék az innovációt, és magas színvonalú tanulási tapasztalatokat biztosítsanak a diákok számára, végső soron megnyitva az utat egy szebb jövő felé.

Minden sikeres oktatási intézmény középpontjában a hatékony oktatási rendszernek kell állnia. Ez alapvető jelentőségű, működésével biztosítani lehet, hogy minden tevékenység, minden erőforrás és minden döntés összhangban legyen az intézmény átfogó küldetésével: holisztikus, releváns és minőségi oktatást nyújtson hallgatói számára.

Összefoglalva a legfontosabb alapelemeket:

1. A kontrolling oktatás alapvető szerepe: Amint azt az anyagban feltártam, hogy az oktatásban a vezetési és kontrolling ismeretek oktatása magában foglalja a célok kitűzését, a teljesítmény mérését, a visszacsatolási mechanizmusokat, az erőforrások elosztását és a oktatási módszertani folyamatokat. Ezek az összetevők együttesen biztosítják az optimális szervezeti hatékonyságot, a teljesítményértékelést, az elszámoltathatóságot és az érintettek bevonását.
2. A folyamatos fejlesztés kulcsszerepe: A gyorsan fejlődő oktatási környezetben az alkalmazkodás és a fejlődés képessége felbecsülhetetlen értékű. A folyamatos fejlesztés kultúráját beágyazó intézmények jobban felkészültek a hallgatók, oktatók és a szélesebb közösség dinamikus igényeinek kielégítésére.
3. Az érintettek bevonása, mint sarokkő: A diákokkal, oktatókkal, és a támogató oktatás-szervezőkkel való kapcsolattartás biztosítja, hogy az intézmény továbbra is igazodjon szükségleteikhez és elvárásaikhoz, elősegítve a bizalmat, az együttműködést és a kollektív növekedést.

Tágabb értelemben a kontrolling oktatása és az oktatás során alkalmazott vállalatirányítási rendszerek bevezetése nem csupán az oktatási intézmény stratégiájának egyik fő kérdése. A jövő alakításáról szól. Ha egy oktatási

intézmény szabályozza, alakítja az oktatott tárgyak tartalmát, az oktatást segítő technikákat, akkor ezek az innováció hajtóműveivé válnak, olyan környezetet hozva létre, ahol a diákok jobban boldogulhatnak, az oktatók újíthatnak, és az üzleti életben hatékonyabb folyamatokat lehet kialakítani. Ebben az oktatónak az a feladata, hogy megértsék, elfogadják és alkalmazzák a kontrolling alapelveit, valamint a tudás átadása során megfelelő vállalatirányítási rendszereket alkalmazzanak. Ezáltal nemcsak intézményeik színvonalát tudják emelni, hanem a diákok világosabb, tájékozottabb és az üzleti életre felkészültebb nemzedékének alapját is megteremtik.

Végül, ki lehet jelenteni, hogy a kontrolling oktatása és különböző vállalatirányítási rendszerek beépítése az oktatásba hozzájárulhat a folyamatosan fejlődéshez, hiszen a kontrolling rendszerek ismerete eredményesen tudja segíteni a hallgatókat abban, hogy később a kontrolling ténylegesen irányítúként szolgáljon a vezetők számára, biztosítva, hogy a vállalkozások helyes úton maradjanak.

Irodalomjegyzék

Anthony, R. N. – Govindarajan, V. (2016): Management Control Systems, UK Higher Education Business Accounting.

Kárpáti T. – Sárkány, Zs. (2009): Az integrált vállalatirányítási információs rendszerek szerepe a vállalatirányítás hatékonyságának növelésében, Debreceni Egyetem.

Kiss, F. – Vass, V. (2023): Projekt-alapú tehetséggondozás a felsőoktatásban az egész életen át tartó tanulás támogatására, Pécs.

Koloszár L. (2009): Információrendszer fejlesztése, bevezetése és sajátosságai a vállalati gyakorlatban, különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra c. Doktori értekezés, NYME, Sopron. (http://www.nyme.hu/fileadmin/dokumentumok/ktk/Kepzes_doktori/2009/2009_KoloszarLaszlo_d.pdf, Letöltés: 2023.07.01)

Mészáros, T. – Vass, V. (2023): Az élménypedagógia jelentősége és lehetőségei az oktatásban, Katedra.