

Die gebruik van totale kwaliteitsbestuur in die aanpassing van kwaliteit van aflewering: 'n gevallestudie in private hoër onderwys

Liana Venter en Nelda Mouton

Liana Venter, Registrateur, Akademia, Pretoria
Nelda Mouton, Noordwes-Universiteit, Potchefstroom¹

Opsomming

Suid-Afrika het 'n hoogs gereguleerde hoërondwyssektor wat uit openbare en private instellings bestaan. Die onderskeidende faktor tussen die instellings word gevind in hoe hulle befonds en bedryf word. Die uitdaging vir hoërondwysinstellings (HOI's) in hierdie dienssektor is om studente na hul instellings te lok deur op hul mededingende voordeel en markposisionering te vertrou. Hoër onderwys vorm deel van die dienssektor van die ekonomie, en kwaliteit van die diens kan dus 'n onderskeid vorm. Die doelwitte van die studie is eerstens om die kwaliteitsmeganismes wat deur 'n private instelling vir hoër onderwys gebruik word, te ondersoek en te bepaal of die nakoming van 'n eksterne regulatoriese raamwerk die lewering van diensgehalte ondersteun. Tweedens het die studie gepoog om te bepaal of die implementering van totale kwaliteitsbestuur 'n private instelling vir hoër onderwys help om die waardeproposisie aan te pas om 'n mededingende voordeel te bekom. 'n Kwalitatiewe, verkennende gevallestudienavorsingsontwerp is gebruik. Vier bestuurders en tien geregistreerde senior studente is deur middel van doelgerigte steekproefneming gekies. Data is ingesamel uit verskeie bronne, wat diepgaande onderhoude en fokusgroepbesprekings tussen Junie en Oktober 2019 ingesluit het. Data is ontleed met behulp van in vivo-kodering en ATLAS.ti8-sagteware. Die sentrale tema wat uit hierdie studie na vore gekom het, het bevestig dat die aanvaarding van interne kwaliteitsmeganismes en totale kwaliteitsbestuurbeginsels van wesenlike belang vir 'n private instelling vir hoër onderwys is. Die drie belangrikste temas wat na vore gekom het, was die nakoming van die regulatoriese raamwerk, institusionele aanbod en kwaliteitsbestuur. Die gevolgtrekking word gemaak dat die verbetering van die interne gehalte in 'n private instelling vir hoër onderwys belangrik is in teenstelling met slegs die nakoming van eksterne gehaltebeheervereistes.

Trefwoorde: hoër onderwys; mededingende voordeel; private hoër onderwys; sakegedrewe; totale kwaliteitsbestuur; waardeproposisie

Abstract

The use of total quality management in the adaptation of quality of delivery: a case study in private higher education

South Africa has a highly regulated higher education sector consisting of public and private institutions. The distinguishing factor between these institutions is found in how they are funded and their day to day operations. The challenge for higher education institutions (HEIs) in this service sector is to attract students to these institutions by relying on their competitive advantage and market positioning. Higher education forms part of the service sector of the economy, and quality of service can therefore be a distinguishing factor. The objectives of the study are to examine the quality mechanisms used by a private institution of higher education and to determine whether compliance with an external regulatory framework supports the delivery of service quality, and to determine whether the implementation of total quality management in a private institution assists the institution in adjusting the value proposition to gain a competitive advantage. A qualitative, exploratory case study research design was used. Four managers and ten registered senior students were selected through purposeful sampling. Data was collected from various sources, including in-depth interviews and focus group discussions between June and October 2019. Data was analysed using in vivo coding and ATLAS.ti8 software. The central theme that emerged from this study confirmed that the acceptance of internal quality mechanisms and total quality management principles is essential for a private higher education institution. The three most important themes that emerged were compliance with the regulatory framework, institutional supply and quality management. It is concluded that improving the internal quality in a private institution of higher education is important as opposed to only complying with external quality control requirements.

Keywords: business driven; competitive advantage; higher education; private higher education; total quality management; value proposition

1. Inleiding

Wêreldwyd het hoër onderwys (HO) die afgelope dekade groot veranderinge ondervind weens tegnologiese ontwikkelinge, kritieke politieke en ekonomiese uitdagings wat ondervind is, veranderende studentebehoefte en 'n toename in die vraag na onderwys. In Suid-Afrika bestaan die behoefte aan kwaliteit-HO ook as gevolg van die massifikasie van HO (DHET 2018; Stander 2017:4; Van Schalkwyk 2018:24; Thaver 2006:860). Binne die Suid-Afrikaanse konteks word HO verdeel in openbare en private instellings vir hoër onderwys (HOI's), wat binne dieselfde regulatoriese omgewing werk, maar met die onderskeidende faktore wat gevind word in die verkryging van befondsing, hoe hulle gestruktureer is en hoe hulle funksioneer. Volgens Ellis en Steyn (2014:445) word private HOI's hoofsaaklik as ondernemings bestuur en moet hulle aanpas by praktyke soos toerekenbaarheid en doeltreffendheid in hul bedrywighede as gevolg van die veranderende behoeftes van die mark en studente as hulle winsgewend en mededingend wil bly. Studente is belangrike belanghebbendes wat in wese die kliënte van die HOI is en 'n diens ontvang, maar daar word ook van studente verwag om 'n teenprestasie te toon. Privaat instellings het dus 'n kliëntgedrewe fokus, soos o.a. Goetsch en Davis (2014) verduidelik.

Die vraag na HO is groter as wat openbare HOI's kan bied en groter toegang tot HO is nodig (DHET 2013:22), wat die geleentheid bied vir privaat instellings om die gaping te vul (Stander 2017:4; Thaver 2006:860). Dit skep die geleentheid vir private HOI's om hul waardeproposisies te herlaai (Lichy en Birch 2015:1) en te verseker dat hulle relevant bly vir hul kliënte (Ibrahim en Dahlan 2016:600). Privaat HOI's word volgens die Wet op Hoër Onderwys 101 van 1997 gereguleer, ten opsigte van sekere hoëronderwys-gehaltestandaarde, maar funksioneer steeds as onafhanklike ondernemings. Die krag van private HOI's kan gevind word in hul vermoë om op spesifieke markvraag te reageer, nie gebind deur burokratiese beperkings nie, en die buigzaamheid het om veranderinge aan hul sakemodelle aan te bring (Ellis en Steyn 2014:445). Hierdie buigbaarheid kom voor in byvoorbeeld waar privaat HOI's hulle kampusse open soos wat die vraag na hoër onderwys in sekere dele toeneem.

Die uitdaging vir HOI's in hierdie dienssektor is om studente na hul instellings te lok deur op hul mededingende voordeel en markposisionering te vertrou.

Daar is verskillende definisies van kwaliteit, en in HO is die onderskeid tussen *kwaliteit* en *kwaliteitsversekering* ook van belang. Stander (2017:1) argumenteer dat kwaliteit in HO verwys na die kwaliteit van die leer wat die student ervaar, terwyl kwaliteitsversekering fokus op die versekering aan belanghebbendes dat die leerproses voldoende en geloofwaardig is in vergelyking met dié by ander instellings.

Die Suid-Afrikaanse HO-sektor is hoogs gereguleer, met eksterne kwaliteitsmaatreëls in die vorm van nasionale beleid en raamwerke wat verpligtend is vir alle HOI's wat binne die sektor wil werk. Die gereguleerde omgewing stel uitdagings vir private HOI's om ten volle as ondernemings te funksioneer, aangesien hulle nie noodwendig vinniger op mark- en verbruikersveranderings kan reageer as openbare HO-instellings nie. Vanweë die gebrek aan instrumente om die kwaliteit van die uitkomst in die HO effektief te meet, word die regulering van die hulpbronne en prosesse wat gebruik word om kwaliteit te skeep, streng gemonitor, hoewel dit hoofsaaklik deur 'n eksterne fokus gedoen word (Armstrong 2014:5; Luckett 2007:98). Daar bestaan verskillende vorme van eksterne kwaliteitsversekeringsmeganismes, insluitend akkreditasie, oudits, institusionele oorsigte, standaardopstelling en rangorde (Stander 2017:19). Akkreditasie is die mees relevante aspek hiervan vir private HOI's, aangesien dit 'n effektiewe vorm van professionele beheer is wat verband hou met die nakoming van minimum standaarde, aanspreeklikheid en deursigtigheid in die prosesse van die instelling, en die doel is om die kwaliteit wat in die HO-sektor aangebied word, te verhoog. Deur voldoening aan nasionale akkreditasievereistes word die mark verseker dat die kwalifikasies wat deur die private HOI aangebied word, op standaard is (DHET 2018).

Sallis (2014) bevestig dat hoewel hierdie eksterne maatreëls 'n plek het om gehalte te verseker, dit eerder 'n kwaliteitsbeheermeganisme is en dat kwaliteitverbetering die fokus behoort te wees. Kwaliteitverbetering is egter 'n interne aangeleentheid vir elke instelling, wat belangriker en moeiliker is om te bereik. Kwaliteitverbetering kan effektief wees slegs as dit intern deur die instelling aangeneem word, en word 'n bestuursbenadering wat fokus op die lewering van diensgehalte. Die versekering van gehalte in die sektor sal bepaal word deur die ontwikkeling van kapasiteit binne instellings om kwaliteit op alle terreine van hul bedrywighede te implementeer (Alani e.a. 2014:232). Massifikasie van HO het 'n invloed op die kwaliteit van HO (Thaver 2006:861), en Hornsby en Osman (2014:712) redeneer dat die dryfkrag vir massifikasie van openbare HO nie ondersteun word deur 'n proporsionele toename in menslike, finansiële en fisiese hulpbronne vir hierdie HOI's nie, wat die kwaliteit direk

beïnvloed. Private HOI's gebruik dit tot hul voordeel, aangesien hierdie instellings in staat is om die nodige hulpbronne toe te ken aan studente-ondersteuning as gevolg van die sakemodel wat hulle volg en hul sake- en ondernemingsbenadering (Miller e.a. 2014:266).

Van Schalkwyk en Steenkamp (2016:578) verwys na die bestuur en verbetering van dienskwaliteit as 'n kritieke faktor in die verbetering van private HO en een wat gesien kan word as die onderskeidende faktor vir sukses tussen instellings in die sektor. Die verwagting van belanghebbendes in die HO-sektor het beweeg na die verwagting van meer kwaliteit in die vorm van verbeterde prestasies, institusionele effektiwiteit in bedrywighede, verbeterde tevredenheid van belanghebbendes en mededingendheid in die mark (Stander 2017:22, 139). Kwaliteitsversekering in private HOI's is gefokus op die studente (as kliënte) en hul tevredenheid. Stander (2017:139) het bevind dat private HOI's kwaliteit anders definieer as hoe openbare HOI's dit doen, en dat kwaliteitsversekeringspraktyke en -prosesse in private HOI's hoofsaaklik op kliënte gefokus is – en daarom studentetevredenheid. As gevolg van private HOI's wat as korporatiewe ondernemings bedryf word, vorm fundamentele besigheidsbestuursaspekte soos totale kwaliteitsbestuur (TKB) deel van hul daaglikse bedrywighede (Van Schalkwyk 2018:29).

Daar is gevind dat TKB 'n belangrike rol in die onderwys speel en instellings help om veranderinge in die bedryf suksesvol te hanteer (Khan e.a. 2018:182). Goetsch en Davis (2014) definieer TKB as die benadering wat organisasies gebruik om sake te doen deur te poog om die organisasie se mededingendheid te maksimeer deur die kwaliteit van hul diens en deur prosesse voortdurend te verbeter. Van Schalkwyk en Steenkamp (2016:578) het ook bepaal dat TKB instansies sal help om interne en eksterne kliënttevredenheid te bewerkstellig. Van Schalkwyk en Steenkamp (2016:579) versterk die fokus verder tot nie net kwaliteit nie, maar spesifiek diensgehalte, en beklemtoon dat private HOI's waarde kan skep deur 'n diens van hoë gehalte te bied. Deur die verbetering van die diensgehalte deur TKB-beginsels toe te pas, kan instellings 'n diensstrategie gebruik wat 'n totale verbintenis tot die verbetering van hul diens bevorder, wat tot 'n groter marktaandeel kan lei (Van Schalkwyk en Steenkamp 2016:581).

Vir private HOI's om van so 'n mededingende voordeel gebruik te maak, is dit belangrik dat die instellings hul studente ken en ook die veranderende behoeftes van hul studente, om sodoende te verseker dat die waardeproposisies wat die instelling bied, wel in die teikenmark se behoeftes voorsien (Stander 2017:22, 139). Hierdie instellings werk nie in isolasie nie, en hoewel private HOI's die vryheid het om vernuwend te wees in hul sakemodelle, word hulle ook beperk deur die regulatoriese omgewing waarin hulle werk, en word hulle ook beïnvloed en gevorm deur verskillende behoeftes van eksterne belanghebbendes. As gevolg van die veranderinge wat in die HO-sektor ondervind word, gekombineer met die groei in die afgelope paar jaar (Van Schalkwyk 2018:3), moet private HOI's hul sakemodelle – en nog belangriker, hul waardestelling – heroorweeg om relevant en mededingend te bly (Wehn e.a. 2017:3). Hierdie instellings moet hierdie veranderinge as geleentheid gebruik en maniere bepaal om in die behoeftes van die kliënte te voorsien (Sutin 2016:18) deur te fokus op die kwaliteit van die diens wat hulle aanbied (Van Schalkwyk 2018:49) en om kliënttevredenheid te verseker (Manatos e.a. 2017:161).

Volgens Tomlinson (2018:713) word die waarde van HO afgelei van HOI's se doelstellings om kennis aan individue oor te dra om hulle te bemagtig. Die waarde van onderwys is nie tasbaar nie, en die enigste ervaring met betrekking tot die waarde wat die studente tydens hul

studie sal hê, is die kwaliteit van die diens wat studente van die instelling ontvang. Deur diepgaande kennis van studente se behoeftes en die profiel van studente kan private HOI's bepaal hoe hulle die diens wat hulle aan studente bied, moet struktureer (Wehn e.a. 2017:5). Armstrong (2014:7) is ook van mening dat die waardeproposisie van kliënte voortdurend verander, wat tot 'n verdere uitdaging en geleentheid vir private HOI's lei. Newman (2015:5) redeneer dat die antwoord om nuwe waardevoorstelle te lewer, is om te verseker dat private HOI's hul sakemodel kan innoveer.

Dit is daarom belangrik om kwaliteit binne private HO te verseker, te monitor en te ontwikkel om relevant en mededingend binne die sektor te bly.

2. Probleemstelling

Die doeltreffendheid van die implementering van TKB en diensgehalte in private HOI's is onbekend. Daar moet bepaal word of die implementering van TKB in private HOI's hierdie instellings ondersteun om hul waardestelling aan te pas om te voorsien in die veranderende behoeftes van studente. Die mededinging in die private HO-sektor neem toe, en hierdie instellings moet op nuwe maniere meeding om volhoubaarheid in die mededingende omgewing te verseker. Hierdie artikel poog om dié probleem aan te spreek.

Die navorsingsvrae wat uit die probleemstelling voortspruit, is soos volg:

- In watter mate is die lewering van kwaliteitsdienste in private HO deur die regulatoriese omgewing ekstern en TKB intern by private HOI X verseker ten tye van die ondersoek?
- Kan TKB private HOI X help met die verskaffing van 'n kwaliteitdiens aan studente en die instelling lei om relevant in die sektor te bly deur die waardestelling betyds aan te pas?

3. Navorsingsdoelwitte

Die doelwitte van hierdie studie is om:

- die kwaliteitsmeganismes wat deur 'n private HOI gebruik word te ondersoek en te bepaal of die nakoming van 'n eksterne regulatoriese raamwerk die lewering van diensgehalte steun
- te bepaal of TKB-implementering 'n private HOI help om die waardestelling aan te pas om 'n mededingende voordeel te verkry.

4. Navorsingsontwerp en metodes

4.1 Navorsingsontwerp

Die navorsingsontwerp is die plan en struktuur wat gebruik word om die navorser deur die navorsingsmetode en analise van die data te lei om antwoorde te kry op die navorsingsvrae wat gestel is (Bryman e.a. 2017:101). Die navorsingsontwerp bied dus die raamwerk waardeur die data wat in die navorsing gebruik is, versamel word.

'n Kwalitatiewe, verkennende gevallestudie-navorsingsontwerp is gebruik om 'n holistiese en volledige begrip van die betrokke saak te ontwikkel (Silverman en Marvasti 2008:162). 'n Kwalitatiewe navorsingsmetode is 'n ondersoekende proses waar 'n bepaalde verskynsel bestudeer word om 'n diepgaande begrip van die deelnemers se perspektiewe en lewens te verkry (Vaismoradi e.a. 2013:398). 'n Verkennende navorsingsontwerp is gevolg om die ervarings van bestuurders en senior geregistreerde studente in 'n private HOI te ondersoek. Sosiale konstruktivisme is dus toepaslik geag vir hierdie studie, aangesien dit die navorsers in staat gestel het om in hul natuurlike omgewing die persepsies en ervarings van sowel bestuurders as studente binne 'n private HOI te ondersoek, wat die waardeproposisie van privaat HO is, en of TKB en diensgehalte 'n invloed kan hê op die student se keuse ten opsigte van 'n HOI.

4.2 Eenheid van analise en steekproef

Die eenheid van analise vir die navorsing was 'n private HOI (private HOI X genoem), wat 'n werklike gevallestudie is en relevant is tot die navorsingsvrae wat gedefinieer is (Yin 2009:30).

Die steekproef was heterogeen, en vier bestuurders oor die top- en middelbestuurstruktuur van private HOI X is in die navorsingstudie opgeneem omdat hierdie individue deel vorm van die kwaliteitsprosesse in die verskynsel wat bestudeer word. Tien geregistreerde studente in hul tweede of derde studiejaar vorm ook deel van die steekproef, aangesien hulle die sleutel is tot die ondersoek van die ervarings van die kwaliteit van die diens en waardestelling van die saak wat bestudeer is.

Steekproefnemingstegnieke word gebruik om die data wat nodig is vir die navorsingstudie te verminder deur die populasie te bepaal waaruit data versamel moet word, eerder as alle moontlike elemente in die populasie (Saunders e.a. 2009:210). Niewaarskynlikheidssteekproefneming, en spesifiek doelgerigte steekproefneming, is gebruik aangesien die steekproef deur die navorser gekies is uit 'n spesifieke groep private HOI's, wetende dat dit nie die groter bevolking verteenwoordig nie, maar wel verteenwoordigend is van die analise-eenheid wat die studie sal ondersoek (Gentles e.a. 2000:1778).

Doelgerigte steekproefneming in hierdie navorsingstudie het die navorser die geleentheid gebied om indringende inligting te versamel om die navorsingsvraag van die gevallestudie te beantwoord, aangesien die deelnemers gekies is omdat hulle doeltreffend 'n begrip van die navorsingsvraag kan meebring. Dit is sentraal tot die verskynsel in die studie, en is in dieselfde studiesentrum van die instelling geleë (Saunders e.a. 2009:239). Met die gebruik van doelgerigte steekproefneming is die studie gefokus op 'n diepgaande begrip van die persepsies en ervarings van die bestuurspan en geregistreerde studente van 'n private HOI.

4.3 Data-insameling

Verskeie databronne is in die proses van data-insameling gebruik. Die enkele-gevalliestudie-metode, gekombineer met diepgaande onderhoude en fokusgroepbesprekings, is gebruik vir die kruiskontrolering en aanvulling van die data wat uit die literatuur- en dokumentoorsig verkry is. Triangulering van die gegewens is gedoen om beheer te verseker oor die faktore wat die geldigheid van die navorsing kan beïnvloed, en om 'n geldige en betroubare manier van interpretasie van navorsing te bied (Bryman e.a. 2017:45).

Die data is vanuit drie bronne ingesamel, naamlik:

- dokumentering, oorsig en ontleding van nasionale en internasionale literatuur wat beskikbaar is oor die onderwerpe wat in die navorsing behandel word
- diepgaande onderhoude met vier middel- en senior bestuurders in die instelling
- fokusgroepgesprekke met tien geregistreerde tweede- en derdejaarstudente wat aan die instelling studeer.

Die belangrikste vrae wat tydens die onderhoude aan bestuurders gestel is, sluit die volgende in:

- Hoe sien u die rol van die regulerende raamwerk in Suid-Afrika?
- Watter waarde word tot die diens van die instelling toegevoeg deur aan die registrasie- en akkreditasievereistes van die regulatoriese raamwerk te voldoen?
- Wat is u breë, algemene definisie van diensgehalte?
- Watter formele kwaliteitsprosesse is daar binne die instelling?
- Wat is na u mening die belangrikste pilare vir diensgehalte vir u instelling?
- Na u mening, is dienskwaliteit belangriker vir private HOI's as vir openbare HOI's?
- Wat is die kernwaardestelling van private HOI X?

Die belangrikste vrae wat tydens die onderhoude aan senior studente gestel is, sluit die volgende in:

- Wat was die kernfaktore wat bygedra het tot u keuse van 'n openbare of private instelling vir hoër onderwys?
- Wat was die hoofrede waarom u hierdie instelling gekies het?
- Wat is u definisie van kwaliteit van diens?
- Voel u dat die instelling studentet terugvoer gebruik om veranderinge aan die kwaliteit van diens aan te bring?
- Is u van mening dat veranderinge wat gedurende die vorige akademiese jaar aangebring is, waarde vir u toegevoeg het?

4.4 Data-analise

Verskeie tegnieke en praktyke word gebruik om kwalitatiewe data te ontleed en sal van die navorser se eie denkstyl afhang (Yin 2009:127). Data is deurlopend georganiseer deur die

onderhoude te transkribeer en alle veldnotas wat opgestel is, te tik (Burke Johnson en Christensen 2014:458). Deur die lees van die getranskribeerde onderhoude is inligting tydens die onderhoude en fokusgroepbespreking verkry. Dit het die navorser in staat gestel om na te dink oor die algemene betekenis van terugvoering tydens die data-insamelingsproses en algemene idees van die data kon gevorm word.

Die koderingsproses is regdeur die navorsingsproses gedoen deur gebruik te maak van Excel, in vivo-kodering en ATLAS.ti8 om temas te formuleer en te verseker dat die sleuteltermes wat deur deelnemers gebruik word, vasgelê word (Burke Johnson en Christensen 2014:596; Creswell 2009:258). Kodering behels die hersiening van alle transkripsies en die skep van kategorieë in verhouding tot die versamelde data, deur die gegewens saam te groepeer onder 'n term in gebiede waar die gegewens as dieselfde tipe beskou is.

Die getranskribeerde gegewens is in temas en subkategorieë georganiseer, en patrone en temas uit die onderhoude en fokusgroepbesprekings is gemerk (Henning 2018:105). Die resultate van die antwoorde is met die navorsingsvraag vergelyk en opgesom om vas te stel of die data by die doel van die studie pas en die navorsingsvraag kon beantwoord (Burke Johnson en Christensen 2014:600). Die belangrikste temas is vervolgens in die argumente en besprekings gebruik. Dit vorm die bewyse vir die navorsingstudie (Henning 2018: 107).

4.5 Maatstawwe om betroubaarheid te verseker

In kwalitatiewe navorsing verwys *geldigheid* na die betroubaarheid van die resultate en behels vier kriteria (Bryman e.a. 2017:44):

- Geloofwaardigheid, wat verwys na hoe akkuraat die ervarings van deelnemers in die data-analise voorgestel word. Geloofwaardigheid in die navorsingstudie is bereik deur die mondelinge transkripsies van die onderhoude en fokusgroepbesprekings, sowel as die gebruik van verskeie metodes om data te versamel.
- Oordraagbaarheid, wat verwys na die vraag of die bevindings van die navorsing na 'n groter bevolking of binne verskillende kontekste oorgedra kan word. Aangesien die gevallestudie slegs op een private HOI fokus, kan verdere navorsing onder ander private HOI's in die toekoms gedoen word.
- Betroubaarheid, wat parallel is aan betroubaarheid in kwantitatiewe navorsing (Bryman e.a. 2017:44) en verwys na die "ouditering" van die navorser se navorsingsproses. Betroubaarheid in die navorsingstudie is bereik deur volledige rekords te hou van alle fases van die navorsingsproses.
- Bevestigbaarheid, wat verwys na die objektiwiteit van die navorser tydens die navorsingsproses. Bevestigbaarheid in die navorsingstudie is deur die navorser verseker om sodoende nie toe te laat dat persoonlike waardes of teoretiese neigings die navorsing wat uitgevoer word, beïnvloed nie.

4.6 Etiese oorwegings

Etiese klaring is verkry vanaf die uitvoerende komitee van die betrokke private HOI sowel as van die Noordwes-Universiteit se Etiekkomitee (verwysingsnommer: NWU-00727-19-A4). Etiese beginsels wat deur die navorsing gehandhaaf is, is onder andere: die verkryging van ingeligte toestemming van alle deelnemers, die anonimiteit en vertroulikheid van die deelnemers,

en die versekering dat geen misleiding sal plaasvind tydens die navorsingsproses nie (Bryman e.a. 2017:120).

5. Bespreking van bevindinge

Na die onderhoude en die fokusgroepbesprekings het drie sleuteltemas na vore gekom, naamlik nakoming, kwaliteitsbestuur en institusionele aanbod. Die sleuteltemas is verder ondersteun deur subkategorieë wat onder elke tema na vore gekom het. Tabel 1 bevat 'n samevatting van die temas en subtemas.

Tabel 1. Temas en subkategorieë

Tema	Subkategorie
Nakoming van die regulatoriese raamwerk	Effek van nakoming
Institusionele aanbod	Private benadering tot HO-aanbod Aanpasbare en buigsame prosesse Kliëntgesentreerde benadering
Kwaliteitsbestuur	TKB-implementering Kwaliteit in dienslewering

Die beskrywings van bevindings wat uit die gegewens verkry is, is geïntegreer in die literatuur wat beskikbaar is om die kennis te bevorder. Die beskrywing van temas en subkategorieë word in die volgende afdeling aangebied.

5.1 Tema 1. Voldoening aan die regulatoriese raamwerk

Die bestuurders het verskillende sienings oor die effek van die regulatoriese raamwerk op kwaliteit en of die bestaan van die regulatoriese raamwerk en die akkrediteringsproses effektief is om gehalte in die HO te verseker. Die sienings het gewissel van menings van middelbestuurders dat die publiek verseker is van minimum standarde in alle programaanbiedinge deur die regulatoriese raamwerk, tot dié van senior bestuurders wat die akkrediteringsproses beskou as 'n eenmalige burokratiese oefening wat minimum standarde verseker, maar nie kwaliteit bevorder nie.

Een bestuurder het opgemerk dat die regulatoriese liggaam 'n relatief klein organisasie is wat toesig moet hou oor meer as 150 instellings; dit is nie vir hulle moontlik om toesig te hou oor kwaliteit nie. Minimum standarde word opgestel en gekontroleer wanneer HOI's programme vir akkreditering indien of 'n instelling registreer, en dit vorm dus deel van 'n eksterne kwaliteitstandaard waaraan alle instellings moet voldoen, en soos deur 'n ander bestuurder genoem, kan mens op papier beweer dat private en openbare instellings dieselfde standarde het, want hulle moet aan dieselfde raamwerk voldoen. Bevindinge wat deur Thaver (2006:862) aangeteken is, ondersteun die siening van middel- en senior bestuurders dat gehalteversekering die nakoming van 'n stel minimum standarde behels wat van kritieke belang is om kwaliteit in die instelling te verseker.

Uit die studentefokusgroepe was dit duidelik dat die studente beperkte kennis gehad het oor die regulatoriese raamwerk vir HO. Studente beskou die registrasie van HOI's as 'n aanduiding dat kwaliteitsprogramme aangebied word en het 'n mate van kennis oor HOI's wat deur 'n sekere formele proses gaan om programme aan te bied. Dit bevestig die werk van Thobega (2010:2637) wat bevind het dat toepaslike en betroubare akkrediteringsprosesse studente gerusstel dat programme en grade wat deur 'n HOI aangebied word, aan aanvaarbare akademiese en professionele standaarde voldoen. Daarom is die opmerking van 'n bestuurder dat afdwingbare maatreëls vir gehalteversekering die gehalte wat aangebied word verbeter, en ook die publiek verseker van voldoening aan minimum standaarde, 'n aanduiding dat HOI's die rasionaal van die regulatoriese raamwerk verstaan omdat dit 'n positiewe of negatiewe impak op die instelling kan hê. Die doel van 'n regulatoriese raamwerk is om belanghebbendes, en in hierdie geval hoofsaaklik studente, die versekering te bied dat wanneer instellings geregistreer is, hulle aan sekere minimum standaarde voldoen.

Die nakoming van die regulatoriese raamwerk het 'n positiewe uitwerking op 'n private HOI en verseker studente van die standaarde en kwaliteit wat die instelling bied. Kwaliteitsversekering verseker studente dat die aanbiedinge van 'n HOI geloofwaardig is in vergelyking met dié van ander instansies in die sektor (Stander 2017:1). Dit is belangrik vir private HOI's en hul groei in die bedryf. Die regulatoriese raamwerk bied dus basiese ondersteuning aan instansies om gehalte en standaarde te verseker, maar is so gestruktureer dat dit nie deurlopend gemeet word nie, wat beteken dat instellings ook in hul interne prosesse die kwaliteit moet aanspreek om 'n hoëstandaardaanbod aan studente te verseker (Sallis 2014:6).

5.2 Tema 2. Institusionele aanbod

Die drie sterk subkategorieë wat na vore gekom het uit die gegewens rakende die aanbieding van private HOI's word hier onder bespreek.

5.2.1 Private benadering tot hoëronderwysaanbieding

Daar was 'n sterk gevoel onder bestuurders dat openbare universiteite sterk mededingers bly vanweë die geskiedenis en nalatenskap wat hierdie instellings het, waar een bestuurder gesê het dat wat hulle aanbied, beter moet wees as wat die openbare instellings aanbied as private instellings mededingend wil bly. Die idee van 'n verskil tussen wat in openbare universiteite en private instellings aangebied word, kan ook gevind word in die gegewens van die studentefokusgroepe. Vanuit die studente se perspektief het die private instelling hulle 'n meer bevorderlike omgewing vir studie aangebied, met 'n student wat verklaar dat dit veiliger is; hulle wil nie betogings hê nie. Daar is verder ondersoek ingestel na die redes waarom hulle 'n private instelling verkies het. Dieselfde student het daarop gewys dat die hoofrede hiervoor was dat hulle nie wou verdwaal in die massas nie en as die massas vandag besluit hulle moet niks doen nie, dan moet hulle niks doen nie. Hulle hou van wat die instellings hulle bied – dit is kleiner en nie vir almal nie.

'n Ander bestuurder het ook gevoel dat die verskil tussen openbare en private instellings op 'n dienslewings- en kwaliteitsvlak gelê het. Die ondertoon van massifikasie is in die meerderheid van die bestuurders se antwoorde opgemerk. Die perspektief van studente het ook elemente van massifikasie ingesluit as 'n onderskeidende faktor tussen openbare en private HOI's. Daar is 'n behoefte by studente om as individue gesien te word en nie in die getalle by openbare universiteite verdwaal nie, en die rede waarom hulle die private instelling gekies het, was die

omvang daarvan. Dit was opmerklik dat hoewel middelbestuurders op die kompetisie met groter openbare instellings op dienslewering gefokus het, alle studente die kleiner aanbod as 'n waardeproposisie vir die instelling beskou het.

Die massifikasie in openbare instellings bied private instellings die geleentheid om hulself te onderskei, nie net deur die bykomende ondersteuning wat hulle deur hul sakemodelle kan finansier nie (Miller e.a. 2014:266), maar ook om kleiner te bly en toe te laat dat studente voel dat hulle individuele aandag sowel as die nodige ondersteuning om suksesvol te wees, kry. Dit wil voorkom asof 'n behoefte aan kleiner instellings bestaan, en nie alle studente assosieer groter instellings met beter aanbiedinge nie, hetsy in programverskeidenheid of op 'n kwaliteitsvlak. Dit stem ooreen met die siening van Tomlinson (2018:723), wat redeneer dat die intrinsieke waarde van HO binne die emansipatoriese ruimte daarin lê dat dit fundamentele verandering onder studente bewerkstellig deur gevorderde kennis aan studente oor te dra wat tot hul bemagtiging lei. Hierdie fundamentele verandering in studente kan nie met die massifikasie van HO bereik word nie, en private instellings het die geleentheid en voordeel om met kleiner studentegetalte te werk en om ontwikkelde gegradueerdes te verseker.

5.2.2 Aanpasbare en buigsame prosesse

Behalwe dat hulle voldoen aan die vereistes van die regulerende owerheid ten opsigte van institusionele registrasie en programakkreditering, het private instellings die buigsamheid en outonomie om te besluit hoe hulle binne hierdie raamwerk op organisatoriese vlak wil funksioneer.

Drie van die vier bestuurders was van mening dat private instellings meer buigsamheid het in die verandering van prosesse wat nie effektief is nie en kwaliteit in die gedrang bring. Die mening van een bestuurder was dat die strukture en burokrasie van openbare instellings nie altyd bevorderlik is vir gehalteversekering nie. Vir private instellings onderskei hulle tussen buigsamheid en vinnige aanpassing. Een senior bestuurder was van mening dat aanpasbaarheid en buigsamheid afneem namate 'n instelling groei, en dat dit dus nie altyd maklik is om op aanvraag te verander nie. 'n Ander bestuurder het opgemerk dat hulle sover moontlik probeer om op alle departemente en prosesse te konsentreer om uitstekende diens te lewer. Hul studente is vir hulle belangrik.

Interessant genoeg, vanuit die perspektief van die studente, soos genoem deur drie studente in albei die studentegroepe, was die geriefliker prosesse ten opsigte van tydlyn by die instelling – spesifiek die registrasie tydperk – belangrik. Studente ervaar die buigsame en aanpasbare prosesse van private HOI's op prosesvlak, met een student wat noem dat hy te laat was om by 'n ander instansie in te skryf. Die latere sluitingsdatum vir registrasie het dit vir hom moontlik gemaak om steeds te registreer.

Aangesien private instellings ook sakegedrewe is, word tot die gevolgtrekking gekom dat hulle moet toesien dat hul prosesse effektief is, en dat hulle hulself daarop rig om prosesse met korter tydlyn te hê.

Bestuurders ervaar die buigsamheid van private HOI's sodanig dat dit toelaat om hul kwaliteit te kan verbeter deur vinniger besluite te kan neem rakende prosesse wat nie werk nie, terwyl studente as gevolg van latere registrasieperiodes die buigsamheid ervaar in terme van toegang tot HO. Dit stem ooreen met die werk van Stander (2017:22), wat daarop wys dat die

verwagting van belanghebbendes na die verwagting van kwaliteit in die vorm van verbeterde prestasie en institusionele effektiwiteit in bedrywighede beweeg het, en dat HOI's op studentetevredenheid gefokus moes word.

5.2.3 Studentesentreerde benadering

Private HOI's funksioneer as ondernemings en ontvang geen geld van die regering nie; daarom moet hulle hul eie inkomste genereer terwyl hulle ook met ander private en openbare HOI's meeding. Die fokus op die kliënt is dus belangrik vir private instellings, omdat hulle afhanklik is van studente vir hul bestaan.

Khoo e.a. (2017:432) wys op die belangrikheid van dienslewering wanneer 'n kliëntgesentreerde benadering aanvaar word. Kliënte se tevredenheid of ontevredenheid met 'n instelling hang af van hul evaluering van die kwaliteit van die diens wat gelewer word. Die getuienis uit die onderhoude bevestig die argumente van Khoo e.a. (2017:433), met die klem op die belangrikheid van 'n studentgesentreerde benadering deur private instellings. Dit was duidelik dat alle bestuurders saamgestem het dat kliëntediens aan studente van kardinale belang is vir hul werksaamhede en sukses. Sleutelboodskappe wat in die onderhoude geïdentifiseer is, dui daarop dat studente die kern van die bedrywighede van die private instelling is.

Studente se ervaring of die instelling 'n studentgesentreerde benadering volg, is tydens die fokusgroepbesprekings getoets. Ondersteuning, kommunikasie en gerieflike prosesse is tydens die dataontleding geïdentifiseer as die gebiede waar studente van mening was dat die instelling inderdaad studentgesentreerd is in sy benadering. Dit word ook weer opgemerk dat daar vanuit die studente se perspektief 'n behoefte bestaan aan individuele en persoonlike interaksie, wat ooreenstem met hul siening oor waarom hulle die private instelling bo 'n openbare universiteit gekies het. Bevindinge uit hierdie studie dui daarop dat die private instelling fokus op die ontwikkeling van prosesse en benaderings wat meer kliëntgesentreerd is en ooreenstem met die gevolgtrekking uit 'n studie deur Van Schalkwyk (2018) wat ook persoonlike aandag as 'n dryfkrag in private instellings geïdentifiseer het.

5.3 Tema 3. Kwaliteitsbestuur

5.3.1 Impak van TKB-implementering

Verskeie aktiwiteite word op akademiese sowel as operasionele vlak in 'n private instelling uitgevoer. Wanneer hierdie aktiwiteite saamgegroepeer word, vorm dit 'n proses in die instelling en beide die aktiwiteite en prosesse is van belang wanneer TKB bespreek word. Uit die onderhoude is tot die gevolgtrekking gekom dat die instelling 'n TKB-benadering volg en was die mening dat die institusionele vermoë om gehalte te lewer in akademiese sowel as dienslewering verbeter moet word deur voortdurend die prosesse van die HOI te verbeter om waarde aan studente te lewer.

Die gehalte in akademiese dienslewering hou ook verband met die regulatoriese raamwerk en daarom bestaan daar reeds 'n eksterne element van gehalteversekering, maar 'n interne gehalteversekeringskomponent is ook belangrik vir private HO. Dit blyk uit die opmerking van een bestuurder dat daar gesê word dat formele prosesse vir gehalteversekering in die strukture van die instelling ingebou is. Met ander woorde, die rolle van die personeel is sodanig dat iemand toesig hou oor die implementering en monitering van kwaliteit. Private instellings kan nie net

op die eksterne kwaliteitsversekering staatmaak om die kwaliteit en standaard aan die publiek te kommunikeer nie, aangesien kwaliteitdienslewering belangrik is vir private instansies wat sakegedrewe is.

Al die bestuurders was dit eens dat prosesse die sleutel is om studentetevredenheid te verseker en dat deurlopende monitering van prosesse moet plaasvind as deel van die TKB-benadering. Daar is bepaal dat TKB geïmplementeer word deur die gebruik van 'n interne kwaliteits-raamwerk vir onderrig en leer wat deur die instelling aangeneem is, en studente-opnames word gebruik om studentetevredenheid te monitor ten opsigte van die algehele dienslewering van die instelling. Om objektiwiteit te verseker, skeduleer die HOI eweknie-evaluerings, wat nie 'n regulatoriese vereiste is nie, maar wat die instelling 'n mededingende maatstaf bied.

Tydens die studentedataontledingsfase is daar gevind dat daar positiewe en negatiewe sentimente onder die fokusgroepe is met betrekking tot die deurlopende monitering wat deur die instelling geïmplementeer word. Die dataontleding toon dat die helfte van die studente ten gunste van die veranderinge is en dat die ander helfte negatief kommentaar lewer op die deurlopende veranderinge wat aangebring word. Die negatiewe terugvoer van studente dui op swak kommunikasie oor kwaliteitsbestuursaktiwiteite aan studente, maar dit is belangrik om aan alle vereistes van die kliënt te voldoen en die proses-herontwerp van die instelling kan te vinnig wees.

5.3.2 Kwaliteit in dienslewering

Kwaliteit was een van die terme wat die meeste deur die deelnemers gebruik is. Die regulatoriese raamwerk is gebaseer op die konsep van kwaliteit in terme van hoe die instelling die kerndoel van HO uitvoer, en sluit die doeltreffendheid en effektiwiteit van die instelling se funksionering in (CHE 2004:11). Alhoewel die regulerende raamwerk 'n eksterne meganisme vir kwaliteitsversekering is, moet daar vanuit bogenoemde konteks 'n innerlike siening van gehalte wees. Hierdie kwalitatiewe introspeksie is wat die data uit die studie ook onthul het, met al die bestuurders wat saamstem dat kwaliteit die instelling se verantwoordelikheid is, en 'n bestuurder wat aandui dat alle personeel verantwoordelik is vir gehaltdiens aan studente en alle belangegroepe. Dit gaan oor die ervaring wat jy skep en dat mense jou sal kies bo openbare instellings met swak dienslewering en betogings.

Die data-analise het verder aan die lig gebring dat die term *kwaliteit* in die meerderheid gevalle deur bestuurders en studente gebruik word tesame met *dienslewering*. Vanuit 'n bestuursperspektief was die fokus van gehalte ten opsigte van kwaliteit om studentetevredenheid te verseker en tweedens kwaliteit as 'n onderskeidende faktor om mededinging te bevorder.

Bevindinge uit die studentegegewens het aangedui dat gehalte in dienslewering 'n positiewe invloed op die studente se siening van die standaard van die instelling gehad het. Die studente het die woord *kwaliteit* gebruik wat afgewissel is met *standaarde* of *hoë standaard*. Belangrike aspekte wat met dienslewering van gehalte verband hou, was die volgende: respek vir die instelling; die gevoel dat die instelling meer as in staat is om met openbare instellings mee te ding; die ondersteuningafstand wat studente via die aanlyn platform ontvang; die tydige terugvoer van akademiese personeel; die inhoud van die modules; sowel as die internasionale aanvaarding van aangebiede programme. Uit die gegewens is aan die lig gebring dat die instelling op kwaliteitdienslewering fokus as 'n manier om die instelling te onderskei van mededingers in die mark, maar ook om studentetevredenheid te verseker deur 'n student-

gesentreerde benadering in hul dienslewering te gebruik. Stander (2017:89) het vasgestel dat private instellings meer gefokus is op studentetevredenheid en die bevrediging van studentebehoefes in hul breër HO-funksie van onderrig en leer, sowel as op die algehele doeltreffendheid en effektiwiteit van hierdie instellings. Dienskwaliteit word deur Paul en Pradhan (2019:262) bevestig as die belangrikste dimensies van waarde wat 'n invloed op studentetevredenheid het. Vir die private instelling is studentetevredenheid belangrik, aangesien dit die volhoubaarheid van die ondernemingsgedrewe instelling verseker.

6. Beperkings van die studie

Die bevindings is gekontekstualiseer en kon nie na ander HOI's veralgemeen word nie. Vanweë die beperkte gegewens oor die effek van TKB-implementering in HO is 'n verkennende gevallestudie geïmplementeer om uit deelnemers se siening te leer. Terwyl TKB egter steeds in die HO ontwikkel, sal dit meer resultate lewer, en daar kan verskillende gevolgtrekkings gemaak word.

7. Implikasies vir 'n private hoëronderriginstelling

Uit die onderhoude het geblyk dat die waardeproposisie van 'n HOI 'n mededingende voordeel sal bied slegs as dit studente se behoeftes bevredig. Die sukses van private HOI's is afhanklik van hul reputasie en die aanbod van programme en dienste van hoë gehalte. Dit is belangrik dat die instelling die nodige prosesse vir studentesteun het en dat die kliëntgesentreerde benadering na alle departemente binne die HOI deurgevoer word, aangesien dit die instelling van mededingers onderskei en 'n waardestelling vir die instelling vorm. Aanpasbare en buigsame prosesse is een van die voordele wat 'n private HOI inhou. Die voortdurende verbetering van prosesse om gehalte te verseker is dus moontlik. Wees egter versigtig om nie te gereeld te verander nie en om nie genoeg tyd in die herontwerpproses toe te laat vir belanghebbendes om aan die veranderinge gewoond te raak nie.

8. Gevolgtrekking

Nakoming van die regulatoriese raamwerk is ekstern tot die instelling, maar dra by tot die versekering van gehalte in private HOI's. Dit word ervaar as 'n vorm van kwaliteitkontrole deur die instelling, en volgens studente se persepsie verseker dit standarde en kwaliteit.

Die aanneming van TKB in 'n HOI het gelei tot 'n kliëntgerigte benadering tot diensaanbieding, asook deurlopende verbeterings in die diens wat aangebied word. Dit is belangrike elemente van kwaliteitsbestuur en die institusionele aanbod, en is 'n aanduiding van die belangrikheid van interne gehalteverbetering in teenstelling met eksterne gehaltebeheer.

Interne kwaliteitsmaatreëls is van wesenlike belang vir private instellings wat sakegedrewe is en is dus afhanklik van studentegetalle om hul bedrywighede te befonds. Die institusionele aanbod moet dus die mededingende voordeel vir die HOI skep, en die implementering van

TKB-beginsels is die sleutel in hierdie proses. Kwaliteit word gedefinieer deur die instelling as kriterium te gebruik, en goeie bestuur deur 'n sentralebeheerbenadering word gesien as die oplossing vir die bereiking van organisatoriese effektiwiteit en doeltreffendheid. Die fokus moet wees op kwaliteit-insette vir die lewering van dienste aan studente.

Die beginsels van TKB, naamlik kliëntfokus, deurlopende verbetering, spanwerk, bestuursverbintenis, kommunikasie, assessering en terugvoering, is alles vasgestel in die onderhoude met die bestuur van die instelling. Deur middel van die analise van die antwoorde van die studente is daar bepaal dat die implementering van TKB die kwaliteit van dienslewering tot gevolg gehad het, wat 'n mededingende voordeel vir die private instelling in die mark is. Daar bestaan verskillende waardeproposisies wat die instelling aan studente kan bied en word ontwikkel as gevolg van die aanvaarding van 'n TKB-benadering in die bedrywigheede van die instelling. Dit is belangrik vir die instelling om na die behoeftes van studente te kyk, want dit sal lei tot mededingende strategieë wat gevolg moet word. Dit is ook die posisionerings-instrument wat die instelling gebruik om homself te onderskei van ander aanbieders in die sektor. As die gehalte-insette op die kliënt gefokus word, sal die waardeproposisie studente na die private instelling lok.

Erkenning

Die skrywer erken die hulp van Nelda Mouton (studieleier) met die skryf van hierdie artikel.

Bibliografie

Alani, F., Y. Yaqoub en M. Haman. 2014. Service quality in higher education – a case study of Universiti Brunei Darussalam. *International Education Studies*, 8(4):231–45.

Armstrong, L. 2014. Changing times in higher education viewed through the prism of the business model. http://www.changinghighereducation.com/2014/12/new_business_model_view_of_change_in_higher_education.html (10 September 2018 geraadpleeg).

Bryman, A., E. Bell, P. Hirschsohn, A. dos Santos, J. du Toit, A. Masenge en I. van Aardt. 2017. *Research methodology: business and management contexts*. Londen: Oxford University Press.

Burke Johnson, R. en L.B. Christensen. 2014. *Educational research: quantitative, qualitative and mixed approaches*. 5de uitgawe. Thousand Oaks, CA: Sage.

CHE (Council on Higher Education). 2004. Annual report 2004–2005. <https://www.che.ac.za/#/docview> (16 Mei 2021 geraadpleeg).

Creswell, J.W. 2009. *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 3de uitgawe. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- DHET (Department of Higher Education and Training). 2013. White paper for post-school education and training. <http://www.dhet.gov.za/SiteAssets/Latest%20News/White%20paper%20for%20post-school%20education%20and%20training.pdf> (25 September 2019 geraadpleeg).
- . 2016. Regulations for the registration of private higher education institutions. <http://www.dhet.gov.za/Private%20Higher%20Education%20Institutions/Regulations%20for%20the%20Registration%20of%20Private%20Higher%20Education%20Institution,%202016.pdf> (28 September 2019 geraadpleeg).
- . 2018. Register of private higher education institutions. <http://www.dhet.gov.za/SitePages/DocRegisters.aspx> (25 September 2019 geraadpleeg).
- Ellis, M.E. en G.M. Steyn. 2014. Managers' perceptions of regulatory legislation of private higher education in South Africa. *International Journal of Education Sciences*, 6(3):445–58.
- Gentles, S.J., C. Charles, J. Ploeg en K.A. McKibbin. 2000. Sampling in qualitative research: insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*, 20(11):1772–89.
- Goetsch, D.L. en S.B. Davis. 2014. *Quality management for organizational excellence*. Upper Saddle River: Pearson.
- Henning, E. 2018. *Finding your way in qualitative research*. Pretoria: Van Schaik.
- Hornsby, D.J. en R. Osman. 2014. Massification in higher education: large classes and student learning. *Higher Education*, 67(6):711–9.
- Ibrahim, J. en A.R.A. Dahlan. 2016. Designing business models options for “University of the Future”. In Mohammed, Mohamed, Mohammed en Badr (reds.), 4th IEEE International Colloquium on Information Science and Technology, CiSt 2016, Tangier, Marokko, 24–26 Oktober, ble. 600–3.
- Khan, U.R., S. Khan, S.M. Aslam, S. Mateen en N. Punhal. 2018. Total quality management in education. *Dalam international Journal of Science and Business*, 2(2):182–97.
- Khoo, S., H. Ha en S.L.T. McGregor. 2017. Service quality and student/customer satisfaction in the private tertiary education sector in Singapore. *International Journal of Educational Management*, 31(4):430–44.
- Lichy, J.E. en C. Birch (reds.). 2015. *Advanced business models in international higher education*. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing.
- Luckett, K. 2007. The introduction of external quality assurance in South African higher education: an analysis of stakeholder response. *Quality in Higher Education*, 13(2):97–116.
- Manatos, M.J., C. Sarrico en M.J. Rosa. 2017. The integration of quality management in higher education institutions: a systematic literature review. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(1):159–75.

- Miller, K., M. McAdam en R. McAdam. 2014. The changing university business model: a stakeholder perspective. *R&D Management*, 44(3):265–87.
- Newman, V. 2015. Using business model stereotypes to explore strategic innovation in higher education. In Lichy en Birch (reds.) 2015:5–22.
- Paul, R. en S. Pradhan. 2019. Achieving student satisfaction and student loyalty in higher education: a focus on service value dimension. *Service Marketing Quarterly*, 4(3):245–268.
- Sallis, E. 2014. *Total quality management in education*. 3de uitgawe. New York, NY: Routledge.
- Saunders, M., P. Lewis en A. Thornhill. 2009. *Research methods for business students*. 5de uitgawe. Londen: Pearson.
- Silverman, D. en A. Marvasti. 2008. *Doing qualitative research: a comprehensive guide*. Londen: Sage.
- Stander, E. 2017. Managing quality assurance in private higher education institutions in South Africa. PhD-proefskrif, Universiteit van Pretoria.
- Sutin, S.E. 2016. Reforming higher education from within: lessons learned from other mature sectors of the economy. *International Journal of Educational Development*, 58:18–25.
- Thaver, B. 2006. Quality assurance in higher education: navigating the market/equity tension. *South African Journal of Higher Education*, 20(6):859–66.
- Thobega, M. 2010. Enhancing quality of tertiary education through programme accreditation: a case of Botswana. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2(2):2637–41.
- Tomlinson, M. 2018. Conceptions of the value of higher education in a measured market. *Higher Education*, 75(4):711–27.
- Vaismoradi, M., H. Turunen en T. Bondas. 2013. Content analysis and thematic analysis: implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, 15(3):398–405.
- Van Schalkwyk, R.D. 2018. A total quality service framework for private higher education in South Africa. MPhil-verhandeling, Universiteit van Suid-Afrika.
- Van Schalkwyk, R.D. en R.J. Steenkamp. 2016. A top management perspective of total quality service dimensions for private higher education institutions in South Africa. *Southern Business Review*, 20(1):577–99.
- Wehn, U., A.I. Gershberg en J.T.G. Contreras. 2017. *University business models and value propositions in the digital age*. Referaat aangebied by The digitalization of the University of the Future, Duitsland, 11–13 Julie 2017.
-

Yin, R.K. 2009. *Case study research. Design and methods*. 4de uitgawe. Thousand Oaks, CA: Sage.

Eindnota

¹ Verwys asseblief alle korrespondensie na Liana Venter.