

# EUREQA

## ISPITIVANJE KULTURE KVALITETA

**PROCESI I INSTRUMENTI –  
UČEŠĆE, ODGOVORNOST I BIROKRATIJA**

Autor: Andrée Sursock

**OD SAMOANALIZE KA POBOLJŠANJU**

Autor: Oliver Vettori

Autorska prava 2014 © Evropska univerzitetska asocijacija

Sva prava pridržana. Ove informacije mogu se koristiti i kopirati u nekomercijalne svrhe, uz obavezno navođenje izvora (© Evropska univerzitetska asocijacija). Dodatne kopije ove publikacije dostupne su po cijeni od 20 EUR po primjerku.

**Evropska univerzitetska asocijacija, neprofitna organizacija**

Avenue de l'Yser 24  
1040 Brisel, Belgija  
Tel: +32-2 230 55 44  
Fax: +32-2 230 57 51

Besplatna elektronska verzija ovog izvještaja dostupna je na [www.eua.be](http://www.eua.be).



## **ISPITIVANJE KULTURE KVALITETA**

**PROCESI I INSTRUMENTI –  
UČEŠĆE, ODGOVORNOST I BIROKRATIJA**

*Autor: Andrée Sursock*

**OD SAMOANALIZE KA POBOLJŠANJU**

*Autor: Oliver Vettori*

# SADRŽAJ

SADRŽAJ	4
UVOD	5
ISPITIVANJE KULTURE KVALITETA: PROCESI I INSTRUMENTI – UČEŠĆE, ODGOVORNOST I BIROKRATIJA	7
PREDGOVOR	8
IZRAZI ZAHVALNOSTI	9
SAŽETAK IZVJEŠTAJA	10
DIO I: UVOD	12
DIO II: INTERVJUI	15
DIO III: KONTEKST	18
DIO IV: UVOĐENJE ODNOSNO IZMJENA PROCEDURA ZA INTERNO OSIGURANJE KVALITETA	21
DIO V: OBIM I ORGANIZACIJA	25
DIO VI: INSTRUMENTI I PROCEDURE	35
DIO VII: ZAKLJUČCI – STRUKTURE, KULTURE I HISTORIJAT	48
LITERATURA	55
ISPITIVANJE KULTURE KVALITETA: OD SAMOANALIZE KA POBOLJŠANJU	57
UVOD	58
1. UVOD – MNOŠTVO KULTURA KVALITETA	59
2. KULTURA KVALITETA KAO SREDSTVO ZA PROMIŠLJANJE	60
3. ISPITIVANJE VLASTITIH KULTURA KVALITETA	61
4. ZAKLJUČAK: OD SAMOANALIZE KA POBOLJŠANJU	65
5. BIBLIOGRAFIJA	66

# UVOD

Evropska univerzitetska asocijacija (EUA) ima dugu tradiciju rada na osiguranju kvaliteta i zajedno je sa svojim članovima radila na razvoju njihovih sistema internog osiguranja kvaliteta, provodeći različite aktivnosti. Projekat „Ispitivanje kulture kvaliteta u visokoškolskim institucijama“ (EQC 2009-2012) bio je jedna od takvih aktivnosti. Projekat EQC, poput brojnih drugih aktivnosti EUA, sufinansiran je kroz Program za cjeloživotno učenje Evropske komisije, čime je učešće u njemu bilo ograničeno na univerzitete iz zemalja sa punopravnim učešćem u ovom programu. Iz tog razloga, univerzitete u Albaniji, Bosni i Hercegovini i Kosovu još uvijek nisu u stanju u potpunosti ostvarivati korist od takvih aktivnosti.

Sa ciljem popunjavanja ove praznine, u jesen 2012. pokrenut je Projekat „Jačanje univerziteta za izvršavanje obaveza osiguranja kvaliteta“ (EUREQA, 2012-2015), koji se sufinansira kroz program Tempus Evropske komisije. Cilj projekta je podijeliti sa univerzitetima iz ovih zemalja bogato iskustvo i znanje EUA i univerziteta iz država članica EU u razvijanju efikasnih sistema internog osiguranja kvaliteta prilagođenih različitim nacionalnim i institucionalnim kontekstima.

Bosanski prevod dvije ključne publikacije proizišle iz projekta EQC predstavlja jednu od aktivnosti projekta EUREQA. Ovaj prevod je prije svega urađen kako bi partnerima u projektu pružio podršku i poslužio kao osnovni materijal za implementaciju projekta. Ali, istovremeno, partneri u projektu žele distribuirati ovaj prevod široj visokoškolskoj zajednici u regionu kako bi i onima koji nisu dijelom partnerstva pružili podršku u razvoju njihovih institucionalnih kultura kvaliteta.

## **Tia Loukkola**

Koordinator projekta

Evropska univerzitetska asocijacija, U ime konzorcija projekta EUREQA

---

## **Partnerët e Projektit EUREQA**

### **Albanija**

- Univerzitet „Fan S. Noli“
- Univerzitet u Skadru „Luigj Gurakuqi“
- Univerzitet u Tirani

### **Bosna i Hercegovina**

- Univerzitet u Banjoj Luci
- Sveučilište u Mostaru
- Univerzitet u Sarajevu

### **Kosovo\***

- Univerzitet u Prištini
- Univerzitet u Prizrenu
- World University Service – Kosovo (Regionalni koordinator)

### **Evropska unija**

- Evropska univerzitetska asocijacija (EUA) (Koordinator projekta)
- Dublin City University, Irska
- Instituto Politecnico do Porto, Portugal
- Roskilde University, Danska
- University of Eastern Finland, Finska
- University of Graz, Austrija
- University of Ljubljana, Slovenija
- University of the Arts The Hague - Royal Conservatoire, Holandija

\*Ova oznaka ne dovodi u pitanje stav o statusu i u skladu je sa UNSCR 1244 i Mišljenjem Međunarodnog suda pravde o proglašenju nezavisnosti Kosova.



The logo consists of the word "EURE" in white, bold, sans-serif font inside a dark blue rectangular box. To its right, the letters "QA" are in white, bold, sans-serif font inside a grey square that is tilted slightly to the right and has a blue border.

**EUREQA**

## **ISPITIVANJE KULTURE KVALITETA**

**PROCESI I INSTRUMENTI –  
UČEŠĆE, ODGOVORNOST I BIROKRATIJA**

Autor: Andrée Sursock

# PREDGOVOR

Proces internog osiguranja kvaliteta prepoznat je kao ključna komponenta institucionalne autonomije i odgovornosti. Ovaj izvještaj – koji je rezultat projekta *Ispitivanje kulture kvaliteta u visokoškolskim institucijama (EQC)* – ispituje procedure i instrumente osiguranja kvaliteta koje su razvili univerziteti širom Evrope. Prvi dio studije *Ispitivanje kulture kvaliteta*, proveden putem upitnika i objavljen 2010. godine, pokazuje da je ostvaren značajan napredak u razvoju mehanizama kvaliteta u institucijama. Cilj druge faze, zasnovane na 59 intervjuja provedenih na deset evropskih univerziteta, jeste detaljnije ispitati u kojoj su mjeri ti mehanizmi i procesi doveli do uspostavljanja kulture kvaliteta.

Pojam kulture kvaliteta ovdje obuhvata (i) zajedničke vrijednosti, uvjerenja, očekivanja i obaveze u pogledu kvaliteta (ii) koje podržavaju strukturni i upravljački elementi i procesi koji promoviraju kvalitet. Zašto je važna kultura kvaliteta? Jednostavno rečeno, zato što je to najefikasniji i najsmisleniji način da mehanizmi za osiguranje kvaliteta obezbijede i unaprijede nivo kvaliteta, te da podrže dinamiku promjena na univerzitetima.

Jedan od najočiglednijih rezultata studije jeste činjenica da vitalnost i održivost kulture kvaliteta ovise o nekoliko internih i eksternih faktora. Interno gledano, univerzitet je samostalan, ne ograničava se na definicije procesa osiguranja kvaliteta koje određuje državna agencija za osiguranje kvaliteta; institucionalna kultura naglašava demokratiju i debatu, kao i podjednaku snagu glasa i studenata i zaposlenih; definicija profesionalne akademske uloge naglašava predavačke vještine, a ne samo akademsku i istraživačku kompetentnost; procesi osiguranja kvaliteta temelje se na akademskim vrijednostima, uz uvažavanje neophodnih administrativnih procedura. Eksterno gledano, veoma je važno da se univerzitet nalazi u „otvorenom“ okruženju koje nije suviše striktno uređeno i koje uživa visok nivo povjerenja javnosti. Stoga jedan od zaključaka ovog izvještaja ukazuje na to da se procedure za interno i eksterno osiguranje kvaliteta moraju posmatrati zajedno kako bi se osigurala istinska odgovornost, te izbjeglo dupliciranje napora u smislu evaluacije i osiguranja kvaliteta.

Kroz konkretne i detaljne primjere iz institucija ovaj izvještaj ilustruje uspjehe i neuspjehe u uspostavljanju kulture kvaliteta. On je djelimično sažet prikaz, a djelimično analitičko razmatranje procesa i instrumenata internog osiguranja kvaliteta. Trenutni pritisak na univerzitete u smislu njihove efikasnosti u vrijeme finansijske krize čini ovaj izvještaj aktuelnim štivom. Nadamo se da se njime pojašnjava kako univerziteti mogu predstavljati stratešku i dinamičku snagu, a istovremeno i dalje poduzimati aktivnosti na osiguranju kvaliteta.

Ispred projektnog konzorcija, koji obuhvata Škotsku agenciju za osiguranje kvaliteta i Njemačku rektorsku konferenciju, Evropska univerzitetska asocijacija (EUA) izražava zahvalnost svim stranama koje su dale svoj doprinos ovom projektu i izvještaju.



**Jean-Marc Rapp**

Predsjednik EUA



# IZRAZI ZAHVALNOSTI

Ova studija ne bi bila moguća bez 59 univerzitetskih radnika sa 10 univerziteta koji su pristali na intervju. Obećana im je anonimnost, ali se nadamo da će i oni i njihovi univerziteti naći vjerodostojan prikaz u ovom izvještaju. Bili su više nego susretljivi u pogledu izdvojenog vremena i odgovora na pitanja, a često su nam dodatne informacije slali i e-mailom. Njihova otvorenost u opisivanju i pozitivnih i negativnih iskustava svjedoči o njihovoj posvećenosti i želji da doprinesu našim generalnim naporima na nalaženju najboljeg načina uvođenja i održavanja procesa osiguranja kvaliteta. Osobitu zahvalnost dugujemo onima koji su nam dali imena kolega i otvorili vrata svojih institucija za intervju, bez čega do ove studije ne bi ni došlo.

Upravni odbor bio je od neprocjenjive pomoći u davanju smjernica tokom početne faze ove studije, razmatranju preliminarnih rezultata i davanju komentara na radnu verziju ovog izvještaja. Zainteresiranost, posvećenost i entuzijizam njegovih članova imaju ključnu ulogu u uspjehu ove studije.

Odjel za kvalitet EUA pružio je svu neophodnu pomoć. Alicja Ziubrzynska više je nego efikasno organizovala i dokumentovala sve intervju. Thérèse Zhang pružala je stalnu podršku i dala komentare na prvi nacrt. Osobitu zahvalnost zaslužuje Tia Loukkola, koja je iščitala nekoliko nacrtava izvještaja uprkos kratkom vremenskom roku; svi njeni komentari bili su dragocjeni i stimulativni. Njima trima se najiskrenije zahvaljujem.

Na kraju, zahvalnost dugujemo i Evropskoj komisiji, koja je sufinansirala projekat u sklopu Programa cjeloživotnog učenja.

## **Andrée Sursock**

Viši savjetnik pri EUA

## **Upravni odbor**

*Henrik Toft Jensen*, predsjedavajući, bivši predsjednik, Roskilde University, Danska

*Andrea Blättler*, predstavnik, Evropska studentska unija

*David Bottomley*, pomoćnik, Škotska asocijacija za osiguranje kvaliteta, Velika Britanija

*Karl Dittrich*, predstavnik, Evropska asocijacija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA)

*Tia Loukkola*, šef Odjela, EUA

*Barbara Michalk*, šef, Odjel za reformu visokog obrazovanja u Njemačkoj i Evropi, Njemačka rektorska konferencija (HRK), Njemačka

*Oliver Vettori*, šef, Upravljanje kvalitetom i izrada programa, Ekonomski i poslovni univerzitet u Beču, Austrija

## SAŽETAK IZVJEŠTAJA

1. Projekat *Ispitivanje kulture kvaliteta u visokoškolskim institucijama* (EQC) ima za cilj dati pregled procedura internog osiguranja kvaliteta u visokoškolskim institucijama širom Evrope, te razmotriti njihov odgovor na Dio prvi Evropskih standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta (ESGs).
2. Projekat EQC sastoji se od dvije faze. U prvoj fazi anketni upitnik fokusirao se na sedam oblasti uvrštenih u Dio prvi *Evropskih standarda i smjernica*. Upitnik su popunile ukupno 222 institucije iz 36 zemalja širom Evrope, a rezultati su analizirani i prezentirani u izvještaju pod nazivom *Ispitivanje kulture kvaliteta – Dio prvi* (EUA, 2010). Objavljen 2010. taj izvještaj pokazuje da je u institucijama ostvaren značajan napredak u razvoju mehanizama kvaliteta.
3. U drugoj fazi obavljeno je 59 telefonskih intervjua na 10 univerziteta odabranih iz uzorka koji je popunjavao anketni upitnik. Cilj tih intervjua bio je utvrditi u kojoj su mjeri instrumenti i procesi osiguranja kvaliteta doveli do uspostavljanja kulture kvaliteta u institucijama. Ovaj izvještaj prezentira i analizira rezultate tih intervjua, s posebnim fokusom na uspostavljanje odnosa između formalnih procedura osiguranja kvaliteta i kulture kvaliteta, te na ilustrovanje – kroz konkretne primjere – dobrog i lošeg načina rada u toj oblasti.
4. Pojam kulture kvaliteta ovdje obuhvata dva odvojena skupa elemenata: „zajedničke vrijednosti, uvjerenja, očekivanja i obaveze u pogledu kvaliteta“ i „strukturni/upravljački element s definiranim procesima koji promoviraju kvalitet i omogućavaju koordiniranje svih napora“ (EUA 2006: 10).
5. Izvještaj naglašava pet uslova koji vode do efikasne kulture kvaliteta:
  - 5.1 Važno je ne oslanjati se samo na jedan instrument osiguranja kvaliteta, kao što su upitnici koje popunjavaju studenti, osobito ukoliko oni utiču na položaj nastavnog osoblja (napredovanje). Mora postojati kombinacija nekoliko instrumenata za prikupljanje podataka, a oni moraju biti vezani za strategije institucija i – u konačnici – za akademske vrijednosti. Njihove troškove i koristi neophodno je redovno revidirati: to podrazumijeva ne samo finansijske troškove i korist, nego i psihološke aspekte (na primjer, nameću li oni nepotreban stres i nerazumno opterećenje), te doprinose li oni zaista izgradnji jedne efikasne i zajedničke kulture kvaliteta, podržavaju li institucionalnu strategiju i omogućavaju li odgovornost prema studentima i široj javnosti.
  - 5.2 Najefikasniji sistemi internog osiguranja kvaliteta jesu oni koji se izvode iz efikasnih internih struktura i procesa odlučivanja. Jasne linije i podjela odgovornosti na svim nivoima osiguravaju najveću moguću jednostavnost sistema osiguranja kvaliteta, uz prohodnost puteva za slanje povratnih informacija, što bi, ako išta može, trebalo smanjiti birokratiju reduciranjem prikupljanja podataka, izvještaja i komisija na nivo koji je apsolutno neophodan. Od ključnog je značaja utvrditi ko treba da zna šta i, nadalje, razgraničiti šta je neophodno, a šta bi bilo dobro znati. Pored toga, studenti i nastavno osoblje osjećaju se na svom terenu u prvom redu na fakultetu i na odsjeku. To ide u prilog optimalnoj ravnoteži između potrebe za jakim institucionalnim jezgrom i stepena fakultetske odgovornosti, između potrebe za institucionalnim pristupom osiguranju kvaliteta i određenih lokalnih varijacija na fakultetima.
  - 5.3 Kao i eksterno osiguranje kvaliteta, i procesi internog osiguranja kvaliteta također se tiču moći. Interno osiguranje kvaliteta može se dovesti u pitanje ukoliko nije uspješno uključilo univerzitetsku zajednicu. Kvalitetno rukovodstvo je od ključnog značaja za davanje početnog poticaja i određivanje širokih okvira mehanizama za osiguranje kvaliteta. Ono bi trebalo omogućiti internu debatu – pa čak i tolerisati nesuglasice – kako bi se obezbijedilo da procesi osiguranja kvaliteta u konačnici ne budu nametnuti i naprosto pridodati ostalim aktivnostima. U vezi s tim, stil izražavanja kojim se rukovodioci i saradnici na osiguranju kvaliteta služe kada objašnjavaju procedure osiguranja kvaliteta ne smije se smatrati trivijalnim pitanjem. Ukoliko taj stil više podsjeća na akademski a manje na menadžerski, utoliko će prije naći put do srca institucije.
  - 5.4 Od ključnog je značaja investirati u ljude putem profesionalnog razvoja, kako interne procedure osiguranja kvaliteta ne bi bile doživljavane kao kaznene mjere. Ohrabrujuće je to što profesionalni razvoj na univerzitetima ide brzim korakom naprijed, ali su još uvijek veoma rijetki centri sa stručnim osobljem koji se fokusiraju na nastavni

proces. Tome će se u narednim godinama morati posvetiti više pažnje, pogotovo zbog toga što bolonjski proces ponovo stavlja naglasak na učenje usmjereno na studenta.

- 5.51 institucionalna autonomija i oslanjanje na vlastitu procjenu predstavljaju ključne faktore u pogledu sposobnosti institucija da odrede kvalitet i svrhu svojih procedura internog osiguranja kvaliteta, te da osiguraju da one budu u skladu sa specifičnim profilima, strategijama i organizacionom kulturom. Pri tome se institucije ponekad sukobljavaju s eksternim procedurama svojih agencija za osiguranje kvaliteta, što može biti i kontraproduktivno. Od suštinske je važnosti da se interni i eksterni procesi posmatraju zajedno, te da zajednica visokog obrazovanja – institucije i agencije – usaglasi međudjelovanje dviju grupa procesa kako bi se osigurala istinska odgovornost, te izbjeglo dupliciranje napora u smislu evaluacije i zasićenje osiguranjem kvaliteta.
6. U izvještaju se zaključuje da faktori kojima se promovira efikasna kultura kvaliteta jesu sljedeći: da se univerzitet nalazi u „otvorenom“ okruženju koje nije suviše striktno uređeno i koje uživa visok nivo povjerenja javnosti; da je univerzitet samostalan i da se ne ograničava na definicije procesa osiguranja kvaliteta koje određuje njegova državna agencija za osiguranje kvaliteta; da institucionalna kultura naglašava demokratiju i debatu, kao i podjednaku snagu glasa i studenata i zaposlenih; da definicija profesionalne akademske uloge naglašava nastavne vještine, a ne samo akademsku i istraživačku kompetentnost; da se procesi osiguranja kvaliteta temelje na akademskim vrijednostima, uz uvažavanje neophodnih administrativnih procedura.

# DIO I: UVOD

## 1.1 Opseg i svrha izvještaja

Kvalitet, primamljivost i konkurentnost evropskog visokog obrazovanja predstavljaju centralne ciljeve bolonjskog procesa. Osiguranje kvaliteta, međutim, u izvornoj se Bolonjskoj deklaraciji spominje samo marginalno ali, kako su se ministri sastajali svake dvije godine da bi sagledali napredak i utvrdili srednjoročne ciljeve, tako je i pitanje osiguranja kvaliteta dobijalo na značaju, sve dok nije dospjelo u sam vrh ministarskih prioriteta i postalo jedan od najznačajnijih strateških ciljeva, naročito u periodu između 2003. i 2007. godine.

Berlinski kominike (2003.) priznaje primarnu ulogu visokoškolskih institucija u praćenju kvaliteta, i ujedno predstavlja prvo zvanično priznanje te vrste u kontekstu bolonjskog procesa. Bergenskim kominikeom (2005.) usvojen je tekst koji donosi tri grupe standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta (ESGs): prva grupa odnosi se na visokoškolske institucije, a druge dvije na agencije za osiguranje kvaliteta (ENQA 2005.). Jedan od temeljnih principa ovog dokumenta jeste ključni značaj institucionalne odgovornosti za kvalitet.

Projekat *Ispitivanje kulture kvaliteta u visokoškolskim institucijama* (EQC) ima za cilj dati pregled procedura internog osiguranja kvaliteta u visokoškolskim institucijama širom Evrope, te razmotriti njihov odgovor na Dio prvi Evropskih standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta (ESGs). Evropska univerzitetska asocijacija (EUA) koordinirala je projekat u konzorciju s Njemačkom rektorskom konferencijom (HRK) i Škotskom agencijom za osiguranje kvaliteta (QAA). Upravni odbor, sastavljen od predstavnika partnera u konzorciju, studenata i stručnjaka za osiguranje kvaliteta, bio je nadležan za praćenje projekta.

Projekat EQC sastoji se od dvije faze. U prvoj fazi anketni upitnik fokusirao se na sedam oblasti uvrštenih u Dio prvi Evropskih standarda i smjernica. Upitnik su popunile ukupno 222 institucije iz 36 zemalja širom Evrope, a rezultati su analizirani i prezentirani u izvještaju pod nazivom *Ispitivanje kulture kvaliteta – Dio prvi* (EUA, 2010).

U drugoj fazi obavljani su telefonski intervjui na 10 univerziteta odabranih iz uzorka koji je popunjavao anketni upitnik. Cilj tih intervjuova bio je utvrditi u kojoj su mjeri instrumenti i procesi osiguranja kvaliteta doveli do uspostavljanja kulture kvaliteta u institucijama. Ovaj izvještaj prezentira i analizira rezultate tih intervjuova. S obzirom na to da je ovo završni izvještaj projekta u dvije faze, on povezuje informacije prikupljene putem intervjuova sa kvantitativnim podacima prikupljenim i analiziranim tokom prve faze projekta.

## 1.2 Šta je kultura kvaliteta?

Premda su obje faze projekta ispitivale postojeće mehanizme i procese osiguranja kvaliteta u institucijama, ovaj izvještaj se konkretno fokusira na uspostavljanje odnosa između formalnih procesa osiguranja kvaliteta i kulture kvaliteta, te na ilustrovanje – kroz konkretne primjere – dobrog i lošeg načina rada u toj oblasti.

Pojam kulture kvaliteta ovdje obuhvata dva odvojena skupa elemenata: „zajedničke vrijednosti, uvjerenja, očekivanja i obaveze u pogledu kvaliteta“ i „strukturni/upravljački element s definiranim procesima koji promoviraju kvalitet i omogućavaju koordiniranje svih napora“ (EUA 2006: 10).

To, naravno, otvara pitanje kako prepoznati da li takva kultura kvaliteta uopće postoji. Tokom intervjuova posebno se nastojalo utvrditi postoji li unutar institucije opća saglasnost o ciljevima takvog pristupa i jesu li oni prihvaćeni, te jesu li procesi osiguranja kvaliteta samo mehanički pridodati ili istinski inkorporirani. Kao konkretan primjer utvrđivanja te činjenice navest ćemo da je jedan ispitanik naveo kako je njegov univerzitet još 2005. godine uveo sistem internog osiguranja kvaliteta, međutim:

*Zasad je to samo mehanički. Postoji potreba da se promijene neki elementi ali, što je još važnije, postoji potreba da se promijeni način razmišljanja. Akademski zajednica navikla se na evaluacije, ali neki njeni pripadnici šapuću: 'Znam predavati i ne trebaju mi studenti da mi kažu šta da popravim.'*

Kada su taj stav potvrđivali i drugi, tada se moglo reći da se procesi osiguranja kvaliteta primjenjuju samo mehanički.

Prva faza projekta EUA pod nazivom Kultura kvaliteta utvrdila je skup principa koji promoviraju kulturu kvaliteta. Riječ je o sljedećim principima:

- izgradnja univerzitetske zajednice i identifikacija nastavnog osoblja s institucijom;
- pospješivanje učešća studenata u univerzitetnoj zajednici;
- inkorporiranje kulture kvaliteta putem interne komunikacije, diskusija i delegiranjem odgovornosti, uzimajući u obzir otpor promjenama, te uz razradu strategija kojima će se taj otpor prevazići;
- postizanje saglasnosti o krovnom okviru za procese i standarde ocjene kvaliteta;
- određivanje ključnih institucijskih podataka – historijskih, uporednih, državnih i međunarodnih – te njihovo sistematsko prikupljanje i analiza;
- angažiranje odgovarajućih eksternih i internih aktera;
- stavljanje naglaske na fazu samoprocjene kao kolektivnog zadatka jedinice koja se ocjenjuje kako bi se osiguralo provođenje odgovarajuće promjene (što uključuje nastavno i administrativno osoblje, kao i studente);
- omogućavanje daljih internih ocjena: na primjer, primjena odgovarajućih preporuka i prosljeđivanje povratnih informacija strateškom menadžmentu (EUA 2005: 10).

Izvještaj EUA iz 2005. naglašava da se pomenuti principi u manjoj mjeri odnose na mehanizme osiguranja kvaliteta, a u nešto većoj mjeri na rukovođenje, izgradnju zajednice i profesionalni razvoj. No, bez obzira na to, mehanizmi osiguranja kvaliteta imaju veoma veliki značaj. Stoga, nakon rasprave o metodologiji (Dio II) i kraćeg prikaza relevantnog konteksta (Dio III), ovaj izvještaj:

- Istražuje na koji su način uvedeni i izmijenjeni sistemi internog osiguranja kvaliteta (Dio IV)
- Razmatra opseg sistema osiguranja kvaliteta, raspodjelu uloga i odgovornosti, te upravljanje osiguranjem kvaliteta (Dio V)
- Daje prikaz različitih instrumenata za osiguranje kvaliteta, kao što su upitnici koje popunjavaju sadašnji i bivši studenti, ključni pokazatelji rada institucije, sheme kadrovske raspodjele i razvoja, itd. (Dio VI).

Dijagram koji slijedi daje prikaz ta tri ključna dijela:



Navedena tri poglavlja prikazuju i analiziraju instrumente i procese osiguranja kvaliteta. Primarni cilj te analize jeste pokazati međusobni odnos između strukturnih/upravljačkih elemenata i postojanja kulture kvaliteta.

Primjeri dobrog i lošeg načina rada prožimaju se kroz čitav tekst i navode podatke koji bi mogli biti od koristi nekim čitaocima. Ti su primjeri jasno označeni, tako da ih čitaoci koji su u žurbi mogu preskočiti i preći direktno na analitičke dijelove nazvane „Zapažanja“ ili na zaključno poglavlje gdje se analiziraju konkretni vidovi kultura kvaliteta i njihova povezanost sa skupom širih pitanja, kao što su demokratija, povjerenje i birokratija.

## DIO II: INTERVJUI

### 2.1 Neke brojke i činjenice

U uzorak studije uključeno je deset univerziteta u deset zemalja. Važno je napomenuti da izvještaj nastoji pronaći veze između procesa kvaliteta i kulture kvaliteta, i to putem kvalitativne metodologije. Stoga je odlučeno da se obavi intervju sa većim brojem ljudi u ograničenom broju institucija kako bi se prikupili što kompletniji i što pouzdaniji podaci. Premda su na upitnike na kraju odgovarali ispitanici pojedinačno (čak i kada su odgovori bili rezultat internih konsultacija), izvorno očekivanje bilo je da će intervjui rasvijetliti navedene procese iz različitih institucionalnih perspektiva: rukovodstva, osoblja i studenata.

Univerziteti su odabrani između onih koji su popunili upitnik. Kriteriji odabira podrazumijevali su stavke kao što je geografska lokacija, veličina institucije, stepen zrelosti procesa kvaliteta u instituciji, pristup internom kvalitetu, te mješavina specijaliziranih i općih institucija. Kao što se vidi iz Tabele 1, međutim, geografsku ravnotežu bilo je teško postići, uprkos svim uložnim naporima; višestruki zahtjevi odaslani u neke dijelove Evrope ostali su bez odgovora, i nije jasno je li to zbog jezičke barijere ili su u igri neki drugi aspekti.

U periodu između 12. januara i 25. marta 2011. obavljeno je 59 intervjua (uz jedan naknadni intervju početkom juna). Inicijalne kontakt osobe zamoljene su da navedu ime svog direktnog pretpostavljenog, imena par studenata, nastavnika, šefova odsjeka i dekana. Spisak je potom donekle modificiran, ovisno o univerzitetu i temama koje su se otvorile tokom prvog intervjua.

Imena potencijalnih ispitanika dostavljena su iz svih institucija osim jedne; tu je saradnik zadužen za osiguranje kvaliteta poslao dokument koji opisuje okvir za osiguranje kvaliteta. Prosječan broj prikupljenih imena iznosio je osam, dok se broj dostavljenih kretao između četiri i četrnaest. Nekim univerzitetima bilo je teže dostaviti imena nego drugima, a rezultat toga jeste varijacija u broju intervjua na univerzitetima, kao što se vidi iz Tabele 1. Nemoguće je utvrditi razloge takve razlike u stopi odgovora, osim napomene da što su razvijenije procedure internog osiguranja kvaliteta, to je bilo lakše odabrati odgovarajuće sagovornike na datim univerzitetima.

**Tabela 1: Broj intervjuisanih osoba po instituciji**

Zemlja u kojoj se institucija nalazi	Broj intervjuisanih osoba
Austrija	2
Finska	7
Francuska	5
Mađarska	6
Irska	10
Litvanija	8
Portugal	1
Španija	9
Švedska	7
Velika Britanija-Škotska	4
<b>Ukupno</b>	<b>59</b>

Većina intervjua obavljena je sa po jednom osobom, osim četiri intervjua gdje su učestvovala dva do tri ispitanika. Svaka od tih kolektivnih sesija broji se kao jedna, i tako je i prikazana u Tabeli 1.

Inicijalni intervjui trajali su sat vremena. Većina ostalih intervjua trajala je 30 minuta, uz neke koji su trajali 45 minuta. Jedna osoba intervjuisana je dva puta (što je u tabeli prikazano kao jedan intervju).

Status ispitanika kretao se u sljedećem okviru:

- Rektor (najviši akademski dužnosnik): 1
- Prorektor: 9
- Fakultetska uprava (dekani, prodekani, itd.): 15
- Šefovi odsjeka/nastavnici: 11
- Studenti<sup>1</sup>: 6
- Saradnici zaduženi za osiguranje kvaliteta i njihove kolege u istoj službi: 11
- Drugi: direktor Centra za učenje i podučavanje; direktor istraživanja, izvršni direktor operativnog sektora; glavni bibliotekar, bivši saradnik za osiguranje kvaliteta; ombudsman.

## 2.2 Intervjui: metodološka pitanja

Kao što je već rečeno, inicijalne kontakt osobe (uglavnom saradnici zaduženi za osiguranje kvaliteta) zamoljene su da navedu ime svog direktnog pretpostavljenog, imena par studenata, nastavnika, šefova odsjeka i dekana. Pošto su mnogi dostavili dosta dugačke liste imena i već kontaktirali kolege prije no što su dostavili imena, bilo je teško proširiti listu, pa je od svega nekoliko ispitanika traženo da dostave dodatna imena.

Dostavljanje lista s imenima ubrzalo je proces intervjuisanja. Za razliku od toga, na jednom univerzitetu nakon svakog intervjua zatraženo je još ime ili dva, usljed čega se proces intervjuisanja odvijao veoma sporo i obavljen je veoma mali broj intervjua.

Nedostatak toga što smo se oslanjali na inicijalne kontakt osobe jeste činjenica da je saradnik za osiguranje kvaliteta u prevelikoj mjeri određivao tok procesa: putem svoje lične mreže (koja odražava poziciju njegove službe), načina na koji tumači sam zahtjev (potreba za konsultiranjem čitavog niza osoba), te osobito kroz njegovu spremnost da dostavi imena onih koji se protive procedurama internog osiguranja kvaliteta. Na jednom univerzitetu, gdje je inicijalna kontakt osoba dostavila listu uglavnom s imenima višeg rukovodnog kadra (i jednog studenta koji nije odgovorio), lista je proširena imenima koja su dostavili drugi ispitanici.

Intervjui su bili polustrukturirani, a cilj im nije bio verificirati sve elemente EQC ispitivanja, nego ispitati konkretno iskustvo svakog od ispitanika, te iskoristiti saznanja iz prethodnih intervjua unutar date institucije. Tako su ispitanici imali slobodu da pričaju o onome što smatraju bitnim i data im je mogućnost da razgovaraju o uspjesima i neuspjesima, o postignućima i izazovima. Ispitanici su se u prvom redu fokusirali na nastavni proces, premda su im postavljena veoma općenita pitanja. Kao rezultat toga, u ovom izvještaju ne razmatraju se aspekti sistema kvaliteta koji se odnose na naučno-istraživački rad, podršku društvenoj zajednici, upravljanje i administraciju.

Jedan jedini istraživač (autor izvještaja) obavio je sve intervjue, što je bila garancija da će se svim razgovorima pristupiti na isti način. Nekih pet do deset intervjua po univerzitetu dali su dobar osnov za triangulaciju. Vjerodostojnost podataka mora se, međutim, dovesti u vezu i s veličinom univerziteta, stepenom zrelosti procesa kvaliteta u instituciji, opsegom raspodjele uloga i odgovornosti, stepenom svijesti o kulturi kvaliteta, te s pitanjem jesu li neki predstavnici

<sup>1</sup> Kontaktirano je mnogo više studenata nego što ih je odgovorilo.



univerziteta bili zainteresirani za učešće u studiji kako bi promovirali svoju instituciju (na primjer, usputno izražavanje te vrste zainteresiranosti). U tom se slučaju triangulaciji posvećivalo još više pažnje.

Još jedno metodološko pitanje koje treba naglasiti jeste da se, ukoliko nije drugačije naznačeno, generalizacije u tekstu odnose na uzorak od deset univerziteta uključenih u studiju.

U uvodnom dijelu intervjua naglašena je potreba za povjerljivošću, anonimnošću i razlikovanjem dobrih i loših eksperimenata te olakšavajućih i otežavajućih faktora kako bi se mogao dati doprinos znanju i razvoju drugih univerziteta u Evropi. Svim ispitanicima rečeno je da im se imena neće navoditi u izvještaju, te da se njihove izjave neće spominjati kolegama koji su intervjuisani nakon njih.

Premda je većina intervjua tekla glatko, s ispitanicima koji su izgledali prilično otvoreni, nekolicina intervjua bila je veoma teška, neki zbog jezičke barijere, a neki zato što su ispitanici bili na oprezu. Neki ispitanici izrazili su zabrinutost zbog činjenice da će tokom intervjua morati govoriti na engleskom, mada ih je većina zapravo potcijenila svoje jezičke vještine. Neki ispitanici tražili su da im se pitanja dostave unaprijed, a odgovoreno im je da će to zapravo biti razgovor o njihovom iskustvu na univerzitetu, a ne intervju s unaprijed određenim skupom pitanja. Po svemu sudeći, taj im je odgovor pružio potrebne garancije.

U tri institucije intervjui su vođeni na njihovom maternjem jeziku (u Francuskoj, Irskoj i Škotskoj): to je rezultiralo nešto dužim intervjuima i imalo pozitivan uticaj na spektar prikupljenih podataka, naročito u Francuskoj i Škotskoj, gdje je obavljeno nešto manje intervjua.

U ostalim zemljama jedna od jezičkih poteškoća bila je ta što su, u različitim intervjuima, korišteni različiti termini za jedno isto tijelo ili funkciju: na primjer, jedna osoba je za komisiju koristila termin odbor, druga termin radna grupa, itd. Stoga se nastojalo identifikovati takve situacije stavljanjem fokusa na funkcije i odgovornosti, što je onda značilo da se dosta vremena potrošilo na precizno definisanje umjesto na prikupljanje novih podataka.

Jasno je da upitnici (prva faza EQC projekta) daju samo djelimičan prikaz stvarne situacije. Tek se kroz intervjue dobila slojevitija i smislenija slika procesa osiguranja kvaliteta na univerzitetima. Tako su, na primjer, podaci koji su u upitnicima prikazani kao pozitivni nakon prikupljanja usmenih izjava prikazani u nešto manje pozitivnom svjetlu. Od velike je pomoći, međutim, bio dio upitnika namijenjen za slobodne komentare, što je iskorišteno kako bi se dobila preliminarna slika o oblastima koje su ispitanici naveli kao problematične.

## DIO III: KONTEKST

Dio III istražuje vanjske pokretače koji stoje iza razvoja procedura internog osiguranja kvaliteta u visokoškolskim institucijama. On smješta deset odabranih univerziteta u okruženje koje u protekloj deceniji karakterizira stalna promjena, nestabilnost i skup kompleksnih izazova.

### 3.1 Trendovi u visokom obrazovanju

U zadnjoj deceniji visokoškolske institucije širom svijeta suočavaju se s veoma kompleksnim pritiscima. Najistaknutiji među njima jeste sve veći značaj ekonomije zasnovane na znanju koja visoko obrazovanje smješta u sam centar nacionalne konkurentnosti. Rukovodne strukture na visokoškolske institucije sve više gledaju kao na „motor ekonomije“ koji je od ključnog značaja za proširivanje znanja putem istraživanja i inovacija, kao i putem edukacije i stalnog usavršavanja radne snage.

Ti pritisci rezultirali su dvjema glavnim evropskim politikama – bolonjskim procesom i lisabonskom strategijom, uključujući i Program modernizacije univerziteta – koje su prevedene u nove nacionalne politike koje su se u prvom redu odrazile na upravljanje, autonomiju, finansiranje, istraživanje i vanjsko osiguranje kvaliteta.

Te fundamentalne promjene, skupa s provođenjem ključnih bolonjskih reformi, veoma su duboke i značajne, a ostvarile su veliki uticaj na sve aktivnosti univerziteta i njihovo partnerstvo s drugim visokoškolskim institucijama i akterima, te rezultirale većim naglaskom na strateške kapacitete i profesionalizam univerziteta. Pomenute promjene traže mnogo vremena i sredstava, naročito kad je u pitanju nastavno osoblje, ali i efikasno rukovodstvo na nivou institucije.

Pored toga, aktualna ekonomska kriza proizvela je negativne posljedice u mnogim zemljama: neke su morale smanjiti budžet za obrazovanje i pored sve većeg pritiska za upis na fakultet odnosno za dalje obrazovanje. To je, uz sve veći pritisak na javne finansije, otvorilo debatu o visini školarine i besplatnom školovanju u nekim zemljama.

Nove zemlje članice Evropske unije, međutim, imaju pristup posebnim linijama finansiranja (na primjer, evropskih strukturalnih fondova, Svjetske banke), što je u njihovom slučaju ublažilo uticaj ekonomske krize i pomoglo provođenje reformi visokog obrazovanja, gdje bolonjski proces ima važnu ulogu kao pokretač i okvir institucionalnih promjena.

Na kraju, porast stope učešća doveo je do promjena u organizaciji i veličini mnogih visokoškolskih sistema. Tako je u mnogim evropskim zemljama došlo do značajnog porasta broja (uglavnom privatnih) institucija, ali je nedavni demografski pad (između ostalog) rezultirao velikim brojem primjera spajanja institucija ili organiziranja više institucija u jednu labavu strukturu.

### 3.2 Deset odabranih univerziteta u okruženju izloženom promjenama

Ni deset univerziteta koji su učestvovali u ovoj studiji nisu imuni na pomenuti razvoj događaja i mnogi su ispitanici izrazili svoju bojazan da je upitan opstanak njihove institucije u tom turbulentnom okruženju, a govorili su i o sistemu internog osiguranja kvaliteta u kontekstu tih promjena.

Ekonomska kriza najjače se osjetila u Irskoj, Litvaniji i Velikoj Britaniji. Za razliku od Engleske, međutim, Škotska je relativno zaštićena. No, bez obzira na to, u periodu provođenja intervjua bila je prisutna velika neizvjesnost u pogledu

narednog smanjenja budžeta i uticaja koji će se u Škotskoj osjetiti nakon očekivanog povećanja školarina u Engleskoj. Jedan ispitanik nazvao je narednu deceniju „dobom stezanja remena“, dok je drugi za protekle dvije godine rekao da su „godine sa najviše izazova u historiji. Došlo je do tektonskog pomjeranja i istinske prekretnice.“ Nekoliko ispitanika izrazilo je stav da će institucije koje prežive krizu iz nje izroniti potpuno promijenjene, nakon čega neće biti povratka nazad na „mekše“, manje strogo uređene institucije. Uistinu, posljedice trenutne finansijske krize i veliki budžetski rezovi koji pogađaju visoko obrazovanje primoravaju viši rukovodni kadar da bude što efikasniji, osobito u Irskoj, Litvaniji i Škotskoj.

Uticao je, međutim, donekle je ublažen sredstvima strukturnih fondova Evropske unije i programa Tempus, čime je dat doprinos uspostavljanju sistema kvaliteta u Mađarskoj i Litvaniji. Na univerzitetima u Francuskoj i Švedskoj nije došlo do smanjenja finansijskih sredstava. Ispitanici u Austriji, Finskoj i Portugalu nisu spominjali pitanje finansiranja.

Nadalje, izražena je zabrinutost zbog pada demografskih trendova u nekim zemljama (na primjer, u Litvaniji), što institucije stavlja pod pritisak da nađu načina kako da održe postojeće upisne kvote, na primjer putem internacionalizacije. Pitanje privlačnosti institucija u manjim je zemljama smatrano pitanjem od velikog značaja (na primjer, u Litvaniji i Mađarskoj), gdje se relativno veliki broj institucija takmiči za relativno mali broj studenata. U kontekstu takve konkurencije, reputacija institucija i sistemi osiguranja kvaliteta smatraju se vitalnim za opstanak tih institucija.

S obzirom na to da je okruženje izloženo promjenama, uspostava sistema internog osiguranja kvaliteta iskorištena je za usmjeravanje procesa promjene na nekoliko institucija. Na primjer:

- Dvije institucije u EQC uzorku nastale su integracijom bivših institucija. U jednom je slučaju integracija izvršena nedavno i predstavljala je priliku za rješavanje pitanja vezanih za proces integracije koja bi bez uspostave sistema internog osiguranja kvaliteta najvjerovatnije ostala neriješena.
- Španija i Švedska tek su nedavno uvele treći ciklus, a njihove dvije institucije uključene u EQC projekat iskoristile su to kao priliku da izvrše reformu nastavnih planova i istovremeno osiguraju kvalitet. Čini se da je to u jednoj instituciji veoma uspješno urađeno kroz profesionalni razvoj, a nešto manje uspješno u drugoj koja je donijela odluku da sve nove „bolonjske predmete“ treba evaluirati. Izgleda da je to u nekim krugovima stvorilo otpor osmišljavanju novih predmeta.

Pored toga, svih deset zemalja primjenjuje bolonjski proces i uvodi nove politike koje utiču na rukovođenje i upravljanje institucijama. Tabela 2, zasnovana na odgovorima nacionalnih rektorskih konferencija u upitniku pod nazivom *Trendovi 2010.*, daje prikaz najznačajnijih politika uvedenih u proteklih deset godina. Treba napomenuti da, premda je bolonjski proces pokrenuo nove okvire osiguranja kvaliteta, ta veza nije uvijek očigledna u raspravama na nacionalnom nivou, što objašnjava zašto se to tretira kao odvojeno pitanje (Sursock & Smidt, 2010).

**Tabela 2: Promjene u nacionalnim politikama u deset posmatranih zemalja**

	Autonomija	Osiguranje kvaliteta	Finansiranje	Integracija/ udruživanje	Drugo
Austrija	•	•			
Finska	•		•	•	
Francuska	•	•	•	•	
Mađarska		•		•	Istraživačke politike
Irska		•	•		Istraživačke politike
Litvanija	•	•	•		
Portugal	•	•			
Španija	•	•			Akademski karijera
Švedska		•	•	•	
Velika Britanija-Škotska		•	•		

Izvor: Izvještaj *Trendovi 2010*

Od naročitog značaja za razvoj sistema internog kvaliteta, kao što se vidi iz Tabele 2, jeste uvođenje novih instrumenata upravljanja i finansiranja u šest od deset zemalja; eksterni sistemi osiguranja kvaliteta promijenjeni su u devet od deset zemalja, često uz uvođenje novog zahtjeva da institucije uspostave interne procese osiguranja kvaliteta; portugalska agencija za osiguranje kvaliteta dala je poticaj u tom smislu: institucije koje uspostave kvalitetne procese osiguranja kvaliteta imat će blaži tretman kod procesa akreditacije.

Kao što će biti riječi kasnije u izvještaju, zahtjevi, usmjerenost i filozofija osiguranja kvaliteta agencija za kvalitet utiču na sistem internog osiguranja kvaliteta. Novi zahtjevi koje agencije postavljaju u pogledu procesa internog osiguranja kvaliteta nisu uvijek eksplicitno vezani za evropske standarde i smjernice; možda kao rezultat toga, veoma mali broj ispitanika – od kojih su svi na najvišim položajima – pomenuo je evropske standarde i smjernice vezano za opis sistema internog osiguranja kvaliteta u svojoj instituciji. Također je zanimljivo naglasiti da su samo dva ispitanika (oba iz Irske) spomenula pitanje državnog i međunarodnog rejtinga, i pored činjenice da je nekoliko zemalja uvelo sistem finansiranja konkurentnog istraživanja.

Pored aktivnosti državne agencije za osiguranje kvaliteta, tijela za akreditaciju uređenih profesija (na primjer, medicine) predstavljaju još jedan pokretač procesa internog osiguranja kvaliteta. Ona mogu imati pozitivnu ulogu u informiranju javnosti o značaju procedura internog osiguranja kvaliteta u stručnim oblastima. S druge, negativnije, strane, njihova uloga u određivanju kvaliteta često je veoma tradicionalna i ne pokazuje interes za interdisciplinarnost; ona mogu uticati na univerzitetske strukture tako što će staviti naglasak na autonomiju datog fakulteta. Nadalje, za univerzitete koji provode ocjenu po organizacionim jedinicama, pravi izazov predstavlja smanjenje prevelikog opterećenja uzrokovanog kombiniranjem internih i eksternih procedura.

Izvještaj *Trendovi 2010.* napominje da je još od Berlinskog kominieka (iz 2003. godine) uloženo veoma mnogo napora na izradi procedura internog osiguranja kvaliteta i da je visokoškolska zajednica iskoristila bolonjski program kao priliku da unaprijedi nastavni proces. Uistinu, odgovori institucija na upitnik u sklopu *Trendova 2010.* ukazuju na to da su za 60% visokoškolskih institucija najvažnije promjene u prethodnih deset godina bile promjene u smislu poboljšanja procesa internog kvaliteta, te da one stoje u korelaciji sa međunarodnim ambicijama institucija (Sursock & Smidt 2010: 18).

Mnogo je toga postignuto na razvoju procedura internog i eksternog osiguranja kvaliteta, uz poštivanje – implicitno ili eksplicitno – evropskih okvira za osiguranje kvaliteta. Takav razvoj situacije u institucijama reakcija je na čitav niz nacionalnih, evropskih i međunarodnih pokretača promjena, ali to ne znači da je interno osiguranje kvaliteta naprosto mehanički pridodato. U nekim slučajevima to je rezultiralo preuzimanjem odgovornosti od strane institucije za interno osiguranje kvaliteta. Stoga su odgovori na sljedeća pitanja ključni za pronalaženje načina da se postigne takva odgovornost:

1. Koji su to uslovi koji vode ka efikasnoj kulturi kvaliteta?
2. Koji su sastavni elementi kulture kvaliteta?
3. Koji je odnos između procedura internog kvaliteta i kulture kvaliteta?
4. Koji je odnos između procedura internog i eksternog osiguranja kvaliteta?

Kao što će se vidjeti iz ostatka izvještaja, eksterni pokretači dovode do kulture kvaliteta kada institucije uspiju da iskoriste promjene u vanjskom okruženju i prihvate one procese osiguranja kvaliteta koji odgovaraju svrsi, te kad u to uključe univerzitetsku zajednicu.

# DIO IV: UVOĐENJE ODNOSNO IZMJENA PROCEDURA ZA INTERNO OSIGURANJE KVALITETA



EQC istraživanje pokazuje da većina institucija ima strukture i procedure za osiguranje kvaliteta svojih aktivnosti, osobito kad je riječ o nastavnom procesu. Podaci također pokazuju da su one u 52% institucija uvedene tek nedavno: 36% institucija procedure je uvelo između 2005. i 2009. godine, dok ih 16% institucija trenutno razrađuje odnosno planira (Loukkola i Zhang 2010: 21).

Projekat *Kultura kvaliteta* (EUA 2005. i 2006.) napominje da uvođenje internih procedura osiguranja kvaliteta predstavlja tačku transformacije čitave institucije. Njihovo valjano uvođenje može efikasno unaprijediti kompletnu kulturu kvaliteta. Stoga je korisno početi od različitih načina na koji su uvedene procedure internog osiguranja kvaliteta i uticaja koji je to imalo na uspostavljanje kulture kvaliteta. Navodi se nekoliko suprotnih primjera zasnovanih na intervjuiima. Razmatranje tog pitanja zaključuje se jednim primjerom promjene pristupa internom osiguranju kvaliteta, koji je uvršten u taj dio zato što uvođenje promjene zahtjeva istu onu senzitivnost u pogledu jačanja kulture kvaliteta kao i kad se procedure osiguranja kvaliteta uvode po prvi put.

## 4.1 Angažiranje akademske zajednice

### *Primjer prvi*

U slučaju prve institucije, angažiranje univerzitetske zajednice smatrano je vitalnim za razvojni proces, osobito u kontekstu nedavne integracije institucija. Po riječima njenog saradnika za osiguranje kvaliteta:

*Tokom perioda od tri godine prije integracije, ured za osiguranje kvaliteta organizirao je niz seminara, manifestacija i „Dana kvaliteta“ kako bi se razmotrile procedure osiguranja kvaliteta. Neki od tih događaja bili su namijenjeni cjelokupnom zaposlenom osoblju, dok su neki bili usmjereniji na studente, interne revizore, rukovodioce i slično. Ono što iznenađuje jeste da nije bilo otpora jer je univerzitetska zajednica shvatila da integracija predstavlja obavezu i da bi proces osiguranja kvaliteta mogao predstavljati sredstvo za bolju integraciju.*

Isti taj univerzitet obezbijedio je učešće najnižih nivoa na univerzitetskoj ljestvici. Od svakog odsjeka i svakog fakulteta traženo je da sastave priručnik za osiguranje kvaliteta koji je predstavljao dopunu univerzitetskog priručnika. Jedan predstavnik fakulteta opisao nam je taj proces:

*Fakultet je donio odluku da priručnik za osiguranje kvaliteta ne treba posmatrati kao administrativni instrument nego kao nešto što će nam biti od koristi. Fakultetski koordinator za kvalitet sačinio je nacrt priručnika, nakon čega su uslijedile konsultacije i nekoliko radnih verzija. Nakon osamnaest mjeseci priručnik je predstavljen, razmotren i usvojen na sastanku kojem su prisustvovali svi studenti i osoblje. Fakultet je odlučio*

*da osiguranje kvaliteta uvede na jedan praktičan način, s ciljem da osigura pravičnost i standardizirane procedure za, recimo, ispite i ocjenjivanje. Također smo razjasnili raspodjelu odgovornosti.*

Čini se da su pomenute konsultacije rezultirale jednim širokim prihvatanjem odgovornosti za procedure internog osiguranja kvaliteta na nivou univerziteta. Niko od pripadnika akademske zajednice nije iznio niti jedan negativan komentar niti prikrivenu kritiku. Ono što je najznačajnije, upitani da opišu pristup internom osiguranju kvaliteta, svi su se složili u pogledu njegove svrhe i smisla.

### **Primjer drugi**

Jedna druga institucija daje nam suprotan primjer. Saradnika za osiguranje kvaliteta imenovao je rektor i od njega tražio da osmisli sistem osiguranja kvaliteta u skladu s novim zahtjevima državne agencije za osiguranje kvaliteta. Premda je istovremeno imenovan i novi prorektor za kvalitet, on je imao drugačije odgovornosti. Kao rezultat toga, saradnik za kvalitet radio je u izolaciji i nametnuo svoj sistem s vrha, bez mnogo konsultacija. Kada su bili upitani za angažman rektora ili prorektora u definiranju općeg okvira sistema osiguranja kvaliteta ili za njihov angažman u sklopu univerzitetske zajednice, mnogi ispitanici odgovorili su da im se oni čine distancirani i nezainteresirani.

Kako su naveli brojni ispitanici, rezultat rada saradnika za kvalitet bio je veoma detaljan, ali nije uzimao u obzir specifičnosti pojedinačnih disciplina. Osmišljen je upitnik za studente, koji nije isproban u praksi. Studenti su neka od pitanja smatrali irelevantnim. I reakcija nastavnog osoblja također je bila negativna. Tako je jedan od ispitanika izjavio sljedeće:

*Danas nastavnici procedure za osiguranje kvaliteta smatraju opterećenjem na koje moraju pristati. Nastavnici ne prihvataju odgovornost za taj koncept i distanciraju se od njega u svom svakodnevnom radu.*

Neki od ispitanika smatraju da je državna agencija za osiguranje kvaliteta odgovorna za takve rezultate, dok drugi osporavaju njenu odgovornost i krive tradicionalnu birokratsku kulturu koja se prožima kroz čitav univerzitet.

### **Primjer treći**

Jedna institucija poslala je upitnik svojim bivšim studentima koji su diplomirali prije deset godina, što je predstavljalo jedan od načina uvođenja procedura za osiguranje kvaliteta. Rezultati ankete prosljeđeni su univerzitetskoj komisiji za nastavne planove koja je trebalo da na osnovu njih izmijeni nastavne planove, odredi ishode učenja i osmisli proceduru interne evaluacije, te da se pozabavi ostalim problemima navedenim u pomenutim upitnicima. Premda su rezultati upitnika za bivše studente u principu trebali podići svijest nastavnog osoblja o potrebi da se uvedu promjene, plan nije uspio jer je bio suviše centraliziran i za polaznu tačku nije uzeo odrednice akademskih identiteta. Radilo se o umjetničkoj akademiji i, premda su umjetnici navikli na komentare o svojim umjetničkim djelima, prema riječima jednog ispitanika, nisu navikli na komentare o procedurama i ishodima. „To znači da nisu navikli da si postavljaju sljedeća pitanja: Koji su moji ciljevi u nastavi i koje mi nastavne metode trebaju da ih ostvarim?“

Nastavno osoblje odbacilo je plan i ponudilo se da izradi novi, što je urađeno uz poštovanje akademskih vrijednosti i njihovog viđenja struke. Nakon otvorenog poziva za učešće, formirana je komisija za izradu novih procedura za osiguranje kvaliteta. Komisija je osmislila politiku koja je stavila naglasak na pristup kojim se procedure osiguranja kvaliteta nastoje inkorporirati u profesionalizam nastavnika:

*Da bi evaluacija predmeta ostvarila željene rezultate – naime, unapređenje nastavnog procesa – ona mora dati mogućnost nastavnicima da preispitaju i unaprijede vlastite nastavne vještine. Nastavnicima mora biti jasno da rezultati evaluacije predstavljaju korisno sredstvo za njihov dalji razvoj kao nastavnika.*

Politika je dalje navela da procedura evaluacije mora biti strukturirana tako da obezbijedi informacije koje su nastavnicima potrebne i tako da ne bude korištena kao instrument kontrole.

## **4.2 Korištenje postojećeg iskustva**

Još jedan način uvođenja procedura za osiguranje kvaliteta jeste korištenje postojećeg iskustva kao osnove. 32% ispitanika u EQC istraživanju napomenulo je da je u tu svrhu koristilo probne testove (Loukkola i Zhang 2010: 23). Tako je

u jednoj od deset institucija jedan fakultet razvio sistem osiguranja kvaliteta koji je dobio državnu nagradu i koji je kasnije primijenjen na čitav univerzitet. Princip primjene sistema jednog fakulteta na čitav univerzitet nije osporavan, premda je bilo prigušene kritike određenih aspekata takvog koncepta.

U jednom drugom slučaju, međutim, fakultet sa solidnim iskustvom u osiguranju kvaliteta predložio je da svoje procedure proširi na cijeli univerzitet, ali je taj prijedlog odbačen. Čini se da je došao isuviše rano nakon integracije institucija, dok je pitanje identiteta još uvijek bilo veoma dominantno.

Jedan od uspješnih primjera nalazimo na dva integrisana fakulteta, ali s različitim iskustvom u osiguranju kvaliteta. Novoformirani fakultet razmatrao je različite pristupe i osmislio jedan novi pristup zasnovan na kombinaciji iskustava oba prijašnja fakulteta. Ta dva fakulteta nisu imala jednako veliko iskustvo u osiguranju kvaliteta, pa je novi pristup predstavljao mali korak unazad za fakultet s više iskustva. Taj je korak unazad prihvaćen u interesu šireg partnerstva među fakultetima.

## 4.3 Uvođenje osiguranja kvaliteta kroz profesionalni razvoj

U prvoj fazi projekta Kultura kvaliteta (EUA 2005: 20) napominje se da „ukoliko institucije žele da uvedu internu kulturu kvaliteta, moraju početi od planova za profesionalni razvoj kako procedure za osiguranje kvaliteta [...] ne bi bile doživljavane kao prijetnja za napredak karijere pojedinca.“ Dva univerziteta u EQC uzorku vodila su se tim principom i uvela osiguranje kvaliteta kroz profesionalni razvoj ili u uskoj vezi s njim (za više pojedinosti vidi 6.5.2).

U jednom slučaju prorektor je oformio manju grupu nastavnika sa različitih fakulteta, uz jednog kolegu iz druge institucije u regiji koji je imao funkciju sekretara i trebao da ponudi eksterno viđenje situacije. Grupa je proučavala evropske smjernice i standarde i niz dokumenata agencija za osiguranje kvaliteta, nakon čega je dala okvirni prijedlog aktivnosti u sedam oblasti (na primjer, obrazovanje zasnovano na istraživanju) koje su smatrali značajnim. Prijedlog je prezentiran najvišem rukovodstvu univerziteta, a potom je uslijedio poziv nastavnom osoblju da osmisle programe profesionalnog razvoja za svoje kolege.

Slično tome, jedna institucija iskoristila je metaforu „lavine“ kako bi opisala proces kojim će se u budućnosti određena komisija služiti u radu s velikim brojem kolega kako bi ih osposobila da razviju sposobnost ocjene vlastitih predavačkih vještina. Od tih će se kolega potom tražiti da na isti način rade sa svojim drugim kolegama. Planirani radni seminari bavili bi se sljedećim pitanjima: (1) prednosti povratnih informacija kao načina za unapređenje nastave; (2) pojedinačna nastavna pitanja i (3) različiti načini prikupljanja povratnih informacija od studenata.

## 4.4 Promjena pristupa osiguranju kvaliteta

Kultura kvaliteta je krhka i, kako je već rečeno, uvođenje promjena jednako je osjetljivo pitanje kao i uvođenje procedura kvaliteta po prvi put. Jedna institucija bila je u procesu mijenjanja svog pristupa osiguranju kvaliteta. Prvi saradnik za osiguranje kvaliteta kojeg je taj univerzitet imenovao, koji je bio redovni profesor, naglasio je značaj angažovanja cjelokupne zajednice. Nakon imenovanja novog saradnika za osiguranje kvaliteta (također redovnog profesora) univerzitet je promijenio i ojačao svoj pristup internom osiguranju kvaliteta.

*Philip (izmišljeno ime) je imao ulogu osobe nadležne za uspostavu kulture kvaliteta. On je određivao dinamiku. Bio je veoma strpljiv i omogućavao ljudima da otvore dijalog. Philip je veoma neosjetno razvio i inkorporirao kulturu kvaliteta.*

Univerzitet je iskoristio aktuelnu ekonomsku krizu kao argument kojim će akademsku zajednicu uvjeriti u neophodnost hitnog uvođenja promjena. Razgovor o promjenama počeo je godinu ranije, uz osnivanje zvanične komisije zadužene za analizu dostupnih informacija kako bi se proučili pristupi drugih univerziteta u pogledu osiguranja kvaliteta. Komisija je razaslala upitnik za osoblje kako bi procijenila postojeću praksu vezano za osiguranje

kvaliteta na univerzitetu, te organizovala rasprave unutar fokusnih grupa (cf. 6.2). To je rezultiralo izvještajem za nastavno osoblje koji je uključio i rezultate upitnika i rezultate analize dostupnih informacija.

Tu se angažman univerzitetske zajednice zaustavio. Prema novom saradniku za osiguranje kvaliteta, „sada je potreba za dijalogom manja jer su procedure za osiguranje kvaliteta dobro poznate i prihvaćene.“ O novim procedurama razgovarano je samo s prvom grupom fakulteta na koje će se one odnositi. Međutim, intervjuisani nastavnici, uključujući i neke koji su direktno učestvovali u izradi novih procedura, indirektno su kritikovali menadžerizam novog pristupa, mada su priznali da su neki njegovi aspekti unaprijeđeni u odnosu na prijašnje procedure koje su dovele do zamora pitanjem osiguranja kvaliteta i do aktivnosti koje su u određenoj mjeri irelevantne.

Jedan od konkretnih izazova s kojima se pomenuti fakultet suočio jeste da je novi sistem osiguranja kvaliteta uveden u kontekstu državne finansijske krize, što je, prema jednom ispitaniku (čiji su stav potvrdili i drugi):

*izazvalo negativan stav na terenu vezano za nove procedure osiguranja kvaliteta. Napori univerziteta prevazilaze zahtjeve državne agencije za osiguranje kvaliteta kako bismo pokazali vlastima da univerzitet predstavlja jednu efikasnu i uspješnu organizaciju. Imamo više struktura, više menadžerizma. Nastavno osoblje razumije trenutnu situaciju i potrebu da se na nju odgovori, ali je zabrinuto da bi to moglo otići predaleko u mijenjanju humanističke prirode univerziteta.*

## 4.5 Zapažanja

Kao zaključak ovog dijela navest ćemo sljedeća zapažanja:

*Drugačije ili zajedničke vrijednosti:* zanimljivo je napomenuti da, kad je riječ o stepenu neslaganja na nivou univerziteta u pogledu definicija i svrhe procedura za osiguranje kvaliteta, stav centralne uprave (bilo saradnika za kvalitet ili prorektora) nije uvijek bio sasvim precizan. Tako, u prvoj instituciji gdje su se, kako je rečeno, svi ispitanici pozitivno izjasnili o procedurama osiguranja kvaliteta, prorektor je, međutim, napomenuo da „postoje snažno podijeljena mišljenja o procedurama internog osiguranja kvaliteta. Nastavno osoblje ima različite stavove i trebat će nekoliko godina da one budu sasvim prihvaćene.“

Premda je moguće da je izbor ispitanika bio nešto više naklonjen „pobornicima“ procedura za osiguranje kvaliteta, u druge dvije institucije saradnik za osiguranje kvaliteta za neke od intervju odabrao je „protivnike“ tih procedura. Oni jesu izrazili određenu kritiku, ali je ona često bila konstruktivna. To nam govori da je centralna uprava možda isuviše osjetljiva kad se njene odluke analiziraju ili osporavaju, što je potvrđeno u četvrtoj instituciji čiji je prorektor napomenuo da je jedan od dekana planiran za intervju u sklopu EQC-a kritički nastrojen prema cijelom procesu. Ispostavilo se da njegova kritika nije usmjerena na principe samog pristupa nego na određeni aspekt njegove primjene za koji je dekan smatrao da nije primjeren veličini njegovog fakulteta.

*Osiguranje kvaliteta ili unapređenje kvaliteta:* neki univerziteti su osjetljiviji od drugih u pogledu terminologije koju koriste za procedure internog osiguranja kvaliteta. Tako jedna institucija nije koristila izraz „osiguranje kvaliteta“ nego je govorila o upravljanju kvalitetom i unapređenju kvaliteta. Riječ „osiguranje“ mogla bi kod nastavnog osoblja izazvati odbrambeni stav. Umjesto da govore o tome kako osigurati da kvalitet bude dovoljno dobar, nastavno osoblje moglo bi razmatrati kako da kvalitet bude vidljiv i kako poboljšati nivo kvaliteta. Jedan drugi univerzitet također je odbacio izraz osiguranje kvaliteta jer je on poprimio negativnu konotaciju i asocirao na kontrolu; umjesto toga, institucija je koristila termine evaluacija i povratne informacije. Dva druga univerziteta napravila su razliku između osiguranja kvaliteta (poštivanje nacionalnih zahtjeva) i unapređenja kvaliteta (inicijative same institucije za poboljšanje kvaliteta).

*Eksterno ili interno određene procedure za osiguranje kvaliteta:* nekoliko univerziteta smatralo je da opseg i definicija sistema internog osiguranja kvaliteta koje je postavila njihova nacionalna agencija za osiguranje kvaliteta nisu primjereni njihovim ciljevima ili su suviše usko postavljeni. Pomenute institucije izašle su iz okvira nacionalnih zahtjeva i na svoju inicijativu odredile vlastite sisteme osiguranja kvaliteta u skladu sa svojim zadacima, ciljevima i vrijednostima. To je podrazumijevalo i određeni rizik i pokazalo samopouzdanje samih institucija.



Značaj oslanjanja institucije na vlastitu procjenu potvrđuje i Reichert u svojoj studiji o faktorima institucionalne različitosti u Engleskoj, Francuskoj, Norveškoj, Slovačkoj i Švicarskoj. Autorica naglašava da kod engleskih institucija postoji tendencija „da usvajaju standarde i očekivanja“ koje postavlja njihova agencija za osiguranje kvaliteta. Reichert ističe da mnoge engleske institucije igraju na sigurno i da su „prema riječima predstavnika agencije za osiguranje kvaliteta, ponašanje institucije i njena spremnost na rizik u pozitivnoj vezi sa stepenom oslanjanja institucije na vlastitu procjenu“ (Reichert 2009: 33).

*Održavanje kulture kvaliteta:* kada se vrši izmjena procedura za osiguranje kvaliteta, važno je uzeti u obzir slabosti prethodnih procedura i izazove koje postavlja novi kontekst. Drugim riječima, obezbjeđivanje učešća i jednog šireg prihvatanja odgovornosti moraju postati stalni naponi kako bi se održala zdrava kultura kvaliteta. Taj posao nikada nije gotov.

## DIO V: OBIM I ORGANIZACIJA



Dio V ispituje obim sistema internog osiguranja kvaliteta, kako su ga opisali ispitanici, raspodjelu uloga među rukovodstvom, studentima, nastavnim osobljem i vanjskim akterima; ulogu komisije za nastavne planove, ureda za osiguranje kvaliteta, te upravljanje osiguranjem kvaliteta. Razmatra se svaki aspekt pojedinačno, a cjelokupna analiza daje se na kraju Dijela V, s fokusom na elemente koji pogoduju izgradnji kulture kvaliteta.

### 5.1 Obim sistema internog osiguranja kvaliteta

Jasno je da su svi univerziteti zainteresirani za kvalitet obrazovanja koje nude. Stoga su se ispitanici fokusirali na sisteme internog osiguranja kvaliteta kod nastavnog procesa, premda su im postavljena prilično općenita pitanja. Upravo zato se najveći dio ovog izvještaja također fokusira na nastavni proces.

#### 5.1.1 Istraživanje i podrška društvenoj zajednici

Praćenje istraživačkog rada i podrška društvenoj zajednici jedva da su spomenuti tokom intervjua, premda EQC ispitivanje pokazuje da postoje aktivnosti u te dvije oblasti. Na primjer, 79,3% institucija odgovorilo je da njihovi procesi osiguranja kvaliteta obuhvataju i istraživačke aktivnosti, a 47,7% da obuhvataju i aktivnosti podrške društvenoj zajednici. Zanimljivo je, međutim, da kada su ti odgovori upoređeni s drugim pitanjima iz upitnika, ukupno 97,3% njih navelo je da imaju aktivnosti osiguranja kvaliteta i za istraživački rad, a 95,9% za podršku društvenoj zajednici (Loukkola i Zhang 2010: 19-20).

#### 5.1.2 Administrativne službe

Općenito gledano, zreli sistemi osiguranja kvaliteta evaluiraju i uključuju i pomoćne akademske službe (na primjer, biblioteke) u procedure interne revizije odsjeka i fakulteta (kao što navodi ESG 1.5) ali, ponovo, administrativne službe rijetko su spominjane u intervjuiima. Neki su univerziteti, međutim, uspostavili ili uspostavljaju procedure za osiguranje kvaliteta koje se odnose na administrativne poslove. Ponekad one spadaju u nadležnost ureda za osiguranje kvaliteta, ali nekad i ne. Na primjer, jedan je univerzitet otvorio novo radno mjesto za izradu procedura za osiguranje kvaliteta u administrativnim službama. Nadležna osoba opisala je svoj referat na sljedeći način:

*Pokretanje visoko kvalitetnog sistema podrške od strane službi koje su dosad bile rascjepkane i oslanjale se na jedan loš sistem mjerenja uspješnosti. Akademska tradicija nezavisnosti uvukla se i u pomoćne službe.*

Njen rad zasnovan je na sljedećem principu: „pomoćne službe (finansije, kadrovska služba, savjetodavna služba, biblioteka, itd.) trebale bi se ponašati kao uslužne djelatnosti; to jeste, trebale bi znati šta žele da postignu, te mjeriti, porediti i poboljšavati vlastiti učinak.“ Pomenuta osoba planira uvesti ocjenu rada administrativnih službi koja bi se provodila svakih tri do šest mjeseci.

Prema njenim riječima, na univerzitetu se dešava tranzicija od kvaliteta kao marginalnog zadatka ka kvalitetu kao jednoj od centralnih tema:

*Svjedoci smo šire prihvaćenosti kvaliteta i uspješnosti, što se u zadnje vrijeme prilično naglašava. Ključni koncept trenutno je mjerenje uspješnosti. Akademski lideri sada prihvataju tu promjenu iza koje stoje osiguranje kvaliteta i konkurentnost. To je jedna od grana menadžmenta, a mi nastojimo izgraditi jedinstvenu i uspješnu organizaciju. I rektor snažno naglašava pitanje uspješnosti jer želi da naš univerzitet bude integrisan i prilagođen klijentima, što se može postići samo kroz disciplinu.*

Prorektor univerziteta je, međutim, istakao da postoji popriličan otpor tom novom pristupu među administrativnim osobljem. Tako striktan pristup osiguranju kvaliteta ublažio je šef jedne službe koji je intervjuisan i koji je objasnio da njegovi zaposleni jesu imali odbrambeni stav i da nisu uviđali potrebu da se išta mijenja. On im je rekao da „cilj nije posmatrati pojedinca nego proces“ i od njih zatražio da kolektivno razmotre kako poboljšati svoj rad: „To im je nametnulo određenu odgovornost za promjene.“

Premda je teško generalizirati na osnovu ograničene količine dokaza, činjenica da je u ovom slučaju odgovornost za uspostavu osiguranja kvaliteta u administrativnim službama povjerena administrativnim službeniku, a ne saradniku za osiguranje kvaliteta (iz redova nastavnog osoblja) mogla je biti uzrok nešto striktnijeg pristupa.

Otpor administrativnog osoblja pomenuli su i ispitanici iz drugih institucija. Većina ispitanika rekla je da su općenito šefovi službi otvoreniji za proces osiguranja kvaliteta, a da njihovi službenici pružaju otpor. Zanimljivo je da je administrativno osoblje rijetko uključivano u uspostavu i razgovore o osiguranju kvaliteta prilikom njegovog uvođenja (cf. 5.2.3), što bi moglo objasniti njihov otpor.

### 5.1.3 Uspješnost institucija

Osiguranje kvaliteta na nivou cjelokupne institucije javilo se kao tema u samo tri institucije, premda EQC ispitivanje pokazuje da je 55% ispitanika koristilo pokazatelje uspješnosti institucije kako bi izmjerilo napredak u ostvarivanju strateških ciljeva (Loukkola i Zhang 2010: 28). Sljedeća tri primjera razmatrana su u sklopu intervjua (vidi i poglavlje 6.3):

- U jednoj instituciji prorektor je bio zadužen za utvrđivanje ključnih institucijskih pokazatelja koji bi bili od koristi kod upravljanja institucijom, a sve se to dešavalo u kontekstu nedavnog uvođenja zakona kojim se povećava autonomija univerziteta.
- Slično tome, u jednom drugom slučaju, novi zakon uveo je promjene u način upravljanja i status univerziteta. U skladu s tim, univerziteti su javni subjekti s vanjskim odborom koji imenuje rektora. Oni mogu investirati, kupovati i prodavati imovinu. Ova institucija navela je da namjerava raditi u skladu s novim javnim menadžmentom: modernizirati strukturu upravljanja, revidirati interne strukture i visinu plata, te delegirati odgovornosti na odgovarajuće lokalne nivoe. Rektor radi na razvoju dimenzije osiguranja kvaliteta u sklopu pomenutog prijedloga.
- U trećem slučaju, univerzitet je organizirao godišnju ocjenu menadžmenta, što je obezbijedilo veoma važne podatke o različitim pokazateljima uspješnosti (broj diplomiranih studenata, broj objavljenih radova, itd.), o funkcioniranju sistema kvaliteta, o potencijalnim prigovorima. Viši rukovodni kadar ispitao je problematične oblasti i donio odluku o odgovarajućim sredstvima.

Teško je donijeti bilo kakve zaključke na osnovu ovako malog uzorka, osim napomene da su sve tri institucije uvele značajne promjene i osjetile potrebu za mehanizmima upravljanja na nivou institucije tokom kritičnog perioda. Pomenute promjene rezultat su nacionalnih politika kojima je proširen opseg institucionalne autonomije u prva dva slučaja, te integracije u trećem slučaju.

## 5.2 Uloge i odgovornosti

Jedan od glavnih zaključaka projekta Kultura kvaliteta (EUA 2005 i 2006) jeste to da uspješna kultura kvaliteta angažuje i rukovodstvo i najniže nivoe (na primjer, nastavno i administrativno osoblje, te studente) kao i vanjske aktere. Poglavlja koja slijede razmatraju u kojoj se mjeri taj princip primjenjuje u deset posmatranih institucija.

### 5.2.1 Rukovodstvo

Svih deset univerziteta uspostavilo je funkciju prorektora (ili ekvivalentnu funkciju) za osiguranje kvaliteta odnosno unapređenje kvaliteta. (Jedna institucija ima tri prorektora zadužena za različite aspekte osiguranja kvaliteta.) Uspostavljanje te funkcije govori koliki je strateški značaj kvaliteta. EQC ispitivanje pokazuje da je u 66% institucija najviši rukovodni kadar preuzeo vodeću ulogu u izradi procedura, a da je, kada nije upravljalo procesom, rukovodstvo bilo zaduženo za „praćenje, donošenje odluka i podršku procesu,“ (Loukkola i Zhang 2010: 23).

To je svakako bio slučaj u deset posmatranih institucija: početno usmjerenje dato je sa vrha, ali je stalna uključenost rukovodstva varirala od gotovo potpune distanciranosti (na jednom univerzitetu) do učešća u određenoj mjeri (na svim ostalim univerzitetima).

Nekoliko institucija naglasilo je da su odgovornosti delegirane na najniži mogući nivo, te da je najviši rukovodni kadar bio uključen samo u slučaju ozbiljnih problema. Takav pristup ilustruje sljedeća izjava jednog prorektora, koji je naglasio značaj kombinovanja odgovornosti na nižim nivoima i usmjeravanja sa viših nivoa:

*Uloga rukovodstva od ključne je važnosti. Ukoliko rukovodstvo ne vjeruje u značaj osiguranja kvaliteta, ne može ni prodrijeti do nižih nivoa. U razgovoru s dekanima, rektor pojašnjava značaj kvaliteta, a potom je na dekanima da to prenesu svojim fakultetima. Jedan od najznačajnijih aspekata sistema osiguranja kvaliteta jeste da oni rukovodstvu nude koristan instrument: kroz različita mjerenja (ulaznih i izlaznih parametara i procedura), mogu sklopiti cjelokupnu sliku rada univerziteta.*

Prorektor je napomenuo da se dekani sada imenuju i da na toj funkciji rade puno radno vrijeme: „Te su promjene donijele bolju organizaciju sistema odlučivanja, a istovremeno zadržale koncept zajedničkog upravljanja. Također su povećale dinamičke kapacitete univerziteta.“

Promjena statusa dekana, premda još uvijek netipična za kontinentalnu Evropu, ipak ukazuje na jedan novi trend: uključivanje dekana u najvišu rukovodnu strukturu umjesto njihovog dosadašnjeg ograničavanja na puko predstavljanje svojih fakulteta (Surssock 2010). Ukoliko se taj trend nastavi, doći će do jačanja strategija i odgovornosti institucija, a time će se poboljšati i iskorištenje rezultata vezanih za osiguranje kvaliteta. Uistinu, efikasna kultura kvaliteta i mehanizmi osiguranja kvaliteta mogu se uspostaviti samo (i) ukoliko postoji podjela odgovornosti i jasna hijerarhija, i (ii) ukoliko rukovodstvo – na svim nivoima univerziteta – ide u istom smjeru i ako svojim podređenim uspije objasniti da oni imaju važnu ulogu (i veliku korist) u ostvarivanju strateških ciljeva institucije.

### 5.2.2 Studenti

EQC istraživanje pokazuje da učešće studenata u internom osiguranju kvaliteta varira (Loukkola i Zhang 2011: 24). Teško je, međutim, odrediti šta to tačno znači samo na osnovu rezultata istraživanja. Intervjui nam daju dodatne podatke i pojašnjenja.

Na osam od deset univerziteta studenti su uključeni u rasprave i procese internog osiguranja kvaliteta, bilo zato što već postoji tradicija učešća studenata na svim nivoima univerziteta i jasno priznanje njihove dodane vrijednosti ili zato što je to jedan od nacionalnih zahtjeva. Jedan od vodećih studenata objašnjava učešće studenata na svom univerzitetu sljedećim riječima:

*Studenti učestvuju na svim univerzitetskim nivoima, od planiranja predmeta do univerzitetske strategije i budžeta. Oni ne prolaze nikakvu formalnu obuku, ali prisustvuju uvodnom sastanku. Veoma me iznenadilo to što je univerzitet izuzetno otvoren za prijedloge studenata pri odlučivanju. Studenti se konsultuju na veoma smislen način, mada su korisniji kod nekih pitanja (nastavni predmeti) nego kod drugih (budžet univerziteta).*

*Na nivou fakulteta odnosno odsjeka, studenti su uključeni u planiranje i razvoj predmeta, a članovi su i vijeća odsjeka, odakle se informacije proslijeđuju na nivo fakulteta. Nastavnici se okupljaju u okviru programskih grupa (bez studenata) i programskih vijeća koja revidiraju prijedloge programa (uz učešće studenata).*

Isti student dodao je, međutim, kako „studente ne tretiraju uvijek kao odrasle, niti se oni uvijek ponašaju kao odrasli.“ To se doživljava kao uzročno-posljedična veza koja se može promijeniti: davanje studentima više odgovornosti povećalo bi i mogućnost promjene njihovog ponašanja.

Neki drugi ispitanici naveli su probleme vezane za učešće studenata:

- U jednoj instituciji zahtjevi studenata ponekad su smatrani nerazumnim, što je u određenoj mjeri (indirektno) potvrdio i predsjednik udruženja studenata, koji je rekao: „Studenti se pozivaju da prisustvuju brojnim sastancima na različite teme i pruža im se mnogo mogućnosti za aktivno učešće, ali univerzitet ponekad ne sluša ono što mi govorimo.“
- Neki su ispitanici primijetili da se studentska populacija mijenja, te da studenti postaju sve zahtjevniji. Ponekad je, ali ne uvijek, to povezano sa školarinom. Jedan ispitanik napomenuo je da su studenti sve svjesniji svojih prava: „Nastavno osoblje radi sve ono što se od njih traži jer znaju da su studenti svjesni postojanja ureda ombudsmana i mogućnosti ulaganja žalbe.“
- U jednoj drugoj instituciji studenti su bili uključeni u izradu procedura za interno osiguranje kvaliteta, ali su se povukli iz komisije nakon što su shvatili da se ona fokusira na nastavni razvoj.
- U konačnici, jedna je institucija priznala da je „učešće studenata u procesu osiguranja kvaliteta jedna od naših slabosti. Većina ne poznaje sistem i koncentrisana je na studiranje. Trebali bismo poboljšati komunikaciju sa studentima.“ Jedna osoba sugerisala je da bi to moglo biti zato što je integracija institucija povećala opterećenje nastavnog osoblja; i dva studentska udruženja morala su se integrirati, što je dovelo do određenih poteškoća. Intervjui su, međutim, pokazali da, ovisno o veličini fakulteta (manji) i njihove tradicije (bez čvrste hijerarhije, orijentisani na timski rad), studenti su na veoma značajne načine uključeni u rad drugih nivoa tog univerziteta.

### 5.2.3 Osoblje

U uzorku univerziteta uvrštenih u studiju nastavno osoblje zaduženo je za ured za osiguranje kvaliteta, ukoliko takav ured postoji. U nekim slučajevima njihova je akademska karijera donekle u drugom planu jer već dugo rade u jedinici za osiguranje kvaliteta, ali su svakako počeli kao univerzitetski nastavnici. Pored toga, nastavno osoblje učestvuje i u komisiji za nastavne planove i programe (cf. 5.3) i podliježe internoj evaluaciji putem upitnika za studente, ima obavezu da dostavi godišnji izvještaj o aktivnostima i druge dužnosti.

Administrativno osoblje generalno je na nižim funkcijama u uredu za osiguranje kvaliteta, osim ako neko od njih nije stekao značajno iskustvo koje ga stavlja u ravan s nastavnim osobljem. Čini se da je prisutan trend uključivanja administrativnog osoblja u praćenje internog kvaliteta, što obično počinje od službi za podršku nastavnom procesu.

Nastavno osoblje obično je bilo konsultirano pri uspostavi sistema internog osiguranja kvaliteta, što nije uvijek bio slučaj s administrativnim osobljem.

### 5.2.4 Eksterni akteri

Čini se da se uloga eksternih aktera preklapa s njihovim angažmanom u upravnim strukturama, odborima za nastavne planove i programe i drugim tijelima (cf. 5.3). To potvrđuje nalaze Dijela I EQC izvještaja koji zaključuje da „su eksterni akteri uglavnom uključeni u izradu nastavnih planova... a rezultati pokazuju da oni češće dostavljaju informacije nego što učestvuju u donošenju odluka,“ (Loukkola i Zhang 2010: 25).

## 5.3 Komisije za nastavne planove i programe

Na mnogim univerzitetima komisije za nastavne planove i programe okupljaju predstavnike različitih kategorija: nastavnog osoblja, studenata i eksternih aktera.

EQC istraživanje navodi da je 85% ispitanika izjavilo kako njihova institucija ima komisiju za programe (Loukkola i Zhang 2010: 29-30). Tako visok procenat vjerovatno je rezultat bolonjskih reformi. Uvođenje modularnog sistema, stavljanje naglaska na individualni obrazovni put i ishode učenja podrazumijeva potrebu da se odgovornost za nastavne planove i programe povjeri pedagoškim timovima, a ne pojedinačnim nastavnicima.

Pomenute komisije važan su element procesa internog osiguranja kvaliteta, čak i kad nisu eksplicitno priznate kao takve. Na univerzitetima postoje različite veze između komisija za nastavne planove i sistema za interno osiguranje kvaliteta. U daljem tekstu navedena su tri primjera tih veza. Primjeri su uzeti sa univerziteta koji su nedavno uveli sisteme osiguranja kvaliteta. „Zrelije“ institucije u smislu osiguranja kvaliteta imaju tješnje veze između sistema za interno osiguranje kvaliteta i komisije za nastavne planove. Umjesto da postoje dvije odvojene komisije, jedna za kvalitet i druga za nastavne planove, od komisije za planove traži se da uzme u obzir rezultate evaluacije pri izmjeni nastavnih planova, kao i da pruži informacije neophodne za izradu procedura za osiguranje kvaliteta.

### **Primjer prvi**

U prvoj se instituciji svi planovi i programi sistematično i rigorozno provjeravaju. Svaki nastavni plan mora biti odobren na nivou odsjeka, fakulteta i univerziteta. Komisije za nastavne planove na svim nivoima provjeravaju opis predmeta i obezbjeđuju da se u predmete uvrste sve neophodne informacije. Također se moraju pobrinuti za to da pomenuti opisi budu jasno napisani i razumljivi studentima, te da sadržaj predmeta odgovara postavljenim ishodima učenja. Učešće studenata u tim komisijama smatra se vitalnim: oni predstavljaju kontrolu kvaliteta, osobito time što provjeravaju jesu li nastavni programi jasni njihovim kolegama.

Šefovi fakultetskih komisija za nastavne planove okupljaju se na sastanku s rektorom svake dvije sedmice. Sastancima također prisustvuje saradnik za kvalitet te predstavnici pomoćnih akademskih službi (biblioteke, informatičke službe). Sastanci se ne fokusiraju na njihov lokalni rad nego na pitanja na univerzitetskom nivou, uključujući i osiguranje kvaliteta. Plan za osiguranje kvaliteta uvijek je prisutan i koristi se kao referenca, ali – što je zanimljivo – fakultetske komisije za planove ne primaju rezultate evaluacije. Kao posljedica toga, tek je pri kraju intervjua šef komisije za planove rekao da je njegova komisija sastavni dio sistema za osiguranje kvaliteta. U prve dvije trećine razgovora opisivao je svoju ulogu kao potpuno odvojenu od procesa osiguranja kvaliteta.

U skoroj budućnosti fakultetske komisije za nastavne planove bit će odgovorne za provođenje trogodišnje revizije programa na osnovu zadanih kriterija, kao što je učešće studenata, očekivani i ostvareni ishodi učenja, organizacija naučno-istraživačkog rada i nastavnog procesa, rodna i etnička pripadnost.

### **Primjer drugi**

Jedna druga institucija nalazi se u procesu osnivanja komisija za nastavne planove i programe koje će okupiti predstavnike nastavnog osoblja, jednog do dva studenta, jednog ili dva eksterna aktera, administrativnog radnika i direktora programa. Fakultet će biti odgovoran za odobravanje novih programa, uspostavljanje veze između nastave, naučno-istraživačkog rada, inovacija, međunarodnog razvoja (na primjer, pronalaženje partnera za zajedničke programe i potpisivanje ugovora), te za prilagođavanje programa univerzitetskoj strategiji. Paket uz program morat će navesti informacije o programu, njegovu svrhu, ko još na univerzitetu ili u zemlji nudi takav program ili neke njegove elemente, neophodna sredstva, itd. Nakon što fakultet odobri taj paket, on se dalje prosljeđuje univerzitetskoj komisiji za nastavne planove.

Namjera iza toga jeste povjeriti komisijama jasnu odgovornost za osiguranje kvaliteta, pored odgovornosti u smislu odobravanja studijskih programa. Komisije će prikupljati, analizirati i razmatrati povratne informacije od studenata, te davati preporuke za moguća poboljšanja. Povratne informacije od studenata postat će organizaciona odgovornost direktora programa, koji će odrediti njihov format (na primjer, u formi razgovora ili u pisanoj formi). Direktor će rezultate prosljeđivati fakultetu, a fakultet univerzitetu. Ukoliko neki predmet bude loše ocijenjen, direktor

programa bit će zadužen da o tome razgovara s predmetnim nastavnikom i da sačini odgovarajuće preporuke. Plata direktora programa bit će vezana za njegove rezultate u izvršavanju pomenutih zadataka.

### **Primjer treći**

Na trećem univerzitetu svaki program ima svog direktora, ali bez odgovornosti za osiguranje kvaliteta. Po riječima jednog ispitanika: „direktor programa organizuje; fakultetska komisija za kvalitet vrši evaluaciju.“ Bez obzira na to, direktor programa član je fakultetske komisije za kvalitet, koja pomaže rad dva tijela. Ta fakultetska komisija za kvalitet, u kojoj je i jedan student i predstavnik eksternih aktera, revidira rezultate evaluacije iz prethodne godine i šalje izvještaj fakultetskom vijeću. Također postoji i univerzitetska komisija za kvalitet, kojom predsjedava prorektor za kvalitet i koja okuplja dekane i fakultetske direktore programa.

## **5.4 Uredi za osiguranje kvaliteta**

EQC istraživanje navodi da 62% institucija ima centralni ured za osiguranje kvaliteta sa stručnim osobljem. Osam od deset univerziteta u uzorku za intervju ima ured za osiguranje kvaliteta, što je viši procenat od onog navedenog u Dijelu I EQC izvještaja. Deveti univerzitet ima akademski centar sa rektoratom, a deseti razmatra da li da oformi ured za osiguranje kvaliteta. Pored toga, većina univerziteta u uzorku za intervju na svojim fakultetima ili odsjecima ima koordinateure za osiguranje kvaliteta.

Svi su uredi za osiguranje kvaliteta centralizirani i direktno su ili indirektno (na primjer, putem prorektora za kvalitet) odgovorni višem rukovodnom kadru. Zanimljivo je da su dva studenta sa iste institucije navela neovisnost ureda za kvalitet od fakulteta kao jedan od ključnih faktora za uspjeh inicijative njihovog univerziteta za osiguranje kvaliteta. Oba studenta rekla su da ured odgovara direktno rektoru, čime se sprečava lobiranje od strane fakulteta.

Ured za osiguranje kvaliteta obično ima nekoliko funkcija. Sljedeće stavke opisuju ono što su saradnici za osiguranje kvaliteta naveli kao primarne funkcije svog ureda:

- *Pružanje podrške i obezbjeđivanje ekspertize:* saradnik za osiguranje kvaliteta redovno posjećuje svaki fakultet i svaki odsjek, a oni mu se obraćaju kada im je potrebna ekspertiza u izradi procedura za osiguranje kvaliteta. Po riječima jednog saradnika za kvalitet:

*Posjete odsjecima i fakultetima promijenile su situaciju. Ljudi vide da ih neko sluša i sretni su što ih posjećuje neko iz centralne uprave. Ne možete ni zamisliti koje sam količine kafe popio, koliko sam kolača pojeo i kakve sam sve priče čuo!*

- *Koordinacija,* osobito kada su procedure povjerene fakultetima ili kada je u toku proces evaluacije koji organizuje univerzitet. U jednom primjeru saradnik za osiguranje kvaliteta oformio je mrežu fakultetskih i odsječkih saradnika za kvalitet. Njihov je rad podržavao putem e-maila, a pozivao ih na sastanak dva do tri puta godišnje. U jednom drugom primjeru, centralna jedinica za osiguranje kvaliteta podržavala je rad univerzitetske komisije za kvalitet, komunicirala sa fakultetskim komisijama za kvalitet i koordinirala njihov rad.

Ta se koordinacija može proširiti i na druge jedinice u sklopu univerziteta ukoliko se osiguranje kvaliteta posmatra kao nešto vezano za druge dvije funkcije: profesionalni razvoj i prikupljanje/analiza podataka na nivou institucije (cf. 6.5. i 6.3). Po riječima jednog saradnika za kvalitet:

*Uglavnom komuniciram s prorektorom za kvalitet, šefom pedagoškog razvoja, s kojim redovno razmjenjujem ideje, i sa višim službenikom za planiranje, s kojim sarađujem na pitanjima vezanim za podatke o uspješnosti institucije.*

- *Tumačenje:* jedan od zadataka saradnika za kvalitet jeste da tumači nacionalne i evropske zahtjeve u pogledu osiguranja kvaliteta kako bi se oni mogli prilagoditi uslovima rada institucije. Na postavljeno pitanje o nacionalnim zahtjevima za osiguranje kvaliteta, jedan nastavnik odgovorio je sljedeće:

*Nisam upoznat s njima niti želim da budem. Odlučili smo da to pitanje u potpunosti izbjegnemo. Posao je saradnika za osiguranje kvaliteta da prati razvoj situacije na državnom nivou. Naš cilj je uspostaviti kulturu kvaliteta koja će biti prilagođena našoj instituciji.*

Uspješni saradnici za osiguranje kvaliteta brinu se da ti nacionalni i evropski zahtjevi budu inkorporirani u univerzitet i da postanu njegova odgovornost.

- *Monitoring:* Ured daje uputstva, prikuplja informacije, uočava probleme, ali ne učestvuje u njihovom rješavanju.
- *Administracija:* organiziranje i pripremanje posjeta u svrhu eksterne evaluacije ili obrada upitnika na nivou institucije. Jedan od saradnika za kvalitet svoj tipičan dan opisao je ovako: priprema ili obrada rezultata upitnika za evaluaciju i – u vrijeme intervjua – razgovor sa dobavljačima radi kupovine softvera za obradu upitnika. Komunikacija sa univerzitetskom zajednicom uglavnom se odvija putem e-maila.

Na osnovu intervjua jasno je da su uspješni saradnici za osiguranje kvaliteta oni koji efikasno kombinuju sve te uloge i uspijevaju da odgovornost za osiguranje kvaliteta raspodijele po cijelom univerzitetu. Ta funkcija s mnoštvom zadataka traži složen skup društvenih vještina i ličnih karakteristika.

## 5.5 Upravljanje osiguranjem kvaliteta

EQC istraživanje pokazuje da 40,5% ispitanika ima komisiju za kvalitet na nekom ili svim nivoima univerziteta – centralnom/fakultetskom/odsječkom (Loukkola i Zhang 2010: 20). To je potvrđeno i u intervjui. Gotovo svi univerziteti u uzorku imaju proceduru za analizu rezultata, davanje preporuka i raspravu u sklopu različitih komisija (odsjek, fakultet, univerzitet, uključujući i upravne odbore), što ne znači da su u stanju angažovati različite relevantne komisije u aktivnosti na osiguranju kvaliteta. Na primjer, u jednom slučaju ured za institucijsko istraživanje (nadležan za prikupljanje podataka na nivou institucije) odgovoran je jednom prorektoru i rektoru, ali ne i kompletnoj upravnoj strukturi (cf. 6.3.1). U drugim slučajevima, kao što je već rečeno, veza između procesa osiguranja kvaliteta i komisija za nastavne planove nije baš najjasnija (cf. 5.3).

Tehnička literatura o osiguranju kvaliteta naglašava značaj prohodnosti kanala za povratne informacije, a iz Dijela I EQC izvještaja jasno je da ti kanali ne funkcioniraju kako treba i da im se mora posvetiti više pažnje. Naredna tri primjera ilustruju faze u prohodnosti pomenutih kanala.

### **Primjer prvi**

Na jednom univerzitetu dekan se sa šefovima odsjeka sastaje jednom mjesečno, a jedan sastanak godišnje posvećen je pitanju kvaliteta. Upravo se na tom nivou rješava većina pitanja koja proizlazi iz interne evaluacije. Vijeće dekana, kojim predsjedava rektor, razgovara o kvalitetu dva puta godišnje. U ovoj instituciji odgovornost je delegirana na najniže nivoe, a linije izvještavanja su više nego jasne. Decentralizirano upravljanje osiguranjem kvaliteta omogućava lokalnu prilagodbu i lokalnu odgovornost.

### **Primjer drugi**

U drugom primjeru, odsjeci se sastaju kako bi prikupljali i analizirali čitav spektar evaluacijskih podataka i utvrdili područja od interesa. Ta analiza ulazi u godišnju ocjenu fakulteta i predočava se fakultetskoj potkomisiji za osiguranje kvaliteta, koja okuplja šefove odsjeka, osobe na nivou fakulteta zadužene za inovacije u nastavi, studente i fakultetskog saradnika za osiguranje kvaliteta. Izvještaj se potom šalje univerzitetskoj komisiji za osiguranje kvaliteta, koja okuplja predstavnike različitih nivoa na univerzitetu, od najvišeg rukovodstva do fakulteta i odsjeka, te jednog studenta. Univerzitetska komisija ima dvije potkomisije u kojima se nalaze i po tri studenta. Prva je zadužena za nastavni proces/ocjenjivanje, a njom predsjedava univerzitetski saradnik za kvalitet; druga je zadužena za problematiku učenja, a njom predsjedava prorektor. Dvije potkomisije razmatraju niz različitih grupa podataka (rezultate upitnika za studente, podatke o učinkovitosti predmeta, podatke o eksternim ispitivačima, itd.) i sačinjavaju godišnji izvještaj koji se predočava plenarnoj komisiji. Izvještaj se potom šalje akademskom vijeću (najšire tijelo na univerzitetu) i univerzitetskom odboru.



### Primjer treći

Rezultati procesa osiguranja kvaliteta u trećoj instituciji prosljeđuju se prorektorima, rektoru i senatu. Svaki fakultet izrađuje razvojni plan s ciljevima i ključnim pokazateljima, mjenim na godišnjem nivou. Senat se o rezultatima obavještava jednom godišnje. Univerzitetska zajednica sastaje se svake dvije godine kako bi razmatrala napredak. Rezultati upitnika za studente šalju se fakultetskoj komisiji za kvalitet, koja priprema sažeti izvještaj koji se šalje šefovima odsjeka i fakultetskom vijeću. Sažeti izvještaj je anoniman, a navodi generalne prosječne vrijednosti i daje analizu trendova. Fakultetsko vijeće, koje redovno na svom dnevnom redu ima i pitanje osiguranja kvaliteta, daje preporuke i osigurava dalje praćenje. Preporuke se upućuju šefovima odsjeka, od kojih se očekuje povratni izvještaj o napretku. Sažeti izvještaji i preporuke stavljaju se na internet stranicu fakulteta, a prosljeđuju se i saradniku za osiguranje kvaliteta i uredu rektora.

## 5.6 Zapažanja

Primjeri prikupljeni u Dijelu V sugeriraju sljedeća zapažanja:

*Učešće studenata:* ukoliko odsjeci i fakulteti uspješno stvore domaću atmosferu za studente, utoliko je učešće studenata veće. Pored toga, primijećeno je da se učešće studenata povećava na starijim studijskim godinama, kada istovremeno raste i želja studenata da i oni učestvuju u konsultacijama. Nadalje, u cjelini gledano, ispitanici su zaključili da je efikasno studentsko udruženje predušlov za uspješno učešće studenata – udruženje koje ima podršku univerziteta u smislu prikupljanja i distribucije informacija studentima. U nekim slučajevima, institucije ili fakulteti studentima daju mogućnost leaderskog razvoja, što osigurava njihovo efikasno učešće.

*Saradnik za kvalitet kao kulturni posrednik:* Iz intervjuja je jasno da, pored prioriteta saradnika za kvalitet i funkcija njihovog ureda, uspješniji saradnici za kvalitet jesu oni koji imaju direktan pristup najvišem rukovodstvu, društvene vještine potrebne za uspješnu komunikaciju sa nastavnim osobljem i za obezbjeđivanje njihovog angažmana i podrške. Uloga kulturnog posrednika između najviših i najnižih nivoa doima se kao efikasan način da se uspostavi i, što je još važnije, održi kultura kvaliteta jer su na taj način svi nivoi svjesni njene svrhe. Time se također postiže da saradnici za kvalitet čine sastavni dio akademske zajednice i da prihvate, po riječima jednog saradnika za kvalitet, „činjenicu da akademici vole raspravljati, osporavati i kritizirati; to im se mora i omogućiti, ali im istovremeno treba objasniti da kroz proces osiguranja kvaliteta oni zapravo ne gube svoju akademsku slobodu.“

Nadalje, kada saradnici za kvalitet imaju i druge funkcije ili su uključeni u jedan širi skup pitanja od samog procesa osiguranja kvaliteta, time njihov rad dobija na kvalitetu. To im omogućava da opipaju akademski puls i da se predstave kao nešto više od saradnika za kvalitet (koji je tu da potencijalno uvede kontrolu), kao neko ko dobro poznaje instituciju i ko aktivno doprinosi i razvoju institucije i razvoju kadrova. Na primjer, u najmanje dvije institucije saradnici za kvalitet uključeni su i u druge aktivnosti. Jedan je član različitih komisija, što ga dovodi u kontakt sa rektorom i šefom za razvoj akademskog kadra, na primjer, član je savjetodavne komisije za nastavna pitanja i komisije za poboljšanje programa drugog ciklusa. Drugi saradnik ima dodatne funkcije (rukovodi jedinicom za akademski razvoj, elektronsko učenje, studijske vještine i olakšavanje pristupa), a dio je i najviših rukovodnih struktura.

*Koordiniranje osiguranja kvaliteta, profesionalnog razvoja i prikupljanja/analize podataka:* veoma je važno da tri pomenute funkcije budu dobro koordinirane. Shemama profesionalnog razvoja osigurava se svrsishodnost procedura za osiguranje kvaliteta, jer one nastavnom osoblju pružaju pomoć u poboljšanju nastavnog procesa i uvođenju inovativnih pedagoških metoda, u mnogo većoj mjeri nego što ih naprosto kažnjavaju za neuspjeh. Prikupljanje i analiza ključnih institucionalnih podataka podržava institucionalno planiranje i menadžment, kao i proces osiguranja kvaliteta. S osiguranjem kvaliteta, te su funkcije od ključnog značaja jer institucijama omogućavaju efikasno praćenje svojih prednosti i mana, ali i razvoj odgovarajućih koordiniranih aktivnosti kako bi se popunile određene praznine. Za pomenute funkcije neophodno je stručno osoblje koje će saradivati na institucionalnom i ličnom razvoju.

*Kanali povratnih informacija i birokratija naspram racionaliziranih struktura i jasnih odgovornosti:* veliki broj izvještaja i veliki broj komisija mogu stvoriti utisak da su kanali za povratne informacije prohodni. Premda održavanje velikog broja komisija služi da bi se podijelila odgovornost i, u principu, predstavlja dobar način da se kultura kvaliteta istinski razvije a ne samo mehanički pridoda, to nije magično rješenje jer ne vodi nužno razvoju kulture kvaliteta. Kako je jedan ispitanik veoma otvoreno i direktno rekao, „komisije se množe kao zečevi,“ čime je ukazao na potrebu za umjerenijim pristupom.

Važno je shvatiti da „komisiologija“ i uredski poslovi vode ka birokratiji. Zanimljivo je da, u EQC uzorku, univerzitet koji ima najjednostavnije procedure slanja povratnih informacija ujedno je i najefikasniji u uvođenju procedura za osiguranje kvaliteta, s obzirom na to da je jasno definirao odgovornosti prilikom uspostavljanja kanala za slanje povratnih informacija. Stoga je od ključnog značaja utvrditi ko treba šta da zna, te napraviti razliku između onoga što je neophodno i onoga što bi bilo dobro znati.

## DIO VI: INSTRUMENTI I PROCEDURE



Dio VI razmatra procedure i instrumente vezane za osiguranje kvaliteta. To podrazumijeva zvanične i nezvanične povratne informacije od studenata, konsultacije s bivšim studentima, ključne pokazatelje uspješnosti, te internu reviziju. S obzirom na to da je kvalitet jedne institucije direktno povezan s kvalitetom njenog osoblja, Dio VI također razmatra upravljanje i razvoj kadrova.

Institucije uvode čitav niz instrumenata kako bi pratile kvalitet. Prije detaljnog razmatranja tih instrumenata, treba dati nekoliko općih napomena. Čini se da nekoliko faktora utiče na izbor instrumenata za osiguranje kvaliteta i opći pristup:

- U nekim slučajevima postoje nacionalni zahtjevi koje postavlja nadležno ministarstvo, agencija za osiguranje kvaliteta ili tijela za stručnu akreditaciju. EQC istraživanje pokazuje da se to odnosi na gotovo 52% ispitanika (Loukkola i Zhang 2010: 23).
- U manjem broju slučajeva univerziteti su počeli od gotovih paketa kao što je ISO ili EQFM; EQC istraživanje pokazuje da je to slučaj u manje od 9,5% ispitanika (Loukkola i Zhang 2010: 28). Oni se ponekad dalje prilagođavaju i vremenom razvijaju, pri čemu se zadržavaju određeni elementi inicijalnog pristupa.
- Konačno, na osnovu intervjua, stručna oblast osobe zadužene za razvoj pristupa osiguranju kvaliteta ima velikog uticaja na to kako je proces postavljen: inženjeri, matematičari ili statističari favoriziraju kvantitativne pristupe i instrumente. Druge struke favoriziraju kvalitativne i možda manje sistematične pristupe.

Još jedan faktor koji utiče na prirodu sistema za osiguranje kvaliteta jeste tendencija da se imitiraju sistemi drugih univerziteta u regiji. S obzirom na metodologiju ove studije, nije bilo moguće provjeriti tu hipotezu, ali istraživanje provedeno u Portugalu, na primjer, pokazuje jasne obrasce u tom smislu. Portugalske institucije sklonije su centraliziranim sistemima u kojima rektorat ili predsjedništvo određuje procedure odnosno sisteme osiguranja kvaliteta i nameće ih fakultetima. Pored toga, prije nekih deset godina, neke javne više škole počele su uvoditi sisteme certifikacije, uglavnom ISO-9001, nakon čega je u cijeloj zemlji uslijedio talas imitacije uspješno vođen specijaliziranim konsultantskim firmama, što je rezultiralo generalizacijom ISO standarda u tom konkretnom sektoru. Neke od tih viših škola nisu zadržale svoje ISO certifikate, ali još uvijek održavaju glavne procedure, u određenoj mjeri prilagođene njihovoj instituciji. ISO-9001, CAF, EFQM i drugi sistemi također su u velikoj mjeri prisutni u privatnim institucijama. Na javnim univerzitetima u Portugalu ti se sistemi uglavnom primjenjuju samo u sektoru administracije ili na specijaliziranim fakultetima kao što su medicinski fakulteti, odsjeci za hemiju i poslovni fakulteti (Fonseca 2011).

## 6.1 Prikupljanje povratnih informacija putem upitnika

### 6.1.1 Upitnici za studente

Upitnici za studente predstavljaju najčešći način uvođenja procedura za osiguranje kvaliteta u institucijama. Tako, 71,6% ispitanika u EQC istraživanju koristi upitnike za studente, a 92,4% njih uzima u obzir rezultate upitnika pri ocjenjivanju nastavnog kadra (Loukkola i Zhang 2010: 27).

Kod nekih institucija, kako ističe Fonseca (2011) za Portugal, upitnici za studente „jesu sistem osiguranja kvaliteta.“ Stoga zabrinjava čitav niz problema vezan za taj popularni instrument. To je oblast u kojoj – otvoreno rečeno – nailazimo na najgore načine rada.

U intervjuima su spomenuti sljedeći problemi: pitanja koja studenti ne nalaze smislenim ili su dvosmislena; jedan jedini upitnik koristi se za cijeli univerzitet, bez mogućnosti prilagođavanja određenih dijelova kako bi se uključili neki specifični oblici nastave (na primjer, klinička rotacija); čini se da upitnici nisu prethodno testirani u praksi; otpor centralne uprave u pogledu revidiranja upitnika uprkos kritika sa raznih strana; upitnici koji su isuviše dugački. Kao što je rekao jedan ispitanik, „loši upitnici navode nastavnike da loše predaju kako bi dobili dobre ocjene na upitnicima.“

Pored toga, studenti smatraju da su rezultati upitnika i njihova upotreba donekle nejasni. EQC istraživanje navodi da, od ukupnog broja institucija koje koriste upitnik za studente, 58,5% njih tvrdi da su studenti obaviješteni o ishodima i aktivnostima koje se na osnovu njih poduzimaju; procenat se spušta na 6,3 kad je riječ o javnom objavljivanju rezultata o sposobnostima i uspješnosti nastavnika (Loukkola i Zhang 2010: 27). U većini slučajeva rezultati se predočavaju nastavnicima i šefovima odsjeka ali su, naravno, razgovori koji uslijede nakon evaluacije zatvorene prirode. Studenti i ne znaju da se ti razgovori vode i u kojim slučajevima se vode, a neki nastavnici o rezultatima upitnika ne raspravljaju sa studentima.

Čak i kad se rezultati objave, studenti nisu uvijek obaviješteni o tome da su rezultati dostupni. Intervjui su pokazali i to da ne znaju svi nastavnici je li dekan, prorektor ili čak rektor primio te informacije. Izgleda da to ovisi o statusu ispitanika. Te su informacije generalno dostupne ukoliko je univerzitet jasno odredio odgovarajuću proceduru i poslao obavijest svima.

U zaključku ovog opisa treba naglasiti da su mnoge institucije prešle na elektronske upitnike, a taj je prelaz generalno rezultirao u manjoj stopi odziva, za šta se još nije našlo odgovarajuće rješenje. U jednoj instituciji od nastavnika je zatraženo da studente grupno odvedu u kompjuterski centar kako bi popunili upitnike; čak je i to rezultiralo relativno skromnim odzivom od 40%. Prema jednom ispitaniku, u njegovoj zemlji postoji dosta kritike na račun elektronskih upitnika:

*Oni koštaju jako mnogo, a nema dokaza da su korisni. Nastavnici ih ignorišu i neki univerziteti su ih povukli jer se njima promovira kultura konformizma.*

Stoga upitnike treba unaprijed dobro isplanirati, osobito ako njihovi rezultati utiču na donošenje odluka o napredovanju nastavnika. EQC ispitivanje pokazuje da od 61 institucije koja ima mogućnost da otpusti nastavnike, 49 njih „razmatra rezultate upitnika pri ocjeni njihovog rada“ (Loukkola i Zhang 2010: 27). Ukoliko se upitnici za studente koriste kao sredstvo i mogu uticati na nečiju akademsku karijeru, njihov kvalitet onda postaje od primarnog značaja, što znači da tom instrumentu treba posvetiti mnogo pažnje. Kako bi riješili takve probleme, neke institucije odnosno fakulteti razvili su druge načine obrade upitnika.

#### **Primjer prvi**

Jedna institucija uspostavila je elektronski sistem koji nastavnike obavezuje da studentima pošalju povratne informacije. Upitnik ima tri pitanja koja se odnose na nivo univerziteta. Fakultet odnosno odsjek može dodati neka pitanja, koja su ista za sve povratne informacije koje dobije taj fakultet odnosno odsjek. Potom nastavnici mogu dodati svoja pitanja. Univerzitet je ograničio upitnik na 12 pitanja. Rezultate prikuplja i analizira nastavnik koji je obavezan studentima dostaviti povratne informacije i objasniti šta planira promijeniti ili zašto smatra da studentske preporuke ne treba uzeti u razmatranje.

## Primjer drugi

Jedna druga institucija pokrenula je proces sastavljanja upitnika tako što je od svih fakulteta tražila da predoče svoje upitnike. Svaki fakultet bio je zadovoljan svojim upitnikom, ali je smatrao da su upitnici ostalih fakulteta izuzetno loši. Nadležni prorektor smatrao je da su svi upitnici izuzetno loši; od stručnjaka za upitnike (koji radi pri univerzitetu) zatražio je da sastavi skup pitanja, koja su potom određeni nastavnici dobrovoljno testirali u praksi. Studenti su učestvovali u toj probnoj grupi i zapravo su oni i dali tu novu inicijativu jer su smatrali da postojeći fakultetski upitnici ne vode ničemu.

Danas taj univerzitet ima dva upitnika: jedan formativan i dobrovoljan, koji nastavnici po mogućnosti distribuiraju tri sedmice nakon početka zimskog semestra, a drugi zbirni, koji se po zakonu mora distribuirati na završetku predavanja iz svakog predmeta. Nastavnici mogu birati koja pitanja da postave iz grupe od 25 pitanja; preporuka je da ne postavljaju više od pet do deset pitanja, te da mijenjaju pitanja kako bi studenti ostali zainteresovani. Nastavnicima se također preporučuje da koriste formativni upitnik i da odgovarajuće promjene, ukoliko je potrebno, uvedu bez odlaganja kako bi motivirali studente da popune i zbirni upitnik. Upitnici, rezultati i poduzete aktivnosti objavljuju se na internetu. Otvoreni komentari koji se ponekad tiču ličnih pitanja određenog nastavnika ne objavljuju se javno.

Obavezni upitnik fokusira se na predmete, ishode učenja, strategije za postizanje ishoda učenja, korist koju studenti imaju od grupnih aktivnosti, obaveznog štiva i drugih zadataka, te pomoć koju dobiju od nastavnika. Što je najvažnije, studentima se postavlja pitanje koliko su vremena posvetili određenom predmetu u poređenju s drugim predmetima. To upravi omogućava da ocijeni je li opterećenje vezano za određeni predmet adekvatno u odnosu na broj bodova koje on nosi.

## 6.1.2 Upitnici za bivše studente i konsultacije

EQC ispitivanje pokazuje da su bivši studenti rijetko uključeni u formalne procedure osiguranja kvaliteta, te da gotovo 12% institucija nije u kontaktu sa svojim bivšim studentima. Od svih testiranih stavki, stopa odziva vezano za kontakte s bivšim studentima niža je nego kod ijedne druge grupe, uključujući i eksterne aktere. (Loukkola i Zhang 2010: 24):

- 41,4% institucija informacije od bivših studenata prikuplja na neformalne načine.
- Gotovo 35% institucija uključuje ih u redovna istraživanja; premda odgovori na dva druga pitanja u sklopu EQC-a pokazuju da 40,5% prati zapošljavanje svršenih studenata, a 45,5% obezbjeđuje informacije o zapošljavanju bivših studenata po studijskim grupama (Loukkola i Zhang 2010: 26).
- Gotovo 26% uključuje ih u samoprocjenu ili druge evaluacijske aktivnosti.
- 19,4% institucija uključuje ih u konsultativna tijela.
- Gotovo 10% institucija uključuje ih u upravna tijela.

Ti podaci potvrđeni su i kroz intervju. Veoma mali broj ispitanika spomenuo je učešće bivših studenata u procesu osiguranja kvaliteta, ali se pojavilo nekoliko zanimljivih inicijativa na nivou fakulteta. Jedan dekan fakulteta rekao je da se bivši studenti okupljaju onoliko često koliko je potrebno, otprilike četiri puta godišnje.

Fakultet u sklopu jedne druge institucije pokrenuo je veoma uspješno godišnje okupljanje bivših studenata. Došlo je približno 1.000 studenata, neki i sa porodicom. Uspjeh tog okupljanja naveo je i druge fakultete pri istoj instituciji da slijede taj primjer. Čini se da su takva okupljanja veoma efikasan način neformalnog prikupljanja povratnih informacija o kretanjima u privredi i ekonomiji, te način unapređenja nastavnih planova i programa.

Jedna institucija osmislila je upitnik za bivše studente sa 20 pitanja kreiranih na državnom nivou i sa 30 pitanja koje je osmislila institucija. Prema jednom ispitaniku, stopa odziva bila je loša jer je to predstavljalo novu inicijativu u zemlji koja nije navikla na anketiranje i gdje se općenito smatra da pojedinačno mišljenje nije važno. Jedan od problema možda je bio i prevelik broj pitanja u upitniku.

U mnogim drugim institucijama odnosi s bivšim studentima vjerovatno su tek u začetku, stoga ne postoji uvijek veza s osiguranjem kvaliteta. Sve je to još uvijek novo i u ovom momentu teško je izvući bilo kakve zaključke.

## 6.2 Prikupljanje usmenih i neformalnih povratnih informacija

Možda najbolji način da se procijeni napredak studenata jeste razgovor s njima. Jedan od ispitanika u EQC istraživanju rekao je sljedeće:

*Kvalitet u velikoj mjeri ovisi o neformalnoj prirodi odnosa između nastavnika i studenata. Sve rafiniranija kalibracija pokazatelja kvaliteta dovela je do zabrinutosti da će taj odnos postati formalan, a time i manje produktivan (Loukkola i Zhang 2010: 16).*

Postoji mnogo primjera zalaganja za usmene povratne informacije u uzorku intervjua u sklopu EQC-a, kao što to ilustruju i sljedeći primjeri – uglavnom preuzeti sa nivoa fakulteta.

### Primjer prvi

Na primjer, jedan fakultet, koji je bio prisiljen da prestane s radom na nekoliko godina, ponovno je otvoren prije nekih 20 godina, ubijeđen da neće opstati ukoliko konstantno ne bude unapređivao svoj nastavni proces. Kao rezultat toga:

- Odmah nakon ispitnih rokova studenti se sastaju s nastavnicima kako bi razgovarali o proteklom semestru. To se radi prije no što nastavnici ocijene ispitne radove, što podrazumijeva visok nivo povjerenja.
- Nakon što studenti dobiju ocjene, tri do četiri nastavnika sastaju se sa studentima kako bi razgovarali o ispitnim pitanjima i obrazložili ocjene. Jedan od studenata rekao je da približno 90% studenata prisustvuje tim sastancima.
- Svaki nastavnik dobije relevantne rezultate upitnika za studente, nakon čega daje sažet prikaz dobrih i loših strana kojima se planira pozabaviti. Sve se to objavljuje na internetu. U svakom novom semestru nastavnici prezentiraju rezultate upitnika prethodne generacije i obavještavaju novu generaciju o izmjenama koje su napravili u predmetu kao rezultat studentske evaluacije.

### Primjer drugi

U jednom drugom slučaju, dekan jednog većeg fakulteta (6.500 studenata) opisao je sljedeće mehanizme prikupljanja povratnih informacija. Svi studenti daju povratne informacije putem elektronskog upitnika osmišljenog na centralnom nivou, koji se fokusira na specifične studijske grupe. Tim informacijama dodaju se rezultati brojnih diskusija sa studentima na fakultetu. Dekan i prodekani prikupljaju komentare studenata tokom čitave godine tako što se kvartalno sastaju sa glavnim predstavnikom studenata kako bi dobili povratne informacije. Pored toga, studenti su podijeljeni u grupe po nivoima i smjerovima, i biraju šefove grupa koji se dva puta godišnje sastaju s dekanom i prodekanima. Svake dvije godine od studenata se traži da urade cjelokupnu evaluaciju programa.

### Primjer treći

Jedan fakultet organizira tri sastanka za prikupljanje informacija godišnje, a na njih su pozvani svi nastavnici i drugo osoblje. Sastanci se fokusiraju na konkretne teme, mada udruženje studenata često proširuje dnevni red određenim studentskim problemima. Pored toga, nastavnici imaju politiku otvorenih vrata i konsultuju studente neformalno, uz dodatak elektronskog upitnika za studente.

### Primjer četvrti

Jedan univerzitet prikuplja povratne informacije na veoma neobičan način: pored standardnog upitnika, jedan eksterni nastavnik sastaje se s grupom studenata na kraju modula ili na početku semestra kako bi od njih čuo šta im se sviđa, a šta ne i kako bi saslušao njihove preporuke. Predmetni nastavnik ne prisustvuje tim razgovorima, ali mu se prezentira sažetak vođene rasprave.

### Primjer peti

Jedan univerzitet prikuplja usmene informacije o svojim evaluacijskim procedurama putem fokusnih grupa (cf. 4.4). To je veoma efikasan instrument za evaluaciju usluga i za testiranje novih ideja. Fokusne grupe obično se sastoje od šest do deset ljudi sličnog profila (na primjer, studenti, nastavno osoblje, administrativno osoblje). Moderator osmišljava pet do šest pitanja za sesije koje traju između 60 i 90 minuta. Pošto te sesije suštinski predstavljaju grupne intervjue, mnoge smjernice za vođenje intervjua odnose se i na njih.

## 6.3 Prikupljanje informacija iz podataka institucije i pokazatelja uspješnosti

### 6.3.1 Podaci institucije

Rezultati EQC istraživanja pokazuju da gotovo 99% institucija ima svoje informacione sisteme, a da su ti sistemi kod 93% njih centralizirani. Prikupljeni podaci generalno uključuju sljedeće: napredak studenata i stopu uspješnosti (87,7%), profil studentske populacije (83,2%), omjer nastavnika i studenata (65,5%), rezultate upitnika za studente (53,6%), troškove učila (44,1%) te praćenje zapošljavanja svršenih studenata (40,5%) (Loukkola i Zhang 2010: 26).

Posjedovanje tih informacija, međutim, ne znači da postoji ured za istraživanje na nivou institucije, a ni EQC istraživanje o tome ne govori ništa. Moguće je da podatke prikuplja nekoliko različitih jedinica, ovisno o tipu podataka koji se prikuplja. Ni intervjui nisu bili informativni u tom smislu, osim u slučaju jedne institucije koja već dugo vremena ima jednu takvu jedinicu i koja je spremno dala informacije o svojim aktivnostima, koje uključuju sljedeće:

- Praćenje svršenih studenata sa svih studijskih grupa i nivoa putem godišnjeg istraživanja kako bi se vidjelo koliko im je vremena trebalo da nađu posao i na kom nivou, kolika im je plata, te jesu li zadovoljni svojim poslom i obrazovanjem. Ti podaci analiziraju se kako bi se napravila lista poslova po usmjerenju, što sadašnjim studentima pomaže da razmisle o svojoj profesionalnoj budućnosti. Time se omogućava i univerzitetu da preispita prilagođenost svog obrazovnog programa mogućnostima nalaženja zaposlenja.
- Godišnja evaluacija studenata po usmjerenjima i nivoima
- Godišnje prikupljanje podataka o svim studijskim grupama na osnovu skupa pokazatelja
- Analiza socijalnih i finansijskih podataka, kao što su studentski grantovi i smještaj
- Pregled upisanih studenata kako bi se identificirali oni koji potencijalno neće zadovoljiti: porodična situacija, ocjene iz srednje škole, itd.

Pored periodičnog prikupljanja podataka, ured za istraživanje te institucije u stanju je dostaviti sve tražene statističke podatke. Uprkos sposobnosti i stručnosti njegovog osoblja, međutim, za univerzitet je rečeno da u prošlosti nije u potpunosti iskoristavao kapacitete ureda za istraživanje. To se sada evidentno mijenja jer se univerzitet priprema da uvede procedure za interno osiguranje kvaliteta. Važno je napomenuti da, istovremeno s tim procesom, pomenuta institucija uvodi i niz nacionalnih politika kojima se povećava institucionalna autonomija i uvode konkurentni finansijski poticaji. Šef ureda za istraživanje na samom je početku identificiran kao osoba s kojom treba obaviti intervju i koja može dati podatke o oblasti koja je odnedavno postavljena kao prioritet.

### 6.3.2 Ključni indikatori uspješnosti

EQC istraživanje sugerise da 55% institucija „ima definisan skup ključnih pokazatelja uspješnosti za analizu svog doprinosa ostvarenju strateških ciljeva institucije“ (Loukkola i Zhang 2010: 28). Njihovi podaci uključuju sljedeće kategorije: zadržavanje studenata, prolaznost, stopa svršenosti, različitost studentskih profila, internacionalizacija, itd. Ti podaci tipično se prikupljaju na nivou fakulteta i prosljeđuju centralnoj komisiji, koja daje svoj odgovor u vidu korektivnih

mjera. To su, općenito gledano, mjere koje se poduzimaju na nivou univerziteta, ali se po potrebi mogu prilagoditi određenom fakultetu. Na primjer, dekani fakulteta, u konsultaciji sa svojim osobljem, mogu definisati prioritete svojih fakulteta tako da oni budu u skladu s prioritetima univerziteta.

Od svih ispitanika samo u jednoj instituciji nije bilo prigovora na tumačenje ključnih pokazatelja uspješnosti, možda zato što je odgovornost za tumačenje rezultata i reakcije delegirana, u prvom redu, na nivo fakulteta:

*Godišnja revizija pruža važne podatke o različitim pokazateljima uspješnosti (broj diplomiranih studenata, broj publikacija, itd.), o funkcioniranju sistema kvaliteta, o potencijalnim prigovorima. Viši rukovodni kadar ispituje problematične oblasti i donosi odluku o odgovarajućim sredstvima.*

Svi drugi ispitanici naveli su probleme u vezi s tumačenjem rezultata nakon što oni dođu do centralnog nivoa. Slijede dva najtipičnija odgovora, preuzeta iz dvije institucije:

*Pošto imamo centraliziran sistem osiguranja kvaliteta, prorektor je zadužen za osiguranje kvaliteta. On prima podatke i izvještaje, analizira ih i piše opći izvještaj. Problem nastaje kod interpretacije podataka: prodekan je isuviše distanciran da bi bio svjestan detalja na terenu.*

*Postoji utisak da je aktuelni način mjerenja nedovoljan da bi obuhvatio svu složenost stvarne situacije na terenu (na primjer, stopa prolaznosti), te da je podložan različitim interpretacijama. Interpretacija koja stiže sa centralnog univerzitetskog nivoa nije adekvatna i suviše pojednostavljuje stvari.*

U nekim slučajevima kritikovan je sam sistem mjerenja: „Čini se da ga prirodne i tehničke discipline nešto bolje prihvataju jer su navikli na mjerenja, ali kod humanističkih nauka javlja se naročit otpor jer aktuelni sistem mjerenja nije adekvatan (oni objavljuju više knjiga nego radova).“ Za jedan odsjek rečeno je da trenutno skuplja međunarodna mjerila kako bi dokazao da univerzitetski reperi za broj doktorata po mentoru nisu prilagođeni pojedinačnim disciplinama.

U konačnici, jedan univerzitet u procesu je uvođenja ključnih pokazatelja uspješnosti definisanih na centralnom nivou: „Fokusiranje na mjerila nailazi na otpor nastavnika. Oni to smatraju sporednim i opterećujućim.“

## 6.4 Interne revizije i njihovo spajanje s eksternim revizijama

EQC ispitivanje pokazuje da institucije, „kako se čini, primjenjuju različite procedure u različitim kombinacijama“ kako bi pratile i ažurirale svoje studijske programe, te da ih 57% ispitanih redovno evaluira (Loukkola i Zhang 2010: 30), mada su podaci iz ispitivanja nejasni u pogledu primjenjivanih procedura. Dodatni dokazi prikupljeni su putem intervjua. Pored komisija za nastavne planove koje ispituju studijske programe (cf. 5.3) i revizija koje vrše eksterne agencije (na primjer, državne ili međunarodne agencije za osiguranje kvaliteta ili tijela za stručnu akreditaciju) neki univerziteti angažuju i eksterne ispitivače (na primjer, Irska i Velika Britanija) ili provode reviziju po organizacionim jedinicama.

### 6.4.1 Eksterni ispitivači

Kod jednog univerziteta u EQC uzorku, fakultetski saradnik za osiguranje kvaliteta koordinira rad fakultetskih saradnika za ocjenjivanje i zadužen je za pregled ocjena i uspjeha na čitavom fakultetu. Fakultetski saradnici za ocjenjivanje članovi su predmetnih timova koji prate pitanja vezano za ocjenjivanje. Njihov je zadatak da predmeti i ocjenjivanje odgovaraju svrsi, da prikupljaju sve ocjene, provjeravaju modele ocjenjivanja i da pripremaju dokumentaciju za univerzitetski ispitni odbor. Oni su praktično interni ispitivači. Eksterni ispitivači analiziraju uzorak ispita iz svih kategorija ocjena. Oni ispituju svaki modul i profil ocjena studenata kako bi uočili eventualne nedosljednosti.



## 6.4.2 Revizija po organizacionim jedinicama

Dva univerziteta organiziraju internu reviziju na nivou grupacije (tj. strukture koja obuhvata nekoliko fakulteta) ili predmeta:<sup>2</sup>

- U jednoj instituciji vijeće sastavljeno od eksternih i internih članova revidira grupacije ili predmete svakih četiri do pet godina. Oni imaju savjetodavnu ulogu koja se bazira na izvještaju o samoprocjeni. Izvještaj o reviziji šalje se grupaciji, fakultetu i univerzitetu. Jedan ispitanik rekao je sljedeće:

*Kolege smatraju da je taj proces veoma koristan. To je prilika da se porazmisli o dobrim i lošim stranama. Proces je kolegijalan. Svi shvataju da vijeće ima savjetodavnu ulogu, a sam proces je konstruktivan. To važi za moju grupaciju, ali ne mora da važi i za druge. Nivo povjerenja ovisi o tome kako će se vijeće i grupacija uvesti u proces. Šef moje grupacije to predstavlja kao priliku, a ne kao prijetnju. Nedavno sam učestvovao u internoj reviziji jedne druge grupacije gdje je vijeće, za razliku od grupacije, svoju ulogu shvatilo kao savjetodavnu; nastavno osoblje zauzelo je odbrambeni stav.*

- I jedna druga institucija reviziji pristupa na sličan način. Univerzitet je nedavno promijenio fokus interne revizije, premjestivši ga na nivo grupacije. Prethodni sistem doveo je do izvjesnog zamora evaluacijom jer je bio fokusiran na manje jedinice i nastavnici koji su predavali na više jedinica bili su konstantno predmet revizije. Univerzitet je organizovao fokusne grupe koje su razmatrale procedure interne revizije. Neki od ključnih koncepata koji su se tu javili kao karakterizacija dobre revizije jesu sljedeći: efikasnost, racionalizacija, smislenost, fokusiranost, svrsishodnost, transparentnost, prilagođenost korisnicima, povezanost s univerzitetskom strategijom.

Univerzitet se nada da će novi proces umanjiti zasićenost evaluacijom. Jedan nastavnik koji je u tom procesu učestvovao kao revizor napomenuo je sljedeće:

*Proces je sada fokusiraniji, racionalniji i zasnovan na definiranim kriterijima kao što je nivo uspješnosti ili zadovoljstvo studenata. U prošlosti su izvještaji o samoprocjeni i reviziji bili jako dugački. Sada, zahvaljujući novom informacionom sistemu, grupacije dostavljaju podatke u tabelarnoj formi. Analitički tekst ima samo 15 strana (umjesto 60). To je veoma korisno i sva dodatna pojašnjenja mogu se dobiti na revizionim sastancima. Podatke dostavljaju administratori grupacija koji učestvuju u grupi za samoprocjenu. Jeste da treba vremena da se oni prikupe i jedna grupacija koja je nedavno prošla reviziju istakla je da taj posao uz sve ostalo što se od njih traži (operativno i strateško planiranje, itd.) predstavlja ogromnu količinu rada. Međutim, tokom podnošenja usmenih izvještaja grupacija je ipak pristala na proces i priznala da je on veoma koristan zbog konstruktivnih komentara koje daje vijeće. U prošlosti su preporuke uglavnom bile ograničene na zahtjeve za povećanjem finansijskih i kadrovskih resursa.*

Pored toga, univerzitet sad od grupacija traži da naprave plan s ciljevima, da ga revidiraju i prezentiraju univerzitetskom rukovodstvu svakih šest mjeseci kako bi se mogli inkorporirati procesi kontinuiranog unapređenja. Prema saradniku za kvalitet:

*U starom sistemu većina nastavnika smatrala je osiguranje kvaliteta nužnim zlom koje dolazi svakih pet godina. Sad će ga morati prihvatiti kao centralni, svakodnevni zadatak u cilju poboljšanja kvaliteta. Na taj će način kultura kvaliteta rasti na jedan operativan način, umjesto da se smanjuje.*

## 6.4.3 Koordinacija internih i eksternih revizija osiguranja kvaliteta

Akreditacija koju provode stručna regulatorna tijela predstavlja još jedan vanjski pokretač za unapređenje nivoa kvaliteta, ali istovremeno postavlja i specifične izazove pred univerzitete koji imaju formalni proces interne revizije. Da bi izbjegla konstantnu reviziju, jedna grupacija planirala je da se interna revizija poklopi s akreditacijom pa su se posjete obje komisije odvijale u isto vrijeme. Iz tog primjera i primjera drugih fakulteta koji moraju proći kroz stručnu akreditaciju jasno je da koordiniranje interne sa eksternom revizijom predstavlja izazov. To može rezultirati većim obimom posla i prilagođavanjem dvjema grupama zahtjeva i standarda.

<sup>2</sup> Za opis dobrog načina rada kod organiziranja internih revizija, cf. IUQB (u pripremi).

Važno je napomenuti da se obje pomenute institucije (cf. 6.4.2) nalaze u zemljama gdje agencije za osiguranje kvaliteta provode revizije u institucijama. Stoga se tema evaluacije/akreditacije programa koju provode nacionalne agencije nije ni pojavljivala u intervjuima. Iskustvo tih dviju institucija s koordiniranjem internih i eksternih procesa treba razmotriti, osobito zato što većina nacionalnih agencija širom Evrope radi na nivou programa (ENQA 2008), a neke od deset intervjuisanih institucija trenutno planiraju uvođenje interne revizije. Razvoj interne revizije po organizacionim jedinicama vjerovatno će se pretvoriti u institucionalnu reviziju s eksternom agencijom kako bi se smanjilo opterećenje u smislu osiguranja kvaliteta i reducirali troškovi.

## 6.5 Upravljanje nastavnim osobljem

### 6.5.1 Zapošljavanje i napredovanje

Svi univerziteti imaju odgovarajuće procedure za zapošljavanje i napredovanje, ali one nisu uvijek eksplicitno vezane za proces osiguranja kvaliteta. EQC ispitivanje naglašava vezu između upravljanja nastavnim osobljem i zrelosti procesa osiguranja kvaliteta:

*Rezultati ispitivanja navode nas na zaključak da bi osiguranje kvaliteta kod nastavnog kadra moglo biti usko vezano za vremenski okvir uvođenja osiguranja kvaliteta. Dok gotovo dvije trećine (63,4%) svih ispitanih institucija ima specificirane vlastite zahtjeve za zapošljavanje nastavnog kadra, 76,8% onih koje su sistem osiguranja kvaliteta uvele prije 2000. zaista ih i primjenjuju (Loukkola & Zhang 2010: 27-28).*

Dokazi prikupljeni tokom intervjua ukazuju na nešto složeniju situaciju. U pogledu kapaciteta za upravljanje nastavnim osobljem, možemo razlikovati dvije široke kategorije institucija.

#### **Uslovi postavljeni na državnom nivou**

Institucije u prvoj kategoriji imaju ograničenu autonomiju u tom smislu jer se uslovi za zapošljavanje, napredovanje i otpuštanje postavljaju na državnom nivou. Intervjui pokazuju da, premda državni zahtjevi u pogledu akademske karijere variraju, oni svejedno izazivaju određenu frustriranost naročito među nastavnicima, kao što je u slučaju jedne institucije prevelik naglasak sastavljen na inovativne nastavne metode, što je zahtjev koji dolazi s državnog nivoa u cilju razvoja mješovitog učenja. Jedan nastavnik rekao je da „teoretska predavanja nije lako staviti u drugi format i problem je u tome što se kvalitet veže za inovacije, a inovacije ne bi trebalo nametati svim predmetima.“

U jednom drugom slučaju, međutim, uprkos strogim nacionalnim zahtjevima, osjećaj ponosa zbog pripadnosti instituciji toliko je jak da je zasjenio svu potencijalnu frustraciju. Jedan od nacionalnih zahtjeva jeste da svi nastavnici moraju proći kroz reizbor svakih pet godina. To je natjecanje otvoreno i za vanjske kandidate. Kandidati se razmatraju u cjelini, u pogledu naučnog rada, nastavnog materijala i staža na univerzitetu. Postoji minimum zahtjeva za naučno-istraživački rad, koji se ocjenjuje na osnovu standarda koje postavlja akademija nauka. Kandidati koji ne zadovolje obično se biraju na godinu dana, s napomenom šta treba da rade kako bi povećali svoje šanse. Nastavnici se biraju u zvanje redovnog profesora nakon tri reizbora. Nastavnici se ocjenjuju i plata im ovisi o vlastitoj uspješnosti, a mogu biti i otpušteni ako za to postoji valjan osnov. Intervjuisani nastavnici činili su se veoma ponosni na svoju instituciju i izgledalo je da prihvataju pomenuti proces jer se „njime vrši pritisak na nastavnike da konstantno unapređuju svoje nastavne vještine i proširuju znanje.“

#### **Uslovi koje postavlja institucija**

U drugoj kategoriji nalazimo institucije koje mogu same određivati kriterije za zapošljavanje, napredovanje i otpuštanje. Ispitanici iz tih institucija istakli su tri preduslova za djelotvoran pristup upravljanju kadrom i osiguranju kvaliteta:

- *Je li kvalitet u samom središtu strategije i nastava jasan prioritet institucije:* jedna institucija izuzetno drži do nastave kao suštinskog elementa univerziteta i institucionalizirala je proces koji odražava taj prioritet. Sve u svemu, međutim, mnogi nastavnici kažu kako osjećaju višestruk i kontradiktoran pritisak da postiču dobre rezultate u naučnom radu, nastavi, saradnji sa društvenom zajednicom i univerzitetom (vidi i Hénard 2010). Čak i kad

postoje nagrade za nastavni proces i povećanje plate na osnovu uspjeha u nastavi, naučno-istraživački rad smatra se važnijim za napredovanje u mnogim institucijama. Ono što najviše zabrinjava jeste da brojni nastavnici u mnogim zemljama (a naročito u Irskoj) navode sve veće opterećenje i potrebu da neprestano rade, čak i vikendom. U Irskoj svaki nastavnik mora napisati godišnje ciljeve i mora proći kroz godišnju evaluaciju. Jedan nastavnik izričito naglašava: „Sad se osjećam kao trgovac. Obrazovanje je postalo roba i prestalo biti iskustvo.“

- *Ima li institucija fleksibilnosti da ponudi različite vrste ugovora i napredovanja ovisno o tome na šta se nastavnici žele fokusirati u različitim periodima svoje karijere: na primjer, na nastavu, naučno istraživanje ili inovacije. To je slučaj u jednoj instituciji.*
- *Postoji li odgovarajući rukovodni kapacitet u instituciji. To je pomenuo jedan stariji ispitanik, a o tome se raspravljalo i na nedavnoj konferenciji EUA, gdje je zaključeno da dobro kadrovsko upravljanje zahtijeva sljedeće: „(i) rukovodne i razvojne programe za viši rukovodni kadar kako bi mogli efikasno rukovoditi i pratiti svoje osoblje i (ii) izgradnju svrsishodne zajednice koja uključuje i nastavno i administrativno osoblje“ (Sursock 2010).*

Premda su te institucije još davno uvele procedure za osiguranje kvaliteta, čime se potvrđuje korelacija koju navodi EQC izvještaj, one ujedno predstavljaju i institucije s najvećim stepenom autonomije u uzorku. To potvrđuje jedan rani nalaz projekta *Kultura kvaliteta* koji uspostavlja korelaciju između autonomije i procedura za interno osiguranje kvaliteta (EUA 2005). Drugim riječima, što duže vremena institucija ima autonomiju to je veća vjerovatnoća da će imati jasnu strategiju, definisan institucijski profil i veoma razrađene procedure kadrovskog upravljanja na osnovu sistema internog osiguranja kvaliteta.

## 6.5.2 Profesionalni razvoj

Projekat *Kultura kvaliteta* Evropske univerzitetske asocijacije (2005 i 2006) identifikovao je profesionalni razvoj kao važan element internog osiguranja kvaliteta i unapređenja kvaliteta. Za profesionalni razvoj može biti zadužena kadrovska jedinica ili centar za nastavni proces. EQC ispitivanje pokazuje, međutim, da samo 38,3% ispitanika ima „organizacionu jedinicu zaduženu za profesionalni razvoj“ dok 47,7% ima „jedinicu za pedagoške inovacije (ili ekvivalent tome) koja nastavnicima pruža podršku u razvoju nastavnih metoda“ (Loukkola i Zhang 2010: 20). Približno 30,6% njih ima obje službe.

Na šest EQC univerziteta ispitanici su govorili o shemama profesionalnog razvoja u smislu unapređenja nastavnih vještina i promoviranja inovativnih pedagoških metoda. Te su sheme – implicitno ili eksplicitno – vezane za sistem internog osiguranja kvaliteta. Primjeri koji slijede mogu se posmatrati na kontinuumu: od najimplicitnijih do najeksplicitnijih veza između te dvije oblasti.

### ***Implicitna povezanost sa sistemom osiguranja kvaliteta***

Tri univerziteta nude profesionalni razvoj, ali bez njegove eksplicitne povezanosti sa sistemom internog osiguranja kvaliteta. Zanimljivo je da „zrelost“ procesa osiguranja kvaliteta nije faktor u utvrđivanju postojanja te veze. Prvi od pomenutih univerziteta uveo je sistem osiguranja kvaliteta tek nedavno, dok su druga dva „najzrelija“ u tom smislu unutar EQC uzorka.

*Prvi univerzitet* prilagodio se novom zakonskom okviru koji naglašava potrebu za razvojem inovativnih nastavnih metoda, što se određuje kroz korištenje nove informacione tehnologije. Kursevi u smislu profesionalnog razvoja ograničeni su na pružanje informatičke podrške za mješovito učenje. Ti kursevi su fakultativni i obično ih pohađaju mlađi nastavnici kako bi osigurali nacionalnu akreditaciju (*habilitaciju*) svojih kvalifikacija.

*Druga dva univerziteta* imaju mnogo razrađeniji akademski razvoj putem nastavnog centra i drugih aktivnosti. U jednoj instituciji taj centar ima sljedeće funkcije:

- Obezbeđenje kurseva za akademski razvoj, uključujući i postdiplomski i master studij; on nudi obuku i druge seminare, uključujući godišnju konferenciju, a sve se fokusira na pitanja kao što su nastavne metode, izrada nastavnih planova, itd.
- Razrada različitih politika vezanih za nastavni proces i izrada nastavnih strategija.

- Podrška razvoju okruženja za virtuelno učenje, uključujući i obezbjeđenje opreme u učionicama.
- Povećanje građanskog aktivizma studenata kroz volonterski rad u lokalnoj zajednici i na međunarodnom nivou, te inkorporiranje aktivizma u predmete kroz praktični rad.
- Organizacija istraživanja o izradi nastavnih planova i visokoškolskih politika.

Prema jednom ispitaniku, ti donekle nespojivi elementi uspjeli su dovesti centar u kontakt s nastavnicima. Takva pozicija – netipična za osiguranje kvaliteta – daje više slobode i nastavnici su blagonakloniji prema centru za razliku od jedinice za osiguranje kvaliteta. Jezik koji centar koristi bliži je akademskom diskursu nego menadžerskom.

Pored centra, univerzitet je uveo mentorsku shemu koja podržava profesionalni razvoj, što je naišlo na dobar prijem. Nastavnici se podstiču da vrše samoprocjenu i identifikuju svoju potrebu za mentorstvom. Postoji mnoštvo dobro ocijenjenih kurseva obuke koje nudi kadrovski odjel, a nastavnici imaju mogućnost obuke kako bi naučili popunjavati tabelu za raspored aktivnosti (za ukupne troškove) i pripremati se za proceduru svoje ocjene.

*Treći primjer* tiče se univerziteta s najdužim iskustvom (unutar EQC uzorka) sa sistemom internog osiguranja kvaliteta. On ima i nastavni centar koji pruža podršku nastavnicima, a za novi kadar nude se i obavezni kursevi koji nose određeni broj bodova, podrška za elektronsko učenje, individualne instrukcije, te instrukcije za predmetne timove koji žele promijeniti svoj nastavni pristup.

Pored toga, univerzitet ima fakultetske koordinate zadužene za promoviranje novih nastavnih metoda i širenje dobrog načina rada. Informacije se kreću od nastavnog centra ka fakultetima i obratno.

### ***Ka eksplicitnijoj povezanosti sa sistemom osiguranja kvaliteta***

Profesionalni razvoj ne mora nužno biti povezan sa sistemom internog osiguranja kvaliteta na univerzitetskom nivou, mada ta veza može biti nešto očiglednija na nivou odsjeka i fakulteta – premda donekle neformalno. Pa tako, centralni kadrovski odjel jednog univerziteta svake sedmice nudi kurseve za nastavnike koji žele razviti svoje menadžerske i liderske kapacitete: na primjer, liderstvo i upravljanje promjenom, korporativna odgovornost, efikasno upravljanje, itd. Te kurseve osmišljavaju ili domaći nastavnici ili vanjski saradnici, a nisu direktno vezani za sistem osiguranja kvaliteta. Oni su dobrovoljni i dostupni svim zainteresiranim.

Na nivou odsjeka od nastavnika se traži da posmatraju rad iskusnijih nastavnika u učionici, te da sa kolegama razgovaraju o novim nastavnim metodama. Pored toga, ukoliko dekan zapazi nastavnika koji obećava ali ima loše nastavne vještine, takav nastavnik može se poslati na kurs koji nudi njegov univerzitet ili u posjetu nekom stranom univerzitetu. Jedan dekan dao je jednu novu i zanimljivu inicijativu za formiranje parova međunarodnih gostujućih profesora i mlađih lokalnih nastavnika kao njihovih asistenata kako bi se poboljšale nastavne vještine lokalnog osoblja.

### ***EksPLICITNA povezanost sa sistemom osiguranja kvaliteta***

Kao što je već rečeno (cf. 4.3) dva univerziteta odlučila su da uvedu sistem osiguranja kvaliteta i profesionalni razvoj kao zajedničku shemu.

*Na prvom univerzitetu*, čitava shema osiguranja kvaliteta zasnovana je i uvedena kao profesionalni razvoj, premda se zvanično ne naziva inicijativa za osiguranje kvaliteta. To je kvalitativan pristup koji uključuje sljedeće:

- Seminare koji okupljaju nastavnike sa svih fakulteta kako bi razgovarali o aktivnostima kao što je osmišljavanje predmeta, identificiranje ishoda učenja i sastavljanje relevantnih ispita.
- Razgovore u sklopu kojih stručnjaci govore o konkretnim temama, na primjer ECTS.
- Obuku nastavnika zasnovanu na nacionalnim zahtjevima za desetosedmične kurseve: prvi korak je poziv nastavnicima koji su zainteresirani da vode takvu obuku. Ti dobrovoljci potom osmišljavaju nekoliko kurseva:
  - Uvodni kurs koji se fokusira na rasprave o „ideji univerziteta“ (na primjer, ideali, akademske vrijednosti), o tome kako uvesti učenje usmjereno na studente, itd.

- Tri kursa koji nose 5 ECTS bodova na različite teme, kao što je ocjenjivanje studenata. Kao rezultat tih specifičnih kurseva bira se nekoliko nastavnika iz grupe koji će dalje raditi na datoj temi.
- Druge tematske kurseve, uključujući i upotrebu informacione tehnologije u nastavi, instrukcije, kombinovanje teorije i prakse, nastava na engleskom jeziku u multikulturalnom okruženju.

Na kraju kursa svi nastavnici rade završni projekat kako bi pokazali da su unaprijedili svoje nastavne vještine, a podstiču se i da taj rad objave kao članak ili da ga prezentiraju na konferenciji. Nakon toga podstiču se da pohađaju kurseve svake dvije godine kako bi učvrstili i nastavili svoj profesionalni razvoj.

Na kraju, univerzitet finansira specijalne projekte. Poziv za podnošenje prijedloga šalje se na kraju akademske godine, a odnosi se na finansiranje deset projekata (svaki po 5.000 eura) na temu saradnje u razvoju kvaliteta. Po njihovom završetku, ti projekti postaju teme seminara. U te napore uključeni su i studenti.

*U posljednjem primjeru*, jedan univerzitet, koji je također u ranoj fazi uvođenja procedura za osiguranje kvaliteta, reorganizirao je jedinicu za profesionalni razvoj tako da ona usko saraduje s jedinicom za osiguranje kvaliteta. Akademska radna grupa izradila je dva rada koji utvrđuju aspekte kvaliteta u pedagogiji, u izradi nastavnih planova i organizacione aspekte (na primjer, učionice, koordinacija) kao i razvoj nastavnika. Kao rezultat toga sačinjena je ponuda za akademski razvoj koja uključuje didaktiku, rješavanje konflikata, itd. Elementi koje tek treba razviti podrazumijevaju obučavanje nastavnika za samostalnu izradu procedura za kvalitativnu evaluaciju i za odgovarajuće dokumentiranje tog rada; mogućnost nastavnika da pozovu kolege da posmatraju njihove časove i davanje povratnih informacija; organiziranje eksterne ocjene od strane kolega.

## 6.6 Zapažanja

*Upitnici za studente* imaju čitav niz nedostataka kojima treba posvetiti pažnju. Četiri principa čine se osobito značajnim. Upitnici moraju:

- Postavljati pitanja koja su relevantna za utvrđivanje efikasnog nastavnog procesa, pri čemu ne smiju favorizirati određene pedagoške pristupe niti biti pristrasni. Obrazac na kojem se pita je li nastavnik koristio mješovito učenje, na primjer, implicira da ga svi dobri nastavnici moraju koristiti, što nije nužno primjenjivo na sve predmete.
- Imati ograničen broj pitanja i omogućiti određene lokalne varijacije.
- Studentima postavljati pitanja o njihovom angažmanu u nastavnom procesu kako bi shvatili da je dobar nastavni proces rezultat aktivnog partnerstva između nastavnika i studenta.
- Davati povratne informacije studentima o onome što je promijenjeno na osnovu rezultata upitnika.

Polusestrialna evaluacija, koju provode nastavnici i povratne informacije predočavaju studentima a ne administraciji, vjerovatno je najbolji način za uvođenje poboljšanja i, što je još važnije, način da studenti vide rezultate.<sup>3</sup>

Od ključnog je značaja ne oslanjati se isključivo na upitnike jer se oni čine pouzdanim samo za identifikaciju najboljih i najgorih nastavnika. Pored toga, istraživanja pokazuju da se rezultati upitnika generalno ne analiziraju tako da uzmu u obzir faktore kao što je veličina i tip grupe, a što je veoma važno. U SAD-u, na primjer, gdje se provode takva istraživanja, velike grupe i teoretska predavanja obično dobiju niske ocjene (Glenn 2007).

Nedavne studije također pokazuju da su „rezultati studentske evaluacije tako slabo povezani s učenjem da bi fakulteti ozbiljno pogriješili kada bi te evaluacije koristili kao primarno sredstvo za ocjenu nastavnika“ (Glenn 2009).

<sup>3</sup> Na primjer, nastavnik može završiti čas nekoliko minuta ranije i zamoliti studente da kratko odgovore – usmeno ili pismeno – na nekoliko pitanja, na primjer: Šta je najvažnije što ste dosad naučili u sklopu predmeta? Koja značajna pitanja ostaju neodgovorena? Koje aktivnosti na času ili domaće zadatke u toku semestra smatrate najefikasnijim u smislu učenja i zašto? Koje aktivnosti na času ili domaće zadatke u toku semestra smatrate najneefikasnijim u smislu učenja i zašto?

**Stoga, kada se koriste upitnici za studente oni treba da budu samo dio paketa instrumenata za evaluaciju nastavnog procesa – paketa koji bi mogao sadržavati, na primjer, analizu pisanog instruktivnog materijala, naročito opis predmeta** (cf. 5.3). Rezultate tih evaluacija trebalo bi analizirati, a pedagoški timovi trebali bi izraditi plan aktivnosti. Paralelno s tim, za ove aktivnosti od ključnog je značaja omogućavanje edukativne i savjetodavne podrške nastavnicima koji žele poboljšati svoje nastavne vještine (cf. 6.5.2).

*Neformalne i usmene povratne informacije* predstavljaju efikasan mehanizam prikupljanja reakcija, pod uslovom da se ispuni nekoliko zahtjeva:

- Tu vrstu aktivnosti najbolje je ostaviti odsjecima ili fakultetima kako bi se osiguralo da grupe budu relativno male.
- Odsjek ili fakultet izgrađuje otvoren odnos povjerenja između nastavnika i studenata, te stvara domaću atmosferu za studente.
- Poštivanje činjenice da različiti studenti preferiraju različite načine davanja povratnih informacija. Stoga je najbolje napraviti kombinaciju više pristupa (pismenog i usmenog, formalnog i neformalnog) kao što se vidi iz navedenih primjera.
- Učešće predstavnika studenata od ključnog je značaja: oni mogu usmjeravati ponašanje u željenom pravcu i anonimno prenositi studentske probleme.

*Ključni pokazatelji uspješnosti* mogu biti sporni; argumenti se uglavnom koncentrišu na raspodjelu odgovornosti između centralne uprave naspram fakulteta/odsjeka i pojedinačnih nastavnika. Interesantno je da debata o ključnim pokazateljima uspješnosti zrcali debatu koja se tiče sistema eksternog kvaliteta. Mnogi su primijetili da se eksterno osiguranje kvaliteta tiče moći u onoj mjeri u kojoj zahtijeva definiranje kvaliteta i procedura kojima se mjeri nivo kvaliteta. Tako se postavljaju sljedeća pitanja: Ko definira kvalitet? U koju svrhu? Ta se pitanja mogu postaviti i u vezi s procedurama internog kvaliteta.

Treba li mjerila kvaliteta odrediti na centralnom nivou, na najnižim nivoima ili oboje? U konačnici, ključni pokazatelji uspješnosti moraju imati smisla na najnižim nivoima i istovremeno podržavati strategije institucije. To ukazuje na slijed aktivnosti: (i) izrada strategije i potom (ii) identifikacija ključnih pokazatelja u skladu s njom. Oba koraka moraju uključiti univerzitetsku zajednicu kako bi se osiguralo preuzimanje odgovornosti. (Za konkretne primjere ključnih pokazatelja uspješnosti, cf. CPU 2010; IUQB 2008).

To također ukazuje na potrebu za dobrim rukovođenjem i izgradnjom stvarne zajednice koja će imati zajedničke ciljeve i vrijednosti. Jedna od intervjuisanih prorektorica spomenula je kako je predložila izradu povelje o kvalitetu na svom univerzitetu. Rektor ju je uputio da prvo izradi nacrt povelje koja navodi ključne univerzitetske vrijednosti, što bi poslužilo kao priprema za uvođenje formalnih procedura za osiguranje kvaliteta. S tim na umu, ostaje otvoreno pitanje hoće li, i treba li, univerzitet dostići savršenu harmoniju. Tu treba očekivati određene debate i izvjesno neslaganje, osobito unutar akademske zajednice.

*Investiranje u osoblje*: projekat *Kultura kvaliteta* (EUA 2005) označio je profesionalni razvoj kao slabu tačku većine evropskih univerziteta. Čini se da od tog perioda raste svijest o potrebi za uspostavljanjem službe nastavne podrške i profesionalnog razvoja općenito, kao što ilustruje čitav niz interesantnih inicijativa navedenih u ovom izvještaju. To potvrđuje i pozitivnu korelaciju ustanovljenu u Dijelu I EQC izvještaja između „zrelosti“ procesa osiguranja kvaliteta i postojanja organizacionih jedinica za akademski razvoj (Loukkola i Zhang 2010: 20), te sugerise da će u toj oblasti doći do daljeg rasta kako institucionalni sistemi osiguranja kvaliteta budu sazrijevali i kako se bude stavljaao naglasak na kvalitet obrazovanja i aktivno učenje.

Iz materijala prikupljenog tokom intervjua jasno je da veza između procesa osiguranja kvaliteta i profesionalnog razvoja ne treba izazivati zabrinutost: ta veza može biti eksplicitna ili implicitna. Izbor vjerovatno ovisi o nekoliko faktora, uključujući i percepciju procedura za osiguranje kvaliteta, te naglasak koji institucija stavlja na nastavni proces. Može se pretpostaviti da će se pozitivna kultura kvaliteta i posvećivanje pažnje dobrom nastavnom procesu „dobro nositi“ sa eksplicitnom povezanošću s profesionalnim razvojem. Međutim, kada dođe do „zasićenja“ osiguranjem kvaliteta, neke institucije počinju ulagati ogroman napor da razdvoje te dvije kategorije tako što će napraviti razliku između osiguranja kvaliteta – tj. ispunjavanja eksternih zahtjeva – i unapređenja kvaliteta – tj. ispunjavanja razvojnih potreba institucije i pojedinca.

Bez obzira na izbor koji institucija napravi, važno je da postoje mogućnosti za profesionalni razvoj, da one budu kvalitetne i da oni koji su za njih odgovorni imaju neophodno stručno znanje. Često to stručno znanje postoji unutar institucije i njegovo iskorištavanje uskladilo bi profesionalni razvoj s organizacionom kulturom i ciljevima institucije. To bi se moglo upotpuniti eksternom ekspertizom, čime bi se pokazalo da su i druge institucije aktivne u toj oblasti.

## DIO VII: ZAKLJUČCI – STRUKTURE, KULTURE I HISTORIJA

Iz diskusije u dijelu IV, V i VI može se izvući pet glavnih zaključaka:

Prvo, važno je ne oslanjati se na samo jedan instrument, kao što su upitnici za studente, osobito ukoliko oni utiču na položaj nastavnog osoblja. Mora postojati kombinacija nekoliko instrumenata za valjano prikupljanje podataka. Pored toga, treba imati na umu da oni moraju biti vezani za strategije institucija i – u konačnici – za akademske vrijednosti. Njihove troškove i koristi neophodno je redovno revidirati: to podrazumijeva ne samo finansijske troškove i korist, nego i psihološke aspekte (na primjer, nameću li oni nepotreban stres i nerazumno opterećenje), te doprinose li oni zaista izgradnji jedne efikasne i zajedničke kulture kvaliteta, podržavaju li institucionalnu strategiju i omogućavaju li odgovornost prema studentima i široj javnosti.

Drugo, najefikasniji sistemi internog osiguranja kvaliteta jesu oni koji se izvode iz efikasnih internih struktura i procesa odlučivanja. Jasne linije i podjela odgovornosti na svim nivoima osiguravaju najveću moguću jednostavnost sistema osiguranja kvaliteta, uz prohodnost puteva za slanje povratnih informacija, što bi, ako išta može, trebalo smanjiti birokratiju reduciranjem prikupljanja podataka, izvještaja i komisija na nivo koji je apsolutno neophodan. Od ključnog je značaja utvrditi ko treba da zna šta i, nadalje, razgraničiti šta je neophodno, a šta bi bilo dobro znati. Pored toga, kao što je već nekoliko puta napomenuto, studenti i nastavno osoblje osjećaju se na svom terenu u prvom redu na fakultetu i na odsjeku. To ide u prilog optimalnoj ravnoteži između potrebe za jakim institucionalnim jezgrom i stepena fakultetske odgovornosti, između potrebe za institucionalnim pristupom osiguranju kvaliteta i određenih lokalnih varijacija na fakultetima.

Treće, kvalitetno rukovodstvo od ključnog je značaja za davanje početnog poticaja i određivanje širokih okvira mehanizama za osiguranje kvaliteta. Ono bi trebalo omogućiti internu debatu – pa čak i tolerisati nesuglasice – kako bi se obezbijedilo da procesi osiguranja kvaliteta u konačnici ne budu nametnuti i naprosto pridodati ostalim aktivnostima. U vezi s tim, stil izražavanja kojim se rukovodioci i saradnici na osiguranju kvaliteta služe kada objašnjavaju procedure osiguranja kvaliteta ne smije se smatrati trivijalnim pitanjem. Ukoliko taj stil više podsjeća na akademski, a manje na menadžerski, utoliko će prije naći put do srca institucije.

Četvrto, od ključnog je značaja investirati u ljude putem profesionalnog razvoja, kako interne procedure osiguranja kvaliteta ne bi bile doživljavane kao kaznene mjere. Ohrabrujuće je to što profesionalni razvoj na univerzitetima ide brzim korakom naprijed, ali su još uvijek veoma rijetki centri sa stručnim osobljem koji se fokusiraju na nastavni proces. Tome će se u narednim godinama morati posvetiti više pažnje, pogotovo zbog toga što bolonjski proces ponovo stavlja naglasak na učenje usmjereno na studenta.

Peto, i institucionalna autonomija i oslanjanje na vlastitu procjenu predstavljaju ključne faktore u pogledu sposobnosti institucija da odrede kvalitet i svrhu svojih procedura internog osiguranja kvaliteta, te da osiguraju da one budu u skladu sa specifičnim profilima, strategijama i organizacionom kulturom. Pri tome se institucije ponekad sukobljavaju s eksternim procedurama svojih agencija za osiguranje kvaliteta, što može biti i kontraproduktivno. Od suštinske je važnosti da se interni i eksterni procesi posmatraju zajedno, te da zajednica visokog obrazovanja – institucije i agencije – usaglasi međudjelovanje dviju grupa procesa kako bi se osigurala istinska odgovornost, te izbjeglo dupliciranje napora u smislu evaluacije i zasićenje osiguranjem kvaliteta.

Nadalje, izvještaj sugerije da, kao i eksterno osiguranje kvaliteta, i interni procesi također se tiču moći. Interno osiguranje kvaliteta može se dovesti u pitanje ukoliko nije uspješno uključilo univerzitetsku zajednicu. Zapravo, i interno i eksterno osiguranje kvaliteta omogućava uvid u dublje kretanje političke kulture. Institucije su dio specifičnog kulturnog okruženja, čak i kada postoje varijacije u organizacionoj kulturi unutar jedne institucije ili institucija smještenih u isto kulturno okruženje. Stoga se čini ključnim završiti raspravu širim pitanjem političkih kultura.



## 7.1 Osiguranje kvaliteta kao moć i ideologija

Mnogi posmatrači i istraživači primjećuju da osiguranje kvaliteta nije neutralan koncept, nego da je on usko povezan s pitanjem ideologije i moći. Sve se svodi na to ko definira kvalitet i na koji način (na primjer, Stensaker i Harvey 2010). Harvey i Williams (2010: 7) napominju da „analiza kvaliteta ne bi trebala biti odvojena od svrhe i konteksta, te da kvalitet ima i političku dimenziju i predstavlja nešto više od pukog zadovoljstva (potrošača).“

U tom kontekstu, Amaral i Maassen napominju da ravnoteža između poboljšanja i odgovornosti ovisi o tome ko je odgovoran za eksterno osiguranje kvaliteta. Oni ističu da je eksterno osiguranje kvaliteta u početku bilo akademsko pitanje, ali da je

*postepeno postalo javno pitanje osamdesetih i devedesetih godina 20. stoljeća, s naglaskom na poboljšanje kvaliteta i odgovornosti. Odnos između tih potencijalno suprotstavljenih ciljeva naginje ka poboljšanju kada se čuje glas akademske zajednice, a ka odgovornosti kada dominira volja vlasti (Amaral i Maassen 2007, xii).*

Ukoliko to važi za sistem eksternog kvaliteta, šta je onda sa sistemom internog kvaliteta? Postoji li veća vjerovatnoća da će se on fokusirati na poboljšanje, a ne na odgovornost, s obzirom na to da ga određuje akademska zajednica? To ne mora nužno biti slučaj. Na svih deset univerziteta akademska zajednica stoji iza izrade procedura kvaliteta. Njihov angažman, međutim, nije dovoljan da bi se odredio glavni pristup usmjeren na poboljšanje, jer je kod određivanja svrhe sistema kvaliteta u igri više faktora.

Pred kraj svakog intervjua postavljano je pitanje o glavnoj svrsi sistema kvaliteta. Odgovori sa svih deset institucija mogu se posmatrati na kontinuumu: od poboljšanja do odgovornosti. Sljedeća četiri primjera ilustruju taj kontinuum.

### **Primjer prvi**

Univerzitet iz prvog primjera razvio je kulturu konformizma jer je proces bio isuviše komplikovan, detaljan i nije ostavljao mjesta za prilagođavanje specifičnostima fakulteta i odsjeka. Pored toga, nedostatak institucionalne autonomije u pogledu upravljanja kadrovima značio je da poboljšanje predstavlja veliki izazov. Kao što je rekao jedan dekan:

*Glavna svrha sistema kvaliteta jeste da se ima sistem kvaliteta! Poboljšanje je teško izvodivo jer je sistem pretjerano kompleksan i jer dekani i univerzitet generalno nemaju načina da poboljšaju kvalitet nastavnika. Ukoliko se određeni problem pojavi, ja mogu samo ubjeđivati nastavnika da nešto promijeni.*

Drugim riječima, to je problem institucionalne autonomije jer zaposleni imaju status državnih službenika.

### **Primjer drugi**

Drugi univerzitet uspio je promovirati kulturu stalnog poboljšanja, kako pokazuju izjave zabilježene u nekoliko intervjua:

*Generalna filozofija fokusira se na inkorporiranje kvaliteta u svakodnevne poslove kako bi se podržala misija i vizija univerziteta, te poboljšao kvalitet aktivnosti.*

*Sistem osiguranja kvaliteta čini rad univerziteta konkretnijim i vidljivijim, te pokazuje kako su jedinice povezane s univerzitetskim procesima i koji je njihov položaj unutar institucije. To pokazuje kako studenti mogu izvršiti uticaj i poboljšati nastavu.*

*Svrha osiguranja kvaliteta jeste uspostaviti zajedničku praksu i osigurati da se aktivnosti izvršavaju na istom nivou kvaliteta. Kroz kvalitet možemo naći najbolji način rada, a time i poboljšati nivo kvaliteta.*

### Primjer treći i četvrti

Dva univerziteta iskombinovala su poboljšanje i odgovornost tako što su napravila razliku između dvije grupe procesa – osiguranja kvaliteta i unapređenja kvaliteta:

*Osiguranje kvaliteta tiče se svakodnevnog praćenja standarda u svrhu izvještavanja; to se svodi na administrativne procedure za kontrolu kvaliteta. Postoji psihološki otpor osiguranju kvaliteta, i njegovo razlikovanje od unapređenja omogućava nam da se fokusiramo na poboljšanje načina na koji studenti doživljavaju učenje.*

Ostatak Dijela VII ispituje moguće razloge iza tih različitih pristupa tako što razmatra složeno međudjelovanje niza eksternih i internih kontekstualnih faktora.

## 7.2 Učešće i birokratija

Teško je razdvojiti institucijske definicije kulture kvaliteta od određenih dimenzija nacionalne kulture, osobito onih koje se tiču određivanja učešća, demokratije i birokratske kulture.

### 7.2.1 Učešće

Percepcija učešća povezana je s definicijom demokratije i utiče na način uvođenja novih procedura u instituciju. Prema intervjuima, relevantni aspekti jesu sljedeći: značaj koji se pridaje timskom radu i konsenzusu, sposobnost postizanja kompromisa, te nivo konsultacija koji se smatra optimalnim. Kako je napomenuo jedan ispitanik: „Naviknuti smo na demokratsko odlučivanje i ljudi žele da budu uključeni u formulisanje ciljeva, zadataka i standarda na univerzitetu.“ U poređenju s tim, nekoliko ispitanika u jednoj drugoj zemlji istaklo je kako nedostatak iskustva s anketiranjem i historijski osjećaj da pojedinačno mišljenje nije važno znači da se teško uključiti u interno osiguranje kvaliteta. Kao rezultat toga, organizovana je debata na svim nivoima prve institucije o razvoju internih procedura. Na taj način čula su se mišljenja svih strana i uzeta su u obzir pri iznalaženju prihvatljivog kompromisa. U drugoj instituciji jedan renomirani stručnjak za sisteme osiguranja kvaliteta razvio je interne procedure, koje su dobile legitimitet na osnovu njegove stručnosti.

U vezi s demokratskom i participatornom kulturom, nivo povjerenja u sistem visokog obrazovanja također je značajan i u određenoj mjeri ovisi o tome postoji li otvoreno tržište u oblasti visokog obrazovanja (na primjer, mogu li sve institucije početi s radom bez prethodnog odobrenja ili su regulirane kroz akreditaciju). Kako sugerira Karl Dittich<sup>4</sup> (lična komunikacija), tamo gdje postoji visok nivo povjerenja, eksterne organizacije za osiguranje kvaliteta smatraju da je njihova uloga potvrditi da sistem dobro funkcioniра. U zemljama gdje se visokoškolskim institucijama ne vjeruje, taj sektor mora se povinovati strogoj i invazivnoj kulturi osiguranja kvaliteta koju nameću agencije za osiguranje kvaliteta. Visok nivo nepovjerenja naročito je povezan s postojanjem sumnjivih ili neakreditovanih institucija. Svaka takva institucija baca tamnu sjenu na sektor obrazovanja i navodi vlast da nameće kontrolne i kaznene mehanizme za eksterno osiguranje kvaliteta.

### 7.2.2 Birokratija

Čak i bez tih sumnjivih institucija, međutim, agencije za osiguranje kvaliteta pokazuju nepovjerenje prema sektoru visokog obrazovanja i nameću veoma striktnе zahtjeve. Uloga agencije za osiguranje kvaliteta i traženi nivo detaljnosti procedura za interno osiguranje kvaliteta mogu biti u vezi s poistovjećivanjem s birokratskim procedurama, naročito zato što 52% institucija u sklopu EQC istraživanja navodi da im je koncept kvaliteta zasnovan na zahtjevima njihove nacionalne agencije za osiguranje kvaliteta (Loukkola i Zhang 2010: 22). Univerziteti neće biti imuni na menadžerski pristup kvalitetu ukoliko ih nacionalna birokratska kultura odvede u tom pravcu. U uzorku za intervju navedeni su ekstremni primjeri u dvije zemlje gdje su ispitanici okarakterisali nacionalnu (a time i institucionalnu) birokratsku kulturu kao fokusiranu na papirologiju, neefikasnu i s izrazitom hijerarhijskom strukturom.

Max Weber, sociolog i pionir u proučavanju birokratije, opisuje je kao progresivan korak koji osigurava racionalno odlučivanje, ali govori i o „željeznom kavezu“ birokratskih aparata (Spencerov slobodan prevod njemačkog pojma *stahlhartes Gehäuse*) koji idu predaleko u racionalizaciji procedura (1994: xvi). Robert Michels govorio je o „čeličnom zakonu oligarhije“ (1915) koji može pogoditi čak i najdemokračnije organizacije. U svom najekstremnijem obliku, birokratski aparati proizvode oligarhiju i pretvaraju se u organizacije kojima se rukovodi s vrha. One ograničavaju ljudsku slobodu i potencijal, te postaju segmentirane usljed prevelike specijalizacije, što rezultira gubitkom osjećaja zajedništva i pripadanja. Prema riječima jednog ispitanika: „Sad postoje pedagoški timovi, ali su nam profesori individualci, defanzivni i konzervativni; ne žele se mijenjati pa je teško uvesti koordinaciju unutar fakulteta.“

Pošto su birokratski aparati društveni konstrukti, građansko društvo je to koje ih može i dekonstruisati, kao što često ističe Jürgen Habermas, koji govori o potrebi za javnim debatama u kojima se svako mišljenje jednako cijeni. Ukoliko najniže fakultetske nivoe posmatramo kao ekvivalent građanskom društvu, onda je do dekonstrukcije birokratije došlo na jednom od deset univerziteta, kao što je rečeno u Dijelu IV. Podsjećamo da je pomenuti univerzitet uveo sistem internog osiguranja kvaliteta na centraliziran način, odlukom rukovodnog kadra:

*Prvi koraci poduzeti na univerzitetu bili su tehnokratski: obavezni elektronski upitnik (s obavezom objavljivanja rezultata). Kolege su ga ignorisale ili su pružale otpor. Govorili su da metrika, svrha i korištenje rezultata nisu jasni i da ne vide kako će im to pomoći u nastavi. Otpor je bio veoma žestok.*

Otpor nije uvijek tako otvoren. Jedna zanimljiva studija uvođenja finansiranja na osnovu uspješnosti na njemačkim medicinskim fakultetima pokazala je – suprotno očekivanjima – da menadžeri nisu popularniji od profesora jer je najviši fakultetski kadar nadgledao proces i jer je takav sistem finansiranja morala odobriti univerzitetska uprava, što je „tradicionalnim profesionalnim-fakultetskim procedurama ostavilo dosta mjesta za intervenisanje“ (Schulz 2011).

Dill (2011) zaključuje pregled novih javnih politika u Hong Kongu, Nizozemskoj i Finskoj normativnom izjavom da:

*... dostupni materijal podupire stav da, kako univerziteti postaju sve autonomniji, tako će javni interes biti najbolje zaštićen jačanjem fakultetskih procedura kojima sami univerziteti održavaju svoje akademske standarde, verificiraju istraživanje i potvrđuju vrijednost svog služenja društvenoj zajednici.*

Međutim, to otvara pitanje kako spriječiti da jake fakultetske procedure ne dovedu do održavanja statusa quo. Jedan projekat Njemačke rektorske konferencije pokazuje da različiti rukovodni nivoi na univerzitetu mogu uspješno blokirati inicijative jedni drugima tako što „igraju po pravilima“ i ignorišu ono što se da ignorisati. Prema Barbari Michalk<sup>5</sup> (lična komunikacija), ne mora doći do sukoba kultura niti otvorenog konflikta i svako može nastaviti sa svojim „uobičajenim poslom“. To ukazuje na potrebu za otvorenom diskusijom i dijalogom, te efikasnim rukovodstvom koje će promijeniti stavove i institucionalnu kulturu.

## 7.3 Percepcija akademskih uloga

Osobito je važno uvjeriti univerzitetske nastavnike da osiguranje kvaliteta njihove nastave i učenja njihovih studenata može doprinijeti njihovom ličnom i profesionalnom razvoju. To pitanje ispitivano je na svih deset univerziteta, a ispitanicima je postavljano pitanje da li otpor procedurama kvaliteta među njihovim kolegama odražava neke jasne sociološke obrasce:

- Mnogi su pomenuli uticaj kulture u određenoj disciplini: općenito gledano, nastavnici u prirodnim naukama i uređenim profesijama češće su spominjani kao otvoreni za interno osiguranje kvaliteta nego njihove kolege u umjetnosti, humanističkim naukama, pravu ili društvenim disciplinama.
- Drugi su govorili o hijerarhijskoj strukturi koja podrazumijeva da kolege smatraju kako studenti nisu u poziciji da ocjenjuju kvalitet nastave, te o egalitarnijanskoj kulturi koja pozdravlja studentske komentare. Ta dimenzija ovisi o istraživačkoj kulturi date discipline: oni koji su skloniji grupnom radu također su manje skloni hijerarhiji.

<sup>5</sup> Šef Odjela za reformu visokog obrazovanja u Njemačkoj i Evropi, Njemačka rektorska konferencija, Njemačka.

- Neki drugi pomenuli su životnu dob, ali se na deset univerziteta nisu pojavili jasni obrasci: u nekim slučajevima otpor pružaju stariji nastavnici, dok su u drugim slučajevima upravo oni zagovornici osiguranja kvaliteta.
- Neki su spomenuli nivo internacionalizacije odsjeka: što je odsjek internacionalniji, to su njegovi članovi otvoreniji za proces osiguranja kvaliteta. Međunarodni studenti i nastavnici osporavaju način izvođenja aktivnosti i provociraju debatu o nivou kvaliteta.
- Kada se napredovanje i nagrađivanje zasniva na rezultatima naučno-istraživačkog rada, percepcija profesionalne uloge i akademskog identiteta postaje čvrsto vezana za naučnu a ne nastavnu stručnost.

## 7.4 Institucionalni konteksti: strukture i historijat

Treći skup faktora koji utiče na učinkovitost kulture kvaliteta vezan je za institucionalni kontekst, osobito za stepen centralizacije i delegiranja odgovornosti na univerzitetu, kao i za historijat i razvoj njenog sistema za interno osiguranje kvaliteta. Ti elementi također se mogu povezati s percepcijom demokratije i birokratije.

### 7.4.1 Strukture

Da se prisjetimo dva suprotna primjera navedena u Dijelu IV; uvođenje i određivanje sistema kvaliteta u jednoj instituciji urađeno je na centralnom nivou, što neki fakulteti nisu najbolje prihvatili. U drugoj instituciji sistem je definiran na centralnom nivou, ali dosta fleksibilno – svaki fakultet i odsjek unio je u glavni sistem svoje smjernice – čime je osigurana široka odgovornost.

Važno je napomenuti da ovdje glavni faktor nije toliko stepen decentralizacije univerziteta koliko sljedeće:

- delegiranje odgovornosti i jasna podjela odgovornosti,
- mehanizmi za razmjenu iskustava i informacija između fakulteta,
- sistem kvaliteta – čak i ako je definiran na centralnom nivou – omogućava određene lokalne prilagodbe, a time i široku odgovornost.

Kada su ispunjena ta tri uslova javlja se i veća povezanost između kulture kvaliteta kao uvjerenja i vrijednosti s jedne strane, te struktura i menadžmenta s druge.

Situacije u kojima su odluke o sadržaju nastavnih planova i o pedagoškim pristupima povjerene odsjecima, ali se procedure za osiguranje kvaliteta definiraju na centralnom nivou, izazivaju tenzije i suprotstavljene definicije kvaliteta.

### 7.4.2 Historijat

Pored toga, kako sistemi internog osiguranja kvaliteta sazrijevaju, tako prolaze kroz nekoliko faza. U prvoj fazi sistem kvaliteta je implicitan i mogao bi se nazvati „građanin plemić“ pristup kvalitetu. Takve institucije „rade“ kvalitet, a da ga pritom ne prepoznaju kao takvog.<sup>6</sup>

Nekoliko primjera implicitnog osiguranja kvaliteta dato je u ovom izvještaju, ali i u drugim studijama. Izvještaj Trendovi 2000. napominje da su promjene na nivou doktorskog studija dovele do toga da institucije više pažnje posvećuju

<sup>6</sup> Razlog što smo izabrali naslov Molièreovog djela (1670) kako bismo opisali implicitne sisteme kvaliteta nije ludost glavnog lika – gospodina Jourdaina, bogatog skorojevića koji se želio prodati za plemića. Razlog je čuvena rečenica iz tog djela koja se odnosi na nešto što osoba radi, pri čemu ne zna ni da to ima svoje ime. Pa tako, gospodin Jourdain ima čas filozofije na kojem otkrije da čitav život govori u „prozi“: „Vaistinu, već više od četrdeset godina govorim u prozi, a da o njoj nisam ništa ni znao, pa sam Vam mnogo zahvalan što ste me tome podučili“ (Čin 2, scena 4).

pitanju kvaliteta, ali da se one nužno ne identificiraju kao takve. Bez obzira na to, implementirane su brojne inicijative koje se tiču poboljšanja kvaliteta doktorskog studija: uvođenje novih modela mentorstva, uvođenje internih propisa i prakse, kao i ugovora između kandidata, mentora i institucije; poboljšanje standarda u smislu pristupa, zapošljavanja i odabira, osiguranje visokih standarda procedure za odbranu doktorske teze, redovno praćenje napretka svakog kandidata i daljeg rada bivših doktoranata.

Faza I EQC projekta došla je do istih zaključaka u pogledu istraživanja i podrške društvenoj zajednici. Kao što je već rečeno (cf. 5.1.1), 79,3% institucija odgovorilo je da njihovi procesi osiguranja kvaliteta obuhvataju i istraživačke aktivnosti, a 47,7% da obuhvataju i aktivnosti podrške društvenoj zajednici. Kada su ti odgovori upoređeni s drugim pitanjima iz upitnika, ukupno 97,3% njih navelo je da imaju aktivnosti osiguranja kvaliteta i za istraživački rad, a 95,9% za podršku društvenoj zajednici (Loukkola i Zhang 2010: 19-20).

U takvim implicitnim okruženjima osiguranja kvaliteta odgovornosti su podijeljene općenito; one su inkorporirane u definiciju profesionalnih uloga, a promoviraju se putem profesionalnog razvoja. Jedan od deset univerziteta, na primjer, uveo je interni kvalitet kroz profesionalni razvoj, ali je te promjene nazvao „Bolonja“ (cf. 4.3). Zanimljivo je da nacionalna agencija za osiguranje kvaliteta nije mogla prepoznati postojanje tog implicitnog procesa osiguranja kvaliteta. To je rezultiralo izricanjem eksterne sankcije i stavom da je taj proces vezan za Bolonju, a ne za osiguranje kvaliteta, možda zato što su se odgovornosti preklapale i stvarale utisak fragmentiranosti i nejasne institucionalne odgovornosti. Jedan univerzitet, u ranoj fazi uvođenja procedura za osiguranje kvaliteta, shvatio je da, kada je odgovornost široko podijeljena, pravi izazov je „uspostaviti efikasne veze između individualne odgovornosti s jedne strane i institucionalne odgovornosti (monitoring, planiranje, podrška) s druge.“

Kako sistemi osiguranja kvaliteta sazrijevaju tako postaju profesionalizirani. U jednoj instituciji kvalitet su inicijalno definirale naučne discipline, da bi se to kasnije premjestilo na centralni nivo, u kontekstu gdje su najniži nivoi imali veliko iskustvo s procesom osiguranja kvaliteta. To prenošenje na centralni nivo naglasilo je upravljačku dimenziju i jedinstven pristup osiguranju kvaliteta.

Na taj način sistem može krenuti ka menadžerizmu. Kada je otišao predaleko u tom pravcu, jedna institucija pokušala je popraviti situaciju tako što je uvela koncept „konsaltinga“ u internu reviziju kvaliteta. Ta je institucija također napravila razliku između osiguranja kvaliteta i poboljšanja kvaliteta.

## 7.5 Zaključne primjedbe

Odgovor na pitanje šta je dominantnije u sistemu internog osiguranja kvaliteta, akademske ili menadžerske vrijednosti, dijelom je povezan s historijskim razvojem. Kako se sistemi osiguranja uvode, sazrijevaju i mijenjaju, oni u početku – mada ne uvijek<sup>7</sup> – naglašavaju akademske vrijednosti, potom prolaze kroz fazu birokratije i menadžerizma i, u najboljem slučaju, na kraju se vraćaju akademskim vrijednostima u pokušaju da uspostave efikasniju internu kulturu kvaliteta koju će prihvatiti cjelokupna akademska zajednica.

Pored toga, faktori koji promoviraju efikasnu kulturu kvaliteta jesu sljedeći:

- univerzitet se nalazi u „otvorenom“ okruženju koje nije suviše striktno uređeno i koje uživa visok nivo povjerenja javnosti,
- univerzitet se oslanja na vlastitu procjenu i ne ograničava se na definicije procesa osiguranja kvaliteta koje određuje njegova državna agencija za osiguranje kvaliteta,
- institucionalna kultura naglašava demokratiju i debatu, kao i podjednaku snagu glasa i studenata i zaposlenih,
- definicija profesionalne akademske uloge naglašava predavačke vještine, a ne samo akademsku i istraživačku kompetentnost,

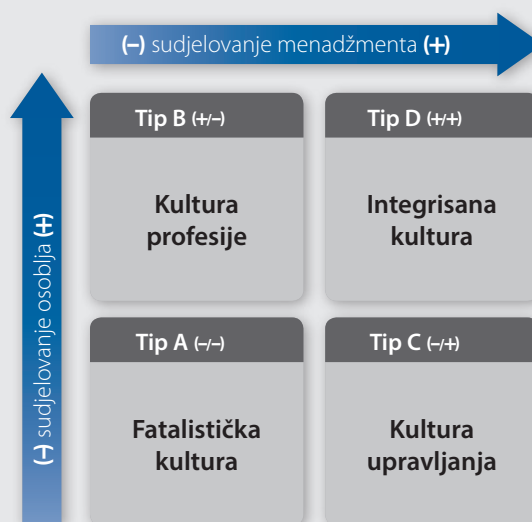
<sup>7</sup> Jedna institucija uvela je ISO standard jer njen menadžer za osiguranje kvaliteta u početku nije imao dovoljno iskustva. To se sad pokušava ispraviti razvojem pristupa kvalitetu više zasnovanog na akademskim vrijednostima.

- procesi osiguranja kvaliteta temelje se na akademskim vrijednostima, uz uvažavanje neophodnih administrativnih procedura.

Nadalje, jedna empirijska studija o uspostavi efikasnih sigurnosnih procedura u industriji nudi neke pouke i za univerzitet.<sup>8</sup> Daniellou *et al* (2009: 103) tvrdi da stepen uključenosti i menadžmenta i zaposlenih određuje hoće li postojati kultura sigurnosti:

- Kada je uključenost i menadžmenta i zaposlenih na niskom nivou, pristup je neefikasan i fatalistički (Tip A).
- Kada je sigurnost implicitna i inkorporirana u profesionalne uloge, a uključenost menadžmenta na niskom nivou, postoji određen stepen sigurnosti, ali ne i kultura sigurnosti (Tip B).
- Kada je uključenost menadžmenta na visokom nivou, a zaposlenih na niskom, sigurnosne procedure tada su upravljačke prirode (Tip C).

**Ilustracija 1: Tipovi kulture**



Izvor: Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art. *Les Cahiers de la sécurité industrielle* 2009

Ta četiri tipa mogu se primijeniti i na kulturu kvaliteta. Tri faze projekta *Kultura kvaliteta* Evropske univerzitetske asocijacije zaključuju i naglašavaju sljedeće:

*Faktori uspjeha za djelotvorno inkorporiranje kulture kvaliteta podrazumijevaju sposobnost rukovodstva institucije da napravi mjesta za pristup kvalitetu koji uvažava i iskustvo najnižih nivoa (široko zasnovane konsultacije i diskusije), te da izbjegne rizik od pretjerane birokratizacije (EUA 2006: 32).*

Te zaključke potvrđuje i EQC studija. Jedan od glavnih ciljeva intervjua u sklopu pomenute studije bio je utvrditi (1) u kojoj mjeri postoji saglasnost odnosno neslaganje u pogledu procedura za interno osiguranje kvaliteta, te (2) postoji li etika kvaliteta u institucijama ili je sistem kvaliteta naprosto mehanički pridodan. Kako se navodi u ovom izvještaju, mnogo toga je već urađeno na osiguranju i unapređenju kvaliteta u institucijama, ali ima još toga što treba uraditi kako bi kultura kvaliteta istinski zaživjela. To zahtijeva zajedničku odgovornost menadžmenta institucije i univerzitetske zajednice, ali i optimalnu povezanost internog i eksternog osiguranja kvaliteta.

# LITERATURA

Amaral, A. and P. Maassen (2007) Preface, *Quality Assurance in Higher Education*, D. F. Westerheijden, B. Stensaker and M. J. Rosa (eds.), pp xi-xii. Dordrecht (NL): Springer

Conférence des présidents d'université (CPU) (2010) *Guide méthodologique pour l'élaboration du tableau de bord stratégique du président d'université et de l'équipe présidentielle*, Paris: CPU, [media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2010/68/3/GUIDE\\_TB\\_Pdt\\_Avril\\_2010\\_144683.pdf](http://media.enseignementsup-recherche.gouv.fr/file/2010/68/3/GUIDE_TB_Pdt_Avril_2010_144683.pdf)

Daniellou, F., M. Simard and I. Boissières (2009) Facteurs humains et organisationnels de la sécurité industrielle : un état de l'art, *Les Cahiers de la sécurité industrielle*. France : Institut pour une culture de la sécurité industrielle, [www.icsi-eu.org/](http://www.icsi-eu.org/)

Dill, D. (2011) Public policy design and university reform: insights into academic change, Plenary paper presented at the *Third International RESUP Conference: Reforming Higher Education and Research*, 27-28 January 2011, [www.resup.u-bordeaux2.fr/manifestations/colloque%20international%20Paris%202011/Colloque%20RESUP%202011%20Vol%201.pdf](http://www.resup.u-bordeaux2.fr/manifestations/colloque%20international%20Paris%202011/Colloque%20RESUP%202011%20Vol%201.pdf)

ENQA (2008), *Quality Procedures in the European Higher Education Area and Beyond – Second ENQA Survey*. Helsinki: ENQA, [www.enqa.eu/pubs.lasso](http://www.enqa.eu/pubs.lasso)

European University Association (EUA) (2005) *Developing an effective quality culture in European universities: Report on the Quality Culture project 2002 – 2003*, Brussels: EUA, [www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QC1\\_full.1111487662479.pdf](http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/QC1_full.1111487662479.pdf)

European University Association (EUA) (2006) *Quality culture in European universities: a bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture project 2002-2006*, Brussels: EUA, [www.eua.be/publications](http://www.eua.be/publications).

European University Association (EUA) (2009) *Improving Quality, Enhancing Creativity: Change Processes in European Institutions and the Role of the Teacher*, Brussels: EUA, [www.eua.be/publications](http://www.eua.be/publications).

Fonseca, M. (2011) Higher Education Accreditation in Portugal: Year Zero 2010, *Third RESUP International Conference, Reforming higher education and research*, Paris, 27-29 January 2010.

Glenn, D. (2007) Method of Using Student Evaluations to Assess Professors Is Flawed but Fixable, 2 Scholars Say, *Chronicle of Higher Education*, 29 May 2007.

Glenn, D. (2009) One measure of a professor: students' grades in later courses, *Chronicle of Higher Education*, 9 January 2011.

Harvey, L. and J. Williams (2010) Fifteen years of quality in higher education, *Quality in Higher Education*, Volume 16(1), pp. 3-36, April 2010.

Hénard, F. (2010) *Learning Our Lesson: Review of Quality Teaching in Higher Education*, Paris: OECD.

Irish Universities Quality Board (IUQB) (2008) *Good Practice for Institutional Research in Irish Higher Education*, Dublin: IUQB, [www.iuqb.ie/info/good\\_practice\\_guides.aspx?article=2c7067a0-e116-4214-953f-d78ebb3f9725](http://www.iuqb.ie/info/good_practice_guides.aspx?article=2c7067a0-e116-4214-953f-d78ebb3f9725)

Irish Universities Quality Board (IUQB) (forthcoming) *Good Practice for the Approval, Monitoring and Periodic Review of Programmes and Awards in Irish Universities*, Dublin: IUQB, [www.iuqb.ie/info/good\\_practice\\_guides.aspx](http://www.iuqb.ie/info/good_practice_guides.aspx)

Loukkola, T. and T. Zhang (2010) *Examining Quality Culture, Part I*, Brussels: EUA, [www.eua.be/Libraries/Publications/Examining\\_Quality\\_Culture\\_Part\\_1.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications/Examining_Quality_Culture_Part_1.sflb.ashx)

Michels, R. (1915) *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*. New York: The Free Press.

Molière (1670) *The Middle Class Gentleman* (Le bourgeois gentilhomme), Project Gutenberg, [www.gutenberg.org/catalog/world/readfile?fk\\_files=1450815&pageno=18](http://www.gutenberg.org/catalog/world/readfile?fk_files=1450815&pageno=18)

Reichert, S. (2009) *Institutional diversity in European higher education: Tensions and challenges for policy makers and institutional leaders*. Brussels: EUA, [www.eua.be/Publications.aspx](http://www.eua.be/Publications.aspx)

Schultz, P. (2011) The conflict between “new” and “old” governance following the introduction of Performance based funding in German medical departments, Paper presented at the *Third International RESUP Conference: Reforming Higher Education and Research*, 27-28 January 2011, Paris, France, [www.resup.u-bordeaux2.fr/manifestations/colloque%20international%20Paris%202011/Colloque%20RESUP%202011%20Vol%202.pdf](http://www.resup.u-bordeaux2.fr/manifestations/colloque%20international%20Paris%202011/Colloque%20RESUP%202011%20Vol%202.pdf)

Sursock, A. and H. Smidt (2010) *Trends 2010: A Decade of Change in European Higher Education*, Brussels: EUA, [www.eua.be/Libraries/Publications/Trends\\_2010.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications/Trends_2010.sflb.ashx)

Sursock, A. (2010) Conference report, *Diversities and Commonalities: the Changing Face of Europe's Universities*, EUA Annual Conference, Hosted by the University of Palermo, 20-23 October 2010, [www.eua.be/Libraries/EUA\\_Annual\\_Meeting\\_Palermo\\_2010/Palermo\\_WGsReport\\_Sursock.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/EUA_Annual_Meeting_Palermo_2010/Palermo_WGsReport_Sursock.sflb.ashx)

Stensaker, B. and L. Harvey (eds.) (2010) *Accountability in Higher Education: Global Perspectives on Trust and Power*, New York and London: Routledge.

Vettori, O. and M. Lueger (2011) No short cuts in quality assurance – Theses from a sense-making perspective, *Building Bridges: Making Sense of Quality Assurance in European, National and Institutional Contexts*, Blättler, A. et al. (eds.) Brussels: EUA, [www.eua.be/Libraries/Publications/Building\\_bridges\\_Making\\_sense\\_of\\_quality\\_assurance\\_in\\_European\\_national\\_and\\_institutional\\_context.sflb.ashx](http://www.eua.be/Libraries/Publications/Building_bridges_Making_sense_of_quality_assurance_in_European_national_and_institutional_context.sflb.ashx)

Weber, M. (1994) *Political Writings*, P. Lassman (ed.), Cambridge: Cambridge University Press



The logo for EUREQA features the word "EURE" in white, bold, sans-serif capital letters on a dark blue rectangular background. To its right, the letters "QA" are in white, bold, sans-serif capital letters on a grey square background that is tilted slightly clockwise. The grey square has a blue border and a subtle drop shadow, giving it a 3D effect as if it's a card or a book cover.

**EUREQA**

**ISPITIVANJE KULTURE KVALITETA –  
OD SAMOANALIZE KA POBOLJŠANJU**

Autor: Oliver Vettori

## UVOD

Evropska univerzitetska asocijacija (EUA), zajedno sa partnerima, Rektorskom konferencijom Njemačke (HRK) i Agencijom za osiguranje kvaliteta (QAA) Škotske, pokrenula je u oktobru 2009. projekat pod nazivom „Ispitivanje kulture kvaliteta u visokoškolskim institucijama“ (EQC).

Projekat EQC predstavljao je nastavak dugoročnog rada Evropske univerzitetske asocijacije i njenih članica na razvoju internog osiguranja kvaliteta. U periodu od dvije i po godine projekat je utvrdio stanje stvari na evropskim univerzitetima i analizirao odnos između razvoja institucionalne kulture kvaliteta i procesa osiguranja kvaliteta. Završna radionica, organizirana februara 2012. u Edinburgu u Škotskoj, okupila je 30 učesnika sa univerziteta članica EUA iz cijele Evrope, kako bi analizirali praktičnu primjenu zaključaka projekta, te kako bi razmotrili izazove i dobre prakse u razvoju kultura kvaliteta na različitim institucijama.

U ime partnera projekta, EUA želi izraziti zahvalnost Oliveru Vettoriju, direktoru upravljanja programima i kvalitetom sa Ekonomskog i poslovnog univerziteta u Beču, u Austriji, na prihvatanju izazova da napiše ovaj izvještaj. Također izražavamo veliku zahvalnost svim članovima Upravnog odbora projekta na njihovoj posvećenosti projektu tokom cijelog njegovog trajanja. Na kraju, ali jednako važno, želimo izraziti zahvalnost i svim univerzitetima koji su učestvovali u različitim projektnim aktivnostima, bilo odgovarajući na ankete, dajući doprinos intervjuima ili učestvujući u zanimljivim razmjenama mišljenja o kulturama kvaliteta u Edinburgu.

Nadamo se da će ovaj izvještaj također poslužiti kao uvid u rasprave vođene tokom radionice za one koji nisu imali priliku učestvovati u njoj, te da će na osnovu njega nastaviti promišljati o načinima unapređenja vlastitih institucionalnih kultura kvaliteta.



**Lesley Wilson**

Generalni sekretar EUA

# 1. UVOD – MNOŠTVO KULTURA KVALITETA

„Kultura kvaliteta je kultura u kojoj su svi u organizaciji, a ne samo kontrolori kvaliteta, odgovorni za kvalitet.“ Ovaj citat Crosbyja (1986, naveden u Harvey & Green 1993: 16) mogao bi barem djelimično objasniti još uvijek rastuću popularnost pojma „kultura kvaliteta“ u visokoškolskom obrazovanju u Evropi: iz razloga što „ekspanziju“ osiguranja kvaliteta koja je naišla na odjek u cijeloj Evropi od 1990-ih nisu svi jednako prihvatili. Naročito su akademski radnici bili suzdržani u prihvatanju planova i procedura upravljanja koje su doživljavali pretjerano birokratskim i demotivirajućim (cf. Morley 2003, Newton 2002, 2000). Jedan od odgovora na ovaj problem bio je koncept kulture kvaliteta, dopunjavajući strukturalnu dimenziju osiguranja kvaliteta (priručnici o upravljanju kvalitetom, definicije procesa, instrumenti, alati) sa dimenzijom vrijednosti organizacije, koja se odnosi na posvećenost njenih članova, temeljne vrijednosti, vještine i stavove (cf. Ehlers 2009: 346).

Važan korak u razvoju ključnih principa ovog koncepta ostvaren je u kontekstu projekta Kulture kvaliteta Evropske univerzitetske asocijacije (EUA) koji je pokrenut 2002. godine sa ciljem pružanja pomoći univerzitetima u njihovim nastojanjima da razviju i ugrade internu kulturu kvaliteta, te da se potakne diseminacija postojećih najboljih praksi u oblasti osiguranja kvaliteta. Iz ove perspektive uočeno je da nije moguće jednostavno staviti znak jednakosti između kulture kvaliteta i sistema institucionalnog osiguranja kvaliteta – iako sistem čini njen bitan dio – već se ona nadograđuje na vrijednosti i prakse koje primjenjuje institucionalna zajednica, a koje je potrebno njegovati na više nivoa, i to različitim sredstvima istovremeno.

Ali, kako prepoznati takvu kulturu kvaliteta? I kakve su rezultate evropske visokoškolske institucije ostvarile od pokretanja projekta Kultura kvaliteta 2002. godine (cf. EUA 2006, 2005) i usvajanja Evropskih standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta 2005. godine (cf. ENQA 2005)? Ova pitanja su predstavljala srž dvoipogodišnjeg projekta EUA pod nazivom „Ispitivanje kulture kvaliteta na visokoškolskim institucijama“, koji je u jesen 2009. godine EUA pokrenula zajedno sa Rektorskom konferencijom Njemačke (HRK) i Agencijom za osiguranje kvaliteta (QAA) Škotske. Projekat je za cilj imao dati pregled kao i detaljnu analizu odabranih procesa internog osiguranja kvaliteta koji se primjenjuju na evropskim visokoškolskim institucijama, a sam projekat je bio organiziran u tri faze:

- U prvoj fazi je korišten anketni upitnik kako bi se prikupili kvantitativni dokazi o razvoju procesa internog osiguranja kvaliteta na način predviđen u sedam oblasti u prvom dijelu Evropskih standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta. Odgovori prikupljeni od 222 institucije iz 36 zemalja iz cijele Evrope pokazali su da je izvanredan napredak ostvaren u prethodnim godinama po pitanju osiguranja kvaliteta (Loukkola and Zhang 2010): Visokoškolske institucije u Evropi su provele – u većini slučajeva prilagođene – okvire za osiguranje kvaliteta koji su pokrivali niz različitih oblasti i aktivnosti, od izrade nastavnih planova i programa do razvoja osoblja i informatičkih sistema. Ono što je također uočeno u odgovorima je da, iako su sami procesi djelovali slično, oni su ugrađivani u različite organizacijske, strukturalne i interpretacijske kontekste, čak i „univerzalan“ instrument poput upitnika za studente je imao širok spektar značenja i funkcija.
- Ovi nalazi su potvrđeni i obrađeni u dvije faze: U ovoj fazi je obavljeno 59 telefonskih razgovora sa 10 univerziteta u deset zemalja iz anketnog uzorka. Izvještaj koji je uslijedio (Sursock 2011) ponudio je ne samo prijedloge kako razvijati efikasnu kulturu kvaliteta, već je istakao i ulogu moći, ideologije i različitih percepcija: čak i unutar institucija obično postoje različite podkulture – disciplinarne ili organizacijske – koje je bitno uzeti u obzir prilikom osmišljavanja politika i procedura za osiguranje kvaliteta.
- Konačno, cilj treće faze bio je utvrditi stanje i razmotriti na koje načine iskoristiti prethodna saznanja i spoznaje. Trideset stručnjaka iz oblasti osiguranja kvaliteta iz svih dijelova Evrope učestvovalo je u dvodnevnoj radionici u Edinburgu kako bi dodatno razmotrili praktičnu primjenjivost zaključaka proizišlih iz projekta, te kako bi razmijenili mišljenja o izazovima i dobrim praksama u razvoju kultura kvaliteta na vlastitim institucijama.

Ovaj kratki izvještaj predstavlja sažeti odabir saznanja iz tri faze, kao i pitanja koja su iz njih proizišla. Međutim, izvještaj ne daje punu empirijsku analizu rasprava vođenih tokom radionice niti pregled dobrih praksi koje su identificirane kroz rad različitih radnih grupa i tokom plenarnih diskusija. Jedan od ključnih rezultata projekta bila je spoznaja da čak ni najbolje ideje nekad nije moguće primijeniti u vlastitim institucijama. Kako bi se razvila efikasna kultura kvaliteta, potrebno je prvo razumjeti postojeće institucionalne principe, aspekte i okolnosti samog ambijenta, te na taj način uticati na svaku odluku, aktivnost i tumačenje. U tom smislu, ovaj izvještaj ne predstavlja niti sažetak niti priručnik o dobrim praksama. On je više poziv, poziv na ispitivanje onih kultura kvaliteta koje već možemo naći na našim institucijama. Analiza prošlosti i sadašnjosti vjerovatno predstavlja najbolji osnov za poboljšanja u budućnosti.

## 2. KULTURA KVALITETA KAO SREDSTVO ZA PROMIŠLJANJE

U postojećem diskursu visokog obrazovanja, koncept kulture uglavnom poprima oblik normativnog ideala: počevši od preporuka EUA (2006, 2005), ovom konceptu se pristupa sa fokusom na praksu uz stav da postoje „dobre“ kulture kvaliteta kojima treba težiti i „loše“ koje treba izbjegavati. Analiza akademskog stanja u ovoj oblasti (cf. Vettori 2012) pokazuje jasnu dominaciju elemenata koji pretpostavljaju da je kulture kvaliteta moguće stvoriti, ili barem djelomično kontrolirati (i.a. Gvaramazde 2008, Gordon 2002). Iz takve perspektive, kultura kvaliteta je „[...] organizaciona kultura koja podržava razvoj djelotvornog i efikasnog pristupa upravljanju kvalitetom koji omogućava obrazovnoj instituciji da ostvari svoje ciljeve i poboljša kvalitet svog obrazovanja i usluga“ (Berings et al. 2011). Iz ove perspektive, kultura kvaliteta se odnosi na razvoj i djelovanje u skladu sa procesima internog osiguranja kvaliteta (Harvey 2009). Međutim, takvo funkcionalističko shvatanje nosi određene ozbiljne nedostatke: prvo, na pitanje šta se računa kao „dobra“ kultura jednako je teško odgovoriti kao i na pitanja o samoj prirodi kvaliteta. S obzirom na veliku raznolikost nacionalnih konteksta i institucionalnih rješenja kao što je prikazano u izvještajima faze jedan i faze dva projekta EQC, malo je vjerovatno da bi isti normativni ideal bio privlačan svakoj instituciji. Ovo je također moguće uočiti i u odgovorima na otvorena pitanja iz upitnika iz faze jedan: nekoliko odgovora odnosilo se na efikasnost sistema institucionalnog osiguranja kvaliteta u smislu strogih internih kontrola i sankcija. U okviru njihovih specifičnih konteksta, takvi sistemi kontrole smatrani su dijelom dobre kulture kvaliteta, budući da sistem dozvoljava ili čak zahtijeva takve mehanizme kontrole, a institucionalna kultura osigurava njihovo prihvatanje. U nekim drugim kontekstima, međutim, ta ista vrsta kontrole pokazala se kao prepreka i smetnja, odnosno tačno kao ona vrsta kulture kvaliteta koju treba izbjegavati. U zavisnosti od temeljnih sistema vrijednosti i pretpostavki u oba ova pojedinačna slučaja, i jedno i drugo stajalište je savršeno valjano.

Pored toga, instrumentalistički pristup kulturama kvaliteta mogao bi dovesti u pitanje same ciljeve ovog koncepta: uobličiti kulturu kao faktor koji je moguće identificirati i kojim je moguće manipulirati znači potcijeniti značaj sistema vrijednosti i vjerovanja koji se nalazi u osnovi organizacijskih aktivnosti, događaja i opažanja. Namjerna promjena postojećeg sistema vrijednosti i dalje se smatra jednim od najtežih zadataka koje si rukovodilac ili organizacijski akter može postaviti.

Ovo je također bila jedna od najvažnijih premisa utvrđenih na radionici: svaki pokušaj da se institucionalne kulture kvaliteta razviju dalje ka idealu poboljšanja i napretka mora uzeti u obzir već postojeće kulture. Čak i ciljevi ostvarivanja poboljšanja moraju početi sa analizom postojeće situacije, jer je i definicija o tome šta se računa kao poboljšanje ili napredak također vrlo relativna i zavisi od vrijednosti i ideala koji već postoje. U ovom smislu, kulture kvaliteta je moguće razumjeti kao socijalne fenomene izrasle iz historije koje je moguće podijeliti u nekoliko podkultura čijih temeljnih premisa brojni akteri čak nisu ni svjesni (cf. Vettori et al. 2007).

Potvrđivanje koncepta kulture kvaliteta na ovim osnovama znači napuštanje ideje zajedničkog univerzalnog ideala. Iz takve perspektive, koncept kulture kvaliteta ne pruža zajednički cilj za svaku instituciju, već zajedničku polaznu tačku: ako kulturu kvaliteta shvatamo kao kontekst, a ne kao set procedura (cf. Harvey 2009), onda je koncept moguće koristiti kao analitičko sredstvo – kao sredstvo za analiziranje postojećih strategija, praksi i principa, te na osnovu toga za stvaranje osnova za buduća poboljšanja. U tom smislu, analiza kulture kvaliteta može početi „[...] sa pitanjem kako visokoškolska institucija odgovara na izazov poboljšavanja kvaliteta u određenoj oblasti, npr. oblasti

podučavanja i učenja ili u oblasti istraživačkog rada" (Ehlers 2009: 353). Dijelovi koji slijede za cilj imaju pružiti podršku visokoškolskim institucijama u cjelini, njihovim stručnjacima za upravljanje kvalitetom i svakom akteru koji se bavi pitanjima osiguranja kvaliteta, u provođenju analize na utvrđivanju sa kakvih su polaznih tački krenuli i koji je to krajnji rezultat koji žele ostvariti.

## 3. ISPITIVANJE VLASTITIH KULTURA KVALITETA

Potpuno ispitivanje naših institucionalnih kultura kvaliteta bi bio sveobuhvatan poduhvat i vjerovatno bi zahtijevao brojne različite pristupe i metode. Takvo nastojanje ne samo da daleko prevazilazi djelokrug i ambicije ovog izvještaja, nego bi vjerovatno bilo i više od onog što je stvarno potrebno za pokretanje aktivnosti. U tom smislu, kroz sljedeća tri dijela se ne predlaže potpuno definiran analitički okvir, već ih treba shvatiti kao analizu koja primjenjuje princip poboljšanja na same okvire institucionalnog osiguranja kvaliteta. Svaki dio se fokusira na jednu dimenziju za koju je utvrđeno da je od posebnog značaja za sisteme institucionalnog osiguranja kvaliteta i kulture kvaliteta: „Strategije i politike“, „Instrumenti i prakse“ i „Principi i temeljne pretpostavke“. Dat je kratak opis svake dimenzije u odnosu na njen kulturalni uticaj i praktični značaj te je demonstrirano gdje su prvi koraci na provođenju analize odveli učesnike u radionici. Svaki dio se završava predloženom listom pitanja koja mogu pospiješiti bolje razumijevanje ambijenata osiguranja kvaliteta u kojima trenutno živimo i djelujemo, te navodi određene oblasti u kojima su moguća poboljšanja u budućnosti.

### 3.1 Ispitivanje naših strategija i politika

Kroz međunarodno visokoškolsko obrazovanje prepoznata je važnost odgovarajućih i efikasnih institucionalnih (i nacionalnih) politika i strategija, a svoj odraz također nalazi i u prvom standardu Evropskih standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta. Faze jedan i dva projekta EQC su pokazale da iako većina visokoškolskih institucija imaju strateški dokument bilo na institucionalnom nivou ili nivou fakulteta, nisu sve strategije jednako uspješne: najefikasnije strategije su one koje se nadograđuju na dobro razvijene strukture upravljanja i koje utvrđuju jasne ciljeve i odgovornosti (cf. Sursock 2011: 50).

Na radionici EQC, identificiran je niz dodatnih faktora. Prepoznato je da svaka strategija treba da se gradi na institucionalnim identitetima, ne da ih mijenja. Premda svaki akter ne može (niti treba) biti uključen u stvaranje i formulaciju strategije, krajnji rezultat ipak treba biti prihvaćen od svih članova visokoškolskih institucija. U svakoj instituciji možemo naći čitav niz kultura i različitih stanovišta – npr. između akademskog osoblja, osoblja u administraciji i studenata, ali također i između studenata i akademskog osoblja ili studenata iz različitih disciplina. U ovom smislu, svrha strategije je pronalaženje ravnoteže između tih različitih interesa i stavova, ali možda još važnije, svrha joj je činjenje izbora. Dobra strategija skoro da se može uporediti sa aktom hrabrosti: definiranje gdje institucija treba ili želi da ide će neminovno uvijek razočarati značajan broj aktera i zainteresiranih strana – nije moguće ostvariti sve, a naročito ne odjednom. Legitimitet je moguće naći u povezivanju strategije sa institucionalnim identitetom. Premda trenutno približavanje institucionalnih profila možda ne navodi na takav zaključak, svakako da sve visokoškolske institucije neće ostvariti iste ciljeve; dijelom zato što nije svaka visokoškolska institucija to u stanju uraditi, a dijelom zato što bi se ciljevi značajno razlikovali ukoliko bi se određivali na osnovu postojećeg oblika institucije, umjesto da se preuzimaju odnekud drugo. U ovom smislu, važno je uočiti da svaka institucija ne mora odrediti iste ciljeve.

Ovo je također u vezi sa nekim od najvažnijih pitanja osiguranja kvaliteta: odnos između eksternih i internih zahtjeva. Na radionici je uočeno da u mnogim nacionalnim kontekstima postoji tendencija ka usklađivanju eksternih procesa osiguranja kvaliteta sa internim procedurama. Međutim, problem prioriteta ostaje neriješen: možda je moguće, ili čak potrebno, ostvariti djelimične sinergije između različitih rezonovanja, npr. korištenje eksternih povratnih informacija kao poluge za interne reforme, ali, u konačnici, za poštivanje eksternih standarda (npr. u kontekstu akreditacija ili nacionalnih okvira) potrebne su drukčije strategije i sredstva od onih za suočavanje sa internim izazovima. Princip funkcionalne diferencijacije (npr. postojanje različitih jedinica za različite svrhe) može ponuditi rješenja na operativnom nivou, ali neće riješiti moguće konflikte na strateškom nivou.

Uz to, sve tri faze projekta EQC pokazale su važnost vremenske dimenzije: promjene predstavljaju jedno od ključnih iskustava i jedan od ključnih izazova za visokoškolske institucije. Određene promjene mogu biti namjerno potaknute, ali većina se jednostavno „desi“: nekada su dobrodošle, nekada ne, a prečesto su neočekivane. U kontekstu okvira za institucionalno osiguranje kvaliteta „neplanirane“ promjene se u pravilu označavaju i pristupa im se kao problemu: paradoksalno je da procesi koji za cilj imaju trajno poboljšavanje pokazuju tendenciju ka stabilnosti, a ne prema dinamici (npr. izradom višegodišnjih planova i ciklusa ocjenjivanja), što redovno rezultirala onim oblikom birokratije s kojim je struka osiguranja kvaliteta povezivana decenijama i koji joj je štetio decenijama. Stoga su se učesnici u radionici saglasili da efikasne strategije moraju ne samo uzimati u obzir institucionalne promjene i promjene u ambijentu, već ih moraju čak i prihvatiti: najuspješnije strategije nisu samo one koje predviđaju određene promjene, nego one koje se na konstruktivan način bave promjenama koje se već dešavaju.

U svakom slučaju, efikasne strategije moraju biti *svrsishodne* – tako što će pomagati u razumijevanju šta se dešava, integrirajući značenja i vrijednosti koje su već sastavnim dijelom date kulture i ukazujući na pravac kojim se njeni članovi i akteri trebaju kretati, te kako će i zašto institucija ostvariti svoju misiju u sve kompleksnijem i dinamičnijem svijetu.

Sljedeća pitanja mogu pomoći u pronalaženju i davanju takve svrsishodnosti. Kao takva, mogu se činiti različitim od uobičajenih smjernica za strateško upravljanje. Bitno je, međutim, napomenuti da nisu osmišljene da zamijene takve instrumente i smjernice, već da posluže kao polazna tačka za razmišljanje o i poboljšanje strateške dimenzije naših institucionalnih kultura kvaliteta:

- Šta je važno i iz čije perspektive? Postoji li razlika između retorike i realnosti?
- Da li strateški dokumenti odražavaju institucionalni identitet i vrijednosti ili se strateškim dokumentom predviđa idealna institucija?
- Da li se strateškim ciljevima uviđa razlika između poboljšanja unutrašnje strukture, procesa i ishoda i poboljšanja indikatora i brojeva?
- Ko su primaoci izjava o misiji i strategijama – da li su ove izjave i strategije razumljive i prihvatljive članovima institucije i glavnim grupama aktera?
- U kojoj mjeri se institucionalna kultura bavi promjenama? Da li institucionalne strategije navode mogućnost (i potrebu) promjena u samoj instituciji i institucionalnom ambijentu? Na koji način i u kojoj mjeri se može nositi sa konfliktima koji se mogu pojaviti?
- Kakav je odnos između strateškog dokumenta i stvarne organizacije i procedura?
- Da li postoje različite strategije za zahtjeve koji se odnose na eksterno osiguranje kvaliteta i interne potrebe? Da li su potrebne? Koji zahtjevi imaju prioritet? Kako na konstruktivan način ostvariti ravnotežu između njih?

## 3.2 Ispitivanje naših instrumenata i praksi

Instrumenti i prakse su pitanja o kojima se najviše raspravlja u odnosu na osiguranje kvaliteta. Prva faza projekta EQC je pokazala da je značajan napredak ostvaren po pitanju formalnih procedura za osiguranje kvaliteta: skoro da nema univerziteta koji nije pripremio ili usvojio veliki broj instrumenata za prikupljanje i analizu podataka (Loukkola and Zhang 2010). U drugoj fazi je utvrđeno da se bitne razlike kriju u detaljima – čak i naizgled univerzalni instrumenti poput ocjenjivanja predmeta i usavršavanje kadra poprimaju brojne različite oblike i ispunjavaju različite funkcije (Sursock 2011).

Ova zapažanja su dodatno proširena tokom radionice u trećoj fazi: kao naročito važan uzet je u obzir i kontekst, posebno u odnosu na to kako je određena praksa ugrađena u organizaciju – otvoreno u smislu međudjelovanja sa drugim praksama, ili prikriveno u smislu namjera kojima je prožeta. Razlika između „diskusija o razvoju osoblja“ i „analiza uspješnosti“ nije samo semantičke prirode, premda same procedure mogu biti vrlo slične. Institucionalnu kulturu kvaliteta je po mnogo čemu najbolje sagledati analizirajući instrumente i aktivnosti kojima se manifestira. Na primjer, učešće studenata može biti ograničeno na mjeru u kojoj su studenti ništa više do strana koja pruža podatke

ili povratne informacije, ili pak s druge strane, učešće studenata može poprimiti oblik gdje studenti aktivno doprinose određenim procesima poboljšanja, na primjer pregledavajući kako su programi predmeta i ishodi učenja formulirani, tj. isti oni programi predmeta i ishodi učenja koji su ionako namijenjeni za njih.

U ovom smislu, postoje dvije važne lekcije koje je moguće naučiti iz razmjene ideja tokom projekta: prvo, da svrha određenog instrumenta treba biti jasno definirana prije same primjene i usvajanja takvog instrumenta, i to ne samo u smislu idealne svrhe, nego i u smislu kako će se instrument (ili podaci) zaista koristiti u praksi. Povratni podaci koji se koriste za određivanje efikasnosti umjesto ukazivanja na prednosti i mane je samo jedan od primjera koji pokazuje kako instrumenti mogu proizvesti „kulturnu negativnu reakciju“ ako su nedovoljno definirani ili su prepušteni sami sebi. U ovom smislu, opći je zaključak da bi učinak trenutnih aktivnosti na osiguranju kvaliteta trebalo posmatrati znatno pažljivije.

Drugo, instrumente treba provjeravati ne samo u odnosu na njihovu efektivnost, nego i u odnosu na njihovu efikasnost: posmatranja pokazuju tendenciju dodavanja novih procedura već postojećim, što ne samo da stavlja ozbiljan pritisak na resurse, nego može i preopteretiti cjelokupan sistem. Neko opće pravilo je da treba ukinuti barem jedan instrument ili aktivnost za svaku novu koja se kreira, barem u slučajevima kada su aktivnosti usmjerene na ostvarenje iste svrhe. Već sada postoji ogromna količina podataka koja se proizvodi, ali se ne koristi u praktične svrhe: neki se ne koriste jednostavno zato što su neprimjenjivi (čak i bolji argument da se prestane sa njihovom proizvodnjom), a neki zato što su brojni sistemi osiguranja kvaliteta i kulture kvaliteta zaokupljene aktivnostima koje se odnose na mjerenje umjesto da se fokusiraju na odgovarajuće faze koje trebaju uslijediti. U procesima odlučivanja niti je potrebno niti je moguće koristiti sve informacije, ali svi podaci trebaju imati neku svrhu osim da ih se iznese, naročito ako ih se redovno prikuplja.

Na kraju je postalo jasno da je efektivnost i efikasnost postojećih praksi i instrumenata za osiguranje kvaliteta usko povezana sa pitanjem raznovrsnosti. Heterogenost *između* različitih visokoškolskih institucija je tema o kojoj se već intenzivno razgovara, ali ne prepoznaje se uvijek heterogenost *unutar* institucija, barem ne iz perspektive osiguranja kvaliteta. U oba slučaja ova dimenzija ima značajan uticaj na kulturalni odjek i efekat određenih instrumenata: razmjenama dobrih praksi koje vode usvajanju *na slijepo* dobro funkcionirajućih praksi negdje drugo, često se zanemaruje da je ideje potrebno pažljivo „prevesti“ kako bi funkcionirale i u nekom drugom ambijentu. A sklonost standardizaciji koja nanosi štetu brojnim okvirima osiguranja kvaliteta može rezultirati pristupom „jedna veličina odgovara svima“ koji nije u stanju uključiti različite zajednice ili odgovoriti na individualne potrebe.

Generalno, sredstva i instrumenti su rijetko neutralni i nezavisni: oni su dijelom širih konteksta djelovanja i tumačenja i često su prožeti određenim značenjima. Kao takvi trebaju uzimati u obzir kulturalne ambijente u kojima se koriste i treba ih pažljivo primjenjivati u odnosu na kulturalni uticaj koji mogu ostvariti. Sljedeća pitanja mogu pomoći pri ispitivanju postojećih praksi, naročito u odnosu na različite efekte koje mogu imati na institucionalnu kulturu kvaliteta:

- Da li postojeći instrumenti i prakse nailaze na odjek kod zainteresiranih strana i aktera za koje su i osmišljeni? Ako ne, zašto?
- Da li su podudarni sa filozofijom osiguranja kvaliteta institucije ili je podrivaju, npr. promoviraju logiku kontrole dok politika govori o povjerenju i razvoju?
- Da li svaka aktivnost na osiguranju kvaliteta ima jasnu svrhu? Ako je odgovor da, ko prevashodno ima korist od takvih aktivnosti: studenti, akademsko osoblje, administracija, vodstvo, ministarstvo, eksterne agencije ili neko sasvim treći?
- Koji se postojeći instrumenti i prakse održavaju samo zato što se tako „uvijek radilo“ ili zato što i „drugi rade isto“?
- Koji su to najvažniji instrumenti i aktivnosti u sistemu osiguranja kvaliteta? A bez kojih bi instrumenata i aktivnosti sistem mogao funkcionirati?
- Ko koristi prikupljene podatke i informacije i u koje svrhe? Ako se podaci ne koriste – da li je to zbog kvaliteta podataka ili zbog kvaliteta naknadnih procesa?

### 3.3 Ispitivanje naših principa i osnovnih pretpostavki

U zaključku prvog dijela izvještaja EQC navodi se da su za „*razvijanje kulture kvaliteta potrebni i vrijeme i trud, jer je kultura kvaliteta blisko povezana sa vrijednostima, vjerovanjima i kulturalnim elementima koji se ne mogu brzo promijeniti*“ (Loukkola and Zhang 2010: 11). Drugi dio projekta je pokazao da ovaj kulturalni element posjeduje i izraženu političku dimenziju i da je osiguranje kvaliteta u velikoj mjeri povezano i sa moći i ideologijom (Sursock 2011). U ovom smislu je važno ne samo fokusirati se na strategije i instrumente, nego također i na često neupitne principe i „osnovne pretpostavke“ (Schein 2004) na kojima se strategije i instrumenti grade. Ovo je ključno ne samo za razumijevanje vlastite kulture kvaliteta, već također može biti važno za jasno izražavanje čiji i koji interesi se nastoje ostvariti – što su koncepti kvaliteta manje definirani, veći je rizik da postanu sredstvom za čuvanje i provođenje (političkih) interesa (Laske et al. 2000).

Ovaj dio analize je nesumnjivo najteži, jer je jedna od ključnih karakteristika osnovnih pretpostavki to da su one rijetko predmet direktnog posmatranja, a i rijetko su predmet eksplicitne rasprave. Postoje određene dekonstruktivne i rekonstruktivne metodologije koje mogu omogućiti pažljiv pristup takvim duboko usađenim latentnostima (cf. Vettori 2012), ali zahtijevaju puno vremena i truda: u našoj svakodnevnoj praksi možda ćemo se morati zadovoljiti kritičkim i promišljajućim pogledom na značenja kojima su naša djela i retorika prožeti, te kako ih drugi mogu i kako će ih tumačiti.

Učesnici su tokom radionice identificirali i razgovarali o nizu pretpostavki koje se čine duboko ugrađenim u jezik osiguranja kvaliteta, ali koje mogu naznačavati druge stvari pored onih za koje su prvobitno osmišljene: na primjer, ideal kontinuiranog poboljšanja čini se univerzalno prihvatljivim i moguće ga je naći u brojnim politikama i strategijama osiguranja kvaliteta. Međutim, u kombinaciji sa željenim ostvarenjima (npr. da se visoki kvalitet ogleda u povećanju broja visoko uticajnih publikacija ili sve višim nivoom zadovoljstva studenata), taj ideal se transformira u demotivirajuću prijetnju, i bez obzira koliko se investira, nivo investicija nikad nije dovoljan. Slične probleme je moguće uočiti i u odnosu na jednu od omiljenih implementacijskih ideologija struke, odnosno da sisteme osiguranja kvaliteta ne treba voditi odozgo, već da trebaju rasti odozdo. Uzimajući u obzir visoko decentraliziranu prirodu univerziteta, koji često podsjećaju na „labavo povezane sisteme“ i, uzimajući u obzir veliki broj aktera, takva zamisao nameće pitanje ko predstavlja „donji nivo“ univerziteta – da li su to studenti? Mlađi nastavni kadar? Svi ispod nivoa najvišeg rukovodstva? Čak i da se ovo pitanje riješi, koncept i dalje ostaje pomalo paradoksalan, jer pozivi za viši nivo osiguranja kvaliteta najčešće dolaze odozgo prema dolje, što onda ozbiljno dovodi u pitanje koncept inicijative odozdo prema gore. Ovo su samo dva primjera koja pokazuju kako se ideje koje se konstantno i neupitno stavljaju u prvi plan mogu tumačiti izvan institucionalnog konteksta iz kojeg su izrasle i kako mogu uticati na stavove aktera u odnosu na osiguranje kvaliteta u cjelini.

Pitanje o kojem se najviše raspravljalo u ovom smislu odnosilo se na koncept konflikta: uočeno je da se konflikt najčešće doživljava kao problem koji treba izbjegavati i da efektivna kultura kvaliteta treba biti izgrađena na harmoniji bez trvenja. Posljedica toga je da do kompromisa dolazi i prije bilo kakvih pregovora, a učešće zainteresiranih strana se redovno ograničava na indirektno oblike kako bi se izbjegle direktne konfrontacije. S druge strane, sama ideja osiguranja kvaliteta zagovara koncept (konstruktivnog) konflikta budući da je jedan od ključnih principa osiguranja kvaliteta uključenost više zainteresiranih strana i njihovih stajališta kako bi se ostvarili bolji rezultati. Iz prethodnih iskustava je u velikoj mjeri očigledno da se ova stajališta razlikuju u mnogim aspektima i da nije moguće zadovoljiti sve interese ma koliko oni bili legitimni, ali ovo također pruža i dobru priliku za budući razvoj: konflikti nisu samo iznenađujuće kreativni po svojim ishodima, već predstavljaju i važnu priliku za identificiranje i razumijevanje pretpostavki, vrijednosti i vjerovanja koja se nalaze u osnovi ljudskog rezoniranja. Konflikti u ovom smislu igraju važnu ulogu u razumijevanju i poboljšanju naših institucionalnih kultura kvaliteta – premda poboljšanje vjerovatno treba početi sa našom sposobnošću da se nosimo sa konfliktima.

Generalno, svijest o „značenjskoj dimenziji“ naših strategija, djela i instrumenata predstavlja važan temelj za bilo koji konstruktivan razvoj. Za početak, možemo kritički razmišljati o jeziku koji koristimo – ali istovremeno biti svjesni da djela govore više od riječi: principi koje je najteže identificirati i kojima je najteže pristupiti nisu oni koje nalazimo u politikama i strategijama, već oni koji su ugrađeni u instrumente koje koristimo u svakodnevnoj komunikaciji. Namjera sljedećih pitanja je omogućiti bolji pristup „značenjskim temeljima“ naših institucionalnih kultura kvaliteta i načinima na koje ih razumijevamo:



- Koji su to glavni principi politike institucionalnog osiguranja kvaliteta? Mogu li se i da li bi se svi u instituciji složili sa njima? Da li postoje samo na papiru ili su već pretočeni u konkretne aktivnosti?
- Postoje li određeni dijelovi dokumenata osiguranja kvaliteta koje većina ljudi previđa zato što su očigledni. Ako je odgovor da, kakva je onda njihova svrha?
- Postoje li neki principi u vašoj instituciji „koji se podrazumijevaju“, te se o njima nikada ne razgovara? Ako je odgovor da, da li su onda svi svjesni takvih principa i da li sve takve principe tumače na isti način?
- Kako različite grupe aktera i zainteresiranih strana doživljavaju postojeće prakse osiguranja kvaliteta – kako ih razumijevaju? Ako postoje razlike u percepciji i tumačenju – šta bi mogao biti uzrok takvih razlika?
- Kako se izražuju instrumenti i politike osiguranja kvaliteta u instituciji? Da li različite grupe aktera i discipline imaju mogućnost da budu uključene u raspravu o njima?
- Kako različiti akteri koriste rezultate i ishode aktivnosti na osiguranju kvaliteta i njegovog ocjenjivanja – i šta ovo govori o prioritetima aktera?
- Koliko smo u stanju nositi se sa konfliktom u vlastitim kulturama kvaliteta i sistemima osiguranja kvaliteta? Da li postoji dovoljno mogućnosti za otvorenu diskusiju i direktan dijalog? Kakav je naš odnos prema različitim mišljenjima i ciljevima?

## 4. ZAKLJUČAK: OD SAMOANALIZE KA POBOLJŠANJU

Poboljšanja može biti teško ostvariti čak i na nivou pojedinačnih procesa i individualnih aktivnosti: nije dovoljno samo odrediti oblasti u kojima je potrebno ostvariti poboljšanja, već je potrebno utvrditi pravce i opseg, naći odgovarajuće pristupe i nositi se sa kompleksnostima konteksta i situacijama u koje su takvi procesi i aktivnosti ugrađeni. Poboljšanja na institucionalnom, sistemskom ili kulturalnom nivou predstavljaju mnogo veći izazov. Kompleksnost je značajno veća zbog postojanja velikog broja perspektiva koje je potrebno uzeti u obzir, aktera koje je potrebno uključiti, interesa koje je potrebno razmotriti i nepredviđenih situacija koje se mogu desiti. Stoga nije slučajnost da se brojni procesi promjena na nivou sistema fokusiraju na strukture, uloge i procedure koje je relativno lako izmijeniti – barem na površini u smislu dokumentacije i opisa procesa. Međutim, na osnovu onoga što su pokazale različite faze projekta EQC, postoji čitav niz važnih nivoa ispod površine koje je također bitno uzeti u obzir: zajedničke prakse i implicitno znanje koje je nemoguće pronaći u bilo kojem zvaničnom dokumentu; norme i vrijednosti koje čine institucionalni identitet i određuju način na koji se ljudi odnose jedni prema drugima; i prikrivena vjerovanja i pretpostavke koje se nalaze u osnovi naših racija i djelovanja. Svaki proces promjena ili razvoja mora uzimati u obzir ove različite nivoe i njihov odnos, a naročito kada se takav proces odnosi na kompleksan fenomen poput kulture kvaliteta institucije. Generalno govoreći, to je međudjelovanje između vidljivih i formalnih procesa osiguranja kvaliteta sa jedne strane, i prikrivenih i neformalnih vrijednosti i pretpostavki koje se nalaze u srži poboljšanja institucionalne kulture kvaliteta sa druge. Jednostavno rečeno: Za odgovor na pitanja kuda ići potrebno je prvo znati odakle krenuti – i obratno.

Iznesena pitanja i ideje mogu poslužiti kao polazna tačka za analiziranje statusa quo i planiranje budućeg razvoja – ne u formi upitnika ili testa koji će u konačnici voditi optimalnom rezultatu, već kao načina za ispitivanje vlastitih kultura kvaliteta i pravaca kojima bi ih mogli i htjeli voditi. Ne postoje ispravni odgovori na ova pitanja – ali samo postavljanje ovih pitanja je možda važnije i efikasnije od samih odgovora. A možda i sama potaknu kulturalnu promjenu.

## 5. BIBLIOGRAFIJA

Berings, D., Beerten, Z., Hulpiau, V., and Verhesschen, P. (2011): Quality Culture in higher education: from theory to practice. In: Blättler et al. (eds): *Building bridges: Making sense of quality assurance in European, national and institutional contexts. A selection of papers from the 5<sup>th</sup> European Quality Assurance Forum*. Brussels: EUA, pp. 38 - 49.

Ehlers, U. D. (2009): Understanding quality culture. *Quality Assurance in Education*, 17:4, pp. 343-363.

European University Association – EUA (2006): *Quality Culture in European Universities: A bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture project 2002-2006*. Brussels: EUA

European University Association – EUA (2005): *Developing an internal Quality Culture in European Universities. Report on the Quality Culture Project 2002-2003*. Brussels: EUA

Gordon, G. (2002): The roles of leadership and ownership in building an effective quality culture. *Quality in Higher Education*, 8:1, pp 97–106.

Gvaramazde, I. (2008): From Quality Assurance to Quality Enhancement in the European Higher Education Area. *European Journal of Education*, 43:4, pp. 443–455.

Harvey, L. (2009): Deconstructing quality culture. Working Paper. Accessed 20 December 2009 at [www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20Vilnius.pdf](http://www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20Vilnius.pdf).

Harvey, L., and Green, D. (1993): Defining Quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18:1, pp. 9-33.

Harvey, L., and Stensaker, B. (2008): Quality culture: understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 43:4, pp. 427–441.

Laske, S., Meister-Scheytt, C., and Weiskopf, R. (2000): Qualitäten der Qualität in Universitäten. In: Laske, Habersam and Kappler (eds.): *Qualitätsentwicklung in Universitäten. Konzepte, Prozesse, Wirkungen. Schriften zur Universitätsentwicklung* Vol. 2. München und Mering : Rainer Hampp Verlag, pp. 177–201.

Loukkola, T., and Zhang, T. (2010): *Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*. Brussels: EUA.

Morley, L. (2003): *Quality and Power in Higher Education*. Berkshire / Philadelphia: Open University Press.

Newton, J. (2002): Views from below: academics coping with quality. *Quality in Higher Education*, 8:1, pp. 39 – 61.

Newton, J. (2000): Feeding the beast or improving quality? Academics' perceptions of quality assurance and quality monitoring. In: *Quality in Higher Education*, 6:2, pp. 153-163.

Schein, E. H. (2004): *Organizational Culture and Leadership*. 3<sup>rd</sup> edition, San Francisco: Jossey-Bass.

Sursock, A. (2011): *Examining Quality Culture II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy*. Brussels: EUA.

Vettori, O. (2012): *A Clash of Quality Cultures. Conflicting and Coalescing Interpretive Patterns in Austrian Higher Education*. Austria: University of Vienna.

Vettori, O., Lueger, M., and Knassmüller, M. (2007): Dealing with ambivalences. Strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning. In: Bollaert, Lucien et al. (eds): *Embedding quality culture in higher education. A selection of papers from the 1<sup>st</sup> European Forum for Quality Assurance*. Brussels: EUA, pp. 21 – 27.



Evropska univerzitetska asocijacija (European University Association – EUA) je organizacija u čijem su članstvu univerziteti i rektorske konferencije iz 47 evropskih zemalja. EUA igra ključnu ulogu u Bolonjskom procesu, te utjecaju na EU politike visokog obrazovanja, istraživanja i inovacija. Zahvaljujući njenoj interakciji sa mnoštvom različitih evropskih i međunarodnih organizacija EUA osigurava da se glas evropskih univerziteta uvažava pri donošenju važnih odluka koje utiču na njihove aktivnosti. Asocijacija pruža jedinstvenu ekspertizu u oblasti visokog obrazovanja i istraživanja, a ujedno je i mjesto za razmjenu ideja i dobre prakse među univerzitetima. Rezultati rada EUA dostupni su njenim članicama i svim zainteresiranim stranama kroz konferencije, seminare, web stranicu i publikacije.

