

# EURE QA

## PROUČAVANJE KULTURE KVALITETE

### PROCESI I ALATI – SUDJELOVANJE, VLASNIŠTVO I BIROKRACIJA

Pripremila: Andrée Sursock

### OD PROMIŠLJANJA DO POBOLJŠANJA

Pripremila: Oliver Vettori

Autorska prava 2014. © Udruženje europskih sveučilišta

Sva prava pridržana. Podaci sadržani u ovoj publikaciji mogu se slobodno koristiti i reproducirati u nekomercijalne svrhe, pod uvjetom da je izvor naveden (©Udruženje europskih sveučilišta). Dodatni primjerci publikacije mogu se naručiti po cijeni od 20 Eura po primjerku.

**European University Association asbl**

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

Publikacija se u elektronskom obliku može besplatno preuzeti na adresi [www.eua.be](http://www.eua.be).



## **PROUČAVANJE KULTURE KVALITETE**

### **PROCESI I ALATI – SUDJELOVANJE, VLASNIŠTVO I BIROKRACIJA**

Pripremila: Andrée Sursock

### **OD PROMIŠLJANJA DO POBOLJŠANJA**

Pripremila: Oliver Vettori

# SADRŽAJ

<b>SADRŽAJ</b>	4
<b>PREDGOVOR</b>	5
<b>PROUČAVANJE KULTURE KVALITETE: PROCESI I ALATI – SUDJELOVANJE, VLASNIŠTVO I BIROKRACIJA</b>	7
<b>PREDGOVOR</b>	8
<b>ZAHVALE</b>	9
<b>SAŽETAK</b>	10
<b>I. DIO UVOD</b>	12
<b>II. DIO INTERVJUI</b>	15
<b>III. DIO KONTEKST</b>	18
<b>IV. DIO UVOĐENJE ILI IZMJENA PROCESA INTERNOG OSIGURAVANJA KVALITETE</b>	21
<b>V. DIO OPSEG I ORGANIZACIJA</b>	26
<b>VI. DIO ALATI I PROCESI</b>	35
<b>VII. DIO ZAKLJUČCI – STRUKTURE, KULTURE I POVIJEST</b>	48
<b>BIBLIOGRAFIJA</b>	55
<b>PROUČAVANJE KULTURE KVALITETE: OD PROMIŠLJANJA DO POBOLJŠANJA</b>	57
<b>PREDGOVOR</b>	58
<b>1. UVOD – MNOŠTVO KULTURA KVALITETE</b>	59
<b>2. KULTURA KVALITETE KAO SREDSTVO ZA PROMIŠLJANJE</b>	60
<b>3. PROUČAVANJE VLASTITIH KULTURA KVALITETE</b>	61
<b>4. ZAKLJUČAK: OD PROMIŠLJANJA DO POBOLJŠANJA</b>	65
<b>BIBLIOGRAFIJA</b>	66

# PREDGOVOR

Udruženje europskih sveučilišta (EUA) kroz različite aktivnosti već dugo radi na osiguravanju kvalitete i u suradnji sa svojim članicama razvija njihove sustave unutarnjeg osiguravanja kvalitete. Jedna od tih aktivnosti bio je i projekt „Proučavanje kulture kvalitete na visokoškolskim institucijama“ (EQC, 2009.-2012.). Taj je projekt, kao i mnoge druge aktivnosti Udruženja europskih sveučilišta, sufinanciran od strane Programa za cjeloživotno učenje Europske komisije, zbog čega su u njemu mogla sudjelovati samo sveučilišta iz država koje sudjeluju u tom Programu, što znači da sveučilišta u Albaniji, Bosni i Hercegovini i Kosovu\* još nisu u mogućnosti u potpunosti koristiti ovakve aktivnosti.

Projekt „Jačanje sveučilišta za ispunjavanje odgovornosti vezanih za osiguravanje kvalitete“ (EUREQA, 2012.-2015.), sufinanciran od strane programa Tempus Europske komisije, pokrenut je u jesen 2012. kako bi popunio taj nedostatak. Cilj projekta je sa sveučilištima iz ove tri države podijeliti značajno iskustvo i znanje Udruženja europskih sveučilišta kao i sveučilišta iz država članica Europske unije u razvijanju učinkovitih sustava unutarnjeg osiguravanja kvalitete prilagođenih različitim nacionalnim i institucionalnim kontekstima.

Jedna od aktivnosti projekta EUREQA je i prijevod ovih dviju publikacija, koje su nastale kao rezultat projekta EQC, na hrvatski jezik. Cilj prijevoda je prije svega da posluži kao koristan materijal partnerima na projektu u njegovom provođenju. Istovremeno, partneri žele ovaj prijevod dati na raspolaganje široj visokoobrazovnoj zajednici u regiji kako bi pomogli i onima koji ne sudjeluju u projektu u razvoju njihovih institucionalnih kultura kvalitete.

## Tia Loukkola

Koordinator projekta  
Udruženje europskih sveučilišta  
U ime konzorcija projekta EUREQA

---

## Partneri na projektu EUREQA

### Albanija

- Sveučilište "Fan S. Noli"
- Sveučilište "Luigj Gurakuqi" u Shkodri
- Sveučilište u Tirani

### Bosna i Hercegovina

- Univerzitet u Banja Luci
- Sveučilište u Mostaru
- Univerzitet u Sarajevu

### Kosovo†

- Sveučilište u Prištini
- Sveučilište u Prizrenu
- World University Service – Kosova (regionalni koordinator)

### Europska Unija

- Udruženje europskih sveučilišta (EUA) (koordinator projekta)
- Sveučilište Dublin City University, Irska
- Instituto Politecnico do Porto, Portugal
- Sveučilište u Roskildeu, Danska
- Sveučilište u Istočnoj Finskoj, Finska
- Sveučilište u Grazu, Graz, Austrija
- Sveučilište u Ljubljani, Slovenija
- Kraljevski konzervatorij, Den Haag, Nizozemska

† Ovaj naziv koristi se bez prejudiciranja položaja i statusa i u skladu je s Rezolucijom Vijeća sigurnosti Ujedinjenih naroda UNSCR1244 i Mišljenjem Međunarodnog suda o kosovskoj deklaraciji o neovisnosti.



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

**EUREQA**

## **PROUČAVANJE KULTURE KVALITETE**

### **PROCESI I ALATI – SUDJELOVANJE, VLASNIŠTVO I BIROKRACIJA**

Pripremila: Andrée Sursock

# PREDGOVOR

Interni procesi osiguravanja kvalitete prepoznati su kao osnovne komponente institucionalne autonomije, odgovornosti i pouzdanosti. Ovo izvješće, rezultat projekta **Proučavanje kulture kvalitete na visokoškolskim institucijama** (*Examining Quality Culture in Higher Education Institutions (EQC)*), proučava procese osiguravanja kvalitete i alate koje su sveučilišta u Europi razvila. Prvi dio studije Proučavanje kulture kvalitete, zasnovan na istraživačkoj anketi i objavljen 2010., pokazao je značajan napredak u razvoju kvalitete na deset europskih sveučilišta. Cilj je detaljnije proučiti do koje su mjere ovi mehanizmi i procesi postigli rezultate u kulturama kvalitete.

Pojam kultura kvalitete ovdje je shvaćen kao objedinjavanje (i) zajedničkih vrijednosti, vjerovanja, očekivanja i posvećenosti kvaliteti (ii) koja su potpomognuta strukturalnim i upravnim elementima i procesima koji unapređuju kvalitetu. Zašto je kultura kvalitete važna? Najkraće rečeno, to je najučinkovitiji i najsmisleniji način na koji mehanizmi za osiguravanje kvalitete mogu osigurati i povećati razine kvalitete i pomoći u dinamici promjena na sveučilištima.

Jedan od najjasnijih rezultata ove studije jest da vitalnost i održivost kulture kvalitete ovisi o nekoliko internih i eksternih faktora. Interno, sveučilište je samosvjesno i ne ograničava se na definicije procesa kvalitete koje postavlja nacionalna agencija za osiguravanje kvalitete. Institucionalna kultura naglašava demokraciju i podjednako razmatra i vrednuje glas studenata i osoblja. Definicija uloge akademskog stručnjaka ističe da je dobar rad u nastavnom procesu važniji od samih akademskih titula i istraživačkog uspjeha, a procesi osiguravanja kvalitete utemeljeni su na akademskim vrijednostima poklanjajući pri tom dužnu pozornost neophodnim administrativnim procesima. Eksterno, jako je bitno da je sveučilište locirano u „otvorenoj“ sredini koja nije previše opterećena propisima kao i da uživa visok stupanj povjerenja javnosti. Prema tomu, jedan od zaključaka ovog izvješća je da se interni i eksterni procesi osiguravanja kvalitete moraju promatrati zajedno kako bi se osigurala pouzdanost i izbjeglo dupliranje evaluacija kao i umor od osiguravanja kvalitete.

Kroz konkretne i detaljne institucionalne primjere, izvješće oslikava uspjehe i greške u realizaciji kulture kvalitete. Ono je djelomično sažet pregled a djelomično analitička rasprava o procesima i alatima vezanim za interno osiguravanje kvalitete. Trenutni pritisak na sveučilišta da budu efikasna i učinkovita u vrijeme financijske oskudice čini ovo izvješće aktualnim. Nadamo se kako će ono pojasniti kako sveučilišta mogu djelovati strateški i dinamično dok nastavljaju provoditi aktivnosti vezane za osiguravanje kvalitete.

U ime projektnog konzorcija, koji uključuje Škotsku agenciju za osiguravanje kvalitete i Njemački rektorski zbor (HRK), Udruženje europskih sveučilišta se želi zahvaliti svim sudionicima u projektu i ovom izvješću.



**Jean-Marc Rapp**

Predsjednik Udruženja europskih sveučilišta



# ZAHVALE

Ova studija ne bi bila moguća bez 59 članova osoblja, sa deset sveučilišta, koji su pristali na intervju. Obećana im je anonimnost ali se nadamo kako će prepoznati da su i oni i njihove institucije vjerno prikazani u ovom izvješću. Pokazali su iznimnu volju, izdvojili vrijeme i odgovarali na pitanja, ponekad šaljući informacije putem e-maila. Njihova otvorenost u dijeljenju i uspješnih i neuspješnih iskustava pokazala je njihovu želju da pomognu našem općem shvaćanju načina na koji je najbolje razviti i održati procese internog osiguravanja kvalitete. Osobito zahvaljujemo na pomoći onima koji su nas upućivali na kolege i tako omogućili dodatne intervju u svojim institucijama, bez kojih ova studija ne bi bila moguća.

Upravni odbor je bio od neprocjenjive važnosti u pružanju uputa u početnoj fazi studije, u razmatranju preliminarnih rezultata i komentiranju ranije verzije ovog izvješća. Njegovo zanimanje, predanost i entuzijizam su bili ključni za uspjeh studije.

Jedinica za kvalitetu Udruženja europskih sveučilišta je pružila izuzetnu pomoć. Alicja Ziubrzynska je vrlo učinkovito organizirala intervju. Thérèse Zhang je pružala stalnu podršku i komentirala raniji nacrt. Osobito sam zahvalna Tiji Loukkoli koja je, unatoč vremenskom ograničenju, pročitala nekoliko nacrtu izvješća. Njeni komentari su uvijek bili pronicljivi i poticajni. Svima trima se iskreno zahvaljujem.

Na kraju, zahvaljujemo na potpori Europskoj komisiji koja je sufinancirala projekt u okviru Programa cjeloživotnog učenja.

## **Andrée Sursock**

Viša savjetnica

Udruženje europskih sveučilišta

## **Upravni odbor**

*Henrik Toft Jensen*, predsjedavajući, bivši predsjednik, Sveučilište u Roskildeu, Danska

*Andrea Blättler*, predstavica, Europska studentska organizacija

*David Bottomley*, pomoćnik voditelja, Škotska agencija za osiguravanje kvalitete, Velika Britanija

*Karl Dittrich*, predstavnik, Europska asocijacija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju

*Tia Loukkola*, voditeljica jedinice, Udruženje europskih sveučilišta

*Barbara Michalk*, voditeljica Sektora za reformu visokog obrazovanja u Njemačkoj i Europi, Njemački rektorski zbor, Njemačka

*Oliver Vettori*, voditelj upravljanja kvalitetom i provedbe programa, Vienna University of Economics and Business, Beč, Austrija

## SAŽETAK

1. Projekt Proučavanje kulture kvalitete na visokoškolskim institucijama ima za cilj dati detaljan pregled procesa internog osiguravanja kvalitete unutar visokoškolskih institucija širom Europe i razmotriti pitanje kako su odgovorili na 1. dio Europskih standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete (ESGs).
2. Projekt Proučavanje kulture kvalitete je zamišljen u dvije faze. U prvoj fazi istraživačka anketa je bila usmjerena na sedam područja uključenih u 1. dio Proučavanja kulture kvalitete. Odgovore su dale ukupno 222 institucije iz 36 zemalja u Europi, a rezultati su analizirani i prezentirani u izvješću pod nazivom Proučavanje kulture kvalitete – 1. dio (EUA 2010.). Izvješće objavljeno 2010. pokazalo je kako je u institucijama napravljen veliki napredak u razvoju internih mehanizama kvalitete.
3. U drugoj fazi obavljeno je 59 telefonskih intervjua sa deset sveučilišta odabranih iz uzorka onih koji su sudjelovali u istraživačkoj anketi. Cilj intervjua je vidjeti do koje su mjere alati i procesi osiguravanja kvalitete doprinijeli izgradnji kulture kvalitete u institucijama. Ovo izvješće je prezentacija i analiza tih intervjua. Ono se osobito fokusira na uspostavljanje odnosa između formalnih procesa osiguravanja kvalitete i kulture kvalitete – kroz konkretne primjere – dobre i slabe prakse u ovom području.
4. Pojam kultura kvalitete ovdje je shvaćen kao objedinjavanje dva različita paketa elemenata: „Zajedničke vrijednosti, vjerovanja, očekivanja i posvećenosti kvaliteti“ i „strukturalni/upravni element s definiranim procesima koji unapređuju kvalitetu i imaju za cilj koordinirati napore“ (EUA 2006:10).
5. Izvješće ističe pet uvjeta koji vode do učinkovite kulture kvalitete:
  - 5.1 Važno je ne oslanjati se samo na jedan instrument osiguravanja kvalitete, kao što je studentska anketa, osobito ako ona utječe na odluke o osoblju (npr. promocije). Treba postojati kombinacija od nekoliko instrumenata kako bi se osiguralo pravilno razumijevanje. Ti instrumenti moraju biti povezani s institucionalnim strategijama i s akademskim vrijednostima. Njihove prednosti i nedostaci moraju biti redovito pregledavani: to ne uključuje samo financijske prednosti i nedostatke nego i psihološki aspekt (npr. vode li oni do nepotrebnog stresa ili nerazumnih opterećenja) i doprinose li oni zaista ugradnji učinkovite i zajedničke kulture kvalitete, potpomažući institucionalnu strategiju i pružajući pouzdanost studentima i široj javnosti.
  - 5.2 Najučinkovitija organizacija osiguravanja kvalitete je ona koja proistječe iz efikasnih internih procesa i struktura odlučivanja. Postavljanje jasnih linija odgovornosti i definiranje odgovornosti na svim razinama čini održavanje sustava osiguravanja kvalitete što je moguće jednostavnijim, istovremeno zatvarajući krug povratnim informacijama i to bi trebalo, bolje od svega ostalog, smanjiti birokraciju ograničavanjem sakupljanja podataka, izvješća i komisija samo na ono što je zaista neophodno. Najbitnije je identificirati tko treba što znati, štoviše napraviti razliku između onoga što je potrebno nasuprot onomu što bi bilo lijepo znati. Osim toga, studenti i osoblje se, prije svega, najbolje osjećaju na svojim fakultetima i katedrama. Ova tvrdnja ide u korist optimalne ravnoteže između potrebe za snažnom institucionalnom jezgrom i stupnja odgovornosti fakulteta, između potrebe za pristupom osiguravanju kvalitete u institucionalnom smislu i nekim lokalnim varijacijama na fakultetima.
  - 5.3 Kao i eksterni procesi osiguravanja kvalitete, tako su i interni procesi osiguravanja kvalitete vezani za moć. Interno osiguravanje kvalitete može biti osporavano ako uspješno ne angažira sveučilišnu zajednicu. Uprava je ta koja treba dati početne smjernice i širi okvir mehanizama za osiguravanje kvalitete. Ona treba omogućiti interne rasprave, štoviše tolerirati neslaganja, kako bi omogućila da se ne zaustave procesi osiguravanja kvalitete ili da se jednostavno ne blokiraju. U svezi s tim, način na koji uprava i nositelji osiguravanja kvalitete govore opisujući organizaciju osiguravanja kvalitete nikako se ne smije smatrati nebitnim. Što je jezik koji koriste više akademski, a manje upravljački, vjerojatnije je da će lakše naći put do institucije.
  - 5.4 Iznimno je bitno ulagati u ljude kroz usavršavanje kako bi se izbjeglo da organizacija osiguravanja kvalitete poprimi kazneni karakter. Ohrabrujuće je to što se bilježi stalni porast usavršavanja osoblja na sveučilištima, ali stručno

osposobljeni centri, koji potpomažu rad u nastavi i učenje, su još uvijek rijetkost. To će u narednim godinama zahtijevati pozornost osobito zbog obnovljenog naglaska na učenju u Bolonjskom procesu u kojem je student u središtu pozornosti.

- 5.5 Institucionalna autonomija i samopouzdanje su ključni faktori u sposobnosti institucija da definiraju kvalitetu i svrhu svojih internih procesa osiguravanja kvalitete kao i da osiguraju da su oni u skladu s njihovim specifičnim profilima, strategijama i organizacijskim kulturama. Radeći tako ove institucije su ponekad u sukobu s procesima njihovih agencija za eksterno osiguravanje kvalitete, što može dovesti do nesporazuma. Od osnovne je važnosti da se interni i eksterni procesi promatraju zajedno i da visokoobrazovna zajednica – institucije i agencije – pregovaranjem artikuliraju ova dva paketa procesa kako bi osigurali stvarnu pouzdanost, izbjegli dupliranje evaluacija i zamor u osiguravanju kvalitete.
6. Izvješće završava zaključkom da su faktori koji promoviraju učinkovite kulture kvalitete sljedeći: da je sveučilište locirano u „otvorenoj“ sredini koja nije previše opterećena propisima kao i da uživa visok stupanj povjerenja javnosti. Sveučilište je samouvjereno i ne ograničava se na definicije procesa kvalitete koje postavlja nacionalna agencija za osiguravanje kvalitete; institucionalna kultura naglašava demokraciju i podjednako razmatra i vrednuje glas studenata i osoblja; definicija uloge akademskog stručnjaka ističe da je dobar rad u nastavnom procesu važniji od samih akademskih titula i istraživačkog uspjeha; a procesi osiguravanja kvalitete utemeljeni su na akademskim vrijednostima poklanjajući pri tom dužnu pozornost neophodnim administrativnim procesima.

# I. DIO UVOD

## 1.1 Opseg i cilj izvješća

Kvaliteta, globalna privlačnost i konkurentnost europskog visokog obrazovanja su središnji ciljevi Bolonjskog procesa. Međutim, u originalnoj Bolonjskoj deklaraciji osiguravanje kvalitete je nedovoljno istaknuto, a kako su se ministri sastajali svake dvije godine da bi mjerili napredak i definirali srednjoročne ciljeve, ovo pitanje je dobivalo na važnosti, dok nije dospjelo na početak programa ministarskih sastanaka i postalo jedno od prvih ciljeva politike, posebno u periodu između 2003. i 2007. godine.

Berlinski Communiqué (2003.) prepoznao je primarnu ulogu visokoškolskih institucija u praćenju kvalitete. Tako je on dobio prvo službeno priznanje u kontekstu Bolonjskog procesa. Bergenski Communiqué (2005) je usvojio tekst koji je postavio tri paketa standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete: prvi se odnosi na visokoškolske institucije a drugi na agencije za osiguravanje kvalitete (ENQA 2005). Jedan od temeljnih principa ovog dokumenta je ključna važnost institucionalne odgovornosti za kvalitetu.

Projekt Proučavanje kulture kvalitete na visokoškolskim institucijama (EQC) ima za cilj predočiti detaljan pregled internog procesa osiguravanja kvalitete unutar visokoškolskih institucija širom Europe i razmotriti pitanje kako su odgovorili na 1. dio Europskih standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete. Projekt je koordiniralo Udruženje europskih sveučilišta (EUA) u suradnji s Njemačkim rektorskim zborom (HRK) i Škotskom agencijom za osiguravanje kvalitete. Upravni odbor, koji se sastojao od predstavnika partnera konzorcija, studenata i stručnjaka za osiguravanje kvalitete, nadgledao je projekt.

Projekt Proučavanje kulture kvalitete je zamišljen u dvije faze. U prvoj fazi istraživačka anketa je bila usmjerena na sedam područja uključenih u 1. dio Standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete. Odgovore su dale ukupno 222 institucije iz 36 zemalja u Europi a rezultati su analizirani i prezentirani u izvješću pod nazivom Proučavanje kulture kvalitete – 1. dio (EUA 2010).

U drugoj fazi provedeni su telefonski intervjui s deset sveučilišta odabranih iz uzorka onih koji su odgovorili na istraživačku anketu. Cilj intervjua je vidjeti do koje su mjere alati i procesi osiguravanja kvalitete doprinijeli izgradnji kulture kvalitete u institucijama. Ovo izvješće je prezentacija i analiza tih intervjua. Budući da je ovo finalno izvješće projekta sastavljenog iz dvije faze, ono povezuje informacije sakupljene kroz intervjue sa kvantitativnim pregledom podataka sakupljenih i analiziranih tijekom prve faze projekta.

## 1.2 Što je kultura kvalitete ?

Dok su obje faze projekta usmjerene k institucionalnim mehanizmima i procesima u cilju osiguravanja kvalitete, ovo izvješće je više fokusirano na uspostavljanje odnosa između formalnih procesa osiguravanja kvalitete i kulture kvalitete i na ilustriranje – kroz konkretne primjere – dobre i loše prakse u ovom području.

Pojam kultura kvalitete ovdje je shvaćen kao objedinjavanje dva različita paketa elemenata: „zajedničke vrijednosti, vjerovanja, očekivanja i posvećenosti kvaliteti“ i „strukturalni/upravni element s definiranim procesima koji unapređuju kvalitetu i imaju za cilj koordinirati napore“ (EUA 2006:10).

Iz ovog, naravno, proizlazi pitanje kako prepoznati da takva kultura kvalitete postoji. Tijekom intervjua posebno se vodilo računa da se identificira postoji li opća suglasnost unutar institucije o svrsi pristupa i njihovo opće prihvaćanje kao i jesu li procesi osiguanja kvalitete samo dodani ili ugrađeni. Kao dobar primjer kako se to može identificirati, može

poslužiti izjava jednog ispitanika koji je naglasio kako je njegovo sveučilište uvelo sustav internog osiguravanja kvalitete 2005. godine ali:

*Za sada, to je mehaničko. Postoji potreba da se izmijene neki elementi ali mnogo važnije je da postoji potreba da se promjeni razmišljanje. Akademski djelatnici su sad već naviknuti na evaluaciju ali neki od njih i dalje šapuću: 'Ja znam kako se drži nastava i ne trebaju me studenti učiti kako to poboljšati.'*

Ako ovaj stav potvrđuju i drugi, onda se može zaključiti da je process osiguravanja kvalitete samo dodan.

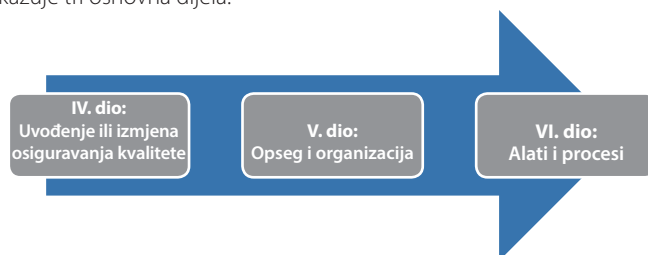
Prvi ciklus projekta Kultura kvalitete Udruženja europskih sveučilišta identificiran je kao paket načela koja promoviraju kulturu kvalitete. To su:

- izgradnja sveučilišne zajednice i identifikacija osoblja s institucijom
- proširivanje sudjelovanja studenata u sveučilišnoj zajednici
- ugrađivanje kulture kvalitete kroz internu komunikaciju, diskusije i određivanje odgovornosti istovremeno razumijevajući otpor promjenama i razvijajući strategije da se taj otpor prevlada
- suglasnost o sveobuhvatnom okviru procesa i standarda za ocjenu kvalitete
- definiranje ključnih institucionalnih podataka – povijesnih, komparativnih, nacionalnih i međunarodnih – te njihovo sistematično sakupljanje i analiziranje
- uključivanje odgovarajućih eksternih i internih zainteresiranih strana
- isticanje faze samo-evaluacije kao kolektivne vježbe uključene u sveukupnu ocjenu kako bi se osiguralo provođenje odgovarajuće promjene (ovo uključuje akademsko i administrativno osoblje i studente)
- osigurati da se slijede interne ocjene: npr. uključivanje odgovarajućih preporuka i povratnih informacija u strateško upravljanje (EUA 2005: 10).

Izvešće Udruženja europskih sveučilišta 2005. naglašava da se ova načela manje odnose na mehanizme osiguravanja kvalitete nego na upravu, izgradnju zajedništva i shemu usavršavanja osoblja. Bez obzira na to, mehanizmi osiguravanja kvalitete su bitni. Dakle, nakon diskusije o metodologiji (II. dio) i kratkog postavljanja konteksta (III. dio), ovo izvješće:

- Istražuje kako se interni ustroj osiguravanja kvalitete uvodi i mijenja (IV. dio)
- Razmatra opseg i kvalitetu ustroja osiguravanja kvalitete, raspodjelu uloga i odgovornosti i upravljanje osiguravanjem kvalitete (V. dio)
- Predstavlja različite instrumente osiguravanja kvalitete, kao što su ankete za studente i svršene studente (alumni), institucionalni i ključni radni pokazatelji; upravljanje osobljem i sheme usavršavanja, itd. (VI. dio).

Sljedeći dijagram prikazuje tri osnovna dijela:



Ova tri poglavlja predstavljaju i analiziraju instrumente i procese osiguravanja kvalitete. Primarni cilj provedene analize je pokazati međuodnos između strukturalnih/upravnih elemenata i postojanja kulture kvalitete.

Primjeri dobrih i loših praksi koji se navode kroz tekst donose detalje koji bi mogli biti korisni čitateljima. Ti primjeri su jasno definirani. Tako ih čitatelj koji nema vremena može preskočiti i ići izravno na analitičku sekciju pod nazivom „Zapažanja“ i na zaključno poglavlje, koje analizira specifične forme koje koriste kulture kvalitete i povezuje ih kako bi se definirala veća pitanja kao što je demokracija, povjerenje i birokracija.

## II. DIO INTERVJU I

### 2.1 Neke činjenice i brojke

Uzorak je obuhvaćao deset sveučilišta u deset država. Bitno je naglasiti kako je cilj izvješća, kroz kvalitativnu metodologiju, otkriti veze između procesa osiguravanja kvalitete i kulture kvalitete. Odlučilo se napraviti intervju s više osoba u ograničenom broju institucija, kako bi se dobio potpuniji i pouzdaniji paket podataka. Bez obzira što je na pitanja iz anketa odgovarala jedna osoba (pa i kad su odgovori bili rezultat internih konzultacija), nadali smo se kako će intervjui osvijetliti proces iz različitih institucionalnih perspektiva: uprava, osoblje i studenti.

Izabrana su ona sveučilišta koja su sudjelovala u istraživačkoj anketi. Kriterij odabira uključivao je činjenice kao što su geografska lokacija, veličina institucije, stupanj zrelosti institucionalnih procesa kvalitete, pristupi internoj kvaliteti i kombinacija specijaliziranih institucija i onih sa većim brojem sadržaja. Međutim, kako je prikazano u tabeli 1, bilo je teško postići geografsku ravnotežu unatoč učinjenim naporima. Ponovljeni upiti u nekim dijelovima Europe bili su ignorirani i ostalo je nejasno je li to zbog lingvističkih problema ili su u pitanju neki drugi aspekti.

Ukupan broj od 59 intervjuja proveden je između 12. siječnja i 25. ožujka 2011. godine (uz jedan prateći intervju početkom lipnja). Prvi ispitanici su trebali dati imena svojih prvih pretpostavljenih, nekoliko studenata, nekoliko akademskih djelatnika, nekoliko voditelja odjela i nekoliko dekana. Ovo je neznatno modificirano ovisno od sveučilišta i tema koje su se pojavile za vrijeme prvog intervjuja.

Imena potencijalnih ispitanika su dobivena iz svake institucije, s jednim izuzetkom; gdje je službenik za osiguravanje kvalitete poslao dokument koji opisuje okvir osiguravanja kvalitete. Prosječan broj sakupljenih imena bio je oko osam i kretao se od četiri do četrnaest. Neka sveučilišta su imala većih problema u dostavljanju podataka nego druga. Rezultat je da imamo različit broj intervjuja održanih na svakom sveučilištu i to je prikazano u sljedećoj tabeli. Nemoguće je ustanoviti razloge tolikoj razlici u odgovorima osim činjenice da što su na sveučilištima razvijeniji procesi internog osiguravanja kvalitete, to je bilo jednostavnije identificirati odgovarajuće sugovornike i u odgovarajućem broju.

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

Država u kojoj se nalazi institucija	Broj intervjuiranih osoba
Austrija	2
Finska	7
Francuska	5
Mađarska	6
Irska	10
Litva	8
Portugal	1
Španjolska	9
Švedska	7
UK-Škotska	4
<b>Ukupno</b>	<b>59</b>

Većina intervjua vođena je samo sa jednom osobom, osim u slučaju četiri intervjua u kojima su sudjelovala dva ili tri ispitanika. Svaki od tih skupnih razgovora računa se kao jedan u gornjoj tabeli.

Prvi intervjui su trajali po jedan sat. Većina ostalih trajala je po 30 minuta, a neki po 45 minuta. Jedna osoba je intervjuirana dva puta (i to se računa kao jedan u gornjoj tabeli).

Raspon statusa ispitanika je sljedeći:

- Rektor (glavni akademski službenik): 1
- Prorektori: 9
- Fakultetska administracija (dekani, prodekani, itd.): 15
- Voditelji katedri /redoviti akademski djelatnici: 11
- Studenti<sup>1</sup>: 6
- Službenici za osiguravanje kvalitete i neki od njihovih izravnih kolega u uredu za osiguravanje kvalitete: 11
- Ostali: direktor Centra za nastavu i učenje, direktor institucionalnog istraživanja, izvršni direktor, voditelj knjižnice, bivši službenik za osiguravanje kvalitete, pravobranitelj.

## 2.2 Intervjui: metodološka razmatranja

Kao što je ranije spomenuto, prvi ispitanici (uglavnom službenici za osiguravanje kvalitete) bili su zamoljeni da daju imena svojih izravnih pretpostavljenih, nekoliko studenata, nekoliko akademskih djelatnika, nekoliko voditelja kolegija i dekana. Budući da su mnogi dostavili dugačak popis i kontaktirali svoje kolege prije slanja njihovih imena, bilo je teško proširiti njihov popis, samo je od nekoliko ispitanika zatraženo da dostave još imena.

Prednost činjenice da se tražio popis bila je u tome što se ubrzao proces intervjuiranja. Kao protuprimjer može poslužiti jedno sveučilište gdje su se jedno ili dva imena tražila nakon svakog intervjua, što znači da se išlo jako sporo i obuhvaćen je relativno mali broj ispitanika.

Nedostatak oslanjanja na prve kontakte bio je u tome što je proces postao previše određen službenikom za osiguravanje kvalitete: njegovom/njenom osobnom mrežom kontakata (što daje uvid u poziciju ovog ureda), razumijevanjem pitanja (potreba da se razgovara sa većim rasponom ljudi), a osobito spremnosti da se daju imena onih sa "suprotnim razmišljanjima" o procesu internog osiguravanja kvalitete. Na jednom sveučilištu, gdje je prva kontaktirana osoba dala popis koji se uglavnom sastojao od imena višeg administrativnog osoblja (i studenta koji nije dao odgovor), to se uspješno završilo tako što su zamoljeni drugi ispitanici da daju odgovore.

Intervjui su bili polustrukturirani i njihov cilj nije bio verificirati sve elemente ankete za proučavanje kulture kvalitete nego ispitati specifična iskustva svakog od ispitanika i dograđivati na ono što se već čulo u prethodnim intervjuima u datoj instituciji. Zato je ispitanicima bilo omogućeno da vode razgovor u onim dijelovima gdje su oni osjećali da je to bitno i bili su poticani da iskažu uspjehe i nedostatke, postignuća i izazove. Ispitanici su se uglavnom fokusirali na izvođenje nastave i učenje iako su pitanja koja su im bila upućena bila jako općenita. Zbog toga ovo izvješće neće govoriti o ustrojima kvalitete koji se odnose na istraživanje, služenje društvu, upravu i administraciju.

Jedan istraživač (autor izvješća) proveo je sve intervjue, što je osiguralo jednak pristup svim razgovorima. Oko pet do deset intervjua na svakom sveučilištu omogućili su pouzdan stupanj trijangulacije. Kredibilitet podataka, međutim,

<sup>1</sup> Mnogo je više studenata kontaktirano od onih koji su dali odgovore.



mora se povezivati sa veličinom sveučilišta, stupnjem zrelosti procesa kvalitete, opsega rasporeda uloga i odgovornosti, stupnja koncenzusa vezanog za kulturu kvalitete, jesu li neki predstavnici sveučilišta zainteresirani za sudjelovanje u ovoj studiji za samopromicanje institucije (npr., izražavanje zainteresiranosti za prenošenje izjava). U tom slučaju, čak je veća pozornost posvećena pitanju trijagulacije.

Još jedna metodološka činjenica vrijedna pažnje je, ako nije drugačije naznačeno, da se generalizacija koja je prikazana u tekstu odnosi na uzorak od deset institucija uključenih u studiju.

Uvod u intervju naglašavao je povjerljivost, anonimnost i potrebu da se identificiraju dobri i loši eksperimenti, kao i faktori uspjeha i prepreka, kako bi se poboljšalo znanje i napredak drugih sveučilišta u Europi. Svim ispitanicima je rečeno da se njihova imena neće pojaviti u izvješću i da neće biti spominjana ili citirana drugim kolegama koji su nakon njih intervjuirani.

Dok je vođenje većine intervjua bilo prilično jednostavno, ispitanici su bili otvoreni za razgovor, a nekoliko intervjua su bili jako teški, ili zbog jezičnih sposobnosti ili zbog činjenice da su ispitanici bili oprezni. Neki ispitanici su izrazili zabrinutost zbog vođenja razgovora na engleskom. U većini slučajeva, ispitanici su potcijenili svoje jezične sposobnosti. Neki pojedinci su tražili pitanja unaprijed. Odgovoreno je da će to biti razgovor o njihovom iskustvu na sveučilištu a ne odgovaranje na utvrđeni set pitanja. Izgleda da je taj odgovor bio dovoljno uvjerljiv.

Na trima institucijama intervjui su provedeni na njihovim nacionalnim jezicima (u Francuskoj, Irskoj i Škotskoj): to je rezultiralo nešto dužim intervjuiima i imalo je pozitivan učinak na opseg sakupljenih podataka, osobito u Francuskoj i Škotskoj gdje je provedeno relativno manje intervjua.

U drugim zemljama, jedna lingvistička poteškoća bila je ta da su se, u intervjuiima provedenim u jednoj instituciji, koristile različite riječi koje su se odnosile na isto tijelo ili funkciju: npr. za ‚povjerenstvo‘ jedna osoba koristi riječ ‚odbor‘ a druga osoba ‚radna skupina‘, itd. Te pojmove se nastojalo identificirati tako što se fokusiralo na funkcije i odgovornosti, ali to znači da se moralo provesti određeno vrijeme na fokusiranju a ne na sakupljanju novih podataka.

Jasno je da anketa (prva faza projekta Proučavanje kulture kvalitete) pruža parcijalnu sliku realnosti. Tek se kroz intervjue mogla steći detaljnija i smislenija slika o procesima osiguravanja kvalitete na sveučilištima. Tako da kvantitativni podaci koji se pojavljuju kao pozitivni u anketi, mogu biti donekle ublaženi u usmenom iskazu. Međutim, sekcija za slobodni komentar u anketi bila je jako korisna i iskorištena je za ona područja koja su ispitanici identificirali kao izazovna.

## III. DIO KONTEKST

III. dio proučava eksterne pokretače koji su doveli do razvoja internih procesa kvalitete u visokoškolskim institucijama. On locira deset sveučilišta u okruženju koje karakteriziraju stalne promjene, nestabilnost i kompleksni izazovi u zadnjoj dekadi.

### 3.1 Trendovi u visokom obrazovanju

U posljednjoj dekadi, institucije visokog obrazovanja u cijelom svijetu su izložene kompleksnim pritiscima. Jedan od najznačajnijih među njima je rastući značaj gospodarstva vođenog znanjem što je dovelo visoko obrazovanje u središte nacionalne konkurentnosti. Tvorci politike vide institucije visokog obrazovanja sve više kao “ekonomske strojeve” i kao bazu za proizvodnju znanja i to kroz istraživanja i inovacije, kao i obrazovanje i trajno usavršavanje radne snage.

Ti pritisci su rezultirali dvjema glavnim europskim politikama – Bolonjskim procesom i Lisabonskom strategijom, uključujući i Plan modernizacije sveučilišta – koje su uvedene u nove nacionalne politike koje prije svega utječu na rukovođenje, autonomiju, financiranje, istraživanje i eksterno osiguravanje kvalitete.

Ove fundamentalne promjene, zajedno s primjenom jezgra Bolonjskih reformi, su duboke i značajne. One su imale značajan utjecaj na sve aktivnosti na sveučilištima i njihovo partnerstvo s drugim visokoškolskim institucijama i njihovim akterima, te su rezultirale pojačanim naglaskom na strateške kapacitete sveučilišta i njihovu profesionalnost. Promjene zahtijevaju i vrijeme i resurse, osobito članova osoblja, a zahtijevaju i učinkovito institucionalno rukovodstvo.

Osim toga, trenutna ekonomska kriza ima negativan učinak u mnogim zemljama: neke su morale smanjiti proračune za obrazovanje dok broj studenata koji traže da se upišu u visokoškolske ustanove ili da tu ostanu zbog dodatnih kvalifikacija raste. To je, u kombinaciji s povećanim pritiscima na javne financije u nekim zemljama dovelo do rasprave o pitanjima školarina i besplatnog upisa na fakultet.

Nove članice EU, međutim, dobile su pristup specifičnim kanalima financiranja (npr., Europski strukturni fondovi, Svjetska banka). To je ublažilo utjecaj ekonomske krize i pomoglo provođenje reformi visokog obrazovanja u kojem je Bolonjski proces odigrao značajnu ulogu kao pokretač i okvir institucionalnih promjena.

Konačno, porast stope upisa na visokoškolske institucije doveo je do promjena u obliku i veličini mnogih visokoškolskih sustava. Tako je u mnogim državama u Europi značajno porastao broj (uglavnom privatnih) institucija, ali je nedavno demografsko opadanje (među ostalim razlozima) rezultiralo brojnim institucionalnim spajanjima ili dovođenje nekoliko institucija u okviru federalne strukture.

### 3.2 Deset sveučilišta koja djeluju u tom promjenjivom okruženju

Deset sveučilišta koja sudjeluju u ovoj studiji nisu bila imuna na sve te promjene i mnogi od ispitanika su izrazili zabrinutost da opstanak njihovih institucija ovisi o uspješnoj upravi u ovom turbulentnom okruženju. Oni su govorili o internom ustroju kvalitete u kontekstu tih promjena.

bila prilično zaštićena. Bez obzira na to, u vrijeme kad su se obavljali intervjui osjećala se prilična nesigurnost vezana za smanjenje proračuna i kakav će to utjecaj imati na Škotsku zbog očekivanog porasta školarina u Engleskoj. Jedan ispitanik je okarakterizirao sljedeću dekadu kao "doba isposništva". Jedan drugi je govorio o posljednje dvije godine "koje su bile najizazovnije. To je bila seizmička promjena i stvarni zaokret". Neki su izrazili osjećaj da će institucije koje prežive ovu krizu biti u potpunosti drugačije bez mogućnosti da se vrate u oblik "nježnije", manje upravljačke institucije. U stvari, utjecaj trenutne financijske krize i velikog smanjenja proračuna, tjeraju više rukovodstvo ka većoj učinkovitosti i efikasnosti, osobito u Irskoj, Litvi i Škotskoj.

Utjecaj krize, međutim, donekle je ublažen strukturnim financiranjem EU-a i financiranjem u okviru programa Tempus što je doprinijelo razvoju ustroja kvalitete u Mađarskoj i Litvi. Sveučilišta u Francuskoj i Švedskoj nisu doživjela smanjenje u financiranju. Ispitanici iz Austrije, Finske i Portugala nisu spominjali pitanja financiranja.

Pored toga, izražena je zabrinutost zbog trendova demografskog smanjenja u nekim zemljama (npr. Litva), što predstavlja dodatni pritisak na institucije u pronalaženju načina da se privuku novi studenti, na primjer kroz internacionalizaciju. Čini se da je to pitanje privlačnosti određene institucije osobito značajno u malim državama (npr. Litva i Mađarska), gdje se relativno veliki broj institucija međusobno natječu zbog relativno malog broja studenata. U tom natjecateljskom kontekstu, reputacija institucije i ustroj kvalitete su od osnovnog značaja za opstanak institucije.

U tom okruženju promjena u nekoliko institucija korišten je razvoj internog ustroja kvalitete da bi se ostvario proces promjena. Tako su,

- dvije institucije u uzorku za proučavanje kulture kvalitete bile rezultat spajanja. U jednom slučaju, spajanje se nije dogodilo davno i predstavljalo je mogućnost za postavljanje pitanja vezanih za spajanje koja bi se previdjela, da nije bilo razvoja internog ustroja osiguravanja kvalitete.
- Španjolska i Švedska su tek nedavno uvele treći ciklus i dvije institucije koje su predstavljene u projektu Proučavanje kulture kvalitete smatraju to kao mogućnost za reformu nastavnih planova i programa dok se, istovremeno, ugrađuje kvaliteta. Izgleda da je to u jednoj instituciji urađeno prilično uspješno kroz usavršavanje osoblja, a relativno manje uspješno u drugoj gdje je odlučeno da svi novi „Bolonjski smjerovi“ moraju biti evaluirani. To donekle može značiti otpor razvoju novih smjerova.

Osim toga, svih deset država provodi Bolonjski proces i uvele su nove politike koje utječu na rukovođenje i upravljanje institucijama. Tabela 2, zasnovana na odgovorima nacionalnih rektorskih konferencija na upitnik Trendovi 2010. pokazuje najznačajnije politike koje su provedene u zadnjih deset godina. Važno je istaknuti da, iako su novi okviri osiguravanja kvalitete vođeni Bolonjskim procesom, povezanost nije uvijek bila eksplicitna u nacionalnim diskusijama, što objašnjava zbog čega se tretiraju kao zasebno pitanje (Sursock & Smidt, 2010.).

**Tabela 2: Promjene u nacionalnoj politici u deset zemalja**

	Autonomija	Osiguravanje kvalitete	Financiranje	Spajanja /Federacije	Ostalo
Austrija	•	•			
Finska	•		•	•	
Francuska	•	•	•	•	
Mađarska		•		•	Istraživačke politike
Irska		•	•		Istraživačke politike
Litva	•	•	•		
Portugal	•	•			
Španjolska	•	•			Akadska karijera
Švedska		•	•	•	
UK-Škotska		•	•		

Izvor: Izvješće Trendovi 2010.

Od osobitog značaja za razvoj internog uređenja kvalitete, a kako je prikazano u tabeli 2, je da su novi instrumenti upravljanja i financiranja uvedeni u šest od deset država; eksterni ustroji osiguravanja kvalitete su izmjenjeni u devet od deset država, često uz novi zahtjev da institucije razviju interne procese kvalitete. Tako je, da damo dva primjera, španjolska Agencija za osiguravanje kvalitete imala značajnu ulogu tražeći od svih institucija da razviju interni ustroj

kvalitete; a portugalska Agencija za osiguravanje kvalitete ponudila je jednu inicijativu: za one institucije koje razvijaju dobre procese vezane za kvalitetu, primjenit će se blaži kriteriji u procesu akreditacije.

Kako će kasnije biti razmatrano u izvješću, zahtjevi, fokus i filozofija Agencije za osiguravanje kvalitete ima utjecaja na interni ustroj kvalitete. Novi zahtjevi koje su postavile Agencije za interne procese kvalitete nisu uvijek izričito povezani sa Standardima i smjernicama u osiguravanju kvalitete; vjerojatno je rezultat toga da je samo nekolicina ispitanika – samo oni na najvišem položaju – spomenula Standarde i smjernice u osiguravanju kvalitete dok su opisivali ustroj internog osiguravanja kvalitete u svojim institucijama. Također je zanimljivo spomenuti da su pitanje međunarodnog i nacionalnog rangiranja spomenula samo dva ispitanika (oba iz Irske) iako je financiranje natjecateljskog istraživanja uvedeno u nekoliko država.

Osim aktivnosti koje provodi nacionalna Agencija za osiguravanje kvalitete, akreditacijska tijela određenih profesija (npr. medicina) su još jedan pokretač procesa internog osiguravanja kvalitete. Ona mogu odigrati pozitivnu ulogu u podizanju svjesnosti o značaju procesa internog osiguravanja kvalitete na profesionalnom planu. Negativna strana je, međutim, to što je njihova uloga u definiranju kvalitete često vrlo tradicionalna, bez zanimanja za interdisciplinarnost; ona mogu utjecati na strukture sveučilišta ističući autonomiju relevantnog fakulteta. Osim toga, za sveučilišta koja provode revizije jedinica, izazov predstavlja minimizirati preopterećenje izazvano kombiniranjem internih i eksternih procesa.

Izvješće Trendovi 2010. ističe da je od Berlinskog Communiquéa (2003.) učinjen veliki napor u razvoju procesa internog osiguravanja kvalitete i da visokoškolska zajednica doživljava Bolonjski proces kao mogućnost za poboljšanje podučavanja i učenja. U stvari, institucionalni odgovori na upitnik Trendovi 2010. otkrivaju da su se za 60 % visokoškolskih institucija najbitnije promjene u posljednjih deset godina postigle u procesima internog osiguravanja kvalitete i da je taj napredak povezan sa međunarodnim aspiracijama institucija (Surock & Smidt 2010: 18).

Dakle, mnogo se postiglo u procesima razvoja eksternog i internog osiguravanja kvalitete, uz pomoć –eksplicitnu ili implicitnu – Europskih okvira za osiguravanje kvalitete. Ovaj institucionalni razvoj ostvaruje se kao odgovor na brojne nacionalne, europske i međunarodne pokretače promjena ali to ne znači da je interno osiguravanje kvalitete samo priključeno. Ono je, u nekim slučajevima, rezultiralo institucionalnim vlasništvom internog osiguravanja kvalitete. U tom su slučaju odgovori na sljedeća pitanja ključni za razumijevanje kako osigurati takvo vlasništvo:

1. Koji su to uvjeti koji vode do učinkovitih kultura kvalitete?
2. Što su konstitutivni elementi kulture kvalitete?
3. Kakav je odnos između procesa osiguravanja interne kvalitete i kulture kvalitete?
4. Kakav je odnos između internih i eksternih procesa osiguravanja kvalitete?

Kako se može vidjeti u ostatku izvješća, eksterni pokretači dovode do kulture kvalitete kad institucije uspiju napraviti promjene u eksternom okruženju, kad prihvate procese osiguravanja kvalitete koji služe svrsi i kad uključe sveučilišnu zajednicu.

## IV. DIO: UVOĐENJE ILI IZMJENA PROCESA INTERNOG OSIGURAVANJA KVALITETE



Proučavanje kulture kvalitete pokazalo je da većina institucija ima postavljene glavne strukture i procese za osiguravanje kvalitete svojih aktivnosti, osobito provođenje nastave i učenje. Podaci također pokazuju da taj razvoj kod 52% institucija nije počeo davno: 36% njih je uvelo ove procese između 2005. i 2009.; 16% institucija ih trenutno kreira ili planira (Loukkola i Zhang 2010: 21).

Projekt Kultura kvalitete (EUA 2005. i 2006.) naglašava kako je uvođenje procesa internog osiguravanja kvalitete transformirajući momenat svake institucije. Ako je dobro urađen, može učinkovito promovirati kulturu kvalitete. Zbog toga je korisno započeti s prikazom različitih načina na koje su procesi internog osiguravanja kvalitete uvedeni i učincima koje oni imaju na razvoj kulture kvalitete. Ovdje je predloženo nekoliko različitih primjera zasnovanih na intervjuima. Ovo razmatranje završava jednim primjerom gdje se dogodila promjena pristupa internom osiguravanju kvalitete. Uključen je ovdje jer uvođenje promjena zahtjeva isti osjećaj za cilj, a to je jačanje kulture kvalitete, kao i kad se procesi osiguravanja kvalitete uvode po prvi put.

### 4.1 Angažiranje akademske zajednice

#### Prvi primjer

U prvom institucionalnom slučaju, angažiranje sveučilišne zajednice se smatralo najbitnijim u procesu razvoja, osobito u kontekstu nedavnog spajanja. Po riječima službenika za osiguravanje kvalitete:

*Tijekom tri godine koje su prethodile spajanju, ured za osiguravanje kvalitete je organizirao seriju seminara, susreta i "Dane kvalitete" kako bi se raspravljalo o procesima osiguravanja kvalitete. Neki od tih događanja bili su namjenjeni cijelom osoblju; drugi su bili više fokusirani na studente, interne revizore, upravu itd. Začuđujuće je to što nije bilo otpora jer je sveučilišna zajednica znala da je spajanje bila obveza i da procesi osiguravanja kvalitete mogu biti alati za ostvarenje boljeg spajanja.*

Isto sveučilište je također izvršilo angažiranje osoblja i na nižim razinama sveučilišta. Od svakog odjela i fakulteta se tražilo da napravi priručnik za osiguravanje kvalitete koji će biti komplementaran sa sveučilišnim priručnikom. Predstavnik fakulteta je objasnio proces na sljedeći način:

*Fakultet je odlučio da se priručnik za osiguravanje kvalitete ne smije promatrati kao administrativno oruđe nego nešto što će nam biti od koristi. Koordinator fakultetskog osiguravanja kvalitete izradio je nacrt priručnika koji je zatim prošao konzultacije i dorade. Osamnaest mjeseci kasnije je prezentiran i nakon provedene diskusije usvojen na sastanku kojem su prisustvovali svi studenti i osoblje. Fakultet je odlučio uvesti*

*osiguravanje kvalitete na praktičan način s ciljem osiguravanja poštenih i standardiziranih procesa, koji se odnose na ispitivanje i ocjenjivanje, na primjer. Također smo razjasnili odgovornosti.*

Te su konzultacije polučile rezultate u širem smislu procesa internog osiguravanja kvalitete na sveučilištu. Nitko od akademskog osoblja nije izrazio ni najmanji negativni komentar niti prikrivenu kritiku. Što je još bitnije, kad su bili upitani da opišu pristup u organizaciji internog osiguravanja kvalitete, iskazali su snažno odobravanje podjednako i svrhama i duhu koji stoji iza svega toga.

### **Drugi primjer**

Druga institucija je pružila suprotan primjer. Službenika za osiguravanje kvalitete imenovao je rektor i zatražio da ustroji sustav osiguravanja kvalitete kao odgovor na nove zahtjeve koje je postavila nacionalna Agencija za osiguravanje kvalitete. Iako je nedavno bila imenovana, prorektorica za kvalitetu je imala druge odgovornosti. Kao rezultat toga, službenik za osiguravanje kvalitete je radio u izolaciji i radio je odozgo prema dolje bez mnogo konzultacija. Kad ih se pitalo za uključenost rektora i prorektora u definiranje širih smjernica sustava osiguravanja kvalitete ili angažiranosti u sveučilišnoj zajednici, mnogi ispitanici su odgovorili da su oni bili neangažirani i nezainteresirani.

Kako su različiti ispitanici izvjestili, rezultat rada službenika za osiguravanje kvalitete bio je vrlo detaljan i nije uzimao u obzir disciplinarnu kulturu. Anketa za studente je bila izrađena ali nije sprovedena. Studenti su osjećali da neka pitanja nisu bila relevantna za njih. Reakcija akademskog osoblja također je bila negativna. Tako je jedan ispitanik naveo sljedeće:

*Danas akademsko osoblje vidi procese osiguravanja kvalitete kao teret s kojim se moraju nositi. Akademsko osoblje ne osjeća da mu taj koncept pripada i osjeća se odvojenim od njega u svojim svakodnevnim aktivnostima.*

Neki ispitanici naznačili su nacionalnu Agenciju za osiguravanje kvalitete odgovornom za takav ishod, ali je odgovornost Agencije bila osporavana od strane drugih koji su upirali prstom na nacionalnu birokratsku kulturu koja je utkana u sveučilište.

### **Treći primjer**

Jedna institucija je, kao jedan od načina za uvođenje procesa osiguravanja kvalitete, poslala upitnik svojim studentima koji su diplomirali prije deset godina (alumni). Rezultati upitnika upućeni su odboru za plan i program da ga, na osnovu toga, dopune, poboljšaju ishode učenja i proces interne evaluacije, kao i da razmotre ostala pitanja proistekla iz upitnika upućenog nekadašnjim studentima. Iako su, u načelu, rezultati upitnika podigli svjesnost akademskog osoblja da je potrebno uvesti neke promjene, plan je napadnut jer je vođen centralno i nije se doživljavao kao polazište za definicije akademskih identiteta. To je bila specijalizirana likovna institucija i iako su umjetnici naviknuti na dobivanje povratne informacije za svoje proizvode, prema riječima ispitanika, nisu naviknuti na primanje povratne informacije vezane za procese i ishode. „To znači da nisu naviknuti pitati se: Što su moji ciljevi kad predajem i koji su to obrazovni procesi koji su mi potrebni da ih ostvarim?“

Akademsko osoblje je odbilo plan i ponudilo napraviti novi, koji je izrađen poštujući akademske vrijednosti i njihov pogled na profesiju. Nakon javnog poziva za sudjelovanje u oblikovanju novih procesa osiguravanja kvalitete, formiran je odbor. Odbor je definirao politiku koja je naglašavala pristup koji teži ka ugrađivanju procesa osiguravanja kvalitete u profesionalizam nastavnika:

*Kako bi se mogla provoditi evaluacija kolegija u postizanju željenih ciljeva – u stvari poboljšanja kvalitete nastave – nastavnici moraju imati mogućnost za iskazivanje i razvijanje vlastitih učiteljskih vještina. Nastavnicima mora biti jasno da rezultati evaluacije predstavljaju korisno oruđe za njihovo daljnje osobno usavršavanje kao nastavnika.*

Politika je nadalje sugerirala da procesi evaluacije moraju biti strukturirani tako da pružaju informacije koje su važne za nastavnike i da ne smiju biti korišteni kao instrument kontrole.

## 4.2 Korištenje postojećeg iskustva

Drugi načini uvođenja procesa osiguravanja kvalitete su nadgradnja postojećeg iskustva. 32% ispitanika ankete za proučavanje osiguravanja kvalitete naveli su da su oni u tu svrhu koristili pilote (Loukkola i Zhang 2010: 23). Tako je u jednom od deset institucionalnih slučajeva, fakultet razvio sustav osiguravanja kvalitete koji je bio prepoznat kroz nacionalnu nagradu, a kasnije primjenjen na cijelom sveučilištu. Princip podizanja sustava fakulteta na razinu sveučilišta nije bio natjecateljski, iako je bilo tihe kritike na neke aspekte tog koncepta.

U drugom slučaju, međutim, fakultet sa solidnim iskustvom u osiguravanju kvalitete je predložio primjenu svog vlastitog procesa na cijelom sveučilištu, ali je taj plan odbijen. Izgleda da je prijedlog došao prerano nakon institucionalnog spajanja, kad su pitanja identiteta bila još uvijek snažna.

Uspješan primjer dobili smo u slučaju dva spojena fakulteta s različitim iskustvima vezanim za osiguravanje kvalitete. Novoformirani fakultet raspravljao je o dva različita pristupa i prihvatio novi pristup koji je bio kombinacija oba iskustva. Dva fakulteta nisu imala istu dubinu iskustva vezanog za osiguravanje kvalitete pa je novi pristup bio mali korak unatrag za fakultet sa više iskustva. Taj korak unatrag je prihvaćen u interesu osiguravanja šireg fakultetskog vlasništva.

## 4.3 Uvođenje osiguravanja kvalitete kroz usavršavanje osoblja

Prvi ciklus projekta Kultura kvalitete (EUA 2005: 20) ističe da, "Ako institucije žele uvesti internu kulturu kvalitete, moraju početi s planovima usavršavanja osoblja kako bi izbjegli da se procesi kvalitete [...] shvate kao prijetnja razvoju individualne karijere." Dva sveučilišta u uzorku Proučavanje kulture kvalitete slijedila su smjernicu i uvela su osiguravanje kvalitete kroz, ili vezano uz, usavršavanje osoblja (više detalja u par. 6.5.2).

U jednom slučaju, prorektor je oformio vrlo malu skupinu akademskog osoblja s različitih fakulteta, gdje je dodatni član bio kolega iz obližnje institucije koji je imao ulogu tajnika i zastupanja eksternog pogleda. Skupina je proučila Standarde i smjernice u osiguravanju kvalitete i različite dokumente iz Agencije za osiguranje kvalitete i izradila grubi plan aktivnosti u sedam područja (npr., obrazovanje zasnovano na istraživanju) za koja su oni smatrali da su važna. To je prezentirano najvišem rukovodstvu sveučilišta a zatim je uslijedio poziv akademskom osoblju da izradi smjerove usavršavanja osoblja za svoje kolege.

Slično ovom primjeru, druga institucija je koristila metaforu „lavina“ koja se odnosila na proces pomoću kojeg će odbor, u budućnosti, raditi s brojnim kolegama u razvoju njihovih kapaciteta da procijene svoj način izvođenja nastave. Te kolege će zatim biti zamoljene da rade sa svojim kolegama. Planirane radionice će biti usmjerene na: (1) koristi od dobivanja povratnih informacija kao načina za poboljšanje učenja; (2) individualnu zainteresiranost za način izvođenja nastave i (3) različite načine za dobivanje povratne informacije od studenata.

## 4.4 Promjena pristupa osiguravanju kvalitete

Kultura kvalitete je krhka, i kao što je ranije spomenuto, pri uvođenju promjena treba biti isto toliko osjetljiv kao i kad se procesi kvalitete uvode po prvi put. Jedna institucija je bila u procesu promjene pristupa osiguravanju kvalitete. To sveučilište je imenovalo jednog svog člana na visokoj funkciji za prvog službenika u osiguravanju kvalitete koji je stavio naglasak na angažiranju zajednice. S imenovanjem novog službenika za osiguravanje kvalitete (također visokog akademskog djelatnika), to sveučilište je promijenilo i osnažilo pristup internom osiguravanju kvalitete.

*Filip (izmišljeno ime) igrao je ulogu moderatora za kulturu kvalitete. On je prilagodio atmosferu. Bio je jako strpljiv i omogućio je ljudima da uspostave dijalog. Filip je kulturu kvalitete razvio i ugradio na vrlo lijep način.*

Sveučilište je upotrijebilo argument trenutne ekonomske krize da uvjeri akademsku zajednicu u potrebu brze promjene. Diskusija na temu promjena počela je godinu dana ranije, uspostavljanjem formalnog odbora koji će provesti istraživanja kako bi identificirao načine na koje su druga sveučilišta pristupila osiguravanju kvalitete. Odbor je poslao osoblju upitnik da se procijene postojeće prakse osiguravanja kvalitete na sveučilištu i proveo fokusirane grupne diskusije (pog. 6.2). To je rezultiralo izvješćem upućenom osoblju koje je uključivalo i rezultate upitnika i istraživanja.

Uključenost zajednice u kampusu nije išlo dalje od toga. Prema riječima novog službenika za osiguravanje kvalitete, „sada postoji manja potreba za dijalogom jer su procesi osiguravanja kvalitete dobro poznati i prihvaćeni.“ O novom procesu je diskutirano samo sa onim fakultetima koji će biti izravno pogođeni njime. Međutim, akademsko osoblje koje je bilo intervjuirano, uključujući i one koji su bili izravno uključeni u novi proces, imali su prikrivenu kritiku prema načinu upravljanja u novom pristupu, čak i kad su prepoznali da su neki aspekti bili poboljšani u odnosu na prethodne procese koji su bili počeli izazivati umor od osiguravanja kvalitete kao i poslova koji su na neki način bili irelevantni.

Jedan specifičan izazov s kojim se ovo sveučilište suočilo bio je taj da se sustav osiguravanja kvalitete uvodio u kontekstu nacionalne fiskalne krize i da, po riječima jednog ispitanika (koje su i drugi potvrdili):

*...to izaziva negativnosti na terenu kad su u pitanju novi procesi osiguravanja kvalitete. Napori sveučilišta išli su i dalje od nacionalnih zahtjeva u osiguravanju kvalitete s ciljem da se vladi pokaže kako je sveučilište efikasna i učinkovita organizacija. Ima više struktura, više upravljanja. Akademsko osoblje shvaća trenutnu situaciju i potrebu da se odgovori na pravi način ali postoji i zabrinutost da bi se moglo otići predaleko u promjeni humanističkog karaktera sveučilišta.*

## 4.5 Zapažanja

Da bi smo zaključili ovo poglavlje, iznosimo četiri zapažanja:

*Izdvojene ili zajedničke vrijednosti:* zanimljivo je napomenuti da, kad se raspravlja o stupnju neslaganja sa sveučilištem oko definicija i svrha procesa osiguravanja kvalitete, stav centralne administracije (svejedno je li to službenik za osiguravanje kvalitete ili prorektor) nije uvijek precizan. Tako, u prvoj instituciji gdje je to ponovo razmatrano, svi su ispitanici govorili kao jedan i pozitivno o procesima osiguravanja kvalitete. Prorektor je, međutim, istakao da „postoji snažno, podijeljeno mišljenje o procesima internog osiguravanja kvalitete. Različita mišljenja su i među osobljem i trebat će nekoliko godina da se postigne sveobuhvatnije prihvaćanje.“

Iako je moguće da su se birali ispitanici koji su naklonjeni predvodnicima procesa osiguravanja kvalitete, u druge dvije institucije, službenik za osiguravanje kvalitete je, za neke intervjuje, odabrao „protivnike“ procesa osiguravanja kvalitete. Oni su bili zaista kritični, ali često na konstruktivan način. To pokazuje da centralna administracija može biti previše osjetljiva kad se diskutiraju ili dovode u pitanje njihove odluke. To je potvrđeno u četvrtoj instituciji čiji je prorektor upozorio da jedan od dekana koji će biti intervjuiran ima kritičan stav prema procesu. Ispostavilo se, međutim, da njegova kritika nije bila vezan za načela ili pristup, nego za detalje provođenja za koje je dekan smatrao da ne odgovaraju veličini njegovog fakulteta.

*Osiguravanje kvalitete ili poboljšanje kvalitete:* neka sveučilišta su više osjetljiva od drugih kad je u pitanju riječnik koji koriste kad govore o procesima osiguravanja kvalitete. Tako, jedna institucija nije koristila riječi „osiguravanje kvalitete“ već je govoreno o upravljanju kvalitetom i poboljšanju kvalitete. Riječ „osiguravanje“ nosi u sebi rizik da akademsko osoblje zauzme obrambeni stav. Umjesto da govore o tomu kako osigurati da je kvaliteta dovoljno dobra, akademsko osoblje bi moglo govoriti o tomu kako kvalitetu učiniti vidljivom i kako povećati razinu kvalitete. Još jedno sveučilište je odbilo riječi osiguravanje kvalitete jer je konotacija bila negativna i asocijala je na kontrolu; umjesto toga institucija je koristila riječi evaluacija ili povratna informacija. Druga dva sveučilišta pravila su razliku između osiguravanja kvalitete (sukladnost s nacionalnim zahtjevima) i poboljšanja kvalitete (institucionalne inicijative za poboljšanje kvalitete).

*Eksterno ili interno definirani procesi osiguravanja kvalitete:* nekoliko sveučilišta je osjećalo kako opseg i definicija ustroja internog osiguravanja kvalitete kako su ih postavile njihove nacionalne agencije za osiguravanje kvalitete nisu odgovarali njihovim svrhama ili su bili preuski. Te institucije išle su dalje od nacionalnih zahtjeva i preuzele inicijativu

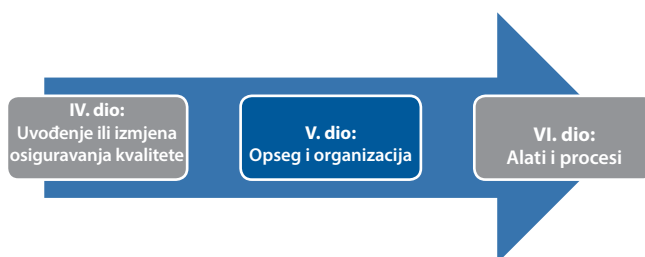


definiranja svojih sustava za osiguravanje kvalitete na način koji će odgovarati njihovoj vlastitoj misiji, ciljevima i vrijednostima. To je uključivalo stupanj poduzimanja rizika i pokazalo njihovu institucionalnu samopouzdanost.

Značaj institucionalne samopouzdanosti potvrdila je Reichert u svojoj studiji faktora institucionalne diverzifikacije u Engleskoj, Francuskoj, Norveškoj, Slovačkoj i Švedskoj. Ona ističe kako za engleske institucije postoji tendencija „da usvoje i prihvate standarde i očekivanja“ postavljena od strane njihove Agencije za osiguravanje kvalitete (QAA). Reichert napominje kako mnoge institucije u Engleskoj nastoje to obaviti sigurno i da, „prema mišljenju predstavnika agencije, institucionalno ponašanje i želja da se poduzme rizik pozitivno koordinira sa stupnjem institucionalne samopouzdanosti.“ (Reichert 2009: 33).

*Održavanje kulture kvalitete:* kad se redizajniraju procesi osiguravanja kvalitete bitno je spoznati slabosti prethodnih procesa i izazove koje nosi novi kontekst. Drugim riječima, omogućavanje angažiranja i šireg vlasništva mora biti stalni napor kako bi se održala zdrava kultura kvalitete. Taj posao nikad ne prestaje.

## V. DIO OPSEG I ORGANIZACIJA



V. dio proučava opseg ustroja internog osiguravanja kvalitete, i kako su to prodiskutirali ispitanici, raspodjelu uloga u okviru vodećih struktura, studenata, osoblja i vanjskih aktera; ulogu povjerenstava za plan i program; službenika za osiguravanje kvalitete; kao i upravljanje osiguravanjem kvalitete. O svakom aspektu se diskutiralo i svezupna analiza je predstavljena na kraju V. dijela, fokusirajući se na elemente koji su korisni za izgrađivanje kulture kvalitete.

### 5.1 Opseg interne organizacije osiguravanja kvalitete

Jasno je da su sva sveučilita zainteresirana za kvalitetu obrazovanja koje nude. Tako su se ispitanici fokusirali na internu organizaciju osiguravanja kvalitete za izvođenje nastave i učenje iako su pitanja koja su im bila upućena bila jako općenita. Zbog toga će se glavno tijelo ovog izvješća također fokusirati na izvođenje nastave i učenje.

#### 5.1.1 Istraživanja i usluge društvu

Praćenje istraživanja ili usluga društvu jedva da se pojavilo za vrijeme intervjua, iako anketa Proučavanje kulture kvalitete pokazuje aktivnosti u ta dva područja. Tako je 79,3 % institucija odgovorilo da njihovi institucionalni procesi za osiguravanje kvalitete obuhvaćaju istraživačke aktivnosti a 47,7 % da obuhvaćaju usluge društvu. Zanimljivo je, međutim, kad su ispitanici provjeravani pomoću drugih pitanja u anketi, ukupno 97,3 % je odgovorilo da imaju aktivnosti osiguravanja kvalitete vezane za istraživanja, a 95,9 % za usluge društvu (Loukkola i Zhang 2010: 19-20).

#### 5.1.2 Administrativne usluge

Općenito, zreli sustavi osiguravanja kvalitete evaluiraju i uključuju akademske servise za potporu (npr. knjižnice) u interne procese revizije odjela ili fakulteta (kako je specificirano u Proučavanju kulture kvalitete 1.5) ali, administrativne usluge su rijetko razmatrane u intervjuima. Neka su sveučilišta, međutim, razvila ili razvijaju procese osiguravanja kvalitete tako da uključuju administrativnu liniju. Ponekad to spada u okvire službenika za osiguravanje kvalitete a ponekad ne. Tako je jedno sveučilište formiralo novo radno mjesto kako bi razvilo proces osiguravanja kvalitete za administrativne usluge. Osoba je govorila o svom mandatu na sljedeći način:

*"Pomagati provođenje odredbe koja se odnosi na usluge za potporu visokoj kvaliteti, koju karakterizira fragmentacija i slaba tradicija promatranja i mjerenja djelovanja. Akademska kultura neovisnosti se prelijeva u usluge potpore."*

Njen rad je počivao na jednom principu: "usluge potpore (financije, ljudski resursi, savjetovanje, knjižnica, itd.) bi se tebare ponašati kao uslužna industrija; tj. razumjeti što one pokušavaju postići, mjeriti to, usporediti i poboljšati djelovanje." Ona je namjeravala uvesti reviziju djelovanja administrativnih usluga svakih tri do šest mjeseci.

Prema njenim riječima, postojao je prijelaz od kvalitete koja je dodana prema kvaliteti kao središnjoj temi na sveučilištu:

*Sada postoji snažnije prihvaćanje kvalitete i djelovanja, koncept koji je jako naglašen u posljednje vrijeme. Sada su ključne riječi mjerenje djelovanja. Akademski lideri prihvaćaju ovaj novi napredak, vođen kvalitetenom svrhom i konkurentnošću. To je disciplina upravljanja i mi pokušavamo izgraditi jednu uspješnu organizaciju. Rektorica je jako zainteresirana za način na koji se radi. Ona želi da sveučilište bude integrirano i orijentirano prema klijentu, a to se može postići samo kroz disciplinu.*

Njen prodekan je, međutim, prepoznao da među administrativnim osobljem postoji snažan otpor prema tom novom pristupu. Ovaj čvrsti pristup osiguravanju kvalitete ublažio je jedan od voditelja servisa s kojim je vođen intervju i koji je objasnio da je njegovo osoblje zauzelo obrambeni stav i ne vidi potrebu za promjenama. On im je rekao da „cilj nije promatrati pojedince, nego proces“ i zamolio ih je da razmišljaju kolektivno o načinima poboljšanja onoga što rade: „To im je dalo stupanj vlasništva nad promjenama.“

Iako je teško generalizirati na osnovu ograničenih dokaza, činjenica je da je, u ovom primjeru, odgovornost za razvoj osiguravanja kvalitete administrativnih usluga, bila povjerena osobi (administrativno osoblje) koja nije službenik za osiguravanje kvalitete (akademsko osoblje) i nije mogla dovesti do oštrijeg pristupa.

Otpor administrativnog osoblja spominjali su i ispitanici iz drugih institucija. Većina ispitanika je spomenula da su voditelji servisa mnogo otvoreniji prema procesima osiguravanja kvalitete dok ostalo administrativno osoblje iskazuje otpor. Zanimljivo je da je administrativno osoblje bilo rijetko uključeno u razvoj i diskusiju o osiguravanju kvalitete kad je ona po prvi put uvedena (pog. 5.2.3), što može objasniti njihov otpor.

### 5.1.3 Institucionalno djelovanje

Osiguravanje kvalitete u instituciji kao cjelini pojavilo se kao tema samo u tri institucije iako je anketa Proučavanje kulture kvalitete pokazala da je 55 % ispitanika koristilo pokazatelje institucionalnog djelovanja za mjerenje napretka u postizanju strateških ciljeva (Loukkola i Zhang 2010: 28). Sljedeća tri primjera su diskutirana u intervjuima (također vidite pog. 6.3):

- U jednoj instituciji jedan prorektor je dobio zadatak da identificira ključne institucionalne pokazatelje koji će pomoći u institucionalnom vođenju. Taj napredak se dogodio u kontekstu nedavnog zakona koji je povećao autonomiju sveučilišta.
- Slično tomu, u drugom slučaju, nedavni zakon je uveo promjene u vođenju i statusu sveučilišta. Sveučilišta su sada javni entiteti s eksternim vijećem koje imenuje rektora. Oni mogu ulagati, kupovati i prodavati imovinu. Ova institucija je naglasila kako su namjeravali raditi u skladu s novom javnom upravom: efikasno organizirati upravnu strukturu, revidirati interne strukture i raspone plaća i raspodjeliti odgovornost na odgovarajuće lokalne razine. Rektor je razvijao dimenziju osiguravanja kvalitete tog prijedloga.
- U trećem slučaju sveučilite je organiziralo godišnju reviziju upravljanja, koja je dala značajne podatke o različitim pokazateljima djelovanja (broj studenata koji su diplomirali, broj publikacija itd.), kako sustav kvalitete radi, ima li ikakvih primjedbi. Tim sastavljen od članova iz višeg rukovodstva proučio je područja problema i donio odluke o resursima.

Temeljem ovog vrlo malog uzorka teško je donijeti zaključke osim da su sve tri institucije provele vrlo značajne promjene i osjetile potrebu za upravnim mehanizmima na razini cijele institucije tijekom kritičnog razdoblja. Te promjene su nastale kao rezultat nacionalnih politika, koje su rezultirale povećanjem opsega institucionalne autonomije u prva dva slučaja i spajanjem u trećem slučaju..

## 5.2 Uloge i odgovornosti

Jedan od glavnih zaključaka u projektu Kultura kvalitete (EUA 2005. i 2006.) bio je da uspješna kultura kvalitete uključuje rukovodstvo i šire članstvo (npr. akademsko i administrativno osoblje i studente) kao i vanjske dionike. Sljedeće poglavlje razmatra do koje je mjere ovaj princip poštovan u deset institucija.

### 5.2.1 Rukovodstvo

Svih deset sveučilišta uspostavilo je funkciju prorektora (ili ekvivalent) zaduženog za osiguravanje kvalitete ili poboljšanje kvalitete. (U jednoj instituciji postoje tri prorektora zadužena za različite aspekte poboljšanja kvalitete). Uspostavljanje nove funkcije pokazuje koliko je kvaliteta postala strateški važna. Anкета Proučavanje kulture kvalitete pokazuje da je u 66 % institucija visoko rukovodstvo preuzelo vodstvo u razvoju procesa, a da u onim slučajevima gdje rukovodstvo nije vodilo proces, "ono je pratilo, donosilo odluke ili olakšavalo proces" (Loukkola i Zhang 2010: 23).

To je zasigurno bio slučaj u deset institucija: početni zamah došao je svrha ali je kontinuirana uključenost rukovodstva varirala od skoro potpune isključenosti (jedno sveučilište) do određenog stupnja uključenosti (sva druga sveučilišta).

Nekoliko institucija je naglasilo da se odgovornost rasporedila do najniže moguće razine i da je tim sastavljen od članova visokog rukovodstva bio uključen samo u slučaju ozbiljnih problema. Taj pristup je ilustriran sljedećim navodom prorektora koji je naglašavao značaj kombiniranja odgovornosti koje idu odozdo prema gore i vođenja koje ide odozgo prema dolje:

*"Uloga rukovodstva je ključna. Ako rukovodstvo ne vjeruje u značaj osiguravanja kvalitete, ono neće prodirjeti u praksu. Rektor prenosi njegov značaj razgovarajući s dekanima. Onda je na njima da o tomu diskutiraju na svojim fakultetima. Jedan od najznačajnijih aspekata uređenja osiguravanja kvalitete je da oni ponude alat za rukovodstvo: kroz mjerenja (ulaz, izlaz i proces), oni mogu dobiti sveukupnu sliku o radu sveučilišta."*

Prorektor je napomenuo da su dekani sad s punim radnim vremenom i imenovani: "Te promjene donijele su više jasnoće u donošenju odluka dok se održava zajednička uprava. To također povećava dinamičnost institucije."

Promijenjeni status dekana, iako još nije tipičan za kontinentalnu Europu, svejedno ukazuje na novi trend koji se javlja: a to je, integriranje dekana u timove najvišeg rukovodstva umjesto da ih se ograničava da samo predstavljaju svoje fakultete (Sursock 2010). Ako se ovaj trend nastavi, on će osnažiti institucionalne strategije i institucionalnu odgovornost i indirektno će dovesti do učinkovitog korištenja rezultata osiguravanja kvalitete. Zaista, učinkovita kultura kvalitete i mehanizmi osiguravanja kvalitete mogu se razviti samo ako (i) su odgovornosti podijeljene i ako su linije odgovornosti jasne, (ii) ako rukovodstvo – na svim razinama sveučilišta – vuče u istom smjeru i ako je u stanju uvjeriti osoblje da su oni značajni igrači (i korisnici) u postizanju strateške orijentacije institucije.

### 5.2.2 Studenti

Anketa Proučavanje kulture kvalitete pokazala je da uključenost studenata u interno osiguravanje kvalitete varira (Loukkola i Zhang 2011: 24). Teško je, međutim, samo na osnovu rezultata ankete, točno vidjeti što to znači. Intervjui su omogućili dodatne detalje i pojašnjenje.

U osam od deset sveučilišta studenti su bili angažirani u interne procese osiguravanja kvalitete i diskusije ili zato što postoji kultura uključenosti studenata na svim razinama sveučilišta i jasno prepoznavanje njihove dodane vrijednosti ili zato što je to nacionalni zahtjev. Jedan studentski vođa je objasnio uključenost studenata na njegovom sveučilištu na sljedeći način:

*Studenti su uključeni na svim razinama, od planiranja kolegija do strategije sveučilišta i proračuna. Oni ne dobivaju formalnu obuku ali postoji jedan uvodni sastanak. Ja sam bio vrlo iznenađen kad sam vidio koliko je sveučilište otvoreno prema onome što kažu studenti pri donošenju odluka. Studenti se konzultiraju na smislen način, ali oni su korisniji u nekim područjima (kolegiji) nego u drugim (proračun sveučilišta). Na razini fakulteta*

*ili odjela, studenti su uključeni u planiranje i razvijanje kolegija. Oni sjede u vijećima odjela koji daju informacije fakultetu. Nastavnici se okupljaju u programske grupe (studenti ne) i u programska vijeća koja pregledavaju prijedloge programa (sa studentima).*

Ovaj je student, međutim, dodao da "se studenti uvijek ne tretiraju kao odrasli i da se oni ne ponašaju uvijek kao odrasli." To je shvaćeno kao posljedični odnos koji bi se mogao izmjeniti: davanje studentima više odgovornosti moglo bi povećati mogućnost da oni promjene svoje ponašanje.

Drugi ispitanik je govorio o problemima kod sudjelovanja studenata:

- U jednoj instituciji, smatra se da studenti ponekad postavljaju neprihvatljive zahtjeve. To je, do određene mjere, potvrđeno (iako ne priznato) od strane predsjednika studentske organizacije koji je izjavio sljedeće: "Studenti se pozivaju na mnoge sastanke da raspravljaju o pitanjima i ima mnogo mogućnosti da budu aktivni ali ponekad sveučilište ne sluša što mi kažemo."
- Neki ispitanici su primijetili kako se studentska populacija mijenja i da su studenti postali zahtjevniji. Ponekad, ne uvijek, to se povezuje sa školarinama. Jedan ispitanik je rekao kako su studenti svjesniji svojih prava: "Akademske osoblje je postalo popustljivije kad se od njih zatraži da nešto urade jer znaju da studenti znaju za ured pravobranitelja i proces podnošenja žalbi."
- U drugoj instituciji, studenti su bili uključeni u dizajniranje internih procesa osiguravanja kvalitete, ali su napustili odbor kad su shvatili da je on fokusiran na usavršavanje nastavnika.
- Konačno, jedna institucija je prepoznala da je "uključenost studenata u procese osiguravanja kvalitete jedna od naših slabosti. Većina njih ne zna za sustav i koncentrirani su na učenje. Moramo poboljšati komunikaciju sa studentima." Jedna osoba je sugerirala da bi to moglo biti zbog institucionalnog spajanja što je povećalo opterećenost osoblja; dvije studentske organizacije su se, također, morale spojiti što je isto stvorilo poteškoće. Međutim, intervjui su pokazali da su ovisno o veličini fakulteta (mali) i njihovih kutura (nehijerarhijskih, timski orijentiranih) studenti bili uključeni na vrlo smislene načine na drugim razinama tog sveučilišta.

### 5.2.3 Osoblje

U primjerima sveučilišta koja su obuhvaćena anketom članovi akademskog osoblja bili su zaduženi za ured za osiguravanje kvalitete, ako je on postojao. Ponekad su njihova akademska svojstva donekle blijedila zbog dugotrajnog angažmana u jedinici za osiguravanje kvalitete, ali oni su započeli kao akademsko osoblje. Osim toga, članovi akademskog osoblja su dio odbora za izradu plana i programa (pog. 5.3) i predmetom su interne evaluacije kroz studentske ankete, zahtjeva da podnesu godišnje izvješće o aktivnostima i drugih sredstava.

Članovi akademskog osoblja općenito zauzimaju niže pozicije u uredu za osiguravanje kvalitete osim ako nisu stekli stručnost i kapacitete da budu u stanju nositi se sa akademskim osobljem. Izgleda da postoji trend da ih se sve više uključuje u praćenje interne kvalitete, počevši obično sa uslugama potpore učenju.

Dok su članovi akademskog osoblja obično bili konzultirani u razvoju sustava za interno osiguravanje kvalitete, to nije uvijek bio slučaj sa administrativnim osobljem.

### 5.2.4 Vanjski dioničari

Uloga vanjskih dionika se izgleda preklapa s njihovom uključenosti u rukovodne strukture, vijeća za plan i program kao i druga tijela (pog. 5.3). To potvrđuje zaključak kojeg imamao u 1. dijelu izvješća koji kaže da "za vanjske dionike je mnogo vjerojatnije da budu uključeni u pripremu plana i programa... rezultati pokazuju da je njihova uloga obično više vezana za pružanje informacija, nego za donošenje odluka" (Loukkola i Zhang 2010: 25).

## 5.3 Povjerenstva za planove i programe

Na mnogim sveučilištima, vijeća za donošenje plana i programa okupljaju predstavnike iz sljedećih različitih sastavnica: osoblje, studenti i vanjski dionici.

Anketa Proučavanje kulture kvalitete otkriva kako 85 % ispitanika tvrdi da njihova institucija ima povjerenstvo za donošenje plana i programa (Loukkola i Zhang 2010: 29-30). Ovako visok postotak je vjerojatno rezultat Bolonjskih reformi. Uvođenje modularizacije, naglasak na individualnim putevima za učenje i ishodima učenja ukazuje na potrebu postavljanja odgovornosti za planove i programe pedagoškim timovima, a ne nastavnicima pojedinačno.

Ta povjerenstva su značajna karika u procesu internog osiguravanja kvalitete iako nisu izričito prepoznata kao takva. Dakle, veza između povjerenstva za donošenje planova i programa i sustava internog osiguravanja kvalitete varira. U daljnjem tekstu predložena su tri primjera. Ti primjeri su sa sveučilišta koja su nedavno uvela ustroj osiguravanja kvalitete. Institucije sa "zrelijim osiguravanjem kvalitete" čvršće povezuju procese internog osiguravanja kvalitete i programska povjerenstva. Umjesto da imaju dva zasebna povjerenstva, od programskog povjerenstva se traži da razmotri rezultate evaluacije kad revidira ili redizajnira programe kao i da dostavi input pri oblikovanju procesa za osiguravanje kvalitete.

### **Prvi primjer**

U prvoj instituciji svi programi su bili sistematski i strogo provjeravani. Svaki plan i program prošao bi kroz procese odobravanja na odjelima, fakultetima i sveučilištu. Programska povjerenstva, na svakoj razini, pratila su opis kolegija i provjeravala jesu li uključili odgovarajuću informaciju. Također su osigurali da je opis jasan studentima i da se sadržaj slaže sa zacrtanim ishodima učenja. Sudjelovanje studenata u tim povjerenstvima smatra se vrlo bitnim: oni pružaju kvalitetenu provjeru, osobito ukazujući na to odgovara li nastavni plan i program njihovim kolegama.

Prorektor je sazvao voditelje fakultetskih povjerenstava za plan i program svaka dva tjedna. Na sastancima su obično bili i službenik za kvalitetu i predstavnici iz akademskih servisa za potporu (knjižnica, računalna). Ti sastanci nisu bili fokusirani na rad koji svi oni obavljaju lokalno već na pitanja koja se tiču cijelog sveučilišta, uključujući osiguravanje kvalitete. Plan za osiguravanje kvalitete bio je na stolu svaki put i koristio bi se kao referenca ali – zanimljivo je – povjerenstva za planove i programe nisu dobila rezultate evaluacije. Tek pred kraj jednog intervjua voditelj programskog povjerenstva je shvatio da je njegovo povjerenstvo bilo unutarnji dio ustroja osiguravanja kvalitete. Za vrijeme prve dvije trećine razgovora, on je opisivao svoju ulogu kao sasvim nepovezanu s procesima osiguravanja kvalitete.

U bliskoj budućnosti, fakultetska programska povjerenstva bit će odgovorna za provođenje programskih revizija u trogodišnjem ciklusu na osnovu postavljenih kriterija, kao što je uključenost studenata, očekivani i postignuti ishodi učenja, artikulacija istraživanja i nastave, spol i nacionalnost.

### **Drugi primjer**

Druga institucija je bila u procesu uspostavljanja programskih povjerenstava, koja će uključivati akademsko osoblje, jednog do dva studenta, jednog do dva vanjska dioničara, jednog člana administrativnog osoblja i programskog direktora. Fakultet će biti odgovoran za odobravanje novih programa, osiguravanje veze između nastave, istraživanja, inovacija, međunarodne suradnje (npr. pronalaženje partnera za zajedničke programe i potpisivanje ugovora) i osiguravanje da programi budu u skladu sa strategijom sveučilišta. Prijava programa će trebati uključivati informaciju o programu, zbog čega je on potreban, tko još na sveučilištu ili u državi nudi takav program ili neke njegove elemente, potrebne resurse itd. Kad fakultet odobri prijavu, ona zatim ide na sveučilišno programsko povjerenstvo.

Namjera je bila tim povjerenstvima dati jasnu odgovornost u osiguravanju kvalitete pored njihovog zadatka da odobravaju studentske programe. Povjerenstva će sakupljati, analizirati i diskutirati povratne informacije od studenata i predlagati preporuke za poboljšanja. Povratne informacije od studenata će postati organizacijska odgovornost programskog direktora koji će odlučivati o obliku (npr. diskusija ili pismeni oblik). Direktor će dati rezultate fakultetu, a fakultet će ih poslati na sveučilište. Ako je kolegij ocijenjen lošom ocjenom, programski direktor

imat će zadatak to prodiskutirati s nastavnikom i dati preporuke. Plaće programskih direktora bit će u skladu s njihovim radom u provođenju tih zadataka.

### Treći primjer

Na trećem sveučilištu, svaki program ima programskog direktora ali s odgovornostima vezanim za osiguravanje kvalitete. Po riječima jednog ispitanika: "programski direktor organizira, fakultetsko povjerenstvo za kvalitetu evaluira." Bez obzira na to, programski direktor je nazočan sjednicama fakultetskog povjerenstva za kvalitetu što pomaže u artikuliranju ta dva tijela. Povjerenstvo za kvalitetu tog fakulteta, koje uključuje jednog studenta i jednog vanjskog dionika, pregledava rezultate evaluacije iz prethodne godine i šalje izvješće fakultetskom vijeću. Postoji također i sveučilišno povjerenstvo za kvalitetu, kojim predsjedava prorektor za kvalitetu, a okuplja dekane i fakultetske direktore za kvalitetu.

## 5.4 Uredi za osiguravanje kvalitete

Anketa Proučavanje kulture kvalitete pokazuje da 62 % institucija ima središnji ured za osiguravanje kvalitete sa specijaliziranim osobljem. Osam od deset sveučilišta u uzorku je imalo ured za osiguravanje kvalitete, pokazujući tako viši postotak nego u 1. dijelu Proučavanja kulture kvalitete. Deveto sveučilište je imalo akademski centar u okviru rektorata a deseto je razmatralo hoće li uspostaviti ured za osiguravanje kvalitete. Osim toga, brojna su sveučilišta u uzorku intervjuja imala koordinateure za osiguravanje kvalitete na fakultetima ili odjelima.

Svi uredi za osiguravanje kvalitete bili su locirani centralno i izvještavali su direktno ili indirektno (npr. preko prorektora za kvalitetu) višem upravljačkom timu. Zanimljivo je da su dva studenta iz jedne institucije identificirala neovisnost ureda za osiguravanje kvalitete od fakulteta kao jedan od uspješnih faktora u okviru inicijative za osiguravanja kvalitete na njihovom sveučilištu. Obojica su napomenuli kako ured izvještava direktno rektora sprečavajući, na taj način, lobiranje na fakultetima.

Ured za osiguravanje kvalitete obično ima nekoliko funkcija. Sljedeći primjeri identificiraju što službenici za osiguravanje kvalitete naglašavaju kao primarnu funkciju ureda:

- *Potpoma i pružanje stručnog znanja:* službenik za osiguravanje kvalitete redovito posjećuje svaki fakultet i svaki odjel i oni ga pozivaju da im pruži stručno znanje u njihovim procesima osiguravanja kvalitete. Jedan od službenika izjavio je za osiguravanje kvalitete:

*"Posjete odjelima i fakultetima su bitno drugačije. Ljudi osjećaju kako ih se sluša i sretni su da netko iz središnje uprave dolazi k njima. Ne možete zamisliti količine kave koju sam popio i broj kolača koje sam pojeo ali ni priče koje sam u tim posjetama čuo!"*

- *Uloga koordiniranja,* osobito u slučaju kad je proces podijeljen na fakultete ili ako je tu još i proces evaluacije kojeg organizira sveučilište. U jednom primjeru, službenik za osiguravanje kvalitete napravio je mrežu za službenike za osiguravanje kvalitete na fakultetima i odjelima. On im je pomagao u radu putem e-maila i sazivao ih dva do tri puta godišnje. U drugom primjeru, središnja jedinica za osiguravanje kvalitete pomagala je sveučilišno povjerenstvo za kvalitetu, komunicirala s fakultetskim povjerenstvima za osiguravanje kvalitete i koordinirala njihov rad.

Ta uloga koordiniranja može se proširiti na druge jedinice na sveučilištu ako se osiguravanje kvalitete vidi kao poveznica dviju drugih funkcija: usavršavanje osoblja i institucionalno sakupljanje/analiza podataka (pog. 6.5 i 6.3). Kako je izjavio jedan službenik za osiguravanje kvalitete:

*"Moje glavne interakcije su sa prorektorom za kvalitetu, voditeljem pedagoškog odjela s kojim redovito razmjenjujem ideje i s višim službenikom za planiranje, s kojim radim na pitanjima vezanim za institucionalne podatke o učinkovitosti."*

- Interpretativna uloga: jedan od zadataka službenika za osiguravanje kvalitete je interpretirati nacionalne i europske zahtjeve vezane za osiguravanje kvalitete tako da ih mogu prilagoditi institucionalnom kontekstu. Kad je jedan član akademskog osoblja upitan o nacionalnim zahtjevima za osiguravanje kvalitete, on je odgovorio:

*“Ne znam ih i ne želim ih ni znati. Odlučili smo zajedno izbjeći to pitanje. Zadatak službenika za osiguravanje kvalitete je pratiti nacionalne razvoje. Naš cilj je razviti kulturu kvalitete prilagođenu instituciji.”*

Na taj način, uspješni službenici osiguravanja kvalitete omogućuju da sveučilišta ugrađuju i posjeduju (usvajaju) te nacionalne i europske zahtjeve.

- *Uloga monitoringa:* ured pruža upute, sakuplja informacije, ističe probleme, ali on nije uključen u njihovo rješavanje.
- *Administrativna uloga:* organiziranje i pripremanje posjeta za eksternu evaluaciju ili provođenje institucionalnih anketa. Tako je jedan od službenika za osiguravanje kvalitete opisao svoj tipični dan kao: priprema i obrada rezultata upitnika za evaluaciju a – u trenutku intervjua – razgovarao je sa dobavljačima da bi odabrao software za obradu upitnika. Interakcija sa zajednicom kampusa, u prvom redu, se obavlja putem e-maila.

Na osnovu intervjua, može se zaključiti da su učinkoviti službenici za osiguravanje kvalitete oni koji uspješno kombiniraju sve te uloge i uspijevaju podijeliti odgovornost za osiguravanje kvalitete na cijelom sveučilištu. To je višeznačna pozicija koja zahtijeva kompleksne društvene vještine i osobne vrijednosti.

## 5.5 Upravljanje osiguravanjem kvalitete

Anketa Proučavanje kulture kvalitete pokazala je da 40,5 % ispitanika ima povjerenstvo za kvalitetu na nekoj razini sveučilišta – centralna/fakultetska/odjeli (Loukkola i Zhang 2010: 20). To su potvrdili i intervjui. Skoro sva sveučilišta u uzorku imaju proces za analizu rezultata, formuliraju preporuke i diskutiraju ih s različitim povjerenstvima (odjeli, fakulteti, sveučilišta, uključujući rukovodeća tijela) ali to ne znači da su bili u mogućnosti angažirati različita povjerenstva značajna u radu vezanom za osiguravanje kvalitete. Tako je u jednom slučaju institucionalni istraživački ured (odgovoran za sakupljanje institucionalnih podataka) podnosio izvješće jednom prorektoru i rektoru ali ne i cijelom višem rukovodećem timu (pog. 6.3.1). U drugom slučaju, kako je ranije rečeno, veza između procesa osiguravanja kvalitete i povjerenstava za plan i program bila je nejasna (pog. 5.3).

Tehnička literatura o osiguravanju kvalitete naglašava značaj zatvaranja kruga povratnih informacija, iz I. dijela izvješća o Proučavanju kulture kvalitete jasno je da ti krugovi povratnih informacija ne funkcioniraju pravilno i da im treba posvetiti pozornost. Sljedeća tri primjera ilustriraju jasan slijed u zatvaranju tih krugova.

### **Prvi primjer**

Na jednom sveučilištu, dekan ima sastanak s voditeljima odjela jednom mjesečno, a jedan sastanak godišnje je posvećen pitanjima kvalitete. Na toj razini su se raspravljala većina pitanja koja su proistjecala iz internih evaluacija. Vijeće dekana, kojim predsjedava rektor, raspravljalo je o pitanjima kvalitete dva puta godišnje. U ovoj instituciji odgovornosti su raspoređene do najniže moguće razine i linije izvješćivanja su vrlo jasne. Decentralizirano upravljanje osiguravanjem kvalitete omogućilo je lokalna prilagođavanja i lokalne odgovornosti.

### **Drugi primjer**

U drugom primjeru, odjeli su se sastajali i analizirali različite podatke nakon evaluacije i identificirali područja koja treba poboljšati. Te analize su ulazile u fakultetske godišnje procjene i išle na fakultetsko podpovjerenstvo za osiguravanje kvalitete, čiji su članovi bili voditelji odjela, osobe na razini fakulteta koje su pomagale u inovacijama u učenju, studenti i službenik za osiguravanje kvalitete. Izvješće se nakon toga slalo sveučilišnom povjerenstvu za osiguravanje kvalitete, koje je uključivalo predstavnike s različitih razina sveučilišta, od tima iz višeg rukovodstva do fakulteta i odjela i jednog



studenta. Sveučilišno povjerenstvo je imalo dva podpovjerenstva, a svako je uključivalo po tri studenta. Prvo je bilo zaduženo za nastavu/procjenu i bilo predvođeno sveučilišnim službenikom za osiguravanje kvalitete; drugo je pručavalo iskustva u učenju i bilo predvođeno prorektorom. Dva su podpovjerenstva razmatrala različite podatke (rezultate studentskih anketa, podatke o učinku kolegija, vanjske ispitivače itd.) i pravila godišnji odgovor koji je išao na plenarnu komisiju. Zatim je taj odgovor upućivan na akademsko vijeće (najšire tijelo na sveučilištu) i sveučilišni odbor.

### Treći primjer

Rezultati procesa osiguravanja kvalitete u trećoj instituciji predani su prodekanima, dekanima, rektoru i senatu. Svaki fakultet je napravio plan razvoja s ciljevima i ključnim pokazateljima koji su se mjerili godišnje. Senat je jednom godišnje informiran o rezultatima. Sveučilišna zajednica je sazivana svake dvije godine i raspravljala o napretku. Rezultati studentskih anketa slani su fakultetskim povjerenstvima za osiguravanje kvalitete koja su pripremala zbirno izvješće koje se slalo voditeljima odjela, a zatim na fakultetsko vijeće. Zbirno izvješće je bilo anonimno i uključivalo je opće prosjeke i analizu trendova. Fakultetsko vijeće, koje je redovito raspravljalo o osiguravanju kvalitete, davalo je preporuke i provodilo praćenje aktivnosti. Preporuke su davane voditeljima odjela od kojih se očekivalo da izvješćuju o napretku. Zbirna izvješća i preporuke su postavljani na web stranicu fakulteta i slani u ured za osiguravanje kvalitete i u rektorat.

## 5.6 Zapažanja

Primjeri navedeni u V. dijelu iznose nekoliko zapažanja:

*Angažiranje studenata:* ako odjeli i fakulteti uspiju uspješno kreirati dom za studente, to će pojačati njihov angažman. Osim toga, zapaženo je da angažiranje studenata obično raste kako oni napreduju tijekom godina studiranja i postaju više zainteresirani za to da budu konzultirani. Nadalje, ispitanici su prepoznali da je uspješno angažiranje studenata uvjetovano postojanjem učinkovite studentske organizacije – koju sveučilište potiče i potpomaže da se okuplja i šalje informacije studentima. U nekim slučajevima, institucije i fakulteti omogućuju studentima usavršavanje u rukovođenju i tako omogućuju njihovo učinkovito sudjelovanje.

*Službenik za osiguravanje kvalitete kao kulturni medijator:* iz intervjua se jasno vidi da, osim prioriteta koje ima svaki službenik za osiguravanje kvalitete i funkcija ureda, najuspješniji službenici za kvalitetu su oni koji imaju pristup višem rukovodstvu, vještinu da učinkovito komuniciraju i angažiraju i dobiju potporu akademskog osoblja. Uloga medijatora između vrha i svih ostalih djelatnika je izgleda učinkovit način za razvoj, što je još važnije, održavanje kulture kvalitete, jer se na taj način održava zajedničko razumijevanje njene svrhe. To, također, omogućuje da se službenici za osiguravanje kvalitete osjećaju sastavnim dijelom akademske zajednice i da prihvate, kako je to jedan službenik za osiguravanje kvalitete rekao, „da se akademsko osoblje voli raspravljati, natjecati i kritizirati; to im se mora omogućiti i uvjeriti ih da oni ne gube svoju akademsku slobodu kroz procese osiguravanja kvalitete.“

Osim toga, kad službenici za osiguravanje kvalitete imaju i druge funkcije ili su uključeni u širi spektar pitanja od samih procesa osiguravanja kvalitete, to donosi koristi i njihovom radu. To im omogućava da drže prst na akademskom pulsu i da budu prihvaćeni ne samo kao (potencijalni kontrolirajući) službenik za osiguravanje kvalitete već kao netko tko poznaje instituciju dobro i tko aktivno doprinosi njenom razvoju a time i napretku osoblja. Tako su, u najmanje dvije institucije, službenici za osiguravanje kvalitete bili uključeni u druge aktivnosti. Jedan je nazočio sjednicama različitih vijeća što ga je dovelo u kontakt sa rektorom i voditeljem za usavršavanje akademskog osoblja: npr. savjetodavna komisija za nastavu; ponuda upravnog odbora za poboljšanje magistarskog programa. Drugi je imao dodatne funkcije (voditelj jedinice za akademsko usavršavanje, e-učenje, vještine studija i potpora za pristup) i bio je dio tima višeg rukovodstva.

*Koordinacija osiguravanja kvalitete, usavršavanja osoblja i sakupljanja/analiziranja institucionalnih podataka:* važno je da su ove tri funkcije dobro koordinirane. Sheme usavršavanja osoblja omogućuju da procesi internog osiguravanja kvalitete budu korisni jer oni pružaju pomoć akademskom osoblju u poboljšanju nastavnog procesa i uvođenju inovativnih pedagoških metoda, umjesto da ih samo kažnjavaju zbog pogrešaka. Sakupljanje i analiza ključnih institucionalnih podataka pomažu u institucionalnom planiranju i upravljanju, kao i u procesima osiguravanja kvalitete. Uz osiguravanje kvalitete, ove su funkcije ključne za institucije da učinkovito prate snažna i slaba područja kao i da

razvijaju odgovarajuće, koordinirane aktivnosti kao odgovor na nedostatke. Te funkcije zahtijevaju kvalificirano osoblje koje zajedno radi na potpori institucionalnog razvoja i usavršavanja osoblja.

*Krug povratnih informacija i birokracija naspram efikasnih struktura i jasne odgovornosti:* previše izvješćivanja i premalo komisija može stvoriti dojam da je krug povratnih informacija zatvoren. Iako multipliciranje komisija služi za raspoređivanje odgovornosti, u principu, su dobar način da se omogući da se kultura kvalitete razvija a ne da bude jednostavno dodana, one nisu „srebrni metak” jer one ne vode obavezno do razvoja kulture kvalitete. Kako je jedan od ispitanika otvoreno i oštro istakao, „komisije se množe k'o zečevi”, signalizirajući time potrebu za umjerenošću. Jako je bitno shvatiti da „komisioniranje” i papirologija mogu voditi do birokracije. Zanimljivo je da je u uzorku Proučavanja kulture kvalitete, sveučilište koje je imalo najjednostavniji nači zatvaranja kruga povratnih informacija bilo i najučinkovitije u postavljanju procesa osiguravanja kvalitete jer je jasno definiralo odgovornosti dok je zatvaralo krug povratnih informacija. Zbog toga je od ključne važnosti identificirati tko što treba znati i napraviti razliku između onoga što je potrebno i onoga što bi bilo lijepo znati.

## VI. DIO ALATI I PROCESI



VI. dio razmatra procese i alate vezane za osiguravanje kvalitete. Oni uključuju formalne i neformalne povratne informacije studenata, konzultacije s diplomiranim studentima, pokazatelje ključnih učinaka i interno organiziranih revizija. Budući da je kvaliteta jedne institucije direktno povezana s kvalitetom njenog osoblja, VI. dio također razmatra upravljanje osobljem i njegovo usavršavanje.

Institucije uspostavljaju različite instrumente za praćenje kvalitete. Prije nego detaljnije prodiskutiramo te instrumente, evo nekoliko općih primjedbi. Postoji nekoliko faktora koji utječu na izbor instrumenata za osiguravanje kvalitete i generalni pristup:

- U nekim slučajevima, postoje nacionalni zahtjevi koje su postavili ministarstvo ili Agencija za osiguravanje kvalitete ili profesionalna akreditacijska tijela. Anketa za Proučavanje kulture kvalitete otkrila je da je to istina kod skoro 52 % ispitanika (Loukkola i Zhang 2010: 23).
- U manjem broju slučajeva, sveučilišta su počinjala s pripremljenim paketima kao što su ISO ili EQFM. Anketa za Proučavanje kulture kvalitete otkriva da je to bio slučaj kod manje od 9,5% ispitanika (Loukkola i Zhang 2010: 28). Oni su ponekad dalje prilagođavani ili su s vremenom razvijani, ali su održavani neki elementi početnog pristupa.
- Konačno, na osnovu intervjua, došlo se do zaključka kako disciplinarna pozadina osobe koja je zadužena za razvoj pristupa osiguravanju kvalitete uvelike utječe na to kako će proces biti konstruiran: inženjeri, matematičari ili statističari nastoje favorizirati kvantitativne pristupe i instrumente. Druge discipline daju prednost kvalitativnim i možda manje sistematiziranim pristupima.

Dodatni čimbenik koji utječe na oblikovanje ustroja osiguravanja kvalitete je nastojanje da se imitiraju ustroji okolnih sveučilišta. Metodologijom ove studije bilo je nemoguće testirati ovu hipotezu, ali istraživanje koje je provedeno u Portugalu, kao primjeru, pokazalo je jasne obrasce. Portugalske institucije nastoje favorizirati centralizirane sustave u kojima rektorat ili predsjedništvo definira procedure ili sustave za osiguravanje kvalitete i šalje ih fakultetima. Prije desetak godina, neka javna veleučilišta počela su provoditi certifikacijske sustave, uglavnom ISO-9001, i uslijedio je val oponašanja u cijeloj državi, uspješno predvođen specijaliziranim konzultantskim firmama, a rezultirao je generalizacijom ISO standarda u ovom podsektoru. Neka od veleučilišta nisu zadržala ISO certifikat, ali i dalje održavaju glavne procedure nakon što su ih usvojili u svojim institucijama. ISO-9001, CAF, EFQM i neki drugi sustavi su, također, jako rašireni u privatnim institucijama. Na portugalskim javnim sveučilištima, ovi sustavi se obično provode samo u administraciji ili specijaliziranim fakultetima kao što su medicinski, odjeli za kemiju i poslovni studij (Fonseca 2011).

## 6.1 Sakupljanje povratnih informacija kroz ankete

### 6.1.1 Studentske ankete

Studentske ankete su najuobičajeniji način na koji institucije uvode procese osiguravanja kvalitete. Tako je 71,6 % ispitanika u anketi Proučavanje kulture kvalitete koristilo studentske ankete, a 92,4 % njih je uzimalo u obzir te rezultate pri procjeni nastavnog osoblja (Loukkola i Zhang 2010: 27).

U nekim institucijama, kako ističe Fonseca (2011) za Portugal, studentske ankete „jesu sustav osiguravanja kvalitete.“ Dakle, teško je navesti sve probleme vezane za ovaj popularni instrument. To je – da budemo iskreni – područje gdje su uočene najlošije prakse.

Tako su ispitanici izvjestili o problemima kao što su: pitanja koja za studente nemaju smisla ili su nejasna; jedinstvena anketa koja se koristi na cijelom sveučilištu, bez mogućnosti da se neka sekcija lokalno prilagodi kako bi se obuhvatila neke specifične nastavne prakse (npr. klinička praksa); ankete nisu bile testirane kroz pilot projekte; otpor središnje administracije da izmijeni anketu unatoč raširenim kritikama; ili ankete koje su predugačke. Kako je jedan ispitanik izjavio, „loše ankete potiču nastavnike da loše podučavaju, kako bi dobili bolje ocjene u anketi.“

Osim toga, rezultati ankete i njihovo korištenje su na neki način netransparentni za studente. Anketa Proučavanje kulture kvalitete navodi da, od svih institucija koje provode studentsku anketu, 58,5 % tvrdi da su studenti informirani o ishodima kao i poduzetim aktivnostima; postotak, međutim, pada na 6,3 % kad se dođe do pitanja jesu li informacije o nastavničkim sposobnostima i učinku javno dostupne (Loukkola i Zhang 2010: 27). U najvećem broju slučajeva, rezultati idu do nastavnika i voditelja njihovih odjela, ali prirodno, razgovori koji slijede nakon evaluacije su privatni. Studenti ne znaju jesu li ti razgovori održani i u kojim slučajevima, a neki nastavnici ne diskutiraju rezultate ankete sa studentima.

Čak i kad se rezultati objave, studenti ne znaju uvijek da su oni dostupni. Intervjui su također pokazali da svo akademsko osoblje nije svjesno jesu li dekani, prorektori ili rektori dobili te informacije. To saznanje izgleda ovisi o statusu ispitanika. Informacije su općenito dostupne jedino ako je sveučilište jasno definiralo proces i informiralo svakoga.

Kako bi upotpunili ovu sliku, mnoge institucije su izradile on-line anketu. Taj pomak je općenito rezultirao nižom stopom odaziva, i nije se dobilo izvješće je li rješenje za to pronađeno. U jednoj instituciji nastavnici su zamoljeni da pozovu studente u skupinama u prostoriju s računalima da ispune anketu; ali to je rezultiralo prilično skromnim postotkom od 40 %. Prema riječima jednog ispitanika, u njegovoj zemlji su se mogli čuti glasovi kritike na on-line anketu:

*Mnogo je koštala a nemamo dokaze da je korisna. Nastavnici je ignoriraju a neka sveučilišta su je povukla jer promoviraju kulturu popustljivosti.*

Dakle, istraživačke ankete moraju biti pažljivo promišljene, osobito ako se koriste za donošenje odluka vezanih za nastavnike. Anketa Proučavanje kulture kvalitete otkrila je da od 61 institucije koja imaju mogućnost otpustiti akademsko osoblje, 49 njih je uzelo „rezultate ankete u obzir pri procjeni nastavnog osoblja“ (Loukkola i Zhang 2010: 27). Ako se studentske ankete koriste i ako mogu utjecati na akademsku karijeru, njihova kvaliteta je izuzetno važna i tom instrumentu se mora posvetiti mnogo pozornosti. Kako bi to postigli, neke institucije ili fakulteti su razvili druge načine da provedu anketu.

#### **Prvi primjer**

Jedna institucija je razvila elektronski sustav koji traži od nastavnika da vrati odgovor studentima. Anketa ima tri pitanja na razini sveučilišta. Fakultet ili odjel može dodati neka pitanja, koja su ista za sve povratne informacije koje je skupio fakultet ili odjel. Nastavnici zatim mogu dodati svoja pitanja. Sveučilište je ograničilo anketu na 12 pitanja. Rezultate sakuplja i analizira nastavnik koji mora odgovoriti studentima, i objasniti što će on/a uraditi da napravi promjenu ili zašto on/a misli da studentske preporuke nisu vrijedne razmatranja.

## Drugi primjer

Druga institucija je kreirala anketu tako što je tražila od svih fakulteta da dostave svoje ankete koje su koristili. Svaki fakultet je bio zadovoljan svojom anketom ali je smatrao da su ostale ankete bile loše. Tadašnji prorektor je mislio da su sve ankete loše; zamolio je stručnjaka za ankete (koji je radio na sveučilištu) da napravi paket pitanja, koja su nastavnici dobrovoljno sprovedi kao pilot projekt. Studenti su bili dio te pilot grupe i u stvari su poticali tu novu inicijativu jer su osjećali da postojeće fakultetske ankete nisu donosile rezultate.

Danas to sveučilište ima dvije ankete; jedna je informativna i dobrovoljna, gdje se nastavnici potiču da daju tri tjedna u okviru jesenjeg semestra; a druga je sumativna i po zakonu se traži na kraju svakog kolegija. Nastavnici mogu birati koja će od 25 pitanja postavljati; preporučeno je da ne postavljaju više od pet do deset pitanja i da pitanja budu raznolika tako da održe studente zainteresiranima. Također se potiču da koriste formativnu anketu i da prave neposredne izmjene, ako je potrebno, s ciljem da studenti odgovaraju na sumativnu anketu. Ankete, rezultati i aktivnosti koje slijede objavljuju se on-line. Otvoreni komentari, koji se ponekad dotiču osobnih pitanja vezanih za nastavnika, nisu javni.

Fokus obvezne ankete je na kolegiju, ishodima učenja, strategiji za postizanje ishoda učenja, podršci koju studenti imaju od aktivnosti u učionici, od literature i ostalih zadataka, kao i od nastavnika. Još važnije, studenti se pitaju koliko su vremena proveli na određenom kolegiju u odnosu na druge kolegije. To omogućuje upravi da procijeni je li opterećenje nekog kolegija adekvatno u odnosu na broj bodova koji mu je dodijeljen.

## 6.1.2 Anketa i konzultacije s diplomiranim studentima

Anketa Proučavanje kulture kvalitete pokazuje da su diplomirani studenti rijetko uključeni u formalne procese osiguravanja kvalitete i da skoro 12 % institucija nemaju kontakte sa svojim bivšim studentima. Od svih pitanja koja su testirana, postotak odgovora na pitanja koja se odnose na kontakte s bivšim studentima je manji od bilo koje druge grupe pitanja, uključujući i vanjske dionike (Loukkola i Zhang 2010: 24):

- 41,4 % of institucija prikuplja informacije od bivših studenata na neformalan način.
- Skoro 35 % institucija traži od njih da odgovaraju na redovite ankete; iako odgovori na dva druga pitanja u anketi Proučavanje kulture kvalitete pokazuju da 40,5 % prati uposlenost diplomanata a 45,5 % je dalo informaciju o njihovom zapošljavanju u studijskom programu (Loukkola i Zhang 2010: 26).
- Skoro 26 % ih uključuje u samo-evaluaciju ili druge evaluacijske aktivnosti.
- 19,4 % institucija ih uključuje u konzultacijska tijela.
- Skoro 10 % institucija ih uključuje u rukovodeća tijela.

Ovi podaci se odražavaju i u intervjuima. Mali broj ispitanika je istakao uključenost bivših studenata u procese osiguravanja kvalitete, ali je bilo nekoliko zanimljivih inicijativa na fakultetskoj razini. Tako je jedan dekan izvjestio da se bivši studenti okupljaju onoliko često koliko je potrebno, oko četiri puta godišnje.

Fakultet u jednoj drugoj instituciji uveo je uspješno godišnje okupljanje bivših studenata. Odazove se oko 1000 bivših studenata, ponekad s njihovim obiteljima. Uspjeh takvog događaja potakao je druge fakultete u toj instituciji da slijede primjer. Izvjestili su da su ta okupljanja vrlo učinkovit način za dobivanje neformalne povratne informacije o trendovima u industriji i gospodarstvu kao i poboljšanju planova i programa.

Jedna institucija je provela anketu za bivše studente s 20 pitanja koja su postavljena na razini države i 30 pitanja koja je postavila institucija. Prema riječima jednog ispitanika, odaziv je bio vrlo loš jer je to bila nova inicijativa u državi nenaviknutoj na anketiranje ljudi i gdje je rašireno mišljenje da pojedinačno gledište nije važno. Također i broj pitanja može biti jedan od razloga.

Odnos s bivšim studentima je vjerojatno potcijenjen i u mnogim drugim institucijama; dakle, veza sa osiguravanjem kvalitete nije uvijek uspostavljena. Ovo je još uvijek početak i teško je izvući bilo kakav zaključak po tom pitanju.

## 6.2 Sakupljanje usmenih i neformalnih povratnih informacija

Možda je najbolji način shvaćanja koliko dobro studenti napreduju ako se razgovara s njima. Tako je jedan od ispitanika napomenuo sljedeće:

*Kvaliteta u mnogome ovisi o neformalnoj prirodi odnosa između osoblja i studenata. Povećana kalibracija pokazatelja kvalitete izaziva zabrinutost da će taj odnos postati formaliziran a time i manje produktivan (Loukkola i Zhang 2010: 16).*

U uzorku intervjuja je bilo mnogo primjera koji su poticali usmene povratne informacije, što ilustriraju sljedeći primjeri – većinom dobiveni na fakultetskoj razini.

### Prvi primjer

Na primjer, jedan fakultet, koji se morao zatvoriti na nekoliko godina, opet je otvoren prije 20-ak godina uvjeren da ne bi preživio da se njegov nastavni proces nije stalno unapređivao. Kao rezultat:

- Odmah nakon svakog ispitnog roka, studenti se sastaju s nastavnicima da razmotre semestar. To se čini prije nego što nastavnik ocijeni ispite, što izaziva veći stupanj povjerenja.
- Nakon što studenti vide svoje ocjene, tri ili četiri nastavnika sastaju se sa studentima da prodiskutiraju pitanja na ispitu kao i da objasne ocjene. Jedan od studenata je naglasio kako oko 90 % studenata prisustvuje tim sastancima.
- Svaki nastavnik dobiva relevantne rezultate studentske ankete i zbroja glavnih jakih i slabih točaka na koje on/a planira obratiti pozornost. To se postavlja on-line. U svakom novom semestru, nastavnici daju rezultate ankete prethodnoj grupi i informiraju novu grupu o promjenama koje donose u kolegij kao odgovor na procjene studenata.

### Drugi primjer

U drugom primjeru, dekan jednog velikog fakulteta (6500 studenata) objasnio je sljedeće mehanizme povratnih informacija. Svi studenti daju povratne informacije koristeći online anketu koja je organizirana centralno i fokusira se na specifične studijske programe. Povratne informacije se upotpunjuju brojnim diskusijama sa studentima na fakultetu. Dekan i prodekan tijekom godine skupljaju komentare studenata sastajući se tromjesečno s voditeljem predstavnika studenata gdje dobivaju povratne informacije. Osim toga, studenti su podijeljeni u skupine po razinama programa i oni biraju voditelje skupina koji se dva puta godišnje sastaju s dekanom i prodekanom. Svake dvije godine od studenata se traži sveukupna evaluacija programa.

### Treći primjer

Jedan drugi fakultet organizira tri sastanka godišnje s ciljem prikupljanja povratnih informacija na koje se poziva akademsko osoblje. Sastanci se fokusiraju na specifične teme ali općenito studentska organizacija proširi teme izražavajući probleme/pitanja koje zanimaju studente. Osim toga, nastavnici njeguju politiku otvorenih vrata i neformalno konzultiraju studente, te studenti popunjavaju on-line anketu.

### Četvrti primjer

Jedno sveučilište organizira prikupljanje povratnih informacija na neobičan način: pored standardne ankete, vanjski nastavnik se sastaje sa skupinom studenata, na kraju modula ili na početku semestra da razmotre što im se sviđalo, a što nije kao i njihove preporuke. Aktualni nastavnik ne nazoči tim razgovorima, ali dobiva sažetak diskusije.

### **Peti primjer**

Konačno, jedno sveučilište sakuplja usmene povratne informacije o svojim procedurama evaluacije, kroz fokusne skupine (vidi 4.4). To je učinkovit instrument za evaluaciju usluga ili testiranje novih ideja. Fokusne skupine obično okupljaju šest do deset osoba sličnog profila (npr. studenti, akademsko osoblje i administrativno osoblje). Moderator priprema pet do šest pitanja za jedan sastanak koji traje od 60 do 90 minuta. Budući da su ti sastanci u osnovi grupni intervjui, mnogo se istih smjernica za provođenje intervjua primjenjuje na njih.

## **6.3 Sakupljanje povratnih informacija kroz institucionalne podatke i ključne pokazatelje učinka**

### **6.3.1 Institucionalni podaci**

Rezultati ankete za Proučavanje kulture kvalitete pokazali su da skoro 99 % institucija ima informatičke sustave podataka i da je u 93 % njih to centralizirani sustav. Sakupljanje podataka općenito uključuje: napredak studenata i stope uspjeha (87,7 %), profil studentske populacije (83,2 %), omjer nastavnici/studenti (65,5 %), rezultati studentskih anketa (53,6 %), troškovi resursa učenja (44,1 %) i praćenje zapošljavanja diplomiranih studenata (40,5 %) (Loukkola i Zhang 2010: 26).

Dostupnost tih informacija, međutim, ne znači da ne postoji ured za institucionalno istraživanje, a anketa za Proučavanje kulture kvalitete to ne spominje. Moguće je da sakupljanje podataka provodi nekoliko različitih jedinica, ovisno o vrsti informacija koje se sakupljaju. Ispitanici nisu mnogo toga otkrivali osim u jednoj instituciji koja ima jednu jedinicu dugo vremena i dobrovoljno sakuplja informacije o svojim aktivnostima, koje uključuju:

- Praćenje diplomiranih studenata iz svih programa i razina kroz godišnje ankete da se analizira koliko im treba da nađu posao i na kojoj su razini njihove plaće i zadovoljstvo poslom i obrazovanjem. Ti podaci se analiziraju i pravi se popis poslova po predmetima/razini tako da se pomogne trenutnim studentima kad razmišljaju o svojoj profesionalnoj budućnosti. Ankete također omogućuju sveučilištu da provjeri usklađenost svoje obrazovne ponude sa mogućnošću zapošljavanja diplomiranih studenata.
- Godišnje studentske evaluacije po studijskim programima i razini
- Sakupljanje godišnjih podataka sa svih studijskih programa na osnovu paketa pokazatelja
- Analiza socijalnih i financijskih podataka kao što su studentske stipendije i stanovanje
- Analiza novih studenata radi identifikacije onih sa rizikom za odustajanje: obiteljska situacija, visoki zahtjevi škole, itd.

Pored tih periodičnih sakupljanja podataka, istraživački ured ove institucije bio je u stanju odgovoriti na sva pitanja vezana za sakupljanje bilo kojih statističkih podataka. Unatoč njegovom kapacitetu i sposobnostima osoblja, međutim, sveučilište je izvjestilo kako se u prošlosti institucionalno istraživanje nije u potpunosti iskoristavalo. To se sada mijenja, budući da se sveučilište priprema za uvođenje internog ustroja osiguravanja kvalitete. Važno je napomenuti kako se to zbiva u isto vrijeme dok institucija provodi različite nacionalne politike koje su povećale institucionalnu autonomiju i uvele konkurentne inicijative financiranja. Tako je voditelj ureda za istraživanje ranije identificiran kao osoba koju treba intervjuirati kako bi istaknuo jedno područje koje je postalo središnje na ovom sveučilištu.

## 6.3.2 Ključni pokazatelji učinka

Anketa za Proučavanje kulture kvalitete otkrila je da je 55 % institucija "definiralo paket ključnih pokazatelja učinka za analizu njihovog doprinosa u postizanju institucionalnih strateških ciljeva" (Loukkola i Zhang 2010: 28). Podaci sadrže pitanja kao što su: zadržavanje, stopa prolaznosti, stopa diplomiranja, raznolikost studentskih profila, internacionalizacija itd. Općenito, ti su se podaci sakupljali na razini fakulteta i slali središnjoj komisiji, koja je odgovarala u obliku korektivnih aktivnosti. To su bile aktivnosti koje su poduzimane na cijelom sveučilištu. Ovakav centralni oblik može se prilagoditi fakultetskoj razini. Tako dekani u konzultaciji s osobljem mogu definirati fakultetske prioritete i uskladiti ih sa sveučilišnim prioritetima.

Među ispitanicima samo u jednoj instituciji nije bilo pritužbi o tomu kako se interpretiraju ključni pokazatelji učinka, možda i zbog toga što je ona postavila odgovornost za interpretaciju rezultata i odgovora, prije svega, na razini fakulteta:

*Godišnja revizija pruža značajne podatke o različitim pokazateljima učinka (broj studenata koji su diplomirali, broj publikacija, itd.); kako radi sustav osiguravanja kvalitete, je li bilo kakvih pritužbi? Fakultetski izvršni tim proučava probleme i odlučuje o resursima.*

Svi drugi ispitanici su spomenuli problem tumačenja kad rezultati dođu do centralne razine. Ovdje iznosimo dva tipična odgovora iz dvije institucije:

*Otkako je sustav osiguravanja kvalitete centraliziran, prorektorica je odgovorna za osiguravanje kvalitete. Ona prima rezultate i izvještava, analizira ih i sastavlja opće izvješće. Problem se javlja kod tumačenja podataka: ona je previše udaljena da bi znala kontekstualne detalje.*

*Prisutan je osjećaj da su mjerenja nedovoljna da bi obuhvatila kompleksnost realnosti na terenu (npr. stopa prolaznosti) i da su otvorena za različita tumačenja. Tumačenja iz sveučilišnog centra su neadekvatna i nastoje pojednostaviti situaciju.*

U nekim slučajevima, sama mjerenja su bila kritizirana: "Discipline prirodnih znanosti i tehnologije ih više prihvaćaju jer su naviknuti na mjerenja ali su društvene znanosti nezadovoljne jer korištena mjerenja nisu adekvatna (oni izdaju knjige a ne članke)." Jedan odjel je izvijestio kako je u tom trenutku sakupljao međunarodna mjerila da pokaže kako sveučilišna mjerila za broj doktorata nisu prilagođena njegovom disciplinarnom području.

Konačno, sveučilište je bilo u procesu uvođenja centralno-definiranih ključnih pokazatelja učinka: "Akademijski djelatnici su odbijali prihvatiti fokus na mjerila. Oni ih vide kao sporednu stvar i teret u njihovom radu."

## 6.4 Interno-organizirane revizije i artikulacija sa eksternim revizijama

Anketa za Proučavanje kulture kvalitete je pokazala da institucije "izgleda provode različite procese u različitim kombinacijama" da prate i upotrijebavaju svoje studentske programe i da ih 57 % ispitanika redovito evaluiraju (Loukkola i Zhang 2010: 30), ali su podaci ankete nejasni u odnosu na procese koji se provode. Intervjui su pružili dodatne dokaze. Pored programskih povjerenstava koja pregledavaju studentske programe (vidi 5.3) i revizija od strane eksternih agencija (npr. nacionalne i međunarodne agencije za osiguravanje kvalitete ili profesionalnih akreditacijskih tijela), neka sveučilišta koriste eksterne ispitivače (npr. Irska i UK) ili provode revizije jedinica.

### 6.4.1 Eksterni ispitivači

U slučaju jednog sveučilišta u uzorku, službenik za osiguravanje kvalitete koordinira fakultetske službenike za ocjenjivanje i odgovoran je za međufakultetski nadzor ocjenjivanja. Fakultetski službenici za ocjenjivanje su članovi predmetnih timova koji prate pitanja ocjenjivanja. Oni vode računa o tomu da kolegiji i ocjenjivanje odgovaraju svrsi, sakupljaju ocjene, provjeravaju tabele za ocjenjivanje i pripremaju dokumentaciju za sveučilišno ispitno tijelo. U stvari,



oni su interni ispitivači. Eksterni ispitivači pregledavaju uzorke ispita za svaku ocjenu, te svaki modul i profil ocjena studenata da bi identificirali nekonzistentnosti.

## 6.4.2 Revizije jedinica

Dva sveučilišta organiziraju proces interne revizije na razini škola (npr. struktura koja kombinira nekoliko fakulteta) ili predmeta<sup>2</sup>:

- U jednoj instituciji, komisija sastavljena od eksternih i internih članova vrši reviziju škola ili predmeta svakih četiri do pet godina. Uloga je savjetodavna i zasniva se na izvješću samoocjenjivanja. Izvješće revizije šalje se u školu, fakultet i sveučilište. Jedan ispitanik je izvjestio:

*„Kolege smatraju da je ovaj proces koristan. To je prilika da se ukaže na snažne i slabe točke. To je kolegijalno. Svima je jasno da komisija djeluje savjetodavno i da je proces konstruktivan. To vrijedi za moju školu ali varira po školama. Razina povjerenja ovisi o tomu kako su škola i komisija vođeni kroz proces. Ravnatelj moje škole predstavlja ovo kao mogućnost, a ne kao prijetnju. Ja sam bio dio prošle interne revizije u drugoj školi gdje je komisija shvatila ovu ulogu kao savjetodavnu, ali ne i škola; osoblje je zauzelo obrambeni stav.“*

- Druga institucija je provodila proces na isti način. Ovo sveučilište je nedavno promijenilo fokus svoje interne revizije, prebacujući ga na razinu škole. Prethodni sustav je proizveo umor od evaluacije jer je bio fokusiran na manje jedinice, pa je akademsko osoblje koje je bilo bazirano u više jedinica bilo konstantno predmetom revizije. Sveučilište je organiziralo fokusne skupine gdje je razmatran proces interne revizije. Neki ključni koncepti, za koje se ispostavilo da karakteriziraju dobru reviziju, uključuju: efikasnost, dobru organiziranost, smislenost, oštro fokusiranje, usklađenost sa svrhom, transparentnost, razumljivost, povezanost sa strategijom sveučilišta.

Sveučilište se nada da će novi proces rezultirati manjim umorom od evaluacije. Jedan akademski radnik koji je sudjelovao kao revizor u novom procesu ističe sljedeće:

*Proces je sada više fokusiran, više organiziran i zasnovan na definiranim kriterijima kao što su razina učinka ili zadovoljstvo studenata. U prošlosti su izvješća i samoevaluacije i revizije bila vrlo dugačka. Sada, zahvaljujući novom sustavu podataka, škole imaju podatke u formi tabela. Analitički tekst ima samo 15 stranica (umjesto 60). Ovo je vrlo korisno i situacija se može razumjeti za vrijeme revizorskih sastanaka. Podatke prikupljaju školski administratori koji su dio grupe za samoevaluaciju. Potrebno je vrijeme da se oni prikupe i škola koja je nedavno imala reviziju ističe da taj rad uz sve ostalo što je od njih traženo (operativni i strateški planovi, itd.) predstavlja zaista veliki posao. Ali za vrijeme usmenog dijela, škola se osvrnula na proces i zaključila da je bio vrlo koristan zbog konstruktivnih komentara komisije. U prošlosti preporuke su se općenito više odnosile na financije i ljudske resurse.*

Osim toga, sveučilište sad traži od svih škola da naprave plan sa ciljevima, da prouče ovaj plan i prezentiraju ga rukovodstvu sveučilišta svakih šest mjeseci s ciljem ugrađivanja procesa trajnog poboljšanja. Prema riječima službenika za osiguravanje kvalitete:

*U starom sustavu većina akademskog osoblja je vidjela osiguravanje kvalitete kao neprijatnost koja se događa svakih pet godina. Sada će ju trebati učiniti središnjom, dnevnom temom koja je fokusirana na poboljšanje kvalitete. Na taj način kultura kvalitete raste na operativni način, umjesto da se smanjuje.*

## 6.4.3 Koordinacija internih i eksternih revizija osiguravanja kvalitete

Akreditacija od strane profesionalnih regulatornih tijela omogućuje još jedan eksterni pokretač za poboljšanje kvalitete, ali oni postavljaju jedan specifični izazov sveučilištima koja imaju formalne procese interne revizije. Kako bi izbjegla da bude stalno pod revizijom, jedna škola je planirala internu reviziju i akreditacijsku posjetu istovremeno, tako da su obje komisije posjetile školu u isto vrijeme. Iz ovog primjera, kao i primjera sa drugih fakulteta koja su prošla

<sup>2</sup> Opis dobrih praksi u organizaciji internih revizija, vidi IUQB (uskoro).

profesionalnu akreditaciju, jasno je da je koordiniranje internih i eksternih procesa revizije priličan izazov. To može rezultirati većim radom i potrebom da se moraju suočiti sa dva paketa zahtjeva i standarda.

Važno je napomenuti da su obje spomenute institucije (vidi 6.4.2) bile u državama gdje agencija za osiguravanje kvalitete provodi institucionalnu reviziju. Dakle, tema programa evaluacije/akreditacije kojeg provode nacionalne agencije nije se spominjala za vrijeme intervjua. Iskustvo koje su ove dvije institucije imale u koordinaciji internih i eksternih procesa je vrijedno razmišljanja osobito zato što velika većina nacionalnih agencija širom Europe radi na programskoj razini (ENQA 2008) i što su neke od deset intervjuiranih institucija u fazi planiranja razvoja internih revizija. Stvaranje interno organiziranih revizija jedinica će vjerojatno rezultirati pregovorima za prelazak na institucionalne revizije s eksternim agencijama s ciljem smanjenja opterećenja i troškova.

## 6.5 Upravljanje akademskim osobljem

### 6.5.1 Upošljavanje i promoviranje

Sva sveučilišta imaju procese za upošljavanje i promoviranje ali oni nisu uvijek bili izričito povezani s procesima osiguravanja kvalitete. Izvješće ankete naglašava povezanost između upravljanja akademskim osobljem i zrelosti procesa osiguravanja kvalitete.

*Rezultati ankete doveli su nas do uvjerenja da osiguravanje kvalitete vezano za nastavno osoblje može biti usko povezano s vremenskim okvirom uvođenja osiguravanja kvalitete. Dok je skoro dvije trećine (63,4 %) svih anketiranih institucija specificiralo svoje vlastite uvjete za upošljavanje nastavnog osoblja, 76,8% onih koji su uveli sustav osiguravanja kvalitete prije 2000. su to već bili uradili (Loukkola i Zhang 2010: 27-28).*

Činjenice navedene u intervjuima pokazuju nešto kompleksniju sliku. Kad se govori o kapacitetu upravljanja osobljem, mogu se razlikovati dvije kategorije institucija.

#### **Nacionalno postavljeni uvjeti**

U prvoj kategoriji institucije imaju ograničenu autonomiju jer su uvjeti za upošljavanje, promocije i otpuštanje postavljeni nacionalno. Ispitanici su otkrili da iako nacionalni uvjeti za akademske karijere mogu varirati, one izazivaju određenu frustraciju među akademskim osobljem osobito, kako je navedeno u jednoj instituciji, kad se snažan naglasak stavlja na inovativnu nastavu, što je definirano na nacionalnoj razini kao unaprjeđenje kombiniranog učenja. Jedan akademski djelatnik je napomenuo da "teoretske kolegije nije jednostavno prebaciti na drugačije oblike od predavanja i problem je u tome što je kvalitete povezana s inovacijama, a inovacije se ne mogu jednako primjeniti na sve kolegije."

U drugom slučaju, unatoč čvrstim nacionalnim uvjetima, osjećaj institucionalnog ponosa je bio snažan pa su izgleda uspjeli nadvladati postojeću frustraciju. Nacionalni uvjeti su da se akademsko osoblje mora ponovno ocjenjivati svakih pet godina. To je natječaj koji je otvoren za kandidate izvan institucije. Kandidati se provjeravaju holistički kroz njihova istraživanja, nastavne materijale i rad na sveučilištu. Postoje osnovni zahtjevi za istraživačke aktivnosti koje se procjenjuju na osnovu standarda razvijenih od strane znanstvene akademije. Kandidati koji ne prođu taj proces obično se ponovo biraju na jednu godinu i kaže im se što se od njih očekuje da naprave kako bi poboljšali svoje šanse. Nakon što budi tri puta reimenovani, nastavnici dobiju stalno radno mjesto. Nastavnici se evaluiraju i njihova plaća ovisi o učinku. Oni mogu biti otpušteni ako za to postoji razlog. Akademsko osoblje koje je intervjuirano pokazalo je osjećaj ponosa na svoju instituciju i prihvaća taj proces jer „postavlja obavezu za svo akademsko osoblje da stalno usavršava nastavni proces i svoje znanje.“

## Institucionalno postavljeni uvjeti

U drugoj kategoriji su institucije koje imaju slobodu postaviti svoje vlastite kriterije za upošljavanje, promoviranje i otpuštanje. Ispitanici iz ovih institucija naglasili su tri uvjeta za učinkovit pristup upravljanju osobljem i osiguravanju kvalitete:

- *Da je kvaliteta u srcu institucionalne strategije i nastavnog procesa te jasan institucionalni prioritet:* tako je jedna institucija dala visoku vrijednost nastavnom procesu kao ključnom dijelu sveučilišta i institucionalizirala je proces kako bi izrazila taj prioritet. Međutim, mnogo akademskog osoblja je izvjestilo kako osjećaju mnogostruke i kontradiktorne pritiske da bi mogli učinkovito djelovati u istraživanju, nastavi, društvenim i sveučilišnim obvezama (također pogledajte Hénard 2010). Čak i kada postoje nagrade za rad u nastavi i povećanje plaće zasnovano na izvrsnosti u nastavi, u mnogim se institucijama istraživanje smatra bitnijim za promoviranje. Ono što još više zabrinjava je da mnogo akademskog osoblja u nekoliko zemalja (osobito u Irskoj) izvješćuju o povećanom opterećenju i potrebi da moraju neprestano raditi, pa i vikendima. U Irskoj svaki akademski djelatnik mora predložiti godišnje ciljeve i proći godišnju evaluaciju. Jedan od njih je vrlo značajno naglasio: „Sad se osjećam kao prodavač. Obrazovanje je postalo roba, a ne iskustvo.“
- *Da institucija ima fleksibilnost da ponudi različite tipove ugovora i načina promoviranja ovisno o tomu gdje akademsko osoblje želi usmjeriti svoje prioritete u različitim momentima svoje karijere:* npr., nastava, istraživanje ili inovacije. U jednoj instituciji ovo je bilo vrlo jasno izraženo.
- *Da postoji sposobnost rukovođenja u okviru institucije.* Ovo je istakao samo jedan ispitanik koji je na višoj poziciji, ali je to diskutirano na nedavnoj konferenciji Udruženja europskih sveučilišta gdje se zaključilo kako osiguravanje dobrog upravljanja osobljem zahtijeva: „(i) programe rukovođenja i usavršavanja za rukovoditelje na višim funkcijama kako bi im se omogućilo da učinkovito savjetuju i vode svoje osoblje i (ii) izgrađivanje svrsishodne zajednice koja uključuje i akademsko i administrativno osoblje“ (Sursock 2010).

Iako je istina da ove institucije imaju procese osiguravanja kvalitete već dugo vremena, ovo potvrđuje korelaciju koja je uspostavljena izvješćem Proučavanje kulture kvalitete a to su, također, institucije s najvišim stupnjem autonomije u uzorku. To potvrđuje jedno ranije zapažanje u projektu Kultura kvalitete, koje je uspostavilo korelaciju između autonomije i procesa osiguravanja kvalitete (EUA 2005). Drugim riječima, što institucija duže uživa autonomiju, vjerojatnije je da ima jasnu strategiju, snažniji institucionalni profil i jako razvijene procese upravljanja osobljem zasnovane na jasnim ustrojima internog osiguravanja kvalitete.

## 6.5.2 Usavršavanje osoblja

Projekt Kultura kvalitete Udruženja europskih sveučilišta (2005.i 2006.) identificirao je usavršavanje osoblja kao jednu od najbitnijih karika u internom osiguravanju kvalitete i poboljšanju kvalitete. Usavršavanje osoblja može provoditi jedinica za ljudske resurse i centar za nastavu i učenje. Međutim, anketa za Proučavanje kulture kvalitete otkriva da samo 38,8 % ispitanika ima „jedinicu odgovornu za usavršavanje osoblja“ a 47,7 % ima „jedinicu odgovornu za pedagoške inovacije (ili ekvivalent tomu) koja nudi pomoć nastavnicima u unaprjeđenju nastavnih metoda“ (Loukkola i Zhang 2010: 20). Oko 30,6 % ima oba tipa jedinica.

U šest sveučilišta u okviru Udruženja, ispitanici govore o shemama za usavršavanje osoblja s ciljem poboljšanja nastavnčkih vještina i promoviranja inovativnih pedagogija. Te sheme su povezane – indirektno ili direktno – s ustrojima internog osiguravanja kvalitete. Sljedeći promjeri se mogu promatrati u jednom slijedu: od najindirektnijih do direktnijih veza između ta dva područja.

### Indirektna veza s ustrojima osiguravanja kvalitete

Tri sveučilišta ponudila su usavršavanje osoblja ne povezujući ih izričito s ustrojima internog osiguravanja kvalitete. Zanimljivo je da „zrelost“ procesa osiguravanja kvalitete nije bila faktor u određivanju je li takva veza postojala. Tako je prvo sveučilište uvelo svoj sustav osiguravanja kvalitete prilično nedavno, dok su druga dva bila „najzrelija“ u cijelom uzorku.

Prvo sveučilište je usvajalo novi zakonski okvir koji je stavljao naglasak na potrebu razvijanja inovativnog nastavnog procesa, što je definirano korištenjem informacijskih tehnologija. Tečajevi za usavršavanje osoblja bili su ograničeni

na pružanje informacijsko-tehnološke potpore za inicijative kombiniranog učenja. Tečajevi za usavršavanje osoblja su dobrovoljni i obično ih pohađaju mlađi uposlenici kako bi stekli nacionalnu akreditaciju (reakreditaciju) za svoje kvalifikacije.

*Druga dva sveučilišta* su imala mnogo razvijeniju ponudu za usavršavanje osoblja kroz centar za nastavu i učenje kao i druge aktivnosti. U jednoj instituciji, takav centar je imao sljedeće funkcije:

- Organizirati tečajeve za usavršavanje akademskog osoblja, uključujući post-diplomske certifikate i magistarske diplome. On nudi radionice za obuku i različite susrete, uključujući godišnje konferencije. One su fokusirane na pitanja kao što su nastavne metode, kreiranje plana i programa itd.
- Razvijati različite politike vezane za nastavu i učenje te razvijati strategiju nastave i učenja.
- Pomagati razvoj virtualnog okruženja za učenje, uključujući nabavku opreme u učionicama.
- Povećati civilno angažiranje studenata kroz volonterski rad kako u zajednici tako i na međunarodnom planu i sve to utkati u kolegije kroz učenje pružanja usluga.
- Provoditi istraživanja o kreiranju nastavnih planova i programa i visokoobrazovnih politika.

Prema riječima jednog ispitanika, ovi donekle oprečni elementi imaju vrijednost u tome što stavljaju centar u blizak kontakt s akademskim osobljem. To pozicioniranje – nezvezano za osiguravanje kvalitete – dalo je više slobode i akademsko osoblje je radije kontaktiralo s centrom nego sa jedinicom za osiguravanje kvalitete. Jezik koji centar koristi više je akademski, a ne rukovodeći.

Pored ovog centra, sveučilište je uvelo shemu mentorstva za potporu u napredovanju u karijeri, koja je bila dobro prihvaćena. Akademsko osoblje će biti poticano na samoevaluaciju i identifikiranje svojih potreba za mentorstvom. Također postoji cijeli niz dobro osmišljenih obuka koje nudi odjel za ljudske resurse, a akademsko osoblje može nazočiti obuci vezanoj za popunjavanje svojih formulara za radno vrijeme (uz punu cijenu) i pripremu procesa procjene svog učinka.

*Treći primjer* je sveučilište koje bilježi najduže postojanje (u okviru uzorka) ustroja internog osiguravanja kvalitete. Ono također ima centar za nastavu i učenje koji pomaže nastavnicima. Jedinica nudi obvezni tečaj gdje se osvajaju bodovi za nove uposlenike; pomoć u e-učenju za osoblje; individualne obuke; i obuke timova s kolegija zainteresiranih za promjenu pristupa u nastavi.

Osim toga sveučilište ima fakultetske koordinate koji su odgovorni za promoviranje novih načina nastave i širenje dobrih praksi. Informacije teku od centra prema fakultetima i obrnuto.

### **Prema direktnijim vezama s ustrojima osiguravanja kvalitete**

Usavršavanje osoblja ne mora biti obavezno vezano za ustroje internog osiguravanja kvalitete na razini sveučilišta iako te veze mogu biti očitije na razini odjela i fakulteta – premda neformalne. Tako centralni odjel za ljudske resurse na jednom sveučilištu svakog tjedna ima tečajeve za voditelje akademskog osoblja u cilju poboljšanja njihovih upravljačkih i voditeljskih sposobnosti: npr. liderstvo i upravljanje promjenama, korporativna odgovornost, učinkovito rukovođenje itd. Te tečajeve priprema ili akademsko osoblje sa sveučilišta ili osobe izvan sveučilišta i nisu vezane za ustroj osiguravanja kvalitete. Oni su dobrovoljni i otvoreni za sve zainteresirane.

Na razini odjela od nastavnika se traži da idu na sate iskusnijih kolega i s kolegama diskutiraju nove pristupe u nastavi. Ako dekan primijeti obećavajućeg nastavnika sa slabim nastavnim vještinama, ta osoba može biti upućena na tečaj kojeg organizira sveučilište ili posjetiti drugu instituciju u inozemstvu. Dekan je iznio novu i zanimljivu inicijativu koja predlaže da strani gostujući profesor i lokalni mlađi nastavnik djeluju u paru tako da se bolja nastava ostvaruje lokalno.

### **Direktne veze u ustroju osiguravanja kvalitete**

Kao što je ranije spomenuto (vidi 4.3), dva sveučilišta su odlučila uvesti ustroj osiguravanja kvalitete i usavršavanje osoblja kao zajedničku shemu.

Na prvom sveučilištu kompletna shema osiguravanja kvalitete bila je zasnovana i sprovedena kao usavršavanje osoblja, iako se ona nije shvaćala kao inicijativa osiguravanja kvalitete. Pristup je bio kvalitativan i uključivao je sljedeće:

- Seminare koji okupljaju akademsko osoblje sa svih fakulteta i raspravljaju pitanja kao što su kreiranje kolegija, identificiranje ishoda učenja i razvoj relevantnih ispitivanja.
- Razgovore gdje eksperti govore o specifičnim temama: npr. provođenje ECTS bodovanja.
- Obuke akademskog osoblja, zasnovane na nacionalnim zahtjevima za 10-tjedni tečaj: Prvi korak je bio pozvati akademsko osoblje koje je zainteresirano voditi tu obuku. Ti volonteri su napravili nekoliko tečajeva:
  - Uvodni tečaj koji se fokusirao na diskusiju o "ideji sveučilišta" (npr. ideali, akademske vrijednosti), kako razviti učenje sa studentom u središtu pozornosti itd.
  - Tri tečaja vrijednih 5 ECTS bodova s različitim temama, kao što je ocjenjivanje studenata. Kao rezultat ovog specifičnog tečaja, nekoliko akademskih djelatnika je odabrano da oforme skupinu koja će raditi dalje na ovoj temi.
  - Drugi tematski tečajevi uključuju korištenje informacijske tehnologije u obrazovanju, podučavanje, kombiniranje teorije i prakse, nastavu na engleskom u multikulturalnom okruženju.

Na kraju tečaja, svaki član akademskog osoblja mora izraditi završni projekt da pokaže kako je napredovao u nastavi. Oni se potiču da to objave kao članak ili da naprave prezentaciju za konferenciju. Znači da bi trebali voditi tečajeve redom svake druge godine kako bi konsolidirali i nastavili svoje profesionalno usavršavanje.

Konačno, specijalni projekti iz sveučilišnih sredstava: Poziv za prijedloge objavljuje se na kraju akademske godine za financiranje deset projekata (5000 € svaki) za suradnički rad vezan za poboljšanje kvalitete. Kad se projekti završe, postaju temom seminara. Studenti su uključeni u te aktivnosti.

U zadnjem primjeru jedno sveučilište, također u ranom stadiju uvođenja procesa internog osiguravanja kvalitete, je preoblikovalo jedinicu za usavršavanje osoblja i omogućilo da ona blisko surađuje s jedinicom za osiguravanja kvalitete. Jedna akademska radna skupina sačinila je dva obrasca koji definiraju aspekte kvalitete za pedagogiju, planove i programme i organizacijske aspekte (npr., učionice, koordinacija) kao i usavršavanje nastavnika. Kao rezultat, razvijena je jedna ponuda za akademsko usavršavanje koja sadrži didaktiku, rješavanje sukoba itd. Drugi elementi koje treba doraditi uključuju omogućavanje nastavnicima da sami razviju procedure kvalitativne evaluacije i da dokumentiraju da su to uradili; mogućnost da nastavnici pozovu kolegu da im dođe na sat i poslije napiše povratnu informaciju; i organiziranje revizije koju će napraviti kolege izvan sveučilišta.

## 6.6 Zapažanja

*Studentske ankete* imaju brojne nedostatke koji traže pozornost. Osobito bi bila značajna sljedeća četiri načela. Anketa mora:

- Postavljati pitanja koja su relevantna za identificiranje efikasnog nastavnog procesa, bez nametanja određene pedagoške forme ili kreiranja pristranosti. Oblik kojim se pita da li nastavnik koristi kombinirano učenje, na primjer, implicira da svi dobri nastavnici moraju to činiti, ali to nije primjereno svim kolegijima.
- Imati ograničen broj pitanja i dozvoliti neke lokalne varijacije.
- Postavljati pitanja studentima o njihovoj angažiranosti u nastavnom procesu kako bi se na njih prenio stav da su dobra nastava i učenje rezultat aktivnog partnerstva između nastavnika i učenika.
- Pružiti povratne informacije studentima o tomu što se promijenilo na osnovu rezultata ankete.

Evaluacije u toku akademske godine, koje provode nastavnici i koje pružaju povratnu informaciju studentima umjesto administraciji su vjerojatno najbolji način koji osigurava da će se poboljšanja provesti, i što je još bitnije, da će studenti vidjeti rezultate<sup>3</sup>.

Vrlo je važno da se ne oslanja samo na ankete jer se njihova pouzdanost izgleda sastoji samo od identificiranja najboljih ili najlošijih nastavnika. Osim toga, istraživanja su pokazala da se rezultati ankete općenito ne analiziraju da bi se kontrolirali faktori kao što su veličina i tip razreda/odjeljenja, a to bi bilo važno učiniti. U SAD-u na primjer, gdje su takva istraživanja rađena, velika odjeljenja ili teoretski kolegiji obično dobiju niže ocjene (Glenn 2007).

Nedavne studije su također pokazale da "su rezultati studentske evaluacije toliko loše povezani sa učenjem da je ozbiljna greška da kolege koriste te evaluacije kao primarno sredstvo za procjenjivanje nastavnika" (Glenn 2009). **Dakle, ako se koriste studentske ankete one moraju biti samo jedan dio paketa instrumenata za evaluaciju nastave i učenja – paketa koji može uključivati npr., analize pisanih nastavnih materijala, osobito opis kolegija** (vidi 5.3). Rezultate tih evaluacija potrebno je analizirati, a pedagoški timovi trebaju izraditi akcijski plan. Paralelno s tim aktivnostima od osnovnog je značaja organizirati obuku i savjetodavne servise za nastavnike koji su zainteresirani za poboljšanje svojih nastavnih sposobnosti (vidi 6.5.2).

Neformalne i usmene povratne informacije su izgleda učinkovit mehanizam ako je ispunjeno nekoliko uvjeta:

- Ovu vrstu aktivnosti je najbolje provoditi u okviru odjela ili fakulteta tako da se održavaju relativno male skupine.
- Odjel ili fakultet potiču povjerljive, otvorene odnose osoblja sa studentima i za studente stvaraju dojam da su tu kod kuće.
- Da postoji razumijevanje da će različiti studenti željeti dati informacije na različite načine. Dakle, kao što gore navedeni primjeri pokazuju, najbolje prakse su kombinacija pristupa (pismeni i usmeni; formalni i neformalni).
- Uključenost studentskih predstavnika je najbitnija: oni mogu modelirati odgovarajuće ponašanje i artikulirati probleme o kojima studenti govore na anonimnan način.

*Ključni pokazatelji učinka* mogu biti sporni; argumenti su skoncentrirani na raspodjelu odgovornosti između centralnog rukovodstva i fakulteta/odjela i pojedinih akademskih djelatnika. Zanimljivo je da debate vezane za ključne pokazatelje učinka reflektiraju debate vezane za eksterno osiguravanje kvalitete. Mnogi promatrači napominju kako je eksterno osiguravanje kvalitete vezano za moć do one mjere u kojoj definira kvalitetu i procese kojima se razine kvalitete mjere. To onda dovodi do pitanja: Tko definira kvalitetu? U koje svrhe? Ta dva pitanja se također mogu postaviti i za interno osiguravanje kvalitete.

Trebaju li definicije i mjerenja kvalitete biti centralno definirani, od strane šireg kruga ili na oba ta načina? Ključni pokazatelji učinka imaju smisla za većinu ako imaju uporište u institucionalnim strategijama. To ukazuje na slijed aktivnosti: (i) razvoj strategija, a zatim (ii) identificiranje ključnih pokazatelja učinka koji uz to idu. Obje faze mogu uključivati sveučilišnu zajednicu s ciljem osiguravanja vlasništva. (Specifične primjere ključnih pokazatelja učinka možete naći u CPU 2010; IUQB 2008).

Ovo također ukazuje na potrebu dobrog rukovođenja i izgradnju stvarne zajednice sa svrhom i zajedničkim vrijednostima. U stvari, jedna od intervjuiranih prorektorica napomenula je kako je ona predložila da se izradi nacrt za njeno sveučilište. Rektor joj je dao naputak za izradu prvog nacrta postavljajući ključne vrijednosti sveučilišta koje će poslužiti kao platforma za uvođenje formalnih procesa za osiguravanje kvalitete. To pokazuje kako je odluka da li neko sveučilište zaista hoće ili naprosto mora ostvariti savršenu harmoniju jedno još uvijek otvoreno pitanje oko kojeg se može očekivati određen stupanj debatiranja i neslaganja, osobito u akademskoj zajednici.

*Ulaganje u osoblje:* Projekt Kultura kvalitete (EUA 2005) identificirao je usavršavanje osoblja kao slabu točku na većini sveučilišta u Europi. Izgleda kako je od tada, općenito, porasla svjesnost potrebe za razvijanjem akademskih servisa za potporu i usavršavanjem osoblja što je ilustrirano nizom zanimljivih inicijativa koje su u prethodnom dijelu navedene.

<sup>3</sup> Na primjer, nastavnik može završiti s nastavom par minuta ranije i ispitati studente (usmeno ili pismeno) kroz par pitanja, kao npr: Što je najvažnije što ste do sada naučili u ovom predmetu? Koje važno pitanje je ostalo neodgovoreno? Koje aktivnosti ili zadaci tijekom nastave su vam najviše pomogli pri učenju u ovom semestru i zašto? Koje aktivnosti ili zadaci tijekom nastave su vam najmanje pomogli pri učenju u ovom semestru i zašto?

To potvrđuje pozitivnu korelaciju, ustanovljenu u I. dijelu izvješća Proučavanje kulture kvalitete, između "zrelosti" ustroja osiguravanja kvalitete i postojanja akademskih jedinica za usavršavanje (Loukkola i Zhang 2010:20), i prijedloga da to bude područje budućeg rasta u sazrijevanju institucionalnih ustroja osiguravanja kvalitete, a stalni naglasak je stavljen na kvalitetu obrazovanja i aktivnog učenja.

Iz intervjua se može zaključiti da veza između procesa osiguravanja kvalitete i usavršavanja osoblja ne treba zabrinjavati: ona može biti direktna ili indirektna. Izbor vjerojatno ovisi o nekoliko faktora, uključujući i to kako se ustroji osiguravanja kvalitete shvaćaju kao i institucionalni naglasak na nastavu i učenje. Dakle, može se sumirati da se pozitivna kultura kvalitete i prioritet na dobroj nastavi mogu dobro "nositi" u direktnoj vezi s usavršavanjem osoblja. Iako postoji "umor od osiguravanja kvalitete" neke institucije ulažu ogromne napore da razdvoje to dvoje tako što prave razliku između osiguravanja kvalitete – npr. odgovarajući na eksterne zahtjeve – i poboljšanja kvalitete – npr. odgovarajući institucionalnim i individualnim potrebama za usavršavanjem.

Bez obzira na izbor, važno je da je usavršavanje osoblja omogućeno i u potpunosti razvijeno, kao i da oni koji su odgovorni imaju odgovarajuću stručnost. Često ta stručnost postoji unutar institucije. Korištenje te činjenice bi osiguralo da je usavršavanje osoblja podudarno s organizacijskom kulturom i institucionalnim ciljevima. To bi moglo biti komplementarno s eksternim ekspertizama, koje bi služile da pokažu kako su i druge institucije aktivne u ovom području.

## VII. DIO ZAKLJUČCI - STRUKTURE, KULTURE I POVIJEST

Iz diskusija u IV., V. i VI. dijelu može se izvući pet osnovnih zaključaka:

Kao prvo, važno je ne oslanjati se samo na jedan instrument, kao što je studentska anketa, osobito ako je njena forma vezana za odluke o osoblju. Kako bi se osigurali dobri rezultati, mora postojati kombinacija od nekoliko instrumenata. Osim toga, mora se imati na umu da oni ne smiju biti neutralni; moraju biti povezani s institucionalnim strategijama i – na kraju – s akademskim vrijednostima. Prednosti i nedostaci se moraju redovito provjeravati: to ne uključuje samo financijske troškove, već i psihološke aspekte (npr. vode li ti instrumenti do nepotrebnog stresa ili preopterećenja?) i doprinose li oni zaista ugradnji jedne učinkovite i zajedničke kulture kvalitete, podržavajući institucionalnu strategiju i osiguravajući odgovornost prema studentima i široj javnosti.

Drugo, najučinkovitiji ustroji internog osiguravanja kvalitete su oni koji proizlaze iz učinkovitih internih procesa i struktura odlučivanja. Postojanje jasnih linija odgovornosti kao i razjašnjene odgovornosti na svim razinama omogućuju da se sustav osiguravanja kvalitete održava na najjednostavniji mogući način zatvarajući sve krugove povratnih informacija. To bi trebalo, više nego bilo što drugo, smanjiti birokraciju ograničavanjem skupljanja podataka, izvješća i komisija na ono što je zaista neophodno. Od osnovnog je značaja identificirati tko što treba znati i, osim toga, napraviti razliku od onoga što je potrebno naspram onoga što bi bilo lijepo znati. Kao što je nekoliko puta spomenuto, studenti i osoblje se najbolje osjećaju, prije svega, na svojim fakultetima i odjelima. Ova tvrdnja ide u korist optimalne ravnoteže između potrebe za snažnom institucionalnom jezgrom i stupnjem fakultetskih odgovornosti, između potrebe za pristupom osiguravanju kvalitete na razini sveučilišta ili nekih lokalnih varijacija na fakultetima.

Treće, rukovodstvo treba dati početni zamah i šire okvire za mehanizme osiguravanja kvalitete. Ono treba omogućiti interne debate, štoviše tolerirati neslaganja s ciljem da se osigura da procesi osiguravanja kvalitete neće stati ili jednostavno biti samo dodani. Vezano s tim, jezik kojeg koristi rukovodstvo i službenici za osiguravanje kvalitete pri opisivanju ustroja osiguravanja kvalitete nikako se ne smije smatrati nebitnim. Što je jezik više akademski, a manje upravljački, vjerojatnije je da će lakše pronaći put unutar institucije.

Četvrto, od osnovnog je značaja ulagati u ljude kroz usavršavanje osoblja, kako bi se izbjeglo da uređenje osiguravanja kvalitete postane kaznena mjera. Ohrabrujuće je spomenuti brzinu kojom se razvijaju sheme usavršavanja osoblja, iako su centri za nastavu i učenje koji vrve profesionalcima još uvijek rijetkost. To će u predstojećim godinama zahtijevati pozornost zbog obnovljenog naglaska na učenje u Bolonjskom procesu u kojem je student u središtu.

Peto, institucionalna autonomija i samosvijest su ključni faktori sposobnosti neke institucije da definiira kvalitetu i svrhu svojih procesa internog osiguravanja kvalitete i da omogući da su one u skladu sa specifičnim profilima, strategijama i organizacijskim kulturama. U tim aktivnostima, te institucije su ponekad suprotne eksternim procesima agencija za osiguravanje kvalitete, a koji bi se mogli spojiti. Jako je bitno da se interni i eksterni procesi promatraju zajedno i da visokoškolska zajednica, institucije i agencije dogovaraju artikulaciju između ta dva paketa procesa kako bi se osigurala stvarna odgovornost i izbjeglo dupliranje evaluacija, a time i umor od osiguravanja kvalitete.

Izvišće aludira i na činjenicu da su slično kao i eksterno osiguravanje kvalitete interni procesi također povezani s vlašću i da interno osiguravanje kvalitete može biti osporavano ako se sveučilišna zajednica uspješno ne uključi. U stvari, i interni i eksterni procesi osiguravanja kvalitete su prozor u sagledavanje političkih kultura dublje ispod površine. Institucije su dio specifičnog kulturnog okruženja, čak i kad postoje varijacije u organizacijskim kulturama unutar pojedine institucije ili institucija smještenih u istom kulturnom okruženju. Dakle, od osnovnog je značenja prekinuti sa širokim temama kad su u pitanju političke kulture.



## 7.1 Osiguravanje kvalitete je moć i ideologija

Mnogi promatrači i istraživači ističu da osiguravanje kvalitete nije neutralni koncept, već je usko povezano s pitanjima ideologije i moći. Pitanje je tko definira kvalitetu i na koji način (npr. Stensaker i Harvey 2010). Harvey i Williams (2010: 7) navode „da analiza kvalitete ne bi smjela biti odvojena od svrhe i konteksta i da kvaliteta ima političke dimenzije kao i da je ona, u stvari, daleko više od zadovoljavajna (klijenta).“

U tom kontekstu, Amaral i Maassen navode kako ravnoteža između napretka i odgovornosti ovisi o tomu tko je odgovoran za eksterno osiguravanje kvalitete. Oni ističu da je u početku eksterno osiguravanje kvalitete bila briga akademskog osoblja, ali da je:

*„Posupno, u 80-tim i 90-tim, postalo pitanje od javnog interesa s naglaskom na poboljšanje kvalitete i odgovornosti. Balans između tih potencijalno suprotstavljenih ciljeva okreće se prema poboljšanju kad je glas akademika snažniji, a prema odgovornosti kad dominira volja vlade (Amaral and Maassen 2007, xii).“*

Ako je ovo točno za eksterne ustroje kvalitete, što je s internim ustrojima kvalitete? Je li vjerojatnije da će se oni radije fokusirati na poboljšanja nego na odgovornost, budući da su akademici ti koji ih definiraju? Otkriveno je da to ne mora uvijek biti slučaj. U svih deset sveučilišta su akademici stajali iza razvoja procesa kvalitete. Njihova uključenost nije dovoljna da bi se definirao glavni pristup orijentiran prema poboljšanju jer je u igri širi spektar faktora kad se definiraju svrhe ustroja kvalitete.

Pred kraj svakog intervjua, postavljeno je pitanje o glavnim svrhama ustroja kvalitete. Odgovori iz deset institucija bi se mogli postaviti u slijedu: od poboljšanja do odgovornosti. Sljedeća četiri primjera ilustriraju taj slijed.

### Prvi primjer

U prvom primjeru, sveučilište je, izgleda, kreiralo kulturu popustljivosti jer su procesi bili previše kompleksni i detaljni pa nisu ostavili prostora za lokalnu adaptaciju na fakultetima i odjelima. Osim toga, nedostatak institucionalne autonomije u odnosu na upravljanje osobljem značilo je da je poboljšanje bio izazov. Kako je jedan dekan istakao:

*„Glavni cilj sustava kvalitete je da postoji sustav kvalitete! Poboljšanje je teško zbog prevelike kompleksnosti sustava i zbog toga što dekani i sveučilište općenito nemaju sredstva za poboljšati kvalitete nastavnika. Čak i ako se problem identificira, ja jedino mogu pokušati nagovoriti nastavnika da se mijenja.“*

Drugim riječima, tu se javlja problem institucionalne autonomije budući da su članovi osoblja državni službenici.

### Drugi primjer

Sudeći po sljedećim navodima iz nekoliko intervjua, drugo sveučilište je uspjelo promovirati kulturu stalnog poboljšanja:

*Opća filozofija je fokusirana na ugradnju kvalitete u svakodnevne procese kako bi se podržala misija i vizija sveučilišta i poboljšala kvaliteta aktivnosti.*

*Ustroj kvalitete čini rad sveučilišta konkretnijim, vidljivijim i pokazuje kako su jedinice povezane s procesom sveučilišta kao i njihov položaj u okviru institucije. On pokazuje to djelovanje na studente i poboljšava nastavni proces.*

*Ciljevi osiguravanja kvalitete su imati zajedničke prakse i osigurati da su aktivnosti koje se provode na istoj razini kvalitete. Kroz rad na kvaliteti, možemo identificirati najbolje prakse a to povećava razinu kvalitete.*

### Treći i četvrti primjeri

Dva sveučilišta su kombinirala poboljšanje i odgovornost razdvajajući dva različita paketa procesa osiguravanja kvalitete i poboljšanje kvalitete:

*Osiguravanje kvalitete je svakodnevno praćenje standarda radi izvješćivanja; vezano je za administrativne procese i kontrolu kvalitete. Postoji psihološki otpor prema osiguravanju kvalitete i njegovo odvajanje od postignuća omogućuje nam da se fokusiramo na poboljšanje studentskih iskustava u učenju.*

Ostatak VII. dijela istražuje moguće razloge za tako različite pristupe ispitujući kompleksnu međusobnu povezanost cijelog spektra eksternih i internih kontekstualnih faktora.

## 7.2 Sudjelovanje i birokracija

Teško je razdvojiti institucionalne definicije kulture kvalitete od nekoliko dimenzija nacionalne kulture, osobito onih koji se tiču definicija sudjelovanja, demokracije i birokratske kulture.

### 7.2.1 Sudjelovanje

Percepcije sudjelovanja su povezane s definicijama demokracije i utječu na to kako se novi procesi kvalitete uvode u neku instituciju. Na osnovu intervjua može se zaključiti kako su relevantni aspekti: značaj koji se pridaje timskom radu i konsenzusu, sposobnost pregovaranja o kompromisima i stupanj konzultacija koji se smatra optimalnim. Tako je jedan od ispitanika naveo: "Naviknuti smo na demokratski način odlučivanja i ljudi žele biti uključeni u oblikovanje ciljeva i standarda sveučilišta." Međutim, nekoliko ispitanika iz jedne druge države napomenuli su da nedostatak iskustva s dobivanjem mišljenja putem anketa kao i povijesno shvaćanje kako se pojedinačno mišljenje ne računa pokazuje kako ih je teško uključiti u interne procese kvalitete. Kao rezultat te činjenice, organizirane su debate na svim razinama prve institucije u procesu razvoja internog ustroja. To je omogućilo da se, u potrazi za prihvatljivim kompromisom, čuju i uzmu u obzir sva mišljenja. U drugoj instituciji, priznati stručnjak za sustave osiguravanja kvalitete je razvio interni ustroj, koji je dobio legitimitet na osnovi te ekspertize.

Vezano za demokratske i participirajuće kulture, također je značajna razina povjerenja u visokoškolskom obrazovnom sustavu, a to djelomično ovisi o tomu postoji li otvoreno visoko obrazovno tržište (npr. da li svi pružatelji usluga obrazovanja mogu raditi bez prethodne dozvole i jesu li regulirani kroz akreditaciju). Kako Karl Dittrich<sup>4</sup> ističe (osobna komunikacija), tamo gdje je razina povjerenja visoka, eksterne agencije za osiguravanje kvalitete vide svoju ulogu kao potvrdu sustava koji dobro funkcionira. U zemljama gdje visokoškolske institucije ne uživaju povjerenje, sektor mora biti podvrgnut kontrolirajućoj i nametljivoj kulturi osiguravanja kvalitete od strane agencije za osiguravanje kvalitete. Visoka razina nepovjerenja djelomično je povezana s postojanjem sumnjivih pružatelja obrazovnih usluga ili proizvodnje diploma. Svako nepokrivanje takvih pružatelja usluga baca sjenu na cijeli sektor i vodi do toga da vlade zahtijevaju kontrolirajuće i kaznene mehanizme eksternog osiguravanja kvalitete.

### 7.2.2 Birokracija

Međutim, i bez takvih spomenutih pružatelja usluga, agencije za osiguravanje kvalitete mogu pokazivati nepovjerenje prema sektoru visokog obrazovanja i biti nametljive u načinu na koji oblikuju svoje zahtjeve. Uloga koju ima agencija za osiguravanje kvalitete i njeno određivanje razine detalja koji trebaju biti uređeni internim procesima kvalitete može biti povezana s percepcijama birokracije, osobito zbog toga što je skoro 52 % institucija koje su odgovarale u anketi Proučavanje kulture kvalitete navelo da je njihov koncept kvalitete bio zasnovan na uvjetima postavljenim od strane njihove nacionalne agencije za osiguravanje kvalitete (Loukkola i Zhang 2010: 22). Dakle, sveučilišta nisu imuna na upravljački pristup kvaliteti ako ih birokratska nacionalna kultura tamo vodi. Ekstremni slučajevi u uzorku intervjua predstavljeni su u dvije države gdje su ispitanici okarakterizirali nacionalnu (a time i institucionalnu) birokratsku kulturu kao fokusiranu na papirologiju, neučinkovitu i vrlo hijerarhijsku.

<sup>4</sup> Predsjednik, Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), akreditacijska organizacija za Nizozemsku i Flandriju.

Max Weber, sociolog koji je prvi radio studiju o birokraciji, opisuje je kao progresivni korak koji omogućuje racionalno odlučivanje, ali također govori o "željeznom kavezu" birokracija (Spencerov slobodni prijevod njemačkog izraza *stahlhartes Gehäuse*) kad one idu predaleko u racionaliziranju procesa (1994: xvi). Robert Michels govori o "željeznom zakonu oligarhije" (1915.) koji pogađa čak i najdemokratskije organizacije. U svojim njaekstremnijim oblicima, birokracije proizvode oligarhije i prelaze u organizacije s vladavinom od vrha prema dolje. One ograničavaju ljudske slobode i potencijale i postaju rascjepkane na previše specijalizacija, što rezultira gubitkom osjećaja za zajednicu i pripadništvo. Tako je jedan ispitanik naveo: "Sada postoje pedagoški timovi, ali profesori su individualci, defanzivni i konzervativni; oni se ne žele mijenjati i teško je uspostaviti koordinaciju u okviru fakulteta."

Budući da su birokracije proizvod društva, civilno društvo je to koje ih može razbiti, kako je često tvrdio Jürgen Habermas, koji govori o potrebi javnih debata u kojima se sva mišljenja jednako vrednuju. Ako se svi uposlenici na sveučilištima mogu smatrati ekvivalentom civilnog društva, onda razbijanje birokracije zasigurno postoji na jednom od deset sveučilišta, kako je razmatrano u IV. dijelu.

Podsjetit ćemo se kako je to sveučilište uvelo interni ustroj kvalitete odozgo prema dolje, na centralizirani način:

*Prvi koraci koji su bili poduzeti na sveučilištu bili su tehnokratski: provedena je obvezna on-line anketa (s obveznim objavljivanjem rezultata). Kolege su to ignorirali ili su imali otpor. Tvrdili su da su mjerenja, ciljevi i korištenje rezultata nejasni i da ne vide kako bi im to moglo pomoći u poboljšanju njihovog izvođenja nastave. Otpor je bio jako snažan.*

Otpor nije uvijek tako otvoren. Tako je jedna zanimljiva studija o provođenju financiranja zasnovanog na učinku na njemačkim medicinskim fakultetima pokazala da, suprotno očekivanju, rukovodstvo nije preuzelo prednost nad akademskim osobljem jer je više rukovodstvo fakulteta nadgledalo proces, a pristup je morao biti odobren od strane sveučilišnih rukovodećih tijela, što je "dalo tradicionalnim profesionalno-kolegijalnim procedurama ogromne mogućnosti da interveniraju" (Schulz 2011).

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

*"...dostupni dokazi potkrepljuju stav da kako sveučilišta postaju sve više autonomna, javni interes će biti najbolje zaštićen osnaživanjem kolegijalnih procesa pomoću kojih sama sveučilišta održavaju svoje akademske standarde, potvrđuju svoja istraživanja i osiguravaju vrijednost svojih usluga društvu."*

Ali, ovo dovodi do pitanja kako osigurati da snažni kolegijalni proces ne dovedu do održavanja status quo situacije. Tako je HRK-ov projekt otkrio da različite razine rukovodstva na sveučilištu mogu uspješno blokirati inicijative jedni drugih "ponašajući se po pravilima" i ignorirajući sve što se, na siguran način, može ignorirati. Prema riječima Barbare Michalk<sup>5</sup>, (osobna komunikacija), nije potreban sudar kultura ili otvoreni konflikt da svi rade "sve po starom." To upućuje na potrebu za otvorenim diskusijama i dijalogom i učinkovitim rukovodstvom da bi se promijenila razmišljanja i institucionalne kulture.

## 7.3 Percepcije akademskih uloga

Osobito je važno uvjeriti akademsko osoblje da osiguravanje kvalitete u njihovom načinu izvođenja nastave i iskustava u učenju studenata može doprinijeti osobnom i profesionalnom napretku:

- Mnogi su spomenuli disciplinarnu kulturu: rečeno je da je općenito akademsko osoblje u znanosti i reguliranim profesijama otvorenije prema internom osiguravanju kvalitete od njihovih kolega u umjetnosti, humanističkim znanostima, pravu ili socijalnim znanostima.
- Drugi su govorili o hijerarhijskoj kulturi koja implicira kolege da osjećaju kako studenti nisu u poziciji da ocjenjuju kvalitetu nastave i o više egalitarnim kulturama koje potiču uključenost studenata. Ova dimenzija je osjetljiva na kulture disciplinarnih istraživanja: oni koji obično rade u skupinama, obično su i manje hijerarhijski ustrojani.

<sup>5</sup> Voditelj sekcije Reforma visokog obrazovanja u Njemačkoj i Europi, Njemački rektorski zbor (HRK), Njemačka.

- Neki spominju životnu dob, ali na ovih deset sveučilišta ne postoje jasni obrasci vezani za to: u nekim slučajevima starije osoblje je pokazivalo otpor, dok su u drugom slučajevima oni bili predvodnici u aktivnostima vezanim za osiguravanje kvalitete.

- Neki ispitanici su spominjali razinu internacionalizacije odjela: što su oni bili više internacionalizirani, bilo je vjerojatnije da će osoblje biti otvoreno prema procesima osiguravanja kvalitete. Međunarodni studenti i osoblje su izazov za prihvaćene načine provođenja aktivnosti i provociraju debate o razinama kvalitete.

- Ako su promoviranja i nagrade usmjereni na istraživanja, percepcija profesionalne uloge i akademskih identiteta postaje čvršće povezana sa disciplinarnim ekspertizama nego sa nastavom.

## 7.4 Institucionalni kontekst: strukture i povijest

Treći paket faktora koji utječu na učinkovitost kultura kvalitete povezan je s institucionalnim kontekstom, osobito sa stupnjem centralizacije i prijenosa odgovornosti na sveučilištu, kao i s poviješću i evolucijom internog ustroja kvalitete. Ti se elementi također mogu povezati s percepcijom demokracije i birokracije.

### 7.4.1 Strukture

Dakle, prisjetimo se dva suprotna primjera prezentirana u IV. dijelu, uvođenje i definiranje ustroja kvalitete u jednoj instituciji bili su centralno definirani; to je na nekim fakultetima izazvalo problem prihvaćanja. U drugoj instituciji sustav je definiran centralno ali fleksibilno – svaki fakultet i odjel dodali su glavnom sustavu svoje vlastite smjernice – osiguravajući tako široko vlasništvo.

Važno je napomenuti da glavni faktor ovdje nije toliko stupanj do koje je sveučilište decentralizirano već jesu li zadovoljeni sljedeći faktori:

- da su odgovornosti raspoređene i linije odgovornosti zacrtane na jasan način
- da su uspostavljeni mehanizmi pomoću kojih fakulteti razmjenjuju iskustva i informacije
- da sustav kvalitete – iako je centralno definiran – omogućuje stupanj lokalne adaptacije a time šire vlasništvo.

Kad su ova tri uvjeta zadovoljena, postoji čvršća međupovezanost između kulture kvalitete kao uvjerenja i vrijednosti s jedne strane i struktura i rukovodstva s druge.

Situacije gdje su odluke o sadržaju planova i programa i pedagoških pristupa bile postavljene na razini odjela, a procesi osiguravanja kvalitete bili definirani na centralnoj razini, proizvodile su tenzije i suprotstavljale definicije kvalitete.

### 7.4.2 Povijest

Kako sustavi internog osiguravanja kvalitete sazrijevaju, oni prolaze kroz nekoliko faza. U prvoj fazi, ustroji kvalitete su indirektni i mogli bi se nazvati "Bourgeois Gentleman" pristup kvaliteti. Te institucije „obavljaju“ kvalitetu a da je ne imenuju ili prepoznaju kao takvu<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Razlog za odabir naslova Molijerovog komada (1670) kad se osvrnemo na indirektnu sustavu kvalitete nije zbog gluposti glavnog lika - Monsieur Jourdaina, skorojevića, koji se želi predstaviti kao aristokrat. To je zbog najčuvanije crte komada, koja ukazuje na nešto što osoba radi, a da i ne zna da to nešto ima naziv. Tako, Mr. Jourdain uzima sat filozofije tijekom kojeg otkriva da on govori "prozu" cijelog svog života: "Vjere mi! Cijelog života govorim prozu ne znajući ništa o njoj i sad sam vaš dužnik jer ste me to naučili" (Čin 2, Scena 4).

Nekoliko primjera indirektnog osiguravanja kvalitete imamo u ovom izvješću kao i u drugim studijama. Tako izvješće Trendovi 2010. navodi kako su promjene na doktorskoj razini dovele do toga da institucije posvećuju više pažnje pitanjima kvalitete, ali da oni nisu izričito definirani kao takvi. Bez obzira na to, provedene su brojne inicijative od kojih su se sve bavile poboljšanjem kvalitete obrazovanja na razini doktora: uvođenje novih modela supervizije uključujući profesionalno usavršavanje za supervizore; razvoj internih regulativa i kodeksa u praksi kao i ugovora potpisanih između kandidata za doktorat, supervizora i institucije; poboljšanje u pristupnim standardima, upošljavanju i odabiru; osiguravanje visokih standarda u procesu obrane teze; redovito praćenje napretka svakog kandidata za doktorat i praćenje svršenih doktora znanosti.

I. faza projekta Proučavanje kulture kvalitete došla je do istog zaključka u odnosu na usluge društvu. Kao što je ranije spomenuto (cf. 5.1.1), 79,3 % institucija je odgovorilo da njihovi institucionalni procesi osiguravanja kvalitete pokrivaju istraživačke aktivnosti a 47,7 % da pokrivaju usluge društvu. Ponovnom provjerom tih odgovora sa onima koji su dati na druga pitanja otkriveno je da je 97,3 % izvjestilo o aktivnostima osiguravanja kvalitete za istraživanja, a 95,9 % za usluge društvu (Loukkola i Zhang 2010: 19-20).

U ovim okruženjima indirektnog internog osiguravanja kvalitete, odgovornosti se raspoređuju generalno; one su utkane u definiciju profesionalnih uloga i promoviraju se kroz usavršavanje osoblja. Jedno od deset sveučilišta, na primjer, uvelo je internu kvalitetu kroz usavršavanje osoblja ali je te promjene nazvalo "Bolonja" (vidi 4.3). Zanimljivo je da agencija za osiguravanje kvalitete nije mogla prepoznati postojanje tih indirektnih procesa kvalitete. To je rezultiralo nacionalnim sankcijama i prosudbom da su ti procesi povezani s Bolonjom, a ne s osiguravanjem kvalitete, možda i zbog toga što su se odgovornosti preklapale i mogle dovesti do shvaćanja da su fragmentirane i da je institucionalna odgovornost nejasna. Tako je jedno od sveučilišta u ranoj fazi razvoja svojih procesa osiguravanja kvalitete, prepoznalo da ako se odgovornosti široko rasporede, izazov je "razraditi učinkovite veze između individualne odgovornosti s jedne strane i institucionalne odgovornosti (praćenje, planiranje, potpora) s druge strane."

Kako sustavi osiguravanja kvalitete sazrijevaju oni postaju profesionalizirani. U jednoj instituciji, kvaliteta je u početku definirana po disciplinama. Definicija je nedavno prebačena na centralnu razinu u kontekstu gdje je iskustvo šireg članstva sveučilišta o procesima osiguravanja kvalitete bilo snažno. Taj pomak na centralnu razinu povećao je upravljačku dimenziju i ujednačen pristup osiguravanju kvalitete.

Sustav u tom slučaju može skrenuti ka upravljačkom konceptu. Zato što su otišli predaleko u tom smjeru, jedna institucija je pokušala to promijeniti uvođenjem koncepta „konzultacija“ u interno organiziranim revizijama kvalitete. Ta institucija je također napravila razliku između osiguravanja kvalitete i poboljšanja kvalitete.

## 7.5 Zaključne napomene

Dakle, odgovor na pitanje jesu li akademske ili upravljačke vrijednosti dominirajuće u ustrojima osiguravanja kvalitete djelomično je povezan s njihovom poviješću. Kako se sustavi osiguravanja kvalitete uvode, sazrijevaju i mijenjaju, oni u početku – iako ne uvijek<sup>7</sup> – stavljaju naglasak na akademske vrijednosti, prolaze kroz fazu birokracije i upravljačkog koncepta i u najboljem scenariju, vraćaju se akademskim vrijednostima u pokušaju da imaju učinkovitije interne kulture kvalitete koje se mogu ugraditi u akademsku zajednicu.

Faktori koji promoviraju učinkovite kulture kvalitete su sljedeći:

- da je sveučilište smješteno u „otvorenom“ okruženju koje nema previše regulativa i da uživa visok stupanj povjerenja javnosti
- da je sveučilište samosvjesno i da se ne ograničava na definicije procesa kvalitete koje postavlja nacionalna agencija za osiguravanje kvalitete
- da institucionalna kultura stavlja naglasak na demokraciju i debate i da jednako vrednuje glas studenata i osoblja

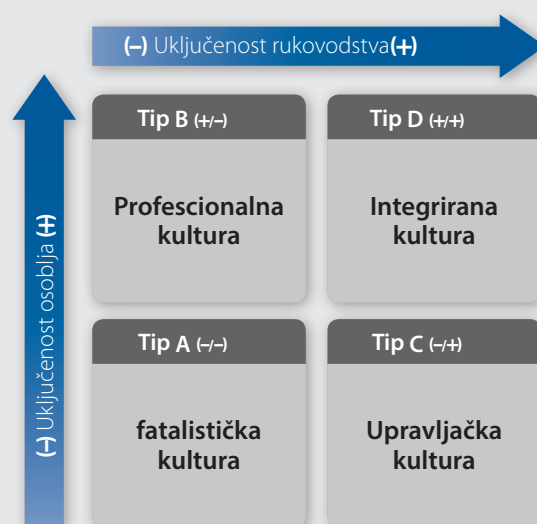
<sup>7</sup> Jedna institucija je uvela ISO jer je voditelj osiguravanja kvalitete u početku imao malo iskustva. Sad pokušavaju ispraviti taj smjer i razviti više akademski utemeljen pristup kvaliteti.

- da definicija akademskih profesionalnih uloga stavlja naglasak na dobro izvođenje nastave a ne samo na akademске ekspertize i da je istraživačka snaga procesa osiguravanja kvalitete utemeljena na akademskim vrijednostima poklanjajući dužnu pozornost potrebnim administrativnim procesima.

Jedna empirijska studija o tomu kako razviti učinkovite sigurnosne procese u industriji ima nekoliko lekcija za sveučilišta<sup>8</sup>. *Daniellou i ostali* (2009: 103) tvrde da stupanj uključenosti i rukovodstva i osoblja određuje da li postoji sigurnosna kultura:

- Kad je uključenost rukovodstva i osoblja slaba, pristup je neučinkovit i fatalistički (Tip A).
- Kad je sigurnost indirektna i ugrađena u profesionalne uloge, a uključenost rukovodstva slaba, postoji određeni stupanj sigurnosti, ali ne i kultura sigurnosti (Tip B).
- Kad je uključenost rukovodstva visoka, a uključenost osoblja niska, sigurnosni proces je upravljački (Tip C).
- Tek kad je uključenost i rukovodstva i osoblja visoka može se govoriti o stvarnoj kulturi sigurnosti (Tip D).

Slika 1 Tipovi kultura



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

Ova četiri tipa se mogu primijeniti i na kulturu kvalitete. Tri kruga projekta Kultura kvalitete Udruženja europskih sveučilišta završavaju naglašavajući da:

*Faktori uspjeha za učinkovitu ugradnju kulture kvalitete uključuju sposobnost institucionalnog rukovodstva da osigura prostor za takav pristup kvaliteti koji uključuje šire krugove (opsežne konzultacije i diskusije) da izbjegne rizik od prekomjerne birokratizacije (EUA 2006: 32).*

Studija Proučavanje kulture kvalitete potvrđuje ove zaključke. Jedan od glavnih ciljeva intervjua bio je konstatirati do koje su mjere (1) svrhe procesa interne kvalitete prihvaćene ili osporavane i (2) da li u instituciji postoji sustav vrednota vezanih za kvalitetu ili su ustroji kvalitete jednostavno dodani. Kako je opisano u ovom izvješću, mnogo se postiglo u osiguravanju i postizanju kvalitete u institucijama, ali je preostalo još više uraditi da bi kultura kvalitete bila realnost. To zahtijeva zajedničku odgovornost institucionalnog rukovodstva i sveučilišne zajednice kao i optimiziranje povezanosti između internog i eksternog osiguravanja kvalitete.

<sup>8</sup> Autor zahvaljuje Caty Duykaerts, Direktorici Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES), frankofona zajednica Belgije, što je pokazala zanimanje za ovaj rad.

# BIBLIOGRAFIJA

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 rectangular background that is tilted slightly upwards and to the right, overlapping the blue background.

**EUREQA**

**PROUČAVANJE KULTURE KVALITETE  
OD PROMIŠLJANJA DO POBOLJŠANJA**

Pripremila: Oliver Vettori

## PREDGOVOR

U listopadu 2009. Udruženje europskih sveučilišta (EUA), zajedno sa svojim partnerima Njemačkim rektorskim zborom (HRK) i Škotskom agencijom za osiguravanje kvalitete (QAA Scotland), pokrenulo je projekt pod nazivom: „Proučavanje kulture kvalitete na visokoškolskim institucijama“ (EQC).

Projekt „Proučavanje kulture kvalitete“ je nastavak dugoročnog rada Udruženja europskih sveučilišta i njegovih članica na razvoju sustava osiguravanja kvalitete. Tijekom dvije i pol godine projekt je proučio trenutno stanje na europskim sveučilištima i istražio dinamiku između razvoja institucionalne kulture kvalitete i sustava osiguravanja kvalitete. Završna radionica organizirana u veljači 2012. u Edinburghu u Škotskoj okupila je 30 sudionika sa sveučilišta članova Udruženja europskih sveučilišta iz cijele Europe, kako bi analizirali praktičnu primjenjivost projektnih zaključaka i prokomentirali izazove i dobre prakse u razvoju kulture kvalitete u raznim institucijama.

U ime projektnih partnera, Udruženje europskih sveučilišta želi zahvaliti Oliveru Vettoriju, direktoru za programe i kvalitetu na Vienna University of Economics and Business (Austrija), što je prihvatio izazov da napiše ovo izvješće. Također, izražavamo duboku zahvalnost svim članovima Upravnog odbora projekta na posvećenosti projektu od njegovog početka. Posljednje, ali ne i manje važno, zahvaljujemo svim sveučilištima koja su sudjelovala u različitim aktivnostima projekta, bile to ankete, intervjui ili radionica o kulturi kvalitete koja se održala u Edinburghu.

Nadamo se kako će ovo izvješće omogućiti i onima koji nisu imali mogućnost sudjelovati u radionici da osjete korist od diskusija a osobito da nastave istraživati načine poboljšanja svojih institucionalnih kultura kvalitete.



**Lesley Wilson**

Generalna tajnica

Udruženje europskih sveučilišta

# 1. UVOD – MNOŠTVO KULTURA KVALITETE

„Kultura kvalitete podrazumijeva da su svi u organizaciji, a ne samo kontrolori kvalitete, odgovorni za kvalitetu“. Ovaj Crosbyjev navod (1986, naveden u Harvey and Green 1993: 16) mogao bi barem djelomično objasniti još uvijek rastuću popularnost izraza „kultura kvalitete“ u europskom visokom obrazovanju: jer ‚bum‘ osiguravanja kvalitete koji od 90-tih godina ima odjeka širom Europe još uvijek nisu svi prihvatili. Akademsko osoblje se osobito nerado uključuje u takve procedure, jer ih smatra suviše birokratskim i nemotivirajućim (Morley 2003, Newton 2002, 2000). Koncept kulture kvalitete bio je odgovor na taj problem, tako što je strukturalnoj dimenziji osiguravanja kvalitete (priručnicima za upravljanje kvalitetom, definicijama procesa, instrumentima, alatima) dodao dimenziju sustava vrijednosti u organizaciji, koja se odnosi na predanost njenih članova, njihove vrednote, vještine i stavove (Ehlers 2009: 346).

Značajan korak u razvoju ključnih načela ovog pojma postignut je u kontekstu projekta „Kultura kvalitete“ Udruženja europskih sveučilišta, koji je započeo 2002. s ciljem da pruži potporu sveučilištima u njihovim naporima da razviju interne kulture kvalitete te da potakne širenje najboljih postojećih praksi u području osiguravanja kvalitete. Iz te perspektive, bilo je jasno kako se kultura kvalitete ne može jednostavno izjednačiti s institucionalnim sustavom osiguravanja kvalitete – iako taj sustav predstavlja njezin značajan dio - već se mora graditi na vrednotama i praksama koje su zajedničke institucionalnoj zajednici i mora biti njegovana na različitim razinama i na različite načine u isto vrijeme.

Ali kako prepoznati takvu kulturu kvalitete? I koliko su europske visokoškolske institucije napredovale od početka projekta „Kultura kvalitete“, odnosno od 2002. godine (EUA 2006, 2005), i usvajanja Europskih standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete 2005. (ENQA 2005)? Ta pitanja su bila u srcu dvoipolgodisnjeg projekta „Proučavanje kulture kvalitete na visokoškolskim institucijama“, kojeg je Udruženje europskih sveučilišta započelo u jesen 2009. zajedno s Njemačkim rektorskim zborom i Škotskom agencijom za osiguravanje kvalitete. Cilj projekta je bio pružiti opći pregled i detaljnu analizu procesa unutarnjeg osiguravanja kvalitete na europskim visokoškolskim institucijama, a organiziran je u tri faze:

- U prvoj fazi korištena je anketa kako bi se sakupili kvantitativni dokazi o razvoju procesa unutarnjeg osiguravanja kvalitete, kako je to predviđeno u sedam područja u 1. dijelu Standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete. Na osnovu odgovora dobivenih u 222 institucije iz 36 država širom Europe, pokazano je kako je posljednjih godina napravljen značajan napredak u osiguravanju kvalitete (Loukkola i Zhang 2010): europske visokoškolske institucije uspostavile su – uglavnom prilagođene – strukture osiguravanja kvalitete koje obuhvaćaju različita područja aktivnosti, od izrade plana i programa do usavršavanja osoblja i institucionalnog informatičkog sustava. Međutim, iz otvorenih pitanja također je bilo očito da, iako su sami procesi izgledali vrlo slično jedni drugima, oni su ugrađivani u prilično različite organizacijske, strukturne i interperativne kontekste: čak je i jedan ‚univerzalni‘ instrument kao što je studentska anketa imao širok raspon značenja i funkcija.
- Ovi nalazi su potvrđeni i elaborirani u drugoj fazi: u ovoj fazi, obavljeno je 59 telefonskih intervjua na 10 sveučilišta u 10 različitim državama iz uzorka ankete. Izvješće koje je iz njih proizašlo (Sursock 2011) nije samo donijelo prijedloge kako se kultura kvalitete može učinkovito njegovati, već je naglasilo ulogu moći, ideologije i različitih percepcija: čak u okviru pojedinih institucija obično postoje različite disciplinane i organizacijske supkulture, što se mora uzeti u obzir pri osmišljavanju politika i procedura osiguravanja kvalitete.
- Konačno, treća faza predstavlja sumiranje – i diskusije kako provesti u djelo prethodne nalaze i uvide. Trideset djelatnika iz područja osiguravanja kvalitete iz institucija članica Udruženja europskih sveučilišta iz cijele Europe okupilo se na dvodnevnoj radionici u Edinburghu u Škotskoj s ciljem da istraže mogućnosti za daljnju praktičnu primjenu zaključaka koji su proistekli iz projekta, kao i da prodiskutiraju izazove i dobre prakse u razvoju kultura kvalitete u svojim institucijama.

Ovo kratko izvješće predstavlja sažeti popis uvida iz treće faze – i pitanja do kojih su oni doveli. Ono, međutim, ne pruža kompletnu empirijsku analizu diskusija s radionice niti pregled svih dobrih praksi koje su identificirane u različitim radnim skupinama i plenarnim diskusijama. Jedan od ključnih rezultata projekta bilo je saznanje da se čak ni najbolje ideje ne mogu provesti u svakoj instituciji. Kako bi se razvila učinkovita kultura kvalitete treba, prije svega, razumjeti institucionalna načela, aspekte i uvjete okruženja koji su već na snazi, pa tako utječu na svaku odluku, akciju i tumačenje. Zbog toga ovo izvješće nije ni zbornik dobrih praksi niti priručnik za dobre prakse, već poziv: da se prouče one kulture

kvalitete koje smo već pronašli u našim institucijama. Promišljanje prošlosti i budućnosti može biti najbolji temelj za buduća postignuća.

## 2. KULTURA KVALITETE KAO SREDSTVO ZA PROMIŠLJANJE

U trenutnom diskursu visokog obrazovanja pojam kulture kvalitete većinom ima oblik normativnog ideala: još od preporuka Udruženja europskih sveučilišta (2006., 2005.) prevladava pogled na ovaj pojam kao nešto praktično, uz implikaciju da se isplati težiti ka ‚dobrim‘ kulturama kvalitete, a da bi trebalo izbjegavati ‚loše‘ kulture kvalitete. Pregled akademske literature u tom području (cf. Vettori 2012.) pokazuje jasnu dominaciju članaka koji pretpostavljaju kako se kultura kvalitete može stvoriti ili barem djelomično kontrolirati (i.a. Gvaramazde 2008, Gordon 2002). Iz te perspektive, kultura kvalitete je „[...] *organizacijska kultura koja podržava razvoj efikasnog i učinkovitog pristupa upravljanja kvalitetom koji omogućuje obrazovnoj instituciji da ostvari svoje ciljeve i poboljša kvalitetu obrazovanja i usluga koje nudi*“ (Berings i ostali, 2011). Iz te perspektive, kultura kvalitete je vezana za razvoj procesa unutarnjeg osiguravanja kvalitete i njihovu prihvaćenost (Harvey 2009). Međutim, takvo funkcionalističko shvaćanje ima nekoliko ozbiljnih nedostataka: prije svega, na pitanje što se smatra ‚dobrom‘ kulturom je isto tako teško odgovoriti kao i na pitanja o tome što je zapravo kultura. Uzimajući u obzir veliku raznolikost nacionalnih konteksta i institucionalnih rješenja koja su predstavljena u izvješćima iz prve i druge faze projekta Udruženja europskih sveučilišta, malo je vjerojatno da će isti normativni ideal odgovarati svakoj instituciji. To se može vidjeti i iz otvorenih pitanja u anketi provedenoj u prvoj fazi: nekoliko odgovora se odnosilo na učinkovitost institucionalnog sustava za osiguravanje kvalitete s obzirom na krute interne provjere i sankcije. Takvi sustavi kontrole su, u okviru njihovih specifičnih konteksta, smatrani dijelom dobre kulture kvalitete, budući da sustav omogućuje ili čak zahtijeva takve mehanizme kontrole a institucionalna kultura omogućuje njihovo prihvaćanje. Ipak u drugim kontekstima, ista vrsta logike kontrole doživljavana je kao ona koja ometa i sprječava: upravo ona vrsta kulture koju treba izbjegavati. Ovisno o danom sustavu vrednota, oba stava su savršeno valjana.

Osim toga, instrumentalizirani pristup kulturama kvalitete može ugroziti stvarne ciljeve koncepta: definirati kulturu kao nešto što se može prepoznati i čime se može manipulirati između ostalog znači podcijeniti značaj sustava vrijednosti i uvjerenja koji su temelji svih organizacijskih aktivnosti, događanja ili zapažanja. Namjerna promjena postojećih sustava vrijednosti još uvijek se ubraja među najteže zadatke koje jedan rukovoditelj ili član organizacije može sebi postaviti za cilj.

Ovo je također bila jedna od značajnih premisa koje su identificirane na radionici: da svaki pokušaj razvoja institucionalnih kultura kvalitete koji teži ka idealu napretka i poboljšanja mora uzeti u obzir već postojeće kulture. Sami ciljevi poboljšanja moraju početi od proučavanja postojeće situacije, jer je definicija onog što se smatra poboljšanjem ili napretkom također vrlo relativna i ovisi o vrijednostima i idejama koje su već na snazi. U tom smislu, kulture kvalitete mogu se shvatiti kao društveni fenomeni koji su nastali kroz povijest i koji će se vrlo vjerojatno diferencirati u nekoliko supkultura čijih pretpostavki mnogi sudionici čak nisu ni svjesni (cf. Vettori i ostali, 2007).

Kako bismo preoblikovali pojam kulture kvalitete u ovom smjeru moramo odustati od ideje općeg zajedničkog ideala. Iz te perspektive, pojam kulture kvalitete ne pruža zajednički cilj za sve institucije, već zajedničku polaznu točku: ako kulturu kvalitete razumijemo kao pitanje konteksta a ne paket procedura (cf. Harvey 2009), onda se taj pojam može koristiti kao analitičko sredstvo (cf. Harvey i Stensaker 2008) – kao sredstvo pomoću kojeg možemo promišljati o postojećim strategijama, praksama i načelima i na taj način graditi stvarne temelje za buduća poboljšanja. U tom smislu, analiza kulture kvalitete može početi, „[...] *pitanjem kako visokoškolska organizacija ostvaruje izazov poboljšanja kvalitete u određenom području, npr. području nastave ili području istraživanja*“ (Ehlers 2009: 353). Cilj sljedećih poglavlja je pružiti potporu visokoškolskim institucijama kao cjelini, njihovim djelatnicima za upravljanje kvalitetom, kao i svim ostalim djelatnicima uključenima u pitanja osiguravanja kvalitete, u zadatku da analiziraju odakle dolaze i u kojem smjeru žele ići.

## 3. PROUČAVANJE VLASTITIH KULTURA KVALITETE

Temeljito proučavanje naših institucionalnih kultura bilo bi preopsežan zadatak i vjerojatno bi zahtijevalo mnogo različitih pristupa i metoda. Takav pokušaj je daleko izvan opsega i ambicije ovog izvješća i bio bi i više nego što je stvarno potrebno za početak. U tom smislu, sljedeća tri poglavlja ne nude u potpunosti razvijen analitički okvir, već na njih valja gledati kao na vježba za promišljanje koja primjenjuje načelo poboljšanja na same institucionalne okvire osiguravanja kvalitete. Svako poglavlje se bavi jednom dimenzijom za koju smatra da je od osobite važnosti za institucionalne sustave osiguravanja kvalitete i kulture kvalitete: 'Strategije i politike', 'Instrumenti i prakse' i 'Načela i pretpostavke'. Svaka dimenzija bit će kratko opisana u odnosu na njenu rezonantnost s kulturom i praktičnu relevantnost i bit će pokazano kamo su prvi koraci promišljanja odveli sudionike radionice. Svako poglavlje završava kratkim popisom predloženih pitanja koja mogu pomoći pri boljem razumijevanju okruženja za osiguravanje kvalitete u kojima trenutno živimo i djelujemo te pronalaženju područja koja se mogu poboljšati.

### 3.1 Proučavanje naših strategija i politika

Značaj odgovarajućih i učinkovitih institucionalnih (i nacionalnih) politika i strategija prožima međunarodno visoko obrazovanje, a ogleda se i u prvom standardu u Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete. Prva i druga faza projekta „Proučavanje kulture kvalitete“ su pokazale da, iako većina visokoškolskih institucija ima strateški dokument na institucionalnoj ili fakultetskoj razini, sve strategije nisu podjednako uspješne: najučinkovitije strategije su one koje se mogu nadograditi na dobro razvijene upravne strukture i koje postavljaju jasne ciljeve i odgovornosti (cf. Sursock 2011: 50).

Na radionici „Proučavanje kulture kvalitete“ identificirano je mnogo dodatnih čimbenika. Prihvaćeno je da se svaka strategija mora nastavljati na institucionalne identitete, umjesto da ih pokušava mijenjati. Iako svaki pojedini akter ne može (ili ne bi trebao) biti uključen u kreiranje i formuliranje strategije, konačni rezultat ipak treba pronaći način da rezonira sa svim članovima visokoobrazovnih institucija. Unutar svake institucije možemo pronaći brojne kulture i različite perspektive – npr. između akademskog osoblja, administratora ili studenata, ali isto tako i između akademskog osoblja i studenata iz različitih disciplina. Zbog toga strategija treba pronaći ravnotežu među tim različitim interesima i preferencijama, a još bitnije: ona mora donijeti neke odluke. Dobra strategija skoro da predstavlja čin hrabrosti: definiranje smjera u kojem neka institucija treba ili želi ići uvijek će razočarati određen broj sudionika i dionika. Ne može se uvijek sve postići i sigurno je da ne može odjednom. Legitimitet se može postići povezivanjem strategije s institucionalnim identitetom. Iako trenutno usklađivanje institucionalnih profila može ukazivati na drugačije zaključke, neće svaka visokoškolska institucija postići iste ciljeve; djelomično zbog toga što svaka visokoškolska institucija nije sposobna, a djelomično jer bi se ciljevi značajno razlikovali kad bi bili izvedeni iz trenutne forme institucije, umjesto da su odnekud uvezeni. U tom smislu, važno je prihvatiti da svaka institucija ne mora postaviti iste ciljeve.

Ovo također dotiče jedno od ključnih pitanja u osiguravanju kvalitete: odnos između vanjskih i unutarnjih zahtjeva. Radionica je pokazala da u mnogim nacionalnim kontekstima postoji tendencija usklađivanja eksternih procesa osiguravanja kvalitete i internih procedura. Problem prioriteta, međutim, ostaje neriješen: možda je moguće ili čak neophodno postići djelomičnu sinergiju između različitih logika, npr. korištenjem eksternih povratnih informacija kao pokretača internih reformi, ali u konačnici, ispunjavanje eksternih standarda (npr. u kontekstu akreditacija ili nacionalnih okvira) zahtijeva drugačije strategije i sredstva od rješavanja internih izazova. Načelo funkcionalne diferencijacije (npr. uspostavljanje različitih jedinica za različite namjene) može ponuditi rješenja na operativnoj razini, ali neće riješiti potencijalne konflikte na strateškoj razini.

Osim toga, sve tri faze projekta naglasile su značaj vremenske dimenzije: promjena je jedno od ključnih iskustava i ključnih izazova za svaku visokoškolsku instituciju. Neke promjene mogu biti namjerno uvedene, ali se većina naprosto 'dogodi': ponekad kao dobrodošle, ponekad ne, ali su sve vrlo često neočekivane. U logici institucionalnih okvira osiguravanja kvalitete, 'neplanirana' promjena često je nevidljiva ili shvaćena kao problem: paradoksalno je da procesi čiji je cilj stalni napredak pokazuju osobitu tendenciju ka stabilnosti a ne dinamici (npr. kreiranje višegodišnjih planova i evaluacijskih ciklusa), što redovito rezultira nekom vrstom birokracije koja desetljećima pogađa i razočarava profesiju osiguravanja kvalitete. Tako su sudionici radionice zaključili da učinkovite strategije ne samo da moraju biti

svjesne kompleksnosti institucionalnih promjena i promjena u okruženju, nego ih čak rado prihvatiti: najuspješnije strategije nisu uvijek one koje imaju namjeru napraviti određene promjene, već one koje se na konstruktivan način nose sa promjenama koje se već odvijaju.

Sve u svemu, učinkovite strategije trebaju biti smislene – pomažući da ono što se događa ima smisla, integrirajući značenja i vrijednosti koje su već konstitutivne u specifičnim kulturama i dajući orijentaciju svojim članovima i akterima o tomu zašto će i kako će institucija ispuniti svoju misiju u sve kompleksnijem i dinamičnijem svijetu.

Sljedeća pitanja mogu pomoći u pronalaženju i kreiranju takvog značenja. Kao takva, ona mogu djelovati prilično različita od uobičajenih smjernica za strateško upravljanje. Važno je ipak napomenuti da ona nemaju namjeru zamijeniti te alate i smjernice nego pružiti početnu točku za promišljanje i povećavanje strateške dimenzije naših institucionalnih kultura:

- Što je važno i iz čije perspektive? Postoji li jaz između retorike i stvarnosti?
- Ogladaju li se institucionalni identitet i vrijednosti u strateškim dokumentima ili strateški dokument radije predviđa idealnu instituciju?
- Priznaju li strateški ciljevi razliku između poboljšanja internih struktura, procesa i ishoda i poboljšanja pokazatelja i brojeva?
- Komu su upućene izjave i strategije misije – jesu li te izjave i strategije također razumljive i prihvatljive članovima institucije i glavnim akterima u skupinama?
- Koliko se dobro institucionalna kultura nosi sa promjenom? Predviđa li institucionalna strategija mogućnost (i potrebu) za promjenom u instituciji i institucionalnom okruženju? Kako i koliko dobro se može nositi sa konfliktima koji se mogu pojaviti?
- Kakav je odnos između strateškog dokumenta i aktualne organizacije i procedura?
- Postoje li različite strategije za usklađivanje eksternih zahtjeva vezanih za osiguravanje kvalitete i internih potreba? Jesu li one potrebne? Koji zahtjevi imaju prioritet? Kako se oni mogu konstruktivno izbalansirati?

## 3.2 Proučavanje alata i praksi

U svijetu osiguravanja kvalitete najčešće raspravljamo upravo o alatima i praksama. Prva faza projekta „Proučavanje kulture kvalitete“ pokazuje kako je načinjen veliki napredak kad su u pitanju formalne procedure osiguravanja kvalitete: jedva da postoji i jedno sveučilište koje još nije razvilo ili usvojilo značajan broj alata za sakupljanje i analizu podataka (Loukkola i Zhang 2010). U drugoj fazi otkriveno je kako značajne razlike često leže u detaljima – čak i naizgled univerzalni instrumenti kao što su evaluacija kolegija ili usavršavanje osoblja imaju mnogo različitih oblika i ispunjavaju različite funkcije (Sursock 2011).

Na radionici u trećoj fazi ova zapažanja su otišla korak dalje: kontekst je shvaćen kao izuzetno bitan element, osobito ako se uzme u obzir način na koji je određena praksa ugrađena u organizaciju – odnosno način na koji se odnosi sa ostalim praksama kao i način na koji se njihova značenja međusobno prožimaju. Razlika između ‚razgovora o napretku osoblja‘ i ‚revizije učinka‘ nije samo u semantici, iako sama procedura može izgledati isto. Na mnogo načina, kultura kvalitete u nekoj instituciji može se najbolje sagledati kroz proučavanje alata i aktivnosti u kojima se ona manifestira. Sudjelovanje studenata, na primjer, može biti ograničeno na varijantu gdje su studenti samo ti koji predstavljaju podatke i pružaju povratne informacije ili, na suprotnoj strani spektra, njihovo sudjelovanje može dobiti formu gdje studenti aktivno doprinose određenim procesima poboljšanja, npr. tako što revidiraju nastavni plan i program i ishode učenja, za koje se pretpostavlja da su prvenstveno njima namijenjeni.

U tom smislu, postoje dvije značajne lekcije koje bi se mogle naučiti iz razmjene ideja za vrijeme projekta: prvo, svrha određenog alata mora biti jasno definirana, prije nego što se taj alat počne koristiti ili prilagođavati, i to ne u idealnim zamišljenim uvjetima, nego u uvjetima u kojima će taj alat (ili podatak) biti stvarno korišten u praksi.

Podaci s povratnim informacijama koji se koriste za mjerenje učinkovitosti a ne za iskazivanje snage ili slabosti samo su jedan primjer gdje alati mogu dovesti do ‚kulturnog zazora‘ ako su nedovoljno definirani ili prepušteni sebi. Dakle, opći je zaključak kako se utjecaju postojećih aktivnosti vezanih za osiguravanje kvalitete mora posvetiti veća pozornost.

Drugo, alati se ne smiju provjeravati samo u smislu njihove učinkovitosti već i njihove efikasnosti: promatranja pokazuju nastojanje da se nove procedure jednostavno dodaju na već postojeće, što ne samo da predstavlja prevelik napor za resurse, već preopterećuje sustav u cjelini. Pravilo je da bi mogao/trebao biti najmanje jedan alat ili aktivnost koje treba izbaciti za svaki novi koji se kreira – i to ako su aktivnosti usmjerene ka istom cilju. Već postoji mnogo podataka koji se sakupljaju ali od njih u stvari nema koristi – neki jer nisu upotrebljivi (čak je bolje i da se više ne stvaraju) a neki jer mnogi sustavi osiguravanja kvalitete i kultura kvalitete mogu biti preokupirani mjerenjima umjesto da se fokusiraju na odgovarajuće faze koje slijede. Sve informacije se ne mogu ili ne trebaju koristiti u procesima odlučivanja, ali svi podaci se moraju podjednako koristiti nakon što su sakupljeni, osobito ako se redovito sakupljaju.

Konačno, postalo je jasno kako su učinkovitost i efikasnost postojećih praksi i alata osiguravanja kvalitete usko povezani s pitanjem raznovrsnosti. Heterogenost između različitih visokoškolskih institucija je tema o kojoj se već mnogo raspravljalo, ali heterogenost unutar institucija nije uvijek prepoznata, barem ne iz perspektive osiguravanja kvalitete. U oba slučaja, ova dimenzija ima značajan utjecaj na kulturološko rezoniranje i djelovanje određenih alata: razmjena dobrih praksi koja vodi do slijepog usvajanja praksi koje jako dobro funkcioniraju negdje drugo često zanemaruje činjenicu da se ideje moraju pažljivo ‚prevesti‘ kako bi se prilagodile drugačijem okruženju. Sklonost standardizaciji koja je prisutna u mnogim okvirima osiguravanja kvalitete može dovesti do pristupa ‚jedna veličina odgovara svima‘, koji ne može uključiti različite zajednice niti odgovoriti na individualne potrebe.

Dakle, alati i instrumenti su rijetko neutralni ili samodovoljni: oni se ugrađuju u širi kontekst aktivnosti i tumačenja i obično su prožeti određenim značenjima. Kao takvi, oni bi morali biti sposobni odgovoriti na kulturna okruženja u kojima se koriste i biti pažljivo upotrebljavani vodeći računa o njihovom potencijalnom kulturalnom utjecaju. Sljedeća pitanja mogu pomoći da se postojeće prakse kritički promotre s obzirom na različite posljedice na institucionalnu kulturu kvalitete:

- Imaju li postojeći alati prakse odjeka kod aktera kojima bi trebali pomagati? Ako ne, zašto?
- Jesu li podudarni sa filozofijom osiguravanja kvalitete u instituciji ili je podrivaju, npr. promovirajući logiku kontrole dok politika govori o povjerenju i napretku?
- Ima li svaka aktivnost vezana za osiguravanje kvalitete u instituciji jasnu svrhu? Ako da, tko su glavni korisnici: studenti, akademsko osoblje, administracija, rukovodstvo, ministarstvo, vanjske agencije ili netko sasvim drugi?
- Koji se od postojećih alata i praksi održavaju samo zato jer ‚je uvijek bilo tako‘ ili ‚jer to i drugi rade‘?
- Koji su najvažniji alati i aktivnosti u okviru sustava osiguravanja kvalitete? A koji su oni bez kojih bi sustav mogao vrlo dobro funkcionirati?
- Tko koristi podatke i informacije koji se sakupljaju, i u koju svrhu? Ako se podaci ne koriste, je li to zbog kvalitete podataka ili zbog kvalitete naknadnih procesa?

### 3.3 Proučavanje naših principa i pretpostavki

U zaključku izvješća iz prve faze projekta „Proučavanje kulture kvalitete“, došlo se do zaključka da „razvoj kulture kvalitete iziskuje i vrijeme i napor, i da je usko povezan s vrijednostima, uvjerenjima i kulturološkim elementom koji se ne mogu brzo mijenjati“ (Loukkola i Zhang 2010: 11). Drugi dio projekta pokazao je kako kulturološki element ima snažnu političku dimenziju i da je osiguravanje kvalitete jako povezano s moći i ideologijom (Sursock 2011). Zbog toga je jako bitno ne fokusirati se samo na strategije i instrumente, već i na često neosporene principe i ‚pretpostavke‘ (Schein 2004) na koje se te strategije i instrumenti dograđuju. To je samo početni dio razumijevanja nečije vlastite kulture, ali može biti

značajan i za točno određivanje čiji se i koji interesi zadovoljavaju – što se manje ideja kvalitete definira, to nosi više rizika da postane alat za očuvanje i jačanje (političkih) interesa (Laske i ostali, 2000).

Doduše, ovaj dio proučavanja je najteži, jer je jedna od ključnih karakteristika pretpostavki to da ih rijetko moguće izravno promatrati ili eksplicitno diskutirati. Postoje neke metode dekonstrukcije i rekonstrukcije koje bi mogle omogućiti da se takvim duboko ukorijenjenim razinama latentnosti (cf. Vettori 2012) pažljivo priđe, ali one zahtijevaju mnogo vremena i napora: u svakodnevnoj praksi možda bismo se morali zadovoljiti kritičkim pogledom na značenja koja prožimaju naše aktivnosti i retoriku te na to kako ih drugi mogu protumačiti.

Tijekom radionice sudionici su identificirali i diskutirali brojne pretpostavke koje su izgleda duboko ukodirane u jezik osiguravanja kvalitete, ali koje mogu signalizirati drugačije stvari od onih koje su u početku bile zacrtane: na primjer, ideja stalnog poboljšanja je univerzalno prihvatljiva i može se naći u velikom broju politika i strategija osiguravanja kvalitete. Međutim, u kombinaciji s logikom usmjerenja na ishode, (npr. definiranjem visoke kvalitete kao povećanja broja visokoutjecajnih publikacija ili konstantno viših rezultata zadovoljstva studenata), ideal se transformira u demotivirajuću prijetnju, tako da, bez obzira na to koliko ljudi ulažu, nikada nije dovoljno. Slični problemi se mogu identificirati u odnosu na jednu od najradije provedenih ideologija u profesiji: tj. da sustavi osiguravanja kvalitete ne bi smjeli biti nametani odozgo nego rasti od dna prema gore. Razmatrajući visokodecentraliziranu prirodu sveučilišta, koja često slično ,labavo povezanim sustavima', i s obzirom na mnogobrojnost uključenih aktera, ta ideja povlači pitanje, tko u stvari čini ,dno' sveučilišta – jesu li to studenti? Mlađi namještenici fakulteta? Svatko ispod višeg rukovodstva? Ako se to pitanje i riješi, koncept ostaje pomalo paradoksalan budući da inicijativa za veću kvalitetu i osiguravanje kvalitete obično ide odozgo prema dolje čime se može ugroziti ideja inicijative koja ide odozdo prema gore. Ovo su samo dva primjera koji mogu pokazati kako osobito one ideje koje se konstantno i bezuvjetno ponavljaju mogu biti tumačene izvan institucionalnog konteksta iz kojeg dolaze, i kako one mogu utjecati na stavove aktera u osiguravanju kvalitete u cjelini.

Pitanje o kojem se najviše raspravljalo u tom smislu, međutim, bilo je poimanje konflikta: došlo se do zaključka kako se konflikt obično definira kao problem kojeg treba izbjegavati i da bi učinkovita kultura kvalitete trebala biti izgrađivana u harmoniji bez trvenja. Kao posljedica toga, kompromis često čak prethodi aktualnim pregovorima i sudjelovanje aktera je redovito suženo na indirektno forme koje isključuju direktna konfrontiranja. S druge strane, sama ideja osiguravanja kvalitete zagovara koncept (konstruktivnog) konflikta, budući da je jedno od ključnih načela uključivanje više zainteresiranih strana i njihovih perspektiva kako bi se postigli bolji rezultati. Iz prethodnog iskustva izgleda prilično očito da se te perspektive razlikuju u mnogo značajnih aspekata i da se ne može zadovoljiti svaki interes, kako se može i očekivati, ali to ipak nudi valjane mogućnosti za budući razvoj: konflikti ne samo da mogu biti iznenađujuće kreativni u svom ishodu, nego su često značajan prozor za identifikaciju i razumijevanje pretpostavki, vrijednosti i uvjerenja koja naglašavaju ljudsku racionalnost. U tom smislu, konflikti igraju osobito važnu ulogu u razumijevanju i povećavanju naših institucionalnih kultura kvalitete – iako povećanje može značiti da moramo jačati našu sposobnost nositi se sa konfliktima.

Sve u svemu, svjesnost o ,smisljenoj dimenziji' naših strategija, aktivnosti i instrumenata je značajan temelj za konstruktivan razvoj. Za početak, možemo se kritički osvrnuti na jezik koji koristimo – ali također biti svjesni činjenice da djela često govore više od riječi: načela koja je najteže identificirati i kojima je najteže pristupiti nisu ona koja se manifestiraju u dokumentima politike i strateškim formama, nego ona koja se opisuju u alatima koje koristimo u svakodnevnoj komunikaciji. Sljedeća pitanja bi trebala omogućiti bolji pristup ,smislenim temeljima' naših kultura kvalitete i načinima na koji ih činimo smislenima:

- Koja su glavna načela institucionalne politike osiguravanja kvalitete? Bi li se svatko u instituciji mogao i htio složiti s njima? Postoje li ona samo na papiru ili su prevedena u konkretne aktivnosti?
- Postoje li neki dijelovi u dokumentima osiguravanja kvalitete koje većina ljudi previdi jer su previše očigledni? Ako da, koja im je funkcija?
- Postoje li neka načela u vašoj instituciji koja djeluju bez da se govori o njima i o kojima se nikad ne raspravlja? Ako da, je li ih svatko svjestan i tumače li ih svi na isti način?
- Kako različiti akteri i zainteresirane strane prihvaćaju trenutne prakse osiguravanja kvalitete – kakav smisao one za njih imaju? Ako postoje razlike u percepciji i interpretaciji – odakle su razlike mogle nastati?



- Kako su instrumenti i politike osiguravanja kvalitete razvijene u instituciji? Postoje li mogućnosti da se o njima raspravlja kroz različite grupe aktera i disciplina?
- Kako različiti akteri kotiste rezultate i ishode aktivnosti vezanih za osiguravanje kvalitete kao i evaluacije – i što to govori o prioritetima aktera?
- Koliko smo sposobni nositi se sa konfliktom u našim kulturama kvalitete i sustavima osiguravanja kvalitete? Postoji li dovoljno mogućnosti za otvorenu diskusiju i direktni dijalog? Kako reagiramo na različita mišljenja i ciljeve?

## 4 ZAKLJUČAK: OD PROMIŠLJANJA DO POBOLJŠANJA

Čak i na razini pojedinačnih procesa i aktivnosti može biti teško postići napredak: ne samo da treba identificirati područja za poboljšanja, nego treba definirati smjerove i razmjer, pronaći odgovarajuće načine za djelovanje u kompleksnosti konteksta i situacija u koje se takvi procesi i aktivnosti ugrađuju. Poboljšanja na institucionalnoj, sustavnoj ili kulturalnoj razini su još mnogo veći izazov. Kompleksnost je značajno veća ako postoji više perspektiva koje treba uzeti u obzir, aktera koje treba uključiti, interesa koje treba istražiti i nepredviđenih situacija na koje treba računati. Zbog toga nije slučajno da se mnogi procesi promjena na sustavnoj razini fokusiraju na strukture, uloge i procedure koje je relativno jednostavno mijenjati – barem na površinskoj razini dokumentacije i opisa procesa. Međutim, kako su pokazale različite faze projekta „Proučavanje kulture kvalitete“, ispod površine postoje mnogi značajni slojevi koje također treba uzeti u obzir: zajedničke prakse i indirektno znanje koji se ne mogu naći u službenim dokumentima; norme i vrijednosti koje tvore institucionalni identitet i stvaraju načine na koji ljudi međusobno djeluju; i latentna uvjerenja i pretpostavke koje obilježavaju naše racionalnosti i akcije. Svaki proces vezan za promjene i razvoj mora biti svjestan različitih razina i njihovih odnosa, osobito kad je proces usmjeren ka tako kompleksnoj pojavi kao što je kultura kvalitete jedne institucije. To je, općenito govoreći, međusobna igra jasnih i formalnih procesa osiguravanja kvalitete i latentnih i neformalnih vrijednosti i pretpostavki koje leže u srcu poboljšanja kulture kvalitete neke institucije. Temeljito i promišljeno razumijevanje te međusobne igre i njenih različitih dimenzija može stvoriti značajne temelje za napredak. Jednostavnim riječima rečeno: Da bi se dobio odgovor kamo ići podrazumjeva znanje odakle poći – i obrnuto.

Pitanja i ideje koje smo istakli u prethodnim poglavljima mogu biti polazna točka za promišljanje o statusu quo i za planiranje budućeg razvoja – ne kao anketa ili test koji će na kraju dovesti do optimalnog rezultata, nego kao način proučavanja naših vlastitih kultura kvalitete i smjerova u kojima bismo mogli ili možda željeli krenuti. Na ova pitanja ne postoji točan odgovor – ali samo postavljanje tih pitanja moglo bi biti čak značajnije i učinkovitije od samih odgovora. I možda čak, samo od sebe, pokrenuti kulturalne promjene.

## 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.



Udruženje europskih sveučilišta (EUA) zastupa sveučilišta i nacionalne rektorske zborove iz 47 europskih zemalja. EUA igra ključnu ulogu u Bolonjskom procesu te sudjeluje u formiranju politika Europske unije vezanih za visoko obrazovanje, znanost i inovacije. Kroz suradnju i kontakte s nizom europskih i međunarodnih organizacija, EUA predstavlja glas europskih sveučilišta u donošenju odluka koje imaju utjecaj na njihov rad. EUA pruža jedinstvenu ekspertizu u području visokog obrazovanja i znanosti, te služi kao forum za razmjenu ideja i dobrih praksi između sveučilišta. Rezultate svog rada predstavlja članovima i suradnicima kroz konferencije, seminare, web stranice i publikacije.

