

# EURE QA

## ИСПИТИВАЊЕ КУЛТУРЕ КВАЛИТЕТА

**ПРОЦЕСИ И ИНСТРУМЕНТИ –  
УЧЕШЋЕ, ВЛАСНИШТВО И БИРОКРАТИЈА**

Аутор: Андре Сурсок

**ОД САМОРЕФЛЕКСИЈЕ ДО ПОБОЉШАЊА**

Аутор: Оливье Вэттори

Copyright 2014 © Европска универзитетска асоцијација

Сва права задржана. Ова информација се може слободно користити и копирати за не-комерцијалне сврхе, под условом да се наведе извор (© Европска универзитетска асоцијација). Додатни примјерци ове публикације су доступни за 20 € по примјерку.

European University Association asbl  
Avenue de l'Yser 24  
1040 Brussels, Belgium  
Тел: +32-2 230 55 44  
Факс: +32-2 230 57 51

Бесплатна електронска верзија овог извјештаја је доступан преко [www.eua.be](http://www.eua.be).



## **ИСПИТИВАЊЕ КУЛТУРЕ КВАЛИТЕТА**

**ПРОЦЕСИ И ИНСТРУМЕНТИ –  
УЧЕШЋЕ, ВЛАСНИШТВО И БИРОКРАТИЈА**

Аутор: Андре Сурсок

**ОД САМОРЕФЛЕКСИЈЕ ДО ПОБОЉШАЊА**

Аутор: Оливье Вэттори

# САДРЖАЈ

---

САДРЖАЈ	4
ПРЕДГОВОР	5
ИСПИТИВАЊЕ КУЛТУРЕ КВАЛИТЕТА: ПРОЦЕСИ И ИНСТРУМЕНТИ - УЧЕШЋЕ, ВЛАСНИШТВО И БИРОКРАТИЈА	7
ПРЕДГОВОР	8
ЗАХВАЛНИЦЕ	9
САЖЕТАК	10
I ДИО: УВОД	12
II ДИО: ИНТЕРВЈУИ	15
III ДИО: КОНТЕКСТ	18
IV ДИО: УВОЂЕЊЕ ИЛИ МИЈЕЊАЊЕ ПРОЦЕДУРА ИНТЕРНОГ ОСИГУРАЊА КВАЛИТЕТА	21
V ДИО: ОБИМ И ОРГАНИЗАЦИЈА	26
VI ДИО: ИНСТРУМЕНТИ И ПРОЦЕСИ	35
VII ДИО: ЗАКЉУЧЦИ – СТРУКТУРЕ, КУЛТУРЕ И ИСТОРИЈАТ	48
ЛИТЕРАТУРА	56
ИСПИТИВАЊЕ КУЛТУРЕ КВАЛИТЕТА: ОД САМОРЕФЛЕКСИЈЕ ДО ПОБОЉШАЊА	59
УВОД	60
1. УВОД – РАЗНОВРСНОСТ КУЛТУРЕ КВАЛИТЕТА	61
2. КУЛТУРА КВАЛИТЕТА КАО СРЕДСТВО ЗА РЕФЛЕКСИЈУ	62
3. ИСПИТИВАЊЕ ВЛАСТИТЕ КУЛТУРЕ КВАЛИТЕТА	63
4. ЗАКЉУЧАК: ОД САМОРЕФЛЕКСИЈЕ ДО ПОБОЉШАЊА	67
ЛИТЕРАТУРА	69

---

# ПРЕДГОВОР

ЕУА има дуг стаж у раду на осигурању квалитета (ОК), и заједно са својим чланицама ради на развијању њихових система интерног ОК кроз различите активности. Пројекат “Испитивање културе квалитета на високошколским установама” (ИКК, 2009-2012) био је једна од тих активности. ИКК, као и многе друге активности ЕУА, ко-финансиран је од стране Програма за цјеложивотно учење (ЦУ, енгл. LLL), Европске Комисије, чиме је ограничено учешће за универзитете из земаља обухваћених програмом ЦУ. Сходно томе, универзитети у Албанији, Босни и Херцеговини и на Косову † још увијек нису у стању да у потпуности искористе све предности ових активности.

Пројекат “Јачање универзитета у вршењу дужности осигурања квалитета” (EUREQA), 2012.-2015., суфинансиран од стране Темпус програма Европске Комисије, покренут је у јесен 2012. године да би се попунила та празнина. Пројекат има за циљ да са универзитетима из ове три земље подијели значајно искуство и знање које имају ЕУА и универзитети у земљама чланицама ЕУ у развијању ефикасних система интерног осигурања квалитета прилагођених различитим националним и институционалним контекстима.

Овај превод сачињен је на првом мјесту да би дјеловао као подршка и референтни материјал партнерима пројекта у спровођењу пројекта. Али, у исто вријеме, партнери у пројекту желе да дистрибуирају овај превод широј заједници високог образовања у региону, како би се помогли и они који нису дио партнерства у развијању културе квалитета својих институција.

## Тиа Лоукола

Координатор пројекта

Европска Универзитетска Асоцијација

У име конзорцијума пројекта EUREQA

---

## Партнери у пројекту EUREQA:

### Албанија

- Универзитет “Фан С. Ноли”
- Скадарски Универзитет “Луиђ Гураки”
- Универзитет у Тирани

### Босна и Херцеговина

- Универзитет у Бањој Луци
- Свеучилиште у Мостару
- Универзитет у Сарајеву

### Косово\*

- Универзитет у Приштини
- Универзитет у Призрену
- World University Service - Косово (регионални координатор)

### Европска унија

- Европска Универзитетска Асоцијација (координатор пројекта)
- Универзитет града Даблина, Ирска
- Политехнички Институт у Порту, Португал
- Роскилде Универзитет, Данска
- Универзитет Источне Финске, Финска
- Универзитет у Грацу, Аустрија
- Универзитет у Љубљани, Словенија
- Универзитет умјетности у Хагу – Краљевски конзерваторијум, Холандија

\* Овај назив не прејудуцира став о статусу, те је у складу са резолуцијом 1244 Вијећа сигурности Уједињених нација и мишљењем Међународног суда правде о проглашењу независности Косова.





## **ИСПИТИВАЊЕ КУЛТУРЕ КВАЛИТЕТА**

**ПРОЦЕСИ И ИНСТРУМЕНТИ –  
УЧЕШЋЕ, ВЛАСНИШТВО И БИРОКРАТИЈА**

Аутор: Андре Сурсок

# ПРЕДГОВОР

Процеси интерног осигурања квалитета сматрају се битним компонентама институционалне аутономије и одговорности. Овај извјештај - резултат пројекта *Испитивање културе квалитета у високошколским установама* (ИКК) - испитује процесе и инструменте осигурања квалитета (ОК) који су развијени на универзитетима у Европи. Први дио ИКК студије, заснован на анкетном упитнику и објављен 2010. године, показао је значајан напредак у развоју механизма квалитета у институцијама. Циљ друге фазе, засноване на 59 интервјуа обављених на простору десет европских универзитета, јесте да се детаљније испита у којој мјери су ови механизми и процеси довели до успостављања културе квалитета.

Појам културе квалитета се овдје схвата као појам који обухвата (а) заједничке вриједности, увјерења, очекивања и обавезе према квалитету, (б) особине које су подржане од стране структурних и руководећих елемената и процеса који побољшавају квалитет. Зашто је култура квалитета важна? Једноставно речено, то је зато што је то најефикаснији и најсмисленији начин који механизми осигурања квалитета могу обезбиједити те побољшати нивое квалитета и подржати динамику промјена на универзитетима.

Један од најјаснијих резултата ове студије јесте да виталност и одрживост културе квалитета зависе од неколико унутрашњих и спољашњих фактора. Гледано изнутра, универзитет посједује самосталност и не ограничава се на дефинисање процеса осигурања квалитета које поставља државна агенција за ОК; институционална култура наглашава демократију и дебатоване и једнако вреднује глас студената и особља универзитета; по дефиницији академске професионалне улоге наглашавају добру наставу, а не само научну експертизу и снагу у области истраживачке дјелатности, а процеси осигурања квалитета заснивају се на академским вредностима, уз додавање дужне пажње неопходним административним процедурама. Гледано споља, веома је важно да се универзитет налази у једном „отвореном“ окружењу које није претерано формално контролисано и које ужива висок ниво повјерења у јавности. Стога је један од закључака овог извјештаја да се интерни и екстерни процеси ОК морају посматрати заједно, како би се осигурала истинска одговорност, и тиме избјегло дуплирање евалуација и умора од ОК.

Овај извјештај показује, на конкретним и детаљним примјерима из институција, успјехе и неуспјехе у реализацији културе квалитета. Он је дјелимично једна збирка, а дјелимично аналитичка дискусија процеса и инструмената за интерно осигурање квалитета. Тренутни притисци на универзитете да буду дјелотворни и ефикасни у вријеме финансијске кризе овај извјештај чине правовременим за читање. Надамо се да се њиме освјетљава како универзитети могу бити стратешке и динамичне институције, које истовремено настављају да обављају квалитетне активности.

У име конзорцијума пројекта, који обухвата Агенцију за осигурање квалитета (АОК) Шкотске и Њемачку ректорску конференцију (ЊРК), ЕУА жели да се захвали свим странама које су допринијеле овом пројекту и овом извјештају.



**Жан-Марк Пап**  
Предсједник ЕУА



# ЗАХВАЛНИЦЕ

Ова студија не би била могућа без 59 универзитетских радника, са десет универзитета, који су пристали да буду интервјуисани. Њима је обећано да ће остати анонимни, али с надом да ће наћи себе и своје универзитете вјерно описане у овом извјештају. Они су били несебични у одвајању времена и давању одговара на питања, понекад и након интервјуисања кроз давање додатних информација путем е-поште. Њихова отвореност и заинтересованост за преношење како успјешних тако и неуспјешних искустава показала је њихову оданост да допринесу нашем општем разумијевању питања како да се на најбољи начин развију и одрже процеси интерног осигурања квалитета. Онима који су обезбиједили имена колега и отворили врата за интервјуе у својим установама посебно се захваљујемо на помоћи, јер без ње ова студија не би била урађена.

Управни одбор је био од непроцјењивог значаја за пружање смјерница у почетној фази ове студије, у разматрању прелиминарних налаза и коментарисању радне верзије овог извјештаја. Заинтересованост његових чланова, посвећеност и ентузијазам били су пресудни за успјех ове студије.

Одјељење за Квалитет ЕУА дало је суштинску подршку. Алиција Зиубрзинска организовала је и пратила интервјуе на најефикаснији могући начин. Тереза Џанг је пружала сталну подршку и коментарисала почетну верзију. Посебно сам захвална Тији Лоукола која је прочитала неколико верзија извјештаја упркос временском притиску, а њени коментари су увијек били проицљиви и стимулативни. Свема трима се искрено захваљујем.

Коначно, захваљујемо се на подршци Европској комисији, која је суфинансирала овај пројекат у оквиру Програма цјеложивотног учења.

## Андре Сурсок

Виши савјетник у ЕУА

## Управни одбор

*Хенрик Тофт Јенсен*, начелник, бивши председник, Универзитет Роскилде, Данска

*Андреа Блатлер*, представник, Европски синдикат студената

*Дејвид Ботомлеи*, помоћник начелника, Агенција за осигурање квалитета Шкотске, Уједињено Краљевство

*Карл Дитрих*, представник, Европска асоцијација за осигурање квалитета у високом образовању (ЕАОК, енг. ENQA)

*Тиа Лоукола*, шеф одјељења, ЕУА

*Барбара Мицхалк*, шеф, Одјељење за реформу високог образовања у Немачкој и Европи, Немачка ректорска конференција (НРК), Немачка

*Оливер Ветори*, шеф, Управљање квалитетом и спровођење програма квалитета, Бечки Универзитет за економију и бизнис, Аустрија

## САЖЕТАК

1. Пројекат *Испитивање културе квалитета у високошколским установама* (ИКК) имао је за циљ да пружи преглед одвијања процеса интерног осигурања квалитета у оквиру високошколских установа широм Европе, а базирао се на питање како су оне одговориле на први дио Европских стандарда и смјерница за осигурање квалитета (ЕСС, енгл. ESG).
2. Пројекат ИКК конципиран је у двије фазе. У првој фази, анкетни упитник је обухватио седам области из првог дијела ЕСС. Укупно 222 институције из 36 земаља широм Европе дале су одговоре на упитник, а резултати су анализирани и приказани у извјештају под називом *Испитивање културе квалитета - I дио* (ЕУА, 2010). Извјештај, објављен 2010. године, је показао да је постигнут велики напредак у институцијама у погледу развоја интерних механизма квалитета.
3. У другој фази обављено је 59 телефонских интервјуа на десет универзитета одабраних из узорка који је коришћен у провођењу анкете. Циљ интервјуа био је да се идентификује у којој мјери инструменти и процеси осигурања квалитета доприносе изградњи културе квалитета у институцијама. Овај извјештај представља презентацију и анализу тих интервјуа. Посебно је фокусиран на успостављање односа између формалних процеса осигурања квалитета и културе квалитета и на илустровање, на конкретним примјерима, добре и слабе праксе у овој области.
4. Појам културе квалитета се овдје схвата као појам који обухвата два различита скупа елемената: “заједничке вредности, увјерења, очекивања и приврженост квалитету” и “структурни/управни елемент са дефинисаним процесима који побољшавају квалитет и имају за циљ координацију заједничких напора” (ЕУА 2006 : 10).
5. У извјештају се истиче пет услова који доводе до дјелотворне културе квалитета:
  - 5.1 Важно је не ослањати се само на један инструмент осигурања квалитета, као што су на примјер упитници за студенте, нарочито ако они битно утичу на одлуке о наставном особљу (на примјер, напредовања). Мора да постоји мјешавина више инструмената како би се обезбједила добра оцјена. Ови инструменти морају бити повезани са институционалним стратегијама и - неизоставно – са академским вриједностима. Мора се редовно пратити шта се добија а шта губи ; ово укључује не само финансијске губитке и добитке већ и психолошке аспекте (на примјер, да ли они доводе до непотребног стреса или неразумног обима посла) и да ли они заиста доприносе грађењу једне дјелотворне и заједничке културе квалитета, подржавајући институционалне стратегије и показујући одговорност према студентима и широј јавности.
  - 5.2 Најдјелотворнији системи интерног осигурања квалитета су они који проистичу из дјелотворних интерних процеса доношења одлука и интерних структура. Постојање јасних линија одговорности и разјашњавање одговорности на свим нивоима обезбједиће да се систем осигурања квалитета одржава што је могуће једноставније, уз спрегу повратних информација. То би требало, ако ништа друго, да смањи бирократију ограничавањем прикупљања података, извјештаја и одбора, на оно што је апсолутно неопходно. Од суштинског је значаја да се идентификује ко треба шта да зна и, поред тога, да се направи разлика између онога што је неопходно наспрам онога што би било лијепо знати. Осим тога, студенти и запослени осјећају се у првом реду као припадници свог факултета или одсијека. То доказује да је потребно успоставити једну оптималну равнотежу између потребе за јаким институционалним језгром и извесног степена надлежности од стране факултета, између потребе за приступом осигурању квалитета на нивоу институције и неких локалних варијација на факултетима.
  - 5.3 Као и екстерно осигурање квалитета, и процеси интерног осигурања квалитета такође се тичу моћи. Унутрашње осигурање квалитета може се лако довести у питање ако се не успије ангажовати читава универзитетска заједница. Руководство је од суштинског значаја у давању почетних усмјерења и широк оквирних механизма за осигурање квалитета. Руководство би требало да олакша интерну дебату - чак и толерише неслагање - како бисмо били сигурни да процеси осигурања квалитета не завршавају као наметнути и затим једноставно закуцани као такви. У вези с тим, стил изражавања којим се служи

руководство и службеници ОК који раде на описивању система ОК не може се одбацити као тривијално питање. Што је више академски а мање менаџерски тај језик то је већа вјероватноћа да ће имати утицаја у институцији.

- 5.4 Од суштинске је важности улагати у људе кроз развој кадрова, да би се избјегло да интерно уређење осигурања квалитета постане казног карактера. Охрабрујуће је примијетити темпо којим шеме усавршавања кадрова расту на универзитетима, ипак центри са професионалним особљем који подржавају подучавање и учење још увијек су ријеткост. То ће захтевати већу пажњу у наредним годинама, посебно због обновљеног нагласка на образовање у којем је студент у центру, у оквиру Болоњског процеса.
- 5.5 Институционална аутономија и самопоуздање кључни су фактори који утичу на моћ институција да дефинишу квалитет и сврхе својих процедура интерног осигурања квалитета, те да осигурају да су оне у складу са специфичним профилима, стратегијама и организационим културама. Институције се притом понекад конфронтирају са процедурама својих агенција за екстерно осигурање квалитета, и могу бити у нескладу. Неопходно је да се интерне и екстерне процедуре посматрају заједно и да високошколска заједница - институције и агенције - заговара интеракцију између ових процедура, како би се осигурало постојање истинске одговорности, избјегло дуплирање евалуација и настајање засићења осигурањем квалитета.
6. У извјештају се закључује да су фактори који промовишу дјелотворне културе квалитета слиједећи: да се универзитет налази у једном „отвореном“ окружењу које није претерано формално уређено и које ужива висок ниво повјерења јавности; да је универзитет самосталан и да се не ограничава на дефиниције квалитета које је поставила национална агенција за осигурање квалитета; да институционална култура наглашава демократију и дебату и вреднује подједнако глас студената и особља универзитета; да дефинисање академских професионалних улога наглашава добру наставу, а не само научну експертизу и квалитет истраживачког рада; да су процеси осигурања квалитета утемељени у академским вредностима посвећујући дужну пажњу и неопходним административним процедурама.

# I ДИО : УВОД

## 1.1 Обим и циљ извјештаја

Квалитет, глобална привлачност и конкурентност европског високог образовања централни су циљеви Болоњског процеса. Осигурање квалитета, међутим, добило је релативно површно помињање у оригиналној Болоњској декларацији. Ипак, како су се министри састајали сваке двије године да би мјерили напредак и дефинисали средњорочне циљеве, ово питање је добијало на значају, све док није дошло у први план на министарском дневном реду и постало једно од првих циљева образовне политике, а посебно у периоду између 2003 и 2007. године

Берлински коминике (2003) је препознао примарну улогу институција високог образовања у праћењу квалитета. Ово је представљало прву такву званичну потврду у контексту Болоњског процеса. Берген коминике (2005) усвојио је текст који је представио три групе стандарда и смјерница за осигурање квалитета (ЕСС): прва се односи на високошколске установе, а остале на агенције за осигурање квалитета. Један од принципа на којима се темељи овај документ је кључни значај институционалне одговорности за квалитет.

Пројекат *Испитивање културе квалитета на високошколским установама* (ИКК) имао је за циљ да пружи преглед дјеловања процеса интерног осигурања квалитета у оквиру високошколских установа широм Европе, и испитивао је како они одговарају на 1. дио Европских стандарда и смјерница за обезбеђење квалитета (ЕСС, енгл. ESG). Европска универзитетска асоцијација (ЕУА) била је координатор пројекта, у конзорцијуму са Њемачком ректорском конференцијом (ЊРК) и Агенцијом за осигурање квалитета Шкотске. Управни одбор, састављен од представника конзорцијума партнера, студената, и стручњака за осигурање квалитета, надгледао је овај пројекат.

Пројекат ИКК конципиран је у двије фазе. У првој фази, анкетни упитник је обухватио седам области из 1. Дијела ЕСС. Укупно 222 институције из 36 земаља широм Европе одговорило је на упитник, а резултати су анализирани и приказани у извјештају под насловом Испитивање културе квалитета - I дио (ЕУА 2010).

У другој фази, обављени су телефонски интервјуи на десет универзитета одабраних из узорка који је коришћен у анкетирању. Циљ интервјуа био је да се идентификује у којој мјери инструменти и процеси осигурања квалитета доприносе изградњи културе квалитета у институцијама. Овај извјештај представља презентацију и анализу тих интервјуа. У мјери у којој је ово коначни извештај двије фазе пројекта, може се рећи да он повезује информације прикупљене у интервјуима са квантитативним подацима анкетног истраживања прикупљеним и анализираним током прве фазе пројекта.

## 1.2 Шта је култура квалитета?

Иако се у обје фазе овог пројекта гледало на институционалне механизме и процесе који осигуравају квалитет, овај извјештај је посебно фокусиран на успостављање односа између формалних процеса обезбеђења квалитета и културе квалитета, и на илустровање - на конкретним примерима - добре и слабе праксе у овој области.

Појам културе квалитета се овдје схвата као појам који обухвата два различита скупа елемената: “заједничке вредности, увјерења, очекивања и обавезе према квалитету” и “структурно-управни елемент са дефинисаним процесима који побољшавају квалитет и имају за циљ координацију заједничких напора” (ЕУА 2006 : 10).

То, наравно, отвара питање како препознати да једна таква култура квалитета уопште постоји. Посебна пажња током интервјуа посвећена је идентификовању да ли постоји општа сагласност унутар једне институције у погледу сврхе овог приступа и његове опште прихваћености, те да ли су процеси осигурања квалитета наметнути или уграђени. Као конкретан пример како би то могло да се идентификује може да послужи изјава једног испитаника који је истакао да је његов универзитет увео систем интерног осигурања квалитета у 2005. години, али:

*За сада, то је само механички. Постоји потреба да се промијене неки од елемената, ипак, што је најважније, постоји потреба да се промијени свест. Професори су сада навикнути на евалуације, ипак неки од њих шапућу: "Ја знам како да предајем и није ми потребно да ми студенти кажу како да се побољшам."*

Ако би овај став потврдили и други, онда би се могло тврдити да су процеси осигурања квалитета наметнути.

У првом кругу пројекта ЕУА *Култура квалитета* идентификован је скуп принципа који промовишу културу квалитета. То су:

- изградња универзитетске заједнице и идентификација особља са том институцијом;
- поспјешивање учешћа студената у универзитетској заједници;
- уграђивање културе квалитета путем интерне комуникације, дискусија и децентрализовање одговорности, уз истовремено разумијевање отпора према промјенама и развијању стратегија за његово превазилажење;
- постизање договора по питању општег кривог оквира за процесе и стандарде евалуације квалитета;
- дефинисање кључних институционалних података - историјских, компаративних, државних и међународних - и њихово систематично прикупљање и анализа;
- укључивање одговарајућих екстерних и интерних заинтересованих страна;
- наглашавање фазе самовредновања као колективне вјежбе за одређену компоненту која се разматра, како би се осигурало спровођење одговарајуће промјене (ово укључује академско и административно особље и студенте);
- обезбјеђивање праћења интерних коментара: на примјер, спровођење одговарајућих препорука и спреге повратних информација унутар стратешког менаџмента (ЕУА 2005: 10).

Извјештај ЕУА из 2005 нагласио је да ови принципи имају мање везе са механизмима за осигурање квалитета него са руководством, радом на изградњи заједнице и развојним плановима за запослене. Ипак, механизми за осигурање квалитета су важни. Стога, након расправе о методологији (II дио) и кратког приказа контекста (III дио), овај извјештај:

- истражује како се системи интерног осигуравања квалитета уводе и мијењају (IV дио)
- разматра обим система за осигурање квалитета, расподјеле улога и одговорности и управљање системима за осигурање квалитета (V дио)
- представља различите инструменте за осигурање квалитета, као што су упитници за садашње и некадашње студенте, институционални и кључни показатељи ефикасности, управљање кадровима и развојни планови, итд (VI Дио).

Следећи дијаграм осликава три главна дијела:



Ова три поглавља, представљају и анализирају инструменте и процесе за ОК. Примарни циљ анализе је да укаже на међусобни однос између структурално-управних елемената и постојања културе квалитета.

Примјери добре и слабе праксе дати су у цијелом тексту да би понудили детаље који би за неке читаоце могли бити од користи. Ови примјери су јасно идентификовани. Стога, уколико је неки читалац у журби може да их прескочи и иде директно на аналитичке дијелове у дијелу под називом “Запажања”, и на завршно поглавље, у којем се анализирају конкретне форме које култура квалитета поприма и у којем се оне повезују са скупом већих проблема као што су демократија, повјерење и бирократија.

## II ДИО: ИНТЕРВЈУИ

### 2.1 Неке чињенице и подаци

Десет универзитета у десет земаља укључено је у узорак. Важно је напоменути да овај извјештај настоји да открије везе између процеса квалитета и културе квалитета путем квалитативне методологије. Стога је одлучено да се интервјуише више људи у ограниченом броју институција у циљу добијања потпунијих и поузданијих података. Иако је на анкетни упитник на крају одговорило по једно лице (чак и када су одговори били резултат интерних консултација), постојала је нада да ће интервјуи расвијетлити поменути процес из различитих перспектива институција: руководства, особља и студената.

Ови универзитети изабрани су од свих оних који су одговорили на анкетни упитник. Критеријуми избора укључивали су елементе као што су географски положај, величина институције, степен зрелости процеса квалитета у институцији, приступа интерном квалитету, и мешавина уже или шире специјализованих институција. Међутим, као што је приказано у табели 1, географски баланс је било тешко постићи, упркос свим уложеним напорима: поновљени захтјеви неким дијеловима Европе били су игнорисани и остаје нејасно да ли је то било због језичких проблема или неких других аспеката.

Укупно 59 интервјуа је спроведено између 12. јануара и 25. марта 2011. године (са једним пратећем интервјуом почетком јуна). Први контакти су углавном замољени да дају имена својих непосредно претпостављених, неколико студената, неколико професора, неколико шефова одсјека и неколико декана. Ова листа је била незнатно измијењена у зависности од универзитета и тема које су се појавиле током првог интервјуа.

Имена потенцијалних испитаника добијена су од свих институција, са једним изузетком - оvdје је службеник ОК послао написмено опис оквира за ОК. Просјечан број прикупљених имена био је око осам а кретао се од четири до четрнаест. Неки универзитети имали су више потешкоћа у давању информација од других. Као резултат тога, постоји варијација у броју интервјуа обављених на сваком универзитету, као што је приказано у табели 1 у наставку. Немогуће је бити сигуран у вези разлога за разлике у одзиву, осим што се може напоменути да, што су више били развијени процеси интерног ОК, то је лакше било и идентификовати одговарајуће саговорнике у довољном броју на тим универзитетима.

**Табела 1: Број интервјуисаних особа по институцији**

Држава у којој се институција налази	Број интервјуисаних особа
Аустрија	2
Финска	7
Француска	5
Мађарска	6
Ирска	10
Литванија	8
Португал	1
Шпанија	9
Шведска	7
УК-Шкотска	4
<b>Укупно</b>	<b>59</b>

Већина интервјуа обављена је само са једном особом, осим у случају четири интервјуа у којима је учествовало два до три испитаника. Свака од ових групних сесија рачуна се као једна у горе наведеној табели.

Почетни интервјуи су били једносатни. Већина осталих интервјуа трајала је 30 минута, а неки су трајали 45-минута. Једна особа је била два пута интервјуисана (и рачуна се као једна у табели).

Распон статуса испитаних лица је следећи:

- Ректор (највиши академски службеник): 1
- Проректори: 9
- Управа факултета (декани, продекани, итд): 15
- Шефови одсјека / редовни универзитетски професори: 11
- Студенти<sup>1</sup>: 6
- ОК службеници и неки од њихових колега у канцеларији за ОК: 11
- Други: директор Центра за наставу и учење, директор научног истраживања у институцији; директор сектора за извршне послове, шеф библиотеке, бивши службеник ОК; омбудсман.

## 2.2 Интервјуи: методолошка разматрања

Као што је раније поменуто, почетни контакти (углавном службеници ОК) замољени су да дају имена својих непосредно претпостављених, неколико студената, неколико професора, неколико шефова одсјека и декана. Пошто су многи дали дугачке листе са именима и већ контактирали своје колеге прије слања имена, било је тешко проширити те листе, па су само неки испитаници замољени да дају додатна имена.

Предност тражења листе била је у убрзавању процеса интервјуисања. Као супротан примјер, у случају једног универзитета, тражило се једно или два имена послје сваког интервјуа, што је значило да је напредак био веома спор и само релативно мали број интервјуа одржан.

Мана ослањања на прве контакте била је у томе да је процес превише зависио од службеника ОК: његова/ њена лична мрежа (која пружа увид у положај ове службе), разумијевање захтјева (потреба да се разговара са ширим спектром људи) и, посебно спремност да се дају имена тзв. "супротних гласова" у односу на процес интерног квалитета. На једном универзитету, гдје је први контакт дао листу која се углавном састојала од виших администратора (и једног студента који није одговорио), ово је било пригодно проширено тражењем других испитаника за контакте.

Интервјуи су били полуструктурирани и њихов циљ није био да се провјере сви елементи истраживања ИКК, већ да се провјери специфично искуство сваког испитаника и да се надовеже на оно што се сазнало у претходним интервјуима у датој институцији. Стога су испитаници били релативно слободни да воде разговор у правцу у којем су сматрали да је то важно, и били су охрабрени да разговарају о успјесима и неуспјесима, постигнућима и изазовима. Испитаници су се фокусирали прије свега на наставу и учење, иако су питања која су им била постављена била веома општа. Као резултат тога, у овом извјештају се неће расправљати о квалитету који покрива истраживачки рад, служење друштву, руковођење и управу.

Један истраживач (аутор овог извјештаја) обавио је све интервјуе, што је обезбедило заједнички приступ свим разговорима. Око пет до десет интервјуа на сваком универзитету пружило је могућност за разуман степен

<sup>1</sup> Контактано је много више студената него што их је одговорило



триангулације. Вјеродостојност података, међутим, мора бити доведена у везу са величином универзитета, степеном зрелости процеса квалитета у институцији, обимом расподеле улога и одговорности, степеном консензуса по питању културе квалитета, те питањем да ли су неки од представника универзитета заинтересовани за учешће у овој студији ради самопромоције своје институције (нпр. изражавајући такав интерес у некој успутној изјави). У овом случају, чак и већа пажња била је посвећена питању триангулације.

Оно што је додатно, са методолошког становишта, значајно истаћи јесте да се, осим ако није другачије назначено, генерализације направљене у тексту односе на узорак од десет институција које су укључене у студију.

У уводу интервјуима наглашена је повјерљивост, анонимност и потреба да се идентификују добри и неуспешни експерименти, као и фактори успјеха и препрека, како би се допринијело знању и развоју других универзитета у Европи. Свим испитаницима је било речено да се њихова имена неће појавити у извјештају и да неће бити помињана или цитирана њиховим колегама који су интервјуисани после њих.

Иако је већину интервјуа било релативно лако спровести и испитаници су се чинили отвореним, у неколико интервјуа је ишло тешко, било због језика или због тога што је испитаник био опрезан. Забринутост за обављање разговора на енглеском језику изнијели су и неки од испитаника. У већини случајева, испитаници су потцијењивали своје знање страног језика. Неки испитаници тражили су питања унапријед. Одговор је био да ће то бити један разговор о њиховом искуству на универзитету, а не пролазак кроз унапријед одређен низ питања. Чинило се да им је овај одговор изгледао довољно увјерљивим.

У три институције у интервјуима је кориштен њихов национални језик (у Француској, Ирској и Шкотској): то је резултирало нешто дужим интервјуима и имало је позитиван утицај на обим прикупљених података, посебно у Француској и Шкотској, гдје је вођен релативно мањи број интервјуа.

У осталим земљама, једна језичка потешкоћа је била да су у интервјуима обављеним у оквиру једне институције различите ријечи кориштене у вези са једним истим тијелом или послом: на примјер, *комисија* је за једну особу била *одбор*, за другу *радна група*, итд. Посебан напор је уложен да се покушају идентификовати ове појаве, фокусирањем на обављане функције и обавезе, али то је значило да је утрошено извесно вријеме на фокусирање на прецизност умјесто на прикупљање нових података.

Сасвим је јасно да упитници (прва фаза пројекта ИКК) дају само парцијални поглед на стварност. Једино се путем интервјуа може добити један прецизнији и смисленији поглед на процесе квалитета на универзитетима. Тако, квантитативни подаци који су се чинили позитивним у одговору на упитник могу бити ублажени или наглашени усменим исказом. Међутим, дио упитника у којем је понуђен отворен коментар, био је од велике помоћи и коришћен је да испита области које су испитаници идентификовали као проблематичне.

## III ДИО: КОНТЕКСТ

У III дијелу разматрају се екстерни утицаји који су довели до развоја интерних процеса квалитета у високошколским установама. Десет универзитета се посматра у једном окружењу које се одликује сталним промјенама, нестабилношћу и једним комплексним низом изазова у протеклој деценији.

### 3.1 Трендови у високом образовању

У протеклој деценији, високошколске установе широм света претрпјеле су разне комплексне притиске. Прије свега, међу њима је све већи значај привреда вођених знањем, које стављају високо образовање у сам центар питања конкурентности између држава. Високошколске установе се од стране креатора политике све више виде као “ покретачи економије ” и сматрају се суштинским за обезбјеђивање производње знања путем истраживања и иновација, те образовања и континуираног усавршавања вјештина радне снаге.

Ови притисци довели су до двије главне европске политике - Болоњског процеса и Лисабонске стратегије, укључујући и Програм модернизације универзитета - и пренешени су у нове националне политике које утичу првенствено на управљање, аутономију, финансирање, истраживање и екстерну контролу квалитета.

Ове фундаменталне промјене, праћене примјеном основних болоњских реформи, дубоке су и значајне. Оне имају значајан утицај на све активности универзитета и њихова партнерства са другим високошколским установама и заинтересованим странама, и доводе до повећања нагласка на стратешки капацитет универзитета и професионализам. Ове промјене захтјевају пуно времена и ресурса, нарочито кад је у питању запослено особље, и захтјевају дјелотворно институционално руководство.

Поред тога, тренутна економска криза има негативан утицај у многим земљама: неке су морале да смање своје буџете за образовање, иако су потребе студената за високим образовањем или додатним квалификацијама у даљем порасту. Ово је, у комбинацији са растућим притисцима на јавно финансирање, довело до расправа по питању школарина и бесплатног приступа високом образовању у неким земљама.

Нове чланице ЕУ, међутим, имају приступ одређеним токовима финансирања (нпр. Европски структурни фондови, Светска банка). Ово их је сачувало од пуног утицаја економске кризе и подржало спровођење реформи високошколског образовања у којима Болоњски процес игра важну улогу као водитељ и оквир за институционалне промјене.

На крају, пораст стопе учешћа у високошколском образовању у довео је до промјена организације и величине многих високошколских система. Тако је у многим европским земљама дошло до значајног пораста броја (углавном приватних) институција, али је недавни демографски пад (између осталог) довео до случајева спајања више институција или организовања више институција унутар једне здружене структуре.

### 3.2 Десет универзитета у динамичном окружењу

Десет универзитета који су учествовали у овој студији нису били имуни на поменути развој догађаја и многи су испитаници изразили своју бојазан да је опстанак њихове институције упитан у таквом турбулентном окружењу. Говорили су о систему интерног осигурања квалитета у контексту ових промјена.

Економска криза најјаче се осјетила у Ирској, Литванији и Великој Британији. За разлику од Енглеске, међутим, Шкотска је релативно заштићена. Но, без обзира на то, у периоду спровођења интервјуа била је присутна велика неизвјесност у погледу будућег смањења буџета и утицаја који ће се у Шкотској осјетити након очекиваног повећања школарина у Енглеској. Један испитаник назвао је наредну деценију „добом стегања каиша“, док је други за протекле двије године рекао да су „године са највише изазова досад. Дошло је до тектонског помјерања и једне праве прекретнице.“ Неколико испитаника изразило је мишљење да ће институције које преживе кризу из ње изаћи потпуно промијењене, након чега неће бити повратка на „мекше“, мање строго уређене институције. Заиста, последице тренутне финансијске кризе и велики буџетски рездови који погађају високо образовање приморавају виши руководећи кадар на већу дјелотворност и ефикасност, нарочито у Ирској, Литванији и Шкотској.

Утицај кризе, међутим, донекле је ублажен средствима структурних фондова Европске уније и пројекта Темпус, који су допринијели успостављању система квалитета у Мађарској и Литванији. На универзитетима у Француској и Шведској није дошло до смањења финансијских средстава. Испитаници у Аустрији, Финској и Португалу нису спомињали питање финансирања.

Такође је изражена и забринутост због пада демографских трендова у неким земљама (нпр. у Литванији), које врше притисак на институције да нађу начине како да одрже постојеће уписне квоте, на примјер путем интернационализације. Питање привлачности институција у мањим земљама (нпр. у Литванији и Мађарској) сматрано је питањем од великог значаја, јер се код њих релативно велики број институција такмичи за релативно мали број студената. У таквој конкуренцији, репутација институција и системи осигурања квалитета сматрају се виталним за опстанак тих институција.

С обзиром на овакву промјенљивост окружења, успостављање система интерног осигурања квалитета искориштено је за усмјеравање процеса промјена на неколико институција. Нпр.

- Двије институције у ЕКК узорку настале су интеграцијом институција. У једном је случају интеграција извршена недавно и представљала је прилику за рјешавање питања везаних за процес интеграције која би без успоставе система интерног осигурања квалитета вјероватно остала неријешена.
- Шпанија и Шведска су увеле трећи циклус тек недавно, а њихове двије институције укључене у ЕКК пројекат искористиле су то као прилику да изврше реформу наставних планова и програма и истовремено осигурају квалитет. Чини се да је то у једној институцији веома успјешно урађено кроз развој кадрова, а релативно мање успјешно у другој која је донијела одлуку да све нове „болоњске предмете“ треба евалуирати. Изгледа да је то у неким круговима створило отпор према осмишљавању нових предмета.

Осим тога, свих десет земаља примјењују болоњски процес и уводе нове политике које утичу на руковођење и управљање институцијама. Табела 2, заснована на одговорима националних ректорских

**Табела 2: Промјене у националним политикама у десет земаља**

	Аутономија	ОК	Финансирање	интеграције/ удруживања	Друго
Аустрија	•	•			
Финска	•		•	•	
Француска	•	•	•	•	
Мађарска		•		•	Истраживачке политике
Ирска		•	•		Истраживачке политике
Литванија	•	•	•		
Португал	•	•			
Шпанија	•	•			Академске каријере
Шведска		•	•	•	
УК -Шкотска		•	•		

конференција у упитнику под називом Трендови 2010. приказује најзначајније политике уведене у протеклих десет година. Вриједно је поменути да, иако је болоњски процес покренуо нове оквире ОК, та веза није увијек очигледна у расправама на националном нивоу, што објашњава зашто се то третира као одвојено питање (Sursock & Smidt, 2010).

Од нарочитог значаја за развој интерног система квалитета, као што се види из Табеле 2, јесте да су уведени нови инструменти управљања и финансирања у шест од десет земаља; да су екстерни системи осигурања квалитета промијењени у девет од десет земаља, често уз нови захтјев да институције успоставе интерне процесе осигурања квалитета. Тако је, да дамо само два примјера, шпанска агенција за ОК одиграла одлучујућу улогу тражећи од свих институција да успоставе интерне процесе осигурања квалитета; португалска агенција за ОК дала је један потицај у том погледу: ако институције успоставе квалитетне процесе осигурања квалитета оне ће имати блажи третман у процесу акредитације.

Као што ће бити ријечи касније у овом извјештају, захтјеви, фокус и филозофија осигурања квалитета агенција за квалитет утичу на систем интерног осигурања квалитета. Нови захтјеви које агенције постављају у погледу процеса интерног осигурања квалитета нису увијек експлицитно везани за европске стандарде и смјернице; можда је као резултат тога, веома мали број испитаника – од којих су сви на највишим положајима – поменуо европске стандарде и смјернице у описивању система интерног осигурања квалитета у својој институцији. Такође је занимљиво нагласити да су само два испитаника (оба из Ирске) споменула питање државног и међународног рејтинга, и поред чињенице да је неколико земаља увело систем финансирања конкурентног истраживања.

Поред активности државне агенције за осигурање квалитета, и тијела за акредитацију регулисаних професија (на примјер, медицине) представљају још један покретач процеса интерног осигурања квалитета. Она могу имати позитивну улогу у подизању свијести о значају процедура интерног осигурања квалитета у стручним областима. Оно што може бити негативно је то да је њихова улога у одређивању квалитета често веома традиционална и не показује интерес за интердисциплинарност; ова тијела могу утицати на универзитетске структуре тако што ће ставити нагласак на аутономију датог факултета. Такође, за универзитете који спроводе евалуације по организационим јединицама, прави је изазов смањити превелико оптерећење узроковано комбиновањем интерних и екстерних процедура.

У Извјештају *Трендови 2010*. напомиње се да је још од Берлинског коминикеа (из 2003. године) уложено веома много напора да се успоставе процедуре интерног осигурања квалитета и да је високошколска заједница искористила болоњски програм као прилику да унаприједи наставу и учење. И заиста, одговори институција на упитник из *Трендова 2010*. откривају да су за 60% високошколских институција најважније промјене у претходних десет година биле промјене у смислу побољшања процеса интерног квалитета, те да оне стоје у корелацији са међународним амбицијама институција (Sursock & Smidt 2010: 18).

Дакле, много је тога постигнуто на развоју процедура интерног и екстерног осигурања квалитета, уз узимање у обзир – имплицитно или експлицитно – европских оквира за осигурање квалитета. Такви развојни токови у институцијама дешавали су се као реакција на читав низ националних, европских и међународних покретача промјена, али то не значи да је интерно осигурање квалитета само механички придодато. У неким случајевима дошло је и до преузимања одговорности од стране институције за интерно осигурање квалитета. Стога су одговори на сљедећа питања кључни за проналажење начина за осигурање такве одговорности:

1. Који су то услови који воде ка ефикасној култури квалитета?
2. Који су саставни елементи једне културе квалитета?
3. Који је однос између процедура интерног квалитета и културе квалитета?
4. Који је однос између процедура интерног и екстерног осигурања квалитета?

Као што ће се видјети из остатка овог извјештаја, екстерни покретачи доводе до културе квалитета када институције успију да искористе промјене у спољашном окружењу, прихвате оне процесе осигурања квалитета који служе сврси те кад у то укључе универзитетску заједницу.

## IV ДИО: УВОЂЕЊЕ ИЛИ МИЈЕЊАЊЕ ПРОЦЕСА ИНТЕРНОГ ОСИГУРАЊА КВАЛИТЕТА



ИКК истраживање је показало да већина институција има структуре и процедуре за осигурање квалитета својих активности, посебно кад је ријеч о наставном процесу. Подаци такође показују да су оне у 52% институција уведене тек недавно: 36% институција процедуре је увело између 2005. и 2009. године, док их 16% институција тренутно разрађује односно планира (Loukkola and Zhang 2010: 21).

Пројекат Култура квалитета (ЕУА 2005. и 2006.) напомиње да увођење интерних процедура осигурања квалитета представља моменат трансформације читаве институције. Уколико су оне ваљано уведене могу ефикасно унаприједити комплетну културу квалитета. Стога је корисно почети од различитих начина на који су процедуре интерног осигурања квалитета уведене и утицаја који је то имало на успостављање културе квалитета. Наводи се неколико супротних примјера заснованих на интервјуима. Разматрање овог питања закључује се једним примјером промјене приступа интерном осигурању квалитета. Он је уврштен у тај дио зато што увођење промјене захтјева исту ону сензитивност у погледу јачања културе квалитета као и када се процедуре осигурања квалитета уводе по први пут.

### 4.1 Ангажовање академске заједнице

#### Први примјер

У случају прве институције, ангажовање универзитетске заједнице сматрано је виталним за развојни процес, посебно у контексту недавне интеграције институција. По ријечима њеног службеника за осигурање квалитета:

*У току три године прије интеграције, канцеларија за осигурање квалитета организовала је низ семинара, манифестација и „Дана квалитета“ како би се размотриле процедуре осигурања квалитета. Неки од тих догађаја били су намијењени цијелокупном запосленом особљу; неки су били више усмјерени на студенте, интерне ревизоре, руководиоце и слично. Оно што изненађује јесте да није било отпора јер је универзитетска заједница схватила да интеграција представља обавезу и да би процес осигурања квалитета могао представљати средство за постизање боље интеграције.*

Исти универзитет обезбиједио је учешће нижих нивоа на универзитетској љествици. Од сваког одсјека и факултета тражено је да саставе приручник за ОК који је представљао допуну универзитетског приручника. Један представник факултета описао је тај процес:

*Факултет је донио одлуку да приручник за осигурање квалитета не треба посматрати као административни инструмент него као нешто што ће нам бити од користи. Факултетски координатор за ОК сачинио је нацрт приручника, након чега су услједиле консултације и неколико радних верзија. Након осамнаест мјесеци приручник је представљен, размотрен и усвојен на*

*састанку којем су присуствовали сви студенти и особље. Факултет је одлучио да осигурање квалитета уведе на један практичан начин, с циљем да осигура правичност и стандардизирани процедуре за, рецимо, испите и оцјењивање. Такође смо разјаснили расподелу одговорности.*

Чини се да су поменуте консултације резултирале једним широким прихватањем одговорности за процедуре интерног осигурања квалитета на нивоу универзитета. Нико од припадника академске заједнице није изнио ниједан негативан коментар нити прикривену критику. Оно што је најзначајније, када су питани да опишу приступ интерном осигурању квалитета, сви су се сложили у погледу његове сврхе и смисла.

### **Други примјер**

Једна друга институција дала је супротан примјер. Службеника за осигурање квалитета именовано је ректор и од њега тражио да осмисли систем осигурања квалитета у складу с новим захтјевима државне агенције за осигурање квалитета. Иако је истовремено именована и нова проректорица за квалитет, она је имала другачије одговорности. Као резултат тога, службеник за ОК радио је у изолацији и наметнуо свој систем одозго, без много консултација. Када су били упитани за ангажман ректора или проректора у дефинисању општег оквира система осигурања квалитета или за њихов ангажман у склопу универзитетске заједнице, многи испитаници одговорили су да им се чини да су они дистанцирани и незаинтересовани.

Како су навели различити испитаници, резултат рада службеника ОК био је веома детаљан, и није узимао у обзир специфичности појединачних дисциплина. Осмишљен је упитник за студенте, који није испробан у пракси. Студенти су нека од питања сматрали ирелевантним. И реакција наставног особља такође је била негативна. Тако је један од испитаника изјавио сљедеће:

*Данас наставници процедуре за осигурање квалитета сматрају оптерећењем на које морају пристати. Наставници не сматрају тај концепт својим и дистанцирају се од њега у свом свакодневном раду.*

Неки од испитаника сматрају да је државна агенција за ОК одговорна за такав исход, док други оспоравају њену одговорност и криве традиционалну бирократску културу која се прожима кроз читав универзитет.

### **Трећи примјер**

Једна институција је послала упитник својим бившим студентима који су дипломирали прије десет година, као један од начина увођења процеса за осигурање квалитета. Резултати анкете прослијеђени су универзитетском вијећу за наставне планове које је требало да на основу њих измијени наставне планове, разради исходе учења и процедуру интерне евалуације базиране на њима, те да се позабави осталим проблемима који би се појавили у поменутиим упитницима. Иако је требало да резултати упитника за бивше студенте, у принципу, подигну свијест наставног особља о потреби да се уведу промјене, план није успио јер је био сувише централизован и јер за полазну тачку није узео установљене академске стандарде. Радило се о умјетничкој академији и, премда су умјетници навикли на коментаре о својим умјетничким дјелима, према ријечима једног испитаника, нису навикли на коментаре о процедурама и исходима. „То значи да нису навикли да постављају сљедећа питања: Који су моји циљеви у настави и које су ми наставне методе неопходне да их остварим?“

Наставно особље одбацило је овај план и понудило да изради нови, што је урађено уз поштовање академских вриједности и њиховог виђења струке. Након отвореног позива за учешће, формиран је тим за израду нових процедура за осигурање квалитета. Тај тим је осмислило политику која је ставила нагласак на приступ којим се процедуре осигурања квалитета настоје уградити у професионализам наставника:

*Да би евалуација предмета остварила жељене резултате – прије свега унапређење наставног процеса – она мора дати могућност наставницима да преиспитају и унаприједи сопствене наставне вјештине. Наставницима мора бити јасно да резултати евалуације представљају корисно средство за њихов даљи развој као наставника.*

Ова политика је даље навела да процедура евалуације мора бити структурирана тако да обезбиједи информације које су наставницима важне и да не буде кориштена као инструмент контроле.

## 4.2 Коришћење постојећег искуства

Још један начин увођења процедура за осигурање квалитета јесте кориштење постојећег искуства као основе. 32% испитаника у ИКК истраживању напоменуло је да је у ту сврху користило пробне тестове (Loukkola and Zhang 2010: 23). Тако је у једној од десет институција један факултет развио систем ОК који је добио државну награду и који је касније примијењен на читав универзитет. Принцип примјене система једног факултета на читав универзитет није оспораван, мада је било одређене критике неких аспеката таквог концепта.

У једном другом случају, међутим, факултет са солидним искуством у ОК предложио је да своје процедуре прошири на цијели универзитет, али је тај приједлог одбачен. Чини се да је дошао исувише рано након интеграције институција, кад је питање идентитета још увијек било доминантно.

Један од успешних примјера дала су два интегрисана факултета, али с различитим искуством у осигурању квалитета. Новоформирани факултет разматрао је различите приступе и осмислио један нови приступ заснован на комбинацији искустава оба факултета. Та два факултета нису имала једнако велико искуство у ОК, па је нови приступ представљао мали корак уназад за факултет са више искуства. Тај је корак уназад прихваћен зарад ширег интереса.

## 4.3 Увођење осигурања квалитета кроз усавршавање кадра

У првој фази пројекта Култура квалитета (EVA 2005: 20) напомиње се да „уколико институције желе да уведу интерну културу квалитета, морају почети од планова за развој кадрова како процедуре за осигурање квалитета [...] не би биле доживљаване као пријетња за напредовање појединаца.“ Два универзитета у ИКК узорку водила су се тим принципом и увела осигурање квалитета кроз развој кадрова или у уској вези с њим (за више појединости види поглавље 6.5.2).

У једном случају проректор је оформио мању групу наставника са различитих факултета, уз једног колегу из друге институције у регији који је имао функцију секретара и требало да понуди екстерно виђење ситуације. Група је простудирала европске смјернице и стандарде и низ докумената агенција за ОК, након чега је дала оквирни приједлог активности у седам области (на примјер, образовање засновано на истраживању) које су сматрале значајним. Приједлог је презентован највишем руководству универзитета, а потом је услиједио позив наставном особљу да осмисле програме професионалног развоја за своје колеге.

Слично томе, једна институција је искористила метафору „лавина“ како би описала процес којим ће се у будућности одређено тијело служити у раду с великим бројем колега како би их оспособила да развију способност оцјене властитих предавачких вјештина. Од тих ће се колега потом тражити да на исти начин раде са својим другим колегама. Планирани радни семинари бавили би се сљедећим питањима: (1) предности повратних информација као начина за унапређење наставе; (2) појединачна наставна питања и (3) различити начини добијања повратних информација од студената.

## 4.4 Мијењање приступа осигурању квалитета

Култура квалитета је крхка и, као што је већ речено, увођење промјена једнако је осјетљиво питање као и увођење процедура квалитета по први пут. Једна институција била је у процесу мијењања свог приступа осигурању квалитета. Први сарадник за осигурање квалитета којег је тај универзитет именовано био је редовни професор, који је нагласио значај ангажовања цијелокупне заједнице. Након именовања новог сарадника за ОК (такође редовног професора) универзитет је промијенио и ојачао свој приступ интерном осигурању квалитета.

*Филип (измишљено име) је имао улогу особе модератора културе квалитета. Он је давао тон свему. Био је веома стрпљив и омогућавао је људима да учествују у дијалогу. Филип је веома неосјетно развио и инкорпорирао културу квалитета.*

Универзитет је као аргумент искористио актуелну економску кризу да убиједи академску заједницу у неопходност хитног увођења промјена. Разговор о промјенама почео је годину раније, уз оснивање званичног тијела задуженог за анализу доступних информација како би се проучили приступи других универзитета у погледу осигурања квалитета. Основано тијело је раздијелило упитнике како би процијенило постојећу праксу ОК на универзитету, те организовало расправе унутар фокус група (. поглавље 6.2). То је резултирало извјештајем за наставно особље који је укључио и резултате упитника и резултате анализе доступних информација.

Овдје се ангажман универзитетске заједнице зауставио. Према новом сараднику за ОК „сада је потреба за дијалогом мања јер су процедуре за осигурање квалитета добро познате и прихваћене.“ О новим процедурама разговарано је само с првом групом факултета на које ће се оне односити. Међутим, интервјуисани наставници, укључујући и неке који су директно учествовали у изради нових процедура, индиректно су критиковали менаџеризам новог приступа, мада су признали да су неки његови аспекти унапријеђени у односу на пријашње процедуре које су довеле до умора од ОК, и до активности које су помало ирелевантне.

Један конкретан изазов с којим се поменути факултет суочио јесте да је нови систем ОК уведен у вријеме финансијске кризе у држави, што је, према једном испитанику (чији су став потврдили и други):

*изазвало негативан став на терену везано за нове процедуре ОК. Напори универзитета превазилазе државне захтјеве за осигурање квалитета како би показали властима да универзитет представља једну ефикасну и успјешну организацију. Има више структура, више менаџеризма. Наставно особље разумије тренутну ситуацију и потребу да се на њу одговори, али је забринута да би то могло отићи предалеко у мијењању хуманистичке природе универзитета.*

## 4.5 Запажања

Као закључак овог дијела навешћемо четири запажања.

*Другачије или заједничке вриједности:* занимљиво је поменути да, кад је ријеч о степену неслагања на нивоу универзитета у погледу дефиниција и сврхе процедура за осигурање квалитета, став централне управе (било сарадника за квалитет или проректора) није увијек био исправан. Тако, у првој институцији гдје су се, како је речено, сви испитаници позитивно изјаснили о процедурама осигурања квалитета, проректор је, међутим, напоменуо да „постоје јако подијељена мишљења о процедурама интерног осигурања квалитета. Наставно особље има различите ставове и требаће неколико година да оне буду широко прихваћене.“

Иако је могуће да је избор испитаника био више наклонен „поборницима“ процедура за ОК, у друге двије институције службеник за ОК одабрао је „противнике“ тих процедура за неке од интервјуа. Они јесу изразили одређену критику, али је она често била конструктивна. То нам говори да је централна управа можда исувише осјетљива кад се њене одлуке анализирају или оспоравају, што је потврђено у четвртој институцији чији је проректор напоменуо да је један од декана планиран за интервју у склопу ИКК критички настројен према цијелом процесу. Испоставило се да његова критика није усмјерена на принципе самог приступа него на одређени аспект његове примјене за који је декан сматрао да није примјерен величини његовог факултета.

*Осигурање квалитета или унапређење квалитета:* неки универзитети су осјетљивији од других у погледу терминологије коју користе за процедуре интерног осигурања квалитета. Тако једна институција није користила израз „осигурање квалитета“ него је говорила о управљању квалитетом и унапређењу квалитета. Ријеч „осигурање“ могла би код наставног особља изазвати одбрамбени став. Умјесто да говоре о томе како осигурати да квалитет буде довољно добар, наставно особље могло би разматрати како да квалитет буде видљив и како побољшати ниво квалитета. Један други универзитет такође је одбацио израз осигурање квалитета јер је он попримио негативну конотацију и асоцирао на контролу; умјесто тога, институција је користила термине евалуација и повратне информације. Два друга универзитета направила су разлику између осигурања квалитета (поштовање државних захтјева) и унапређења квалитета (иницијативе саме институције за побољшање квалитета).



*Екстерно или интерно одређене процедуре за ОК:* неколико универзитета сматрало је да обим и дефиниција система интерног осигурања квалитета које је поставила њихова национална агенција за ОК ниси примјерени њиховим циљевима или су сувише уско постављени. Поменуте институције изашле су из оквира националних захтјева и на своју иницијативу одредиле властите системе осигурања квалитета у складу са својим задацима, циљевима и вриједностима. То је укључивало и одређени ризик и показало самопоуздање тих институција.

Значај ослањања институције на властиту процјену потврђује и Раихарт у својој студији о факторима институционалне различитости у Енглеској, Француској, Норвешкој, Словачкој и Швајцарској. Ауторка наглашава да код енглеских институција постоји тенденција „да усвајају стандарде и очекивања“ које поставља њихова агенција за осигурање квалитета. Раихарт истиче да многе енглеске институције играју на сигурно и да су „према ријечима представника агенције за осигурање квалитета, понашање институције и њена спремност на ризик у позитивној вези са степеном самопоуздања институције“ (Reichert 2009: 33).

*Одржавање културе квалитета:* када се врши измјена процедура за ОК, важно је узети у обзир слабости претходних процедура и изазове које поставља нови контекст. Другим ријечима, обезбјеђивање учешћа и једног ширег прихватања одговорности мора бити један континуирани напор како би се одржала здрава култура квалитета. Тај посао никада није готов.

## V ДИО: ОБИМ И ОРГАНИЗАЦИЈА



Пети дио испитује обим система интерног осигурања квалитета, како су га описали испитаници, расподјелу улога међу представницима руководства, студентима, наставним особљем и вањским актерима; улогу тијела за наставне планове, кацеларије за ОК, те управљање осигурањем квалитета. Сваки аспект се разматра појединачно, а цјелокупна анализа даје се на крају петог дијела, с фокусом на елементе који погодују изградњи културе квалитета.

### 5.1 Обим система за интерно осигурање квалитета

Јасно је да су сви универзитети заинтересовани за квалитет образовања које нуде. Стога су се испитаници фокусирали на системе интерног осигурања квалитета везане за наставни процес, мада су им постављана прилично општа питања. Управо зато се највећи дио овог извјештаја такође фокусира на наставу и учење.

#### 5.1.1 Научноистраживачки рад и подршка друштвеној заједници

Праћење научноистраживачког рада и подршка друштвеној заједници једва да су споменути током интервјуа, премда испитивање ИКК показује да постоје активности у тим областима. На примјер, 79,3% институција одговорило је да њихови процеси осигурања квалитета обухватају и истраживачке активности, а 47,7% да обухватају и активности подршке друштвеној заједници. Занимљиво је, међутим, да када су ти одговори упоређени с другим питањима из упитника, укупно 97,3% њих навело је да имају активности осигурања квалитета и за истраживачки рад, а 95,9% за подршку друштвеној заједници (Loukkola and Zhang 2010: 19-20).

#### 5.1.2 Административне службе

Опште гледано, зрели системи ОК евалуирају и укључују и помоћне академске службе (нпр, библиотеке) у процедуре интерне ревизије одсјека и факултета (као што наводи ЕСС 1.5) али, поново, административне службе ријетко су спомињане у интервјуима. Неки су универзитети, међутим, успоставили или успостављају процедуре за осигурање квалитета које се односе на административне послове. Понекад оне спадају у надлежност канцеларије за ОК, али некада не. На примјер, један је универзитет отворио ново радно мјесто за израду процедура за осигурање квалитета у административним службама. Надлежна особа описала је свој мандат на сљедећи начин:

*Покретање високо квалитетног система подршке од стране служби које су досад биле расцјепкане и ослањале се на лош систем мјерења успјешности. Академска традиција независности увукла се и у помоћне службе.*

Њен рад заснован је на следећем принципу: „помоћне службе (финансије, људски ресурси, савјетодавна служба, библиотека, итд.) требало би да се понашају као услужне дјелатности; тј. требало би да знају шта желе да постигну, те мјере, пореде и побољшавају властити учинак.“ Поменуца особа планирала је увести оцјену рада административних служби која би се проводила сваких три до шест мјесеци.

Према њеним ријечима, дешава се транзиција од квалитета као маргиналног задатка ка квалитету као једној од централних тема на универзитету:

*Сада је шире прихваћен квалитет и успјешност, концепт који се у последње вријеме прилично наглашава. Кључни концепт је мјерење успјешности. Академски лидери прихватају ту промјену коју изазива осигурање квалитета и конкурентност. То је једна од грана менаџмента, а ми настојимо да изградимо јединствену и успјешну организацију. И ректорка нарочито наглашава питање успјешности јер жели да наш универзитет буде интегрисан и прилагођен корисницима, што се може постићи само кроз дисциплину.*

Проректорка универзитета је, међутим, истакла да постоји приличан отпор том новом приступу од стране административног особља. Тако стриктан приступ осигурању квалитета ублажио је шеф једне службе који је интервјуисан и који је објаснио да његови запослени јесу имали одбрамбени став и да не увиђају потребу за промјеном. Он им је рекао да „циљ није посматрати појединце него процес“ и од њих затражио да колективно размотре како побољшати свој рад: „То им је наметнуло одређену одговорност за промјену.“

Мада је тешко генерализирати на основу ограничене количине доказа, можда је чињеница да је у овом случају одговорност за успоставу осигурања квалитета у административним службама повјерена административним службенику, а не службенику за ОК (из редова наставног особља), довела до нешто стриктнијег приступа.

Отпор административног особља поменули су и испитаници из других институција. Већина испитаника рекла је да су генерално шефови служби отворенији за процес осигурања квалитета, а да њихови службеници пружају отпор. Занимљиво је да је административно особље ријетко укључивано у успостављање и разговоре о осигурању квалитета приликом његовог увођења (поглавље. 5.2.3), што би могло објаснити њихов отпор.

### 5.1.3 Успјешност институција

Осигурање квалитета на нивоу цјелокупне институције јавило се као тема у само три институције, премда ИКК испитивање показује да је 55% испитаника користило показатеље успјешности институције како би измјерило напредак у остваривању стратешких циљева (Loukkola and Zhang 2010: 28). Следећа три примјера разматрана су у склопу интервјуа (види и поглавље 6.3):

- У једној институцији, један проректор је био задужен за идентификацију кључних институционалних показатеља који би помогли у управљању институцијом. Ово се одвијало у контексту недавног закона који је повећао аутономију универзитета.
- Слично томе, у једном другом случају, нови закон је увео промјене у погледу управљања и статуса универзитета. По њему су универзитети јавни субјекти с вањским одбором који именује ректора. Они могу инвестирати, куповати и продавати имовину. Ова институција истакла је да намјерава радити у складу с новим јавним менаџментом: модернизовати структуру управљања, ревидирати интерне структуре и висину плата, те делегирати одговорности на одговарајуће локалне нивое. Ректор ради на развоју димензије осигурања квалитета у склопу поменутог приједлога.
- У трећем случају, универзитет је организовао годишњу оцјену менаџмента, што је обезбиједило важне податке о различитим показатељима успјешности (број дипломираних студената, број објављених радова, итд.), о функционисању система квалитета, о потенцијалним приговорима. Виши руководни кадар испитао је проблематичне области и доносио одлуке о одговарајућим средствима.

Тешко је донијети било какве закључке на основу овако малог узорка, осим напомене да су све три институције увеле значајне промјене и осјетиле потребу за механизмима управљања на нивоу институције током критичног периода. Поменуте промјене резултат су националних политика којима је проширен обим институционалне аутономије у прва два случаја, те интеграције у трећем случају.

## 5.2 Улоге и задужења

Један од главних закључака пројекта Култура квалитета (ЕУА 2005 и 2006) јесте да успјешна култура квалитета ангажује и руководство и најниже нивое (нпр. наставно и административно особље, те студенте) као и вањске актере. Поглавља која слиједу разматрају у којој се мјери тај принцип примјењује у десет посматраних институција.

### 5.2.1 Руководство

Свих десет универзитета успоставило је функцију проректора (или еквивалентну функцију) за осигурање квалитета односно унапређење квалитета. (Једна институција има три проректора задужена за различите аспекте осигурања квалитета.) Успостављање те функције говори колики је стратешки значај квалитета. ИКК испитивање показује да је у 66% институција највиши руководни кадар преузео водећу улогу у изради процедура, а да је, када није управљало процесом, руководство било задужено за „праћење, доношење одлука и подршку читавом процесу“ (Loukkola i Zhang 2010: 23).

То је свакако био случај у десет посматраних институција: почетно усмјерење дошло је с врха, али је стална укљученост руководства варијала од готово потпуне дистанцираности (на једном универзитету) до учешћа у одређеној мјери (на свим осталим универзитетима).

Неколико институција нагласило је да су одговорности делегиране на најнижи могући ниво, те да је највиши руководни кадар био укључен само у случају озбиљних проблема. Такав приступ илуструје сљедећа изјава једног проректора, који је нагласио значај комбиновања одговорности на нижим нивоима и усмјеравања са виших нивоа:

*Улога руководства од кључне је важности. Уколико руководство не вјерује у значај осигурања квалитета, не можени продријети до нижих нивоа. Уз разговоре с деканима, ректор појашњава значај квалитета, а потом је на деканима да то пренесу својим факултетима. Један од најзначајнијих аспеката система осигурања квалитета јесте да они руководству нуде користан инструмент: кроз различита мјерења (улазних и излазних параметара и процедура), могу склопити цијелокупну слику рада универзитета.*

Проректор је напоменуо да се декани сада именују и да на тој функцији раде пуно радно вријеме: „Ове промјене су донијеле бољу организацију система одлучивања, а истовремено задржале заједничко управљање. Такође су повећале динамичке капацитете институције.“

Промена статуса декана, иако још увијек нетипична за континенталну Европу, ипак указује на један нови тренд: укључивање декана у највишу руководну структуру умјесто њиховог досадашњег ограничавања на пуко представљање својих факултета (Sursock 2010). Уколико се тај тренд настави, доћи ће до јачања стратегија и одговорности институција, а тиме ће се побољшати и искориштеност резултата везаних за осигурање квалитета. Заиста, ефикасна култура квалитета и механизми осигурања квалитета могу се успоставити само (I) уколико постоји подјела одговорности и јасна хијерархија, и (II) уколико руководство – на свим нивоима универзитета – иде у истом смјеру и ако својим подређеним успије објаснити да они имају важну улогу (и велику корист) у остваривању стратешких циљева институције.

### 5.2.2 Студенти

ИКК истраживање показује да учешће студената у интерном осигурању квалитета варира (Loukkola and Zhang 2011: 24). Тешко је, међутим, одредити шта то тачно значи само на основу резултата истраживања. Интервјуи нам дају додатне податке и појашњења.

На осам од десет универзитета студенти су укључени у расправе и процесе интерног осигурања квалитета, било зато што већ постоји традиција учешћа студената на свим нивоима универзитета и јасно признање њихове додане вриједности или зато што је то један од националних захтјева. Један од водећих студената објашњава учешће студената на свом универзитету сљедећим ријечима:

*Студенти учествују на свим универзитетским нивоима, од планирања предмета до универзитетске стратегије и буџета. Они не пролазе никакву формалну обуку, али присуствују уводном састанку. Веома ме изненадило то што је универзитет изузетно отворен за приједлоге студената при одлучивању. Студенти се консултују на веома смислен начин, мада су кориснији код неких питања (наставни предмети) него код других (буџет универзитета). На нивоу факултета односно одсјека, студенти су укључени у планирање и развој предмета, а чланови су и вијећа одсјека, одакле се информације просљеђују на ниво факултета. Наставници се окупљају у оквиру програмских група (без студената) и програмских вијећа која ревидирају приједлоге програма (уз учешће студената).*

Исти студент је додао, међутим, да „студенте не третирају увијек као одрасле, нити се они увијек понашају као одрасли.“ То се доживљава као узрочно-посљедична веза која се може промијенити: давање студентима више одговорности повећало би и могућност промјене њиховог понашања.

Неки други испитаници навели су проблеме везане за учешће студената:

- У једној институцији захтјеви студената понекад су сматрани неразумним. То је у одређеној мјери (индиректно) потврдио и предсједник удружења студената, који је рекао: „Студенти се позивају да присуствују бројним састанцима на различите теме и пружа им се много могућности за активно учешће, али универзитет понекад не слуша оно што ми говоримо.“
- Неки су испитаници примијетили да се студентска популација мијења, те да студенти постају све захтјевнији. Понекад је, али не увијек, то повезано са школарином. Један испитаник напоменуо је да су студенти све свјеснији својих права: „Наставно особље ради све оно што се од њих тражи јер знају да су студенти свјесни постојања уреда омбудсмана и могућности улагања жалбе.“
- У једној другој институцији студенти су били укључени у израду процедура за интерно осигурање квалитета, али су се повукли из комисије након што су схватили да се она фокусира на усавршавање наставника.
- Коначно, једна је институција признала да је „учешће студената у процесу осигурања квалитета једна од наших слабости. Већина не познаје систем и концентрисана је на студирање. Требало би побољшати комуникацију са студентима.“ Једна особа сугерисала је да би то могло бити зато што је интеграција институција повећала оптерећење наставног особља; и два студентска удружења морала су се интегрирати, што је довело до одређених потешкоћа. Интервјуи су, међутим, показали да су студенти, у зависности од величине факултета (мањи) и њихове традиције (без чврсте хијерархије, оријентисани на тимски рад), на веома значајне начине укључени у рад других нивоа тог универзитета.

### 5.2.3 Особље

У узорку универзитета уврштених у студију наставно особље задужено је за канцеларију за ОК, уколико она постоји. У неким случајевима њихова је академска каријера донекле у другом плану јер већ дуго раде у јединици за осигурање квалитета, али су свакако почели као универзитетски наставници. Поред тога, наставно особље учествује и у тијелу за наставне планове и програме (поглавље 5.3) и подлијеже интерној евалуацији путем упитника за студенте, има обавезу да достави годишњи извјештај о активностима и друге дужности.

Административно особље генерално је на нижим функцијама у канцеларији за ОК, осим ако неко од њих није стекао значајно искуство које га ставља у раван с наставним особљем. Чини се да је присутан тренд укључивања административног особља у праћење интерног квалитета, што обично почиње од служби за подршку процесу учења.

Док је наставно особље обично било консултовано при успостави система интерног осигурања квалитета, то није увијек био случај с административним особљем.

## 5.2.4 Екстерни актери

Чини се да се улога екстерних актера преклапа са њиховим ангажовањем у управним структурама, тијелима за наставне планове и програме и другим тијелима (види 5.3). То потврђује налазе првог дијела ИКК извјештаја који закључује да су „екстерни актери углавном укључени у израду наставних планова и програма... а резултати показују да они чешће достављају информације него што учествују у доношењу одлука“ (Loukkola and Zhang 2010: 25).

## 5.3 Тијела за ревизију наставних планова и програма

На многим универзитетима тијела за наставне планове и програме окупљају представнике различитих категорија: наставног особља, студената и екстерних актера.

ИКК истраживање наводи да је 85% испитаника изјавило како њихова институција има тијело за програме (Loukkola and Zhang 2010: 29-30). Тако висок проценат вјероватно је резултат болоњских реформи. Увођење модуларног система, стављање нагласка на индивидуални образовни пут и исходе учења подразумемијева потребу да се одговорност за наставне планове и програме повјери педагошким тимовима, а не појединачним наставницима.

Ова тијела важан су елемент процеса интерног осигурања квалитета, чак и кад нису експлицитно признате као такве. На универзитетима постоје различите везе између тијела за наставне планове и програме и система за интерно осигурање квалитета. У даљем тексту наведена су три примјера тих веза. Примјери су узети са универзитета који су недавно увели системе осигурања квалитета. „Зрелије“ институције у смислу осигурања квалитета имају тјешње везе између система за интерно осигурање квалитета и тијела за наставне планове. Умјесто да постоје два одвојена тијела, једно за квалитет и друго за наставне планове, од тијела за планове тражи се да узме у обзир резултате евалуације при измјени наставних планова, као и да пружи информације неопходне за израду процедура за осигурање квалитета.

### **Први примјер**

У првој су институцији сви планови и програми систематично и ригорозно провјеравани. Сваки наставни план мора бити одобрен на нивоу одсјека, факултета и универзитета. Тијела за наставне планове на свим нивоима провјеравају опис предмета и обезбјеђују да се у предмете уврсте све неопходне информације. Такође се морају побринути за то да поменути описи буду јасно написани и разумљиви студентима, те да садржај предмета одговара постављеним исходима учења. Учешће студената у тим комисијама сматра се изузетно важним: они представљају провјеру квалитета, нарочито тиме што провјеравају јесу ли наставни програми разумљиви њиховим колегама.

Шефови факултетских тијела за студијске програме окупљају се на састанку с ректором сваке двије седмице. Састанцима такође присуствује службеник за квалитет те представници помоћних академских служби (библиотеке, информатичке службе). Састанци се не фокусирају на њихов локални рад него на питања на универзитетском нивоу, укључујући и осигурање квалитета. План за осигурање квалитета увијек је био присутан и користио се као референца, али – што је занимљиво – факултетске тијела за студијске програме нису примиле резултате евалуације. Као посљедица тога, тек је при крају интервјуа шеф тијела за планове рекао да је његова тијело саставни дио система за осигурање квалитета. У прве двије трећине разговора описивао је своју улогу као потпуно одвојену од процеса осигурања квалитета.

У скорој будућности факултетска тијела за студијске програме биће одговорна за спровођење трогодишње ревизије програма на основу задатих критеријума, као што је учешће студената, очекивани и остварени исходи учења, организација научно-истраживачког рада и наставног процеса, родна и етничка припадност.

### **Други примјер**

Једна друга институција налази се у процесу оснивања тијела за програме која ће окупити представнике наставног особља, једног до два студента, једног или два екстерна актера, административног радника и директора програма. Факултет ће бити одговоран за одобравање нових програма, успостављање везе између наставе,

научно-истраживачког рада, иновација, међународне сарадње (на примјер, проналажење партнера за заједничке програме и потписивање уговора), те за прилагођавање програма универзитетској стратегији. Пакет уз програм мораће навести информације о програму, његову сврху, ко још на универзитету или у земљи нуди такав програм или неке његове елементе, неопходна средства, итд. Након што факултет одобри тај пакет, он се даље просљеђује универзитетском тијелу за програме.

Намјера је повјерити тијелима јасну одговорност за осигурање квалитета, поред одговорности у смислу одобравања студијских програма. Тијела за програме ће прикупљати, анализирати и разматрати повратне информације од студената, те дати препоруке за могућа побољшања. Повратне информације од студената постаће организациона одговорност директора програма, који ће одредити њихов формат (на примјер, у форми разговора или у писаној форми). Директор ће резултате просљеђивати факултету, а факултет универзитету. Уколико неки предмет буде лоше оцијењен, директор програма ће бити задужен да о томе разговара с предметним наставником и да сачини одговарајуће препоруке. Плата директора програма биће везана за његове резултате у извршавању поменутих задатака.

### Трећи примјер

На трећем универзитету сваки програм има свог директора, али без одговорности за ОК. По ријечима једног испитаника: „директор програма организује; факултетска комисија за квалитет врши евалуацију.“ Без обзира на то, директор програма је члан факултетске комисије за квалитет, која помаже рад два тијела. Та факултетска комисија за квалитет, у којој је и један студент и представник екстерних актера, ревидира резултате евалуације из претходне године и шаље извјештај факултетском вијећу. Постоји такође и универзитетска комисија за квалитет, којом предједава проректор за квалитет и која окупља декане и факултетске директоре програма.

## 5.4 Канцеларије за ОК

ИКК истраживање је открило да 62% институција има централну канцеларију за ОК са стручним особљем. Осам од десет универзитета у узорку за интервју има канцеларију за ОК, што је виши проценат од оног наведеног у првом дијелу ИКК извјештаја. Девети универзитет има академски центар у ректорату, а десети разматра да ли да оформи канцеларију за ОК. Поред тога, већина универзитета из узорка за интервју на својим факултетима или одсјецима има координаторе за ОК.

Све канцеларије за ОК су централизоване и директно су или индиректно (нпр. путем проректора за квалитет) одговорне вишем руководном кадру. Занимљиво је да су два студента из једне исте институције навела независност канцеларије за ОК од факултета као један од кључних фактора за успјех иницијативе њиховог универзитета за осигурање квалитета. Оба студента рекла су да канцеларија одговара директно ректору, чиме се спречава лобирање од стране факултета.

Канцеларија за ОК обично има неколико функција. Сљедеће ставке описују оно што су службеници за ОК навели као примарне функције своје канцеларије:

- *Пружање подршке и обезбјеђивање експертизе:* службеник за ОК редовно посјеђује сваки факултет и сваки одсјек, а они му се обраћају када им је потребна експертиза у изради процедура за осигурање квалитета. По ријечима једног службеника за квалитет:

*Посјете одсјецима и факултетима промијениле су ситуацију. Људи виде да их неко слуша и сретни су што их посјеђује неко из централне управе. Не можете ни замислити које сам количине кафе попио, колико сам колача појео и какве сам све приче чуо!*

- *Координација,* посебно када су процедуре повјерене факултетима или када је у току процес евалуације који организује универзитет. У једном примјеру службеник за ОК оформио је мрежу факултетских и одсјечких службеника за квалитет. Њихов је рад подржавао путем е-маила, а позивао их на састанак два до три пута годишње. У једном другом примјеру, централна јединица за осигурање квалитета подржавала је рад универзитетске комисије за квалитет, комуницирала са факултетским комисијама за квалитет и координисала њихов рад.

Та се координација може проширити и на друге јединице у склопу универзитета уколико се осигурање квалитета посматра као нешто везано за друге двије функције: професионални развој и прикупљање/ анализа података на нивоу институције (поглавља 6.5 и 6.3). По ријечима једног службеника за ОК:

*Углавном комуницирам с проректором за квалитет, шефом педагошког развоја, с којим редовно размјењујем идеје, и са вишим службеником за планирање, с којим сарађујем на питањима везаним за податке о успјешности институције.*

- **Тумачење:** један од задатака службеника за ОК јесте да тумачи националне и европске захтјеве у погледу осигурања квалитета како би се они могли прилагодити условима рада институције. На постављено питање о националним захтјевима за осигурање квалитета, један наставник одговорио је следеће:

*Нисам упознат с њима нити желим да будем. Одлучили смо да то питање у потпуности избегавамо. Посао је службеника за ОК да прати развој ситуације на државном нивоу. Наш циљ је успоставити културу квалитета која ће бити прилагођена нашој институцији.*

Тако успјешни службеници за ОК брину да ти национални и европски захтјеви буду инкорпорирани у универзитет и да постану његова одговорност.

- **Мониторинг:** Канцеларија даје упутства, прикупља информације, уочава проблеме, али не учествује у њиховом рјешавању.

- **Администрација:** организирање и припремање посјета у сврху екстерне евалуације или обрада упитника на нивоу институције. Један од службеника за ОК свој типичан дан описао је овако: припрема или обрада резултата упитника за евалуацију и – у вријеме интервјуа – разговор са добављачима ради куповине софтвера за обраду упитника. Комуникација са универзитетском заједницом углавном се одвија путем е-поште.

Судећи по интервјуима јасно је да су успјешни службеници за ОК они који ефикасно комбинују све те улоге и успијевају да одговорност за осигурање квалитета расподијеле по цијелом универзитету. То је једна функција с мноштвом задатака која тражи сложен скуп социолошких вјештина и личних карактеристика.

## 5.5 Управљање осигурањем квалитета

Готово сви универзитети у узорку имају процедуру за анализу резултата, давање препорука и расправу у склопу различитих тијела (одсјек, факултет, универзитет, укључујући и управне одборе), али то не значи да су у стању ангажовати различита релевантна тијела у активности на осигурању квалитета. На примјер, у једном случају канцеларија за истраживање (надлежна за прикупљање података на нивоу институције) одговорна је једном проректору и ректору, али не и комплетној управној структури (сф. 6.3.1). У другим случајевима, као што је већ речено, веза између процеса осигурања квалитета и тијела за наставне планове није баш најјаснија (поглавље 5.3).

Техничка литература о осигурању квалитета наглашава значај проходности канала за повратне информације, а из првог дијела ИКК извјештаја јасно је да ти канали не функционишу како треба и да им се мора посветити више пажње. Наредна три примјера илуструју фазе у проходности поменутих канала.

### **Први примјер**

На једном се универзитету декан састаје са шефовима одсјека једном мјесечно, а један састанак годишње посвећен је питању квалитета. Управо се на том нивоу рјешава већина питања која произлази из интерне евалуације. Вијеће декана, којим предсједава ректор, разговара о квалитету два пута годишње. У овој институцији одговорност је делегирана на најниже нивое, а линије извјештавања су више него јасне. Децентрализирано управљање осигурањем квалитета омогућава локална прилагођавања и локалну одговорност.



## Други примјер

У другом примјеру, одсјечи се састају како би прикупљали и анализирали читав спектар евалуацијских података и утврдили подручја од интереса. Та анализа улази у годишњу оцјену факултета и предочава се факултетској поткомисији за осигурање квалитета, која окупља шефове одсјека, особе на нивоу факултета задужене за иновације у настави, студенте и факултетског службеника за ОК. Извјештај се потом шаље универзитетској комисији за ОК, која окупља представнике различитих нивоа на универзитету, од највишег руководства до факултета и одсјека, те једног студента. Универзитетска комисија има двије поткомисије у којима се налазе и по три студента. Прва је задужена за подучавање/вредновање, а њом предсједава универзитетски службеник за ОК; друга је задужена за проблематику учења, а њом предсједава проректор. Двије поткомисије разматрају низ различитих група података (резултате упитника за студенте, податке о успјешности предмета, податке о екстерним испитивачима, итд.) и сачињавају годишњи извјештај који се предочава пленарној комисији. Извјештај се потом шаље академском вијећу (најшире тијело на универзитету) и универзитетском одбору.

## Трећи примјер

Резултати процеса осигурања квалитета у трећој институцији просљећују се проректорима, ректору и сенату. Сваки факултет креира развојни план с циљевима и кључним показатељима, мјереним на годишњем нивоу. Сенат се о резултатима обавјештава једном годишње. Универзитетска заједница састаје се сваке двије године како би разматрала напредак. Резултати упитника за студенте шаљу се факултетској комисији за квалитет, која припрема сажети извјештај који се шаље шефовима одсјека и факултетском вијећу. Сажети извјештај је анониман, а наводи генералне просјечне вриједности и даје анализу трендова. Факултетско вијеће, које редовно на свом дневном реду има и питање осигурања квалитета, даје препоруке и осигурава даље праћење. Препоруке се упућују шефовима одсјека, од којих се очекује повратни извјештај о напретку. Сажети извјештаји и препоруке стављају се на интернет страницу факултета, а просљећују се и службенику за ОК и ректору.

## 5.6 Запажања

Примјери у V дијелу сугеришу следећа запажања:

*Учешће студената:* уколико одсјечи и факултети успјешно створе домаћу атмосферу за студенте, утолико је учешће студената веће. Поред тога, примијећено је да се учешће студената повећава на старијим студијским годинама, када истовремено расте и жеља студената да и они буду консултовани. Даље, у цјелини гледано, испитаници су закључили да успјешно учешће студената зависи од ефикасног студентског удружења – удружења које има подршку универзитета у смислу прикупљања и дистрибуције информација студентима. У неким случајевима, институције или факултети студентима дају могућност усавршавања лидерства, што осигурава њихово ефикасно учешће.

*Службеник за квалитет као културални посредник:* Из интервјуа је јасно да, поред приоритета службеника за ОК и функција њихове канцеларије, успјешнији службеници за квалитет јесу они који имају директан приступ највишем руководству, друштвене вјештине потребне за успјешну комуникацију са наставним особљем, за поспешивање њиховог ангажмана те давање подршке. Улога културалног посредника између највиших и најнижих нивоа доима се као ефикасан начин да се успостави и, што је још важније, одржи култура квалитета јер су на тај начин сви нивои свјесни њене сврхе. Тиме се постиже и да службеници за ОК чине саставни дио академске заједнице и да прихвате, по ријечима једног службеника за ОК, „чињеницу да професори воле расправљати, оспоравати и критиковати; то им се мора и омогућити, али им истовремено треба објаснити да кроз процес осигурања квалитета они заправо не губе академску слободу.“

Такође, када службеници за ОК имају и друге функције или су укључени у шира питања од самог процеса осигурања квалитета, тиме њихов рад добија на квалитету. То им омогућава да опипавају академски пулс и да се представе као нешто више од службеника за ОК (који је ту да потенцијално уведе контролу), као неко ко добро познаје институцију и ко активно доприноси и развоју институције и развоју кадра. На примјер, у најмање двије институције службеници за ОК укључени су и у друге активности. Један је члан различитих комисија, што га доводи у контакт са ректором и шефом за развој наставног кадра, на примјер, члан је савјетодавне комисије за наставна питања и комисије за побољшање програма другог циклуса. Други сарадник има додатне функције

(руководи јединицом за академски развој, електронско учење, студијске вјештине и олакшавање приступа), а дио је и највиших руководећих структура.

*Координисање осигурања квалитета, професионалног развоја и прикупљања/анализе података:* веома је важно да три поменуте функције буду добро координисане. Шемама професионалног развоја осигурава се сврсисходност процедура за интерно осигурање квалитета, јер оне наставном особљу пружају помоћ у побољшању наставног процеса и увођењу иновативних педагошких метода, много више него што их само кажњавају за неуспјех. Прикупљање и анализа кључних институционалних података подржава институционално планирање и менаџмент, као и процес ОК. С осигурањем квалитета, те су функције од кључног значаја јер институцијама омогућавају ефикасно праћење својих предности и мана, али и развој одговарајућих координисаних активности како би се попуниле одређене празнине. За ове функције неопходно је стручно особље које ће сарађивати на развоју институције и особља.

*Канали повратних информација и бирократија наспрам рационализованих структура и јасних одговорности:* велики број извјештаја и велики број комисија могу створити утисак да су канали за повратне информације проходни. Мада одржавање великог броја комисија служи да би се подијелила одговорност и, у принципу, представља добар начин да се култура квалитета истински развије а не само механички придода, то није магично рјешење јер не води нужно развоју културе квалитета. Како је један испитаник веома отворено и директно рекао, „комисије се множе као зечеви,“ чиме је указао на потребу за умјеренијим приступом. Важно је схватити да „комисиологија“ и уредски послови воде ка бирократији. Занимљиво је да, у ИКК узорку, универзитет који има најједноставније процедуре слања повратних информација уједно је и најефикаснији у увођењу процедура за осигурање квалитета, с обзиром на то да је јасно дефинисао одговорности приликом успостављања канала за слање повратних информација. Стога је од кључног значаја утврдити ко треба шта да зна, те направити разлику између онога што је неопходно и онога што би било добро знати.

## VI ДИО: ИНСТРУМЕНТИ И ПРОЦЕСИ



VI дио разматра процедуре и инструменте везане за осигурање квалитета. То укључује званичне и незваничне повратне информације од студената, консултације с бившим студентима, кључне показатеље успјешности, те интерну ревизију. С обзиром на то да је квалитет једне институције директно повезан с квалитетом њеног особља, VI дио такође разматра управљање и развој кадра.

Институције уводе читав низ инструмената како би пратиле квалитет. Прије детаљног разматрања тих инструмената, треба дати неколико општих напомена. Чини се да неколико фактора утиче на избор инструмената за ОК и општи приступ:

- У неким случајевима постоје национални захтјеви које поставља надлежно министарство, агенција за ОК или тијела за стручну акредитацију. ИКК истраживање показује да се то односи на готово 52% испитаника (Loukkola and Zhang 2010: 23).
- У мањем броју случајева универзитети су почели од готових пакета као што је ISO или EFQM; ИКК истраживање показује да је то случај у мање од 9,5% испитаника (Loukkola and Zhang 2010: 28). Они се понекад даље прилагођавају и временом развијају, при чему се задржавају одређени елементи иницијалног приступа.
- Коначно, на основу интервјуа, стручна област особе задужене за развој приступа осигурању квалитета има велики утицај на то како је процес постављен: инжењери, математичари или статистичари више воле квантитативне приступе и инструменте. Друге струке фаворизирају квалитативне и можда мање систематичне приступе.

Још један фактор који утиче на природу система за осигурање квалитета јесте тенденција да се имитирају системи других универзитета у регији. С обзиром на методологију ове студије, није било могуће провјерити ту хипотезу, али истраживање проведено у Португалу, на примјер, показује јасне обрасце у том смислу. Португалске институције склоније су централизованим системима у којима ректорат или предсједништво одређује процедуре односно системе осигурања квалитета и намеће их факултетима. Осим тога, прије неких десет година, неке јавне више школе почеле су уводити системе сертификације, углавном ISO-9001, након чега је у цијелој земљи уследио талас имитације успјешно вођен специјализованим консултантским фирмама, што је резултирало генерализацијом ISO стандарда у том конкретном сектору. Неке од тих виших школа нису задржале своје ISO сертификате, али још увијек одржавају главне процедуре, у одређеној мјери прилагођене њиховој институцији. ISO-9001, CAF, EFQM и други системи такође су у великој мјери присутни у приватним институцијама. На јавним универзитетима у Португалу ти се системи углавном примјењују само у сектору администрације или на специјализованим факултетима као што су медицински факултети, одсјеци за хемију и пословни факултети (Fonseca 2011).

## 6.1 Прикупљање повратних информација путем упитника

### 6.1.1 Упитници за студенте

Упитници за студенте су најчешћи начин увођења процедура за ОК у институцијама. Тако, 71,6% испитаника у ИКК истраживању користи упитнике за студенте, а 92,4% њих узима у обзир резултате упитника при оцјењивању наставног кадра (Loukkola and Zhang 2010: 27).

Код неких институција, како истиче Фонсека (2011) за Португал, упитници за студенте „јесу систем осигурања квалитета.“ Стога забрињава читав низ проблема везан за тај популарни инструмент. То је област у којој – отворено речено – наилазимо на најгоре начине рада.

У интервјуима су помињани сљедећи проблеми: питања која студенти не налазе смисленим или су двосмислена; један једини упитник користи се за цијели универзитет, без могућности прилагођавања одређених дијелова како би се укључили неки специфични облици наставе (н пр. клиничка ротација); чини се да упитници нису претходно тестирани у пракси; отпор централне управе у погледу ревидирања упитника упркос критика са разних страна; упитници који су исувише дугачки. Као што је један испитаник рекао, „лоши упитници наводе наставнике да лоше предају како би добили добре оцјене на упитницима.“

Поред тога, студенти сматрају да су резултати упитника и њихова употреба донекле нејасни. ИКК истраживање наводи да, од укупног броја институција које користе упитник за студенте, 58,5% њих тврди да су студенти обавијештени о исходима и активностима које се на основу њих подузимају; проценат се спушта на 6,3 кад је ријеч о јавном објављивању резултата о способностима и успјешности наставника (Loukkola and Zhang 2010: 27). У већини случајева резултати се предочавају наставницима и шефовима одсјека али су, наравно, разговори који услиједе након евалуације затворене природе. Студенти и не знају да се ти разговори воде и у којим случајевима се воде, а неки наставници о резултатима упитника не расправљају са студентима.

Чак и кад се резултати објаве, студенти не знају увијек да су резултати доступни. Интервјуи су показали и да не знају сви наставници је ли декан, проректор или чак ректор примио те информације. Изгледа да то зависи од статуса испитаника. Те су информације генерално доступне ако је универзитет јасно одредио одговарајућу процедуру и послао обавијест свима.

У закључку овог описа треба нагласити да су многе институције прешле на електронске упитнике. Тај је прелаз генерално резултирао мањом стопом одзива, за шта се још није нашло одговарајуће рјешење. У једној институцији од наставника је затражено да студенте групно одведу у компјутерски центар како би попунили упитнике; чак је и то резултирало релативно скромним одзивом од 40%. Према једном испитанику, у његовој земљи постоји доста критике на рачун електронских упитника:

*Они коштају јако много, а нема доказа да су корисни. Професори их игноришу и неки универзитети су их повукли јер се њима промовише култура конформизма.*

Стога упитнике треба унапријед добро испланирати, посебно ако њихови резултати утичу на доношење одлука о напредовању наставника. ИКК испитивање показује да од 61 институције која има могућност да отпусти наставнике, 49 њих „разматра резултате упитника при оцјени њиховог рада“ (Loukkola and Zhang 2010: 27). Ако се упитници за студенте користе као средство и могу утицати на нечију академску каријеру, њихов квалитет онда постаје од примарног значаја, што значи да том инструменту треба посветити много пажње. Како би ријешили такве проблеме, неке институције односно факултети развили су друге начине обраде упитника.

#### **Први примјер**

Једна институција успоставила је електронски систем који наставнике обавезује да студентима шаљу повратне информације. Упитник има три питања која се односе на ниво универзитета. Факултет односно одсјек може додати нека питања, која су иста за све повратне информације које добије тај факултет односно одсјек.

Потом наставници могу додати своја питања. Универзитет је ограничио упитник на 12 питања. Резултате прикупља и анализира наставник који је обавезан студентима доставити повратне информације и објаснити шта планира промијенити или зашто сматра да студентске препоруке не треба узети у разматрање.

### **Други примјер**

Једна друга институција покренула је процес састављања упитника тако што је од свих факултета тражила да предоче своје упитнике. Сваки факултет био је задовољан својим упитником, али је сматрао да су упитници осталих факултета изузетно лоши. Надлежни проректор сматрао је да су сви упитници изузетно лоши; од стручњака за упитнике (који ради при универзитету) затражио је да састави скуп питања, која су потом одређени наставници добровољно тестирали у пракси. Студенти су учествовали у тој пробној групи и заправо су они и дали ту нову иницијативу јер су сматрали да постојећи факултетски упитници не воде ничему.

Данас тај универзитет има два упитника: један формативан и добровољан, који наставници по могућности дистрибуирају три седмице након почетка зимског семестра, а други сумативан, који се по закону мора дистрибуирати на завршетку предавања из сваког предмета. Наставници могу бирати која ће из групе од 25 питања да поставе; препорука је да не постављају више од пет до десет питања, те да мијењају питања како би студенти остали заинтересовани. Наставницима се препоручује и да користе формативни упитник и да, ако треба, уведу одговарајуће промјене да би мотивисали студенте да попуне и сумативни упитник. Упитници, резултати и подузете активности објављују се на интернету. Отворени коментари који се понекад тичу личних питања одређеног наставника не објављују се јавно.

Обавезни упитник фокусира се на предмете, исходе учења, стратегије за постизање исхода учења, корист коју студенти имају од групних активности, обавезног градива и других задатака, те помоћ коју добију од наставника. Што је најважније, студентима се поставља питање колико су времена посветили одређеном предмету у поређењу с другим. То управи омогућава да оцијени је ли оптерећење тог предмета адекватно у односу на број бодова које носи.

## **6.1.2 Упитници за бивше студенте и консултације**

ИКК испитивање показује да су бивши студенти ријетко укључени у формалне процедуре ОК, те да готово 12% институција није у контакту са својим бившим студентима. Од свих тестираних питања, стопа одзива везано за контакте с бившим студентима нижа је него код иједне друге групе, укључујући и екстерне актере. (Loukkola and Zhang 2010: 24):

- 41,4% институција информације од бивших студената добија на неформалан начин.
- скоро 35% институција их укључује у редовна истраживања; мада одговори на два друга питања у склопу ИКК истраживања показују да 40,5% прати запошљавање дипломираних студената, а 45,5% обезбјеђује информације о запошљавању бивших студената по студијским групама (Loukkola and Zhang 2010: 26).
- скоро 26% их укључује у самопроцјену или друге евалуацијске активности.
- 19,4% институција укључује их у консултативна тијела.
- скоро 10% институција укључује их у управна тијела

Ови подаци потврђени су и кроз интервјуе. Веома мали број испитаника споменуо је учешће бивших студената у процесу осигурања квалитета, али се појавило неколико занимљивих иницијатива на нивоу факултета. Један декан факултета рекао је да се бивши студенти окупљају онолико често колико је потребно, отприлике четири пута годишње.

Један факултет у склопу друге институције покренуо је веома успјешно годишње окупљање бивших студената. Долази приближно 1.000 студената, некад и са породицом. Успјех овог окупљања навео је и друге факултете при истој институцији да слиједи тај примјер. Чини се да су таква окупљања веома ефикасан начин неформалног прикупљања повратних информација о кретањима у привреди и економији, те начин унапређења наставних планова и програма.

Једна институција осмислила је упитник за бивше студенте са 20 питања креираних на државном нивоу и са 30 питања које је осмислила институција. Према једном испитанику, стопа одзива је била лоша јер је то била нова иницијатива у земљи која није навикла на анкетирање и гдје се генерално сматра да појединачно мишљење није важно. Један од проблема можда је био и превелик број питања у упитнику.

У многим другим институцијама односи с бившим студентима вјероватно су тек у зачетку, стога не постоји увијек веза с осигурањем квалитета. Све је то још увијек ново и у овом моменту тешко је извући било какве закључке.

## 6.2 Прикупљање усмених и неформалних повратних информација

Можда је најбољи начин да се процијени напредак студената разговор с њима. Један од испитаника у ИКК истраживању примијетио је следеће:

*Квалитет у великој мјери зависи од неформалне природе односа између наставника и студената. Рафинирања калибрација показатеља квалитета довела је до забринутости да ће тај однос постати формалан, а тиме и мање продуктиван (Loukkola and Zhang 2010: 16).*

Постоји много примјера залагања за усмене повратне информације у узорку интервјуа из ИКК, као што то илуструју следећи примјери – углавном преузети са нивоа факултета.

### Први примјер

Један факултет, који је био присиљен да престане с радом на неколико година, поновно је отворен прије неких 20 година, убијеђен да неће опстати уколико константно не буде унапређивао свој наставни процес. Као резултат тога:

- Одмах након испитних рокова студенти се састају с наставницима како би разговарали о протеклом семестру. То се ради прије но што наставници оцјене испите, што подразумева висок ниво повјерења.
- Након што студенти добију оцјене, три до четири наставника састају се са студентима како би разговарали о испитним питањима и образложили оцјене. Један од студената рекао је да приближно 90% студената присуствује тим састанцима.
- Сваки наставник добије релевантне резултате упитника за студенте, након чега даје сажет приказ добрих и лоших страна којима се планира позабавити. Све се то објављује на интернету. У сваком новом семестру наставници презентују резултате упитника претходне генерације и обавјештавају нову генерацију о измјенама које су направили у предмету као резултат студентске евалуације.

### Други примјер

У једном другом случају, декан једног већег факултета (6.500 студената) описао је следеће механизме прикупљања повратних информација. Сви студенти дају повратне информације путем електронског упитника осмишљеног на централном нивоу, који се фокусира на специфичне студијске групе. Тим информацијама додају се резултати бројних дискусија са студентима на факултету. Декан и продекани прикупљају коментаре студената током читаве године тако што се квартално састају са главним представником студената како би добили повратне информације. Поред тога, студенти су подијељени у групе по нивоима и смјеровима, и бирају шефове група који се два пута годишње састају с деканом и продеканима. Сваке двије године од студената се тражи да ураде цјелокупну евалуацију програма.

### Трећи примјер

Још један факултет организује три састанка за прикупљање информација годишње, а на њих су позвани сви наставници и друго особље. Састанци се фокусирају на конкретне теме, мада удружење студената често проширује дневни ред одређеним студентским проблемима. Поред тога, наставници имају политику отворених врата и консултују студенте неформално, уз додатак електронског упитника за студенте.

### Четврти примјер

Један универзитет прикупља повратне информације на необичан начин: поред стандардног упитника, један екстерни наставник састаје се с групом студената на крају модула или почетку семестра како би од њих чуо шта им се свиђа а шта не и саслушао њихове препоруке. Предметни наставник не присуствује тим разговорима, али му се презентује сажетак те дискусије.

### Пети примјер

Један универзитет прикупља усмене информације о својим евалуацијским процедурама путем фокус група (поглавље 4.4). То је веома ефикасан инструмент за евалуацију услуга и за тестирање нових идеја. Фокус групе обично се састоје од шест до десет људи сличног профила (нпр. студенти, наставно особље, административно особље). Модератор осмишљава пет до шест питања за сесије које трају између 60 и 90 минута. Пошто те сесије суштински представљају групне интервјуе, многе смјернице за вођење интервјуа односе се и на њих.

## 6.3 Прикупљање повратних информација из података и кључних показатеља успјешности институције

### 6.3.1 Подаци институције

Резултати ИКК истраживања показују да готово 99% институција има своје информационе системе, а да су ти системи код 93% њих централизовани. Прикупљени подаци углавном укључују сљедеће: напредак студената и стопу успјешности (87,7%), профил студентске популације (83,2%), омјер наставника и студената (65,5%), резултате упитника за студенте (53,6%), трошкове наставних средстава (44,1%) те праћење запошљавања свршених студената (40,5%) (Loukkola and Zhang 2010: 26).

Посједовање тих информација, међутим, не значи да постоји служба за истраживање на нивоу институције, а ни ИКК истраживање о томе не говори ништа. Могуће је да податке прикупља неколико различитих служби, зависно од типа података који се прикупља. Ни интервјуи нису били информативни у том смислу, осим у случају једне институције која већ дуго има такву јединицу и која је добровољно дала информације о својим активностима, које укључују сљедеће:

- Праћење свршених студената са свих студијских група и нивоа путем годишњег истраживања да би се видјело колико им је времена требало да нађу посао и на ком нивоу, колика им је плата, те јесу ли задовољни својим послом и образовањем. Ти подаци анализирају се да би се направила листа послова по усмјерењу, што садашњим студентима помаже да размисле о будућности у професионалном смислу. Тиме се омогућава и универзитету да преиспита прилагођеност образовања које нуди могућностима налажења запослења.
- Годишња евалуација студената по студјским групама и нивоима
- Годишње прикупљање података о свим студијским групама на основу скупа показатеља

- Анализа социјалних и финансијских података, као студентске стипендије и смјештај
- Преглед уписаних студената како би се идентификовали они који потенцијално неће задовољити: породична ситуација, оцјене из средње школе, итд.

Поред периодичног прикупљања података, служба за истраживање те институције у стању је доставити све тражене статистичке податке. Упркос способности и стручности њеног особља, међутим, за универзитет је речено да у прошлости није у потпуности искоришћавао капацитете службе за истраживање. То се сада евидентно мијења јер се универзитет припрема да уведе процедуре за интерно осигурање квалитета. Важно је напоменути да, истовремено с тим процесом, поменута институција уводи и низ националних политика којима се повећава институционална аутономија и уводе конкурентни финансијски потицаји. Шеф службе за истраживање на самом је почетку идентификован као особа с којом треба обавити интервју и која може дати податке о области која је онедавно постала приоритет.

### 6.3.2 Кључни показатељи успјешности

ИКК истраживање је открило да 55% институција „има дефинисан скуп кључних показатеља успјешности за анализу свог доприноса остварењу стратешких циљева институције“ (Loukkola and Zhang 2010: 28). По правилу ти подаци укључују категорије као: задржавање студената на факултету, пролазност, стопа дипломирања, различитост профила студената, интернационализација, итд. Ови подаци се типично прикупљају на нивоу факултета и просљеђују централној комисији, која даје свој одговор у виду корективних мјера. То су, генерално, мјере које се предузимају на нивоу универзитета, али се по потреби могу прилагодити одређеном факултету. Тако, декани факултета, у консултацији са својим особљем, могу дефинисати приоритете факултета тако да буду у складу с приоритетима универзитета.

Од свих испитаника само у једној институцији није било приговора на тумачење кључних показатеља успјешности, можда зато што је одговорност за тумачење резултата и поступање по истим делегирана, у првом реду, на ниво факултета:

*Годишња ревизија пружа важне податке о различитим показатељима успјешности (број дипломираних студената, број публикација, итд.), о функционисању система квалитета, о потенцијалним приговорима. Виши руководни кадар испитује проблематичне области и доноси одлуку о одговарајућим средствима.*

Сви други испитаници навели су проблеме у вези с тумачењем резултата након што они дођу до централног нивоа. Слиједи два најтипичнија одговора, из двије институције:

*Пошто имамо централизован систем ОК, проректор је задужен за осигурање квалитета. Он прима податке и извјештаје, анализира их и пише општи извјештај. Проблем настаје код интерпретације података: проректор је исувише дистанциран да би био свјестан детаља на терену.*

*Постоји утисак да је актуелни начин мјерења недовољан да обухвати сву сложеност стварне ситуације на терену (нпр. стопа пролазности), те да је подложен различитим интерпретацијама. Интерпретација која стиже из средишта универзитета није адекватна и поједностављује ствари.*

У неким случајевима критикован је сам систем мјерења: „Изгледа да га научне и техничке дисциплине боље прихватају јер су навикли на мјерења, али се код хуманистичких наука јавља нарочит отпор јер актуелни систем мјерења није адекватан (они објаве више књига него радова).“ За један одсјек је речено да тренутно скупља међународна мјерила да докаже да је универзитетски стандард за број доктората по ментору неприлагођен појединим дисциплинама.

Коначно, један универзитет је био у процесу увођења кључних показатеља успјешности дефинисаних на централном нивоу: „Фокусирање на мјерила наилази на отпор наставника. Они то сматрају споредним и оптерећујућим.“



## 6.4 Интерно организоване евалуације и њихово повезивање са екстерним евалуацијама

ИКК испитивање показује да институције „како се чини, примјењују различите процедуре у различитим комбинацијама“ да би пратиле и ажурирале своје студијске програме, те да их 57% испитаних редовно евалуира (Loukkola and Zhang 2010: 30), али су подаци из испитивања нејасни у погледу примјењиваних процедура. Додатни докази прикупљени су путем интервјуа. Поред тијела за наставне планове које анализирају студијске програме (поглавље 5.3) и ревизија које врше екстерне агенције (нпр. државне или међународне агенције за ОК или тијела за стручну акредитацију) неки универзитети ангажују и екстерне испитиваче (нпр. Ирска и Велика Британија) или врше ревизију по организационим јединицама.

### 6.4.1 Екстерни испитивачи

Код једног универзитета у ИКК узорку, факултетски службеник за ОК координира рад факултетских сарадника за оцјењивање и задужен је за преглед оцјена и успјеха на читавом факултету. Факултетски сарадници за оцјењивање су чланови предметних тимова који прате питања везана за оцјењивање. Њихов је задатак да предмети и оцјењивање одговарају сврси, да прикупљају све оцјене, провјеравају моделе оцјењивања и да припремају документацију за универзитетски одбор за питања оцјењивања. Они су практично интерни провјеривачи. Екстерни провјеривачи анализирају узорак испита из свих категорија оцјена. Они анализирају сваки модул и профил оцјена студената како би уочили евентуалне недоследности.

### 6.4.2 Ревизија по организационим јединицама

Два универзитета организују интерну ревизију на нивоу групације (тј. структуре која обухвата неколико факултета) или области:<sup>2</sup>

- У једној институцији вијеће састављено од екстерних и интерних чланова ревидира групације или области сваке четири до пет година. Они имају савјетодавну улогу која се базира на извјештају о самопроцјени. Извјештај о ревизији шаље се групацији, факултету и универзитету. Један испитаник рекао је следеће:

*Колеге сматрају да је овај процес веома користан. То је прилика да се размисли о добрим и лошим странама. Процес је колегијалан. Сви схватају да вијеће има савјетодавну улогу, и процес је конструктиван. То важи за моју групацију, али не мора да важи и за друге. Ниво повјерења зависи до тога како ће се вијеће и групација увести у процес. Шеф моје групације то представља као прилику, а не као пријетњу. Недавно сам учествовао у интерној ревизији једне друге групације гдје је вијећесвоју улогу схватило као савјетодавну, али групација није - наставно особље заузело је одбрамбени став.*

- И једна друга институција ревизији приступа на сличан начин. Универзитет је недавно промијенио фокус интерне ревизије, премјестивши га на ниво групације. Претходни систем довео је до извјесног замора евалуацијом јер је био фокусиран на мање јединице и наставници који су предавали на више јединица били су константно предмет ревизије. Универзитет је организовао фокус групе које су разматрале процедуре интерне ревизије. Неки од кључних концепата који су се ту јавили као карактеризација добре ревизије су следећи: ефикасност, рационализација, смисленост, фокусираност, сврсисходност, транспарентност, прилагођеност корисницима, повезаност с универзитетском стратегијом.

Универзитет се нада да ће нови процес умањити засићеност евалуацијом. Један наставник који је у том процесу учествовао као ревизор напоменуо је следеће:

<sup>2</sup> За опис доброг начина рада код организовања интерних ревизија, види IUQB (у припреми).

*Процес је сада фокусиранији, рационалнији и заснован на дефинисаним критеријумима као што је ниво успјешности или задовољство студената. У прошлости су извјештаји о самопроцејени и ревизији били јако дугачки. Сада, захваљујући новом информационом систему, групације достављају податке у табеларној форми. Аналитички текст има само 15 страна (умјесто 60). То је веома корисно и сва додатна појашњења могу се добити на ревизионим састанцима. Податке достављају администратори групација који учествују у групи за самопроцејену. Јесте да треба времена да се подаци прикупе и једна групација која је недавно прошла ревизију истакла је да тај посао уз све остало што се од њих тражи (оперативно и стратешко планирање, итд.) представља огромну количину посла. Међутим, током подношења усмених извјештаја групација је ипак пристала на процес и признала да је он веома користан због конструктивних коментара које даје вијеће. У прошлости су препоруке углавном биле ограничене на захтјеве за повећањем финансијских и кадровских ресурса.*

Поред тога, универзитет сад од групација тражи да направе план с циљевима, да га ревидирају и презентују универзитетском руководству сваких шест мјесеци како би се могли инкорпорирати процеси континуираног унапређења. Према службенику за ОК:

*У старом систему већина наставника сматрала је осигурање квалитета нужним злом које долази сваких пет година. Сад ће га морати прихватити као централни, свакодневни задатак у циљу побољшања квалитета. Тако ће култура квалитета расти на један оперативан начин, умјесто да се смањује.*

### 6.4.3 Координација интерних и екстерних ревизија осигурања квалитета

Акредитација коју врше стручна регулаторна тијела је још један вањски покретач за унапређење квалитета, али истовремено поставља и специфичне изазове пред универзитете који имају формални процес интерне ревизије. Да би избјегла константну ревизију, једна групација планирала је да се интерна ревизија поклопи с акредитацијом па су се посјете обје комисије одвијале истовремено. Из тог и примјера других факултета који морају проћи кроз стручну акредитацију јасно је да координисање интерне са екстерном ревизијом представља изазов. То може резултирати већим обимом посла и прилагођавањем двијема групама захтјева и стандарда.

Важно је напоменути да се обје поменуте институције (cf. 6.4.2) налазе у земљама гдје агенције за осигурање квалитета проводе ревизије у институцијама. Стога се тема евалуације/акредитације програма коју проводе националне агенције није ни појављивала у интервјуима. Искуство тих двију институција с координисањем интерних и екстерних процеса треба размотрити, посебно зато што већина националних агенција широм Европе ради на нивоу програма (ENQA 2008), а неке од десет интервјуисаних институција тренутно планирају увођење интерне ревизије. Развој интерне ревизије по организационим јединицама вјероватно ће се претворити у институционалну ревизију с екстерном агенцијом како би се смањило оптерећење у погледу осигурања квалитета и смањили трошкови.

## 6.5 Управљање наставним особљем

### 6.5.1 Запошљавање и напредовање

Сви универзитети имају одговарајуће процедуре за запошљавање и напредовање, али оне нису увијек експлицитно везане за процесе ОК. ИКК испитивање наглашава везу између управљања наставним особљем и зрелости процеса ОК:

*Резултати испитивања наводе нас на закључак да би ОК код наставног кадра могло бити уско везано за временски оквир увођења ОК. Док скоро двије трећине (63,4%) свих испитаних институција има специфициране властите захтјеве за запошљавање наставног кадра, 76,8% оних које су систем ОК увеле прије 2000. заиста их и примјењују (Loukkola & Zhang 2010: 27-28).*

Докази из интервјуа указују на нешто сложенију ситуацију. У погледу капацитета за управљање наставним особљем, можемо разликовати двије широке категорије институција.

### **Услови постављени на државном нивоу**

Институције у првој категорији имају ограничену аутономију у том смислу јер се услови за запошљавање, напредовање и отпуштање постављају на државном нивоу. Интервјуи показују да, мада државни захтјеви у погледу академске каријере варирају, они свеједно изазивају одређену фрустрираност нарочито међу наставницима, као што је у случају једне институције превелик нагласак стављен на иновативне наставне методе, што је захтјев који долази с државног нивоа у циљу развоја мјешовитог учења. Један наставник је рекао да „теоретска предавања није лако ставити у други формат и проблем је у томе што се квалитет веже за иновације, а иновације не би требало наметати свим предметима.“

У једном другом случају, међутим, упркос строгим државним захтјевима, осјећај поноса због припадности институцији толико је јак да је засјенио сву потенцијалну фрустрацију. Један од државних захтјева јесте да сви наставници морају проћи кроз реизбор сваких пет година. То је натјечање отворено и за вањске кандидате. Кандидати се разматрају у цјелини, у погледу научног рада, наставног материјала и стажа на универзитету. Постоји минимум захтјева за научно-истраживачки рад, који се оцјењује на основу стандарда које поставља академија наука. Кандидати који не задовоље обично се бирају на годину дана, с напоменом шта треба да раде како би повећали своје шансе. Наставници се бирају у звање редовног професора након три реизбора. Наставници се оцјењују и плата им овиси о властитој успјешности, а могу бити и отпуштени ако за то постоји ваљан основ. Интервјуисани наставници чинили су се веома поносни на своју институцију и изгледало је да прихватају поменути процес јер се „њиме врши притисак на наставнике да константно унапређују своју наставу и осавременују знање.“

### **Услови које поставља институција**

У другој категорији налазимо институције које могу саме одређивати критеријуме за запошљавање, напредовање и отпуштање. Испитаници из тих институција истакли су три предуслова за дјелотворан приступ управљању кадром и осигурању квалитета:

- *Да ли је квалитет у средишту стратегије институције а настава јасан приоритет:* једна институција изузетно држи до наставе као суштинског елемента универзитета и институционализовала је процес који одражава тај приоритет. Али, све у свему, многи наставници кажу да осјећају вишеструк и контрадикторан притисак да постижу добре резултате у научном раду, настави, сарадњи са друштвеном заједницом и универзитетом (види и Hénaud 2010). Чак и кад постоје награде за наставни процес и повећање плате на основу успјеха у настави, научно-истраживачки рад сматра се важнијим за напредовање у многим институцијама. Оно што највише забрињава је да бројни наставници у многим земљама (а нарочито у Ирској) наводе све веће оптерећење и потребу да непрестано раде, чак и викендом. У Ирској сваки наставник мора написати годишње циљеве и мора проћи кроз годишњу евалуацију. Један наставник изричито наглашава: „Сад се осјећам као трговац. Образовање је постало роба, више него искуство.“
- *Да ли је институција флексибилна у понуди различитих врста уговора и напредовања* зависно од тога на шта се наставници желе фокусирати у различитим периодима своје каријере: нпр. на наставу, научно истраживање или иновације. То је био случај у једној институцији.
- *Постоји ли одговарајући руководни капацитет у институцији.* То је поменуо један старији испитаник, али се о томе расправљало и на недавној конференцији ЕВА, гдје је закључено да добро управљање кадром захтијева сљедеће: „(I) руководне и развојне програме за виши руководни кадар како би могли ефикасно руководити и пратити своје особље и (II) изградњу сврсисходне заједнице која укључује и наставно и административно особље“ (Surssock 2010).

Иако су те институције још давно увеле процедуре за ОК, чиме се потврђује корелација коју наводи ИКК извјештај, оне уједно представљају и институције с највећим степеном аутономије у узорку. То потврђује један рани налаз пројекта *Култура квалитета* који успоставља корелацију између аутономије и процедура за интерно ОК (EVA 2005). Другим ријечима, што дуже времена институција има аутономију то је већа вјероватноћа да ће имати јасну стратегију, дефинисан институцијски профил и веома разрађене процедуре кадровског управљања на основу система интерног ОК.

## 6.5.2 Усавршавање особља

Пројекат *Култура квалитета* Европске универзитетске асоцијације (2005 и 2006) идентификовао је професионални развој као важан елемент интерног осигурања квалитета и унапређења квалитета. За професионални развој може бити задужена кадровска јединица или центар за наставни процес. ИКК испитивање показује, међутим, да само 38,3% испитаника има „организациону јединицу задужену за професионални развој“ док 47,7% има „јединицу за педагошке иновације (или еквивалент томе) која наставницима пружа подршку у развоју наставних метода“ (Loukkola and Zhang 2010: 20). Приближно 30,6% њих има обе службе.

На шест универзитета из ИКК пројекта испитаници су говорили о шемама професионалног развоја у смислу унапређења наставних вјештина и промовисања иновативних педагошких метода. Те су шеме – имплицитно или експлицитно – везане за систем интерног ОК. Примјери који слиједу могу се посматрати на континууму: од најимплицитнијих до експлицитнијих веза између те двије области.

### ***Имплицитна веза са системом осигурања квалитета***

Три универзитета нуде професионални развој, али не повезујући га експлицитно са системом интерног осигурања квалитета. Занимљиво је да „зрелост“ процеса осигурања квалитета није фактор у утврђивању постојања те везе. Први од поменутих универзитета увео је систем осигурања квалитета тек недавно, док су друга два „најзрелија“ у том смислу у ИКК узорку.

Први универзитет се прилагођавао новом законском оквиру који наглашава потребу за развојем иновативне наставе, што подразумева кориштење нове информационе технологије. Курсеви у смислу професионалног развоја ограничени су на пружање информатичке подршке за мјешовито учење. Ти курсеви су факултативни и обично их похађају млађи наставници како би осигурали националну акредитацију (хабилитацију) својих квалификација.

*Друга два универзитета* имају много разрађенији академски развој путем наставног центра и других активности. У једној институцији тај центар има сљедеће функције:

- Обезбјеђење курсева за академски развој, укључујући и постдипломски специјалистички и мастер студиј; он нуди обуку и друге семинаре, укључујући годишњу конференцију. Све се фокусира на питања као што су наставне методе, израда наставних планова, итд.
- Разрада различитих политика везаних за наставни процес и израда стратегије подучавања и учења.
- Подршка развоју окружења за виртуелно учење, укључујући и обезбјеђење опреме у учионицама.
- Повећање грађанског активизма студената кроз волонтерски рад у заједници и на међународном нивоу, те инкорпорирање активизма у предмете кроз практични рад.
- Организација истраживања на тему усавршавања наставних планова и високошколских политика.

Према једном испитанику, ти донекле неспојиви елементи успјели су довести центар у контакт с наставницима. Таква позиција – невезана за ОК – даје више слободе и наставници су благонаклонији према центру за разлику од јединице за ОК. Језик који центар користи ближи је академском дискурсу него менаџерском.

Поред овог центра, универзитет је увео менторску шему која подржава професионални развој, што је наишло на добар пријем. Наставници се подстичу да врше самопроцјену и идентификују своју потребу за менторством. Постоји мноштво добро оцијењених програма обуке које нуди кадровско одјељење, а наставници имају могућност обуке како би научили попуњавати табелу за распоред активности (за укупне трошкове) и припремали своје оцјене успјешности.

*Трећи примјер* тиче се универзитета с најдужим искуством (унутар ИКК узорка) са системом интерног ОК. Он има и наставни центар који пружа подршку наставницима, а за нови кадар нуде се и обавезни курсеви који носе одређени број бодова, подршка за електронско учење, индивидуалне инструкције, те инструкције за предметне тимове који желе промијенити свој наставни приступ.

Поред тога, универзитет има факултетске координаторе задужене за промовисање нових наставних метода и ширење доброг начина рада. Информације се крећу од наставног центра ка факултетима и обратно.

### **Ка непосреднијој вези са системом осигурања квалитета**

Усавршавање особља не мора нужно бити повезано са системом интерног ОК на универзитетском нивоу, али та веза може бити очигледнија на нивоу одсијека и факултета – мада донекле неформално. Тако, централно одјељење за кадрове једног универзитета сваке седмице нуди курсеве за наставнике који желе развијати своје менаџерске и лидерске способности: нпр. лидерство и управљање промјенама, корпоративна одговорност, ефикасно управљање, итд. Курсеве осмишљавају домаћи наставници или вањски сарадници, а нису директно везани за систем ОК. Добровољни су и доступни свим заинтересованим.

На нивоу одсијека од наставника се тражи да посматрају рад искуснијих наставника у учионици, те да са колегама разговарају о новим наставним методама. Поред тога, уколико декан запази наставника који обећава, али има лоше наставне вјештине, такав наставник може се послати на курс који нуди његов универзитет или у посјету неком страном универзитету. Један декан дао је једну нову и занимљиву иницијативу за формирање парова међународних гостујућих професора и млађих локалних наставника као њихових асистената како би се побољшале наставне вјештине на локалном нивоу.

### **Експлицитна веза са системом осигурања квалитета**

Као што је већ речено (поглавље 4.3) два универзитета одлучила су да уведу систем осигурања квалитета и усавршавање кадра као заједнички структуру.

На првом универзитету, читава структура осигурања квалитета заснована је и уведена преко усавршавање кадра, премда се званично не назива иницијатива за осигурање квалитета. То је квалитативан приступ који укључује следеће:

- Семинари који окупљају наставнике са свих факултета како би разговарали о активностима као што је креирање предмета, идентификовање исхода учења и осмишљавање релевантних испита.
- Предавања на којим стручњаци говоре о конкретним темама, нпр. ЕЦТС бодови.
- Обука наставника заснована на државним захтјевима за десетоседмичне курсеве: први корак је позив наставницима који су заинтересовани да воде такву обуку. Ти добровољци потом осмишљавају неколико курсева:
  - Уводни курс који се фокусира на расправе о „идеји универзитета“ (нпр. идеали, академске вриједности), о томе како увести учење усмјерено на студенте, итд.
  - Три курса који носе 5 ЕЦТС бодова на различите теме, као што је оцјењивање студената. Као резултат овог курса неколико наставника се бира да оформи групу који ће даље радити на датој теми.
  - Друге тематске курсеве, укључујући и употребу информационе технологије у настави, инструкције, комбиновање теорије и праксе, настава на енглеском језику у мултикултуралном окружењу.

На крају курса сви наставници морају урадити завршни пројекат како би показали да су унаприједили своју наставу, а подстичу се и да тај рад објаве као чланак или да га изложе на конференцији. Након тога се подстичу да похађају курсеве сваке двије године како би учврстили и наставили свој професионални напредак.

На крају, универзитет финансира специјалне пројекте. Позив за подношење приједлога шаље се на крају академске године, а односи се на финансирање десет пројеката (сваки по 5.000 еура) на тему сарадње у развоју квалитета. По њиховом завршетку, ти пројекти постају теме семинара. У те напоре укључени су и студенти.

У последњем примјеру, један универзитет, који је такође у раној фази увођења процедура за ОК, реорганизовао је јединицу за усавршавање кадра тако да она уско сарађује с јединицом за ОК. Академска

радна група израдила је два рада који утврђују аспекте квалитета у педагогији, у изради наставних планова и организационе аспекте (нпр. учioniце, координација) као и усавршавање наставника. Као резултат тога сачињена је понуда за академски напредак која укључује дидактику, рјешавање конфликта, итд. Елементи које тек треба развити подразумевају обучавање наставника за самосталну израду процедура за квалитативну евалуацију и одговарајуће документовање тог рада; могућност наставника да позову колеге да посматрају њихове часове и давање повратних информација; и организовање екстерне оцјене од стране колега.

## 6.6 Запажања

Упитници за студенте имају читав низ недостатака којима треба посветити пажњу. Четири принципа чине се посебно значајним. Упитници морају:

- Постављати питања која су релевантна за утврђивање ефикасне наставе, при чему не смију фаворизовати одређене педагошке приступе нити бити пристрасни. Образац на којем се пита је ли наставник користио мјешовите наставне методе, на примјер, имплицира да га сви добри наставници морају користити, што није нужно примјењиво на све предмете.
- Имати ограничен број питања и омогућити одређене локалне варијације.
- Студентима постављати питања о њиховој ангажованости у процесу учења како би схватили да је добро подучавање и учење резултат активног партнерства између наставника и студента.
- Давати повратне информације студентима о ономе што је промијењено на основу резултата упитника.

Полусеместрална евалуација, коју врше наставници и којом се повратне информације предочавају студентима а не администрацији, вјероватно је најбољи начин за увођење побољшања и, што је још важније, начин да студенти виде резултате.<sup>3</sup>

Од кључног је значаја не ослањати се искључиво на упитнике јер се они чине поузданим само за идентификацију најбољих или најгорих наставника. Поред тога, истраживања показују да се резултати упитника генерално не анализирају тако да узму у обзир факторе као што је величина и тип групе, а то је веома важно. У САД-у, на примјер, гдје се проводе таква истраживања, велике групе и теоретска предавања обично добију ниске оцјене (Glenn 2007).

Недавне студије такође показују да су „резултати студентске евалуације тако слабо повезани с учењем да би факултети озбиљно погријешили када би те евалуације користили као примарно средство за оцјену наставника“ (Glenn 2009). **Стога, када се користе упитници за студенте они треба да буду само дио пакета инструмената за евалуацију наставног процеса – пакета који би могао садржавати, нпр. анализу писаног инструктивног материјала, нарочито описе предмета** (cf. 5.3). Резултате тих евалуација требало би анализирати, а педагошки тимови требало би да израде акционе планове. Паралелно с тим, за ове активности од кључног је значаја омогућавање едукативне и савјетодавне подршке наставницима који желе побољшати своје наставне вјештине (cf. 6.5.2).

*Неформалне и усмене повратне информације* представљају ефикасан механизам прикупљања реакција, под условом да се испуни неколико захтјева:

- Ту врсту активности најбоље је оставити одсијецима или факултетима како би се осигурало да групе буду релативно мале.
- Одсијек или факултет изграђује отворен однос повјерења између наставника и студената, те ствара домаћу атмосферу за студенте.

<sup>3</sup> На примјер, наставник може завршити час неколико минута раније и замолити студенте да кратко одговоре – усмено или писмено – на неколико питања, на примјер: Шта је најважније што сте досад научили у склопу предмета? Која значајна питања остају neodговорена? Које активности на часу или домаће задатке у току семестра сматрате најефикаснијим у смислу учења и зашто? Које активности на часу или домаће задатке у току семестра сматрате најнеефикаснијим у смислу учења и зашто?

- Разумијевање чињенице да различити студенти преферирају различите начине давања повратних информација. Стога је најбоље направити комбинацију више приступа (писменог и усменог, формалног и неформалног) као из наведених примјера.
- Учешће представника студената од кључног је значаја: они могу бити примјер одговарајућег понашања и анонимно преносити студентске проблеме.

*Кључни показатељи успјешности* могу бити спорни; аргументи се углавном концентришу на расподјелу одговорности између централне управе наспрам факултета/одсјека и појединачних наставника. Интересантно је да дебата о кључним показатељима успјешности осликава дебату која се тиче екстерног осигурања квалитета. Многи су примијетили да се екстерно осигурање квалитета тиче моћи у оној мјери која се захтијева за дефинисање квалитета и процедура којима се мјери ниво квалитета. Тако се постављају сљедећа питања: Ко дефинише квалитет? У коју сврху? Та се питања могу поставити и у вези с процедурама интерног осигурања квалитета.

Треба ли мјерила квалитета одредити на централном нивоу, на најнижим нивоима или обоје? Коначно, кључни показатељи успјешности морају имати смисла на најнижим нивоима и истовремено подржавати стратегије институције. То указује на слијед активности: (I) израда стратегије и потом (II) идентификација кључних показатеља у складу с њом. Оба корака морају укључити универзитетску заједницу како би се осигурало преузимање одговорности. (За конкретне примјере кључних показатеља успјешности, види CPU 2010; IUQB 2008).

То такође указује на потребу за добрим руковођењем и изградњом стварне заједнице која ће имати заједничке циљеве и вриједности. Једна од интервјуисаних проректорица споменула је како је предложила израду повеље о квалитету на свом универзитету. Ректор ју је упутио да прво изради нацрт повеље која наводи кључне универзитетске вриједности, што би послужило као припрема за увођење формалних процедура за осигурање квалитета. С тим на уму, остаје отворено питање хоће ли, и треба ли, универзитет да достигне савршену хармонију. Ту треба очекивати одређене дебате и извјесно неслагање, посебно унутар академске заједнице.

Инвестирање у особље: пројекат Култура квалитета (EVA 2005) означио је професионални напредак као слабу тачку већине европских универзитета. Чини се да од тог периода расте свијест о потреби за успостављањем службе подршке настави и усавршавању кадра уопште, што илуструје читав низ интересантних иницијатива наведених у овом извјештају. То потврђује позитивну корелацију установљену у првом дијелу ИКК извјештаја између „зрелости“ процеса ОК и постојања организационих јединица за академско усавешавање (Loukkola and Zhang 2010: 20), те сугерише да ће у тој области доћи до даљег раста како институционални системи ОК буду сазријевали и како се буде стављао нагласак на квалитет образовања и активно учење.

Из материјала прикупљеног током интервјуа јасно је да веза између процеса ОК и усавршавања кадра не мора представљати забринутост: та веза може бити експлицитна или имплицитна. Избор вјероватно зависи од неколико фактора, укључујући и перцепцију процедура за ОК, те нагласак који институција ставља на наставни процес. Може се претпоставити да ће се позитивна култура квалитета и посвећивање пажње добром наставном процесу „добро носити“ са експлицитном повезаношћу с професионалним напредовањем. Али, кад дође до „засићења од ОК“, неке институције почињу улагати огроман напор да раздвоје те двије категорије тако што праве разлику између осигурања квалитета – тј. испуњавања екстерних захтјева – и унапређења квалитета – тј. испуњавања развојних потреба институције и појединца.

Без обзира на избор који институција направи, важно је да постоје могућности за професионално усавршавање, да оне буду квалитетне и да они који су за њих одговорни имају неопходно стручно знање. Често то стручно знање постоји унутар институције. Његово искоришћавање би ускладило усавршавање особља с организационом уређењем и циљевима институције. То би се могло употпунити екстерном експертизом, чиме би се показало да су и друге институције активне у тој области.



## VII ДИО: ЗАКЉУЧЦИ – СТРУКТУРЕ, КУЛТУРЕ И ИСТОРИЈАТ

Пет главних закључака може се извући из дискусије у дијелу IV, V и VI:

Прво, важно је не ослањати се само на један инструмент, као што су упитници за студенте, нарочито ако они утичу на положај наставног особља. Мора постојати комбинација неколико инструмената зарад добре обавјештености. Поред тога, траба имати на уму да они морају бити везани за стратегије институција и – коначно – за академске вриједности. Треба редовно преиспитивати колико се улаже и шта се добија: то не укључује само финансијске трошкове и добит, него и психолошке аспекте (нпр. доводе ли до непотребног стреса и неразумног оптерећења), те доприносе ли они заиста изградњи једне ефикасне и заједничке културе квалитета, подржавајући институционалну стратегију и показујући одговорност према студентима и широј јавности.

Друго, најдјелотворнији системи интерног ОК јесу они који проистичу из дјелотворних интерних процедура доношења одлука и интерних структура. Постојање јасних линија одговорности и разјашњавање одговорности на свим нивоима обезбједиће да се систем осигурања квалитета одржава што је могуће једноставније, уз спрегу повратних информација. То би требало, ако ништа друго, да смањи бирократију свођењем прикупљања података, извјештаја и одбора, на оно што је апсолутно неопходно. Суштинско је да се идентификује ко треба да зна шта и, поред тога, да се направи разлика између онога што је неопходно наспрам онога што би било лијепо знати. Осим тога, као што је већ неколико пута напоменуто, студенти и запослени осјећају се у првом реду као припадници свог факултета или одсијека. То доказује да је потребно успоставити једну оптималну равнотежу између потребе за јаким институционалним језгром и извесног степена надлежности од стране факултета, између потребе за приступом осигурању квалитета на нивоу институције и неких локалних варијација на факултетима.

Треће, руководство је од кључног значаја за давање почетног усмјерења и одређивање широких оквирних механизма за осигурање квалитета. Оно би требало да омогући интерну дебату – па чак и толерише неслагање – како би се обезбједило да процеси осигурања квалитета не завршавају као наметнути и забетонирани као такви. У вези с тим, стил изражавања којим се служи руководство и службеници ОК који раде на описивању система ОК не може се одбацити као тривијално питање. Што је тај језик више академски а мање менаџерски то је већа вјероватноћа да ће имати утицаја у институцији.

Четврто, од суштинске је важности улагати у људе кроз развој кадра, да би се избјегло да интерно уређење осигуравања квалитета постане казног карактера. Охрабрујуће је примијетити темпо којим шеме усавршавања кадра расту на универзитетима, ипак центри са стручним особљем који подржавају подучавање и учење још увијек су ријеткост. То ће захтијевати већу пажњу у наредним годинама, посебно због обновљеног нагласка на образовање у којем је студент у центру, у оквиру Болоњског процеса.

Пето, институционална аутономија и самопоуздање, кључни су фактори који утичу на моћ институција да дефинишу квалитет и сврхе својих процедура интерног осигурања квалитета, те да осигурају да су оне у складу са специфичним профилима, стратегијама и организационим уређењем. Институције се притом понекад конфронтирају са процедурама својих агенција за екстерно осигурање квалитета, и могу бити у нескладу. Неопходно је да се интерне и екстерне процедуре посматрају заједно и да високошколска заједница - институције и агенције - заговара интеракцију између ових процедура, како би се осигурало постојање истинске одговорности, избјегло дуплирање евалуација и настајање засићења осигурањем квалитета.

Такође, извјештај сугерише да се, као и екстерно ОК, и интерни процеси тичу моћи, и да се интерно ОК може довести у питање уколико није успјешно укључило универзитетску заједницу. Заправо, и интерно и екстерно ОК омогућава увид у дубље кретање политичких култура. Институције су дио специфичног културног окружења, чак и када постоје варијације у организационој култури унутар једне институције или институција смјештених у исто културно окружење. Стога се чини веома важним завршити рад ширим питањима политичких култура.



## 7.1 Осигурање квалитета као моћ и идеологија

Многи посматрачи и истраживачи примјеђују да осигурање квалитета није неутралан концепт, него уско повезан с питањем идеологије и моћи. Све се своди на то ко дефинише квалитет и на који начин (нпр. Stensaker and Harvey 2010). Харви и Вилиамс (2010: 7) напомињу да „анализа квалитета не би требало да буде одвојена од сврхе и контекста, те да квалитет има и политичку димензију и представља нешто више од пуког задовољства (потрошача).“

У том контексту, Амарал и Масен напомињу да равнотежа између побољшања и одговорности зависи од тога ко је одговоран за екстерно ОК. Они истичу да је екстерно осигурање квалитета у почетку било академско питање, али да је:

*постепено постало јавно питање осамдесетих и деведесетих година 20. вијека, с нагласком на побољшање квалитета и одговорност. Однос између тих потенцијално супротстављених циљева нагиње ка побољшању када се чује глас академске заједнице, а ка одговорност када доминира воља власти (Amaral and Maassen 2007, xii).*

Ако је ово тачно за систем екстерног квалитета, шта је онда са системом интерног квалитета? Постоји ли већа вјероватноћа да ће се он фокусирати на побољшање, а не на одговорност, с обзиром на то да га одређује академска заједница? То не мора нужно бити случај. На свих десет универзитета академска заједница стоји иза израде процедура квалитета. Њихова укљученост, међутим, није довољна да би се одредио главни приступ усмјерен на побољшање, јер је код одређивања сврхе система квалитета више фактора у игри.

Пред крај сваког интервјуа постављано је питање о главним сврхама система квалитета. Одговори са свих десет институција могу се посматрати на континууму: од побољшања до одговорности. Сљедећа четири примјера илуструју тај континуум.

### Први примјер

У првом примјеру Универзитет је развио културу конформизма јер је процес био исувише компликован, детаљан и није остављао мјеста за прилагођавање специфичностима факултета и одсјека. Поред тога, недостатак институционалне аутономије у погледу управљања кадром значио је да побољшање представља велики изазов. Као што је рекао један декан:

*Главна сврха система квалитета је да се има систем квалитета! Побољшање је тешко изводљиво јер је систем претјерано комплексан и јер декани и универзитет генерално немају начина да побољшају квалитет наставника. Ако се одређени проблем појави, ја могу само убјеђивати наставника да се промијени.*

Другим ријечима, то је проблем институционалне аутономије јер запослени имају статус државних службеника.

### Други примјер

Други универзитет успио је промовисати културу континуираног побољшања, како показују изјаве из неколико интервјуа:

*Генерална филозофија фокусира се на инкорпорирање квалитета у свакодневне послове како би се подржала мисија и визија универзитета, те побољшао квалитет активности.*

*Дјелатности осигурања квалитета чине рад универзитета конкретнијим, видљивијим, те показују како су јединице повезане с процесима на универзитету и њихов положај унутар институције. То показује како студенти могу извршити утицај и побољшати наставу.*

*Сврха осигурања квалитета је успоставити заједничку праксу и осигурати да се активности извршавају на истом нивоу квалитета. Кроз квалитет можемо идентификовати најбоље начине рада, а тиме и побољшати ниво квалитета.*

### **Трећи и четврти примјер**

Два универзитета комбиновала су побољшање и одговорност тако што су направила разлику између двије групе процеса – осигурања квалитета и унапређења квалитета:

*Осигурање квалитета тиче се свакодневног праћења стандарда у сврху извјештавања; то се своди на административне процедуре за контролу квалитета. Постоји психолошки отпор према осигурању квалитета, и његово разликовање од унапређења омогућава нам да се фокусирамо на побољшање учења студената.*

Остатак VII дијела испитује могуће разлоге иза тих различитих приступа тако што разматра сложено међудјеловање низа екстерних и интерних контекстуалних фактора.

## **7.2 Учешће и бирократија**

Тешко је раздвојити институцијске дефиниције културе квалитета од одређених димензија националне културе, особито оних које се тичу дефинисања учешћа, демократије и бирократске културе.

### **7.2.1 Учешће**

Перцепција учешћа повезана је с дефиницијом демократије и утиче на начин увођења нових процедура у институцији. Према интервјуима, релевантни аспекти су сљедећи: значај који се придаје тимском раду и консензусу, способност постизања компромиса те ниво консултација који се сматра оптималним. Како је напоменуо један испитаник: „Навикнути смо на демократско одлучивање и људи желе да буду укључени у формулисање циљева, задатака и стандарда на универзитету.“ У поређењу с тим, неколико испитаника у једној другој земљи истакло је како недостатак искуства с анкетирањем и историјски осјећај да појединачно мишљење није важно значи да се тешко укључити у интерно ОК. Као резултат тога, организована је дебата на свим нивоима прве институције о развоју интерних процедура. На тај начин чула су се мишљења свих страна и узета су у обзир при изналажењу прихватљивог компромиса. У другој институцији један реномирани стручњак за системе ОК развио је интерне процедуре, које су добиле легитимитет на основу његове стручности.

У вези с демократском и партиципацијском културом, ниво повјерења у систем високог образовања такођер је значајан и у одређеној мјери овиси о томе постоји ли отворено тржиште у области високог образовања (нпр. могу ли све институције почети с радом без претходног одобрења или су регулисане кроз акредитацију). Како предлаже Карл Дитрих<sup>4</sup> (лична комуникација), тамо гдје постоји висок ниво повјерења, екстерне организације за осигурање квалитета сматрају да је њихова улога потврдити да систем добро функционише. У земљама гдје се високошколским институцијама не вјерује, тај сектор мора да се повиновује строгој и инвазивној култури осигурања квалитета коју намећу агенције за ОК. Висок ниво неповјерења нарочито је повезан с постојањем сумњивих или неакредитованих институција. Свака таква институција баца тамну сјенку на сектор образовања и наводи власт да намеће контролне и казнене механизме за екстерно ОК.

### **7.2.2 Бирократија**

Чак и без тих сумњивих институција, међутим, агенције за ОК показују неповјерење према сектору високог образовања и намећу веома стриктне захтјеве. Улога агенције за ОК и тражени ниво детаљности процедура за интерно осигурање квалитета могу бити у вези с поистовјеђивањем с бирократским процедурама, нарочито зато што 52% институција у склопу ИКК истраживања наводи да им је концепт квалитета заснован на захтјевима њихове

<sup>4</sup> Председавајући, Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), организација за акредитацију у Низоземској и Фландрији

националне агенције за ОК (Loukkola and Zhang 2010: 22). Универзитети неће бити имуни на менаџерски приступ квалитету уколико их национална бирократска култура одведе у том правцу. У узорку за интервју наведени су екстремни примјери у двије земље гдје су испитаници окарактерисали националну (а тиме и институционалну) бирократску културу као фокусирану на папирологију, неефикасну и с изразитом хијерархијском структуром.

Мак Вебер, социолог и пионир у проучавању бирократије, описује је као прогресиван корак који осигурава рационално одлучивање, али говори и о „гвозденом кавезу“ бирократских апарата (Спенсеров слободан превод њемачког појма *stahlhartes Gehäuse*) који иду предалеко у рационализацији процедура (1994: xvi). Роберт Мајклс говорио је о „челичном закону олигархије“ (1915) који може погодити чак и најдемократичније организације. У свом најекстремнијем облику, бирократски апарати производе олигархију и претварају се у организације којима се руководи с врха. Оне ограничавају људску слободу и потенцијал, те постају сегментиране усљед превелике специјализације, што резултира губитком осјећаја заједништва и припадања. Према ријечима једног испитаника: „Сад постоје педагошки тимови, али су нам професори индивидуалци, дефанзивни и конзервативни; не желе се мијењати па је координацију унутар факултета тешко увести.“

Пошто су бирократски апарати друштвени конструкти, грађанско друштво је оно које их може и деконструисати, као што често истиче Јирген Хабермас, који говори о потреби за јавним дебатама у којима се свако мишљење једнако цијени. Ако најниже факултетске нивое сматрамо еквивалентом грађанском друштву, онда је до деконструкције бирократије дошло на једном од десет универзитета, као што је речено у IV дијелу. Подсјећамо да је поменути универзитет увео систем интерног осигурања квалитета одозго, на централизован начин:

*Први кораци подузети на универзитету били су технократски: обавезни електронски упитник (с обавезом објављивања резултата). Колеге су га игнорисале или су пружале отпор. Говорили су да метрика, сврха и коришћење резултата нису јасни и да не виде како ће им то помоћи у настави. Отпор је био жесток.*

Отпор није увијек тако отворен. Једна занимљива студија увођења финансирања на основу успјешности на њемачким медицинским факултетима показала је – супротно очекивањима – да менаџери нису популарнији од професора јер је највиши факултетски кадар надгледао процес и јер је такав систем финансирања морала одобрити универзитетска управа, што је „традиционалним професионалним-факултетским процедурама оставило доста мјеста за интервенисање“ (Schulz 2011).

Дил (2011) закључује преглед нових јавних политика у Хонг Конгу, Низоземској и Финској нормативном изјавом да:

*... доступни материјал подупире став да, како универзитети постају све аутономнији, то ће јавни интерес бити најбоље заштићен јачањем факултетских процедура којима сами универзитети одржавају своје академске стандарде, верификују истраживања и потврђују вриједност свог служења друштвеној заједници.*

Међутим, то отвара питање како спријечити да јаке факултетске процедуре не доведу до одржавања статуса кво. Један пројекат Њемачке ректорске конференције показује да различити руководни нивои на универзитету могу успјешно блокирати иницијативе једни другима тако што „играју по правилима“ и игноришу оно што се да игнорисати. Према Барбари Михалк<sup>5</sup> (лична комуникација), не мора доћи до сукоба култура нити отвореног конфликта и свако може наставити са својим „убичајеним послом“. То указује на потребу за отвореном дискусијом и дијалогом, те ефикасним руководством које ће промијенити ставове и институционалну културу.

## 7.3 Перцепције академских улога

Јако је важно увјерити професоре да осигурање квалитета њихове наставе и учења њихових студената може допринијети њиховом личном и професионалном усавршавању. То питање је испитивано на свих десет

<sup>5</sup> Шеф Одјела за реформу високог образовања у Њемачкој и Европи, Њемачка ректорска конференција, Њемачка

универзитета, а испитаницима је постављано питање да ли отпор процедурама квалитета међу њиховим колегама одражава неке јасне социолошке обрасце:

- Многи су поменули утицај културе одређене дисциплине: генерално гледано, наставници у природним наукама и уређеним професијама чешће су спомињани као отворени за интерно осигурање квалитета него њихове колеге у умјетности, хуманистичким наукама, праву или друштвеним дисциплинама.
- Други су говорили о хијерархијској структури која подразумева да колеге сматрају како студенти нису у позицији да оцјењују квалитет наставе, те о егалитичкој култури која поздравља студентске коментаре. Та димензија зависи од истраживачке културе дате дисциплине: они који су склонили групном раду такође су мање склони хијерархији.
- Неки други поменули су животну доб, али се на десет универзитета нису појавили јасни обрасци: у неким случајевима отпор пружају старији наставници, док су у другим случајевима управо они заговорници осигурања квалитета.
- Неки су споменули ниво интернационализације одсијека: што је одсијек интернационалнији, то су његови чланови отворенији за процес ОК. Међународни студенти и наставници оспоравају уобичајен начин извођења активности и провоцирају дебату о нивоу квалитета.
- Када се напредовање и награђивање заснива на резултатима научно-истраживачког рада, перцепција професионалне улоге и академског идентитета постаје чврсто везана за научну, а не наставну стручност.

## 7.4 Институционални контексти: структуре и историјат

Трећи скуп фактора који утиче на дјелотворност културе квалитета везан је за институционални контекст, посебно за степен централизације и делегирања одговорности на универзитету, као и за историјат и развој њеног система за интерно осигурање квалитета. Ти елементи такође се могу повезати с перцепцијом демократије и бирократије.

### 7.4.1 Структуре

Да се присјетимо два супротна примјера наведена у IV дијелу; увођење и одређивање система квалитета у једној институцији урађено је на централном нивоу, што неки факултети нису најбоље прихватили. У другој институцији систем је дефинисан на централном нивоу, али доста флексибилно – сваки факултет и одсјек унио је у главни систем своје смјернице – чиме је осигурана шира одговорност.

Важно је напоменути да овдје главни фактор није толико степен децентрализације универзитета колико слједеће:

- делегирање одговорности и јасна подјела одговорности,
- механизми за размјену искустава и информација између факултета,
- систем квалитета – чак и ако је дефинисан на централном нивоу – омогућава одређено прилагођавање на локалном нивоу, а тиме и ширу одговорност.

Када су испуњена та три услова јавља се и већа повезаност између културе квалитета као увјерења и вриједности с једне стране, те структура и менаџмента с друге.

Ситуације у којима су одлуке о садржају наставних планова и о педагошким приступима повјерене одсјецима, али се процедуре за осигурање квалитета дефинишу на централном нивоу, изазивају тензије и супротстављене дефиниције квалитета.

## 7.4.2 Историјат

Поред тога, како системи интерног ОК сазријевају, тако пролазе кроз неколико фаза. У првој фази систем квалитета је имплицитан и могао би се назвати „грађанин племић“ приступ квалитету. Такве институције „стварају“ квалитет, а да га притом не препознају као таквог.<sup>6</sup>

Неколико примјера имплицитног осигурања квалитета дато је у овом извјештају, али и у другим студијама. Извјештај Трендови 2000. наводи да су промјене на нивоу докторског студија довеле до тога да институције више пажње посвећују питању квалитета, али да се оне нужно не идентификују као такве. Без обзира на то, имплементирани су бројне иницијативе које се тичу побољшања квалитета докторског студија: увођење нових модела менторства, увођење интерних прописа и праксе, као и уговора између кандидата, ментора и институције; побољшање стандарда у смислу приступа, запошљавања и избора кандидата: осигурање високих стандарда процедуре за одбрану докторске тезе; редовно праћење напретка сваког кандидата и даљег рада бивших доктораната.

Прва фаза ИКК пројекта дошла је до истих закључака у погледу истраживања и подршке друштвеној заједници. Као што је већ речено (поглавље 5.1.1), 79,3% институција одговорило је да њихови процеси ОК обухватају и истраживачке активности, а 47,7% да обухватају и активности подршке друштвеној заједници. Када су ти одговори упоређени с другим питањима из упитника, укупно 97,3% навело је да имају активности осигурања квалитета и за истраживачки рад, а 95,9% за подршку друштвеној заједници (Loukkola and Zhang 2010: 19-20).

У таквим имплицитним окружењима ОК одговорности су подијељене уопштено; оне су инкорпориране у дефиницију професионалних улога, а промовишу се преко професионалног напредовања. Један од десет универзитета, на примјер, увео је интерни квалитет кроз професионално усавршавање, али је те промјене назвао „Болоња“ (поглавље. 4.3). Занимљиво је да национална агенција за ОК није могла препознати постојање тог имплицитног процеса осигурања квалитета. То је резултирало изрицањем екстерне санкције и ставом да је тај процес везан за Болоњу, а не за осигурање квалитета, можда зато што су се одговорности преклапале и стварале утисак фрагментираности и нејасне институционалне одговорности. Један универзитет, у раној фази увођења процедура за ОК, схватио је да, када је одговорност широко подијељена, прави изазов је „уставити ефикасне везе између индивидуалне одговорности с једне стране и институционалне одговорности (менторство, планирање, подршка) с друге.“

Како системи ОК сазријевају тако постају професионализовани. У једној институцији квалитет су иницијално дефинисале научне дисциплине, да би се то касније премјестило на централни ниво, у контексту гдје су најнижи нивои имали велико искуство с процесом ОК. То преношење на централни ниво нагласило је управљачку димензију и јединствен приступ ОК.

На тај начин систем може кренути ка менаџеризму. Када је отишао предалеко у том правцу, једна институција покушала је поправити ситуацију тако што је увела концепт „консалтинг“ у интерну ревизију квалитета. Та је институција такође направила разлику између осигурања квалитета и побољшања квалитета.

## 7.5 Закључна разматрања

Дакле, одговор на питање шта је доминантније у систему интерног осигурања квалитета, академске или менаџерске вриједности, дијелом је повезан с историјским развојем. Како се системи ОК уводе, сазријевају и

<sup>6</sup> Разлог што смо изабрали наслов Молијереовог дјела (1670) како бисмо описали имплицитне системе квалитета није лудост главног лика – господина Журдена, богатог скоројевића који се желио продати за племића. Разлог је чувена реченица из тог дјела која се односи на нешто што особа ради, при чему не зна ни да то има своје име. Па тако, господин Журден има час филозофије на којем открије да читав живот говори у “прози”: “Ваистину, већ више од четрдесет година говорим у прози, а да о њој нисам ништа ни знао, па сам Вам много захвалан што сте ме томе подучили” (Чин 2, сцена 4).

мијењају, они у почетку – мада не увијек<sup>7</sup> – наглашавају академске вриједности, потом пролазе кроз фазу бирократије и менаџеризма и, у најбољем случају, на крају се враћају академским вриједностима у покушају да успоставе ефикаснију интерну културу квалитета коју ће прихватити цјелокупна академска заједница.

Поред тога, фактори који промовишу ефикасну културу квалитета су сљедећи:

- универзитет се налази у „отвореном“ окружењу које није сувише стриктно уређено и које ужива висок ниво повјерења јавности,
- универзитет је самосталан и не ограничава се на дефиниције процеса осигурања квалитета које одређује његова државна агенција за ОК,
- институционална култура наглашава демократију и дебату, и подједнако вреднује глас и студената и запослених,
- дефиниција професионалне академске улоге наглашава предавачке вјештине, а не само академску и истраживачку компетентност,
- процеси осигурања квалитета темеље се на академским вриједностима, уз уважавање неопходних административних процедура.

Такође, једна емпиријска студија о успостављању ефикасних безбипроцедура у индустрији нуди неке поуке и за универзитете<sup>8</sup>. Даниелу et al (2009: 103) тврди да степен укључености и менаџмента и запослених одређује хоће ли постојати култура безбипроцедура:

- Када је ангажованост и менаџмента и запослених на ниском нивоу, приступ је неефикасан и фаталистички (Тип А).
- Када је сигурност имплицитна и инкорпорирана у професионалне улоге, а укљученост менаџмента на ниском нивоу, постоји одређен степен безбипроцедура, али не и култура безбипроцедура (Тип Б).
- Када је ангажованост менаџмента на високом нивоу, а запослених на ниском, безбипроцедурне процедуре тада су управљачке природе (Тип Ц).
- Тек када је ангажованост и менаџмента и запослених на високом нивоу може се говорити о истинској култури безбипроцедура (Тип Д).

Слика 1: Типови културе



<sup>7</sup> Једна институција увела је ИСО стандард јер њен менаџер за ОК у почетку није имао довољно искуства. То се покушава исправити развојем приступа квалитету више заснованог на академским вриједностима.

<sup>8</sup> Аутор се захваљује Кати Дукаертс, директорици Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES), Француска заједница у Белгији, што му је скренула пажњу на овај рад.

Ова четири типа могу се примијенити и на културу квалитета. Три фазе пројекта Култура квалитета Европске универзитетске асоцијације закључују и наглашавају сљедеће:

*Фактори успјеха за дјелотворно инкорпорирање културе квалитета подразумевају способност руководства институције да направи мјеста за приступ квалитету који уважава и искуство најнижих нивоа (шире консултације и дискусије), те да избјегне ризик од претјеране бирократизације (EUA 2006: 32).*

Ове закључке потврђује и ИКК студија. Један од главних циљева интервјуа поменуте студије био је утврдити (1) у којој мјери постоји сагласност односно неслагање у погледу процедура за интерно ОК, те (2) постоји ли етика квалитета у институцијама или је систем квалитета напросто механички додан. Како се наводи у овом извјештају, пуно тога је већ урађено на осигурању и унапређењу квалитета у институцијама, али има још тога што треба урадити како би култура квалитета истински заживјела. То захтијева заједничку одговорност менаџмента институције и универзитетске заједнице, али и оптималну везаност интерног и екстерног осигурања квалитета.

## ЛИТЕРАТУРА

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 Quality Culture Project*, 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





**ИСПИТИВАЊЕ КУЛТУРЕ КВАЛИТЕТА  
ОД САМОРЕФЛЕКСИЈЕ ДО ПОБОЉШАЊА**

Аутор: Оливье Вэттори

## Увод

Октобра 2009. Европска универзитетска асоцијација (ЕУА), заједно са партнерима, Ректорском конференцијом Њемачке (ХРК) и Агенцијом за осигурање квалитета (QAA) Шкотске, покренула је пројекат под називом „Испитивање културе квалитета у високошколским институцијама“ (ИКК).

Пројекат ИКК био је наставак дугорочног рада ЕУА са својим члановима на развоју интерног осигурања квалитета. У периоду од двије и по године пројекат је утврдио стање ствари на европским универзитетима и анализирао однос између развоја институционалне културе квалитета и процеса осигурања квалитета. Завршна радионица, организована фебруара 2012. у Единбургу у Шкотској, окупила је 30 учесника са универзитета чланица ЕУА из цијеле Европе, да би анализирали практичну примјену закључака пројекта, те размотрили изазове и добре праксе у развоју културе квалитета на различитим институцијама.

У име партнера пројекта, ЕУА жели изразити захвалност Оливеру Веторију, директору управљања студијским програмима и управљања квалитетом са Економског и пословног универзитета у Бечу, у Аустрији, на прихватању изазова да напише овај извјештај. Такође изражавамо велику захвалност свим члановима Управног одбора пројекта на њиховој посвећености пројекту током цијелог његовог трајања. На крају, али једнако важно, изражавамо захвалност и свим универзитетима који су учествовали у различитим пројектним активностима, било да се радило о одговарању на анкете, доприносу интервјуима или учествовању у занимљивим дебатама о културама квалитета у Единбургу.

Надамо се да ће овај извјештај помоћи онима који нису имали прилику учествовати у радионици да извуку поуку од вођених расправа, а посебно да ће на основу њега наставити промишљати о начинима унапређења културе квалитета властитих институција.



**Лезли Вилсон**

Генерални секретар ЕУА

# 1. Увод – Разноврсност културе квалитета

„Култура квалитета је стање у којем су сви у организацији, а не само контролори квалитета, одговорни за квалитет“. Овај цитат Крозбија (1986, наведен у Harvey & Green 1993: 16) могао би бар дјелимично објаснити још увијек растућу популарност појма „култура квалитета“ у високошколском образовању у Европи: јер „експанзију“ осигурања квалитета која је наишла на одјек у цијелој Европи од 1990-их нису сви једнако прихватили. Нарочито су академски радници били врло суздржани у прихватању планова и процедура управљања које су доживљавали претјерано бирократским и демотивишућим (cf. Morley 2003, Newton 2002, 2000). Концепт културе квалитета био је један од одговора на овај проблем, допуњавајући структуралну димензију осигурања квалитета (приручници о управљању квалитетом, дефиниције процеса, инструменти, средства) димензијом вриједности једне организације, која се односи на посвећеност њених чланова, темељне вриједности, вјештине и ставове (cf. Ehlers 2009: 346).

Важан корак у развоју кључних принципа овог концепта остварен је у контексту пројекта Културе квалитета Европске универзитетске асоцијације (ЕУА) који је покренут 2002. године са циљем пружања помоћи универзитетима у њиховим настојањима да развију и уграде интерну културу квалитета, као и подстицаја дисеминације постојећих најбољих пракси у области осигурања квалитета. Из ове перспективе уочено је да се култура квалитета не може једноставно изједначити са системом институционалног осигурања квалитета – иако тај систем чини њен битан дио – већ се она надограђује на вриједности и праксе које примјењује институционална заједница, а које је потребно његовати на многим нивоима, и различитим средствима истовремено.

Али, како препознати такву културу квалитета? И какве су резултате европске високошколске институције оствариле од покретања пројекта Култура квалитета 2002. године (cf. EUA 2006, 2005) и усвајања Европских стандарда и смјерница за осигурање квалитета (ECC) 2005. године (cf. ENQA, 2005)? Ова питања су представљала срж двоипогодишњег пројекта ЕУА под називом „Испитивање културе квалитета на високошколским институцијама“, који је у јесен 2009. године ЕУА покренула заједно са Ректорском конференцијом Њемачке (ХРК) и Агенцијом за осигурање квалитета (QAA) Шкотске. Пројекат је имао за циљ да да преглед као и детаљну анализу одабраних процеса интерног осигурања квалитета који се примјењују на европским високошколским институцијама, а сам пројекат је био организован у три фазе:

- У првој фази је кориштен анкетни упитник како би се прикупили квантитативни докази о развоју процеса интерног осигурања квалитета на начин предвиђен у седам области у првом дијелу Европских стандарда и смјерница за осигурање квалитета. Одговори прикупљени од 222 институције из 36 земаља из цијеле Европе показали су да је изванредан напредак остварен у претходним годинама по питању осигурања квалитета (Loukkola and Zhang 2010): Високошколске институције у Европи примјениле су оквире за осигурање квалитета – у већини случајева прилагођене контексту –, који су покривали низ различитих области и активности, од израде наставних планова и програма до усавршавања особља и информатичких система институције. У одговорима на отворена питања, међутим, уочено је такође да, иако су сами процеси дјеловали слично, они су уграђивани у различите организацијске, структуралне и интерпретативне контексте: чак и „универзалан“ инструмент попут упитника за студенте имао је широк распон значења и функција.
- Ови налази су потврђени и обрађени у двије фазе: У овој фази је обављено 59 телефонских интервјуа са 10 универзитета у 10 земаља из анкетног узорка. Извјештај који је уследио (Sursack 2011) понудио је не само приједлоге како развити ефикасну културу квалитета, већ је истакао и улогу моћи, идеологије и различитих перцепција: чак и унутар институција обично постоје различите подкултуре – дисциплинарне или организацијске – које је битно узети у обзир приликом осмишљавања политика и процедура за осигурање квалитета.
- Коначно, циљ треће фазе био је процијенити стање и размотрити начине на које искористити претходне резултате и спознаје. Тридесет стручњака из области осигурања квалитета, чланова ЕУА, из свих дијелова Европе учествовало је у дводневној радионици у Единбургу како би додатно размотрили практичну примјенљивост закључака произишких из пројекта, те како би размијенили мишљења о изазовима и dobrим праксама у развоју културе квалитета на властитим институцијама.

Овај кратки извјештај представља сажету збирку сазнања из три фазе, као и питања која су из њих произишла. Извјештај, међутим, не даје пуну емпиријску анализу расправа вођених током радионице нити преглед добрих пракси које су идентификоване кроз рад различитих радних група и током пленарних дискусија. Један од кључних резултата пројекта била је спознаја да чак ни најбоље идеје некад није могуће примјенити у властитим институцијама. Како би се развила ефикасна култура квалитета, потребно је прво разумјети постојеће институционалне принципе, аспекте и околности самог амбијента, те на тај начин утицати на сваку одлуку, активност и тумачење. У том смислу, овај извјештај не представља ни сажетак ни приручник о добрим праксама. Он је више позив, позив на испитивање оне културе квалитета коју већ имамо на својој институцији. Анализа прошлости и садашњости вјероватно представља најбољи основ за побољшање у будућности.

## 2. Култура квалитета као средство за рефлексију

У постојећем дискурсу високог образовања, концепт културе квалитета углавном поприма облик нормативног идеала: почевши од препорука ЕУА (2006, 2005), овом концепту се приступа са фокусом на праксу уз став да постоје „добре“ културе квалитета којима треба тежити и „лоше“ које треба избјегавати. Испитивање академског стања у овој области (Vettori 2012) показује јасну доминацију елемената који претпостављају да је културу квалитета могуће створити, или барем дјеломично контролисати (Gvaramazde 2008, Gordon 2002). Из такве перспективе, култура квалитета је „[...] *организациона култура која одржава развој дјелотворног и ефикасног приступа управљању квалитетом који омогућава образовној институцији да оствари своје циљеве и побољша квалитет свог образовања и услуга*“ (Berings et al. 2011). Из ове перспективе, култура квалитета се односи на развој и дјеловање у складу са процесима интерног осигурања квалитета (Harvey 2009). Међутим, такво функционалистичко схватање има одређене озбиљне недостатке: прво, на питање шта се рачуна као „добра“ култура једнако је тешко одговорити као и на питања о самој природи квалитета. С обзиром на велику разноликост националних контекста и институционалних рјешења као што је приказано у извјештајима фазе један и фазе два пројекта ИКК, мало је вјероватно да ће исти нормативни идеал бити привлачан свакој институцији. Ово је такође могуће уочити и у одговорима на отворена питања из упитника из фазе један: неколико одговора односило се на ефикасност система институционалног осигурања квалитета у смислу његових строгих интерних контрола и санкција. У оквиру њихових специфичних контекста, такви системи контроле сматрани су дијелом добре културе квалитета, будући да систем дозвољава или чак захтијева такве механизме контроле, а институционална култура осигурава њихово прихватање. У неким другим контекстима, међутим, та иста врста контроле показала се као препрека и сметња, односно управо као она врста културе квалитета коју треба избјегавати. У зависности од темељних система вриједности и претпоставки у оба ова појединачна случаја, и једно и друго стајалиште је савршено ваљано.

Поред тога, инструменталистички приступ културама квалитета могао би довести у питање саме циљеве овог концепта: посматрати културу као фактор који је могуће идентификовати и којим је могуће манипулисати значи потцијенити значај система вриједности и вјеровања који се налази у основи организацијских активности, догађаја и опажања. Намјерна промјена постојећег система вриједности и даље се сматра једним од најтежих задатака које било који руководилац или организациони актер може поставити.

Ово је такође била једна од најважнијих премиса утврђених на радионици: да сваки покушај да се институционалне културе квалитета развију даље ка идеалу побољшања и унапређења мора узети у обзир већ постојеће културе на терену. Чак и циљеви остваривања побољшања морају почети испитивањем постојеће ситуације, јер је и дефиниција шта се рачуна као унапређење или побољшање такође врло релативна и зависи од вриједности и идеала који већ постоје. У овом смислу, културу квалитета је могуће разумјети као друштвену феномен израстао из историје, који је чак могуће подијелити у неколико подкултура чијих темељних премиса бројни актери чак нису ни свјесни (Vettori et al. 2007).

Редефинисање концепта културе квалитета на овим основама значи напуштање идеје једног универзалног заједничког идеала. Из такве перспективе, концепт културе квалитета не пружа заједнички циљ за сваку институцију, већ једну заједничку полазну тачку: ако културу квалитета схватамо као контекст, а не као скуп процедура (cf. Harvey 2009), онда је концепт могуће користити као једно аналитичко средство (cf. Harvey and

Stensaker 2008) – као средство за анализирање наших постојећих стратегија, пракси и принципа, те на основу тога за стварање основа за будуће унапређење. У том смислу, анализа културе квалитета веома прикладно може почети „[...]питањем како високошколска институција одговара на изазов унапређења квалитета у одређеној области, нпр. области подучавања и учења или у области научноистраживачког рада“ (Ehlers 2009: 353). Дијелови који слиједу имају за циљ да високошколским институцијама у цјелини, њиховим стручњацима за управљање квалитетом и свима који се баве питањима осигурања квалитета, пруже подршку у анализирању тачака са којих крећу и у дефинисању циљева које желе остварити.

## 3. Испитивање властите културе квалитета

Потпуније испитивање наших институционалних култура квалитета био би један шири подухват и вјероватно би захтјевао много различитих приступа и метода. Такво настојање не само да далеко превазилази опсег и амбиције овог извјештаја, него би вјероватно било и више од оног што је стварно потребно за почетак дјеловања. У том смислу, кроз слједећа три дијела се не предлаже неки потпуно дефинисан аналитички оквир, већ их треба схватити као једну рефлексију која примјењује принцип унапређења на саме оквире институционалног осигурања квалитета. Сваки дио се фокусира на једну димензију за коју је утврђено да је од посебног значаја за системе институционалног осигурања квалитета и културу квалитета: „Стратегије и политике“, „Инструменти и праксе“ и „Принципи и темељне претпоставке“. Дат је кратак опис сваке димензије у односу на њен културални утицај и практични значај те је демонстрирано гдје су први кораци у вршењу рефлексивне анализе одвели учеснике у радионици. Сваки дио се завршава предложеном листом питања која би могла побољшати разумијевање амбијентата осигурања квалитета у којима тренутно живимо и дјелујемо, те наводи одређене области у којима су могућа побољшања у будућности.

### 3.1 Испитивање наших стратегија и политика

Важност одговарајућих и ефикасних институционалних (и националних) политика и стратегија препозната је у институцијама високог образовања на међународном нивоу, а осликава се такође и у првом стандарду Европских стандарда и смјерница за осигурање квалитета. Фазе један и два пројекта ИКК показале су да иако већина високошколских институција имају стратешки документ било на институционалном нивоу или на нивоу факултета, нису све стратегије једнако успјешне: најефикасније стратегије су оне које се надограђују на добро развијене структуре управљања и које утврђују јасне циљеве и одговорности (Sursock 2011: 50).

На радионици ИКК, идентификован је низ додатних фактора. Препознато је да свака стратегија треба да се гради на институционалним идентитетима, а не да настоји да их мијења. Премда сваки актер не може (нити треба) бити укључен у стварање и формулацију стратегије, крајњи резултат ипак треба бити прихваћен од свих чланова високошколске институције. У свакој институцији можемо наћи читав низ култура и различитих становишта – нпр. између академских радника, радника у администрацији и студената, али такође и између студената и академских радника или студената из различитих дисциплина. У овом смислу, сврха стратегије је проналажење равнотеже између тих различитих интереса и ставова, али, чак и важније, сврха јој је прављење избора. Добра стратегија скоро да се може упоредити са чином храбрости: дефинисање гдје институција треба или жели да иде неминовно ће увијек разочарати значајан број актера и заинтересованих страна – није могуће остварити све, а нарочито не одједном. Легитимитет је могуће наћи у повезивању стратегије са институционалним идентитетом. Иако тренутно приближавање институционалних профила можда не наводи на такав закључак, све високошколске институције неће остварити исте циљеве; дијелом зато што није свака високошколска институција то у стању урадити, а дјелимично зато што би се циљеви значајно разликовали уколико би се одређивали на основу постојећег облика институције, умјесто да се преузимају однекуд друго. У овом смислу, важно је уочити да свака институција не мора одредити исте циљеве.

Ово је такође у вези са неким од најважнијих питања ОК: однос између екстерних и интерних захтјева. На радионици је уочено да у многим националним контекстима постоји тенденција ка усклађивању екстерних

процеса осигурања квалитета са интерним процедурама. Међутим, проблем приоритета остаје неријешен: можда је могуће, или чак потребно, остварити дјелимичне синергије између различитих ставова, нпр. кориштење екстерних повратних информација као полуге за интерне реформе, али, коначно, поштовање екстерних стандарда (нпр. у контексту акредитација или националних оквира) захтјева другачије стратегије и средства од оних за излагање на крај са интерним изазовима. Принцип функционалне диференцијације (нпр. постојање различитих јединица за различите сврхе) може понудити рјешења на оперативном нивоу, али неће ријешити могуће конфликте на стратешком нивоу.

Уз то, све три фазе пројекта ИКК показале су важност временске димензије: промјене представљају једно од кључних искустава и кључних изазова за високошколске институције. Одређене промјене могу бити намјерно потакнуте, али већина се једноставно „деси“: некада су добродошле, некада не, а пречесто су неочекиване. У контексту оквира за институционално осигурање квалитета „непланиране“ промјене се по правилу означавају и гледају као проблем: парадоксално је да процеси који за циљ имају трајно побољшавање показују посебну тенденцију ка стабилности, а не према динамици (нпр. израдом вишегодишњих планова и циклуса евалуације), што редовно резултира оним обликом бирократије с којим је струка осигурања квалитета повезивана деценијама и који јој је штетио деценијама. Стога су се учесници у радионици сагласили да ефикасне стратегије морају не само узимати у обзир институционалне промјене и промјене у окружењу, већ их чак морају и прихватити: најуспјешније стратегије нису увијек оне које предвиђају одређене промјене, него оне које се на конструктиван начин баве промјенама које се већ дешавају.

У сваком случају, ефикасне стратегије морају бити *сврсисходне* – тако што ће помагати у разумијевању шта се дешава, што ће интегрисати значења и вриједности које су већ саставни дијелови одређене културе и тако што ће указивати на правац којим се њени чланови и заинтересоване стране могу кретати, те како ће и зашто институција остварити своју мисију у једном све комплекснијем и динамичнијем свијету.

Сљедећа питања могу помоћи у проналажењу и давању такве сврсисходности. Као такве, могу се чинити различитим од уобичајених смјерница за стратешко управљање. Битно је, међутим, напоменути да нису осмишљене да замијене такве инструменте и смјернице, већ да послуже као полазна тачка за размишљање и побољшање стратешке димензије наших институционалних култура квалитета:

- Шта је важно и из чије перспективе? Постоји ли разлика између реторике и стварности?
- Да ли стратешки документи одражавају институционални идентитет и вриједности или се стратешким документом предвиђа нека идеална институција?
- Да ли се стратешким циљевима увиђа разлика између побољшања интерних структура, процеса и исхода и побољшања показатеља и бројева?
- Које се обраћају изјаве о мисији и стратегијама – да ли су ове изјаве и стратегије разумљиве и прихватљиве члановима институције и главним групама актера?
- Колико успјешно се институционална култура носи с промјенама? Да ли институционалне стратегије подржавају могућност (и потребу) за промјеном у самој институцији и институционалном окружењу? На који начин и у којој мјери се може носити са конфликтима који се могу појавити?
- Какав је однос између стратешког документа и стварне организације и процедура?
- Да ли постоје различите стратегије за третирање захтјева који се односе на екстерно ОК и интерне потребе? Да ли су оне потребне? Који захтјеви имају приоритет? Како на конструктиван начин остварити равнотежу између њих?

## 3.2 Испитивање наших инструмената и пракси

Инструменти и праксе су питања о којима се највише расправља у осигурању квалитета. Прва фаза пројекта ИКК показала је да је значајан напредак остварен по питању формалних процедура за осигурање квалитета: скоро да нема универзитета који није припремио или усвојио велики број инструмената за прикупљање и анализу



података (Loukkola and Zhang 2010). У другој фази је утврђено да се битне разлике крију у детаљима – чак и наизглед универзални инструменти попут оцјењивања наставе на предметима и усавршавање кадра попримају бројне различите облике и испуњавају различите функције (Sursock 2011).

У трећој фази, током радионице, ова запажања су додатно проширена: контекст је узет у обзир као нарочито важан, посебно у односу на начин на који је одређена пракса уграђена у организацију – отворено у погледу међудјеловања са другим праксама, или прикривено у погледу намјера којима је прожета. Разлика између „дискусија о усавршавању особља“ и „ревизија учинковитости“ није само семантичке природе, иако саме процедуре могу бити врло сличне. Институционалну културу квалитета је по много чему најбоље сагледати анализирајући инструменте и активности кроз које се она манифестује. Учешће студената, на примјер, може бити ограничено на варијанту у којој су студенти ништа више од пуких давалаца података и повратних информација, или на супротну варијанту, у којој учешће студената може значити да студенти активно доприносе одређеним процесима побољшања, нпр. преиспитујући како су програми предмета и исходи учења формулисани, а који су ион ако намијењени првенствено њима.

У овом смислу, постоје двије важне лекције које је могуће научити из размјене идеја током овог пројекта: прво, да сврха одређеног инструмента треба бити јасно дефинисана, прије него што дође до примјене или усвајања таквог инструмента, и то не само сврха у идеалном смислу, него и у смислу како ће се тај инструмент (или подаци) заиста користити у пракси. Коришћење повратних информација за мјерење ефикасности, а не за указивање на јаче и слабе стране, само је један од примјера који показује како инструменти могу произвести „негативну реакцију“ ако су недовољно дефинисани или су препуштени сами себи. У овом погледу, општи је закључак да би учинак тренутних активности на осигурању квалитета требало посматрати знатно пажљивије.

Друго, инструменте треба провјеравати не само у односу на њихову дјелотворност, него и у односу на њихову ефикасност: посматрања показују тенденцију једноставног додавања нових процедура већ постојећим, што не само да ставља озбиљан притисак на ресурсе, него може и преоптеретити цјелокупан систем. Неко опште правило би било да би требало укинути бар један инструмент или активност за сваку нову која се креира, бар у случајевима када су активности усмјерене на остварење исте сврхе. Већ сада постоји огромна количина података која се производи, али се заправо не користи: неки се не користе једноставно зато што су непримјењиви (чак и бољи аргумент да се престане са њиховом производњом), а неки зато што су бројни системи ОК и културе квалитета превише заокупљени фазом која се односи на мјерење умјесто да се фокусирају на одговарајуће наредне, пратеће фазе у процесу. У процесима одлучивања нити треба нити је могуће користити све информације, али сви подаци треба некако да се користе осим што се износе у извјештајима, нарочито ако се редовно прикупљају.

На крају је постало јасно да су дјелотворност и ефикасност постојећих пракси и инструмената за ОК уско везане за питање разноврсности. Хетерогеност између различитих високошколских институција је тема о којој се већ интензивно разговара, али не препознаје се увијек хетерогеност унутар институција, бар не из перспективе ОК. У оба случаја ова димензија има значајан утицај на културолошки пријем и ефекат одређених инструмената: при размјенама добрих пракси које воде слијепом усвајању пракси које добро функционишу другдје, често се занемарује да је идеје потребно пажљиво „превести“ како би функционисале и у једном другачијем амбијенту. А склоност стандардизацији која наноси штету бројним оквирима ОК може резултирати приступом „један модел за све“ који није у стању ангажовати различите заједнице или одговорити на индивидуалне потребе.

Све у свему, средства и инструменти су ријетко неутрални и независни: они су инкорпорирани у шире контексте дјеловања и тумачења и често су прожети одређеним значењима. Као такви треба да узимају у обзир културне средине у којима се користе и треба их пажљиво примјењивати у односу на потенцијални културални утицај који могу остварити. Сљедећа питања могу помоћи при критичком испитивању постојећих пракси, нарочито у односу на различите ефекте које могу имати на институционалну културу квалитета:

- Да ли постојећи инструменти и праксе наилазе на одјек код заинтересованих страна и актера за које су и осмишљени? Ако не, зашто?
- Да ли су подударни са филозофијом ОК институције или је подривају, нпр. промовишу ли контролу а говори се о повјерењу и развоју?
- Да ли свака активност на ОК има јасну сврху? Ако је одговор да, ко преваходно има корист од таквих активности: студенти, академски радници, администрација, водство, министарство, екстерне агенције или неко сасвим трећи?

- Који се постојећи инструменти и праксе одржавају само „зато што се тако увијек радило“ или „зато што и други раде исто“?
- Који су то најважнији инструменти и активности у систему ОК? А без којих би инструмената и активности систем могао сасвим добро функционисати?
- Ко користи прикупљене податке и информације и у коју сврху? Ако се подаци не користе – да ли је то због квалитета података или због квалитета процеса који слиједе након те фазе?

### 3.3 Испитивање наших принципа и основних претпоставки

У закључку првог дијела извјештаја ИКК наводи се да су за „развијање културе квалитета потребни и вријеме и труд, јер је култура квалитета тјесно повезана са вриједностима, вјеровањима и једним елементом културе који се не може брзо промијенити“ (Loukkola and Zhang 2010: 11). Други дио пројекта је показао да овај културални елемент посједује и изражену политичку димензију и да је осигурање квалитета у великој мјери повезано и са моћи и идеологијом (Surssock2011). У овом погледу је важно не само фокусирати се на стратегије и инструменте, него и на често неупитне принципе и „основне претпоставке“ (Schein2004) на којима се стратегије и инструменти граде. Ово је кључно не само за разумијевање властите културе квалитета, већ може бити важно и за јасно изражавање чији и који интереси се настоје остварити – што су концепти квалитета мање дефинисани, већи је ризик да постану средство за одржавање и наметање (политичких) интереса (Laske et al. 2000).

Овај дио анализе је несумњиво најтежи, јер је једна од кључних карактеристика основних претпоставки то да су оне ријетко предмет директног посматрања, а и ријетко су предмет експлицитне расправе. Постоје одређене деконструктивне и реконструктивне методологије које омогућују опрезан приступ таквим дубоко усађеним, прикривеним феноменима (cf. Vettori2012), али захтијевају пуно времена и труда: у нашој свакодневној пракси можда ћемо се морати задовољити једним критичким, аналитичним погледом на значења којима су наша дјела и реторика прожети, те како их други могу тумачити и како ће их тумачити.

Учесници су током радионице идентификовали и разговарали о низу претпоставки које се чине дубоко уграђеним у језик осигурања квалитета, али које могу означавати другачије ствари од оних за које су првобитно осмишљене: на примјер, идеја континуираног побољшања чини се универзално прихватљивом и могуће ју је наћи у бројним политикама и стратегијама ОК. Међутим, у комбинацији са резултатима (нпр. да се високи квалитет огледа у повећању броја високо утицајних публикација или све вишим нивоом задовољства студената), та идеја се трансформише у демотивирајућу пријетњу, и без обзира колико се инвестира, ниво инвестиција никад није довољан. Сличне проблеме је могуће уочити и у односу на једну од омиљених имплементацијских идеологија струке, односно да системе ОК не треба водити одозго, већ да требају расти одоздо. Узимајући у обзир високо децентрализовану природу универзитета, који често подсећају на „лабаво увезане системе“ и, узимајући у обзир велики број актера, таква замисао намеће питање ко представља „доњи ниво“ универзитета – да ли су то студенти? Млађи наставни кадар? Сви испод нивоа највишег руководства? Чак и да се ово питање ријеши, концепт и даље остаје помало парадоксалан, јер позиви за виши ниво осигурања квалитета најчешће долазе одозго према доле, што онда озбиљно доводи у питање концепт иницијативе одоздо према горе. Ово су само два примјера која показују како се идеје које се константно и неупитно стављају у први план могу тумачити изван институционалног контекста из којег су израсле и како могу утицати на ставове актера у односу на осигурање квалитета у цјелини.

Питање о којем се највише расправљало у овом смислу ипак се односило на концепт конфликта: уочено је да се конфликт најчешће доживљава као проблем који треба избјегавати и да дјелотворна култура квалитета треба бити изграђена на хармонији без трвења. Посљедица тога је да до компромиса долази и прије било каквих преговора, а учешће заинтересованих страна се редовно ограничава на индиректне облике како би се избјегле директне конфронтације. С друге стране, сама идеја осигурања квалитета заговара концепт (конструктивног) конфликта будући да је један од кључних принципа ОК укљученост више заинтересованих страна и њихових перспектива како би се остварили бољи резултати. Из претходних искустава је прилично очигледно да се ове перспективе разликују у многим аспектима и да није могуће задовољити све интересе ма колико они били легитимни, али ово ипак пружа и добру прилику за будући развој: конфликти нису само изненађујуће креативни по својим исходима, већ представљају и важну прилику за идентификовање и разумијевање претпоставки, вриједности и вјеровања који се налазе у основи људског резонувања. Конфликти у овом смислу играју важну

улогу у разумијевању и побољшању наших институционалних култура квалитета – иако процес унапређења вјероватно треба отпочети нашом способношћу да се носимо са конфликтима.

Све у свему, свијест о „димензији смисла“ наших стратегија, дјела и инструмената представља важан темељ за било који конструктиван развој. За почетак, можемо критички размишљати о језику који користимо – али истовремено бити свјесни да дјела говоре више од ријечи: принципи које је најтеже идентификовати и којима је најтеже приступити нису они које налазимо у описима политика и стратегија, већ они који су уграђени у инструменте које користимо у свакодневној комуникацији. Намјера сљедећих питања је да се омогући бољи приступ „темељима смисла“ наших институционалних култура квалитета и начинима на које их разумијемо:

- Који су то главни принципи политике институционалног ОК? Могу ли се и да ли би се сви у институцији сложили са њима? Да ли постоје само на папиру или су већ преточени у конкретне активности?
- Постоје ли одређени пасуси у документима о ОК које већина људи превиђа зато што су очигледни. Ако је одговор да, каква је онда њихова улога?
- Постоје ли неки принципи у вашој институцији „који се подразумевају“, те се зато о њима никада не разговара? Ако је одговор да, да ли су онда сви свјесни тих принципа и да ли сви те принципе тумаче на исти начин?
- Како различите групе актера и заинтересованих страна доживљавају постојеће праксе ОК – како их разумијевају? Ако постоје разлике у перцепцији и тумачењу – шта би могао бити узрок таквих разлика?
- Како се израђују инструменти и политике ОК у институцији? Да ли различите групе актера и различите дисциплине имају могућност да буду укључене у расправу о њима?
- Како различити актери користе резултате и исходе активности на ОК и његово оцјењивање – и шта ово говори о приоритетима актера?
- Колико смо у стању да се носимо с конфликтом у властитим културама квалитета и системима ОК? Има ли довољно могућности за отворену дискусију и директни дијалог? Како се носимо са различитим мишљењима и циљевима?

## 4. Закључак: Од саморефлексије до побољшања

Побољшања може бити тешко остварити чак и на нивоу појединачних процеса и индивидуалних активности: није довољно само одредити области које треба унаприједити, већ је потребно дефинисати правце и опсег, наћи одговарајуће приступе и носити се са комплексностима контекста и ситуацијама у које су ти процеси и активности уграђени. Побољшања на институционалном, системском или културалном нивоу представљају много већи изазов. Комплексност је значајно већа због постојања великог броја перспектива које је потребно узети у обзир, актера које је потребно укључити, интереса које је потребно размотрити и непредвиђених ситуација које се могу десити. Стога није случајност што се многи процеси промјена на нивоу система фокусирају на структуре, улоге и процедуре које је релативно лако измијенити – бар на површинском нивоу у документацији и опису процеса. Међутим, на основу онога што су показале различите фазе пројекта ИКК, постоји читав низ важних нивоа испод површине које је такође битно узети у обзир: заједничке праксе и имплицитно знање које је немогуће пронаћи у било којем званичном документу; норме и вриједности које чине институционални идентитет и одређују начин на који се људи односе једни према другима; и прикривена вјеровања и претпоставке које се налазе у основи наших мишљења и дјеловања. Сваки процес промјена или развоја мора узимати у обзир ове различите нивое и њихов однос, а нарочито када се такав процес односи на комплексан феномен попут културе квалитета неке институције. Генерално говорећи, то је међудјеловање између видљивих и формалних процеса осигурања квалитета са једне стране, и прикривених и неформалних вриједности и претпоставки које су срж побољшања институционалне

културе квалитета са друге. Темелјитије и аналитичко разумијевање овог међуодноса и његових различитих димензија могло би креирати једну важну основу за даља побољшања. Једноставно речено: за одговор на питања куда ићи потребно је прво знати одакле кренути – и обратно.

Претходно изнесена питања и идеје могу послужити као полазна тачка за анализирање статуса кво и планирање будућег развоја – не у форми упитника или теста који ће на крају водити оптималном резултату, већ као начина за испитивање властитих култура квалитета и путева којима би их могли и хтјели водити. Не постоје јединствени одговори на ова питања – али само постављање ових питања је можда важније и дјелотворније од самих одговора. А можда и она сама потакну културну промјену.

## 5 ЛИТЕРАТУРА

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.





Европска универзитета асоцијација (ЕУА) је организација која представља универзитете и националне ректорске конференције из 47 европских земаља. ЕУА игра кључну улогу у Болоњском процесу и провођењу ЕУ политика у високом образовању, истраживању и иновацијама. Захваљујући интеракцији са низом других европских и међународних организација ЕУА осигурава да се независни глас европских универзитета чује гдје год се доносе одлуке које би могле утицати на њихове активности. Асоцијација пружа јединствену експертизу у високом образовању и истраживању и одржава форум за размену идеја и добре праксе између универзитета. Резултати рада ЕУА су доступни чланицама и заинтересованим странама кроз конференције, семинаре, веб сајт и публикације.

