



EUREKA MOMENTI

VRHUNSKI SAVJETI ZA INTERNU GARANCIJU KVALITETE

ANA GOVER (ANNA GOVER) I TIA LUKOLA (TIA LOUKKOLA)



EUREQA is co-funded
by the European Commission
under the Tempus Programme (2012).



Copyright © by the European University Association 2015

All rights reserved. This information may be freely used and copied for non-commercial purposes, provided that the source is acknowledged (©European University Association).

Additional copies of this publication are available for 10 Euro per copy.

A free electronic version of this report is available through www.eua.be

European University Association asbl

Avenue de l'Yser 24

1040 Brussels, Belgium

Tel: +32-2 230 55 44

Fax: +32-2 230 57 51

ISBN: 9789078997566

SADRŽAJ

IZJAVE ZAHVALNOSTI	4
UVOD	5
I. POSTAVLJANJE TEMELJA: POLITIKA I KONTEKST	7
Kakva vrsta sistema ima smisla kod nas?	7
Koji je kontekst naše politike?	11
II. OD TEMELJA DO OKVIRA: STRUKTURE I ODGOVORNOSTI	14
Kako bi naše strukture GK trebalo da izgledaju? Ko radi šta?	14
Kako možemo da uključimo čitavu instituciju?	17
III. OD OKVIRA DO AKCIJE: PROCESI I ALATKE	21
Kako planiramo i podržavamo izvršenje naših programa?	21
Kako da znamo šta i kako da poboljšamo?	25
Šta mi činimo sa svim ovim informacijama?	36
ZAKLJUČAK	38
DODATAK 1: O PROJEKTU EUREKA	39
DODATAK 2: PARTNERI PROJEKTA	40
REFERENCE	46

IZJAVE ZAHVALNOSTI

Zahvaljujemo svim partnerima projekta EUREKA na tome što su se složili da nam se pridruže na ovom putovanju, kao i njihovom osoblju koje je učestvovalo u projektnim aktivnostima. Naročito smo zahvalni svima koji su dali svoj doprinos ovom izvještaju.

Zahvalni smo članovima rukovodilačke grupe EUREKE – Henriku Toft Jensenu (Henrik Toft Jensen), Butu Dedaju (But Dedaj) i Mjelmi Carabregu (Mjellma Carabregu) – na njihovim smjernicama i doprinosu u planiranju aktivnosti projekta, kao i pripremi ovog izvještaja. Također zahvaljujemo i Andreu Sirsoku (Andrée Sursock) za vrijeme odvojeno za pružanje vrijednih povratnih informacija u vezi sa nacrtom ovog izvještaja.

Najzad, projekat ne bi bio moguć bez podrške projekta Evropske komisije Tempus (Tempus) (2012).

Ana Gover i Tia Lukola

Asocijacija evropskih univerziteta (European University Association)

UVOD

AEU ima dugu historiju rada na garanciji kvalitete (GK) u Evropi i podržava svoje članove pri izradi svojih internih sistema GK kroz razne aktivnosti. Mnoge od tih aktivnosti bile su zajednički financirane i od Programa Evropske komisije za doživotno učenje (PDU - LLP), što je ograničilo učestvovanje samo na zemlje koje su kvalificirane za PDU. Posljedično tome, institucije višeg obrazovanja (IVO) iz Albanije, Bosne i Hercegovine i sa Kosova¹ nisu bile u stanju da u potpunosti iskoriste ove aktivnosti. Da bi se popunila ova praznina, u jesen 2012. godine je pokrenut projekat Osnaživanje univerziteta radi ispunjavanja njihove odgovornosti u vezi sa garancijom kvalitete (EUREKA) (Empowering universities to fulfil their responsibility for quality assurance (EUREQA), što je sufinancirano i od programa Evropske komisije Tempus. Cilj ovog projekta izgradnje kapaciteta bio je da se pruži podrška institucijama koje učestvuju da izrade i razviju vlastite interne sisteme GK i da se time pomogne i olakša poboljšanje kvalitete i ojača kultura institucionalne kvalitete. Ovaj izvještaj iznosi ključne zaključke izvučene iz projekta EUREKA, koji su uspostavljeni na mnogim lekcijama naučenim iz prethodnih projekata EAU koji su se bavili garancijom kvalitete i kulturom kvalitete.

Razvoj garancije kvalitete u višem obrazovanju u Evropi bio je blisko povezan sa Bolonjskim procesom i uspostavljanjem Evropske oblasti višeg obrazovanja - EOVO (European Higher Education Area (EHEA). Od izjave iz 2003. godine iz Berlinskog komunikea da „dosljedno principu institucionalne autonomije, prevashodna odgovornost za garanciju kvalitete u višem obrazovanju leži na svakoj pojedinačnoj instituciji“ (Berlinski komunike, 2003.), pa do usvajanja Standarda i smjernica za garanciju kvalitete u Evropskoj oblasti višeg obrazovanja (EOVO) u 2005. i osnivanja Evropskog registra garancije kvalitete za više obrazovanje (EQAR) u 2008, Bolonjski proces je pružio podršku nizu mjera koje imaju za cilj izradu i promoviranje garancije kvalitete.

Studija Trendovi (Trends) 2015² identificirala je garanciju kvalitete kao najvažnijeg pokretača promjena u višem obrazovanju u Evropi u proteklih 15 godina (Sirsok (Sursock), 2015, str. 11). Mada početni naglasak leži prevashodno na promjenama na nivou sistema i uvođenju unutrašnje i vanjske GK, prošla decenija bila je svjedok postepenog preusmjeravanja u pravcu unutrašnje GK.

¹ Ovaj naziv, bez prejudiciranja statusa Kosova, u skladu je sa Rezolucijom SBUN 1244 i mišljenjem MSP-a o deklaraciji o nezavisnosti Kosova

² Izvještaj EUA „Trendovi“ izlaže podatke i preispituje razvoj iz institucionalne perspektive u kontekstu EOVO.

Ova promjena fokusa kulminirala je revizijom ESG 2015. godine. Dok je prva verzija bila već zasnovana na osnovnoj pretpostavci institucionalne odgovornosti za garanciju kvalitete, revidirana verzija stavlja još jači naglasak na ovo, na šta ukazuje činjenica da se većina promjena i razlika između ove dvije verzije nalazi u djelu 1, koji se odnosi na unutrašnju GK. Revizija također čini ovaj dokument jasnijim i dosljednijim i bolje ga usklađuje sa ostalim elementima procesa Bolonje, kao što su oni koji se odnose na ishode učenja i mogućnost zapošljavanja, učenje sa učenikom u centru pažnje, kao i na okvire za kvalifikacije.

Tokom trajanja projekta EUREKA, partneri su pokrili sva ova pitanja kroz niz aktivnosti na izgradnji kapaciteta, uključujući ovdje i učestvovanje u trening radionicama i u studijskim posvetama partnerskim univerzitetima u EU. Ove aktivnosti pružile su podršku partnerima sa zapadnog Balkana pri sačinjavanju akcionih planova za njihove interne sisteme GK, pružajući time osnovu za kontinuirani razvoj i nakon okončanja projekta. Više detalja o projektnom konceptu i partnerima koji su učestvovali može se pronaći u dodacima 1 i 2.

Ovaj izvještaj ima za cilj da predstavlja praktične i sažete smjernice u odnosu na suštinske karakteristike internih sistema GK. Izvor tema proistekao je iz onih na koje su se usredotočile aktivnosti projekta EUREKA, zato što su bile od naročitog interesa i važnosti za partnere u projektu, a prateći primjeri su izvučeni i iz učestvujućih institucija sa zapadnog Balkana i od partnera iz EU koji su pružali podršku tokom čitavog projekta. Međutim, ostaje nada da će ovo također biti izvor inspiracije za IVO i dalje i šire od samog partnerstva EUREKA. Dalje, djelokrug projekta, a time i ovaj izvještaj, usredotočen je samo na garanciju kvalitete učenja i nastave; bez obzira na to, mnogi od spomenutih principa su primjenjivi na sve oblasti institucionalne aktivnosti.



EUREKA moment

Upravljanje institucionalnom kvalitetom zahtijeva širok i sveobuhvatan pristup. Ovo pokriva sve aktivnosti jednog univerziteta: istraživanja, nastavu i učenje, uslugu društvu i službe podrške.“
(EUA, 2010, str. 1)

Ovaj izvještaj se fokusira na tri ključna koraka u izgradnji internog sistema GK i shodno tome podijeljen je na tri odjeljka. Prvo, ispituje se utjecaj konteksta na temelje politike GK, za čim sledi pogled na okvire koji su potrebni da se politika pretvori u praksu. Završni odjeljak pruža praktičan uvid u alate i procese koji su na raspolaganju za provođenje i izvršavanje djelotvorne institucionalne garancije kvalitete.

I. POSTAVLJANJE TEMELJA: POLITIKA I KONTEKST



EUREKA moment!

„Prvo i najvažnije, garancija kvalitete mora da obraća mnogo pažnje na kontekst i stoga da bude individualizirana. Kada se izrađuju procesi garancije kvalitete, IVO i agencije za GK treba da uzimaju u obzir karakteristike disciplina, različite organizacione kulture, historijski položaj institucije, kao i nacionalni kontekst.“
(EUA, 2009, str. 7)

Polazna tačka projekta EUREKA bila je da se stekne razumijevanje konteksta u kojem partneri funkcioniraju. Partneri su izvršili procjenu toga kako i zašto je interna garancija kvalitete uvedena u njihove institucije i kakav bi utjecaj ovo, zajedno sa vanjskim kontekstom, imalo na budući razvoj. Ovi koraci se odražavaju u prvom poglavlju, koje preispituje unutrašnje i vanjske kontekste i njihov utjecaj na institucionalnu politiku GK. U veoma ranoj fazi projekta postalo je jasno da postoji značajna raznolikost u institucionalnim pristupima garanciji kvalitete, a čak i institucije iz iste zemlje koje su radile pod istim vanjskim kriterijima GK su imale različite interne politike i aranžmane.

Kakva vrsta sistema ima smisla kod nas?

Prvi korak u izradi internog sistema GK jeste da se definira što se od njega tačno očekuje. Njegovi ciljevi i svrha mogu se u velikoj mjeri razlikovati od jedne institucije do druge, međutim prevladava konsenzus u višem obrazovanju u Evropi (vidjeti ESG 1.1) da se od ciljeva očekuje sljedeće:

- da budu osjetljivi u odnosu na kontekst i u skladu sa strateškim prioritetima institucije;
- da ciljaju na poboljšanje kvalitete, a ne samo na njeno garantiranje;
- da podržavaju i pomažu kulturu kvalitete.

Kao što je naglašeno u prvoj tački iznad, ciljevi, svrhe i dizajn bilo kojeg internog sistema GK zavisice od konteksta i specifičnosti same institucije. Pitanja kao što su strateški prioriteti institucije, njene postojeće organizacione strukture i procesi, kao i procesi odlučivanja, veličina, discipline i trenutna situacija u pristupu kvaliteti – sve ovo utiče na to kakav će sistem interne GK biti „po mjeri“.

**EUREKA moment!**

„Važno je znati u kojoj fazi razvoja bavljenja kvalitetom se organizacija ili jedinica nalazi.“
(Bolest, 2014, str. 287)

Ovo je prikazano od Bolerta (Bollaert) u tabeli 1, gdje su predstavljeni različiti pristupi kvaliteti koji mogu postojati unutar organizacije i koji se mogu tumačiti kao faktori koji utiču na dizajn sistema, kao i oni koji opisuju njegovu zrelost. Bolert je zaključio da kada je „razumijevanje kvalitete još uvijek na ličnom, a ne sistemskom nivou, ne vrijedi čak ni razmatrati uspostavljanje težeg sistema“ (Bolert, 2014, str. 287).

Tabela 1: Kratki opisi pojednostavljenih faza razvoja (Bolert, 2014, str. 87)

Faza #	Procesi rukovođenja i organizacije	Rezultati
Faza 1	Kvaliteta je rezultat čisto individualne posvećenosti.	Kvaliteta je varijabilna.
Faza 2	Postoji početak razmišljanja u procesu.	Kvaliteta je rezultat započinjanja sistemskog pristupa.
Faza 3	Organizacijom se upravlja profesionalno.	Kvaliteta je garantirana.
Faza 4	Organizacija je sistematski obnovljena, kao i njeno rukovodstvo.	Kvaliteta se kontinuirano poboljšava uz inovacije.
Faza 5	Organizacija je orijentirana prema spolja i teži izvrsnosti.	Kvaliteta je prepoznata i od strane vanjskih faktora kao odlična, te stoga predstavlja međunarodni uzor.

Često se postavlja pitanje kakva je uloga procesa GK u stvaranju kvalitete, naročito u višem obrazovanju, koje se tradicionalno u velikoj mjeri oslanja na individualne članove akademskog osoblja koji svoju stručnost prenose na sljedeću generaciju. Dalje od opisivanja pristupa kvaliteti, tabela 1 se također može shvatiti i kao odgovor na ovo pitanje. Ovdje se traži da se to prikaže putem uspostavljanja i primjene više organiziranog pristupa, te je povećana vjerojatnost postojanja visoke kvalitete.

**EUREKA moment!**

„Uvođenje kulture kvalitete zahtijeva prikladnu ravnotežu aspekata od vrha ka dnu i od dna ka vrhu.“
(EUA, 2006, str. 11)

Ipak, postoji široki konsenzus da, s obzirom na specifičnosti višeg obrazovanja, puko postojanje formalnih i strukturalnih mjera ne može samo po sebi dovesti do visoke kvalitete. Kako je naglasio Vilijs, garancija kvalitete je na mnogo načina pogrešno imenovan koncept (2012, str. 14): „Kvalitetu mogu garantirati samo oni koji su uključeni u aktivnosti nastave/učenja: sve ostalo je promatranje, komentiranje, pomaganje (ili ometanje).“ Zbog ovoga je koncept kulture kvalitete postao centralna tema u diskusijama o kvaliteti u višem obrazovanju.

U projektu EUREKA, mnogo korištena definicija EUA o kulturi kvalitete pružila je okvir za razmišljanje o tome kako razviti institucionalne sisteme GK. Ovo identificira dva različita elementa u kulturi kvalitete: i) „kulturni/psihološki element zajedničkih vrijednosti, vjerovanja, očekivanja i posvećenosti u pravcu kvaliteta“ i ii) „strukturni/rukovodilački element sa definiranim procesima koji poboljšavaju kvalitetu i imaju za cilj koordiniranje individualnih napora“ (EUA, 2006, str. 10). Ova definicija vidi interni sistem GK kao ovaj drugi element, što ima važnu ulogu u njegovanju kulturne posvećenosti kvalitetu, ali ga ne može nadomjestiti.

U izvještaju koji je proistekao iz prethodnog projekta EUA, Vetori (2012) je pružio okvir sa pitanjima koja mogu pomoći IVO u razmišljanjima o postavljenoj dinamici u njihovim vlastitim institucijama između internog sistema GK i postojeće kulture kvalitete. On je zaključio da „to je, generalno govoreći, uzajamna igra manifestirajućih i formalnih procesa GK i latentnih i neformalnih vrijednosti i pretpostavki koje leže u srcu jačanja kulture institucionalne kvalitete. Prema njemu, i u skladu sa gore navedenim stavom Bolerta, potrebno je razumjeti interakciju između ova dva elementa u vlastitoj instituciji, kako bi se kulturi kvaliteta pružila podrška.

Diskusije tokom projekta EUREKA još jednom su potvrdile da, mada institucionalni konteksti i pristupi kvaliteti mogu varirati, njegovanje kulturne posvećenosti i prihvatanje procesa GK nastavljaju da budu zajednički izazov za veliku većinu institucija. Moguća strategija za rješavanje ovoga jeste da se promovira kulturni element kroz dizajniranje sistema koji obuhvata i uravnotežava i formalne i neformalne aspekte – pristup koji će biti razmatran u ovom izvještaju.

Interni institucionalni konteksti

Partnerske institucije projekta EUREKA imaju raznovrsnu lepezu razloga za uspostavljanje vlastitih internih sistema GK. Neki od njih bili su povezani sa vanjskim uslovima GK, ali i dalje od toga, svaki individualni institucionalni kontakt imao je za rezultat različitu motivaciju i pristup. Dole su izložena tri primjera:

- Na Univerzitetu u Mostaru (Bosna i Hercegovina), provođenje reformi Bolonje bilo je važan cilj zbog njihovog fokusa na regionalnom i međunarodnom priznanju i angažmanu. Garantiranje kvalitete bilo je viđeno kao ključna komponenta ovoga, i njena implementacija u instituciji bila je vođena željom da se bude međunarodno konkurentan. Potreba za strukturiranom i formalnom institucionalnom garancijom kvalitete bila je također i preporuka izvještaja koji je dostavio institucionalni program evaluacije (IEP) iz EUA, nakon evaluacije univerziteta.
- Univerzitet u Prizrenu (Kosovo) je veoma mlad univerzitet, osnovan 2010. godine, kada je garancija kvalitete već bila u nacionalnom programu. Kao rezultat, institucija je bila u stanju da razmišlja o integriranju osoblja i procesa GK u upravu i rukovođenje institucijom od samog početka, a postojala je i podrška kroz projekat koji je financirao Tempus, a u kojem je univerzitet učestvovao. Mala veličina univerziteta je također olakšala učvršćivanje i održavanje dobrih odnosa između službe GK i ostalih jedinica u instituciji, što je sve doprinijelo razvoju kulture kvalitete.
- Univerzitet u Tirani (Albanija) osnovan je spajanjem jednog broja zasebnih instituta. Kao rezultat, univerzitet je imao decentraliziran pristup od samog početka. Ovo se također odrazilo i na procese i upravljanje GK, koji funkcioniraju uglavnom na nivou fakulteta, najprije kroz ad hoc grupe za podršku izradi nastavnog programa, ali sve ovo sada postaje više formalizirano.

Koji je kontekst naše politike?



EUREKA moment!

„Ključni faktor uspjeha biće nalaženje smislenih načina za poboljšanje artikuliranja internih i vanjskih procesa garancije kvalitete, tako da oni budu u ravnoteži i da dopunjavaju jedno drugo u podršci održivom razvoju kvalitete.“

(EUA, 2010, str. 3)

Pored internog konteksta, institucija koja planira ili revidira svoj interni sistem GK također treba da razume širi kontekst u kojem funkcioniра, naročito uzimajući u obzir vanjske uslove GK. Mada bi interni sistem GK trebalo prevashodno da bude usmjeren u pravcu služenja vlastitim ciljevima i prioritetima date institucije, ipak je neophodno da se osigura da on također ispunjava i potrebe vanjskih zahtjeva. Uz raznovrsno mnoštvo vanjskih aranžmana GK koji već postoje, nije iznenađenje da je ovo dovelo do postojanja veoma raznovolikih institucionalnih sistema (Lukola i Žang (Loukkola & Zhang), 2010, str. 35).

U kontekstu projekta EUREKA, institucije u Albaniji, Bosni i Hercegovini i na Kosovu funkcionirale su unutar različitih vanjskih okvira GK, od kojih su neki također bili u procesu promjena i razvoja. Kratak pregled vanjskih aranžmana GK u ovim zemljama dat je u tekstu dole.

Albanija

Javne i privatne IVO u Albaniji bi trebalo da dobiju i akreditaciju i na nivou institucije i na nivou programa, na svakih šest godina. Vanjske revizije obavlja Agencija za javnu akreditaciju za više obrazovanje (PAAHE), ili institucije mogu izabrati da reviziju vrši neka druga agencija sa spiska EQAR. Izvještaji koje podnosi agencija koja vrši reviziju se koriste kao izvor informacija za donošenje konačne odluke o akreditaciji, što obavlja ministar za obrazovanje i nauku, na osnovu preporuka Savjeta PAAHE za akreditaciju.

U vrijeme pisanja, Albanija prolazi kroz reformu sektora višeg obrazovanja, gdje garancija kvalitete igra ključnu ulogu. Sve institucije prolaze kroz evaluacije koje izvršava Agencija za garanciju kvalitete iz Velike Britanije u partnerstvu sa PAAHE, čiji će rezultati biti nosioci informacija za donošenje početnih odluka o akreditacijama po novom sistemu.

Bosna i Hercegovina

Zakonska osnova i odgovornost za implementaciju vanjskih procesa GK u Bosni i Hercegovini podijeljeni su između Agencije za više obrazovanje (AVO) na nacionalnom nivou, i relevantnih ministarstava na regionalnom nivou (Republika Srpska, Distrikt Brčko i različiti kantoni).

Institucije višeg obrazovanja u Bosni i Hercegovini slede proceduru licenciranja kako bi stekle dozvolu za rad. Uspostavljene su također i zasebne procedure akreditacije, ali do sada su bile primjenjivane u ograničenoj mjeri u praksi zbog složenih zakonskih odredaba i nejasne podjele odgovornosti.

Trenutno se ulažu značajni naponi (u 2013-15) da bi se poboljšali procesi akreditacije kao dio projekta „Jačanje institucionalnih kapaciteta za garanciju kvaliteta“, koji podržava Evropska Unija kroz svoje IPA fondove. Projekat ima za cilj da pruži podršku punoj implementaciji ESG na svim nivoima i da se izvrši akreditacija svih IVO u državi.

Kosovo

Mada formalno nije dio EOVO, Kosovo je ipak poduzelo korake na implementaciji reformi Bolonje, uključujući ovdje i one u garanciji kvalitete. Evaluacije javnih i privatnih IVO na Kosovu obavlja Kosovska agencija za akreditaciju (KAA) ili bilo koja agencija registrirana u EQAR, dok odluke o institucionalnim i programskim akreditacijama onda donosi Nacionalni savjet za kvalitetu, koji je organ KAA zadužen da donosi odluke.

Akreditacije se vrše na cikličnoj osnovi, obično svakih pet godina za institucije i svake tri godine za programe. Kriteriji akreditacije uključuju ESG, i međunarodna perspektiva igra važnu ulogu, a timovi za evaluaciju su sastavljeni u potpunosti od inostranih eksperata. KAA također ima odgovornost za nadgledanje institucija u periodima između ciklusa akreditacija.

Međutim, u evropskom kontekstu, ESG igra ključnu ulogu u davanju zajedničkih principa i za IVO i za agencije GK pri izradi njihovih procesa GK. Revidirana verzija ESG, koja donosi brojne nove implikacije za institucionalne sisteme GK, usvojena je od ministara za više obrazovanje u maju 2015. godine i stoga je uvredi spomenuti ovdje. Osnovne crte pitanja pokrivenih standardima u djelu 1 ESG date su u tabeli 2. Ovaj izvještaj će se osvrnuti na ove standarde u narednim poglavljima.

Tabela 2: Nazivi standarda u djelu 1 ESG

1.1	Politika za garanciju kvalitete
1.2	Dizajn i odobravanje programa
1.3	Učenje sa studentom u centru pažnje, nastava i ocjenjivanje
1.4	Prijem studenata, napredovanje, priznanje i sertifikacija
1.5	Nastavno osoblje
1.6	Resursi za učenje i podrška studentima
1.7	Upravljanje informacijama
1.8	Javno informiranje
1.9	Tekuće nadgledanje i periodične revizije programa
1.10	Ciklično vanjsko garantiranje kvalitete

II. OD TEMELJA DO OKVIRA: STRUKTURE I ODGOVORNOSTI

Da bi interna GK funkcionirala efikasno i djelotvorno, institucija bi trebalo da ima uspostavljen okvir za podršku. Bilo je jasno tokom projekta EUREKA da su partneri prilazili ovome na različite načine i, kao što je razmatrano u prethodnom poglavlju, ovo je bilo pod utjecajem faktora konteksta koji okružuje uvođenje interne GK u njihove institucije, kao i tekućeg razvoja događaja u pogledu vanjskih aranžmana GK. Slične razlike identificirane su i u vezi sa raspodjelom odgovornosti među zaposlenima, a uloge koje igraju različiti institucionalni akteri bile su naširoko razmatrane, kao i značaj njegovanja učestvovanja i prihvatanja kod čitave lepeze zainteresiranih aktera, sa ciljem stvaranja kulture dobre kvalitete.

Kako bi naše strukture GK trebalo da izgledaju? Ko radi šta?

Prije projekta EUREKA, studije EUA su već pokazale da IVO širom Evrope imaju veoma različite institucionalne strukture GK (Lukola i Žang, 2010, str. 20). Međutim, dodjeljivanje odgovornosti za garanciju kvalitete jednom od prorektora i osnivanje jedinice, ili na kraju imenovanje službenika za GK, radi podrške procesima GK, postali su naširoko korišten model. Tačni zadaci ovih aktera potom variraju od jedne do druge institucije, isto kao i izbor da li poduzeti centralizirani ili decentralizirani pristup, što u velikoj mjeri može zavisiti od strukture institucije kao cjeline. Na primjer, u mnogim institucijama na zapadnom Balkanu postoji snažna tradicija relativno anonimnih predavača, što se odražava u činjenici da strukture i procesi GK budu u velikoj mjeri decentralizirani, mada se centralne jedinice postepeno uvode u koordiniranje rada na institucionalnom nivou. Iskustvo također pokazuje da u sistemima gdje je akreditacija programa dominantan model vanjske garancije kvalitete, odgovornosti će se vjerojatno dalje delegirati do nivoa programa.

I centralizirani i decentralizirani pristup imaju svoje jake strane i slabosti. Tabela 3 navodi neke od vrlina i mana različitih pristupa, kako su ih identificirali partneri projekta EUREKA.

Tabela 3: Vrline i mane centraliziranih i decentraliziranih sistema.

	Vrline	Mane
Centraliziran	• Unificiran pristup GK u cijeloj instituciji; • Smanjena količina posla za pojedinačne predavače; • Bolje mogućnosti za koncentriranje resursa za razvoj profesionalnog osoblja GK; • Lakše povezivanje sa sveukupnom strategijom institucije.	• Manje fleksibilnosti za iskazivanje specifičnosti pojedinačnih predavača i disciplina; • Rizik od doživljaja udaljenosti/odvojenosti između centralne jedinice i predavačkog osoblja; • Rizik da postane nevažno u svakodnevnoj praksi predavača.
Decentraliziran	• Bolja mogućnost za prilagođavanje specifičnostima svakog predavača; • Detaljno znanje o kulturi/historiji fakulteta; • Lakše se prenose podaci o rezultatima ;relevantnom osoblju • Osnježivanje/uključivanje na nivou predavača.	• Rizik postojanja previše različitih i nejednakih pristupa; • Rizik slabe usporedivosti unutar institucije; • Rizik od udvajanja zadataka unutar institucije; • Nejednaka dostupnost resursa.

Bez obzira na izabranu organizacionu strukturu, oni koji su uključeni u projekat podvukli su da su najbolji rezultati bili ostvarivani tako što se osiguravalo da odgovornosti i procesi budu jasno definisani i transparentni. Izvještaj o trendovima iz 2015. godine je također skrenuo pažnju na potrebu da se aranžmani pregledaju kako bi se osiguralo da ostanu prikladno skrojeni za datu svrhu u okruženjima koja prolaze kroz promjene (Sirsok, 2015, str. 97).

Raspodjela odgovornosti na Politehničkom Institutu u Portu (Instituto Politecnico do Porto)

Politehnički Institut u Portu (Portugal) sačinjava sedam škola, koje imaju različitu historiju i različite interne kulture, i koje funkcioniraju prilično nezavisno na pedagoškom, naučnom i administrativnom nivou. Ipak, postoji centralna jedinica GK koja ima i vanjske i unutrašnje odgovornosti. Eksterno, jedinica je centralna tačka odgovornosti i komunikacija sa nadzornim autoritetom (Ministarstvo za obrazovanje i nauku) i također tijelom koje je odgovorno za evaluaciju i akreditaciju na nacionalnom nivou (portugalska Agencija za evaluaciju i akreditaciju višeg obrazovanja). Jedinica također služi da promovira institucionalnu sliku Politehničkog Instituta u Portu i da distribuirati informacije lokalnoj zajednici. Interno, jedinica preuzima odgovornost za nadgledanje ispunjavanja politike GK i strateških akcionih planova. Ona također djeluje i kao centralna tačka za pomoć pri razmjeni povratnih informacija, resursa i dobrih praksi između škola i želi da ohrabri i potakne usklađivanje procedura u čitavoj instituciji. Postoje također i jedinice GK na nivou škole i one imaju odgovornost da promoviraju angažiranje i diskusije o garanciji kvalitete, osiguravajući tako uključenost nastavnog osoblja, studenata, ne-nastavnog osoblja i vanjskih partnera pri promoviranju poboljšanja kvalitete. Oni također djeluju i kao glavni kanali komunikacije između centralne jedinice GK i ostatka akademske zajednice.

Jedan relevantan tok razvoja događaja tokom prethodnih deset godina bila je profesionalizacija rukovodstva u višem obrazovanju uz pojavljivanje „profesionalaca u višem obrazovanju“, koji su kvalificirani i zaposleni konkretno da rukovode institucionalnim procesima i pruže podršku organizacionim promjenama i procesu odlučivanja (Krem, 2015). Garancija kvalitete je samo jedna od oblasti u kojoj je ova promjena primijećena, i u prethodnoj deceniji odigrao se proboj i porast specijaliziranih jedinica i osoblja GK, čija prevashodna odgovornost jeste rukovođenje procesima GK. Ovo je bio slučaj partnera projekta EUREKA iz EU, koji imaju osoblje koje se sa punim radnim vremenom fokusira na garanciju kvalitete; međutim, priznato je da ovo nije bila situacija u mnogim balkanskim zemljama koje su partneri, a koje imaju jedinice za GK koje su sačinjene od akademika, za koje je garancija kvalitete samo dodatni zadatak, koji moraju da obavljaju povrh svih svojih ostalih dužnosti.

Projekat EUA za ispitivanje kulture kvalitete (Sirsok, 2011, str. 32-33) identificirao je nekoliko zadataka koje su zajednički izvršavali profesionalci iz osoblja za GK, i zaključio je da izazov predstavlja nalaženje prave ravnoteže između ovih različitih funkcija:

- pružanje podrške i ekspertize za predavače i odjeljenja u njihovom radu na GK;
- koordinacija aktivnosti GK širom institucije, gdje se osigurava određeni nivo dosljednosti u implementaciji;
- tumačenje vanjskih uslova, kao što su instrukcije iz vanjskih agencija za GK, kao i njihovo prilagođavanje u odnosu na institucionalni kontekst;
- praćenje i prikupljanje informacija o učinku i kvaliteti operativnih jedinica, na primjer, u svrhu strateškog rukovođenja; i
- obavljanje administrativnih zadataka koji se odnose na garanciju kvalitete, kao što je realizacija studentskih upitnika ili priprema dokumentacije koju zahtijeva vanjska agencija za GK.



EUREKA moment!

„I još dalje od prioriteta službenika za GK i funkcija službe, uspješniji službenici za kvalitetu su oni koji imaju otvoren pristup višem rukovodstvu, društvene vještine za djelotvorno komuniciranje i koji se angažiraju i podržavaju akademike.“
(Sirsok, 2011, str. 34)

Kako možemo da uključimo čitavu instituciju?



EUREKA moment!

„Kultura kvalitete jeste ona u kojoj je svako u organizaciji, a ne samo kontrolori kvalitete, odgovoran za kvalitetu.“

(Krozbi, 1986, citat iz: Harvi i Grin, 1993, str. 16)

Formalne strukture i organi pružaju siguran okvir za proces GK, ali da bi se njegovala kultura kvalitete, svi akteri bi trebalo da smatraju da je u njihovim rukama sudbina kvalitete i da oni mogu pružiti svoj doprinos u tom pravcu. Stoga, prevashodna briga za jedinicu za GK i njeno osoblje jeste da ona ne može i ne treba da funkcioniše u izolaciji. Njihov rad će imati mnogo veći utjecaj ukoliko se oni zajednički angažiraju sa čitavom institucijom, uz interakciju putem neformalnih kanala, kao i kroz formalne strukture.

Mada su prethodni projekti EUA naglašavali da je suštinski element podrške kulturi kvalitete bio nalaženje prave ravnoteže između pristupa od vrha ka dnu i od dna ka vrhu u cilju razvoja garancije kvalitete, oni su također podvukli i važnost uloge liderstva (EUA 2006, Lukola i Žang 2010, Sirsok 2011). Lanares (2008, str. 22) je identificirao dva izazova sa kojima se suočavaju institucionalni lideri u pogledu interne garancije kvalitete. Prvo, „uspostavljanje i održavanje koherentnosti sistema širom cijele institucije“ i drugo, osiguravanje „prihvatanja sistema (prednosti i praksi) od strane svih članova institucije“.

Iako je jasno da je svaki institucionalni lider u Evropi u današnje vrijeme svjestan važnosti garancije kvalitete za svoju instituciju (kao što je demonstrirano u nalazima Trendovi (Trends) 2015, što je ranije spomenuto), iskustvo pokazuje da kao rezultat profesionalizacije garancije kvalitete i koncentriranja odgovornosti u jedinici za GK, postoji rizik da garancija kvalitete odluta iz fokusa vrhovnog institucionalnog rukovodstva. Ovo predstavlja dodatne izazove za one koji se bave procesima GK u svom svakodnevnom radu i također je spominjano tokom trajanja projekta EUREKA.

U ovom pogledu, jedno od predloženih rješenja jeste da se ponovo preispitaju svrhe i dizajn internih sistema GK i da se ocjeni da li oni osiguravaju rukovodstvu dovoljno vrijednih informacija o instituciji i o tome kako se poboljšati. Ukoliko je istina suprotna, i ako je to postalo samo birokratski posao radi ispunjavanja formalnih, vanjskih zahtjeva, savjetuje se povratak na polaznu tačku i, uz konsultacije sa svim akterima, traženje načina da se sistem izmjeni tako da on igra odlučujuću ulogu u pružanju informacija koje bi predstavljale osnovu za proces odlučivanja u instituciji. Ovo bi pomoglo pri angažmanu i traženju podrške i demonstriranju posvećenosti rukovodstva na način koji bi također predstavljao uzor za čitavu instituciju.

Razvitak preuzimanja garancije kvalitete u svoje ruke na Univerzitetu Banja Luka

Odbor za GK na Univerzitetu u Banja Luci (Bosna i Hercegovina) odlučio je da intenzivnije uključi dekane fakulteta u garanciju kvalitete na Univerzitetu. Prepoznato je i priznato da iako službenici za GK mogu predlagati akcije za poboljšanje kvaliteta, podrška dekana je od životne važnosti za osiguravanje istinske implementacije. Iako je ova odgovornost formalno dokumentirana u politici univerziteta za GK, postalo je jasno da je potrebno više napora kako bi se ovo osiguralo u praksi. Stoga, sada se dekani periodično pozivaju na specijalne sastanke odbora za GK kako bi bolje razumjeli razvoj događaja i kako bi dobili priliku da pruže vlastiti doprinos ovim diskusijama. Ovo također znači da su oni sada u boljem kontaktu i da su više zainteresirani za politike GK zbog toga što imaju pojačan osjećaj za uključenost i osjećaj da je proces u njihovim rukama.

Kada se radi o uključivanju osoblja u aktivnosti GK, istraživanje koje je sproveo EUA našlo je da je najuobičajeniji način ostvarenja ovoga bio kroz formalno učestvovanje u upravnim i konsultativnim tijelima (Lukola i Žang, 2010, str. 24-25). Mada je ovo također bio slučaj i u partnerskim institucijama projekta EUREKA, način za motiviranje osoblja da preuzme ove procese u svoje ruke i – što je još važnije – da se dalje angažira na neformalne načine, također je bio razmatran. U ovom kontekstu, važno je prepoznati da doprinosi i uključivanje osoblja u garanciju kvaliteta ide mnogo dalje od pukih formalnih procesa GK, koji su djelotvorni jedino ako donose dodatnu vrijednost procesima učenja i nastave.

]

Načinjena je sugestija da se investira u dijalog sa osobljem o njihovim individualnim ulogama u osiguravanju i garantiranju kvalitete njihovog vlastitog rada i o ulogama procesa GK kao mehanizma podrške za ovo. Tokom ovih diskusija, najbolje je izbjegavati žargon GK i ohrabrivati pojedince da govore o stvarima i procesima koji pogađaju konkretno njih i sa kojima su oni upoznati, jer ovo svima pomaže da razumiju vrijednost vlastitog doprinosa i potiče ih i ohrabruje da budu aktivniji. Ove sugestije odražavaju zapažanja koja su prethodno iznijeli Lukola i Vetori (2014), koji su također istakli da nema svako potrebu da poznaje sve aspekte sistema GK. Ovo pokazuje potrebu da osoblje GK tumači spojne uslove, filtrirajući informacije za svaku grupu zainteresiranih aktera, tako da se oni mogu koncentrirati na ono što je bitno za njih.

Ohrabrivanje inicijativa GK od strane osoblja na Univerzitetu Dublin Siti

Centralna Služba za promociju kvalitete Univerziteta Dublin Siti (Irska) ohrabruje uključivanje osoblja u rad na osiguravanju i garanciji kvalitete kroz svoj program financiranja poboljšavanja i razvoja kvalitete (QuID) koji pruža financijsku podršku za inicijative sa malim budžetom, koje daju članovi osoblja u akademskoj zajednici i ovo je podrška jedinicama širom čitavog univerziteta. Da bi bili kvalificirani za financiranje, svaki predloženi projekat treba da demonstrira da on daje doprinos poboljšanju kvalitete i u odjeljenju podnosioca prijave i također na institucionalnom nivou, kao i da postoje jasni rokovi i rezultati. Primjeri projekata do sada obuhvaćaju fokusirane evaluacije modula za specifične ciljne grupe; fizička poboljšanja u okruženju za nastavu; samouslužni kiosk koji omogućava studentima da štampaju formalne dokumente, koji je osigurao univerzitet. QuID ne samo da podržava tekuće strateške ciljeve institucije, već se također pokazao vrijednim u promoviranju kulture kvalitete izvan formalnih procesa interne revizije, naročito zato što ga njegovi opipljivi rezultati čine vidljivijim u odnosu na druge procese GK.

Obuka o kvaliteti za osoblje i studente na Univerzitetu Istočne Finske

Pored specifičnih obuka za službenike i rukovodioce u vezi sa kvalitetom, kao i obuka revizora za interno osoblje i studente revizore, Univerzitet Istočne Finske osigurava opći trening GK za svo svoje osoblje i studente u obliku godišnjeg kursa putem Interneta, koji vrijedi jedan ECTS. Cilj je da se osigura da članovi akademske zajednice imaju mogućnost da upoznaju osnovne principe sistema upravljanja kvalitetom na univerzitetu i da poznaju načine na koji oni, kao pojedinci i kao pripadnici tima, mogu pružiti doprinos i pomoći da se procesi poboljšaju. Ovo unapređuje razumijevanje da je garancija kvalitete odgovornost čitave institucije, a ne samo službenika i rukovodioca GK. Pored ovoga, univerzitet također na zahtjev organizira sesije obuke, koje su se pokazale da služe kao dobra platforma za komunikaciju i razmjenu iskustava i dobrih praksi među osobljem iz različitih disciplina.



EUREKA moment!!

„Mi ćemo aktivno uključivati studente, kao ravnopravne članove akademske zajednice, kao i ostale zainteresirane aktere, u dizajniranje nastavnog programa i u garanciju kvaliteta.“
(Komunike Jerevan (Yerevan Communiqué), 2015, str. 2)

Mnoge od opaski datih u vezi sa tim kako motivirati osoblje da postane uključeno u garanciju kvaliteta također važe i za studente. Evropska studentska unija (ESU) izvršila je značajan posao na uključivanju studenata u garanciju kvalitete, naročito u svojoj seriji publikacija QUEST - QUEST.³ Iz perspektive studenta, dvije glavne prepreke za učestvovanje u garanciji kvalitete identificirane su kao nedostatak informacija među studentima i stav da procesi ne služe svrsi i nemaju svoje konsekvence (ESU, 2012, str. 21). Slične opservacije date su i u projektu EUA Ispitivanje kulture kvalitete (Lukola i Žang, 2010) i u projektu EUREKA.

Ali, uključivanje studenata u garanciju kvaliteta ne znači samo pružanje povratnih informacija i dobivanje novih informacija. ESU identificira tri glavna načina na koje studenti učestvuju u garanciji kvalitete: i) putem pružanja povratnih informacija (na primjer, kroz ankete i istraživanja); ii) kroz uključivanje u pripremu izvještaja o samo-ocjenjivanju; i iii) učestvovanjem u upravljanju i rukovođenju institucijom (na primjer, kao članovi odbora koji donose odluke) (ESU, 2012, str. 16). IVO mogu pružiti podršku uključivanju studenata u garanciju kvalitete tako što osigurava da sve ove mogućnosti budu za njih otvorene. Kombiniranjem ovih uloga, studenti imaju mogućnost da budu u potpunosti uključeni u institucionalni razvoj kao ravnopravni partneri i tako se potiču da preuzmu svoj dio odgovornosti za kvalitetu svog obrazovanja i studentskog iskustva.

Uključivanje studenata u garantiranje kvalitete na Univerzitetu „Luidi Gurakuqi“ u Skadru

Tokom trajanja projekta EUREKA, skadarski Univerzitet „Luidi Gurakuqi“ („Luigj Gurakuqi“) (Albanija) razvio je obnovljenu svest o ulozi svojih studenata više kao partnera, a ne kao klijenata. Kao rezultat uvedena je lepeza različitih inicijativa koje za cilj imaju pojačanu uključenost studenata u upravljanje. Na primjer, na ekonomskom fakultetu, studenti se pozivaju na mjesečne sastanke Savjeta fakulteta kako bi doprinijeli diskusiji i odlukama o stvarima koje obuhvaćaju izradu nastavnog programa, kvalitetu nastave i poboljšanje infrastrukture. Ovo daje strukturirani način na koji studenti mogu iskazati svoja mišljenja i ideje i biti dio procesa strateškog planiranja u svojoj instituciji.

³ Projekat ESU „Traganje za kvalitetom za studente“ imao je za cilj da identificira stavove studenata o kvaliteti u višem obrazovanju i da izradi praktične instrumente i alate za razvoj kapaciteta kako bi se pružila podrška uključivanju studenata u garanciju kvalitete.

III. OD OKVIRA DO AKCIJE: PROCESI I ALATKE



EUREKA moment!

„Važno je da se ne oslanjamo na samo jedan instrument [...] mora da postoji mješavina više instrumenata kako bi se osigurala dobra obaviještenost.“

(Sirsok, 2011, str. 50)

Za institucije je na raspolaganju niz raznih alatki za implementaciju njihovih politika GK. Tačna njihova kombinacija koja se koristi zavisiće od prirode politika i izbora koji se načine u vezi sa svrhama i dizajnom unutrašnjeg sistema GK. U okviru projekta EUREKA, centar pažnje bio je na instrumentima i alatka za poboljšanje kvaliteta učenja i nastave, od dizajna i implementacije studentskih programa kroz nadgledanje i evaluaciju radi toga da se osigura ispunjavanje standarda, pa do identifikovanja oblasti koje zahtijevaju pažnju. Najzad, značajan naglasak stavljen je na važnost uključivanja prikupljenih informacija u strateško planiranje, poduzimanje konkretnih akcija na borbi sa identifikovanim problemima i prenošenje informacija o ovom pitanju akademskoj zajednici. U praksi, ove teme odražavaju faze obično korištenog ciklusa „plan-rad-provjera-djelovanje“, koji predstavlja osnovu za mnoštvo procesa GK i daje ciklični okvir za kontinuirano poboljšanje.

Kako planiramo i podržavamo izvršenje naših programa?⁴

Sadržaj i izvršenje programa nalazi se u centru nastavne misije univerziteta. Ovo je obrađivano u ESG 1.2, gdje se naglašava promišljen i transparentan razvoj programa kao važnog dijela garancije kvalitete. Mnogi zainteresirani akteri, od studenata i osoblja pa do poslodavaca, utiču i imaju koristi od izrade i razvoja programa. Partneri projekta EUREKA su tako identifikovali niz stavki koje je potrebno uzeti u razmatranje.

Izrada nastavnog programa na sistematičan i dobro informiran način predstavlja suštinski element osiguravanja kvalitetnih programa. Ključni koraci u ovom pravcu bi se mogli identifikirati na sljedeći način:

⁴ Dijelovi ovog odjeljka su prilagođeni iz prezentacija pripremljenih za četvrtu regionalnu radionicu obuke (Univerzitet u Skadru „Luidji Gurakući“, Albanija, 5-6. februar 2015) od Elizabet Ogustin, Univerzitet u Gracu; Manica Danko, Univerzitet u Ljubljani i Tomi Hapaniemi, Univerzitet Istočna Finska.

1. definiranje ciljeva programa i namjeranih ishoda učenja, sa pojašnjenjem šta bi studenti trebalo da nauče i ostvare;
2. utvrđivanje sadržaja, izbor glavnih tema i uspostavljanje struktura programa;
3. izbor i razvoj nastavnih metoda i alati;
4. izbor dodatne literature i drugih materijala; i
5. utvrđivanje kako će studenti biti ocjenjivani na način koji će vrednovati ostvarene ciljeve u učenju.



EUREKA moment!

„Razvoj, razumijevanje i praktično korištenje ishoda učenja jesu od presudne važnosti za uspeh ECTS, dodatak diplome, priznanje, okvire kvalifikacija i garanciju kvalitete – a sve ovo je uzajamno zavisno.“
(Komunike Bukurešt (Bucharest Communiqué), 2012, str. 3)

Od raspoloživih alati za podršku dizajnu programa, sve veća važnost se pridaje primjeni ishoda u učenju, te su mnogi od partnera projekta EUREKA već poduzeli korake da primjenjuju ovakav pristup u svojim programima. Pristup ishodima u učenju je naročito povezan sa fokusom na učenje sa studentom u centru pažnje i odražava revidiranu verziju ESG, koja sada obuhvata i izričito pozivanje i na ishode u učenju (ESG 1.2) i na nastavu sa studentom u centru pažnje (ESG 1.3).

Postoji više različitih definicija koje objašnjavaju ishode u učenju, ali je možda najviše prihvaćena ona koja ih opisuje kao izjave o tome „šta se očekuje da učenik zna, razume i bude u stanju da radi nakon uspjehnog završetka procesa učenja“ (EK, 2009, str. 11).⁵ Dalja razlika bi trebalo da se povuče između namjeranih ishoda u učenju, kao opisa znanja i vještina za koje se očekuje da budu stečene do kraja kursa, modula ili programa sa jedne strane, i ostvarenih ciljeva u učenju, kako bude potvrđeno putem prikladnih postupaka ocjenjivanja.

Uvođenje koncepta ishoda u učenju je predstavljalo veliku promjenu u kulturi učenja i nastave u IVO širom Evrope, ali ove dobrobiti mogu da budu ometene nedostatkom resursa, znanja i obuke. Izvještaj iz 2012. o implementaciji Bolonje navodi da je primjena ovog pristupa bila nejednaka i da izgleda da ne postoji zajedničko razumijevanje ishoda učenja niti širom čitave EOVO, niti na nivou nacionalne politike, ni među pojedinačnim članovima osoblja koje treba da ih primjenjuje u praksi (EACEA, 2012, str. 52). Dalji izazovi bili su identificirani u nalazima dokumenta Trend 2015, koji izvještava da, iako postoji opći konsenzus da je uvođenje ciljeva u

⁵ Revidirana verzija korisničkog priručnika ECTS je usvojena od strane ministra za više obrazovanje u maju 2015.

učenju poboljšalo sveukupnu kvalitetu nastave, ovaj pristup ima smisla samo kada se u praksi poveže sa drugim elementima reforme učenja i nastave, uključujući ovdje i „okvire kvalifikacija, metode nastave, ispita, i potrebu da se nastavni plan i program izrađuju kao dio akademskih timova“ (Sirsok, 2015, str. 79).

Usprkos dobro dokumentiranim izazovima za primjenu ishoda u učenju, postoji i jedan broj potencijalnih prednosti kod ovog pristupa. Oni obuhvaćaju poboljšanje transparentnosti programa i pređenih sadržaja; davanje jasnijeg razumijevanja očekivanja od nastavnog osoblja i studenata; pomoć u definiranju kriterija ocjenjivanja; ohrabivanje aktivnog razmišljanja o nastavi i ocjenjivanju. Dalje, Adams je naglasio utjecaj postojanja izričitih ciljeva u učenju na pomaganje pokretljivosti, priznanja prethodno naučenog materijala (uključujući i ne-tradicionalno učenje) i doživotno učenje (Adams, 2013, str. 21).

Obuka osoblja za primjenu ishoda u učenju na Univerzitetu Ljubljana

Fakultet za administraciju na Univerzitetu u Ljubljani (Slovenija) je dom Centra za razvoj pedagoške izvrsnosti, koji, među mnogim uslugama, nudi redovnu obuku za predavače na fakultetu u vezi sa svim aspektima učenja i procesa nastave. Poseban naglasak je stavljen na dizajn i planiranje programa, uključujući ovdje i definiranje ciljeva, izbor metoda nastave, postavljanje ishoda učenja (korištenjem Blumove taksonomije) i na izbor relevantnih metoda ocjenjivanja. Pored početne obuke, koriste se i opservacije kolega radi podrške pedagoškom procesu. Nastavno osoblje se međusobno nadgleda kako bi imali pregled toga kako su postavljani ciljevi u učenju (sesija prethodne opservacije), kako se ovo koristi u učionici (tokom opservacije) i kako ovo prihvataju i priznaju nastavnici i studenti (sesija nakon opservacije).

Ovaj noviji fokus na ishodima učenja podudara se sa mnogo razmatranom promjenom obrasca rada sa nastave na učenje i bio je dalje promoviran kroz promjene u načinima izvršenja koje su došle uz napredak tehnologije. Kroz uvođenje učenja sa studentom u centru pažnje, studenti sve više očekuju fleksibilniji i raznovrsniji pristup njihovim studijama i nastavno osoblje treba da bira prikladne metode za prijenos znanja svojim studentima i da im omogući da razvijaju neophodne stručnosti. Dalje, postoji sve veći pritisak da se uravnoteži stjecanje akademskog znanja sa stjecanjem prenosivih vještina za razvoj karijere, koje predstavljaju ključnog doprinositelja za sposobnost zapošljavanja na tržištu rada koje se stalno mijenja. Kao rezultat, mnoge nastavne metode sada sadrže i razvoj vještina komunikacije studenata, timskog rada i rješavanja problema kroz praktična iskustva, što je integralni dio pristupa, na primjer, kroz učenje zasnovano na projektima ili uslugama.

Prioritet je također da se na najefikasniji način iskoristi raspoloživo vrijeme i ekspertiza: ovo se može rješavati putem korištenja metoda kao što su timsko učenje ili preokrenuta učionica.



EUREKA moment!

„Ključna je odgovornost institucija da osiguraju da njihovo akademsko osoblje bude dobro obučeno i kvalificirano kao profesionalni predavači... ova odgovornost se pruža dalje do osiguravanja prilika i mogućnosti za kontinuirani profesionalni razvoj karijere...”
(EK, 2013, str. 15)

Sve ovo postavlja dodatna očekivanja pred nastavno osoblje i promjene u profesiji predavača, zajedno sa pojačanom potrebom da se osigura povoljno okruženje za razvoj osoblja, što je sve uključeno u revidirani ESG (standard 1.5). Stoga, ovo se smatra za element internih sistema GK kao sredstvo za osiguravanje kvalitete učenja i nastave, a dokazi pokazuju da institucije posvećuju ovome sve veću pažnju. Preko 80% institucija koje su ispitane u anketi Trends 2015 izjavilo je da su imali jedinice za didaktički ili pedagoški razvoj koje su davale kurseve za poboljšanje nastavničkih vještina, što predstavlja značajan porast u usporedbi sa prethodnim godinama (Sirsok, 2015, str. 83).

Važnost uloge IVO u podršci i novom i iskusnom osoblju u prihvaćanju različitih pristupa i nalaženju odgovarajuće ravnoteže u odnosu na tradicionalne metode nastave, koje nikako nisu zastarjele ili suviše, također je razmatrana među partnerima u projektu EUREKA. Kao što je to slučaj i sa bilo kojim aspektom garancije kvaliteta, zaključeno je da IVO treba da uzimaju u obzir i formalne i neformalne načine za akademsko osoblje da se razvija i da oni njeguju kulturu koja vrednuje visoko kvalitetno učenje i nastavu. Kao takva, podjela između strukturnih i kulturnih pristupa poboljšanju kvalitete nastave (vidjeti tabelu 4), kao što su to razmatrali Brokerhof et al. (2014), može biti korisna za mapiranje postojećih procesa i struktura u instituciji i za razmatranje dopunskih mjera.

Tabela 4: Elementi izvrsnosti u nastavi (Brokerhof et al., 2014, str. 239) ⁶

Strukturni pristup	Kulturni pristup
Osiguravanje infrastrukture	Osiguravanje foruma za dijalog
Osiguravanje informacija/savjetovanje Situacija učenja/predavanja	Vrednovanje nastave u procesu zapošljavanja
Sistematska evaluacija	Nagrađivanje/priznanje za nastavu
Prilagođavanje organizacione strukture Struktura/sadržaj programa	Ponuda za razvoj osoblja
	Izrada strategije za nastavu

Pedagoška obuka za akademsko osoblje na Univerzitetu u Sarajevu

Univerzitet u Sarajevu (Bosna i Hercegovina) uvodi pedagošku obuku za svoje osoblje za podršku međunarodnog projekta u kojem su mladi akademski građani dobili mogućnost da imaju šanse za obuku gdje bi pojačali ne samo svoj rad kao istraživači, već i svoje nastavničke dužnosti. Tokom projekta ponuđeni su kursevi obuke koji se usredotočuju na teme kao što je dizajn nastavnog programa, didaktika višeg obrazovanja i metodologija istraživanja. Dalje, neki učesnici se uče tome kako da obučavaju druge u ovim vještinama kako bi se stvorio umnožavajući efekt unutar vlastite institucije, a i šire. Učestvovanje u ovom programu daje podršku jednom od strateških ciljeva institucije, a to je promoviranje pristupa doživotnom učenju u okviru univerziteta.

Kako da znamo šta i kako da poboljšamo?

Prema standardu 1.7 ESG, od IVO se očekuje da „prikupljaju, analiziraju i upotrebljavaju relevantne informacije zarad djelotvornog upravljanja svojim programima i drugim aktivnostima“. Ove informacije mogu imati raznovrsne oblike, uključujući ovdje i kvalitativne i kvantitativne podatke, i mogu se prikupljati na više različitih načina. Obično će ovo sadržati makar prikupljanje institucionalnih podataka, praćenje bivših studenata, kao i prikupljanje povratnih informacija korištenjem instrumenata kao što su upitnici i fokus grupe. Međutim, da bi se izbjegla nepotrebna birokracija (ili njena percepcija), naročito je važno da se pažljivo tačno razmotri koje informacije su potrebne, koje su najprikladnije metode i rokovi da se one pribave i, najzad, da se od samog početka uspostavi jasan plan šta će biti učinjeno sa rezultatima.

⁶ Autori su bili inspirirani od Becker et al., 2012, i Frost and Teodorescu, 2001.

Institucionalni podaci i indikatori



EUREKA moment!

„Ključni indikatori učinka moraju da imaju smisla u odnosu na osnove kada pružaju podršku institucionalnim strategijama.“
(Sirsok, 2011, str. 49)

Velika većina institucija ima neki oblik sistema podataka i informacija koje su prikupljene i to generalno obuhvata, u najmanju ruku, napredovanje studenata i stope uspješnosti, profil studentske populacije, i odnos broja nastavnika i studenata (Lukola i Žang, 2010, str. 26). Mada su ograničenosti ovakvih indikatora dobro poznate, oni predstavljaju presudno važan dio interne garancije kvalitete i dopunjuju informacije prikupljene putem drugih sredstava.

Raznovrsnost načina na koje se mogu koristiti podaci i indikatori dokumentirana je od strane brojnih autora. Šatlen-Ponroj (Chatelain-Ponroy) et al. sumirali su ovo, skrećući pažnju na razliku između indikatora korištenih za legitimiziranje (izvještavanje o aktivnostima), evaluaciju (nadgledanje ishoda), diskutiranje (interaktivno korištenje podataka) i odlučivanje (korištenje podataka za procese promjena) (Šatlen-Ponroj et al., 2014, str. 129; 136-7).

Još jedan pristup jeste razmotriti da li se indikatori koriste za interne ili vanjske svrhe, pošto ovo može uticati na to koja vrsta indikatora će biti izabrana. Iz unutrašnje perspektive, donošenje odluka zasnovano na dokazima znači da prikupljeni podaci treba da pruže dobre informacije za strateški razvoj i da pomognu instituciji da odmjeri da li ona djeluje u skladu sa vlastitom misijom i ciljevima; ovo se često obavlja kroz primjenu ključnih indikatora učinka. Hazelkorn (Hazelkorn) et al. Izvještavaju o porastu svesti među IVO o „neophodnosti jačanja institucionalne inteligencije i razvoja osnove sačinjene od dokaza za strateško odlučivanje“ i identificiraju da je ovo dijelom zbog toga što postoji rast u popularnosti rangiranja (Hazelkorn et al., 2014, str. 50). Ono što je interesantno, ista studija je također našla da je rangiranje prilično često vodilo do jačanja interne garancije kvaliteta i procesa prikupljanja podataka (Hazelkorn et al., 2014, str. 49).

Pored toga što se koriste interno za nadgledanje i u svrhe razvoja, indikatori igraju važnu ulogu u demonstriranju odgovornosti institucije pred vanjskim strankama. Sa jedne strane, ovo obuhvata formalno izvještavanje prema subjektima kao što su vanjske agencije GK i organi osnivača. Zaista, došlo se do zaključka da u nekim nacionalnim sistemima koji su pokriveni projektom EUREKA, indikatori predstavljaju važnu osnovu za ispunjenje vanjskih standarda GK.

Sa druge strane, pružanje informacija spolja također igra ulogu u odgovornosti pred javnošću, i stoga predstavlja dio internog sistema GK, kao što se i spominje u standardu 1.8 ESG.

Bez obzira na svrhu za koju se indikatori koriste, zaključak u projektu EUREKA bio je da rad na tome da se posjeduje dobar interni sistem podataka ima suštinsku važnost za svaku IVO. Samo na taj način institucija može imati odgovarajuće informacije različitu publiku i različite svrhe, informacije koje su precizne, ažurirane i dostupnije kada god je to potrebno.

Korištenje ključnih indikatora učinka na Univerzitetu u Gracu

Univerzitet u Gracu (Austrija) koristi ključne indikatore učinka radi praćenja i vođenja njihovog strateškog planiranja (uključujući i dugoročne i kratkoročne ciljeve), i da bi na dobrim informacijama zasnivali svoje budžetsko i finansijsko upravljanje. Indikatori koji se koriste pokrivaju niz institucionalnih aktivnosti i neki od primjera obuhvaćaju sljedeće: porast novih upisanih, razmjera broja žena koje su predavači, finansijska podrška dobivena od trećih stranaka (tj. pored školarina ili vladinih grantova), broj publikacija univerzitetskog osoblja i zapošljavanje i plate bivših studenata. Podaci se koriste ne samo za praćenje trendova i razvoja događaja u okviru institucije (uključujući i one između fakulteta), već i za vanjsko utvrđivanje standarda, za usporedbu sa podacima koji su na raspolaganju iz drugih institucija u državi. Da bi se osiguralo da se prikupljaju samo najrelevantnije informacije, indikatori se uvijek razvijaju sa sljedećim pitanjem na umu: šta rektorat želi da usmjerava; šta predavači treba da znaju; i koji su indikatori potrebni za ovo?

Prikupljanje povratnih informacija



EUREKA moment!

„Razmotriti načine za triangulaciju povratnih reakcija putem različitih mehanizama njihovog prijema. Upitnici su samo jedan od metoda i ne bi trebalo da se smatraju jedinim raspoloživim metodom.“

(Harison, T., 2013, str. 55)

Traženje povratnih informacija u svrhu kontinuiranog poboljšanja predstavlja suštinski element procesa GK i odnosi se na brojne prilike u ESG (vidjeti standarde 1.3, 1.7 i 1.9). Rezultati pružaju vrijedan uvid u percepcije različitih aktera i, u kombinaciji sa drugim podacima, pružice doprinos u pravcu zaokružene slike o instituciji, dajući doprinos internim evaluacijama i potonjim aktivnostima.

U pogledu učenja i nastave, povratne informacije se mogu prikupljati od svih onih koji su uključeni i dotaknuti procesom, ubrajajući studente, nastavno i administrativno osoblje. Mnogo vremena je bilo i biće potrošeno u diskusijama o studentskim povratnim informacijama i reakcijama, ali dokazi pokazuju da je manje vjerojatno da će nastavno osoblje biti anketirano u istoj mjeri kao ostali akteri (Lukoila i Žang, 2010, str. 24-25).

Uključivanje sveg osoblja u pružanje povratnih informacija

Univerzitet u Prištini (Kosovo) koristi ankete za prikupljanje povratnih informacija ne samo od svojih studenata, već i također od svog osoblja. Kako bi odražavali njihove različite uloge u okviru institucije, izrađeni su različiti upitnici za nastavno, administrativno i tehničko osoblje. Upitnici pokrivaju niz pitanja od dnevnog radnog okruženja, objekata i podrške, do razumijevanja institucionalne misije i ciljeva fakulteta. Ovo je pomoglo univerzitetu da stavi naglasak na važnost slušanja mišljenja cjelokupnog osoblja, bez obzira na njihovu poziciju i odgovornosti, i ovo ohrabruje zaposlene da budu uključeni u osiguravanje i garantiranje kvalitete u instituciji.

Pored ovoga, prikupljanje povratnih informacija se sve više koristi kao prilika da se uspostavi i održi kontakt sa vanjskim zainteresiranim akterima kao što su bivši studenti i poslodavci. Na primjer, institucije su sve više željne da prate i ostanu u kontaktu sa svojim bivšim studentima u svrhu praćenja utjecaja njihovih studijskih programa na karijere onih koji su diplomirali (Gebel et al., 2012, str. 38). Informacije prikupljene od bivših studenata mogu dati doprinos ne samo sveukupnim institucionalnim podacima o životnom ciklusu studenata, već konkretno poboljšanju studijskih programa kao meri za relevantnost njihovog sadržaja za diplomce. Ovo je bio jedan od pokretačkih pogona u temelju razvoja kulture bivših studenata („alumni“) u Evropi. Sve veći broj univerziteta ohrabruje bivše studente da ostanu u kontaktu putem nuđenja mogućnosti za razne događaje, umrežavanje i čak kontinuirani profesionalni razvoj. Održavanje ove veze i kontinuiranog interesa u vezi sa institucijom čini da bivši studenti imaju veću vjerojatnoću da doprinesu njegovom daljem razvoju, na primjer, putem pružanja ažuriranih i svježih informacija i odgovaranja na upitnike za diplomce (Gebel et al., 2012, str. 43).

Uključivanje vanjskih zainteresiranih aktera na Univerzitetu u Ljubljani

Fakultet za administraciju na Univerzitetu u Ljubljani (Slovenija) posvećuje posebnu pažnju uspostavljanju i održavanju dobre komunikacije sa poslodavcima kako bi pojačao i potvrdio vrijednost svojih programa zarad dobrobiti svojih studenata. Potencijalni poslodavci se pozivaju da uzmu učešće u nizu događaja na fakultetu, uključujući tzv. dane karijere, „kafu sa poslodavcima“ i studentske konferencije, gdje se pružaju i formalne i neformalne mogućnosti za umrežavanje i povratne informacije. Poslodavci također poboljšavaju mogućnosti za učenje za studente kroz učestvovanje u predavanjima i seminarima, iznošenje stvarnih pitanja koja se pojavljuju u profesionalnom životu kao studija slučaja za studente. Kao rezultat dobrih odnosa između fakulteta i lokalnih poslodavaca, mnogi nude radne pozicije za studente koje se realiziraju kao dio njihovih studentskih programa, i traže kandidate za slobodna radna mjesta među onima koji su nedavno diplomirali.

Prikupljanje povratnih informacija od bilo kog aktera se može obavljati formalno i neformalno, i obje varijante imaju svoju vrijednost i daju doprinos stvaranju atmosfere otvorene komunikacije i kulture dobre kvalitete. Formalne povratne informacije se prikupljaju na strukturiran način, planiran za specifične momente u akademskom kalendaru. U ovu svrhu, partneri projekta EUREKA složili su se da su upitnici uobičajeno sredstvo i, kada se koriste na ispravan način, oni su veoma djelotvorni. Međutim, također postoji i suglasnost da ostale metode, kao što su fokus grupe, mogu biti i prikladnije, naročito za pribavljanje više kvalitetnih povratnih informacija.

Ali pored ovoga, trebalo bi da postoji stalni proces pružanja i primanja povratnih informacija, uz mogućnosti koje nisu ograničene na prethodno utvrđeno vrijeme i mjesto. Na primjer, kada se radi o povratnim informacijama o učenju i nastavi, potrebno je da redovni dijalog između studenata i nastavnika bude integriran u studentsko okruženje i nastavni program bi trebalo da bude dovoljno fleksibilan da na prikladan način odgovori na ovo. Čak i odvajanje nekoliko minuta na završetku časa ili sastanka radi traženja kratkih komentara i sugestija za poboljšanje mogu pomoći da se prikupljanje povratnih informacija pretvori u sastavni dio svih aktivnosti učenja.

Prikupljanje povratnih informacija na Univerzitetu Roskilde

Kao dodatak tradicionalnim upitnicima, Univerzitet Roskilde (Danska) istraživao je druge načine prikupljanja informacija u vezi sa kvalitetom nastave.

Na primjer, evaluacija tipa „štafetne palice“ nudi način prikupljanja i sravnjivanja povratnih informacija već na mjestu na kome je data. Student zapisuje svoje najvažnije utiske o kvaliteti nastave i onda to prosljeđuje sljedećem studentu koji dodaje ili razrađuje komentare koji su dati prije njega. Ovo se može dalje prosljeđivati sve do šest različitih studenata i za rezultat ima jedan papir sa povratnim odgovorima koji predstavljaju mnoštvo različitih pogleda.

Još jedan primjer ovoga je kolegijalna supervizija, koja se koristi kao strukturni način da se pruži povratna informacija među kolegama. Dva člana osoblja se pozivaju da prate kolegu dok ovaj predaje. Potom se iskazuje utisak i povratna informacija kroz diskusiju koja uključuje i predavača, koji je fokusna tačka, dva promatrača i medijatora. Ovaj pristup može biti težak za primjenu na početku, naročito u nekim kulturama gdje je kontrola od strane kolega manje uobičajena u nastavi. Međutim, ako se obavi kako valja, ovo može biti vrijedno iskustvo u učenju za sve koji su u to uključeni i može pružiti doprinos razvoju kulture kvalitete.

Dodatna razmišljanja o upitnicima⁷

Upitnici se koriste na skoro svim univerzitetima, naročito da se prikupe povratne informacije od studenata, ali potrebno je da se pobrinemo da ih koristimo prikladno kako bismo osigurali da dobivene informacije imaju vrijednost. Prvi korak je razmotriti kakva vrsta upitnika i pitanja je prikladna za zadatu svrhu. Upitnik za evaluaciju pojedinačnog kursa će se u mnogome razlikovati od onoga koji ocjenjuje studijski program ili čitavu instituciju. Dalje razmatranje kada se priprema upitnik obuhvata i to kako će se koristiti rezultati ispitivanja: da li je potrebno ili nije da se vrši usporedba sa rezultatima prethodnih ili paralelnih ispitivanja i koji je način davanja odgovora (na papiru ili elektronski). U ovom kontekstu važno je na samom početku precizirati ko ima pristup rezultatima i u kojem formatu. Na primjer, da bi se motiviralo nastavno osoblje, važno je da oni blagovremeno dobiju rezultate kako bi bili u stanju da koriste informacije za poboljšanje vlastite nastave. U smislu toga da li i u kojem formatu direktor programa, dekan ili relevantna osoba koja je zadužena za program dobivaju rezultate, prakse bivaju različite.

⁷ Ovaj odjeljak je prilagođen iz prezentacije pripremljene za treću regionalnu radionicu obuke (Univerzitet u Banja Luci, Bosna i Hercegovina, 4-5. septembar 2014) od Janeke Ravenhorst, Kraljevski Konzervatorijum (Royal Conservatoire), Univerzitet umjetnosti, Hag.

Kada se koriste upitnici, savjetuje se da se svi zainteresirani akteri uključe već u fazi dizajniranja, a naročito oni koji će ih popunjavati i oni koji će koristiti rezultate. Ovo će pomoći da se osigura da se ne gubi vrijeme na prikupljanju informacija koje su ili beskorisne zato što ispitanici ne razumiju pitanja, ili su nebitne zato što se ne bave temama koje su od važnosti za instituciju.

Da bi se izbjegla situacija gdje su studenti, na primjer, suočeni sa višestrukim upitnicima, ponekad čak i sa identičnim pitanjima u kratkom vremenskom periodu ili se od njih traži da popune isti upitnik za sve kurseve i programe, savjetuje se da se pažljivo koordinira i planira vrijeme za rad na različitim upitnicima i također da se razmotre njihove razlike ili kombinacije.

Struktura i pitanja treba da budu napravljeni na osnovu vrste povratnog odgovora koji institucija želi da prizove. Prikupljanje kvantitativnih povratnih odgovora je veoma korisno kada se bavimo velikim ciljnim grupama, za sakupljanje statističkih podataka, za praćenje trendova i poboljšanja (ili pogoršanja) ili za saznavanje da li postoje pitanja kojima je potrebno posvetiti dalju pažnju. Međutim, upotreba dugačkog spiska pitanja sa višestrukim ponuđenim odgovorima za upitnik koji je poslat veoma maloj grupi studenata nije pretjerano djelotvorna. Na drugom kraju ove skale, pitanja sa otvorenom mogućnošću odgovora koja se šalju velikoj grupi stvorice ogromnu količinu informacija koju je teško analizirati na sistematičan način, ali, ukoliko se uputi manjoj grupi, ovo može privući pažnju na probleme i čak i rješenja koja možda ranije nisu bila razmatrana.

Dalje, za svakoga ko pruža povratne odgovore, savjetuje se da obrazac samoocjenjivanja predstavlja ključni dio procesa. Na primjer, studenti ne treba samo da budu pitani da ocjenjuju nastavno osoblje i metode koje se koriste, već također treba da budu ohrabrivani i poticani da razmišljaju o vlastitom pristupu i doprinosu procesu učenja kao dijelu vlastitog ličnog razvoja.

Uključivanje studenata u dizajniranje upitnika u Kraljevskom konzervatorijumu

Kraljevski Konzervatorijum, Univerzitet umjetnosti, Hag (Holandija), održavao je radionice gdje su studenti bili aktivno uključeni u dizajniranje upitnika za godišnju anketu među studentima. Ne samo da su povratni odgovori bili od velike pomoći u stvaranju relevantne i djelotvorne ankete, već je dodatni efekt bio taj da su uključeni studenti imali mnogo bolje razumijevanje važnosti upitnika i njegovog korištenja kao alatke putem koje oni mogu uticati na svoju instituciju i studijski program. Kada su studenti shvatili da je Konzervatorijum smatrao njihove odgovore veoma vrijednim, oni su postali ambasadori za ankete među svojim kolegama studentima. Ovo je imalo značajan utjecaj na broj i kvalitetu odgovora.

Najzad, formuliranje pitanja je veoma važno i vrijedi provesti određeno vrijeme u usavršavanju ovoga. Dobar upitnik će ponuditi pitanja koja:

- su nedvosmislena, tako da mogu biti shvaćena samo na jedan način;
- omogućavaju jasne odgovore, tako da može postojati samo jedno tumačenje odgovora;
- nisu pristrana, tako da ne navode ispitanike na određeni odgovor;
- su relevantna, održavaju upitnik konciznim postavljajući samo pitanja koja se konkretno odnose na temu ankete; i
- bave se samo po jednim pitanjem u jednom momentu, zato što ukoliko više tema bude obuhvaćeno u jednom pitanju, ispitanik će vjerojatno odgovoriti samo na jedno od njih.

Iskustva nacionalne ankete

Mogu postojati mogućnosti da se združe postojeće nacionalne ili internacionalne ankete, što može donijeti korisne podatke ukoliko je također uključen dovoljan broj i drugih usporedivih institucija. Univerzitet Dablin Siti (Irska) uzeo je učešće u irskoj anketi na nacionalnom nivou koja se bavi angažiranjem studenata (ISSE), koja je imala za cilj da prikupi povratne informacije u vezi sa iskustvom studenata u irskom sektoru u vezi sa nizom različitih oblasti. Podaci se mogu koristiti radi prikupljanja informacija koje potkrepljuju razvoj politike na nacionalnom nivou, i za ovaj univerzitet to je osiguralo interesantne informacije o kojima vrijedi razmišljati i po kojima vrijedi djelovati i na institucionalnom i na programskom nivou.

Obrnuto ovome, Kraljevski konzervatorijum (Univerzitet umjetnosti, Hag, Holandija) odlučio je da ne učestvuje u holandskoj nacionalnoj anketi. Zbog veoma širokog i generičkog pristupa ove ankete, institucija je smatrala da se mnoga od pitanja nisu bavila specijalnim karakteristikama profesionalne muzičke obuke, dok su neka druga relevantna pitanja jednostavno nedostajala. Umjesto ovoga, Konzervatorijum je izradio instrument sa kompletom ključnih pitanja, koja se ponavljaju godišnje, i fleksibilnu komponentu sa veoma specifičnim pitanjima u vezi sa novijim mjerama poboljšanja i njihovim efektima. Neka od ključnih pitanja su slična onima u nacionalnoj anketi, tako da je ipak moguće donekle uspoređivati rezultate sa drugim institucijama na nacionalnom nivou.

⁸ Ovaj odjeljak je prilagođen iz prezentacije pripremljene za treću regionalnu radionicu treninga (Univerzitet u Banja Luci, Bosna i Hercegovina, 4-5. septembar 2014) autor Kristina Pinto, Politehnički Institut u Portu.

Dodatna razmišljanja o fokus grupama⁸

Fokus grupe mogu dopunjavati ostale metodologije za prikupljanje povratnih reakcija, nuđenjem mogućnosti da se potvrde i dalje istražuju teme na jedan koncentriran način. Zbog toga što su fokus grupe strukturirane i usmjerene, ali također dozvoljavaju i slobodno izražavanje mišljenja, one mogu izroditi mnoštvo informacija u relativno kratkom vremenskom periodu. Rezultati fokus grupa mogu biti manje laki za sravnjivanje i analizu, ali bolje mogu odražavati složenost razmatranih tema.

Da bi fokus grupa bila uspješna, potrebno je posvetiti veliku pažnju njenom sastavu:

- Voditelj (fasilitator): da postavlja pitanja i da vodi i stimulira diskusiju. Važno je da voditelji poznaju temu, ali i da su sposobni da ostanu nepristrani i da ne iskazuju svoje mišljenje koje bi moglo da utiče na stavove učesnika.
- Zapisničar: ovo je često zapostavljeno, ali ne smije da bude prepušteno voditelju da vodi zapisnik i bilješke tokom fokus grupe. Alternativa zapisničaru jeste da se diskusija snima elektronskim sredstvima. Ovo može osigurati precizniji zapis, ali je značajno zahtjevnije po pitanju vremena, pošto je potom potrebno napraviti transkript prije nego što se pristupi bilo kakvim analizama.
- Učesnici: oni bi trebalo da budu reprezentativni uzorak onih čija mišljenja se traže. Kada se vrši izbor učesnika, potrebno je uzeti u obzir izvjestan broj aspekata:
 - o Homogenost u odnosu na raznovrsnost: biranje učesnika koji svi pripadaju istoj kategoriji (npr. studenti, administrativno osoblje), ali osigurati da unutar takve grupe postoji neka raznovrsnost.
 - o Status: važno je da se unutar fokus grupe ne miješaju nivoi moći ili statusa. Na primjer, viši rukovodioci ne bi trebalo da budu u istoj grupi kao i mlađe osoblje, a studenti da ne budu u istoj grupi sa predavačima, jer to može ometati mlađe ljude pri iskazivanju njihovih mišljenja.
 - o Brojnost: idealno, fokus grupa bi trebalo da je sačinjena od 5-10 učesnika kako bi se dobio širok opseg mišljenja, dok se istovremeno diskusija drži pod kontrolom i svakoj osobi se daje šansa da govori.

Fokus grupa bi normalno trebalo da traje između 60 i 90 minuta. Realno, tokom ovog vremena može se pokriti pet do osam ključnih pitanja. Pitanja treba da budu kratka, fokusirana, nedvosmislena i sa mogućnošću za otvorene odgovore. Fokus grupa pruža mogućnost da se dobiju detaljne i dublje informacije i da se pojasne odgovori kako bi se izbjegli nesporazum, što je način koji nije moguć kroz korištenje upitnika. Stoga, dobra priprema pitanja je od vitalne važnosti kako bi se ova prilika iskoristila do maksimuma.

Nakon fokus grupe, analiziraju se podaci gdje se traga za zajedničkim temama i mogućim obrascima, a također se primjećuju i nova pitanja koja ranije nisu bila pokretana. Prije pisanja izvještaja koji sumira nalaze, može biti od pomoći ako imamo nekoga ko nije bio prisutan, a ko bi pregledao podatke nezavisno i usporedio tumačenja kako bi se pomoglo da se izbjegnu pogrešne interpretacije. Rezultati, i eventualno bilo kakve potonje odluke, treba da se potom podijele sa učesnicima fokus grupe kako bi se i njima prikazala prednost njihovog doprinosa.

Više od upitnika na Univerzitetu Banja Luka

Univerzitet Banja Luka (Bosna i Hercegovina) nedavno je uveo prakse za prikupljanje kvalitativnih reakcija o kvaliteti učenja i nastave. Primijećeno je da su i studenti i nastavno osoblje promatrali postojeći pristup, koji se prevashodno oslanjao na upitnike na kraju semestra, kao previše formalan i površan, sa malo pozitivnih efekata. Da bi ovo riješili, članovi univerzitetskog odbora za GK počeli su da posjećuju fakultete i obavljaju polu-strukturirane intervjue sa svim zainteresiranim akterima (studenti, nastavno osoblje i administrativno osoblje). Cilj je bio da se njeguju učestalije i neformalne diskusije radi preispitivanja kvaliteta učenja i nastave, što podiže nivo svesti o značaju pružanja povratnih odgovora i demonstrira institucionalnu posvećenost poboljšanju kvalitete. Ovo sada dovodi do sistema GK koji je bolje skrojen za svoju svrhu i također dovodi do razvoja kulture kvalitete unutar same institucije.

Interne revizije i pregledi



EUREKA moment!

„Redovno nadgledanje, pregledi i revizije studijskih programa imaju za cilj da osiguraju da njihovo izvršavanje ostane i dalje prikladno i da stvori prijatno i djelotvorno okruženje za učenje za studente.“
(ESG, 1.9)

Sve povratne reakcije i podaci koji se prikupe obično će se uključiti u još jedan ključni instrument interne GK: interno organizirana revizija. Ovo može pokrivati sve, od individualnog programa (vidjeti također ESG 1.9) kroz čitavu instituciju, uz pružanje mogućnosti za sveobuhvatno i kritičko razmišljanje o sebi. Da bi bile djelotvorne, interne revizije treba da budu pažljivo planirane tako da vrijeme, fokus i prateće aktivnosti budu prikladne za instituciju i da vode u pravcu budućih aktivnosti. Dobra komunikacija u vezi sa svim ovim aspektima pomoći će da se osigura da ovo bude smislen poduhvat i doprinijeće razvoju kulture kvalitete.

Interne revizije mogu biti formaliziran pristup garanciji kvalitete uz uspostavljene procedure i izvještaje, koji se koriste kao Edo ciklusa strateškog planiranja u instituciji ili nekoj njenoj manjoj jedinici. Ovo također može biti planirano tako da se podudara sa, ili čini jedan njen dio, evaluacijom koju obavlja agencija za GK u svrhu vanjske garancije kvalitete. Revizije mogu biti u potpunosti interne ili također mogu uključivati neke vanjske elemente. Na primjer, neki od partnera projekta EUREKA imaju uspostavljene redovne cikluse interno organiziranih revizija tokom kojih institucije pozivaju vanjske eksperte da za odgovarajuću jedinicu daju svoja mišljenja i reakcije.

Međutim, kao i kod ostalih razmatranih aspekata interne GK, potencijal neformalnih pristupa da izrode vrijedne informacije i doprinesu njegovanju kulture kvalitete ne treba da bude potcijenjen. Kao što je naglašeno u projektu EUREKA, redovne radionice u odjeljenju, seminari rukovodstva univerziteta ili kvartalne diskusije uz kafu, predstavljaju primjere pristupa koji mogu funkcionirati dobro kao prilike za kolektivno samoocjenjivanje između perioda značajnijih evaluacija. Kroz korištenje više neformalnih pristupa i pristupa zasnovanih na razgovorima, može također biti moguće da se izbjegne zamor od evaluacije, gdje naizgled beskrajni niz internih i vanjskih revizija sprečava bilo koga od njih da daju istinski doprinos poboljšanju kvalitete.

Interne evaluacije na Univerzitetu „Fan S. Nolji“, Korča

Na Univerzitetu „Fan S. Nolji“ (Albanija) godišnji Izvještaji o samoocjenjivanju se pripremaju kao dio internih evaluacija od strane male radne grupe unutar svakog fakulteta. Svaka radna grupa obično se sastoji od dva akademska člana osoblja sa punim radnim vremenom i jednog studenta uz podršku centralne službe za GK. Pored kvantitativnih podataka i kvalitativnih informacija koje se prikupe od osoblja i studenata, izvještaj sadrži i punu „SWOT“ („Snage, slabosti, prilike i prijetnje“) analizu o učenju i predavanjima na fakultetu. O zaključcima se diskutira na nivou fakulteta, ali također i na nivou institucionalnog rukovodstva kako bi se identificirali institucionalni trendovi i kako bi se vidjelo da li bilo koje od pokrenutih pitanja važi za sve fakultete i da li bi moglo biti rješavano na centralnom nivou. Pored ovoga, izvještaji evaluacije direktno doprinose stvaranju kvalitetnog akcionog plana za poboljšanja za instituciju, a također i čine važan dio procesa vanjske akreditacije.

Šta mi činimo sa svim ovim informacijama?



EUREKA moment!

„Važno je naglasiti da ukoliko akademska zajednica, uključujući ovdje i studente, ne vidi pozitivne rezultate iz internih procesa kvalitete, obeshhrabivanje i cinizam će se pojaviti i voditi ka urušavanju kulture kvalitete, što će biti teško da se popravi i vrati na pravi put.“
(EUA, 2006, str. 18)

Prateći dalje rezultate prikupljanja podataka, povratne informacije i unutrašnje i vanjske evaluacije su naširoko priznate kao suštinski element uspješnog sistema GK i kao glavni doprinositelj razvoju kulture kvalitete. Lukola i Žang (2010, str. 38) su identificirali ovo kao izazovan korak, što nažalost često nedostaje. Dokazi izgleda da ukazuju na to da u ovom pogledu mnogi izazovi prevlađuju i da je ova tema bila predmet intenzivnih diskusija tokom projekta EUREKA.

Kada se značajna količina vremena i napora potroši na sakupljanje informacija i obavljanje evaluacija, od suštinske je važnosti da se osigura da se dovoljni resursi ulože u proučavanje rezultata i diskusije i provođenje narednih aktivnosti, da ne spominjemo i prenošenje poruka o ovim akcijama za sve zainteresirane. Očekuje se da se ova razmišljanja i aktivnosti odigravaju na različitim nivoima u organizaciji, u zavisnosti od prirode i fokusa informacije koja se razmatra. U ovom pogledu, dobro organizirane interne revizije će obično za rezultat imati lepezu ideja o tome kako rješavati neke od identificiranih problema.

Partneri u projektu EUREKA usredotočili su se na dva presudno važna načina za bavljenje ovim izazovima:

Prvo, mada su prethodne studije pokazale da implementacija i komunikacija o aktivnostima koje proističu iz prikupljenih informacija imaju vitalnu važnost za razvoj kulture kvalitete i posvećenost osoblja i studenata poboljšanju kvalitete, potrebno je upamtiti da dinamika također funkcioniše i u suprotnom pravcu. Što se više svi budu osjećali odgovornim za kvalitetu i svoju ulogu u njenom osiguravanju, više je vjerojatno da će preuzeti odgovornost i pokretati razne načine za poboljšanje kvalitete.

Drugo, transparentnost i jasnoća upravljanja internim sistemima GK imaju životnu važnost za efikasno i djelotvorno praćenje i buduće djelovanje. Ovo odražava pitanja o kojima se diskutiralo u prethodnim poglavljima: odgovornosti između različitih aktera u sistemu treba da budu dobro definirane, tako da bude jasno od koga se očekuje da se bavi nalazima koji se odnose na različita pitanja; procedura budućih aktivnosti treba da bude integrirana u planiranje bilo kakvih aktivnosti GK i da se o njoj unapredi obavijeste svi zainteresirani; i, što je važno, interni sistem GK i njegovi rezultati treba da budu izričito povezani i da doprinose strukturama koje donose odluke kao i procesima u IVO.

Zatvaranje petlje povratnih odgovora na Univerzitetu Istočne Finske

Korištenje informacija prikupljenih putem različitih sredstava jeste suštinski element politike osiguravanja i garancije kvalitete na Univerzitetu Istočna Finska, koji kaže da strateško rukovođenje i kontinuirani operativni razvoj treba da budu zasnovani na analizama koje proizlaze iz evaluacija i povratnih odgovora. Kada se identificiraju i planiraju buduće akcije, posvećuje se pažnja tome da se osigura da sve one budu dobro definirane i objašnjene; postoji jasan raspored za implementaciju; konkretna osoba je dobila odgovornost; također i indikatori za mjerenje implementacije i utjecaja su unapred dogovoreni. Na ovaj način stvoren je transparentan pristup budućim aktivnostima i one su dobro integrirane u institucionalnu strategiju i procese rukovođenja.

ZAKLJUČAK

Jedan broj ključnih oblasti koje su presudno važne za svaki dobro funkcionirajući interni sistem GK bio je razmatran u ovom izvješčaju. Međutim, namjera ovih ideja nije da budu sveobuhvatne i konačne: postoje i druge metode, alatke i procesi koje IVO može koristiti da osigura i poboljša kvalitetu svojih aktivnosti. Tačna vrsta internog sistema GK koju IVO izabere za primjenu zavisi od vanjskog i unutrašnjeg konteksta institucije, kako je razmatrano u poglavlju I.

Cilj ovog izvješčaja bio je da razmatra neka od centralnih pitanja, dok istovremeno pruža savjete profesionalcima iz oblasti osiguravanja garancije kvalitete. Međutim, kako se više obrazovanje i njegove institucije konstantno mijenjaju, tako se mijenja i garancija kvalitete. Da bi bili inovativni u odgovorima na ove promjene, potrebno je imati detaljno razumijevanje postojećih procesa i struktura. Stoga, od suštinske važnosti je da se redovno pregleda i provjerava prilagođenost svrsi i djelotvornost internih sistema GK i da se upamti da cilj nije da postoje procesi čisto zarad samih procesa. Oni bi na kraju trebalo da omoguće instituciji da osigura, demonstrira, i, što je veoma važno, poboljša kvalitetu svojih aktivnosti.

Najzad, postoji jedna tema u diskusijama koja se stalno ponavljala u projektu EUREKA, i potpuno je prikladno završiti ovaj izvješčaj sa njom. To je - kako prevladati izazov smanjenja birokracije na minimum, dok se istovremeno promovira učestvovanje i preuzimanje u svoje ruke čitave zajednice višeg obrazovanja kada se radi o osiguravanju garancije kvalitete; drugim riječima, kako promovirati kulturu kvalitete? Niti projekat, niti ovaj izvješčaj nisu iznijeli čudotvorna rješenja za ovo pitanje, ali oni sugeriraju da bi prikladna ravnoteža između formalnih i neformalnih – ili strukturnih i kulturnih – mjera mogle biti jedan ključ za uspeh i mogle bi tražiti pružanje nekih praktičnih primjera koji dopunjavaju raniji rad EUA na ovoj temi.

DODATAK 1:

O PROJEKTU EUREKA

Ciljevi projekta EUREKA bili su:

- podržati institucije višeg obrazovanja u Albaniji, Bosni i Hercegovini i na Kosovu u poboljšavanju njihovih internih procesa GK i u njihovom povezivanju u obiman, sveobuhvatan sistem koji vodi poboljšanju kvalitete i stvaranju kulture kvalitete;
- njegovati prijenos dobrih praksi iz zemalja EU radi promoviranja inovativnih pristupa internoj garanciji kvaliteta;
- izraditi i razviti mreže između partnerskih institucija kako bi se olakšala buduća suradnja; i
- olakšati uključivanje institucija sa zapadnog Balkana u diskusije o garanciji kvalitete na nivou Evrope.

Da bi se ostvarili ciljevi projekta, sprovedene su sljedeće aktivnosti:

- četiri regionalne radionice treninga
 - 13-14. jun 2013, Univerzitet u Prištini, Kosovo
 - 5-6. septembar 2013, „Fan S. Nolji“, Korča, Albanija
 - 4-5. septembar 2014, Univerzitet Banja Luka, Bosna i Hercegovina
 - 5-6. februar 2015, Skadar, Univerzitet „Luidi Gurakući“, Albanija
- prevod teksta „Preispitivanje kulture kvalitete Dio II i Dio III“ na albanski, bosanski, hrvatski i srpski jezik;
- učestvovanje u Evropskom forumu garancije kvalitete (EQAF) 2013. i 2014;
- studijske posjete učestvujućim partnerskim institucijama iz EU u proljeće 2014. i 2015;
- događaji na nacionalnom nivou

20. maj 2015, Univerzitet u Prizrenu, Kosovo

4. jun 2015, Univerzitet u Sarajevu, Bosna i Hercegovina

- izrada institucionalnih akcionih planova za internu garanciju kvalitete;
- ovaj završni izvještaj o projektu, sačinjen na engleskom, albanskom, bosanskom, hrvatskom i srpskom jeziku;
- završna konferencija projekta, 3. septembar 2015, Brisel, Belgija.

DODATAK 2: PARTNERI PROJEKTA

Albanija

Univerzitet „Fan S. Nolji“

Univerzitet u gradu Korča je osnovan 7. januara 1992, kao proširenje višeg poljoprivrednog instituta u Korči (1971-1992). On je na početku bio sačinjen od tri fakulteta - poljoprivrede, obrazovanja i ekonomije, uz dodavanje medicinske škole 1994, iste godine kada je ime promijenjeno u Univerzitet Fan S. Nolji. Univerzitet ima oko 6500 studenata sa 160 stalno zaposlenih i 145 zaposlenih na određeno vrijeme. Programi se nude na nivou „Bačelor“ i „Master“, i redovno i vanredno.



Univerzitet u Skadru „Luidi Gurakući“

Univerzitet „Luidi Gurakući“ u Skadru na sjeverozapadu Albanije osnovan je 1957. Danas ima šest fakulteta, 14 departmana i više od 140 profesora. Univerzitet ima naročitu snagu u oblastima tehnike i prirodnih nauka. Trenutno je ovdje preko 10.000 studenata koji pohađaju kurseve iz ekonomije, obrazovanja, stranih jezika, prava, prirodnih i društvenih nauka.



Univerzitet u Tirani

Ova institucija osnovana je 1957. godine kao državni univerzitet u Tirani putem spajanja pet postojećih instituta višeg obrazovanja. Ovo je najveći univerzitet u Albaniji, trenutno broji preko 14.000 studenata i 900 akademskog osoblja. On sadrži 50 akademskih departmana, nudeći programe na nivou Bačelora, Mastera i doktorata. Većina njih je u Tirani, međutim, univerzitet također ima fakultete locirane u drugim dijelovima zemlje, uključujući i Sarandu na jugu i Kuks na sjeveru.



Bosna i Hercegovina

Univerzitet Banja Luka

Univerzitet u Banja Luci, osnovan 1975, je druga najveća institucija višeg obrazovanja u Bosni i Hercegovini, sa više od 18.000 upisanih studenata. Sastoji se od 16 fakulteta koji nude 55 različitih studijskih programa. Postoji više od 750 zaposlenih sa punim radnim vremenom i oko 500 članova osoblja na određeno vrijeme, uz oko 550 administrativnih službenika. Univerzitet je uključen u veliki broj projekata „Tempus“ i ima sporazume o bilateralnoj suradnji sa univerzitetima širom sveta.



Univerzitet u Mostaru

Univerzitet u Mostaru je osnovan 1977. i sada se sastoji od 10 fakulteta i Akademije umjetnosti. Danas, preko 16.000 studenata studira na ovom univerzitetu, upisani su u preko 60 programa na diplomskom nivou i 30 programa na višem i post-diplomskom nivou. Univerzitet je internacionalno orijentiran i njegova namjera je da postane u potpunosti integriran u evropsku oblast višeg obrazovanja.



Univerzitet u Sarajevu

Univerzitet u Sarajevu je najveći i najstariji univerzitet u Bosni i Hercegovini, osnovan u sadašnjem obliku 1949; kao takav, on igra važnu ulogu u izuzetno raznolikoj naučnoj zajednici. Njegov akademski rad je postavljen oko polja društvenih nauka, humanitarnih nauka, medicine, studija tehnike, prirodnih nauka, biotehnologije i umjetnosti. Univerzitet ima snažne veze u oblastima razvojnih projekata kao i naučnih istraživanja i također posjeduje iskustvo i kapacitete u treninzima nastavnog osoblja partnerskih univerziteta u vezi sa novim metodama nastave, i ima suradnju sa univerzitetima iz regije jugoistočne Evrope i šire.



Kosovo

Univerzitet u Prištini

Univerzitet u Prištini je relativno mlad univerzitet, koji je proslavio svoju 40. godišnjicu 2010. godine. Trenutno, univerzitet ima 17 fakulteta, od kojih su 14 akademski fakulteti, uz tri fakulteta primijenjenih nauka. Suštinske vrijednosti univerziteta jesu raznovrsnost, sloboda izražavanja, polova, kultura, uzrasta, itd. Njegova misija je usmjerena u pravcu evropeizacije i internacionalizacije, sa ciljem podizanja nivoa kvalitete obrazovanja. Univerzitet je bio jedna od prvih institucija višeg obrazovanja u zemlji koja je sprovela detaljne reforme u skladu sa procesom Bolonja.



Univerzitet u Prizrenu

Univerzitet u Prizrenu je osnovan 2010, sa ciljem da bude moderan u svojoj strukturi i metodologijama. Univerzitet teži da bude u liniji sa modernim standardima, ne samo u pogledu programa nastave i studiranja, već također i u pogledu strukture upravljanja, organizacije, rukovođenja i usluga. Univerzitet trenutno ima oko 10.000 studenata, koji studiraju na pet različitih fakulteta: obrazovanje, prava, ekonomija, računarske nauke i filologija.



Služba svjetskih univerziteta (World University Service) – Kosovo (regionalni koordinator)

SSU (WUS) Kosovo je kosovska nevladina organizacija locirana u Prištini. Organizacija je angažirana u promoviranju i olakšavanju implementacije strategije Evropa 2020 na Kosovu i u pretvaranju ciljeva EU u nacionalne ciljeve kroz lokalnu i regionalnu suradnju. Da bi se ovo ostvarilo, WUS Kosovo je angažirano u različitim aktivnostima: aktivnosti istraživanja, konsultantske usluge, projekti i događaji. WUS Kosovo ima obimno iskustvo u projektima o izradi nastavnog plana i programa u skladu sa procesom Bolonja i također je zastupljen u različitim profesionalnim tijelima na Kosovu, a naročito u oblasti višeg obrazovanja.



Evropska Unija

Asocijacija evropskih univerziteta (EUA) (koordinator projekta)

Asocijacija evropskih univerziteta (EUA) predstavlja i podržava institucije višeg obrazovanja u 47 država širom Evrope, pružajući im jedinstven forum za suradnju i za mogućnost da ostanu u toku sa najnovijim trendovima u višem obrazovanju i politikama istraživanja. Članstvo asocijacije obuhvata preko 850 evropskih univerziteta, 34 nacionalne asocijacije rektora i oko 40 drugih organizacija koje su aktivne u višem obrazovanju i istraživanjima. EUA igra suštinsku ulogu u oblikovanju sutrašnjice evropskog višeg obrazovanja i istraživanja zahvaljujući svom jedinstvenom znanju i poznavanju sektora, kao i raznovrsnosti svog članstva. Mandat EUA u procesu Bolonja doprinosi stvaranju istraživačkih politika EU, a i odnosi sa organizacijama širom Evrope i evropskim institucijama osiguravaju njegov kapacitet da razmatra teme koje su suštinski važne za univerzitete u pogledu višeg obrazovanja, istraživanja i inovacije.



Univerzitet Dablin Siti, Irska

Univerzitet Dablin Siti (DCU) je mlad univerzitet sa specifičnom misijom da promjeni živote i društva putem obrazovanja, istraživanja i inovacije. Lociran na samom sjeveru grada Dablina, DCU ima bivše studente od preko 50.000, od kojih mnogi imaju značajne uloge u poduzećima, nauci, kao i globalnom biznisu. U 2015, DCU nudi više od 200 programa za preko 12.000 studenata u svoja četiri fakulteta – humane i društvene nauke, prirodne nauke i medicina, inženjerstvo i računari, kao i biznis škola DCU. DCU trenutno prolazi kroz proces uključivanja tri koledža za edukaciju nastavnika, što će rezultirati petim fakultetom – pedagoškim institutom DCU – kao i pojačanim fakultetom za humane i društvene nauke, koji će obuhvatiti kombinirane snage ove četiri institucije.



Politehnički Institut u Portu, Portugal

Politehnički Institut u Portu (IPP) osnovan je 1985. i on je najveći javni politehnički institut u Portugalu, sa sedam škola i akademskom zajednicom od preko 17.500 studenata, koji studiraju u programima prvog i drugog ciklusa u pet naučnih oblasti: muzika, teatar i audio-vizualne umjetnosti; edukacija, menadžment; inženjering i tehnologija; i medicinske nauke. IPP je društveno odgovorna zajednica koja želi da stvara i širi znanje, nauku, tehnologiju i kulturu, osiguravajući svojim studentima tehničke, naučne, umjetničke i transverzalne vještine, povezujući znanje sa djelovanjem i tako doprinoseći razvoju društva.



IPP je bio prva portugalska IVO koja je primijenila sistem upravljanja kvalitetom u skladu sa ISO 9001:2000 i prošao je kroz evaluacije shodno programu institucionalne evaluacije EUA u 2006. i 2010.

Univerzitet Roskilde, Danska

Univerzitet Roskilde je osnovan 1972, sa fokusom na interdisciplinarnost, nastavu zasnovanu na istraživanjima, i suradnički rad orijentiran na rješavanje problema. Tu je 8.500 studenata, uključujući i inostrane studente i one na doktorskim studijama, 750 istraživača i supervizora, kao i tehničko i administrativno osoblje od 250 ljudi. Od 1990. godine, osoblje i studenti bili su uključeni u izradu i razvoj sistema garancije kvalitete i oni eksperimentiraju sa različitim instrumentima radi podrške ovom cilju. Univerzitet je mnogo uložio u razvoj kulture učesničke kvalitete (pristup „od dna ka vrhu“), osnažujući programske odbore i uključivanje na nivou odjeljenja, i smanjujući potrebu za centralnom jedinicom GK. Univerzitet ima jedinicu za pedagoški trening koja nudi nove instrumente i alatke za podršku u nastavi.



Univerzitet Istočne Finske

Sa oko 15.000 studenata i 2.800 članova osoblja, Univerzitet Istočne Finske (UEF) je jedan od najvećih univerziteta u Finskoj. Osnovan je 2010. putem spajanja Univerziteta Joensuu i Univerziteta Kuopio. Aktivnosti novog univerziteta podvlače njegovu višedisciplinarnu prirodu. Četiri fakulteta – filozofski fakultet, fakultet za nauke i šumarstvo, fakultet za medicinske nauke, kao i fakultet za društvene nauke i studije biznisa – nude nastavu iz više od 100 glavnih predmeta. UEF ima bogate međunarodne odnose i uključen je u više međunarodnih mreža. UEF ima obimno iskustvo u radu na kvaliteti. Njegov sistem upravljanja kvalitetom (QMS) je labavo zasnovan na ISO 9001 standardu, to je zreo sistem koji pokriva sve procese na UEF.



Univerzitet u Gracu, Austrija

Univerzitet u Gracu je osnovan 1585, što ga čini jednim od najstarijih univerziteta u regiji koji govori njemačkim jezikom. Univerzitet nudi studentske programe i istraživanja u oblastima katoličke teologije, prava, ekonomije, poslovne administracije, humanih, društvenih nauka, i prirodnih nauka. Šest dobitnika Nobelove nagrade i brojni bivši studenti na visokim profesionalnim i akademskim pozicijama su dokaz njegovog akademskog potencijala. Oko 30.000 studenata je upisano i 3.200 članova osoblja radi na Univerzitetu u Gracu.



Ciljevi sistema upravljanja kvalitetom na ovom univerzitetu jesu, između ostalih, da podrži kulturu kvalitete, implementaciju strategije univerziteta, kao i transparentnost procesa.

Univerzitet u Ljubljani, Slovenija

Univerzitet u Ljubljani (UL) je najstarija (osnovan 1919) i najveća institucija *Univerza v Ljubljani* višeg obrazovanja i istraživanja u Sloveniji, sa preko 51.000 studenata, od kojih su preko 21.000 post-diplomci. Ovo je široko obuhvatan javni univerzitet, sa 26 institucija članica: 23 fakulteta i 3 akademije. U svjetlu strateške orijentacije UL u pravcu rasta i razvoja kvalitete, upravljanje kvalitetom igra važnu ulogu. Univerzitet ima obiman sistem praćenja i upravljanja kvalitetom, što pomaže prikupljanje kvalitetnih informacija za aktivnosti rukovodstva, administraciju i određena tijela na nivou centrale i članova.



Univerzitet umjetnosti, Hag – Kraljevski Konzervatorijum, Holandija

Univerzitet umjetnosti u Hagu je najstariji konzervatorijum u Holandiji, osnovan 1826, i predstavlja se kao centar za obrazovanje, istraživanja i proizvodnju, pružajući mladim talentima vještine za rad u visoko zahtjevnom i konstantno promjenljivom profesionalnom okruženju. Ovo je visoko specijaliziran univerzitet sa naročitim iskustvom u vezi sa potrebom poštovanja disciplinarne kulture institucija i njenih karakteristika prilikom izrade i razvoja mjera za GK.



REFERENCE

Adams, S., 2013, 'Centralna uloga ishoda u učenju pri kompletiranju evropske oblasti za više obrazovanje 2013-2020', Journal of the European Higher Education Area,2, str. 1-34 (Berlin, Raabe Academic Publishers).

Becker, F., Wild, E., Stegmüller, R., & Tadsen, W. N., 2012, Motivation und Anreize zu "guter Lehre" von Neuberufen: Schlussbericht der deutschlandweiten Befragung neuberufener Professor(inn)en im Rahmen des BMBF-geförderten MogLi Projekts. Preuzeto 5. maja 2015. sa <http://pub.uni-bielefeld.de/publication/2474173>

Berlinski komunike (Berlin Communiqué), 2003, Ostvarenje evropske oblasti višeg obrazovanja, komunike sa konferencije ministara odgovornih za više obrazovanje (Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education). Preuzeto 5. marta 2015, sa http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/Berlin_Communique1.pdf

Bollaert, L., 2014, Priručnik za internu garanciju kvaliteta u višem obrazovanju sa posebnim fokusom na profesionalno više obrazovanje (manual for internal quality assurance in higher education with special focus on professional higher education) (Brisel, Evropska asocijacija institucija u višem obrazovanju).

Brockerhoff L., Stensaker B., & Huisman, J., 2014, 'Recepti i percepcije izvrsnosti u nastavi: studija nacionalne inicijative 'Wettbewerb Exzellent Lehre' initiative u Njemačkoj, Kvaliteta u višem obrazovanju, 20(3), str. 235-254 (Abingdon, Taylor & Francis Group).

Komunike iz Bukurešta (Bucharest Communiqué), 2012, Maksimalno iskorištavanje našeg potencijala: Konsolidiranje evropske oblasti višeg obrazovanja. Preuzeto 5. marta 2015, od <http://www.ehea.info/Uploads/%281%29/Bucharest%20Communique%202012%281%29.pdf>

Chatelain-Ponroy, S., Mignot-Gérard, S., Musselin, C., & Sponem, S., 2014, 'Upotreba indikatora na francuskim univerzitetima, u Bibliometrics: Korištenje i zloupotrebe pri reviziji učinka u istraživanju, 87, str. 129-41 (London, Portland Press Ltd). Preuzeto 21. aprila 2015, sa <http://www.portlandpress.com/pp/books/online/wg87/087/0129/0870129.pdf>

Crosby, P. B., 1986, Running Things – Umjetnost ostvarivanja stvari (Milvoki, Američko društvo za kontrolu kvalitete).

Izvršna agencija za obrazovanje, audiovizualne stvari i kulturu (EACEA P9 Eurydice), 2012, The

European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report (Brussels, Eurydice). Preuzeto 24. aprila 2015, sa <http://www.ehea.info/Uploads/%281%29/Bologna%20Process%20Implementation%20Report.pdf>

Evropska komisija (E), 2009, ECTS Users' Guide (Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities). Preuzeto 13. aprila 2015, sa ec.europa.eu/education/tools/docs/ects-guide_en.pdf

Evropska komisija (EK), 2013, Izvještaj za Evropsku komisiju o poboljšanju kvalitete nastave i učenja u evropskim institucijama višeg obrazovanja putem grupe visokog nivoa za modernizaciju višeg obrazovanja. Preuzeto 23. aprila sa http://ec.europa.eu/education/library/reports/modernisation_en.pdf

Evropska studentska unija (ESU), 2012, Potraga za kvalitetom za studente: povratak na osnove (Brisel, ESU).

Evropska univerzitetska asocijacija (EUA), 2006, Kultura kvalitete na evropskim univerzitetima: pristup od dna ka vrhu. Izvještaj o tri runde projekta Kultura kvalitete 2002-2006 (EUA). <http://www.eua.be/publications>

Evropska univerzitetska asocijacija (EUA), 2009, Poboljšanje kvaliteta, jačanje kreativnosti: procesi promjena u evropskim institucijama višeg obrazovanja (Improving Quality, Enhancing Creativity: change processes in European Higher Education Institutions. Završni izvještaj o garanciji kvalitete za program projekta promjena u višem obrazovanju (QAHECA) (Brisel, EUA). <http://www.eua.be/publications>

Evropska univerzitetska asocijacija (EUA), 2010, Izjava o politici o kvalitetu i garanciji kvaliteta u evropskoj oblasti višeg obrazovanja (Brisel, EUA). http://www.eua.be/Libraries/Publications/homepage_list/EUA-QA-Policy-2010.sflb.ashx

Frost, S. & Teodorescu, D., 2001, 'Izvršnost nastave: kako je fakultet vodio promjene na istraživačkom univerzitetu', *The Review of Higher Education*, 24(4), pp. 397-415 (Baltimore, John Hopkins University Press).

Gaebel, M., Hauschildt, K., Mühleck, K., & Smidt, H., 2012, Tracking Learners' and Graduates' Progression Paths, TRACKIT (Brussels, EUA). <http://www.eua.be/publications>

Harrison, T., 2013, 'Prikupljanje povratnih odgovora od studenata: kako ovo može da načini razliku?', u *How does quality assurance make a difference? A selection of papers from the 7th European Quality Assurance Forum* (Brisel, EUA, EUA). <http://www.eua.be/publications>

Harvey, L. & Green, D., 1993, 'Defining quality', in *Assessment & Evaluation in Higher Education*, 18(1), pp. 9-34 (Abingdon, Taylor & Francis Group).

Hazelkorn, H., Loukkola, T. & Zhang, T., 2014, Rankings in Institutional Strategies and Processes: Impact or Illusion? (Brussels, EUA). <http://www.eua.be/publications>

Kehm, B., 2015, 'Akademici i novi profesionalci u višem obrazovanju: tenzije, recipročni utjecaji i oblici profesionalizacije', u Fumasoli, T., Goastellec, G. & Kehm, B. (Eds.) Academic work and careers in Europe: trends, challenges, perspectives, pp. 177-200 (Cham, Springer International Publishing).

Lanarès, J., 2008, 'Razvoj kulture kvalitete', u Froment, E., Kohler, J., Purser, L. & Wilson, L. (Eds.) EUABologna Handbook (Berlin, Raabe academic publishers).

Loukkola, T. & Vettori, O., 2014, 'Dealing with engagement issues – an examination of professionals' opinions on stakeholder involvement in quality assurance' in Working together to take quality forward. A selection of papers from the 8th European Quality Assurance Forum (Brussels, EUA). <http://www.eua.be/publications>

Loukkola, T. & Zhang, T., 2010, Examining Quality Culture Part 1: Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions (Brussels, EUA). <http://www.eua.be/publications>

Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), 2015. Preuzeto 18. maja 2015, sa http://www.eua.be/Libraries/QA_Connect/Revised_ESG_approved_May_2015.sflb.ashx

Sursock, A., 2011, Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy (Brussels, EUA). <http://www.eua.be/publications>

Sursock, A., 2015, Trends 2015: Learning and Teaching in European Universities (Brussels, EUA). <http://www.eua.be/publications>

Vettori, O., 2012, Examining Quality Culture Part III: From self-reflection to enhancement (Brussels, EUA). <http://www.eua.be/publications>

Williams, P., 2012, 'Garancija kvalitete i liderstvo' u Journal of the European Higher Education Area, 4 (Berlin, Raabe academic publishers).

Yerevan Communiqué, 2015. Preuzeto 18. maja 2015. sa: http://www.ehea.info/Uploads/SubmittedFiles/5_2015/112705.pdf

NOTES:

[illegible]

NOTES:

[illegible]

NOTES:

[illegible]

The European University Association (EUA) is the representative organisation of universities and national rectors' conferences in 47 European countries. EUA plays a crucial role in the Bologna Process and in influencing EU policies on higher education, research and innovation. Thanks to its interaction with a range of other European and international organisations EUA ensures that the independent voice of European universities is heard wherever decisions are being taken that will impact on their activities.

The Association provides a unique expertise in higher education and research as well as a forum for exchange of ideas and good practice among universities. The results of EUA's work are made available to members and stakeholders through conferences, seminars, website and publications.

European University Association

Avenue de l'Yser, 24

1040 Brussels, Belgium

Phone: +32 (0) 2 230 55 44

Fax: +32 (0) 2 230 57 51

Twitter: @euatweets

www.eua.be



EUA

European University Association