

ЕУРЕКА МОМЕНТИ!

ВРХУНСКИ САВЕТИ ЗА ИНТЕРНУ ГАРАНЦИЈУ КВАЛИТЕТА

АНА ГОВЕР (ANNA GOVER) И ТИА ЛУКОЛА (TIA LOUKKOLA)



EUA

European University Association

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



Tempus

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

САДРЖАЈ

ИЗЈАВЕ ЗАХВАЛНОСТИ	4
УВОД	5
I. ПОСТАВЉАЊЕ ТЕМЕЉА: ПОЛИТИКА И КОНТЕКСТ	7
Каква врста система има смисла код нас?	7
Који је контекст наше политике?	11
II. ОД ТЕМЕЉА ДО ОКВИРА: СТРУКТУРЕ И ОДГОВОРНОСТИ	14
Како би наше структуре ГК требало да изгледају? Ко ради шта?	14
Како можемо да укључимо читаву институцију?	17
III. ОД ОКВИРА ДО АКЦИЈЕ: ПРОЦЕСИ И АЛАТКЕ	21
Како планирамо и подржавамо извршење наших програма?	21
Како да знамо шта и како да побољшамо?	25
Шта ми чинимо са свим овим информацијама?	36
ЗАКЉУЧАК	38
ДОДАТАК 1: О ПРОЈЕКТУ ЕУРЕКА	39
ДОДАТАК 2: ПАРТНЕРИ ПРОЈЕКТА	40
РЕФЕРЕНЦЕ	46

ИЗЈАВЕ ЗАХВАЛНОСТИ

Захваљујемо свим партнерима пројекта ЕУРЕКА на томе што су се сложили да нам се придруже на овом путовању, као и њиховом особљу које је учествовало у пројектним активностима. Нарочито смо захвални свима који су дали свој допринос овом извештају.

Захвални смо члановима руководилачке групе ЕУРЕКЕ – Хенрику Тофт Јенсену (Henrik Toft Jensen), Буту Дедају (But Dedaj) и Мјелми Царабрегу (Mjellma Carabregu) – на њиховим смерницама и доприносу у планирању активности пројекта, као и припреми овог извештаја. Такође захваљујемо и Андреу Сирсоку (Andrée Sursock) за време одвојено за пружање вредних повратних информација у вези са нацртом овог извештаја.

Најзад, пројекат не би био могућ без подршке пројекта Европске комисије Темпус (Tempus) (2012).

Ана Говер и Тиа Лукола

Асоцијација европских универзитета (European University Association)

УВОД

АЕУ има дугу историју рада на гаранцији квалитета (ГК) у Европи и подржава своје чланове при изради својих интерних система ГК кроз разне активности. Многе од тих активности биле су заједнички финансиране и од Програма Европске комисије за доживотно учење (ПДУ - LLP), што је ограничило учествовање само на земље које су квалификоване за ПДУ. Последице томе, институције вишег образовања (ИВО) из Албаније, Босне и Херцеговине и са Косова¹ нису биле у стању да у потпуности искористе ове активности. Да би се попунила ова празнина, у јесен 2012. године је покренут пројекат Оснаживање универзитета ради испуњавања њихове одговорности у вези са гарацијом квалитета (ЕУРЕКА) (Empowering universities to fulfil their responsibility for quality assurance (EUREQA), што је суфинансирано и од програма Европске комисије Темпус. Циљ овог пројекта изградње капацитета био је да се пружи подршка институцијама које учествују да израде и развију сопствене интерне системе ГК и да се тиме помогне и олакша побољшање квалитета и ојача култура институционалног квалитета. Овај извештај износи кључне закључке извучене из пројекта ЕУРЕКА, који су успостављени на многим лекцијама наученим из претходних пројеката ЕАУ који су се бавили гаранцијом квалитета и културом квалитета.

Развој гаранције квалитета у вишем образовању у Европи био је блиско повезан са Болоњским процесом и успостављањем Европске области вишег образовања - ЕОВО (European Higher Education Area (EHEA). Од изјаве из 2003. године из Берлинског коминикеа да „доследно принципу институционалне аутономије, превасходна одговорност за гаранцију квалитета у вишем образовању лежи на свакој појединачној институцији“ (Берлински коминике, 2003.), па до усвајања Стандарда и смерница за гарнцију квалитета у Европској области вишег обраовања (ЕОВО) у 2005. и оснивања Европског регистра гаранције квалитета за више образовање (EQAR) у 2008, Болоњски процес је пружио подршку низу мера које имају за циљ израду и промовисање гаранције квалитета.

Студија Трендови (Trends) 2015² идентификовала је гаранцију квалитета као најважнијег покретача промена у вишем образовању у Европи у протеклих 15 година (Сирсок (Sursock), 2015, стр. 11). Мада почетни нагласак лежи превасходно на променама на нивоу система и увођењу унутрашње и спољне ГК, прошла деценија била је сведок постепеног преумеравања у правцу унутрашње ГК.

¹ Овај назив, без прејудуцирања статуса Косова, у складу је са Резолуцијом СБУН 1244 и мишљењем МСП-а о декларацији о независности Косова

² Извештај ЕУА „Трендови“ излаже податке и преиспитује развој из институционалне перспективе у контексту ЕОВОЛ.

Ова промена фокуса кулминирала је ревизијом ESG 2015. године. Док је прва верзија била већ заснована на основној претпоставци институционалне одговорности за гаранцију квалитета, ревидрана верзија ставља још јачи нагласак на ово, на шта указује чињеница да се већина промена и разлика између ове две верзије налази у делу 1, који се односи на унутрашњу ГК. Ревизија такође чини овај документ јаснијим и доследнијим и боље га усклађује са осталим елементима процеса Болоње, као што су они који се односе на исходе учења и могућност запошљавања, учење са учеником у центру пажње, као и на оквире за квалификације.

Током трајања пројекта ЕУРЕКА, партнери су покрили сва ова питања кроз низ активности на изградњи капацитета, укључујући овде и учествовање у тренинг радионицама и у студијским посетама партнерским универзитетима у ЕУ. Ове активности пружиле су подршку партнерима са западног Балкана при сачињавању акционих планова за њихове интерне системе ГК, пружајући тиме основу за континуирани развој и након окончања пројекта. Више детаља о пројектном концепту и партнерима који су учествовали може се пронаћи у додацима 1 и 2.

Овај извештај има за циљ да представља практичне и сажете смернице у односу на суштинске карактеристике интерних система ГК. Извор тема проистекао је из оних на које су се усредсредиле активности пројекта ЕУРЕКА, зато што су биле од нарочитог интереса и важности за partnere у пројекту, а пратећи примери су извучени и из учествујућих институција са западног Балкана и од партнера из ЕУ који су пружали подршку током читавог пројекта. Међутим, остаје нада да ће ово такође бити извор инспирације за ИВО и даље и шире од самог партнерства ЕУРЕКА. Даље, делокруг пројекта, а тиме и овај извештај, усредсређује се само на гаранцију квалитета учења и наставе; без обзира на то, многи од поменутих принципа су примењиви на све области институционалне активности.



ЕУРЕКА моменат

„Управљање институционалним квалитетом захтева широк и свеобухватан приступ. Ово покрива све активности једног универзитета: истраживања, наставу и учење, услугу друштва и службе подршке.“

(EUA, 2010, стр. 1)

Овај извештај се фокусира на три кључна корака у изградњи интерног система ГК и сходно томе подељен је на три одељка. Прво, испитује се утицај контекста на темеље политике ГК, за чим следи поглед на оквире који су потребни да се политика претвори у праксу. Завршни одељак пружа практичан увид у алатке и процесе који су на располагању за спровођење и извршавање делотворне институционалне гаранције квалитета.

I. ПОСТАВЉАЊЕ ТЕМЕЉА: ПОЛИТИКА И КОНТЕКСТ



ЕУРЕКА моменат!

„Прво и најважније, гаранција квалитета мора да обраћа много пажње на контекст и стога да буде индивидуализована. Када се израђују процеси гаранције квалитета, ИВО и агенције за ГК треба да узимају у обзир карактеристике дисциплина, различите организационе културе, историјски положај институције, као и национални контекст.“
(ЕУА, 2009, стр. 7)

Полазна тачка пројекта ЕУРЕКА била је да се стекне разумевање контекста у којем партнери функционишу. Партнери су извршили процену тога како и зашто је интерна гаранција квалитета уведена у њихове институције и какав би утицај ово, заједно са спољним контекстом, имало на будући развој. Ови кораци се одражавају у првом поглављу, које преиспитује унутрашње и спољне контексте и њихов утицај на институционалну политику ГК. У веома раној фази пројекта постало је јасно да постоји значајна разноликост у институционалним приступима гаранцији квалитета, а чак и институције из исте земље које су радиле под истим спољним критеријумима ГК су имале различите интерне политике и аранжмане.

Каква врста система има смисла код нас?

Први корак у изради интерног система ГК јесте да се дефинише шта се од њега тачно очекује. Његови циљеви и сврха могу се у великој мери разликовати од једне институције до друге, међутим преовладава консензус у вишем образовању у Европи (видети ЕСГ 1.1) да се од циљева очекује следеће:

- да буду осетљиви у односу на контекст и у складу са страстеким приоритетима институције;
- да циљају на побољшање квалитета, а не само на његово гарантовање;
- да подржавају и помажу културу квалитета.

Као што је наглашено у првој тачци изнад, циљеви, сврхе и дизајн било којег интерног система ГК зависиће од контекста и специфичности саме институције. Питања као што су стратешки приоритети институције, њене постојеће организационе структуре и процеси, као и процеси одлучивања, величина, дисциплине и тренутна ситуација у приступу квалитету – све ово утиче на то какав ће систем интерне ГК бити „по мери“.



ЕУРЕКА моменат!

„Важно је знати у којој фази развоја бављења квалитетом се организација или јединица налази.“
(Болерт, 2014, стр. 287)

Ово је приказано од Болерта (Bollaert) у табели 1, где су представљени различити приступи квалитету који могу постојати унутар организације и који се могу тумачити као фактори који утичу на дизајн система, као и они који описују његову зрелост. Болерт је закључио да када је „разумевање квалитета још увек на личном, а не системском нивоу, не вреди чак ни разматрати успостављање тежег система“ (Болерт, 2014, стр. 287).

Табела 1: Кратки описи поједностављених фаза развоја (Болерт, 2014, стр. 87)

Фаза #	Процеси руковођења и организације	Резултати
Фаза 1	Квалитет је резултат чисто индивидуалне посвећености.	Квалитет је варијабилан.
Фаза 2	Постоји почетак размишљања у процесу.	Квалитет је резултат започињања системског приступа.
Фаза 3	Организацијом се управља професионално.	Квалитет је гарантован.
Фаза 4	Организација је систематски обновљена, као и њено руководство.	Квалитет се континуирано побољшава уз иновације.
Фаза 5	Организација је оријентисана према споља и тежи изврности.	Квалитет је препознат и од стране спољних фактора као одличан, те стога представља међународни узор.

Често се поставља питање каква је улога процеса ГК у стварању квалитета, нарочито у вишем образовању, које се традиционално у великој мери ослања на индивидуалне чланове академског особља који своју стручност преносе на следећу генерацију. Даље од описивања приступа квалитету, табела 1 се такође може схватити и као одговор на ово питање. Овде се тражи да се то прикаже путем успостављања и примене више организованог приступа, те је повећана вероватноћа постојања високог квалитета.

**ЕУРЕКА моменат!**

„Увођење културе квалитета захтева прикладну равнотежу аспеката од врха ка дну и од дна ка врху.“

(ЕУА, 2006, стр. 11)

Ипак, постоји широки консензус да, с обзиром на специфичности вишег образовања, пуко постојање формалних и структуралних мера не може само по себи довести до високог квалитета. Како је нагласио Вилијамс, гаранција квалитета је на много начина погрешно именован концепт (2012, стр. 14): „Квалитет могу гарантовати само они који су укључени у активности наставе/учења: све остало је посматрање, коментарисање, помагање (или ометање).“ Због овога је концепт културе квалитета постао централна тема у дискусијама о квалитету у вишем образовању.

У пројекту ЕУРЕКА, много коришћена дефиниција ЕУА о култури квалитета пружила је оквир за размишљање о томе како развити институционалне системе ГК. Ово идентификује два различита елемента у култури квалитета: i) „културни/психолошки елемент заједничких вредности, веровања, очекивања и посвећености у правцу квалитета“ и ii) „структурни/руководилачки елемент са дефинисаним процесима који побољшавају квалитет и имају за циљ координисање индивидуалних напора“ (ЕУА, 2006, стр. 10). Ова дефиниција види интерни систем ГК као овај други елемент, што има важну улогу у неговању културне посвећености квалитету, али га не може надоместити.

У извештају који је проистекао из претходног пројекта ЕУА, Ветори (2012) је пружио оквир са питањима која могу помоћи ИВО у размишљањима о постављеној динамици у њиховим сопственим институцијама између интерног система ГК и постојеће културе квалитета. Он је закључио да „то је, генерално говорећи, узајамна игра манифестних и формалних процеса ГК и латентних и неформалних вредности и претпоставки које леже у срцу јачања културе институционалног квалитета. Према њему, и у складу са горе наведеним ставом Болерта, потребно је разумети интеракцију између ова два елемента у сопственој институцији, како би се култури квалитета пружила подршка.

Дискусије током пројекта ЕУРЕКА још једном су потврдиле да, мада институционални контексти и приступи квалитету могу варирати, неговање културне посвећености и прихватање процеса ГК настављају да буду заједнички изазов за велику већину институција. Могућа стратегија за решавање овога јесте да се промовише културни елемент кроз дизајнирање система који обухвата и уравнотежава и формалне и неформалне аспекте – приступ који ће бити разматран у овом извештају.

Интерни институционални контексти

Партнерске институције пројекта ЕУРЕКА имају разноврсну лепезу разлога за успостављање сопствених интерних система ГК. Неки од њих били су повезани са спољним условима ГК, али и даље од тога, сваки индивидуални институционални контакт имао је за резултат различиту мотивацију и приступ. Доле су изложена три примера:

- На Универзитету у Мостару (Босна и Херцеговина), спровођење реформи Болоње било је важан циљ због њиховог фокуса на регионалном и међународном признању и ангажману. Гарантовање квалитета било је виђено као кључна компонента овога, и његова имплементација у институцији била је вођена жељом да се буде међународно конкурентан. Потребна за структурисаном и формалном институционалном гаранцијом квалитета била је такође и препорука извештаја који је доставио институционални програм евалуације (ИЕП) из ЕУА, након евалуације универзитета.
- Универзитет у Призрену (Косово) је веома млад универзитет, основан 2010. године, када је гаранција квалитета већ била у националном програму. Као резултат, институција је била у стању да размишља о интегрисању особља и процеса ГК у управу и руковођење институцијом од самог почетка, а постојала је и подршка кроз пројекат који је финансирао Темпус, а у којем је универзитет учествовао. Мала величина универзитета је такође олакшала учвршћивање и одржавање добрих односа између службе ГК и осталих јединица у институцији, што је све допринело развоју културе квалитета.
- Универзитет у Тирани (Албанија) основан је спајањем једног броја засебних института. Као резултат, универзитет је имао децентрализован приступ од самог почетка. Ово се такође одразило и на процесе и управљање ГК, који функционишу углавном на нивоу факултета, најпре кроз ad hoc групе за подршку изради наставног програма, али све ово сада постаје више формализовано.

Који је контекст наше политике?



ЕУРЕКА моменат!

„Кључни фактор успеха биће налажење смислених начина за побољшање артикулисања интерних и спољних процеса гаранције квалитета, тако да они буду у равнотежи и да допуњавају једно друго у подршци одрживом развоју квалитета.“
(ЕУА, 2010, стр. 3)

Поред интерног контекста, институција која планира или ревидира свој интерни систем ГК такође треба да разуме шири контекст у којем функционише, нарочито узимајући у обзир спољне услове ГК. Мада би интерни систем ГК требало превасходно да буде усмерен у правцу служења сопственим циљевима и приоритетима дате институције, ипак је неопходно да се обезбеди да он такође испуњава и потребе спољних захтева. Уз разноврсно мноштво спољних аранжмана ГК који већ постоје, није изненађење да је ово довело до постојања веома разноликих институционалних система (Лукола и Жанг (Loukkola & Zhang), 2010, стр. 35).

У контексту пројекта ЕУРЕКА, институције у Албанији, Босни и Херцеговини и на Косову функционисале су унутар различитих спољних оквира ГК, од којих су неки такође били у процесу промена и развоја. Кратак преглед спољних аранжмана ГК у овим земљама дат је у тексту доле.

Албанија

Јавне и приватне ИВО у Албанији би требало да добију и акредитацију и на нивоу институције и на нивоу програма, на сваких шест година. Спољне ревизије обавља Агенција за јавну акредитацију за више образовање (ПААХЕ), или институције могу изабрати да ревизију врши нека друга агенција са списка EQAR. Извештаји које подноси агенција која врши ревизију се користе као извор информација за доношење коначне одлуке о акредитацији, што обавља министар за образовање и науку, на основу препорука Савета ПААХЕ за акредитацију.

У време писања, Албанија пролази кроз реформу сектора вишег образовања, где гаранција квалитета игра кључну улогу. Све институције пролазе кроз евалуације које извршава Агенција за гаранцију квалитета из Велике Британије у партнерству са ПААХЕ, чији ће резултати бити носиоци информација за доношење почетних одлука о акредитацијама по новом систему.

Босна и Херцеговина

Законска основа и одговорност за имплементацију спољних процеса ГК у Босни и Херцеговини подељени су између Агенције за више образовање (АВО) на националном нивоу, и релевантних министарстава на регионалном нивоу (Република Српска, Дистрикт Брчко и различити кантони).

Институције вишег образовања у Босни и Херцеговини следе процедуру лицензирања како би стекле дозволу за рад. Успостављене су такође и засебне процедуре акредитације, али до сада су биле примењиване у ограниченој мери у пракси због сложених законских одредаба и нејасне поделе одговорности.

Тренутно се улажу значајни напори (у 2013-15) да би се побољшали процеси акредитације као део пројекта „Јачање институционалних капацитета за гаранцију квалитета“, који подржава Европска Унија кроз своје ИПА фондове. Пројекат има за циљ да пружи подршку пуној имплементацији ЕСГ на свим нивоима и да се изврши акредитација свих ИВО у држави.

Косово

Мада формално није део ЕОВО, Косово је ипак предузело кораке на имплементацији реформи Болоње, укључујући овде и оне у гаранцији квалитета. Евалуације јавних и приватних ИВО на Косову обавља Косовска агенција за акредитацију (КАА) или било која агенција регистрована у EQAR, док одлуке о институционалним и програмским акредитацијама онда доноси Национални савет за квалитет, који је орган КАА задужен да доноси одлуке.

Акредитације се врше на цикличној основи, обично сваких пет година за институције и сваке три године за програме. Критеријуми акредитације укључују ЕСГ, и међународна перспектива игра важну улогу, а тимови за евалуацију су састављени у потпуности од иностраних експерата. КАА такође има одговорност за надгледање институција у периодима између циклуса акредитација.

Међутим, у европском контексту, ЕСГ игра кључну улогу у давању заједничких принципа и за ИВО и за агенције ГК при изради њихових процеса ГК. Ревидирана верзија ЕСГ, која доноси бројне нове импликације за институционалне системе ГК, усвојена је од министара за више образовање у мају 2015. године и стога је вреди поменути овде. Основне црте питања покривених стандардима у делу 1 ЕСГ дате су у табели 2. Овај извештај ће се осврнути на ове стандарде у наредним поглављима.

Табела 2: Називи стандарда у делу 1 ЕСГ

- | | |
|------|---|
| 1.1 | Политика за гаранцију квалитета |
| 1.2 | Дизајн и одобравање програма |
| 1.3 | Учење са студентом у центру пажње, настава и оцењивање |
| 1.4 | Пријем студената, напредовање, признање и сертификација |
| 1.5 | Наставно особље |
| 1.6 | Ресурси за учење и подршка студентима |
| 1.7 | Управљање информацијама |
| 1.8 | Јавно информисање |
| 1.9 | Текуће надгледање и периодичне ревизије програма |
| 1.10 | Циклично спољно гарантовање квалитета |

II. ОД ТЕМЕЉА ДО ОКВИРА: СТРУКТУРЕ И ОДГОВОРНОСТИ

Да би интерна ГК функционисала ефикасно и делотворно, институција би требало да има успостављен оквир за подршку. Било је јасно током пројекта ЕУРЕКА да су партнери прилазили овоме на различите начине и, као што је разматрано у претходном поглављу, ово је било под утицајем фактора контекста који окружује увођење интерне ГК у њихове институције, као и текућег развоја догађаја у погледу спољних аранжмана ГК. Сличне разлике идентификоване су и у вези са расподелом одговорности међу запосленима, а улоге које играју различити институционални актери биле су нашироко разматране, као и значај неговања учествовања и прихватања код читаве лепезе заинтересованих актера, са циљем стварања културе доброг квалитета.

Како би наше структуре ГК требало да изгледају? Ко ради шта?

Пре пројекта ЕУРЕКА, студије ЕУА су већ показале да ИВО широм Европе имају веома различите институционалне структуре ГК (Лукола и Жанг, 2010, стр. 20). Међутим, додељивање одговорности за гаранцију квалитета једном од проректора и оснивање јединице, или на крају именовање службеника за ГК, ради подршке процесима ГК, постали су нашироко коришћен модел. Тачни задаци ових актера потом варирају од једне до друге институције, исто као и избор да ли предузети централизовани или децентрализовани приступ, што у великој мери може зависити од структуре институције као целине. На пример, у многим институцијама на западном Балкану постоји снажна традиција релативно анонимних предавача, што се одражава у чињеници да структуре и процеси ГК буду у великој мери децентрализовани, мада се централне јединице постепено уводе у координисање рада на институционалном нивоу. Искуство такође показује да у системима где је акредитација програма доминантан модел спољне гаранције квалитета, одговорности ће се вероватно даље делегирати до нивоа програма.

И централизовани и децентрализовани приступ имају своје јаке стране и слабости. Табела 3 наводи неке од врлина и мана различитих приступа, како су их идентификовали партнери пројекта ЕУРЕКА.

Табела 3: Врлине и мане централизованих и децентрализованих система.

	Тë mirat	Тë kqijat
Централизован	• Унифициран приступ ГК у целој институцији; • Смањена количина посла за појединачне предаваче; • Боље могућности за концентрисање ресурса за развој професионалног особља ГК; • Лакше повезивање са свеукупном стратегијом институције.	• Мање флексибилности за исказивање специфичности појединачних предавача и дисциплина; • Ризик од доживљаја удаљености/ одвојености између централне јединице и предавачког особља; • Ризик да постане неважно у свакодневној пракси предавача.
Децентрализован	• Боља могућност за прилагођавање специфичностима сваког предавача; • Детаљно знање о култури/историји факултета; • Лакше се преносе подаци о резултатима ;релевантном особљу • Оснаживање/укључивање на нивоу предавача.	• Ризик постојања превише различитих и неједнаких приступа; • Ризик слабе упоредивости унутар институције; • Ризик од удвајања задатака унутар институције; • Неједнака доступност ресурса.

Без обзира на изабрану организациону структуру, они који су укључени у пројекат подвукли су да су најбољи резултати били остваривани тако што се обезбеђивало да одговорности и процеси буду јасно дефинисани и транспарентни. Извештај о трендовима из 2015. године је такође скренуо пажњу на потребу да се аранжмани прегледају како би се обезбедило да остану прикладно скројени за дату сврху у окружењима која пролазе кроз промене (Сирсок, 2015, стр. 97).

Расподела одговорности на Политехничком Институту у Порту (Instituto Politecnico do Porto)

Политехнички Институт у Порту (Португал) сачињава седам школа, које имају различиту историју и различите интерне културе, и које функционишу прилично независно на педагошком, научном и административном нивоу. Ипак, постоји централна јединица ГК која има и спољне и унутрашње одговорности. Екстерно, јединица је централна тачка одговорности и комуникација са надзорним ауторитетом (Министарство за образовање и науку) и такође телом које је одговорно за евалуацију и акредитацију на националном нивоу (португалска Агенција за евалуацију и акредитацију вишег образовања). Јединица такође служи за промовише институционалну слику Политехничког Института у Порту и да дистрибуира информације локалној заједници. Интерно, јединица преузима одговорност за надгледање испуњавања политике ГК и стратешких акционих планова. Она такође делује и као централна тачка за помоћ при размени повратних информација, ресурса и добрих пракси између школа и жели да охрабри и подстакне усклађивање процедура у читавој институцији. Постоје такође и јединице ГК на нивоу школе и оне имају одговорност да промовишу ангажовање и дискусије о гаранцији квалитета, обезбеђујући тако укљученост наставног особља, студената, не-наставног особља и спољних партнера при промовисању побољшања квалитета. Они такође делују и као главни канали комуникације између централне јединице ГК и остатка академске заједнице.

Један релевантан ток развоја догађаја током претходних десет година била је професионализација руководства у вишем образовању уз појављивање „професионалаца у вишем образовању“, који су квалификовани и запослени конкретно да руководе институционалним процесима и пруже подршку организационим променама и процесу одлучивања (Кем, 2015). Гаранција квалитета је само једна од области у којој је ова промена примећена, и у претходној деценији одиграо се пробој и пораст специјализованих јединица и особља ГК, чија превасходна одговорност јесте руковођење процесима ГК. Ово је био случај партнера пројекта ЕУРЕКА из ЕУ, који имају особље које се са пуним радним временом фокусира на гаранцију квалитета; међутим, признато је да ово није била ситуација у многим балканским земљама које су партнери, а које имају јединице за ГК које су сачињене од академика, за које је гаранција квалитета само додатни задатак, који морају да обављају поврх свих својих осталих дужности.

Пројекат ЕУА за испитивање културе квалитета (Сирсок, 2011, стр. 32-33) идентификовао је неколико задатака које су заједнички извршавали професионалци из особља за ГК, и закључио је да изазов представља налажење праве равнотеже између ових различитих функција:

- пружање подршке и експертизе за предаваче и одељења у њиховом раду на ГК;
- координација активности ГК широм институције, где се обезбеђује одређени ниво доследности у имплементацији;
- тумачење спољних услова, као што су инструкције из спољних агенција за ГК, као и њихово прилагођавање у односу на институционални контекст;
- праћење и прикупљање информација о учинку и квалитету оперативних јединица, на пример, у сврху стратешког руковођења; и
- обављање административних задатака који се односе на гаранцију квалитета, као што је реализација студентских упитника или припрема документације коју захтева спољна агенција за ГК.



ЕУРЕКА моменат!

„И још даље од приоритета службеника за ГК и функција службе, успешнији службеници за квалитет су они који имају отворен приступ вишем руководству, друштвене вештине за делотворно комуницирање и који се ангажују и подржавају академике.“
(Сирсок, 2011, стр. 34)

Како можемо да укључимо читаву институцију?



ЕУРЕКА моменат!

„Култура квалитета јесте она у којој је свако у организацији, а не само контролори квалитета, одговоран за квалитет.“
(Крозби, 1986, цитат из: Харви и Грин, 1993, стр. 16)

Формалне структуре и органи пружају безбедан оквир за процес ГК, али да би се неговала култура квалитета, сви актори би требало да сматрају да је у њиховим рукама судбина квалитета и да они могу пружити свој допринос у том правцу. Стога, превасходна брига за јединицу за ГК и њено особље јесте да она не може и не треба да функционише у изолацији. Њихов рад ће имати много већи утицај уколико се они заједнички ангажују са читавом институцијом, уз интеракцију путем неформалних канала, као и кроз формалне структуре.

Мада су претходни пројекти ЕУА наглашавали да је суштински елемент подршке култури квалитета био налажење праве равнотеже између приступа од врха ка дну и од дна ка врху у циљу развоја гаранције квалитета, они су такође подвукли и важност улоге лидерства (ЕУА 2006, Лукола и Жанг 2010, Сирсок 2011). Ланарес (2008, стр. 22) је идентификовао два изазова са којима се суочавају институционални лидери у погледу интерне гаранције квалитета. Прво, „успостављање и одржавање кохерентности система широм целе институције“ и друго, обезбеђивање, прихватања система (предности и пракси) од стране свих чланова институције“.

Иако је јасно да је сваки институционални лидер у Европи у данашње време свестан важности гаранције квалитета за своју институцију (као што је демонстрирано у налазима Трендови (Trends) 2015, што је раније поменуто), искуство показује да као резултат професионализације гаранције квалитета и концентрисања одговорности у јединици за ГК, постоји ризик да гаранција квалитета одлута из фокуса врховног институционалног руководства. Ово представља додатне изазове за оне који се баве процесима ГК у свом свакодневном раду и такође је помињано током трајања пројекта ЕУРЕКА.

У овом погледу, једно од предложених решења јесте да се поново преиспитају сврхе и дизајн интерних система ГК и да се оцени да ли они обезбеђују руководству довољно вредних информација о институцији и о томе како се побољшати. Уколико је истина супротна, и ако је то постало само бирократски посао ради испуњавања формалних, спољних захтева, саветује се повратак на полазну тачку и, уз консултације са свим актерима, тражење начина да се систем измени тако да он игра одлучујућу улогу у пружању информација које би представљале основу за процес одлучивања у институцији. Ово би помогло при ангажману и тражењу подршке и демонстрирању посвећености руководства на начин који би такође представљао узор за читаву институцију.

Развитак преузимања гаранције квалитета у своје руке на Универзитету Бања Лука

Одбор за ГК на Универзитету у Бања Луци (Босна и Херцеговина) одлучио је да интензивније укључи декане факултета у гаранцију квалитета на Универзитету. Препознато је и признато да иако службеници за ГК могу предложити акције за побољшање квалитета, подршка декана је од животне важности за обезбеђивање истинске имплементације. Иако је ова одговорност формално документована у политици универзитета за ГК, постало је јасно да је потребно више напора како би се ово обезбедило у пракси. Стога, сада се декани периодично позивају на специјалне састанке одбора за ГК како би боље разумели развој догађаја и како би добили прилику да пруже сопствени допринос овим дискусијама. Ово такође значи да су они сада у бољем контакту и да су више заинтересовани за политике ГК због тога што имају појачан осећај за укљученост и осећај да је процес у њиховим рукама.

Када се ради о укључивању особља у активности ГК, истраживање које је сповео ЕУА нашло је да је најуобичајенији начин остварења овога био кроз формално учествовање у управним и консултативним телима (Лукола и Жанг, 2010, стр. 24-25). Мада је ово такође био случај и у партнерским институцијама пројекта ЕУРЕКА, начин за мотивисање особља да преузме ове процесе у своје руке и – што је још важније – да се даље ангажује на неформалне начине, такође је био разматран. У овом контексту, важно је препознати да доприноси укључивање особља у гаранцију квалитета иде много даље од пуких формалних процеса ГК, који су делотворни једино ако доносе додатну вредност процесима учења и наставе.

Начињена је сугестија да се инвестира у дијалог са особљем о њиховим индивидуалним улогама у обезбеђивању и гарантовању квалитета њиховог сопственог рада и о улогама процеса ГК као механизма подршке за ово. Током ових дискусија, најбоље је избегавати жаргон ГК и охрабривати појединце да говоре о стварима и процесима који погађају конкретно њих и са којима су они упознати, јер ово свима помаже да разумеју вредност сопственог доприноса и подстиче их и охрабрује да буду активнији. Ове сугестије одражавају запажања која су претходно изнели Лукола и Ветори (2014), који су такође истакли да нема свако потребу да познаје све аспекте система ГК. Ово показује потребу да особље ГК тумачи спољне услове, филтрирајући информације за сваку групу заинтересованих актера, тако да се они могу концентрисати на оно што је битно за њих.

Охрабривање иницијатива ГК од стране особља на Универзитету Даблин Сити

Централна Служба за промоцију квалитета Универзитета Даблин Сити (Ирска) охрабрује укључивање особља у рад на обезбеђивању и гаранцији квалитета кроз свој програм финансирања побољшавања и развоја квалитета (QuID) који пружа финансијску подршку за иницијативе са малим буџетом, које дају чланови особља у академској заједници и ово је подршка јединицама широм читавог универзитета. Да би били квалификовани за финансирање, сваки предложени пројекат треба да демонстрира да он даје допринос побољшању квалитета и у одељењу подносиоца пријаве и такође на институционалном нивоу, као и да постоје јасни рокови и резултати. Примери пројеката до сада обухватају фокусиране евалуације модула за специфичне циљне групе; физичка побољшања у окружењу за наставу; самоуслужни киоск који омогућава студентима да штампају формалне документе, који је обезбедио универзитет. QuID не само да подржава текуће стратешке циљеве институције, већ се такође показао вредним у промовисању културе квалитета изван формалних процеса интерне ревизије, нарочито зато што га његови опипљиви резултати чине видљивијим у односу на друге процесе ГК.

Обука о квалитету за особље и студенте на Универзитету Источне Финске

Поред специфичних обука за службенике и руководиоце у вези са квалитетом, као и обука ревизора за интерно особље и студенте ревизоре, Универзитет Источне Финске обезбеђује општи тренинг ГК за све своје особље и студенте у облику годишњег курса путем Интернета, који вреди један ЕЦТС. Циљ је да се обезбеди да чланови академске заједнице имају могућност да упознају основне принципе система управљања квалитетом на универзитету и да познају начине на који они, као појединци и као припадници тима, могу пружити допринос и помоћи да се процеси побољшају. Ово унапређује разумевање да је гаранција квалитета одговорност читаве институције, а не само службеника и руководиоца ГК. Поред овога, универзитет такође на захтев организује сесије обуке, које су се показале да служе као добра платформа за комуникацију и размену искустава и добрих пракси међу особљем из различитих дисциплина.



ЕУРЕКА моменат!

„Ми ћемо активно укључивати студенте, као равноправне чланове академске заједнице, као и остале заинтересоване актере, у дизајнирање наставног програма и у гаранцију квалитета.“

(Коминике Јереван (Yerevan Communiqué), 2015, стр. 2)

Многе од опаски датих у вези са тим како мотивисати особље да постане укључено у гаранцију квалитета такође важе и за студенте. Европска студентска унија (ЕСУ) извршила је значајан посао на укључивању студената у гаранцију квалитета, нарочито у својој серији публикација QUEST - QУЕСТ³. Из перспективе студента, две главне препреке за учествовање у гаранцији квалитета идентификоване су као недостатак информација међу студентима и став да процеси не служе сврси и немају своје консеквенце (ЕСУ, 2012, стр. 21). Сличне опсервације дате су и у пројекту ЕУА Испитивање културе квалитета (Лукола и Жанг, 2010) и у пројекту ЕУРЕКА.

Али, укључивање студената у гаранцију квалитета не значи само пружање повратних информација и добијање нових информација. ЕСУ идентификује три главна начина на које студенти учествују у гаранцији квалитета: i) путем пружања повратних информација (на пример, кроз анкете и истраживања); ii) кроз укључивање у припрему извештаја о само-оцењивању; и iii) учествовањем у управљању и руковођењу институцијом (на пример, као чланови одбора који доносе одлуке) (ЕСУ, 2012, стр. 16). ИВО могу пружити подршку укључивању студената у гаранцију квалитета тако што обезбеђују да све ове могућности буду за њих отворене. Комбиновањем ових улога, студенти имају могућност да буду у потпуности укључени у институционални развој као равноправни партнери и тако се подстичу да преузму свој део одговорности за квалитет свог образовања и студентског искуства.

Укључивање студената у гарантовање квалитета на Универзитету „Луиђи Гуракући“ у Скадру

Током трајања пројекта ЕУРЕКА, скадарски Универзитет „Луиђи Гуракући“ („Luigj Gurakuqi“) (Албанија) развио је обновљену свест о улози својих студената више као партнера, а не као клијената. Као резултат уведена је лепеза различитих иницијатива које за циљ имају појачану укљученост студената у управљање. На пример, на економском факултету, студенти се позивају на месечне састанке Савета факултета како би допринели дискусији и одлукама о стварима које обухватају израду наставног програма, квалитет наставе и побољшање инфраструктуре. Ово даје структурисани начин на који студенти могу исказати своја мишљења и идеје и бити део процеса стратешког планирања у својој институцији.

³ Пројекат ЕСУ „Трагање за квалитетом за студенте“ имао је за циљ да идентификује ставове студената о квалитету у вишем образовању и да изради практичне инструменте и алатке за развој капацитета како би се пружила подршка укључивању студената у гаранцију квалитета.

III. ОД ОКВИРА ДО АКЦИЈЕ: ПРОЦЕСИ И АЛАТКЕ



ЕУРЕКА моменат!

„Важно је да се не ослањамо на само један инструмент [...] мора да постоји мешавина више инструмената како би се обезбедила добра обавештеност.“

(Сирсок, 2011, стр. 50)

За институције је на располагању низ разних алатки за имплементацију њихових политика ГК. Тачна њихова комбинација која се користи зависиће од природе политика и избора који се начине у вези са сврхама и дизајном унутрашњег система ГК. У оквиру пројекта ЕУРЕКА, центар пажње био је на инструментима и алаткама за побољшање квалитета учења и наставе, од дизајна и имплементације студентских програма кроз надгледање и евалуацију ради тога да се обезбеди испуњавање стандарда, па до идентификовања области које захтевају пажњу. Најзад, значајан нагласак стављен је на важност укључивања прикупљених информација у стратешко планирање, предузимање конкретних акција на борби са идентификованим проблемима и преношење информација о овом питању академској заједници. У пракси, ове теме одражавају фазе обично коришћеног циклуса „план-рад-провера-деловање“, који представља основу за мноштво процеса ГК и даје циклични оквир за континуирано побољшање.

Како планирамо и подржавамо извршење наших програма?⁴

Садржај и извршење програма налази се у центру наставне мисије универзитета. Ово је обрађивано у ЕСГ 1.2, где се наглашава промишљен и транспарентан развој програма као важног дела гаранције квалитета. Многи заинтересовани актери, од студената и особља па до послодаваца, утичу и имају користи од израде и развоја програма. Партнери пројекта ЕУРЕКА су тако идентификовали низ ставки које је потребно узети у разматрање.

Израда наставног програма на систематичан и добро информисан начин представља суштински елемент обезбеђивања квалитетних програма. Кључни кораци у овом правцу би се могли идентификовати на следећи начин:

⁴ Делови овог одељка су прилагођени из презентација припремљених за четврту регионалну радионицу обуке (Универзитет у Скадру „Луиди Гуракући“, Албанија, 5-6. фебруар 2015) од Елизабет Огустин, Универзитет у Грацу; Маница Данко, Универзитет у Љубљани и Томи Хапаниеми, Универзитет Источна Финска.

1. дефинисање циљева програма и намераваних исхода учења, са појашњењем шта би студенти требало да науче и остваре;
2. утврђивање садржаја, избор главних тема и успостављање структура програма;
3. избор и развој наставних метода и алатки;
4. избор додатне литературе и других материјала; и
5. утврђивање како ће студенти бити оцењивани на начин који ће вредновати остварене циљеве у учењу.



ЕУРЕКА моменат!

„Развој, разумевање и практично коришћење исхода учења јесу од пресудне важности за успех ЕЦТС, додатак дипломе, признање, оквира квалификација и гаранцију квалитета – а све ово је узајамно зависно.“

(Коминике Букурешт (Bucharest Communiqué), 2012, стр. 3)

Од расположивих алатки за подршку дизајну програма, све већа важност се придаје примени исхода у учењу, те су многи од партнера пројекта ЕУРЕКА већ предузели кораке да примењују овакав приступ у својим програмима. Приступ исходима у учењу је нарочито повезан са фокусом на учење са студентом у центру пажње и одражава ревидирану верзију ЕСГ, која сада обухвата и изричито позивање и на исходе и учењу (ЕСГ 1.2) и на наставу са студентом у центру пажње (ЕСГ 1.3).

Постоји више различитих дефиниција које објашњавају исходе у учењу, али је можда највише прихваћена она која их описује као изјаве о томе „шта се очекује да ученик зна, разуме и буде у стању да ради након успешног завршетка процеса учења“ (ЕК, 2009, стр. 11)⁵. Даља разлика би требало да се повуче између намераваних исхода у учењу, као описа знања и вештина за које се очекује да буду стечене до краја курса, модула или програма са једне стране, и остварених циљева у учењу, како буде потврђено путем прикладних поступака оцењивања.

Увођење концепта исхода у учењу је представљало велику промену у култури учења и наставе у ИВО широм Европе, али ове добробити могу да буду ометене недостатком ресурса, знања и обуке. Извештај из 2012. о имплементацији Болоње наводи да је примена овог приступа била неједнака и да изгледа да не постоји заједничко разумевање исхода учења нити широм читаве ЕОВО, нити на нивоу националне политике, ни међу

⁵ Ревидирана верзија корисничког приручника ЕЦТС је усвојена од стране министра за више образовање у мају 2015.

појединачним члановима особља које треба да их примењује у пракси (ЕАЦЕА, 2012, стр. 52). Даљи изазови били су идентификовани у налазима документа Тренд 2015, који извештава да, иако постоји општи консензус да је увођење циљева у учењу побољшало свеукупни квалитет наставе, овај приступ има смисла само када се у пракси повеже са другим елементима реформе учења и наставе, укључујући овде и „оквире квалификација, методе наставе, испита, и потребу да се наставни план и програм израђују као део академских тимова“ (Сирсок, 2015, стр. 79).

Упркос добро документованим изазовима за примену исхода у учењу, постоји и један број потенцијалних предности код овог приступа. Они обухватају побољшање транспарентности програма и пређених садржаја; давање јаснијег разумевања очекивања од наставног особља и студената; помоћ у дефинисању критеријума оцењивања; охрабривање активног размишљања о настави и оцењивању. Даље, Адамс је нагласио утицај постојања изричитих циљева у учењу на помагање покретљивости, признања претходно наученог материјала (укључујући и не-традиционално учење) и доживотно учење (Адамс, 2013, стр. 21).

Обука особља за примену исхода у учењу на Универзитету Љубљана

Факултет за администрацију на Универзитету у Љубљани (Словенија) је дом Центра за развој педагошке изврсноности, који, међу многим услугама, нуди редовну обуку за предаваче на факултету у вези са свим аспектима учења и процеса наставе. Посебан нагласак је стављен на дизајн и планирање програма, укључујући овде и дефинисање циљева, избор метода наставе, постављање исхода учења (коришћењем Блумове таксономије) и на избор релевантних метода оцењивања. Поред почетне обуке, користе се и опсервације колега ради подршке педагошком процесу. Наставно особље се међусобно надгледа како би имали преглед тога како су постављени циљеви у учењу (сесија претходне опсервације), како се ово користи у учионици (током опсервације) и како ово прихватају и признају наставници и студенти (сесија након опсервације).

Овај новији фокус на исходима учења подудара се са много разматраном променом обрасца рада са наставе на учење и био је даље промовисан кроз промене у начинима извршења које су дошле уз напредак технологије. Кроз увођење учења са студентом у центру пажње, студенти све више очекују флексибилнији и разноврснији приступ њиховим

студијама и наставно особље треба да бира практичне методе за пренос знања својим студентима и да им омогући да развијају неопходне стручности. Даље, постоји све већи притисак да се уравнотежи стицање академског знања са стицањем преносивих вештина за развој каријере, које представљају кључног доприносиоца за способност запошљавања на тржишту рада које се стално мења. Као резултат, многе наставне методе сада садрже и развој вештина комуникације студената, тимског рада и решавања проблема кроз практична искуства, што је интегрални део приступа, на пример, кроз учење засновано на пројектима или услугама. Приоритет је такође да се на најефикаснији начин искористи расположиво време и експертиза: ово се може решавати путем коришћења метода као што су тимско учење или преокренута учионица.



ЕУРЕКА моменат!

„Кључна је одговорност институција да обезбеде да њихово академско особље буде добро обучено и квалификовано као професионални предавачи... ова одговорност се пружа даље до обезбеђивања прилика и могућности за континуирани професионални развој каријере...”

(ЕК, 2013, стр. 15)

Све ово поставља додатна очекивања пред наставно особље и промене у професији предавача, заједно са појачаном потребом да се обезбеди повољно окружење за развој особља, што је све укључено у ревидирани ЕСГ (стандард 1.5). Стога, ово се сматра за елемент интерних система ГК као средство за обезбеђивање квалитета учења и наставе, а докази показују да институције посвећују овоме све већу пажњу. Преко 80% институција које су испитане у анкети Трендс 2015 изјавило је да су имали јединице за дидактички или педагошки развој које су давале курсеве за побољшање наставничких вештина, што представља значајан пораст у поређењу са претходним годинама (Сирсок, 2015, стр. 83).

Важност улоге ИВО у подршци и новом и искусном особљу у прихватању различитих приступа и налажењу одговарајуће равнотеже у односу на традиционалне методе наставе, које никако нису застареле или сувишне, такође је разматрана међу партнерима у пројекту ЕУРЕКА. Као што је то случај и са било којим аспектом гаранције квалитета, закључено је да ИВО треба да узимају у обзир и формалне и неформалне начине за академско особље да се развија и да они негују културу која вреднује високо квалитетно учење и наставу. Као таква, подела између структурних и културних приступа побољшању квалитета наставе (видети табелу 4), као што су то разматрали Брокерхоф ет ал. (2014), може бити корисна за мапирање постојећих процеса и структура у институцији и за разматрање допунских мера.

Табела 4: Елементи изврсности у настави (Брокерхоф ет ал., 2014, стр. 239) ⁶

Структурни приступ	Културни приступ
Обезбеђивање инфраструктуре	Обезбеђивање форума за дијалог
Обезбеђивање информација/саветовање Ситуација учења/предавања	Вредновање наставе у процесу запошљавања
Систематска евалуација	Награђивање/признање за наставу
Прилагођавање организационе структуре	Понуда за развој особља
Структура/садржај програма	Израда стратегије за наставу

Педагошка обука за академско особље на Универзитету у Сарајеву

Универзитет у Сарајеву (Босна и Херцеговина) уводи педагошку обуку за своје особље за подршку међународног пројекта у којем су млади академски грађани добили могућност да имају шансе за обуку где би појачали не само свој рад као истраживачи, већ и своје наставничке дужности. Током пројекта понуђени су курсеви обуке који се усредсређују на теме као што је дизајн наставног програма, дидактика вишег образовања и методологија истраживања. Даље, неки учесници се уче томе како да обучавају друге у овим вештинама како би се створио умножавајући ефекат унутар сопствене институције, а и шире. Учествовање у овом програму даје подршку једном од стратешких циљева институције, а то је промовисање приступа доживотног учењу у оквиру универзитета.

Како да знамо шта и како да побољшамо?

Према стандарду 1.7 ЕСГ, од ИВО се очекује да „прикупљају, анализирају и употребљавају релевантне информације зарад делотворног управљања својим програмима и другим активностима“. Ове информације могу имати разноврсне облике, укључујући овде и квалитативне и квантитативне податке, и могу се прикупљати на више различитих начина. Обично ће ово садржати макар прикупљање институционалних података, праћење бивших студената, као и прикупљање повратних информација коришћењем инструмената као што су упитници и фокус групе. Међутим, да би се избегла непотребна бирократија (или њена перцепција), нарочито је важно да се пажљиво тачно размотри које информације су потребне, које су најприкладније методе и рокови да се оне прибаве и, најзад, да се од самог почетка успостави јасан план шта ће бити учињено са резултатима.

⁶ Аутори су били инспирисани од Becker et al., 2012, и Frost and Teodorescu, 2001.

Институционални подаци и индикатори



ЕУРЕКА моменат!

„Кључни индикатори учинка морају да имају смисла у односу на основе када пружају подршку институционалним стратегијама.“

(Сирсок, 2011, стр. 49)

Велика већина институција има неки облик система података и информација које су прикупљене и то генерално обухвата, у најмању руку, напредовање студената и стопе успешности, профил студентске популације, и однос броја наставника и студената (Лукола и Жанг, 2010, стр. 26). Мада су ограничености оваквих индикатора добро познате, они представљају пресудно важан део интерне гаранције квалитета и допуњују информације прикупљене путем других средстава.

Разноврсност начина на које се могу користити подаци и индикатори документована је од стране бројних аутора. Шатлен-Понрој (Chatelain-Ponroy) ет ал. сумирали су ово, скрећући пажњу на разлику између индикатора коришћених за легитимизирање (извештавање о активностима), евалуацију (надгледање исхода), дискутовање (интерактивно коришћење података) и одлучивање (коришћење података за процесе промена) (Шатлен-Понрој ет ал., 2014, стр. 129; 136-7).

Још један приступ јесте размотрити да ли се индикатори користе за интерне или спољне сврхе, пошто ово може утицати на то која врста индикатора ће бити изабрана. Из унутрашње перспективе, доношење одлука засновано на доказима значи да прикупљени подаци треба да пруже добре информације за стратешки развој и да помогну институцији да одмери да ли она делује у складу са сопственом мисијом и циљевима; ово се често обавља кроз примену кључних индикатора учинка. Хазелкорн (Hazelkorn) ет ал. Извештавају о порасту свести међу ИВО о „неопходности јачања институционалне интелигенције и развоја основе сачињене од доказа за стратешко одлучивање“ и идентификују да је ово делом због тога што постоји раст у популарности рангирања (Хазелкорн ет ал., 2014, стр. 50). Оно што је интересантно, иста студија је такође нашла да је рангирање прилично често водило до јачања интерне гаранције квалитета и процеса прикупљања података (Хазелкорн ет ал., 2014, стр. 49).

Поред тога што се користе интерно за надгледање и у сврхе развоја, индикатори играју важну улогу у демонстрирању одговорности институције пред спољним странкама. Са једне стране, ово обухвата формално извештавање према субјектима као што су спољне агенције ГК и органи оснивача. Заиста, дошло се до закључка да у неким националним системима који су покривени пројектом ЕУРЕКА, индикатори представљају важну основу за испуњење спољних стандарда ГК. Са друге стране, пружање информација споља такође игра улогу у одговорности пред јавношћу, и стога представља део интерног система ГК, као што се и помиње у стандарду 1.8 ЕСГ.

Без обзира на сврху за коју се индикатори користе, закључак у пројекту ЕУРЕКА био је да рад на томе да се поседује добар интерни систем података има суштинску важност за сваку ИВО. Само на тај начин институција може имати одговарајуће информације различиту публику и различите сврхе, информације које су прецизне, ажуриране и доступније када год је то потребно.

Коришћење кључних индикатора учинка на Универзитету у Грацу

Универзитет у Грацу (Аустрија) користи кључне индикаторе учинка ради праћења и вођења њиховог стратешког планирања (укључујући и дугорочне и краткорочне циљеве), и да би на dobrим информацијама заснивали своје буџетско и финансијско управљање. Индикатори који се користе покривају низ институционалних активности и неки од примера обухватају следеће: пораст нових уписаних, сразмера броја жена које су предавачи, финансијска подршка добијена од трећих странака (тј. поред школарина или владиних грантова), број публикација универзитетског особља и запошљавање и плате бивших студената. Подаци се користе не само за праћење трендова и развоја догађаја у оквиру институције (укључујући и оне између факултета), већ и за спољно утврђивање стандарда, за поређење са подацима који су на располагању из других институција у држави. Да би се обезбедило да се прикупљају само најрелевантније информације, индикатори се увек развијају са следећим питањем на уму: шта ректорат жели да усмерава; шта предавачи треба да знају; и који су индикатори потребни за ово?

Прикупљање повратних информација



ЕУРЕКА моменат!

„Размотрити начине за триангулацију повратних реакција путем различитих механизма њиховог пријема. Упитници су само један од метода и не би требало да се сматрају јединим расположивим методом.“

(Харисон, Т., 2013, стр. 55)

Тражење повратних информација у сврху континуираног побољшања представља суштински елемент процеса ГК и односи се на бројне прилике у ЕСГ (видети стандарде 1.3, 1.7 и 1.9). Резултати пружају вредан увид у перцепције различитих актера и, у комбинацији са другим подацима, пружаће допринос у правцу заокружене слике о институцији, дајући допринос интерним евалуацијама и потоњим активностима.

У погледу учења и наставе, повратне информације се могу прикупљати од свих оних који су укључени и дотакнути процесом, убрајајући студенте, наставно и административно особље. Много времена је било и биће потрошено у дискусијама о студентским повратним информацијама и реакцијама, али докази показују да је мање вероватно да ће наставно особље бити анкетирано у истој мери као остали актери (Лукола и Жанг, 2010, стр. 24-25).

Укључивање свег особља у пружање повратних информација

Универзитет у Приштини (Косово) користи анкете за прикупљање повратних информација не само од својих студената, већ и такође од свог особља. Како би одражавали њихове различите улоге у оквиру институције, израђени су различити упитници за наставно, административно и техничко особље. Упитници покривају низ питања од дневног радног окружења, објеката и подршке, до разумевања институционалне мисије и циљева факултета. Ово је помогло универзитету да стави нагласак на важност слушања мишљења целокупног особља, без обзира на њихову позицију и одговорности, и ово охрабрује запослене да буду укључени у обезбеђивање и гарантовање квалитета у институцији.

Поред овога, прикупљање повратних информација се све више користи као прилика да се успостави и одржи контакт са спољним заинтересованим актерима као што су бивши студенти и послодавци. На пример, институције су све више жељне да прате

и остану у контакту са својим бившим студентима у сврху праћења утицаја њихових студијских програма на каријере оних који су дипломирали (Гебел ет ал., 2012, стр. 38). Информације прикупљене од бивших студената могу дати допринос не само свеукупним институционалним подацима о животном циклусу студената, већ конкретно побољшању студијских програма као мери за релевантност њиховог садржаја за дипломце. Ово је био један од покретачких погона у темељу развоја културе бивших студената („алумни“) у Европи. Све већи број универзитета охрабрује бивше студенте да остану у контакту путем нуђења могућности за разне догађаје, умрежавање и чак континуирани професионални развој. Одржавање ове везе и континуираног интереса у вези са институцијом чини да бивши студенти имају већу вероватноћу да допринесу његовом даљем развоју, на пример, путем пружања ажурираних и свежих информација и одговарања на упитнике за дипломце (Гебел ет ал., 2012, стр. 43).

Укључивање спољних заинтересованих актера на Универзитету у Љубљани

Факултет за администрацију на Универзитету у Љубљани (Словенија) посвећује посебну пажњу успостављању и одржавању добре комуникације са послодавцима како би појачао и потврдио вредност својих програма зарад добробити својих студената. Потенцијални послодавци се позивају да узму учешће у низу догађаја на факултету, укључујући тзв. дане каријере, „кафу са послодавцима“ и студентске конференције, где се пружају и формалне и неформалне могућности за умрежавање и повратне информације. Послодавци такође побољшавају могућности за учење за студенте кроз учествовање у предавањима и семинарима, изношење стварних питања која се појављују у професионалном животу као студија случаја за студенте. Као резултат добрих односа између факултета и локалних послодаваца, многи нуде радне позиције за студенте које се реализују као део њихових студентских програма, и траже кандидате за слободна радна места међу онима који су недавно дипломирали.

Прикупљање повратних информација од било ког актера се може обављати формално и неформално, и обе варијанте имају своју вредност и дају допринос стварању атмосфере отворене комуникације и културе доброг квалитета. Формалне повратне информације се прикупљају на структурисан начин, планиран за специфичне моменте у академском календару. У ову сврху, партнери пројекта ЕУРЕКА сложили су се да су упитници уобичајено средство и, када се користе на исправан начин, они су веома делотворни. Међутим, такође постоји и сагласност да остале методе, као што су фокус групе, могу бити и прикладније, нарочито за прибављање више квалитетних повратних информација.

Али поред овога, требало би да постоји стални процес пружања и примања повратних

информација, уз могућности које нису ограничене на претходно утврђено време и место. На пример, када се ради о повратним информацијама о учењу и настави, потребно је да редовни дијалог између студената и наставника буде интегрисан у студентско окружење и наставни програм би требало да буде довољно флексибилан да на прикладан начин одговори на ово. Чак и одвајање неколико минута на завршетку часа или састанка ради тражења кратких коментара и сугестија за побољшање могу помоћи да се прикупљање повратних информација претвори у саставни део свих активности учења.

Прикупљање повратних информација на Универзитету Роскилде

Као додаток традиционалним упитницима, Универзитет Роскилде (Данска) истраживао је друге начине прикупљања информација у вези са квалитетом наставе.

На пример, евалуација типа „штафетне палице“ нуди начин прикупљања и сравњивања повратних информација већ на месту на коме је дата. Студент записује своје најважније утиске о квалитету наставе и онда то прослеђује следећем студенту који додаје или разрађује коментаре који су дати пре њега. Ово се може даље прослеђивати све до шест различитих студената и за резултат има један папир са повратним одговорима који представљају мноштво различитих погледа.

Још један пример овога је колегијална супервизија, која се користи као структурни начин да се пружи повратна информација међу колегама. Два члана особља се позивају да прате колегу док овај предаје. Потом се исказује утисак и повратна информација кроз дискусију која укључује и предавача, који је фокусна тачка, два посматрача и медијатора. Овај приступ може бити тежак за примену на почетку, нарочито у неким културама где је контрола од стране колега мање уобичајена у настави. Међутим, ако се обави како ваља, ово може бити вредно искуство у учењу за све који су у то укључени и може пружити допринос развоју културе квалитета.

Додатна размишљања о упитницима⁷

Упитници се користе на скоро свим универзитетима, нарочито да се прикупе повратне информације од студената, али потребно је да се побринемо да их користимо прикладно како бисмо обезбедили да добијене информације имају вредност. Први корак је

⁷ Ky seksjon është përshtatur nga prezantimi i Janneke Ravenhorst, Konservatori Mbretëror, Universiteti i Arteve, në Hagë, përgatitur për takimin e 3-të Rajonal të Trajnimit (Universiteti i Banja Lukës, Bosnje e Hercegovinë , 4-5 shtator 2014).

размотрити каква врста упитника и питања је прикладна за задату сврху. Упитник за евалуацију појединачног курса ће се у многоме разликовати од онога који оцењује студијски програм или читаву институцију. Даље разматрање када се припрема упитник обухвата и то како ће се користити резултати испитивања: да ли је потребно или није да се врше поређења са резултатима претходних или паралелних испитивања и који је начин давања одговора (на папиру или електронски). У овом контексту важно је на самом почетку прецизирати ко има приступ резултатима и у којем формату. На пример, да би се мотивисало наставно особље, важно је да они благовремено добију резултате како би били у стању да користе информације за побољшање сопствене наставе. У смислу тога да ли и у којем формату директор програма, декан или релевантна особа која је задужена за програм добијају резултате, праксе бивају различите.

Када се користе упитници, саветује се да се сви заинтересовани актери укључе већ у фази дизајнирања, а нарочито они који ће их попуњавати и они који ће користити резултате. Ово ће помоћи да се обезбеди да се не губи време на прикупљању информација које су или бескорисне зато што испитаници не разумеју питања, или су небитне зато што се не баве темама које су од важности за институцију.

Да би се избегла ситуација где су студенти, на пример, суочени са вишеструким упитницима, понекад чак и са идентичним питањима у кратком временском периоду или се од њих тражи да попуне исти упитник за све курсеве и програме, саветује се да се пажљиво координише и планира време за рад на различитим упитницима и такође да се размотре њихове разлике или комбинације.

Структура и питања треба да буду направљени на основу врсте повратног одговора који институција жели да призове. Прикупљање квантитативних повратних одговора је веома корисно када се бавимо великим циљним групама, за сакупљање статистичких података, за праћење трендова и побољшања (или погоршања) или за сазнавање да ли постоје питања којима је потребно посветити даљу пажњу. Међутим, употреба дугачког списка питања са вишеструким понуђеним одговорима за упитник који је послат веома малој групи студената није претерано делотворна. На другом крају ове скале, питања са отвореном могућношћу одговора која се шаљу великој групи створиће огромну количину информација коју је тешко анализирати на систематичан начин, али, уколико се упутити мањој групи, ово може привући пажњу на проблеме и чак и решења која можда раније нису била разматрана.

Даље, за свакога ко пружа повратне одговоре, саветује се да образац самооцењивања представља кључни део процеса. На пример, студенти не треба само да буду питани да оцењују наставно особље и методе које се користе, већ такође треба да буду охрабривани и подстицани да размишљају о сопственом приступу и доприносу процесу учења као делу сопственог личног развоја.

Укључивање студената у дизајнирање упитника у Краљевском конзерваторијуму

Краљевски Конзерваторијум, Универзитет уметности, Хаг (Холандија), одржавао је радионице где су студенти били активно укључени у дизајнирање упитника за годишњу анкету међу студентима. Не само да су повратни одговори били од велике помоћи у стварању релевантне и делотворне анкете, већ је додатни ефекат био тај да су укључени студенти имали много боље разумевање важности упитника и његовог коришћења као алатке путем које они могу утицати на своју институцију и студијски програм. Када су студенти схватили да је Конзерваторијум сматрао њихове одговоре веома вредним, они су постали амбасадори за анкете међу својим колегама студентима. Ово је имало значајан утицај на број и квалитет одговора.

Најзад, формулисање питања је веома важно и вреди провести одређено време у савршавању овога. Добар упитник ће понудити питања која:

- су недвосмислена, тако да могу бити схваћена само на један начин;
- омогућавају јасне одговоре, тако да може постојати само једно тумачење одговора;
- нису пристрасна, тако да не наводе испитанике на одређени одговор;
- су релевантна, одржавају упитник концизним постављајући само питања која се конкретно односе на тему анкете; и
- баве се само по једним питањем у једном моменту, зато што уколико више тема буде обухваћено у једном питању, испитаник ће вероватно одговорити само на једно од њих.

Искуства националне анкете

Могу постојати могућности да се здруже постојеће националне или интернационалне анкете, што може донети корисне податке уколико је такође укључен довољан број и других упоредивих институција. Универзитет Даблин Сити (Ирска) узео је учешће у ирској анкети на националном нивоу која се бави ангажовањем студената (ИССЕ), која је имала за циљ да прикупи повратне информације у вези са искуством студената у ирском сектору у вези са низом различитих области. Подаци се могу користити ради прикупљања информација које поткрепљују развој политике на националном нивоу, и за овај универзитет то је обезбедило интересантне информације о којима вреди размишљати и по којима вреди

⁸ Овај одељак је прилагодјен из презентације припремљене за трећу регионалну радионицу тренинга (Универзитет у Бања Луци, Босна и Херцеговина, 4-5. септембар 2014) аутор Кристина Пинто, Политехнички Институт у Порту.

деловати и на институционалном и на програмском нивоу. Обрнуто овоме, Краљевски конзерваторијум (Универзитет уметности, Хаг, Холандија) одлучио је да не учествује у холандској националној анкети. Због веома широког и генеричког приступа ове анкете, институција је сматрала да се многа од питања нису бавила специјалним карактеристикама професионалне музичке обуке, док су нека друга релевантна питања једноставно недостајала. Уместо овога, Конзерваторијум је израдио инструмент са комплетом кључних питања, која се понављају годишње, и флексибилну компоненту са веома специфичним питањима у вези са новијим мерама побољшања и њиховим ефектима. Нека од кључних питања су слична онима у националној анкети, тако да је ипак могуће донекле упоређивати резултате са другим институцијама на националном нивоу.

Додатна размишљања о фокус групама⁸

Фокус групе могу допуњавати остале методологије за прикупљање повратних реакција, нуђењем могућности да се потврде и даље истражују теме на један концентрисан начин. Због тога што су фокус групе структурисане и усмерене, али такође дозвољавају и слободно изражавање мишљења, оне могу изродити мноштво информација у релативно кратком временском периоду. Резултати фокус група могу бити мање лаки за сравњивање и анализу, али боље могу одражавати сложеност разматраних тема.

Да би фокус група била успешна, потребно је посветити велику пажњу њеном саставу:

- Водитељ (фасилитатор): да поставља питања и да води и стимулише дискусију. Важно је да водитељи познају тему, али и да су способни да остану непристрасни и да не исказују сопствено мишљење које би могло да утиче на ставове учесника.
- Записничар: ово је често запостављено, али не сме да буде препуштено водитељу да води записник и белешке током фокус групе. Алтернатива записничару јесте да се дискусија снима електронским средствима. Ово може обезбедити прецизнији запис, али је значајно захтевније по питању времена, пошто је потом потребно направити транскрипт пре него што се приступи било каквим анализама.
- Учесници: они би требало да буду репрезентативни узорак оних чија мишљења се траже. Када се врши избор учесника, потребно је узети у обзир изврстан број аспеката:
 - Хомогеност у односу на разноврсност: бирање учесника који сви припадају истој категорији (нпр. студенти, административно особље), али обезбедити да унутар такве групе постоји нека разноврсност.

- о Статус: важно је да се унутар фокус групе не мешају нивои моћи или статуса. На пример, виши руководиоци не би требало да буду у истој групи као и млађе особље, а студенти да не буду у истој групи са предавачима, јер то може ометати млађе људе при исказивању њихових мишљења.
- о Бројност: идеално, фокус група би требало да је сачињена од 5-10 учесника како би се добио широк опсег мишљења, док се истовремено дискусија држи под контролом и свакој особи се даје шанса да говори.

Фокус група би нормално требало да траје између 60 и 90 минута. Реално, током овог времена може се покрити пет до осам кључних питања. Питања треба да буду кратка, фокусирана, недвосмислена и са могућношћу за отворене одговоре. Фокус група пружа могућност да се добију детаљне и дубље информације и да се појасне одговори како би се избегли неспоразум, што је начин који није могућ кроз коришћење упитника. Стога, добра припрема питања је од виталне важности како би се ова прилика искористила до максимума.

Након фокус групе, анализирају се подаци где се трага за заједничким темама и могућим обрасцима, а такође се примећују и нова питања која раније нису била покретана. Пре писања извештаја који сумира налазе, може бити од помоћи ако имамо некога ко није био присутан, а ко би прегледао податке независно и упоредио тумачења како би се помогло да се избегну погрешне интерпретације. Резултати, и евентуално било какве потоње одлуке, треба да се потом поделе са учесницима фокус групе како би се и њима приказала предност њиховог доприноса.

Више од упитника на Универзитету Бања Лука

Универзитет Бања Лука (Босна и Херцеговина) недавно је увео праксе за прикупљање квалитативних реакција о квалитету учења и наставе. Примећено је да су и студенти и наставно особље посматрали постојећи приступ, који се превасходно ослањао на упитнике на крају семестра, као превише формалан и површан, са мало позитивних ефеката. Да би ово решили, чланови универзитетског одбора за ГК почели су да посећују факултете и обављају полу-структурисане интервјуе са свим заинтересованим актерима (студенти, наставно особље и административно особље). Циљ је био да се негују учесталије и неформалне дискусије ради преиспитивања квалитета учења и наставе, што подиже ниво свести о значају пружања повратних одговора и демонстрира институционалну посвећеност побољшању квалитета. Ово сада доводи до система ГК који је боље скројен за своју сврху и такође доводи до развоја културе квалитета унутар саме институције.

Интерне ревизије и прегледи



ЕУРЕКА моменат!

„Редовно надгледање, прегледи и ревизије студијских програма имају за циљ да обезбеде да њихово извршавање остане и даље прикладно и да створи пријатно и делотворно окружење за учење за студенте.“
(ЕСГ, 1.9)

Све повратне реакције и подаци који се прикупе обично ће се укључити у још један кључни инструмент интерне ГК: интерно организована ревизија. Ово може покривати све, од индивидуалног програма (видети такође ЕСГ 1.9) кроз читаву институцију, уз пружање могућности за свеобухватно и критичко размишљање о себи. Да би биле делотворне, интерне ревизије треба да буду пажљиво планиране тако да време, фокус и пратеће активности буду прикладне за институцију и да воде у правцу будућих активности. Добра комуникација у вези са свим овим аспектима помоћи ће да се обезбеди да ово буде смислен подухват и допринеће развоју културе квалитета.

Интерне ревизије могу бити формализован приступ гаранцији квалитета уз успостављене процедуре и извештаје, који се користе као део циклуса стратешког планирања у институцији или некој њеној мањој јединици. Ово такође може бити планирано тако да се подудара са, или чини један њен део, евалуацијом коју обавља агенција за ГК у сврху спољне гаранције квалитета. Ревизије могу бити у потпуности интерне или такође могу укључивати неке спољне елементе. На пример, неки од партнера пројекта ЕУРЕКА имају успостављене редовне циклусе интерно организованих ревизија током којих институције позивају спољне експерте да за одговарајућу јединицу дају своја мишљења и реакције.

Међутим, као и код осталих разматраних аспеката интерне ГК, потенцијал неформалних приступа да изроде вредне информације и допринесу неговању културе квалитета не треба да буде потцењен. Као што је наглашено у пројекту ЕУРЕКА, редовне радионице у одељењу, семинари руководства универзитета или кварталне дискусије уз кафу, представљају примере приступа који могу функционисати добро као прилике за колективно самооцењивање између периода значајнијих евалуација. Кроз коришћење више неформалних приступа и приступа заснованих на разговорима, може такође бити могуће да се избегне замор од евалуације, где наизглед бескрајни низ интерних и спољних ревизија спречава било кога од њих да дају истински допринос побољшању квалитета.

Интерне евалуације на Универзитету „Фан С. Нољи“, Корча

На Универзитету „Фан С. Нољи“ (Албанија) годишњи извештаји о самооцењивању се припремају као део интерних евалуација од стране мале радне групе унутар сваког факултета. Свака радна група обично се састоји од два академска члана особља са пуним радним временом и једног студента уз подршку централне службе за ГК. Поред квантитативних података и квалитативних информација које се прикупе од особља и студената, извештај садржи и пуну „SWOT“ („Снаге, слабости, прилике и претње“) анализу о учењу и предавањима на факултету. О закључцима се дискутује на нивоу факултета, али такође и на нивоу институционалног руководства како би се идентификовали институционални трендови и како би се видело да ли било које од покренутих питања важи за све факултете и да ли би могло бити решавано на централном нивоу. Поред овога, извештаји евалуације директно доприносе стварању квалитетног акционог плана за побољшања за институцију, а такође и чине важан део процеса спољне акредитације.

Шта ми чинимо са свим овим информацијама?



ЕУРЕКА моменат!

„Важно је нагласити да уколико академска заједница, укључујући овде и студенте, не види позитивне резултате из интерних процеса квалитета, обесхрабривање и цинизам ће се појавити и водити ка урушавању културе квалитета, што ће бити тешко да се поправи и врати на прави пут.“
(ЕУА, 2006, стр. 18)

Пратећи даље резултате прикупљања података, повратне информације и унутрашње и спољне евалуације су нашироко признате као суштински елемент успешног система ГК и као главни доприносилац развоју културе квалитета. Лукола и Жанг (2010, стр. 38) су идентификовали ово као изазован корак, што нажалост често недостаје. Докази изгледа да указују на то да у овом погледу многи изазови преовлађују и да је ова тема била предмет интензивних дискусија током пројекта ЕУРЕКА.

Када се значајна количина времена и напора потроши на сакупљање информација и обављање евалуација, од суштинске је важности да се обезбеди да се довољни ресурси уложе у проучавање резултата и дискусије и спровођење наредних активности, да не помињемо и преношење порука о овим акцијама за све заинтересоване. Очекује се да се ова размишљања и активности одигравају на различитим нивоима у организацији, у

зависности од природе и фокуса информације која се разматра. У овом погледу, добро организоване интерне ревизије ће обично за резултат имати лепезу идеја о томе како решавати неке од идентификованих проблема.

Партнери у пројекту ЕУРЕКА усредсредили су се на два пресудно важна начина за бављење овим изазовима:

Прво, мада су претходне студије показале да имплементација и комуникација о активностима које проистичу из прикупљених информација имају виталну важност за развој културе квалитета и посвећеност особља и студената побољшању квалитета, потребно је упамтити да динамика такође функционише и у супротном правцу. Што се више сви буду осећали одговорним за квалитет и своју улогу у његовом обезбеђивању, више је вероватно да ће преузети одговорност и покретати разне начине за побољшање квалитета.

Друго, транспарентност и јасноћа управљања интерним системима ГК имају животну важност за ефикасно и делотворно праћење и будуће деловање. Ово одражава питања о којима се дискутовало у претходним поглављима: одговорности између различитих актера у систему треба да буду добро дефинисане, тако да буде јасно од кога се очекује да се бави налазима који се односе на различита питања; процедура будућих активности треба да буде интегрисана у планирање било каквих активности ГК и да се о њој унапред обавесте сви заинтересовани; и, што је важно, интерни систем ГК и његови резултати треба да буду изричито повезани и да доприносе структурама које доносе одлуке као и процесима у ИВО.

Затварање петље повратних одговора на Универзитету Источне Финске

Коришћење информација прикупљених путем различитих средстава јесте суштински елемент политике обезбеђивања и гаранције квалитета на Универзитету Источна Финска, који каже да стратешко руковођење и континуирани оперативни развој треба да буду засновани на анализама које произилазе из евалуација и повратних одговора. Када се идентификују и планирају будуће акције, посвећује се пажња томе да се обезбеди да све оне буду добро дефинисане и објашњене; постоји јасан распоред за имплементацију; конкретна особа је добила одговорност; такође и индикатори за мерење имплементације и утицаја су унапред договорени. На овај начин створен је транспарентан приступ будућим активностима и оне су добро интегрисане у институционалну стратегију и процесе руковођења.

ЗАКЉУЧАК

Један број кључних области које су пресудно важне за сваки добро функционишући интерни систем ГК био је разматран у овом извештају. Међутим, намера ових идеја није да буду свеобухватне и коначне: постоје и друге методе, алатке и процеси које ИВО може користити да обезбеди и побољша квалитет својих активности. Тачна врста интерног система ГК коју ИВО изабере за примену зависи од спољног и унутрашњег контекста институције, како је разматрано у поглављу I.

Циљ овог извештаја био је да разматра нека од централних питања, док истовремено пружа савете професионалцима из области обезбеђивања гаранције квалитета. Међутим, како се више образовање и његове институције константно мењају, тако се мења и гаранција квалитета. Да би били иновативни у одговорима на ове промене, потребно је имати детаљно разумевање постојећих процеса и структура. Стога, од суштинске важности је да се редовно прегледа и проверава прилагођеност сврси и делотворност интерних система ГК и да се упамти да циљ није да постоје процеси чисто зарад самих процеса. Они би на крају требало да омогуће институцији да обезбеди, демонстрира, и, што је веома важно, побољша квалитет својих активности.

Најзад, постоји једна тема у дискусијама која се стално понављала у пројекту ЕУРЕКА, и потпуно је прикладно завршити овај извештај са њом. То је - како превазићи изазов смањења бирократије на минимум, док се истовремено промовише учествовање и преузимање у своје руке читаве заједнице вишег образовања када се ради о обезбеђивању гаранције квалитета; другим речима, како промовисати културу квалитета? Нити пројекат, нити овај извештај нису изнели чудотворна решења за ово питање, али они сугеришу да би прикладна равнотежа између формалних и неформалних – или структурних и културних – мера могле бити један кључ за успех и могле би тражити пружање неких практичних примера који допуњавају ранији рад ЕУА на овој теми.

ДОДАТАК 1: О ПРОЈЕКТУ ЕУРЕКА

Циљеви пројекта ЕУРЕКА били су:

- подржати институције вишег образовања у Албанији, Босни и Херцеговини и на Косову у побољшавању њихових интерних процеса ГК и у њиховом повезивању у обиман, свеобухватан систем који води побољшању квалитета и стварању културе квалитета;
- неговати пренос добрих пракси из земаља ЕУ ради промовисања иновативних приступа интерној гаранцији квалитета;
- израдити и развити мреже између партнерских институција како би се олакшала будућа сарадња; и
- олакшати укључивање институција са западног Балкана у дискусије о гаранцији квалитета на нивоу Европе.

Да би се остварили циљеви пројекта, спроведене су следеће активности:

- четири регионалне радионице тренинга
 - 13-14. јун 2013, Универзитет у Приштини, Косово
 - 5-6. септембар 2013, „Фан С. Нољи“, Корча, Албанија
 - 4-5. септембар 2014, Универзитет Бања Лука, Босна и Херцеговина
 - 5-6. фебруар 2015, Скадар, Универзитет „Луиђи Гуракући“, Албанија
- превод текста „Преиспитивање културе квалитета Део II и Део III“ на албански, босански, хрватски и српски језик;
- учествовање у Европском форуму гаранције квалитета (EQUAF) 2013. и 2014;
- студијске посете учествујућим партнерским институцијама из ЕУ у пролеће 2014. и 2015;
- догађаји на националном нивоу

20. мај 2015, Универзитет у Призрену, Косово

4. јун 2015, Универзитет у Сарајеву, Босна и Херцеговина

- израда институционалних акционих планова за интерну гаранцију квалитета;
- овај завршни извештај о пројекту, сачињен на енглеском, албанском, босанском, хрватском и српском језику;
- завршна конференција пројекта, 3. септембар 2015, Брисел, Белгија.

ДОДАТАК 2: ПАРТНЕРИ ПРОЈЕКТА

Албанија

Универзитет „Фан С. Нољи“

Универзитет у граду Корча је основан 7. јануара 1992, као проширење вишег пољопривредног института у Корчи (1971-1992). Он је на почетку био сачињен од три факултета - пољопривреде, образовања и економије, уз додавање медицинске школе 1994, исте године када је име промењено у Универзитет Фан С. Нољи. Универзитет има око 6500 студената са 160 стално запослених и 145 запослених на одређено време. Програми се нуде на нивоу „Бачелор“ и „Мастер“, и редовно и ванредно.



Универзитет у Скадру „Луиђи Гуракући“

Универзитет „Луиђи Гуракући“ у Скадру на северозападу Албаније основан је 1957. Данас има шест факултета, 14 департмана и више од 140 професора. Универзитет има нарочиту снагу у областима технике и природних наука. Тренутно је овде преко 10.000 студената који похађају курсеве из економије, образовања, страних језика, права, природних и друштвених наука.



Универзитет у Тирани

Ова институција основана је 1957. године као државни универзитет у Тирани путем спајања пет постојећих института вишег образовања. Ово је највећи универзитет у Албанији, тренутно броји преко 14.000 студената и 900 академског особља. Он садржи 50 академских департмана, нудећи програме на нивоу Бачелора, Мастера и доктората. Већина њих је у Тирани, међутим, универзитет такође има факултете лоциране у другим деловима земље, укључујући и Саранду на југу и Кукс на северу.



Босна и Херцеговина

Универзитет Бања Лука

Универзитет у Бања Луци, основан 1975, је друга највећа институција вишег образовања у Босни и Херцеговини, са више од 18.000 уписаних студената. Састоји се од 16 факултета који нуде 55 различитих студијских програма. Постоји више од 750 запослених са пуним радним временом и око 500 чланова особља на одређено време, уз око 550 административних службеника. Универзитет је укључен у велики број пројеката „Темпус“ и има споразуме о билатералној сарадњи са универзитетима широм света.



Универзитет у Мостару

Универзитет у Мостару је основан 1977. и сада се састоји од 10 факултета и Академије уметности. Данас, преко 16.000 студената студира на овом универзитету, уписани су у преко 60 програма на дипломском нивоу и 30 програма на вишем и пост-дипломском нивоу. Универзитет је интернационално оријентисан и његова намера је да постане у потпуности интегрисан у европску област вишег образовања.



Универзитет у Сарајеву

Универзитет у Сарајеву је највећи и најстарији универзитет у Босни и Херцеговини, основан у садашњем облику 1949; као такав, он игра важну улогу у изузетно разноликој научној заједници. Његов академски рад је постављен око поља друштвених наука, хуманитарних наука, медицине, студија технике, природних наука, биотехнологије и уметности. Универзитет има снажне везе у областима развојних пројеката као и научних истраживања и такође поседује искуство и капацитете у тренинзима наставног особља партнерских универзитета у вези са новим методама наставе, и има сарадњу са универзитетима из региона југоисточне Европе и шире.



Косово

Универзитет у Приштини

Универзитет у Приштини је релативно млад универзитет, који је прославио своју 40. годишњицу 2010. године. Тренутно, универзитет има 17 факултета, од којих су 14 академски факултети, уз три факултета примењених наука. Суштинске вредности универзитета јесу разноврсност, слобода изражавања, полова, култура, узраста, итд. Његова мисија је усмерена у правцу европеизације и интернационализације, са циљем подизања нивоа квалитета образовања. Универзитет је био једна од првих институција вишег образовања у земљи која је спровела детаљне реформе у складу са процесом Болоња.



Универзитет у Призрену

Универзитет у Призрену је основан 2010, са циљем да буде модеран у својој структури и методологијама. Универзитет тежи да буде у линији са модерним стандардима, не само у погледу програма наставе и студирања, већ такође и у погледу структуре управљања, организације, руковођења и услуга. Универзитет тренутно има око 10.000 студената, који студирају на пет различитих факултета: образовање, права, економија, рачунарске науке и филологија.



Служба светских универзитета (World University Service) – Косово (регионални координатор)

CCU (WUS) Косово је косовска невладина организација лоцирана у Приштини. Организација је ангажована у промовисању и олакшавању имплементације стратегије Европа 2020 на Косову и у претварању циљева ЕУ у националне циљеве кроз локалну и регионалну сарадњу. Да би се ово остварило, WUS Косово је ангажовано у различитим активностима: активности истраживања, консултантске услуге, пројекти и догађаји. WUS Косово има обимно искуство у пројектима о изради наставног плана и програма у складу са процесом Болоња и такође је заступљен у различитим професионалним телима на Косову, а нарочито у области вишег образовања.



Европска Унија

Асоцијација европских универзитета (ЕУА) (координатор пројекта)

Асоцијација европских универзитета (ЕУА) представља и подржава институције вишег образовања у 47 држава широм Европе, пружајући им јединствен форум за сарадњу и за могућност да остану у току са најновијим трендовима у вишем образовању и политикама истраживања. Чланство асоцијације обухвата преко 850 европских универзитета, 34 националне асоцијације ректора и око 40 других организација које су активне у вишем образовању и истраживањима. ЕУА игра суштинску улогу у обликовању сутрашњице европског вишег образовања и истраживања захваљујући свом јединственом знању и познавању сектора, као и разноврсности свог чланства. Мандат ЕУА у процесу Болоња доприноси стварању истраживачких политика ЕУ, а и односи са организацијама широм Европе и европским институцијама обезбеђују његов капацитет да разматра теме које су суштински важне за универзитете у погледу вишег образовања, истраживања и иновације.



Универзитет Даблин Сити, Ирска

Универзитет Даблин Сити (ДЦУ) је млад универзитет са специфичном мисијом да промени животе и друштва путем образовања, истраживања и иновације. Лоциран на самом северу града Даблина, ДЦУ има бивше студенте од преко 50.000, од којих многи имају значајне улоге у предузећима, науци, као и глобалном бизнису. У 2015, ДЦУ нуди више од 200 програма за преко 12.000 студената у своја четири факултета – хумане и друштвене науке, природне науке и медицина, инжењерство и рачунари, као и бизнис школа ДЦУ. ДЦУ тренутно пролази кроз процес укључивања три колеџа за едукацију наставника, што ће резултирати петим факултетом – педагошким институтом ДЦУ – као и појачаним факултетом за хумане и друштвене науке, који ће обухватити комбиноване снаге ове четири институције.



Политехнички Институт у Порту, Португал

Политехнички Институт у Порту (ИПП) основан је 1985. и он је највећи јавни политехнички институт у Португалу, са седам школа и академском заједницом од преко 17.500 студената, који студирају у програмима првог и другог циклуса у пет научних области: музика, театар и аудио-визуелне уметности; едукација, менаџмент; инжењеринг и технологија; и медицинске науке. ИПП је друштвено одговорна заједница која жели да ствара и шири знање, науку, технологију и културу, обезбеђујући својим студентима



техничке, научне, уметничке и трансверзалне вештине, повезујући знање са деловањем и тако доприносећи развоју друштва. ИПП је био прва португалска ИВО која је применила систем управљања квалитетом у складу са ИСО 9001:2000 и прошао је кроз евалуације сходно програму институционалне евалуације ЕУА у 2006. и 2010.

Универзитет Роскилде, Данска

Универзитет Роскилде је основан 1972, са фокусом на интердисциплинарност, наставу засновану на истраживањима, и сараднички рад оријентисан на решавање проблема. Ту је 8.500 студената, укључујући и иностране студенте и оне на докторским студијама, 750 истраживача и супервизора, као и техничко и административно особље од 250 људи. Од 1990. године, особље и студенти били су укључени у израду и развој система гаранције квалитета и они експериментишу са различитим инструментима ради подршке овом циљу. Универзитет је много уложио у развој културе учесничког квалитета (приступ „од дна ка врху“), оснажујући програмске одборе и укључивање на нивоу одељења, и смањујући потребу за централном јединицом ГК. Универзитет има јединицу за педагошки тренинг која нуди нове инструменте и алатке за подршку у настави.



Универзитет Источне Финске

Са око 15.000 студената и 2.800 чланова особља, Универзитет Источне Финске (УЕФ) је један од највећих универзитета у Финској. Основан је 2010. путем спајања Универзитета Јоенсуу и Универзитета Куопио. Активности новог универзитета подвлаче његову вишедисциплинару природу. Четири факултета – филозофски факултет, факултет за науке и шумарство, факултет за медицинске науке, као и факултет за друштвене науке и студије бизниса – нуде наставу из више од 100 главних предмета. УЕФ има богате међународне односе и укључен је у више међународних мрежа. УЕФ има обимно искуство у раду на квалитету. Његов систем управљања квалитетом (QMS) је лабаво заснован на ИСО 9001 стандарду, то је зрео систем који покрива све процесе на УЕФ.



Универзитет у Грацу, Аустрија

Универзитет у Грацу је основан 1585, што га чини једним од најстаријих универзитета у региону који говори немачким језиком. Универзитет нуди студијске програме и истраживања у областима католичке теологије,



права, економије, пословне администрације, хуманих, друштвених наука, и природних наука. Шест добитника Нобелове награде и бројни бивши студенти на високим професионалним и академским позицијама су доказ његовог академског потенцијала. Око 30.000 студената је уписано и 3.200 чланова особља ради на Универзитету у Грацу. Циљеви система управљања квалитетом на овом универзитету јесу, између осталих, да подржи културу квалитета, имплементацију стратегије универзитета, као и транспарентност процеса.

Универзитет у Љубљани, Словенија

Универзитет у Љубљани (УЛ) је настарија (основан 1919) и највећа институција вишег образовања и истраживања у Словенији, са преко 51.000 студената, од којих су преко 21.000 пост-дипломци. Ово је широко обухватан јавни универзитет, са 26 институција чланица: 23 факултета и 3 академије. У светлу стратешке оријентације УЛ у правцу раста и развоја квалитета, управљање квалитетом игра важну улогу. Универзитет има обиман систем праћења и управљања квалитетом, што помаже прикупљање квалитетних информација за активности руководства, администрацију и одређена тела на нивоу централе и чланова.

Univerza v Ljubljani



Универзитет уметности, Хаг – Краљевски Конзерваторијум, Холандија

Универзитет уметности у Хагу је најстарији конзерваторијум у Холандији, основан 1826, и представља се као центар за образовање, истраживања и производњу, пружајући младим талентима вештине за рад у високо захтевном и константно променљивом професионалном окружењу. Ово је високо специјализован универзитет са нарочитим искуством у вези са потребом поштовања дисциплинарне културе институција и њених карактеристика приликом израде и развоја мера за ГК.



РЕФЕРЕНЦЕ

Adams, S., 2013, 'Централна улога исхода у учењу при комплетирању европске области за више образовање 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. Преузето 5. маја 2015. са <http://pub.uni-bielefeld.de/publication/2474173>

Берлински коминике (Berlin Communiqué), 2003, Остварење европске области вишег образовања, коминике са конференције министара одговорних за више образовање (Communiqué of the Conference of Ministers responsible for Higher Education). Преузето 5. марта 2015, са http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/Berlin_Communique1.pdf

Bollaert, L., 2014, Приручник за интерну гаранцију квалитета у вишем образовању са посебним фокусом на професионално више образовање (manual for internal quality assurance in higher education with special focus on professional higher education) (Брисел, Европска асоцијација институција у вишем образовању).

Brockhoff L., Stensaker B., & Huisman, J., 2014, 'Рецепти и перцепције изврсности у настави: студија националне иницијативе 'Wettbewerb Exzellente Lehre' initiative у Немачкој, Квалитет у вишем образовању, 20(3), стр. 235-254 (Abingdon, Taylor & Francis Group).

Коминике из Букурешта (Bucharest Communiqué), 2012, Максимално искоришћавање нашег потенцијала: Консолидовање европске области вишег образовања. Преузето 5. марта 2015, од <http://www.ehea.info/Uploads/%281%29/Bucharest%20Communique%202012%281%29.pdf>

Chatelain-Ponroy, S., Mignot-Gérard, S., Musselin, C., & Sponem, S., 2014, Употреба индикатора на француским универзитетима, у Bibliometrics: Коришћење и злоупотребе при ревизији учинка у истраживању, 87, стр. 129-41 (London, Portland Press Ltd). Преузето 21. априла 2015, са <http://www.portlandpress.com/pp/books/online/wg87/087/0129/0870129.pdf>

Crosby, P. B., 1986, Running Things – Уметност остваривања ствари (Милвоки, Америчко друштво за контролу квалитета).

Извршна агенција за образовање, аудиовизуелне ствари и културу (EACEA P9 Eurydice), 2012, The European Higher Education Area in 2012: Bologna Process Implementation Report (Brussels, Eurydice). Преузето 24. априла 2015, са <http://www.ehea.info/Uploads/%281%29/Bologna%20Process%20Implementation%20Report.pdf>

Европска комисија (Е), 2009, ECTS Users' Guide (Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities). Преузето 13. априла 2015, са ec.europa.eu/education/tools/docs/ects-guide_en.pdf

Европска комисија (ЕК), 2013, Извештај за Европску комисију о побољшању квалитета наставе и учења у европским институцијама вишег образовања путем групе високог нивоа за модернизацију вишег образовања. Преузето 23. априла са http://ec.europa.eu/education/library/reports/modernisation_en.pdf

Европска студентска унија (ЕСУ), 2012, Потрага за квалитетом за студенте: повратак на основе (Брисел, ЕСУ).

Европска универзитетска асоцијација (ЕУА), 2006, Култура квалитета на европским универзитетима: приступ од дна ка врху. Извештај о три рунде пројекта Култура квалитета 2002-2006 (ЕУА). <http://www.eua.be/publications>

Европска универзитетска асоцијација (ЕУА), 2009, Побољшање квалитета, јачање креативности: процеси промена у европским институцијама вишег образовања (Improving Quality, Enhancing Creativity: change processes in European Higher Education Institutions. Завршни извештај о гаранцији квалитета за програм пројекта промена у вишем образовању (QAHCA) (Брисел, ЕУА). <http://www.eua.be/publications>

Европска универзитетска асоцијација (ЕУА), 2010, Изјава о политици о квалитету и гаранцији квалитета у европској области вишег образовања (Брисел, ЕУА). http://www.eua.be/Libraries/Publications_homepage_list/EUA-QA-Policy-2010.sflb.ashx

Frost, S.& Teodorescu, D., 2001, 'Изврсност наставе: како је факултет водио промене на истраживачком универзитету', 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, 'Прикупљање повратних одговора од студената: како ово може да начини разлику?', in How does quality assurance make a difference? A selection of papers from the 7th European Quality Assurance Forum (Брисел, ЕУА, 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, 'Академици и нови професионалци у вишем образовању: тензије, реципрочни утицаји и облици професионализације', у 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, 'Развој културе квалитета', у 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. Преузето 18. маја 2015, са http://www.eua.be/Libraries/OA_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, Гаранција квалитета и лидерство у Journal of the European Higher Education Area, 4(Berlin, Raabe academic publishers).

Yerevan Communiqué, 2015. Преузето 18. маја 2015. са: 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