

# EURE QA

## EKZAMINIMI I KULTURËS SË CILËSISË

### PROCESET DHE MJETET – PJESËMARRJA, PRONËSIA DHE BUOKRACIA

Nga Andrée Sursock

### NGA VETËREFLEKTIMI DERI TE PËRMIRËSIMI

Nga Oliver Vettori

© 2014 Asociacioni i Universiteteve Evropiane.

Të gjitha të drejtat janë të rezervuara. Ky informacion mund të përdoret dhe të kopjohet për qëllime jokomerciale, me kusht që burimi i tij të citohet (© Asociacioni i Universiteteve Evropiane). Çdo kopje shtesë e këtij publikimi është në dispozicion me një çmim prej 20 euro për kopje.

**European University Association asbl**

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

Versioni elektronik i këtij publikimi mund të merret falas përmes uebfaqes [www.eua.be](http://www.eua.be).

Ky projekt është financuar nga Komisioni Evropian. Ky publikim reflekton vetëm pikëpamjet e autorëve dhe Komisioni nuk mbanë përgjegjësi për informatat e prezentuara në këtë publikim.



## **EKZAMINIMI I KULTURËS SË CILËSISË**

**PROCESET DHE MJETET –  
PJESËMARRJA, PRONËSIA DHE BUOKRACIA**

Nga Andrée Sursock

**NGA VETËREFLEKTIMI DERI TE PËRMIRËSIMI**

Nga Oliver Vettori

# PËRMBAJTJA

<b>PËRMBAJTJA</b>	4
<b>PARATHËNIE</b>	5
<b>EKZAMINIMI I KULTURËS SË CILËSISË : PROCESET DHE MJETET – PJSËMARRJA, PRONËSIA DHE BUOKRACIA</b>	7
<b>PARATHËNIE</b>	8
<b>FALËNDERIMET</b>	9
<b>PËRMBLEDHJA EKZEKUTIVE</b>	10
<b>PJESA I: HYRJE</b>	12
<b>PJESA II: INTERVISTAT</b>	15
<b>PJESA III: VENDOSJA E PËRMBAJTJES</b>	18
<b>PJESA IV: PREZANTIMI OSE NDRYSHIMI I PROCESEVE TË BRENDSHME TË SIGURIMIT TË CILËSISË</b>	21
<b>PJESA V: PËRMBAJTJA DHE ORGANIZIMI</b>	26
<b>PJESA VI: MJETET DHE PROCESET</b>	35
<b>PJESA VII: PËRFUNDIMET – STRUKTURAT, KULTURAT DHE HISTORIKU</b>	48
<b>REFERENCAT</b>	56
<b>EKZAMINIMI I KULTURËS SË CILËSISË: NGA VETËREFLEKTIMI DERI TE PËRMIRËSIMI</b>	59
<b>PARATHËNIE</b>	60
<b>PJESA I: HYRJE – TËRËSIA E KULTURAVE TË CILËSISË</b>	61
<b>PJESA II: KULTURA E CILËSISË SI MJET REFLEKTIMI</b>	63
<b>PJESA III: EKZAMINIMI I KULTURAVE TONA TË CILËSISË</b>	64
<b>PJESA IV: PËRFUNDIM: NGA VETËREFLEKTIMI TEK PËRMIRËSIMI</b>	69
<b>REFERENCAT</b>	70

# PARATHËNIE

AUE ka përvojë të gjatë në sigurimin e cilësisë dhe ka punuar së bashku me anëtarët e vet për të zhvilluar sistemet e tyre të brendshme të SC përmes aktiviteteve të shumta. Projekti "Ekzaminimi i Kulturës së Cilësisë në Arsimin e Lartë" (ESC, 2009-2012) ka qenë një nga aktivitetet. ESC, si shumë aktivitete të tjera të AUE është bashkëfinancuar nga Programi i Mësimit Gjatë gjithë jetës të Komisionit Evropian, duke e limituar kështu pjesëmarrjen në universitetet nga shtetet potenciale për PMJ. Si rezultat, universitetet në Shqipëri, Bosnje dhe Hercegovinë e Kosovë nuk kanë qenë ende në gjendje të shfrytëzojnë maksimalisht këto aktivitete.

Projekti "Fuqizimi i universiteteve për të përbushur përgjegjësitë e veta për sigurimin e cilësisë" (EUREQA, 2012-2015), i bashkëfinancuar nga programi TEMPUS i Komisionit Evropian filloi në vjeshtën e 2012-ës për të plotësuar këtë zbrazëti. Projekti ka për qëllim të bashkëndajë përvojën e madhe të dijes së AUE me universitetet e këtyre tri vendeve dhe me universitetet në vendet anëtare të BE-së për të zhvilluar sigurimin eficient të cilësisë së brendshme të përshtatur për kontekste të ndryshme kombëtare dhe institucionale.

Nxjerrja e këtij përkthimi në Shqip/Serbisht/Kroatisht/Bosnjakisht e të dyja publikimeve kryesore si rrjedhojë e projektit ESC ka qenë njëri nga aktivitetet e projektit EUREQA. Ky përkthim në rend të parë është nxjerrë për të shërbyer si përkrahje dhe material mbështetës për anëtarët e projektit në implementimin e projektit. Por, në të njëjtën kohë anëtarët e projektit dëshirojnë ta shpërndajnë këtë përkthim tek një numër më i madh i komunitetit të arsimit të lartë në regjion me qëllim që të mbështesin ata që nuk janë pjesë e bashkëpunimit të zhvillimit të kulturës së tyre të cilësisë.

## Tia Loukkola

Koordinatorë e Projektit

Asociacioni i Universitetit Evropian

Në emër të konsorciumit të projektit EUREQA

---

## Partnerët e Projektit EUREQA

### Shqipëri

- Universiteti "Fan S. Noli"
- Universiteti i Shkodrës "Luigj Gurakuqi"
- Universiteti i Tiranës

### Bosnje dhe Hercegovinë

- Universiteti i Banja Lukës
- Universiteti i Mostarit
- Universiteti i Sarajevës

### Kosovë

- Universiteti i Prishtinës
- Universiteti i Prizrenit
- Shërbimi i Universitetit Botëror - Kosova (Koordinator regjional)

### Bashkimi Evropian

- Asociacioni i Universitetit Evropian (Koordinator i Projektit)
- Universiteti Dublin City, Irlandë
- Instituti Politeknik i Portos, Portugali
- Universiteti Roskilde, Danimarkë
- Universiteti i Finlandës Lindore, Finlandë
- Universiteti i Gracit, Austri
- Universiteti i Lubjanës, Slloveni
- Universiteti i Arteve Haga - Royal Conservatoire, Holandë

Ky përcaktim është pa paragjykim rreth pozitës dhe statusit, dhe në vijë me Rezolutën 1244 të KSKB-së 4 dhe Mendimin e GJND-së për shpalljen e pavarësisë së Kosovës.



The logo for EUREQA features the word "EURE" in white, bold, sans-serif capital letters on a dark blue rectangular background. To its right, the letters "QA" are in white, bold, sans-serif capital letters on a grey rectangular background that is tilted slightly upwards and to the right, giving it a 3D effect.

**EUREQA**

**EKZAMINIMI I KULTURËS SË CILËSISË  
PROCESET DHE MJETET –  
PJESËMARRJA, PRONËSIA DHE BUROKRACIA**

Nga Andrée Sursock

## PARATHËNIE

Proceset e brendshme të sigurimit të cilësisë njihen si komponent thelbësorë të autonomisë, përgjegjësisë dhe llogaridhënies institucionale. Ky raport – rezultat i projektit *Ekzaminimi i Kulturës së Cilësisë në Institucionet e Arsimit të Lartë (EKC)* – ekzaminon proceset dhe mjetet e sigurimit të cilësisë (SC) që janë zhvilluar nga universitetet në Evropë. Pjesa e parë e studimit të IAL, e bazuar në një pyetësor-anketë dhe e publikuar në vitin 2010, ka treguar progres të shquar në zhvillimin e mekanizmave të cilësisë në institucione. Qëllimi i fazës së dytë, e cila bazohet në 59 intervista përgjatë 10 universiteteve Evropiane, është të ekzaminojë në thellësi nivelin në të cilin këta mekanizma dhe procese kanë rezultuar në kultura të cilësisë.

Nocioni i kulturës së cilësisë këtu kuptohet të jetë i përbërë nga (i) vlerat, besimet, pritshmëritë dhe zotimet e përbashkëta ndaj cilësisë (ii) të cilat përkrahen nga elemente dhe procese menaxheriale dhe strukturore që rrisin cilësinë. Pse është kultura e cilësisë e rëndësishme? E thënë shkurt, është e rëndësishme sepse është mënyra më efektive dhe kuptimplote që mekanizmat e sigurimit të cilësisë mund të sigurojnë dhe përmirësojnë nivelet e cilësisë dhe të përkrahin një dinamikë të ndryshimeve në universitete.

Një nga rezultatet më të qarta të këtij studimi është se vitaliteti dhe qëndrueshmëria e kulturës së cilësisë varet nga disa faktorë të brendshëm dhe të jashtëm. Nga brenda, universiteti është i sigurt në vetvete dhe nuk e kufizon veten në përcaktimin e proceseve të cilësisë të caktuara nga Agjencia Kombëtare e SC; kultura institucionale thekson demokracinë dhe debatin dhe në mënyrë të barabartë vlerëson zërin e studentëve dhe stafit; përcaktimi i roleve akademike profesionale më shumë thekson mësimin e mirëfilltë sesa vetëm ekspertizën akademike dhe fuqinë hulumtuese; dhe proceset e sigurimit të cilësisë janë të bazuara në vlera akademike duke i kushtuar vëmendje proceseve të nevojshme administrative njëkohësisht. Nga jashtë, është e rëndësishme që universiteti të jetë i vendosur në një ambient “të hapur” që nuk është i stërrregulluar dhe disponon nivelin e lartë të besimit publik. Si rrjedhim, një nga përfundimet e këtij raporti është që proceset e brendshme dhe të jashtme të SC duhet të shikohen dhe të merren parasysh së bashku në mënyrë që të sigurohet llogaridhënia e vërtetë, pra mënjanimi i dublikimit të vlerësimeve dhe dobësimit të SC.

Përmes shembujve konkret dhe të detajuar të institucioneve, raporti ilustron sukseset dhe dështimet në realizimin e kulturës së cilësisë. Presioni aktual në universitete ndaj të qenit efektiv dhe efikas në kohë të ngushticave ekonomike dhe financiare e bën këtë raport një lexim të kohës. Shpresohet se raporti ndriçon mënyrat se si universitetet mund të bëhen strategjike dhe dinamike përderisa vazhdojnë të ofrojnë aktivitete me siguri të cilësisë.

Në emër të konsorciumit të projektit, i cili përfshin ASC Skoci dhe Konferencën e Rektorëve Gjermanë (KRGJ), AUE dëshiron të falënderojë të gjithë pjesëmarrësit që kanë kontribuar në projekt dhe në këtë raport.



**Jean-Marc Rapp**

President i AUE



# FALËNDERIMET

Ky studim nuk do të kishte qenë i mundur pa 59 anëtarët e stafit nga dhjetë universitetet, të cilët u pajtuan të intervistohen. Atyre u është premtuar anonimitet mirëpo shpresohet se ata do të gjejnë veten dhe universitetet e tyre të pasqyruara në mënyrë të drejtë në raport. Ata ishin më se shpirtmirë në ofrimin e kohës dhe përgjigjet e pyetjeve, nganjëherë duke vijuar me informata shtesë përmes postës elektronike. Çiltërsia dhe interesimi i tyre në ndarjen e eksperiencës së suksesshme si dhe atyre të pasuksesshme dëshmoi dedikimin e tyre në kontributin ndaj mirëkuptimit tonë të përgjithshëm, se si më së miri të zhvillohen dhe mbahen proceset e brendshme të sigurimit të cilësisë. Një falënderim i veçantë shkon për ndihmë në atyre të cilët ofruan emrat e kolegëve dhe hapën dyert për intervista në institucionet e tyre, gjë pa të cilën ky studim nuk do ishte arritur.

Komiteti Drejtues ishte shumë i dobishëm në ofrimin e udhëzimeve gjatë fazës së parë të studimit, në diskutimin e gjetjeve preliminare dhe në komentimin e një versioni më të hershëm të këtij raporti. Interesimi, dedikimi dhe entuziazmi i tij ishin thelbësore për suksesin e këtij studimi.

Reparti i Cilësisë së AUE dha ndihmë thelbësore. Alicja Ziubrzynska organizoi dhe ndjeku intervistat në mënyrë më efektive. Thérèse Zhang ofroi përkrahje të vazhdueshme dhe komentoj në draftin e mëhershëm. Unë jam në veçanti mirënjohës ndaj Tia Loukkola e cila lexoi disa drafte të raportit përkundër presioneve të kohës; komentet e saja ishin gjithnjë të mprehta dhe nxitëse. Që të tre janë të falënderuar sinqerisht.

Së fundmi, falënderohet për përkrahjen e tij, Komisionin Evropian, i cili bashkëfinancoi projektin nën Lifelong Learning Programme.

## **Andrée Sursock**

Këshilltar i Lartë i AUE

## **Komiteti Drejtues**

*Henrik Toft Jensen*, Kryetar, ish President, Universiteti i Roskilde, Danimarkë

*Andrea Blättler*, përfaqësuese, Unioni Evropian i Studentëve

*David Bottomley*, Krye-Asistent, ASC Skoci, Britani e Madhe

*Karl Dittrich*, përfaqësues, Asociacioni Evropian për Sigurim të Cilësisë në Arsimin e Lartë (AESC)

*Tia Loukkola*, Kryesues i Repartit, EUA

*Barbara Michalk*, Kryesues, Sektori Reformat e Arsimit të Lartë, Konferenca e Rektorëve Gjerman (KRGJ), Gjermani

*Oliver Vettori*, Kryesues, Menaxhimi i Cilësisë dhe Programi i Dorëzimit, Universiteti i Vjenës për Ekonomi dhe Biznes, Austri

## PËRMbledhja Ekzekutive

1. Projekti *Ekzaminimi i Kulturës së Cilësisë në Institucionet e Arsimit të Lartë (EKC)* kishte për qëllim ofrimin e një pasqyre të proceseve aktuale të sigurimit të cilësisë brenda institucioneve të arsimit të lartë nëpër Evropë dhe trajtoi pyetjen se si ata janë përgjigjur në Pjesën e Parë të Standardeve dhe Udhëzimeve Evropiane për sigurimin e cilësisë (SUE-të).
2. Projekti EKC është dizajnuar në dy faza. Në fazën e parë një pyetësor-anketë adresoi shtatë hapësirat e përfshira në Pjesën e Parë të SUE. Gjithsej 222 institucione nga 36 shtete nëpër Evropë u përgjigjën dhe rezultatet janë analizuar dhe prezantuar në një raport të quajtur *Ekzaminimi i Kulturës së Cilësisë – Pjesa e Parë* (AUE 2010). Raporti, i publikuar në 2010, tregoi që institucionet kanë arritur progres të madh në zhvillimin e mekanizmave të brendshëm të cilësisë.
3. Në fazën e dytë, janë kryer 59 intervista telefonike me 10 universitetet e përzgjedhura nga mostra e atyre që janë përgjigjur në pyetësor-anketë. Qëllimi i intervistës ishte të identifikojë nivelin e kontributit të mjeteve dhe proceseve të sigurimit të cilësisë në ndërtimin e një kulture të cilësisë në institucione. Ky raport prezanton dhe njëkohësisht analizon këto intervista. Është i fokusuar kryesisht në krijimin e një lidhje në mes të proceseve formale të sigurimit të cilësisë dhe kulturës së cilësisë si dhe në ilustrimin (përmes shembujve konkret) e praktikave të mira dhe të dobëta në këtë fushë.
4. Nocioni i kulturës së cilësisë këtu kuptohet të jetë i përbërë nga dy bashkësi të ndryshme elementesh: “vlerat e përbashkëta, besimet, pritshmëritë dhe zotimet drejt cilësisë” dhe “një element strukturor/menaxherial me procese të përcaktuara të cilat rrisin cilësinë dhe kanë për qëllim të koordinojnë përpjekjet” (AUE 2006:10).
5. Raporti thekson katër kushte që shpijnë tek një kulturë efektive e cilësisë:
  - 5.1 Është e rëndësishme të mos bazohet në një instrument të vetëm të sigurimit të cilësisë, sikurse janë pyetësorët e studentëve, sidomos nëse ata krijojnë vendime stafi (p.sh., promovimet). Duhet të ekzistojë një përzierje e disa instrumenteve për të siguruar inteligjencë të mirëfilltë. Këto instrumente duhet të ndërlidhen me strategjitë institucionale dhe – së fundi – me vlerat akademike. Kostot dhe përfitimet e tyre duhet të rishikohen rregullisht: kjo përfshin jo vetëm kostot dhe përfitimet financiare mirëpo edhe aspektet psikologjike (p.sh. a rezultojnë në stres të panevojshëm dhe ngarkesa të paarsyeshme) dhe se a me të vërtetë kontribuojnë në krijimin e një kulture të përbashkët dhe efektive të cilësisë, duke përkrahur strategjinë institucionale dhe duke ofruar llogaridhënie ndaj studentëve dhe publikut të gjerë.
  - 5.2 Marrëveshjet e brendshme më efektive të SC janë ato që rrjedhin nga strukturat dhe proceset e brendshme efektive të vendimmarrjes. Zotërimi i linjave të qarta të llogaridhënies dhe sqarimi i përgjegjësive në të gjitha nivelet sigurojnë që sistemi i sigurimit të cilësisë të mbahet sa më i thjeshtë që është e mundur përderisa mbushen zbrazëtitat në procesin e rivlerësimit (feedback). Kjo duhet, përveç të tjerash, të reduktojë burokracinë duke limituar grumbullimin e të dhënave, raporteve dhe komiteteve në nivelin që është medoemos i nevojshëm. Është thelbësore të identifikohet dhe kush ka nevojë për çka dhe gjithashtu të dallohet në mes të asaj është e nevojshme dhe asaj që do kishte qenë mirë të dihet ose mësohet. Veç kësaj, është thelbësore që studentët dhe stafi të ndihen në shtëpi, së pari dhe më kryesorja, në fakultetet dhe departamentet e tyre. Kjo argumenton në favor të një bilanci optimal në mes të nevojës për një bërthamë të fortë institucionale dhe një shkalle të përgjegjësive të fakultetit, në mes të nevojës për një qasje të gjerë institucionale të SC dhe disa variacioneve lokale në fakultete.
  - 5.3 Sikur proceset e sigurimit të jashtëm të cilësisë, edhe ato të sigurimit të brendshëm të cilësisë kanë të bëjnë me pushtetin (kompetencat). Sigurimi i brendshëm i cilësisë mund të kontestohet nëse nuk e angazhon me sukses komunitetin universitar. Udhëheqja është thelbësore në dhënien e shtytjes së parë dhe në kornizat e gjëra të mekanizmave të sigurimit të cilësisë. Udhëheqja duhet të lehtësoj debatin e brendshëm – si dhe të toleroj mospajtim – për t’u siguruar që proceset e sigurimit të cilësisë të mos bëhen të imponuara dhe thjeshtë të anashkaluara. Në lidhje me këtë, lloji i gjuhës së përdorur nga udhëheqja dhe zyrtarët e SC për të shpjeguar marrëveshjet e SC nuk mund të anashkalohen si të parëndësishme. Sa më akademike dhe më pak menaxheriale që është, aq më shumë do të krijojë përparim brenda institucionit.

- 5.4 Në mënyrë që të shmanget mundësia e marrëveshjeve të sigurimit të cilësisë të bëhen ndëshkuese, është thelbësore të investohet në njerëz përmes zhvillimit të stafit. Është inkurajuese t'i kushtohet vëmendje ritmit me të cilin skemat e zhvillimit të stafit po rriten në universitete, mirëpo qendrat me staf profesional që përkrahin mësimdhënies dhe mësimnxënien janë ende të rralla. Për këtë nevojitet vëmendje në vitet në vijim sidomos për shkak të rikthimit të vëmendjes në mësimnxënien e fokusuar në student në Procesin e Bolonjës.
- 5.5 Sikur autonomia institucionale ashtu edhe vetëbesimi janë faktor kyç në kapacitetin e institucioneve për të definuar cilësinë dhe qëllimet e proceseve të tyre të sigurimit të brendshëm të cilësisë dhe për të siguruar se këto janë konform me profilet e tyre, strategjitë dhe kulturat organizative specifike. Duke bërë këtë, këto institucione nganjëherë konfrontoheshin me proceset e tyre të jashtme të sigurimit të cilësisë, gjë që mund të konsiderohet të jetë keqkuptim. Është thelbësore që proceset e jashtme dhe të brendshme të shikohen së bashku dhe që komuniteti i lartë arsimor – institucionet dhe agjencitë – të negociojnë artikulacionin në mes të dy bashkësive të proceseve në mënyrë që të sigurojnë llogaridhënien e vërtetë, mënjanojnë dublikimin e vlerësimeve dhe dobësimin e SC.
6. Ky raport nxjerr përfundim që faktorët të cilët promovojnë kultura efektive të cilësisë janë që: universiteti është i vendosur në një ambient të "hapur" dhe nuk është i stërregulluar dhe disponon një nivel të lartë të besimit publik; universiteti është i sigurt në vetvete dhe nuk e limiton veten në përkufizimet e proceseve të cilësisë të caktuara nga Agjencia kombëtare e SC; përcaktimi i roleve akademike profesionale më shumë thekson mësimin e mirëfilltë sesa vetëm ekspertizën akademike dhe fuqinë hulumtuese; dhe proceset e sigurimit të cilësisë janë të bazuara në vlera akademike duke i kushtuar vëmendje proceseve të nevojshme administrative njëkohësisht.

# PJESA I: HYRJE

## 1.1 Përmbajtja dhe qëllimi i raportit

Cilësia, atraktiviteti global dhe konkurrenca e arsimit të lartë Evropian janë qëllimet qendrore të Procesit të Bolonjës. Sigurimi i cilësisë, megjithatë, ka pranuar një përmendje relativisht të përciptë në Deklaratën origjinale të Bolonjës, mirëpo pasi që ministrat u takuan çdo dy vite për të matur progresin dhe për të definuar objektivat afatmesme, rëndësia e kësaj çështje pati rritje, deri në momentin kur arriti të jetë në krye të agjendës së ministrisë duke u bërë një nga politikatat e para si objektive, sidomos gjatë periudhës 2003 deri më 2007.

Berlin Communiqué (2003) njohu rolin primar të institucioneve të arsimit të lartë për monitorimin e cilësisë. Kjo përbën njohjen e parë zyrtare të këtij lloji në kontekstin e Procesit të Bolonjës. Bergen Communiqué (2005) adoptoi një tekst që prezanton tri sete standardesh dhe udhëzimesh për sigurimin e cilësisë (SUE-të): e para vlen për institucionet e arsimit të lartë dhe të tjerat për agjencitë e sigurimit të cilësisë. (AESC 2005). Një nga principet mbështetëse të këtij dokumenti është rëndësia kyçe e përgjegjësisë institucionale për cilësi.

Projekti *Ekzaminimi i Kulturës së Cilësisë në Institucionet e Arsimit të Lartë (IAL)* kishte për qëllim ofrimin e një pasqyre të përgjithshme të proceseve ekzistuese të sigurimit të brendshëm të cilësisë brenda institucioneve të arsimit të lartë nëpër Evropë dhe ekzaminon mënyrën se si ata janë përgjigjur në Pjesën e parë të SUEs. Asociacioni i Universiteteve Evropiane (AUE) koordinoi projektin në një konsorcium me Konferencën e Rektorëve Gjermanë (KRGJ) dhe ASC Skoci. Projekti u mbikëqyr nga një Komitet Drejtues, i përbërë nga përfaqësuesit e partnerëve të konsorciumit, studentëve, dhe praktikantëve të sigurimit të cilësisë.

Projekti IAL ishte dizajnuar në dy faza. Në fazën e parë, një pyetësor-anketë iu adresua shtatë hapësirave të përfshira në Pjesën e Parë të SUE-së. Gjithsej 222 institucione nga 36 shtete nëpër Evropë u përgjigjën dhe rezultatet u analizuan dhe u prezantuan në një raport të titulluar *Ekzaminimi i Kulturës së Cilësisë – Pjesa e Parë* (AUE 2010).

Në fazën e dytë, u kryen intervista telefonike me dhjetë universitete nga mostra e atyre që janë përgjigjur në pyetësor-anketë. Qëllimi i intervistës ishte të identifikojë nivelin e kontributit të mjeteve dhe proceseve të sigurimit të cilësisë në ndërtimin e një kulture të cilësisë në institucione. Ky raport prezanton dhe njëkohësisht analizon këto intervista. Duke marrë parasysh që ky është raporti final i një projekti dy-fazor, raporti lidh informatat e grumbulluara gjatë intervistave me të dhënat e matshme të grumbulluara nga anketa dhe të analizuar gjatë fazës së parë të projektit.

## 1.2 Çka është kultura e cilësisë?

Përderisa të dy fazat e projektit janë fokusuar në mekanizmat dhe proceset e tanishme institucionale për të siguruar cilësinë, ky raport fokusohet më shumë në krijimin e lidhjes në mes të proceseve formale të sigurimit të cilësisë dhe kulturës së cilësisë si dhe në ilustrimin (përmes shembujve konkretë) e praktikave të mira dhe të dobëta në këtë fushë.

Nocioni i kulturës së cilësisë këtu kuptohet të jetë i përbërë nga dy sete të ndryshme elementesh: “vlerat e përbashkëta, besimet, pritshmëritë dhe zotimet drejt cilësisë” dhe “një element strukturor/menaxherial me procese të përcaktuara të cilat rrisin cilësinë dhe kanë për qëllim të koordinojnë përpjekjet” (AUE 2006:10).

Kjo, natyrisht, shtron pyetjen se si mund të kuptohet se një kulturë e tillë e cilësisë ekziston. Gjatë intervistave është kushtuar vëmendje e veçantë në mënyrë që të identifikohet se a ka pasur pajtim të përgjithshëm brenda një institucioni në lidhje me qëllimet e qasjes dhe pranimin e tyre të përgjithshëm dhe se a janë të anashkaluara apo të përfshira. Për të dhënë një shembull specifik se si kjo mund të identifikohet, një i intervistuar thekson se si universiteti i tij prezantoi sistemin e sigurimit të brendshëm të cilësisë në 2005 mirëpo:

*Tani për tani, është mekanike. Ka nevojë të ndryshohen disa elemente mirëpo, më e rëndësishmja, ka nevojë për ndryshim të mendjeve. Akademikët tani janë të mësuar me vlerësime mirëpo disa nga ta pëshpëritin: 'Unë di si të jap mësim dhe unë nuk kam nevojë që studentët të më tregojnë se si të përmirësohem.'*

Nëse ky vështrim është konfirmuar edhe nga të tjerët, atëherë mund të konstatohet se proceset e sigurimit të cilësisë janë të anashkaluara.

Raundi i parë i projektit të AUE *Kultura e Cilësisë* përcakton një set principesh të cilat promovojnë kulturën e cilësisë. Këto janë:

- *Ndërtimi i një komuniteti të universitetit dhe identifikimi i stafit me institucionin;*
- *Zhvillimi i pjesëmarrjes së studentëve në komunitetin e universitetit;*
- *Futja dhe ngulitja e kulturës së cilësisë përmes komunikimit të brendshëm, diskutimeve dhe përgjegjësisë të deleguara, njëkohësisht duke kuptuar rezistencën ndaj ndryshimit dhe duke zhvilluar strategji për ta tejkaluar atë;*
- *Të rënit dakord mbi një kornizë gjithëpërfshirëse për rishikimin e proceseve dhe standardeve të cilësisë;*
- *Përcaktimi i të dhënave kyçe institucionale – historike, krahasuese, kombëtare dhe internacionale – dhe analizimi dhe grumbullimi sistematik i tyre;*
- *Përfshirja e palëve të dhura me interes, si të jashtme ashtu dhe të brendshme;*
- *Theksimi i shkallës së vetëvlerësimit si një ushtrim kolektiv për repartin në rishikim në mënyrë që të sigurohet implementimi i ndryshimit të duhur (kjo përfshin stafin administrativ dhe akademik dhe studentët);*
- *Sigurimi i një vazhdimësie për rishikimet e brendshme: p.sh. implementimi i rekomandimeve dhe zbrazëtirave në procesin e rivlerësimit (feedback) të nevojshme në menaxhment strategjik (AUE 2005: 10).*

Raporti i AUE i vitit 2005 thekson se këto principe kanë më shumë të bëjnë me udhëheqje, ndërtim të komunitetit, dhe skema të zhvillimit të stafit sesa me mekanizmat e sigurimit të cilësisë. Prandaj, pas një diskutimi të metodologjisë (Pjesa e dytë) dhe një vendosje të përmbajtjes të shkurtër (Pjesa e Tretë), ky raport:

- Shqyrton se si marrëveshjet e sigurimit të brendshëm të cilësisë prezantohen dhe ndryshohen (Pjesa e Katërt)
- Diskuton përmbajtjen e marrëveshjeve të sigurimit të brendshëm të cilësisë, shpërndarjen e roleve dhe përgjegjësisë si dhe qeverisjen e sigurimit të cilësisë (Pjesa e Pestë)
- Prezanton instrumentet e ndryshme të sigurimit të cilësisë, siç janë pyetësorët e nxënësve dhe ish-nxënësve, indikatorët kyç të performancës, menaxhimi i stafit dhe skemat zhvillimore, etj. (Pjesa e Gjashtë).

Diagrami në vijim pasqyron tri pjesët kryesore:



Këta tre kapituj prezantojnë dhe analizojnë instrumentet dhe proceset e SC. Qëllimi primar i analizës së ofruar është të prezantojë ndërlidhjen në mes të elementeve strukturore/menaxheriale dhe ekzistimit të një kulture të cilësisë.

Shembuj të praktikave të mira dhe të dobëta ofrohen përgjatë tekstit për të ofruar detaje që mund të jenë të dobishme për disa lexues. Këta shembuj janë të identifikuar qartë. Si rrjedhim, lexuesi i ngutshëm mund t'i kalojë ato dhe të shkojë drejt tek sektorët analitik të titulluar "Observimet" dhe tek kapitujt përfundues, të cilët analizojnë format specifike që marrin kulturat e cilësisë dhe ndërlidhin ato me një set të çështjeve më të gjera siç janë demokracia, besimi dhe burokracia.

## PJESA II: INTERVISTAT

### 2.1 Disa fakte dhe të dhënat

Dhjetë universitete nga dhjetë shtete ishin të përfshira në mostër. Është e rëndësishme të përmendet se raporti ka për qëllim të zbulojë lidhjet në mes të proceseve të cilësisë dhe kulturës së cilësisë përmes metodologjive të pamatshme (cilësore). Si rrjedhim, është vendosur që të intervistohen më shumë njerëz nga një numër i limituar i institucioneve në mënyrë që të grumbullohet një bashkësi e të dhënave sa më të kompletuara dhe të besueshme. Duke marrë parasysh që pyetësi- anketa në fund është përgjigjur nga një person (edhe nëse përgjigjet ishin rezultat i konsultimeve të brendshme), është shprehur që intervistat do të ndrisin procesin nga disa perspektiva institucionale të ndryshme: udhëheqja, stafi, dhe studentët.

Dhjetë universitetet janë përzgjedhur nga ato që janë përgjigjur në pyetësor- anketë. Kriteret e përzgjedhjes përfshinin konsiderime të tilla si vendosja gjeografike, madhësia institucionale, shkalla e pjekurisë e proceseve të cilësisë institucionale, qasjet ndaj cilësisë së brendshme, dhe një përzjerje e institucioneve gjithëpërfshirëse dhe të specializuara. Megjithatë, siç është e paraqitur në Tabelën 1, përkundër përpjekjeve të shumta ka qenë e vështirë të arrihet një barazi gjeografike; kërkesa të vazhdueshme në disa pjesë të Evropës u injoruan dhe është e paqartë se a ishte për shkak të brengave gjuhësore apo për shkak të arsyeve tjera.

Gjithsej 59 intervista janë kryer gjatë periudhës 12 Janar deri më 25 Mars 2011 (me një intervistë pasuese në fillim të Qershorit). Kontaktet fillestare janë pyetur të japin emrat e superiorëve të tyre të drejtpërdrejtë, të disa studentëve, disa akademikëve, disa nga shefat e departamenteve dhe disa dekanëve. Lista është ndryshuar paksa në bazë të universitetit dhe temave që janë shfaqë gjatë intervistës së parë.

Emrat e të intervistuarve potencial janë pranuar nga secili institucion, me përjashtim të njërit; këtu, zyrtari i SC ka dërguar një letër e cila përshkruan kornizën e SC. Numri mesatar i emrave të grumbulluar ka qenë rreth tetë dhe shkonte nga katër deri në katërmëdhjetë. Disa universitete e kishin më të vështirë të përmbushnin numrat e caktuar se të tjerët. Si rezultat, numri i intervistave të mbajtura në secilin universitet dallon, siç edhe është e paraqitur në Tabelën 1. Është e pamundur të jemi të sigurt në arsyet që qëndrojnë prapa dallimit në përqindjen e përgjigjeve përveç që të vërejmë se sa më të zhvilluara që janë proceset e brendshme të SC, aq më e lehtë ka qenë të identifikohen bashkëbiseduesit e duhur në numra adekuat në universitetet.

**Tabela 1: Numri i personave të intervistuar për institucion**

Shteti ku gjendet institucioni	Numri i personave të intervistuar
Austri	2
Finlandë	7
Francë	5
Hungari	6
Irlandë	10
Lituani	8
Portugali	1
Spanjë	9
Suedi	7
Britani e Madhe - Skoci	4
<b>Total</b>	<b>59</b>

Shumica e intervistave janë kryer vetëm me një person, përveç katër intervistave në të cilat dy ose tre të intervistuar kanë marrë pjesë. Secila nga këto sesione kolektive është e numëruar si një në tabelën e mësipërme.

Intervistat fillestare ishin të gjata një orë. Shumica nga intervistat e tjera zgjatën 30 minuta; disa ishin 45 minuta të gjata. Një person është intervistuar dy herë (dhe është numëruar si një në tabelën e mësipërme).

Gama e statuseve të të intervistuarve është si vijon:

- Rektor (Zyrtar Kryesues Akademik): 1
- Prorektor: 9
- Administrata e Fakultetit (dekanët, prodekanët, etj.): 15
- Shef të departamentit/akademikët e rregullt: 11
- Studentë<sup>1</sup>: 6
- Zyrtarë të SC dhe disa nga kolegët e tyre të drejtpërdrejtë in zyrën e SC: 11
- Të tjerë: drejtor i Qendrës së Mësimdhënies dhe Mësimnxënies; drejtor i hulumtimit institucional; drejtor ekzekutiv i operimeve; bibliotekari; zyrtari i kaluar i SC; avokati i popullit.

## 2.2 Intervistat: Qasjet metodologjike

Siç u përmend më herët, kontaktet fillestare (kryesisht zyrtarët e SC) janë pyetur të japin emrat e superiorëve të tyre të drejtpërdrejtë, të disa studentëve, disa akademikëve, disa nga shefat e departamenteve dhe dekanëve. Pasi që shumica dorëzuan listë të gjatë dhe kishin kontaktuar kolegët e tyre para se të dërgonin emrat, ishte e vështirë të zgjerohet lista dhe vetëm disa të intervistuarve u është kërkuar të japin emrat e tyre.

Përparësia e kërkesës së listës qëndronte në shpejtimin e procesit të intervistimit. Si rrjedhim, një shembull i kundërt, në rastin e një universiteti, pas secilës intervistë janë kërkuar një ose dy emra, gjë që rezultonte në një proces të ngadalshëm ku vetëm një numër relativisht i intervistave ishte i kryer.

Kufizimi i mbështetjes në kontaktin fillestar qëndronte në stërpërcaktimin e procesit nga zyrtari i SC: rrjeti i tij/saj personal (i cili ofron një pasqyrë të pozitës të zyrës), kuptimi i kërkesës (nevoja për të folur me një gamë të njerëzve) dhe, në veçanti, gatishmëria për të jap emrat e “zërave kundërshtues” të procesin të brendshëm të cilësisë. Në një universitet, ku kontakti fillestar kishte dhënë një listë e cila përbëhej kryesisht nga administratorë të lartë (dhe një student i cili nuk është përgjigjur), kjo është zgjeruar dobishëm duke pyetur të intervistuarit e tjerë për kontakte.

Intervistat ishin të gjysmë-strukturuara dhe qëllimi i tyre *nuk* ishte verifikimi i të gjitha elementeve të anketës së EKC mirëpo hetimi i eksperiencave specifike të secilit të intervistuar dhe të ndërtuarit mbi atë se çfarë është mësuar nga intervistat e kaluara të një institucioni të caktuar. Si rrjedhim, të intervistuarit ishin relativisht të lirë të orientonin bisedën në atë se çfarë ata mendonin se ishte e rëndësishme dhe ishin të inkurajuar të diskutojnë sukseset dhe dështimet, arritjet dhe sfidat. Të intervistuarit ishin të fokusuar kryesisht në mësimdhënie dhe mësimnxënie edhe pyetjet e shtuara ishim shume të përgjithshme. Si rezultat, ky raport nuk do të diskutojë marrëveshjet e cilësisë të cilat përfshijnë hulumtimin, shërbimin ndaj shoqërisë, qeverisjen dhe administratën.

Të gjitha intervistat janë mbajtur nga një hulumtues i vetëm (autori i raportit), gjë që siguron një qasje unike ndaj të gjitha bisedave. Prej pesë deri në dhjetë intervista nga secili universitet ofruan mundësinë e një shkalle të arsyeshme të triangulacionit. Besueshmëria e të dhënave, megjithatë, duhet të ndërlidhet me madhësinë e universitetit, shkallën e pjekurisë së proceseve të cilësisë, shtrirjen e shpërndarjes së roleve dhe përgjegjësiive, shkallën e konsensusit në lidhje me kulturën e cilësisë dhe nëse disa nga përfaqësuesit e universitetit dukeshin të interesuar në pjesëmarrjen e tyre në

<sup>1</sup> Shumë më shumë studentë janë kontaktuar mirëpo jo të gjithë janë përgjigjur.



këtë studim për vet-promovimin e institucionit (p.sh. shprehja e një interesimi të tillë në deklaratë pasuese). Në këtë rast, vëmendje edhe më e madhe i është kushtuar çështjes së triangulacionit.

Një pikë tjetër metodologjike që ja vlen të përmendet, përveç nëse përmendet ndryshe, përgjithësimet e bëra në tekst i referohen mostrës së dhjetë institucioneve të përfshira në studim.

Hyrja e intervistave thekson konfidencialitet, anonimitet dhe nevojën për të identifikuar eksperimente të suksesshme dhe të dështuara, si dhe faktorët e suksesit dhe pengesave në mënyrë që të kontribuojnë në dijen/njohuritë dhe zhvillimin e universiteteve të tjera në Evropë. Të gjithë të intervistuarve u është deklaruar që emrat e tyre nuk do të shfaqen në raport dhe nuk do të përmenden ose citohen tek kolegët e intervistuar pas tyre.

Përderisa shumica e intervistave ishin të lehta për tu kryer dhe të intervistuarit dukeshin të hapur, një pjesë e vogël e intervistave ishin mjaft të vështira, ose për shkak të aftësive gjuhësore ose për shkak të ruajtjes së të intervistuarit. Shqetësimet e mbajtjes së intervistës në gjuhën angleze janë shfaqur nga disa të intervistuar. Në shumicën e rasteve, të intervistuarit kishin ndërvlerësuar aftësitë e tyre gjuhësore. Disa nga të intervistuarit pyetnin për pyetjet paraprakisht. Përgjigja ishte që kjo do të ishte një bisedë për eksperiencat e tyre në universitet e jo vetëm përgjigje në një set të caktuar të pyetjeve. Kjo përgjigje dukej të ketë ofruar siguri të mjaftueshme.

Tri institucione janë intervistuar në gjuhën e tyre kombëtare (në Francë, Irlandë dhe Skoci): kjo ka rezultuar në intervista pak më të gjata dhe ka pasur një ndikim pozitiv në përmbajtjen e të dhënave të grumbulluara, sidomos në Francë dhe Skoci ku janë kryer relativisht më pak intervista.

Në shtetet e tjera, një vështirësi gjuhësore ishte që nëpër intervistat e bëra brenda një institucioni, fjalë të ndryshme janë përdorur për t'iu referuar një organi ose posti të vetëm: p.sh. një komitet mund të quhet bord nga një person, grup punues nga një tjetër etj. Është punuar mjaft për të identifikuar këto raste duke u fokusuar në funksionet dhe përgjegjësitë, mirëpo kjo do të thotë se ca kohë është shpenzuar duke u fokusuar në saktësi më shumë se në grumbullimin e të dhënave.

Është e qartë që pyetësorët (faza e parë e projektit EQC) ofrojnë një pamje të pjesshme të realitetit. Një pasqyrë më e kuptimtë dhe granulave e proceseve të cilësisë së universiteteve, është e qartë që mund të arrihet vetëm përmes intervistave. Si rrjedhim, të dhënat e numërueshme që paraqiten si pozitive në përgjigjet e pyetësorit mund të dëmtohen nga dëshmitë gojore. Sektori i komenteve të hapura në pyetësor, megjithatë, ishte mjaft i dobishëm dhe është përdorur për të hetuar fusha të cilat ata që janë përgjigjur i kanë identifikuar si sfiduese.

## PJESA III: VENDOSJA E PËRMBAJTJES

Pjesa III ekzaminon shtytësit e jashtëm të cilët çojnë deri te zhvillimi i proceseve të brendshme të sigurimit të cilësisë në institucionet e arsimit të lartë. I vendos dhjetë universitetet brenda një ambienti i cili është karakterizuar me ndryshim konstant, jo stabilitet dhe një set kompleks të sfidave gjatë dekadës së fundit.

### 3.1 Rrjedhat në arsimin e lartë

Në dekadën e kaluar, institucionet e arsimit të lartë rreth botës janë goditur nga një set kompleksi presioneve. Kryesorja nga to është rritja e rëndësisë së ekonomive të udhëhequra nga njohuritë të cilat kanë vendosur arsimin e lartë në qendër të agjendave të konkurrencës kombëtare. Institucionet e arsimit të lartë gjithnjë e më shumë po konsiderohen si “motorë të ekonomisë” nga krijuesit e politikave dhe po shihen si thelbësore në sigurimin e prodhimit të dijes përmjet hulumtimit dhe inovacionit si dhe edukimit dhe aftësisë të vazhdueshëm të fuqisë punëtore.

Këto presione kanë rezultuar në dy politika kryesore Evropiane – Procesi i Bolonjës dhe Strategjia e Lisbonës, përfshirë këtu Agjendën e Modernizimit për Universitetet – dhe janë përshtatur në politika të reja kombëtare duke ndikuar kështu qeverisjen, autonominë, financimin, hulumtimin dhe sigurimin e jashtëm të cilësisë.

Këto ndryshime thelbësore, së bashku me implementimin e reformave kryesore të Bolonjës, janë të serioze dhe të rëndësishme. Ato kanë pasur ndikim të rëndësishëm në të gjitha aktivitetet e universiteteve dhe në partneritetin e tyre me institucionet e tjera të arsimit të lartë dhe me palët e tyre me interes si dhe kanë rezultuar në theksim të rritur të kapacitetit strategjik të universitetit dhe profesionalizmit të tyre. Ndryshimet kanë konsumuar kohë dhe resurse, posaçërisht në anëtarët e stafit, dhe kërkojnë udhëheqje efektive institucionale.

Veç kësaj, kriza aktuale ekonomike ka pasur ndikim negativ në shumë shtete: disa është dashur të zvogëlojnë buxhetet e tyre arsimore përderisa kërkesa e studentëve për të hyrë në arsim të lartë ose për të qëndruar për kualifikime shitesë vazhdon e rritet. Kjo, në kombinim me presionet e rritura në financimet publike, ka çuar deri tek debati mbi çështjen e kostove të shkollimit dhe pranimit pa pagesë në arsim të lartë në disa shtete.

Shtetet e reja anëtare të BE-së, megjithatë, kanë pasur qasje në disa linja të financimit (p.sh., fondet strukturore Evropiane, Banka Botërore). Kjo i ka zbutur ato nga ndikimi i plotë i krizës ekonomike dhe ka përkrahur implementimin e reformave të arsimit të lartë në të cilat Procesi i Bolonjës ka luajtur rol të rëndësishëm si shtytës dhe si kornizë për ndryshim institucional.

Së fundmi, rritja në përqindjet e pjesëmarrjes ka çuar deri tek ndryshimet në formën dhe madhësinë e shumë sistemeve të arsimit të lartë. Si rrjedhim, shumë shtete në Evropë kanë parë rritje të rëndësishme në numrin e universiteteve (shumica private) por rënia e fundit demografike (ndër të tjera) ka rezultuar në një numër të shkrirjeve institucionale ose të bërit bashkë të disa institucioneve nën struktura federative.

### 3.2 Dhjetë universitetet përbrenda këtij ambienti të ndryshuar

Të dhjetë universitetet pjesëmarrëse në këtë studim ishin imun ndaj këtyre zhvillimeve dhe shume të intervistuar shfaqën shqetësimin se mbijetesa e institucioneve të tyre varej nga menaxhimi i suksesshëm i këtij ambienti të trazuar. Ata flasin për marrëveshjet e brendshme të cilësisë në kontekstin e këtyre ndryshimeve.

Kriza ekonomike është ndjerë më fuqishmi në Irlandë, Lituani dhe Britani të Madhe. Në krahasim me Anglinë, megjithatë, Skocia ka qenë relativisht e mbrojtur. Sidoqoftë, në kohën e intervistave ka qenë një pasiguri e theksuar në lidhje me kufizimet e ardhshme të buxhetit dhe ndikimin ndaj Skocisë për shkak të rritjeve e pritshme të kostove të studentëve në Angli. Një i intervistuar karakterizoi dekadën e ardhshme si “koha e lëndimit”. Një tjetër flet për dy vitet e fundit si “vitet më sfiduese ndonjëherë. Ka qenë një zhvendosje sizmike dhe një pikë e vërtetë kthimi.” Shumë të tjerë shprehën ndjenjën se institucionet që do të mbijetojnë krizën do të ndryshohen thellësisht me pamundësi të kthimit në një institucion “më të butë” dhe më pak menaxheria.

Në të vërtetë, ndikimi i krizës aktuale financiare dhe kufizimet e shumta buxhetore që ndikojnë në arsimin e lartë janë duke shtyrë udhëheqjen e lartë drejt një efikasiteti dhe eficiency më të lartë, veçanërisht në Irlandë, Lituani dhe Skoci.

Ndikimi i krizës, megjithatë, është zbutur paksa nga financimi strukturor Evropian dhe ai i projektit Tempus që kanë kontribuar në zhvillimin e marrëveshjeve të cilësisë në Hungari dhe Lituani. Universitetet në Francë dhe Suedi nuk kanë hasur në zvogëlim të financimit. Të intervistuarit Austriak, Portugez dhe Finlandez nuk kanë përmendur çështje financimi.

Gjithashtu, janë shfaqur shqetësime në lidhje me rrjedhat e rënies demografike në disa shtete (p.sh. Lituania), të cilat po krijojnë presion në institucione për të gjetur mënyra për të ruajtur regjistrimet, përmes ndërkombëtarizimit për shembull. Çështja e atraktivitetit institucional është konsideruar të jetë veçanërisht e rëndësishme në shtete më të vogla (p.sh. Lituania dhe Hungaria) ku një numër relativisht i madh i institucioneve janë duke konkurruar me njëra tjetrën për një numër të vogël studentësh. Në këtë kontekst konkurrues, reputacioni institucional dhe marrëveshjet e cilësisë janë konsideruar të jenë vitale për mbijetesën e institucionit.

Duke marrë parasysh këtë ambient të ndryshuar, zhvillimi i marrëveshjeve të brendshme të cilësisë është përdorur për të menaxhuar një proces ndryshimi në disa institucione. Si rrjedhim:

- Dy nga institucionet në mostrën e EKC janë rezultat i shkrirjeve. Në njërin rast, shkrirja ka qenë mjaft e vonë dhe përfaqëson një mundësi për të adresuar çështjet e lidhura me shkrirjet që mund të jenë anashkaluar pa zhvillimin e marrëveshjeve të brendshme të SC.
- Spanja dhe Suedia së voni kanë prezantuar një cikël të tretë dhe të dy institucionet e përfaqësuara në projektin EKC kanë shfrytëzuar këtë si mundësi për të reformuar kurrikulën përderisa kanë fut dhe përshtat cilësinë. Kjo duket të jetë bërë me sukses në një institucion përmes zhvillimit të stafit, dhe me relativisht më pak sukses në një tjetër që kishte vendosur se të gjithë “Lëndët e Bolonjës” të reja duhej të vlerësoheshin. Në disa tremetra kjo duket të ketë rezultuar në rezistencë ndaj zhvillimit të lëndëve të reja.

Veç kësaj, të gjitha nga dhjetë shtetet janë duke e implementuar Procesin e Bolonjës dhe kanë prezantuar politika të ndryshme që ndikojnë menaxhmentin dhe qeverisjen e institucioneve. Tabela 2, e bazuar në përgjigjet e pyetësorit *Trends 2010* të konferencës kombëtare të rektorëve, tregon politikat më të rëndësishme të prezantuara në dhjetë vitet e fundit. Është e rëndësishme të përmendet se, edhe pse kornizat e reja të SC janë rrjedhojë e Procesit të Bolonjës, kjo lidhje nuk ka qenë gjithmonë eksplicite në diskutimet kombëtare, gjë që shpjegon se pse është trajtuar si çështje e veçantë (Sursock & Smidt, 2010).

**Tabela 2: Ndryshimet e politikave kombëtare në dhjetë shtetet**

	Autonomia	SC	Financimi	Shkrirjet/federatat	Të tjera
Austri	•	•			
Finlandë	•		•	•	
Francë	•	•	•	•	
Hungari		•		•	Politikat Hulumtuese
Irlandë		•	•		Politikat Hulumtuese
Lituani	•	•	•		
Portugali	•	•			
Spanjë	•	•			Karrierat Akademike
Suedi		•	•	•	
Britani e Madhe - Skoci		•	•		

Si me rëndësi të veçantë për zhvillimin e marrëveshjeve e brendshme të cilësisë, siç shihet në Tabelën 2 sipër, qeverisja e re dhe instrumentet e financimit janë prezantuar në gjashtë nga dhjetë shtetet; marrëveshjet e jashtme të SC janë ndryshuar në nëntë nga dhjetë shtetet, shpesh me kërkesën e re që institucionet të zhvillojnë proceset e brendshme të cilësisë. Si rrjedhim, për të dhënë dy shembuj, agjencia e SC e Spanjës ka luajtur një rol kryesor në kërkimin nga të gjitha institucionet për të krijuar marrëveshjet e brendshme të cilësisë; agjencia e SC e Portugalisë ka ofruar një shtysë: nëse institucionet zhvillojnë procese të mira të cilësisë, ato do t'i nënshtrohen vetëm një procesi të lehtë të akreditimit.

Siç do të diskutohet më vonë në këtë raport, kërkesat, fokusi dhe filozofia e një agjencie të SC kanë ndikim në marrëveshjet e brendshme të cilësisë. Kërkesat e reja të caktuara nga agjencitë për proceset e brendshme të cilësisë nuk janë gjithmonë të lidhura në mënyrë eksplicite me SUE-të; ndoshta si rezultat, disa të intervistuar – dhe pastaj vetëm më të vjetrit – kanë përmendur SUE-të për të shpjeguar marrëveshjet e brendshme të SC në institucionet e tyre. Është po ashtu e rëndësishme të përmendet që çështja e renditjeve kombëtare ose internacionale është përmendur nga vetëm dy të intervistuar (të dy nga Irlanda) edhe nëse financimi i hulumtimit konkurrues është prezantuar në disa shtete.

Përveç aktiviteteve të agjencisë kombëtare të SC, organet akredituese të profesioneve të rregulluara (p.sh. mjekësia) janë një shtytës tjetër i proceseve të brendshme të sigurimit të cilësisë. Ato mund të luajnë një rol pozitiv në rritjen e vetëdijesimit ndaj rëndësisë së proceseve të brendshme të cilësisë në fushat profesionale. Si anë negative, roli i tyre në përcaktimin e cilësisë është shpesh shumë tradicional, me aspak interesim në dimensionin ndërdisiplinar; ato mund të influencojnë strukturat universitare duke theksuar autonominë e fakultetit përkatës. Po ashtu, për universitetet që ndërmarrin rishikime të sektorëve, sfida qëndron në minimizimin e mbingarkesës së shkaktuar nga kombinimi i proceseve të brendshme dhe të jashtme.

Raporti *Trend 2010* potencon që prej Berlin Communiqué (2003), një sasi e madhe e përpjekjeve është shfrytëzuar për të zhvilluar proceset e brendshme të cilësisë dhe se komuniteti i arsimit të lartë ka shfrytëzuar agjendën e Bolonjës si një mundësi për të përmirësuar mësimdhënien dhe mësimnxënien. Në realitet, përgjigjet e institucioneve të pyetësorit *Trend 2010* kanë shpalosur se për 60% të IAL-ve, ndryshimet më të rëndësishme të dhjetë viteve të fundit kanë qenë zgjerimi i proceseve të brendshme të cilësisë dhe se këto zhvillime duken të ishin të ndërlidhura me aspiratat internacionale të institucioneve (Sursock & Smidt 2010: 18).

Si rrjedhim, mjaft është arritur në zhvillimin e proceseve të jashtme dhe të brendshme të sigurimit të cilësisë, duke marrë parasysh – në mënyrë eksplicite ose implicite – kornizën Evropiane të SC. Këto zhvillime institucionale kanë ndodhur si përgjigje ndaj një game shtytësish të ndryshimeve kombëtare, Evropiane e internacionale mirëpo kjo nuk do të thotë se sigurimi i brendshëm i cilësisë është anashkaluar. Ato kanë rezultuar, në disa raste, në një pronësi institucionale të sigurimit të brendshëm të cilësisë. Atëherë, përgjigjet e këtyre pyetjeve janë thelbësore për të kuptuar se si të sigurohet një pronësi e tillë:

1. Cilat janë kushtet të cilat çojnë drejt një kulture efektive të cilësisë?
2. Cilat janë elementet përbërëse të kulturës së cilësisë?
3. Cila është marrëdhënia në mes të proceseve të cilësisë të brendshme dhe kulturave të cilësisë?
4. Cila është marrëdhënia në mes të proceseve të brendshme të cilësisë dhe atyre të jashtme?

Siç do të shihet në pjesën e mbetur të raportit, shtytësit e jashtëm kanë çuar drejt kulturave të cilësisë atëherë kur institucionet kanë menaxhuar të pranojnë ndryshimet në ambientin e jashtëm dhe të përvetësojnë proceset e sigurimit të cilësisë të cilat përshtaten me qëllimin dhe angazhojnë komunitetin e universitetit.

## PJESA IV: PREZANTIMI OSE NDRYSHIMI I PROCESVEVE TË BRENDSHME TË SIGURIMIT TË CILËSISË



Anketa e EKC tregon se shumica e institucioneve kanë pasur strukturat kryesore dhe proceset në vend për të siguruar cilësinë e aktiviteteve të tyre, veçanërisht për mësimdhënien dhe mësimnxënien. Të dhënat po ashtu zbulojnë se për 52% të institucioneve këto zhvillime janë mjaft të vonshme; 36% i prezantuan këto procese në periudhën 2005-2009; 16% janë aktualisht duke u dizajnuar dhe planifikuar ato (Loukkola and Zhang 2010: 21).

Projekti *Kultura e Cilësisë* (AUE 2005 dhe 2006) potencon se futja në përdorim e proceseve të brendshme të sigurimit të cilësisë është një moment transformues për një institucion. Nëse bëhet si duhet, mund të promovojë në mënyrë efektive një kulturë të cilësisë. Prandaj, është e dobishme të fillohet me mënyrat e ndryshme përmes të cilave proceset e brendshme të sigurimit të cilësisë janë futur në përdorim dhe efektet që kjo ka në zhvillimin e një kulture të cilësisë. Një numër i konsiderueshëm i shembujve të ndryshëm, bazuar në intervistat e kryera, është i përfshirë në raport. Ky diskutim në veçanti përfundon me një shembull për ndryshimin e një qasje të sigurimit të brendshëm të cilësisë. Është e përfshirë këtu sepse futja në përdorim e ndryshimeve kërkon ndjeshmërinë e njëjtë ndaj qëllimit të fuqizimit të kulturës së cilësisë si në rastin kur proceset e sigurimit të cilësisë janë futur në përdorim për herë të parë.

### 4.1. Angazhimi i komunitetit akademik

#### *Shembulli i parë*

Në rastin e parë institucional, angazhimi i komunitetit të universitetit është konsideruar të jetë thelbësor në procesin e zhvillimit, veçanërisht në kontekstin e një shkrirje të fundit. Në fjalët e zyrtarit të SC:

*Gjatë tri viteve para shkrirjes, zyra e SC ka organizuar një seri seminaresh, ndodhish dhe "Ditë të Cilësisë" për të diskutuar proceset e sigurimit të cilësisë. Disa nga këto ndodhi kishin në shënjestër të gjithë stafin; disa ishin më shumë të fokusuar drejt studentëve, auditorëve të brendshëm, menaxherëve etj. Çuditërisht, nuk ka pasur fare opozitë sepse komuniteti i universitetit e dinte se shkrirja ishte një obligim dhe se proceset e sigurimit të cilësisë mund të jenë mjetet për të arritur një shkrirje më të mirë.*

Universiteti i njëjtë ka siguruar angazhimin në nivelet më të ulëta të universitetit. Secili departament dhe fakultet është pyetur të krijojë një manual të sigurimit të cilësisë i cili plotëson manualin e universitetit. Një përfaqësues i universitetit e përshkruan procesin:

*Fakulteti vendosi që manuali i sigurimit të cilësisë nuk duhet të shihet si një mjet administrativ mirëpo si diçka që mund të ketë përfitim për ne. Koordinatori i SC i fakultetit ka shkruar draft manualin dhe kaloi nëpër konsultime dhe disa përsëritje. Tetëmbëdhjetë muaj më vonë, u prezantua, u diskutua dhe u përshtat në një takim që grumbullonte të gjithë studentët dhe stafin. Fakulteti vendosi të fut SC në përdorim në një mënyrë*

*praktike me qëllim të sigurimit të korrektësisë dhe proceseve të standardizuara, lidhur me ekzaminimet ose notimet si shembuj. Ne po ashtu sqaruam përgjegjësitë.*

Këto konsultime duket të kenë rezultuar në një pronësi të gjerë të proceseve të brendshme të sigurimit të cilësisë brenda universitetit. Asnjëri nga akademikët rendit-dhe-arkivo nuk shprehu as komentin më pak negativ ose ndonjë kritikë të fshehtë. Më e rëndësishmja, kur janë pyetur të përshkruajnë qasjen ndaj marrëveshjeve të brendshme të sigurimit të cilësisë, kishte një pajtim të gjerë ndaj qëllimeve të tyre dhe gjallërimit prapa tyre.

### **Shembulli i dytë**

Një rast i kundërt vjen nga një institucion i dytë. Zyrtari i SC është caktuar nga rektori dhe nga ai është kërkuar të prodhojë një sistem të sigurimit të cilësisë në përgjigje të kërkesave të reja të caktuara nga agjencia kombëtare e SC. Edhe pse një prorektor për cilësi ishte caktuar rishtazi po ashtu, ajo kishte përgjegjësi të tjera. Si rezultat, zyrtari i SC dukej të ketë punuar në izolim dhe të ketë ekzekutuar këtë urdhër nga lart-poshtë pa shumë konsultime. Kur është pyetur rreth angazhimit të rektorit ose prorektorit në përcaktimin e kufizimeve të përgjithshme të sistemit të SC ose në angazhimin me komunitetin e universitetit, shumë nga të intervistuarit janë përgjigjur se ata dukeshin të paangazhuar dhe të pa interesuar.

Siç ishte raportuar nga disa të intervistuar, rezultati i punës së zyrtarit të SC ishte shumë i detajuar dhe nuk përfshinte kulturat disiplinore. Një pyetësor për studentë ishte krijuar mirëpo nuk ishte nisur. Studentët ndiheshin se disa nga pyetjet nuk ishin relevante për ta. Reagimi nga akademikët ishte shume negativ po ashtu. Si rrjedhim, një i intervistuar deklaroi:

*Sot akademikët shohin proceset e sigurimit të cilësisë si barrë me të cilën ata duhet të ballafaqohen. Akademikët nuk ndajnë pronësi të koncepteve dhe ndihen të larguar nga ajo në aktivitetet e tyre ditore.*

Disa të intervistuar emërtuan agjencinë kombëtare të SC si përgjegjëse për këtë përfundim mirëpo përgjegjësia e agjencisë u kundërshtua nga të tjerët të cilët venë fajin ndaj kulturës burokratike kombëtare që e kishte përshkuar universitetin.

### **Shembulli i tretë**

Si një metodë tjetër për prezantimin e proceseve të sigurimit të cilësisë, një institucion ka shpërndarë pyetësor tek ishnxënësit e vet të cilët kanë diplomuar para dhjetë vjetësh. Rezultatet e pyetësorit janë dorëzuar tek komiteti universitar i kurrikulës për të ndryshuar kurrikulën, për të zhvilluar rezultatet e mësimit dhe një proces të brendshëm të vlerësimit të bazuar në këto, dhe për të adresuar çështje të tjera që janë shfaqur nga pyetësori me ish-nxënësit. Përderisa, në princip, rezultatet e pyetësorit të ish-nxënësve duhet të kenë rritur vetëdijesimin në mesin e akademikëve për nevojën e prezantimit të ndryshimeve, plani dështoi sepse ishte i shtyrë nga përbrenda (nga qendra) dhe nuk morri si pikë nisjeje përkufizimet e identiteteve akademike. Ky ishte një institucion i specializuar në arte të bukura dhe edhe pse artistët ishin mësuar të pranonin përgjigje për produktet e tyre të artit, sipas një të intervistuarit, ata nuk janë të mësuar të marrin përgjigje në proceset dhe rezultatet. "Kjo do të thotë që ata nuk janë të mësuar të pyesin: Cilat janë objektivat e mia kur unë jam duke dhënë mësim dhe cilat janë proceset mësimore të nevojshme për t'i arritur ato?"

Stafi akademik ka refuzuar planin dhe ka ofruar të krijoj një plan të ri, i cili është përpiluar duke respektuar vlerat akademike dhe këndvështrimin e tyre ndaj profesionit përkatës. Një komitet është krijuar pas një thirrje të hapur për pjesëmarrje për të formuar proceset e reja të sigurimit të cilësisë. Komiteti ka krijuar një politikë që thekson një qasje e cila synon të fus proceset e sigurimit të cilësisë në profesionalizmin e mësimdhënësve:

*Në mënyrë që vlerësimi i lëndëve të arrijë qëllimet e dëshiruara – gjegjësisht të përmirësimit të cilësisë e mësimdhënies – duhet të jetë një mundësi për mësimdhënës që të reflektojnë dhe të zhvillojnë aftësitë e tyre të mësimdhënies. Duhet të jetë e qartë për mësimdhënësit se rezultatet e vlerësimit paraqesin një mjet të dobishëm për zhvillimin e tyre të mëtutjeshëm personal si mësimdhënës.*

Politika po ashtu sugjeron që proceset e vlerësimit duhet të strukturohen në aso mënyre që të ofrojnë informata të cilat janë të rëndësishme për mësimdhënësit dhe të cilat nuk duhet të përdoren si instrumente kontrolluese.

## 4.2 Shfrytëzimi i eksperiencës ekzistuese

Mënyra të tjera për të prezantuar proceset e sigurimit të cilësisë janë ndërtimi mbi eksperiencat ekzistuese. 32 % të atyre që janë përgjigjur në anketën e EKC theksuan se kanë përdorur program eksperimental (pilot) për këtë qëllim (Loukkola dhe Zhang 2010: 23). Si rrjedhim, në një nga rastet e dhjetë universiteteve, një fakultet ka zhvilluar një sistem të sigurimit të cilësisë i cili është njohur përmes një çmimi kombëtar, i cili më vonë ishte rritur proporcionalisht në tërë universitetin. Princiipi i rritjes proporcionale të sistemit të fakultetit nuk është kontestuar, edhe pse kishte kritika të heshtura ndaj disa aspekteve të konceptit.

Në një rast tjetër, megjithatë, një fakultet me eksperiencë solide të SC ka propozuar të rritë proporcionalisht procesin e vet tek universiteti, duke rezultuar në refuzim të planit. Është dukur sikur të jetë nisur menjëherë pas një shkrirje, kur pyetjet e identitetit ishin ende supreme.

Një shembull i suksesshëm është prezantuar nga rasti i një shkrirjeje të dy fakulteteve, me ndryshim në eksperiencë të sigurimit të cilësisë. Fakulteti i sapokrijuar ka diskutuar qasjet e ndryshme të prezantuara dhe ka dalë më një qasje të re që kombinon të dyja eksperiencat. Të dy fakultetet nuk kanë pasur thellësinë e njëjtë të eksperiencës së SC dhe qasja e re përbënte një hap prapa për ata me më shumë eksperiencë. Ky hap prapa është pranuar me interes për të siguruar pronësinë e gjerë të fakultetit.

## 4.3 Prezantimi i sigurimit të cilësisë përmes zhvillimit të stafit

Raundi i parë i projektit *Kultura e Cilësisë* (AUE 2005: 20) thekson se “nëse institucionet dëshirojnë të fusin në përdorim një kulturë të brendshme të cilësisë, ato duhet të fillojnë me planet e zhvillimeve të stafit për të mënjanuar perceptimin e proceseve të cilësisë [...] si kërcënim ndaj zhvillimit individual të karrierës.” Dy universitete në mostrën e EKC ndoqën këtë qasje dhe prezantuan sigurimin e tyre të cilësisë përmes, ose të ndërlidhur me, zhvillimin e stafit (për më shumë detaje, shih 6.5.2).

Në një rast, një numër mjaft i vogël i akademikëve nga fakultete të ndryshme ishte formuar nga prorektori, së bashku me një kolegë nga një institucion i afërt për të shërbyer si sekretar dhe për të ofruar një këndvështrim të përgjithshëm. Grupi ka ekzaminuar SUE-të dhe një variacion dokumentesh nga agjencitë e SC dhe ka dalë me një skicë të përafërt të aktiviteteve në shtatë fushat (p.sh., edukimi i bazuar në hulumtim) të cilat ata i konsideruan të rëndësishme. Kjo është prezantuar tek udhëheqësia më e lartë e universitetit dhe është pasuar me një thirrje ndaj akademikëve për të dizajnuar kurse për zhvillim të stafit për kolegët e tyre.

Ngjashëm, një institucion tjetër ka përdorur metaforën e “ortekut” për të i’u referuar procesit me të cilin, në të ardhmen, një komitet do të punojë më një numër kolegësh për të zhvilluar kapacitetin e tyre për të vlerësuar mësimdhënien e tyre. Këta kolegë më pas do të udhëzohen të punojnë me vetë kolegët e tyre. Punëtoritë e planifikuara do të adresojnë: (1) përfitimet e marrjes së përgjigjes si mënyrë e përmirësimit të mësimnxënies; (2) shqetësimet individuale të mësimdhënies dhe (3) mënyrat e ndryshme për të nxjerr përgjigjet nga studentët.

## 4.4 Ndryshimi i një qasje të sigurimit të cilësisë

Kultura e cilësisë është e ndjeshme dhe, siç u përmend më parë, futja në fuqi e ndryshimit duket të jetë po aq të ndjeshme sa futja në fuqi e proceseve të cilësisë për herë të parë. Një institucion ka qenë në proces të ndryshimit të qasjes së vet ndaj sigurimit të cilësisë. Ky universitet ka caktuar një akademik të lartë si zyrtarin e parë të SC i cili ka theksuar angazhimin e komunitetit. Me caktimin e zyrtarit të ri të SC (po ashtu një akademik i lartë), ky universitet ka ndryshuar dhe forcuar qasjen e vet ndaj sigurimit të brendshëm të cilësisë.

*Filip (një emër i trilluar) ka luajtur rolin e fasilitatorit të kulturës së cilësisë. Ai ka qenë shumë i durueshëm dhe ka lejuar njerëzit të përfshihen në një dialog. Kultura e cilësisë është zhvilluar dhe ngulitur nga Filipi në një mënyrë shumë të butë.*

Universiteti ka përdorur argumentin e krizës aktuale ekonomike për të bindur komunitetin akademik për nevojën e ndryshimit urgjent. Diskutimi për ndryshimin ka filluar vitin e kaluar, me krijimin e një komiteti formal i cili ka kryer një hulumtim për të identifikuar metodat përmes së cilave universitetet e tjera i qasen sigurimit të cilësisë. Komiteti formal ka shpërndarë një pyetësor të stafit për të vlerësuar praktikatat aktuale të SC në universitet dhe ka ndërmarrë diskutime me fokus grupe (shih 6.2). Kjo ka rezultuar në një raport tek stafi që ka përfshirë rezultatet e pyetësorit dhe hulumtimit.

Përfshirja e komunitetit të kampusit nuk ka shkuar më tutje se kaq. Sipas zyrtarit të ri të SC, “tani ka më pak nevojë për dialog sepse proceset e sigurimit të cilësisë janë të mirënjohura dhe të pranuar.” Procesi i ri është diskutuar vetëm me setin e parë të fakulteteve që do të ndikohen. Megjithatë, akademikët të cilët janë intervistuar, përfshirë disa të cilët janë inkuadruar drejtpërdrejtë në procesin e ri, kanë fshehur kritikën ndaj menaxhërisë së re, edhe nëse kanë vërejtur që disa aspekte janë përmirësuar nga proceset e kaluara që kanë rezultuar në dobësim të SC dhe punë paksa të pavend.

Një sfidë specifike e hasur nga ky universitet është se sistemi i ri i SC është futur në fuqi në një kontekst të krizës kombëtare fiskale dhe se, sipas njërit nga të intervistuarit (dhe e konfirmuar nga të tjerë):

*Kjo është duke krijuar negativitet përreth sa i përket proceseve të reja të SC. Përfaqësitë e universitetit janë duke i stërkaluar kërkesat kombëtare të SC në mënyrë që t'i demonstron qeverisë se universiteti është një organizatë efektive dhe efikase. Aty ka më shumë struktura, më shumë menaxhëri. Akademikët kuptojnë situatën aktuale dhe nevojën për të ofruar një përgjigje mirëpo ata janë të shqetësuar se kjo mund të shkojë larg sa të ndryshojë karakterin humanistik të universitetit.*

## 4.5 Vrojtimet

Për të përmbyllur këtë sektor, janë radhitur katër vrojtme.

*Vlera të përbashkëta ose kundërshtuese:* është interesante të ceket se, kur diskutohet shkalla e mospajtit brenda universitetit rreth përkufizimeve dhe qëllimeve të proceseve të sigurimit të cilësisë, këndvështrimi nga administrata qendrore (nëse është zyrtari i SC apo prorektori) nuk ka qenë gjithnjë i saktë. Si rrjedhim, në institucionin e parë ku, do të përsëritet, të gjitha intervistat kanë folur me një zë dhe në mënyrë pozitive për proceset e SC, prorektori ka theksuar, megjithatë, se “ekziston një opinion i fuqishëm, i ndarë rreth proceseve të brendshme të sigurimit të cilësisë. Ka këndvështrime të ndryshme brenda stafit dhe do të marrë kohë disa vite për të arritur miratim të gjerë.”

Përderisa është e mundshme që zgjedhja e të intervistuarve ka qenë e njëanshme drejt “kampionëve” të proceseve të SC, në dy institucionet e tjera, zyrtari i SC ka zgjedhur “kundërshtuesit” e proceseve të SC për disa nga intervistat. Këto ishin në të vërtetë kritike, mirëpo shpesh në mënyrë konstruktive. Kjo sugjeron se administrata qendrore mund të jetë tejet e ndjeshme kur vendimet e saja diskutohen ose sfidohen. Kjo është konfirmuar në institucionin e katërt, prorektori i të cilit ka paralajmëruar se është kritike për procesin që një nga dekanët të intervistohet nga EKC. Doli që kritika e tij nuk ishte rreth principeve ose qasjes por rreth një detaji të implementimit që dekani mendonte se nuk ishte e përshtatshme me madhësinë e universitetit të tij.

*Sigurimi i cilësisë ose zgjerimi i cilësisë:* disa universitete janë më shumë e ndjeshme se të tjerat në fjalorin që ato përdorin për të ju referuar proceseve të brendshme të sigurimit të cilësisë. Si rrjedhim, një institucion nuk ka përdorur fjalën “sigurim i cilësisë” por ka folur për menaxhimin e cilësisë dhe zgjerimin e cilësisë. Fjala “sigurim” mbante rrezikun e krijimit të një natyre mbrojtëse nga akademikët. Në vend se të bisedohet se si të sigurohet që cilësia është mjaft e mirë, akademikët mund të flisnin se si të bëhet cilësia e qartë dhe si të përmirësohen nivelet e cilësisë. Një universitet tjetër po ashtu refuzoi fjalën sigurim i cilësisë sepse konotacioni ishte bërë negativ dhe nënkuptonte kontroll; në vend të kësaj, instituti ka përdorur fjalët vlerësim dhe përgjigje (feedback). Dy universitete të tjera kanë dalluar në mes të sigurimit të cilësisë (pajtim me kërkesat kombëtare) dhe zgjerim i cilësisë (iniciativa institucionale për të përmirësuar cilësinë).

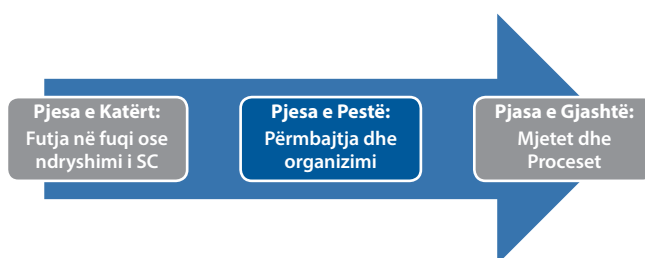


*Procese të SC të përcaktuara nga brenda ose nga jashtë:* disa universitete kanë shprehur se përmbajtja dhe përcaktimi i marrëveshjeve të sigurimit të brendshëm të cilësisë, siç është caktuar nga agjencia e tyre kombëtare e SC, nuk ishte e përshtatshme me qëllimet e tyre ose ishte shumë e kufizuar. Këto institucione kanë shkuar përtej kërkesave kombëtare dhe kanë marrë iniciativën për përcaktimin e sistemeve të tyre të sigurimit të cilësisë në një mënyrë që i përshtatet misionit, objektivave dhe vlerave të tyre vetanake. Kjo ka përfshirë një shkallë të marrjes përsipër të rrezikut dhe ka demonstruar vetëbesimin e tyre institucional.

Rëndësia e vetëbesimit institucional konfirmohet nga Reichert në studimin e saj për faktorët e shumëllojshmërisë institucionale në Angli, Francë, Norvegji, Sllovakia dhe Zvicër. Ajo thekson se ekziston një tendencë nëpër institucionet Angleze “për t’u adaptuar në standardet dhe pritshmëritë e perceptuara” të caktuara nga agjencia e tyre e sigurimit të cilësisë (ASC). Reichert thekson se shumë institucione Angleze kanë tendencë të luajnë sigurt dhe se, “sipas përfaqësuesve të ASC, sjellja institucionale dhe gatishmëria e tyre për të marrë përsipër rreziqe duken të jenë të ndërlidhura pozitivisht me shkallën e vetëbesimit institucional” (Reichert 2009: 33).

*Mbajtja e një kulture të cilësisë:* gjatë ridizajnit të proceseve të SC është e rëndësishme të njihen dobësitë e proceseve të kaluara dhe sfidat e ngritura nga një kontekst i ri. Me fjalë të tjera, të sigurohet që angazhimi dhe pronësia e gjerë duhet të jenë një përpjekje e vazhdueshme për ta mbajtur një kulturë të shëndetshme të cilësisë. Puna nuk përfundon asnjëherë.

## PJESA V: PËRMBAJTJA DHE ORGANIZIMI



Pjesa e Pestë ekzaminon përmbajtjen e marrëveshjeve të sigurimit të brendshëm të cilësisë, siç është diskutuar nga të intervistuarit, shpërndarjen e roleve nëpër udhëheqësi, studentë, staf dhe palëve të jashtme me interes; roli i komitetit të kurrikulës; zyra e SC dhe qeverisja e sigurimit të cilësisë. Secili aspekt është diskutuar dhe në fund të Pjesës së Pestë është paraqitur një analizë e përgjithshme, e cila fokusohet në elementet që janë të favorshme për ndërtimin e një kulture të cilësisë.

### 5.1 Përmbajtja e marrëveshjeve për sigurimin e brendshëm të cilësisë

Është e qartë që të gjitha universitetet janë të interesuara në cilësinë e edukimit të ofruar. Si rrjedhim, të intervistuarit janë fokusuar në marrëveshjet e sigurimit të brendshëm të cilësisë për mësimdhënie dhe mësimnxënie edhe pse pyetjet e shtrua ndaj tyre ishin mjaft të përgjithshme. Prandaj, pjesa kryesore e këtij raporti po ashtu do të fokusohet në mësimdhënie dhe mësimnxënie.

#### 5.1.1 Hulumtimi dhe shërbimi ndaj shoqërisë

Monitorimi i hulumtimit ose shërbimi ndaj shoqërisë gati fare nuk janë përmendur gjatë intervistave, edhe pse anketa e EKC tregon aktivitete në këto dy fusha. Si rrjedhim, 79.3% të institucioneve janë përgjigjur se proceset e tyre institucionale të sigurimit të cilësisë mbulojnë aktivitetet hulumtuese dhe 47.7% që mbulojnë shërbimet ndaj shoqërisë. Megjithatë, çuditërisht, kur përgjigjet janë rikontrolluar me pyetjet e tjera të anketës, gjithsej 97.3% janë raportuar të kenë aktivitete të sigurimit të cilësisë për hulumtim dhe 95.9% për shërbime ndaj shoqërisë (Loukkola dhe Zhang 2010: 19-20).

#### 5.1.2 Shërbimet administrative

Në përgjithësi, sistemet e pjekura të SC vlerësojnë dhe përfshijnë shërbimet përkrahëse akademike (p.sh. bibliotekat) në proceset e brendshme të rishikimit të departamenteve ose fakulteteve (siç është specifikuar nga SUE 1.5) mirëpo, prapëseprapë, shërbimet akademike rrallë se janë përmendur në intervista.

Disa universitete, megjithatë, kanë krijuar procese të sigurimit të cilësisë për të u marrë me linjën administrative. Nganjëherë kjo bie nën përgjegjësinë e zyrës së SC dhe nganjëherë jo. Si rrjedhim, një universitet ka krijuar një post të

ri për të zhvilluar një proces të sigurimit të cilësisë për shërbimet administrative. Personi në detyrë flet për mandatin e saj me këto fjalë:

*Për të nxitur performancën e mbikëqyrjes së shërbimeve përkrahëse të cilësisë së lartë, që karakterizohet me copëzim dhe një traditë të dobët të monitorimit dhe matjes së performancës. Kultura akademike e pavarësisë është shkrirë në shërbimet përkrahëse.*

Puna e saj është bazuar në një princip: “shërbimet përkrahëse (financat, resurset humane, këshillimi, biblioteka, etj.) duhet të sillen sikur një industri e shërbimeve; kjo do të thotë, të kuptojnë se çfarë po mundohen të arrijnë, ta masin atë, ta krahasojnë dhe ta përmirësojnë performancën e tyre.” Ajo ka synuar të fus në fuqi një rishikim të performancës së shërbimeve administrative çdo tre deri në gjashtë muaj.

Sipas saj, ka pasur një tranzicion prej cilësisë si një shtojcë në cilësinë si temë qendrore në universitet:

*Tani ka pranim më të gjerë të cilësisë dhe performancës, një koncept i shumëtheksuar rishtazi. Fjalët kyçe tani janë matja e performancës. Udhëheqësit akademik pranojnë këtë zhvillim të ri, të nxitur nga qëllimet e cilësisë dhe konkurrenca. Është një disiplinë e menaxhmentit dhe ne po mundohemi të ndërtojmë një organizatë të vetme të suksesshme. Rektori është mjaft i zhurmshëm në lidhje me performancën. Ajo dëshiron që universiteti jetë i integruar dhe i orientuar ndaj klientëve dhe kjo mund të ofrohet vetëm përmes disiplinës.*

Rektori i saj, megjithatë, ka pranuar se ekziston një rezistencë e madhe brenda stafit administrativ ndaj kësaj qasje të re. Kjo qasje e rëndë ndaj sigurimit të cilësisë është zbutur prej njërit nga kryeshefat e shërbimeve i cili është intervistuar dhe ka shpjeguar se stafi i tij ka qenë në gjendje mbrojtjeje dhe nuk e sheh nevojën për ndryshim. Ai u ka thënë atyre se “qëllimi nuk është të shikohen individët por procesi” dhe ka kërkuar nga ata që të mendojnë kolektivisht rreth mënyrave për të përmirësuar atë çfarë ata bëjnë: “Kjo u ka dhënë atyre një shkallë të pronësisë së ndryshimit.”

Edhe pse është e vështirë të gjeneralizohet bazuar në dëshmitë limituara, fakti që në këtë shembull përgjegjësia për zhvillimin e sigurimit të cilësisë për shërbimet administrative i është caktuar një personi (staf administrativ) e jo zyrtarit të SC (staf akademik) ka mundur të rezultojë në një qasje më të ashpër.

Rezistenca e stafit administrativ është raportuar po ashtu nga të intervistuarit e institucioneve të tjera. Shumica e të intervistuarve kanë përmendur se zakonisht kryeshefat e shërbimeve janë më të hapur ndaj proceseve të sigurimit të cilësisë mirëpo stafi administrativ rango-dhe -arkivo reziston. Çuditërisht, stafi administrativ rrallë ishte përfshirë në zhvillimin dhe diskutimet e sigurimit të cilësisë kur ishte prezantuar për herë të parë (shih 5.2.3), gjë që mund të shpjegojë rezistencën.

### 5.1.3 Performanca Institucionale

Sigurimi i cilësisë i institucionit si tërësi është shfaqur si temë vetëm në tri institucione edhe nëse anketa e EKC ka gjetur se 55% të atyre që janë përgjigjur kanë përdorur indikatorët e performancës institucionale për të matur progresin në arritjen e qëllimeve strategjike (Loukkola dhe Zhang 2010: 28). Tre shembujt e diskutuar në intervista janë si vijon (shih Sektorin 6.3 po ashtu):

- Në një institucion, një prorektori i është dhënë puna e identifikimit të indikatorëve kyç institucional që mund të ndihmojnë në orientimin institucional. Ky zhvillim ndodhte në kontekstin e ligjit të fundit i cili zgjeron autonominë universitare.
- Ngjashëm, në një rast tjetër, një ligj i fundit ka futur në fuqi ndryshimet në qeverisjen dhe në statusin e disa universiteteve. Universitetet tani janë entitete publike, me një bord të jashtëm i cili e cakton rektorin. Ata mund të investojnë, blejnë dhe shesin prona. Ky institucion ka theksuar se ka për qëllim të punoj krahas Menaxhmentit të Ri Publik; të modernizojë strukturën e menaxhmentit, të rishikojë strukturat e brendshme dhe shkallën e rrogave dhe të transferojë përgjegjësi tek niveli i duhur lokal. Rektori ka zhvilluar dimensionin e sigurimit të cilësisë të këtij propozimi.
- Në rastin e tretë, universiteti ka organizuar një rishikim vjetor të menaxhmentit, i cili ka ofruar të dhëna të rëndësishme mbi disa indikatorë të ndryshëm të performancës (numri i studentëve që kanë diplomuar, numri i publikimeve, etj.); si është duke punuar sistemi i cilësisë; nëse ka pasur ankesa. Ekipi i menaxhmentit të lartë ka ekzaminuar fushat e problemit dhe ka marrë vendime rreth resurseve.

Është e vështirë të nxirren përfundime nga një mostër kaq e vogël përtej vënies në dukje se që të tri universitetet kanë implementuar ndryshime mjaft të rëndësishme dhe kanë ndjerë nevojën për mekanizma modernizimi për tërë institucionin gjatë kësaj periudhe kritike. Këto ndryshime kanë dalë si rezultat i politikave kombëtare të cilat kanë zgjeruar përbajtjen e autonomisë institucionale në dy rastet e para, dhe të shkruar në rastin e tretë.

## 5.2 Rolet dhe përgjegjësitë

Një nga përfundimet kryesore të projektit *Kultura e Cilësisë* (AUE 2005 dhe 2006) ishte që një kulturë e suksesshme e cilësisë angazhon udhëheqësinë dhe organizatën-bazë (d.m.th. stafin akademik dhe administrativ dhe studentët) si dhe palët e jashtme me interes. Sektori vijues konsideron masën në të cilën ky princip është ndjekur nga dhjetë institucionet.

### 5.2.1 Udhëheqja

Të dhjetë universitetet kanë krijuar një pozitë të prorektorit (ose ekuivalente) përgjegjës për sigurimin e cilësisë ose zgjerimin e cilësisë. (Në një institucion, kanë qenë tre prorektorë të përfshirë në aspekte të ndryshme të zgjerimit të cilësisë.) Shfaqja e postit demonstroi se si është bërë cilësia strategjike. Anketa e EKC ka zbuluar se për 66% të institucioneve, menaxhmenti i lartë ka kryesuar në zhvillimin e proceseve dhe se në ato raste ku udhëheqësia nuk ka kryesuar procesin, “monitoron, merr vendime ose lehtëson procesin” (Loukkola dhe Zhang 2010: 23).

Ky ka qenë pa dyshim rasti në dhjetë universitetet: orientimi fillestar ka ardhur nga lartë mirëpo përfshirja e vazhdueshme e udhëheqësisë ka dalluar nga mospërfshirje pothuajse totale (një universitet) deri tek një shkallë e angazhimit (të gjitha universitetet e tjera).

Shumë institucione kanë theksuar se përgjegjësitë janë transferuar tek nivelet më të ulëta të mundshme dhe se ekipi i menaxhmentit të lartë është përfshirë vetëm në rastet e problemeve serioze. Kjo qasje është ilustruar me citimin e mëposhtëm të një prorektori i cili thekson rëndësinë e kombinimit të përgjegjësisë poshtë-lartë dhe orientimit lartë-poshtë:

*Roli i udhëheqësisë është thelbësor. Nëse udhëheqësia nuk beson në rëndësinë e sigurimit të cilësisë, ajo nuk do të depërtojë. Rektori komunikon rëndësinë e kësaj duke biseduar me dekanët. Atëherë është në dorë të tyre për t'i diskutuar ato në fakultetet e tyre. Një nga aspektet më të rëndësishme të marrëveshjeve të sigurimit të cilësisë është se ato ofrojnë një mjet për udhëheqësinë: përmes matjeve (inputit, outputit dhe procesit), ata mund të kenë një pamje të përgjithshme se si është duke funksionuar universiteti.*

Prorektori ka cekur se dekanët tani janë me orar të plotë dhe të caktuar: “Këto ndryshime kanë sjellë çiltërsi të vendimmarrjes duke mirëmbajtur qeverisjen e përbashkët. Po ashtu kanë rritë kapacitetin dinamik të institucionit.”

Statusi i ndryshueshëm i dekanit, edhe pse ende jo tipik i Evropës kontinentale, tregon megjithatë drejt një trendi në rritje: atë të dekanëve të integruar në ekipet e menaxhmentit më të lartë sesa në limitimin e tyre ndaj përfaqësimit vetëm të fakulteteve (Sursack 2010). Nëse trendi është ende në rritje, ai do të forcojë strategjitë institucionale dhe llogaridhënien institucionale dhe, nga implikimi, do të çojë në një përdorim efektiv të rezultateve të sigurimit të cilësisë. Në të vërtetë, një kulturë efektive e cilësisë dhe mekanizmat e sigurimit të cilësisë mund të zhvillohen vetëm nëse (i) përgjegjësitë janë të përbashkëta dhe linjat e llogaridhënies janë të qarta dhe (ii) nëse udhëheqësia – në të gjitha nivelet e universitetit – është duke punuar në drejtimin e drejtë dhe është në gjendje të bindë stafin se ata janë palë të rëndësishme me interes (dhe përfitues) në arritjen a orientimit strategjik të institucionit.

### 5.2.2 Studentët

Anketa e EKC ka treguar se angazhimi i studentëve në proceset e brendshme të sigurimit të cilësisë dallon (Loukkola dhe Zhang 2011: 24). Megjithatë, është e vështirë të shihet qartë se çka do të thotë ky zbulim duke u bazuar vetëm në rezultatet e anketës. Intervistat ofrojnë detaje dhe sqarim shtesë.

Në tetë nga dhjetë universitetet, studentët janë përfshirë në proceset e brendshme të sigurimit të cilësisë dhe diskutimet ose sepse ekziston një kulturë e angazhimit të studentëve në të gjitha nivelet dhe një njohje e qartë e vlerës

së shtuar të tyre ose sepse është një kërkesë kombëtare. Një student udhëheqës shpjegon angazhimin e studentëve në universitetin e saj si vijon:

*Studentët janë të përfshirë në të gjitha nivelet e universitetit, nga planifikimi i kurseve deri tek strategjia e universitetit dhe e buxhetit. Ata nuk ndjekin trajnime formale mirëpo ekziston një takim hyrës. Unë kam qenë shumë e befasuar me faktin që universiteti ishte shumë i hapur ndaj inputeve të studentëve në vendimarrje. Studentët konsultohen në një mënyrë shumë të kuptimplote mirëpo janë më të dobishme në disa tema sesa në të tjera (buxheti i universitetit). Në nivelin e fakultetit ose departamentit, studentët janë të përfshirë në planifikimin dhe zhvillimin e kurseve. Ata ulen në këshillat e departamenteve të cilat japin inpute tek fakulteti. Mësimdhënësit bëhen bashkë në grupe planifikimi (pa studentë) dhe në borde planifikimi të cilat rishikojnë propozimet e programeve dhe planifikimeve (me studentët).*

Ky student, megjithatë, ka shtuar se “studentët nuk trajtohen gjithmonë si të rritur dhe se ata nuk sillen gjithmonë si të rritur.” Kjo është parë sikur një marrëdhënie shkakësore e cila mund të ndryshohet: dhënia e më shumë përgjegjësi tek studentët mund të rris mundësinë e ndryshimit të sjelljes së tyre.

Të tjerë të intervistuar kanë raportuar probleme me pjesëmarrjen e studentëve:

- Në një institucion, studentët janë konsideruar se nganjëherë kanë bërë kërkesa të paarsyeshme. Kjo është konfirmuar deri në një masë (edhe pse nuk është vërtetuar) nga udhëheqësi i unionit studentor i cili ka cekur: “Studentët të cilët janë ftuar në shumë takime për të diskutuar çështjet dhe ekzistojnë shumë mundësi për të qenë aktivë, mirëpo nganjëherë universiteti nuk dëgjon se çfarë ne kemi për të thënë.”
- Disa të intervistuar kanë vërejtur se popullata studentore është duke ndryshuar dhe se studentët janë bërë me më shumë kërkesa. Nganjëherë, mirëpo jo gjithmonë, kjo ndërlidhet me kostot e shkollimit. Një i intervistuar ka cekur se studentët janë më të vetëdijshëm rreth të drejtave të tyre: “Akademikët janë bërë të dëgjueshëm për çfarëdo kërkohej nga ta sepse ata e dinë se studentët janë në dijeni për zyrën e avokatit të popullit dhe procesin e paraqitjes së një ankese.”
- Në një institucion tjetër, studentët janë angazhuar në procesin e dizajnit të proceseve të brendshme të sigurimit të cilësisë, mirëpo janë larguar nga komiteti kur kanë vërejtur se fokusohet në zhvillimin e mësimdhënësve.
- Së fundmi, një institucion ka njohur se “përfshirja e studentëve në proceset e sigurimit të cilësisë është njëra nga dobësitë tona. Shumica nuk e di sistemin dhe janë të koncentruar në studimet e tyre. Ne duhet të përmirësojmë komunikimin me studentë.” Një person ka sugjeruar se kjo mund të jetë rezultat i shkrirjes institucionale e cila ka rritur mbingarkesat e stafit; të dy unionet studentore, po ashtu, është dashur të shkrihen në një dhe kjo gjithashtu ka krijuar vështirësi. Intervistat kanë treguar, megjithatë, se në bazë të madhësisë së fakulteteve (të vogla) dhe kulturave të tyre (johierarkike, të orientuara në ekip) studentët janë përfshirë në mënyra kuptimplote në nivelet e tjera të atij universiteti.

### 5.2.3 Staf

Në mostrën e universiteteve të përfshira në studim, anëtarët e stafit akademik kanë qenë në krye të zyrës së SC, kur ka ekzistuar një. Nganjëherë kualifikimi i tyre akademik është zbehur paksa për shkak të angazhimit të tyre afatgjatë në njësinë e sigurimit të cilësisë mirëpo ata kanë nisur fillimisht si akademikë.

Veç kësaj, anëtarët e stafit akademikë janë pjesë e komiteeve të kurrikulës (shih 5.3) dhe janë subjekte të vlerësimeve të brendshme përmes pyetësorëve të studentëve, kërkesës së dorëzimit të raportit vjetor ose mënyrave të tjera.

Anëtarët e stafit administrativ kryesisht okupojnë pozita të reja në zyrën e SC, përveç në rastet kur ata fituar ekspertizë dhe kapacitetin për t’u përshtatur me stafin akademik. Duket të ekzistojë një trend për të përfshirë ata në monitorimin e brendshëm të cilësisë, zakonisht duke filluar më shërbimet përkrahëse të mësimdhënies.

Përderisa anëtarët e stafit akademik kryesisht janë konsultuar për zhvillimin e sistemeve të sigurimit të brendshëm të cilësisë, ky nuk ka qenë gjithmonë rasti me stafin administrativ.

## 5.2.4 Palët e jashtme me interes

Roli i palëve të jashtme me interes duket të përkojë pjesërisht me përfshirjen e tyre në strukturat qeverisëse, bordet e kurrikulës dhe organeve të tjera (shih 5.3). Kjo konfirmon zbulimet e Pjesës së Partë të raportit të EKC i cili ka marrë në përfundim se “palët e jashtme me interes kanë më shumë gjasa të jenë të përfshira në përgatitjen e kurrikulës... rezultatet sugjerojnë se roli i tyre është zakonisht ai i ofruesve të informatave sesa i vendimmarrjes” (Loukkola dhe Zhang 2010: 25).

## 5.3 Komitetet Kurrikulare

Në shumë universitete, komitetet e kurrikulës kanë mbledhur përfaqësues nga këto zona të ndryshme: staf, studentë dhe palë të jashtme me interes.

Anketa e EKC ka zbuluar se 85% e atyre që janë përgjigjur sugjerojnë se institucioni i tyre ka komitete planifikimi (Loukkola dhe Zhank 2010: 29-30). Kjo përqindje e lartë është sipas të gjitha gjasave rezultat i reformave të Bolonjës. Futja në fuqi e modularizimit, vëmendja në shtigje individuale të mësimnxënies dhe rezultateve të mësimnxënies nënkupton nevojën e paraqitjes së përgjegjësisë së kurrikulës në ekipe pedagogjike sesa me mësimdhënës individual.

Këto komitete janë një shtyllë e rëndësishme ndërtuese e proceseve të brendshme të sigurimit të cilësisë edhe nëse ato nuk njihen qartë si të tilla. Si rrjedhim, marrëdhënia e komiteteve planifikuese me sistemet e sigurimit të brendshëm të cilësisë ka pasur dallim. Tre shembuj janë të paraqitur më poshtë. Sa më shumë që institucionet “e pjekura ne SC”, proceset e sigurimit të cilësisë dhe komitetet planifikuese lidhen më afër. Në vend se të ketë dy komitete të ndara të cilësisë dhe të planifikimit, kësaj të fundit i është kërkuar të konsiderojë rezultatet e vlerësimit gjatë rishikimit dhe ridizajnimit të planifikimeve dhe të ofrojë input në dizajnimin e proceseve të sigurimit të cilësisë.

### **Shembulli i parë**

Në institucionin e parë, të gjitha planifikimet janë kontrolluar sistematikisht dhe rigorozisht. Secila kurrikulë ka kaluar nëpër një proces aprovimi departamental, të fakultetit dhe universitar. Komitetet planifikuese, në të gjitha nivelet, kanë monitoruar përshkrimin e lëndëve dhe kanë siguruar që ato të përbëjnë informatat e duhura. Ato po ashtu kanë siguruar se përshkrimi ka qenë i qartë për studentet dhe se përmbajtja është përshatë me rezultatet e synuara të mësimdhënies. Pjesëmarrja e studentëve në këto komitete është konsideruar si thelbësore: ata kanë ofruar një kontrollim të cilësisë, sidomos duke qartësuar se nëse programet mësimore ishin të kuptueshme për kolegët e tyre.

Kryeshefët e komiteteve planifikuese të fakultetit janë mbledhur nga prorektori çdo dy javë. Këto takime po ashtu përfshinin zyrtarin e cilësisë dhe përfaqësuesit nga shërbimet përkrahëse akademike (biblioteka, kompjuteri). Këto takimet nuk ishin të fokusuar në punën të cilën ato e bëjnë në nivelin lokal por në çështjet ndër-universitare, përfshirë këtu edhe sigurimin e cilësisë. Plani i sigurimit të cilësisë ka qenë në Tabela gjatë tërë kohës dhe është shfrytëzuar si referencë por – Çuditërisht – komiteti planifikues i fakultetit nuk kishte pranuar rezultatet e vlerësimit. Si rezultat, ishte vetëm në fund të intervistës kur kryeshefi i një komiteti planifikues ka vërejtur se komiteti i tij ka qenë një pjesë e brendshme e marrëveshjeve të sigurimit të cilësisë. Gjatë dy-të-tretave të para të bisedës, ai ka përshkruar rolin e tij si komplet të pa ndërlidhur me proceset e sigurimit të cilësisë.

Në të ardhmen e afërt, komitetet planifikuese të fakultetit do të jenë përgjegjëse për implementimin e rishikimeve të planifikimeve në cikle trevjeçare duke u bazuar në një set kriteresh, siç janë përfshirja studentore, rezultatet e pritshme dhe të arritura të mësimnxënies, artikulationi i hulumtimit dhe mësimdhënies, gjinia dhe kombësia.

### **Shembulli i dytë**

Një institucion tjetër ka qenë në procesin e krijimit të komiteteve planifikuese, të cilat do të përfshijnë akademikët, një deri në dy studentë, një deri në dy palë të jashtme me interes, një anëtarë administrativ të stafit dhe një drejtor të planifikimit. Fakulteti do të jetë përgjegjës për miratimin e planifikimeve të reja, sigurimin e marrëdhënies në mes të mësimdhënies, hulumtimit, inovacionit, zhvillimeve ndërkombëtare (p.sh., gjetja e partnerëve për planifikime të përbashkëta dhe nënshkrime të marrëveshjeve) dhe sigurimin se planifikimet ndërlidhen me strategjinë e universitetit. Aplikacioni i planifikimeve duhet të përmbajë informata në lidhje me planifikimin, pse është i nevojshëm, kush tjetër në

universitetet ose në shtet ofron planifikim të tillë ose elemente të tij, resurset e nevojshme etj. Kur aplikacionet miratohen nga fakulteti, ato do të shkojnë tek komitetet planifikuese të universitetit.

Qëllimi ka qenë që të ju jepet këtyre komiteteve përgjegjësi e qartë e sigurimit të cilësisë përveç detyrës së tyre për aprovimin e programeve studimore. Komitetet do të grumbullojnë, analizojnë dhe diskutojnë reagimet/përgjigjet e studentëve dhe do të propozojnë rekomandime për përmirësim. Reagimi/përgjigjja e studentit do të shndërrohet në përgjegjësi organizative të drejtorit planifikues i cili do të vendos formatin (p.sh., diskutim ose në formë të shkruar). Drejtori do të dorëzojë rezultatet tek fakulteti dhe fakulteti do ti dërgoj ato tek universiteti. Nëse lënda është vlerësuar dobët, drejtori i programit do të jetë përgjegjës për diskutimin me mësimdhënësin dhe dhënien e rekomandimeve. Rroga e drejtorit të programit do të jetë e ndërlidhur me performancën e tij/saj në kryerjen e këtyre detyrave.

### **Shembulli i tretë**

Në një universitet të tretë, secili program kishte një drejtor programi, mirëpo pa përgjegjësi të SC. Në fjalët e një të intervistuar: "drejtori i programit organizon; komitetet e fakultetit për cilësi vlerësojnë." Megjithatë, drejtori i programit ka marrë pjesë në komitetin e fakultetit për cilësi, gjë që ka ndihmuar në artikulacionin e të dyja organeve. Ky komitet i fakultetit për cilësi, i cili ka përfshirë një student dhe një palë të jashtme me interes, ka rishikuar rezultatet e vlerësimeve të vitit të kaluar dhe ka dërguar një raport tek këshilli i fakultetit. Ka pasur po ashtu një komitet të universitetit për cilësi, i kryesuar nga prorektori për cilësi, i cili ka grumbulluar dekanët dhe drejtorët e fakultetit për cilësi.

## **5.4 Zyrat e SC**

Anketa e EKC ka zbuluar se 62% e institucioneve kanë një zyrë qendrore të SC me staf të specializuar. Tetë nga dhjetë universitetet në mostrën e intervistave kanë pasur një zyrë të SC, duke përfaqësuar kështu një përqindje më të lartë se në Pjesën e Parë të EKC. Universiteti i nëntë ka pasur një qendër akademike përbrenda rektoratit dhe i dhjeti ka qenë duke konsideruar krijimin e një zyre të SC. Po ashtu, një numër i universiteteve në mostrën e intervistave ka pasur koordinator të SC në fakultete ose departamente.

Të gjitha zyrat e SC kanë qenë të vendosura në pjesët qendrore dhe kanë raportuar direkt ose indirekt (d.m.th. përmes prorektorit për cilësi) tek ekipi i menaxhmentit të lartë. Çuditërisht, dy studentë nga një institucion i vetëm ka identifikuar pavarësinë e zyrës së SC nga fakulteti si një nga faktorët e suksesit për iniciativën e sigurimit të cilësisë së universitetit të tyre. Të dy kanë përmendur se zyra raporton direkt te rektori, duke mënjeluar kështu lobimin nga fakultetet e tjera.

Zyra e SC zakonisht ushtron disa funksione. Në vijim janë të identifikuar çfarë zyrta i SC ka shënuar si funksionet primare të zyrës:

- *Roli përkrahës dhe ofrimi i ekspertizës:* Zyrta i SC viziton çdo fakultet dhe çdo departament rregullisht dhe ftohet nga to për të ofruar ekspertizë në zhvillimin e proceseve të sigurimit të cilësisë. Siç është cekur nga një zyrta i SC:

*Vizitat nëpër departamente dhe fakultete bëjnë dallimin. Njerëzit ndiheshin të dëgjuar dhe ishin të lumtur që dikush nga administrata qendrore ka ardhur tek ta. Ju nuk mund të imagjinoni sasinë e kafesë që e kam pirë, numrin e biskotave që e kam ngrënë dhe tregimet që i kam dëgjuar.*

- *Roli i koordinimit,* sidomos kur procesi është i deleguar nëpër fakultete ose nëse ekziston një proces i vlerësimeve që organizohet nga fakulteti. Në një shembull, zyrta i SC ka krijuar një rrjet të fakultetit dhe zyrtarëve të departamenteve të SC. Ai ka përkrahur punën e tyre përmes postës elektronike dhe ka mbledhur ata dy ose tri herë brenda vitit. Në një shembull tjetër, njësi qendrore e SC ka përkrahur komitetin e universitetit për cilësi, ka komunikuar me komitetet e fakulteteve për SC dhe ka koordinuar punën e tyre.

Ky rol i koordinimit mund të zgjerohet në njësitë e tjera brenda universitetit kur SC konsiderohet e lidhur me dy funksione të tjera: zhvillimi i stafit dhe grumbullimi/analizimi i të dhënave institucionale (shih 6.5. dhe 6.3). siç është cekur nga një zyrta i SC:

*Bashkëveprimet e mija kryesore janë më prorektorin për cilësi, kryeshëfën e zhvillimit pedagogjik me të cilin mendoj për ide rregullisht dhe një zyrtar të lartë të planifikimit, me të cilin punoj në çështjet e lidhura me të dhënat e performancës institucionale.*

- *Roli interpretues:* një nga detyrat e zyrtarit të SC është të interpretoj kërkesat kombëtare dhe Evropiane të sigurimit të cilësisë në mënyrë që t'i adaptojë ato me kontekstin institucional.

*Unë nuk i njoh ata dhe nuk dua t'i njoh. Ne kemi vendosur të mënjanojmë pyetjen krejtësisht. Është detyra e zyrtarit të SC të ndjek zhvillimet kombëtare. Qëllimi ynë është të zhvillojmë një kulturë të cilësisë të përshtatshme për institucionin.*

Si rrjedhim, zyrtarët e suksesshëm të SC kanë siguruar që këto kërkesa kombëtare dhe Evropiane të përfshihen brenda tek, dhe te zotërohen nga, universiteti.

- *Roli i monitorimit:* Zyra ofron udhëzimet grumbullon informata, shënon problemet, mirëpo nuk përfshihet në zgjidhjen e tyre.

- *Roli Administrativ:* organizimi dhe përgatitja e vizitave të vlerësimit të jashtëm ose procesimi i pyetësorëve institucional. Si rrjedhim, një nga zyrtarët e SC ka përshkruar një ditë tipike si: përgatitja dhe procesimi i rezultateve të vlerësimit të pyetësorëve dhe – në momentin e intervistës – bisedat me palat shitëse për të përzgjedhur softuerin i cili proceson pyetësorët. Bashkëveprimi me komunitetin e kampusit është bërë kryesisht me email.

Në bazë të intervistave, është e qartë se zyrtarët efektiv të SC nuk ishin ata të cilët kombinuan me sukses të gjitha këto role dhe menaxhuan të ndajnë përgjegjësinë për sigurimin e cilësisë nëpër universitet. Është një pozitë shumëdimensionale që kërkon një set kompleks të aftësive shoqërore dhe attributeve personale.

## 5.5 Qeverisja e sigurimit të cilësisë

Anketa e EKC tregon se 40.5% e atyre që janë përgjigjur kanë pasur një komitet të cilësisë në disa ose në të gjitha nivelet e universitetit – qendrore/fakultet/departament (Loukkola dhe Zhang 2010: 20). Kjo është vërtetuar nga intervistat. Pothuajse të gjitha universitetet në mostër kanë pasur një proces për të analizuar rezultatet, formuluar rekomandimet dhe për t'i diskutuar ato nëpër komitete të ndryshme (departamente, fakultete, universitet, përfshirë bordet qeverisëse) mirëpo kjo nuk nënkuptonte se ata ishin në gjendje të angazhonin komitete të ndryshme, përkatëse në punën e sigurimit të cilësisë. Si rrjedhim, në një rast zyra institucionale e hulumtimit (përgjegjëse për grumbullimin e të dhënave institucionale) ka raportuar te njëri prorektor dhe te rektori mirëpo jo tek i gjithë ekipi i menaxhmentit të lartë (shih 6.3.1). Në rastet e tjera, siç u përmend më herët, lidhja në mes të proceseve të sigurimit të cilësisë dhe komiteteve të kurrikulës ishte e paqartë (shih 5.3).

Literatura teknike e sigurimit të cilësisë thekson rëndësinë e mbylljes së zbrazëtirave në procesin e rivlerësimit (feedback) dhe është e qartë në Pjesën e Parë të raportit të EKC se këto zbrazëtira në procesin e rivlerësimit (feedback) nuk janë duke funksionuar si duhet dhe kanë nevojë për vëmendje. Tre shembujt vijues ilustrojnë sekuencat e qarta të mbylljes së zbrazëtirave në procesin e rivlerësimit (feedback).

### **Shembulli i parë**

Në një universitet, dekani është takuar me udhëheqësit e departamenteve në bazë mujore dhe një takim në vit i është dedikuar çështjeve të cilësisë. Mu në këtë nivel janë adresuar shumica e çështjeve të parashtruara nga vlerësimet e brendshme. Këshilli i dekanit, i kryesuar nga rektori, ka diskutuar çështjet e cilësisë dy herë në vit. Në këtë institucion, përgjegjësitë janë deleguar tek niveli më i ulët i mundshëm dhe linjat e raportimit kanë qenë shumë të qarta. Menaxhmenti i decentralizuar i sigurimit të cilësisë ka lejuar përshtatjet lokale dhe përgjegjësitë lokale.

### **Shembulli i dytë**

Në shembullin e dytë, departamentet janë mbledhur dhe kanë analizuar një varg të dhënash të vlerësimeve dhe kanë identifikuar fushat e shqetësimit. Kjo analizë është përfshirë në vlerësimin vjetor të fakultetit dhe ka shkuar



në nënkomitetin e SC të fakultetit, i cili ka përfshirë udhëheqësit e departamenteve, personat në nivelin e fakultetit që përkrahnin mësimnxënien e inovacionit, studentët dhe zyrtari i SC i fakultetit. Një raport është dërguar tek komiteti i SC, i cili ka përfshirë përfaqësuesit nga nivele të ndryshme të universitetit, prej ekipit të menaxhmentit të lartë deri te fakultetet dhe departamentet dhe një student. Komiteti i universitetit kishte dy nënkomitete ku secili përmbante nga tre studentë. I pari shikonte mësimdhënien/vlerësimin dhe kryesohej nga zyrtari i SC i universitetit; i dyti shikonte eksperiencat e mësimnxënies dhe kryesohej nga prorektori. Të dy nënkomitetet konsideronin një varg të dhënash (rezultate të pyetësorëve të studentëve, të dhëna mbi performancën e lëndëve, kontrollues të jashtëm, etj.) dhe përgatisnin një përgjigje vjetore e cila shkonte tek komiteti plenar. Më pas dërgohej tek këshilli akademik (organi më i gjerë i universitetit) dhe tek bordi i universitetit.

### **Shembulli i tretë**

Rezultatet e procesit të sigurimit të cilësisë në institucionin e tretë u janë dhënë prodekanëve, dekanëve, rektorit dhe senatit. Secili fakultet ka krijuar një plan të zhvillimit me qëllimet dhe indikatorët kyç, të matura në periudha vjetore. Senati është informuar vit për vit në lidhje me rezultatet. Komuniteti i universitetit është mbledhur çdo dy vjet për të diskutuar progresin. Rezultatet e pyetësorëve të studentëve u janë dërguar komitetit të fakultetit për cilësi, i cili ka përgatitur një raport përmbledhjeje që më pas ju është dërguar kryeshefëve të departamenteve dhe ka shkuar tek këshilli i fakultetit. Raporti përmbledhës ishte anonim dhe përfshinte mesazet e përgjithshme dhe një analizë të rrjedhave. Këshilli i fakultetit, i cili ka diskutuar SC si një pikë të rregullt në agjendën e vet, ka bërë rekomandime dhe ka siguruar një takim pasues. Rekomandimet janë dhënë për kryeshefët e departamenteve të cilën priteshin të raportojmë prapa në lidhje me progresin. Raportet përmbledhëse dhe rekomandimet janë postuar në uebfaqen e fakultetit dhe janë dërguar në zyrën e SC dhe në zyrën e rektorit.

## **5.6 Vrojtimet**

Shembulli i paraqitur në Pjesën e Pestë sugjeron disa vrojtme:

*Angazhimi i Studentëve:* nëse departamentet dhe fakulteti arrijnë të krijojnë me sukses një shtëpi për studentët, kjo do të rris angazhimin e tyre. Po ashtu, është vërejtur se angazhimi i studentëve zakonisht rritet përderisa ata zhvillohen gjatë viteve të tyre të universitetit dhe bëhen më shumë të interesuar në të qenit të konsultuar. Gjithashtu, për më tepër, të intervistuarit kanë theksuar se përfshirja e suksesshme studentëve është e kushtëzuar në ekzistimin e një unioni efektiv të studentëve – një që është i inkurajuar dhe i përkrahur nga universiteti për të mbledhur dhe shpërndarë informata tek studentët. Në disa raste, institucionet ose fakultet i kanë pajisur studentët me mundësi për zhvillim të udhëheqësisë, duke siguruar kështu pjesëmarrje efektive.

*Zyrtari i SC si një ndërmjetës kulturor:* është e qartë nga intervistat se, përtej prioritetëve të zyrtarëve të SC dhe funksioneve të zyrës, zyrtarët më të suksesshëm të cilësisë janë ata të cilët kanë qasje tek udhëheqësia e lartë, posedojnë aftësi shoqërore për të komunikuar në mënyrë efektive me dhe për të angazhuar dhe përkrahur akademikët. Luajtja e rolit të ndërmjetësuesit kulturor në mes të menaxhmentit të lartë dhe organizatës bazë duket të jetë një mënyrë efektive për t'u rritur dhe, si më e rëndësishmja, për të mbajtur kulturën e cilësisë, duke siguruar se ka mirëkuptim të përbashkët për qëllimet e saja. Ajo po ashtu siguron që zyrtarët e SC ndihen pjesë integrale e komunitetit akademik dhe pranojnë, siç është cekur nga një zyrtar i SC, “se akademikët dëshirojnë të argumentojnë, kundërshtojnë dhe kritikojnë; ata duhet të lejohen ta bëjnë atë dhe të binden se nuk janë duke humbur lirinë e tyre akademike përmes proceseve të sigurimit të cilësisë.”

Veç kësaj, në rastet kur zyrtarët e SC kanë funksione të tjera ose janë të përfshirë në një set më të gjerë çështjesh sesa vetëm proceset e sigurimit të cilësisë, puna e tyre përfiton. I lejon ata të mbajnë gishtat e tyre në pulsën akademik dhe të perceptohen si më shumë se zyrtari i SC (potencialisht duke kontrolluar) mirëpo si dikush i cili e njej institucionin mirë dhe është një kontribuues aktiv në zhvillimin e tij dhe të stafit. Si rrjedhim, në së paku dy institucione, zyrtarët e SC kanë qenë të përfshirë në aktivitete të tjera. Njëri ishte pjesë e disa komiteteve të cilat e vënin në kontakt me rektorin dhe kryeshefët e zhvillimit të stafit akademik: p.sh., komiteti i këshillimit të mësimnxënies; një Komitet Drejtues për të përmirësuar ofertën e programeve Master. Një tjetër ka pasur funksione shtesë (menaxher i njësisë së zhvillimit akademik, mësimnxënies elektronike, aftësime mësimore dhe përkrahjes për qasje) dhe ka qenë pjesë e ekipit të menaxhmentit të lartë.

*Koordinimi i SC, zhvillimi i stafit dhe grumbullimi/analizimi i të dhënave institucionale:* është e rëndësishme që këto tri funksione të jenë të koordinuara si duhet. Skemat e zhvillimit të stafit sigurojnë se proceset e brendshme të sigurimit të cilësisë janë të dobishme sepse i pajisin akademikët me ndihmë në përmirësimin e mësimdhënies ose me futjen në fuqi të pedagogjive inovative, sesa vetëm ti dënojnë ata për dështimet e tyre. Grumbullimi dhe analizimi i të dhënave kyçe insitucionale përkrah planifikimin dhe menaxhmentin institucional dhe proceset e sigurimit të cilësisë. Me SC, këto funksione janë thelbësore për lejimin e institucionit për të monitoruar në mënyrë efektive fushat e forta dhe të dobëta dhe për të zhvilluar veprime të duhura dhe të koordinuara si përgjigje për mospërputhjet brenda dispozitave. Këto funksione kërkojnë anëtarë të kualifikuar të stafit të cilët punojnë së bashku për të përkrahur zhvillimin institucional dhe të personelit.

*Zbrazëtirat në procesin e rivlerësimit (feedback) dhe burokracia kundër strukturave të modernizuara dhe përgjegjësi të qarta:* raportimi i shumtë dhe numri i madh i komiteteve mund të jap përshtypjen se zbrazëtirat në procesin e rivlerësimit (feedback) janë mbyllur. Edhe pse shumëzimi i komiteteve shërben për të shpërndarë përgjegjësi dhe janë, në princip, një mënyrë e mirë për të siguruar që kultura e cilësisë zhvillohet dhe jo vetëm të anashkalohej, ato nuk janë një "plumb i argjendtë" në atë masë që ata jo medoemos çojnë deri tek krijimi i një kulture të cilësisë. Siç është cekur nga një i intervistuar troç dhe plot nënkuptim, "komitetet janë duke u shumuar sikur lepujt", duke sinjalizuar kështu nevojën për disa ndryshime. Është e rëndësishme të vërehet se "komitologjia" dhe shkresa mund të çojë deri tek burokracia. Çuditërisht, në mostrën e EKC, universiteti i cili ka pasur mënyrën më të thjeshtë të mbylljes së zbrazëtirave në procesin e rivlerësimit (feedback) ka qenë po ashtu më efektiv në ngulitjen e proceseve të sigurimit të cilësisë sepse ka definuar qartë përgjegjësitë përderisa ka mbyllur zbrazëtirat në procesin e rivlerësimit (feedback). Për këtë arsye, është thelbësore të identifikohet se kush duhet të dijë çka dhe të dallohet në mes të asaj që është e nevojshme dhe asaj që do kishte qenë mirë të dihet.

## PJESA VI: MJETET DHE PROCESET



Pjesa e Gjashtë diskuton proceset dhe mjetet e ndërlidhura me sigurimit e cilësisë. Këto përfshijnë përgjigjet e studentëve, konsultimet e ish-nxënësve, indikatorët kyç të performancës, dhe rishikimet e organizuara nga brenda. Pasi që cilësia e një institucioni është direkt e lidhur me cilësinë e stafit të vet, Pjesa e Gjashtë po ashtu diskuton menaxhimin dhe zhvillimin e stafit.

Institucionet janë duke vënë në vend një varg instrumentesh për të monitoruar cilësinë. Para se të diskutojmë këto instrumente në detaje, disa vërejtje të përgjithshme vlen të përmenden. Duket se ekzistojnë disa faktorë të cilët ndikojnë në zgjedhjen e instrumenteve të SC dhe qasjes e përgjithshme:

- Në disa raste, ekzistojnë kërkesa internacionale të vëna nga ministria, agjencia e SC ose organet profesionale të akreditimit. Pyetësi i EKC ka shpalosur se kjo është e vërtetë për afër 52% të atyre që janë përgjigjur (Loukkola dhe Zhang 2010: 23).
- Në një numër të vogël rastesh, universitetet kanë filluar me pako të gatshme sic janë ISO ose EQFM; pyetësi i EKC konsideron këtë të jetë rasti i më pak se 9.5% të atyre që janë përgjigjur (Loukkola and Zhang 2010: 28). Këto nganjëherë janë të përshtatura tutje ose janë avancuar me kohë përderisa janë mbajtur disa elemente të qasjes fillestare.
- Së fundmi, bazuar në intervistat, prapavija disiplinore e personit në detyrë për zhvillimin e qasjes së SC duhej të përvijohet shumë se si proceset konstruktohen: inxhinierët, matematikientët, ose statisticientët kanë tendenca të favorizojnë qasjet dhe instrumentet e matshme (sasiore). Disiplinat e tjera kanë tendenca të favorizojnë qasjet e pamatshme (cilësore) dhe ndoshta edhe më pak të sistematizuara.

Një faktor shtesë që influencon dizajnin e marrëveshjeve të sigurimit të cilësisë është tendenca për të imituar marrëveshjet e universiteteve fqinje. Në bazë të metodologjisë të këtij studimi, a qenë e pamundur të testohet kjo hipotezë mirëpo hulumtimi i bërë në Portugali si shembull ka treguar rrjedha të qarta. Institucionet Portugeze kanë tendencë të favorizojnë sistemet e centralizuara në të cilat rektorati ose presidenca definojnë procedurat ose sistemet e SC dhe i dorëzojnë ato tek fakultetet. Po ashtu, para rreth dhjetë vjetësh disa politeknikë publikë filluan të implementojnë sistemet e certifikimit, kryesisht ISO-9001, dhe një valë e imitimeve pasoi nëpër shtet, e udhëhequr me sukses nga firma konsulente të specializuara, dhe duke rezultuar në gjeneralizimin e ISOs në këtë nënsetektorë të caktuar. Disa nga politeknikët nuk e mbajtën certifikimin e tyre të ISOs mirëpo ende mbajnë procedurat kryesore pasi që i kanë adaptuar ato në institucionet e tyre. ISO-9001, CAF, EFQM dhe disa sisteme të tjera janë po ashtu të përhapur nëpër institucionet private. Në universitetet publike Portugeze, këto sisteme janë zakonisht të implementuara vetëm në administratë ose në fakultetet e specializuara siç janë shkollat medicinale, departamentet e kimisë dhe shkollat e biznesit (Fonseca 2011).

## 6.1 Grumbullimi i reagimeve/përgjigjeve (feedback) përmes pyetësorëve

### 6.1.1 Pyetësorët e studentëve

Anketat e studentëve janë metodat më të shpeshta në bazë të cilave institucionet fusin në fuqi proceset e sigurimit të cilësisë. Si rrjedhim, 71.6% e atyre që janë përgjigjur në pyetësorin e EKC kanë përdorur pyetësor të studentëve dhe 92.4% të atyre marrin parasysh rezultatet në vlerësimin e stafit të mësimdhënies (Loukkola dhe Zhang 2010: 27).

Për disa institucione, siç është cekur nga Fonseca (2011) për Portugali, anketat e studentëve “janë sistemet e sigurimit të cilësisë.” Për këtë arsye, është shqetësuese të shënohet gama e problemeve të ndërlidhura me këtë instrument të njohur. Kjo është fusha ku – për të e thënë troç – gjinden praktikatat më të këqija.

Si rrjedhim, të intervistuarit kanë raportuar probleme si: pyetjet që nuk janë kuptimplote për studentët ose janë të paqarta; një pyetësor i vetëm i cili përdoret nëpër universitet, me pamundësi të përshtatjes të një sektori lokal në mënyrë të kapjes së disa praktikave specifike të mësimdhënies (p.sh., trajnimi klinik); pyetësorë të cilët duken se nuk janë testuar përmes programeve pilotë; rezistenca nga administrata qendrore për të rishikuar një pyetësor përkundër kritikave të përhapura; ose pyetësorë të cilët janë shumë të gjatë. Siç është cekur nga një intervistues, “pyetësorët e dobët inkurajojnë mësimdhënësit të japin mësim të dobët në mënyrë që të marrin notime të mira në pyetësor.”

Veç kësaj, rezultatet e pyetësorëve dhe përdorimi i tyre është ende i paqartë për studentët. Studimi i EKC theksoi se prej institucioneve që administrojnë pyetësorët e studentëve, 58.5% thonë se studentët janë të informuar në lidhje me rezultatet dhe veprimet e ndërmarra; përqindja bie në 6.3% kur vjen puna të marrja e informacioneve për performancën dhe aftësitë e mësimdhënësve (Loukkola dhe Zhang 2010: 27). Në shumicën e rasteve, rezultatet u jepen mësimdhënësve dhe shefave të departamenteve, por, natyrisht, bisedat që na dërgojnë tek një vlerësim janë private. Studentët nuk e dinë se biseda të tilla mbahen dhe se disa mësimdhënës nuk e diskutojnë rezultatin e pyetësorit me studentët.

Edhe kur publikohen rezultatet, studentët jo gjithmonë e dine se ato janë në dispozicion. Intervistat po ashtu treguan se jo të gjithë akademikët ishin të vetëdijshëm nëse u jepej ky informacion dekanëve të fakultetit, zëvendës rektorëve apo edhe vetë rektorëve. Kjo dukej se varej nga statusi i të intervistuarit. Kjo në përgjithësi ishte në dispozicion vetëm nëse universiteti e kishte identifikuar qartë procesin dhe i kishte informuar të gjithë.

Për ta kompletuar këtë pamje, shumë institucione kanë kaluar në përdorimin e pyetësorëve online. Përdorimi i pyetësorëve online e ka zvogëluar nivelin e përgjithshëm të përgjigjeve dhe ende nuk është gjetur asnjë zgjidhje. Në një institucion mësimdhënësve u ishte kërkuar ti marrin studentët në formë grupi tek qendra e kompjuterëve për të plotësuar pyetësorin; por edhe kjo rezultoi në një kthim modest të përgjigjeve prej 40%. Sipas një të intervistuarit, në vendin e tij ka pasur zëra kritikues për pyetësorët online:

*Ata kanë kushtuar mjaft shume dhe nuk ka dëshmi se ata janë të dobishëm. Mësuesit i kanë injoruar ata dhe disa universitete i kanë tërhequr ata sepse promovojnë një kulturë të pajtimit.*

Si rrjedhojë, pyetësorët e anketës duhet të përpilohen me kujdes, veçanërisht nëse ato përdoren për të marrë vendime në lidhje me mësimdhënësit. Anketa e EKC zbuloi se prej 61 institucioneve që e kanë kompetencën për të shkarkuar akademikët, 49 prej tyre i marrin parasysh rezultatet e anketës në vlerësimin e stafit të mësimdhënësve (Loukkola dhe Zhang 2010: 27). Në masën që përdoren pyetësorët e studentëve dhe ndikimi i tyre në karrierat e akademikëve, cilësinë e tyre është suprem dhe këtij elementi i duhet kushtuar shumë vëmendje. Për ti adresuar këto shqetësime.

#### **Shembulli i parë**

Një institucion zhvilloi një sistem elektronik i cili u kërkon mësimdhënësve tu japin reagimet e tyre studentëve. Pyetësori ka pyetje të tri niveleve universitare. Një fakultet apo një departament mund të shtojë ca pyetje, që janë të njëjta për të gjitha reagimet e mbledhura nga ai fakultet a departament. Më pas mësimdhënësit mund të shtojnë pyetjet e tyre. Rezultatet mblidhen dhe analizohen nga mësimdhënësi që duhet tu përgjigjet studentëve me reagime, dhe

duhet të shpjegojë se çka do të bëjë ai/ajo për të ndryshuar ose pse ai/ajo nuk mendon se rekomandimet e studentëve janë të vlefshme.

### **Shembulli i dytë**

Një institucion tjetër paraqiti pyetësin e tij duke u kërkuar të gjitha fakulteteve që të marrin pyetësit që po përdornin në tavolinë. Secili fakultet ndihej mirë me pyetësin e tij por u dukej se pyetësit e tjerë janë shumë të varfër. Prorektori përgjegjës mendoi se të gjithë pyetësit ishin të varfër; ai i kërkoi një eksperti të pyetësorëve (që po punonte në universitet) të paraqiste një grup pyetjesh, që do të pilotoheshin nga mësimdhënës vullnetarë. Studentët ishin pjesë e këtij grupi pilot dhe ata aktualisht ishin nxitësit e kësaj iniciative të re meqenëse ata ndjenin se pyetësit e fakultetit ekzistues nuk sillnin rezultate.

Sot, universitetet kanë dy pyetësorë: njëri që është formues dhe vullnetar, ku mësimdhënësit janë të nxitur që të japin tri javë brenda periudhës së vjeshtës; dhe njëri që është përmbledhës dhe i kërkuar nga ligji në fund të çdo kursi. Mësimdhënësit mund të zgjedhin se cilat pyetje t'i bëjnë nga një grup prej 25 pyetjesh; ata nxiten që të mos bëjnë më shumë se pesë deri në dhjetë pyetje dhe të kenë pyetje të larmishme në mënyrë që t'i mbajnë studentët të interesuar. Ata po ashtu nxiten që të përdorin pyetësin formues dhe të bëjnë ndryshime të menjëhershme, nëse është e nevojshme, në mënyrë që ti nxisin studentët të përgjigjen pyetësorit përmbledhës. Pyetësorët dhe rezultatet postohen online. Komentet e hapura që ndonjëherë kanë të bëjnë me çështje personale në lidhje me mësimdhënësit nuk publikohen.

Fokusi në pyetësin e detyrueshëm është në kurs, rezultatet e mësimnxënies, strategjinë në marrjen e rezultateve të mësimnxënies, mbështetja që studentët kanë marrë nga aktivitetet e klasës, nga leximi dhe detyrat e tjera, dhe nga mësimdhënësit e tyre. Më e rëndësishmja, studentët pyeten se sa kohë kanë shpenzuar në një kurs të veçantë në krahasim me kurset e tjera. Kjo e lejon administratën të vlerësojë nëse ngarkesa e kursit është adekuate në lidhje me njësitë e caktuara kreditore.

## **6.1.2 Pyetësorët e ish-nxënësve dhe konsultimet**

Anketa e EKC tregon se studentët e mëparshëm përfshihen rrallë në proceset formale të sigurimit të cilësisë dhe se afër 12% e institucioneve nuk kanë kontakt me studentët e tyre të mëparshëm. Në të gjithë artikujt e testuar, shkalla e përgjigjeve në lidhje me kontaktet me ta është më e ulët se e çdo grupi tjetër, duke përfshirë palët e jashtme. (Loukkola dhe Zhang 2010: 24):

- 41.4% e institucioneve nxjerrin informata nga studentët e mëparshëm në mënyrë joformale.
- Afër 35% e institucioneve u kërkojnë atyre tu përgjigjen rregullisht anketave të tyre; edhe pse përgjigja ndaj dy pyetjeve të tjera të EKC tregoi se 40.5% ndjekin punësimin me diplomë dhe 45.5% sigurojnë informacione mbi punësimin e studentëve të mëparshëm me programet e studimit (Loukkola dhe Zhang 2010: 26).
- Afër 26% prej tyre i përfshijnë ata në vetë-vlerësim ose në aktivitete të tjera të vlerësimit.
- 19.4% e institucioneve i përfshijnë ata në organet konsultative.
- Afër 10% e institucioneve i përfshijnë ata në organet qeverisëse.

Këto të dhëna janë reflektuar nga intervistat. Disa të intervistuar përmendën përfshirjen e këtyre studentëve në proceset e sigurimit të cilësisë por patëm disa iniciativa interesante në nivelin e fakultetit. Kështu, një dekan i fakultetit raportoi se studentët e diplomuar mblidheshin sa herë të ishte nevoja, rreth katër herë në vit.

Një fakultet në një tjetër institucion institucionalizoi një mbledhje shumë të suksesshme vjetore të studentëve të diplomuar. Aty vinë rreth 1 000 ish-studentë, nganjëherë me familjet e tyre. Suksesi i këtij eventi nxiti fakultetet e tjera të këtij institucioni që të bëjnë të njëjtën gjë. Këto mbledhje u raportuan si një mënyrë shumë efektive e marrjes së reagimeve joformale në rrjedhat në industri dhe biznes dhe në përmirësimin e planit mësimor.

Një institucion e administroi një pyetësor të studentëve të mëparshëm me 20 pyetje të vendosura në mënyrë kombëtare dhe 30 të vendosura nga institucioni. Sipas një të intervistuar, shkalla e përgjigjeve ishte e ulët sepse ishte

një iniciative e re në një vend i cili nuk është i mësuar me sondazhe të tilla dhe ku kishte një ndjesi të përgjithshme se mendimet e tyre nuk merren parasysh. Edhe numri i madh i pyetjeve mund të jetë një ndër problemet.

Lidhja me studentët e diplomuar është me siguri duke u zhvilluar nëpër shumë institucione të tjera; kështu, nuk kemi gjithmonë lidhje me sigurimin e cilësisë. Është ende herët për të arritur në përfundime në këtë pikë.

## 6.2 Grumbullimi i reagimeve/përgjigjeve (feedback) gojore dhe joformale

Ndoshta mënyra më e mirë për të vërejtur se si po përparojnë studentët është që ti pyesim ata. Kështu, një i anketuar nga EKC tha:

Një pjesë mjaft e madhe e cilësisë është e varur nga natyra joformale e lidhjeve staf-student. Rritja e kalibrit të treguesve të cilësisë na ka dërguar drejt shqetësimit se kjo lidhje do të bëhet formale dhe si rrjedhojë më pak produktive (Loukkola dhe Zhang 2010: 16).

Kishte shumë shembuj në lidhje me reagimet verbale në intervistat e EKC ashtu si e ilustron shembujt në vijim – shumica të marra nga niveli i fakultetit:

### **Shembulli i parë**

Për shembull, një fakultet i cili u detyrua të mbyllej për ca vite, u rihap 20 vite më vonë i bindur se nuk do të mbijetonte nëse mësimdhënia aty nuk do të përmirësohej në mënyrë konstante. Si rezultat:

- Menjëherë pas çdo periudhe të ekzaminimit, studentët takohen me mësimdhënësit për të diskutuar në lidhje me semestrin. Kjo bëhet para se mësimdhënësit të kontrollojnë testet, që implikon një shkallë të lartë besimi.
- Pasi që studentët ti marrin pikët e tyre, tre apo katër mësimdhënës mbledhen me studentët për të diskutuar pyetjet e testit dhe për të shpjeguar rezultatet e tyre. Një nga studentët kishte treguar se rreth 90% e studentëve marrin pjesë në këto mbledhje.
- Secili mësimdhënës merr rezultatet e përshtatshme të pyetësorëve të studentëve dhe përmbledh anët e forta dhe të dobëta që ai/ajo ka në plan ti adresojë. Kjo postohet online. Çdo semestër të ri, mësimdhënësit u japin rezultatet e pyetësorëve grupit të mëparshëm dhe e informojnë grupin e ri në lidhje me ndryshimet që ata i kanë bërë kursit në përgjigje të vlerësimeve të studentëve.

### **Shembulli i dytë**

Në një shembull tjetër, dekani i një fakulteti të madh (6 500 studentë) shpjegoi mekanizmat vijues të reagimeve. Të gjithë studentët japin reagime duke përdorur një pyetësor online, që u zhvillua në mënyrë qendrore dhe që fokusohet në programe specifike të studimit. Këto reagime plotësohen nga një numër diskutimesh me studentët në fakultet. Dekani dhe zëvendës dekani mbledhin komentet e studentëve gjatë vitit duke u takuar çdo tre muaj me përfaqësuesin e grupit të studentëve për ti marrë mendimet e tyre. Veç kësaj studentët ndahen në grupe sipas niveleve dhe programeve dhe ata zgjedhin udhëheqësit e grupit që takohen dy herë në vit me dekanin dhe zëvendës dekanët. Çdo dy vjet, studentëve u kërkohet një vlerësim i përgjithshëm për programet.

### **Shembulli i tretë**

Një fakultet tjetër organizon tri mbledhje të reagimeve në vit ku ftohet i gjithë stafi dhe akademikët. Mbledhjet fokusohen në një temë të veçantë por në përgjithësi unioni i studentëve e zgjeron agjendën duke folur për ndonjë shqetësim të tyre. Veç kësaj, mësimdhënësit e kanë një politikë të dyerve të hapura dhe i konsultojnë studentët në mënyrë joformale, dhe studentët e plotësojnë një pyetësor online.

### **Shembulli i katërt**

Një universitet i organizon reagimet në një mënyrë të pazakontë: përveç pyetësorit standard, një mësimdhënës i jashtëm do të takohet me një grup studentësh, në fundin e një moduli apo në fillim të semestrit, për ti diskutuar ato që u kanë pëlqyer, ato që nuk u kanë pëlqyer dhe rekomandimet e tyre. Mësimdhënësi aktual nuk është prezent gjatë këtyre bisedave por merr një përmbledhje të diskutimit.

### **Shembulli i pestë**

Më në fund, një universitet mbledh reagimet verbale në procedurat e vlerësimit përmes grupeve të fokusit (shih 4.4). Këto janë një element efektiv për shërbimet e vlerësimit ose ideve të reja të testimit. Grupet e fokusit zakonisht mbledhin gjashtë deri në dhjetë persona me profile të ngjashme (p.sh., studentë, staf akademik, dhe staf administrativ). Ndihmësi u bën pesë deri në gjashtë pyetje në seancat që zgjasin nga 60 deri në 90 minuta. Këto seanca në thelb janë intervista grupore, dhe shumë nga udhëzimet për kryerjen e intervistave aplikohen këtu.

## **6.3 Grumbullimi i reagimit/përgjigjeve (feedback) përmes të dhënave institucionale dhe indikatorëve kyç të performancës**

### **6.3.1 Të dhënat institucionale**

Rezultatet e anketave të EKC treguan se 99% e institucioneve kishin sisteme për informacionet e të dhënave dhe se për 93% prej tyre ky ishte një sistem i centralizuar. Të dhënat e mbledhura në përgjithësi përfshinin: shkallën e progresit të studentëve (87.7%), profilin e popullatës së studentëve (83.2%), raportin student-mësimdhënës (65.5%), rezultatet e pyetësorëve të studentëve (53.6%), koston e burimeve të mësimin (44.1%), dhe ndjekjen e të punësuarve të diplomuar (40.4%) (Loukkola dhe Zhang 2010: 26).

Edhe duke i pasur këto informacione në dispozicion, megjithatë, nuk do të thotë se kemi një zyre institucionale të hulumtimeve dhe anketat e EKC janë të heshtura në këtë pikë. Është e mundur që mbledhja e të dhënave të bëhet nga disa njësi të ndryshme varësisht nga lloji i informacionit që mblidhet. Intervistat nuk po i zbulonin shumë asnjërin përveç një institucioni që ka pasur një njësi të tillë për një kohë shumë të gjatë dhe ka dhënë vullnetarisht informacione për aktivitetet e tyre, që përfshinin:

- Ndjekjen e të diplomuarve të të gjitha programeve dhe niveleve përmes anketave vjetore për të analizuar se sa kohë iu desh atyre për të gjetur një punë dhe se në çfarë niveli janë rrogat e tyre, kënaqësia e tyre me punën që bëjnë dhe edukimin që kanë. Këto të dhëna u analizuan për të nxjerrë një listë të punëve për subjekt/nivel për t'i ndihmuar studentët aktual të mendojnë për të ardhmen e tyre profesionale. Ata po ashtu lejuan universitetin të ekzaminojë përshtatjen e ofertës së saj arsimore për punësimin e të diplomuarve.
- Vlerësimet vjetore të studentëve sipas programeve dhe niveleve të studimit
- Mbledhja vjetore e të dhënave për të gjitha programet e studimit në bazat e një grupi të elementeve
- Analizat e të dhënave sociale dhe financiare siç janë bursat e studentëve dhe strehimi
- Një anketë të studentëve për të identifikuar ata që janë në rrezik të dështojnë: situata familjare, dosja e shkollës së mesme etj.

Përveç mbledhjes së të dhënave në mënyrë periodike, kjo zyrë institucionale e hulumtimeve ishte në gjendje t'i përgjigjej çdo mbledhjeje të statistikave që nevojitej. Pavarësisht nga kapaciteti dhe aftësitë e stafit, megjithatë, u

vlërësua se në të kaluarën universiteti nuk e kishte shfrytëzuar plotësisht zyrën institucionale të hulumtimeve. Tani kjo ka ndryshuar qartë dhe universiteti po përgatitet të prezantojë përmirësimet e sigurimit të cilësisë. Është e rëndësishme të përmendet se kjo po ndodh në të njëjtën kohë kur institucioni po zbaton një varg të politikave kombëtare që kanë rritur autonominë institucionale dhe ka prezantuar financimin konkurrues. Kështu, shefi i zyrës për hulumtim u identifikua qysh herët si një person që duhet intervistuar për të theksuar një zonë që ishte bërë qendra e universitetit.

### 6.3.2 Indikatorët kyç të performancës

Anketa e EKC zbuloi se 55% e institucioneve “kishin identifikuar një grup të indikatorëve kyç të performancës për të analizuar kontributin e tyre në arritjen e synimeve strategjike të institucionit” (Loukkola dhe Zhang 2010: 28). Të dhënat përfshijnë artikuj si: shkallën e kalimit, shkallën e diplomimit, diversitetin e profileve të studentëve, internacionalizmin, etj. Në mënyrë tipike, të dhëna të tilla janë të mbledhura nga niveli i fakultetit dhe dërgohen lart tek një komitet qendror, i cili i jep përgjigjet në formën e veprimeve korigjuese. Përgjithësisht, këto duken të jenë veprime të ndërmarra përtej universitetit. Kjo manovër qendrore ndonjëherë mund të adaptohet nga niveli i fakultetit. Kështu, dekanët e fakultetit, në konsultim me stafin, mund të definojnë prioritetet e fakultetit që t’i radhisin ato krahas atyre të universitetit.

Në mesin e të intervistuarve, vetëm në një institucion nuk pati ankesa në lidhje me atë se si u interpretuan indikatorët kyç të performancës, ndoshta sepse ajo u paraqit me përgjegjësi për interpretimin e rezultateve dhe përgjigjeve, i pari dhe kryesori në nivelin e fakultetit:

*Shqyrtimi vjetor ofron të dhëna të rëndësishme në një shumëllojshmëri të indikatorëve të performancës (numri i studentëve të diplomuar, numri i publikimeve, etj.); si po funksionon sistemi i sigurimit të cilësisë; nëse ka pasur ndonjë ankesë. Grupi ekzekutiv i fakultetit i ekzaminon zonat problematike dhe merr vendime në lidhje me burimet.*

Të gjithë të intervistuarit e tjerë përmendën probleme të interpretimit sapo rezultatet arritën në nivelin qendror. Dy përgjigjet tipike, nga dy institucionet, janë paraqitur më poshtë:

*Meqenëse është një sistem i centralizuar i sistemeve të sigurimit të cilësisë, prorektori është përgjegjës për sigurimin e cilësisë. Ajo i merr të dhënat dhe raportet, i analizon dhe paraqet një raport të përgjithshëm. Problemi është me interpretimin e të dhënave: ajo është shumë larg tyre për të ditur detajet kontekstuale.*

*Ekziston një ndjenjë se certifikatat e lindjes janë të pamjaftueshme për të kuptuar kompleksitetin e realitetit (p.sh., shkallës së kalimit) dhe janë të hapura ndaj interpretimeve të ndryshme. Interpretimi nga qendra e universitetit mund të jetë jo adekuat.*

Në disa raste, edhe vetë certifikatat u kritikuan: “Disiplinat shkencore dhe teknologjike duket të jenë më të pranueshme sepse janë mësuar me certifikatat e lindjes por shkencat humane janë veçanërisht të prekura sepse certifikatat e përdorura nuk janë adekuate (ata publikojnë libra më shumë sesa artikuj).” Një departament u raportua se po mblidhte standardet internacionale për të treguar se standardet e universitetit për numrin e Doktorëve të Shkencës për mbikëqyrës nuk ishin adaptuar në fushën e vet disiplinore.

Në fund, një universitet ishte në procesin e prezantimit të indikatorët kyç të performancës të definuar në mënyrë qendrore: “Fokusi në standarde është rezistuar nga akademikët. Ata e shohin një proces të tillë si shfaqje të veçantë në punën e tyre dhe si barrë.”

## 6.4 Rishikimet e organizuara nga brenda dhe artikulumet me rishikimet e jashtme

Anketa e EKC tregoi se institucionet “duken të udhëheqin një llojlojshmëri procesesh në një numër të madh kombinimesh” për të monitoruar dhe freskuar programet e tyre të studimeve dhe se 57% e atyre që ishin përgjigjur i vlerësojnë ato rregullisht (Loukkola dhe Zhang 2010: 30) por të dhënat nga anketa janë të paqarta tek proceset në fjalë. Intervistat ofruan prova të mëtutjeshme. Krahas komiteteve programuese që ekzaminuan programet e studimit (shih



5.3) dhe shqyrtimet nga agjencitë e jashtme (p.sh., agjencitë kombëtare apo ndërkombëtare të sigurimit të cilësisë apo organet profesionale të akreditimit), disa universitete përdorin ekzaminues të jashtëm (p.sh., Irlanda dhe Britania e Madhe) ose organizojnë shqyrtime nga njësia.

## 6.4.1 Kontrolluesit e jashtëm

Në rastin e një universiteti në mostrën e EKC, oficeri i fakultetit për sigurimin e cilësisë koordinon oficerët e vlerësimit të fakultetit dhe është përgjegjës për shqyrtimin e pikëve dhe notave. Oficerët e vlerësimit të fakultetit janë pjesë e ekipeve të subjektit që merren me çështjet e vlerësimit. Ata sigurohen që kurset dhe vlerësimet janë të përshtatshme, mbledhin të gjitha pikët dhe përgatisin dokumentacionin për bordin ekzaminues të universitetit. Në fakt, ata janë ekzaminues të brendshëm. Ekzaminuesit e jashtëm shikojnë një mostër të ekzaminimeve nga të gjitha vargjet e pikëve. Ata e shikojnë secilin modul dhe profilin e pikëve të studentëve për të identifikuar mospërputhjet.

## 6.4.2 Rishikimet e repartit

Dy universitete organizojnë një proces të brendshëm të shqyrtimit në nivelin e shkollave (p.sh., një strukturë që kombinohet nga disa fakultete) ose subjekteve<sup>2</sup>:

- Në një institucion, një panel i anëtarëve të jashtëm dhe të brendshëm i shqyrtojnë shkollat apo subjektet çdo katër apo pesë vjet. Roli i tyre është këshillimi dhe është i bazuar në një raport të vetë-vlerësimit. Raporti i shqyrtimit shkon në shkollë, në fakultet dhe në universitet. Një e intervistuar raportoi:

Ky proces u duket shumë i dobishëm kolegëve. Është një rast për të reflektuar në pikat e forta dhe të dobëta. Është kolegjal. Të gjithë e kuptojnë se paneli po vepron në mënyrë këshilluese dhe procesi është konstruktiv. Kjo është e vërtetë në shkollën time por ndryshon nëpër shkollat e tjera. Niveli i besimit varet nga ajo se si udhëhiqen shkolla dhe paneli gjatë procesit. Shefi i shkollës sime e sheh këtë më shumë si një mundësi sesa si një kërcënim. Së fundi në isha pjesë e një shqyrtimi të brendshëm të një shkolle tjetër ku paneli e kuptonte rolin e tij si këshillues por shkolla jo.

- Institucioni i dytë procedon në mënyrë pak a shumë të njëjtë. Ky universitet së fundmi ka ndërruar fokusin e shqyrtimeve të tij të brendshme, duke kaluar në nivelin shkollor. Sistemi i mëparshëm sillte dobësim të vlerësimeve sepse ishte i fokusuar në njësi më të vogla dhe ata akademikë që bazoheshin në disa njësi po shqyrtoheshin vazhdimisht. Universiteti formonte grupe të fokusit për të diskutuar proceset e brendshme të shqyrtimit të tyre. Disa nga konceptet kryesore që u shfaqën për të karakterizuar një shqyrtim të mirë përfshinin: efikasitet, kuptim, fokus të qartë, përshtatje e qëllimit, transparencë, lehtësi në përdorim, lidhur me strategjinë e universitetit.

Universiteti shpreson se procesi i ri do të rezultojë me më pak dobësim të vlerësimeve. Një akademik që morri pjesë si shqyrtues në këtë proces të ri theksoi se:

*Tani procesi është më i fokusuar, më i efektshëm dhe i bazuar në kritere të përcaktuara si p.sh niveli i performancës apo kënaqësia e studentëve. Në të kaluarën raportet e vetë-vlerësimit dhe shqyrtimit ishin shumë të gjata. Tani, duke iu falënderuar një sistemi të ri të të dhënave, shkollat i paraqesin të dhënat në formë tabelore. Teksti analitik është vetëm 15 faqe (në vend të 60). Kjo është shumë e dobishme dhe prapaska mund të kuptohet gjatë mbledhjeve të shqyrtimit. Të dhënat gjenerohen nga administratorët e shkollës që janë pjesë e ekipit të vetë-vlerësimit. Nevojitet kohë për ti mbledhur ato dhe shkolla që u shqyrtua së fundmi theksoi se kjo punë plus çdo gjë tjetër që kërkohet nga ta (plane operative dhe strategjike, etj.) janë goxha punë. Por gjatë seancës së raportit verbal, shkolla rishikoi procesin dhe e vlerësoi si shumë të dobishëm për shkak të komenteve konstruktive të panelit. Në të kaluarën, rekomandimet ishin përgjithësisht të mbyllura për të pyetur për më shumë burime financiare dhe njerëzore.*

Veç kësaj, tani universiteti u kërkon të gjitha shkollave që të paraqesin një plan me synime, ta shqyrtojnë këtë plan dhe ta prezantojnë atë tek udhëheqësit e shkollës çdo gjashtë muaj në mënyrë që të mbillet një proces i vazhdueshëm përmirësimi. Sipas oficerit për sigurimin e cilësisë:

<sup>2</sup> Për përshkrimin e praktikave të mira në organizimin e rishikimeve të brendshme, shih IUQB (e ardhshëm).

*Në sistemin e vjetër shumica e akademikëve e shihnin sigurimin e cilësisë si një telash që paraqitej çdo pesë vjet. Tani, atyre u duhet ta bëjnë atë një shqetësim qendror dhe ditor të fokusuar në përmirësimin e cilësisë. Në këtë mënyrë, kultura e cilësisë do të rritet, në mënyrë operative e jo të zvogëlohet.*

### 6.4.3 Koordinimi i rishikimeve të brendshme dhe të jashtme të SC

Akreditimi nga organet profesionale ofron një tjetër mundësi për të përmirësuar nivelet e cilësisë por ato janë një sfidë e veçantë për universitetet që kanë një proces formal të shqyrtimit të brendshëm. Për të shmangur shqyrtimin konstant, një shkollë planifikoi një shqyrtim të brendshëm që koïncidonte me vizitat e akreditorëve në mënyrë që të dy panelet të vizitojnë shkollën në kohën e njëjtë. Nga ky shembull dhe shembujt e tjerë të fakulteteve që u duhet të marrin akreditimin profesional, është e qartë se koordinimi mes proceseve të jashtme dhe atyre të brendshme të shqyrtimit është një sfidë. Mund të rezultojë me më shumë punë dhe mund të kemi të bëjmë me dy grupe të kërkesave dhe standardeve.

Është e rëndësishme të përmendim se të dyja institucionet që u diskutuan më lart (shih 6.4.2) ishin të vendosura në shtete ku agjencitë e sigurimit të cilësisë drejtonin auditimet institucionale. Kështu, tema e vlerësimit/akreditimit të programit e udhëhequr nga agjencitë kombëtare nuk u përmend gjatë intervistave. Eksperienca që patën këto dy institucione në koordinim e proceseve të brendshme dhe atyre të jashtme është për t'u vlerësuar veçanërisht sepse shumica dërrmuese e agjencive kombëtare të intervistuarra janë në fazën planifikuese të zhvillimit të shqyrtimeve të brendshme. Zhvillimi i shqyrtimit të njërive të brendshme me siguri do të rezultojë me negociata për një ndryshim në auditimet institucionale me agjencitë e jashtme në mënyrë që të minimizojë barrën e sigurimit të cilësisë.

## 6.5 Menaxhimi i stafit akademik

### 6.5.1 Rekrutimi dhe promovimi

Të gjitha universitetet kanë pasur procese për rekrutim dhe promovim por këto nuk kanë pasur gjithmonë një lidhje të qartë me proceset e sigurimit të cilësisë. Anketa e EKC theksoi lidhjen mes stafit akademik drejtues dhe qëndrueshmërinë e proceseve të sigurimit të cilësisë:

*Rezultatet e anketës na bënë të besojmë se stafi i mësimdhënësve i sigurimit të cilësisë mund të jetë i lidhur ngushtë me afatin e prezantimit të sigurimit të cilësisë. Përderisa pothuajse dy të tretat (63.4%) e të gjitha institucioneve të anketuara specifikuan kërkesat e tyre personale për të punësuar stafin e mësimdhënësve, 76.8% e atyre që kishin prezantuar sistemin e tyre të sigurimit të cilësisë para vitit 2000 kanë vepruar kështu (Loukkola dhe Zhang 2010: 27-28).*

Provat nga intervistat tregojnë një pamje pak më komplekse. Dy kategori të gjera të institucioneve mund të jenë të ndara në lidhje me kapacitetin e menaxhimit të stafit.

#### ***Kërkesat e vëna në nivel kombëtar***

Në kategorinë e parë, institucionet kanë autonomi të limituar në këtë aspekt dhe kërkesat për rekrutim, promovim dhe shkarkim janë të vendosura në shkallë kombëtare. Intervistat treguan se edhe pse kërkesat kombëtare për menaxhimin e karrierave akademike mund të ndryshojë, ato duken të rezultojnë një zhgënjim, sidomos në mesin e akademikëve, si në rastin e një institucioni, kur stresi i madh u zëvendësua me mësimdhënien të re, gjë e cila u definua në mënyrë kombëtare si zhvillim i mësimin të përzier. Një akademik theksoi se "kurset teorike nuk kalojnë lehtë në një format tjetër sesa ligjëratat dhe se problemi është se cilësia është e lidhur me risi por risitë nuk duhet të jenë të imponuara në të gjitha kurset."

Në një rast tjetër, pavarësisht kërkesave të rrepta kombëtare, sensi i krenarisë institucionale ishte i fortë dhe dukej se mbulonte çdo zhgënjim të mundshëm. Kërkesa kombëtare është se të gjithë akademikët duhet të rivlerësohen çdo pesë vjet. Kjo është një garë që është e hapur ndaj të huajve. Kandidatët shqyrtohen në mënyrë holistike për hulumtimin e tyre, materialet e mësimdhënies dhe shërbimet e universitetit. Ka edhe kërkesa për aktivitetet hulumtuese

që vlerësohen në bazë të standardeve të zhvilluara nga akademia e shkencave. Kandidatët që dështojnë në proces zakonisht rrimërohen për një vit dhe u tregohet se çka duhet të bëjnë për të përmirësuar mundësitë e tyre. Akademikët fitojnë mandatin pasi të jenë rrimëruar tri herë. Akademikët vlerësohen dhe rroga e tyre varet nga performanca e tyre. Ata mund të pushohen nëse ka arsye. Akademikët që u intervistuan dukej se kishin një lloj krenarie për institucionin e tyre dhe pranimin e këtij procesi sepse “bën presion për të gjithë akademikët që të përmirësojnë vazhdimisht mësimdhënien e tyre dhe të freskojnë dijen e tyre.”

### **Kërkesat e vëna në nivel institucional**

Në kategorinë e dytë, ne kemi institucione që janë të lira të vendosin vetë kriterin e tyre për rekrutim, promovim dhe shkarkim. Të intervistuarit nga këto institucione kanë theksuar tri kushte për një qasje efektive drejt stafit menaxhues dhe sigurimit të cilësisë:

- *Nëse cilësia është në zemrën e strategjisë institucionale dhe nëse mëson një prioritet të qartë institucional:* kështu një institucion e vlerësoi lart mësimin si pjesë thelbësore të universitetit dhe pati procese të institucionalizuara për të reflektuar këtë prioritet. Megjithatë, shumë nga stafi akademik raportuan se ata ndienin presione të shumëfishta dhe kontradiktore që të dilnin mirë në hulumtime, mësim, shpërndarjen e komunitetit dhe shërbimin në universitet (shih gjithashtu Hénard 2010). Edhe nëse ka çmime për mësimdhënien dhe rritje të rrogave bazuar në meritat e mësimdhënies, hulumtimet u konsideruan si më të rëndësishme për promovim në shumë institucione. Fakti më shqetësues është se shumë akademikë në disa vende (veçanërisht në Irlandë) raportuan rritje të ngarkesës së punës dhe nevojën për të punuar jashtë orarit, duke përfshirë edhe vikendet. Në Irlandë, çdo akademik duhet të paraqesë objektivat vjetore dhe duhet ti nënshtrohet një vlerësimi vjetor. Një staf akademik tha me plot nënkuptim: “Ndihej si agjent i shitjes tani. Edukimi është bërë më shumë si produkt sesa si eksperiencë.”
- *Nëse institucioni e ka fleksibilitetin për të ofruar lloje të ndryshme të kontratave dhe mënyrave për promovim* bazuar në atë se ku duan akademikët të fokusojnë prioritetet e tyre në pika të ndryshme të karrierës së tyre: p.sh., mësimdhënie, hulumtime apo në ndryshime. Ky ishte një ndër rastet në një institucion.
- *Nëse ka kapacitet udhëheqjeje brenda institucionit.* Kjo u përmend nga vetëm një i intervistuar por u diskutua në një konferencë nga asociacioni i universiteteve evropiane së fundmi ku u arrit përfundimi se garantimi i një stafi menaxhues të mirë kërkon: (i) sigurimin e udhëheqjes dhe programeve të zhvillimit për udhëheqësit e lartë në mënyrë që t’u lejohet këshillimi dhe menaxhimi i stafit të tyre në mënyrë efektive dhe (ii) ndërtimi i një komuniteti të qëllimit që përfshin si stafin akademik ashtu edhe atë administrativ” (Sursock 2010).

Është e vërtetë që këto institucione kanë pasur për një kohë të gjatë procese të sigurimit të cilësisë, kështu duke konfirmuar korrelacionin e vendosur nga raportimi i EQC, ato kishin po ashtu autonominë më të gjerë brenda mostrës. Kjo konfirmon një gjetje të hershme të projektit për Kulturën e Cilësisë, që vendosi një korrelacion mes autonomisë dhe proceseve të sigurimit të cilësisë së brendshme (asociacioni i universiteteve evropiane 2005). Me fjalë të tjera, sa më gjatë që institucioni ka pasur autonomi, ka më shumë të ngjarë që ai të ketë një strategji të qartë, një profil institucional të mprehtë dhe një zhvillim të proceseve të stafit menaxhues bazuar në marrëveshje të qarta të sigurimit të cilësisë së brendshme.

## **6.5.2 Zhvillimi i stafit**

Projekti i asociacionit të universiteteve evropiane për Kulturën e Cilësisë (2005 dhe 2006) ka identifikuar zhvillimin e stafit si një pjesë të rëndësishme të sigurimit të cilësisë së brendshme dhe përmirësimit të cilësisë. Zhvillimi i stafit mund të bëhet përmes njësisë së burimeve njerëzore dhe përmes një qendre për mësimdhënie dhe mësimnxënie. Megjithatë një studim nga EKC zbuloi se vetëm 38.3% e të anketuarve kishin një “njësi përgjegjëse për zhvillimin e stafit” dhe 47.7% kishin një “njësi përgjegjëse për risitë pedagogjike (ose ekuivalente) që u ofrojnë mbështetje mësimdhënësve në zhvillimin e metodave të tyre të mësimdhënies” (Loukkola dhe Zhang 2010: 20). Rreth 30.6% patën të dy llojet e njësisë.

Në gjashtë prej universiteteve të EQC, të intervistuarit folën për skemat e zhvillimit të stafit që të përmirësoheshin mjeshtritë e mësimdhënies dhe të promovoheshin pedagogjitë e reja. Këto skema ishin të lidhura – në mënyrë të qartë ose të nënkuptuar – me proceset e sigurimit të cilësisë së brendshme. Shembujt e mëposhtëm mund të vrojtohen në vazhdimësi: prej lidhjes së nënkuptuar deri tek lidhja e qartë mes këtyre dy fushave.

## ***Lidhja implicite e marrëveshjeve për sigurimin e cilësisë***

Tri universitete ofruan zhvillim të stafit por pa e lidhur atë në mënyrë specifike me proceset e sigurimit të cilësisë së brendshme. Çuditërisht, "pjekuria" e proceseve të sigurimit të cilësisë nuk përbënte faktor në përcaktimin e asaj se nëse një lidhje e tillë ekzistonte. Kështu, universiteti i parë ka prezantuar sistemin e tij për sigurimin e cilësisë së fundmi përdorur dy universitetet tjera ishin më të "maturat" në mostrën e EQC.

Universiteti i parë po përshtatej me një kuadër të ri ligjor që thekson nevojën për zhvillim e mësimdhënies inovative, që definohet me përdorimin e informacioneve të reja teknologjike. Lëndët për zhvillimin e stafit ishin të limituara në sigurimin e mbështetjes nga informacioni teknologjik për shkak të iniciativave për mësimin e përzier. Lëndët për zhvillimin e stafit nuk janë të detyrueshme dhe zakonisht merren nga akademikët e rinj që të sigurojnë akreditimin kombëtar të kualifikimeve të tyre.

Dy universitetet e tjera patën një ofertë shumë më të mirë për zhvillimin e stafit përmes një qendre për mësimdhënie, mësimnxënie dhe aktivitete të tjera. Në një institucion, kjo qendër ka këto funksione:

- Të sigurojë lëndë për zhvillimin akademik, duke përfshirë një certifikatë post-diplomatike dhe diplomë master. Ajo ofron seminare trajnimi dhe ngjarje të ndryshme, përfshirë një konferencë vjetore. Këto janë të fokusuar në çështje si metodat e mësimdhënies, projektimi i planit mësimor etj.
- Të zhvillojë politika të ndryshme që lidhen me mësimdhënien dhe mësimnxënien dhe të zhvillojë strategji të ndryshme të mësimdhënies dhe mësimnxënies.
- Të përkrahë zhvillimin e mjedisit virtual të të mësuarit, duke përfshirë sigurimin e pajisjeve nëpër klasa.
- Të rrisë angazhimin qytetar të nxënësve përmes punës vullnetare në komunitet dhe ta mbjellë atë në lëndë përmes mësimin të shërbimit.
- Të kryejë hulumtime në zhvillimin e planit mësimor dhe politikave të edukimit të lartë.

Sipas një të intervistuarit, këto elemente disi të pangjashme arritën që ta vendosin qendrën në kontakt të afërt me akademikët. Pozicionimi – jo i lidhur me sigurimin e cilësisë – i dha më shumë liri dhe akademikët ishin më të dispozur drejt qendrës në krahasim me njësinë e sigurimit të cilësisë. Edhe gjuha që përdor qendra ishte më shumë akademike sesa menaxheriale.

Përpos kësaj qendre, universiteti ka prezantuar një skemë të mentorimit në mbështetje të zhvillimit të karrierës, e cila siç duket është pranuar mirë. Akademikët do të jenë të inkurajuar që të vetëvlerësohen dhe t'i identifikojnë nevojat e tyre të mentorimit. Kemi një duzinë të trajnimeve të mira që ofrohen nga departamenti i burimeve njerëzore dhe akademikët po ashtu kanë akses në trajnimet ku kuptojnë se si të organizojnë kohën e tyre (me kosto të plotë) dhe të përgatisin procesin e vlerësimit të performancës së tyre.

Shembulli i tretë flet për universitetin që pati proceset e sigurimit të cilësisë së brendshme për kohën më të gjatë (prej mostrës së EQC). Edhe ai ka një qendër për mësimdhënie dhe mësimnxënie në mënyrë që të mbështesë mësimdhënësit. Njësia ofron një lëndë të detyrueshme për stafin e ri; mbështetje për stafin; stërvitje një-me-një; dhe stërvitje të ekipeve të lëndës që janë të interesuara në ndryshimin e qasjes së tyre në mësimdhënie.

Veç kësaj, universiteti ka koordinatorët e fakultetit që janë përgjegjës në promovimin e rrugëve të reja të mësimdhënies dhe shpërndarjen e praktikave të mira. Informacioni rrjedh nga qendra për mësimdhënie dhe mësimnxënie në fakultete dhe anasjelltas.

## ***Drejt një lidhje më eksplicite të marrëveshjeve për sigurimin e cilësisë***

Zhvillimi i stafit nuk është domosdoshmërisht i lidhur me proceset e sigurimit të cilësisë në nivelin universitar edhe pse këto lidhje mund të jenë më të dukshme në nivelin ministror dhe universitar – disi jo formalisht. Kështu, departamenti qendror i burimeve njerëzore në një universitet ofron çdo javë lëndë për drejtuesit e stafit akademik që të zhvillohet kapaciteti i tyre menaxherial dhe drejtues: p.sh., udhëheqja dhe ndryshimi menaxherial, përgjegjësia e përbashkët, menaxhimi efektiv etj. Këto lëndë janë të zhvilluara nga akademikët të brendshëm ose nga njerëz të jashtëm dhe nuk janë të lidhura me proceset për sigurimin e cilësisë. Ato janë vullnetare dhe të hapura për të gjithë të interesuarit.

Në nivelin ministror, mësimdhënësve u kërkohet të shkojnë dhe të vëzhgojnë mësimdhënësit me më shumë përvojë nëpër klasat e tyre dhe të diskutojnë me kolegët mënyra të reja të mësimdhënies. Veç kësaj, nëse dekani përcakton një akademik premtues por me cilësi të dobëta të mësimdhënies, ky person do të mund të dërgohej në një lëndë të ofruar nga universiteti ose në një institucion tjetër jashtë vendit. Një iniciativë e re dhe interesante u nis nga një dekan, e cila përmban marrjen si mysafir të një profesori ndërkombëtar dhe të një mësimdhënësi të ri lokal si asistenti i tij/saj në mënyrë që të zhvillohet mësimdhënie më e mirë lokale.

### **Lidhjet eksplicite të marrëveshjeve për sigurimin e cilësisë**

Siç u përmend më parë, (shih 4.3) dy universitete vendosën të prezantojnë proceset për sigurimin e cilësisë dhe zhvillimin e stafit në një skemë të përbashkët.

*Në universitetin e parë, e gjithë skema për sigurimin e cilësisë u bazua dhe u prezantua si zhvillim i stafit, megjithëse nuk i referohej kësaj si iniciativë për sigurimin e cilësisë. Qasja ishte cilësore dhe përfshinte:*

- Seminare që mblihdnin akademikë nga të gjitha fakultetet për të diskutuar aktivitete të tilla, si: projektimi i një kursi, identifikimi i rezultateve të mësimi dhe zhvillimi i ekzaminimeve përkatëse.
- Biseda ku ekspertët flasin për tema specifike: p.sh., implementimi i ECTS.
- Trajnimi i akademikëve, bazuar në një kërkesë kombëtare për një kurs 10 javor: Hapi i parë ishte t'u bëhej një telefonatë akademikëve që mund të ishin të interesuar në udhëheqjen e këtij trajnimi. Këta vullnetarë zhvilluan disa kurse:
  - o Një kurs hyrës që është i fokusuar në diskutimet për "idenë e një universiteti" (si p.sh., idealet, vlerat akademike), si të zhvillohet mësimi me nxënësin në qendër etj.
  - o Tri kurse 5-ETCS me një llojllojshmëri temash, si vlerësimi i nxënësve. Si rezultat i këtij kursi të veçantë, disa akademikë u përzgjedhën për të formuar një grup i cili do të punojë më tej në këtë temë.
  - o Kurset me tematika të tjera përfshijnë përdorimin e teknologjisë së informacionit në edukim, në stërvitje, kombinimin e teorisë dhe praktikës, mësimdhënie në anglisht në një ambient ndërkulturor.

Në përfundim të kurseve, të gjithë akademikët duhet të ndërmarrin një projekt përmblyës për të treguar se si është zhvilluar mësimdhënia e tyre. Ata janë inkurajuar që ta publikojnë atë si një artikull ose të bëjnë një prezantim për shtypin. Pas kësaj, ata inkurajohen që për çdo vit të marrin kurse të tjera në mënyrë që të konsolidohen dhe të vazhdojnë zhvillimin e tyre profesional.

Në fund, universiteti financon projektet e veçanta. Thirrja për propozime shpallet në fund të vitit akademik për financimin e dhjetë projekteve (€5 000 për secilin) për punë të përbashkët në zhvillimin e cilësisë. Këto projekte bëhen tema të seminareve sapo të përfundohen. Studentët janë të përfshirë në këto përpjekje.

Në shembullin e fundit, një universitet, po ashtu në fazat e para të prezantimit të proceseve për sigurimin e cilësisë së brendshme, ka riorganizuar njësinë e zhvillimit të stafit dhe është siguruar që ajo të ketë bashkëpunim të ngushtë me njësinë e sigurimit të cilësisë. Një grup punues i akademikëve paraqiti dy shkrime që përkufizonin aspekte të cilësisë për pedagogji, plane mësimore dhe aspekte organizative (p.sh., klasat, koordinimi) si dhe zhvillimin e mësimdhënësve. Si rezultat, u paraqit një ofertë e zhvillimit akademik dhe përfshinte didaktikë, zgjidhje të konflikteve, etj. Elementet e tjera përfshinin lejimin e mësimdhënësve që të zhvillojnë procedura kualitative të vlerësimit nga vetë ata dhe ta dokumentojnë atë që e kanë bërë; mundësia që mësimdhënësit të ftojnë një koleg për vrojtje të klasës dhe për përgjigje lidhur me këtë; dhe të organizojnë një pasqyrim të kolegëve të jashtëm.

## 6.6 Vrojtimit

*Pyetësorët e studentëve* vuajnë nga një numër të metash të cilat kërkojnë pak vëmendje. Katër parime duket të jenë veçanërisht të rëndësishme. Pyetësorët duhet të:

- Bëjnë pyetje që janë të përshtatshme për identifikimin e mësimdhënies efektive, pa shtyrë agjenda të veçanta pedagogjike apo pa krijuar paragjykime. Një formular që pyet nëse instruktori ka përdorur mësim të përzier, për shembull, implikon se të gjithë mësimdhënësit e mirë duhet të veprojnë ashtu, por kjo nuk është domosdoshmërisht e përshtatshme për të gjitha kurset.
- Kanë numër të kufizuar të pyetjeve dhe lejojnë disa variacione lokale.
- Bëjnë pyetje studentëve në lidhje me angazhimin e tyre në procesin e mësimnxënies në mënyrë që t'i bindin ata se mësimdhënia dhe mësimnxënia e mirë është rezultat i një bashkëpunimi aktiv mes mësimdhënësit dhe mësimnxënësit.
- T'u tregojnë studentëve se çka ka ndërruar në bazë të rezultateve të pyetësorit.

Vlerësimet afatmesme, të kryera nga mësimdhënësit dhe dhënia e këtyre vlerësimeve tek studentët më shumë sesa tek administrata është ndoshta mënyra më e mirë për t'u siguruar se përmirësimet po implementohen dhe, çka është më e rëndësishmja, që studentët t'i shohin rezultatet<sup>3</sup>.

Është thelbësore të mos bazohemi vetëm në pyetësorë sepse siguria e tyre duket se mbështetet tek identifikimi i vetëm mësimdhënësit më të mirë ose atij më të keqit. Veç kësaj, hulumtimet kanë treguar se rezultatet e pyetësorëve nuk janë analizuar në përgjithësi për të kontrolluar faktorë të tillë si madhësia dhe tipi i kursit dhe a është e rëndësishme që kjo të bëhet. Për shembull në SHBA, ku janë kryer hulumtime të tilla, klasat e mëdha ose kurset teorike zakonisht marrin vlerësime të ulëta (Glenn 2007).

Studimet e fundit kanë treguar po ashtu se “rezultatet e vlerësimit të studentëve janë të lidhura aq dobët me mësimnxënien saqë është një gabim shumë i madh për kolegjet që t'i përdorin këto vlerësime si vegla primare për të gjykuar mësimdhënësit” (Glenn 2009). **Prandaj, kur përdoren pyetësorët e studentëve ata duhet të jenë vetëm një pjesë e paketës së elementeve që përdoren për vlerësimin e mësimdhënies dhe mësimnxënies – një paketë e cila mund të përfshijë p.sh., analiza të materialeve institucionale të shkruara, e veçanërisht përshkrimet e kurseve** (shih 5.3). Rezultatet e këtyre vlerësimeve duhet të analizohen dhe ekipet pedagogjike duhet të vijnë me plane të veprimit. Paralelisht, me këto aktivitete është thelbësore të zhvillohen trajnime dhe shërbime këshillimi për mësimdhënësit që janë të interesuar t'i përmirësojnë aftësitë e tyre të mësimdhënies (shih 6.5.2).

*Reagimet joformale dhe verbale* duket të jenë një mekanizëm efektiv nëse takohen disa kushte:

- Ky lloj i aktivitetit është më mirë t'u lihet departamenteve ose fakulteteve në mënyrë që të sigurohemi se grupet janë relativisht të vogla.
- Departamenti ose fakulteti ka inkurajuar lidhje të besueshme dhe të hapura të stafit me studentët dhe ka krijuar një ndjesi të shtëpisë për studentët.
- Ka një mirëkuptim se studentët e ndryshëm do të ndihen rehat t'i japin reagimet e tyre në mënyra të ndryshme. Prandaj, zgjidhja më e mirë duket të jetë një kombinim i qasjeve (të shkruara dhe verbale; formale dhe joformale) si shembujt e dhënë lart.
- Përfshirja e përfaqësisë së studentëve është thelbësore: ata mund të modelojnë sjelljen e përshtatshme dhe shqetësimet e studentëve në mënyrë anonime.

<sup>3</sup> Për shembull, mësimdhënësi mund ta përfundojë orën disa minuta më herët dhe të kërkojë nga studentët të përgjigjen shkurtimisht – me gojë ose me shkrim – në disa pyetje, si p.sh.: Cila ishte gjëja më e rëndësishme që keni mësuar tashmë gjatë kësaj ore? Cilat pyetje të rëndësishme kanë mbetur pa përgjigje? Cilat aktivitete të klasës o detyra kanë qenë më efektive e që në këtë semestër ju kanë ndihmuar të mësoni, dhe pse? Cilat aktivitete të klasës o detyra ishin më pak efektive që në këtë semestër ju kanë ndihmuar të mësoni, dhe pse?

*Indikatorët kyç të performancës (IKP)* mund të jenë grindaveç; argumentet koncentrohen në ndarjen e përgjegjësisë mes udhëheqjes qendrore dhe fakulteteve/departamenteve apo akademikëve individual. Çuditërisht, debati në lidhje me indikatorët kyç të performancës (KPI) pasqyron debatin që rrethon sigurimin e cilësisë të jashtëm. Shumë vëzhgues kanë vënë në dukje se sigurimi i cilësisë së jashtme është gati si fuqi për shtrirjen e cila nevojitet për të përcaktuar cilësinë dhe proceset me të cilat maten nivelet e cilësisë. Kështu, pyetjet janë: Kush e përcakton cilësinë? Për çfarë qëllime? Këto dy pyetje mund të bëhen edhe për proceset e sigurimit të cilësisë së brendshme.

A do të duhej që përkufizimet dhe matjet e cilësisë të përcaktohen në mënyrë qendrore, nga bazat e të dyjave? Në fund të fundit indikatorët kyç të performancës (IKP) duhet t'u japin kuptim bazës gjersa mbështesin strategjitë institucionale. Kjo sugjeron një varg veprimesh: (i) krijimin e një strategjie dhe pastaj (ii) identifikimin e indikatorëve kyç të performancës radhas saj. Të dy hapat duhet të angazhojnë komunitetin universitar në mënyrë që të sigurohet pronësia. (Për shembujt specifik të indikatorëve kyç të performancës, shih CPU 2010; IUQB 2008).

Kjo po ashtu sugjeron nevojën për një udhëheqje të mirë dhe për ndërtimin e një komuniteti të vërtetë të qëllimeve dhe vlerave të përbashkëta. Në fakt, një prej zëvendës rektorëve gjatë intervistës përmendi se ajo kishte propozuar që të krijohet një kartë cilësia për universitetin e saj. Rektori i saj i propozoi që fillimisht të bënte një kartë që tregon vlerat kyçe të universitetit gjë që do të përforconte prezantimin e proceseve formale të sigurimit të cilësisë. Me këto që u thanë, është një pyetje e hapur nëse ndonjë universitet duhet të arrijë harmoninë e përkryer. Një shkallë e caktuar e debatit dhe mospajtimit duhet të pritët, veçanërisht në një komunitet akademikësh.

*Investimi në staf:* Projekti i Kulturës së Cilësisë (AUE 2005) e ka përcaktuar zhvillimin e stafit si një pikë të dobët në shumicën e universiteteve në Evropë. Që atëherë, duket se ka pasur rritje të ndërgjegjësimit rreth nevojës që të rritet mbështetja akademike e cila u prezantua më lart. Kjo konfirmon korrelacionin pozitiv të vendosur nga pjesa e parë e raportit të EKC mes "pjekurisë" së rregullave për sigurimin e cilësisë dhe ekzistencës së njësive për zhvillim akademik (Loukkola dhe Zhang 2010: 20), dhe sugjeron se në vazhdimësi kjo do të jetë një zonë në rritje teksa pjekuria e rregullave për sigurimin e cilësisë institucionale është e vendosur në cilësinë e dispozitave edukative dhe të të mësuarit aktiv.

Prej provave që janë marrë nga intervistat, lidhja mes proceseve për sigurimin e cilësisë dhe zhvillimit të stafit nuk duhet të jetë një shqetësim: ajo mund të jetë e qartë ose e nënkuptuar. Zgjedhja ndoshta varet nga disa faktorë, duke përfshirë atë se si janë perceptuar rregullat për sigurimin e cilësisë dhe theksi i institucioneve në mësimdhënie dhe mësimnxënie. Kështu, mund të pandehim se një kulturë pozitive e cilësisë dhe një prioritet në mësimdhënie e mirë do të përballesh mirë me një lidhje të qartë me zhvillim e stafit. Nëse ka "lodhje të sigurimit të cilësisë", megjithatë, disa institucione mundohen mjaft shumë që të veçojnë këto dyja duke bërë dallime mes sigurimit të cilësisë – duke iu përgjigjur kërkesave të jashtme – dhe përmirësimit të cilësisë – duke iu përgjigjur nevojave për zhvillim institucional dhe individual.

Pavarësisht zgjedhjes së bërë, është e rëndësishme që zhvillimi i stafit të bëhet i disponueshëm dhe të zhvillohet plotësisht, dhe është e rëndësishme që përgjegjësit e saj të kenë ekspertizën e kërkuar. Zakonisht, kjo ekspertizë është e disponueshme nga brenda. Duke vrojtuar rreth saj do të siguroheshim se zhvillimi i stafit është në harmoni me kulturën organizative dhe objektivat institucionale. Kjo do të mund të plotësohej me ekspertizë të jashtme, gjë që do të na tregonte se edhe institucionet e tjera janë aktive në këtë fushë.

## PJESA VII: PËRFUNDIMET – STRUKTURAT, KULTURAT DHE HISTORIKU

Janë pesë përfundime që do ti përmendim nga diskutimi në pjesët IV, V dhe VI:

E para, është e rëndësishme të mos mbështetemi në një element të vetëm, si pyetësorët e studentëve, veçanërisht nëse kanë të bëjnë me vendimet e stafit. Duhet të ketë përzjerje të disa elementeve që të sigurojmë një rezultat të mirë. Veç kësaj, duhet ta mbajmë mend se këto nuk duhet të jenë neutrale; ato duhet të jenë të lidhura me strategjitë institucionale dhe – në fund të fundit – me vlerat akademike. Shpenzimet dhe përfitimet e tyre duhet të përcjellën rregullisht: kjo përfshin jo vetëm shpenzimet dhe përfitimet financiare por edhe aspektet psikologjike (p.sh., a na qojnë ato drejt stresit të panevojshëm dhe ngarkesës së paarsyeshme të punës?) dhe nëse ato me të vërtetë kontribuojnë në mbjelljen e një kulture efektive dhe të përbashkët të cilësisë, duke mbështetur strategjinë institucionale dhe sigurimin e përgjegjësisë drejt studentëve dhe publikut të gjerë.

E dyta, rregullimet më efektive të sigurimit të cilësisë së brendshme janë ato që rrjedhin nga proceset dhe strukturat efektive të marrjes së vendimeve të brendshme. Duke pasur vija të qarta të përgjegjësisë dhe qartësim të përgjegjësisë në të gjitha nivelet siguron që sistemi i sigurimit të cilësisë të mbahet sa më thjeshtë që është e mundur gjersa ndalohet fillimi i reagimeve që, në mos asgjë tjetër, do të bënte reduktimin e burokracisë duke limituar mbledhjen e të dhënave, raporteve dhe komiteteve deri ku është plotësisht e nevojshme. Është e rëndësishme që të identifikojmë kush çka ka nevojë të mësojë dhe, për më tepër, të bëjmë ndarjen mes asaj që është e nevojshme të dimë dhe asaj që to të ishte mire të dinim. Veç kësaj, siç është përmendur disa herë, studentët dhe stafi ndihen si në shtëpi në fakultetet dhe departamentet e tyre. Kjo argumenton në favor të një ekuilibri optimal mes nevojës për një bërthamë të fortë institucionale dhe shkallës së përgjegjësisë së fakulteteve, dhe mes nevojës për një qasje institucionale drejt sigurimit të cilësisë dhe disa variacioneve lokale në fakultete.

E treta, udhëheqja është themelore për të dhënë shtytjen fillestare dhe kornizat e gjera të mekanizmave për sigurimin e cilësisë. Udhëheqja duhet të ndihmojë në debatet e brendshme – madje edhe të tolerojë mospajtimet – në mënyrë që të sigurohemi se proceset e sigurimit të cilësisë nuk do të përfundojnë duke u bërë si diçka e imponuar. Duke u lidhur me këtë, gjuha e përdorur nga udhëheqja dhe zyrtarët e sigurimit të cilësisë në përshkrimin e përpjekjeve për rregullimin e cilësisë nuk mund të konsiderohet si e parëndësishme. Sa më akademike të jetë ajo, aq më shumë ka gjasa që të hapë rrugë brenda institucionit.

E katërta, është thelbësore që të investohet në njerëz përmes zhvillimit të stafit, që të shmangim mundësinë që përpjekjet për sigurimin e cilësisë të bëhen ndëshkuese. Është mirë të përmendim ritmin me të cilin po rriten skemat e zhvillimit të stafit mirëpo qendrat për mësimdhënie dhe mësimnxënie, me personel profesional, janë ende një gjë e rrallë. Kjo do të kërkojë vëmendje në vitet në vazhdim veçanërisht pas daljes së mësimnxënies me studentin në qendër në Procesin e Bolonjës.

E pesta, autonomia dhe vetëbesimi institucional janë që të dyja faktorë kyç në kapacitetin e institucionit për të përcaktuar cilësinë dhe qëllimet e proceseve të tyre të sigurimit të cilësisë së brendshme dhe për të siguruar se këto janë në linjë me profilet, strategjitë dhe kulturat organizative të tyre. Duke vepruar kështu, këto institucione ndonjëherë përballen me proceset e agjencive të sigurimit të jashtëm të cilësisë. Është thelbësore që proceset e brendshme dhe të jashtme të shikohen së bashku dhe që komuniteti i edukimit të lartë – institucionet dhe agjencitë – të negociojnë artikullimin mes dy proceseve në mënyrë që të sigurohet përgjegjësi e vërtetë dhe të shmanget duplikimi i vlerësimeve dhe kështu edhe zbehja e sigurimit të cilësisë.

Veç kësaj, raporti aludoi se sikurse sigurimi i cilësisë së jashtme, proceset e brendshme janë po ashtu në lidhje me fuqinë dhe se sigurimi i cilësisë së brendshme mund të kontestohet nëse nuk angazhohet suksesshëm me komunitetin universitar. Në fakt, edhe proceset e brendshme edhe ato të jashtme të sigurimit të cilësisë hapin rrugë drejt një kuptimi më të thellë të kulturave politike. Institucionet janë pjesë e një ambienti kulturor specifik, edhe nëse ka variacione në kulturat organizative në një institucion të vetëm apo në disa institucione të vendosura brenda një ambienti të vetëm kulturor. Kështu, duket e nevojshme që t'i përfundojmë çështjet e gjëra të kulturave politike.



## 7.1 Sigurimi i cilësisë ka të bëjë me pushtet dhe ideologji

Shumë vëzhgues dhe hulumtues kanë përmendur se sigurimi i cilësisë nuk është një koncept neutral, por është i lidhur ngushtë me pyetjet për ideologji dhe fuqi. Ka të bëjë me atë se kush e përkufizon cilësinë dhe në çfarë mënyre e bën këtë (p.sh., Stensaker dhe Harvey 2010). Harvey dhe Williams (2010: 7) përmendin se “analizat e cilësisë nuk duhet të jenë të veçuara nga qëllimi dhe konteksti dhe se cilësia ka dimensione politike dhe është më shumë se kënaqësi (e konsumatorit).”

Në këtë kontekst, Amaral dhe Maassen përmendin se balanci mes përmirësimit dhe përgjegjësisë varet nga ajo se kush është përgjegjës për sigurimin e cilësisë të jashtëm. Ata theksojnë se sigurimi i cilësisë së jashtme ishte fillimisht shqetësim i akademikëve por se tani:

*Është bërë një çështje e shqetësimit publik në vitet e '80ta dhe '90ta me një theks në përmirësimin dhe përgjegjësinë e cilësisë. Balanci mes këtyre objektivave potencialisht konfliktuale zhvendoset drejt përmirësimit kur akademikët kanë zë të fortë, dhe drejt përgjegjësisë kur dominon dëshira e qeverive (Amaral dhe Maassen 2007, xii).*

Nëse është e vërtetë kjo për sigurimin e cilësisë së jashtme, çfarë do të themi në lidhje me sigurimin e cilësisë së brendshme? A janë ato më të prira të fokusohen në përmirësim sesa në përgjegjësi, meqenëse janë akademikët ata që po i përcaktojnë ato? Kjo nuk u cilësua domosdoshmërisht si një rast. Që të dhjetë universitetet kishin akademikë prapa proceseve për zhvillimin e cilësisë. Përfshirja e tyre, megjithatë, nuk ishte e mjaftueshme për të përkufizuar qasjen kryesore si të orientuar drejt përmirësimit sepse një strukturë më e gjerë e faktorëve është e pranishme kur përcaktohen qëllimet e sigurimit të cilësisë.

Afër përfundimit të secilës intervistë, u shtrua një pyetje në lidhje me qëllimet kryesore të sigurimit të cilësisë. Përgjigjet nga të dhjetë institucionet mund të radhiteshin kështu: nga përmirësimi drejt përgjegjësisë. Katër shembuj e ilustronë këtë radhitje.

### Shembulli i parë

Në shembullin e parë, universiteti duke se kishte gjeneruar një kulturë pajtimi sepse proceset ishin shumë komplekse dhe të detajuara dhe nuk lanë vend për një përshtatje lokale në fakultete dhe departamente. Veç kësaj, mungesa e autonomisë institucionale në respekt të stafit menaxhues nënkuptonte se përmirësimi ishte një sfidë. Siç tha një dekan:

*Qëllimi kryesor i sistemit të cilësisë është të kemi një sistem të cilësisë! Përmirësimi është i vështirë për shkak të kompleksitetit të tepërt të sistemit dhe për shkak se dekanët dhe universiteti në përgjithësi nuk kanë se si ta përmirësojnë cilësinë e mësimdhënësve. Nëse identifikohet një problem, unë thjesht mund të provoj ta bind mësimdhënësin që të ndryshojë.*

Me fjalë të tjera, është një problem i autonomisë institucionale pasi që anëtarët e stafit janë shërbyes civil.

### Shembulli i dytë

Universiteti i dytë arriti që të promovojë një kulturë të përmirësimit të vazhdueshëm siç e ilustronë thëniet në vazhdim nga disa të intervistuar:

*Filozofia e përgjithshme është e fokusuar në mbjelljen e cilësisë në proceset e punës ditore në mënyrë që të mbështesë misionin dhe vizionin e universitetit dhe të përmirësojë cilësinë e aktiviteteve.*

*Përmirësimet e cilësisë e bëjnë punën e universitetit më konkrete, më të dukshme dhe tregojnë se si njësitë lidhen me proceset e universitetit dhe me pozitën e tyre brenda institucionit. Kjo demonstron mënyrën se si studentët mund të ndikojnë dhe të përmirësojnë procesin e mësimdhënies.*

*Qëllimet e sigurimit të cilësisë janë që të ketë praktika të përbashkëta dhe të sigurojë se aktivitetet po vazhdojnë në nivelin e njëjtë të cilësisë. Përmes punës cilësore, ne mund të identifikojmë praktikatat më të mira dhe kjo përmirëson nivelet e cilësisë.*

### **Shembulli i tretë dhe i katërt**

Dy universitetet kombinuan përmirësimin dhe përgjegjësinë duke i dalluar dy grupe të ndryshme të proceseve – sigurimin e cilësisë dhe përmirësimin e cilësisë:

*Sigurimi i cilësisë ka të bëjë me monitorimin e përditshëm të standardeve me qëllim të raportimit; ka të bëjë me proceset administrative të kontrollit të cilësisë. Kemi një rezistencë psikologjike ndaj sigurimit të cilësisë dhe dallimi i saj nga përmirësimi na lejon të fokusohemi në përmirësimin e eksperiencës mësimore të studentit.*

Pjesa e mbetur e pjesës VII eksploron arsyet e mundshme për këto qasje të ndryshme duke ekzaminuar bashkëveprimin kompleks të një shkalle të faktorëve kontekstual të jashtëm dhe të brendshëm.

## **7.2 Pjesëmarrja dhe burokracia**

Është e vështirë të ndajmë përkufizimet institucionale të kulturës së cilësisë prej disa dimensioneve të kulturës kombëtare, veçanërisht ato që kanë të bëjnë me përkufizimet e pjesëmarrjes, demokracisë dhe kulturës burokratike.

### **7.2.1 Pjesëmarrja**

Perceptimet e pjesëmarrjes janë të lidhura me përkufizimet e demokracisë dhe ndikojnë në atë se si do të prezantohen proceset e reja të cilësisë në një institucion. Duke u bazuar tek të intervistuarit, aspektet që duken relevante janë: rëndësia që i jepet punës në grup dhe konsensusit, aftësia për të arritur kompromise, dhe shkalla e konsultimit që duket më optimalja. Kështu, një i intervistuar tha: “Ne jemi mësuar me marrjen e vendimeve në mënyrë demokratike dhe njerëzit duan të përfshihen në formësimin e qëllimeve, objektivave dhe standardeve të universitetit.” Disa të intervistuar që ishin të vendosur në një shtet tjetër theksuan se mungesa e eksperiencës me sondazhet e opinionit dhe një sens historik se opinioni individual nuk numërohet do të thotë se është e vështirë të angazhohemi në proceset e cilësisë së brendshme. Si rezultat, u organizua një debat për të gjitha nivelet e institucionit të parë në zhvillimin e proceseve të brendshme. Kjo siguroi se të gjitha pikëpamjet u morën parasysh në hulumtimin për një kompromis të pranueshëm. Në institucionin e dytë, një ekspert i njohur në sistemet e sigurimit të cilësisë zhvilloi proceset e brendshme, gjë që kërkoi legjitimitet bazuar në këtë ekspertizë.

Duke u lidhur me kulturat demokratike dhe pjesëmarrëse, niveli i besimit në sistemin e edukimit të lartë është po ashtu i rëndësishëm dhe kjo varet pjesërisht në atë se a ekziston në edukimin e lartë një treg i hapur (p.sh., nëse të gjithë ofruesit janë të lejuar të operojnë pa miratimin paraprak dhe se a janë të akredituar). Ashtu siç sugjeroi Karl Dittrich<sup>4</sup> (komunikim personal), aty ku niveli i besimit është i lartë, agjencitë e sigurimit të jashtëm të cilësisë e shikojnë rolin e tyre duke konfirmuar mbarëvajtjen e sistemit. Në vendet ku institucionet e edukimit të lartë nuk janë të besueshme, sektori duhet të paraqesë një kulturë të kontrolluar të sigurimit të cilësisë si pjesë të agjencisë së sigurimit të cilësisë. Niveli i lartë i mosbesimit është pjesërisht i lidhur me ekzistencën e ofruesve të këqij dhe diplomave false. Çdo zbulim i këtyre ofruesve hedh hije në atë sektor duke detyruar qeverinë të kërkojë kontroll dhe ndëshkim ndaj mekanizmave të jashtëm të sigurimit të cilësisë.

### **7.2.2 Burokracia**

Edhe pa këta furnizues të këqij, sidoqoftë, agjencitë e SC mund të tregojnë mosbesim ndaj sektorit të edukimit të lartë dhe të jenë të bezdisshëm në atë se si ata i përpilojnë kërkesat e tyre. Roli që luan agjencia e SC dhe vendosmëria

<sup>4</sup> Kryesuese, Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie (NVAO), organizata akredituese e Holandës dhe Flandrisë.

e saj për nivelin e detaleve të kërkuara nga proceset e cilësisë së brendshme mund të jenë të lidhura me perceptimet e burokracisë, veçanërisht pasi që afër 52% e institucioneve që i janë përgjigjur studimit të EKC kanë deklaruar se koncepti i tyre rreth cilësisë ishte i bazuar në kërkesat e agjencisë së tyre kombëtare të SC (Loukkola and zhang 2010: 22). Si rrjedhojë, universitetet nuk janë imune ndaj një qasjeje menaxheriale të cilësisë nëse kultura kombëtare burokratike i drejton atje. Rastet ekstreme në mostrën e intervistës janë përfaqësuar nga dy vende ku të intervistuarit e kanë karakterizuar kulturën kombëtare (pra edhe atë institucionale) burokratike si diçka të fokusuar në shkresa dhe si të paefektshme dhe shumë hierarkike.

Max Weber, sociologu i cili u hapi rrugë studimeve të burokracisë, e përshkruan atë si një hap progresiv që siguron një marrje racionale të vendimeve, por ai po ashtu foli për “kafazin e hekurt” të burokracive nëse ato shkojnë shumë larg në racionalizimin e proceseve (1994: xvi). Robert Michels foli për “ligjin e hekurt të oligarkisë” (1915) i cili mund të ndikojë edhe në organizatat më demokratike. Në format e tyre më ekstreme, burokracitë prodhojnë oligarki. Ato e kufizojnë lirinë dhe potencialin njerëzor dhe bëhen të segmentuara nga shumë specializime, që rezultojnë në humbjen e sensit të komunitetit dhe përkatësisë. Si rrjedhojë, një e intervistuar tha: “Tani ka ekipe pedagogjike, por profesorët janë individualë dhe konservatorë; ata nuk duan të ndryshojnë, dhe përpjekjet për koordinim brenda fakulteteve janë të vështira.”

Meqenëse burokracitë janë të ndërtuara në mënyre sociale, është po ashtu shoqëria civile ajo e cila mund t’i dekonstruktojë ato, diçka që argumentohet shpesh nga Jurgen Habermas i cili flet për nevojën për të pasur debate publike ku të gjitha mendimet vlerësohen në mënyrë të barabartë. Nëse baza në universitete mund të konsiderohet si e barabartë me shoqërinë civile, atëherë dekonstruktimi i burokracisë sigurohet ndodh në një nga dhjetë universitetet, siç u diskutua në pjesën IV. Do të kujtojmë se ky universitet ka prezantuar në një mënyrë të centralizuar përmirësimin e cilësisë së brendshme:

*Hapat e parë që u morën në universitete ishin teknokratike: u postua një pyetësor i detyrueshëm on-line (publikimi i rezultateve ishte i detyrueshëm). Kolegjet e injuan ose ishin rezistentë ndaj tij. Ata thoshin se certifikatat e lindjes si dhe qëllimi dhe përdorimi i këtyre rezultateve është i paqarte dhe se nuk shihnin se si do ti ndihmonte kjo që të përmirësonin mësimdhënien e tyre.*

Rezistenca nuk është gjithmonë aq e hapur. Si rrjedhojë e këtij studimi interesant për zbatimin e PBF në fakultetet gjermane të mjekësisë u pa se – përkundër pritjeve – menaxherët nuk përfituan pikë ndaj akademikëve sepse anëtarët e lartë të fakultetit e mbikëqyrën procesin dhe PBF duhej të aprovohej nga trupi qeverisës i universitetit, çka u dha “procedurave tradicionale profesionale mundësi të mjaftueshme për të ndërhyrë.” (Schulz 2011).

Dill (2011) me deklaratën normative përfundon një përmbledhje të politikave të reja në Hong Kong, Holandë dhe Finlandë, se:

*... faktet e disponueshme mbështesin pikëpamjen që sa më shumë universitetet të rrisin autonominë e tyre, interesi publik do të mbrohet më së miri nga fuqizimi i proceseve kolegjiale me anë të së cilave vetë universitetet i ruajnë standardet e tyre akademike, vërtetojnë kërkimet e tyre, dhe sigurojnë vlerën e shërbimit të tyre ndaj shoqërisë.*

Por kjo e shtron pyetjen se si të sigurojmë që një proces i fortë kolegjial nuk shpie në mirëmbajtjen e status quo-se. Kështu, një projekt i HRK zbuloi se nivelet e ndryshme të udhëheqjes në një universitet mund të bllokojnë suksesshëm një iniciativë të tjetrit duke “luajtur sipas librit” dhe mos përfillur atë që mund të shpërfilllet pa rrezik. Sipas Barbara Michalk<sup>5</sup>, (komunikim personal), nuk ka nevojë të ketë përplasje mes kulturave apo një konflikt të hapur dhe të gjithë do të vazhdojnë “punën si zakonisht”. Kjo sugjeron nevojën për një debat dhe dialog të hapur dhe udhëheqje efektive që të ndërrojë mendjet dhe kulturat institucionale.

## 7.3 Perceptimi i roleve akademike

Veçanërisht, është esenciale t’i bindim akademikët se siguri i cilësisë së ligjërimeve të tyre dhe eksperiencia e mësimit të studentëve të tyre mund të kontribuojnë në zhvillimin e tyre personal dhe profesional. Kjo çështje u shtrua

<sup>5</sup> Kryeshef i Seksionit të Reformës në Arsim në Gjermani dhe Evropë, Konferenca e Rektorëve Gjermanë (HRK), Gjermani.

në të dhjetë universitetet dhe të intervistuarit u pyetën nëse qëndrueshmëria ndaj proceseve cilësore ra në ndonjë strukturë të qartë sociologjike:

- Shumë përmendën kulturat disiplinore: në përgjithësi, akademikët në shkencë dhe profesionet e sistemuara shpesh cilësoheshin si më të hapur ndaj garantimit të cilësisë së brendshme sesa kolegjet për art, për shkencë humane, drejtësi ose shkencë sociale.
- Të tjerët folën për një kulturë hierarkike e cila nënkupton se sipas kolegëve, studentët nuk janë në pozitë për të vlerësuar cilësinë e mësimdhënies dhe për më shumë kultura egalitare që mirëpresin kontributin e studentëve. Ky dimension është i ndjeshëm tek kulturat disiplinore të hulumtimit: ata që priren të punojnë në grupe po ashtu janë të pirur që të jenë më pak hierarkik.
- Të tjerët përmendën moshën, por nuk pati mostra të qarta në të dhjetë universitetet: në disa raste, stafi i vjetër ishte rezistent, përderisa në raste të tjera, ata ishin të parët në çështjen e garantimit të cilësisë.
- Disa përmendën nivelin e ndërkombëtarizimit të një sektori: sa më ndërkombëtar të ishte, aq më shumë kishte mundësi që anëtarët e stafit të ishin të hapur ndaj proceseve të garantimit të cilësisë. Studentët ndërkombëtarë dhe stafi sfidues pranoi mënyra për të kryer aktivitete dhe për të hapur debate në lidhje me nivelet e cilësisë.
- Nëse promovimi dhe shpërblimet janë të fokusuar në performancën e hulumtimit, perceptimi i rolit profesional dhe identiteteve akademike bëhet shumë më i lidhur me ekspertizën disiplinore sesa me mësimdhënien.

## 7.4 Kontekstet institucionale: strukturat dhe historiku

Faktorët e tretë që ndikojnë në efektshmërinë e kulturave cilësore janë të lidhur me kontekstet institucionale, veçanërisht me shkallën e centralizimit dhe transferimit të përgjegjësisë në universitet si dhe në histori dhe evolucionin e rregullimit të cilësisë së brendshme të tij.

### 7.4.1 Strukturat

Si rrjedhojë, për t'i kujtuar dy shembujt e kundërt që u paraqitën në pjesën IV, hyrja dhe përkufizimi i përmirësimeve të cilësisë u përcaktuan si qendrore në një institucion; kjo shkaktoi probleme miratimi në disa nga fakultetet. Në një institucion tjetër, sistemi u përcaktua si qendror por fleksibil – secili fakultet dhe sektor e plotësoi sistemin kryesor me udhëzimet e veta, duke siguruar pronësi të gjerë.

Është e rëndësishme të përmendet se faktori kryesor këtu nuk është aq i lidhur me shkallën e decentralizimit të fakultetit po më shumë me faktin se nëse:

- përgjegjësitë janë të shpërndara dhe nëse linjat e llogaridhënies janë të qarta
- ka mekanizma me të cilat fakultetet shkëmbejnë eksperiencën dhe informacionin
- sistemi i cilësisë – edhe nëse është i përcaktuar si qendror – lejon një shkallë të adaptimit lokal apo një pronësi të gjerë.

Kur këto tri kushte takohen, kemi një bashkëpunim të afërt mes kulturës së cilësisë si besim dhe vlerë në njërin anë dhe si strukturë dhe menagjment në anën tjetër.

Si pasojë e situatave ku vendimet për përmbajtjet kurrikulare dhe qasjet pedagogjike ishin paraqitur në kuadër të ministrisë, por proceset e SC ishin të përcaktuara me nivelin qendror, kishim tension dhe vendime të kontestuara të cilësisë.

## 7.4.2 Historiku

Veç kësaj, teksta sistemet e brendshme të SC po merrnin formë, ato kalonin nëpër disa faza. Në fazën e parë, përmirësimet e cilësisë vëreheshin dhe mund të quheshin "Gentilhomme Bourgeois". Këto institucione "bëjnë" cilësi pa quajtur apo pa e cilësuar atë si të tillë<sup>6</sup>.

Në këtë raport si dhe në studime të tjera janë paraqitur disa shembuj të garantimit të cilësisë. Si rrjedhojë, raporti i Trends 2010 përmendi se ndryshimet në nivelin e doktoraturës kanë pasur më shumë vëmendje duke u paguar nga institucionet për çështje të cilësisë edhe pse këto nuk janë definuar qartë si të tilla.

Megjithatë, një numër iniciativash, të gjitha në përpjekje për të përmirësuar cilësinë e studimeve të doktoratës, janë implementuar: prezantimi i modeleve të reja të mbikëqyrjes duke përfshirë zhvillimin profesional për mbikëqyrësit; zhvillimi i rregullave të brendshme dhe kodeve të praktikës si dhe marrëveshje të nënshkruara mes kandidatëve për doktoratë, mbikëqyrësit dhe institucionit; përmirësimet në standardet e aksesit, rekrutimit dhe përzgjedhjes; duke siguruar standarde të larta të procesit të mbrojtjes së tezës dhe monitorim të rregullt të progresit të secilit kandidat.

Faza e parë e projektit të EKC arriti në të njëjtat përfundime me anë të hulumtimeve. Siç u përmend më parë (shih 5.1.1), 79.3% e institucioneve thanë se proceset e garantimit të cilësisë së tyre institucionale mbulojnë disa aktivitete hulumtuese, e 47.7% thanë se ato mbulojnë shërbimet e shoqërisë. Duke i verifikuar këto përgjigje me ato të pyetjeve të tjera pamë se 97.3% raportuan aktivitetet e garantimit të cilësisë për hulumtime e 95.9% për shërbimet e shoqërisë (Loukkola dhe Zhang 2010:19-20).

Në këto ambiente të nënkuptuara të garantimit të cilësisë së brendshme, përgjegjësitë janë të shpërndara në mënyrë të përgjithshme; ato janë të ngulitura në përcaktimin e roleve profesionale dhe të promovuara përmes zhvillimit të stafit. Për shembull një nga dhjetë universitetet, prezantoi cilësinë e brendshme përmes zhvillimit të stafit por këto ndryshime i quajti "bologna" (shih 4.3). Për çudi, agjencia kombëtare e SC nuk mundi ta njohë ekzistencën e këtyre proceseve të nënkuptuara të cilësisë. Kjo rezultoi me një sanksionim të jashtëm dhe me gjykimin se këto procese ishin të lidhura me Bolonjën dhe jo me garantimin e cilësisë, ndoshta sepse përgjegjësitë përzihen dhe kjo mund të na dërgojë drejt mendimit se ato janë të copëtuara e se përgjegjësia institucionale është e paqartë. Si rrjedhojë, një nga universitetet, në një fazë të hershme të zhvillimit të proceseve të tyre për garantimin e cilësisë, mësoi se kur përgjegjësia është shumë e ndarë, sfida është "të elaborohen lidhje efektive mes përgjegjësive individuale në një anë dhe asaj institucionale (monitorimi, planifikimi, mbështetja) në anën tjetër."

Gjersa sistemet e SC rriten, ato bëhen më profesionale. Në një institucion, cilësia fillimisht u përcaktua nga disiplinat. Kohët e fundit ky përcaktim ka lëvizur drejt nivelit qendror, në një kontekst ku baza e eksperiencës në proceset e garantimit të cilësisë ishte e fortë. Zhvendosja në nivelin qendror e rriti dimensionin menaxherial dhe qasjen uniforme drejt garantimit të cilësisë.

Me pas sistemi mund të lëvizte drejt menaxherializmit. Për arsye se shkoi shumë larg në atë drejtim, një institucion provoi ta korrigjonte këtë duke prezantuar konceptin e "konsulencës" në rishikimet e cilësisë së brendshme. Ky institucion po ashtu bëri dallimin mes garantimit të cilësisë dhe zhvillimit të cilësisë.

## 7.5 Shënimet përmblyëse

Kështu, përgjigja e pyetjes se a mbizotërojnë vlerat akademike a menaxheriale në përmirësimin e cilësisë së brendshme është e lidhur me historikun e tyre. Teksa sistemet e SC janë duke u prezantuar, të matura dhe të ndryshuara, fillimisht – megjithëse jo gjithmonë<sup>7</sup> – ato theksojnë vlerat akademike, kalojnë mes një faze të burokracisë dhe

<sup>6</sup> Shkas për përzgjedhjen e titullit të dramës së Moliere (1670) për të referuar sistemet implicite të cilësisë nuk ka të bëjë asgjë me marrëzinë e personazhit kryesor – Zotriut Zhurden (Monsieur Jourdain) -, një i posa pasuruar që donte të shitej si aristokrat. Është shumë më shumë për rreshtin më të famshëm të dramës, i cili i referohet një gjëje që dikush e bën pa e ditur se ajo ka një emër. Si rrjedhim, Z. Jourdain merr pjesë në një lëndë të filozofisë, gjatë së cilës ai zbulon se ai ka folur "prozë" gjatë gjithë jetës së tij: "Për fenë time! Për më shumë se dyzet vjet unë kam folur prozë pa ditur asgjë për të, dhe jam më se i detyruar ndaj jush që më keni mësuar këtë." (Akti 2, Skena 4).

<sup>7</sup> Një institucion ka përdorur ISO pasi që fillimisht Menaxheri për SC ka pasur pak eksperiencë në lidhje me të. Tanimë bëhen përpjekje për të përmirësuar këtë rrjedhë dhe të zhvillohet një sistem i sigurimit të cilësisë me orientim akademik.

menaxherializmit dhe, në rastin më të mirë, kthehen prapë tek vlerat akademike me shpresë që të kenë më shumë kultura të brendshme efektive sesa që mund të pranohen nga komunitetet akademike.

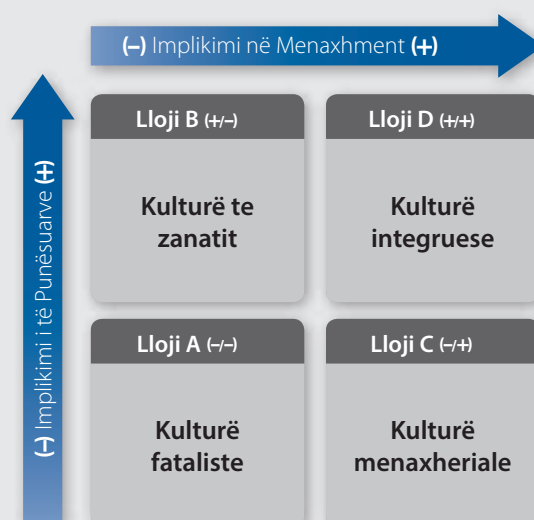
Në fund, faktorët që promovojnë kulturat efektive të cilësisë janë që:

- universiteti të jete i vendosur në një ambient të "hapur" që nuk është shumë i rregulluar dhe që gëzon besim të lartë nga publiku
- universiteti të jetë i sigurt në vetvete dhe të mos e kufizojë veten në përcaktimet e agjencisë së tij kombëtare të SC për proceset e cilësisë
- kultura institucionale të theksojë demokracinë dhe debatin, dhe të dëgjojë njëlloj zërin e studentëve dhe stafit
- përcaktimi i roleve akademike profesionale të theksojë mësimdhënien e mirë më shumë sesa vetëm ekspertizën akademike dhe fuqinë e hulumtimeve
- proceset e garantimit të cilësisë duhet të jenë të bazuara në vlerat akademike, përdërisa u jepet vëmendja edhe proceseve të nevojshme administrative.

Veç kësaj, një studim empirik i asaj se si të zhvillohen procese efektive të sigurisë në industri, ka disa mësimet për universitetet<sup>8</sup>. Argumentimi i Daniellou et al (2009: 103) në lidhje me shkallën e angazhimit të menaxhmentit dhe stafit përcakton nëse një kulturë e sigurisë ekziston:

- Kur angazhimi i menaxhmentit dhe stafit është i dobët, qasja është e pasuksesshme dhe fatale (Tipi A).
- Kur siguria është e nënkuptuar dhe e ngulitur në rolet profesionale ndërsa menaxhmenti është i dobët, kemi të bëjmë me një shkallë të caktuar të sigurisë por jo me kulturën e sigurisë (Tipi B).
- Kur përfshirja e menaxhmentit është e lartë dhe përfshirja e stafit është e ulët, procesi i sigurisë është menaxherial (Tipi C).
- Vetëm kur edhe përfshirja e menaxhmentit edhe ajo e stafit është e lartë mund të flasim për një kulturë të vërtetë të sigurisë (Tipi D).

**Figura 1: Llojet e kulturave**



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

<sup>8</sup> Autori i është mirënjohës Caty Duykaerts, Director of the Agence pour l'évaluation de la qualité de l'enseignement supérieur (AEQES), Komuniteti Francez i Belgjikës, për sugjerimin për të konsultuar këtë punim shkencor.

Këto katër lloje mund të zbatohen edhe në kulturën e cilësisë. Tri ciklet e projektit të EUA për kulturën e cilësisë përfunduan duke theksuar se:

*Faktorët e suksesshëm për të ngulitur në mënyrë të efektshme një kulturë të cilësisë përfshijnë kapacitetin e drejtuesve institucionalë që të krijojnë vend për një qasje të bazës me cilësinë (me këshillime dhe diskutime të shumta) dhe aftësinë që të shmangin rrezikun e mbiburokratizimit.*

Këto përfundime janë të konfirmuara nga studimi i EQC. Një ndër qëllimet kryesore të intervistave të EKC ishte që (1) të konstatonte se në çfarë mase u pranuan apo jo qëllimet e proceseve të brendshme të cilësisë dhe (2) nëse kishte ndonjë karakter të cilësisë nëpër institucione apo nëse përmirësimet e cilësisë ishin thjesht të njëjta çdo kund. Siç u përshkrua në këtë raport, shumë është arritur në sigurimin dhe rritjen e cilësisë nëpër institucione, por duhet bërë ende shumë për ta bërë kulturën e cilësisë një realitet. Kjo kërkon përgjegjësi të përbashkët mes menaxhmentit institucional dhe komunitetit të universitetit si dhe rritjen e lidhjes mes sigurimit të brendshëm të cilësisë dhe atij të jashtëm.

## REFERENCAT

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

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

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

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

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

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

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

European University Association (AUE) (2009) *Improving Quality, Enhancing Creativity: Change Processes in European Institucionet e arsimit tw lartw*, Brussels: EUA, [www.eua.be/publications](http://www.eua.be/publications).

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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





**EKZAMINIMI I KULTURËS SË CILËSISË:  
NGA VETËREFLEKTIMI DERI TE PËRMIRËSIMI**

Nga Oliver Vettori

## PARATHËNIE

Në tetor 2009, Asociacioni i Universiteteve Evropiane (AUE) së bashku me bashkëpunëtorët e vetë, Konferencën e Rektorëve Gjermanë (KRGJ) dhe me ASC të Skocisë, nisi projektin me titull "Ekzaminimi i kulturës së cilësisë në institucionet e arsimit të lartë" (EKC).

Projekti EKC ishte vazhdim i punës afatgjate të AUE-së me anëtarët e saj në zhvillimin e brendshëm të sigurimit të cilësisë. Gjatë dy vjetëve e gjysmë, projekti shetoi gjendjen e çështjeve brenda universiteteve evropiane dhe zbuloi dinamikat ndërmjet zhvillimit të kulturës institucionale të cilësisë dhe proceseve të sigurimit të cilësisë. Seminari i fundit që u organizua në Edinburg, Skoci, në shkurt 2012 tuboi 30 pjesëmarrës të universiteteve anëtare të AUE nga e gjithë Evropa, për të analizuar zbatimin praktik të konkluzioneve të projektit, e po ashtu për të diskutuar sfidat dhe praktikat e mira rreth zhvillimit të kulturave të cilësisë në institucione të ndryshme.

Në emër të bashkëpunëtorëve të projektit AUE dua ta falënderoj Oliver Vettori (Oliver Vettori), drejtorin e Menaxhimit të Programit dhe Menaxhimit të Cilësisë, të Universitetit Ekonomik dhe të Biznesit të Vjenës, Austri, për pranimin e sfidës që të shkruajë këtë raport. Ne po ashtu i shprehim falënderimin tonë të thellë të gjithë anëtarëve të Komitetit Mbikëqyrës të projektit në përkushtimin për projektin gjatë gjithë kohëzgjatjes së tij. Së fundi, por jo me më pak rëndësi, falënderimi i shkon të gjitha universiteteve të cilat morën pjesë në aktivitetet e ndryshme të projektit, qoftë nëpërmjet studimit, apo duke kontribuar në intervistat ose debatet e gjallërishme lidhur me kulturën e cilësisë të cilat u zhvilluan në Edinburg.

Shpresojmë se ky raport do t'ua mundësojë të gjithë atyre që nuk patën mundësi të marrin pjesë në seminar që të përfitojnë nga diskutimet dhe veçanërisht të vazhdojnë të mendojnë në atë mënyrë se si t'i përparojnë kulturat e cilësisë institucionale të tyre.



**Lesley Wilson**

Sekretari i Përgjithshëm i AUE

# PJESA I: HYRJE – TËRËSIA E KULTURAVE TË CILËSISË

*„Kultura e cilësisë është ajo në të cilën secili në organizatë, e jo vetëm kontrollorët e cilësisë, është përgjegjës për cilësi!”*  
Kjo thënie nga Krosbi (Crosby) (1986, cituar në Harvey dhe Green 1993: 16) së paku pjesërisht mund ta shpjegojë ende në rritje popullaritetin e termit “kulturë cilësie” në arsimin e lartë Evropian: për “shpërthimin” e sigurimit të cilësisë që e ka përshkruar e tërë Evropën që nga 1990-ta ende nuk është përqafuar nga të gjithë. Veçanërisht akademikët ishin tejet ngurrës t’i fusin në skemat menaxhuese dhe në procedura pasi që i shihnin si tejet burokratike dhe demotivuese (shih Morley 2003, Newton 2002, 2000). Koncepti kulturë cilësie ishte përgjigje në këtë problem, duke e kompletuar dimensionin strukturor të sigurimit të cilësisë (doracakët) në dimensionin e vlerave të një organizate, përkitazi me përkushtimin e pjesëtarëve të saj, vlerat e vendosura, shkathhtësitë dhe qëndrimet (shih 2009: 346).

Hap i rëndësishëm në zhvillimin e principeve bazë të koncepteve u arrit në kontekst të projektit të Kulturës së Cilësisë të AUE-së, i cili u nis më 2002 me qëllim që të ndihmojë universitetet në përpjekjet e tyre për të zhvilluar dhe futur kulturën e brendshme të cilësisë e po ashtu edhe për të nxitë përhapjen e praktikave më të mira ekzistuese në fushën e sigurimit të cilësisë. Nga kjo perspektivë, shihet se sistemi i sigurimit të cilësisë thjesht nuk mund të barazohet me sistemin institucional të sigurimit të cilësisë – megjithëqë sistemi formon një pjesë të rëndësishme të tij, por ndërtohet në vlerat dhe praktikën të cilat bashkëndahen nga komuniteti institucional dhe të cilat njëkohësisht duhen kultivuar në nivele të ndryshme dhe me mjete të ndryshme.

Por, si ta njohim kulturën e tillë të cilësisë? Dhe sa mirë janë tarifuar Institucionet Evropiane të Arsimit të Lartë (IEAL) që nga nisja e Projektit të Kulturës në 2002 (cituar tek AUE 2006, 2005) dhe përshtatja e Standardeve Evropiane dhe Udhëzuesve të Sigurimit të cilësisë (SEU) në 2005 (cituar tek ENQA 2005)? Këto pyetje ishin në qendër të projektit dy vjet e gjysmë të gjatë të AUE-së “Ekzaminimi i Kulturës së Cilësisë në Institucionet e Arsimit të Lartë”, të cilin AUE e nisi në vjeshtën e 2009-ës s’ bashku me Konferencën e Rektorëve Gjermanë (KRGJ) dhe me ASC të Skocisë. Projekti kishte për qëllim të ofrojë dhe të vendosë një rishikim si dhe një analizë të thelluar të përzgjedhur të proceseve të brendshme të sigurimit të cilësisë përbrenda IAL Evropiane dhe ishte organizuar në tri faza:

- Në fazën e parë u përdor pyetësori për të mbledhur prova sasiore në zhvillimin e proceseve të sigurimit të cilësisë siç u parashikua në shtatë fushat e pjesës së parë të ESG. Bazuar në përgjigjet e 222 institucioneve nga 36 shtete të Evropës, u tregua progres i madh në lidhje me SC në vitet e fundit (Loukkola dhe Zhang 2010): Institucionet evropiane të arsimit të lartë kishin implementuar strukturat e sigurimit të cilësisë që mbulonin fusha dhe aktivitete të ndryshme, nga përpilimi i planit mësimor deri te zhvillimi i stafit dhe sistemeve institucionale të informacioneve. Nga pyetjet e hapura, megjithatë, u pa se edhe pse proceset në vete dukeshin shumë të ngjashme, ato ishin pjesë e konteksteve të ndryshme organizative, strukturale dhe interpretuese: madje edhe pyetësori për studentë si një instrument “universal” kishte një numër të madh të kuptimeve dhe funksioneve.
- Këto të gjetura u konfirmuan dhe u elaboruan në fazën e dytë: në këtë fazë u bënë 59 intervista telefonike me 10 universitete në 10 shtete të ndryshme nga mostra e përgjigjeve të anketës. Raporti i rezultateve (Sursock 2011) nuk erdhi vetëm me sugjerimet se si mund të nxitet një kulturë efektive e cilësisë, por po ashtu theksoi rolin e fuqisë, ideologjisë dhe perceptimeve të ndryshme: edhe brenda institucioneve zakonisht ka subkultura të ndryshme – qofshin disiplinore a organizative – që duhet të merren parasysh kur sajohen politikat dhe procedurat e sigurimit të cilësisë.
- Faza e tretë, më në fund, ishte në lidhje me marrjen e aksioneve dhe me diskutimin se si të përdroreshin gjetjet e mëparshme. Tridhjetë profesionistë të sigurimit të cilësisë nga Asociacioni i Universiteteve Evropiane në të gjithë Evropën ishin mbledhur në Edinburg, Skotlandë, për një punëtori dy ditore, në mënyrë që të eksplorojnë më tutje zbatueshmërinë praktike nga konkluzionet e projektit, si dhe që të diskutojnë sfidat dhe praktikën e mira në zhvillimin e kulturës së cilësisë në institucionet e tyre.

Ky raport i shkurtër është një përmbledhje e ngjeshur e përmbajtjes së fazës së tretë – dhe pyetjeve që kanë dalë nga ajo. Megjithatë, kjo nuk siguron një analizë të plotë empirike të diskutimeve në punëtori ose një inventar të praktikave të mira që u identifikuan në grupe të ndryshme gjatë puntorisë dhe në diskutimet plenare. Një ndër rezultatet kryesore të projektit ishte mësimi se edhe idetë më të mira nuk mund të merren gjithmonë nga një institucion. Në mënyrë që të zhvillojmë një kulturë efektive të cilësisë, fillimisht duhet kuptuar parimet institucionale, aspektet dhe kushtet e mjedisit që veç janë aty – dhe që si rrjedhojë, ndikojnë në çdo vendim, veprim dhe interpretim. Në këtë drejtim, ky raport nuk është as përmbledhje as manual i praktikave të mira, por është një ftesë: për të ekzaminuar ato kultura të cilësisë që tashmë mund t'i gjejmë në institucionin tonë. Baza më e mirë për të ardhmen mund të jetë një reflektim i së kaluarës dhe i së tashmes.

## PJESA II: KULTURA E CILËSISË SI MJET REFLEKTIMI

Në diskutimet aktuale të arsimit të lartë, koncepti i kulturës së cilësisë më së shumti merr formën e një ideali normativ: duka filluar me rekomandimet e Asociacionit të Universiteteve Evropiane (2006, 2005), janë ngulitur praktikat e orientuara, me idenë se ka kultura 'të mirë' të cilësisë për të cilat ia vlen të përpiqesh, dhe kultura 'të këqija' të cilësisë që duhen shmangur. Një ekzaminim akademik i gjendjes aktuale të fushës (cf. Vettori 2012) tregon një dominim të qartë të artikujve që pretendojnë se një kulturë e cilësisë mund të krijohet ose të paktën të kontrollohet pjesërisht (p.sh., Gvaramazde 2008, Gordon 2002). Nga një perspektivë e tillë, një kulturë e cilësisë është "[...] një kulturë organizative që përmban zhvillimin e një menaxhimi efektiv dhe të mjaftueshëm të cilësisë që lejon institucionin arsimor të kuptojë objektivat e tij dhe të rritë cilësinë e edukimit dhe të shërbimit të tyre" (Berings et al. 2011). Nga kjo perspektivë, kultura e cilësisë ka të bëjë me zhvillimin e proceseve të sigurimit të cilësisë të brendshëm (Harvey 2009). Një kuptim kaq funksionalist, megjithatë, ka të meta të mëdha: e para, pyetja se çka konsiderohet si kulturë 'e mirë' është po aq e vështirë për t'u përgjigjur sa pyetjet në lidhje me natyrën e vetë cilësisë. Duke marrë parasysh diversitetin e madh të konteksteve kombëtare dhe zgjidhjeve institucionale që u demonstruan në fazën e parë dhe të dytë të raporteve të projektit të EKC, është shumë e vështirë që i njëjti ideal normativ do të apelohej në çdo institucion. Kjo mund të shihet edhe nga përgjigjet në pyetjet e hapura të pyetësorit të fazës së parë: disa nga përgjigjet i referoheshin efektivitetit të sistemit institucional për sigurimin e cilësisë në kushtet e kontrollit dhe sanksioneve të rrepta. Brenda konteksteve të tyre specifike, sisteme të tilla kontrolli u konsideruan si pjesë e një kulture të mirë të cilësisë, përderisa sistemi lejon edhe kërkon mekanizma të tillë të kontrollit e kultura institucionale siguron pranimin e tyre. Ende brenda konteksteve të tjera, e njëjta logjikë kontrolli u përjetua si pengesë dhe vështirësi: pikërisht ajo kulturë e cilësisë e cila duhet shmangur. Në lidhje me sistemet e vlerave themelore, të dy pikëpamjet janë plotësisht valide.

Veç kësaj, një qasje instrumentaliste drejt kulturës së cilësisë do të mund të ndalonte objektivat e konceptit: për të formuar kulturën si një faktor potencialisht të identifikueshëm dhe manipulativ krahas të tjerëve do të thotë të nënvlerësosh rëndësinë e sistemeve të vlerave dhe besimeve që ndodhin në të gjitha aktivitetet dhe vëzhgimet organizative. Një ndryshim i paramenduar i sistemeve ekzistuese të vlerave ende radhitet krahas detyrave më të vështira që një menaxher apo institucion mund të ja vëjë vetes për të përmbushur.

Po ashtu kjo ishte njëra nga kushtet më të rëndësishme që u identifikua gjatë punimit: që çdo provë për të zhvilluar kulturën institucionale të cilësisë drejt një ideali të përmirësimit duhet të marrë parasysh kulturat që tashmë janë aty. Edhe vet synimet e përmirësimit duhet të fillojnë me një ekzaminim të situatës aktuale, për përcaktimin e asaj që merret si përmirësim është prapë shumë relative dhe e varur nga vlerat dhe idetë që tashmë janë në fuqi. Në këtë aspekt, kulturat e cilësisë mund të kuptohen si fenomene sociale të zhvilluara në mënyrë historike që ka shumë mundësi të jenë të diferencuara në disa subkultura për kushtet e të cilave shumë aktorë as që janë në dijeni (shih Vettori et al. 2007).

Duke e riformësuar konceptin e kulturës së cilësisë përgjatë atyre vijave do të thotë të heqim dorë nga ideja e një ideali të përbashkët universal. Nga një perspektivë e tillë, koncepti i një kulture të cilësisë nuk na jep një synim të përbashkët për çdo institucion, por një pikë të përbashkët vëzhgimi: nëse ne e kuptojmë kulturën e cilësisë më shumë si çështje të kontekstit se sa si grup të procedurave (cituar tek Harvey 2009), atëherë koncepti mund të përdoret si një vegël analitike (shih Harvey dhe Stensaker 2008) – si reflektim në strategjitë, praktikat dhe prioritetet tona aktuale dhe kështu për të krijuar themelin për përmirësim të mëtutjeshëm. Në këtë drejtim, një analizë e kulturës së cilësisë do të mund të fillonte, "[...] me pyetjen se si po e kupton një organizim i arsimit të lartë sfidën e përmirësimit të cilësisë në një fushë të caktuar, p.sh. fusha e mësimdhënies dhe mësimnxënies ose fusha e hulumtimeve" (Ehlers 2009: 353). Seksionet e mëposhtme janë të destinuara të mbështesin Asociacionin Internacional të Universiteteve si një tërësi, profesionistët e tyre të menaxhimit të cilësisë dhe çdo aktor të përfshirë në çështjet e sigurimit të cilësisë, në detyrën e tyre për të analizuar se nga vijnë ata dhe për të përcaktuar se ku duan të shkojnë.

## PJESA III: EKZAMINIMI I KULTURAVE TONA TË CILËSISË

Një ekzaminim i plotë i kulturave tona institucionale të cilësisë do të ishte një përpjekje gjithëpërfshirëse dhe ndoshta do të kërkonte shumë qasje dhe metoda të ndryshme. Një përpjekje e tillë nuk është vetëm përtej fushës dhe ambicieve të këtij raporti, por po ashtu me siguri do të ishte më shumë sesa që na nevojitet për të filluar. Në këtë aspekt, tri seksionet e mëposhtme nuk propozojnë një strukturë analitike të zhvilluar plotësisht, por do të duhej të konsiderohet si një ushtrim reflektues që zbaton parimin e përmirësimit tek vet strukturat institucionale të sigurimit të cilësisë. Secili seksion fokusohet në një dimension që vlerësohet si më i rëndësishëm për sistemet institucionale të sigurimit të cilësisë dhe kulturave të cilësisë: 'Strategjitë dhe Politikat', 'Elementet dhe Praktikat' dhe 'Parimet e Supozimet'. Secili dimension do të përshkruhet në vazhdim në lidhje me rezonancën e vet kulturore dhe rëndësinë praktike dhe do të demonstron deri aty ku pjesëmarrësit e punimit i drejtuan hapat e parë të një ekzaminimi reflektues. Secili sektor do të nxjerrë përfundime nga grupi i sugjeruar i pyetjeve që do të mund të ndihmonte të kuptuarit më të mirë të ambienteve të sigurimit të cilësisë në të cilat ne aktualisht jetojmë dhe veprojmë, dhe tregon disa fusha për përmirësim të mëtutjeshëm.

### 3.1 Ekzaminimi i strategjive dhe politikave tona

Rëndësia e politikave dhe strategjive institucionale (dhe kombëtare) të përshtatshme dhe efektive korrespondon me arsimin e lartë ndërkombëtar dhe është po ashtu e pasqyruar në standardin e parë të ESG. Faza e parë dhe e dytë e projektit të EKC ka treguar se, megjithëse shumica e institucioneve të arsimit të lartë kanë një dokument strategjik në nivelin institucional ose në atë të fakultetit, jo të gjitha strategjitë janë njësoj të suksesshme: strategjitë më efektive janë ato të cilat mund të ndërtojnë struktura menaxhimi të zhvilluara mirë dhe që ofrojnë qëllime dhe përgjegjësi të qarta (shih Sursock 2011: 50).

Në punimin e EKC, u identifikua një numër i faktorëve shtesë. U pranua se çdo strategji duhet të ndërtohet mbi identitete institucionale, jo të mundohet t'i ndryshojë ato. Edhe pse jo çdo aktor mund (ose duhet) të përfshihet në formimin dhe formulimin e një strategjie, rezultati final ka ende nevojë të gjejë rezonancë me të gjithë anëtarët e institucioneve të arsimit të lartë. Brenda çdo institucioni, ne mund të gjejmë një numër kulturash dhe pikëpamjesh të ndryshme – p.sh. mes akademikëve, administratorëve a studentëve, por edhe mes akademikëve ose studentëve nga disiplinat e ndryshme. Në këtë drejtim, strategjia ka të bëjë me gjetjen e balancit mes këtyre interesave dhe preferencave të ndryshme, por, çka është edhe më e rëndësishme, ka të bëjë me marrjen e vendimeve. Një strategji e mirë është pothuajse një akt i trimërisë: përcaktimi i asaj se ku duhet apo ku një institucion dëshiron të shkojë gjithmonë do të zhgënjejë një numër të aktorëve dhe palëve – jo gjithçka mund të arrihet, dhe sigurisht jo në të njëjtën kohë. Legjitimiteti mund të gjendet duke lidhur strategjinë me identitetin institucional. Edhe pse konvergjenca aktuale e profileve institucionale mund të tregojë diçka tjetër, jo çdo IAL do të arrijë të njëjtat objektiva; pjesërisht sepse jo çdo IAL mundet, dhe pjesërisht sepse objektivat do të ndryshojnë në mënyrë të konsiderueshme, nëse do të ndaheshin nga forma aktuale e institucionit sesa të jenë të importuara nga gjetiu. Në këtë pikë, është e rëndësishme të dimë se jo çdo institucion duhet të ketë qëllimet e njëjta.

Kjo po ashtu po prek një nga çështjet mbizotëruese të sigurimit të cilësisë: lidhja mes kërkesave të jashtme dhe të brendshme. Punimi ka treguar se në shumë kontekste kombëtare ka një tendencë drejt radhitjes së proceseve të jashtme të sigurimit të cilësisë dhe procedurave të brendshme. Problemi i prioriteteve, megjithatë, mbetet i pazgjidhur: mund të jetë e mundur madje edhe e nevojshme të arrihen sinerji të pjesshme mes logjikave të ndryshme, p.sh. duke përdorur reagimet e jashtme si levë për reformat e brendshme, por eventualisht, respektimi i standardeve të jashtme (p.sh. në kontekstin e akreditimeve ose strukturave kombëtare) kërkon strategji dhe mjete të ndryshme. Prioriteti i



diferencimit funksional (p.sh. mbajtja e njërive të ndryshme për qëllime të ndryshme) mund të ofrojë zgjidhje në nivelin operativ, por nuk do të zgjidhë konfliktet potenciale në nivelin strategjik.

Veç kësaj, që të tria fazat e projektit të EKC demonstrojnë rëndësinë e dimensionit të përkohshëm: ndryshimi është një ndër përvojat dhe sfidat kryesore për çdo institucion të arsimit të lartë. Disa ndryshime mund të shkaktohen qëllimisht, por shumica thjesht 'ndodhin': nganjëherë të mirëseardhura, nganjëherë jo, dhe shumë shpesh të papritura. Në logjikën e strukturave institucionale të sigurimit të cilësisë, ndryshimi i 'paplanifikuar' është zakonisht i paraqitur si problem: paradoksisht, proceset që synojnë përmirësim të vazhdueshëm kanë një tendencë të veçantë drejt stabilitetit sesa drejt dinamikës (p.sh. duke krijuar plane shumëvjeçare dhe cikle të vlerësimit), gjë që rregullisht rezultojnë në atë lloj burokracie me të cilën është prekur dhe dëmtuar për dekada profesioni i sigurimit të cilësisë. Mësuam kështu nga pjesëmarrësit se strategjitë efektive nuk duhen të jenë vetëm të vetëdijshme për kompleksitetin e ndryshimeve institucionale dhe mjedisore, por duhet edhe ta përdorin atë: strategjitë më të suksesshme nuk janë gjithmonë ato që nënkuptojnë ndryshime të caktuara, por më shumë ato që merren me ndryshimet që veç po ndodhin në mënyrë konstruktive.

Në tërësi, strategjitë efektive duhet të jenë *kuptimplota* – duke ndihmuar për t'i dhënë kuptim asaj që është duke ndodhur, duke integruar vlerat që tashmë veç janë konstruktive për një kulturë specifike dhe duke ofruar orientimin për anëtarët e saj, në lidhje me atë se pse dhe si institucioni do ta përmbushë misionin e tij në një botë në rritje të kompleksitetit dhe dinamikës.

Pyetjet e mëposhtme mund të ndihmojnë për të gjetur dhe krijuar një kuptim të tillë. Si të tillë, ata mund të duken ndryshe nga udhëzimet e zakonshme për menaxhimin strategjik. Është e rëndësishme të theksohet se ato nuk janë menduar për t'i zëvendësuar mjetet dhe udhëzimet e tilla por më shumë që të ofrojnë një pikë fillestare për të reflektuar dhe përmirësuar dimensionin strategjik të kulturave tona institucionale të cilësisë:

- *Çka është e rëndësishme dhe nga pikëpamja e kujt? A ka ndonjë boshllëk mes retorikës dhe realitetit?*
- *A janë identitetet dhe vlerat institucionale të pasqyruara në dokumentet strategjike apo është dokumenti strategjik më shumë duke parashikuar një institucion ideal?*
- *A e dinë qëllimet strategjike dallimin mes përmirësimit të strukturave, rezultateve dhe proceseve të brendshme dhe përmirësimit të treguesve dhe numrave?*
- *Cilët janë marrësit e deklaratave dhe të strategjive të misionit – a janë këto deklarata dhe strategji po ashtu të kuptueshme dhe të pranueshme për anëtarët e institucionit dhe grupet kryesore të aktorëve?*
- *Si përshkruan kultura institucionale me ndryshimin? A e parashikojnë strategjitë institucionale mundësinë (dhe nevojën) e ndryshimit në institucion dhe në mjedisin institucional? Si dhe sa mirë mund t'i përballojnë konfliktet që mund të shfaqen?*
- *Çfarë është lidhja mes dokumentit strategjik dhe organizimit të procedurave aktuale?*
- *A ka strategji të ndryshme për kërkesat e jashtme të sigurimit të cilësisë dhe nevojave të brendshme? A janë ato të nevojshme? Cilat kërkesa kanë prioritet? Si mund të balancohen ato në mënyrë konstruktive?*

## 3.2 Ekzaminimi i veglave dhe praktikave tona

Mjetet dhe praktikrat radhiten ndër temat më të diskutuara në sigurimin e cilësisë. Faza e parë e projektit të EKC ka treguar se është arritur progres i madh në lidhje me procedurat formale të sigurimit të cilësisë: mezi ka mbetur një universitet i cili nuk ka zhvilluar ose adaptuar një numër të konsiderueshëm mjetesh për mbledhjen dhe analizimin e të dhënave (Loukkola dhe Zhang 2010). Në fazën e dytë, u vërejt se ndryshimet e rëndësishme zakonisht gjenden tek detajet – edhe elementet që dukeshin universale, si vlerësimet e kursit o trajnimet për zhvillimin e stafit, marrin shumë forma të ndryshme dhe plotësojnë funksione të ndryshme (Sursock 2011).

Në fazën e tretë të punimit, këto vëzhgime u dërguan një hap përpara: konteksti u konsiderua si veçanërisht i rëndësishëm, sidomos me lidhjen e mënyrës me të cilën futet një praktikë e caktuar në organizatë – haptazi në termat e bashkëveprimit të vet me praktikën e tjera si dhe fshehurazi në termat e kuptimeve që i ka. Ka më shumë sesa vetëm një ndryshim semantik mes 'diskutimeve për zhvillimin e stafit' ose 'shqyrtimet e performancës', edhe pse vet procedura mund të duket e njëjtë. Në shumë mënyra, një kulturë institucionale e cilësisë mund të vëzhgohet më së miri nga ekzaminimi i mjeteve dhe aktiviteteve në të cilat manifestohet vet. Pjesëmarrja e studentëve, për shembull, mund të jetë e limituar në një variant ku studentët janë ofruar të thjeshtë të të dhënave dhe dhurues të reagimeve ose, në anën tjetër të spektrit, pjesëmarrja mund të marrë formë aty ku studentët kontribuojnë në mënyrë aktive në procese të caktuara të përmirësimit, p.sh. duke shqyrtuar programin mësimor dhe rezultatet e mësimit, që supozohet të jenë adresat primare në radhë të parë.

Në këtë aspekt, janë dy mësimet të rëndësishme që mund t'i marrim nga shkëmbimi i ideve gjatë projektit: e para, që qëllimi i një mjeti të caktuar duhet të përcaktohet në mënyrë të qartë, para se ai të implementohet, dhe jo vetëm në kushtet e qëllimit ideal, por në kushtet e asaj se si aktualisht do të përdoret mjeti (a të dhënat) në praktikë. Të dhënat e reagimeve që përdoren për matjen e efektivitetit në vend që sugjerojnë fuqitë dhe dobësitë është vetëm një shembull ku mjetet mund të gjenerojnë një 'reagim kulturor' nëse ato janë shumë pak të përcaktuara. Në këtë drejtim, u pa se ndikimi i aktiviteteve aktuale të sigurimit të cilësisë duhet të vëzhgohet më nga afër.

E dyta, mjetet nuk duhet të jenë të kontrolluara vetëm në bazë të efektivitetit të tyre por edhe në bazë të efikasitetit të tyre: vrotimet kanë treguar një tendencë të shtimit të procedurave të reja në ato që veç janë paraqitur, e kjo jo vetëm që po sjell tendosje të rënda në burime, por po ashtu mund të mbingarkojë sistemin si tërësi. Si një rregull, mund/duhet të jetë të paktën një mjet a aktivitet që duhet braktisur për çdo të ri që krijohet – të paktën nëse aktivitetet përshtaten drejt qëllimit të njëjtë. Tashmë veç ka shumë të dhëna që prodhohen por në të vërtetë nuk përdoren – disa sepse nuk janë të përdorshme (një argument edhe më i mirë për të ndaluar prodhimin e tyre) dhe disa sepse shumica e sistemeve të sigurimit të cilësisë dhe kulturat e cilësisë mund të jenë shumë të shqetësuara me matjen në vend të fokusimit në fazat e përshtatshme në vazhdim. Jo i gjithë informacioni mundet o duhet të përdoret për proceset e marrjes së vendimeve, por të gjitha të dhënat duhet të kenë dobi përtej raportimit të tyre, në veçanti nëse ato mblidhen rregullisht.

Eventualisht, u bë e qartë se efektiviteti dhe efikasiteti i mjeteve dhe praktikave aktuale të sigurimit të cilësisë është po ashtu i lidhur ngushtë me çështjen e diversitetit. Heterogjeniteti mes institucioneve të ndryshme të arsimit të lartë tashmë është një temë shumë e debatuar, por heterogjeniteti *brenda* institucioneve nuk dihet gjithmonë, të paktën jo nga pikëpamja e sigurimit të cilësisë. Në të dyja rastet, ky dimension ka një ndikim të konsiderueshëm në rezonancën kulturore dhe ndikim në mjete të caktuara: shkëmbimet e praktikave të mira që qojnë drejt një adaptimi të verbër të praktikave që funksionojnë mirë tjetërkund shpesh injorojnë faktin se idetë duhet të jenë të 'përkthyer' me kujdes në mënyrë që të funksionojnë në një mjedis tjetër. Dhe prirja për standardizimin që prek shumë struktura të sigurimit të cilësisë mund të rezultojë me qasje drejt 'një mase që përputhet me gjithçka' që është e paaftë të angazhojë komunitete të ndryshme ose t'u përgjigjet nevojave individuale.

Përgjithësisht, mjetet dhe elementet rrallë janë neutrale ose të sigurta në vete: ato janë të futura në kontekste të gjera të veprimeve dhe interpretimeve dhe zakonisht të mbushura me kuptime të caktuara. Si të tilla ato duhet të jenë përgjegjëse të ambienteve kulturore në të cilat janë mësuar dhe punësuar me kujdes në lidhje me potencialin e ndikimit të tyre kulturor. Pyetjet në vazhdim mund të ndihmojnë në ekzaminimin e praktikave ekzistuese në lidhje me efektet e tyre të ndryshme në kulturën institucionale të cilësisë:

- *A po gjejnë mjetet dhe praktikat aktuale rezonancë me palët dhe aktorët prej të cilave kanë qëllime përfitimi? Nëse jo, pse?*
- *A janë kongruente me filozofinë institucionale të sigurimit të cilësisë apo më shumë janë duke e shkatërruar, p.sh. duke promovuar një logjikë të kontrollit përderisa politika flet për besim dhe zhvillim?*
- *A ka çdo aktivitet i sigurimit të cilësisë në institucion një qëllim të qartë? Nëse po, kush janë përfituesit kryesorë: studentët, akademikët, administrata, udhëheqësit, ministria, agjencitë e jashtme apo dikush krejt tjetër?*
- *Cilat nga mjetet dhe praktikat aktuale po mirëmbahen thjesht sepse 'ka qenë gjithmonë kështu' apo 'sepse edhe të tjerët e bëjnë këtë'?*

- *Cilat janë mjetet dhe aktivitetet më të rëndësishme brenda sistemit të sigurimit të cilësisë? Dhe cilat janë ato pa ndihmën e të cilave sistemi do të punonte mjaft mirë?*
- *Kush po përdor të dhënat dhe informacionin që është mbledhur, dhe për çfarë qëllimi? Nëse të dhënat nuk përdoren – a është kjo si pasojë e cilësisë të së dhënave apo të cilësisë të proceseve në vazhdim?*

## 3.3 Ekzaminimi i parimeve dhe supozimeve tona

Në përfundimin e pjesës së parë të raportit të EKC, u pa se *“zhvillimi i një kulture të cilësisë kërkon kohë dhe përpjekje, dhe është ngushtë i lidhur me vlerat, besimet dhe një element kulturor që nuk mund të ndryshohen shpejt”* (Loukkola dhe Zhang 2010: 11). Pjesa e dytë e projektit tregoi se ky element kulturor ka një dimension të fuqishëm politik dhe se sigurimi i cilësisë ka të bëjë shumë me fuqinë dhe ideologjinë (Surock 2011). Në këtë pikë, është e rëndësishme që jo vetëm të fokusohemi në strategji dhe elemente, por edhe në parimet dhe ‘supozimet’ shpesh të padiskutuara (Schein 2004) mbi të cilat ndërtohen strategjitë dhe elementet e tilla. Kjo nuk është vetëm një pjesë kryesore e kuptimit të një kulture të cilësisë, por gjithashtu mund të jetë e rëndësishme në mënyrë që të kuptojmë se cilat interesa po ndiqen aktualisht – sa më pak nocione të cilësisë të përcaktohen, aq më shumë rritet rreziku që të bëhen mjete për ruajtjen dhe forcimin (politik) të interesave (Laske *et al.* 2000).

Pa dyshim, kjo pjesë e ushtrimit ekzaminues është më e vështira, sepse është një ndër karakteristikat kryesore të supozimeve se ato janë të vëzhgueshme në mënyrë të drejtpërdrejtë ose të diskutuara haptazi. Janë disa metoda dekonstruktive dhe rikonstruktive që mund të lejojnë qasjen drejt këtyre gjendjeve latente të rrënjësura thellë (shih Vettori 2012), por ato kërkojnë shumë kohë dhe përpjekje: në praktikën tona ditore, neve mund të na duhet të kënaqim veten tonë me një vështrim reflektues në kuptimet e veprimeve tona dhe në atë se si ato mund të interpretohen nga të tjerët.

Gjatë punimit, pjesëmarrësit identifikuan dhe diskutuan një numër të supozimeve që dukeshin të jenë koduar thellë në një gjuhë të sigurimit të cilësisë, por e cila mund të sinjalizojë gjëra të tjera e jo ato origjinale: ideja e përmirësimit të vazhdueshëm, për shembull, duket të jetë universalisht e pranueshme dhe mund të gjendet në një numër të madh të politikave dhe strategjive të sigurimit të cilësisë. Në kombinim me një logjikë të nxjerrë, megjithatë (p.sh. duke inkuadruar cilësinë e lartë si një rritje të publikimeve të ndikimit të lartë ose rezultatet konstante të kënaqësisë së studentëve), ideali transformohet në një kërcënim se pa marrë parasysh sa shumë njerëz investojnë, nuk do të jetë kurrë mjaftueshëm. Probleme të ngjashme mund të identifikohen në lidhje me një nga ideologjitë e implementimit të preferuar të profesionit, p.sh. se sistemet e sigurimit të cilësisë nuk duhet të dekretohen nga lart por të rriten deri në fund. Duke konsideruar natyrën e decentralizuar të universiteteve, që shpesh përngajnë më shumë sesa ‘sisteme të lidhura lirshëm’, dhe në lidhje me turmat e aktorëve të përfshirë, ideja paraqet pyetjen, kush në të vërtetë po e formon ‘bazën’ e një universiteti – a janë studentët? Asistentët? Të gjithë ata që janë poshtë menaxhmentit të lartë? Dhe edhe nëse ajo pyetje zgjidhet, koncepti mbetet pak paradoksal, teksa thirrja për më shumë cilësi dhe siguri të cilësisë zakonisht vjen nga lart-poshtë, që më shumë pengon idenë e një iniciative nga poshtë-lart. Këta janë vetëm dy shembuj që mund të tregojnë se sa hollësisht mund të interpretohen këto ide që janë të përsëritura në mënyrë konstante jashtë një konteksti institucional nga i cili kanë dalë, dhe si ato mund t’i ndikojnë qëndrimet e aktorëve në sigurimin e cilësisë si tërësi.

Çështja më e diskutuar në këtë aspekt, megjithatë, ishte nocioni i konfliktit: u pa se konflikti zakonisht paraqet një problem për t’u shmangur dhe se një kulturë efektive e cilësisë do të ndërtohej në një harmoni pa fërkime. Si pasojë, kompromisi shpesh paraprind negociatat aktuale dhe pjesëmarrja e palëve reduktohet rregullisht në forma indirekte që parandalojnë përballjet direkte. Në anën tjetër, ideja e sigurimit të cilësisë përkrah konceptin e konfliktit (konstruktiv), sepse një ndër parimet kryesore të sigurimit të cilësisë është përfshirja e shumë palëve dhe perspektivave të tyre në mënyrë që të arrihen rezultate më të mira. Nga eksperiencia e mëparshme duket qartë se këto perspektiva ndahen në shumë aspekte të rëndësishme dhe se jo çdo interes mund të plotësohet, sado legjitim të jetë, megjithatë kjo ende ofron mundësi të vlefshme për zhvillim të ardhshëm: konfliktet nuk mund të krijohen çuditërisht nga rezultatet e tyre, por ato janë një dritare e rëndësishme për të identifikuar dhe kuptuar supozimet, vlerat dhe besimet që ndodhen poshtë arsyetimeve të njerëzve. Në këtë pikë, konfliktet luajnë një rol veçanërisht të rëndësishëm për kuptimin dhe

rritjen e kulturave tona institucionale të cilësisë – edhe pse përmirësimi mund po ashtu të fillojë me aftësinë tonë për t'i përballuar konfliktet.

Në tërësi, ndërgjegjësimi i 'dimensionit të kuptimit' të strategjive, veprimeve dhe elementeve tona është një themel i rëndësishëm për çdo zhvillim konstruktiv. Si fillim, ne mund të reflektojmë në mënyrë kritike në gjuhën që jemi duke e përdorur – por edhe të jemi të ndërgjegjshëm në faktin se veprimet shpesh flasin më shumë sesa fjalët: parimet të cilat janë më të vështirat për t'u identifikuar dhe qasur nuk janë ato që shfaqin veten e tyre në dokumentet dhe strategjitë politike, por ato që janë të gdhendura në mjetet që ne po përdorim dhe në komunikim tonë të përditshëm. Pyetjet në vazhdim kanë për qëllim mundësimin e një qasjeje më të mirë në 'themelet kuptimore' të kulturave tona institucionale të cilësisë dhe mënyrave me anë të së cilave ne u japim kuptim:

- *Cilat janë parimet themelore të politikave institucionale të sigurimit të cilësisë? A do të mundin dhe a do të donin të gjithë në institucion të pajtoheshin me to? A ekzistojnë vetëm në letër apo a janë të kthyer në veprime konkrete?*
- *A ka në dokumentet e sigurimit të cilësisë pasazhe që shumica e njerëzve i kalojnë sepse ato janë kaq të dukshme? Nëse po, cili është funksioni i tyre?*
- *A ka parime në institucionin tënd që 'kalojnë pa u parë' dhe kështu nuk diskutohen kurrë? Nëse po, a janë të gjithë të vetëdijshëm për to dhe a janë këto parime të interpretuara nga të gjithë në mënyrën e njëjtë?*
- *Si janë duke u perceptuar praktikat aktuale të sigurimit të cilësisë nga aktorë dhe gupe palësh të ndryshme – çfarë kuptimi u japin atyre? Nëse ka dallime në perceptim dhe interpretim – ku mund të jetë burimi i dallimeve?*
- *Si zhvillohen politikat dhe elementet e sigurimit të cilësisë në institucion? A ka mundësi t'i diskutojmë ato me grupe të ndryshme aktorësh dhe disiplinash?*
- *Si përdoren rezultatet e aktiviteteve dhe vlerësimeve të sigurimit të cilësisë nga aktorë të ndryshëm – dhe çfarë tregon kjo për prioritetet e aktorëve?*
- *Sa mirë mund t'i përballojmë ne konfliktet në kulturat tona të cilësisë dhe në sistemet e sigurimit të cilësisë? A ka mundësi të mjaftueshme për diskutim të hapur dhe dialog të drejtpërdrejtë? Si do të sillemi ne me opinione dhe qëllime të ndryshme?*

## PJESA IV: PËRFUNDIM: NGA VETËREFLEKTIMI TEK PËRMIRËSIMI

Edhe në nivelin e proceseve të vetme dhe aktiviteteve individuale, përmirësimi mund të jetë i vështirë për t'u arritur: njëri nuk duhet vetëm të identifikojë fushat për përmirësim, por duhet po ashtu të përcaktojë drejtimit dhe shkallën, të gjejë rrugë të përshtatshme dhe të pajtohet me kompleksitetin e konteksteve dhe situatave në të cilat futen proceset dhe aktivitetet e tilla. Përmirësimet në një institucion, sistem ose nivel kulturor janë një sfidë shumë më e madhe. Kompleksiteti është shumë më i lartë me një turmë të perspektivave që duhen konsideruar, aktorë për t'u përfshirë, interesa për t'u eksploruar dhe pasiguri që duhen lejuar. Kështu nuk është koincidençë që shumë procese të ndryshimit në nivelin e sistemeve fokusohen në struktura, role dhe procedura që janë relativisht më të lehta për t'u ndryshuar - të paktën në nivelin sipërfaqësor të dokumentacionit dhe përshkrimeve të proceseve. Megjithatë, siç treguan fazat e ndryshme të projektit të EKC, ka shumë shtresa të rëndësishme poshtë sipërfaqes që po ashtu duhen konsideruar: praktikat e përbashkëta dhe njohuria që nuk mund të gjendet në asnjë dokument zyrtar; norma dhe vlera që formojnë identitetin institucional dhe informojnë rrugët me të cilat njerëzit përballen me njëri tjetrin; dhe besimet dhe supozimet e fshehura që gjenden poshtë veprimeve dhe arsytimit të tyre. Çdo ndryshim dhe proces zhvillimi duhet të jetë i vetëdijshëm në lidhje me këto nivele të ndryshme dhe me lidhjet e tyre, veçanërisht kur procesi është i drejtuar nga një fenomen i tillë i kompleksuar siç është kultura institucionale e cilësisë. Thënë në përgjithësi, është bashkëveprimi i shfaqjes dhe i proceseve formale të sigurimit të cilësisë dhe vlerave të fshehura dhe joformale dhe supozimeve që ndodhen në zemrën e rritjes së kulturës së cilësisë të një institucioni. Një kuptim i plotë dhe reflektiv i këtij bashkëpunimi dhe i dimensioneve të ndryshme të tij mund të formojë në këtë mënyrë një themel të rëndësishëm për përmirësimet. Thënë më shkurt: Gjetja e përgjigjes se ku të shkojmë kërkon të dimë se nga të fillojmë – dhe anasjelltas.

Pyetjet dhe idetë që u prezantuan në seksionet e mëparshme mund të jenë një pikë fillimi për të reflektuar një status quo dhe për të planifikuar zhvillimet e mëtejshme – jo si një pyetësor apo një test që do të na dërgonte në një rezultat optimal por si një mënyrë e ekzaminimit të kulturave tona të cilësisë dhe drejtimit ku ne mund dhe do të duam t'i dërgojmë ato. Nuk ka përgjigje të sakta për këto pyetje – por duke i bërë ato pyetje në radhë të parë mund të jetë edhe më e rëndësishme dhe efektive sesa vet përgjigja. Dhe ndoshta edhe shkaktojnë një ndryshim kulturor më vite.

## REFERENCAT

- Berings, D., Beerten, Z., Hulpiau, V., and Verhesschen, P. (2011): Quality Culture in higher education: from theory to practice. In: Blättler et al. (eds): *Building bridges: Making sense of quality assurance in European, national and institutional contexts. A selection of papers from the 5<sup>th</sup> European Quality Assurance Forum*. Brussels: EUA, pp. 38 - 49.
- Ehlers, U. D. (2009): Understanding quality culture. *Quality Assurance in Education*, 17:4, pp. 343-363.
- European University Association – EUA (2006): *Quality Culture in European Universities: A bottom-up approach. Report on the three rounds of the Quality Culture project 2002-2006*. Brussels: EUA
- European University Association – EUA (2005): *Developing an internal Quality Culture in European Universities. Report on the Quality Culture Project 2002-2003*. Brussels: EUA
- Gordon, G. (2002): The roles of leadership and ownership in building an effective quality culture. *Quality in Higher Education*, 8:1, pp 97–106.
- Gvaramazde, I. (2008): From Quality Assurance to Quality Enhancement in the European Higher Education Area. *European Journal of Education*, 43:4, pp. 443–455.
- Harvey, L. (2009): Deconstructing quality culture. Working Paper. Accessed 20 December 2009 at [www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20Vilnius.pdf](http://www.qualityresearchinternational.com/Harvey%20Vilnius.pdf).
- Harvey, L., and Green, D. (1993): Defining Quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 18:1, pp. 9-33.
- Harvey, L., and Stensaker, B. (2008): Quality culture: understandings, boundaries and linkages. *European Journal of Education*, 43:4, pp. 427–441.
- Laske, S., Meister-Scheytt, C., and Weiskopf, R. (2000): Qualitäten der Qualität in Universitäten. In: Laske, Habersam and Kappler (eds.): *Qualitätsentwicklung in Universitäten. Konzepte, Prozesse, Wirkungen. Schriften zur Universitätsentwicklung* Vol. 2. München und Mering : Rainer Hampp Verlag, pp. 177–201.
- Loukkola, T., and Zhang, T. (2010): *Examining Quality Culture: Part 1 – Quality Assurance Processes in Higher Education Institutions*. Brussels: EUA.
- Morley, L. (2003): *Quality and Power in Higher Education*. Berkshire / Philadelphia: Open University Press.
- Newton, J. (2002): Views from below: academics coping with quality. *Quality in Higher Education*, 8:1, pp. 39 – 61.
- Newton, J. (2000): Feeding the beast or improving quality? Academics' perceptions of quality assurance and quality monitoring. In: *Quality in Higher Education*, 6:2, pp. 153-163.
- Schein, E. H. (2004): *Organizational Culture and Leadership*. 3<sup>rd</sup> edition, San Francisco: Jossey-Bass.
- Sursock, A. (2011): *Examining Quality Culture II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy*. Brussels: EUA.
- Vettori, O. (2012): *A Clash of Quality Cultures. Conflicting and Coalescing Interpretive Patterns in Austrian Higher Education*. Austria: University of Vienna.
- Vettori, O., Lueger, M., and Knassmüller, M. (2007): Dealing with ambivalences. Strategic options for nurturing a quality culture in teaching and learning. In: Bollaert, Lucien et al. (eds): *Embedding quality culture in higher education. A selection of papers from the 1<sup>st</sup> European Forum for Quality Assurance*. Brussels: EUA, pp. 21 – 27.



Asociacioni i Universiteteve Evropiane (AUE) është organizatë përfaqësuese e universiteteve dhe konferencave kombëtare të rektorëve në 47 vende të Evropës. AUE luan një rol vendimtar në procesin e Bolonjës dhe në influencimin e politikave të BE-së për arsimin e lartë, kërkimit dhe inovacionit. Në sajë të bashkëveprimit me një sërë organizata evropiane dhe ndërkombëtare AUE siguron që zëri i pavarur i universiteteve evropiane dëgjohej kudo që merren vendime që do të ndikojnë në aktivitetet e tyre. Asociacioni ofron ekspertizë të veçantë në arsimin e lartë, kërkimin shkencor dhe si një forum për shkëmbimin e ideve dhe praktikave të mira në mes të universiteteve. Rezultatet e punës së AUE – së janë në dispozicion të anëtarëve dhe palëve të interesuara përmes konferencave, seminareve, uebfaqes dhe publikimeve.

