



UPRAVLJANJE VISOKOŠKOLSKIM INSTITUCIJAMA: PROBLEMI I PRISTUPI RJEŠENJIMA

Vesna KOVAČ, Jasminka LEDIĆ, Branko RAFAJAC
Filozofski fakultet, Rijeka

UDK: 378.1(497.5)
Pregledni rad

Primljeno: 4. 7. 2001

Rad je inspiriran aktualnim zbivanjima u visokoj izobrazbi i trima globalnim trendovima u politici visoke izobrazbe: mijenjanjem odnosa između države i institucija visoke izobrazbe radi poticanja samoregulacije institucija, napora usmjerenih na poboljšanje kvalitete visoke izobrazbe uvođenjem sustava osiguranja kvalitete te preispitivanjem koncepcija upravljanja visokoškolskim institucijama koje takve promjene mogu primjereno pratiti. Na temelju poznavanja elemenata suvremenih teorija organizacije i recentnih istraživanja s područja politike visoke izobrazbe, nastoji se ponuditi primjeren teorijski okvir na osnovi kojega se mogu promatrati i razumijevati zbivanja u politici visoke izobrazbe, s osobitim naglaskom na odnos između visokoškolskih institucija i njihova vanjskog okružja. Raspravlja se o koncepcijama upravljanja visokoškolskim institucijama koje mogu dosljedno odgovoriti na aktualne zahtjeve koji se visokoj izobrazbi postavljaju u pogledu financiranja i osiguranja kvalitete njezinih osnovnih djelatnosti. Identificiraju se i izdvajaju čimbenici o kojima valja voditi računa pri promišljanju o pristupima upravljanja visokoškolskih institucija koji će uspješno odgovoriti na promijenjene zahtjeve izvan i unutar akademske zajednice te promišljanja o promjenama koje je potrebno poduzeti da bi naša sveučilišta mogla napredovati prema uvođenju sustava osiguranja kvalitete i komparabilnosti na međunarodnoj razini.



Vesna Kovač, Filozofski fakultet, Omladinska 14,
51000 Rijeka, Hrvatska. E-mail: vesna.kovac1@ri.hinet.hr

UVOD

1013

Analizom važnijih publikacija, izvješća i dokumenata svjetskih i europskih institucija o visokoj izobrazbi moguće je uočiti tri skupine problema, zajedničkih većini sustava visoke izobrazbe u svijetu:¹ financije, kvaliteta i upravljanje. Pronalaženje

optimalnih modela rješavanja tih pitanja predmet je aktualnih i budućih reforma visoke izobrazbe u svijetu.

Identificirane probleme i prijedloge njihovih rješenja međunarodne su institucije koje se bave visokom izobrazbom uputile sustavima visoke izobrazbe širom svijeta: ti su prijedlozi pretočeni u trendove promjena u politici visoke izobrazbe mnogih zemalja. Promjene, nažalost, nije u svim sustavima moguće provesti na jednako brz i učinkovit način, što je uzrokom novih nezadovoljstava i kriza u visokoj izobrazbi. Sustav visoke izobrazbe u Hrvatskoj pripada onima koji još uvijek nisu uspjeli provesti učinkovite promjene, usklađene s globalnim trendovima i vlastitom tradicijom.

Svrha je ovoga rada ponuditi primjeren teorijski okvir na osnovi kojega se mogu promatrati i razumijevati zbivanja u politici visoke izobrazbe, s osobitim naglaskom na odnosu između visokoškolskih institucija i njihova vanjskog okružja. Na temelju poznavanja elemenata suvremenih teorija organizacije i recentnih istraživanja s područja politike visoke izobrazbe, u radu se raspravlja o koncepcijama upravljanja visokoškolskim institucijama koje mogu dosljedno odgovoriti na aktualne zahtjeve što se visokoj izobrazbi postavljaju u pogledu financiranja i osiguranja kvalitete njezinih osnovnih djelatnosti.²

Radi što boljšega razumijevanja koncepcija o kojima se govori, potrebna je precizna distinkcija pojmova upravljanja, vođenja i menadžmenta u visokoj izobrazbi. U ovom se radu upravljanje (*governance*) odnosi na strukturu i procese odlučivanja u instituciji; menadžment (*management*) na strukturu i procese implementacije ili izvršavanja odluka, a vođenje (*leadership*) na strukturu (pozicije, urede, formalne uloge) i procese pomoću kojih pojedinci nastoje utjecati na odluke.³

GLOBALNI TRENDOSI U VISOKOJ IZOBRAZBI

Prvi se trend odnosi na promjenu odnosa države i visoke izobrazbe i ponajprije se manifestira smanjivanjem financijskih sredstava namijenjenih visokoj izobrazbi koje rezultira promjenom načina državne kontrole. Drugim riječima, institucije visoke izobrazbe trebale bi se natjecati za financiranje te pronalaziti alternativne izvore potpore, što ih usmjerava prema tržišnom ponašanju. Nov odnos između države i visoke izobrazbe, poznat kao "upravljanje s distancije" (*steering at a distance*), priziva mjere odgovornosti (*accountability*) institucija visoke izobrazbe, poput uvođenja indikatora postignuća ili sustava osiguranja kvalitete radi postizanja djelotvornosti i učinkovitosti. Država bi, dakle, trebala odstupiti od centralizirane kontrole, potičući institucije visoke izobrazbe na autonomnost, samoregulaciju i tržišnu orijentaciju u vlastitim aktivnostima.⁴

Drugi se trend odnosi na potrebu za uvođenjem sustava osiguravanja kvalitete, s osobitim naglaskom na odgovaranje (*responsiveness*), odgovornost (*accountability*) i usavršavanje (*improvement*). Operacionalizacija zahtjeva za kvalitetom u visokoj izobrazbi nije novost: ponuđen je veliki broj rasprava i definicija kvalitete (primjerice, Harvey i Green, 1993.; Green, 1995.; u nas: Rafajac i dr., 1998. i dr.). Ono što valja naglasiti jest da se najprimjerenijim smatra holistički, multidisciplinarnan pristup pri definiranju kvalitete visoke izobrazbe, pristup koji vodi računa o interesima svih uključenih u tu izobrazbu i koji ima na umu njezine različite segmente. Taj je pristup u visokoj izobrazbi manifestiran uz pomoć različitih sustava i mehanizama osiguranja kvalitete koji se provode na razini sustava ili institucija (primjerice, Frazer, 1992.; Vroeijenstijn, 1993.; Billing i Thomas, 2000.; EU Phare, 1998. itd.). Čini se da je najvažnije, osobito za našu visoku izobrazbu, zahtjev za uvođenjem međunarodno priznatog i komparabilnog sustava osiguranja kvalitete koji će zajamčiti uzajamno priznavanje akademskih diploma i kvalifikacija te mobilnost studenata i nastavnika.⁵

Ono što posebno valja izdvojiti iz ključnih dokumenata o globalnim trendovima u visokoj izobrazbi jest stav prema kojemu je ključna odgovornost za daljnje razvijanje sustava osiguranja kvalitete na institucijama visoke izobrazbe: na stručnosti i profesionalnosti zaposlenih, učinkovitosti upravljačkih struktura, dosljednosti i integritetu akademskih i upravljačkih postupaka, kulturi pojedinih fakulteta i odsjeka, jačini i vezi između nastavnika i nastavnika i studenata.

Treći se trend odnosi na potrebu za promjenama na institucionalnoj razini: konkretnije, prema većoj autonomiji i decentralizaciji upravljačkih struktura institucija te prema većem stupnju samoregulacije institucija visoke izobrazbe. U ovom kontekstu, od institucija visoke izobrazbe sve se više traži neposredna odgovornost za rad i preživljavanje. Transferom procesa odlučivanja od razine države prema razini institucija očekuje se da institucije postanu sposobne donositi svrhovite, prioritetne, čvrsto fokusirane odluke – kvalitetnije od onih donesenih od autoriteta udaljenih od znanosti, istraživanja i izobrazbe (Frackman, 1994.). Pritom se može zapaziti svojevrsna dvojba glede upravljanja visokoškolskim institucijama: iako se koncepcija upravljanja visokoškolskim institucijama, zasnovana na ideji tradicionalnoga kolegijalizma (*collegiality*), pokazala nedostatnom zbog sporosti i inertnosti u donošenju i provođenju odluka, menadžerijalizam (*managerialism*), njezin oponent preuzet iz modela upravljanja poslovnim organizacijama, također izaziva oštre kritike i nezadovoljstvo akademske zajednice. Upravo taj konflikt vodi k pitanju

o primjerenosti koncepciji upravljanja visokoškolskim institucijama koja će na najbolji način odgovoriti na unutarnje i vanjske zahtjeve akademske/akademske zajednici.

Posebno je važno naglasiti da se tri navedena fenomena mogu promatrati samo u spektru uzajamnih utjecaja i međusobno se podržavaju, ali i uvjetuju, zbog čega svaku promjenu politike visoke izobrazbe valja planirati oprezno, imajući na umu dinamiku razvoja u određenom kontekstu. Primjerice, promjene u sustavu visoke izobrazbe u Hrvatskoj (predložene u nacrtu novog Zakona o visokim učilištima i javnoj raspravi o tom dokumentu, vođenoj tijekom 2000. godine) ukazuju na promjenu uloge države prema visokoj izobrazbi: država bi se trebala manje pojavljivati u ulozi interveniranja, regulacije i izravne kontrole, a više u ulozi poticanja, potpore i suradnje s visokoškolskim institucijama, što dijelom odražava globalne trendove u politici visoke izobrazbe. No, upitno je u kojoj je mjeri država spremna odstupiti od kreiranja ključnih elemenata visokoškolske politike i doista omogućiti institucijama samoregulativno djelovanje,⁶ jednako kao što je vrlo diskutabilno koliko su same institucije u sadašnjim okolnostima, kada ne postoje jasno izgrađeni mehanizmi odgovaranja, odgovornosti i usavršavanja – spremne na samoregulaciju. Uvođenje tržišnog ponašanja u visoku izobrazbu svakako nije novost na domaćoj akademskoj sceni, ali se, uz nedostatak mehanizama odgovaranja, odgovornosti i usavršavanja, može postaviti pitanje o utjecaju "tržišnoga ponašanja" na kvalitetu visoke izobrazbe u Hrvatskoj.

Institucije visoke izobrazbe u sustavu visoke izobrazbe u nas nužno će se morati pripremiti na nov način funkcioniranja, tj. postupno se prilagoditi novim zahtjevima i promjenama koje će donijeti, primjerice, uključivanje u Europski prostor visoke izobrazbe (konkretno: posljedice potpisivanja Bolonjske deklaracije u svibnju 2001. godine). Procesi promjene i adaptacije zahtijevat će – između ostaloga – postojanje primjerenoga tipa upravljanja visokoškolskim institucijama te utvrđivanje kompetentnosti institucija da prihvate nov način funkcioniranja.

INSTITUCIJE VISOKE IZOBRAZBE I VANJSKO OKRUŽJE

Promjene u unutarnjoj organizaciji visokoškolskih institucija, poglavito tipovi upravljanja i vođenja visokoškolskih institucija, mogu se promatrati kao posljedice reagiranja i adaptiranja institucija na promjene u njihovu vanjskom okružju te na nove zahtjeve i uloge koje se postavljaju pred visoku izobrazbu. Santos, Heitor i Caraca (1998.) definiraju okružje visokoškolske organizacije kao niz institucija i čimbenika koji postoje izvan organizacije i imaju određen utjecaj na njezino djelo-

vanje. U tom je kontekstu, dakako, potrebno razlikovati opće i posebne elemente okružja: opći elementi okružja promatraju se kao relativno homogeni utjecaji na sve organizacije koji i nisu kritično važni za preživljavanje organizacije, primjerice, ekonomski razvoj zemlje ili kulturna razina populacije. Ono što izravno utječe na sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve pripada posebnim elementima okružja i odnosi se na sve dionike visoke izobrazbe (*stakeholders*). Odnos između visoke izobrazbe i posebnih elemenata okružja predložio je Burton Clark u svojem poznatom trokutu koordinacije moći u visokoj izobrazbi (Clark, 1983.). On je pozicionirao različite nacionalne sustave visoke izobrazbe s obzirom na to iz kojega dijela okružja, odnosno sustava dolazi glavna koncentracija kontrole i koordiniranja visokom izobrazbom, izdvojivši pritom tri ključna izvora kontrole: državu, tržište i profesionalno-akademska zajednicu. Analiza izvora kontrole i koordiniranja visokom izobrazbom (primjerice, Neave i van Vught, 1994.; Kogan, 1998.) pokazuje da se sve više uočava odmak od donedavne izravne kontrole države i akademske zajednice prema sve snažnijem utjecaju tržišta.

Odnos između države i visoke izobrazbe može se promatrati u nekoliko dimenzija. Jedno od gledišta odnosi se na način na koji država upravlja procesom odlučivanja s obzirom na ključne elemente visokoškolske politike: raspodjelu financijskih sredstava, upisnu politiku, određivanje sadržaja i programa studija, izdavanje diploma, ekspanziju sustava visoke izobrazbe, zapošljavanje visokoškolskih nastavnika i suradnika. Neave i van Vught (1994.) izdvojili su dva ekstremna modela državne regulacije: *model racionalnoga planiranja i kontrole* koji u praksi pretpostavlja centralizaciju procesa odlučivanja, stroga pravila i snažnu kontrolu implementacije izabrane politike, i *model samoregulacije* u kojemu se regulativne aktivnosti ograničavaju na promatranje izvedbe decentraliziranih jedinica odlučivanja i na vrednovanje (te, ako se prosudi potrebnim, promjenu) izvedbe. Autori zaključuju da u sustavima u kojima središta političke moći ulogu visoke izobrazbe predstavljaju kao ključnu za poticanje nacionalnoga razvoja najčešće prevladava strategija racionalnoga planiranja i kontrole te autoritativan odnos prema institucijama visoke izobrazbe. Takav instrumentalistički odnos države ne pomaže u situacijama krize u visokoj izobrazbi: tada je, preporučuju autori, primjereniji model samoregulacije, jer dopušta institucijama prilagođavanje lokalnim potrebama i okolnostima te inovativno ponašanje. Dokaz je ovim tvrdnjama pojava takozvanih poduzetničkih sveučilišta (*entrepreneurial universities*) (Clark, 1998.) koja su u trenucima financijske krize, zahvaljujući snažnom vodstvu i samoregulativnoj prirodi upra-

vljanja, oblikovala svoju djelatnost prilagođavajući se potrebama lokalne i šire zajednice i tako osigurala i ojačala svoju egzistenciju (otvaranjem *spin-off* kompanija, instituta za primijenjena istraživanja, otvaranjem međunarodnih kampusa u drugim zemljama i sl.), naglašavajući takozvani interaktivni instrumentalizam s potrebama vanjskoga okružja.

Odnos države i visoke izobrazbe može se procijeniti i uvidom u praksu osiguranja kvalitete visoke izobrazbe. Priroda sustava osiguranja kvalitete uvelike ovisi o tome tko sustav "posjeduje", tj. tko ga projektira, provodi, kako i za što rabi rezultate evaluacije: pokazatelji toga su, primjerice, subjekti koji najvećim dijelom sudjeluju u procjeni kvalitete (jesu li to visokoškolski nastavnici, neovisne ili vladine agencije, predstavnici vlade, poslodavaca i dr.), načini izvještavanja o rezultatima (je li riječ o internom ili javnom izvještavanju), kakve su posljedice reagiranja na izvješća (preporuke o poboljšanju prakse ili utjecaj na odluke o financiranju), itd. Goedegebuure i van Vught (1994.) su u svojem komparativnom istraživanju prakse osiguranja kvalitete u nekoliko zapadnoeuropskih zemalja zaključili da većina sustava ovisi o konstelaciji indikatora moći u visokoj izobrazbi: ako su indikatori, poput izvora financiranja, prava odlučivanja o otvaranju ili zatvaranju studijskih programa ili određivanje upisne politike uglavnom na strani države, vjerojatno je da će država posjedovati i sustav osiguranja kvalitete. Vrijedno je promatrati i indikatore postignuća koji se rabe u određenom mehanizmu osiguranja kvalitete: državu će uglavnom zanimati kvantitativni podaci poput broja nastavnika, broja upisanih i diplomiranih studenata, podaci vezani uz međunarodnu aktivnost institucije i sl. Ako sustav osiguranja kvalitete posjeduje pojedina institucija visoke izobrazbe, zasigurno će u većoj mjeri biti zainteresirana za evaluaciju procesa nastave i učenja. Smatra se, nadalje, da je sustav koji većinski posjeduje država ponajprije orijentiran na kontrolu i odgovornost, a manje na usavršavanje.

Ako se zauzimamo za veće značenje orijentacije na usavršavanje (kojoj je namjera utjecati na poboljšanje kvalitete nastave, istraživanja i ostalih djelatnosti sveučilišta, za razliku od sustava orijentiranih na kontrolu i odgovornost kojima je cilj prikazati javnosti vrijednost onoga što čine visokoškolske institucije i na tome bazirati neke ključne odluke) vrlo je važno primjereno postaviti sustav osiguranja kvalitete u Clarkov trokut koordinacije moći i kontrole u visokoj izobrazbi (Clark, 1983.). Poznato je, naime, da sustavi osiguranja kvalitete, orijentirani na usavršavanje, mogu dobro funkcionirati jedino u uvjetima samoregulacije institucija visoke izobrazbe, pa iz toga proizlazi da je orijentacija visokoškolskih institucija koja teži k usavršavanju suprotna težnji reguliranja institucija od države.⁷

S druge strane, tržišni mehanizmi u području visoke izobrazbe, donedavno smatrani ekskluzivnom karakteristikom američkoga sustava visoke izobrazbe, sve su više zastupljeni i u mnogim tekućim reformama sveučilišta širom svijeta.⁸ Iako kompetentna diskusija o toj temi zahtijeva mnogo više od poznavanja elementarnih pojmova ekonomije, moguće je izdvojiti nekoliko ključnih implikacija uvođenja tržišnih mehanizama na politiku visoke izobrazbe. Ako se tržište poima kao organiziranje razmjene dobara i usluga na osnovi cijene te ako su poznata osnovna načela stimuliranja tržišnog ponašanja u visokoj izobrazbi, potrebno je upozoriti na nekoliko paralelnih aktivnosti koje neupitno moraju pratiti funkcioniranje nove, k tržištu orijentirane, politike. Ponajprije, valja istaknuti da se u području visoke izobrazbe tržište ne definira uvijek jednoznačno. Ono se sastoji od tržišta studijskih programa, istraživačkih programa, tržišta akademskih stručnjaka. Svako pojedino tržište ima svoju kategoriju potencijalnih korisnika koji žele i moraju dobiti valjane informacije o kvaliteti onoga za što su zainteresirani i koji će, upravo na osnovi tih informacija, donijeti konačnu odluku o izboru (Dill, 1997.). Stoga, kreiranje mehanizma procjene i osiguranja kvalitete mora nedvosmisleno poštivati distinkciju informacija o kvaliteti istraživanja i kvaliteti studijskih programa i nastave: u praksi nisu nepoznati primjeri davanja neprimjerenih informacija na temelju kojih institucija gradi ugled i privlači studente jedino prema podacima o kvaliteti istraživanja (Harman, 1998.). S obzirom na to da kvaliteta istraživanja nužno ne pretpostavlja kvalitetu studijskih programa, može se dogoditi da studenti odaberu instituciju na temelju neprimjerene informacije o kvaliteti.

U Hrvatskoj, primjerice, još uvijek nisu u potpunosti poznati razlozi odabira institucije i studijskoga programa od studenata. Pretpostavljajući važnost pojedinih čimbenika, primjerice geografske lokacije, pitanje je koliko će uopće informacije o kvaliteti programa utjecati na izbor institucije, a priljev studenata figurirati kao valjan pokazatelj kvalitete programa. Nadalje, pretpostavljajući da logika tržišne kompeticije računa na dostatan broj jedinica kompeticije (u ovom slučaju dostatan broj institucija koje se međusobno natječu za studente, tj. postojanje mogućnosti izbora za studente), postavlja se i pitanje primjerene veličine i strukture sustava visoke izobrazbe za uvođenje (čistog) tržišnog ponašanja.

Čini se da logika uvođenja tržišnih mehanizama u visoku izobrazbu pretpostavlja postojanje brojnih uvjeta, kauzalnih odnosa i odluka: vrlo je važno, ponajprije, pomno ispitati racionalnost uvođenja takvog mehanizma i njegovu pouzdanost i valjanost s obzirom na situaciju u određenom kon-

tekstu. Pritom treba imati u vidu da je moguća posljedica uvođenja tržišnih mehanizama uspjeh, ali i neuspjeh, ili čak ukidanje pojedine institucije ili programa, što može imati važan (negativan) utjecaj na lokalnu zajednicu. Imajući na umu iskustvo Australije, nije naodmet preispitati i mogućnost pomaganja institucijama koje nisu u krugu uspješnijih⁹ (Harman, 1998.).

Posljednje, ne i najmanje važno, jest pitanje pravne regulacije u visokoj izobrazbi, a odnosi se – u ovom kontekstu – na davanje prava pojedinim institucijama da same kreiraju svoje "okvire za tržišnu razmjenu", čime se u raspravu još jednom uvodi samoregulacija visokoškolskih institucija kao preduvjet adaptaciji visoke izobrazbe promjenama u vanjskom okružju.

Iako je uvođenje tržišnih elemenata u visoku izobrazbu trend kojemu sustav te izobrazbe u Hrvatskoj niti može, niti treba izbjeći, više je nego upitno uvođenje tržišnoga načela pravnom normom bez prethodno razvijene proaktivne strategije adaptacije našim prilikama i tradiciji. Postupno stvaranje uvjeta za provođenje politike samoregulacije visokoškolskih institucija prijeko je potreban korak u adaptaciji visoke izobrazbe promjenama u vanjskom okružju. No, čini se da je osnovni problem (ne samo) u našoj politici visoke izobrazbe redosljed promjena koje se očekuju: obično se najprije namegnu promjene izvana, a od sveučilišta se očekuje da na njih reagiraju, što ona u pravilu i čine – otporom. Tradicionalnima i tromima kakva po prirodi jesu, vrlo im je teško ići ususret (i onako neminovnim) promjenama zauzimanjem proaktivne uloge, razvijanjem strategije adaptacije svojstvene našim prilikama i tradiciji te prihvaćanjem one količine i vrste promjena koje neće poremetiti ekvilibrij našega visokoškolskog sustava. U tom je kontekstu analiza koncepcija upravljanja visokoškolskim institucijama kao jedan od preduvjeta njihovih promjena – prijeko potrebna.

KONCEPCIJE UPRAVLJANJA VISOKOŠKOLSKIM INSTITUCIJAMA (ILI: ZBIVANJA UNUTAR INSTITUCIJA)

Promjene u politici visoke izobrazbe u posljednjem desetljeću snažno su izrazile dvije krajnosti u načinima upravljanja visokoškolskim institucijama. Jedan se odnosi na tradicionalan *kolegijalizam* koji karakterizira uključenost svih visokoškolskih nastavnika u instituciji u procese odlučivanja preko predstavnika u relevantnim tijelima (vijećima, povjerenstvima) i koji se održao stoljećima. Druga se koncepcija izraženo nametnula 80-ih i 90-ih godina u zemljama snažnije zastupljenoga tržišnog mehanizma u visokoj izobrazbi (Kanada, Velika Britanija, Novi Zeland, Australija), a nju karakterizira izrazita kompeticija među institucijama visoke izobrazbe (za financijska sred-

stva, studente, projekte...) i zahtjev za brzim reagiranjem institucije na vanjske zahtjeve. Ta koncepcija, preuzeta iz upravljanja poslovnim korporacijama, poznata kao *menadžerijalizam*, podrazumijeva koncentraciju moći odlučivanja pojedinaca i manje skupine ljudi na vrhu. Ona polazi od pretpostavke da valja reagirati brzo i bez suvišnih konzultacija, kako bi se poboljšao položaj institucija u novom kompetitivnom okružju. Glomazna, često inertna kolegijalna tijela i spori, višeslojni proces odlučivanja pokazao se neprimjerenim u novim uvjetima funkcioniranja visokoškolskih institucija¹⁰ i izazvao je potrebu za drukčijim strukturama upravljanja.

Bilo bi pogrešno zaključiti da sveučilišta koja preuzimaju tržišne mehanizme ponašanja moraju automatski preuzeti menadžerijalističke koncepcije upravljanja kao garanciju uspjeha i preživljavanja. Mnogi će čimbenici utjecati na oblikovanje i primjenu primjerenoga modela upravljanja. Bez obzira na (za većinu sustava) zajednički trend smanjenja izravne kontrole države te uvođenja mehanizama samoregulacije visokoškolskih institucija, način adaptacije upravljačkih struktura novim uvjetima i zahtjevima neće se na isti način odvijati u svakoj zemlji. S obzirom na to da svaka zemlja ima različite polazne osnove i da se trendovi razvijaju u ponešto različitim smjerovima u različitim zemljama, naglašava se važnost poznavanja tih polaznih osnova (Kogan, 1998.). Osobito je važno upravo poznavanje uloge države, tržišta i akademske zajednice, ali i aktualnih procesa u širem okružju, važnih za visoku izobrazbu, poput, primjerice, već spomenutih europskih integracija.

Ranija istraživanja, fokusirana na organizacijske aspekte sveučilišta pokazala su da ponajprije valja voditi računa o posebnim karakteristikama sveučilišta kao organizacije. Znanje kao primarna djelatnost, tradicionalna sveučilišna autonomija i akademska sloboda, ambigvitet ciljeva pojedinaca i skupina unutar sveučilišta, varijetet uloga i odgovornosti sveučilišnih nastavnika – samo su neke karakteristike koje su potaknule istraživače na traženje najprimjerenijega modela sveučilišne organizacije i upravljanja. Klasični primjeri, poput profesionalne birokracije, kolegijalizma, organizirane anarhije, kibernetičkoga sustava i političkoga modela sveučilišta – jasno su naglašavali specifičnosti sveučilišne organizacije, iako pretendirajući samo na pojedine segmente visokoškolske politike koji vrijede uglavnom u situaciji relativne stabilnosti i konsenzusa (Walford, 1987.). No, pojavom učestalih promjena, smanjivanja financijskih sredstava, snažnih zahtjeva vanjskoga okružja i konflikata unutar visokoškolske politike, sveučilište je preuzelo karakteristike složene i dinamične organizacije i iskazalo potrebu za novim pristupima upravljanju.

Imajući na umu upravo varijable kompleksnosti i stabilnosti, Santos i dr. (1998.) su proučavali evoluciju i promjene vanjskoga okružja sveučilišta, od pojave srednjovjekovnih sveučilišta do danas, tražeći čimbenike koji su mijenjali prirodu sveučilišne organizacije. Složenost vanjskoga okružja označavali su s obzirom na broj i različitost čimbenika okružja koji su relevantni za sveučilište: primjerice, broj institucija i korisnika čije potrebe valja imati na umu, količina spoznaja s kojom sveučilište organizira svoju djelatnost (što će utjecati na podjelu na discipline locirane u odgovarajućim odsjecima) itd. U novije vrijeme složenost određuje i priroda tržišta s kojim je sveučilište suočeno. Stabilnost se, s druge strane, odnosi na stupanj i količinu promjena u okružju sveučilišta. Jasno je da je klasično srednjovjekovno sveučilište, koje je bilo relativno izolirano od društva obrazujući malu i elitnu skupinu imućnijih studenata i nije bilo suočeno s financijskim restrikcijama, moglo vrlo dobro funkcionirati s tadašnjom relativno jednostavnom upravljačkom strukturom. Današnja sveučilišta, suočena s problemom masovnosti, snažnom diverzifikacijom i fragmentiranjem institucija i programa uzrokovanim gomilanjem znanja i formiranjem novih znanstvenih disciplina, zahtijevaju i složeniji profil upravljačke garniture.

Većina se autora (primjerice Middlehurst i Elton, 1992.; Currie, 1998.) danas ne priklanja niti jednom od dva ekstremna modela upravljanja (*kolegijalizam* i *menadžerijalizam*) i preporučuju da se za svaku razinu institucije oblikuje drukčiji tip upravljanja, obrazlažući to i različitim vrstama i područjima odlučivanja. Kod "bottom-up" pristupa, primjerice, naglašava se kritična važnost osnovnih jedinica sveučilišta (u nas najčešće odsjeka) kao polazišta procesa odlučivanja u kojima se njeguje participativan, demokratski i decentraliziran stil upravljanja. Upitno je, međutim donositi zaključke i preporuke donositi na osnovi idealnoga modela sveučilišta, ne računajući na brojne kontekstualne i institucionalne osobitosti koje utječu na kreiranje strukture upravljanja.

Elaborirajući pojedine čimbenike, Currie (1998.) naglašava važnost poznavanja osnovnih kontekstualnih karakteristika institucije: veličine (broj nastavnika i studenata, studijskih grupa, odsjeka...), složenosti (broj i vrsta vijeća, povjerenstava, kategorija studenata, korisnika...) te prijašnjih koncepcija upravljanja visokoškolskom institucijom, kao osnove za razumijevanje procesa adaptacije novonastalim uvjetima. Na osnovi analize slučajeva sveučilišta iz Australije i Sjedinjenih Američkih Država u kojima se uočava snažan trend usvajanja menadžerijalističkih koncepcija upravljanja, paralelno se uočava i rastući stupanj alijenacije i nezadovoljstva sveučilišnih nastavnika procesom odlučivanja. Ovu skupinu čim-

benika, koji se mogu svrstati pod zajednički nazivnik odnosa nastavnika i sveučilišne uprave, proučavali su dijelom Maassen i van Vught (1996.). Promatrajući stupanj centralizacije i decentralizacije procesa odlučivanja s obzirom na pojedina područja odlučivanja (primjerice: izbor glavne uprave, kadrovska politika, određivanje prioriteta pri raspodjeli budžeta, odluke o uvođenju novih nastavnih programa i sl.), u najvećem se broju slučajeva pokazalo da nastavnici ne osjećaju svoj prinos kreiranju politike u vlastitoj instituciji.

U svojem komparativnom istraživanju, koje je obuhvatilo 14 zemalja, Altbach (1996.) je konkretizirao pojedine aspekte odnosa između nastavnika i sveučilišne uprave. Iako njegovi nalazi potvrđuju ranije spomenute aspekte odnosa, Altbach je pronašao i faktor značajne nezainteresiranosti nastavnika za sudjelovanjem u procesu odlučivanja. Uz malobrojne iznimke, nastavnici su procijenili vodstvo u svojim institucijama uglavnom kao – nekompetentno.

Imajući na umu da aktualna dinamika promjena u visokoj izobrazbi bez sumnje otvara pitanje kompetentnosti nositelja upravljačkih pozicija, velik istraživački izazov predstavlja ispitati stvarnu osposobljenost nositelja upravljačkih poslova u visokoj izobrazbi. Rezultati Mechova (1997.) istraživanja daju, iako ne u potpunosti, naslutiti neke tendencije: na osnovi učinjene kategorizacije dužnosti koje preuzimaju menadžeri na američkim sveučilištima (primjerice, raspodjela resursa, praćenje rada institucije, diseminacija ideja, pregovaranje, predstavljanje institucije u javnosti, simboliziranje institucije i sl.), otkriva značajnu povezanost između varijabla veličine institucije, djelokruga kontrole i financijske situacije sveučilišta s pojedinim kategorijama preuzetih dužnosti, odnosno stupnjem uspješnosti njihova obavljanja, pri čemu su važan čimbenik ne samo organizacijske već i osobne karakteristike i kompetencije menadžera. Green (1998.) ispituje načine na koje su nositelji upravljačkih funkcija osposobljeni za obavljanje svojih najvažnijih dužnosti te zaključuje da akademska zajednica ne vodi računa o njihovoj primjerenoj pripremi. Polazeći od tvrdnje da su vođe akademskih institucija ponajprije proizvod određenoga vremena, kulture i organizacije, naglašava kontekstualnu prirodu njihova djelovanja te važnost razvijanja njihovih kompetencija za primjereno obavljanje zadataka koje im nameće određeni kontekst.

Određene pravilnosti mogu se uočiti i proučavanjem sprege između vrste promjena (krize) s kojima je institucija suočena te načina i stupnja uspješnosti reagiranja institucija na te promjene. Clark (1998.) proučava najpoznatije slučajeve poduzetničkih sveučilišta te otkriva zajedničke karakteristike institucija koje su, usvajanjem poduzetničkoga načina funkcio-

niranja, osigurale svoju egzistenciju i učvrstile svoj položaj u društvu i ekonomiji. Riječ je obično o skupini manjih, specijaliziranih institucija (najčešće s područja prirodnih i tehničkih znanosti), često u blizini većih industrijskih pogona – koje su reagirale na ozbiljnu egzistencijalnu krizu, proizašlu iz zahtjeva za pronalaženjem alternativnih izvora financiranja vlastitih djelatnosti. Čvrsto menadžerijalističko vodstvo institucije, snažna institucionalna periferija, osjetljivost na zbivanja i trendove u vanjskom okružju te poduzetnički duh nastavnika – rezultat su prilagodbe institucija novonastaloj situaciji.

Do sličnih spoznaja dolazi i B. Sporn (1999.) u studiji usmjerenoj identifikaciji čimbenika koji omogućavaju ili otežavaju uspješnu prilagodbu sveučilišta novonastalim zahtjevima. Studirajući pomno odabrane slučajeve sveučilišta u nekoliko zemalja, vodeći računa o njihovim specifičnim karakteristikama (primjerice: tip institucije, vrste promjena i izazova okružja s kojima su suočeni, geografska lokacija, izvori i način financiranja, ponuda studijskih programa i sl.), autorica zaključuje da profesionalni menadžment, kolegijalne strukture upravljanja (koje pomažu postizanju konsenzusa o aktivnostima koje će se poduzimati), proaktivno i snažno vodstvo institucije usmjereno k promjenama, jasno postavljena i općeprihvaćena misija institucije, poduzetnička kultura i predanost nastavnika na osnovnim razinama institucije (odsjeci, instituti) najsnažnije utječu na poticanje prilagodbe institucije promjenama. Snažna ovisnost o resursima, kruta pravna regulacija, otpor prema promjenama, nejasna misija institucije te slaba integracija unutar institucije – čimbenici su koji će taj proces otežati. Osim toga, studija upozorava na važnost poznavanja i razumijevanja organizacijske kulture institucije, što će oblikovati konkretna rješenja prilagodbe upravljačke strukture.

Iako se iz dosada provedenih istraživanja i analiza koncepcija upravljanja na brojnim visokoškolskim institucijama u svijetu mogu naučiti jasne lekcije, istodobno se valja suočiti s brojnim pitanjima i problemima bez odgovora. Ponajprije, valja upozoriti na to da je većina dosadašnjih istraživanja promatrala visokoškolske institucije s gledišta ekonomskih, socioloških ili političkih preferencija, ali gotovo nema istraživanja koje je fokus usmjerilo na temeljne funkcije sveučilišta: stvaranje, diseminaciju i pohranjivanje znanja (Clark, 1983.). Isto tako, još uvijek nisu poznati pokazatelji koji upućuju na to da je određena koncepcija upravljanja više ili manje utjecala na poboljšanje kvalitete učenja i nastave. Fenomen koji će u ovom kontekstu imati najvažniju ulogu, a koji treba vrlo racionalno uklopiti u osjetljiv mehanizam politike visoke izobrazbe, svakako je sustav osiguranja kvalitete.

To pitanje još uvijek stoji otvoreno na akademskoj sceni. Većina istraživanja koja su, na ovaj ili onaj način, povezivala

koncept osiguranja kvalitete i načina organizacije i upravljanja visokoškolskim institucijama polazila su od analize TQM (*Total Quality Management*) pristupa (Dill, 1995.; Harvey, 1995.; Billing, 1998.; u nas, Ledić, 1994.). Iako primjena tog pristupa i u visokoj izobrazbi postiže uspjehe i poboljšanja, ističe se kako postoje brojni problemi i poteškoće u akademskoj strukturi koji otežavaju odgovarajuću primjenu spomenutoga pristupa, a od kojih je neprihvatanje cjelovite TQM filozofije najzamjetnije.

U novije vrijeme, pozornost istraživača plijene dvije koncepcije koje se smatraju primjerenijima za primjenu u akademskom okružju: sveučilište kao "organizacija koja uči" (*learning organisation*) jedna je u nizu (relativno uspješnih!) koncepcija preuzetih iz poslovnoga okružja te "nov kolegijalizam" (*new collegiality*) kao dobro promišljena prilagodba tradicionalnih karakteristika kolegijalnoga odlučivanja novim uvjetima u kojima se nalazi sveučilište. Obje koncepcije naglašavaju važnost analiziranja organizacije sveučilišta izvana te odgovaranje na promjenjive okolnosti i zahtjeve, orijentaciju na učenje i neprekidno usavršavanje, kolegijalnu skupinu kao forum za donošenje odluka, neprekidno usavršavanje kvalitete u postojećem akademskom okviru, slobodan pristup informacijama i prihvaćanje opće misije institucije od strane svih uključenih, uz zajedničko djelovanje u njezinu ostvarivanju (primjerice: Elton, 1996.; Smith i Taylor, 2000.). Zanimljivo je napomenuti da su koncepciju "organizacije koja uči" prihvatile i neke nacionalne agencije za osiguranje kvalitete kao normu prema kojoj se vrednuje institucija i kvaliteta njezina rada (Askling i Kristensen, 2000.).

Iako pristup upravljanju visokoškolskim institucijama prema predlošku "organizacije koja uči" zvuči kao izazov koji valja prihvatiti, valja naglasiti da krajnji cilj toga posla može biti isključivo varijanta te koncepcije prilagođena osobitostima sustava u kojem će se primijeniti. Ono što je o našem sustavu većim dijelom nepoznato i tek valja istražiti – zbivanja su unutar institucija. Poštujući sve dosada identificirane čimbenike važne za primjeren proces prilagodbe sveučilišta novim promjenama i zahtjevima te analizirajući njihov položaj u našem društvenom kontekstu, moći će se raspravljati o promjenama koje je potrebno poduzeti da bi naša sveučilišta mogla napredovati prema uvođenju sustava osiguranja kvalitete i komparabilnosti na međunarodnoj razini.

BILJEŠKE

¹ Neke od najčešće spominjanih i citiranih publikacija važnih i za predmet ovoga rada su: UNESCO-ova Svjetska deklaracija o visokoj izobrazbi donesena na Svjetskoj konferenciji o visokoj izobrazbi u Parizu 1998. godine, kojoj je prethodio Europski regionalni forum u Organizaciji CEPES-a i CRE u Palermu 1997.; dokument Svjetske banke iz 1995.; Sorbonnska deklaracija o harmonizaciji strukture

visokoga školstva u Europi iz 1998. godine, zajednička deklaracija europskih ministara izobrazbe o europskom visokoškolskom prostoru iz Bologne 1999. godine, konvencija o europskim institucijama visoke izobrazbe, Salamanca, ožujka 2001. godine te Praška izjava usvojena na sastanku europskih ministara održanom 19. svibnja 2001. godine u Pragu.

² Ova je rasprava proizašla iz rada na nastavku projekta "Kvaliteta visokoškolske nastave" (000913) što ga u 2001. godini nastavlja podupirati Ministarstvo znanosti i tehnologije. Dio rada na projektu odvijao se na Sveučilištu u Klagenfurtu, u suradnji s profesorom Erichom Leitnerom. Istraživački rad znanstvene novakinje na projektu u Klagenfurtu omogućen je stipendijom Ernsts Mach austrijske vlade.

³ O pojmovima upravljanja, menadžmenta i vođenja u visokoj izobrazbi često se raspravlja u literaturi (primjerice, Green, 1988.; Middlehurst i Elton, 1992.; Sporn, 1999.; Hoff, 1999. i dr.), no različiti autori nisu suglasni, a često ni konzistentni u određivanju opsega i dosega pojedinoga pojma. Potrebno je upozoriti na to da se spomenute aktivnosti i uloge u praksi često nužno isprepleću. U kontekstu ovoga rada usvaja se distinkcija prema Sporn, a kontekstualno odgovara i pristupu Middlehurst i Elton. Dodatni se problem u vezi s definiranjem pojmova pojavio kod upravljanja visokoškolskim institucijama, o čemu ovaj rad najviše i govori. I ovdje postoji znatna neusuglašenost i nekonzistentnost, pa autori govore o koncepcijama (konceptualizaciji), modelima, tipovima, pristupima, načinima upravljanja visokoškolskim institucijama.

⁴ To se, ponajprije odnosi na sustave koje karakterizira snažna državna kontrola, tzv. europski kontinentalni model (Francuska, Njemačka, Austrija, Italija), za razliku od američkog i britanskog modela koji, s obzirom na tradicionalnu autonomiju sveučilišta, reagiraju na drukčiji način (Neave i van Vught, 1994.). Prema Sanyalovoj klasifikaciji (Sanyal, 1995.), naš se sustav može svrstati u grupaciju "samoregulacije u poteškoćama", zbog naslijeđenih elemenata centralnoga planiranja i kontrole koji otežavaju primjenu predloženih samoregulativnih elemenata.

⁵ U posljednjih nekoliko godina poduzeli su se važni koraci u razvoju međunarodno komparabilnog sustava osiguranja kvalitete u visokoj izobrazbi u Srednjoj i Istočnoj Europi kojima je veliku potporu pružila Europska Unija i European Training Foundation, a sve u kontekstu pripreme tih zemalja za pristup EU. U mnogim zemljama osnovane su nacionalne agencije osiguranja kvalitete, uz potporu nekoliko međunarodnih organizacija (EU, OECD, CRE, UNESCO/CEPES).

⁶ Ova se kvazisamoregulacija, proklamirana od države, može manifestirati u ulozi Nacionalnog vijeća za visoku izobrazbu.

⁷ U novije se vrijeme priča o posjedovanju dodatno zakomplicirala: zahtjev za uvođenjem međunarodno priznatog i komparabilnog sustava osiguranja kvalitete koji će zajamčiti uzajamno priznavanje akademskih diploma i kvalifikacija uveo je nov element koordinacije i moći u visoku izobrazbu: mehanizme međunarodnih, osobito europskih integracija.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 11 (2002),
BR. 6 (62),
STR. 1013-1030

KOVAČ, V. I SUR.:
UPRAVLJANJE...

⁸ Tržišni elementi bili su naglašeni i u prijedlogu nacrtu novog Zakona o visokim učilištima u našoj zemlji (primjerice, državno financiranje visokih učilišta koja zadovolje kriterije kvalitete, točnije, prema rang-listi kvalitete visokoškolskih ustanova; kontrola kvalitete nastave i znanstvenog rada pomoću tržišnog mehanizma – plaćanja školarina; formiranje cijena nastave prema ponudi i potražnji; stipendiranje najboljih studenata i niže kamate za najuspješnije studente).

⁹ Iskustvo Australije može biti posebno indikativno za hrvatske prilike. Naime, umjesto da idu k zatvaranju niskorangiranih institucija i programa, Australijanci su pomogli upravo tim institucijama u doseganju bolje kvalitete rada. U Hrvatskoj je namjera predlagača novoga Zakona o visokim učilištima upravo suprotna, što bi moglo imati vrlo nepovoljnih posljedica za opstanak institucija i programa izvan Sveučilišta u Zagrebu koje je tradicionalno bilo smatrano (te tako i tretirano!) temeljnom visokoškolskom institucijom, za razliku od ostalih, *provincijskih*. Ne uvažiti različite startne pozicije u vrednovanju koje može rezultirati smanjenjem ili ukidanjem financiranja "slabih" institucija može biti *coup de cour* mnogih programa/institucija.

¹⁰ Analizirajući zemlje Srednje i Istočne Europe, Sanyal (1995.) je zaključio da se još uvijek ne zamjećuje važnija strukturalna transformacija unutar institucija. Zamjećuje se moć odlučivanja koncentrirana na strani kolektivnih tijela (senata, fakultetskih vijeća), uz istodobno znatno slabiju izvršnu razinu: osobito je nedostatno – u usporedbi s drugim regijama – naglašena uloga rektora.

LITERATURA

Altbach, P. G. (ur.) (1996.), *The International Academic Profession*. Princeton, NJ: The Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching.

Askling, B., Kristensen, B. (2000.), Towards "the Learning Organisations": Implications for Institutional Governance and Leadership. *Higher Education Management*. 12, 2, 17-41.

Billing, D. (1998.), Quality Management and Organisational Structure in Higher Education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, vol. 20, No. 2, str. 139-159.

Billing, D. & Thomas, H. (2000.), The International Transferability of Quality Assessment Systems for Higher Education: the Turkish Experience. *Quality in Higher Education*. 6, 1, 31-40.

Clark, B. R. (1983.), *The Higher Education System. Academic Organisation in Cross-National Perspective*. Berkely, Los Angeles, London: University of California Press.

Clark, B. R. (1998.), *Creating Entrepreneurial Universities*. Oxford: Pergamon Press.

CRE/Confederation of EU Rectors' Conference (1999.), *The European Higher Education Area*. Bologna: Joint Declaration of the European Ministers of education.

Currie, J. (ur.) (1998.), *Universities and Globalization*. Thousand Oaks, California: Sage.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 11 (2002),
BR. 6 (62),
STR. 1013-1030

KOVAČ, V. I SUR.:
UPRAVLJANJE...

- Dill, D. D. (1995.), Through Deming's eyes: a cross-national analysis of quality assurance policies in higher education. *Quality in Higher Education*, 1, 2, 95-110.
- Dill, D. D. (1997.), Higher Education Markets and Public Policy. *Higher Education Policy*. 11, 3/4, 167-185.
- Elton, L. (1996.), Task differentiation in universities: Towards a new collegiality. *Tertiary Education and Management*. 2, 138 – 145.
- EU Phare (1998.), *Quality Assurance in Higher Education*. Manual of Quality Assurance: Procedures and Practices. ETF
- Frackman, E. (1994.), *Management and Institutional Autonomy: The Higher Education Management Challenge*. Paper presented at Canadian Institutional Researchers and Planners Conference '94. August, 10-12, Chateau Halifax, Canada.
- Frazer, M. (1992.), Quality assurance in higher education. U: A. Craft (ur.), *Quality Assurance in Higher Education*. London: Falmer Press.
- Goedegebuure, L. i van Vught, F. (ur.) (1994.), *Comparative Policy Studies in Higher Education*. Utrecht: LEMMA.
- Green, D. (ur.) (1995.), *What is Quality in Higher Education*. London: SRHE and Open University Press.
- Green, M. F. (ur.) (1988.), *Leaders for a New Era*. New York: American Council on Education.
- Harman, G. (1998.), Quality Assurance Mechanisms and Their Use as Policy Instruments: Major International Approaches and the Australian Experience Since 1993. *European Journal of Education*, 33, 3, 331-348.
- Harvey, L. (1995.), Beyond TQM. *Quality in Higher Education*, 1, 2, 123-146.
- Harvey, L. i Green, D. (1993.), Defining quality. *Assessment and Evaluation in Higher Education*. 18, 1, 9-34.
- Higher Education: *The Lessons of Experience* (Washington, D. C.: The World Bank, 1994.).
- Hoff, K. S. (1999.), Leaders and Managers: Essential Skills Required Within Higher Education. *Higher Education*. 38, 311-331.
- Kogan, M. (1998.), University-State Relations: A Comparative Perspective. *Higher Education Management*. 10, 2, 121-135.
- Ledić, J. (1994.), TQM – novi pristup kvaliteti visokog obrazovanja. *Napredak*, 135, 4, 456-465.
- Maassen, P. A. M. i van Vught, F. A. (ur.) (1996.), *Inside Academia: New Challenges for the Academic Profession*. Utrecht: De Tijdstroom.
- Mech, T. (1997.), The Managerial Roles of Chief Academic Officers. *Journal of Higher Education*. 68, 3, 282-298.
- Middlehurst, R. i Elton, L. (1992.), Leadership and Management in Higher Education. *Studies in Higher Education*. 17, 3, 251-264.
- Neave, G. i van Vught, F. A. (1994.), *Government and Higher Education Relationships Across Three Continents*. Oxford (u.a.): Pergamon Press.
- Rafajac, B., Ledić, J. i Kovač, V. (1998.), *Kvaliteta visokog obrazovanja*. Zbornik radova sa Međunarodnog znanstvenog kolokvija "Kvaliteta u odgoju i izobrazbi". Rijeka: Filozofski fakultet u Rijeci. Str. 19-27.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 11 (2002),
BR. 6 (62),
STR. 1013-1030

KOVAČ, V. I SUR.:
UPRAVLJANJE...

Santos, F., Heitor, M. V. i Caraca, J. (1998.), Organisational Challenges for the University. *Higher Education Management*. 10, 3, 87-107.

Sanyal, B. C. (1995.), *Innovations in University Management*. Paris: UNESCO.

Smith, K. D. i Taylor, W. G. K. (2000.), The Learning Organisation Ideal in Civil Service Organisations: Deriving a Measure. *The Learning Organisation*. 7, 4, 194-205.

Sporn, B. (1999.), *Adaptive University Structures*. London: Kingsley.

UNESCO, *Working Document: Higher Education in the Twenty-First Century Vision and Action*. (Paris: World Conference on Higher Education, 1998.).

Vroeijenstijn, A. I. (1993.), *The European dimension in quality assurance*. EAIE occasional paper. Maastricht.

Walford, G. (1987.), *Restructuring Universities: Politics and Power in the Management of Change*. London, New York, Sydney: Croom Helm.

Governance of Higher Education Institutions: Problems and Approaches to Solutions

Vesna KOVAČ, Jasminka LEDIĆ, Branko RAFAJAC
Faculty of Philosophy, Rijeka

This paper is inspired by actual dynamics in higher education and by three global trends in higher education policy: the changing relationship between governments and higher education institutions, mostly in terms of encouraging a greater degree of self-regulation of higher education institutions; endeavours for improving the quality of higher education followed by introducing national quality assurance systems into higher education policy and changing conceptions of governance of higher education institutions as a result of new external and internal demands on higher education. The purpose of this paper is to provide the theoretical background needed for understanding dynamics and developments in higher education policy, derived from the recent organisational theories and research on higher education policy, with special emphasis on the relationship between higher education institutions and demands from their external environment. The discussion about appropriate and responsive conceptions of governance of higher education institutions is developed. A number of factors which have an influence on creating an adequate conception of governance have been identified, as well as on reflecting on adequate changes needed to be met towards introducing a comparable and internationally recognised system of quality assurance.

DRUŠ. ISTRAŽ. ZAGREB
GOD. 11 (2002),
BR. 6 (62),
STR. 1013-1030

KOVAČ, V. I SUR.:
UPRAVLJANJE...

Die Verwaltung von Hochschuleinrichtungen: Probleme und Lösungsansätze

Vesna KOVAČ, Jasminka LEDIĆ, Branko RAFAJAC
Philosophische Fakultät, Rijeka

Die vorliegende Arbeit wurde angeregt durch Prozesse im Bereich der Hochschulausbildung und drei Entwicklungstrends, die in der Hochschulpolitik weltweit zu beobachten sind: 1) Wandel im Verhältnis zwischen Staat und Hochschuleinrichtungen mit der Tendenz zu institutionaler Selbstverwaltung; 2) Bemühungen um eine Verbesserung der Hochschulausbildung durch Maßnahmen, die die Leistungsqualität sichern sollen; 3) Überprüfung der Verwaltungskonzepte für Hochschuleinrichtungen, um die Anpassung an aktuelle Entwicklungen zu gewährleisten. Ausgehend von Elementen zeitgenössischer Organisationstheorien und jüngsten Forschungen im Bereich der Hochschulpolitik bemühen sich die Verfasser darum, einen angemessenen theoretischen Rahmen zu zeichnen, innerhalb dessen die Entwicklungen in der Hochschulpolitik – mit Betonung auf dem Verhältnis zwischen Hochschuleinrichtungen und ihrem äußeren Umfeld – beobachtet und erklärt werden können. Erörtert werden Konzeptionen zur Verwaltung von Hochschuleinrichtungen, die eine konsequente Antwort auf aktuelle Anforderungen hinsichtlich Finanzierung und Sicherung der Leistungsqualität geben können. Es werden Faktoren ausgesondert, die es besonders zu beachten gilt, während mögliche Ansätze zur Verwaltung von Hochschuleinrichtungen erwägt werden, mit denen die veränderten Anforderungen innerhalb und außerhalb der akademischen Gemeinschaft erfolgreich gemeistert werden sollen. Dasselbe gilt bei Erwägungen von Veränderungen, die notwendig sind, um die kroatischen Universitäten auf den Anschluss an ein System vorzubereiten, das Leistungsqualität und Konkurrenzfähigkeit auf internationaler Ebene sichert.