

Výsledky mezinárodního projektu IBAR

Helena Šebková

AULA, 2014, Vol.22, No. 1: 97-107

Results of the International Project IBAR

Abstract: In the project *Identifying Barriers in Promoting European Standards and Guidelines for Quality Assurance at Institutional Level* (IBAR) participated in 2011-2013 research teams from seven institutions: Centre for Higher Education Studies (Prague, Czech Republic – coordinator of the project), Durham University (United Kingdom), Centre for Higher Education Policy Studies (University of Twente, Enschede, The Netherlands), Centre for Research in Higher Education Policies (Matosinhos, Portugal), Warsaw School of Economics (Poland), Constantine the Philosopher University in Nitra (Slovakia), University of Latvia (Riga, Latvia). The mostly qualitative research took place on 4 HEIs at each participating country and concerned 8 thematic areas related to quality of higher education: internal quality assurance systems, access, students, management/governance, stakeholders, teaching staff, information, cooperation with secondary schools. The research demonstrated that at most of surveyed HEIs the quality assurance is in accordance with the European Standards and Guidelines, even if the explicit references to them in the strategic documents are often missing. As the main identified barrier it could be indicated the very low awareness about ESG between academic staff. On the other hand, many examples of good practice in the quality assurance have been found. All results are presented at www.ibar-llp.eu.

Popis projektu

Mezinárodní projekt *Identifying Barriers in Promoting European Standards and Guidelines for Quality Assurance at Institutional Level* (Identifikace bariér při uplatňování Evropských standardů a směrnic pro zajišťování kvality na institucionální úrovni) se zkratkou IBAR, financovaný z programu EU *Lifelong Learning Programme*, byl řešen v letech 2011-2013. Projektu se účastnilo 7 výzkumných týmů ze 7 evropských zemí, které patří mezi signatářské země Boloňského procesu. Výzkumné týmy byly z těchto pracovišť:

- ▶ Centrum pro studium vysokého školství, v.v.i., Praha, Česká republika – koordinátor projektu

ZPRÁVY Z VÝZKUMU

- › Durham University, Durham, Spojené království,
- › University of Twente, Centre for Higher Education Policy Studies (CHEPS), Enschede, Nizozemsko,
- › Centre for Research in Higher Education Policies (CIPES), Matosinhos, Portugalsko,
- › Warsaw School of Economics, Varšava, Polsko,
- › Univerzita Konštantína Filozofa, Nitra, Slovensko,
- › University of Latvia, Riga, Lotyšsko.

V projektu tak byly zastoupeny země s různou tradicí vysokého školství, výzkumné týmy tvořili odborníci, kteří se zabývají výzkumem vysokého školství a vysokoškolské politiky.

Jak již název projektu ukazuje, bylo jeho cílem zmapovat na vzorku vysokých škol do jaké míry jsou na nich uplatňovány principy a jednotlivé standardy Evropských standardů a směrnic pro zajišťování kvality (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG*), jejichž autorem je ENQA (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*) a partneři – EUA (*European University Association*), ESU (*European Students' Union*) a EURASHE (*European Association of Institutions in Higher Education*). ESG byly přijaty v rámci Boloňského procesu ministry odpovědnými za vysoké školství v roce 2005 v Bergenu. Výzkum v projektu IBAR se soustředil na zajišťování kvality na institucionální úrovni (ESG, Část 1), na překážky v uplatňování ESG (identifikace bariér), ale také na příklady dobré praxe, které je možné při uplatňování ESG využít. Jedním z významných cílů projektu bylo komentovat zamýšlenou revizi ESG, která v době řešení projektu probíhala a navrhnout na základě výsledků z projektu možné úpravy.

Standardy v ESG, Část 1 se týkají různých oblastí vzdělávací činnosti vysokých škol. Bylo tedy logické výzkumnou činnost v rámci projektu strukturovat podle těchto oblastí. Výsledný seznam oblastí byl poněkud modifikován a doplněn o oblast přístupu ke studiu, řízení vysokých škol a spolupráce se středními školami. Sledování spolupráce se středními školami, která s kvalitou vysokoškolského vzdělávání nepochybně souvisí, ale standardy v ESG Část 1 ji nezmiňují, bylo jedním z přínosů projektu. První sledovanou oblastí byly samotné systémy vnitřního zajišťování kvality.

Projekt IBAR tedy zkoumal uplatňování standardů ESG Část 1 v těchto oblastech vysokoškolského vzdělávání (v závorce je uvedena země výzkumného týmu, který za sledování oblasti odpovídal):

- › systémy vnitřního zajišťování kvality (Lotyšsko),
- › přístup ke studiu (Spojené království),
- › studenti vysokých škol (Česká republika),
- › řízení kvality (Portugalsko),

- › vnitřní a vnější aktéři (Nizozemsko),
- › akademičtí pracovníci (Polsko),
- › informace (Slovensko),
- › spolupráce se středními školami (Česká republika + Spojené království).

V každé partnerské zemi probíhal výzkum na čtyřech vysokých školách. Ty byly vybrány tak, aby pokud možno zahrnovaly hlavní typy vysokých škol, které v dané zemi působí (obecně zaměřená univerzita, specializovaná vysoká škola, soukromá vysoká škola apod.), a aby byly zahrnuty vysoké školy různé velikosti (velké, střední, malé). Celkem tedy bylo v projektu sledováno 28 vysokých škol. Z nich bylo 13 obecně zaměřených a 15 specializovaných. Podle velikosti (počtu studentů) bylo možno 9 vysokých škol označit jako velké, 7 jako střední a 12 jako malé. Sledovány byly pouze 3 soukromé vysoké školy, jedna v České republice, druhá v Lotyšsku a třetí v Polsku.

Výzkum jednotlivých oblastí probíhal na těchto školách postupně v tom pořadí, jak jsou výše uvedeny. Aby bylo možno poznatky z jednotlivých vysokých škol srovnávat, byly nejprve pro každou sledovanou oblast zformulovány výzkumné otázky, které byly prodiskutovány na koordinačním semináři organizovaném postupně pro každou oblast.

Výzkumná činnost v projektu postupovala takto: Pro danou sledovanou oblast byly v každé partnerské zemi nejprve vypracovány 4 *případové studie* (pro jednotlivé sledované vysoké školy) a na jejich základě *národní studie*. Na základě sedmi národních studií vypracoval partner odpovědný za příslušnou oblast *mezinárodní srovnávací studii*. Ve výsledné závěrečné zprávě (*Final synthesis report*) pak byly shrnuty výsledky celého projektu (Kohoutek et al. 2013). Všechny uvedené studie byly postupně zveřejňovány na webových stránkách projektu www.ibar-llp.eu.

V polovině doby řešení projektu a na jeho závěr hodnotili jeho průběh a výsledky dva významní zahraniční odborníci – Ellen Hazelkorn (Dublin Institute of Technology, Irsko) a Bjorn Stensaker (University of Oslo, Norsko). Jejich hodnotící zprávy, zejména závěrečné hodnocení (Hazelkorn, Stensaker 2013), poskytly kromě hodnocení činností projektu a jeho výsledků řadu velmi zajímavých komentářů a námětů k další práci. Obě zprávy jsou rovněž zveřejněny na uvedených webových stránkách.

Na závěr projektu byla v Praze ve dnech 10. – 12. listopadu 2013 uspořádána mezinárodní konference, na níž byly prezentovány hlavní výsledky za celý projekt i za jednotlivé sledované oblasti. Byla též přednesena hodnotící zpráva zahraničních hodnotitelů. Konferenci navštívila řada mezinárodních hostů a v diskusi k výsledkům projektu bylo podáno několik námětů, jak tematiku projektu IBAR dále rozvíjet a jak stávající výsledky využívat. (Více o této konferenci v rubrice Zprávy.)

Teorie a metodika

Výzkum implementace ESG prováděný v rámci projektu IBAR především reflektoval skutečnost, že kvalita vzdělávací činnosti vysokých škol je komplexní pojem, jenž může v různých kontextech nabývat různých významů dle úhlu pohledu zainteresovaného aktéra či aktérů. V tomto ohledu bylo nutno pro potřeby projektu pojem kvalita vzdělávací činnosti upřesnit na základě studia základních institucionálních dokumentů, k nimž patří zejména statut vysoké školy, její dlouhodobý záměr a jeho roční aktualizace, či výroční zprávy o činnosti vysoké školy. Analýza těchto dokumentů umožňuje do jisté míry specifikovat pojetí kvality tak, jak ji v příslušném institucionálním kontextu pojmají zúčastnění aktéři, tj. zejména autoři příslušných dokumentů náležející ve většině případů k (širšímu) vedení instituce.

Tento hierarchický přístup (shora dolů) je za účelem analýzy aktivit a procesů zajišťování kvality na institucionální mikroúrovni vyvážen aplikací tří konceptů teoretického rázu. Prvním je koncept *implementačního schodiště* (Trowler 2002) založený na empiricky ověřeném poznatku, že záměry vedení příslušné instituce jsou běžně *překládány* aktéry na nižších organizačních úrovních do jejich funkčního a hodnotového rámce. Pojetí kvality koncipované vedením tak může být do jisté míry předefinováno v rámci každé organizační podúrovně dané instituce (na různém stupni „schodiště“). Platí to zejména v případě komplexních opatření uplatňovaných prostřednictvím několika hierarchických struktur (v případě ESG se jedná o úroveň nadnárodní – národní – institucionální, včetně organizačních substruktur) na instituce s velkou mírou profesní autonomie jejich zaměstnanců, k nimž typicky patří vysoké školy. Uvedený poznatek úzce souvisí s dalším východiskem, jímž je moc řadových pracovníků (*street-level bureaucracy*) nad výsledky implementované politiky (Lipsky 1980). Důvodem je vysoká profesní erudice těchto pracovníků, obtížně ovladatelná čistě hierarchickými, rutinními procesy, a z ní vyplývající značná autonomie a obezřetnost jejich jednání, jež může v konečném důsledku v různé míře pozměnit původně zamýšlené cíle implementovaných opatření. Oba uvedené přístupy byly propojeny aplikací teorie *implementačních nástrojů* (Howlett, Ramesch 1995, Howlett, Ramesch, Perl 2009). Tato teorie vychází z poznatku, že cíle a procesy každé politiky/strategie, a tedy i zajišťování kvality v institucionálním kontextu, lze nezávisle na převažující perspektivě zúčastněných aktérů rozložit na jednotlivé nástroje, jež jsou uplatněny pro dosažení cílů stanovených v procesu implementace. Pomocí typů jednotlivých nástrojů (regulace, finance, informace, administrativní reorganizace apod.) a jejich kombinací lze pak empiricky popsat implementační proces a analyzovat jeho efekty.

Uvedená teoretická východiska byla spojena do koncepčního rámce použitého pro analýzu a identifikaci bariér implementace ESG na vybraných vysokých školách (srov. Westerheijden, Kohoutek 2014). Proces implementace ESG probíhá shora dolů, tj. začíná na úrovni *Boloňského procesu* a pokračuje přes národní úroveň na úroveň samotné vysoké školy. Je velmi pravděpodobné, že tento implementační proces je ovlivněn interakcí zainteresovaných aktérů, jimiž jsou na národní úrovni zejména pracovníci ministerstva školství nebo příslušné akreditační agentury (komise) a na úrovni vysokých škol pak zejména management školy a jejích součástí a samosprávné orgány s výkonnými pravomocemi (akademické senáty). Výsledná podoba implementace standardů ESG je následně určena akademickými pracovníky disponujícími možnostmi zvolený způsob implementace do jisté míry v konečném stadiu pozměnit. Všichni zúčastnění aktéři v procesu implementace využívají nástroje různého typu reflektující zejména jejich hodnotové orientace i předpokládané efekty těchto nástrojů. Bariéry pak mohou existovat na jakémkoliv místě *překlada* (schodu) v procesu implementace, a to jako důsledek různých stanovisek zúčastněných aktérů (typicky např. manažerů kvality a řadových akademických pracovníků). Vzhledem k iterativní povaze celého procesu lze spíše než o lineární implementaci shora dolů hovořit o *překlada* obsahu ESG různými aktéry na různých organizačních (pod)úrovních (Stensaker 2007).

Z metodického hlediska byl projekt IBAR založen na analýze jak sekundárních dat, obsažených v právních, strategických, koncepčních, statistických a jiných dokumentech, tak dat primárních. Primární data byla získána z rozhovorů strukturovaných podle výzkumných otázek, které byly přizpůsobeny zaměření a obsahu sledované oblasti. Dalším zdrojem primárních dat bylo výběrové dotazníkové šetření na části studentské populace a aplikace metody ohniskových skupin. Rozhovory byly vedeny s představiteli vedení škol a jejich součástí (fakult, ústavů), s představiteli jejich středního a nižšího managementu včetně manažerů kvality, se členy akademických senátů včetně studentů a s pracovníky administrativně-technické podpory. Při zkoumání spolupráce se středními školami byli též dotazováni ředitelé příslušných středních škol, jejich zástupci a členové pedagogického sboru včetně studijních poradců. Celkem bylo v rámci projektu IBAR různým způsobem osloveno více než 500 respondentů v každé zúčastněné zemi.

V souladu se svými cíli projekt IBAR využíval především kvalitativních výzkumných metod, vhodných zejména pro hlubší porozumění aspektům zkoumaného jevu a jeho kontextových specifik (srov. Hendl 2005).

Průběžné a konečné výsledky projektu byly prezentovány a diskutovány na národních a mezinárodních odborných konferencích.

ZPRÁVY Z VÝZKUMU

Výzkum v České republice probíhal na čtyřech vysokých školách, které byly vybrány podle dvou kritérií. Prvním z nich byl typ vysoké školy: byly vybrány tři veřejné a jedna soukromá. Bylo přihlédnuto k tomu, že v době zahájení projektu studovalo na soukromých vysokých školách cca 15 % všech vysokoškoláků v ČR. Druhým kritériem bylo zaměření vysoké školy. Byly vybrány dvě vysoké školy specializované na určitou vědní oblast (chemie, ekonomie), jedna s širším technickým zaměřením a jedna obecně zaměřená univerzita. Výzkum (kvalitativní šetření) na těchto vysokých školách probíhal se souhlasem jejich vedení.

Výsledky projektu a závěry

Hlavními výsledky projektu jsou závěrečná syntetická studie (Kohoutek et al. 2013) a knižní publikace (Eggins 2014), kterou na počátku roku 2014 vydalo vydavatelství Sense Publishers a na které se pod vedením týmu ze Spojeného království podílel každý partner projektu několika kapitolami. Velmi cennými výsledky projektu jsou jednotlivé komparativní studie, které se zabývají uplatňováním ESG v různých oblastech vzdělávací činnosti vysokých škol, z nichž každá byla zpracována jedním z projektových týmů.

Na základě poznatků získaných v projektu IBAR v jednotlivých oblastech vzdělávací činnosti vysokých škol se podařilo identifikovat řadu bariér, které brání plné implementaci ESG na institucionální úrovni, byla však popsána i řada příkladů dobré praxe. Výsledky projektu a nabyté zkušenosti dovolují formulovat též některé obecnější závěry platné i pro situaci na českých vysokých školách.

Na vzorku 28 sledovaných vysokých škol v sedmi evropských zemích se ukázalo, že u převážné většiny z nich chybí samostatná institucionální strategie zajišťování kvality. Při tom však řada strategických aspektů a cílů týkajících se zajišťování kvality je obsažena v hlavních strategických nebo právních dokumentech těchto škol, jako jsou statuty, dokumenty obdobné dlouhodobým záměrům na českých vysokých školách apod. Příslušná ustanovení se ve většině případů neodkazují na ESG (Část 1), bylo však zjištěno, že nejsou s ESG v rozporu, ba dokonce mnohdy vykazují s ESG významnou shodu. Na první pohled by se zdálo, že se tedy jedná o čistě formální záležitost a že nic nebrání tomu odkazy na ESG prostě doplnit. Při podrobnějším seznámení jak s ESG Část 1, tak s příslušnými dokumenty sledovaných vysokých škol se ukazuje, že ESG vycházejí z určité ucelené koncepce kvality vysokoškolského vzdělávání a jejího zajišťování, což institucionálním strategickým dokumentům, které se zabývají širší problematikou, povětšinou

chybí. Vyplývá z toho, že samostatná institucionální strategie zajišťování kvality, požadovaná v ESG, je velmi žádoucí a užitečná. ESG mohou napomoci při její tvorbě jako inspirace a připomenutí, na co by se ve strategii a na ní založeném systému zajišťování kvality nemělo zapomenout. Zajišťování kvality by jistě mělo postupovat všechny činnosti vysoké školy, mělo by však mít samostatná a jasná pravidla, umožňující pravidelnou kontrolu jejich dodržování. Obecný charakter ESG, který nepředepisuje konkrétní opatření a postupy, nebrání tomu, aby systém zajišťování kvality na dané vysoké škole plně respektoval její specifické poslání, podmínky a další okolnosti.

S výše uvedeným zjištěním souvisí i to, že mezi akademickými pracovníky je obecně velmi malá povědomost o existenci ESG a tím spíše o jejich obsahu.

Na základě studií provedených v rámci projektu IBAR chceme upozornit na několik obecných poznatků, které mohou být užitečné pro české vysoké školství a které je při vytváření institucionální strategie a zejména pak při její implementaci dobré brát v úvahu.

Institucionální strategie zajišťování kvality by měla v první řadě plně využívat všechny nástroje, které nabízí stávající zákon o vysokých školách. Standardy a směrnice v ESG Část 1 mohou napomoci začlenit tyto nástroje do fungujícího systému.

Při implementaci ESG, ale i jiných principů nebo nařízení shora dolů, se vždy jedná o určitou formu překladu, přičemž míra zkreslení či neporozumění závisí na tom, do jaké míry byl respektován kontext, v němž překlad probíhá. (Podrobněji o tom pojednává kapitola v knize *Drivers and barriers to achieving quality in higher education* (Westerheijden, Kohoutek 2014). Poznatky získané v projektu IBAR potvrzují, že kontext, institucionální logika a speciální dynamika institucí a jejich součástí se ukazují jako klíčové síly. Mohou působit jako bariéry, ale při správném pochopení i jako hnací element. Z obecnějšího hlediska se jedná o pochopení *organizační kultury*, o které pojednává např. Alvesson (2002).

Na základě mezinárodních zkušeností a výsledků výzkumu implementace ESG lze pro české vysoké školy vytipovat několik důležitých principů pro vnitřní systémy zajišťování kvality:

- › Za kvalitu činností, které vysoká škola uskutečňuje, je odpovědná především vysoká škola sama, což zdůrazňují nejen ESG, ale i EUA, která je jedním z autorů ESG (viz např. European University Association 2010).
- › Mechanismus vnitřního zajišťování kvality, který vysoká škola využívá, by měl odpovídat jejímu poslání a jejím strategickým cílům.
- › Potenciální diverzitu ve vnitřních systémech zajišťování kvality, která z předcházejícího doporučení vyplývá, může vhodně vyvážit a harmonizovat

ZPRÁVY Z VÝZKUMU

soulad principů těchto systémů s jednotlivými standardy ESG a jejich směrnicemi.

Jedním z výsledků projektu IBAR byla i doporučení pro probíhající revizi ESG, která by měla být dokončena v roce 2014. Řešitelský tým projektu podporuje myšlenku zachování obecného charakteru ESG, navrhuje však rozšíření obsahu o tři další oblasti: přístup ke studiu, studentské hodnocení výuky a spolupráce se středními školami. Je třeba též zvážit otázku chybějícího propojení mezi zajišťováním kvality vzdělávání a kvality výzkumu, což se týká hlavně magisterských a doktorských studijních programů. (Ve směrnici ke standardu 1.1 se hovoří o tom, že strategické záměry by měly obsahovat vztah mezi vzdělávací a výzkumnou činností, nehovoří se však o zajišťování kvality obou těchto činností). Při tom je nutno ovšem respektovat rozdíly v zaměření jednotlivých vysokých škol v EHEA.

V současné době je první verze revidovaného dokumentu již k dispozici a je proto možné uvést několik nových námětů, které tato verze po schválení (podzim 2014) velmi pravděpodobně nabídne. Celkově je tento dokument v mnohém konkrétnější než stávající a přináší řadu inovací, principy původního dokumentu však byly zachovány. Znamená to, že ESG zachovávají aplikovatelnost v různých zemích a na různých vysokých školách, nejsou detailním a normativním předpisem, nepředpokládají proto jednotný přístup ke kvalitě a soustřeďují se především na cíle, nikoliv na způsob, jakým jsou cíle dosaženy. V Části 1, která se nadále týká vnitřního zajišťování kvality, ESG ve standardech týkajících se studijních programů nově zdůrazňují využití zkušeností externích odborníků, potřebu reflektovat změny ve společnosti a zvážit z tohoto pohledu obsah studijních programů, propojení studia s výzkumnou činností a zajištění, aby obsah studia využíval nejnovější výzkumné poznatky v daném oboru. Pokud jde o studenty, ESG doporučují respektovat diverzitu studentské populace, různé potřeby a očekávání jednotlivých studentů a poskytovat proto flexibilní nabídku možností vzdělávání. Dále je vloženo nové doporučení uznávat neformální a informální vzdělávání a z mezinárodního pohledu respektovat principy Lisabonské úmluvy o uznávání studia. Poslední standard této části doporučuje dbát na cyklickou povahu (nespokojit se s jednorázovými aktivitami) a na funkčnost a efektivitu vnitřních systémů zajišťování kvality, což by měl ověřovat externí hodnotící proces z národní úrovně. Toto doporučení může být dobře využitelné při přípravě nového systému zajišťování kvality v českém vysokém školství.

Pro efektivní zajišťování kvality má zásadní význam celková atmosféra v instituci, která se často označuje termínem *kultura kvality* (viz například

European University Association 2006, Surssock 2012). Ke kultuře kvality nezbytně patří základní shoda na tom, co kvalita vzdělávání v dané instituci znamená a odhodlání všech zúčastněných k této kvalitě všemožně přispívat a pečovat o ni. Nezbytným předpokladem pro vybudování kultury kvality je vzájemná důvěra, a to jak mezi členy akademické obce a dalšími pracovníky navzájem, tak vůči akademickým orgánům i orgánům národním, případně nadnárodním. Za současné situace je vytváření a upevňování této důvěry hlavním úkolem při zajišťování kvality na českých vysokých školách.

Závěrem lze opakovat velmi obecné zjištění, platné více či méně ve všech zemích účastnících se v projektu a na všech sledovaných vysokých školách: Přestože na úrovni řadových akademických pracovníků je povědomí o ESG velmi malé, vnitřní systémy zajišťování kvality, které jsou velmi různé, ale na všech školách existují, fungují do velké míry v souladu s ESG, i když tento dokument je explicitně citován jen výjimečně. Výzkumný tým projektu IBAR proto došel k závěru, že autoři ESG využili vyzkoušených praktických příkladů a shrnuli je ve formě „odborného poradenství“ do obecně (na evropské úrovni) využitelného dokumentu.

Literatura:

- ALVESSON, M. *Understanding Organisational Culture*. London: Sage Publications, 2002.
- EGGINS, H. (ed). *Drivers and barriers to achieving quality in higher education*. Rotterdam: Sense Publishers, 2014.
- ENQA. *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Dostupné z <http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf>.
- European University Association. *Quality Culture in European Universities: A Bottom-Up Approach*. Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002-2006, Brussels: European University Association, 2006. Dostupné z <http://www.eua.be/eua/jsp/en/upload/Quality_Culture_2002_2003.1150459570109.pdf>.
- European University Association. *EUA Policy Statement on Quality and Quality Assurance in the European Higher Education Area*, 2010. Dostupné z <<http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/eua-policy-position-and-declarations.aspx>>.
- HAZELKORN, E.; STENSAKER, B. External evaluation of the LLP project: Identifying barriers in promoting European Standards and Guidelines for QA at the institutional level (IBAR). Dostupné z <www.ibar-llp.eu>.
- HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005.
- HOWLETT, M.; RAMESCH, M. *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. Toronto: Oxford University Press, 1995.

HOWLETT, M.; RAMESCH, M.; PERL, A. *Studying public policy: Policy cycles and policy subsystems*. 3rd ed. Toronto: Oxford University Press, 2009.

KOHOUTEK, J.; LAND, R.; OWEN, C. Final Synthesis Report, IBAR project. Dostupné z <http://www.ibar-llp.eu/assets/files/Results/Final_synthesis_report.pdf>, 2013.

LIPSKY, M. *Street-level bureaucracy: The dilemmas of the individual in public services*. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

STENSAKER, B. Quality as fashion: Exploring the translation of a management idea into higher education. In WESTERHEIJDEN, D. F.; STENSAKER, B.; ROSA M. J. (eds.) *Quality assurance in higher education: Trends in regulation, translation and transformation*. Dordrecht: Springer, 2007, s. 99-118.

SURSOCK, A. *Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools-Participation, Ownership and Bureaucracy*. Brussels. EUA Publications. Dostupné z <http://www.eua.be/pubs/Examining_Quality_Culture_Part_II.pdf>.

TROWLER, P. R. Introduction: Higher education policy, institutional change. In TROWLER, P. R. (ed.) *Higher education policy and institutional change: Intentions and outcomes in turbulent environments*. London: SRHE and Open University Press, 2002, s. 12-41.

WESTERHEIJDEN, D. F.; KOHOUTEK, J. Implementation and translation: From European standards and guidelines for quality assurance to education quality work in higher education institutions. In EGGINS, H. (ed.) *Drivers and barriers to achieving quality in higher education*. Rotterdam: Sense Publishers, 2014, s. 1-11.

Mezinárodní komparativní studie

Prikulis, A., Rauhvargers, A., Rusakova, A. 2011. Internal Quality Assurance Systems. IBAR, Cross Country Comparative Study, dostupné z <http://www.ibar-llp.eu/assets/files/WP05/WP5_Comparative_study.pdf>.

Land, R., Eggins, H., Gordon, G., Owen, C., Boon, S. 2011. Quality and Access. Dostupné z <http://www.ibar-llp.eu/assets/files/WP06/WP6_Comparative_Study.pdf>.

Kohoutek, J. Quality nad Student Assessment. 2012. Dostupné z <http://www.ibar-llp.eu/assets/files/WP07/WP7_Comparative_study.pdf>.

Amaral, A., Cardoso, S., Manatos, M. J., Neave, G., Rosa, M. J., Sarrico, C., Tavares, O., Teixeira, P., Sin, C., Veiga, A. 2012. Quality and Management/Governance. Dostupné z <http://www.ibar-llp.eu/assets/files/WP08/WP8_Comparative_study.pdf>.

Westerheijden, D.F., Epping, E., Faber, M., Leisyte, L., Egbert de, W. 2013. Quality and Stakeholders. Dostupné z <http://www.ibar-llp.eu/assets/files/WP09/WP9_comparative_study.pdf>.

ZPRÁVY Z VÝZKUMU

Chmielecka, E., Brdulak, J., Doroszevicz, S., Miller, P., Szydłowska, A. 2013. Quality and Teaching Staff. Dostupné z <http://www.ibar-llp.eu/assets/files/WP10/WP10_Comparative_Study.pdf>.

Hašková, A., Lachká, L. Pilárik, L. 2013. Quality and Information. Dostupné z <http://www.ibar-llp.eu/assets/files/WP11/WP11_Comparative_Study.pdf>.

Owen, C., Kohoutek, J. 2013. Quality and Secondary Education. Dostupné z <http://www.ibar-llp.eu/assets/files/WP12/WP12_Comparative_Study.pdf>.

Ing. Helena Šebková, CSc.
sebkova@csvs.cz

Centrum pro studium vysokého školství, v.v.i.
U Dvou srpů 2
150 00 Praha 5