

Praktyke en strategieë wat 'n kwaliteitsetos aan hoëronderrwysinstellings behoort te koester

Practices and strategies that should nurture a quality ethos in higher education institutions

GERRIE J JACOBS

Navorsingsprofessor in Hoëronderrwys,
Fakulteit Opvoedkunde, Universiteit van Johannesburg
[Kontakbesonderhede: [gjacob@uj.ac.za](mailto:gjacobs@uj.ac.za) of www.uj.ac.za
of [http://apk-webfe-01/EN/Faculties/edu/
CentresandInstitutes/CEPR/AboutUs/staff/Pages/
GerrieJacobs.aspx](http://apk-webfe-01/EN/Faculties/edu/CentresandInstitutes/CEPR/AboutUs/staff/Pages/GerrieJacobs.aspx)]



Gerrie Jacobs



Karina de Bruin

KARINA DE BRUIN

Hoof: Opleidingsakademie, Jopie van Rooyen & Vennote
en voorheen Departement Sielkunde,
Universiteit van Johannesburg

MELANIE JACOBS

Hoof: Eenheid vir Programme, Toelating en Kwaliteit,
Fakulteit Natuurwetenskappe, Universiteit van Johannesburg



Melanie Jacobs

GERRIE JACOBS is sedert 2012 'n Navorsingsprofessor in Hoëronderrwys in die Fakulteit Opvoedkunde aan die Universiteit van Johannesburg (UJ). Hy is sedert 1985 betrokke by akademiese personeelontwikkeling binne die voormalige Randse Afrikaanse Universiteit (RAU), terwyl hy ook Hoëronderrwysstudies op nagraadse vlak binne die Fakulteit Opvoedkunde doseer het. Hy verwerf sy doktorsgraad in 1990 en word in 1994 tot hoogleraar in Hoëronderrwys bevorder. Hy was vir drie jaar Hoofdirekteur van die Sentrum vir Onderrig, Leer en Assessering van die voormalige RAU, en vir sewe jaar Hoof van die Afdeling vir Institusionele Beplanning en Kwaliteitsbevordering in UJ. Hy is 'n internasionaal gerekende navorser en kwaliteitspraktisyn en dien onder andere op die Redaksie van die internasionale tydskrif, *Quality in Higher Education*.

GERRIE JACOBS has been a Research Professor in Higher Education in the Faculty of Education at the University of Johannesburg (UJ) since 2012. Since 1985 he has been involved in academic staff development in the former Rand Afrikaanse University (RAU), also lecturing Higher Education Studies at post-graduate level in the Faculty of Education. He obtained his doctorate in 1990 and was promoted to full professor in Higher Education in 1994. He was Chief Director of the Centre for Teaching, Learning and Assessment at RAU for three years, and Head of UJ's Division for Institutional Planning and Quality Promotion for seven years. He is an internationally recognised researcher and quality practitioner and serves, inter alia, on the Editorial Board of the international journal, *Quality in Higher Education*.

<p>KARINA DE BRUIN is sedert April 2012 verbonde aan Jopie van Rooyen & Vennote waar sy die pos as Hoof: Opleidingsakademie beklee. Daarvoor was sy vir bykans agt jaar 'n senior lektor in die Departement Sielkunde aan die Universiteit van Johannesburg (UJ). Haar belangstelling in navorsing oor kwaliteit in die hoërondewys spruit voort uit haar betrokkenheid as deeltydse navorser in die Sentrum vir Onderrig, Leer en Assessering van die destydse Randse Afrikaanse Universiteit (RAU) in die laat 1990's. Sedert sy 'n doktorsgraad in Hoërondewys in 2000 verwerf het, het haar navorsingsbelangstelling toenemend gefokus op selfrigtinggewende leer en hoe dit verband hou met onder andere akademiese sukses en voorbereiding vir die wêreld van werk.</p>	<p>KARINA DE BRUIN joined Jopie van Rooyen & Partners in April 2012 where she is Head of the Training Academy. Prior to this, she was a senior lecturer in the Department of Psychology at the University of Johannesburg (UJ) for almost eight years. Her research interest in quality in higher education is a result of her involvement as a part-time researcher in the Centre for Teaching, Learning and Assessment of the former Rand Afrikaans University (RAU) in the late 1990's. Since she obtained a doctoral degree in Higher Education in 2000, the focus of her research interests has shifted more and more to self-directed learning and how this relates to issues such as academic success and preparation for the world of work.</p>
<p>MELANIE JACOBS is verbonde aan die Fakulteit Natuurwetenskappe aan die Universiteit van Johannesburg (UJ), waar sy die Hoof van die Fakulteit se Eenheid vir Program-, Toegang- en Kwaliteitsbestuur is. Sy verwerf 'n doktorsgraad in Hoërondewys aan die Universiteit van die Vrystaat en het ook 'n meestersgraad in Optometrie aan die voormalige Randse Afrikaanse Universiteit (RAU) behaal. Haar huidige navorsing is hoofsaaklik gefokus op die verbetering van die kwaliteit van onderrig en leer van eerstejaarstudente in die Natuurwetenskappe en Ingenieurswese.</p>	<p>MELANIE JACOBS is currently the Head of the Unit for Programme, Enrolment and Quality Management in the Faculty of Science at the University of Johannesburg (UJ). She obtained her doctorate in Higher Education at the University of the Free State and also holds a masters degree in Optometry from the former Rand Afrikaans University (RAU). Her research is currently mainly focused on the improvement of the quality of teaching and learning in respect of first year students in Science and Engineering.</p>

ABSTRACT

Practices and strategies that should nurture a quality ethos in higher education institutions

This article reflects on the last two phases of a research project, covering a period of thirteen years (1998 to 2011), conducted in four phases, and involving quality practitioners from South Africa and three other continents. The project firstly strove to identify contributors to a quality culture, and secondly to generate strategies and practices that should nurture and eventually embed an underlying quality ethos in higher education institutions.

The Higher Education Quality Committee (HEQC) was assigned national oversight of quality assurance in the South African higher education sector in 2001. The HEQC encouraged institutions to promote a culture of continuous improvement via their internal quality processes, strategies and structures. However, only limited empirical (tried and tested) information was available at that stage, in respect of exactly what such a quality culture would entail and the kind of ethos that was needed to nurture and eventually embed the former culture. This was then the main catalyst, which instigated this project.

The relationship between a culture and an ethos is important, and required specific investigation. A culture was defined as the patterns of assumptions, norms, values, practices and beliefs, which the employees or members of a higher education institution regard as appropriate ways of perceiving, thinking, feeling and acting. An ethos was seen as the underlying sentiment or distinctive spirit of a culture. The project therefore explored elements or manifestations of the

underlying sentiment of higher education institutions, which are perceived to enhance quality-related assumptions, norms, values, practices and beliefs; thereby nurturing (and eventually embedding) a quality ethos.

Phase 1 of the project (1998 to 2001) endeavoured to get a grip on the reigning quality culture of each of the then Rand Afrikaans University's six faculties, by collecting and analysing views from the respective faculty quality committees. The typical faculty quality culture, at the time, was labelled as "reproductive". The underlying sentiment (or ethos) of this kind of culture is usually aimed at maintaining the status quo.

The second project phase (2002 to 2004) focused on possible changes in faculty quality cultures and in underlying quality ethos since 1998. This led the researchers to conclude that, after a period of five to six years, the quality cultures of all faculties had changed considerably. Quality committees now perceived quality as a much more important indicator of faculty effectiveness. However, the underlying faculty quality ethos was still (as in the late 1990s) perceived to be more re-active than pro-active – mostly shaped by demands or requests from external "forces" ("someone or something out there"). Fairly deep-seated concerns from academics, that an overtly enthusiastic quality assurance focus by faculties might undermine scholarship and autonomy, gave rise to and maintained the re-active kind of ethos.

The project's focus became broader in phases 3 and 4 – the emphasis being on contributors to an institutional (which might be different from a faculty) quality culture and its underlying ethos. The researchers were now faced with a totally reformed South African higher education landscape – the number of institutions had been reduced from 36 to 23, with six "new" comprehensive universities, sharing the landscape with eleven "traditional" universities and six universities of technology.

The methodology employed during phases 3 and 4, was the action research and organisational change approach, known as appreciative inquiry, applied in its usual interactive workshop mode. The intention was to uncover strategies and practices "that seem to work", by eliciting positive responses from participants to the appreciative inquiry-question: "What gives life to an institutional quality culture when it functions at its best?"

Phase 3 kicked-off with in-house workshops at the University of Johannesburg, during the second semester of 2007 and the first semester of 2008. The project then gained "national status", when the Higher Education Quality Committee invited the researchers to facilitate a similar workshop (for quality practitioners and directors of national higher education institutions), in the second semester of 2008. This workshop generated constructive responses in respect of perceived contributors to an institutional quality culture; as well as practices, which might either sustain or impede an underlying quality ethos.

The researchers hence had the privilege to soundboard, attest and verify their workshop findings (although based on a very selective group of participants) in the international domain, as phase 4 of the project. Five similar workshops were conducted, on invitation, at international higher education conferences (generally institutional research, planning- and quality-related events) between 2008 and 2011.

Seven main contributors to an institutional quality culture, and incidentally also seven practices and/or strategies, which should nurture and embed an underlying quality ethos, represent the project's main findings. From 2002 to 2009, the European University Association (EUA) launched a similar project, supporting European universities in embedding their own institutional quality cultures. An institutional quality culture in higher education, the EUA project found, usually consists of two interdependent components, namely: (1) shared values, beliefs, expectations and commitment towards quality and (2) a pro-active and focused institutional approach to quality assurance and

enhancement in all areas. The South African project, most remarkably, found that the nature of the interface between these two components – the extent of alignment and synergy between the institutional quality approach and shared (especially academic) staff values, beliefs and expectations – lies at the heart of the establishment and perpetuation of an institutional quality ethos.

A thorough understanding of the necessary condition(s) for optimal interplay between these two components, as well as contributing or limiting factors, are considered as much-needed and desirable future research.

KEY WORDS: quality, quality ethos, quality culture, higher education, Higher Education Quality Committee, quality enhancement, quality assurance, faculty quality, institutional quality, appreciative inquiry methodology, quality in higher education, Rand Afrikaans University, University of Johannesburg

TREFWOORDE: kwaliteit, kwaliteitsetos, kwaliteitskultuur, hoëronderwys, Hoër-onderwyskwaliteitskomitee, kwaliteitsbevordering, kwaliteitsversekering, fakulteitskwaliteit, instellingskwaliteit, waarderende ondersoekmetode, kwaliteit in hoëronderwys, Randse Afrikaanse Universiteit, Universiteit van Johannesburg

OPSOMMING

Hierdie artikel fokus op die laaste twee fases van 'n navorsingsprojek, wat oor dertien jaar (1998 tot 2011) en vier fases gestrek het, en kwaliteitspraktisyns van Suid-Afrikaanse, asook van internasionale hoëronderwysinstellings, betrek het. Die projek het eerstens gepoog om bydraende faktore tot 'n kwaliteitskultuur te identifiseer en tweedens om strategieë en praktyke te genereer wat 'n grondliggende kwaliteitsetos aan hoëronderwysinstellings kan koester en uiteindelik sou kon vaslê.

Fase een (1998 tot 2001) het daarna gestreef om die heersende kwaliteitskultuur van elkeen van die voormalige Randse Afrikaanse Universiteit se ses fakulteite te probeer peil. Fase twee (2002 tot 2004) het gefokus op moontlike veranderinge in kwaliteitskulture en grondliggende kwaliteitsentimente van hierdie fakulteite. Fase drie van die projek (2005 tot 2008) het aanvanklik op die “nuwe” Universiteit van Johannesburg gefokus en het twee institusionele en een nasionale werkwinkel in die getransformeerde Suid-Afrikaanse hoëronderwyslandskap ingesluit. Fase vier het vyf werkwinkels, wat tussen 2008 en 2011 by internasionale hoëronderwyskongresse met gebruikmaking van die waarderende ondersoekmetode gefasiliteer is, geïnkorporeer.

Sewe bydraende faktore tot 'n institusionele kwaliteitskultuur, asook sewe praktyke of strategieë, wat 'n grondliggende kwaliteitsetos aan instellings kan koester en sou kon vaslê, verteenwoordig die projek se hoofbevindinge. Dit is merkwaardig dat die projekresultate volledig ooreenstem met die uitkomst van die kwaliteitskultuurprojek (2002 tot 2009) van die Vereniging van Europese Universiteite (European University Association (EUA)). Die hoofgevolgtrekking was dat die vaslegging van 'n kwaliteitsetos grootliks afhang van die mate waarin die institusionele kwaliteitsbenadering in sinergie is met (veral akademiese) personeel se gedeelde waardes, oortuigings en verwagtinge.

PROJEKAGTERGROND EN DOEL VAN DIE ARTIKEL

Hierdie artikel is een van verskeie noemenswaardige uitvloeiings van 'n navorsingsprojek wat oor 'n periode van dertien jaar gestrek het. Die projek is in 1998 van stapel gestuur aan die

voormalige Randse Afrikaanse Universiteit (RAU) in Johannesburg en het in 2011 ten einde geloop. Die doelstellings van die projek was eerstens om komponente van en bydraende faktore tot 'n kwaliteitskultuur te identifiseer en tweedens om strategieë en praktyke te ontwikkel wat 'n grondliggende kwaliteitsetos aan hoërondewysinstellings kan koester en uiteindelik sou kon vaslê.

Die voormalige Vise-Kanseliersvereniging van Suid-Afrikaanse Universiteite (South African Universities' Vice-Chancellors' Association (SAUVCA)), sedert 2005 bekend as Hoërondewys Suid-Afrika (Higher Education South Africa (HESA)), in afwagting op die totstandkoming van die Raad vir Hoërondewys (Council on Higher Education (CHE)) en die Raad se Hoërondewyskwaliteitskomitee (Higher Education Quality Committee (HEQC)), het by instellings begin voorbrand maak vir 'n meer formele kwaliteitversekeringsaanslag. Bogenoemde is bewerkstellig deur die stigting van SAUVCA se Kwaliteitsbevorderingseenheid (Quality Promotion Unit (QPU)) in 1995 (Brink 1997:129), wat, deur middel van vrywillige institusionele kwaliteitsoudits, instellings aangemoedig en ondersteun het in die daarstelling van 'n interne kultuur van volgehoue vooruitgang (Smout 2002:2-8). Die totstandkoming van die HEQC ses jaar later (CHE 2001), het SAUVCA se Kwaliteitsbevorderingseenheid se institusionele kwaliteitskulturstrewe aansienlik versterk. Nadruk is veral daarop gelê dat instellings 'n "kultuur van volgehoue vooruitgang" (interne kwaliteitsprosesse, -strategieë en -strukture wat in sinergie behoort te funksioneer) aktief behoort te ontwikkel (CHE 2004:7). In 1995, en die daaropvolgende paar jaar, was daar egter beperkte kundigheid en empiries-beproefde inligting beskikbaar oor wat presies so 'n kwaliteitskultuur behels en hoe dit gekoester en uiteindelik in die "institusionele vesel" ingeweeft sou kon word. Die newelagtigheid rondom laasgenoemde uitdaging het hierdie projek in 1998 'n aanvang laat neem.

Die eerste twee fases van die projek (vanaf 1998 tot 2004) het daarop gefokus om elemente van en bydraende faktore tot 'n fakulteitkwaliteitskultuur, asook praktyke wat 'n grondliggende kwaliteitsetos kan bevorder en voed, te identifiseer. Die navorsing is gedoen binne die ses fakulteite van die voormalige Randse Afrikaanse Universiteit in Johannesburg. Die hoofbevindinge van hierdie twee fases, tesame met die totaal hervormde (as gevolg van institusionele samesmelting en herorganisering) Suid-Afrikaanse hoërondewyslandskap na 2004, het die klem laat verskuif na 'n *institusionele* (in plaas van *fakultêre*) kwaliteitskultuur, en moontlike elemente van laasgenoemde se grondliggende etos. Gevolglik het dit die tema van fases drie en vier van die projek geword. Fase drie was daarop gerig om plaaslike (Suid-Afrikaanse) kwaliteitspraktisyns en akademië se ervarings en menings te peil, terwyl fase vier gefokus het op die internasionale perspektiewe van ooreenstemmende hoërondewysgenote vanaf drie ander kontinente.

Die doel van hierdie artikel is om verslag te doen en meer pertinent te besin oor fases drie en vier van die projek, met spesifieke verwysing na die metodologie, noemenswaardige bevindinge, lesse geleer en gevolgtrekkings gemaak. Voordat oor die projek se finale twee fases besin kan word, moet die verwantskap tussen 'n kwaliteitskultuur en 'n kwaliteitsetos eers uitgeklaar word.

DIE VERBAND TUSSEN 'N KULTUUR EN 'N ETOS

Die konsep organisatoriese kultuur ("organisational culture") is deur onder andere Schein (1984:3) en Stensaker (1998:129-138) in die 1980's en 1990's omvattend bestudeer en beredeneer. Schein (1984:4) het drie interafhanklike komponente van 'n organisatoriese kultuur vooropgestel, naamlik diep verborge aannames ("deeply hidden assumptions"), gedeeltelik bewustelike waardes ("partially conscious values"), en relatief maklik waarneembare, alhoewel moeilik interpreteerbare, elemente ("easily observable elements").

Hierdie indiepte-analises, tesame met 'n invloedryke referaat oor die dimensies en grense van 'n kwaliteitskultuur (Harvey & Stensaker 2008:6-13), het bygedra tot die outeurs se opvattinge rondom die konsep van *kultuur*. Uiteindelik is dit gedefinieer (Jacobs, De Bruin & Jacobs 2008a & 2008b) as:

Patterns of assumptions, norms, values, practices and beliefs, which an institution (or an entity or group of people in the institution) has invented, discovered, or developed in order to sustain itself or to cope with challenges, and are viewed by its employees/members as the appropriate way(s) of perceiving, thinking, feeling and acting.

Gedurende die interaktiewe werkswinkels in fase 3 (later meer daaroor), het die konsep *etos*, wat verwagte sterk verbande toon met kultuur, gereeld opgeduik. Deelnemersieninge (bespeur en versamel tydens die werkswinkels) en toepaslike literatuur (Freed & Klugman 1997, Bennett 1991 en EUA 2006:10-13) het daartoe gelei dat etos soos volg gedefinieer is:

Die *grondliggende gees of onderskeidende sentimente* wat die kultuur van 'n instelling of groep mense weerspieël, en wat (meestal onbewustelik) aannames, menings, waardes, praktyke en optrede rig. (Jacobs, De Bruin & Jacobs 2008a & 2008b)

Die projek het dus hoofsaaklik daarna gestreef om hierdie grondliggende gees en onderskeidende sentimente te ondersoek en te bepaal, omdat dit beskou word as opbouend en bydraend tot die kwaliteitsverwante aannames, norme, waardes, praktyke en meninge van die leiers en ander personeel van hoëronderrysinstellings. Voordat die laaste twee fases van die projek, en hulle gesamentlike invloed op bogenoemde strewes, beredeneer word, is dit wenslik om kortliks oor die hoofbevindinge van en gevolgtrekkings na aanleiding van fases een en twee van die projek te reflekteer.

HOOFBEVINDINGE VAN EN GEVOLGTREKKINGS OOR FASES EEN EN TWEE

Fase een van die projek (1998 tot 2001) het onderneem om die heersende kwaliteitskultuur van die, op daardie stadium, Randse Afrikaanse Universiteit se ses fakulteite te probeer verstaan deur die siening van die onderskeie fakulteitkwaliteitskomitees te versamel en te analiseer (Jacobs & De Bruin 2000:127-131). Op daardie stadium is die tipiese fakulteitkwaliteitskultuur beskryf as “reproduktief” (volgens Harvey & Stensaker 2008:13). Die grondliggende sentiment (of etos) van hierdie soort kultuur is gewoonlik daarop gemik om die status quo te probeer handhaaf. As laasgenoemde etos wel heersend was, sou dekanes grootliks hul aandag gevestig het op waarmee hulle vertrouend en goed is, asook dit waardeur hulle fakulteite kon baat vind en as 't ware “beloon” sou kon word. Dit sou dus hoogs onwaarskynlik wees dat hulle 'n nuwe uitdaging (soos om 'n kwaliteitskultuur te probeer vestig) geredelik sou aanvaar en hulle fakulteitsdoelwitte op die koestering daarvan sou rig.

Fase twee (2002 tot 2004) van die projek was daarop gefokus om moontlike veranderinge rondom fakulteitskulture en hul grondliggende kwaliteitsmentente (sedert fase een) te probeer peil. Nadat hul 'n aantal jare bestaan het, was fakulteitkwaliteitskomitees van mening dat kwaliteit wel 'n sterk aanduider is van fakulteitsdoeltreffendheid. Daarteenoor het akademië oor die algemeen die kwaliteitskonsepte en -terminologie (later in die projek na verwys as “kwaliteitstaal”) (Jacobs, De Bruin & Jacobs 2008a) as 'n groot uitdaging ervaar en ook hulle diepgesetelde besorgdheid uitgespreek dat as fakulteite openlik en entoesiasies sou fokus op kwaliteitsversekering, dit vakkundigheid en outonomie kan ondermyn.

Die gevolgtrekking is gemaak dat al die fakulteite se kwaliteitskulture binne die bestek van vyf of ses jaar aansienlik verander het (Jacobs & Du Toit 2006:312-313). Die algemene fakulteitkwaliteitskultuur is nou as meer “reaktief” as “reproduktief” bestempel (Harvey & Stensaker 2008:13); grootliks beïnvloed en gevorm deur eise of versoeke vanaf eksterne “magte” (iets of iemand “daar buite”).

Na afhandeling van fase twee, beveel Jacobs & Du Toit (2006:313) aan dat ’n koherente kwaliteitskultuur, gemik op optimale studente-leer, aktief in die instelling aangemoedig behoort te word. Dit was noodsaaklik vir die ontwikkeling van hierdie kwaliteitskultuur dat die koestering daarvan van alle institusionele strukture en belanghebbendes verwag moes word, want “the difference between a lady and a flower girl is not how she *behaves*, but how she is *treated*” (Eliza Doolittle aan Professor Henry Higgins in *My Fair Lady*, Shaw & Lerner 1972:65).

Laasgenoemde “behandeling” (“treatment”) verwys na faktore wat kan bydra tot ’n institusionele kwaliteitskultuur. Daarmee saam was praktyke en strategieë wat ’n grondliggende kwaliteitsetos sou kon voed (en dus kon koester), op daardie stadium hoog in aanvraag. Gevolglik was dit die fokus van fases drie en vier. In daardie tydsgewrig moes die projek ook in pas bly met die totaal hervormde nasionale hoërondewyslandskap.

’N NUWE HOËRONDERWYSLANDSKAP NA 2004

As gevolg van beduidende institusionele herskommeling en hervorming (vanaf 2003 tot 2005 is 36 hoërondewysinstellings verminder tot 23), het die Suid-Afrikaanse hoërondewyslandskap na 2004 aansienlik verander. Die Universiteit van Johannesburg (UJ) het op 1 Januarie 2005 ontstaan na aanleiding van die samesmelting van die voormalige RAU en Technikon Witwatersrand. Die jaar net voor die samesmelting, is twee kampusse van die voormalige Vista Universiteit by RAU ingelyf (RSA 2003:Gazette 25737). UJ was een van die sogenaamde komprehensiewe (“comprehensive”) universiteite (bestaande uit ’n universiteit-technikonkombinasie) in die hervormde sektor. Daar is van die komprehensiewe universiteite verwag om saam met elf sogenaamde “tradisionele” en ses sogenaamde “universiteite vir tegnologie” binne dieselfde sektor te funksioneer.

Teenoor die stigting van ’n nuwe instelling waar niks voorheen was nie, het ’n samesmelting van gevestigde instellings ooglopende voordele. Voorgangerinstellings het ’n rykdom van ervaring, beproefde beleide, praktyke en strukture om tot die amalgamasieagenda by te dra. Samesmeltings het egter ook hul eie uitdagings en buiten oorwegings oor bedryfs-, wetlike, leierskap- en akademiese riglyne, verskil die fokus, strategiese dryfvere asook kulture van die samesmelgende instellings gewoonlik heelwat. Die unieke geleentheid ontstaan om sinergie te skep “[that] goes beyond the mere selection of best practice which, more often than not, depends on the eye of the beholder” (UJ 2009:1). Die nuwe hoërondewyslandskap (asook die behoeftes van tradisionele universiteite, komprehensiewe universiteite en universiteite vir tegnologie) het so ’n geleentheid geskep via fase drie van die projek – die kweek van ’n institusionele kwaliteitskultuur en die daarstelling van strategieë en praktyke wat ’n grondliggende kwaliteitsetos sou kon koester.

FASE DRIE VAN DIE PROJEK (2005 TOT 2008)

Die HEQC se institusionele oudithandleiding (CHE 2007:4) het saamgesmelte en “onveranderde” instellings gretig aangemoedig om ’n kultuur van kwaliteit en deurlopende verbetering te kweek. Fase drie is oorspronklik net op die nuwe UJ gemik en het daarna gestreef om praktyke en strategieë te identifiseer wat, volgens die personeel van die Universiteit, ’n grondliggende institusionele

kwaliteitsetos kon koester en ook sou kon laat voortbestaan, maar wat dit moontlik ook sou kon vertraag of verhinder.

Twee kwaliteitsimposia is onderskeidelik in September 2007 en Mei 2008 gereël en aangebied. Die eerste het bestaan uit fakulteitkwaliteitskomiteeëde (18 van die 20 wat uitgenooi is, was teenwoordig), en die tweede uit 14 verkose personeellede van akademiese ontwikkelingseenhede, wat die Universiteit se sentrale Eenheid vir Kwaliteitsbevordering (Unit for Quality Promotion) ingesluit het (al 14 genooies was teenwoordig). Die simposia is geensins beskou as forums waar personeel sou kon griewe lug of kla nie, maar eerder as konstruktiewe en opbouende interaksiegeleenthede.

Die navorsingsmetode wat gebruik is, was die toenemend gewilde aksienavorsing- en organisasieveranderingbenadering van Cooperrider en Srivastva (1987) en Cooperrider en Whitney (2005), bekend as waarderende ondersoek (“appreciative inquiry” (AI)). Die sogenaamde Vier-D model van AI (Whitney & Trosten-Bloom 2003:6), bestaande uit vier opeenvolgende aksiestappe, naamlik ontdekking (“discovery”), idealisering (“dream”), strukturering (“design”) en bekikkingsoorweging (“destiny”) is as die mees geskikte navorsingsmetode beskou. Die Vier-D model is nie besonder tegnies of tydrowend nie en deelname word deurgaans geoptimaliseer. Die gedagte was om praktyke en strategieë te ontwikkel wat “lyk asof dit werk”, deur antwoorde te kry op die tipiese waarderende ondersoekvraag (soos volg geformuleer): “Wat is lewegewend vir ’n institusionele kwaliteitskultuur wanneer dit op sy beste funksioneer?” (vergelyk Whitney & Trosten-Bloom 2003:170). Die terugvoer, oorspronklik deur verskeie kleiner groepies deelnemers op blaaihorde aangebied, is versamel, bespreek, vergelyk en uiteindelik in een PowerPoint-dokument gekonsolideer (Jacobs, De Bruin & Jacobs 2008a).

Fase drie het egter nasionale aandag en aanklank verwerf toe die outeurs deur die HEQC genooi is om in Augustus 2008 ’n werkswinkel te fasiliteer wat deur kwaliteitspraktisyns en/of kwaliteitsdirekteure van al die openbare Suid-Afrikaanse hoërondewysinstellings bygewoon is, asook ’n aantal akademiese beplannings- en ontwikkelingspesialiste; 38 deelnemers in totaal. Die werkswinkel het ’n kortlys van verskeie opbouende voorstelle opgelewer. Dit het die outeurs (Jacobs, De Bruin & Jacobs 2008b) in staat gestel om (geselekteerde en, uit die aard van die saak, relatief subjektiewe) “nasionale” perspektiewe te versamel, gerig op moontlike bydraende faktore tot die koestering en uiteindelijke vaslegging van ’n institusionele kwaliteitskultuur. Praktyke en strategieë wat die ontwikkeling en vestiging van so ’n grondliggende kwaliteitsetos sou kon vertraag of belemmer, is ook ingewin.

Die outeurs het ’n aantal gulde geleenthede benut om die bevindinge van fase drie van die projek binne die domein van internasionale hoërondewys te analiseer, te vergelyk, aan normtoetsing te laat onderwerp en te staaf, al dan nie, wat spontaan aanleiding gegee het tot fase vier van die projek.

FASE VIER VAN DIE PROJEK (2008 TOT 2011)

Vyf gelyksoortige werkswinkels is vanaf 2008 tot 2011, gebaseer op voorafgekeurde aanvaarding en uitnodiging, by internasionale hoërondewyskonferensies gehou. Die waarderende ondersoekmetode is telkens in kleiner groepe gebruik en is dan na konsolidering met die groter groep deelnemers opgevolg (elke deelnemer kon dus twee keer insette lewer). Die deelnemers aan die vyf werkswinkels was akademici, persone in leiersposisies, kwaliteitspraktisyns, strategiese en/of akademiese beplanners, en akademiese ontwikkelingspesialiste in die hoërondewyssektor.

Alle projekdeelnemers se instemming tot deelname is vrywilliglik verkry, deurdat hulle telkens eksplisiet vooraf ingelig is dat die werkswinkels (en hulle insette) deel vorm van ’n langer

termyn navorsingsprojek. Die doel en verloop van die projek is dan ook uiteengesit. Deelnemers en hulle instellings se anonimiteit, asook die omsigtige hantering van alle voorstelle, voorkeure, opinies en bydraes (voortspruitend uit die waarderende ondersoekmetode), is ook deurgaans verseker.

Die doel van fase vier was om die bykomende internasionale blootstelling te benut om die projek se fase drie-bevindinge te bevestig, uit te brei, te hersien of by te werk. Die werksinkels is onderskeidelik gefasiliteer in Chicago in die VSA (Jacobs, De Bruin & Jacobs 2008c), Ormskirk in die Verenigde Koninkryk (Jacobs, De Bruin & Jacobs 2008d), Kopenhagen in Denemarke (Jacobs, De Bruin & Jacobs 2009), Johannesburg in Suid-Afrika (Jacobs & Herbst 2010) en Toronto in Kanada (Jacobs & Jacobs 2011).

Die deelnemers se perspektiewe en persepsies verteenwoordig natuurlik geensins die siening van die internasionale hoërondewyssektor in die algemeen nie. Dit het egter aansienlik tot die doel van die projek bygedra en die outeurs gehelp met die finale afronding aan hul bevindinge en die maak van gevolgtrekkings.

FINALE PROJEKUITKOMSTE

Bydraende faktore tot 'n institusionele kwaliteitskultuur

Die volgende *bydraende faktore* tot 'n institusionele kwaliteitskultuur verteenwoordig die gekonsolideerde siening van deelnemers aan fase drie en vier van die projek – oorspronklik gebaseer op die Suid-Afrikaanse werksinkels/simposia en gestaaf gedurende die vyf internasionale werksinkels. Treffende en/of gepaste persoonlike menings (deur gebruikmaking van hul direkte woorde) van deelnemers aan die werksinkels word van tyd tot tyd aangehaal om die finale afleidings te ondersteun of te versterk:

'n Kollektiewe kwaliteitsgees wat deur almal gedeel word

'n Instelling se benadering tot kwaliteit behoort nie, veral deur akademici, as bedreigend ervaar te word nie. Ideaal gesproke behoort hulle dit goed te verstaan en as't ware as die "eienaars" of "rentmeesters" daarvan beskou te kan word. In 'n kwaliteitskultuur, is die ideaal dat alle personeel 'n sogenaamde kollektiewe institusionele gees sal erken –

- (i) quality might have triggered a sense of separation between their institutional jobs and their scholarship duties for many academics, perhaps resulting from a perceived loss of control over the core functions of teaching, learning and research – 'n kwaliteitsdirekteur aan 'n tradisionele Suid-Afrikaanse universiteit;
- (ii) This place belongs to us all... – 'n akademiese ontwikkelingskundige van die Verenigde Koninkryk (VK) en
- (iii) Appreciating a collective QA endeavour in the institution, pointing to an awareness of own 'boxes' and how they shouldn't necessarily separate us... – 'n akademiese leier van die VSA.

Kwaliteit is almal se kernbesigheid en almal voel aanspreeklik

Oor die algemeen word ooreengestem dat almal daagliks tot kwaliteit verbind is en dat personeel op alle vlakke van die instelling vir hul optrede (of die gebrek daaraan) verantwoordbaar gehou kan word – alles ten bate van institusionele verbetering –

The responsibility for quality falls on everybody – right down to the students – ’n akademikus van die VK.

’n Inklusiewe, niediktatoriale kwaliteitversekeringstelsel vir die hele instelling

Alle personeel en ander betrokkenes behoort ’n koherente institusionele kwaliteitversekeringstelsel, wat as demokraties en soepel ervaar word, met ope arms te verwelkom –

- (i) A policing kind of climate, where people or departments are blamed, named and shamed don’t go off well – ’n kwaliteitspraktisyn aan ’n Suid-Afrikaanse universiteit vir tegnologie en
- (ii) A sense of being watched makes academics extremely conscious of the possibility of letting their faculties or themselves down in some way, which might have considerable negative psychological influences, like feelings of insecurity, anxiety or even guilt – ’n kwaliteitspraktisyn van Kroasië.

Institusionele gevoeligheid (“responsiveness”) ten opsigte van alle betrokkenes

Anticipating and accommodating the expectations of the world of work and parents, with students’ well-being placed at the core of all institutional policies and actions – ’n kwaliteitsdirekteur van ’n komprehensiewe Suid-Afrikaanse universiteit.

Belyning van die kwaliteitstrategie met die institusionele visie en missie

’n Kwaliteitskultuur behoort gekenmerk te word deur ’n instellingswye strewe om doelgerig in alle opsigte en op alle vlakke te wees en om die instelling se visie, missie en strategiese doelwitte in alle kwaliteitversekeringskontekste na te streef –

using teaching, learning, research and community engagement, which should be re-examined regularly, to steer towards the institution’s vision and mission – ’n akademiese ontwikkelingskundige van ’n Suid-Afrikaanse universiteit.

Geloofwaardige institusionele leierskap

Geloofwaardige leierskap op al die vlakke van die instelling, met leiers wat inspireer eerder as regeer –

Leaders should act trustworthy and trust is built over time... – ’n institusionele beplanner van ’n Amerikaanse universiteit.

Noodsaaklike koppeling tussen bestuurs- en akademiese subkulture

In die laaste plek vereis ’n kwaliteitskultuur sinergie en samewerking tussen alle interne institusionele subkulture en op alle koppelvlakke of, in Harvey (2007:82) se woorde, “...cohesion... and...strong mutual trust at all interfaces”. Hierdie is die bydraende faktor wat beslis die meeste vermelding gekry het (en bespreking ontlok het) tydens al die werksinkels. Dit word dus beskou as die hoofbeginsel vir die koestering van ’n institusionele kwaliteitskultuur –

...a trustworthy interface between the technocratic (managerial) and the scholarship (academic) sub-cultures...is the most critical success factor – ’n akademiese leier van ’n komprehensiewe Suid-Afrikaanse universiteit.

Die sewe bydraende faktore hierbo is identies aan die lys van kenmerke van 'n institusionele kwaliteitskultuur, soos opgesom deur Harvey (2007:81-82) na afloop van die eerste Kwaliteitsversekeringskonferensie van die Vereniging van Europese Universiteite (EUA) in Duitsland in November 2006.

Praktyke en strategieë wat behoort by te dra tot die koestering van 'n kwaliteitsetos

Die volgende praktyke en strategieë wat behoort te help om 'n grondliggende institusionele kwaliteitsetos te koester en uiteindelik op die langer termyn te vestig, verteenwoordig die kollektiewe perspektiewe van deelnemers aan fase drie en vier van die projek. 'n Aantal persoonlike menings word weereens aangehaal om sommige van die outeurs se interpretasies te ondersteun en/of te versterk:

Belyning van institusionele beplanning en kwaliteitsbevordering

Koherente strategiese beplanning, wat klaarheid oor die institusionele visie, missie, posisie en waardes insluit, kan as 'n katalisator optree om 'n institusionele kwaliteitsetos te ontwikkel en uiteindelik te vestig, maar slegs as die kwaliteitstrategie met die strategiese plan belyn en daarby geïnkorporeer is –

Bottom-up strategic planning processes should be encouraged and must be reconciled frequently with top-down processes – 'n kwaliteitsdirekteur van 'n tradisionele Suid-Afrikaanse universiteit, asook soortgelyke uitsprake deur verskeie Europese kwaliteitspraktisyns.

Gee erkenning aan alle kwaliteitsbevorderingspogings

Erkenning behoort formeel op institusionele vlak aan “kwaliteitswelslae” (belangrike, asook minder belangrike kwaliteitsbevorderingspogings) gegee te word.

Kwaliteitsgespreksfora en gereelde kommunikasie

Gereelde gesprekvoering en akademiese diskoers oor kwaliteitsbeginsels, -terminologie en -strategieë was deurgaans 'n aanbevole praktyk, soos benadruk deur die volgende tipes kommentaar:

Deep, honest, regular, honouring conversations – 'n akademikus aan 'n VK-universiteit,

Listen for lack of understanding – 'n kwaliteitspraktisyn van 'n Amerikaanse universiteit,

It's OK to say what you think! – 'n akademiese leier van 'n komprehensiewe Suid-Afrikaanse universiteit en

Discourses on quality jargon are common practice – 'n VSA-akademikus en verskeie institusionele navorsers met soortgelyke menings.

Benut kwaliteitsvennote binne fakulteite

Geskikte kwaliteitsvennote (“quality associates”) behoort in elke fakulteit geïdentifiseer, aangestel en gehuisves te word –

These are the quality champions in the faculties, who are at the forefront of promoting quality ownership among the academics – 'n akademikus aan 'n komprehensiewe Suid-Afrikaanse universiteit, asook soortgelyke aanhalings deur verskeie akademiese van VK-universiteite.

Pas normtoetsing (“benchmarking”) toe ten behoewe van selfrefleksie

Benchmarking provides supportive comparisons and indicate whether institutional effectiveness is indeed evident... – ’n strategiese beplanner van ’n Amerikaanse universiteit, met ’n soortgelyke mening gehuldig deur ’n strategiese beplanner van ’n Suid-Afrikaanse universiteit vir tegnologie en

...the focus should not be solely on the communication of facts, but rather on conveying the value of benchmarking and giving strategic meaning to the information – ’n beplanningsdirekteur van ’n Amerikaanse universiteit.

’n Ingesteldheid van toegeeflikheid (“compliance”) behoort uitgeroei te word

Eksterne kwaliteitversekeringsinisiatiewe mag dalk die koestering van ’n kwaliteitsetos inhibeer. So iets sal veral na vore tree, indien institusionele leiers benoud is dat hulle te veel het om prys te gee as gevolg van moontlike swak eksterne kwaliteitsmoniteringsuitkomst. In so ’n instelling sal ’n onderliggende ingesteldheid en sentimente van toegewing (“compliance”) gewoonlik die botoon voer (vergelyk Harvey 2007:82). So ’n ingesteldheid behoort eerder omvorm te word na wat Harvey en Stensaker (2008:13) ’n responsiewe kwaliteitsetos noem. So ’n etos sal eksterne evalueringseleenthede wat aangebied (of waartoe die instelling as’t ware gedwing) word verwelkom en sal sulke geleenthede gebruik om die instelling se bestaande praktyke te evalueer en voortspruitende doelwitte vir kwaliteitsverbetering te stel.

Kwaliteitsevalueringsinisiatiewe word met erns bejeën

Kwaliteitsevaluering (aan die hand van eksterne of interne eweknie-evaluering, kritiese vennote-inspraak, gerigte selfevaluering, en dies meer) word verwelkom en konstruktief binne die instelling benut –

Quality reviews should be more than a rain dance. You can improve the quality of the dancing, but could have no effect on the weather whatsoever... – ’n kwaliteitspraktisyn van ’n Suid-Afrikaanse universiteit, met soortgelyke menings wat deur verskeie Amerikaanse kwaliteitspraktisyns uitgespreek is.

GEVOLGTREKKINGS EN TOEKOMSTIGE NAVORSINGSIMPERATIEWE

Die doelwitte van fase drie en vier van hierdie projek, wat oor ’n tydperk van sewe jaar (2005 tot 2011) gestrek het, was eerstens om bydraende faktore tot ’n interne kwaliteitskultuur aan hoëronderwysinstellings vas te stel, en tweedens om strategieë en praktyke te identifiseer wat moontlik ’n onderliggende kwaliteitsetos kan koester en uiteindelik ook sou kon vaslê. ’n Kwaliteitsetos word beskou as die grondliggende gees en sentimente wat ’n kwaliteitskultuur aan ’n instelling in stand hou, en wat die aannames, sieninge, waardes, praktyke en optrede van personeel (amper ongemerk) help rig. Die laaste twee fases van die projek het dus daarna gestreef om die medebepalers van hierdie grondliggende gees en sentimente bloot te lê.

Sewe bydraende faktore tot ’n institusionele kwaliteitskultuur, asook sewe praktyke en strategieë wat aangewend kan word om ’n grondliggende kwaliteitsetos te koester en vas te lê, was die hoofuitkomst. Die feit dat die aard van die verbintenis tussen die bestuurs- en akademiese subkulture van ’n instelling (op alle vlakke) uiteindelik as die grondbeginsel vir die ontwikkeling en vaslegging van ’n institusionele kwaliteitskultuur beskou is, moet weereens sterk beklemtoon word.

Tussen 2002 en 2006 het die Vereniging vir Europese Universiteite (EUA 2006:6) 'n gelyksoortige “Kwaliteitskultuur in Europese universiteite”-projek van stapel gestuur. Die EUA het bevind (Vettori 2012:3) dat 'n institusionele kwaliteitskultuur “...builds on the values and practices that are shared by the institutional community and that have to be nurtured on many levels and by various means at the same time”.

Die EUA-projek (2006:10) het voorts bevind dat 'n suksesvolle institusionele kwaliteitskultuur hoofsaaklik deur die aanwesigheid van twee spesifieke elemente gekenmerk word – 'n kulturele/psigologiese element van gedeelde waardes, sieninge, verwagtinge en verbintenisse om kwaliteit te bevorder (die personeel van 'n instelling) en 'n strukturele/bestuurselement, bestaande uit vooraf-gedefinieerde prosesse wat kwaliteit bevorder en daarna streef om individuele pogings binne die instelling te koördineer (die grondliggende sentimente of etos van 'n instelling).

Die projek wat aanvanklik op die Suid-Afrikaanse hoërondwyssektor gefokus het, het dus totaal onafhanklik presies dieselfde twee elemente (aanduidend van 'n institusionele kwaliteitskultuur, en wat optimaal gesproke in sinergie behoort te funksioneer), gegenereer. Die sleutel vir die vaslegging van 'n kwaliteitsetos, is dus die samewerking tussen hierdie twee elemente. Stensaker en Harvey (2008:15-16) se woorde in hierdie verband is profeties:

... a quality culture is nothing if it isn't owned by the people who live it, which raises the issue,...of resistance to and engagement with quality cultures, that will be endemic in higher education if academics see quality culture as a managerialist fad, as a means to reduce their academic freedom or as in any other way disempowering.

Deeglike verdere navorsing oor die gewenste omstandighede waarin bogenoemde twee elemente optimaal en in sinergie sal kan gedy binne die konteks van beide openbare en private hoërondwysinstellings, asook die vind van bydraende of stremmende faktore, word ten slotte sterk aanbeveel.

BIBLIOGRAFIE

- Bennett, R. 1991. *Organizational behaviour*. London: Pitman.
- Brink, C. 2010. Quality and standards: Clarity, comparability and responsibility. *Quality in Higher Education*, 16(2):139-152.
- Brink, J. 1997. The Quality Promotion Unit: The first two years. In: Strydom, A.H., Lategan, L.O.K. & Muller, A. (eds). *Enhancing institutional self-evaluation and quality in South African higher education: National and international perspectives*. Bloemfontein: University of the Free State, pp.126-135.
- Cooperrider, D.L. & Srivastva, S. 1987. Appreciative inquiry in organizational life. *Research in organizational change and development*, 1(1):129-169.
- Cooperrider, D.L. & Whitney, D. 2005. *Appreciative inquiry: a positive revolution in change*. San Francisco: Berret-Koehler.
- CHE (Council on Higher Education). 2001. The Higher Education Quality Committee (HEQC): Founding document. Pretoria: CHE.
- CHE (Council on Higher Education). 2004. Institutional audit framework. Pretoria: CHE.
- CHE (Council on Higher Education). 2007. Institutional quality audit manual. Pretoria: CHE.
- EUA (European Universities Association). 2006. 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.
- Freed, J.E. & Klugman, M.R. 1997. *Quality principles and practices in higher education: Different questions for different times*. Phoenix: The American Council on Education and Oryx Press.
- Harvey, L. 2007. Quality culture, quality assurance and impact. Overview of discussions. Embedding quality culture in higher education: 1st European Forum for Quality Assurance. Technische Universität München, Germany, November 2006, 81-82: European University Association.

- Harvey, L. & Stensaker, B. 2008. Quality culture: Understandings, boundaries and linkages. 29th European Association for Institutional Research (EAIR) Forum. Innsbruck, Austria, August 2008, pp.6-16.
- Jacobs, G.J. & De Bruin, K. 2000. Interfaculty perceptions of quality promotion at a higher education institution. *South African Journal of Higher Education*, 14(2): 126-133.
- Jacobs, G.J., De Bruin, K. & Jacobs, M. 2008a. A search for elements of and contributors to an institutional quality ethos. Report on symposia involving academic and academic development staff at the University of Johannesburg. Internal report, June 2008. Johannesburg: Division for Institutional Planning & Quality Promotion (DIPQP), University of Johannesburg.
- Jacobs, G.J., De Bruin, K. & Jacobs, M. 2008b. A national search for elements of and contributors to an institutional quality ethos. Report on the HEQC's national capacity building workshop for Quality Directors of South African higher education institutions. Internal report, August 2008. Johannesburg: Division for Institutional Planning & Quality Promotion (DIPQP), University of Johannesburg.
- Jacobs, G.J., De Bruin, K. & Jacobs, M. 2008c. In search of international contributors to an institutional quality ethos in higher education. In: 9th Annual Conference Proceedings of the National Consortium for Continuous Improvement (NCCI) in Higher Education, Chicago, USA, 10 -12 July 2008.
- Jacobs, G.J., De Bruin, K. & Jacobs, M. 2008d. In search of international contributors to an institutional quality ethos in higher education. Report on the Quality enhancement workshop for staff from Edge Hill University, Internal document, 14-19 October 2008. Ormskirk, Lancashire, United Kingdom: University of Johannesburg.
- Jacobs, G.J., De Bruin, K. & Jacobs, M. 2009. In search of international contributors to an institutional quality ethos in higher education. 4th Annual Quality Enhancement Forum of the European University Association, Copenhagen, Denmark, 19-21 November 2009.
- Jacobs, G.J. & Du Toit, A.C. 2006. Contrasting faculty quality views and practices over a five-year interval. *Quality in Higher Education*, 12(3): 303-314.
- Jacobs, G.J. & Herbst, C. 2010. Exploring contributors to and indicators of student success, which should be infused into the quality ethos of any higher education institution. 19th Annual Forum of the Southern African Association for Institutional Research (SAAIR), University of Johannesburg, Johannesburg, 21-24 September 2010.
- Jacobs, G.J. & Jacobs, M. 2011. In search of international contributors to an institutional quality ethos in higher education. 51st Annual Forum of the USA Association for Institutional Research (AIR), Toronto, Canada, 21-25 May 2011.
- RSA (Republic of South Africa). 2003. Notice no. 1694 (incorporation) and Notice no. 1702 (merger.) *Government Gazette*, 25737, 14 November 2003.
- Schein, E.H. 1984. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review Association*, 25(2):3-15.
- Shaw, G.B. & Lerner, A.J. 1972. *Pygmalion / My Fair Lady*. London: Penguin Books.
- Smout, M. 2002. Quality assurance in South African universities. Views from SAUVCA's national quality assurance forum. Pretoria: South African Universities' Vice-Chancellors' Association, pp.2-19.
- Stensaker, B. 1998. Culture and fashion in reform implementation: Perceptions and adaptations of management reforms in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 20:129-138.
- UJ (University of Johannesburg). 2009. Self-evaluation report: Mock quality audit. Internal institutional report, February 2009.
- Vettori, O. 2012. Examining quality culture Part III: From self-reflection to enhancement. Follow-up report on the EAU's long term quality culture project, April 2012. Brussels: European University Association.
- Whitney, D., & Trosten-Bloom, A. 2003. *The power of appreciative inquiry: A practical guide to positive change*. San Francisco: Berrett-Koehler, Inc.