



# **OSIGURAVANJE KVALITETE U VISOKOM OBRAZOVANJU**

## **Priručnik**





This project is funded by the  
European Commission

**Projekt CARDS 2002 “Mobilnost u visokom obrazovanju: Politike i propisi za priznavanje diploma”**

**Hugh Glanville**

**OSIGURAVANJE KVALITETE U VISOKOM OBRAZOVANJU**

**Priručnik**

**Zagreb, ožujak 2006.**



## Sadržaj

<b>Poglavlja</b>	<b>stranica</b>
<b>1. Uvod</b>	<b>5</b>
<b>2. Kvaliteta, ishodi učenja, standardi i razine</b>	<b>8</b>
<b>3. Izrada studijskog programa</b>	<b>16</b>
<b>4. Vanjsko vrednovanje studijskog programa</b>	<b>22</b>
<b>5. Upravljanje kvalitetom studijskog programa</b>	<b>26</b>
<b>6. Potvrda postignuća studenata</b>	<b>32</b>
<b>7. Odgovornost učilišta za kvalitetu usluge</b>	<b>34</b>
<b>8. Samoanaliza učilišta, planiranje i kvaliteta</b>	<b>38</b>
<b>9. Osiguravanje kvalitete na nacionalnoj razini</b>	<b>44</b>
<b>Dodaci</b>	
<b>1. <i>Izvaci iz „Standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja“</i></b>	<b>50</b>
<b>2. <i>Akadska administracija kao potpora akademskom procesu George Kiloh</i></b>	<b>63</b>
<b>3. <i>Popis kratica</i></b>	<b>67</b>



## 1. Uvod

Osim što pružaju visoko obrazovanje, visoka učilišta imaju i ostale obveze koje se očituju kroz druge oblike služenja zajednici. To se posebno odnosi na sveučilišta koja su obvezna istraživati, bilo da se radi o temeljnom ili primijenjenom istraživanju. No ovaj se priručnik odnosi samo na visoko obrazovanje, a drugim obvezama bavi se samo onoliko koliko su one s njim povezane.

Visoko obrazovanje razlikuje se od ostalih oblika obrazovanja po tome što je njegova osnovna razina za upis završeno srednjoškolsko obrazovanje. Visoko obrazovanje odvija se ili u sklopu visokog učilišta ili pod njegovim nadzorom. U Hrvatskoj se visoko obrazovanje stječe na sveučilištima, veleučilištima i visokim školama.

Visoko učilište odgovorno je za prijam osoba koje žele steći visoko obrazovanje.<sup>1</sup> Osim što takvim studentima pružaju obrazovanje, visoka učilišta obvezna su potvrditi njihov uspjeh kad ishodi njihova učenja dosegnu razinu koja odgovara razini za dodjelu akademske titule, ili kad valjano ispunjavaju uvjete za takvu dodjelu.<sup>2</sup>

Preuzeta obveza visokog učilišta podrazumijeva odgovornost, tj. spremnost da opravda svoje postupke. Visoka učilišta odgovorna su prema svim dionicima u visokom obrazovanju: studentima koji ulažu dio svojeg života (ako ne i novac) u svoje obrazovanje, roditeljima koji se sa svoje strane žrtvuju, privatnim ili korporativnim donatorima i potencijalnim poslodavcima. Osim toga visoka učilišta koja se financiraju iz Državnog proračuna odgovorna su poreznim obveznicima (obično preko njihovih izabраниh predstavnika) da se ta sredstva koriste na najbolji mogući način.

Štoviše, prihvaćenost kvalifikacija neke zemlje u inozemstvu te koliko će se stranim studentima visoka učilišta te zemlje činiti privlačnim mjestima za studij također će uvelike ovisiti o povjerenju u kvalitetu obrazovanja koju dobivaju svi studenti u visokom obrazovanju te zemlje kao i o pouzdanosti načina na koji se potvrđuju njihova postignuća.

Ovi razlozi podrazumijevaju potrebu za uspostavom nacionalnog sustava za osiguravanje kvalitete u koji svi dionici mogu imati povjerenja.

Takav nacionalni sustav osiguravanja kvalitete trebao bi jamčiti (a) potencijalnim domaćim i stranim poslodavcima diplomiranih studenata te zemlje, (b) potencijalnim studentima, domaćim i stranim, (c) stranim visokim učilištima u kojima bi ti studenti mogli provesti dio svojih studija, te (d) ulagačima u nacionalni sustav visokog obrazovanja, i državnim i privatnim, da su razlozi za povjerenje u visoko obrazovanje te zemlje čvrsti.

“Osiguravanje kvalitete” sveobuhvatni je izraz koji obično uključuje sve politike, procese, aktivnosti i mehanizme kojima se priznaje, održava i razvija kvaliteta visokog obrazovanja.

---

<sup>1</sup> Na temelju politike i prakse, koje trebaju biti dosljedne, poštene i transparentne.

<sup>2</sup> Država ima posebnu obvezu, uključujući i međunarodno preuzete obveze kao što je Lisabonska konvencija (koju je Hrvatska ratificirala u listopadu 2000.), uvjeriti se da potvrda koju diplomirani studenti dobivaju na bilo kom visokom učilištu priznatom u nekoj državi (bez obzira na to financira li je država ili ne) predstavlja onu razinu postignuća kakva se tvrdi da je ostvarena.

Kao što se smatra u Europskom prostoru visokog obrazovanja i šire, sustav osiguravanja kvalitete zasniva se na autonomiji svake visokoobrazovne institucije i njezinoj korporativnoj odgovornosti za kvalitetu obrazovanja koje pruža svojim studentima. Funkcija svakog nacionalnog postupka osiguravanja kvalitete putem vanjskog vrednovanja jest pribaviti objektivnu, nepristranu i javnu potvrdu da visoko učilište može pokazati svoju kvalitetu i integritet. Stoga ovaj priručnik počinje s kvalitetom pojedinog studijskog programa i odgovornošću pojedinih učilišta za tu kvalitetu, a tek kasnije prelazi na vanjsko osiguravanje kvalitete.

Vanjsko osiguravanje kvalitete ima još jednu, jednako važnu funkciju: poticati „kulturu kvalitete“ u cijelom visokoobrazovnom sustavu. „Kultura kvalitete“ postoji onda kada se članovi zajednice, pojedinačno i kolektivno, zapitaju može li se to što rade raditi bolje i, kad je to moguće, tako i postupe. U visokom obrazovanju „kultura kvalitete“ podrazumijeva brigu za kvalitetu obrazovnog razvoja studenta – odnosno ne samo sadržaj već i ono što su studenti naučili iz onoga što im je predstavljeno. Stoga se kod osiguravanja kvalitete radi o poboljšanju iskustva učenja studenta, a ne samo o potvrdi njegove kvalitete.

Jedna od obveza koju je Hrvatska preuzela potpisivanjem Bolonjske deklaracije bila je „promicanje europske suradnje u osiguravanju kvalitete radi izrade komparativnih kriterija i metodologija“. Standarde i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (SGQA/ESG) pripremio je Europsko udruženje za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (ENQA) u suradnji s ostalima i na zahtjev Bolonjske konferencije održane u Berlinu 2003. Oni su prihvaćeni na konferenciji u Bergenu (2005.), čime su postali dijelom obveza zemalja potpisnica<sup>3</sup> koje će morati izvijestiti o njihovoj provedbi na Londonskoj konferenciji 2007.

Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom visokoobrazovnom prostoru (ESG) podupiru sljedeća načela:

1. interes studenata i poslodavaca te društva uopće za kvalitetno visoko obrazovanje;
2. središnja važnost autonomije visokih učilišta, uz spoznaju kako autonomija donosi veliku odgovornost. Visoka učilišta snose glavnu odgovornost za kvalitetu i njeno osiguravanje;
3. potreba za vanjskim osiguravanjem kvalitete mora odgovarati svrsi i mora predstavljati samo odgovarajući i nužan teret učilištima za ostvarenje njihovih ciljeva;
4. kvaliteta akademskih programa mora se razvijati i poboljšavati u korist studenata i drugih korisnika visokog obrazovanja na Europskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA);
5. moraju postojati uspješne i učinkovite organizacijske strukture koje će pružati i podupirati te akademske programe;
6. transparentnost i korištenje vanjske ekspertize važni su u procesima osiguravanja kvalitete;
7. potrebno je poticati kulturu kvalitete unutar visokih učilišta;
8. potrebno je razviti procese kojima će visoka učilišta moći pokazivati svoju odgovornost, uključujući i odgovornost za ulaganje javnog i privatnog novca;
9. osiguravanje kvalitete za potrebe utvrđivanja odgovornosti potpuno je kompatibilno s osiguravanjem kvalitete za potrebe poboljšanja;

---

<sup>3</sup> Vidi Dodatak 1



10. visoka učilišta moraju moći pokazati svoju kvalitetu i u zemlji i u inozemstvu;
11. procesi kojima se koristi ne smiju gušiti različitost i inovativnost.

## 2. Kvaliteta, ishodi učenja, standardi i razine

Oni koji su iskusili kako je imati dobrog nastavnika razumjet će i cijeniti osobine dobrog obrazovanja; znat će kako je to biti motiviran za širenje svojeg znanja o predmetu i razvoj povjerenja u vlastite sposobnosti.

To su osobine visoke **kvalitete** visokog obrazovanja. Međutim, jedna od osobina visokog obrazovanja jest i to da njegova kvaliteta neće ovisiti o inspiraciji određenog nastavnika<sup>4</sup>, već o **studijskom programu** koji će sadržavati mnoge *inpute*, uključujući one raznih nastavnika (profesora), kao i one koje potiču i omogućuju neovisno učenje.

Dobar studijski program u visokom obrazovanju osigurat će studentima razvoj njihovih sposobnosti kao pojedinaca tako što će biti:

- stimulirani da ustraju u želji za učenjem;
- poticani na širenje svojih kapaciteta;
- poticani da procjenjuju, analitički i kritički, svoja vlastita uvjerenja i tvrdnje drugih;
- usmjereni k sredstvima pomoću kojih mogu objektivno doći do ispravnih zaključaka;
- poticani da maštovito, sintetski i sustavno razmišljaju i uvode promjene;
- poticani da jasno komuniciraju, s punim pouzdanjem u ono što govore;
- poticani da razvijaju i spremnost na suradnju i vještine pregovaranja;
- u stanju sagledati predmet koji studiraju i rabiti ga u njegovom širem kontekstu, uključujući etičkom.

No visoko se obrazovanje bavi i razvojem obrazovanja studenta do razine za koju može primiti i priznatu potvrdu o akademskom zvanju. Unutar Europskog prostora visokog obrazovanja postoji sporazum o približavanju i identifikaciji različitih razina odgovarajućih akademskih zvanja. **Deskriptori razina** zapravo označavaju faze obrazovnog razvoja za koje je moguće očekivati da će se ostvariti unutar određenog razdoblja učenja, ako obrazovanje ima prethodno navedene karakteristike. Oni se izražavaju kao **ishodi učenja**<sup>5</sup> koji se smatraju zajedničkim za sva akademska zvanja na istoj razini (npr. svi prvostupnici ili svi magistri struke) te stoga nisu specifični za određeni predmet.

Jedan od primjera za deskriptore razina jesu i takozvani Dublinski deskriptori koje je bolonjska radna skupina usvojila u prosincu 2004. Ta je skupina priznala „da će daljnja razrada postojećih elemenata i/ili uvođenje novih biti dijelom razvoja tih elemenata kao referentnih točaka za okvir visokoobrazovnih kvalifikacija na Europskom prostoru visokog obrazovanja“. U srpnju 2005. godine Europska komisija (EK) objavila je radni dokument „Prema europskom kvalifikacijskom okviru za cjeloživotno učenje“. U njemu se predlaže<sup>6</sup> osam obrazovnih „referentnih razina“ koje pokrivaju cijelo formalno obrazovanje, pri čemu je svaka razina definirana ishodima učenja. Oni su razvrstani prema „znanju“, „vještinama“ i „osobnim i stručnim ishodima“. Ovi zadnji dalje su

<sup>4</sup> Najmanje do razine kad postaje stvar osobnog istraživanja pod nadzorom.

<sup>5</sup> Vodič za korisnike ECTS-a definira ishode učenja kao „skupine sposobnosti koje izražavaju ono što će student znati, razumjeti ili biti sposoban raditi nakon što završi proces učenja, bez obzira na to je li on dugačak ili kratak“.

<sup>6</sup> Konzultacije su završile 22. prosinca 2005., a u drugoj polovici 2006. očekuje se službeni prijedlog.

razvrstani kao (i) autonomija i odgovornost, (ii) kompetencije učenja, (iii) komunikacijske i društvene kompetencije i (iv) stručne i strukovne kompetencije.

Predloženi ishodi za razinu 4 (osnovna upisna razina za visoko obrazovanje) i tri osnovne razine visokog obrazovanja bolonjskih ciklusa (razine od 6 do 8) prikazani su u nastavku.

	Srednja škola (razina 4 EQF-a)	Razina prvostupnika (razina 6 EQF-a)	Razina magistra struke (razina 7 EQF-a)	Razina doktora znanosti (razina 8 EQF-a)
<b>Znanje</b>	Koristi se širokim rasponom praktičnog i teorijskog znanja specifičnog za određeno polje.	Koristi se detaljnim teorijskim i praktičnim znanjem o polju. Neka se znanja nalaze na najistaknutijem mjestu u polju, te je za njih potrebno kritičko razumijevanje teorija i načela.	Koristi se visokim specijaliziranim teorijskim i praktičnim znanjem čiji se neki dijelovi nalaze na pročelju istraživanja u polju. To znanje čini osnovu za originalnost u razvoju i/ili primjeni ideja.  Pokazuje kritičku svijest o problemima znanja u polju i na sučelju različitih polja.	Koristi se specijaliziranim znanjem da kritički analizira, ocijeni i sintetizira nove i složene ideje koje se nalaze na najnaprednijoj granici polja.  Širi ili ponovno definira postojeće znanje i/ili stručnu praksu unutar polja ili na sučelju različitih polja.
<b>Vještine</b>	Razvija strateške pristupe zadacima koji proizlaze iz rada ili učenja primjenom specijalističkog znanja i korištenjem stručnih izvora informacija.  Vrednuje ishode s obzirom na primijenjeni strateški pristup.	Pokazuje vješto vladanje metodama i alatima u složenom i specijaliziranom polju i pokazuje inovativnost u odnosu prema korištenim metodama.  Postavlja i potkrjepljuje argumente za rješavanje problema.	Postavlja dijagnozu problema koja se temelji na istraživanju, povezujući znanja iz novih ili interdisciplinarnih polja, i prosuđuje na temelju nepotpunih ili ograničenih informacija.  Razvija nove vještine kao odgovor na nova znanja i tehnike.	Istražuje, osmišljava, izrađuje, provodi i prilagođuje projekte koji vode k novom znanju i novim postupcima i rješenjima.

<p><b>Osobni i stručni ishodi</b></p> <p>(i) autonomija i odgovornost</p>	<p>Obavlja svoju ulogu pod vodstvom, u kontekstu rada ili učenja koji su obično predvidivi i u kojima sudjeluje mnogo međusobno povezanih faktora koji uzrokuju promjenu.</p> <p>Daje prijedloge za poboljšanje ishoda</p> <p>Nadzire rutinski rad drugih i preuzima određenu odgovornost za njihovo osposobljavanje.</p>	<p>Pokazuje odgovornost u ustrojavanju uprave, upravljanju sredstvima i timom u kontekstu rada i studija koji su nepredvidivi i traže rješavanje složenih problema koji uključuju mnoštvo interaktivnih čimbenika. Pokazuje kreativnost u izradi projekata te inicijativu u upravljačkim procesima, što uključuje osposobljavanje drugih za razvoj timskog rada.</p>	<p>Pokazuje vodstvo i inovativnost u kontekstima rada i studiranja koji su nepoznati, složeni ili nepredvidivi i koji traže rješavanje problema u kojima sudjeluje mnogo interaktivnih čimbenika.</p> <p>Kritički se osvrće na strateški rad timova.</p>	<p>Pokazuje znatno vodstvo, inovativnost i samostalnost u kontekstima rada i studiranja koji su novi i traže rješavanje problema u kojima sudjeluje mnogo interaktivnih čimbenika.</p>
<p><b>Osobni i stručni ishodi</b></p> <p>(ii) sposobnosti učenja</p>	<p>Pokazuje samousmjerenje prilikom učenja.</p>	<p>Dosljedno ocjenjuje vlastito učenje i prepoznaje potrebe za učenjem.</p>	<p>Pokazuje samostalnost u smjeru učenja i visoku razinu razumijevanja procesa učenja.</p>	<p>Pokazuje sposobnost za neprekidnu predanost razvoju novih ideja ili procesa i visoku razinu razumijevanja procesa učenja.</p>
<p><b>Osobni i stručni ishodi</b></p> <p>(iii) komunikacijske i društvene sposobnosti</p>	<p>Daje (i odgovara na) detaljna pisana i usmena priopćenja u nepoznatim situacijama.</p> <p>Koristi se</p>	<p>Priopćava ideje, probleme i rješenja stručnoj i općoj publici koristeći se nizom tehnika koje</p>	<p>Argumentirano priopćava rezultate projekata i metoda stručnoj i općoj publici</p>	<p>Priopćava s autoritetom upuštajući se u kritički dijalog sa sebi ravnim stručnjacima.</p>

	samorazumijevanjem za promjenu ponašanja.	uključuju kvalitativnu i kvantitativnu informaciju.  Izražava sveobuhvatni osobni pogled na svijet pokazujući solidarnost s drugima.	koristeći se primjerenim tehnikama.  Kritički promatra i razmišlja o društvenim normama i odnosima te djeluje na njihove promjene.	Pomno istražuje i razmišlja o društvenim normama i odnosima te predvodi aktivnosti na njihovom mijenjanju.
--	---	--	--	--

<b>Osobni i stručni ishodi</b>  (iv) stručne i strukovne sposobnosti	Rješava probleme uključivanjem informacija iz stručnih izvora, uzimajući u obzir relevantna društvena i etička pitanja.	Prikuplja i interpretira relevantne podatke iz područja rješavanja problema.  Pokazuje iskustvo u operativnom uzajamnom djelovanju u složenom okruženju.  Donosi prosudbe koje se temelje na društvenim i etičkim pitanjima koja se javljaju u radu ili učenju.	Rješava probleme uključivanjem složenih izvora znanja koji su ponekad nepotpuni i u novim i nepoznatim kontekstima.  Pokazuje iskustvo u uzajamnom djelovanju u upravljanju promjenama unutar složenog okružja.  Odgovara na društvena, znanstvena i etička pitanja s kojima se susreće u radu ili studiranju.	Kritička analiza, vrednovanje i sinteza novih i složenih ideja te donošenje strateških odluka koje se temelje na tim procesima.  Pokazuje iskustvo u operativnom uzajamnom djelovanju sa sposobnošću donošenja strateških odluka u složenom okruženju.  Djelima promiče društveni i etički napredak.
--	---	---	--	--

Budući da su ovi **generički** deskriptori razina izvučeni iz realnih studijskih programa određenih područja, mogu djelovati nejasno i ponekad ih je teško shvatiti.<sup>7</sup> No njihova je vrijednost u tome što (1) pokazuju kako ove razine predstavljaju obrazovanje kao progresivni razvoj sposobnosti pojedinca, a ne kao jednostavno stjecanje znanja. Oni zatim (2) pokazuju da je stečeno zvanje na istoj razini usporedivo. To je posebno važno kad se uvode studijski programi za područja kod kojih nema prethodnih programa. Oni također (3) potvrđuju da zvanje ima vrijednost bez obzira na to koje se područje studira.

Treća točka označava očekivani opseg ishoda učenja za bilo koje zvanje, a to uključuje „**prenosive vještine**“ (tj. vještine koje su razvijene u kontekstu učenja određenog područja, ali se mogu rabiti u mnogim drugim kontekstima). To je važno radi dobrog općeg obrazovanja studenata, ali i mogućnosti zapošljavanja na mjestima koja nisu nužno u području nečije specijalizacije. Mnogi sve više mijenjaju usmjerenost svoje karijere. Uključivanje prenosivih vještina kao ishoda studijskih programa dio je koncepta **zapošljivosti** koji je naglašen u Bolonjskoj deklaraciji.

Dosad je bilo pokušaja, samo kao inicijative na nacionalnoj osnovi, da se općenite akademske karakteristike i **standardi za zvanja** u određenom području eksplicitno navedu kao „referentne vrijednosti“ (Subject benchmark statements). Britanska Agencija za osiguravanje kvalitete (QAA), koja je objavila<sup>8</sup> velik broj «referentnih vrijednosti» za akademski stupanj prvostupnika za mnoga područja, navodi da te vrijednosti „predstavljaju općenita očekivanja o standardima za dodjelu kvalifikacija na određenoj razini i jasno definiraju karakteristike i sposobnosti koje bi oni koji imaju takve kvalifikacije trebali pokazati“. Te su izjave izradile skupine stručnjaka za pojedina područja, a njihov je rad potpomogla QAA. Agencija objašnjava njihovu svrhu na sljedeći način: „Oni daju općenite smjernice za jasno izražene ishode učenja pridružene pojedinim programima, iako nisu detaljno specificirane u nastavnom programu predmeta. Referentne vrijednosti osiguravaju raznolikost i fleksibilnost pri izradi programa i potiču inovativnost unutar dogovorenog općenitog okvira.“ QAA osigurava da se oni periodički ažuriraju „kako bi se odražavao razvoj u području[ima] i iskustva učilišta i akademskih recenzenata...“.

Činjenica da ove referentne vrijednosti nisu nepromjenjive kao i tvrdnja o poticanju „inovacija unutar dogovorenog općenitog okvira“ od ključne su važnosti.

Referentne vrijednosti trebale bi biti u skladu s deskriptorima razina za zvanje na koje se odnose. No one se mogu razlikovati prema važnosti koja je pridana pojedinim elementima takvih deskriptora. Postojat će razlike između načela i metodologija unutar pojedine discipline i **zajedničkog znanja** koje je povezano sa znanjem područja. Područja će se razlikovati ovisno o tome koliko zajedničkog znanja moraju asimilirati studenti određenog područja.

---

<sup>7</sup> Već je dogovoreno da je predložene deskriptore EQF-a potrebno pojednostavniti kako bi bili operativniji. Vidi [http://europa.eu.int/comm/education/policies/educ/eqf/index\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/education/policies/educ/eqf/index_en.html)

<sup>8</sup> Vidi <http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/benchmark/default.asp> gdje se nalazi veza za QAA i shema priznavanja za referentne vrijednosti kao i veza na same referentne vrijednosti. Engleske procjene referentne vrijednosti za zvanja prvostupnika posebno su zanimljive budući da imaju mnogo više iskustva o tome što se može ostvariti u vremenu koje odgovara redovnom trogodišnjem studiju nego itko drugi u Europi.

Svaki će studijski program imati svoje vlastite **ciljeve** koji se mogu izraziti kao sažetak onog što program namjerava ostvariti. To će vjerojatno odražavati ono što visoko učilište može najbolje ispuniti (npr. njegove posebne akademske prednosti) i zadovoljiti uočenu potrebu. Ona može uključivati potrebu za diplomiranim studentima čija kvalifikacija zadovoljava uvjete određene struke.

Slijedi primjer obrazovnih ciljeva koji se odnose na zvanje prvostupnika psihologije koje se stječe redovnim trogodišnjim studijem:<sup>9</sup>

- (i) voditi studente k razumijevanju onog što je bit psihologije, s naglaskom na empirijski studij uma, mozga i ponašanja;
- (ii) pomoći studentima razviti niz vještina koje se zasnivaju na razumijevanju metoda znanstvene psihologije, uključujući ispitivanje hipoteza, rukovanje informacijama i kritičku ocjenu empirijskih podataka;
- (iii) pomoći studentima steći niz općih vještina za rješavanje problema i učinkovitu komunikaciju kako bi im se nakon studija olakšao pristup širokom rasponu mogućnosti za obrazovanje i zapošljavanje.

Takva izjava o ciljevima nije dostatna kao identifikacija stvarnih ishoda učenja određenog studijskog programa. Za njih je potreban analitički prikaz, budući da su za različite ishode učenja potrebni različiti načini obrazovne podrške te će se njihovo ostvarenje morati vrednovati na različite načine. Navedeni ishodi učenja koji su povezani s istim programom iz psihologije jesu sljedeći:

- a. Poznavanje glavnih otkrića iz sljedećih osnovnih područja psihologije: percepcija, spoznaja, razvoj, osobnost, socijalna interakcija, neuropsihološka/bihevioristička neuroznanost, psihopatologija.
- b. Detaljno poznavanje odabranih naprednih tema iz psihologije.
- c. Razumijevanje svega što je uključeno u postavljanje, razvoj i prenošenje drugima suvislog argumenta koji se temelji na informacijama dobivenima iz raznih izvora.
- d. Razumijevanje kako vrednovati teoriju i istraživanje u psihologiji i jasno sažeti rezultate takvog vrednovanja.
- e. Razumijevanje kako napisati detaljne, kritičke i ocjenjivačke recenzije tema iz psihologije.
- f. Razumijevanje argumenata koji se temelje na statističkoj analizi podataka.
- g. Sposobnost izrade i vođenja sustavnih, znanstveno rigoroznih proučavanja psiholoških tema.
- h. Sposobnost provođenja kvantitativne i kvalitativne analize podataka, sažimanja rezultata i specificiranja ograničenja takvih analiza.
- i. Sposobnost učinkovite primjene širokog raspona generičkih vještina.
- j. Iskustvo u planiranju, provođenju i vrednovanju većeg eksperimentalnog projekta.
- k. Prikupljena znanja, razumijevanje, vještine i iskustvo za lakši ulazak u dodatno osposobljavanje, studijske programe na višoj razini ili tržište rada.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Na Sveučilištu York, Engleska

<sup>10</sup> Ovo se može shvatiti kao pozivanje na određene „vještine i osobne i stručne rezultate“ koji su izraženi kao elementi deskriptora razina.



**Valjani studijski program jest** onaj koji je tako izrađen i proveden (ili koji je moguće provesti) da

- (a) upisani studenti imaju dostatnu **obrazovnu podršku**<sup>11</sup> da ostvare ili nadmaše ishode učenja koji odgovaraju razini i području akademskog zvanja i
- (b) omogućava ocjenjivanje studenata pomoću sredstava koja su dostatna da prikažu kako su ti ishodi i ostvareni.

**Visokokvalitetan** studijski program jest program koji je iznimno uspješan u ostvarivanju ovih ciljeva.

Važno je naglasiti kako kvaliteta studijskog programa ne ovisi samo o izradi dobrog programa već i o njegovoj **provedbi**. Drugim riječima, on u jednakoj mjeri ovisi o kvaliteti programskog tima i mjeri u kojoj njegovo upravljanje okvirom za svakodnevno učenje studenata stimulira i jača obrazovni razvoj studenata.

---

<sup>11</sup> Odnosno, neuspjeh studenata ne bi se smio objasniti kao neuspjeh samog studijskog programa ili njegovog provođenja.

### 3. Izrada studijskog programa

Studijski program predstavlja okvir unutar kojega će student koji ga počinje studirati s već stečenim sposobnostima i znanjem imati priliku i poticaj postići napredniju obrazovnu razinu.

U provođenju studijskog programa sudjelovat će mnogo čimbenika, uključujući i mnogo profesora. Upravo zato optimalna izrada programa ne može se povjeriti jednom profesoru koji djeluje izoliran od ostalih, već bi bilo idealno kad bi se izradom tog programa bavili svi oni koji su uključeni u njegovo provođenje.

Potrebno je postići konsenzus svih koji su odgovorni za pojedine kolegije s obzirom na cjelokupne ciljeve programa što se učenja tiče. Također valja uspostaviti vezu između tih kolegija, što znači da već odslušani kolegiji trebaju podupirati ishode učenja kasnije uključenih kolegija i relativnih zahtjeva što ih oni postavljaju u smislu ukupnog opterećenja studenata. Svaka osoba koja pridonosi studijskom programu imat će svoju vlastitu stručnu perspektivu, i gotovo je sigurno da će dolaziti do sukoba interesa koji će se trebati pomiriti kroz dijalog i kompromis. Izrada studijskog programa stoga treba biti suradnički pothvat **programskog tima** uz odgovarajuće vodstvo.

Bit će potrebne konzultacije, vjerojatno u nekoliko navrata, s ljudima izvan samog programskog tima. U njima će sudjelovati oni koji su odgovorni za službe koje podupiru učenje unutar učilišta kao što su knjižničari i ostali izvan njega, kao što su potencijalni poslodavci ili strukovne udruge.

Također se može javiti potreba za pregovaranjem s onima koji su odgovorni za dodjelu sredstava kako bi se optimirala njihova dostupnost za program. U pregovore treba uključiti i osobe kojima će se dodijeliti dio radnih zadataka u programu. Moguće je i to da se potrebe programa za posebnim sredstvima mogu smanjiti korištenjem postojećih kolegija (npr. kvantitativne metode) iz ostalih studijskih programa. No i za to će, vjerojatno, trebati pregovarati, idealno uz određeno uključivanje odgovornih ljudi u tim za izradu programa.

Ako studijski program u izradi zamjenjuje neki prijašnji program, onda je potrebno na sve raspoložive načine<sup>12</sup> utvrditi jake i slabe strane tog programa. Na primjer, možda postoje podaci o upisu studenata u prethodni program, odustajanju studenata i zapošljavanju diplomiranih studenata, uključujući one koji nastavljaju visoko obrazovanje. Mogu postojati i podaci o unutarnjem ili vanjskom vrednovanju prijašnjeg programa. U svakom je slučaju potrebno konzultirati studente koji studiraju po nekom postojećem programu, pa ih čak možda i uključiti u tim za izradu programa. Ako je ikako moguće, trebalo bi konzultirati diplomirane studente (možda pomoću upitnika) kao i njihove poslodavce.

Izrada bilo kojeg studijskog programa mora se odvijati unutar skupa ograničavajućih parametara. Oni mogu uključivati sljedeće:

- nacionalne zakone ili politike,

---

<sup>12</sup> Zamjenski studijski program trebao bi idealno zadržati kvalitete prethodnog studijskog programa i ispraviti njegove slabosti uzimajući u obzir razloge zbog kojih ga je potrebno zamijeniti.

- pravila i politike učilišta (npr. visoko učilište može tražiti da svi kolegiji imaju jednaki broj ECTS bodova ili njihove višekratnike<sup>13</sup>),
- raspoloživost resursa za studijski program, uključujući stručnost nastavnog osoblja.

Vjerojatno su prethodno donesene odluke:

- o predmetu programa,
- o konačnoj razini programa,
- o razini na kojoj će studenti ulaziti u program,
- o načinu<sup>14</sup> studiranja,
- o broju upisanih studenata.

Te će odluke odrediti ostale parametre:

- prirodu konačnih očekivanih ishoda učenja, i općenitih tako i onih koji se odnose na sam studij,
- ukupno vrijeme učenja studenata,

Zadatak tima za izradu programa jest osmisliti najbolji studijski program koji je moguće ostvariti u okviru ovih parametara.

Potrebno je donijeti odluke barem za sljedeće točke te ih uključiti u **specifikaciju programa**<sup>15</sup>. Točke nisu navedene redoslijedom po kojem se pitanja moraju rješavati, jer izrada programa iterativan je, a ne linearan postupak.

- Konačan naziv programa
- Dodjela određenih zvanja tijekom trajanja programa
- Određeni ishodi učenja za program kao cjelinu (uključujući međufaze ako će se omogućiti dodjela zvanja tijekom programa)
- Uvjeti upisa i metode odabira i prijama
- Predviđeno opterećenje suradnika
- Održivi broj studenata koji će se upisati (vidi u nastavku)
- Struktura programa s obzirom na imenovane studijske jedinice
- **Preduvjeti**<sup>16</sup>, ako ih ima, potrebni za upis u svaki kolegij
- Izborni predmeti kao i to je li izbor slobodan ili ograničen (vrijedi li ovo drugo, naznačiti izborne predmete koji će biti na raspolaganju)

<sup>13</sup> Ovo je karakteristika **modularnog** programa. Time se olakšava uključivanje istog kolegija u različite studijske programe, a isto tako i prijenos bodova.

<sup>14</sup> Odnosno, hoće li se program studirati redovno ili izvanredno, ili na oba načina (tzv. "**kombinirani način**")

<sup>15</sup> Što bi u konačnici trebalo činiti osnovu za priručnik o programu, koji bi bio dostupan i učenicima i osoblju. Očekuje se da će britanska Agencija za osiguravanje kvalitete objaviti revidirane Smjernice za specifikacije programa u travnju 2006. te ih uz dobru praksu učiniti dostupnima preko interneta.

Vidi [www.gaa.ac.uk/academicinfrastructure/programSpec](http://www.gaa.ac.uk/academicinfrastructure/programSpec)

<sup>16</sup> Odnosno, kolegije koje je potrebno uspješno završiti (osim ako pojedini student nije izuzet iz ovog uvjeta) prije upisa na druge.

- Ishodi učenja za svaki kolegij
- Broj ECTS bodova za svaki kolegij (vidi u nastavku)
- Za svaki kolegij, raspodjela ukupnog vremena studenta za učenje (koje odražava dodijeljene ECTS bodove) između sati izravne nastave i sati izvannastavnog rada
- Za svaki kolegij, nastavna metoda/e koja će se koristiti za sate izravne nastave (vidi također 5. poglavlje).
- Nastavni program za svaki kolegij
- Za svaki kolegij, metoda/e ocjenjivanja koja će se koristiti kako bi se utvrdilo jesu li postignuti predviđeni ishodi učenja (vidi nastavak)
- Za program u cjelini i za kolegije koji imaju posebne potrebe utvrditi potporu koja je potrebna studentima za učenje/praksu izvan nastave (vidi i 5. poglavlje)
- Potrebni ili predloženi tekstovi i njihova dostupnost studentima (vidi i 5. poglavlje)
- Pripreme koje je potrebno provesti za bilo koje planirano radno iskustvo tijekom programa i nadzor
- Ako je program dostupan kao izvanredan studij, posebne potrebe izvanrednih studenata (na primjer izrada rasporeda predavanja i pristup studenata objektima)
- Raspoloživost predavaonica i potrebnog specijaliziranog smještaja
- Raspoloživost potrebne specijalizirane opreme i materijala
- Raspoloživost administrativne (i ako je potrebno tehničke) pomoći
- Postupci i propisi za ispite i ocjenjivanje napretka studenata u programu
- Utvrditi tko će imati neposrednu i sveopću odgovornost za vođenje programa i njegovu koordinaciju
- Pripreme za redovne sastanke osoblja koje sudjeluje u nastavi programa
- Dostupnost informacija o programu za studente
- Pripreme za dobivanje povratnih informacija studenata
- Pripreme za dobivanje povratnih informacija poslodavaca
- Aspekti, inputi i outputi koji će se redovno pratiti (**pokazatelji izvodljivosti**)

ECTS (European Credit Transfer System, engl., Europski sustav prijenosa bodova) bodovi<sup>17</sup> je numerička vrijednost koja je dodijeljena pojedinim kolegijima koji čine studijski program. Oni predstavljaju vrijeme za studij (uključujući čitanje, pisanje i praktični rad, kao i pohađanje predavanja ili seminara ili pripremu za ocjenjivanje) koje će, procjenjuje se, trebati studentu kako bi ostvario ishode učenja koji su predviđeni za određeni kolegij.

Prema ECTS-u zbroj bodova koji su dodijeljeni kolegijima koji čine jednu akademsku godinu redovnog studija (ili ekvivalentni izvanredni studij) trebao bi iznositi 60. Bodovi koji su dodijeljeni svakom kolegiju predstavljaju udio studija tog kolegija u ukupnom **opterećenju** studenta u bilo kojoj fazi programa.<sup>18</sup> Na primjer, ako u semestru ima pet kolegija koje je potrebno istodobno i redovno učiti, a predviđeno je da oni traže isto vrijeme studenta, tada bi svaki kolegij trebao imati vrijednost ECTS-a 6. (Odnosno:  $60/2 = 30$  bodova za semestar.  $30/5 = 6$  bodova po kolegiju.) Ako se od studenta očekuje da uči 15 tjedana u semestru s 40 sati u

<sup>17</sup> Najnovija revizija Vodiča za korisnike ECTS-a obavljena je u veljači 2005. Rječ je o vodiču za korištenje ECTS-a i dodatka diplomi. Taj kao i ostali povezani materijal moguće je pronaći na [http://europa.eu.int/comm/education/programmes/socrates/usersg\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/education/programmes/socrates/usersg_en.html)

<sup>18</sup> Ne postoji europski standard za broj sati u tjednu, ili tjedana u godini, predviđen za učenje studenata.

tjednu, onda se od njega očekuje da uči 600 sati. Kolegij koji nosi 6 bodova predstavljat će petinu tog vremena – drugim riječima, 120 sati učenja.

Pripisivanje bodova kolegiju jest apstraktno pripisivanje vremena za koje se smatra da je vrijeme koje će trebati „**tipičnom studentu**“<sup>19</sup> da ostvari ishode učenja koji su propisani za taj kolegij.

Za ove potrebe „tipični student“ predstavlja također apstraktan koncept. Za kolegije koji se upisuju u prvom semestru/godini može ga se karakterizirati kao studenta koji upisuje kolegij sa znanjem, razumijevanjem, vještinama, sposobnostima i predanošću kakvi se traže za ulazak u program. Za kolegije koji se upisuju kasnije u programu izraz „tipični student“ odnosi se na studenta koji ima znanje, razumijevanje, vještine i sposobnosti koji proizlaze iz činjenice da je uspješno došao do faze u programu u kojoj se upisuje određeni kolegij. Apstraktno opterećenje studenta jest vrijeme učenja za koje je procijenjeno da će trebati takvom studentu kako bi ostvario ishode učenja određenog kolegija.

Jasno je da stvarni studenti sigurno neće raspoređivati svoje opterećenje prema ECTS bodovima, i bilo bi posve pogrešno od njih to tražiti. Dok se ECTS bodovi ne bi smjeli dodjeljivati na temelju uočene težine (osim onoliko koliko se to odnosi na vrijeme za koje je izračunato da će trebati „tipičnom studentu“ kako bi ostvario ciljeve učenja), studenti će nailaziti na više ili manje teškoća, ovisno o svojim sposobnostima. Također je moguće da će biti više zainteresirani i motivirani za neke predmete u odnosu prema ostalima. Takvi ih čimbenici mogu navesti da usmjere svoje napore na različite vidove svojeg studijskog programa. (Ovo je neovisno o činjenici da neki studenti mogu jednostavno biti bistriji od drugih, isto kao što neki mogu biti ljeniji od drugih, dok neki mogu biti više zaokupljeni izvannastavnim aktivnostima od drugih – a sve se te karakteristike mogu pojaviti u različitim kombinacijama.)

Izračun apstraktnog opterećenja potrebnog za ostvarivanje ishoda učenja na početku će biti stvar procjene, no kasnije će ga se morati provjeravati kroz iskustvo i, po mogućnosti, revidirati (vidi 5. poglavlje)

**Ocjenjivanje** ostvarenja ishoda učenja za svaki kolegij trebalo bi se smatrati dijelom izrade programa. Osim što je to način na koji se studenti ocjenjuju, prolaze ili ne prolaze, kvalificiraju za zvanje ili pokazuju svoju kompetenciju za zvanje u okviru studijskog programa, ocjena predstavlja osnovu za donošenje odluke o tome je li student spreman nastaviti ili upisati specijalizirani kolegij<sup>20</sup>.

Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete (1.3.) navode, između ostalog, da se od „postupaka za ocjenjivanje studenata očekuje da odgovaraju svrsi, bili oni dijagnostičkog, oblikovnog ili završnog karaktera“. Njihova je preporuka također da za „davanje ocjena trebaju postojati jasni i javno objavljeni kriteriji“.

---

<sup>19</sup> Vodič za korisnike ECTS-a koristi se izrazom "prosječni student".

<sup>20</sup> Moguće je također odrediti je li kandidat spreman preuzeti studijski program i/ili biti oslobođen od bilo kojeg njegovog dijela. Ocjena može služiti i u druge svrhe. Ona može omogućiti pojedinim članovima osoblja da procijene učinkovitost svojeg poučavanja i ostale pomoći koje u učenju pružaju svojim studentima te da osigura važne podatke za praćenje i vrednovanje programa, bez obzira na to radi li se o unutarnjem ili vanjskom vrednovanju.

*Dijagnostička ocjena* pokazatelj je sposobnosti i pripremljenosti studenta da upiše određeni kolegij ili studijski program koji može na primjer upozoriti da je studentu potrebna pomoć kako bi popravio svoj način učenja. Ishod je u prvom redu namijenjen onima koji donose odluke o daljnjem obrazovanju studenta.

*Oblikovna ocjena* studentima daje povratnu informaciju o njihovom napretku i tako utječe na njihov razvoj. Rezultat je stoga ponajprije namijenjen samom studentu ili studentici.

*Završna ocjena* mjeri ostvarene ishode učenja nekog kolegija ili studijskog programa u cjelini s obzirom na predviđene. Rezultat je u prvom redu namijenjen onima koji zapošljavaju završenog studenta, ili ga primaju na daljnje školovanje.

Ove konvencionalno različite vrste ocjenjivanja u praksi se ne mogu uvijek tako jasno razlikovati. Na primjer, ocjenjivanje rada u nastavi tipično je oblikovno budući da studentu pruža mogućnost da dobije povratnu informaciju o stupnju do kojeg je do tog trenutka došao, ali može se smatrati i dijelom ukupne završne ocjene. Isto tako završna ocjena na kraju kolegija može imati i dijagnostičku funkciju, dok ocjenjivanje, koje je ponajprije usmjereno k postavljanju dijagnoze, može također u suštini biti i oblikovno.

Kriterije za davanje ocjena (tj. osnova na temelju koje će se dodjeljivati ocjene) potrebno je odrediti uzimajući u obzir skup ishoda učenja koje je potrebno ostvariti. Na primjer, kod nekih predmeta (npr. Osnove matematike) ili korištenjem nekih metoda ocjenjivanja (npr. ispiti s više odgovora) za „točne“ se odgovore mogu dati visoke ocjene. No u mnogim predmetima i kod mnogih metoda ocjenjivanja, kao i za ispitivanje mnogih potencijalnih ishoda učenja to neće biti prikladno. U tim slučajevima potrebno je odlučiti kolika će se važnost dati dodjeli ocjena, na primjer, koliko će se viša ocjena dati za originalnost s obzirom na konvencionalni (naučeni) odgovor, ili za sintezu ideja s obzirom na analizu, ili za uvjerljiv argument s obzirom na prihvatljivost zaključaka, ili za teorijsko znanje s obzirom na praktičnu primjenu.

Te je kriterije potrebno dogovoriti u sklopu odluke o najprikladnijoj metodi ocjenjivanja koja će se rabiti za predviđene ishode učenja. Općenito rečeno, tri su vrste ocjenjivanja: usmeno ispitivanje, pismeni ispit unutar određenog vremenskog roka i ocjenjivanje projekata koje studenti neovisno provode (rad na nastavi). Unutar svake kategorije postoji niz mogućih pristupa. Oblik odabranog ocjenjivanja i pristup koji će se usvojiti trebaju se odrediti prema prirodi predmeta i predviđenih ishoda učenja. Također je potrebno naglasiti da je pri ocjenjivanju nekih ishoda učenja potrebno kombinirati različite vrste ocjenjivanja.

Bez obzira na to za koju se metodologiju odlučili - strukturiranje pitanja ili ispitivanje po projektima i vrijeme koje će se dodijeliti studentima važne su stavke za koje je potrebna stručnost i pažljivo donošenje odluke prije samog procesa ocjenjivanja budući da će to donekle odrediti učinkovitost samog ocjenjivanja.

Osim odluke o metodama koje će se rabiti za ocjenjivanje svakog kolegija, izrada ukupnog programa treba uključiti izradu odgovarajućih propisa (obično u kontekstu općenitijih institucionalnih propisa) koji će utvrditi pravila za napredovanje kroz program i ujedno odrediti

posljedice neuspješnog rada studenta te kako se takav neuspjeh može popraviti, nadoknaditi ili po mogućnosti oprostiti.

Još jedna važna točka razmatranja bit će procjena **ukupnog broja studenata koji se mogu uključiti u program**, uključujući i konačan broj kad program dostigne stacionarno stanje („**ukupni broj studenata**“). To bi trebao biti dio planiranja u fazi izrade studijskog programa s obzirom na to da će broj očekivanih studenata djelomično odrediti izvedivost različitih mogućnosti tijekom planiranja.

Ako prilikom uvođenja novog programa nije moguće osigurati progresivno povećanje sredstava učilišta, potrebno je sve veće potrebe za resursima kompenzirati smanjivanjem potreba za resursima na nekom drugom mjestu (npr. tako što će se neki drugi program morati postupno ugasiti).<sup>21</sup> Sljedeći primjer pokazuje povećanje broja studenata u trogodišnjem redovnom programu s godišnjim upisom od 100 studenata, stopom odljeva studenata od 30% na kraju prve godine i daljnjom stopom odljeva od 10% na kraju druge godine. (Ovdje nije uzeta u obzir mogućnost da studenti ponavljaju godinu.)

	<u>Godina 1.</u>	<u>Godina 2.</u>	<u>Godina 3.</u>	<u>Godina 4.</u>
Upis 1	100	70	63	-
Upis 2	0	100	70	63
Upis 3	0	0	100	70
<u>Upis 4</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>100</u>
Broj u stud. programu	100	170	233	233

U gornjem primjeru 233 studenta može se smatrati redovnim brojem nakon 3. godine, no stopa odljeva od 37% je visoka i upućuje na potrebu da se ta brojka smanji. Prilikom projekcije broja studenta potrebno je očekivati uspješno smanjenje. Ako je zbog planiranja sredstava potrebno zadržati 233 studenta kao konstantu, niža stopa odljeva morat će se odraziti na planirani niži broj upisanih studenata.

Za izradu studijskog programa prihvatljive kvalitete potrebni su vrijeme, predanost, trud, inovativno razmišljanje i domišljatost.

---

<sup>21</sup> To je stvar planiranja visokog učilišta, izvan djelokruga tima za pojedini program, te bi se trebala odraziti na institucionalnom planu (vidi 8. poglavlje).

#### **4. Vanjsko vrednovanje studijskog programa**

Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete (1.2) navode da bi učilišta trebala imati formalne mehanizme za odobravanje i periodičnu provjeru svojih programa. Oni bi trebali uključivati „formalne postupke odobrenja programa tijela koje nije tijelo koje podučava program“ kao i „redovne periodične provjere programa“. U oba se slučaja radi o postupku „**vrednovanja** od strane **kolega stručnjaka**“ .

Izraz „**vanjsko vrednovanje**“ obično se odnosi na vrednovanje koje provodi tijelo koje je izvan samog visokog učilišta. No „vanjsko vrednovanje studijskog programa“ ovdje se rabi za vrednovanje koje provodi ili koje se provodi u ime bilo kojeg tijela koje je izvan programskog tima. Taj se izraz također upotrebljava za vrednovanje predloženog studijskog programa (tj. kad ne postoji iskustvo o izvršenju programa – „*formalno odobrenje programa*“) ili za vrednovanje postojećeg programa („*periodično vrednovanje*“). Većina načela su jednaka; tamo gdje postoje razlike, one će se naglasiti.

Temeljno načelo svakog vanjskog vrednovanja studijskog programa jest da osobe odgovorne za njegovu izradu i/ili provedbu moraju biti spremne opravdati, pred svojim kolegama stručnjacima, namjere i neizbježne kompromise programa koji se vrednuje. To je proces tijekom kojeg bi se trebalo koristiti načelom **međusobne rasprave**, iako osobe koje vrednuju program trebaju imati pristup svim relevantnim podacima, uključujući i **specifikacijama programa**.

Glavne teme za raspravu jesu: (a) koliko će studenti upisani u program moći uspješno ostvariti ishode učenja koji odgovaraju predmetu i razini zvanja i (b) je li moguće poboljšati program. To su iste teme kojima se trebao posvetiti i sam programski tim.

Proces vanjskog vrednovanja može poslužiti za poboljšanje programa na dva načina. Prvo, tako što akademske kolege stručnjaci pristupaju problemima iz svježe perspektive i sa svojim vlastitim iskustvom, čime često mogu predložiti mogućnosti za poboljšanje koja nisu uzeta u obzir. Drugo, činjenica da će se ono što se planira ili provodi trebati opravdavati pred svojim akademskim kolegama stručnjacima nameće efikasnu disciplinu, sličnu onoj prilikom objavljivanja istraživanja.

Potrebno je reći da je važno načelo vanjskog vrednovanja to što ni jedan član stručnog povjerenstva ne smije pretpostaviti da u visokom obrazovanju postoji samo jedan način ostvarivanja ciljeva. Također, sredstva kojima se on ili ona koriste u okolnostima koje su im poznate ne moraju nužno biti najbolja sredstva i za ostale okolnosti. Članovi stručnog povjerenstva stoga trebaju biti spremni prihvatiti argumente programskog tima pod uvjetom da su oni valjani, da predstavljaju trenutačno razumijevanje odgovarajućeg akademskog područja te da uzimaju u obzir važeća opća načela kvalitete u visokom obrazovanju<sup>22</sup> kao i bilo koje druge potrebne parametre<sup>23</sup>. Vjerojatno će puno toga ovisiti o povjerenju stručnog povjerenstva u akademsku prosudbu programskog tima.

---

<sup>22</sup> Vidi 2. poglavlje

<sup>23</sup> Na primjer institucionalne propise ili nacionalne zakone



Prosudbe koje proizlaze iz bilo kojeg vrednovanja u kontekstu osiguravanja kvalitete moraju pokazati nepristranost, razumijevanje i poznavanje činjenica. Sastav i vođenje stručne rasprave stoga je od velike važnosti.

Kako bi se osiguralo da prosudbe vrednovanja budu i logička i dosljedna, upotrebljavaju se mnoga sredstva:

- Članovi stručnog povjerenstva odabrani su zbog svojeg odgovarajućeg znanja i razumijevanja vrste programa koji se vrednuje te su također upoznati s aktualnim novostima u određenom polju.
- Potencijalni članovi povjerenstva koji inače zadovoljavaju uvjete isključeni su ako u njihovoj prošlosti postoji išta što bi moglo prejudicirati njihovu prosudbu bilo u pozitivnom bilo u negativnom smislu.
- Stručnim povjerenstvom predsjedava iskusan i pouzdan stručnjak za vrednovanje.
- Nastoji se osigurati da svi članovi povjerenstva razumiju načela postupka vrednovanja prije sudjelovanja u postupku.
- Nastoji se osigurati da svi članovi povjerenstva imaju sve relevantne podatke, i one vezane uz specifikacije programa i kontekstualne.
- Rasprave se vode u skladu s jasnim, ali fleksibilnim dnevnim redom te se formaliziraju koliko je potrebno da budu otvorene i da slobodno teku.
- Rasprave se vode s onima koji su najprikladniji za davanje odgovora na postavljena pitanja.
- Vrednovanje servisira visokopozicionirani službenik koji u potpunosti razumije sva načela i pravila, ali koji ne sudjeluje u određivanju rezultata, osim u osiguravanju propisanog načina vrednovanja.
- Svaka ključna prosudba jest zajednička odluka, a ako je ikako moguće, ona bi se trebala temeljiti na konsenzusu.
- Rezultati vrednovanja prikazuju se u obliku formalnog i obranjivog izvješća.

U slučaju vanjskog vrednovanja koje se provodi interno u ime sveučilišnog senata, iako može biti korisno članove stručnog povjerenstva imenovati iz srodnih područja, moguće su poteškoće pri sastavljanju tima recenzenata koji imaju odgovarajuće znanje i razumijevanje, ali koji isto tako nisu i osobno zainteresirani za ishod vrednovanja. Stoga Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete preporučuju da se u takvim tijelima nalaze „vanjski članovi“ (tj. osobe koje su izvan određenog visokog učilišta).

U slučaju kad se vrednovanje provodi u ime vanjskog (npr. nacionalnog) tijela, članovi povjerenstva trebaju se birati između stručnjaka koji su prošli osposobljavanje o načelima postupka vrednovanja, ali se mogu nadomjestiti stranim stručnjacima koji i sami imaju odgovarajuću izobrazbu i/ili iskustvo u vrednovanju. Predsjednik stručnog povjerenstva trebao bi proći dodatno osposobljavanje, dok bi visokopozicionirani službenik koji upravlja vrednovanjem trebao biti stručni član osoblja vanjskog tijela. Danas se smatra dobrom praksom uključiti predstavnika studenata izvan visokog učilišta kako bi se osiguralo da se ne zanemare interesi studenata. Takav predstavnik ili predstavnica trebali bi biti punopravni članovi povjerenstva te bi isto tako trebali proći osposobljavanje za vrednovanje programa.

Stručno povjerenstvo trebalo bi slobodno raspravljati o bilo kojem pitanju koje bi programski tim mogao između sebe potaknuti, no rasprave, u svakom slučaju, trebaju imati planirani raspored. Važan aspekt takve strukture jest da članovi povjerenstva imaju dovoljno prilika raspraviti pitanja zajedno i nasamo, barem kako bi (a) se složili o ključnim pitanjima koja je potrebno raspraviti, što može dovesti do promjena prethodno planiranog dnevnog reda i rasporeda sastanaka, i (b) da povjerenstvo može donijeti vlastite zaključke.

Planirana rasprava može teći prema sljedećem rasporedu:

1. Kontekst učilišta, uključujući ostale povezane programe
2. Planirani ili stvarni broj studenata
3. Ograničenja (uključujući izvore ograničenja) unutar kojih je program planiran ili se izvodi
4. Ciljevi programa i predviđeni ishodi učenja
5. Uvjeti upisa
6. Struktura programa (dodjela ECTS bodova, odnos između kolegija, uvjeti napredovanja)
7. Propisi za ispite
8. Sredstva za učenje
9. Pojedinačni kolegiji (ciljevi učenja, nastavni plan, planirane strategije podučavanja/učenja, ravnoteža nastavnih i izvannastavnih sati, metode ocjenjivanja, obvezna i preporučena literatura itd.)
10. Upravljanje programom

Ako stručno povjerenstvo nije upoznato s prostorom koji je na raspolaganju određenom programu, i taj se prostor smatra dijelom vrednovanja.

U slučaju vrednovanja postojećeg programa, dokumenti koje stručno povjerenstvo zaprima trebalo bi uključivati i vrednovanje samog programskog tima (tj. 'samoanalizu' – vidi 5. poglavlje) kao i ažurirane specifikacije programa. Vanjsko vrednovanje treba biti fokusirano na samoanalizu i na njeno obrazloženje.

Ako se radi o vrednovanju postojećeg programa, u strukturi sastanaka trebao bi se nalaziti rani sastanak<sup>24</sup> sa studentima uključenima u program. Samoanaliza programskog tima treba uključivati i analizu stavova studenata do kojih se došlo kroz upitnike itd., no studentima bi također trebalo pružiti priliku da predstave svoju pismenu ocjenu programa.

Rezultat vrednovanja spada u jednu od sljedećih kategorija:

- a) Program je posebno zadovoljavajući i **preporučljiv**.
- b) Program je **zadovoljavajući**
- c) Program je zadovoljavajući ali se smatra da ga je moguće poboljšati ako se slijede određene **preporuke**
- d) Program je zadovoljavajući pod uvjetom da se ispune određeni navedeni **uvjeti**
- e) Program još uvijek nije zadovoljavajući, ali ga je moguće takvim učiniti

---

<sup>24</sup> Poželjno je da ovaj sastanak bude na početku rasporeda tako da se s osobljem može raspraviti o pitanjima koja postavljaju studenti.

f) Nema izgleda da se program učini zadovoljavajućim

U slučaju (d) i (e) dodatna se odluka može odnositi na rok za naredno vrednovanje.

Izvešće o vrednovanju trebalo bi uključiti jasno obrazloženje odluke. Prijedlog tog izvješća, kad se s njim usuglase svi članovi povjerenstva, treba predložiti programskom timu kako bi on potvrdio da u prijedlogu nema netočnih činjenica.

U slučaju kad se vanjsko vrednovanje provodi unutar učilišta, predsjednik povjerenstva trebao bi potvrđeno izvješće o vrednovanju predstaviti sveučilišnom senatu (ili pododboru koji je ovlašten u njegovo ime donositi odluke) kao preporuku. Potvrda zaključaka vodi k nizu obveza na koje se obvezuje sveučilišni senat (vidi 7. poglavlje).

U slučaju kad se vrednovanje provodi u ime tijela koje je izvan visokog učilišta, potvrđeno izvješće o vrednovanju predsjednik stručnog povjerenstva treba predstaviti tom vanjskom tijelu. To može dovesti do izdavanja ili odbijanja odnosno ukidanja dopusnice (vidi 9. poglavlje), no danas se, u svakom slučaju, smatra dobrom praksom da izvješća o vrednovanju koja takvo vanjsko tijelo prihvati budu javno objavljena.

## **5. Upravljanje kvalitetom studijskog programa**

Svaki savjestan nastavnik sklon razmišljanju uvijek će si postavljati pitanje je li moguće ono što radim za svoje studente raditi bolje. Takvi će profesori pokazati objektivnu samokritiku te će isto tako paziti što govore studenti o njihovom pedagoškom iskustvu. Obično je moguće postići određeno poboljšanje, koje ovisi o samom profesoru ili profesorici, pazeći na stvarna iskustva studenata te uz malo mašte bolje podržati njihove ishode učenja i na taj način provesti poboljšanja.

No moguće je utvrditi i druge probleme koji se mogu riješiti samo uz suradnju s ostalim dionicima provedbe studijskog programa. Cjelokupno osoblje (uključujući pomoćno osoblje za učenje i tehničare) koje sudjeluje u provedbi studijskog programa mora se smatrati jednim timom te treba nastojati rješavati probleme i raditi na poboljšanju kvalitete studijskog programa dogovorom unutar radne skupine. Takav **programski tim** predstavlja osnovnu razinu na kojoj je moguće utvrditi korporativnu odgovornost za kvalitetu usluge obrazovanja studenata.

Malo je vjerojatno da će dogovor konsenzusom na razini programa biti jednostavan. Ključna uloga **voditelja programskih timova** jest da postignu prihvaćanje unutar učilišta, budući da će voditelj studijskog programa morati pregovarati u ime interesa programa na institucionalnim razinama koje bi mogle provoditi ona poboljšanja koja programski tim sam ne može provesti.

Programski bi se timovi trebali redovno sastajati kako bi raspravili probleme koji se javljaju tijekom izvođenja studijskog programa i pregledali njegovu kvalitetu te razmotrili načine održavanja te kvalitete. Oni bi redovno trebali **pratiti** dogovorene korisne **pokazatelje**. Oni mogu uključivati:

- potražnju za programom (omjer onih koji apliciraju i raspoloživih mjesta),
- broj studenata (stvarni i planirani),
- raspoložive resurse u odnosu prema potražnji za resursima,
- opterećenje studenta s obzirom na dodjelu ECTS - bodova (vidi u nastavku),
- uspjeh studenata na ispitima,
- odustajanje studenata (studenti koji napuštaju program) i, po mogućnosti razloge odustajanja,
- što se događa s diplomiranim studentima (alumni)

Važni su trendovi iz godine u godinu (i mogu postaviti pitanja na koja je potrebno odgovoriti), no isto je tako moguće postaviti ciljeve i pratiti uspješnost njihove realizacije.

Važno je da programski timovi osluškuju što studenti govore o svojem obrazovnom iskustvu, službeno i neslužbeno – samo oni imaju izravno iskustvo s programom. Moguće je da studenti budu zastupljeni na sastancima programskih timova (čime bi oni činili **programske odbore**), ili se mogu osnovati **odbori za vezu studenata i osoblja** koji bi bili posebno namijenjeni raspravi o pitanjima koja se odnose i na jedne i na druge. Vrijedne su i ankete<sup>25</sup> (osobito ako su u njihovoj

---

<sup>25</sup> Njihov bi pristup trebao biti puno širi od ocjenjivanja pojedinih profesora.

izradi sudjelovali i studenti), kao i poistovjećivanje studenata s njihovim predstavnicima. Jednostavno, važno je razgovarati sa studentima.

Vrijednost **povratne informacije studenata** ovisi o duhu u kojem se studenti osjećaju slobodnima iskreno se izraziti bez straha od posljedica; to podrazumijeva akademsku kulturu koja potiče izazov, propitivanje i transparentni sustav ocjenjivanja. To isto tako znači da studenti moraju ozbiljno shvaćati davanje informacija, a da bi to mogli, oni moraju znati da će se njihovi stavovi ozbiljno shvatiti tijekom izvođenja studijskog programa. Stoga je, u slučaju da nije moguće udovoljiti izraženim potrebama studenata, uvijek važno reći im razloge zbog kojih to nije moguće.

Osobito kad se prvi put uvode ECTS bodovi potrebno je pažljivo pratiti stvarno opterećenje studenata koji sudjeluju u svakom kolegiju praćenjem povratnih informacija studenata. Opterećenje koje je procijenjeno na početku potrebno je ispitati s obzirom na stvarno iskustvo studenata. Metodologija je predložena u Vodiču za korisnike ECTS-a, a obrasci<sup>26</sup>, koje trebaju ispuniti osoblje i studenti za kasniju usporedbu, mogu se pronaći na web stranici ECTS-a.<sup>27</sup>

Nerealno je očekivati da zahtjevi koje neki kolegij postavlja pred studente budu stalni. Na primjer, zadavanje eseja koji će se ocijeniti vjerojatno će značiti da će opterećenost studenata varirati od tjedna do tjedna. No to je moguće riješiti tako da se teži zahtjevi nekih kolegija kompenziraju istodobnim lakšim zadacima na drugim kolegijima. Za studente nema gorega, a to još i šteti njihovom obrazovanju, od toga da za više kolegija moraju u kratkom roku istodobno predati zahtjevne eseje. No takvi se problemi mogu izbjeći ako nastavno osoblje koje provodi studijski program djeluje kao tim, osjetljiv na to kako će studenti doživjeti program u cjelini.

Veći se problem javlja ako jedan kolegij ili više njih postavlja neproporcionalne zahtjeve na vrijeme koje je studentima potrebno za učenje. Ako je opterećenje koje se odnosi na neki kolegij preveliko, to će ili utjecati na uspješnost studenata u tom kolegiju ili na njihovu uspješnost u drugim, ili oboje. U svakom slučaju, to će vjerojatno ugroziti postizanje očekivanih ishoda učenja na tom programu.

Preraspodjela ECTS bodova vjerojatno nije moguća. Povećanje bodova za jedan kolegij znači smanjenje bodova koji se dodjeljuju za jedan ili više drugih, a osim mogućeg uvjeta da svi kolegiji trebaju imati jednak broj bodova ili njihov višekratnik, to će smanjiti vrijeme učenja za te kolegije – vjerojatno neopravdano.

Moguće je da će se uz dodjelu vremena za učenje trebati pregledati i drugi čimbenici. Može se primjerice dogoditi da će osnovni problem biti u znanju i razumijevanju s kojim studenti upisuju neki kolegij. Ako se ne radi o predmetima koji se upisuju na početku programa, to bi značilo da je potrebno pregledati ishode učenja kolegija koji su preduvjet za kolegij o kojem se radi.

Njihova će promjena utjecati (ponekad i radikalno) na način na koji se provode ti raniji kolegiji.

---

<sup>26</sup> Slučajno, ovi obrasci pokazuju načelo koje je potrebno uvijek poštovati kad se radi o povratnoj informaciji studenata - takve se informacije uvijek moraju zasnivati na tome da se studenti na odgovarajući način obavještavaju o tome kakva bi trebala biti njihova očekivanja. Često se pretpostavlja da su očekivanja studenata nerazumno visoka, no zapravo ona mogu isto tako biti i preniska.

<sup>27</sup> Vidi [http://europa.eu.int/comm/education/programmes/socrates/usersg\\_en.html](http://europa.eu.int/comm/education/programmes/socrates/usersg_en.html)

Može se razmisliti i o drugoj mogućnosti, a to je da se određeni kolegij pomakne u kasniju fazu programa. No ako se ne radi o jednom od izbornih predmeta, to bi moglo imati radikalne posljedice za ostale kolegije.

Kako bi se ispravila situacija da sposobnosti studenata koji upisuju neki kolegij ne odgovaraju sposobnostima potrebnima za uspješno svladavanje kolegija u predviđenom vremenu, ako je kolegij postavljen na početak programa, jedan je način promijeniti uvjete za upis u studijski program. To bi moglo biti ograničeno u praksi; na primjer možda potražnja za tim programom nije toliko velika da omogući odabir kandidata na osnovi strožih kriterija. Taj bi problem mogao biti odraz šireg problema kao što su obrazovni standardi s kojima učenici napuštaju srednjoškolsko obrazovanje ili zahtjevi trećih strana da se upisuju studenti koji nemaju odgovarajuće obrazovanje za upis. (To su čimbenici na koje programski tim ni na koji način ne može utjecati. Ali ako već postoje, tada bi programski tim u svakom slučaju na njih trebao skrenuti pozornost.)

Drukčija bi strategija bila pregledati prethodno definirane ishode učenja određenog kolegija i vidjeti mogu li oni biti lakše ostvarivi.<sup>28</sup> No njihova promjena mogla bi utjecati na njihovu vrijednost koja je preduvjet za ostale kolegije koji se upisuju kasnije, ili bi to moglo, općenito, utjecati na ostvarivanje predviđenih ishoda učenja ukupnog programa.

Može se zaključiti da, iako su moguće neke marginalne prilagodbe prethodno navedenih uvjeta, preostaju samo dvije mogućnosti koje mogu uvelike utjecati na problem. Jedna je pregledati sadržaj nastavnog plana određenog kolegija i vidjeti je li ga moguće promijeniti; druga je pregledati nastavne i ostale oblike pomoći učenju kako bi se razmotrila mogućnost njihova poboljšanja.

Događa se da su nastavni planovi izrađeni tako da uključuju više nego što je potrebno za ostvarivanje postavljenih ishoda učenja – što dovodi do nastavnih planova koji su **preopterećeni**. Preopterećeni nastavni plan navest će studente da se pokušaju nositi s tim zahtjevima u ograničenom vremenu tako što će pribjegavati površnom učenju predmeta i pouzdavati se u kratkotrajno pamćenje, ili čak u upitne prečice kako bi položili neki ispit. Stoga je kod svakog nastavnog plana potrebno upitati: Je li sve ovo zaista potrebno da bi se ostvarili predviđeni ishodi učenja? Na primjer moguće je razmisliti je li studentu od veće koristi znati kako pronaći te brzo i učinkovito procijeniti i iskoristiti informaciju, nego od njega tražiti da usvoji cijelu količinu gradiva.

Učinkovitost podučavanja i ostalih oblika pomoći učenju<sup>29</sup> igraju važnu ulogu u tome da se studentu omogući ostvarivanje predviđenih ishoda učenja unutar raspoloživog vremena.

Važno je razlikovati učenje koje uključuje kontakt s nastavnicima i učenje koje je neovisno o nastavniku, imajući na umu da se ovo drugo učenje može pojačati naporima nastavnika kao i

---

<sup>28</sup> Na primjer možda bi bilo potrebno dodatno razmisliti o odgovarajućoj ravnoteži između teorije i prakse.

<sup>29</sup> Struktura studijskog programa već sama po sebi uključuje oblik pomoći učenju, a njegova kvaliteta može, barem djelomično, biti ocijenjena prema tome koliko je on učinkovit za tu svrhu. No mi se ovdje bavimo oblicima pomoći učenju na razini kolegija.

resursima za učenje što ih osiguravaju učilišta. Studenti imaju koristi od kontakta s nastavnicima tako što pohađaju predavanja, sudjeluju na seminarima i dobivaju savjete od mentora. Ovisno o predmetu, studenti mogu sudjelovati u radu s nastavnicima na demonstracijama, nadziranom radu u laboratorijima ili studijima te u radu na terenu. Uobičajena praksa u obrazovanju iz umjetnosti i dizajna jest skupna kritika rada studenta s predavačem. Na studijima poslovnih škola i prava uobičajena je praksa da se studente navodi da zajedno s predavačem simuliraju profesionalnu situaciju ili razmatraju stvarne slučajeve. Na primjer, u obrazovanju iz medicine, veterine ili agronomije studenti će raditi pod nadzorom osoblja u stvarnim profesionalnim situacijama. Kod reproduktivnih umjetnosti pripremanje javnih izvedaba pod vodstvom osoblja može predstavljati glavni dio učenja studenata. Kod nekih predmeta, na primjer filozofije, ponekad se rabi tehnika podučavanja kojom dva profesora predstavljaju i raspravljaju o dva suprotna stava pred studentima. I tako dalje.

Sve su to situacije u kojima se uči i koje uključuju kontakt s nastavnim osobljem. Takav kontakt može biti izvorom zadovoljstva poslom za nastavnike te može opravdati njihove plaće ili barem njihov dio, no važno je koliko su te situacije učinkovite u pomaganju studentima da ostvare ciljeve kolegija onako kako su oni definirani predviđenim ishodima učenja. Moglo bi se postaviti pitanje koliko su takve situacije „troškovno učinkovite“ budući da te tehnike, bile one učinkovite ili ne, predstavljaju trošak, ako ništa drugo onda barem što se tiče vremena nastavnog osoblja (koje bi se inače moglo iskoristiti za na primjer istraživanje) i vremena studenata. Na primjer tradicionalni oblik predavanja ne predstavlja rentabilan način prenošenja informacija koje su studentima dostupne na druge načine.

Funkcija sveučilišnog nastavnika nije prenijeti količinu znanja u izvornom obliku, iz glave nastavnika u glavu studenta. Njegova je funkcija motivirati studente i potaknuti njihovo zanimanje za predmet (gdje je to potrebno<sup>30</sup>), voditi njihovo učenje i poticati njihov obrazovni i stručni razvoj.

Drugi oblik učenja studenata jest učenje koje se odvija bez kontakta s nastavnicima, iako bi se nastavno osoblje i učilišta trebali brinuti i za taj oblik.

Potrebno je uspostaviti finu ravnotežu između toga koliko je takvo učenje usmjereno, a koliko se ono prepušta inicijativi samih studenata. Općenito govoreći, može se očekivati da će se odgovarajuća ravnoteža prebacivati s prvih na druge kako student bude napredovao u svojem studijskom programu.

Postupak neovisnog učenja studenata može se odvijati uz različite stupnjeve vodstva nastavnog osoblja. Na primjer može se smatrati kako obvezna literatura pripada u jednu krajnost, iako i ovdje student može biti više ili manje slobodan da iz određenog teksta izvuče ono što sam odabere: to će ovisiti o najavljenoj svrsi samog teksta. U drugu krajnost pripada izborna, preporučena literatura. Slično tome, određene teme eseja ili projekata omogućavaju još jedan oblik usmjerenog učenja, dok i ovdje može biti nižeg ili višeg stupnja izbora, a time i propisanih obveza.

---

<sup>30</sup> Pretpostavlja se da su studenti koji su se prijavili na određeni program motivirani za stjecanje konačne kvalifikacije do koje program vodi (vjerojatno zbog različitih razloga). No to ne znači da oni moraju biti ushićeni učenjem svakog predmeta od kojeg se sastoji program.

U studijskom programu važno mjesto zauzima progresivno neusmjereno učenje ako se studente želi poticati na intelektualno sazrijevanje, no pogrešno je pretpostaviti da za to nije potrebna nikakva pomoć.

Resursi dostupni studentima za neovisno učenje uključivat će, osim svih sredstava koja odgovaraju određenom predmetu<sup>31</sup>, i pristup knjižnicama<sup>32</sup> i internetu. U današnje vrijeme velika većina studenata koji upisuju veleučilišne i sveučilišne studije (visoko obrazovanje) već je upoznata s korištenjem interneta u razne svrhe. No i njima će vjerojatno trebati savjet u traženju akademski pouzdanog materijala i procjeni izvora informacija, a time i njegove pouzdanosti. Studenti će vjerojatno biti manje upoznati s knjižnicama s obzirom na internet, te će im trebati upute<sup>33</sup> za njihovo korištenje. Mnogim će studentima isto tako trebati savjet za stjecanje vještina učenja, uključujući i to kako „čitati“ tekstove, ili kako učinkovito upravljati svojim vremenom za učenje. Takav savjet često se nudi kao glavna pomoć u učenju.<sup>34</sup>

Važno je da nastavno osoblje bude upoznato sa studentskim službama koje pomažu u učenju, jer upravo to može objasniti probleme koje studenti imaju u postizanju željenih ishoda učenja unutar zadanog roka. Kako se navodi u Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete (1.5), „učilišta bi trebala redovno pratiti, pregledavati i poboljšavati učinkovitost studentskih službi“. No i to je nešto što bi sami programski timovi trebali pregledavati, koristeći se povratnim informacijama studenata i ostalim sredstvima, i odmah raspraviti svaki uočeni nedostatak s odgovornima.

Predmeti se razvijaju, nastavnici se mijenjaju ili razvijaju svoju stručnost, na Europskom prostoru visokog obrazovanja i izvan njega utvrdit će se novi presedani i praksa, mogu se uvesti nove politike na učilišta, mogu se pojaviti različite lokalne potrebe te se okolnosti, općenito, mogu promijeniti. Koliko god bio dobar studijski program i koliko god se dobro upravljalo njegovom kvalitetom u svakodnevnom radu, s vremenom će biti potrebna radikalna revizija njegove kvalitete i relevantnosti. Takvu bi **periodičnu provjeru** u početku trebao provoditi sam programski tim prema postupku koji je jednak postupku izrade novog programa (vidi 3. poglavlje).

Takva bi provjera trebala obuhvaćati ishode prethodnog praćenja programa (vidi ranije) i konzultacije sa sadašnjim i diplomiranim studentima, poslodavcima, svim uključenim stručnim udruženjima, onima koji su odgovorni za poslijediplomske studijske programe koje upisuju diplomirani studenti i sve ostale programe na kojima su sudjelovali studenti određenog programa. Tijekom tih konzultacija bit će jednako važno utvrditi uočene prednosti postojećeg programa kao i sve njegove mane.

---

<sup>31</sup> Kad je to nužno, valja posebno razmotriti pristup studenata laboratorijima, studijima, praktikumima za glazbu itd. izvan uobičajenog radnog vremena.

<sup>32</sup> Za učenje studenata koristit će se pristup svim knjižnicama na sveučilištu, uključujući i knjižnice svakog fakulteta, uz pomoć objedinjenog kataloga knjižnica koji je dostupan on-line, s usklađenim uslugama knjižnica za cijelo sveučilište.

<sup>33</sup> To obično omogućuje profesionalna akademska knjižnična služba.

<sup>34</sup> Pristup studenata relevantnim materijalima uvelike je proširen njihovom sposobnošću da čitaju tekstove na barem jednom svjetskom jeziku, pa se u mnogim institucijama organiziraju tečajevi stranih jezika za studente kao izvannastavna mogućnost.



Potrebno je sve odluke koje jesu ili koje su trebale biti donesene za vrijeme izrade programa (ili tijekom njegova pregleda) ponovno razmotriti i potvrditi ili promijeniti, uključujući i odluku o predviđenim ishodima učenja programa u cjelini, strukturi programa i dodjeli ECTS bodova. Zadatak koji bi tim za izradu programa trebao postaviti jest (a) utvrditi, što je objektivnije moguće, je li postojeći program najbolji program koji se može ostvariti unutar trenutnih ograničenja i (b) izraditi poboljšani ili čak i novi program, ako je to potrebno.

Rezultat ovog postupka trebao bi biti i dokument o vrednovanju (**samoanaliza**) s podacima koji ga potkrjepljuju, kao i revidirane ili nove specifikacije programa.

Intervali takve periodične provjere mogu se odrediti nakon zadnjeg vanjskog vrednovanja programa (vidi 4. poglavlje), kroz politiku visokog učilišta ili prema odredbama nacionalnog tijela za osiguravanje kvalitete. No, u svakom slučaju, ako se čini da je studijski program zapao u neočekivane poteškoće, takav je pregled potrebno provesti ranije.<sup>35</sup>

Za vrednovanje programa potrebno je određeno vrijeme pa bi planiranje takvog vrednovanja, zajedno s početnim konzultacijama, trebalo početi najmanje jednu godinu prije nego što će se provesti vanjsko vrednovanje. Uobičajeno je da se takvo vanjsko vrednovanje provodi svakih pet godina. To znači da bi provjera trogodišnjeg redovnog studijskog programa trebala početi u godini nakon izlaska prvih diplomiranih studenata.

---

<sup>35</sup> U ekstremnim slučajevima može se pokazati potreba za obustavom upisa.

## **6. Potvrda postignuća studenata**

Kako je navedeno u Uvodu (1. poglavlje), visoka učilišta odgovorna su za potvrdu postignuća studenata kad ishodi njihova učenja dosegnu razinu koja odgovara akademskom zvanju ili predstavlja važeći doprinos za zadovoljavanje uvjeta za takvo zvanje. Takva se potvrda može sastojati od diplome o zvanju, dodatka diplomi ili prijepisa ECTS bodova.<sup>36</sup> Te se potvrde izdaju u ime institucije odgovorne za osiguravanje njihove nepovredivosti.

Jedna od svrha sustava za osiguravanje kvalitete jest zadobivanje povjerenja dionika u pravu vrijednost zvanja/diploma koje dobivaju diplomirani studenti visokog učilišta. Ta vrijednost ovisi o tome da takav sustav doista potvrđuje da je diplomirani student ostvario ishode učenja koji odgovaraju stečenom zvanju (vidi 2. poglavlje). To će djelomično ovisiti o prirodi studijskog programa i o tome kako njegova provedba pomaže učenju studenata, ali potvrda zapravo slijedi nakon ocjenjivanja studenata.<sup>37</sup> Stoga se valjanost potvrde temelji na (i) najprikladnijim metodama ocjenjivanja koje se rabe za odgovarajuće ishode učenja i (ii) neosporivim i nepovredivim postupcima ocjenjivanja i izdavanja potvrda.

U smjernicama SGQA/ESG (1.3.) navodi se (između ostalog) kako bi visoko učilište trebalo osigurati da se „ocjenjivanje provodi pouzdano i u skladu s navedenim postupcima učilišta“ te da „ovisi o administrativnim provjerama kako bi se osigurala točnost postupka“. Također se kaže da se (kad je to moguće) ocjenjivanje ne bi trebalo „oslanjati na prosudbu jednog ispitivača“. Propisi o ispitima trebali bi „uzeti u obzir sve [njihove] moguće posljedice“ i sadržavati „jasne propise koji obuhvaćaju odsutnost studenta, bolest i ostale olakotne okolnosti“. Osim toga studenti bi trebali biti nedvosmisleno obaviješteni o strategiji ocjenjivanja koja se rabi za njihov program, o vrstama ispita ili drugim metodama ocjenjivanja koje će morati proći, o tome što se od njih očekuje, kao i o kriterijima koji će se primjenjivati na ocjenjivanje njihove uspješnosti.“

Važna je sigurnost kako bi se izbjegla svaka mogućnost kruženja neispravnih akademskih potvrda nastalih varanjem, krivotvorenjem ili bilo kojim drugim nepoštenim postupcima.

Ispitni dokumenti moraju se nalaziti na fizički sigurnom mjestu sve dok ih se ne pokaže studentima. Isto vrijedi i za predane, a neocijenjene pisane zadatke, ocjene ispitivača i same potvrde. Ispunjene potvrde trebaju biti takve da ih nije moguće krivotvoriti.<sup>38</sup>

Ispiti se ne bi trebali provoditi u okolnostima u kojima studenti mogu varati, na primjer prepisivanjem<sup>39</sup>, a još nevidene pismene ispite potrebno je regulirati i dobro nadzirati. Plagijat bi trebalo strogo kažnjavati, jednako kao i za otkrivanje ispitnih pitanja koja nije smio „vidjeti“ ni jedan član osoblja. Svaki dogovor ili prijedlog da se utječe na ishod ocjenjivanja nuđenjem usluga bilo koje vrste trebalo bi oštro kažnjavati.

Sva bi ta pitanja trebala biti regulirana politikom visokog učilišta, s postupcima koji se strogo

---

<sup>36</sup> U vezi s posljednjim dvama dokumentima, vidi Vodič za korisnike ECTS-a.

<sup>37</sup> 'Ocjenjivanje' je izraz koji obuhvaća sve procese namijenjene mjerenju ishoda učenja u bilo kojem kontekstu.

<sup>38</sup> Objavljivanje uzoraka potvrda na vlastitoj web stranici predstavlja dobru praksu visokih učilišta.

<sup>39</sup> Na primjer, pismeni se ispiti ne bi smjeli održavati u amfiteatralnim predavaonicama.

provode.

Učilište ne bi smjelo odobriti ni jedan studijski program (vidi 4. poglavlje) ako se nije uvjerilo da je moguće točno ocijeniti ostvarenje ishoda učenja<sup>40</sup> za taj program, da zahtjevi koji se postavljaju pred studente nisu viši od potrebnih da se osigura ostvarenje tih ishoda kao i uvjeta za napredak te da se prema studentima pošteno odnosi.

Osim što studenti trebaju biti jasno obaviješteni o strategiji ocjenjivanja za njihov program, potrebno je dogovoriti se o rasporedu ispita koji se objavljuje puno prije početka provođenja.

U smjernicama SGQA/ stoji da se (kad je to moguće) ocjenjivanje „ne bi trebalo oslanjati na prosudbu jednog ispitivača“. To se posebno može odnositi na dogovor o „**dvostrukom ocjenjivanju**“ kad na primjer pismeni ispit ocjenjuju dva ispitivača koji se međusobno dogovaraju o ocjeni. U slučaju usmenih ispita to podrazumijeva prisutnost dvoje ili više ispitivača.

Osim toga svi bi ispitivači za bilo koju fazu studijskog programa trebali imati korporativnu odgovornost za ishod ocjenjivanja u toj fazi, s tim da su ispitivači pojedinačno odgovorni svojim kolegama za svaku očitu anomaliju, dok su ispitivači kao cjelina odgovorni sveučilišnom senatu (ili posrednom tijelu).

Ova korporativna obveza i odgovornost, odgovornost ispitivača, kao i „administrativne provjere dokaza kako bi se osigurala točnost postupka“ koje se navode u SGQA najbolje se provode na sastancima ispitivača u okviru povjerenstva ispitivača, s tajnikom za administrativnu podršku.

Visoko učilište treba provoditi učinkovitu, jasnu i dosljednu politiku u vezi s članstvom, postupcima, ovlastima i odgovornostima povjerenstva ispitivača. To treba uključivati sljedeće:

- funkciju predsjednika povjerenstva,
- sve okolnosti u kojima se od ispitivača ne bi tražilo da sudjeluju na sastancima na kojima se razmatraju njihove ocjene,
- potrebu članova povjerenstva ispitivača da prijave osobni interes, umiješanost ili odnos sa studentom kojeg se ocjenjuje,
- rad i bilješke studenta koji trebaju biti dostupni na sastancima povjerenstva ispitivača,
- koliko se diskrecijskog prava može iskoristiti za studente na čije bi ocjenjivanje uspješnosti mogle nepovoljno utjecati otežavajuće okolnosti,
- ulogu i odgovornost tajnika u osiguravanju i pribavljanju ocjena i ostalih podataka, u davanju savjeta o politikama, propisima, postupcima i presedanima te u čuvanju odgovarajućih zapisa o postupcima i odlukama odbora.

Visoka učilišta trebaju imati i učinkovite mehanizme za rješavanje kršenja propisa o ocjenjivanju te žalbi na odluke o ocjenjivanju. Iako studentima ne bi trebalo omogućiti da se žale na rezultate ocjenjivanja samo zato što se s njima ne slažu, učilišta bi trebala razmotriti načine rješavanja pitanja o nepravednom provođenju postupaka ocjenjivanja, vrste dokaza koji bi bili potrebni za njihovo istraživanje i moguće ishode u slučaju uspješne žalbe ili opravdane pritužbe.

---

<sup>40</sup> Uz moguće izuzeće najopćenitijih rezultata učenja.

## **7. Odgovornost učilišta za kvalitetu**

Ustroj visokog učilišta u praksi sastojat će se od pet međusobno povezanih struktura:

1. Grupiranje akademskog osoblja i studenata koji studiraju isti predmet u odjele, vjerojatno s manjim brojem većih jedinica koje okupljaju srodne predmete (na primjer fakulteti).
2. Ustroj povjerenstva, koji je djelomično usporedan s ustrojem odjela i fakulteta, ali koji dopire do sveučilišnog senata s korporativnom odgovornošću cijelog učilišta. Fakultetska vijeća bit će odgovorna sveučilišnom senatu, čime će predstavljati njegova glavna potpovjerenstva na koje će sveučilišni senat prenositi odgovornosti za predmete koji ulaze u opseg nadležnosti svakog pojedinog fakulteta. Veza između odbora, odjela i fakultetskog vijeća bit će slična vezi između fakultetskog vijeća i sveučilišnog senata. Svako od ovih tijela, uključujući i sveučilišni senat, može osnivati ostala potpovjerenstva ili radna tijela<sup>41</sup> kako bi se izvršavale neke od odgovornosti tih tijela. Funkcije ustroja povjerenstva jesu da izvršava odgovornosti za koje je ovlašteno (osim kad se radi o sveučilišnom senatu, koji je akademski neovisan i zadržava sveukupnu odgovornost za akademska pitanja, uključujući i kvalitetu pruženog obrazovanja), određuje i nadgleda provedbu politike (u okviru politike koju određuje više tijelo, ovisno o potrebi) i da donosi odluke izvršne naravi kad se dogovori da se radi o pitanju za koje je potrebna odluka povjerenstva. Takvo pitanje može na primjer biti pitanje koje zahtijeva višestruke ulazne informacije ili angažman skupine, ili se nalazi izvan postojeće politike, ili je bez presedana.
3. Izvršni ustroj rektora, dekana i voditelja odjela itd. usporedan je s ustrojem povjerenstva, a uobičajeno je da osoba koja obavlja tu dužnost predsjednika usporednim tijelom i svakodnevno donosi odluke u okviru politike koju je odredilo to tijelo.
4. Administrativni ustroj, s razinama pojedinačne obveze i korporativne odgovornosti, čije funkcije podupiru funkcije ostalih ustroja. Visoka učilišta mogu imati velike koristi od poticanja razvoja visokopozicioniranih akademskih administratora (vidi Dodatak 2).
5. Centralizirane specijalističke službe, koje isto tako imaju razine pojedinačne obveze i korporativne odgovornosti i koje pružaju stručnu pomoć, na primjer za knjižničarske usluge.

Glavni cilj svakog od navedenih ustroja, kao i onih pojedinaca koji pod njih potpadaju, trebao bi biti pomoć održavanju i mogućem poboljšanju kvalitete pruženog obrazovanja za studente te nepovredivosti potvrde njihovog postignuća. Na kraju, odgovornost je sveučilišnog senata da osigura da to tako i bude.

---

<sup>41</sup> Potpovjerenstva se obično osnivaju s namjerom da budu stalna. "Radna tijela" ("komisije") osnivaju se radi obavljanja već utvrđenih zadataka, za koje se očekuje da će se obaviti u određenom vremenskom razdoblju.

U dobro uređenom učilištu odrednice koje određuju odgovarajuće uloge, pojedinačnu obvezu i odgovornost te korporativnu odgovornost svih navedenih skupina, tijela i položaja (kao i ostalih koji su s njima povezani) bit će jasne, nedvojbene, dosljedne, suvise, opsežne i poznate svim članovima zajednice. Kad bude potrebno donijeti bilo kakvu odluku, bit će jasno na kome je početna odgovornost za donošenje takve odluke i kome odgovarati. Postupci će biti transparentni, a oni koji trebaju ili traže informacije dobit će ih. Ustrojem povjerenstva učinkovito će se rukovoditi, obavještavati, upravljati i predsjedati, svodeći vrijeme i trud potreban za članstvo u povjerenstvu na što manju mjeru. Politike će biti jasne, prikladne, suvise i implementirane. *Status quo* neće predstavljati prepreku za poboljšanje; poticat će se inovativnost i inicijativa. Promjena će biti pravodobna, ali dobro promišljena, opravdana i organizirana.

Standardi ESG-a za osiguravanje kvalitete u visokim učilištima daju prednost sljedećem:

*Učilišta moraju imati politiku i s njom povezane postupke za osiguravanje kvalitete i standarda svojih programa i zvanja. Ona se također trebaju izričito posvetiti razvoju kulture koja priznaje važnost kvalitete i osiguravanja kvalitete u svojem radu. Da bi to postigla, učilišta bi trebala izraditi i provoditi strategiju za trajno poticanje kvalitete. Strategija, politika i postupci trebali bi imati formalan status i biti dostupni javnosti. Oni bi trebali uključivati i uloge za studente i ostale dionike.*

Takva bi politika trebala uključivati najmanje sljedeće:

- Jasno definirane uloge i odgovornosti (vidi ranije), uključujući i priznavanje uloga i odgovornosti programskih timova i voditelja programa (vidi 5. poglavlje).
- Priznavanje vremena, predanosti, truda, inovativnog razmišljanja i maštovitosti u izradi studijskih programa prihvatljive kvalitete (vidi 3. poglavlje) te u njihovu praćenju i ponovnom vrednovanju (vidi 5. poglavlje).
- Politike koje međusobno povezuju znanstvena istraživanja kojima se bavi osoblje s planiranjem i provedbom obrazovanja.
- Planiranje visokog učilišta, što daje siguran temelj za planiranje i provođenje kvalitetnog studijskog programa te za sustavno, postupno gašenje svakog programa koji se pokazao neodrživim (vidi 8. poglavlje).
- Formalno odobrenje novih i periodično vrednovanje postojećih programa (vidi 4. poglavlje), s odobrenjem ili novim odobrenjem sveučilišnog senata kojim ga se obvezuje na osiguravanje kvalitete programa dok program ima odobrenje.
- Za svaki studijski program, bez obzira na to radi li se o redovnom ili izvanrednom studiju, osigurati odgovarajuću, prikladnu i dostupnu pomoć za neovisno učenje studenata, uključujući i sredstva kojima se osigurava njegova stalna kvaliteta.

- Jasna, dosljedna i učinkovita politika i postupci kojima se osigurava nepovredivost potvrde o postignućima studenta (vidi 6. poglavlje).
- Objavljivanje specifikacija i uvjeta programa u obliku koji je lako dostupan studentima, potencijalnim studentima, poslodavcima i ostalim interesentima.
- Politike i postupci visokih učilišta kojima se osigurava kvaliteta nastavnog osoblja i razvijaju njihove sposobnosti i stručnost, uključujući politike i postupke za uklanjanje osoblja koje je i dalje dokazano neučinkovito s aspekta nastavne funkcije.

Kad visoko učilište izrađuje svoje politike i postupke za osiguravanje kvalitete, posebnu vrijednost predstavlja osnivanje jedinice koja sadržava koncentraciju odgovarajuće stručnosti i može predvoditi u pomoći za promjene. Takva bi jedinica trebala olakšati i pomoći; ona ne bi smjela prisvajati odgovornosti tijela kao što je sveučilišni senat, već bi mu trebala odgovarati.

Takva bi jedinica mogla poduzeti sljedeće:

- Održavati svakodnevnu svijest o događajima u Bolonjskom procesu i općenito EHEA-u.
- Osigurati stručnu pomoć sveučilišnom senatu ili njegovu potpovjerenstvu o pitanjima koja se odnose na odgovornost za provedbu i razvoj politika učilišta u vezi s osiguravanjem kvalitete (vidi prethodni tekst).
- Učilište će osigurati stručnu administrativnu podršku, uključujući organizaciju i izvještavanje za periodično vrednovanje studijskog programa (vidi 4. poglavlje).
- Širiti dobru praksu pokazanu prilikom vrednovanja studijskog programa.
- Osigurati statističke podatke za programske timove kako bi se pomoglo praćenje njihovih programa (vidi 5. poglavlje).
- Organizirati upitnike za prikupljanje mišljenja studenata.
- Pomoći i savjetovati timove za izradu programa koji rade na novim studijskim programima ili na ponovnom vrednovanju postojećih (vidi 3. poglavlje).
- Uključiti među svoje osoblje koordinateure za ECTS i/ili savjetnike za ECTS/DS<sup>42</sup>
- Savjetovati o akademskom priznanju kvalifikacija drugih učilišta.
- Osigurati stručnu administrativnu podršku, uključujući organizaciju i kratke pisane upute za vrednovanje novih studijskih programa (vidi 4. poglavlje).

---

<sup>42</sup> Vidi Vodič za korisnike ECTS-a

- Organizirati sredstva za stručni razvoj nastavnog osoblja u provođenju nastave i ocjenjivanju.
- Pomoći poboljšanju vještina učenja studenata tamo gdje je to potrebno.
- Organizirati sredstva za stručni razvoj administrativnog osoblja čija je uloga izravno povezana s pomaganjem akademskom procesu, uključujući i uloge tajnika ispitnih povjerenstava (vidi 6. poglavlje).
- Povezati se s nacionalnim tijelom za osiguravanje kvalitete (vidi 9. poglavlje).
- Održavati web stranice kao glavni izvor informacija o pitanjima koja se odnose na kvalitetu.
- Povezati se i sastajati sa sličnim jedinicama na drugim visokim učilištima.

## **8. Samoanaliza učilišta, planiranje i kvaliteta**

Visoko učilište ne može održavati kvalitetu svoje usluge bez planiranja njezine podrške niti može planirati bez objektivne analize svojih stvarnih i mogućih prednosti i nedostataka te odnosa prema svom kontekstu i kako se taj kontekst može mijenjati.<sup>43</sup> Takva se analiza obično naziva **samoanaliza** visokog učilišta (vidi u nastavku). Biti u stanju provesti valjanu samoanalizu za svaku je pohvalu budući da je to težak zadatak koji traži učinkovite strukture visokog učilišta (vidi 7. poglavlje). Međutim ako je samoanaliza sama sebi svrha, tada je bezvrijedna. Njezina je vrijednost u tome što predstavlja nužnu osnovu za **planiranje**.

Planiranje znači promjenu (a) načina na koji se svijet u kojem postoji visoko učilište (uključujući akademske predmete) mijenja i (b) načina na koji će se promijeniti visoko učilište. No još je važnije što planiranje znači i održavanje i, kad god je to moguće, poboljšanje kvalitete kroz cijeli postupak promjene. Bez ispravnog planiranja upravljanje promjenom ne može biti ništa više doli „upravljanje krizom“, a kvalitetu nije moguće osigurati.

Sveučilište s pravilnim planom i procesom planiranja:

- definira referentnu točku za donošenje odluka o izradi proračuna i raspodjeli sredstava,
- može se koristiti svojim resursima na optimalan način,
- osigurava dosljednost unatoč promjenama u vodstvu,
- može pokazati zdravu osnovu za stalno povjerenje u svoju kvalitetu,
- stječe i održava povjerenje tijela koja ga financiraju kao i mogućih sponzora.

Štoviše, postojanje plana visokog učilišta, koji je poznat i dostupan svom osoblju i studentima i koji je procesom razvoja i vrednovanja osigurao potporu barem velike većine, ključan je za uspješno upravljanje. Jedan od vidova uspješnog upravljanja jest njegova vrijednost u održavanju morala osoblja, što je ključno za održavanje kvalitete.

Za razvitak zadovoljavajućeg procesa planiranja (s potpuno razvijenim **planom učilišta**) potrebno je vrijeme, a i njega je potrebno planirati. Očekuje se da izrada plana *ab initio* traje možda dvije godine, ovisno o veličini i složenosti visokog učilišta. Njegova izrada iziskuje napor, a stoga i predanost, iako bi proces dopunjavanja plana trebao biti sistematičan, a time bi postajao sve manje zahtjevan.

Planiranje podrazumijeva postojanje jednog cilja ili više njih. Nijednu aktivnost ne možemo zvati „planiranje“ ako ne postoji nešto što moramo ostvariti, bilo po definiciji ili po izboru. Stoga ciljevi visokog učilišta moraju po definiciji uključivati obrazovanje studenata na odgovarajućoj razini. Ako je visoko učilište sveučilište, njegovi bi ciljevi mogli biti definirani tako da uključuju istraživanje. Mogu se utvrditi i dodatni ciljevi, kao što je služenje zajednici (kako god tu zajednicu definirali), kao i vodeća načela, npr. pravedan odnos prema studentima i maksimalna vrijednost za ulaganje dionika (kako god ih definirali i kako god definirali njihovo ulaganje).

---

<sup>43</sup> Treba napomenuti da takva promjena može uključivati transformaciju akademskih predmeta tijekom njihova razvoja, istraživanjem ili većom interdisciplinarnosti.



Planiranje podrazumijeva i priznavanje ograničenja. Ta će ograničenja najvjerojatnije podrazumijevati financijska ograničenja, no bit će i drugih oblika. U slučaju visokog učilišta, na primjer, ograničenja će uključivati stručnost njegova osoblja, obrazovnu razinu i kvalitete potencijalnih studenata, fizička ograničenja smještaja učilišta te sve zakone i ostale propise koje učilište mora poštivati. Nisu li u obzir uzeta sva ograničenja, „planiranje“ će ostati samo pusta želja. Imajući to na umu, vješto planiranje uvijek će tražiti sredstva tamo gdje se ograničenja mogu mijenjati, ili će ih čak pretvoriti u prednosti, tako da se za objekt planiranja može reći da predstavlja smanjivanje ograničenja za planiranje<sup>44</sup>. Također je točno da trenuci nerealnog planiranja mogu biti korisni za objašnjavanje težnji.

Planiranje podrazumijeva postojanje mogućnosti. Ako netko ne može odabrati mogućnosti, tada se *ipso facto* ne može reći da on planira; ako se nešto uopće planira, onda to radi netko drugi. Nedostatak vidljivih mogućnosti ne mora nužno biti rezultat stvarnih ograničenja, već nedostatak mašte i inovativnog razmišljanja.

Planiranje podrazumijeva vlasništvo. Plan mora biti plan osobe, skupine ili organizacije. Iako se planovi mogu nametati ili pasivno prihvaćati, najvjerojatnije je da će plan biti učinkovito proveden ako je posvećenost onih o kojima ovisi njegova provedba nastala zbog njihova sudjelovanja u procesu planiranja.

Planiranje obično podrazumijeva i kompromis. Dobar će plan postići najviše moguće u određenim okolnostima, no u praksi se može utvrditi da su neki ciljevi u međusobnom sukobu, kao (u određenim okolnostima) razvoj kvalitetnog istraživanja i izvrsnost u potpori učenju studenata. Potrebno je prihvatiti da bi dobro planiranje i učinkovito upravljanje kvalitetom mogli zahtijevati kompromis, doduše kompromis koji je argumentiran i principijelan. Umjetnost dobrog planiranja znači pronaći najbolji mogući kompromis. To zahtijeva realističan pristup, dobro poznavanje situacije, domišljatost i inovativnost. Za to je također potrebno pozitivno i uvjerljivo vodstvo.

Kad se radi o visokom učilištu, planiranje znači konkretno formuliranje plana. Time se evidentiraju odluke o planiranju, ali to isto tako omogućava provjeru općenite suvislosti planova. To je i referentna točka za provedbu odluka o planiranju, uključujući i izradu proračuna i raspodjelu sredstava – također predstavlja sredstvo za praćenje provedbe plana. No potrebno je priznati da je učinkovito planiranje vještina koja se uči s vremenom i iskustvom, te da se može očekivati kako će se i složenost plana progresivno razvijati.

Plan učilišta nije (a) samoanaliza učilišta niti (b) cilj koji učilište želi postići. Oboje je važno, no plan predstavlja dosljedan niz odluka na putu kojim učilište želi stići od točke A do točke B.

I za samoanalizu i za planiranje visoko učilište mora imati jasnu ideju o svojoj orijentaciji – jasnu viziju o onom što želi biti. To se obično opisuje kao njegova „**misija**“.

---

<sup>44</sup> Izravan primjer je stvarni slučaj kad je sveučilište smatralo da ne može planirati svoj vlastiti razvoj zato što ne postoji regionalni gospodarski plan. Stoga je izradu takvog plana uključilo kao vid svojeg planiranja i za to dobilo podršku lokalnih političara i gospodarstvenika.

Misija visokog učilišta mora biti puno određenija od sljedećeg primjera.

Ovo visoko učilište želi biti izvrsno i u poučavanju i u istraživanju, služeći potrebama svoje lokalne zajednice, zemlje, te potencijalnih i stvarnih studenata. Ono se širi i u inozemstvo te stalno nastoji razvijati svoj položaj u modernom svijetu.

Ovakva je misija jako plemenita, ali problem je u tome što se radi o misiji koju bi svako sveučilište, ako ne i svaka visoko učilište<sup>45</sup>, također moglo izraziti. U njoj nije utvrđeno što bi se moglo smatrati posebnim u slučaju nekog određenog visokog učilišta. To će ovisiti o čimbenicima kao što su lokacija, stručnost osoblja i, donekle, (ne)postojanje tradicije, a njima bi se moralo koristiti u odluci između različitih mogućnosti tijekom planiranja.<sup>46</sup> Misija učilišta treba biti formulirana tako da je u bliskoj budućnosti neće biti potrebno mijenjati i dopunjavati<sup>47</sup>.

U protivnom, postupak planiranja trebao bi započeti vrednovanjem stanja *status quo*, odnosno trenutnog stanja i onog što se može očekivati bez ikakvog daljnjeg planiranja. Za to će biti potreban input **pouzdanih podataka i kvalitativnih** prosudba. Ti inputi u početku mogu biti ograničeni, no može se očekivati da će s vremenom postati složeniji.

Pouzdan podaci trebali bi uključivati statističke podatke o osobama:

- (a) Trenutačna i pretpostavljena studentska populacija. Pretpostavljeni broj može se procijeniti na temelju broja trenutačno upisanih i broja budućih studenata, uz izračun napredovanja svake skupine kroz sustav, uzimajući u obzir odustajanje studenata i ponavljače na temelju povijesnih trendova (vidi 3. poglavlje). One bi trebale uključivati i potražnju studenata (tj. udio kandidata za mjesta po studijskom programu, s analizom trendova), kao i udio studenata koji studiraju na preddiplomskom, diplomskom i poslijediplomskom studiju, omjer izvanrednih<sup>48</sup> i redovnih studenata, onih koji dolaze iz udaljenijih krajeva i onih koji žive u mjestu studiranja te „zrelih“ studenata i onih koji su tek maturirali.
- (b) Svi kadrovi. To bi trebalo uključivati stručnost, ali i profile po dobnim skupinama. Trebalo bi uključiti omjer ukupnog radnog vremena pojedinca koje je provedeno pod okriljem učilišta<sup>49</sup> i omjere, unutar opterećenja akademskog osoblja, vremena koje je utrošeno na (i) nastavu i akademsko savjetovanje, na (ii) istraživačke aktivnosti, na (iii) stručni razvoj i na (iv) administraciju.

---

<sup>45</sup> Neka visoka učilišta mogu biti nacionalno opisana kao “nastavne ustanove”, a ne izričito “znanstvene ustanove”

<sup>46</sup> Dok jasnoća konkretne misije visokog učilišta predstavlja potrebnu osnovu za samoanalizu i planiranje, ona može učilištu donijeti i koristi u vidu odnosa s javnošću, privlačenju podrške i poboljšanju položaja učilišta u sve konkurentnijem svijetu.

<sup>47</sup> Ne radi se, jasno, o neodređenoj budućnosti. Ne postoji niti jedno staro sveučilište za čiju se današnju misiju može reći da je ista kao i misija u vrijeme njegova osnivanja.

<sup>48</sup> Za potrebe statistike izvanredan student može se iskazati kao decimalan broj koji je jednak redovnom studentu (na primjer, 0,5 FTE – *full-time equivalent*).

<sup>49</sup> Za potrebe statistike to se može iskazati kao na primjer 0,4 FTE za dva od pet radnih dana.

Oni trebaju sadržavati i statističke podatke o

- (c) prihodu i rashodu, uključujući
- (d) troškove po studentu na svakoj razini u područjima različitih predmeta.

Potrebno je uključiti i pouzdane podatke:

- (e) o smještaju, uključujući lokaciju, korištenje, stanje i vlasništvo,
- (f) o resursima za učenje (na primjer knjižnice, uključujući njihovu dostupnost),
- (g) o informatičkoj tehnologiji,
- (h) o glavnoj opremi, uključujući lokaciju i predviđeno zastarijevanje.

Tim bi podacima trebalo dodati

- (i) sve utvrđene buduće potrebe za resursima koje proizlaze iz vrednovanja programa (vidi 4. poglavlje).

Ovoj kvantitativnoj analizi potrebno je dodati **kvalitativnu analizu** prednosti i nedostataka učilišta koja se barem djelomično temelji na pouzdanim podacima kvantitativne analize, sa stavovima o barem sljedećim temama:

- Trenutačna kvaliteta studijskih programa (vidi 4. i 5. poglavlje)
- Pomoć u učenju za studente
- Istraživanje i pomoć u istraživanju
- Politike
- Organizacija i ustroj učilišta (vidi 7. poglavlje)
- Discipline predmeta i mogućnost za interdisciplinarnu aktivnost
- Lokacija
- Relevantnost s obzirom na vanjske potrebe (uključujući načine studiranja)
- Dugoročna i kratkoročna zapošljivost studenata
- Veličina i složenost

- Prikladnost smještaja prema namjeni, uključujući i fizičku povezanost
- Neakademska briga za studente (hosteli, objekti za rekreaciju, profesionalna orijentacija, itd.)
- Služenje zajednici

Osim suglasnosti o misiji učilišta (vidi prethodni tekst), postoji deset uvjeta za učinkoviti proces planiranja.

1. Informacije o stanju *status quo*, kvantitativni podaci kao i kvalitativni stavovi (tj. samoanaliza učilišta). Njih bi trebalo pregledavati jednako kao i planove (vidi 10. u nastavku) i revidirati kao osnovu za daljnje planiranje.
2. Strateški ciljevi. Planovi učilišta trebaju biti postavljeni u kontekst strateških ciljeva visokog učilišta, onako kako su utvrđeni u početnoj fazi procesa planiranja. Ti strateški ciljevi trebaju biti izvedeni iz misije visokog učilišta te bi trebali označavati položaj koji sveučilište želi dosegnuti u skoroj budućnosti. Oni se možda neće moći ostvariti unutar vremena planiranja plana učilišta (vidi u nastavku), no trebali bi biti realni bez obzira na predviđene rokove te dovoljno određeni kako bi omogućili odluku između različitih opcija koje se nude u planiranju.
3. Autonomija. Što je veća sloboda djelovanja, to je moguće bolje planirati – bez autonomije nema planiranja. Uvijek će biti vanjskih ograničenja, no njih je što je moguće više potrebno ili predvidjeti ili o njima pregovarati.
4. Utvrđivanje primarnog tijela koje će provoditi planiranje za visoko učilište (npr. stalno povjerenstvo sveučilišnog senata s profesionalnim tajnikom) i stalno zaposlenog višeg dužnosnika visokog učilišta koji ima izvršne ovlasti (npr. prorektor).
5. Učinkovito donošenje odluka i procesa na svakoj razini koji se temelje na (i) korištenju svih gledišta unutar učilišta, (ii) iterativnom postupku, (iii) transparentnosti i dobroj komunikaciji i (iv) postizanju konsenzusa i osjećaja korporativne odgovornosti.<sup>50</sup>
6. Analiza vanjskih potreba (dugoročnih) koje će sveučilište trebati zadovoljiti: na lokalnoj, državnoj i međunarodnoj razini.
7. Konzultacije s dionicima. One uključuju sva nacionalna tijela koja provode planiranje, tijela koja financiraju visoka učilišta, sadašnje i potencijalne poslodavce diplomiranih studenata, relevantna stručna tijela, trenutačne i diplomirane studente te ostala visoka učilišta. (Konzultacije ne znače da je potrebno prihvatiti svako gledište – one podrazumijevaju da će se gledišta onih s kojima se konzultiralo ozbiljno razmotriti.)

---

<sup>50</sup> Zbog mnogih sukobljenih interesa potrebno je ostvariti konsenzus o dovoljno općenitom dogovoru da bi plan bio učinkovit. Konsenzus u tom kontekstu iziskuje kompromis, dok će spremnost na kompromis tražiti korporativnu odgovornost u kojoj svi sudjeluju.

8. Dugoročnost (ali uz uviđanje neposrednih potreba), uz uvažavanje da će većina odluka koje se odnose na planiranje imati dugoročne implikacije. (Npr. proći će najmanje pet godina od početne odluke o uvođenju prvog novog ciklusa za zvanje do prvih magistara struke.)
9. Dogovoreni opseg godišnjeg planiranja<sup>51</sup> i dogovoreno razdoblje planiranja (koje pokriva na primjer pet godina nakon godine izrade plana) s ciljevima za svaku godinu.
10. **Periodično vrednovanje** plana (vjerojatno jednogodišnji ciklus) koji se zasniva na (i) dopuni kvantitativne i kvalitativne analize i praćenja ostvarivanja navedenih ciljeva, (ii) provjeri predviđenog prihoda, (iii) detaljnijim odlukama o planiranju za sljedeću godinu, uključujući raspodjelu proračuna na temelju diferencijalnih troškova za potrebe predmeta, (iv) ispravicima plana za sljedeće godine, (v) utvrđivanju budućih potreba za investicijskim ulaganjem<sup>52</sup>, (vi) produženju razdoblja planiranja za još jednu godinu.

---

<sup>51</sup> Na primjer potrebno je odlučiti između akademske i financijske godine, ako su one različite.

<sup>52</sup> Na primjer planovi za smještaj ili veće dijelove opreme. Za to će možda biti potrebno duže razdoblje planiranja.

## **9. Osiguravanje kvalitete na nacionalnoj razini**

Potrebno je zadobiti povjerenje raznih skupina dionika na nacionalnoj razini u kvalitetu obrazovanja što ga pružaju visoka učilišta, a oni jesu:

- potencijalni studenti, njihovi savjetnici i uzdržavatelji,
- potencijalni poslodavci diplomiranih studenata,
- stručna tijela,
- ulagači i potencijalni ulagači, uključujući vladu kao ulagača,
- javnost.

Ima i drugih skupina izvan zemlje čije je povjerenje potrebno steći, a među njima jesu:

- potencijalni studenti iz inozemstva koji razmišljaju o prijavi za studijske programe u zemlji, uključujući strane magistre struke koji razmišljaju o poslijediplomskom studiju,
- potencijalni poslodavci diplomiranih studenata iz zemlje,
- strana stručna tijela,
- strana visoka učilišta koja razmatraju prihvatiti studente iz zemlje na dio njihovih studija,
- strana visoka učilišta koje razmatraju primiti diplomirane studente iz zemlje na svoje studijske programe,
- strana visoka učilišta koja razmatraju sklapanje međuučilišnih sporazuma.

Štoviše, država je možda već preuzela međunarodne obveze, npr. Lisabonsku konvenciju ili Bolonjsku deklaraciju, prema kojima je potrebno imati jamstvo kvalitete visokog obrazovanja u zemlji.

Kako bi se osigurala dosljednost, potrebno jamstvo mora osigurati jedno tijelo koje na sve slučajeve primjenjuje ista načela. Također je potrebno da to bude tijelo koje se usredotočuje na pitanja kvalitete, bez vanjskih pritisaka. Zbog toga, a i zato da se osigura nepristranost, to tijelo ne bi smjelo biti vezano ni uz jedno visoko učilište. S druge strane, temeljno je načelo da akademska zajednica treba biti autonomna i da vrednovanje trebaju provesti kolege stručnjaci. Stoga nacionalno tijelo treba biti dijelom same akademske zajednice. Konačno, budući da jamstvo treba dati na međunarodnoj i na nacionalnoj razini (vidi prethodni tekst), nacionalno tijelo treba poštovati međunarodno priznata načela.

Nacionalno tijelo za osiguravanje kvalitete može pružiti jamstvo kvalitete visokog obrazovanja zemlje na dva načina. Prvo, poticanjem „kulturu kvalitete“ kroz sustav visokog obrazovanja zemlje te utvrđivanjem i širenjem dobre prakse. Drugo, iako je dužnost samih visokih učilišta kao samostalnih i proaktivnih ustanova da pokažu svoju kvalitetu, nacionalno tijelo za osiguravanje kvalitete može osigurati objektivnu, nepristranu, javnu i transparentnu potvrdu da su oni to i učinili.

SGQA/ESG predstavljaju ono što se predviđa primjenom navedenih kriterija na cijeli Europski prostor visokog obrazovanja (EHEA)<sup>53</sup>. To dopušta različitost postupaka i prakse, a prvo načelo koje postavljaju jest da vanjski postupci za osiguravanje kvalitete trebaju uzimati u obzir vlastite procese visokih učilišta za osiguravanje kvalitete i njihovu učinkovitost. U istom se duhu kaže da, kako bi se osigurala jasnoća svrhe i transparentnost postupaka, metode vanjskog osiguravanja kvalitete trebaju biti predviđene i izrađene „kroz proces u koji su uključeni glavni dionici, uključujući visoka učilišta“ i „opterećivati učilišta samo onoliko koliko je prikladno i potrebno da ostvare svoje ciljeve“. Drugim riječima, to nije nešto što treba nametati visokim učilištima već bi trebalo odražavati njihovu predanost kvaliteti i njezinom poboljšanju te se na to nadograđivati, i trebalo bi predstavljati sustav koji sama visoka učilišta cijene i u koji mogu imati povjerenja.

S druge strane, povjerenje koje ostali dionici imaju u sustav zahtijeva da sustav bude strog, ali jasan i otvoren.

U SGQA/ESG-u ispravno se navodi da se „vanjsko osiguravanje kvalitete razlikuje od sustava do sustava i može uključivati:

1. različite oblike vrednovanja učilišta,
2. vrednovanja predmeta ili programa,
3. akreditaciju na razini predmeta, programa i učilišta te
4. kombinacije prethodno navedenog.“

Dok SGQA/ESG ništa ne govore o tome zašto postoje razlike, treba biti jasno da one odražavaju razinu povjerenja u onoj mjeri u kojoj su visoka učilišta u jednoj državi razvila kulturu kvalitete pomoću pouzdanih internih procesa za osiguravanje kvalitete. Tamo gdje je to učinjeno, to se može provjeriti vrednovanjem učilišta koje se ponavlja otprilike svakih pet godina. No sve dok se ne dokaže da je dosegnuta takva razina, briga za obrazovanje studenata upućuje na potrebu da se vanjsko vrednovanje usredotoči na razinu izvođenja programa<sup>54</sup> (dopunjeno vrednovanjima učilišta koja su u prvom redu namijenjena osiguravanju neugroženosti programa koji čekaju odobrenje). Tad bi se, kako povjerenje u visoka učilišta bude raslo, možda moglo usmjeriti na vanjsko vrednovanje neke općenitije, na primjer „predmetne“ razine. Ukratko, nacionalni sustav za osiguravanje kvalitete mora biti fleksibilan i sposoban razvijati se zajedno s razvojem učilišta s obzirom na njihove vlastite procese za osiguravanje kvalitete.

U SGQA/ESG-u ističe se da „postoje neki široko primjenjivani elementi procesa za vanjsko vrednovanje koji ne samo da pomažu u osiguravanju njegove valjanosti, pouzdanosti i korisnosti već osiguravaju temelj za europsku dimenziju osiguravanja kvalitete“. Jedan od njih jest „korištenje samoanalize/ posjeta učilištu/ izrade nacrtu izvješća/ objavljivanja izvješća/ praćenja“.

Taj model sastoji se od pet faza:

1. Interno vrednovanje i priprema izvješća o samoanalizi

---

<sup>53</sup> Vidi Dodatak 1, 2 i 3. dio ESG-a.

<sup>54</sup> Vidi prethodno poglavlje 4.

Ako se na programskoj razini vrednovanje odnosi na postojeći program, izvješće o analizi bit će samoanaliza programskog tima, navedena u prethodnom 4. i 5. poglavlju, dopunjena izvješćem o vrednovanju učilišta. Ako se radi o novom programu, onda će to obično biti izvješće učilišta o njegovom vrednovanju programa i dokument kojim senat potvrđuje podršku programu.

Na razini učilišta to bi bila samoanaliza učilišta i planovi koji iz nje proizlaze, navedeni u 8. poglavlju.

2. Vanjsko vrednovanje stručnog povjerenstva (kolega stručnjaka) koje uključuje posjet i razgovor unutar visokog učilišta

Vrednovanja izvan visokog učilišta trebalo bi provoditi u ime nacionalnog tijela, a njegovi bi članovi u prvom redu trebali predstavljati akademsku zajednicu zemlje, iako bi trebali biti zastupljeni i ostali glavni dionici. Organizacija i izvještavanje o takvom vrednovanju trebalo bi biti u rukama izvršnih dužnosnika nacionalnog tijela koji su odgovorni tom tijelu tako da se osigura provedba njegove politike upotrebom postupaka koje je to tijelo odobrilo. Kao što je u SGQA/ESG-u jasno rečeno (3.1.), takva bi nacionalna tijela trebala imati „autonomnu odgovornost za svoje aktivnosti“.

Proces koji se odvija na programskoj razini opisan je u 4. poglavlju. Na razini učilišta on bi se razlikovao od vrednovanja programa po tome što bi glavne teme za zajedničku raspravu bile (a) kako visoko učilište provodi svoju odgovornost za kvalitetu obrazovanja koje pruža (vidi 7. poglavlje), (b) samoanaliza visokog učilišta i (c) njegovi planovi za sljedeće godine (vidi 8. poglavlje). To su iste one teme kojima i samo visoko učilište treba posvećivati pozornost.

Kao i kod vrednovanja programa, vrednovanje učilišta može pridonijeti poboljšanju na dva načina. Prvo, spoznaja da će ono što se planira ili radi biti potrebno opravdati pred kolegama stručnjacima nameće učinkovitu disciplinu i potiče razvoj kulture kvalitete. Drugo, budući da kolege stručnjaci neopterećeno sagledavaju probleme iz perspektive vlastitog iskustva, oni često mogu preporučiti nove, neuočene načine za poboljšanje. Sastav tijela kolega stručnjaka za vrednovanje učilišta trebao bi osigurati da tim ima dovoljno iskustva u upravljanju učilištem. Ipak, i ovdje je potrebno reći kako članovi stručnog povjerenstva ne bi trebali pretpostavljati da postoji samo jedan način ostvarivanja ciljeva visokog obrazovanja te imati na umu da sredstva koja se rabe u njima poznatim okolnostima ne moraju nužno biti najbolja i u ostalim okolnostima.

Stručnjaci koji se predlažu za vrednovanje učilišta kao i za vrednovanje programa trebali bi se birati iz reda stručnjaka koji su prošli osposobljavanje o načelima postupka vrednovanja, a u ovom slučaju i o odgovornosti učilišta za kvalitetu pruženog obrazovanja. Također, stručnjacima koji su prošli osposobljavanje na nacionalnoj razini mogu se pridružiti strani stručnjaci koji imaju odgovarajuće znanje i/ili iskustvo.

Načela za organizaciju posjeta pri vrednovanju učilišta jednaka su onima za vrednovanje programa (vidi 4. poglavlje), no stvarna će organizacija i raspored vjerojatno biti puno



složeniji, što ovisi o veličini i složenosti učilišta koje se vrednuje. Dobra je praksa da se posjet planira puno unaprijed u suradnji sa samim visokim učilištem.

### 3. Nacrt izvješća

Dobra je praksa da stručno povjerenstvo donese zaključke i usmeno ih priopći prije nego napusti visoko učilište. No posebno je važno da to napravi na način koji ne ostavlja mogućnost za naknadnu raspravu o bilo kojoj očitoj nedosljednosti između biti usmenog priopćenja i pisanog izvješća.

Nacrt izvješća trebao bi izraditi dužnosnik nacionalnog tijela<sup>55</sup> koje je odgovorno za vrednovanje i podijeliti ga svim članovima stručnog povjerenstva da se s njim usuglase.

Izvješće o vrednovanju trebalo bi jasno utvrditi razloge na temelju kojih su doneseni zaključci stručnog povjerenstva. To se odnosi na (a) pohvale, (b) preporuke visokom učilištu o mogućim načinima za poboljšanje kvalitete ili učinkovitosti, (c) sve odluke koje se predlažu nacionalnom tijelu na usvajanje i (d) sve uvjete koji se predlažu nacionalnom tijelu koje bi ih trebalo povezati sa svojim odlukama, uključujući i sve rokove za daljnje vrednovanje koji su kraći od standardnih.

Kad se stručno povjerenstvo jednom složi o nacrtu izvješća, potrebno ga je poslati visokom učilištu na koje se ono odnosi i od njega zatražiti potvrdu da u izvješću nema netočno navedenih činjenica. Visoko učilište također ima pravo zatražiti objašnjenje točaka navedenih u Nacrtu izvješća, no potrebno je naglasiti čvrsto načelo koje je navedeno u SGQA/ESG-u (3.6.) i koje glasi da na „zaključke i preporuke koji su u .... izvješćima ne mogu utjecati treće strane kao što su visoka učilišta, ministri ili ostali dionici“.<sup>56</sup> Ako učilište želi osporavati ocjene navedene u izvješću ili osporavati proces pomoću kojeg se do njih došlo, onda se radi o izravnoj žalbi nacionalnom tijelu koje bi trebalo imati politiku i postupke za rješavanje takvih mogućih situacija.

### 4. Objavljeno izvješće

Usuglašeno izvješće nacionalnom tijelu<sup>57</sup> treba, ako je moguće, predstaviti predsjednik stručnog povjerenstva. U ovoj fazi izvješće ne bi trebalo biti otvoreno za izmjene i dopune (čime i dalje ostaje izvješće stručnog povjerenstva), no odluke koje donesi nacionalno tijelo jesu odluke tog tijela. Nacionalno tijelo može odbiti prihvaćanje izvješća stručnog povjerenstva samo u iznimnim slučajevima; u tom bi slučaju nacionalno tijelo trebalo započeti organiziranje novog vrednovanja.

Nakon što ga prihvati nacionalno tijelo, izvješće o vrednovanju treba se objaviti.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Izvješće o vrednovanju „treba biti napisano stilom koji je jasan i pristupačan čitateljima kojima je namijenjeno“ (SGQA/), za što je potrebno razviti posebne vještine.

<sup>56</sup> Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete upućuju na to da će nacionalno tijelo za osiguravanje kvalitete „morati pokazati da je njegova operativna neovisnost o visokim učilištima i vlasti zajamčena službenim dokumentom (npr. dokumentima o upravljanju ili zakonskim aktima).“

<sup>57</sup> Ili potpovjerenstvu koje ga je ovlašteno primiti.

<sup>58</sup> Npr. na internetu.

## 5. Postupci praćenja

Odluke nacionalnog tijela kojima se traži da visoko učilište poduzima uzastopne aktivnosti trebale bi imati unaprijed određene postupke za praćenje. Oni mogu uključivati vrednovanje u kraćim rokovima od standardnih.<sup>59</sup> U suprotnom, vrednovanje treba provoditi periodično. Kako je navedeno u SGQA/ESG-u, „osiguravanje kvalitete nije statičan, već dinamičan proces. On se treba stalno provoditi, a ne samo “jednom u životu”. Naknadne vanjske provjere trebale bi uzeti u obzir napredak ostvaren od prethodne provjere“.

Ured nacionalnog tijela za osiguravanje kvalitete trebao bi okupiti odgovarajuće stručno osoblje koje će organizirati i pomagati aktivnosti tijela na valjan i djelotvoran način. Ostala sredstva, uključujući financijska, trebaju biti dostatna da im pruže pomoć u njihovu radu i osiguraju razvoj njihovih znanja i stručnosti.

Stručni dužnosnici tijela trebali bi moći:

1. savjetovati tijelo o razvoju njegovih politika i postupaka;
2. organizirati osposobljavanje stručnjaka tog tijela za vrednovanje;
3. savjetovati visoka učilišta o njihovim pripremama za vrednovanje koje provodi nacionalno tijelo, uključujući i o njihovoj samoanalizi;
4. imenovati odgovarajuće stručno povjerenstvo;
5. planirati posjete u kojima se provodi vrednovanje, uključujući njihovu strukturu i privremeni dnevni red za sastanke;
6. predvidjeti i osigurati potrebne podatke i izvješća;
7. savjetovati stručno povjerenstvo o dobroj praksi i prethodnim slučajevima;
8. savjetovati i pomagati predsjednika;
9. ako je nužno, intervenirati na sastancima za vrijeme vrednovanja kako bi se izbjegla loša praksa;
10. pomagati stručnom povjerenstvu da odluke donosi konsenzusom;
11. raditi nacрте izvješća i od stručnog povjerenstva ishoditi njihova odobrenja;
12. ako je potrebno, objasniti uvjete i/ili preporuke visokom učilištu nakon što primi izvješće;
13. pratiti sva izvješća koja visoko učilište treba naknadno izraditi;
14. planirati ciklus vrednovanja;
15. organizirati sastanke nacionalnog tijela i svih potpovjerenstava i radnih tijela;
16. provoditi sve ostale funkcije koje od njega traži nacionalno tijelo prema svojem području djelovanja.

Dodatna funkcija koju bi nacionalno tijelo za osiguravanje kvalitete trebalo provoditi, kao što se očekuje prema Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete, jest „povremena izrada skupnih izvješća u kojima se opisuju i analiziraju opći rezultati“ njegovih vrednovanja.

Radi toga se u SGQA/ESG-u predlaže se da takva tijela „razmotre kako u svoje aktivnosti uključiti i istraživačku i razvojnu funkciju kako bi im pomogle da iz svojeg rada izvuku što je moguće više koristi“. Ovdje se još može dodati da to ne bi donijelo korist samo nacionalnom

---

<sup>59</sup> O potrebnom standardu odlučit će nacionalno tijelo u skladu sa svojom politikom.

tijelu, već općenito te da bi istraživački i razvojni centar za visoko obrazovanje predstavljao vrijedan dodatak njegovoj funkciji.

Prije je rečeno da je nacionalno tijelo za osiguravanje kvalitete pravo mjesto za pružanje potvrde o tome da su visoka učilišta sposobna dokazati svoju kvalitetu i da to i čine. Stoga se javlja mogućnost da visoko učilište to neće moći dokazati, kao rezultat vrednovanja bilo na razini ustanove ili programskoj razini, te se stoga mora postaviti pitanje koje su posljedice takvog neuspjeha.

Posljedice su različite u različitim zemljama, ovisno o zakonskom okviru unutar kojeg visoka učilišta djeluju i unutar kojeg su ovlaštena pokretati studijske programe koji vode prema državno priznatim akademskim zvanjima. To ovlaštenje znači da postoji zakonski akt koji učilište „akreditira“<sup>60</sup> za tu svrhu. U slučaju nepopravljivog neuspjeha da se održi zadovoljavajuća razina kvalitete, koja je inače određena vrednovanjima nacionalnog tijela za osiguravanje kvalitete, krajnja sankcija bila bi povlačenje takve akreditacije. I to bi bio zakonski akt, izvan ovlasti nacionalnog tijela za osiguravanje kvalitete, ali ipak ovisan o njegovom mišljenju. (Isto tako prva bi akreditacija obično bila donesena nakon što je zatraženo mišljenje nacionalnog tijela za osiguravanje kvalitete.)

U nekim zemljama odnos između vrednovanja koje provodi tijelo za osiguravanje kvalitete i čina akreditacije može biti formaliziran do te mjere da vrednovanja, kao svoj primarni rezultat, znače preporuku (npr. ministru) za izdavanje akreditacije, uskraćivanje akreditacije ili ponovno izdavanje akreditacije. Ovaj se akreditacijski okvir može proširiti i na programsku razinu, iako se može utvrditi da za to nema potrebe. Učilište koje bi nastavilo izvoditi studijski program za koji je nacionalno tijelo za osiguravanje kvalitete nakon valjano provedenog vrednovanja utvrdilo da nepopravljivo ne zadovoljava te o tome objavilo izvješće, *de facto* bi se ponašalo neodgovorno te bi stoga postojali razlozi za provođenje izvanrednog vrednovanja samog učilišta (što bi moglo dovesti do preporuke da se njegova akreditacija povuče).

Ako nacionalni sustav za osiguravanje kvalitete naglasak stavlja na odnos između rezultata vrednovanja i akreditacije, to može onemogućiti poboljšanje kvalitete kroz inovacije. Takav bi naglasak mogao rezultirati određivanjem minimalnih uvjeta potrebnih za dobivanje akreditacije, koji bi se vrlo vjerojatno temeljili na zatečenom stanju, i vjerojatno bi postao neprikladan kako se kvaliteta sustava bude poboljšavala.

---

<sup>60</sup> Mogu se rabiti različiti izrazi, uključujući „davanje ovlasti za dodjelu zvanja“.

Izvaci iz **Standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja**

**Bilješka:** „Standarde i smjernice“ pripremila je Europsko udruženje za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (ENQA) u suradnji s EUA-om, EURASHE-om i ESIB-om i ostalima, na zahtjev Bolonjske konferencije iz Berlina (2003.), uz podršku Bernske konferencije (2005.). U ovim se izvacima nalaze svi navedeni „standardi“ i „smjernice“, pri čemu su smjernice pisane kurzivom.

Mandat je bio izraditi:

1. dogovoreni skup standarda, postupaka i smjernica za osiguravanje kvalitete i
2. načine za uspostavu odgovarajućeg sustava vrednovanja osiguravanja kvalitete što bi ga provodili kolege stručnjaci i/ili agencije za akreditiranje.

Glavni rezultati i preporuke:

- Izradit će se europski standardi za unutarnje i vanjsko osiguravanje kvalitete, te za agencije za vanjsko osiguravanje kvalitete.
- Od europskih će se agencija za osiguravanje kvalitete očekivati da se podvrgnu periodičkoj provjeri u razdobljima ne dužim od pet godina.
- Naglasak će biti na supsidijarnosti, a vrednovanje će se provoditi na nacionalnoj razini tamo gdje je to moguće.
- Izradit će se europski registar agencija za osiguravanje kvalitete.
- Europski odbor za registraciju provjeravat će uključivanje agencija u registar.
- Osnovat će se europski konzultativni forum za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju.

Standardi i smjernice potpomognuti su s više načela, kao što su ova:

1. zainteresiranost studenata i poslodavaca kao i društva u cjelini za kvalitetno visoko obrazovanje;
2. središnja važnost institucionalne autonomije, ublažena spoznajom kako ona donosi ozbiljne odgovornosti. Primarna odgovornost visokih učilišta jest kvaliteta njihove usluge i osiguravanje te kvalitete;
3. potreba za vanjskim osiguravanjem kvalitete koja mora odgovarati svojoj svrsi i koja mora učilištima nametati samo onoliko opterećenja koliko je prikladno i potrebno za ostvarivanje njihovih ciljeva;
4. kvaliteta akademskih programa mora se razvijati i poboljšavati za studente i ostale korisnike visokog obrazovanja na Europskom prostoru visokog obrazovanja;
5. potrebne su učinkovite i djelotvorne organizacijske strukture unutar kojih se ovi akademski programi mogu provoditi i podržavati;

6. u procesima osiguravanja kvalitete važni su transparentnost i korištenje vanjskih stručnjaka;
7. visoka učilišta trebaju poticati kulturu kvalitete;
8. potrebno je stvoriti procese kojima visoka učilišta mogu pokazati svoju odgovornost, uključujući odgovornost za ulaganje državnog i privatnog novca;
9. osiguravanje kvalitete za potrebe odgovornosti u potpunosti je kompatibilno s osiguravanjem kvalitete za potrebe poboljšanja;
10. učilišta bi trebala moći pokazati svoju kvalitetu u zemlji i inozemstvu;
11. procesi ne bi smjeli kočiti raznolikost i inovativnost.

Standardi i smjernice više se bave onim što bi trebalo učiniti nego kako bi to trebalo postići.

## **Dio 1: Europski standardi i smjernice za unutarnje osiguravanje kvalitete na visokim učilištima**

### **1.1. Politika i postupci za osiguravanje kvalitete:**

1. Učilišta bi trebala imati politiku i s njom povezane postupke za osiguravanje kvalitete i standarde za svoje programe i zvanja.
2. Učilišta bi se izričito trebala posvetiti razvoju kulture koja priznaje važnost kvalitete i osiguravanja kvalitete u svojem radu.
3. Kako bi se to postiglo, učilišta bi trebala izraditi i provoditi strategiju za stalno poboljšanje kvalitete.
4. Strategija, politika i postupci trebali bi imati formalni status i biti dostupni javnosti.
5. Oni bi trebali uključiti i studente i ostale dionike.

*Očitovanja o djelovanju (policy statement) trebala bi obuhvatiti:*

1. *odnose između nastave i istraživanja na učilištu;*
2. *strategiju učilišta za kvalitetu i standarde;*
3. *organizaciju sustava za osiguravanje kvalitete;*
4. *odgovornosti odjela, škola, fakulteta i ostalih organizacijskih jedinica i pojedinaca za osiguravanje kvalitete;*
5. *uključenje studenata u osiguravanje kvalitete;*
6. *načine na koje će se politika provoditi, pratiti i revidirati.*

*Ostvarenje Europskog prostora visokog obrazovanja ovisi o odlučnosti učilišta na svim razinama kako bi se osiguralo:*

1. *da njegovi programi imaju predviđene jasne i izričite ishode,*
2. *da je njegovo osoblje spremno, voljno i sposobno osigurati nastavu i pomoć učenju koji će pomoći njezinim studentima da ostvare te ishode,*
3. *da onim članovima njegovog osoblja koji pokažu izvrsnost, stručnost i predanost takav doprinos radu učilišta bude u potpunosti, pravodobno i opipljivo priznat.*

*Sva bi visoka učilišta trebala težiti k tome da poboljšaju i ojačaju obrazovanje koje nude svojim studentima.*

## **1.2. Odobranje, praćenje i periodična prosudba programa i zvanja**

Učilišta bi trebala imati formalne mehanizme:

1. za odobranje
2. za periodične prosudbe i
3. za praćenje

svojih programa i zvanja.

*Očekuje se da osiguravanje kvalitete programa i zvanja uključuje:*

1. *izradu i objavljivanje izričitih predviđenih ishoda učenja;*
2. *pažljivu izradu i sadržaj nastavnog plana i programa;*
3. *posebne potrebe za različite načine održavanja nastave (npr. redovno, izvanredno, učenje na daljinu, e-učenje) i vrste visokog obrazovanja (npr. veleučilišno, sveučilišno, akademsko, stručno, strukovno);*
4. *dostupnost odgovarajućih resursa za učenje;*
5. *formalne postupke za odobranje programa od tijela koje ne izvodi program;*
6. *praćenje napretka i postignuća studenata;*
7. *redovnu periodičnu provjeru programa (uključujući članove vanjskog povjerenstva);*
8. *redovne povratne informacije poslodavaca, predstavnika tržišta rada i ostalih relevantnih organizacija;*
9. *sudjelovanje studenata u aktivnostima osiguravanja kvalitete.*

## **1.3. Ocjenjivanje studenata**

Studente bi trebalo ocjenjivati putem objavljenih

1. kriterija
2. propisa i
3. postupaka

koji se dosljedno primjenjuju.

*Važno je da se ocjenjivanje uvijek provodi stručno i da uzima u obzir opsežno znanje koje postoji o postupcima testiranja i ispitivanja. I ocjenjivanje pruža učilištima vrijedne informacije o učinkovitosti nastave i pomoći studentima pri učenju.*

*Od postupaka za ocjenjivanje studenata očekuje se:*

1. da budu izrađeni za mjerenje ostvarenja predviđenih ishoda učenja i ostalih ciljeva programa;
2. da odgovaraju svrsi, bila ona dijagnostičkog, oblikovnog ili završnog karaktera;
3. da imaju jasne i objavljene kriterije za ocjenjivanje;
4. da ih provode osobe koje razumiju ulogu ocjenjivanja u napretku studenata prema ostvarenju znanja i vještina koje su povezane s predviđenom kvalifikacijom;
5. da se ne oslanjaju na mišljenje samo jednog ispitivača, gdje je to moguće ;
6. da uzima u obzir sve moguće posljedice propisa o ispitivanju;
7. da ima jasne propise koji uzimaju u obzir odsutnost studenta, bolest i ostale olakšavajuće okolnosti;
8. da osigura kako bi se ocjenjivanje provodilo pouzdano, u skladu s određenim postupcima učilišta;
9. da ovise o administrativnim provjerama kako bi se osigurala točnost postupaka.

*Osim toga studenti bi jasno trebali biti obaviješteni o strategiji ocjenjivanja kojom se koriste za njihov program, kojim će ispitima ili drugim metodama ocjenjivanja biti podvrgnuti te o kriterijima kojima će se koristiti prilikom ocjenjivanja njihove uspješnosti.*

#### **1.4. Osiguravanje kvalitete nastavnog osoblja**

- Učilišta bi trebala imati načina za provjeru kvalificiranosti i sposobnosti osoblja koje sudjeluje u podučavanju studenata.
- Te bi prosudbe trebale biti dostupne onima koji provode vanjske prosudbe te bi ih se trebalo komentirati u izvješćima.

*Nastavnici su jedini vrlo važan resurs dostupan većini studenata.*

*Važno je da oni koji podučavaju:*

1. u potpunosti znaju i razumiju predmet koji podučavaju,
2. imaju potrebne vještine i iskustvo za učinkovit prijenos svog znanja i razumijevanja na studente u opsegu nastavnih konteksta i
3. mogu doći do povratne informacije o svojoj uspješnosti.

*Učilišta bi trebala osigurati postupke za novačenje i imenovanje svojeg osoblja koji uključuju načine provjere zadovoljavanja barem minimalne potrebne razine sposobnosti svakog novog člana osoblja.*

*Nastavnom bi osoblju trebalo dati priliku da razvija i proširuje svoje nastavne sposobnosti te bi ga trebalo poticati da cijeni svoje vještine.*

*Učilišta bi lošim nastavnicima trebala omogućiti da poboljšaju svoje vještine do prihvatljive razine te bi trebala imati načina da ih se ukloni s nastavnih radnih zadataka ako i dalje budu dokazano neučinkoviti.*

### **1.5. Resursi za učenje i pomoć studentima**

Učilišta bi trebala osigurati da resursi koji su na raspolaganju za pomoć studentima u učenju budu:

1. primjereni i
2. prikladni

za svaki ponuđeni program.

*Osim na nastavnike, studenti se oslanjaju i na niz resursa koji im pomažu u učenju. Oni se kreću od fizičkih sredstava kao što su knjižnice ili računala do ljudske pomoći u obliku mentora, savjetnika i ostalih savjetodavaca.*

*Resursi za učenje i ostali mehanizmi za pomoć moraju biti dostupni studentima, izrađeni prema njihovim potrebama i moraju se prilagođavati u skladu s povratnim informacijama onih koji se koriste tim uslugama.*

*Učilišta bi trebala redovito pratiti, provjeravati i poboljšavati učinkovitost pomoćnih službi koje su na raspolaganju njihovim studentima.*

### **1.6. Informacijski sustavi**

Učilišta trebaju osigurati prikupljanje, analiziranje i korištenje odgovarajućih informacija za učinkovito upravljanje studijskim programima i ostalim aktivnostima.

*Samosvijest (odnosno samoinformiranost) visokog učilišta predstavlja početnu točku za učinkovito osiguravanje kvalitete. Važno je da učilišta imaju načina za prikupljanje i analizu informacija o svojim aktivnostima. Bez toga ona neće znati što funkcionira dobro i čemu je potrebno posvetiti pozornost, niti će znati rezultate inovativnih postupaka.*

*Informacijski sustavi koji se odnose na kvalitetu i koji su potrebni pojedinim učilištima ovisit će u određenoj mjeri o lokalnim okolnostima, no očekuje se da oni obuhvaćaju barem sljedeće:*

1. napredak studenata i postotak uspjeha;
2. mogućnost zapošljavanja diplomiranih studenata;
3. zadovoljstvo studenata studijskim programima;
4. učinkovitost nastavnika;
5. profil studentske populacije;
6. dostupne resurse za učenje i njihovu cijenu;



## 7. ključne pokazatelje učinkovitosti učilišta.

*Korisno je i da se učilišta uspoređuju s drugim sličnim organizacijama unutar Europskog prostora visokog obrazovanja i šire. To im omogućuje da prošire svoju samosvijest i ostvare pristup mogućim načinima poboljšanja vlastite uspješnosti.*

### 1.7. Obavještavanje javnosti

Učilišta bi trebala redovno objavljivati:

1. najnovije
2. nepristrane i
3. objektivne

informacije, jednako

1. kvantitativne i
2. kvalitativne

o programima i zvanjima koje nude.

*U ispunjavanju svoje javne uloge visoka učilišta imaju odgovornost osigurati informacije o programima koje nude, njihove predviđene ishode učenja, kvalifikacije koje dodjeljuju, postupke izvođenja nastave, učenja i ocjenjivanja kojima se koriste, te mogućnosti za učenje koje su na raspolaganju njihovim studentima.*

*Objavljene informacije mogu sadržavati i mišljenja i poslove na kojima su se zaposlili bivši studenti te profil sadašnje studentske populacije. Te bi informacije trebale biti točne, nepristrane, objektivne i dostupne, a ne bi se smjele rabiti samo za marketinške potrebe.*

*Učilište bi trebalo potvrditi da ispunjava vlastita očekivanja u pogledu nepristranosti i objektivnosti.*

## Dio 2: Europski standardi za vanjsko osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja

Vanjsko osiguravanje kvalitete različito je od sustava do sustava i može uključivati:

5. različite vrste institucijskog vrednovanja
6. vrednovanje predmeta ili programa
7. akreditaciju na razini predmeta, programa i učilišta i
8. njihove kombinacije.

Da bi ovakvo vanjsko vrednovanje bilo u potpunosti učinkovito, uvelike ovisi o tome da postoji:

1. izričita strategija za unutarnje osiguravanje kvalitete, s posebnim ciljevima,
2. korištenje mehanizama i metoda unutar učilišta koja nastoje postići te ciljeve.

### **2.1. Korištenje postupaka za unutarnje osiguravanje kvalitete**

Postupci za vanjsko osiguravanje kvalitete trebali bi uzimati u obzir učinkovitost postupaka za unutarnje osiguravanje kvalitete koji su opisani u 1. dijelu.

*Standardi za unutarnje osiguravanje kvalitete koji su navedeni u 1. dijelu predstavljaju korisnu osnovu za postupak vanjskog osiguravanja kvalitete. Važno je da su unutarnje politike i postupci učilišta pažljivo ocijenjeni tijekom vanjskih postupaka kako bi se utvrdilo do koje su mjere ispunjeni standardi.*

*Ako visoka učilišta mogu pokazati učinkovitost vlastitih postupaka za unutarnje osiguravanje kvalitete i ako ti postupci na pravilan način osiguravaju kvalitetu i standarde, onda postupci vanjskog osiguravanja kvalitete mogu biti manje intenzivni.*

### **2.2. Izrada postupaka za vanjsko osiguravanje kvalitete**

Prije izrade samih postupaka, svi oni koji su odgovorni (uključujući visoka učilišta) trebali bi odrediti svrhu i ciljeve postupaka za osiguravanje kvalitete, te ih objaviti zajedno s opisom postupaka kojima će se koristiti.

*Kako bi se osigurala jasnoća svrhe i transparentnost postupaka, metode za vanjsko osiguravanje kvalitete trebalo bi izrađivati i razvijati kroz postupak u kojem sudjeluju glavni dionici, uključujući visoka učilišta.*

*Postupke o kojima je postignut konačan dogovor trebalo bi objaviti, i oni bi trebali sadržavati jasne izjave o svrsi i ciljevima postupaka kao i opis postupaka kojima će se koristiti.*

*Budući da vanjsko osiguravanje kvalitete postavlja svoje zahtjeve učilištu na koje se odnosi, potrebno je izvršiti prethodnu ocjenu učinka kako bi se osiguralo da će postupci koji će se usvojiti biti odgovarajući i da neće više nego je potrebno ometati redovan rad visokih učilišta.*

### **2.3. Kriteriji za donošenje odluka**

Svaka formalna odluka koja je rezultat aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete mora se temeljiti na izričitim objavljenim kriterijima koji se dosljedno primjenjuju.

*Formalne odluke koje donose agencije za osiguravanje kvalitete imaju znatne posljedice na učilišta i programe koje vrednuju. U interesu jednakosti i pouzdanosti, odluke se*

*trebaju temeljiti na objavljenim kriterijima koji se dosljedno tumače. Zaključci bi se trebali temeljiti na zabilježenim dokazima, a agencije bi trebale imati načine za ublažavanje zaključaka ako se za to pokaže potreba.*

#### **2.4. Procesi primjereni svrsi**

Svi procesi u vanjskom osiguravanju kvalitete trebaju biti izrađeni tako da se osigura njihova prikladnost za svrhu i ciljeve koji su im postavljeni.

*Agencije za osiguravanje kvalitete unutar Europskog visokoobrazovnog prostora visokog obrazovanja provode različite vanjske postupke s različitim namjenama i na različite načine. Od presudne je važnosti da agencije provode postupke primjerene njihovim definiranim i objavljenim svrhama. No iskustvo je pokazalo da ima nekih uobičajenih elemenata postupaka vanjskog vrednovanja koji ne samo da pomažu u osiguravanju valjanosti, pouzdanosti i korisnosti već predstavljaju i temelj za europsku dimenziju osiguravanja kvalitete.*

*Među tim elementima posebno treba izdvojiti sljedeće:*

- 1. inzistiranje na tome da stručnjaci koji provode aktivnost vanjskog osiguravanja kvalitete imaju odgovarajuće vještine i sposobnosti za izvršenje svojeg zadatka;*
- 2. pažljiv odabir stručnjaka;*
- 3. pribavljanje odgovarajućih informacija i uputa za stručnjake;*
- 4. korištenje međunarodnih stručnjaka;*
- 5. sudjelovanje studenata;*
- 6. osiguravanje da su postupci vrednovanja koji se rabe dostatni za davanje odgovarajućih dokaza kojima se potvrđuju nalazi i doneseni zaključci;*
- 7. primjena modela samoanalize/posjeta učilištu/izrade nacрта izvješća/objavljivanja izvješća/praćenja;*
- 8. priznavanje važnosti politika za institucionalno poboljšanje i jačanje kao temeljnog elementa za osiguravanje kvalitete.*

#### **2.5. Izvještavanje**

Izvješća se trebaju objaviti, napisana stilom koji je jasan i dostupan čitateljima kojima su namijenjena.

Sve odluke, pohvale ili preporuke koje se nalaze u izvješćima trebaju biti takve da ih čitatelj može lako pronaći.

*Kako bi se osigurala maksimalna korist od postupaka za vanjsko osiguravanje kvalitete, važno je da izvješća ispunjavaju utvrđene potrebe ciljne publike. Izvješća su ponekad namijenjena različitim čitateljima i stoga će biti potrebno obratiti pozornost na njihovu strukturu, sadržaj, stil i ton.*

Općenito, izvješća trebaju biti strukturirana tako da obuhvaćaju opis, analizu (uključujući relevantne dokaze), zaključke, pohvale i preporuke. Na početku je potrebno dati dovoljno objašnjenja kako bi čitatelj - laik razumio svrhu vrednovanja, njegovu formu te kriterije koji su korišteni pri donošenju odluka. Ključni nalazi, zaključci i preporuke trebaju biti takvi da ih čitatelji mogu lako pronaći.

*Izvješća trebaju biti objavljena u dostupnom obliku te bi čitatelji i korisnici izvješća (unutar određenog učilišta, ali i izvan njega) trebali moći komentirati njihovu korisnost.*

## **2.6. Postupci praćenja**

Postupci za osiguravanje kvalitete koji sadržavaju preporuke za poduzimanje mjera ili nakon kojih treba uslijediti akcijski plan trebaju imati unaprijed utvrđen postupak za praćenje koji se dosljedno provodi.

*Osiguravanje kvalitete ne bavi se primarno pojedinačnim slučajevima vanjske kontrole: osiguravanje kvalitete trebalo bi značiti stalan trud u što boljem obavljanju posla.*

Vanjsko osiguravanje kvalitete ne završava objavljivanjem izvješća te bi trebalo uključivati strukturirani postupak za praćenje kako bi se osiguralo da se s preporukama postupa na odgovarajući način te da se izrađuje i provodi svaki akcijski plan koji je bio zatražen. To bi moglo podrazumijevati dodatne sastanke s predstavnicima učilišta ili studijskog programa. Cilj je osigurati da se područja za koja je određeno da ih treba poboljšati rješavaju brzo te da se potiče daljnji razvoj.

## **2.7. Periodične prosudbe**

Vanjsko osiguravanje kvalitete učilišta i/ili programa treba provoditi u ciklusima.

Dužina ciklusa i postupci prosudbe kojima će se koristiti trebaju biti jasno definirani i unaprijed objavljeni.

*Osiguravanje kvalitete nije statičan već dinamičan proces. On bi se trebao stalno odvijati, a ne samo "jednom u životu". Osiguravanje kvalitete ne završava s prvom prosudbom ili krajem formalnog postupka praćenja. Potrebno ga je periodički obnavljati.*

*Naknadne vanjske prosudbe trebaju uzimati u obzir napredak koji je ostvaren od prve prosudbe. Postupak u svim vanjskim provjerama agencija za vanjsko osiguravanje kvalitete treba biti jasno definiran, a njegovi zahtjevi prema učilištima ne bi trebali biti veći od onih koji su potrebni za ostvarivanje njihovih ciljeva.*

## **2.8. Analiza na razini cijelog sustava**

Agencije za osiguravanje kvalitete trebaju povremeno izrađivati sažeta izvješća u kojima opisuju i analiziraju glavne zaključke svojih prosudaba, vrednovanja, ocjenjivanja itd.

*Sve agencije za vanjsko osiguravanje kvalitete prikupljaju obilje informacija o pojedinim programima i/ili učilištima koje im služe kao materijal za strukturirane analize cijelih sustava visokog obrazovanja.*

*Takve analize mogu dati vrlo korisne informacije o događajima, trendovima, novim dobrim praksama i područjima u kojima stalno ima poteškoća ili slabosti, te mogu postati koristan alat za izradu politike i jačanje kvalitete. Agencije bi trebale razmotriti mogućnost da u svoje aktivnosti uključe funkciju istraživanja i razvoja kako bi od svojeg rada imale što veću korist.*

## **Dio 3: Europski standardi za agencije za vanjsko osiguravanje kvalitete**

### **3.1. Korištenje postupaka za vanjsko osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju**

Agencije za vanjsko osiguravanje kvalitete trebaju uzeti u obzir postojanje i učinkovitost postupaka za vanjsko osiguravanje kvalitete koji su opisani u 2. dijelu.

*Standardi za vanjsko osiguravanje kvalitete koji su navedeni u 2. dijelu daju vrijednu osnovu za postupak vanjskog vrednovanja kvalitete. Standardi odražavaju najbolje prakse i iskustva koji su stečeni tijekom izrade vanjskog osiguravanja kvalitete u **Europi od početka 1990-ih**. Stoga je važno da ti standardi budu uključeni u postupke koje primjenjuju agencije za vanjsko osiguravanje kvalitete na visokim učilištima.*

*Standardi za vanjsko osiguravanje kvalitete trebaju zajedno sa standardima za agencije za vanjsko osiguravanje kvalitete predstavljati osnovu za stručno i vjerodostojno vanjsko osiguravanje kvalitete visokih učilišta.*

### **3.2. Službeni status**

Agencije bi trebale biti službeno priznate od nadležnih državnih tijela u Europskom visokoobrazovnom prostoru kao agencije koje imaju odgovornost za vanjsko osiguravanje kvalitete i njihovo bi se osnivanje trebalo temeljiti na zakonu. Agencije bi trebale poštivati sve uvjete zakonodavne nadležnosti unutar koje djeluju.

### **3.3. Aktivnosti**

Agencije bi trebale redovito provoditi aktivnosti za vanjsko osiguravanje kvalitete (na institucionalnoj ili programskoj razini).

*Te aktivnosti mogu uključivati vrednovanje, prosudbu, reviziju, procjenu, akreditaciju ili slične aktivnosti i trebale bi biti dijelom osnovnih funkcija agencije.*

### **3.4. Sredstva**

Agencije trebaju osigurati primjerena i razmjerna sredstva, i kadrovska i financijska, koja će im omogućiti da organiziraju i vode svoj(e) postupak(e) za vanjsko osiguravanje kvalitete na valjan i djelotvoran način, s odgovarajućim sredstvima za razvoj njihovih procesa i postupaka.

### **3.5. Misija**

Agencije trebaju za svoj rad definirati jasne i izričite ciljeve i svrhe, koji su sadržani u javno dostupnoj misiji.

*Te bi misije trebale opisivati ciljeve i svrhe postupaka agencije za osiguravanje kvalitete, podjelu rada između odgovarajućih dionika u visokom obrazovanju, posebno za visoka učilišta, te kulturni i povijesni kontekst njihova rada. U dokumentu bi se trebalo jasno navesti da postupak vanjskog osiguravanja kvalitete predstavlja glavnu aktivnost agencije te da za postizanje njezinih ciljeva i svrhe postoji sustavni pristup.*

*Također je potrebno imati dokumentaciju koja pokazuje kako su misije pretvorene u jasnu politiku i plan upravljanja.*

### **3.6. Neovisnost**

Agencije bi trebale biti neovisne u tolikoj mjeri:

1. da imaju autonomnu odgovornost za svoje aktivnosti i
2. da na zaključke i preporuke koje daju u svojim izvješćima ne mogu utjecati treće strane kao što su visoka učilišta, ministarstva ili drugi dionici.

*Agencija mora pokazati svoju neovisnost mjerama kao što su ove:*

1. *Njezina operativna neovisnost s obzirom na visoka učilišta i državna tijela zajamčena je službenom dokumentacijom (npr. dokumentima o upravljanju ili zakonskim aktima).*
2. *Agencija definira i provodi svoje postupke i metode, imenovanje i postavljanje vanjskih stručnjaka i određivanje rezultata postupaka za osiguravanje kvalitete autonomno i neovisno o vlasti, visokih učilišta i tijela s političkim utjecajem.*
3. *Tijekom postupka osiguravanja kvalitete konzultiraju se odgovarajući dionici u visokom obrazovanju, posebno studenti/učenici, ali konačni rezultati postupaka osiguravanja kvalitete ostaju odgovornost agencije.*

### **3.7. Kriteriji i postupci za vanjsko osiguravanje kvalitete kojima se koriste agencije:**

Procesi, kriteriji i postupci agencija trebaju biti unaprijed definirani i dostupni javnosti.

*Obično se očekuje da ti postupci uključuju:*

- 1. samoanalizu ili jednak postupak po predmetu postupka za osiguravanje kvalitete;*
- 2. vanjsko vrednovanje koje provode skupine stručnjaka, uključujući, po potrebi, (a) člana(ove) iz reda studenata i posjete učilištu prema odluci agencije;*
- 3. objavljivanje izvješća, uključujući sve odluke, preporuke ili ostale formalne rezultate;*
- 4. postupak praćenja revizije aktivnosti koje je poduzeo subjekt postupka osiguravanja kvalitete u svjetlu svih preporuka koje se nalaze u izvješću.*

*Agencije mogu izraditi i koristiti se drugim procesima i postupcima za određene svrhe.*

*Agencije trebaju u svakom trenutku paziti na svoja objavljena načela i osigurati da se njihovim uvjetima i postupcima stručno upravlja te da se njihovi zaključci i odluke donose dosljedno, iako odluke oblikuju skupine različitih ljudi.*

*Agencije koje donose formalne odluke o osiguravanju kvalitete ili zaključke koji imaju formalne posljedice trebaju imati uspostavljen žalbeni postupak. Sadržaj i oblik žalbenog postupka trebaju biti određeni s obzirom na ustroj svake agencije.*

### **3.8. Postupci za odgovornost**

Agencije trebaju uspostaviti postupke za svoju odgovornost.

*Očekuje se da postupci uključuju sljedeće:*

- 1. Objavljenu politiku osiguravanja kvalitete same agencije, koja je dostupna na web stranici.*
- 2. Dokumentaciju koja pokazuje:*
  - da postupci i rezultati agencije odražavaju njezinu misiju i ciljeve za osiguravanje kvalitete;*
  - da je agencija uspostavila i provela mehanizam protiv sukoba interesa u radu njezinih vanjskih stručnjaka;*
  - da agencija ima pouzdane mehanizme koji osiguravaju kvalitetu svih aktivnosti i materijala koje su proizveli podizvođači, u slučaju da su neki ili svi elementi u njezinom postupku osiguravanja kvalitete podugovoreni s drugim stranama;*
  - da je agencija uspostavila postupke za unutarnje osiguravanje kvalitete koji uključuju unutarnji mehanizam za povratne informacije (tj. načine prikupljanja*

*povratnih informacija od svojeg osoblja i vijeća/povjerenstava); unutarnji mehanizam za primjedbe (tj. načine odgovaranja na unutarnje i vanjske preporuke za poboljšanje); i vanjski mehanizam za povratne informacije (tj. načine za prikupljanje povratnih informacija od stručnjaka i pregledanih učilišta za budući razvoj) kako bi mogla utjecati i podržati svoj vlastiti razvoj i poboljšanje.*

3. *Obvezan periodični vanjski pregled aktivnosti agencije najmanje jednom svakih pet godina.*



**Sveučilišna uprava kao pomoć akademskom procesu**<sup>61</sup>

George Kiloh  
Zagreb  
listopad 2005.

**Uvod**

1. Već se 38 godina bavim zanimanjem za koje većina ljudi ne zna da postoji: sveučilišni upravitelj. Svima nam je poznat profesionalni službenik za financije ili netko tko se brine o zgradama, no moj je posao drukčiji. Moje kolege i ja činimo opću javnu službu sveučilišta. Možda bi bilo najbolje da kao model uzmem britansku javnu službu.

**Javna služba**

2. Kad je u Velikoj Britaniji prije otprilike 200 ili više godina osnovana prva vlada s ministrima, gotovo i nije bilo onoga što bismo danas prepoznali kao javnu službu. Ministri su dolazili i odlazili, a u poslu im je pomagalo prilično neorganizirano osoblje nižeg ranga za koje se, općenito, nije moglo reći da pruža učinkovitu i kvalitetnu uslugu. Ministri su dovodili svoje savjetnike da im pomažu. Kad su oni napuštali položaj, napuštali su ga i njihovi savjetnici, što znači da je vlada imala slab kontinuitet. Oni koji su ih naslijedili nisu znali o čemu se raspravljalo, a ako su htjeli nešto poduzeti, nisu znali kakve su prethodne analize problema bile provedene. To ne samo da je bila vlada amatera, za što ima dovoljno dokaza, već je to bila vlada bez stručnog savjeta i potpore.

3. Kako je rad vlade postajao složeniji, postalo je jasno da se ovakvo stanje ne može održati. Sredinom 19. stoljeća općenito je prihvaćeno da ministri trebaju bolju podršku. To se poklopilo s velikom revizijom vlade u Indiji, koju je Britanija preuzela od trgovačke kompanije koja je djelovala u njezino ime. U oba slučaja britanska je vlada uz pomoć oporbenih stranaka donijela odluku koja se, gledano iz današnje perspektive, čini iznimnom. Odlučila je uspostaviti nepristranu i visokoprofesionalnu javnu službu.

4. Osnovne karakteristike ove nove službe bile su ove:

4.1. Službu je trebalo popuniti najpametnijima. Novaci su trebali biti jednako dobri, a po mogućnosti i inteligentniji i okretniji od ministara kojima su trebali služiti.

4.2. Trebali su imati široko znanje. Tada nije bilo velike potrebe za stručnjacima (kao danas), a namjera je bila osigurati da ministri dobivaju savjete koji uzimaju u obzir sve aspekte problema koji se razmatra, a ne samo gledište iz jednog kuta.

---

<sup>61</sup> Ovo je tekst prezentacije koju je George Kiloh održao na seminaru o „Upravljanju kvalitetom“ koji je organizirao projekt CARDS 2002 na Sveučilištu u Zagrebu u listopadu 2005. George Kiloh je nakon toga postao sveučilišni tajnik na London School of Economics.

4.3. Služba je bila stalna. Drugim riječima, svatko, voditelj odjela ili niži dužnosnik, mogao je očekivati da će zadržati svoje radno mjesto do uobičajene dobi za odlazak u mirovinu, koja je u Britaniji trenutačno 60 godina, ali može biti i kasnije.

4.4. Služba ne bi bila politička s obzirom na to da će osoblje biti odvojeno od političkih stranaka. Zapravo, aktivna podrška neke političke stranke značila bi diskvalifikaciju za javnu službu. Jedan se mladi diplomat za vrijeme Drugog svjetskog rata želio pridružiti britanskoj vojsci, no bio je odbijen; kasnije se kandidirao za parlament, ali je diskvalificiran jer je radio u Ministarstvu vanjskih poslova. Nedugo nakon toga stigao je u Jugoslaviju i postao ključna osoba koja je savjetovala Churchila da podrži Tita, a ne Mihajlovića.

5. Ta su pravila i danas na snazi. Javna služba prikuplja kadrove izravno sa sveučilišta, iz reda onih koji su uspješno završili prvi stupanj. To su ljudi koji vode zemlju, no njihov je djelokrug rada vrlo jasno određen:

5.1. Oni provode politiku koju utvrđuje ministar, a to može uključivati i pitanja koja im dodjeljuje ministar.

5.2. Oni izrađuju politike i usklađuju planove s drugim ministarstvima i vanjskim tijelima.

5.3. Oni savjetuju i upozoravaju ministre. Oni sami nemaju nikakvih stvarnih ovlasti; ministar je i dalje u potpunosti odgovoran za vođenje svojeg ministarstva, a bilo je i povremenih ostavki ministara zbog nedoličnog ponašanja njihovih državnih službenika.

6. Iako ne pripadaju nijednoj stranci, državni službenici s vremenom stječu političku osviještenost i stručnost. Stoga mogu bolje savjetovati ministre jer su svjesni političkog (a i stranačko-političkog) konteksta u kojem ministri rade.

## **Sveučilišta**

7. Prema zakonu britanska su sveučilišta zapravo privatna tijela, bez obzira na to što obavljaju javnu funkciju. To se vidi po njihovom ustroju, a u nekim su slučajevima bila vrlo spora u modernizaciji svojeg prilično zastarjelog ustrojstva. Prije samo stotinu godina tajnike nekih poznatih sveučilišta honorarno su imenovali odvjetnički uredi, te su se svojom stručnošću koristili za prijenos imovine ili provjeru važnih dokumenata; oni su također sudjelovali i u svečanostima. Vlada je tek 1919. počela davati donacije sveučilištima, koja su tek tijekom 1960-ih postala toliko ovisno o njima da više nisu mogla izdržati vladine pritiske. Unatoč tome sveučilišta su ostala zajednice znanstvenika, a sama je ideja o tome da primaju instrukcije od vlade neprihvatljiva. Budući da se radi o zajednicama, načelo vladavine je kolegijalnost: odobrenje za inicijativu mora se dobiti od kolega.

8. U 1950-ima, počevši od Sveučilišta u Manchesteru, sveučilišta su počela usvajati neka od načela javne službe. Sveučilišta su čak i tad bila pod pritiskom, a taj se pritisak

nimalo nije smanjio. Broj dionika je rastao, a time i njihova važnost. Vlada je tražila financijska izvješća koja bi pokazala da je njezin novac utrošen za prave svrhe; donacije su uvjetovane pravilnim raspolaganjem novcem; u mnogim je slučajevima pritisak za provođenje dobrog istraživačkog rada bio velik jer su njegova kvaliteta i kvantiteta mogli privući veliku količinu državnog novca; kontrolirala se kvaliteta podučavanja; za sve su se tražili planovi. Broj studenata i osoblja naglo je rastao, ali broj prvih rastao je više u usporedbi s drugima, tako da je osoblje imalo sve manje vremena baviti se studentima pojedinačno. Na nacionalnoj je razini s porastom broja obitelji sa studentima raslo i javno zanimanje za sveučilišta.

9. Do manchesterske inicijative položaj sveučilišta sličio je položaju ministara prije reformi u 19. stoljeću. Njihova je vlada bila potpuno amaterska. Šefovi sveučilišta dolazili su i odlazili, ostavljajući iza sebe malo pisanog traga. I njihovi su savjetnici nestajali budući da su bili imenovani samo na određeno vrijeme. Tako su Manchester i ostali odlučili da oponašaju javnu službu. Počeli su imenovati mlade ljude koji su bili jednako sposobni kao i sveučilišni profesori, ali oni nisu predavali niti istraživali; visina njihovih plaća bila bi ista kao i visina plaća sveučilišnih profesora. Oni su trebali biti stručni u mnogim područjima, što znači da su trebali sagledati problem s više strana, a ne samo iz jednog specijalističkog kuta. Oni su trebali biti stalno imenovani, pa se tako polako utirao put karijeri. Kad se radi o „nepolitičkom“ uvjetu, oni nisu trebali biti predstavnici niti jedne discipline te su trebali ostati neobvezani i neutralni u međusobnim raspravama.

10. To osoblje obavlja mnoge funkcije, među kojima su ove:

10.1. *Novačenje studenata.* Oni sastavljaju i uređuju prospekte, provode istraživanje tržišta, održavaju vezu sa školama i putuju u inozemstvo na odgovarajuće događaje.

10.2. *Prijam.* U iznimno selektivnom okruženju oni primaju i komentiraju prijave (a sad počinju i donositi odluke o njima) i brinu se da sveučilište bude u tijeku s informacijama o kvalifikacijama. Koliko god je to moguće, oni se brinu da broj novih studenata ostane u planiranim okvirima.

10.3. *Registracija.* Oni objašnjavaju studentima kako se prijaviti – odnosno, oni zapravo izvršavaju ugovor sa sveučilištem i plaćaju njihove pristojbe kad je to potrebno – te propisuju dokumentaciju koja je potrebna za taj proces; oni upravljaju procesom. Oni vode evidenciju o studentima.

10.4. *Rasporedi.* Upravitelji sastavljaju rasporede za nastavu i ispite te o njima obavještavaju studente.

10.5. *Osiguravanje kvalitete.* Oni traže mogućnosti za studente i vode one koji donose odluke u teškim i za javnost osjetljivim područjima.

10.6. *Pravni poslovi.* Oni sastavljaju propise i pružaju pravne savjete, sve do trenutka kad je potrebno potražiti formalni pravni savjet.

10.7. *Ostalo.* Teško je povući granicu gdje počinje aktivnost upravitelja!

11. Upravitelji se brinu da sveučilište ima kolektivnu memoriju, ne samo tako što vode pisane i elektroničke evidencije u dostupnim formatima već i svojim vlastitim iskustvom i memorijama. No možda je najvažnije to što su središte procesa planiranja. Oni prikupljaju i analiziraju relevantne podatke iz sveučilišta i izvan njega; oni održavaju vezu s tijelima koja ih financiraju, oni predviđaju broj studenata i osoblja i traže prostore, oni utvrđuju mogućnosti za djelovanje. Oni sudjeluju u provjerama odjela i fakulteta. Oni znaju koji su usporedni troškovi različitih predmeta.

12. U svim ovim funkcijama upravitelj je posvećen sveučilištu, a ne nekom vanjskom tijelu, a najmanje vladi. Iako je potrebno stavove vlade uzimati vrlo ozbiljno, formalna vlast unutar sveučilišta jest njegovo vladajuće tijelo koje je neovisno o vladi te Senat koji je njegovo vrhovno akademsko tijelo. Upravitelj mora raditi unutar politika i uputa koje mu daju ili koje su mu dane u ime tih tijela. U praksi, sveučilišni upravitelj radi s kolektivnim tijelima koja predstavljaju sveučilišno osoblje, on ih savjetuje – neovisno o njegovim ili njezinim osobnim stavovima – on ili ona će nastojati ispuniti njihove želje.

13. Sveučilišna uprava može biti lokalna ili središnja, ovisno o tome kako je sveučilište organizirano; ona ni u kojem pogledu ne nalikuje policiji. Ta je uprava obično središnje koordinirana jer tu upravitelji grade svoju karijeru, a i zato što voditelj sveučilišta mora znati što se događa.

### **Prednosti i mane**

14. Gotovo je nemoguće razumjeti kako bi britansko sveučilište – samoupravno tijelo s velikim proračunom i ponekad složenim ustrojem, i svakako s mnogobrojnom vanjskom publikom koju mora zadovoljiti – moglo postojati bez sveučilišne uprave. Ono što sveučilište od nje dobiva moglo bi se sažeti u sljedećem:

14.1. učinkovitu evidenciju i provedbu donesenih odluka,

14.2. stručno vođenje stalnog procesa koji je važan sveučilištu,

14.3. predviđanje novih potreba, npr. iz Bolonjskog procesa,

14.4. dosljednost u upravljanju i institucionalna memorija.

14.5. I ne manje važno, oslobađanje akademskog osoblja od zadataka za koje ono nije niti imenovano niti obrazovano. Akademskom bi se osoblju moralo omogućiti da se usredotoči na nastavu i istraživanje, a mnoge zadatke koje ono obično obavlja može obavljati osoblje koje je mnogo manje plaćeno.

15. Čini se da su nedostaci samo trošak, ali ako se akademsko osoblje poštedi stvari koje je u svakom slučaju potrebno obaviti, onda troška nema.

16. Ono što sveučilište treba od svoje uprave jest stručna, predana, nezainteresirana i iskusna usluga. I ono to obično i dobiva.

Popis kratica

<b>EC</b>	Europska komisija (EK) - <b>E</b> uropean <b>C</b> ommission
<b>ECTS</b>	Europski sustav prijenosa bodova - <b>E</b> uropean <b>C</b> redit <b>T</b> ransfer and <b>A</b> ccumulation <b>S</b> ystem
<b>EHEA</b>	Europski prostor visokog obrazovanja - <b>E</b> uropean <b>H</b> igher <b>E</b> ducation <b>A</b> rea
<b>ENQA</b>	Europsko udruženje za osiguravanje kvalitete - <b>E</b> uropean <b>A</b> ssociation for <b>Q</b> uality <b>A</b> ssurance
<b>EQF</b>	Europski kvalifikacijski okvir (EKO) - <b>E</b> uropean <b>Q</b> ualification <b>F</b> ramework
<b>ESIB</b>	Nacionalne unije studenata Europe - The National Unions of Students in Europe
<b>EU</b>	Europska unija - <b>E</b> uropean <b>U</b> nion
<b>EUA</b>	Udruženje europskih sveučilišta - <b>A</b> ssociation of European Universities
<b>EURASHE</b>	Europsko udruženje visokih učilišta - European Association of Institutions in Higher Education
<b>HEI(s)</b>	Visoka učilišta - <b>H</b> igher <b>E</b> ducation <b>I</b> nstitution(s)
<b>INQAAHE</b>	Međunarodna mreža agencija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju - The <b>I</b> nternational <b>N</b> etwork for <b>Q</b> uality <b>A</b> ssurance <b>A</b> gencies in <b>H</b> igher <b>E</b> ducation
<b>IT</b>	Informatička oprema - <b>I</b> nformation <b>T</b> echnology
<b>NQF</b>	Nacionalni kvalifikacijski okvir - <b>N</b> ational <b>Q</b> ualification <b>F</b> ramework
<b>QA</b>	Osiguravanje kvalitete - <b>Q</b> uality <b>A</b> ssurance
<b>QAA</b>	Agencija za osiguravanje kvalitete - The <b>Q</b> uality <b>A</b> ssurance <b>A</b> gency (UK)
<b>SGQA/-</b>	Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom visokoobrazovnom prostoru - <b>S</b> tandards and <b>G</b> uidelines for <b>Q</b> uality <b>A</b> ssurance in the EHEA
<b>ESG</b>	Europski standardi i smjernice (za osiguravanje kvalitete na Europskom visokoobrazovnom prostoru) - <b>E</b> uropean <b>S</b> tandards and <b>G</b> uidelines (danas uvriježena kratica, op. prir.)

**OSIGURAVANJE KVALITETE U VISOKOM OBRAZOVANJU**  
**Priručnik**

IZDAVAČ

Agencija za znanost i visoko obrazovanje

ZA IZDAVAČA

prof. dr. sc. Jasmina Havranek

AUTOR

Hugh Glanville

STRUČNA REDAKTURA

prof. dr. sc. Helena Jasna Mencer

PRIJEVOD

Ivan-Filip Jakopović, prof.

GRAFIČKA OBRADA I PRIJELOM

...

LEKTURA I KOREKTURA

Višnja Milaković, prof.

TISAK

...

OBJAVLJENO UZ POTPORU



This project is funded by the  
European Commission

CARDS 2002

ISBN 978-953-7584-02-3