



Sadržaj

Uvodnik	2
Novosti	2
Sustav osiguravanja kvalitete na Rudarsko-geološko-naftnom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu - primjer dobre prakse.....	4
Uloga Hrvatskoga kvalifikacijskoga okvira u osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju	6
Razgovor s prof. dr. sc. Jasminom Havranek, ravnateljicom Agencije za znanost i visoko obrazovanje.....	7
Kako osigurati kvalitetu sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu – iskustva sudionika s Prirodoslovno-matematičkoga fakulteta	12
Revidirani dokument: Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokoga obrazovanja	15
Politika osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu	16

Poštovani čitatelji,

temeljna uloga sveučilišnoga sustava osiguravanja kvalitete jest učiniti nastavne i znanstveno-nastavne procese transparentnijima, razumljivijima i dostupnijima, pružiti potporu i pomoć sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu u daljnjem razvijanju i unaprjeđivanju vlastitih sustava. Želja nam je stvoriti okruženje u kojem se potiče suradnja i osnažuju sastavnice u konkurentskom svijetu visokoga obrazovanja te daje prostor za moguće promjene i poboljšanja.

U tom kontekstu sveučilišni sustav osiguravanja kvalitete predstavlja zajednički vrijednosni sustav, stavove, tradiciju i vjerovanja radnoga okruženja svih nastavnika, studenata i nastavnoga osoblja te težnju ka izvrsnosti kao dominantnom stavu svakoga pojedinca. Sve sastavnice Sveučilišta u Zagrebu prošle su proces reakreditaci-

je koji je provela Agencija za znanost i visoko obrazovanje te se očekuje novi ciklus vanjskih vrjednovanja. U predstojećem razdoblju nužno je izgraditi mehanizam za praćenje dobivenih rezultata po pojedinim kategorijama radi unaprjeđenja cjelokupnoga sustava osiguravanja kvalitete sastavnica te poduzimanja mjera za otklanjanje eventualnih slabosti i nesukladnosti. Briga o kvaliteti zajednička je odgovornost i vrijednost svih sudionika akademskoga procesa.

Godine 2012. pokrenuta je inicijativa za reviziju Standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokoga obrazovanja (ESG standardi) kako bi se poboljšala njihova jasnoća, primjenjivost i korisnost. Revidirana verzija usvojena je na European Higher Education Area konferenciji, održanoj 14. i 15. svibnja 2015.

u Yerevanu, Armenija. U revidiranoj verziji standardi i smjernice jasnije su određeni, pogotovo njihova struktura, kako bi se izbjegli problemi s njihovom interpretacijom. S obzirom na to da Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju i dokumentacija sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu obuhvaćaju primjenu navedenoga dokumenta, nužno je prilagoditi postupke i aktivnosti obuhvaćene sustavom osiguravanja kvalitete. Uprava Sveučilišta i dalje će na svakom mjestu rada i područja djelovanja provoditi aktivnosti koje vode ka ostvarenju triju glavnih strateških pravaca razvoja Strategije sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu: unaprjeđenje sustava osiguravanja kvalitete u svim područjima djelovanja na razini sastavnica i Sveučilišta, osiguravanje minimalnih standarda kvalitete u

NOVOSTI

DESETI EUROPEAN QUALITY ASSURANCE FORUM, 19–21. STUDENOG 2015., LONDON

The European Quality Assurance Forum (EQAF) godišnja je europska konferencija o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju koja okuplja sve ključne dionike: visokoškolske ustanove, agencije za osiguravanje kvalitete i studente. Konferenciju još od 2006. godine organiziraju EUA, ENQA, EURASHE i ESU, s glavnom svrhom osnaživanja dijaloga o osiguravanju kvalitete, nadilazeći nacionalne granice i usmjeravajući se prema istinskoj europskoj diskusiji o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju.

ŠESTI ENQA GENERAL ASSEMBLY, 22–23. LISTOPADA 2015., DUBLIN, IRSKA

Domaćin 6. European Association for Quality Assurance in Higher Education General Assembly (ENQA GA) okupljanja jest organizacija Quality and Qualifications Ireland (QQI). Dvodnevni program sastoji se od seminara o trendovima u području osiguravanja kvalitete u SAD-u te o razumijevanju revidiranih ESG-a

(The Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area) koji će se održati prvoga dana, dok je drugi dan rezerviran za članove udruženja i bit će posvećen formalnim organizacijskim i administrativnim procedurama.

KONFERENCIJA O OSIGURAVANJU KVALITETE U PREKOGRANIČNOM VISOKOM OBRAZOVANJU, 5–6. STUDENOG 2015., PARIZ, FRANCUSKA

European Association for Quality Assurance in Higher Education (ENQA) u studenom ove godine u Parizu organizira Konferenciju o osiguravanju kvalitete u prekograničnom visokom obrazovanju, domaćin koje je agencija High Council for the Evaluation of Research and Higher Education (HCERES), članica ENQA-e. Konferencija je namijenjena stručnjacima u području osiguravanja kvalitete i visokoga školstva iz Europe i drugih regija. Na konferenciji će se razgovarati o aktualnim pitanjima brzorastućega fenomena prekograničnoga visokoga obrazovanja, kao i o osiguravanju njegove kvalitete. Sam

događaj zapravo je finalna konferencija ENQA-ina Erasmus Mundus projekta Quality Assurance of Cross-Border Higher Education (QACHE).

SMJERNICE EUROPSKE KOMISIJE ZA SURADNJU NA PODRUČJU OBRAZOVANJA

Europska komisija objavila je u kolovozu Nacrt zajedničkoga izvješća Vijeća i Komisije za 2015. godinu o provedbi strateškoga okvira za europsku suradnju u području obrazovanja i osposobljavanja (ET 2020). Ovaj dokument sadrži smjernice za europsku suradnju na području obrazovanja do 2020. godine. Definirano je šest prioriteta, koji uključuju unaprjeđenje vještina i kompetencija te kreiranje inovativnoga okruženja, uz istovremeno njegovanje vrijednosti kao što su jednakost i poticaj razvoja aktivnoga građanstva:

- ▶ relevantne i visokokvalitetne vještine i kompetencije, usmjerene na ishode učenja, radi zapošljivosti, inovacija i aktivnoga građanstva
- ▶ inkluzivno obrazovanje, jednakost, ne-

svim područjima i na svim razinama te poticanje razvoja kulture kvalitete, koja podržava izvrsnost u svim aspektima misije Sveučilišta, u suradnji s Odborom i Uredom za osiguravanje kvalitete Sveučilišta u Zagrebu.

Razvijat će se dvosmjerna veza među tijelima Sveučilišta i njegovih sastavnica, odnosno povjerenstvima za osiguravanje kvalitete koja, zajedno s Odborom i Uredom za upravljanje kvalitetom te pripadnim radnim skupinama i povjerenstvima koja vode brigu o kvaliteti u različitim područjima rada, čine jedinicu za osiguravanje kvalitete na razini Sveučilišta.

prof. dr. sc. Damir Boras,
rektor Sveučilišta u Zagrebu



Anto Magzan / PIXSELL

- ▶ diskriminacija i promicanje građanskih kompetencija
- ▶ otvoreno i inovativno obrazovanje i osposobljavanje, uključujući potpuno prihvaćanje digitalnoga doba
- ▶ snažna potpora odgojno-obrazovnom osoblju
- ▶ transparentnost i priznavanje vještina i kvalifikacija radi olakšavanja obrazovne mobilnosti te mobilnosti radne snage
- ▶ održivo ulaganje, djelotvornost i učinkovitost sustava za obrazovanje i osposobljavanje.

(preuzeto s www.azvo.hr)

NOVI VODIČ ZA ECTS BODOVE

Na ministarskoj konferenciji održanoj u Erevanu u svibnju ove godine usvojena je nova verzija vodiča za ECTS bodove. Na novoj verziji vodiča radili su stručnjaci iz različitih europskih zemalja uz koordinaciju Europske komisije. Revizija vodiča u obzir je uzela procese kao što je

obrazovanje usmjereno na studenta, ishode učenja, cjeloživotno učenje, razvoj novoga modela učenja i podučavanja. Ove će upute biti korisne studentima, akademskim i administrativnim djelatnicima u visokoobrazovnim institucijama i drugim dionicima.

(preuzeto s www.azvo.hr)

NAJAVA KONFERENCIJE HRVATSKI KVALIFIKACIJSKI OKVIR: ZNANJE I KREATIVNOST

Nacionalno vijeće za razvoj ljudskih potencijala organizira konferenciju Hrvatski kvalifikacijski okvir: znanje i kreativnost koja će se održati 22. i 23. listopada 2015. u Ministarstvu znanosti, obrazovanja i sporta. Cilj je konferencije – kroz izlaganja, rasprave na okruglim stolovima, prezentiranje istraživačkih radova, projekata i plakata – popularizirati primjenu Hrvatskoga kvalifikacijskoga okvira. Na dvodnevnoj konferenciji bit će predstavljen model predviđanja potrebnih vještina na tržištu rada, a na okruglim stolovima raspravljat će se o temama vezanim uz javne politike u području obrazovanja i

zapošljavanja. Model će predstaviti gospodin Vladimir Kvetan, stručnjak iz Europskoga centra za razvoj strukovnoga obrazovanja (CEDEFOP). Predviđeno je i predstavljanje rezultata istraživanja mladih znanstvenika i projekata vezanih uz razvoj i primjenu Hrvatskoga kvalifikacijskoga okvira, koji će, osim prezentacija, izraditi i plakate vezane uz teme svojih istraživanja i projekata.

(preuzeto s www.azvo.hr)

Sustav osiguravanja kvalitete na Rudarsko-geološko-naftnom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu - primjer dobre prakse

Rudarsko-geološko-naftni fakultet (RGNF) visoko je učilište i jedna od sastavnica Sveučilišta u Zagrebu na kojoj se izvode sveučilišni studiji, te znanstveno-istraživački i visokostručni rad u znanstvenom području tehničkih (polje Rudarstvo, nafta i geološko inženjerstvo) i prirodnih znanosti (polje Geologija). S ciljem povećanja kvalitete nastave i znanstveno-istraživačkoga rada, kao i podizanja kvalitete funkcioniranja ustanove u cjelini, uprava Fakulteta odlučila se za uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom (SUK) na razini cijeloga fakulteta. Kako uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom ne bi ostalo samo na formalnoj razini, opredijeljenost uprave i svih zaposlenika RGNF-a za unaprjeđenje kvalitete unesena je kao glavna smjernica razvoja Fakulteta u svim strateškim fakultetskim dokumentima.

Uspostavljanje i organizacija sustava upravljanja kvalitetom na razini cijele ustanove zahtjevan je i kompleksan posao, kako zbog prirode djelatnosti koja se obavlja na Fakultetu (nastavna aktivnost, znanstveno-istraživački i stručni rad, pružanje administrativnih usluga) tako i zbog velikoga broja različitih dionika koji sudjeluju u navedenim procesima (nastavno i nenastavno osoblje, studenti, privredni subjekti te državna administracija i Sveučilište). Stoga se uprava RGNF-a, uz suglasnost Fakultetskoga vijeća, odlučila podijeliti uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom u tri etape. U prvoj etapi, 2007. godine uspostavljen je sustav upravljanja kvalitetom sukladno zahtjevima norme HRN EN ISO 9001 u pružanju administrativnih usluga, vezano uz akademsko obrazovanje, znanstveno-istraživački rad i suradnju s gospodarstvom te upravljanje Fakultetom. Da bi sustav upravljanja

kvalitetom zaživio u punom smislu riječi i postao operativan, kako za unutarnje tako i za vanjske dionike, bilo je potrebno donijeti niz dokumenata, poput Politike kvalitete, Priručnika kvalitete Rudarsko-geološko-naftnog fakulteta, koji je ujedno i osnovni dokument koji propisuje odgovarajuće postupke vezane uz ostvarivanje administrativnih usluga, te više radnih uputa i obrazaca koje koriste različiti unutarnji i vanjski dionici. Također su ustrojena dva posebna tijela, Povjerenstvo za upravljanje kvalitetom i Tim za upravljanje kvalitetom, koji u suradnji s predstavnikom uprave za kvalitetu kontinuirano rade na poboljšavanju i implementiranju sustava upravljanja kvalitetom RGNF-a. Dokaz uspješnoga uspostavljanja i implementacije sustava upravljanja kvalitetom u pružanju administrativnih usluga na RGNF-u uspješan je prolazak vanjskoga certifikacijskoga audita, kao i vanjskoga recertifikacijsko-

ga audita, koje je obavila certifikacijska kuća Det Norske Veritas (DNV) na temelju čega je ishođen novi certifikat, važeći do 2016. godine.

Osim zadovoljavanja formalno-pravnoga okvira i ishođenja odgovarajućih certifikata, puno je važnije neprestano praćenje unaprjeđenja kvalitete i funkcionalnosti sustava, što uključuje ispitivanje zadovoljstva krajnjih korisnika sustava te uočavanje i otklanjanje različitih nesukladnosti. Zadovoljstvo korisnika sustava prati se provođenjem različitih anketa o zadovoljstvu vanjskih dionika (najčešće studenata) i unutarnjih dionika (zaposlenika Fakulteta) administrativnim uslugama te, u nastavnom dijelu, sudjelovanjem u provedbi sveučilišne studentske ankete. Uočavanje i otklanjanje nesukladnosti sustava osiguravanja kvalitete provodi se putem godišnjih internih audita, kojima su obuhvaćeni svi segmenti Fakulteta koji sudjeluju u pružanju administrativnih usluga. Upravo rezultati anketa o zadovoljstvu korisnika, kao i interni i vanjski auditi, predstavljaju izvrstan indikator stanja sustava upravljanja kvalitetom. Nadogradnjom i unaprjeđenjem postojećega sustava upravljanja kvalitetom u pružanju administrativnih usluga, na RGNF-u se postiže stalno osuvremenjivanje sustava te njegovo prilagođavanje potrebama korisnika.

Jedan od strateških ciljeva razvoja RGNF-a u razdoblju do 2016. godine jest uspostavljanje jedinstvenoga sustava upravljanja kvalitetom na razini cijele

Osim zadovoljavanja formalno-pravnoga okvira i ishođenja odgovarajućih certifikata, puno je važnije neprestano praćenje unaprjeđenja kvalitete i funkcionalnosti sustava, što uključuje ispitivanje zadovoljstva krajnjih korisnika sustava te uočavanje i otklanjanje različitih nesukladnosti.



Jedan od strateških ciljeva razvoja RGNF-a u razdoblju do 2016. godine jest uspostavljanje jedinstvenoga sustava upravljanja kvalitetom na razini cijele ustanove kojim bi se obuhvatili svi segmenti djelatnosti.

ustanove kojim bi se obuhvatili svi segmenti djelatnosti. Polazne osnove za nadogradnju SUK-a RGNF-a daju postojeći zakonski propisi i drugi relevantni dokumenti. Trenutačno su različita tijela angažirana na implementaciji sustava upravljanja kvalitetom u nastavnoj djelatnosti, pri čemu valja izdvojiti kao trenutačno najvažniju aktivnost sudjelovanje u projektu **TARGET** (Uspostava visokoobrazovnih standarda kvalifikacija i zanimanja u sektoru Rudarstva, Geologije i kemijske Tehnologije). S pomoću spomenutoga projekta nastojat će se poboljšati kvaliteta i učinkovitost te svrsishodnost nastavnoga procesa izradom osam standarda zanimanja, 15 standarda cjelovitih kvalifikacija s pripadajućim ishodima učenja razine 6 i razine 7, te unaprjeđenjem 15 postojećih studijskih programa na preddiplomskoj i diplomskoj razini na Rudarsko-geološko-naftnom fakultetu i Fakultetu kemijskoga inženjerstva, te unaprjeđenjem nastavničke kompetencije ukupno 140 nastavnika. Projekt financira Europski socijalni fond, unutar operativnoga pro-

grama Razvoj ljudskih potencijala, s trajanjem od 15 mjeseci.

Zaključno, nakon početnih poteškoća pri implementaciji pojedinih dijelova sustava upravljanja kvalitetom, prilagođavanjem sustava i edukacijom korisnika ustanovljena je odgovarajuća mjera kompleksnosti sustava koja osigurava zadovoljenje potreba korisnika i unaprjeđivanje kvalitete rezultata rada RGNF-a u cjelini. Ističemo da je sustav upravljanja kvalitetom prepoznat kako kod unutarnjih tako i kod vanjskih dionika, te da svakodnevno svi dionici zajedno rade na njegovu poboljšanju.

izv. prof. dr. sc. Mario Dobrilović,
prodekan za financije i poslovanje na
RGNF-u

doc. dr. sc. Borivoje Pašić,
predsjednik povjerenstva za upravljanje
kvalitetom na RGNF-u

Uloga Hrvatskoga kvalifikacijskoga okvira u osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju



STRATEŠKO UPORIŠTE

Razvoj nacionalnih kvalifikacijskih okvira započeo je u visokom obrazovanju kao dio Bolonjskoga procesa, a svoj najveći zamah dobio inicijativom Europske komisije za uspostavljanje Europskoga kvalifikacijskoga okvira (EQF), kao meta-okvira za povezivanje nacionalnih kvalifikacijskih okvira. Inicijativa je prihvaćena, a Vijeće Europske unije 2008. godine donosi Preporuke kojima se ministri obrazovanja u zemljama članicama Europske unije obvezuju uspostaviti nacionalne kvalifikacijske okvire i povezati ih s EQF-om¹. Kvalifikacijski okviri najčešće su uspostavljeni kao instrumenti transparentnosti i povezivanja kvalifikacijskih razina. Međutim u nekim zemljama, poput Hrvatske, kvalifikacijski okviri reformski su instrumenti za ostvarenje strateških ciljeva unaprjeđenja kvalitete i relevantnosti obrazovanja na svim razinama. U članku se obrazlaže uloga Hrvatskoga kvalifikacijskoga okvira (HKO) u osiguravanju i unaprjeđenju kvalitete visokoga obrazovanja.

¹ „Preporuke Europskog parlamenta i Vijeća iz 2008. o uspostavljanju Europskoga kvalifikacijskoga okvira za cjeloživotno učenje“, Službeni list EZ-a C 111, 6. 5. 2008.

ISHODI UČENJA

Okosnica za osiguravanje kvalitete jesu ishodi učenja, opisani opisnicama², te povezani u skupove, kojima su dodijeljeni ECTS bodovi u skladu s procjenom radnoga opterećenja potrebnoga za stjecanje propisanih ishoda učenja³. Osiguravanje kvalitete temelji se na provjeri usklađenosti propisanih i stečenih ishoda učenja, što je, prema Europskim smjernicama, sastavni dio sustava unutarnjega i vanjskoga osiguravanja kvalitete⁴. Ishodi učenja, kao kompetencije koje je osoba stekla učenjem i dokazala nakon postupka učenja, povezuju se u skupove prema razini i profilu te predstavljaju sastavne elemente standarda kvalifikacije.

STANDARDI KVALIFIKACIJA I STUDIJSKI PROGRAMI

Temelj za osiguravanje kvalitete stečenih ishoda učenja jesu standardi kvalifikacija s kojima se povezuju studijski i obrazovni programi. Prema definiciji EQF-a⁵, kvalifikacijom se dokazuje da je pojedinac

² Dodatak A Zakona o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (Narodne novine, br. 22/13)

³ Vodič za ECTS (http://ec.europa.eu/education/library/publications/2015/ects-users-guide_en.pdf)

⁴ Europski standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete (ESG) (http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/05/ESG_endorsed-with-changed-foreword.pdf)

⁵ Qualification means a formal outcome of an assessment and validation process which is obtained when a competent body determines that an individual has achieved learning outcomes to given standards.

stekao ishode učenja u skladu s propisanim standardom. Ključni elementi standardiziranosti kvalifikacije, prema HKO-u, jesu obujam odnosno broj ECTS bodova, kako skupova tako i same kvalifikacije, koji su postavljeni na određene razine (na temelju opisnica ishoda učenja), profil (minimalni zajednički ishodi učenja koji predstavljaju zajedničke standarde u određenom profilu) te kvaliteta (uvjeti za pristupanje, materijalni i kadrovski uvjeti za stjecanje i za vrjednovanje propisanih ishoda učenja te primjeri vrjednovanja). Dogovoreni standardi ulaskom u Registar HKO-a postaju nacionalni, općeprihvaćeni te javno dostupni standardi pojedinih kvalifikacija s kojima se povezuju studijski i obrazovni programi.

PRIMJENA HRVATSKOGA KVALIFIKACIJSKOGA OKVIRA

Hrvatski kvalifikacijski okvir idejni je koncept koji je svoju političku podršku i opravdanost dobio donošenjem Zakona o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru 2013. godine. Međutim Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, zbog svoje međusektorske specifičnosti i svojega meta-karaktera, neprovediv je bez sustavne promjene svih ostalih propisa kojima se reguliraju pojedina područja obrazovne politike. HKO svoju punu primjenu u osiguravanju kvalitete visokoga obrazovanja može dobiti tek kada uđe u temeljne propise visokoga obrazovanja. Predviđene izmjene zakona kojim se regulira osiguravanje i unaprjeđenje kvalitete u visokom obrazovanju pokazat će koliko je hrvatski sustav visokoga obrazovanja spreman na reformske promjene, uz korištenje alata koji su posljednjih godina razvijani kao dio reformskoga instrumentarija koji nazivamo Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom.

mr. sc. Ana Tecilazić Goršić
načelnica Sektora za razvoj visokog obrazovanja
Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta

Razgovor s prof. dr. sc. Jasminom Havranek, ravnateljicom Agencije za znanost i visoko obrazovanje

Poštovana gospođo ravnateljice, od srca Vam čestitamo na ne tako davnom ponovnom izboru na mjesto ravnateljice Agencije za znanost i visoko obrazovanje! Naime, nakon čak šest godina uspješnoga obnašanja dužnosti dekanice Agronomskoga fakulteta Sveučilišta u Zagrebu i tri godine predsjedavanja Nacionalnim vijećem za visoku naobrazbu RH, još 2007. godine imenovani ste prvi put za ravnateljicu Agencije za znanost i visoko obrazovanje. Zanima nas uspijevate li, i uz ovu silno odgovornu funkciju, biti još uvijek na neki način u izravnom kontaktu i radu sa studentima ili ste se toga morali odreći?

Cijeli moj radni vijek posvećen je visokom obrazovanju, a kad se time bavite, onda vam studenti moraju biti na prvom mjestu. Osobito kada se radi o vrednovanju kvalitete rada visokih učilišta, čime se u Agenciji za znanost i visoko obrazovanje bavimo. Bez kontakta sa studentima, o kvaliteti je teško govoriti. Usmjerenost na studenta u samoj je srži Bolonjskoga procesa i dodatno je kao standard naglašeno i u revidiranim ESG-ima (Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja), usvojenima na zadnjoj ministarskoj konferenciji u Erevanu. Upravo iz tog razloga u radu svakoga povjerenstva koje posjećuje visoko učilište u

postupku reakreditacije ravnopravno sudjeluju i studenti, odnosno studenti. Njihovo mišljenje nam je vrlo važno i dragocjeno. Takva se praksa pokazala izuzetno dobrom, pa čak i primjerom drugim agencijama za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju, a i u skladu je s ESG-ima.

Isto tako, u sklopu reakreditacije obavezno se održavaju i sastanci sa studentima kako bismo iz prve ruke čuli njihova iskustva, probleme i pohvale.

Kada se za to ukaže potreba, u Agenciji angažiramo i studente različitih studija za pomoćne administrativne poslove. Posebno mi je zadovoljstvo istaknuti kako nam studenti rado dolaze zbog vrijednoga iskustva koje stječu i kooperativne okoline, o čemu nam svjedoče njihove pozitivne reakcije i povratne informacije.

U svojoj biografiji navodite kako rad na promicanju vrijednosti standarda i kulture kvalitete, kao i razumijevanja i unaprjeđenja javnih politika u području visokoga obrazovanja i znanosti, predstavlja ključnu okupaciju cijeloga Vašega radnoga vijeka. Možete li opisati kako ste u različitim svojim životnim fazama i

s različitim pozicija, od redovite profesorice, dekanice, ravnateljice, članice Upravnoga odbora Mreže agencija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju središnje i istočne Europe (Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education – CEENQA), radili na promicanju vrijednosti standarda i kulture kvalitete? Vaš primjer upravo pokazuje kako na svakoj stepenici životnoga i profesionalnoga puta pojedinac iz svoje pozicije i uloge može kontinuirano pridonositi razvoju i unaprjeđenju kulture kvalitete.

Nema napretka bez obrazovanja, a ono prije svega mora biti kvalitetno. Jedno bez drugoga ne smije ići. Kroz različite pozicije – od rada sa studentima, suradnje s domaćim i inozemnim kolegama, u različitim organizacijama i udruženjima te danas kroz rad u Agenciji, nastojala sam i nastojim promicati upravo takve vrijednosti.

Važno je osvijestiti važnost kvalitete, a to je ono što kroz postupke vrednovanja, između ostalog, želimo postići. Ne radi se samo o ispunjavanju kriterija ili formalnosti, nego želimo kroz naše postupke pomoći visokim učilištima da unaprijede



svoj rad te da briga o kvaliteti postane jedan od prioriteta njihova rada.

Na kraju smo prvoga ciklusa reakreditacije. Do sada je ovaj postupak prošlo oko stotinu visokih učilišta, a do kraja godine proći će ga i sve preostale institucije, nakon čega ćemo prvi put imati uvid u cjelokupno stanje u visokom obrazovanju. Međutim, već sada dobivamo pozitivne komentare visokih učilišta u kojima ističu kako im je postupak pomogao da objektivno sagledaju svoje prednosti i nedostatke te kako je time potaknut čitav niz pozitivnih promjena. Upravo to i jest glavni cilj postupaka vanjskih vrednovanja – s jedne strane provjera ispunjenosti nužnih akademskih standarda kvalitete u cilju zaštite studenata, a s druge strane poticaj visokom učilištu za daljnje unaprjeđenje kvalitete rada i razvoj kulture kvalitete.

Napominjem kako nam je u radu vrlo važno pratiti međunarodne trendove u osiguravanju kvalitete te implementirati primjere dobre prakse.

Kroz svoj profesionalni put imali ste priliku sudjelovati na brojnim konferencijama, stručnim skupovima u različitim zemljama svijeta, bilo kao predavačica bilo kao sudionica. I sada Vas, kao ravnateljicu Agencije, vrlo često pozivaju da održite predavanja – nedavno ste primjerice održali izlaganja u Turskoj i Egiptu. Na taj način prezentirate rad Agencije, ali ujed-

no i promovirate naš visokoobrazovni sustav i cijelu Hrvatsku.

Struka mi je omogućila da se krećem u međunarodnim krugovima, da posjećujem različite zemlje i upoznajem različite sustave obrazovanja i kolege iz cijeloga svijeta. Posebno su me radovali i još uvijek me iznimno raduju skupovi i konferencije na kojima imam priliku predstaviti što mi to u Hrvatskoj radimo kada je u pitanju visoko obrazovanje i osiguravanje kvalitete. Isto tako, trudila sam se promovirati i Hrvatsku pa sam često držala i kratke prezentacije o našoj domovini.

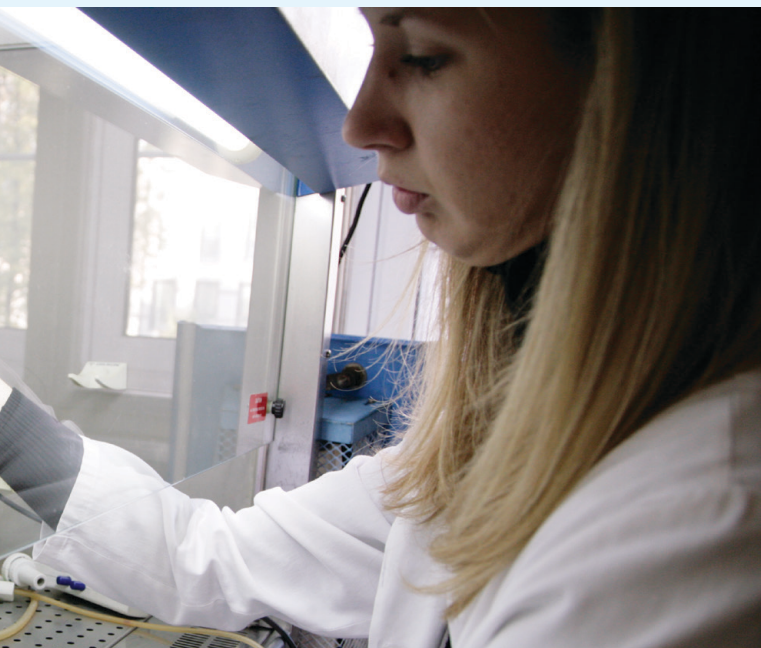
Dakle ravnopravno sudjelovanje na međunarodnoj sceni, bilo pisanjem i objavljivanjem radova, bilo izlaganjem i sudjelovanjem na skupovima, bilo studijskim posjetima drugim institucijama i državama, vrlo je važno. Samo tako možemo izvan granica predstaviti ono što radimo, promovirati Hrvatsku, njezin obrazovni i znanstveni sustav te postignuća.

Kako ste spomenuli, često me pozivaju, kao ravnateljicu Agencije, da predstavim naš rad kao primjer dobre prakse. U svibnju ove godine to je bio slučaj u Turskoj, a nedugo zatim i u Egiptu. Drago mi je što smo prepoznati u inozemstvu i što našim iskustvima možemo pomoći drugima u uspostavljanju vjerodostojnoga sustava osiguravanja kvalitete. Ponosna sam ako u bilo kojem segmentu netko može učiti

od nas, ali se isto tako trudim i preuzeti ono najbolje od drugih.

Upravo je tijekom Vašega mandata Agencija postala članica niza značajnih međunarodnih organizacija u području kvalitete visokoga obrazovanja. Osim toga, Agencija je u Vašem mandatu dobila važno međunarodno priznanje od European Regional Economic Forum. Naše je pitanje: može li se još više, bolje i kvalitetnije, odnosno koji su Vaši daljnji planovi za Agenciju i kakav utjecaj na javne politike u području obrazovanja i znanosti ona mora/može imati?

Agencija je 2011. prošla vrlo zahtjevan postupak međunarodnoga vanjskoga vrednovanja i temeljem ispunjenih svih kriterija postala punopravna članica Europske udruge za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA). Za rad Agencije, a time i za hrvatska visoka učilišta koja Agencija akreditira, najvažnije je uvrštavanje Agencije u Europski registar agencija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (European Quality Assurance Register for Higher Education – EQAR). Naime članstvom u EQAR-u potvrđena je vjerodostojnost rada Agencije na nacionalnoj razini te je otvorena mogućnost djelovanja na cjelokupnom Europskom



prostoru visokoga obrazovanja. No, prije svega, važno je radi očuvanja vjerodostojnosti i prepoznatljivosti hrvatskih visokoškolskih kvalifikacija. Punopravno članstvo u ENQA-i i uvrštavanje Agencije na listu EQAR-a za sve građane Republike Hrvatske znači da su diplome i visokoškolske kvalifikacije koje izdaju visoka učilišta u Hrvatskoj prepoznatljive u Europskoj uniji. Vrlo je važno da Hrvatska bude prepoznata kao zemlja čije su kvalifikacije jednakovrijedne kvalifikacijama stečenim u drugim zemljama Europske unije.

Kada je riječ o daljnjim planovima, spomenula sam kako ove godine završavamo prvi petogodišnji ciklus vrednovanja. Kada smo krenuli s vrednovanjima, moram priznati da se petogodišnji rok činio pomalo i neostvarivim, čak i kolegama iz Europe koji se vrednovanjima bave puno duže od nas. Međutim na kraju smo prvoga ciklusa u kojem će prvi put biti vrednovana sva visoka učilišta u Hrvatskoj. Nakon toga slijedi izrada opsežne analize, koja će, vjerujemo, najviše koristiti donositeljima odluka u sustavu visokoga obrazovanja i znanosti za tzv. donošenje odluka utemeljeno na dokazima (evidence based policy making) i bolje planiranje promjena u sustavu visokoga obrazovanja i znanosti.

Isto tako, u suradnji s akademskom zajednicom, pripremamo se i za novi krug reakreditacije u kojem će naglasak biti na

vrednovanju ishoda učenja i provedbi Hrvatskoga kvalifikacijskoga okvira (HKO).

Planiramo i organiziranje okruglih stolova s predstavnicima visokih učilišta kako bismo prikupili što više povratnih informacija koje će poslužiti za unaprjeđenje naših postupaka. Svake godine visokim učilištima, odnosno domaćim i inozemnim članovima stručnih povjerenstava koja su u tekućoj akademskoj godini prošla postupak reakreditacije, šaljem upitnik kako bismo čuli njihove prijedloge i komentare, dragocjene za daljnji rad, a dobiveni odgovori većinom su pozitivni.

Dakako, i dalje ćemo nastaviti surađivati s ostalim dionicima u sustavu visokoga obrazovanja i znanosti te drugim tijelima i institucijama.

Agencija je prepoznata po visokim standardima i kvaliteti rada te angažiranju kvalitetnih vanjskih stručnjaka za vanjsku prosudbu. Možete li nam opisati proces kojim dolazite do tih stručnjaka, kako ih odabirete i angažirate, prolaze li kakav orijentacijski program, edukaciju?

Vjerodostojnost odluka koje donosi Akreditacijski savjet Agencije temelji se na izvješćima stručnih povjerenstava, stoga posebnu pozornost posvećujemo izboru i edukaciji članova stručnih povjerenstava. Povjerenstvo za vanjsku prosudbu u svojem sastavu ima predstavnike do-

maćih i stranih profesora, studenata, te predstavnike gospodarstva. Visoka su učilišta na poziv Agencije predlagala zainteresirane profesore, studentski zborovi studente, srodne europske agencije vršne strane profesore, a Hrvatska udruga poslodavaca i Hrvatska gospodarska komora istaknute stručnjake iz gospodarstva. Svi predloženi kandidati prošli su obaveznu edukaciju, koja je uključivala radionice i timski rad, po njezinu završetku dodijeljen im je certifikat, a nakon toga su uvršteni u AZVO-ovu bazu stručnjaka za vanjsku prosudbu. Certificirani stručnjaci za vanjsku prosudbu, radi praćenja trendova i dobre prakse, obavezni su trajno se educirati u području osiguravanja kvalitete visokoga obrazovanja, a Agencija od njih očekuje transfer znanja i vještina u području osiguravanja kvalitete na visokim učilištima na kojima rade i/ili s kojima surađuju. Želja nam je da znanjima i iskustvom koje su stekli u području osiguravanja kvalitete naši stručnjaci za vanjsku prosudbu pridonose razvoju sustava visokoga obrazovanja i izvan postupaka vanjskoga osiguravanja kvalitete koje provode u ime Agencije. Nadamo se da će im suradnja s Agencijom omogućiti da kvalitetno sudjeluju u postupcima osiguravanja kvalitete u drugim zemljama Europskoga prostora visokoga obrazovanja.

Kada je riječ o reakreditaciji, u dosadašnjim postupcima sudjelovalo je više od 400 istaknutih stručnjaka s prestižnih

europskih i svjetskih te hrvatskih visokih učilišta. Članovi stručnih povjerenstava biraju se prema kriteriju izvrsnosti, a imenuje ih Akreditacijski savjet na temelju javnoga poziva koji se na hrvatskom i engleskom jeziku objavljuje na mrežnim stranicama Agencije – www.azvo.hr.

Prije samoga posjeta povjerenstvu se dostavlja potrebna dokumentacija, a po dolasku prolaze detaljnu edukaciju o samom postupku te specifičnostima nacionalnoga sustava visokoga obrazovanja. Edukacija je vrlo važna jer članovi povjerenstva dolaze iz različitih zemalja i potrebne su im dodatne informacije o našem sustavu visokoga obrazovanja.

Većina sastavnica Sveučilišta u Zagrebu prošla je postupak reakreditacije ili vanjske neovisne periodične prosudbe sustava osiguravanja kvalitete. Kako biste ocijenili sveukupni ciklus i rezultate izvješća stručnih povjerenstava te dane akreditacijske preporuke?

Na temelju do sada dovršenih postupaka akreditacijske su preporuke usvojene i upućene nadležnom ministru za 89 visokih učilišta. Za 48 visokih učilišta preporučeno je produljenje dopusnice za obavljanje djelatnosti i izvođenje studijskih programa, za 39 visokih učilišta preporučeno je izdavanje pisma očekivanja, dok je za dva visoka učilišta te 20, uglavnom dislociranih, studijskih programa preporučena uskrata dopusnice.

U skladu s preporukama stručnih povjerenstava, na razini samih institucija već se događaju neke promjene ili bi trebale uslijediti. To se uglavnom odnosi na osnaživanje unutarnjih mehanizama osiguravanja kvalitete i razvoj kulture kvalitete, izradu strateških dokumenata i bolje strateško planiranje, posebice u dijelu definiranja istraživačkih prioriteta. Također, odnosi se i na reviziju bolonjskih studijskih programa, posebno vezano za reviziju kurikuluma i preispitivanje predviđenih ishoda učenja, u što je potrebno uključiti i predstavnike tržišta rada. Potrebno je i praćenje zapošljivosti diplomiranih studenata i prikupljanje povratnih informacija od strane alumna, što bi pridonijelo boljem usklađivanju obrazovne ponude i potreba tržišta rada, a time i povećanju zapošljivosti mladih. Isto tako, preporučeno je uvođenje više praktičnoga rada i novih, inovativnijih i fleksibilnijih oblika učenja i poučavanja te aktivna podrška studentima, povećanje

nje mobilnosti itd. Ističem kako kvaliteta visokoga učilišta u velikoj mjeri ovisi o kvaliteti nastavnika, što je povezano i sa sustavom izbora u znanstveno-nastavna zvanja, pri čemu smo uočili da su bolje ocijenjena ona visoka učilišta koja su u područjima znanosti sa zahtjevnijim kriterijima izbora u zvanja.

Pri planiranju budućih promjena na razini sustava u obzir bi trebalo uzeti i elemente kao što su reforma poslijediplomskih doktorskih studija, pojačana mobilnosti i znanstvena vidljivost u međunarodnom kontekstu, nov kompetitivniji način financiranja i, s tim povezano, sustava zapošljavanja i napredovanja na visokim učilištima, preispitivanje velikoga broja studijskih programa u području društvenih znanosti, preklapanje studijskih programa, neusklađenost upisnih kvota s potrebama tržišta rada itd. Ističem kako je od ključne važnosti za kvalitetu visokoga obrazovanja i odgovarajući sustav upravljanja visokim učilištima. Na tome se u svijetu izuzetno puno radi, a u Hrvatskoj nažalost zamjećujemo kako nema dovoljno znanja o tome niti odgovarajućega oblika edukacije i pripreme čelnika visokih učilišta za tu zahtjevnu ulogu.

Najavljene su izmjene i dopune Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju. Što nam te promjene mogu donijeti i u kojoj će se to mjeri odraziti na izmjene samih postupaka vrednovanja i djelovanje Agencije za znanost i visoko obrazovanje?

Zakon o osiguravanju kvalitete, koji je usvojen 2009. godine, i dalje predstavlja vrlo dobar zakonodavni okvir za provođenje postupaka vanjskoga vrednovanja, ali i drugih aktivnosti Agencije posredno povezanih s osiguravanjem kvalitete. Međutim uočena je potreba da se on dodatno osuvremeni u skladu s trendovima i primjerima dobre prakse s obzirom na to da je osiguravanje kvalitete visokoga obrazovanja vrlo dinamično područje. U tom pogledu mišljenje je Agencije da bi se navedeni zakon mogao poboljšati u dijelu koji se odnosi na inicijalnu akreditaciju za obavljanje djelatnosti visokoga obrazovanja, prekogranično izvođenje studijskih programa, upotrebu novih tehnologija u nastavi, a zakonski bi trebalo obuhvatiti i nove postupke vrednovanja koji su već spomenuti, kao što su vrednovanje za ulazak u Registar HKO-a te vrednovanje neformalnoga i informalnoga učenja.

Prema planu Agencije za znanost i visoko obrazovanje za 2015. godinu, jedna od predviđenih aktivnosti je uspostava nacionalne mreže jedinica za osiguravanje kvalitete na visokim učilištima. Koji je glavni cilj spomenute mreže te koji je daljnji tijek njena razvoja?

Visoka učilišta primarno su odgovorna za kvalitetu svih aktivnosti koje provode. Kao poticaj izgradnji kulture kvalitete na našim visokim učilištima osnovane su jedinice za osiguravanje kvalitete. Suradnjom s visokim učilištima uočena je potreba sustavne potpore osobama koje se bave internim osiguravanjem kvalitete na visokim učilištima. Ideja je da se umrežavanjem jedinica za osiguravanje kvalitete ustroji nacionalna platforma koja će omogućiti aktivnu razmjenu dobre prakse, iskustva te transfer znanja i vještina u području osiguravanja kvalitete. Želja nam je da zajedno s visokim učilištima unaprijeđujemo hrvatski prostor visokoga obrazovanja kako bi bio atraktivan ne samo hrvatskim već i stranim studentima, znanstvenicima i profesorima, a naša visoka učilišta poželjno mjesto studiranja, rada i suradnje.

Usvojen je Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (HKO). U kojoj će mjeri on pridonijeti nacionalnom sustavu osiguravanja kvalitete visokoga obrazovanja i na koji će se način koordinirati njegova primjena?

Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom uređuje se sustav kvalifikacija u Hrvatskoj, osigurava se kvaliteta stečenih kvalifikacija te njihova usporedivost unutar kvalifikacijskoga sustava u Hrvatskoj. U središtu HKO-a su ishodi učenja, odnosno kompetencije koje je osoba stekla učenjem i dokazala nakon učenja.

Provedbom HKO-a ostvaruju se i dodatne vrijednosti za društvo, pri čemu je važno istaknuti razvoj sustava priznavanja i vrednovanja neformalnoga i informalnoga učenja, poput učenja u slobodno vrijeme, u obitelji ili na poslu. Ti su oblici učenja prilagođeni izravnim potrebama tržišta rada, odnosno potrebama pojedinca i različitih institucija, stoga su mnoge zemlje, pa tako i Hrvatska, prepoznale važnost njihova formalnoga priznavanja, na što nas obvezuju i novi ESG-i, ali i zahtjevi Europske unije. Priznavanje i vrednovanje neformalnoga i informalnoga učenja dio je procesa

Želja nam je da zajedno s visokim učilištima unaprijeđujemo hrvatski prostor visokoga obrazovanja kako bi bio atraktivan ne samo hrvatskim već i stranim studentima, znanstvenicima i profesorima, a naša visoka učilišta poželjno mjesto studiranja, rada i suradnje.



Mirela Pindak

poznatijih kao priznavanje prethodnoga učenja ili RPL (recognition of prior learning). Time se Agencija bavila u okviru IPA-ina projekta Konkurentno hrvatsko visoko obrazovanje za bolju zapošljivost, koji je trajao od 2013. do 2015. godine, a realiziran je u suradnji sa Sveučilištem u Splitu i Visokim učilištem Algebra.

Već sam spomenula da je u pripremi novi model reakreditacije visokih učilišta za sljedeći petogodišnji ciklus, ali i uspostava programskoga vrednovanja za ulazak studijskih programa u Registar HKO-a. Za to će se vrednovanje prijavljivati sama visoka učilišta kada za to budu uspostavljeni uvjeti, tj. kada u Registar HKO-a budu upisani prvi Standardi zanimanja odnosno Standardi kvalifikacija, za što su odgovorna sektorska vijeća. Iako će to vrednovanje biti neobvezno, očekujemo velik interes, što nam potvrđuju i prijave visokih učilišta na projektne natječaje namijenjene daljnjem razvoju i provedbi HKO-a (projekti iz prvoga IPA-ina natječaja su završeni, a u tijeku su i novi projekti iz natječaja ESF-a). Procjenjujemo da bi prvi zahtjevi za upis studijskih programa u Registar HKO-a mogli pristići u 2016. godini.

U postupku vrednovanja za ulazak studijskih programa u Registar HKO-a Agencija će procjenjivati sljedeće glavne elemente: jesu li predviđeni ishodi učenja i njihovo vrednovanje usklađeni sa Standardom kvalifikacije, je li cjelokupno okruženje



agencija za znanost i visoko obrazovanje

(kurikulum, broj i kvalifikacije nastavnika, podrška studentima, prostor i oprema itd.) odgovarajuće za postizanje ishoda učenja (odnosno provodi li se konstruktivno poravnavanje u cijelom programu) te postižu li se predviđeni ishodi učenja.

Nacrt revidiranoga dokumenta Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokoga obrazovanja – ESG Skupina za praćenje Bolonjskoga procesa usvojila je 19. rujna 2014., a ministri Europskoga prostora visokoga obrazovanja u Erevanu 14. svibnja 2015. S obzirom na to da se i Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju poziva na spomenuti dokument, u kojoj mjeri će se prilagođavati i mijenjati kriteriji za provođenje postupaka vanjskih vrednovanja koji se odnose na hrvatski visokoobrazovni sustav?

Uz zakone i propise Republike Hrvatske, temelj za provođenje postupaka vrednovanja Agencije jesu i Europski standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju, odnosno ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area).

Ministri Europskoga prostora visokoga obrazovanja, na konferenciji održanoj u Erevanu u Armeniji 14. i 15. svibnja 2015. godine, usvojili su revidirane ESG-e, koji će služiti kao temelj predstojećega vanjskoga vrednovanja same Agencije koje će provesti ENQA sljedeće godine. Isto tako, novi ciklus vrednovanja, koji će Agencija provoditi od sljedeće godine, imat će uporište u novim ESG-ima.

U vezi s time, kako sam već spomenula, radi se na izradi novoga modela reakreditacije, u okviru kojega će se revidirati i dosadašnji kriteriji. Pritom bismo željeli veći naglasak staviti na kriterije koji se odnose na kvalitetu studijskih programa i ishode učenja te na sustav ocjenjivanja, učenje i poučavanje usmjereno na studenta, kvalitetu nastavnika i njihovu kvalificiranost za vrstu nastave koju izvode, prikupljanje i analiziranje informacija o cjelokupnoj aktivnosti visokoga učilišta kao temelj za interno osiguravanje kvalitete i upravljanje visokim učilištem itd. Naravno, prijedlog novoga modela vrednovanja, kao i novih kriterija, bit će upućen u javnu raspravu prije konačnoga usvajanja i u tom su nam pogledu povratne informacije od akademske zajednice iznimno dragocjene.

Kako osigurati kvalitetu sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu – iskustva sudionika s Prirodoslovno-matematičkoga fakulteta

U svojem je razvoju Sveučilište u Zagrebu (SUZ) tradicionalno vodilo brigu o unaprjeđenju kvalitete u obrazovanju, znanstvenoistraživačkom radu i transferu znanja, s ciljem čuvanja akademskih vrijednosti te postizanja akademskih standarda. Tek su uspostavom sustava vanjskoga vrednovanja i kontrole kvalitete (i na međunarodnoj i na nacionalnoj razini) osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete postali i formalno vrlo važne aktivnosti Sveučilišta u Zagrebu te su prepoznati i kao jedne od njegovih integrativnih funkcija. Tijekom nekoliko posljednjih godina sustav osiguravanja kvalitete (SOK) je i institucionaliziran nizom dokumenata, pravilnika, odluka, a formirani su i brojni odbori, povjerenstva itd. U svojem sam mandatu dekana Prirodoslovno-matematičkoga fakulteta (PMF) o mnogima od tih dokumenata diskutirao (ovisno o stupnju svog /ne/slaganja s njima), mnoge izglasavao, a neke od njih, svojim potpisom, formalno i donosio. Iako sam dakle bio aktivno uključen u te procese na sveučilišnoj i fakultetskoj razini, neću nastojati dati zaokruženu sliku stanja na SUZ-u, već ću govoriti o iskustvima osiguravanja kvalitete na PMF-u (organizacijska struktura kojega ima određene sličnosti sa SUZ-om) i interakcijama sa Sveučilištem.

ISKUSTVA PMF-A

Prirodoslovno-matematički fakultet Sveučilišta u Zagrebu najstarija je i najveća ustanova visokoga obrazovanja u području prirodoslovja i matematike u Hrvatskoj, a na Sveučilištu u Zagrebu jedan je od najvećih fakulteta. Na sedam odsjeka PMF-a izvodi se ukupno 35 sveučilišnih preddiplomskih, diplomskih te integriranih studija, sedam doktorskih i jedan poslijediplomski specijalistički studij, a na kojima studira oko 5000 studenata (od kojih je oko 800 poslijediplomanada). Fakultet ima oko 700 zaposlenika, od kojih je više od 250 u znanstveno-nastavnim zvanjima.

Organizacijski ustroj PMF-a karakterizira visok stupanj autonomije pojedinih odsjeka; ustrojeni kao podružnice fakulteta imaju veliku samostalnost u znanstveno-istraživačkom, nastavnom i visokostručnom radu, u kreiranju studijskih programa, postupcima stjecanja doktorata znanosti, izborima u zvanja, financijskom poslovanju (posebno onom koji se odnosi na vlastite prihode), a imaju i određene vlastite administrativne službe. Takva struktura ima svojih prednosti, ali istovremeno predstavlja ozbiljan izazov na svim razinama za odgovorno i učinkovito upravljanje te racionalno poslovanje, što se odnosi i na uspostavljanje kohe-

rentnoga sustava osiguravanja kvalitete, dvorazinski koncept kojega je (primarno djelovanje na pojedinom odsjeku te koordinacija i prihvaćanje na razini fakulteta) bliži sveučilišnom, nego onima na drugim sastavnicama.

Velik dio aktivnosti provedbe SOK-a na PMF-u bio je posvećen koordiniranju i davanju aktivne podrške fakultetskim odsjecima u unaprjeđivanjima kvalitete nastavnih procesa. Svi naši studijski programi preddiplomske i diplomske razine doživjeli su manje, srednje ili veće izmjene u odnosu na njihove prvotne verzije, a revidirani su i programi doktorskih studija tako što je još više istaknuta komponenta samostalnoga znanstvenoistraživačkoga rada studenata. Ove će se aktivnosti nastaviti kreiranjem kolegija i studijskih programa na engleskom jeziku (npr. molekularna biologija) te uvođenjem novih i izmjenama postojećih studijskih programa, vezanih uz implementaciju Hrvatskoga kvalifikacijskoga okvira (HKO) i prilagođavanje naše obrazovne ponude potrebama tržišta rada.

Prije nekoliko godina AZVO je započeo s vrlo važnim postupcima reakreditacija i vanjskih vrednovanja sastavnica (i sveučilišta). Pripreme za evaluaciju zahtijevaju ozbiljne analize stanja, uspjeha i nedostataka institucije, u kojima se (naravno!) nastoje

istaknuti pozitivni aspekti, a ublažiti slabije strane. Usprkos relativno kratkom vremenu koje im je na raspolaganju tijekom evaluacije, vanjski evaluatori uspijevaju prepoznati kvalitete i slabosti, iako ponekad imaju poteškoća da u potpunosti razumiju sve detalje našega visokoškolskoga sustava ili određene nedoumice u povezivanju pojedinih konkretnih aktivnosti s formalno definiranim standardima¹. Postupak reakreditacije proveden je i na PMF-u u travnju ove godine, a svi standardi kvalitete ocijenjeni su kao „uglavnom provedeni“, osim onoga koji se odnosi na mobilnost i međunarodnu suradnju (procijenjenoga kao „djelomično proveden“)². Ove pozitivne procjene nisu posljedica samo naše uspješne implementacije SOK-a, već i činjenice da se na PMF-u vodilo računa o kulturi i osiguravanju kvalitete i puno prije njihova formaliziranja.

MOGU LI I KOLIKO ISKUSTVA PMF-A BITI KORISNA SUZ-U?

Bilo bi teško očekivati da se jednostavnom ekstrapolacijom na sustav sa znatno većim brojem autonomnih jedinica (nego što je to PMF) mogu postići

¹ Ovaj stav nije ni na koji način zasnovan na rezultatima evaluacije PMF-a, već se temelji na iskustvu stečenom sudjelovanjem u postupcima reakreditacija nekih drugih visokoškolskih ustanova.

² Završno izvješće Stručnoga povjerenstva u postupku reakreditacije Prirodoslovno-matematičkog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu (srpanj 2015).



jednako dobri rezultati jer, zbog efekta pozitivne povratne veze, jačaju slabosti uvjetovane organizacijskom strukturom i (ne)povezanošću pojedinih sastavnica, formalnim administriranjem i nespretnošću za konkretnije akcije, što je na Sveučilištu utjecalo na učinkovito ujednačavanje pristupa, kriterija i postupaka i dovelo do neravnomjernoga razvoja SOK-a na sastavnicama. Ono što nas je trebalo spajati često se u velikoj mjeri reduciralo na formalne dokumente i propise (koje je bilo potrebno donijeti, ali se nisu uvijek, ili do kraja, provodili) ili na izvješća u kojima se nabrajaju pozitivna iskustva, od kojih mnoga nisu rezultat postojanja institucionalnoga sustava osiguranja kvalitete i uspješnoga ispunjavanja njegovih standarda³. U nastojanju da se postigne integracija, kao ukupni rezultat, dobila se suma. Formaliziranjem pak pravila i procesa stvoren je i određeni pritisak (na institucije, uprave i djelatnike), koji ne samo da nije pridonosio razvoju kulture kvalitete, već je ponekad generirao dojam da nam kultura kvalitete nije dovoljno razvijena i da nam do nje nije stalo!

³ Kao primjer izdavam „Izješće o sustavu osiguranja kvalitete sastavnica SUZ-a za ak. god. 2013./14.“ (od 7. srpnja 2015) koje je, na temelju pojedinačnih izvješća 26 sastavnica (zašto ne svih?), pripremio Ured za kvalitetu SUZ-a. Naglašavam da ovo nije kritika rada djelatnika/ca toga ureda koji su pripremili taj dokument, jer oni su ovdje bili samo „krojači koji šiju iz donesenoga materijala“.

NEKE MOGUĆNOSTI POBOLJŠANJA SOK-A NA SUZ-U

Na temelju vlastitoga iskustva navest ću neke od mogućnosti unaprjeđenja postojećega sustava osiguranja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu:

- ▶ nužni postupci odobravanja promjena postojećih studijskih programa (zbog redovitoga osuvremenjivanja kurikuluma) u znatnoj su mjeri ograničeni krutom procedurom verifikacije manjih promjena, koju bi trebalo pojednostaviti;
- ▶ potrebno je revidirati dijelove postupka koji se odnose na dokazivanje financijske održivosti novih studijskih programa. Iz složenih tablica koje smo nastojali analizirati na Odboru za proračun bio je teško vidljiv odgovor na osnovno pitanje jesu li za te programe potrebni dodatni izvori financiranja (kojih nema) ili ne. S druge strane očekujem intenziviranje aktivnosti SUZ-a u primjeni HKO-a i u izradi novih studijskih programa, temeljenih na ishodima učenja (koji nisu široko prepoznati i ne koriste se dovoljno kao element osiguranja kvalitete), kao i njihovo veće međusobno povezivanje (umrežavanje);
- ▶ u osiguranju kvalitete znanstvenoi-strživačkoga rada potrebno je intenzivirati ulogu sveučilišta (ali i sastavnica) u kreiranju učinkovitije logističke podrške

znanstvenim aktivnostima, a koje ovise primarno o kvaliteti, sposobnosti i ambiciji pojedinaca (i njihovih skupina) da se „popnu na ramena svojih velikih prethodnika i vide dalje“⁴. Svaki njihov znanstveni uspjeh pridonosi, na svoj način, ukupnom profilu Sveučilišta, a definiranje nekoga „najmanjega zajedničkoga nazivnika“ može biti samo na vrlo općenitom principu (primjerice meni je vrlo važan, ali ne i isključiv, element prepoznatljivosti). U ovom segmentu Sveučilište treba imati i određenu aktivnu (a ne formalnu) kontrolnu ulogu, gdje je, kroz akademsku raspravu na Senatu moguće utjecati na kvalitetu – mislim da je za to dobar primjer našega iskustva s odobravanjem tema doktorskih disertacija;

- ▶ procjene kompetencija nastavnika i vrednovanja njihovoga rada se u najvećoj mjeri provode kod reizbora i/ili izbora u viša zvanja, uz primjenu primarno nacionalnih kriterija; pritom su ponekad moguće i (re)interpretacije uvjeta Rektorskoga zbora (koji su nam svima zajednički). Vijeće prirodoslovnoga područja prošle je godine provelo vrlo detaljnu diskusiju radi ujednačenja interpretacija uvjeta Rektorskoga zbora u postupcima koje ono provodi. Bilo bi zanimljivo usporediti jesu li i na nivou sveučilišta jednaki pri-

⁴ *If I have seen further, it is by standing on the shoulders of giants* (Isaac Newton, 1676).

Potrebno je posvetiti veću pažnju postupcima osiguravanja kvalitete u područjima planiranja i poslovanja Sveučilišta i njegovih sastavnica, te razvoju kompetencija nositelja upravljačkih funkcija, što uključuje i horizontalno i vertikalno poboljšanje postojeće organizacijske strukture na Sveučilištu, pojednostavnjenje upravljačkih procesa, standardiziranje administrativnih postupaka te uspostavu cjelovitoga informacijskoga sustava koji bi zamijenio dosadašnja repetirajuća prikupljanja (često istih) podataka i omogućio sustavnu online dostupnost dokumentima i jednostavno ažuriranje baza podataka.

stupi i elementi vrednovanja pojedinih uvjeta (npr. procjena nastavnih materijala, recenziranje, boravak u inozemstvu⁵);

- ▶ podizanju kvalitete u postupcima napredovanja pridonijelo bi i definiranje dopunskih kriterija (za znanstvenu, nastavnu i stručnu /uključujući popularizacijsku/ aktivnost, za mobilnost itd.). Nacionalno određeni uvjeti su nužni, a nužno nije uvijek i dovoljno. Na PMF-u su u nekim postupcima izbora uspješno uvedeni dodatni kriteriji, a pokazalo se također da formalna primjena brojčanih kriterija nije dobra, jer se izvrsnost ne mjeri samo brojkama!
- ▶ svi se slažemo da su studentske ankete korisne i potrebne, ali kad se uđe u detalje, javljaju se razlike u mišljenjima o načinima njihove provedbe na sastavnicama, formulaciji pitanja, metodologiji obrade anketa, potrebi za specifičnim anketama (npr. da način i oblik provedbe određuje sama sastavnica). Konačno, mislim da ne postoji konsenzus o kvalitetnom javnom prezentiranju rezultata anketa i njihovom utjecaju (što često ističu studenti⁶);
- ▶ nedavni primjeri koje je potaknulo Vijeće prirodoslovnoga područja (vezano za natječaje za nastavnike iz prirodoslovnih predmeta i činjenicu da na nekim sastavnicama nastavu iz temeljnih pri-

rodoslovnih predmeta drže nastavnici koji nisu izabrani u znanstveno-nastavno zvanje u odgovarajućem polju, pa čak niti u području prirodnih znanosti), pokazali su nedostatak postojećega sustava u provedbi standarda kvalitete koji traži da „sastavnice moraju osigurati kompetentnost svojih nastavnika te primjenjivati pravedne i transparentne procese zapošljavanja i razvoja svojih zaposlenika“. Sveučilišni se utjecaj (kroz Odbor za upravljanje kvalitetom) sveo na savjetodavnu ulogu poticanja toga standarda, a ne na učinkovite mehanizme definiranja i provođenja stvarnih kompetencija nastavnika;

- ▶ Sveučilište nudi i mogućnost dobivanja povratnih informacija provedbom samovrednovanja i/ili vrednovanja nastavnoga rada od strane kolega nastavnika⁷. Ne znam je li neka od tih anketa provedena, no, uz dužno poštovanje prema autorima anketa ali i nastavnicima SUZ-a, skeptičan sam prema samokritičnosti koja se očekuje od nastavnika, pa onda i prema korisnosti podataka koji bi se tako prikupili⁸;
- ▶ potrebno je posvetiti veću pažnju postupcima osiguravanja kvalitete u područjima planiranja i poslovanja Sveučilišta i njegovih sastavnica, te razvoju kompetencija nositelja upravljačkih funkcija, što uključuje i horizontalno i vertikalno poboljšanje postojeće organizacijske strukture na Sveučilištu, pojed-

nostavnjenje upravljačkih procesa, standardiziranje administrativnih postupaka te uspostavu cjelovitoga informacijskoga sustava koji bi zamijenio dosadašnja repetirajuća prikupljanja (često istih) podataka i omogućio sustavnu online dostupnost dokumentima i jednostavno ažuriranje baza podataka. S druge strane procesi upravljanja ljudskim resursima, financijama (i u nešto manjoj mjeri imovinom) te pravnim i financijskim odnosima sa studentima često od nositelja upravljačkih funkcija (dekana, prodekana) zahtijevaju znatne menadžerske kvalitete i otvaraju opcije profesionalizacije poslovnoga dijela njihova rada. Jednako tako, pitanje je kako osigurati da trajanje mandata uprave ne dovede do eventualnoga prekida kontinuiteta upravljanja i provedbe strateških ciljeva (koji se planiraju za duža razdoblja).

Osiguravanje kvalitete prisutno je u svim djelatnostima Sveučilišta i njegovih sastavnica. U ispunjavanju definiranih standarda još uvijek postoje znatne razlike koje, u većoj ili manjoj mjeri, ovise o veličini, sastavu, detaljnijoj organizacijskoj strukturi pojedinoga sustava i administriranju unutar istoga. Nakon početnih formalnih koraka vrijeme je da se krene prema rješavanju konkretnijih tema kako bi osiguravanje kvalitete na SUZ-u postalo i stvarni integrativni element, jer svima nam je (ili bar većini) zapisano u „genetskom kodu sveučilišnih djelatnika“ nastojanje da stalno unaprjeđujemo kvalitetu svojega rada.

dr. sc. Amir Hamzić,
professor emeritus

5 Sudjelujući u radu nekih povjerenstava u postupku izbora imao sam prilike vidjeti razne načine dokazivanja da je ispunjen uvjet pristupnikove recenzentske aktivnosti – od popisa časopisa (koji može ali i ne mora biti potpun ili točan), do liste objavljenih radova koje je pristupnik recenzirao ili čak detaljne korespondencije koju je pristupnik, kao recenzent, imao s autorima publikacije. Jednako tako bilo je slučajeva da se uvjet propisanoga trajanja boravka u inozemstvu ispunjavao zbrajanjem niza tjednih boravaka...

6 Iz izvještaja o reakreditaciji PMF-a (2015.): „Studenti su rekli Stručnom povjerenstvu da ne dobivaju nikakve povratne informacije o rezultatima studentske ankete te da je ne smatraju djelotvornim kanalom prikupljanja studentskih mišljenja. Općenito na svim odsjecima prevladava stav da studenti mogu izraziti mišljenja, ali ne mogu utjecati na to hoće li se predložena unaprjeđenja prihvatiti ili provesti.“

7 Priručnik za osiguravanje kvalitete Sveučilišta u Zagrebu (veljača 2014).

8 Iz obrasca za samovrednovanje nastavnoga rada navodim kao primjer dva područja procjene: "(i) Moje znanje o području je izvrsno i aktualno; (ii) Moja predavanja imaju jasne ciljeve, dobru strukturu i zato olakšavaju učenje studentima"; a nastavniku se pruža mogućnost izbora jedne od sljedećih procjena: „(1) Potrebna mi je hitna pomoć u tom području; (2) Potrebna mi je pomoć i savjeti u tom području; (3) Nisam siguran/na da dobro obavljam posao u ovom području; (4) U ovom području se mogu još usavršavati, ali čini se da mi ide dobro; (5) Siguran/na sam da ovo radim izvrsno.“

Revidirani dokument: *Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokoga obrazovanja*

Standarde i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokoga obrazovanja usvojili su ministri zaduženi za visoko obrazovanje u 2005. godini prema uputama grupe E4: European Association for Quality Assurance in Higher Education, European Students Union, European Association of Institutions in Higher Education i European University Association.

S obzirom na promjene koje su uslijedile, 2012. godine pokrenuta je inicijativa za reviziju postojećih standarda kako bi se poboljšala njihova jasnoća, primjenjivost i korisnost. Revidirana verzija usvojena je na *European Higher Education Area* konferenciji, održanoj 14. i 15. svibnja 2015. u Yerevanu, Armenija. U revidiranoj verziji standardi i smjernice jasnije su određeni, pogotovo njihova struktura, kako bi se izbjegli problemi s njihovom interpretacijom.

ESG predstavlja set standarda i smjernica za unutarnje i vanjsko vrednovanje u sustavu visokoga obrazovanja. To nisu standardi za kvalitetu, te kao takvi ne nude recept kako implementirati proces održavanja kvalitete, nego pokazuju smjer.

Fokus ESG-a jest na održavanju kvalitete vezano za učenje i poučavanje u visokom obrazovanju, uključujući okruženje za učenje i povezanost sa znanstvenim istraživanjima i inovacijama.

Svrha QA¹:

- ▶ čini zajednički okvir sustava osiguravanja kvalitete poučavanja i učenja na europskoj, nacionalnoj i institucionalnoj razini
- ▶ omogućuje osiguravanje i poboljšavanje kvalitete visokoga obrazovanja u EHEA²-i
- ▶ potiče međusobno povjerenje, čime olakšava priznavanje i mobilnost unutar i preko nacionalnih granica
- ▶ pruža informacije o osiguravanju kvalitete u EHEA-i.

Osnovna načela:

- ▶ visoka učilišta primarno su odgovorna za kvalitetu vlastitoga rada i njezino osiguravanje

¹ Quality assurance: osiguravanje kvalitete.

² European Higher Education Area: Europski prostor visokoga obrazovanja.

- ▶ osiguravanje kvalitete osjetljivo je na raznolikost visokoobrazovnih sustava, visokih učilišta, programa i studenata
- ▶ osiguravanje kvalitete potiče razvoj kulture kvalitete
- ▶ osiguravanje kvalitete uzima u obzir potrebe i očekivanja studenata, te svih drugih dionika i društva.

Standardi za osiguravanje kvalitete (ESG) dijele se na tri dijela (unutarnje osiguravanje kvalitete, vanjsko osiguravanje kvalitete i agencije za osiguravanje kvalitete), koji su međusobno isprepleteni, a zajedno čine osnovu Europske mreže osiguravanja kvalitete.

I. dio ESG-a: Unutarnje osiguravanje kvalitete na VU³

- 1.1 Politika osiguravanja kvalitete
- 1.2 Izrada i odobranje programa
- 1.3 Učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereni na studenata
- 1.4 Upis i napredovanje studenata, priznavanje i certificiranje
- 1.5 Nastavno osoblje
- 1.6 Resursi za učenje i podrška studentima
- 1.7 Upravljanje informacijama
- 1.8 Informiranje javnosti
- 1.9 Kontinuirano praćenje i periodična revizija programa
- 1.10 Periodično vanjsko osiguravanje kvalitete

Glavne izmjene do kojih je došlo u revidiranom dokumentu:

- ▶ standard 1.2, koji se odnosio na odobranje, praćenje i periodično vrednova-

³ Visoka učilišta.

nje programa i kvalifikacija, podijeljen je na dva nova standarda: 1.2 dizajn i odobranje programa, te 1.9 kontinuirano praćenje i periodično vrednovanje programa

- ▶ u standardu 1.3 ocjenjivanje studenata u novoj verziji stavljen je naglasak na poučavanje usmjereno na studenta; proširen je i na točku 1.4 koja govori o pristupu obrazovanju, upisnim politikama, napretku studenata i završavanju studija
- ▶ dodan je standard 1.6 kojim se naglašava raznolikost studentske populacije
- ▶ 1.10 periodično vanjsko vrednovanje kvalitete premješteno je iz prijašnjeg 2.7 u ovaj standard.

Agencija za znanost i visoko obrazovanje najavila je provedbu postupaka vanjskoga vrednovanja prema novim ESG-ima i naglasila kako je njihova implementacija vrlo žurna. Također je potrebno prilagoditi dokumentaciju sastavnica Sveučilišta u Zagrebu te implementaciju tih dokumenata kako bi se u ak. god. 2016./17. mogla provesti refleksija njihove primjene.

prof. dr. sc. Mirjana Hruškar,
predsjednica Odbora za upravljanje
kvalitetom Sveučilišta u Zagrebu

Politika osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu

Namjena je politike osiguravanja kvalitete definiranje načela uspostave sustava, metoda i orijentacije te organizacije sustava osiguravanja kvalitete Sveučilišta u Zagrebu.

Uspostava kulture kvalitete u djelovanju Sveučilišta u Zagrebu važna je zadaća Sveučilišta. Osiguravanje kvalitete u sva tri vida misije Sveučilišta (obrazovanje, istraživanje, transfer znanja) odgovornost je Sveučilišta, a brigu o kvaliteti treba provoditi na svakom radnom mjestu i svim područjima djelovanja. Sustav za osiguravanje kvalitete treba biti uspostavljen temeljem odgovarajućih dokumenata (pravilnici i priručnici), uz primjenu standarda (kao što je Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area - ESG) i dobre prakse gdje takva praksa postoji. Za održive postupke osiguravanja kvalitete treba se uspostaviti prikladna organizacijska struktura. Međutim, svaki zaposlenik Sveučilišta i svaki student ima odgovornost za kvalitetu u kontekstu svojih profesionalnih ili studentskih obaveza.

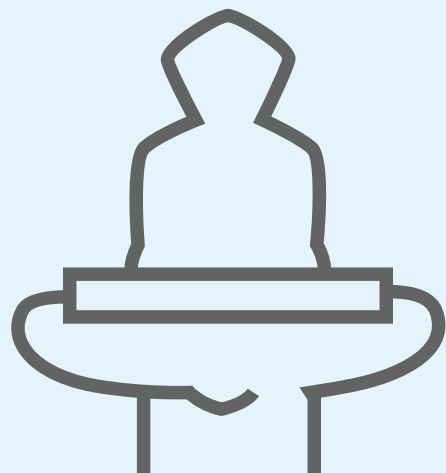
Sveučilište u Zagrebu kao osnovnu značajku sustava osiguravanja kvalitete postavlja čuvanje akademskih vrijednosti Sveučilišta i postizanje akademskih standarda te u skladu s tim uspostavlja prikladan sustav osiguravanja kvalitete.

Temeljna su načela uspostave sustava osiguravanja kvalitete:

1. Uspostaviti način rada i standarde koji će voditi prema unaprjeđenju kvalitete nastavnog, istraživačkog i umjetničkog rada kao i unaprjeđenju djelatnosti koje pridonose razvoju gospodarstva i društva u skladu sa strateškim razvojnim ciljevima Sveučilišta u Zagrebu i njegovih sastavnica.
2. Izvoditi aktivnosti sustava osiguravanja kvalitete u skladu sa strateškim dokumentima Sveučilišta, pravnom regulativom u Republici Hrvatskoj, Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG) te kriterijima za vanjska vrednovanja Agencije za znanost i visoko obrazovanje.
3. Razviti procese provedbe akademskih i administrativnih aktivnosti i provoditi ih na razvidan način.
4. Uspostaviti sustav praćenja indikatora unaprjeđenja kvalitete kako bi se koristili u procesu donošenja odluka i strateškoga planiranja.
5. Razvijati sustav u uskoj suradnji sa svim njegovim dionicima: studentima, poslodavcima, društvenom zajednicom na lokalnoj i nacionalnoj razini, nadležnim ministarstvom i nacionalnim agencijama.

Sustav osiguravanja kvalitete pripada uobičajenim funkcijama Sveučilišta i dio je njegova svakodnevnoga rada. Odgovornost za sustav osiguravanja kvalitete u nadležnosti je Rektora i Senata, koji uz pomoć Odbora za upravljanje kvalitetom i Ureda za upravljanje kvalitetom nadziru uspostavu i provedbu sustava za osiguravanje kvalitete. Na provedbenoj razini sustavom za osiguravanje kvalitete upravlja prorektor zadužen za to područje. Za sustav osiguravanja kvalitete na sastavnicama odgovorni su dekan i vijeće sastavnice a, na provedbenoj razini sustavom upravlja povjerenstvo za osiguravanje kvalitete na sastavnici.

Politika osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu redovito se provjerava i prema potrebi Senat donosi dokument prilagođen novim potrebama.



IMPRESSUM

NAZIV

Sveučilište u Zagrebu
UNI Q INFO
Novosti Ureda za upravljanje
kvalitetom

NAKLADNIK

Sveučilište u Zagrebu
Zagreb, Trg maršala Tita 14

GLAVNI UREDNIK

prof. dr. sc. Damir Boras, *rektor*

UREDNIČKI ODBOR

prof. dr. sc. Ivana Čuković-Bagić,
*prorektorica za studente, studije i upravljanje
kvalitetom*

prof. dr. sc. Mirjana Hruškar,
*prorektorica za prostorni razvoj i sustav
kontrole kvalitete*

Marija Badovinac Škrinjar, univ. spec. oec.,
voditeljica Ureda za upravljanje kvalitetom

DIZAJN I PRIPREMA

dr. sc. Jurica Dolić

LEKTORICA

Iva Klobučar Srbić, prof.

NAKLADA

1500 primjeraka

TISAK

Sveučilišna tiskara

Izlazi 2 puta godišnje

ISSN 1846-8985