

# Javna politika osiguravanja kvalitete u prostoru visokog obrazovanja

---

**Havaić, Mateo**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences / Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:186:080619>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-30**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of Humanities and Social Sciences - FHSSRI Repository](#)



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
FILOZOFSKI FAKULTET U RIJECI  
ODSJEK ZA PEDAGOGIJU

JAVNA POLITIKA OSIGURAVANJA KVALITETE U PROSTORU VISOKOG  
OBRAZOVANJA

diplomski rad

Student: Mateo Havaić, Jednopedmetni diplomski studij pedagogije

Mentor: Izv. prof. dr. sc. Vesna Kovač

Rijeka, rujan, 2017.

## SADRŽAJ

SAŽETAK .....	3
ABSTRACT .....	4
UVOD .....	5
1. OSIGURAVANJE KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA I NJEZINI TEMELJNI SEGMENTI .....	7
1.1. DEFINIRANJE OSIGURAVANJA KVALITETE U VISOKOM OBRAZOVANJU....	8
1.2. DRUŠTVENE I KONTEKSTUALNE PROMJENE KOJE UTJEČU NA RAZVOJ OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA.....	15
1.3. VAŽNOST POSTOJANJA SUSTAVA OSIGURAVANJA KVALITETE U VISOKOM OBRAZOVANJU I NJEGOVE PREDNOSTI.....	16
1.4. DIONICI POSTUPKA OSIGURAVANJA KVALITETE U VISOKOM OBRAZOVANJU S NAGLASKOM NA STUDENTE.....	19
2. OSIGURAVANJE KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA OD STRANE VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA .....	24
2.1. INTERNA EVALUACIJA U SVRHU OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA .....	25
2.2. ZADACI VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA PRILIKOM PROVOĐENJA INTERNE EVALUACIJE .....	28
2.3. USPJEŠNO PLANIRANJE INTERNOG OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA .....	30
3. EKSTERNO OSIGURAVANJE KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA I PERSPEKTIVE TIJELA NA NACIONALNOJ I MEĐUNARODNOJ RAZINI .....	33
3.1. EKSTERNO VREDNOVANJE KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA .....	34
3.1.1. AKREDITACIJA VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA .....	37
3.1.2. OCJENJIVANJE PREMA REFERENTNIM VRIJEDNOSTIMA .....	40
3.1.3. REVIZIJA I PROCJENA VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA .....	44

3.2. NACIONALNA TIJELA U FUNKCIJI OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA .....	47
3.3. MEĐUNARODNA TIJELA U FUNKCIJI OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA .....	50
4. ZAKONODAVNI OKVIR OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA .....	54
5. STANDARDI, MODELI I POKAZATELJI OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA .....	61
5.1. ISO 9000/9001 .....	62
5.2. TQM .....	65
5.3. SERVQUAL .....	67
5.4. OBM .....	68
5.5. POKAZATELJI KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA .....	69
6. ANALIZA EUROPSKOG I NACIONALNOG PROSTORA OSIGURAVANJA KVO.72	
6.1. EUROPSKI PROSTOR OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA .....	72
6.2. OSIGURAVANJE KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	79
ZAKLJUČAK .....	83
POPIS LITERATURE .....	85

## SAŽETAK

Pitanje osiguravanja kvalitete u obrazovanju po prvi je puta postavljeno unatrag nekoliko desetljeća. Od tada pa sve do danas nude se raznovrsne definicije ovog pojma, a ovaj rad nastoji pronaći i stvoriti jednu koja će biti sveobuhvatna. Javna politika osiguravanja kvalitete u prostoru visokog obrazovanja temelji se na pet osnovnih strukturalnih elemenata, konkretno, riječ je o osiguravanju kvalitete od strane visokoškolskih institucija, osiguravanju kvalitete od strane agencija i nadležnih tijela, europskim i nacionalnim zakonodavnim okvirima, aktualnim standardima i modelima koji se primjenjuju u svrhu usklađivanja sustava kvalitete te o europskom i nacionalnom kontekstu u koji valja smjestiti osiguravanje KVO. Diplomski rad također opisuje svaki od navedenih elemenata te nastoji prikazati njihove jedinstvene karakteristike. Analiziranje KVO na razini Republike Hrvatske i Europske unije dio je rada koji nudi konkretne podatke i pokazatelje smjera kretanja navedenog fenomena što ga čini izrazito relevantnim i zanimljivim za područje obrazovne politike. Atraktivne teme koje bivaju predmetom rasprave ovog rada jesu društveni kontekst osiguravanja KVO, dionici koji imaju interes za sudjelovanje u postupku osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju, važnost i uloga postojanja sustava osiguravanja KVO te njegove prednosti, prikaz svrhe i načina rada nacionalnih i međunarodnih tijela zaduženih za provođenje osiguravanja KVO te preporuke za njezin razvoj i unaprjeđenje.

Ključne riječi: Osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja, standardi kvalitete, interna evaluacija, eksterno vrednovanje, dionici kvalitete visokog obrazovanja.

## **ABSTRACT**

The issue of quality assurance in education was posed for the first time a few decades back. From that point in time until today, various definitions of this concept were offered, so this thesis seeks to find and create one integrated definition. Public quality assurance policy in the area of higher education is based on five basic structural elements, i.e. quality assurance by higher education institutions, quality assurance by agencies and competent bodies, European and national legislative frameworks, current standards and models that apply in order to harmonize quality system and the European and national context in which the provision of quality assurance in higher education should be located. This thesis also describes each of the elements mentioned above and tries to explain their unique characteristics. Another part of this thesis is the analysis of the quality assurance in higher education in the Republic of Croatia and the European Union. This part provides concrete data and indicators of the direction of the movement of this issue which makes it relevant and interesting for the area of education policy. Some of the interesting topics that this thesis covers are, for example, the social context of securing the quality assurance in higher education; stakeholders interested in participation in quality assurance process in higher education; the importance and role of the quality assurance in higher education system and its advantages; the purpose and mode of operation of national and international bodies responsible for the implementation of quality assurance process in higher education as well as recommendations for its development and improvement.

Key words: Ensuring quality of higher education, quality standards, internal evaluation, external evaluation, stakeholders that participate in quality of higher education.

## UVOD

Promjene i transformacijski procesi do kojih dolazi u području visokog obrazovanja u posljednjim godinama usko su povezane sa povećanim interesom za kvalitetu i njezino osiguravanje na višestrukim razinama. Konstrukt KVO<sup>1</sup> ne posjeduje definiciju koju bismo mogli nazvati standardnom, međutim elementi oko kojih se slaže većina autora jesu da se KVO zasniva na autonomiji visokoškolskih institucija i njihovoj odgovornosti za kvalitetu obrazovanja i studijskih programa koji se nude studentima (Glanville, 2006; Legčević i Hećimović, 2016). Nadalje je značajno napomenuti kako KVO može biti tumačena iz perspektive različitih dionika kao što su država, sveučilišni profesori, studenti, lokalna zajednica, poslodavci i sl. U svojoj suštini, KVO potiče razvoj i promjenu stavova svih pojedinaca involviranih u rad visokoobrazovnih institucija čime se želi postići kultura kvalitete koja će se zalagati za poboljšanje svih aspekata visokog obrazovanja. Poznata je i kategorizacija koncepata kvalitete u visokom obrazovanju koja pojmu kvalitete pridaje različite elemente kao što su izvrsnost, izbjegavanje pogreške, ostvarivanje praga, ispunjavanje cilja, transformacija i sl. Značajnije promjene u ovom području povezujemo uz lipanj 1999. godine kada su ministri obrazovanja 29 europskih zemalja potpisali zajedničku deklaraciju popularno nazvanu Bolonjskom deklaracijom. Jedan od ciljeva Bolonjske deklaracije na čiju se provedbu obvezuju sve zemlje potpisnice odnosi se i na promoviranje europske suradnje u osiguravanju kvalitete visokog obrazovanja što podrazumijeva razvoj usporedivih kriterija, metodologije i standarda. Kao promjenu novijeg datuma valja navesti postojanje standarda i smjernica koje je 2015. godine donijela ENQA, a koji su usvojeni na poznatoj konferenciji održanoj u Erevanu i služe kao trenutačni referentni okvir i nit vodilja prilikom usklađivanja KVO na europskoj razini. Autori navedenog dokumenta kreirali su temeljna načela osiguravanja kvalitete u europskom prostoru visokog obrazovanja prema kojima se cjelokupni proces odvija kako bi se u obzir uzele potrebe društva i studenata kao krajnjih korisnika. Jedan od značajnijih noviteta koji je implementiran u rad visokoškolskih institucija jest proces inicijalne akreditacije i reakreditacije kojom se jamči postojanje određene razine organizacijske i tehničke osposobljenosti institucije koja je promatrana, a u skladu s propisanim normama ili međunarodno prihvaćenim standardima. U kontekstu RH, akreditaciju provode Agencija za znanost i visoko obrazovanje te Hrvatska akreditacijska agencija. Proces i vrijednosti osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju počivaju na nekoliko ključnih strukturalnih elemenata koje valja detaljnije predstaviti u svrhu stvaranja

---

<sup>1</sup> Kvaliteta visokog obrazovanja

slike o javnoj politici koja se odvija unutar nacionalnog i međunarodnog konteksta. Iščitavanjem brojne literature koja je relevantna za ovo područje može se utvrditi kako području KVO pripadaju sljedeći strukturalni elementi koji čine njezinu srž: 1. Osiguravanje KVO od strane visokoškolskih institucija koje samostalno preuzimaju odgovornost i koriste mehanizme interne evaluacije 2. Eksterno osiguravanje KVO i perspektive tijela na nacionalnoj i međunarodnoj razini čija je uloga koordiniranje cjelokupnog sustava i izgradnja istog na raznovrsnim standardima, dijalogu i transparentnosti. 3. Europski i nacionalni zakonodavni okviri osiguravanja KVO 4. Pokazatelji, trendovi, standardi i modeli koji se primjenjuju prilikom osiguravanja KVO, a služe dodatnoj operacionalizaciji javne politike. Ovdje možemo govoriti o postojanju popularnih standarda i modela kao što su TQM<sup>2</sup>, SERVQUAL, ISO 9000 ili OBM<sup>3</sup>. 5. Europski i nacionalni prostor osiguravanja KVO. Analiza navedenog prostora može pružiti sliku o njegovu trenutnom stanju te načinu primjene i provođenja. Svaki od navedenih strukturalnih elemenata biti će smješten u vlastito poglavlje u kojem će biti interpretirani njegovi specifični pojmovi i karakteristike. Ovaj diplomski rad pripada skupini pregledno-teorijskih radova te kao takav ima dva cilja: njegov prvi cilj je opisivanje fenomena KVO korištenjem analize postojećih autorskih pristupa. Budući da nije ustanovljen jedinstven način tumačenja niti značenja ovog pojma, zanimljivo je obuhvatiti, usporediti i izdvojiti brojne navode različitih autora te pokušati doći do onoga što možemo nazvati najadekvatnijom definicijom ali i osvijestiti koji se sve segmenti uzimaju u obzir prilikom komuniciranja o pojmu KVO. Drugi cilj rada je na temelju navedenih strukturalnih elemenata prikazati fenomen javne politike osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju, te ga smjestiti u kontekst Republike Hrvatske i Europske Unije. Ovaj cilj biti će realiziran na način da podatke o strukturalnim elementima crpi iz novijih publikacija i izvješća relevantnih europskih i nacionalnih tijela i agencija kao što su Europski parlament, ENQA, EQAR, AZVO i sl. Diplomskim radom žele se sumirati dosadašnje spoznaje i ono što je ostvareno u području osiguravanja KVO. Koncept osiguravanja kvalitete u prostoru visokog obrazovanja nije novina, on je već dugi niz godina dijelom akademske tradicije. Kontinuirani razvoj društva i dionika visokog obrazovanja gurnuo je javnu politiku koja se bavi ovim pitanjem u prvi plan te je govoriti o njoj korisno, značajno i opravdano.

---

<sup>2</sup> Total quality management

<sup>3</sup> Outcome based management



## **1. OSIGURAVANJE KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA I NJEZINI TEMELJNI SEGMENTI**

Ovo poglavlje prikazuje različite pristupe definiranju pojma osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja i njezine temeljne segmente koji dolaze u obliku društvenih i kontekstualnih promjena koje su utjecale na njezin razvoj, važnosti postojanja sustava osiguravanja KVO i prednosti koje ono ima te dionika koji sudjeluju u postupku KVO. Potpoglavljje koje definira osiguravanje KVO koncipirano je na način da logičkim slijedom prikazuje različite ideje nekoliko autorskih grupacija koje dijele istovjetna mišljenja. Struktura potpoglavljja polazi od širih konstrukata fenomena za koji se na samome početku može konstatirati kako je iznimno podložan kontekstu i različitim oblicima interpretacije zbog čega njegov uvodni dio donosi određeni broj tumačenja koja osiguravanju KVO dodjeljuju karakteristike raznovrsnosti, sveobuhvatnosti i dinamičnosti u čemu se slaže nekolicina autora, (Glanville, 2006; Ivković, 2009; Predojević, 2014). Podudaranje u razmišljanju pronalazimo i u ideji da se pomoću osiguravanja KVO razvijaju uspješne strategije putem kojih visokoškolske institucije ostvaruju planirane ciljeve, (Stuklina, 2014; Štimac i Katić, 2015). Kako fenomen koji je predmetom definiranja ne bi ostao teorijski nedorečen, potpoglavljje se nastavlja izdvajanjem konkretnih kategorizacija za koje su odabrane reference različitih autora s ciljem usmjeravanja i shvaćanja samog koncepta osiguravanja KVO, (Harvey i Green, 1993; Lučin, 2007; Ćurković i sur., 2011; Mishra, 2007). Završni dio potpoglavljja nudi najrecentniju službenu definiciju osiguravanja KVO u dokumentu o standardima i smjernicama koji se bave ovom tematikom na prostoru EHEA<sup>4</sup> (ENQA, 2015). Đorđević i Boras (2007) autori su definicije osiguravanja KVO koja je uvrštena u obliku citata zbog toga što ona odgovara široj interpretaciji i zadovoljava većinu polazišnih točaka svih autora čije se postavke koriste za određenje ovog pojma. Poglavlje se nastavlja navođenjem društvenih promjena koje su na internacionalnom planu pokrenule intenzivniji razvoj osiguravanja KVO, a uloga ovog potpoglavljja jest raspraviti kontekst i razloge zbog kojih je KVO postala jednom od najzastupljenijih i najznačajnijih tema u visokom obrazovanju današnjice. Struktura potpoglavljja prati brojne elemente koji se javljaju i prikazuju makrorazinu promjena među kojima se ističu autori (Ćurković i sur.,2011; Kinser, 2014). Autori uočavaju izmijenjenu ulogu tercijarnog obrazovanja i sve veća očekivanja različitih društvenih skupina što dovodi do potrebe globalne garancije kvalitete rada od strane visokoškolskih institucija. Potpoglavljje koje slijedi bavi se pitanjem važnosti postojanja sustava osiguravanja KVO i isticanjem

---

<sup>4</sup> Europski prostor visokog obrazovanja

njegovih prednosti što mu je temeljna svrha. Struktura ovog dijela teksta zamišljena je na način da se kreće od općih ka specifičnim prednostima što se može uočiti praćenjem odabira izvora koji se koriste te tema koje se pojavljuju u tekstu. Mencer (2005) govori o općenitim prednostima koje KVO donosi za visokoškolske institucije, Musa i Rotim (2015) se dotiču njezinih perspektiva kada je u pitanju važnost postojanja. Nastavak potpoglavlja prikazuje ideju o jednostavnosti osiguravanja KVO autorice Kis (2005) dok Mishra (2007) navodi prednosti osiguravanja KVO u odnosu na visokoškolske institucije, a Thomas (2015) u odnosu na djelatnika čime se može primjetiti postupno raščlanjivanje prednosti na sve manje odnosno jednostavnije kategorije. Posljednje potpoglavlje koje zaokružuje ovu cjelinu jest ono koje govori o dionicima postupka osiguravanja KVO. Njegova funkcija je predstaviti sve dionike koji sudjeluju u navedenom postupku te prikazati njihove perspektive i interese. Tekst u potpoglavlju strukturiran je na način da prikazuje navode brojnih autora koji su istovjetni u prepoznavanju ključnih dionika, (Paliulis i Labanaukis, 2015; Mencer, 2005; Kinser, 2014; EUA, 2005). Zanimljivo je obratiti pozornost na tezu koju nude Yingqiang i Yongjian (2016) koji promatraju odnos moći na relaciji visokoškolska institucija-država te je na temelju ove teze i kategorizacije autorice Kis (2005) povedena kratka rasprava o ulozi i značaju državnih tijela u postupku osiguravanja KVO. Posljednji, veći, dio potpoglavlja referira se na studente kao dionike na koje je u ovom tekstu stavljen naglasak upravo zbog njihove važnosti za postupak osiguravanja KVO o čemu su iznesene informacije kroz nekoliko referenci, (Stuklina, 2014; Ivošević i sur., 2006; Sinković i Sinković, 2008; Đorđević i Boras, 2007). Studenti participiranjem u programima visokog obrazovanja stječu relevantne povratne informacije koje mogu biti iskorištene za poboljšanje kvalitete. Posebno se govori o značaju studetskih anketa kao moćnog alata za sustavno upravljanje postupcima kvalitete. Uloga ovog poglavlja je postaviti osnovne temelje za nastavak pisanja o osiguravanju KVO te uvodno upoznati čitatelja s navedenim konceptom.

## **1.1. DEFINIRANJE OSIGURAVANJA KVALITETE U VISOKOM OBRAZOVANJU**

Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju fenomen je koji nema jedinstvenu svrhu niti se može bazirati na jednoznačnoj metodologiji odnosno definiciji. U odnosu na korisnika i okolnosti u kojima se pojavljuje, osiguravanje kvalitete je relativno te može značiti različite stvari različitim dionicima. Štoviše, ista osoba može usvojiti različite konceptualizacije ovisno o perspektivi iz koje promatra pojedinu situaciju vezanu uz kvalitetu i njezino osiguravanje. Riječ je o fenomenu koji posjeduje veliku razinu društveno-kontekstualne osjetljivosti stoga

prilikom njegova definiranja treba promatrati širu sliku i biti precizan odnosno temeljit. Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju naziva se generičkim pojmom koji može biti interpretiran na više različitih načina i kojega, obzirom na raznovrsne okolnosti, nije moguće opisati korištenjem uopćenih termina (Predojević, 2014). Autori koji se intenzivnije bave područjem osiguravanja kvalitete nazivaju ju sveobuhvatnim izrazom koji uključuje brojne politike, aktivnosti, mehanizme i procese koji služe priznavanju, održavanju i kontinuiranom razvoju visokog obrazovanja oslanjajući se na stalnu procjenu i usporedbu između planiranih i dobivenih rezultata djelovanja s ciljem utvrđivanja područja koja su na nezadovoljavajućoj razini izvođenja ili su izvor disfunkcionalnosti te remete rad cjelokupnog sustava. (Glanville, 2006; Ivković, 2009; Predojević, 2014). Ovakvo poimanje uključuje interne i eksterne procese. Interno osiguravanje kvalitete također se može označiti kao neformalno, jer se sastoji od postupaka koji funkcioniraju po principu samoodređenja i politike koju institucije koriste za prepoznavanje i ispravljanje slabosti u svojim akademskim programima dok se eksterno osiguravanje kvalitete pojavljuje kao formalni proces koji organizira subjekt izvan visokoškolske institucije. Istovjetno promišljaju Sarbu i sur. (2009) koji dodaju kako osiguravanje kvalitete podrazumijeva povjerenje da su ispunjeni svi uvjeti koji garantiraju postizanje određenih normi ili akademskih standarda koji su prethodno dogovoreni, a koje visokoškolske institucije projiciraju prema ostalim dionicima lokalne zajednice i obvezuju se na izvođenje i realizaciju programskih aktivnosti na zadovoljavajućoj razini. Promjene i transformacijski procesi u visokom obrazovanju usko su povezani sa sve većim zanimanjem za kvalitetu te ona doprinosi stvaranju konkurentnih strategija pomoću kojih se postižu organizacijski ciljevi u čemu leži njezina uloga i temelj (Stuklina, 2014). Štimac i Katić (2015) osiguravanje kvalitete vide kao važnu polugu za postizanje strateškog cilja poboljšanja kvalitete i učinkovitosti obrazovanja te u njezin fokus stavljaju obrazovni sustav u cjelini ali i pojedinačnu instituciju odnosno odgojno obrazovnog djelatnika. Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju ima dvije dominantne funkcije kroz koje također može biti predstavljeno, prva funkcija ima ulogu utvrđivanja legitimiteta obrazovnih programa dok druga funkcija donositeljima odluka na nacionalnoj razini služi kao izvor informacija o samoj svrsi i ishodima pojedinog programa. Budući da se osiguravanje kvalitete doista poziva na postojanje standarda Ivošević i sur. (2006) tvrde kako bi dogovoreni standardi trebali zajamčiti potencijal ostvarivanja visoke kvalitete obrazovnih sadržaja i ostalih rezultata. Evidentno je kako je kvaliteta obrazovnih usluga koje pružaju visokoškolske institucije postala ključni aspekt strategije modernog obrazovanja koje je orijentirano na krajnje korisnike to jest studente, njihove roditelje, poslodavce i društvo u globalu te zbog toga one

posjeduju odgovornost svoje programe izvoditi na najbolji mogući način. Đorđević i Boras (2007) postupak osiguravanja kvalitete nazivaju regulatornim mehanizmom koji se bavi odgovornošću i poboljšanjem obrazovanja pružajući relevantne informacije i kontinuitet u djelovanju. Osiguravanje kvalitete također podrazumijeva autonomiju visokoškolskih institucija kao i postojanje potvrde o kvaliteti kojom se dokazuje njezina objektivnost, nepristranost i integritet. Provođenje mehanizama osiguravanja kvalitete odvija se kako bi visokoškolske institucije zadržale mogućnost rada i pružanja obrazovnih usluga te mogućnost izdavanja diploma i pravo na korištenje financijskih sredstava iz državnog proračuna. Uočljivo je kako osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju ima brojna značenja i dodiruje brojne segmente koji su široko rasprostranjeni, te za njezino određenje ne postoji univerzalan recept, ipak do sada navedenim definicijama važno je pridodati kategorizaciju Harveya i Greena (1993) koji kvalitetu u visokom obrazovanju i načine njezinog osiguravanja promatraju na pet različitih ali međusobno povezanih načina odnosno: kvaliteta kao izuzetnost, perfektnost ili dosljednost, ispunjavanje postavljenih ciljeva, vrijednost za novac i transformacija. Kvaliteta kao izuzetnost biva tumačena pomoću tri različita shvaćanja ili podkategorije, tradicionalno shvaćanje opisuje kvalitetu kao distinktivan pojam koji podrazumijeva ekskluzivnost i korisnicima iste daje visoki društveni status, to nije kvaliteta koja se ocjenjuje već je kvaliteta koja je dovoljna sama sebi, a nedostižna za većinu ljudi. Tradicionalno poimanje kvalitete ne nudi mjerila ili kriterije prema kojima bi se ona mogla odrediti, niti ju pokušava definirati. Temeljna je pretpostavka kako sveučilišta kao takva utjelovljuju neospornu kvalitetu i stoga ju nisu dužna demonstrirati. Naravno da je ovakvo shvaćanje kvalitete potpuno beskorisno kada je riječ o eventualnoj procjeni njezine rasprostranjenosti i prihvaćenosti u visokom obrazovanju budući da ne nudi nikakve vrijednosti prema kojima bi ju dionici mogli procijeniti. Shvaćanje koje se razlikuje od tradicionalnog ali je i dalje teško prihvatljivo jest ono koje visokoškolsku instituciju procjenjuje izvrsnom i pri tom podrazumijeva primjenu standarda koji su izvanredni. Ova pozicija identificira komponente kvalitete ali u isto vrijeme osigurava da su one gotovo nedostižne ili se provode tek u iznimno malom broju visokoškolskih institucija diljem svijeta. Kvaliteta se može postići jedino u kontekstu i uvjetima koji su ograničeni i zahtijevaju materijalno-tehničku i kadrovsku opremljenost koja je elitistička, u tom smislu reputacija institucije služi kao presudan čimbenik koji utječe na percepciju kvalitete. Posljednje shvaćanje kvalitete ublažava njezinu izuzetnost, kvalitetan je proizvod u tom smislu onaj koji je prošao skup raznovrsnih provjera ali se umjesto nedostižnosti provjere temelje na dostupnim kriterijima koji su kreirani kako bi reducirali neispravne stavke. Kvaliteta se stoga

pripisuje svim onim čimbenicima koji zadovoljavaju minimalne standarde određene od strane nadzornog tijela ili davatelja usluge. Ovo se shvaćanje snažno oslanja na postojanje standarda te njih i kvalitetu vidi kao nešto što je nerazdvojno povezano. Kvaliteta može biti osigurana i iz perspektive perfektnosti odnosno dosljednosti i to na način da podrazumijeva izbjegavanje pogrešaka. Perfektnost kao takva čini koncept kvalitete dostupnim većem broju visokoškolskih institucija zbog toga što se temelji na izbjegavanju pravljenja pogreški i dosljednosti u radu. Pouzdanost koja se podrazumijeva u tradicionalnom pristupu kvaliteti ovdje postaje jednim od glavnih mehanizama koji ju pokreće. Kvalitetan proizvod ili usluga je onaj koja odgovara točnoj specifikaciji, a kvalitetan proizvođač ili davatelj usluga je onaj čiji je output dosljedan i kao takav bez nedostataka. Perfektnost se ne odnosi samo na specifikaciju, ona također utjelovljuje filozofiju prevencije i kontinuiteta. Ispunjavanje postavljenih ciljeva još je jedan od načina shvaćanja fenomena osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja. Ovaj pristup implicira da kvaliteta ima značenje isključivo u odnosu na svrhu proizvoda ili usluge. Kvaliteta se stoga ocjenjuje u smislu mjere u kojoj proizvod ili usluga odgovara svrsi odnosno, potrebama krajnjih korisnika koje u kontekstu visokog obrazovanja predstavljaju studenti, njihovi roditelji, akademska zajednica, poslodavci, donositelji odluka na nacionalnoj razini i sl. Takvo je tumačenje posve udaljeno od ideje kvalitete kao nečega posebnog, elitističkog, ovisnog o statusu i reputaciji ili teško ostvarivog. To je funkcionalna definicija kvalitete čija je osnovna premisa: ako nešto uspješno obavlja posao za koji je dizajnirano tada je to kvalitetno. Ispunjavanje postavljenih ciljeva pojavilo se kao nov način interpretacije kvalitete, međutim ukoliko se o njemu kritički promisli, moguće je i ovako postavljenoj tezi pronaći nedostatak. Temeljno pitanje koje valja postaviti jest jesu li pogledi i značenja svih dionika vezanih uz visoko obrazovanje istovjetni kada je riječ o kvaliteti i njezinoj svrsi. Ovako konstruiran upit doista je opravdan budući da svi relevantni dionici mogu imati poprilično različite poglede na to što je svrha i koji su postavljeni ciljevi ključni za ostvarivanje kvalitete. Populistički pristup kvaliteti najčešće ju veže uz novac stoga je jedan od načina njezina poimanja upravo kvaliteta kao vrijednost za novac. Centralnu figuru ovog pristupa zauzima pojam odgovornosti, visokoškolske institucije svoju odgovornost moraju prikazivati ravnomjerno prema svim sudionicima odgojno-obrazovnog sustava počevši od ministarstva na nacionalnoj razini koje najčešće osigurava financijska sredstva pa do studenata i ostalih pripadnika lokalne zajednice koji koriste njihove usluge. Donositelji odluka korištenjem ovakvog pristupa kvaliteti nastoje kontinuirano povećavati broj ljudi koji ulaze u sustav visokog obrazovanja, a uz minimalna dodatna ulaganja. Ključ za postizanje ekspanzije koja će biti financijski učinkovita leži u povećanju konkurencije između sveučilišta

za sredstva i studente što može biti protumačeno kao nedostatak. Posljednji način kategorizacije koju su izveli Harvey i Green (1993) kvalitetu stavlja u ulogu transformacijskog procesa, ovakav se koncept u potpunosti fokusira na studente i njihovu promjenu u području znanja, vještina i stavova koji će im omogućiti da bivaju uspješni u okolini koja se u novije vrijeme naziva društvom znanja. Poanta je da visokoškolske institucije odnosno sveučilišni profesori ne proizvode nova znanja koja će ostati u „vakuumu“ već ta znanja moraju biti adekvatno usmjerena prema studentima koji će se transformirati te postajati sve efikasniji i educiraniji u izvršavanju svojih obaveza bilo na akademskoj ili životnoj razini. Osim navedenih načina, (Lučin, 2007; Ćurković i sur., 2011) dodaju promatranje kvalitete kao praga i kvalitete kao poboljšanja. Kvaliteta kao prag znači postavljanje standarda, normativa ili kriterija koje je potrebno zadovoljiti. U trenutku kada program, odsjek ili institucija zadovolji definirane standarde može se proglasiti kvalitetnim. Prednost ovakvog definiranja kvalitete visokog obrazovanja jest objektivni pristup i mogućnost certificiranja što se postiže ostvarivanjem dogovorenih postavki koje predstavljaju prag. Nedostatak koji autori uočavaju unutar pristupa jest uniformiranost visokog obrazovanja u trenucima kada institucija prihvati način djelovanja i mentalitet koji je sklon prilagođavanju i zadovoljavanju minimuma. Osim toga kvaliteta neće biti u skladu s trendovima europskog prostora visokog obrazovanja ukoliko je propisana zakonom ili nekim od drugih regulatornih akata koji se fokusiraju na kvantitativne pokazatelje te ih nije moguće mijenjati i prilagoditi društvenom kontekstu na dinamičan način. Ipak mnoge zemlje koriste ovaj pristup upravo zbog toga što on predstavlja polaznu točku za procjenu sustava osiguravanja kvalitete. Kvaliteta kao poboljšanje koncipirana je na način da zagovara neprekidan napredak i polazi od pretpostavke kako su za njezino prepoznavanje i zagovaranje najsposobniji upravo članovi akademske zajednice vođeni akademski etosom sami najbolje znaju što je kvaliteta i kako ju ostvariti. Ovdje je naglasak stavljen na potpunu autonomiju sveučilišta i odgojno-obrazovnih djelatnika koji posjeduju veliku količinu odgovornosti budući da su glavni akteri zaduženi za definiranje i provođenje mehanizama kvalitete prilikom izvođenja studijskih programa i nastavnog procesa. Mishra (2007) je razvila kategorizaciju u kojoj kvaliteta visokog obrazovanja poprima karakteristike proizvoda, usluge ili pak softvera. Kvaliteta kao proizvod sastoji se od čimbenika izvedbe, značajki, pouzdanosti, sukladnosti, trajnosti i uslužnosti. Čimbenik izvedbe referira se na studenta odnosno na razinu njegovih znanja i vještina i način na koji se njima koristi u kontekstima akademske zajednice ali i stvarnog života. Značajke kvalitete kao proizvoda govore o pitanjima kao što je fleksibilnost izvedbe nastavnih programa dok pouzdanost propituje valjanost i ažuriranost informacija i znanja koja se

prenose na visokoškolskim institucijama. Sukladnost se može opisati kao stupanj ispunjavanja utvrđenih obrazovnih standarda i obećanja institucije ka studentu. Trajnost se u ovom konkretnom slučaju odnosi na dubinu izučavanja pojedinih sadržaja dok uslužnost predstavlja sposobnost pružanja adekvatne reakcije na prigovore odnosno nezadovoljstvo studenata. Kvaliteta kao usluga također posjeduje brojne čimbenike kao što su odgovornost, razumijevanje, pristup, kompetencija, komunikacija, vjerodostojnost, ljubaznost te sigurnost. Značajno je da usluga obrazovanja koja se nudi posjeduje zadovoljavajuću razinu odgovornosti osoblja koja se manifestira spremnošću na pomoć studentima u rješavanju različitih problemskih situacija, isto tako sveučilišni profesori trebali bi imati razumijevanja za potrebe studenata te koristiti pristup rada koji će ukazivati na dostupnost studentima u svrhu davanja uputa i savjeta. Ono što dokazuje posjedovanje kvalitete iz aspekta teorijskog i praktičnog znanja osoblja jest čimbenik kompetencije dok ljubaznost znači širenje pozitivnog stava i motivacija studenata na rad. Naposljetku zaposlenici visokoškolskih institucija studentima moraju zajamčiti povjerljivost informacija odnosno sigurnost. Osiguravanje kvalitete kao softver zamišljeno je na izrazito zanimljiv način budući da opisuje aspekte kvalitete koji nisu „opipljivi“ ali su neophodni kako bi visokoškolske institucije neometano obavljale svoje aktivnosti. Softverske vrijednosti koje bi institucija i njezini djelatnici trebali posjedovati jesu ispravnost, učinkovitost, integritet, upotrebljivost, fleksibilnost i prenosivost. Softver odnosno institucija kao takva mora biti ispravna i nuditi programe koji udovoljavaju zahtjevima korisnika isto tako pohađanje programa treba biti učinkovito to jest znanja i vještine koje bivaju prenošene moraju biti primjenjive. Osobni podaci studenata trebaju biti sigurni i zaštićeni od neovlaštenog pristupa što je ostvareno integritetom kvalitete kao softvera. Vrijednost upotrebljivosti fokusira se na jednostavno učenje i stupanj komuniciranja u predavaonici dok fleksibilnost i prenosivost služe implementaciji naučenih znanja na druga životna područja. Kategorizacije koje su navedene fenomen osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja smještaju u različite kontekste i pridružuju mu različite pojmove. Obuhvaćanje svih segmenata osiguravanja kvalitete teško je izvedivo, a izvođenje eksplicitne definicije izrazito nezahvalno budući da je ona podložna konstantnoj reinterpetaciji ovisno o tome tko ju i na koji način promatra. Ipak najrecentniji pokušaj određivanja pojma osiguravanja kvalitete dolazi od strane organizacije ENQA (2015) koja je ponudila standarde i smjernice koji se bave ovom tematikom na Europskom prostoru visokog obrazovanja poznatom pod kraticom ESG. Prema navedenom dokumentu kvaliteta proizlazi iz interakcije dionika to jest sveučilišnog profesora i studenata koji se nalaze unutar institucionalnog okruženja za učenje, takvo okruženje, ukoliko je kvalitetno, mora omogućiti to da sadržaj programa, prilike za

učenje kao i resursi odgovaraju svojoj svrsi. Srž osiguravanja kvalitete predstavljaju dva pojma, a to su odgovornost i poboljšanje. Odgovornost dolazi u obliku pružanja javnih informacija koje imaju za cilj prezentirati kvalitetu svim članovima lokalne zajednice ali i donositeljima odluka na nacionalnoj razini pa i potencijalnim partnerima na međunarodnom planu. Pružanje savjeta i preporuka te uvođenje noviteta u rad predstavlja ideju poboljšanja koju visokoškolske institucije moraju prihvatiti ukoliko žele djelovati u skladu s idejom o kvaliteti. Konačno dokument donosi i četiri temeljna načela koja se smatraju ključnima u Europskom prostoru visokog obrazovanja. Prvo načelo kaže kako bi visoka učilišta trebala preuzeti odgovornost za kvalitetu vlastitog rada i njezino osiguravanje, drugo načelo pojam osiguravanja kvalitete definira kao osjetljiv na raznolikost sustava visokog obrazovanja te podložan modifikacijama ovisno o učilištima, programima i studentima. Treće načelo govori kako osiguravanje kvalitete unutar institucije dovodi do razvoja kulture kvalitete, a posljednje načelo kazuje kako osiguravanje kvalitete uzima u obzir potrebe studenata i ostalih dionika društva. Sveobuhvatnu i široku definiciju koja pokriva polazišne točke većine zainteresiranih grupa ponudili su Đorđević i Boras (2007) u pojmovniku osnovnih termina i definicija u području osiguranja kvalitete u visokom obrazovanju. *„Kvaliteta u visokom obrazovanju predstavlja višedimenzionalan, višerazinski i dinamičan koncept koji se odnosi na kontekstualne postavke obrazovnog modela, misiju i ciljeve ustanove te specifične standarde danog sustava, učilišta, studijskog programa ili znanstvenog područja“* (Đorđević, Boras, 2007:18) Osiguravanje kvalitete prema autorima može poprimiti različita značenja ovisno o razumijevanju interesa različitih sastavnica ili članova sustava visokog obrazovanja, varirati u odnosu na inpute, procese, otupute, misiju i ciljeve ustanove, biti podložno značajkama i obilježjima akademske zajednice te biti oblikovano ovisno o povijesnom odnosno vremenskom razdoblju, prilikama i općoj ideologiji u kojoj se odvijao razvoj visokog obrazovanja. Na definiranje pojma kvalitete utječe veliki broj faktora, kreatori obrazovnih politika ne moraju nužno promatrati kvalitetu istovjetno kao studenti, unatoč svemu navedenome, osiguravanje kvalitete može se odrediti kao proces koji je dugotrajan i koji se odvija na različitim razinama te je podložan okolini, kontekstu i društvenim skupinama koje ga provode. Osiguravanje kvalitete koristi se kako bi se ostvarilo više dobro i cjelovit napredak visokog obrazovanja i njegovih institucija, a na dobrobit nastavnika, studenata i svih preostalih skupina. Vođeni dogovorenim standardima nacionalni sustavi visokog obrazovanja ostvaruju mogućnost međunarodne suradnje i povezanosti koja može biti izrazito produktivna i korisna, osiguravanjem kvalitete olakšava se kretanje i prijenos informacija, dostignuća, osoba i iskustva što je postao imperativ današnjice.



## **1.2. DRUŠTVENE I KONTEKSTUALNE PROMJENE KOJE UTJEČU NA RAZVOJ OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA**

Dimenzija kvalitete u visokom obrazovanju postupno se razvila u drugoj polovici 20. stoljeća, a bila je povezana s velikim brojem čimbenika. Među najistaknutijim čimbenicima bilo je povećanje opsega visokog obrazovanja to jest povećanje broja visokoškolskih institucija i studenata. Fenomen opsega visokog obrazovanja ovisi o dva osnovna elementa: brzom rastu globalne ekonomije i brzom razvoju tehnologija koje je moguće primijeniti u nastavnom procesu. Iako se sustavi visokog obrazovanja obično ne smatraju fleksibilnima i dinamičnima, društvene promjene ubrzale su promjene u institucijama i zahtijevale više napora za upravljanje promjenama i donošenje primjerenih obrazovnih politika od strane države. Procesi studiranja također prolaze kroz bitne promjene: studij postaje dostupniji, mijenjaju se uvjeti, studenti ostvaruju veći broj prava, povećava se razina mobilnosti i sl. Međutim, očekivanja i zahtjevi za visokoškolskim obrazovanjem koje su formulirali država i društvo ostali su gotovo isti, kao i u vrijeme kada je ono bilo namijenjeno elitama. Elitistička očekivanja od visokog obrazovanja prenesena su na veliki broj društvenih skupina i na širu populaciju stoga visokoškolske institucije i sveučilišni profesori doista nemaju jednostavan zadatak. Ćurković i sur. (2011) uočavaju kako vanjski svijet sve više naglašava potrebu za brigom o osiguravanju kvalitete dok se u isto vrijeme smanjuju resursi, a zahtjevi za odgovornošću i pozitivnim rezultatima institucija bivaju sve veći. Interes države usmjeren je na zaštitu i opravdanje dodijeljenih financijskih sredstava što se nastoji osigurati globalnom brigom za kvalitetu i standarde. Ono što se također događa je problem nedostatka povjerenja u akademsku zajednicu i njezinu sposobnost da se kritički referira i ocijeni vlastite aktivnosti Kinser (2014) prikazuje nekoliko globalnih trendova koji su poslužili kao pokretačka snaga za širenje osiguranja kvalitete. Prije svega možemo svjedočiti kako je diverzifikacija sustava visokog obrazovanja dovela do veće raznolikosti i ponude visokih učilišta. Više nije moguća situacija u kojoj jedno državno sponzorirano sveučilište služi kao samoodređeni i samoprovani pokazatelj kvalitete koji zadržava pravo monopola na osiguravanje iste unutar nacionalnog obrazovnog sustava neke zemlje. Vlade su počele očekivati odgovornost od visokih učilišta, osobito u odnosu na šire političke i gospodarske zahtjeve. U situaciji kada su državne institucije jedini pružatelj visokog obrazovanja, osiguravanje kvalitete može se smatrati dostatnim radi postojanja autoriteta države koja financijski sponzorira instituciju i stoji iza nje što nije slučaj sa obrazovnim institucijama privatnog sektora koje su se također pojavile kao globalni fenomen i svojevrsna alternativa. Još jedan trend koji se javlja vezano

uz diverzifikaciju visokog obrazovanja jest povećanje potražnje za obrazovanjem studenata. Osiguravanje kvalitete je jedan od načina pružanja informacija studentima i kreatorima obrazovne politike o različitim mogućnostima dostupnim na tržištu visokog obrazovanja te pomaže u definiranju institucija koje bi se trebale smatrati legitimnim visokim učilištima koja pružaju zadovoljavajuću ponudu obrazovnih programa. Konačni trend koji se odnosi na razvoj osiguravanja kvalitete kao globalnog fenomena je sve veća internacionalizacija samog visokog obrazovanja. Nacionalni režimi odražavaju pojam obrazovne suverenosti odnosno zadržavaju pravo utvrđivanja obrazovnog sustava koji će biti ponuđen unutar vlastitih granica. Pojavom internacionalizacije kretanje sveučilišta u inozemnim okruženjima zahtijeva veću razinu pažnje i usklađenosti standarda sa svrhom ostvarivanja kvalitetnije suradnje.

### **1.3. VAŽNOST POSTOJANJA SUSTAVA OSIGURAVANJA KVALITETE U VISOKOM OBRAZOVANJU I NJEGOVE PREDNOSTI**

Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju nudi brojne prednosti i razloge zbog kojih ovaj sustav treba implementirati u redove svake visokoškolske institucije. Osiguravanje KVO dovodi do neprekidnog unapređivanja područja obrazovanja i znanstveno-istraživačkog rada (Mencer, 2005). Ovakav sustav dizajniran je da pridonese ostvarivanju pozitivnih rezultata što je i njegova glavna svrha. Svaka visokoškolska institucija svoj rad i svakodnevno funkcioniranje treba zasnivati na sustavu koji će biti moderan i učinkovit u svrhu ostvarivanja misije i svih propisanih djelatnosti. Sasvim je prirodno da je nacionalni sustav visokog obrazovanja definiran jasnom zakonskom regulativom koja će usmjeriti izgradnju elemenata kvalitete kao i kriterije za vrednovanje obrazovnih programa.

Musa i Rotim (2015) naglašavaju kako se važnost postojanja sustava KVO ogleda kroz sljedeće perspektive:

- Osiguravanje KVO doprinosi orijentaciji ka korisniku usluge s naglaskom na sadašnje i bivše studente pri čemu je obrazovni sustav posvećen njihovim potrebama i zahtjevima.
- KVO omogućava kontinuirano poboljšanje svih procesa u svrhu zadovoljenja krajnjeg korisnika usluge.
- KVO olakšava upravljanje obrazovnim procesom budući da voditelji institucija kao pokazatelje uzimaju rezultate i činjenice koje su povezane isključivo s kvalitetom i sistematičnim provođenjem njezina sustava.

- Osiguravanje kvalitete omogućiti će sistemsku i neprekidnu potragu za najboljim mogućim solucijama u području nastave i administracije.
- Ako je visokoškolska institucija vođena kvalitetom, posvetit će dodatnu pažnju osoblju koje je uključeno u obrazovni proces u svrhu osiguravanja svih potrebnih sredstava, alata i tehnike koja je potrebna za uspješno i neometano ostvarivanje postavljenih obrazovnih ciljeva.

Kis (2005) također uočava neke od prednosti sustava osiguravanja KVO, a to su jasnoća svrhe, legitimitet, postojanje dinamičke veze između unutarnjih i vanjskih procesa, fleksibilnost i povjerenje u unutarnje mehanizme kvalitete, postojanje postupaka praćenja kao i povratnih informacija koje su povezane s adekvatnim radnjama po primljenoj informaciji, redovito cikličko praćenje kvalitete te razboritost i fleksibilnost prilikom povezivanja ostvarenih rezultata s financiranjem institucija. Prije svega autorica tvrdi da sustavi KVO ne bi trebali biti preopterećeni s sumativnim i formativnim pokazateljima već vođeni isključivo odgovornošću institucije i željom za ostvarivanjem napretka. Značajno je ne pretjerano opterećivati sustav osiguravanja kvalitete pojedine institucije s odgovornošću i isporukom informacija. Jedna od karakteristika koju posjeduju najbolji svjetski sustavi jest fokus i dosljednost na misiju i temeljne vrijednosti visokoškolske institucije bez pretjeranih komplikacija. Najuspješnije institucije najčešće su one koje su vođene sa tek nekoliko temeljnih vrijednosti iz kojih se može iščitati misija njihova djelovanja te su takve vrijednosti predmetom procjene i evaluacije bez afiniteta za sveobuhvatnošću i pokrivanjem svih mogućih područja. Ovakvi su sustavi vođeni ideologijom jasnoće, strukturiranosti i sažetosti. Pokazatelj legitimiteta je značajan utoliko što će motivirati one koji su zaduženi za provedbu svih potrebnih mjera u svrhu osiguravanja kvalitete. Ukoliko zaposlenici institucije u sustavu kvalitete ne uočavaju elemente legitimiteta pokušati će izbjeći aktivnosti koje je prema sustavu potrebno poduzeti jer u njima ne vide smisao. Ako je sustav KVO postojan izazvat će dinamičku vezu i odnos između unutarnjih i vanjskih procesa za koje su zaduženi različiti dionici. Najkvalitetniji sustavi osiguravanja KVO počivaju na vrijednostima kao što su koherentnost i interaktivnost, a najučinkovitija poboljšanja kvalitete javiti će se kada se vanjske strukture povezuju s unutarnjim procesima. Vanjsko vrednovanje institucije treba biti shvaćeno suradnički, a rezultati dobiveni vrednovanjem izneseni na način da uključuju interaktivno izvješće od strane tima koji ga je proveo, a ne samo kratki sažetak kao što to često biva slučaj. Fleksibilnost i povjerenje u unutarnje mehanizme kvalitete prednost je koja se ostvaruje kada dionici, u ovome slučaju sveučilišni profesori, međusobno komuniciraju i

ostvaruju interni nadzor putem profesionalnog dijaloga i razmjene ideja. Na takav način informalna samorefleksija i samovrednovanje može poslužiti ostvarenju poboljšanja, a bez pritiska vanjskih tijela. Prikupljanje povratnih informacija često je pravilno izvedeno, međutim dio koji nedostaje jesu adekvatne radnje po zaprimljenim informacijama, proces je to u kojem brojne institucije ostanu neodrečene. Niz dobro izvršenih procjena sam po sebi neće donijeti ništa, ono što je ključno i gdje KVO dolazi do izražaja jesu konkretni koraci koji se poduzimaju po završetku ciklusa evaluacije. Razvijen sustav KVO nikada neće dozvoliti da dobivene preporuke ostanu neiskorištene. Redovito cikličko praćenje kvalitete možda je i jedna od najvećih prednosti ukoliko institucija u svoj rad želi uvesti sustav koji se bavi njezinim kontinuiranim osiguravanjem. Praćenje kvalitete mora biti shvaćeno kao proces, a ne kao jedinstven događaj, sustav osiguravanja KVO ima sposobnost retrospektivnog promatranja dobivenih informacija i onoga što je učinjeno nakon određenog vremenskog razdoblja. Snaga sustava kvalitete nalazi se upravo u njegovoj cikličnosti i mogućnosti da kontrolu određenih faza ili dijelova sustava vrši više puta u različitim periodima. Poželjno je da visokoškolske institucije imaju razrađen sustav osiguravanja KVO i zbog načina povezivanja ostvarenih rezultata s financiranjem. Država koja financira većinu fakulteta treba biti vođena ideologijom kvalitete koja se zalaže za to da veze između rezultata i posljedica budu fleksibilne te uravnotežene. Resursi se trebaju podjednako dodjeljivati i „dobrim“ i „lošim“ uz omogućene varijacije ovisno o kontekstu. Ono što sustav osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju izbjegava jest negativno pojedinačno sankcioniranje koje djeluje kontraproduktivno i umanjuje motivaciju za dostizanjem boljih rezultata. Mishra (2007) kao razloge zbog kojih je važno brinuti o kvaliteti navodi postojanje konkurencije, zadovoljstvo korisnika, održavanje standarda, podizanje morala i motivacije zaposlenika, postizanje prestiža i društvenog statusa te stvaranje boljeg imidža institucije. Suvremeno visokoškolsko obrazovanje okarakterizirano je postojanjem sve veće konkurencije među institucijama koje vode borbu kako bi privukle što veći broj studenata i financijskih sredstava. Shodno tome svaka od institucija nastoji podići razinu kvalitete kao i sustave njezina osiguravanja na što veću razinu što je svakako pozitivno. Studenti su, kao korisnici obrazovnih usluga, vrlo svjesni svojih prava i za svoj novac žele dobiti adekvatno izvedene programe te nastavu koja će biti visoko kvalitetna. Osiguravanje kvalitete potiče visokoškolske institucije na zadovoljavanje svih potreba korisnika koji pohađaju programe, ali i onih koji sa institucijama surađuju putem lokalne zajednice, kao što su poslodavci. Osiguravanje KVO važno je i zbog toga što pomaže prilikom održavanja postavljenih standarda i zagovara kontinuitet u radu. Sustav koji je dizajniran na ovakav način, podići će razinu morala i motivacije svih

zaposlenika koji ostvaruju puno bolje rezultate ako mogu jasno vizualizirati misiju i viziju institucije u kojoj djeluju. Konačno institucija koja kvalitetno obavlja svoj posao steći će društveni status i imidž koji ukazuje na prestiž čime se otvara mogućnost privlačenja većeg broja potencijalnih investitora i korisnika usluga. Thomas (2015) kao konkretne prednosti osiguravanja KVO vidi podizanje svijesti, promicanje uključenosti, izgradnju razumijevanja, omogućavanje kritičkog preispitivanja, poticanje angažmana, razvoj suradnje, poboljšavanje komunikacije, prepoznavanje dobrih praksi te jačanje institucionalnih kapaciteta. Ukoliko institucija posjeduje strategiju razvoja sustava osiguravanja KVO i ona biva predmetom stalne rasprave, kod zaposlenika će se podići cjelokupna svijest o važnosti kvalitete i njezinih mehanizama. Snaga kvalitete je ta što ona promiče i zagovara uključenost svih dionika te ne dozvoljava pasivan pristup. Svatko od zaposlenika institucije slobodan je dati svoj doprinos i raditi na onom području kvalitete za koje pokazuje najveći interes. Kvaliteta isto tako gradi razumijevanje bilo da je riječ o studentskim potrebama ili inicijativom za ostvarivanje međunarodne suradnje, zaposlenici će svakom segmentu pristupiti s više razumijevanja. Osobe koje sudjeluju u procesu izgradnje kvalitete potaknute su na kritičko promišljanje i promatranje različitih perspektiva kako bi se uočile slabosti ili nedostaci, naravno kvaliteta iziskuje angažman i suradnju kroz otvorene komunikacijske kanale koji su višesmjerni i temelje se na timskom radu. Visokoškolske institucije se također vole voditi primjerima dobre prakse i razmjenjivati iskustvo što je hvalevrijedno. Prednost koja sumira sve navedeno jest razvoj i jačanje institucionalnih kapaciteta, kvaliteta otvara priliku za razvoj pojedinca, odsjeka ali i čitave institucije, ono što je prethodno djelovalo neostvarivo i komplicirano, mehanizmima kvalitete može prerasti u vrlo realne i dostižne ciljeve za čiju realizaciju postoji snaga i volja kolektiva koja do sada nije bila otkrivena. Sustav osiguravanja KVO visokoškolsku instituciju i njezine zaposlenike gura naprijed i stvara brojne prednosti zbog čega je njegovo postojanje iznimno važno i ključno ukoliko obrazovna djelatnost želi biti izvedena na priznatoj i standardiziranoj razini.

#### **1.4. DIONICI POSTUPKA OSIGURAVANJA KVALITETE U VISOKOM OBRAZOVANJU S NAGLASKOM NA STUDENTE**

Kao što je već i rečeno za provedbu postupka osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju zainteresirane su brojne društvene skupine i brojni dionici koji se nalaze unutar i izvan sustava te ga nastoje modificirati u skladu sa svojim potrebama i idejama o tome kako bi sustav koji se bavi pitanjima kvalitete trebao izgledati. Visokoškolske institucije bivaju promatrane iz ekonomske, socijalne i obrazovne perspektive (Paliulis i Labanauskis, 2015).

Dionici koji zauzimaju poziciju ekonomske perspektive jesu poslodavci i različite poslovne grupacije koje zahtijevaju radnu snagu kreiranu prema karakteristikama trenutnih potreba tržišta rada. Dionici socijalne perspektive jesu obitelji potencijalnih studenata kao i brojne društvene organizacije unutar lokalne zajednice dok obrazovnu perspektivu zauzimaju donositelji politika i odluka na nacionalnoj razini. Unatoč raznovrsnim poimanjima osiguravanja kvalitete koja variraju zavisno o pripadnosti društvenoj grupaciji, očekivanja svih dionika prema sveučilištima djeluju unificirano. Od sveučilišta se očekuje uspješnost i produktivnost neovisno o tržišnim uvjetima uz postojanje inovativnosti i praćenje svih relevantnih trendova. Mencer (2005) dionike sustava osiguranja kvalitete vidi u državi to jest nadležnom ministarstvu koje se bavi obrazovanjem, sveučilištu i njegovim sastavnicama, profesionalnim udrugama lokalne zajednice, poslodavcima te studentima. Cjelokupni je proces prema autoru povezan zbog toga što sustav osiguravanja kvalitete jamči zainteresiranoj javnosti da visokoškolska institucija obraća pažnju na ono što predstavlja svrhu njezina postojanja. Konačni produkt visokog obrazovanja jesu diplomirani stručnjaci koji ulaze na tržište rada i ostvaruju kontakt s poslodavcima dok ministarstvo dobiva povratnu informaciju kako je pojedina ustanova spremna prihvatiti status koji će joj dozvoliti autonomiju u kreiranju obrazovnih programa i načina njihove realizacije. Kinser (2014) kao zainteresirane strane također vidi kreatore obrazovnih politika odnosno državu, institucionalne lidere i studente. Država praćenjem pokazatelja osiguravanja kvalitete može procijeniti stanje visokoškolskog obrazovnog sustava i izvršiti regulaciju ili preraspodjelu sredstava ukoliko je to potrebno. Institucionalni lideri oslanjaju se na kvalitetu kako bi ušli na nova tržišta i privukli veći broj novih korisnika dok studentima kvaliteta može biti indikativna prilikom odabira i filtriranja institucija. Budući da je visoko obrazovanje skupo, svaki podatak može biti od presudne važnosti za utvrđivanje u koje institucije i programe vrijedi uložiti vrijeme i sredstva. Dionici unutar sveučilišta koji nikako ne smiju biti zanemareni prema publikaciji koju je donijela EUA<sup>5</sup> (2005) jesu voditelji institucija i sveučilišni profesori. Voditeljski tim odnosno njegovi članovi u vidu rektora, dekana i prodekana moraju djelovati kao seniori kvalitete. Pripadnici viših rukovodnih pozicija mogu koristiti povratne informacije dobivene provođenjem internih evaluacija te imaju moć integrirati rezultate kvalitete prilikom budućeg institucionalnog strateškog planiranja čime se osigurava dugoročni učinak. Članovi voditeljskog tima posjeduju izuzetno akademsko iskustvo, kontekstualnu osjetljivost i kompetenciju koja ih čini idealnim kandidatima za unaprjeđivanje sustava kvalitete i poticanje

---

<sup>5</sup> European University Association

ostalnih pripadnika zajednice na djelovanje. Sveučilišni profesori moraju biti podrška voditeljima institucija i širiti ideju o kvaliteti što se smatra njihovom odgovornošću. Planiranje profesionalnog razvoja djelatnika mora biti zamišljeno na način da potiče upoznavanje svih elemenata i učinkovitu provedbu internih procesa osiguravanja kvalitete kako bi se izbjeglo njezino percipiranje kao fenomena koji može potencijalno ugroziti individualni razvoj karijere profesora ukoliko on ne zadovolji određene kriterije ili standarde što je jedan od čestih razloga zbog kojih koncept kvalitete nije popularan. Yingqiang i Yongjian (2016) osiguravanje kvalitete izjednačavaju s pojmom moći te ga nazivaju paradoksalnim. Odnosi između visokoškolskih institucija, država, društva i tržišta predstavljaju konstantnu cirkulaciju moći i njezino repositioniranje, ipak najveći paradoks omjera moći događa se na relaciji visokoškolska institucija-država budući da je česta praksa u visokom obrazovanju uloga države kao primarnog regulatora financijskih sredstava koja se alociraju ovisno o pokazateljima kvalitete. Kako bi institucije bile uspješne u pribavljanju sredstava i izborile se za njih uslijed velike konkurencije, u načelu pristaju na kompromis s državom na način da prepuste određeni dio moći i prihvate standarde i ciljeve kvalitete koji su propisani na nacionalnoj razini. Ukoliko je osiguravanje kvalitete regulirano na ovakav način, postavlja se pitanje koliko su visokoškolske institucije zaista slobodne prilikom provođenja obrazovnih politika i vrijednosti. Kis (2005) također izvodi vlastitu kategorizaciju dionika u kojoj odgovornima za procese provjere i osiguravanja kvalitete smatra državna tijela, autonomne agencije i ostale dionike lokalne zajednice. Državna tijela imaju važnu ulogu zbog toga što osiguravaju financijska sredstva i donose zakonsku regulativu te generalne smjernice obrazovnih politika koje su sveučilišta dužna pratiti. Gotovo sve europske zemlje osnovale su autonomne agencije koje koordiniraju sustav osiguranja kvalitete i provode očuvanje akademskih standarda te vjerodostojnosti stečenih kvalifikacija u visokom obrazovanju. Svrha agencija jest unapređivanje kvalitete visokog obrazovanja, prikupljanje i transparentno prenošenje informacija o ostvarenim rezultatima te praćenje učinkovitosti kao i poticanje međunarodne suradnje odnosno razmjene znanja i iskustava dobre prakse. Skupina ostalih dionika sačinjena je od poslodavaca, diplomanata i studenata koji također mogu igrati značajnu ulogu prilikom definiranja samog sustava ili uočavanja eventualnih nedostataka. Stuklina (2014) navodi kako participacija studenata daje sustavu osiguravanja kvalitete dodatni legitimitet. Visokoškolske institucije se sve češće odlučuju na stvaranje okruženja za učenje koje će funkcionirati prema sistemu povratne informacije koja omogućava da studentska iskustva i rezultati budu uzeti u obzir prilikom procjene o primljenim obrazovnim uslugama. Ovakav oblik procjene koji je orijentiran na „potrošača“ odnosno studenta može se

smatrati jednim od najznačajnijih alata koji se koriste za upravljanje kvalitetom obrazovanja. Voditelji institucija imaju mogućnost korištenja studentskih evaluacija što im pomaže pri razumijevanju glavnih čimbenika koji bi trebali imati utjecaj na zadovoljstvo obrazovnim uslugama. Ovaj pristup omogućava menadžerima obrazovanja da ponude najbolja moguća rješenja za podršku stalnom poboljšanju kvalitete visokog obrazovanja. Ivošević i sur. (2006) kod studenata vide tri ključne funkcije evaluacije, oni prije svega upozoravaju na probleme u kvaliteti obrazovanja, otkrivaju uzroke problema kako bi obrazovanje bilo poboljšano te provjeravaju pridaju li visokoškolske institucije dovoljno pažnje području osiguravanja kvalitete. Studentima mora biti omogućeno da iznesu svoje probleme i pritužbe, oni su sposobni upozoriti na nedostatke i ukoliko ih institucije percipiraju kao relevantne dionike, mogu dobiti vrlo opsežne i detaljne informacije koje će omogućiti pregled pozitivnih i negativnih aspekata obrazovnog programa. Budući da su svakodnevni korisnici usluga visokoškolske institucije, studenti mogu otkriti pozadinu kao i uzroke brojnih problema koji su već utvrđeni i time biti dijelom sustava osiguravanja kvalitete. Konačno studenti također mogu dati vlastito mišljenje o tome provode li se procesi evaluacije i da li svi sustavi doista funkcioniraju u potpunosti. Uloga studenata u internim procesima osiguravanja kvalitete može biti promotrena kroz mehanizme evaluacije, dobrovoljne uključenosti ali i donošenja odluka. Kako bi ispravno evaluirali rad profesora i institucije studenti se grupiraju u tijela kao što je studentski zbor što im olakšava djelovanje i podiže razinu njihova doprinosa. Zanimljiva je perspektiva u kojoj institucija studente može koristiti kao međunarodne promatrače koji studiranjem u inozemnim obrazovnim sustavima mogu steći bogato iskustvo i vratiti se u matični sustav s korisnim informacijama i referencama. Temeljna ideja procesa evaluacije jest unaprjeđenje stoga participacija u istoj treba biti dobrovoljna. Kako ne bi ostali samo u fazi evaluacije, studente treba uključiti i u donošenje odluka unutar institucije, naravno koliko to dozvoljava zakonodavni okvir i drugi uvjeti. Pozitivna je činjenica kako gotovo svako tijelo na razini institucije uključuje i predstavnike studenata koji na taj način mogu dati doprinos i iznijeti vlastite stavove. Snažan alat koji se koristi u svrhu prikupljanja informacija o učinkovitosti sustava osiguravanja kvalitete jesu studentske ankete. Sinković i Sinković (2008) studentske ankete vide kao jedan od početnih koraka prema sustavnom upravljanju kvalitetom. Rezultati dobiveni anketama mogu se koristiti kao korektiv i ukazati na područja koja su na nedostatnoj razini. Putem anketa studenti izražavaju vlastita očekivanja i zahtjeve koje svakako valja usporediti sa zahtjevima drugih dionika. Pozitivna karakteristika studentskih anketa jest prikupljanje velike količine podataka uz relativno nizak trošak što je korištenjem novih tehnologija i uvođenjem online platformi dodatno ostvareno. Đorđević i



Boras (2007) sugeriraju kako je ankete najprimjerenije koristiti za pitanja koja su formulirana na koncizan i neosjetljiv način kako nebi došlo do rasprava, prozivanja pojedinih profesora ili stvaranja otpora odnosno nesuglasja među studentima i djelatnicima visokoškolskih ustanova. Pretpostavka je da studenti imaju viziju idealnog obrazovnog sustava stoga ih se može uzeti u obzir kao prave „stručnjake“ za osiguranje kvalitete. Budući da se sa obrazovnim sustavom susreću na svakodnevnoj bazi njihovo mišljenje, stavovi i ideje moraju biti saslušani te bi njihovim izostavljanjem bila počinjena velika pogreška.

## **2. OSIGURAVANJE KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA OD STRANE VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA**

Poglavlje poštuje kriterij logičnog redoslijeda s obzirom da je strukturirano na način da kroz tri komponente odnosno potpoglavlja govori o postupku interne evaluacije koja se veže uz aktivnosti i rad visokoškolskih institucija. Prvo potpoglavlje govori o internoj evaluaciji u svrhu osiguravanja KVO, središnje potpoglavlje prikazuje definirane zadatke koje visokoškolske institucije moraju izvršiti prilikom provođenja interne evaluacije dok posljednje potpoglavlje opisuje postupak uspješnog planiranja internog osiguravanja kvalitete visokoškolskih institucija. Funkcija uvodnog potpoglavlja jest predstaviti ulogu i važnost provođenja interne evaluacije, početne reference koje se pojavljuju u tekstu odabrane su zbog toga što izravno ukazuju na značaj interne evaluacije koja se opisuje kao konkretan pokazatelj razvoja visokoškolske institucije (Mishra, 2007) ili kao proces koji potiče na kritičko preispitivanje kvalitete rada od strane djelatnika u visokom obrazovanju (Lučin, 2007). Đorđević i Boras (2007) te Predojević (2014) navode područja koja bivaju podvrgnuta internoj evaluaciji dok Kis (2005) argumentira koje su prednosti ovakvog oblika evaluacije i zbog čega je on korisniji u odnosu na mnoge eksterne oblike. Posljednji dio potpoglavlja nudi statističke podatke i rezultate dobivene provođenjem internih evaluacija na Sveučilištima u Rijeci i Zagrebu te pokušava uočiti sličnosti i razlike u indikatorima koji se koriste u takvoj prilici i razlozima slabije zastupljenosti pojedinih indikatora u institucijama koje pripadaju navedenim sveučilištima. Uloga središnjeg potpoglavlja jest prikaz zadataka s kojima se visokoškolske institucije susreću prilikom provođenja interne evaluacije te analiza podataka dobivenih promatranjem istraživanja stranih autora na temu institucionalne kvalitete. Odabrane reference nastoje prikazati tri osnovna pravca zadataka odnosno obraćanje pažnje na način ustrojstva djelatnika i tijela institucija (Glanvile, 2006), podizanje svijesti o područjima rada institucija (Mencer, 2005) te realizaciju interne evaluacije u skladu s dosljednom primjenom međunarodnih propisa i standarda (Legčević i Hećimović, 2016). Slično kao i u prvom poglavlju posljednji dio potpoglavlja također nudi informacije koje su dobivene po provedenim istraživanjima. Kleijnen i sur. (2011) proveli su istraživanje koje ispituje kako na internu kvalitetu gledaju visokoškolske institucije i njihovi djelatnici dok su Loukkola i Zhang (2010) promatrale stav djelatnika institucija po pitanju odgovornosti za obavljanjem zadataka internog tipa. Posljednje potpoglavlje nalazi se u funkciji iznošenja svih elemenata koje je potrebno obuhvatiti pri uspješnom planiranju internog osiguravanja kvalitete kako bi se ukazalo na složenost ovog procesa koji nerijetko predstavlja veliki izazov.

Conway, Mackay i Yorke (1994) tako navode neke od varijabli na koje visokoškolske institucije moraju pripaziti dok Glanville (2006) usmjerava pažnju čitatelja na jednu od značajnijih karakteristika kada je riječ o donošenju planova, a to je njegova dugoročnost.

## **2.1. INTERNA EVALUACIJA U SVRHU OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA**

Temelj svakog sustava osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja jest postojanje i provođenje interne evaluacije odnosno samovrednovanja visokoškolskih institucija. Istinska kvaliteta i njezina održivost biva najadekvatnija ukoliko ju institucija provodi i osigurava samostalno (Mishra, 2007). Na taj će se način steći uvid u snage i ograničenja, a interna će evaluacija poslužiti kao svojevrsno zrcalo koje reflektira postojeće karakteristike i mogućnosti napredovanja. Pod pretpostavkom nepostojanja drugih oblika osiguravanja kvalitete kao što su eksterni mehanizmi ili postupci akreditacije, interna je evaluacija jedini konkretan pokazatelj koji može pratiti njezino postojanje i razvoj. Lučin (2007) internu evaluaciju shvaća kao proces kritičkog preispitivanja te uobičajen postupak kada je riječ o europskom visokom obrazovanju i institucijama koje posjeduju kulturu kvalitete. Samovrednovanjem djelatnici procjenjuju pojedinačnu efikasnost, a njezin je cilj uključiti sve djelatnike u praćenje različitih područja kao što su kvaliteta nastave, kvaliteta znanstveno-istraživačkog procesa, zadovoljenja studentskih potreba, razine angažmana u izvaninstitucionalnim aktivnostima i sl. Provođenjem interne evaluacije promatra se vlastito djelovanje u vezi provedbe obrazovnih programa, takav je pristup iznimno učinkovit zbog toga što se rezultati vrednovanja bolje koriste i biti će primjenjiviji kada djelatnici sami odlučuju ili svojim mišljenjem utječu na to koje komponente valja provjeriti. Interpretacija dobivenih rezultata također je puno jasnija nego kada su oni izloženi od strane vanjskih promatrača ili drugih stručnjaka koji nisu upoznati sa kontekstom institucije. Korištenjem samovrednovanja djelatnici mogu steći cjelovit uvid u vlastite potencijale kao i specifičnosti te preispitati razumiju li svoju ulogu i poziciju unutar institucije te posjeduju li kapacitete za daljnji rad i napredak. Izrazita prednost interne evaluacije je mogućnost stavljanja fokusa na organizacijska obilježja i specifičnosti institucije koja ovisi o tehničko-materijalnim uvjetima, odnosima zaposlenika, individualnim sposobnostima, homogenosti zaposlenika kao skupine i sl. Razlozi zbog kojih interna evaluacija dobiva na popularnosti mogu se pripisati društvenim i znanstvenim karakteristikama, obrazovne politike diljem Europe sve više bivaju koncipirane na način da omogućavaju veću razinu decentralizacije i autonomije kada su u pitanju visokoškolske institucije koje preuzimaju odgovornost za vlastiti rad što se može smatrati

društvenim fenomenom dok iz znanstvenog aspekta institucije imaju na raspolaganju sve više dostupnih postupaka i metodologija kojima mogu pratiti i vrednovati obrazovanje. Đorđević i Boras (2007) internu evaluaciju vide kao proces koji se sastoji od sustavnog prikupljanja podataka iz nekoliko različitih područja kao što su administrativni podaci, ispitivanje mišljenja studenata i onih koji su nedavno diplomirali te vođenje intervjua s nastavnicima nakon čega valja izraditi izvješće koje će prikazati trenutno stanje institucije. Samovrednovanje predstavlja zajedničko promišljanje kojim se stvara skup informacija o politici i postupcima osiguravanja kvalitete. Predojević (2014) za institucije koje posjeduju razvijeno interno osiguravanje kvalitete kaže kako one uspješno vrše periodične prosudbe, praćenje programa, provjeravanje kvalificiranosti i sposobnosti zaposlenika, utvrđivanje kriterija procjene, definiranje postupaka za vrednovanje studenata te prikupljanje podataka pomoću informacijskih sustava dok Ivošević i sur. (2006) ulogu samovrednovanja pronalaze u postojanju sredstava ili procesa kojima visokoškolska institucija jamči postojanje standarda i kvalitete obrazovanja koja se održava i unaprjeđuje. Značajno je reći kako izvještaj o provedenoj internoj evaluaciji predstavlja ključnu komponentu koja se koristi kao primarni izvor za dobru pripremu provedbe eksternih oblika evaluacije. Kis (2005) pronalazi argumente koji podržavaju internu evaluaciju i pokušava raspraviti zbog čega je ona bolja i konkretnija od eksternih oblika. Prvi argument u korist samoevaluacije u ulozi osiguravanja KVO jest kako se održivo poboljšanje može osloniti isključivo na interni angažman. Postizanje poboljšanja zahtijeva postojanje interesa od strane pružatelja usluge, ono se oslanja na individualni ali i na grupni angažman. Ukoliko ne postoji intrinzična motivacija djelatnika najbolje čemu se institucija može nadati jest pokušaj usklađenosti sa zahtjevima koji su doneseni od strane vanjskih dionika iako postoji opasnost da tako prihvaćeni zahtjevi ne budu implementirani dugoročno zbog toga što su „nametnuti“ izvana. Vanjska evaluacija isto tako sprječava nastajanje inovacije, vanjske procjene kvalitete onemogućavaju uvođenje novina zbog toga što koriste mehanizme procjene koji su konzervativni i kruti, ovdje veliku ulogu igra birokracija i političari koji ne žele mijenjati postojeće sustave osiguravanja KVO stoga postoji rizik da oni postanu standardizirani što dovodi do nefleksibilnosti. Interni procesi ne smiju biti vođeni isključivo vanjskim preporukama upravo zbog postojanja specifičnosti pojedine institucije koja posjeduje vlastite probleme i potrebe za unapređivanjem i uvođenjem inovacija koje bi potencijalno mogle patiti. Vanjska evaluacija također može dovesti do tzv. kulture „usklađivanja“ kojom institucije slijede naputke koje su dobile, međutim ne poduzimaju nikakve konkretne korake odnosno ukoliko vanjski nadzor oslabi, razina kvalitete doživi regresiju. Način provođenja i pokazatelje interne evaluacije korisno je raspraviti i na

primjeru Republike Hrvatske točnije na primjerima Sveučilišta u Rijeci i Zagrebu budući da oba sveučilišta provode samovrednovanja na godišnjoj razini te se mogu smatrati nacionalnim liderima u području osiguravanja KVO. Interne evaluacije koje se provode usmjerene su indikatorima unutrašnje prosudbe koji su stvoreni po uzoru na preporuke navedene u standardima i smjernicama ESG-a. Ivković (2009) tako navodi područja kao što su postojanje utvrđenih postupaka i strategija razvoja za osiguravanje kvalitete sveučilišnih sastavnica, izrada, odobravanje i provedba obrazovnih programa, nadziranje i periodični pregled obrazovnih programa, definirani kriteriji, propisi i postupci kojima studenti bivaju upisivani, poučavani i ocjenjivani, preciziran način provjere razine kvalificiranosti i sposobnosti nastavnog osoblja, dostupnost resursa koji će stajati na raspolaganju i služiti kao podrška studentima koji uče, razrada sustava koji prikuplja, analizira i upravlja dobivenim povratnim informacijama te preuzimanje odgovornosti za njihovo prezentiranje javnosti. (Odbor za kvalitetu Sveučilišta u Rijeci, 2012; Povjerenstvo za unutarnju prosudbu sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu, 2016). Interna evaluacija fakulteta na Sveučilištu u Rijeci koncipirana je na način da fakulteti ocjenama u rasponu od 1 (rad u skladu s karakteristikama indikatora se ne primjenjuje) do 3 (rad u skladu s karakteristikama indikatora se primjenjuje u potpunosti) izvrše procjenu o načinu rada u odnosu na pojedini indikator. Statistički podaci dobiveni provođenjem interne evaluacije na riječkom sveučilištu pokazuju zadovoljavajuće stanje primjene indikatora u gotovo svim područjima. Uspješno upravljanje informacijama provodi se u 100% fakulteta, vrednovanje studenata ispravno je izvedeno u 99,4% svih fakulteta, 84,54% fakulteta pristupa nadzoru i periodičnoj provjeri obrazovnih programa dok 84,1 % fakulteta pruža informacije javnosti. Podatak koji valja sačuvati za kraj jest kako 86,6% fakulteta posjeduje strategiju razvoja i postupaka osiguravanja kvalitete, ipak neke od potkategorija ovog indikatora vrednovane su nešto niže. Sastavnice sveučilišta problematičnim smatraju neposjedovanje postupaka za implementaciju strategija razvoja kao i nedovoljno provođenje internih prosudbi o učinkovitosti sustava osiguravanja kvalitete. Ovakva informacija dozvoljava izvođenje zaključka kako su potkategorije koje su po svojoj naravi izrazito praktične i čije je provođenje ključno za uspješno osiguravanje KVO internom evaluacijom detektirane kao slabije razvijene. Primjena indikatora koja je procijenjena daleko najlošije sa 67,5% jest osiguravanje kvalitete zaposlenog kadra, konkretnije potkategorija samovrednovanja sveučilišnih profesora. Sveučilišni profesori su kao što je već navedeno iznimno značajni dionici postupka osiguravanja KVO, ukoliko u radu fakulteta izostaje samovrednovanje njihovog rada i funkcioniranja visokoškolske institucije, opća razina kvalitete svakako biva narušena. Samovrednovanje sustava osiguravanja KVO na Sveučilištu

u Zagrebu ocjenjivano je s pet opisnih ocjena koje promatraju odnos između visokoškolske institucije i indikatora unutrašnje prosudbe. Ocjene se kreću u rasponu od „definirano“ što znači da je aktivnost u sustavu na neki način dokumentirana do „potpuno djelotvorno“ gdje se ostvaruje provedba indikatora te se vrši njegova sustavna analiza i procjena na temelju prikupljenih podataka. Zagrebačko sveučilište nudi rezultate koji ukazuju na neujednačenost stupnja razvijenosti sustava osiguravanja KVO među sastavnicama. Veliki broj institucija posjeduje potrebnu dokumentaciju međutim provodi samo dio aktivnosti koje se smatraju nužnima što u smislu institucionalne kulture kvalitete ne otvara mogućnost daljnjeg poboljšanja. Indikator upisa i vrednovanja studenata prikazan je kao djelotvoran dok je područje koje se odnosi na zaposleni kadar djelomično djelotvorno što je sličnost u rezultatu koji je dobilo Sveučilište u Rijeci. Rezultati ukazuju na to kako zagrebačkom visokoškolskom kadru nedostaje podrška za unaprjeđivanje nastavnih kompetencija kao i usavršavanja. Indikatori koji se odnose na upravljanje informacijama i informiranje javnosti ocijenjeni su kao djelotvorni što je slučaj i sa indikatorom resursa odnosno pružanja podrške studentima. Na temelju izloženoga može se konstatirati kako je interna evaluacija u svrhu osiguravanja KVO zastupljena u velikom broju visokoškolskih institucija Republike Hrvatske te teži poštivanju europskih standarda i smjernica. Ova vrsta evaluacije nudi lepezu vrijednih podataka na temelju kojih institucije mogu prilagoditi i unaprijediti svoj rad te je bez nje ostvarivanje kvalitete nemoguće. Pozitivno je što sve veći broj visokoškolskih institucija u RH čini dostupnima informacije koje se odnose na provedena samovrednovanja čime se omogućava komuniciranje i povezanost između svih dionika koji su involvirani u postupak osiguravanja KVO.

## **2.2. ZADACI VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA PRILIKOM PROVOĐENJA INTERNE EVALUACIJE**

Provođenje samoevaluacije od strane visokoškolskih institucija prvi je korak ka razvoju internog sustava kvalitete visokog obrazovanja. Đonlagić i Fazlić (2015) ukazuju na važnost postojanja strateškog planiranja u svrhu poboljšavanja svih područja u kojima je uočen nedostatak kvalitete. Zadaća je institucije da teži ka integriranom pristupu koji će se temeljiti na planiranju i procjeni razvoja što omogućava upravljanje kvalitetom usluga te prikazuje željeni dugoročni razvoj. Glanville (2006) kao glavne zadatke samoevaluacije o kojima bi visokoškolske institucije trebale voditi računa vidi pet struktura koje su međusobno povezane. Ukoliko želi kvalitetu institucija ima za zadatak grupirati akademsko osoblje i studente u

kompaktne skupine koje dijele interese za određena područja. Od izrazite je važnosti na koji će način institucija izvršiti ustroj članova povjerenstava kao i odsjeka budući da veze između različitih tijela moraju biti čvrste i jasno definirane s dionicima koji su stručni i zainteresirani za pitanje kvalitete. Isto tako, značajan je ustroj voditelja odsjeka, rektora i dekana koji imaju moć i autoritet provoditi misiju, viziju i kulturu institucije koja teži kvaliteti. Osim navedenoga mora biti promotren i administrativni ustroj kao i organizacija specijalističkih službi koje pružaju pomoć i potporu na svim razinama. Mencer (2005) kao zadaće unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete koje se javljaju pri provođenju interne evaluacije prepoznaje podizanje svijesti o unapređivanju učenja i poučavanja te znanstveno-istraživačkog područja, jačanje razine autonomije visokoškolske institucije, pronalaženje načina za razvoj visokog obrazovanja te pružanje dobivenih spoznaja pripadnicima lokalne zajednice. Visokoškolske institucije trebaju dosljedno primjenjivati međunarodne propise i standarde koji su unaprijed definirani i objavljeni (Legčević i Hećimović, 2016). Takvi propisi reguliraju i obuhvaćaju sve faze studijskog programa uključujući i definiranje indikatora prema kojima se vrši provedba interne evaluacije i monitoringa. Istraživanje koje su proveli Kleijnen i sur. (2011) imalo je svrhu ispitati percepciju upravljanja internom kvalitetom od strane visokoškolskih institucija. Rezultati istraživanja pokazali su da djelatnici sveučilišta kao zadatke internog sustava osiguravanja kvalitete smatraju sustavno poboljšanje, modifikaciju i inovaciju obrazovanja, usporedbu dobivenih rezultata procjene kvalitete s podacima koje su dobile druge institucije na srodnim odsjecima, učestaliju procjenu kvalitete među studentima i praćenje nastavnog opterećenja, postojanje komunikacije s sveučilišnim profesorima o rezultatima provedene evaluacije, posvećivanje pozornosti na stečenu razinu kompetencija diplomanata te sadržaja obrazovnih programa, informiranje studenata o sadržaju programa i značajnim propisima, poticanje osoblja na kritičko promišljanje o učinkovitosti vlastitog rada te njihov profesionalni razvoj. Nalazi upućuju na to kako visokoškolske institucije pozitivno povezuju učinke osiguravanja unutarnje kvalitete i ostvarivanja poboljšanja. Institucionalna kvaliteta unapređuje rad djelatnika i obrazovne programe koji su ponuđeni. Istraživanje je pružilo zanimljivu spoznaju koja govori o razlikama između institucija u percepciji kvalitete koja se provodi na brojnim stupnjevima i uz različitu količinu pažnje koja je posvećena relevantnim aspektima kvalitete. Isto tako među institucijama varira i spoznaja o tome koliko je na određeni napredak utjecalo osiguravanje interne kvalitete. Neke institucije i odsjeci rade dobro dok drugi ostvaruju slabije rezultate, to dokazuje kako je sustav osiguravanja KVO doista podložan kontekstu ali i da institucije nisu nemoćne kada je u pitanju nacionalna ili međunarodna politika koja diktira cjelokupno područje i nudi smjernice već posjeduju

određenu slobodu stvaranja vlastitog poimanja i kulture kvalitete. Loukkola i Zhang (2010) provele su istraživanje koje nudi zanimljiv nalaz po pitanju odgovornosti visokoškolskih institucija za obavljanjem zadataka osiguravanja i unapređenja kvalitete. U istraživanju su sudjelovale 222 institucije diljem Europe uključujući i institucije RH. Sudeći prema podacima dobivenim u istraživanju, osviještenost djelatnika i vođenje brige o internom osiguravanju kvalitete na zadovoljavajućoj je razini budući da 92,8% institucija posjeduje strateški plan ili neki drugi ekvivalentni dokument kojim regulira i određuje navedeno područje. Spoznaja vrijedna interpretacije govori kako politika visokog obrazovanja nudi velik broj organizacijskih struktura koje podupiru provedbu procesa osiguranja kvalitete, ali ne postoji jedinstveno rješenje o tome kako organizirati odgovornost za kvalitetu. Institucije u 64% slučajeva tvrde kako je rektor ili posebno određena osoba zadužena za pitanje kvalitete, 62,2% smatra kako je odgovornost bavljenja kvalitetom preuzeta od strane posebne jedinice koja posjeduje specijalizirano osoblje, kvalitetom se bave i organizirani odbori 53,6% dok je odgovor kako su za to zaduženi odsjeci fakulteta ili sami voditelji programa biran 40,5%. Činjenica kako za provođenje osiguravanja interne kvalitete na razini visokoškolske institucije ne postoji jedinstveno rješenje niti stav može predstavljati potencijalni problem budući da je prema podacima nejasno tko preuzima odgovornost za njezino provođenje te su četiri različite opcije izražene u poprilično visokom postotku što na djelatnike visokoškolskih institucija može djelovati konfuzno i demotivirajuće uz otvaranje prostora koji omogućava izbjegavanje postupaka kvalitete i prebacivanje aktivnosti takve prirode na druge dionike koji sudjeluju u ovom procesu. Ovakva se spoznaja odnosi i na pitanje odgovornosti provedbe interne evaluacije budući da je i ona značajnim dijelom kvalitete svake institucije.

### **2.3. USPJEŠNO PLANIRANJE INTERNOG OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA**

Interno osiguravanje kvalitete uključujući i samoevaluaciju visokoškolskih institucija biva bezvrijedno ukoliko nije popraćeno planiranjem koje je nužno. Institucije nisu u mogućnosti održavati kvalitetu svojih usluga ukoliko ne planiraju niti mogu planirati ukoliko nisu provele objektivnu analizu stvarnog stanja i mogućnosti odnosno prednosti i nedostataka. Glanville (2006) upućuje na prednosti pravilno provedenog planiranja te kaže kako ono služi definiranju polazišne točke za donošenje odluke o izradi financijskog proračuna i adekvatnoj raspodjeli sredstava. Planiranje također osigurava dosljednost i kontinuitet u radu unatoč promjenama u vodstvu institucije što je pozitivno i umanjuje mogućnost monopola i promjene ideologije nad sustavom kvalitete. Ukoliko institucije pokažu da je njihov plan objektivan i



precizan, kod vanjskih dionika mogu stvoriti dojam koji ukazuje na povjerenje i održivost. Postojanje plana koji će biti dostupan djelatnicima institucije i studentima ključno je za uspješno osiguravanje KVO. Prilikom planiranja internog osiguravanja kvalitete treba obratiti pažnju na čimbenike kao što su vrijeme, postojanje cilja, osviještenost o postojanju ograničenja ili nedostataka, višestruke mogućnosti, „vlasništvo“ nad planom te eventualne kompromise koje je potrebno napraviti kako bi plan bio funkcionalan. Razvitak plana koji bi bio zadovoljavajući svakako iziskuje određeni vremenski period, planiranje vremena jedna je od značajnijih stavki koju treba uzeti u obzir, a ono može varirati ovisno o veličini i složenosti visokoškolske institucije. Niti jedna aktivnost ne može biti prozvana planiranjem ukoliko se njome nešto ne želi ostvariti stoga je postojanje općih i specifičnih ciljeva izrazito značajno kako bi usmjerilo cjelokupni proces i dalo mu smisao. Kvalitetno koncipiran plan podrazumijeva i prepoznavanje ograničenja koja mogu utjecati na njegovu realizaciju. Ograničenja se najčešće odnose na ona financijske prirode, međutim, moguće je govoriti i o ograničenjima koja uključuju stručnost zaposlenog kadra, fizička ograničenja u vidu materijalno-prostornih uvjeta te ona koja se dotiču zakonodavnog okvira. Dionici koji se bave osiguravanjem kvalitete i planiranjem, nastojati će predvidjeti sva moguća ograničenja i prevenirati ih ili svesti na najnižu moguću razinu. Utjecaj ograničenja može biti minimiziran jedino postojanjem raznovrsnih mogućnosti i rješenja koja služe kao svojevrsna alternativa onome što je prvobitno planirano stoga je odlika svakog dobrog plana fleksibilnost i sposobnost ostvarivanja cilja korištenjem različitih sredstava i načina. Planiranje podrazumijeva i postojanje vlasništva, plan mora biti u vlasništvu osobe, skupine djelatnika ili institucije kao takve što olakšava njegovu primjenu i provedbu te mu daje identitet. Konačno planiranje osiguravanja interne KVO iziskuje pristajanje na kompromise. Odgojno-obrazovna današnjica u kojoj restrikcija resursa biva sve češća prisiljava kreatore planova na kompromis, dobar plan teži ostvarivanju najboljeg mogućeg rezultata obzirom na postojeće okolnosti, specifičnost i kontekst pojedine visokoškolske institucije što zahtjeva realističan pristup, korištenje inovativnih metoda te iskustvo i poznavanje sadržaja. Conway, Mackay i Yorke (1994) smatraju kako prilikom planiranja interne KVO treba obratiti pozornost na šest strateških varijabli odnosno na temeljnu misiju institucije, ciljane skupine korisnika čije potrebe valja zadovoljiti, kratkoročne i dugoročne ciljeve koje institucija mora ostvariti kako bi ispunila svoju misiju, obrazovne programe i prioritetna područja na čijem poboljšanju valja intenzivnije raditi, kontekst koji je uvjetovan karakteristikama lokalne zajednice i geografskim položajem ustanove te provođenje komparativne analize i prednosti institucije u odnosu na konkurente koji se bave sličnim aktivnostima. Glanville (2006) koncipira izvođenje

plana institucije na način da njegova izmjena i dopuna nije potrebna u kratkoročnom vremenskom periodu već da on djeluje održivo kada je riječ o duljim razdobljima što omogućava dosljednost i kontinuitet. Osiguravanje interne kvalitete je proces koji iziskuje strpljenje, promjene u takvom okruženju dolaze postepeno, a dionici ih često nisu niti svjesni. Dugoročno, dobro izvedeno planiranje uvijek će posegnuti za pouzdanim kvalitativnim prosudbama i statističkim podacima o trenutačnoj studentskoj populaciji i projekciji njezinog kretanja koja se može pretpostaviti na temelju brojke sadašnjih studenata i njihovog napredovanja kroz sustav uključujući i studente koji ponavljaju akademsku godinu ili u potpunosti odustaju od studija. Osim studenata u projekciju kvalitete uzima se i faktor zaposlenog kadra kojim institucija raspolaže, a kroz kriterije stručnosti i pripadnosti dobnoj skupini te ono što je posebno važno prilikom planiranja, a to je akademsko opterećenje djelatnika koje uključuje vrijeme provedeno u nastavi i savjetovanju studenata, provedbi istraživačkih aktivnosti, stručnom usavršavanju i osobnom razvoju te administrativnim poslovima. Ranije je spomenuto kako su sveučilišni profesori među dionicima koji se smatraju nositeljima i provoditeljima kvalitete, plan osiguravanja interne kvalitete mora im omogućiti prostor u kojem će se baviti isključivo ovim pitanjem bilo da je to na razini odsjeka ili sudjelovanjem u radu pojedinog tijela visokoškolske institucije. Kompleksnost planiranja u svrhu internog osiguravanja KVO dolazi do izražaja kada se navedu svi pokazatelji koje je potrebno prikazati ukoliko se teži cjelovitosti plana, riječ je o financijskim pokazateljima koji sadrže prihode i rashode te prosječni trošak po studentu i materijalno-tehničkim pokazateljima kao što je smještajni kapacitet domova, dostupnost resursa za učenje te tehnološka opremljenost institucije. Umijeće planiranja postaje još teže ukoliko znamo da se svi navedeni pokazatelji nalaze i pod utjecajem vanjskih faktora kao što je položaj institucije unutar lokalne zajednice i njezina društvena reputacija, utjecaj političkih grupacija u odnosu na znanstveno-istraživački rad institucije, relevantnost obrazovnih programa obzirom na potrebe tržišta rada i poslodavaca, sudjelovanje djelatnika i studenata u izvaninstitucionalnim aktivnostima i sl. Ključne pretpostavke za stvaranje plana iziskuju postojanje autonomije koja će visokoškolskoj instituciji omogućiti neometano djelovanje i planiranje u skladu s njezinim karakteristikama. Konačno, ograničenja u obliku zakonodavnih okvira i obveza uvijek postoje te ih planiranjem treba osvijestiti i poštivati.

### **3. EKSTERNO OSIGURAVANJE KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA I PERSPEKTIVE TIJELA NA NACIONALNOJ I MEĐUNARODNOJ RAZINI**

Poglavlje je strukturirano na način da započinje prikazivanjem karakteristika eksternog vrednovanja kvalitete visokog obrazovanja nakon čega slijedi definiranje temeljnih pristupa koji se u njemu koriste: riječ je o akreditaciji, ocjenjivanju prema referentnim vrijednostima te reviziji i procjeni koje su raspodijeljene u tri potpoglavlja. Osim navedenih tema, poglavlje se bavi i nacionalnim odnosno međunarodnim tijelima u funkciji osiguravanja KVO. Uloga dvaju potpoglavlja je prikaz temeljnih značajki tijela te izdvajanje njihovog doprinosa za rast i razvoj sustava osiguravanja KVO na razini EHEA i RH. Prvo potpoglavlje govori o eksternom vrednovanju KVO na način da započinje referencama u kojima se navodi kako se područja eksterne provjere mogu podijeliti na nastavno, znanstveno i stručno odnosno na provjeru visokog obrazovanja i znanstvene djelatnosti (Ivković, 2009; Bilić i sur., 2016). Nastavak potpoglavlja prikazuje razmimoilaženje u mišljenju autora gdje jedna skupina (Mishra, 2007; Torre i Zapata, 2013) kritički pristupa eksternom vrednovanju i promišlja o njegovim nedostacima dok neki od autora uočavaju njegove prednosti (Musa i Rotim, 2015; Predojević, 2014; UNESCO, 2006). Prikaz neistovjetnih autorskih stavova dodatno usmjeravaju Martin i Stella (2007) koji obrazlažu motive za provođenje vanjskih oblika vrednovanja. Poglavlje se nastavlja uvodnim predstavljanjem pristupa eksternom vrednovanju KVO. Slijedi potpoglavlje koje govori o akreditaciji visokoškolskih institucija. Izbor izvora koji bivaju korišteni prilikom određenja pojma i specifičnosti akreditacije prikazuje njezinu višestruku prirodu, (Hernes i Martin, 2008), ulogu, (Hrvatska akreditacijska agencija, 2012), i važnost, (Ivošević i sur., 2006). Reference (UNESO, 2006; AZVO, 2017) prikazuju postupak akreditacije prema njezinim koracima čime se želi naglasiti kako je akreditacija na prostoru EHEA u većoj mjeri univerzalan i standardiziran postupak nakon čijeg provođenja se za visokoškolske institucije otvaraju brojne dodatne mogućnosti. Sljedeće potpoglavlje prikazuje pristup ocjenjivanja prema referentnim vrijednostima koji se u engleskoj terminologiji naziva *benchmarking*. Budući je to pristup koji se prvotno koristio u proizvodnom sektoru, autori obrazlažu zbog čega se javila potreba za njegovim korištenjem u visokom obrazovanju (ESMU, 2008). Izvori kao što su (UNESCO, 1998; Morley, 2003) odabrani su zbog toga što vrlo relevantno iznose pozitivne karakteristike ovog pristupa. Zanimljivo je stajalište koje govori o kreativnoj komponenti *benchmarkinga*, (Lutfullayev, 2007). Potpoglavlje se nastavlja iznošenjem svrhe korištenja ovog pristupa (Paliulis i Labanauskis, 2015) te njegovom kategorizacijom koja je modificirana korištenjem nekoliko izvora. Završni dio potpoglavlja pruža kritiku i suprotno mišljenje o *benchmarkingu* čime se nastoji naglasiti

kako postoje autori koji vide i njegove manjkavosti. Posljednje potpoglavlje koje se tiče pristupa eksternom vrednovanju KVO je ono koje govori o reviziji i procjeni visokoškolskih institucija, a strukturirano je na način da naglasi bit oba pristupa koja je ponešto drugačija od onih pristupa koji su do sada spomenuti. Uvodni dio potpoglavlja donosi izvore koji govore o područjima na koja se proces revizije fokusira , (Kis, 2005; Tertiary education commission, 2004; UNESCO, 2006). Potpoglavlje se nastavlja iznošenjem cilja i karakteristika revizije (Ivošević i sur. 2006; Kastelliz i Mitterauer, 2014) te njezinog postupka (AQ Austria, 2014). Nakon prikaza glavnih značajki revizije, potpoglavlje definira pristup procjene referirajući se na autore koji donose informacije o aspektima procjene (Đorđević i Boras, 2007; Bloxham i Boyd, 2007). Slično kao i za reviziju, posljednji dio potpoglavlja predstavlja postupak procjene (IIA, 2013). Poglavlja koja slijede opisuju nacionalna i međunarodna tijela koja se nalaze u funkciji osiguravanja KVO te se dominantno temelje na dokumentima donesenim od strane samih tijela. Autorski pristup za navedena poglavlja je prikazati značajke tijela te izvršiti sintezu doprinosa osiguravanju sustava kvalitete.

### **3.1. EKSTERNO VREDNOVANJE KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA**

Eksterno vrednovanje kvalitete omogućava vanjskim dionicima kao što su nacionalna tijela, agencije, poslodavci i javnost informiranje o radu visokoškolske institucije. Ono djeluje kao nepristrani i objektivni mehanizam za vrednovanje kvalitete od strane stručnog tima koji je neutralan i nije izravno povezan s institucijom. Posjeta vanjskog stručnog tima zajednička je i uobičajena metoda u sustavima osiguravanja KVO diljem svijeta. Prilikom eksternog vrednovanja kritički se analiziraju izvješća o samovrednovanju institucije te se prati poštivanje odredbi kvalitete na temelju kriterija koji su objektivni, jasni i utvrđeni nacionalnim zakonodavnim okvirom. Stručni se tim prilikom provedbe vrednovanja susreće sa svim ključnim djelatnicima unutar institucije počevši od onih koji se nalaze u ulozi obrazovnih menadžera pa do pročelnika odsjeka, profesora, studenata i osoblja za podršku s kojima komunicira i preispituje stavove i mišljenje o trenutnoj razini kvalitete. Institucije podliježu eksternoj provjeri kvalitete i učinkovitosti unutar tri temeljna područja, riječ je o nastavnom, znanstvenom i stručnom radu (Ivković, 2009). Bilić i sur. (2016) također konstatiraju kako se postupci eksternog vrednovanja visokoškolskih institucija odnose na djelatnost visokog obrazovanja kao i na znanstvenu djelatnost. Bit eksternog vrednovanja je upravo nezavisnost i nepristranost vanjske institucije, tijela ili agencije, čiji članovi stručnog tima svojim radom nastoje jamčiti kako se standardi i kvaliteta obrazovnih programa koji se provode održavaju na zadovoljavajućoj razini te se nastoje unaprijediti. Vanjsko se

vrednovanje provodi periodično u vremenskom razdoblju koje je najčešće u rasponu od 3 do 5 godina, a vrednovati se mogu pojedini obrazovni programi ili kolegiji ali i funkcioniranje cjelokupne institucije. Pozicija eksternog vrednovanja poprilično je jasna no autori joj pristupaju i kritički te konstatiraju kako ona može biti shvaćena i kao „invazija“ na autonomiju i akademsku slobodu institucija. Mishra (2007) smatra kako će se mnogi dionici u sustavu visokog obrazovanja složiti da samovrednovanjem institucije već obavljaju redovno nadgledanje vlastitog učinka te daljnje intervencije nisu potrebne. Torre i Zapata (2013) dodaju kako voditelji odsjeka i institucija tvrde da mehanizmi eksternog vrednovanja potiču pretjeranu centralizaciju i smanjuju razinu komunikacije između nadležnih tijela i institucija visokog obrazovanja. Isto tako djelatnici osjećaju pritisak zbog obveze koja im se nameće u smislu zahtjeva za kontinuiranim pružanjem informacija državnim tijelima i agencijama te kao nedostatak navode i prekomjernu krutost definicija i pokazatelja kvalitete koji nisu uvijek prilagođeni karakteristikama njihovih institucija. Unatoč postojanju stava kako eksterno vrednovanje KVO na sebe veže negativne konotacije, veći dio autora među kojima valja izdvojiti stavove (Musa i Rotim, 2015; Predojević, 2014; UNESCO, 2006) uočava njegove prednosti te tvrdi sljedeće:

- Eksterno vrednovanje temelji se na autonomnim ili djelomično autonomnim agencijama odnosno tijelima.
- Povjerenje koje agencije imaju daje legitimnost i opravdanost internim evaluacijskim procesima.
- Eksterno vrednovanje kvalitete pretpostavlja postojanje sporazuma o jasnim standardima i očekivanjima što olakšava postupak osiguravanja KVO.
- Potiče samovrednovanje i istraživanje akademskog odsjeka ili fakulteta.
- Organizira vrednovanje i procjenu koju provode eksperti s dugogodišnjim iskustvom rada u pojedinom području.
- Produkt eksternog vrednovanja jest pisani izvještaj s preporukama o daljnjim postupcima koje treba poduzeti.
- Informacije i rezultati prikupljeni vrednovanjem bivaju javno objavljeni što pridonosi općoj informiranosti i transparentnosti.

- Vrednovanje kvalitete od strane nezavisnih agencija omogućava očuvanje i konkretiziranje nacionalnih akademskih standarda u visokom obrazovanju.
- Korisnici odnosno studenti bivaju zaštićeni budući da koriste usluge visokoškolskih institucija koje su provjerene i vrednovane te je potvrđeno da zadovoljavaju određene standarde.
- Eksterno vrednovanje u konačnici vodi ka kvalitetnijim obrazovnim programima, i služi kao alat kojim se potiče odgovornost visokoškolskih institucija.
- Dijalog tijekom procesa eksternog vrednovanja vodi do novog zajedničkog razumijevanja od strane dionika involviranih u KVO budući da oni imaju priliku dijeliti saznanja, ideje i perspektive te učiti jedni od drugih.

Uočava se podijeljenost mišljenja oko svrhe i učinkovitosti eksternog vrednovanja kvalitete. Dionici poput studenata mogu profitirati iščitavanjem podataka koje ova vrsta vrednovanja uspijeva prikupiti dok će na neke od djelatnika visokoškolskih institucija takav sustav djelovati ograničavajuće i oni će ga smatrati nepotrebnim. Poznato je kako se eksterno vrednovanje kvalitete najčešće nalazi u nadležnosti ministarstva obrazovanja ili delegiranih državnih tijela poput inspektorata. Ono što do sada nije napomenuto jesu motivi entiteta koji pristupaju vanjskim oblicima vrednovanja i osiguravanja kvalitete što može dodatno obogatiti usporedbu oprečnih autorskih stavova. Martin i Stella (2007) predstavljaju jednostavne motive koji su iz perspektive države i njezinih tijela vrlo prihvatljivi. Prije svega riječ je o potrebi za kontrolom kvalitete. Ovaj je motiv poprilično tradicionalan i njime države motre da li je kvaliteta u skladu s minimalnim zahtjevima. Postavlja se pitanje nije li potreba za kontrolom kvalitete od strane državnih tijela zadiranje u njihovu autonomiju, no objašnjenje koje opravdava ovakve postupke eksternog vrednovanja kvalitete jest proces privatizacije visokog obrazovanja kojim se povećala potreba države da intervenira i zaštiti nacionalne interese u ovom području upravo provođenjem postupne kontrole nad javnim ali i privatnim sektorom visokog obrazovanja. Drugi je motiv eksternog vrednovanja kvalitete potaknut odgovornošću. Država se smatra odgovornom za provođenje vanjskih postupaka zbog toga što se vodi konceptom „vrijednosti za novac“ i traži pokriće za sredstva kojima se financiraju javne visokoškolske institucije, osim toga država lokalnoj zajednici i potencijalnim studentima želi pružiti jamstvo kako je njihov odabir institucije ispravan i u skladu s definiranim standardima kvalitete. Treći motiv koji se često susreće u praksi je korištenje eksternog vrednovanja kvalitete u svrhu veće koherentnosti visokoškolskih institucija s

aktualnim direktivama obrazovne politike, jedna od karakteristika ovog motiva je sustavna razmjena informacija između institucija i državnih tijela. Konačno, eksterno vrednovanje KVO provodi se zbog usmjerenosti države na poboljšanje postojeće akademske prakse.

Proteklih nekoliko godina dionici koji se bave osiguravanjem KVO vodili su brojne rasprave o strukturi i svrsi vanjskog vrednovanja. Kroz literaturu se mogu detektirati četiri temeljna pristupa pomoću kojih državna tijela i agencije vrednuju kvalitetu rada visokoškolskih institucija (UNESCO, 2006; Glanville, 2006; Sanyal i Martin, 2007; Ivković, 2009; Predojević, 2014). Tako govorimo o postojanju akreditacije, ocjenjivanja prema referentnim vrijednostima, reviziji i procjeni. Akreditacijom se procjenjuje da li obrazovni programi i rad institucije zadovoljavaju određeni standard što obično rezultira odobravanjem ili odbijanjem izvedbe pojedinog programa ili cjelokupnog djelovanja. Ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima koristi se kao strukturirani pristup kojim se nastoje dijagnosticirati institucije čiji rad može poslužiti kao univerzalni primjer dobre prakse. Revizija je usredotočena na promatranje unutarnjeg sustava osiguravanja KVO te nastoji izdvojiti snage i slabosti institucija dok pristup procjene osim uočavanja pozitivnih i negativnih strana rezultira davanjem preporuka za poboljšanje. Svaki od navedenih pristupa posjeduje specifičnosti koje su mu karakteristične te se koristi u određenom kontekstu što će biti pojašnjeno u nastavku poglavlja.

### **3.1.1. AKREDITACIJA VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA**

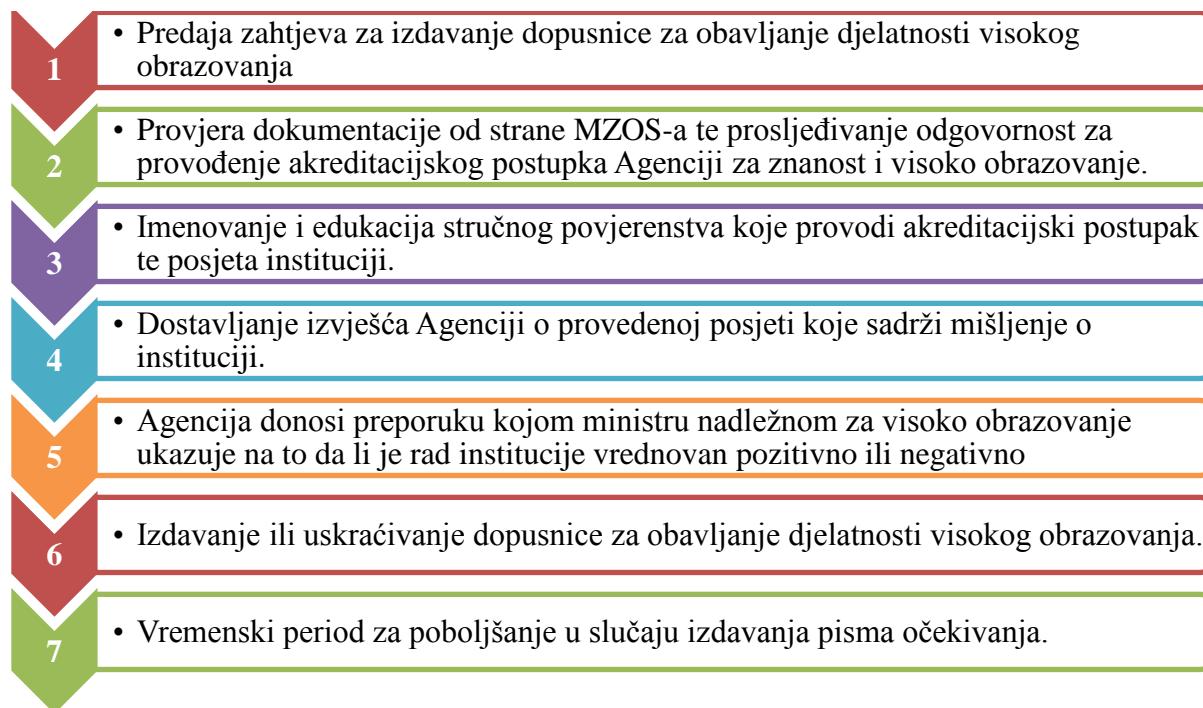
Akreditacija je jedan od najznačajnijih pristupa osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja koji se koristi u sustavima visokog obrazovanja diljem Europe. Njezin je fokus sveobuhvatan te služi ispitivanju misije, dostupnih resursa, obrazovnih programa i postupaka visokoškolskih institucija. Hernes i Martin (2008) postavljaju tezu o višestrukoj prirodi akreditacije koja se može kretati u nekoliko smjerova te tvrde kako koncept akreditacije pruža pogrešan dojam homogenosti. Komparativna analiza europskih akreditacijskih sustava provedena od strane autora donosi spoznaju kako se akreditacijski pristupi mogu značajno razlikovati i biti vođeni pretpostavkom da se pojam kvalitete izjednačava s ciljevima zadanim od strane visokoškolske institucije dok je drugi pristup onaj koji pretpostavlja da kvaliteta proizlazi iz poštivanja unaprijed dogovorenih standarda. Pitanje akreditacije koje također može otići u dva smjera jest da li se ona provodi s ciljem osiguravanja minimalnih standarda ili se njome želi ostvariti iskorak koji će donijeti poboljšanje kvalitete. Akreditacija po svojoj prirodi u fokus može staviti instituciju odnosno ukupnu kvalitetu, predmet ili specifično, uže područje te obrazovni

program. Posljednje područje u kojem postupak akreditacije može varirati je njezina priroda, od velike je važnosti da li je ona obavezna ili dobrovoljna što ponekad može utjecati na dobivene rezultate. Pritisak koji visokoškolski djelatnici osjećaju prolazeći obavezne postupke procjene kvalitete nije novina, on je svakako faktor koji ima mogućnost poremetiti izvedbu djelatnika. Svrha akreditacije jest temeljita procjena i provjera da li institucija u svom radu ispunjava dogovorene standarde i posjeduje preduvjete kojima se kvalificira za određeni status. Dobivanje akreditacije ima izravne implikacije za samu instituciju budući da je njezin konačni produkt u idealnom scenariju dopuštenje za rad. Akreditacijski pristup u svijetu osiguravanja KVO doista ima svoju težinu budući da predstavlja vjerodostojan i međunarodno priznat dokaz o osposobljenosti provođenja obrazovne djelatnosti. (Hrvatska akreditacijska agencija, 2012) vidi akreditaciju kao sredstvo kojim se podiže razina organizacijske i tehničke osposobljenosti institucije što pripadnicima lokalne zajednice daje povjerenje i sigurnost u kvalitetu obrazovnih usluga ili proizvoda koji su ponuđeni. Ovaj se pristup koristi prilikom vrednovanja sukladnosti u područjima kao što su ispitivanje, umjeravanje, certifikacija ili inspekcija, a njegovi rezultati služe kao preduvjet za izdavanje imenovanja, ovlasti ili notifikacija prema dogovorenim nacionalnim ili međunarodnim direktivama. Akreditacija može biti smatrana pouzdanim pristupom budući da su za njezinu provedbu najčešće zadužena tijela ili agencije koje posjeduju iznimnu razinu stručne i tehničke osposobljenosti. (Đorđević i Boras, 2007) akreditaciju vide kao postupak kojim nevladina ili privatna tijela ocjenjuju kvalitetu visokoškolske institucije u svoj njezinoj ukupnosti ili pojedinačnu kvalitetu studijskog programa. Uobičajeni ishod akreditacije jest izdavanje dokumenta koji se naziva dopusnicom za rad, a koji ima vremensko ograničenje u smislu valjanosti, nakon isteka ograničenja institucija pristupa postupku reakreditacije što znači da biva ponovno promatrana. Visoko obrazovanje je izrazito dinamično te se rad institucija u njemu stalno mijenja i napreduje. Potrebno je napomenuti kako je akreditacija temeljena na vrednovanju koje je provedeno u određenom trenutku u vremenu, s posebnim naglaskom na nekom od segmenata, to omogućuje instituciji da na temelju povratnih informacija akreditacijskog tijela pokuša prilagoditi svoj rad i dosegnuti standarde koji su potrebni. Bit akreditacije je dugoročno održavanje dogovorenih standarda od strane institucije, a Ivošević i sur. (2006) njezinu važnost vide u tome što ona pruža studentima obrazovne programe koji su izričito potvrđeni kao zadovoljavajući i pružaju dodatnu sigurnost da se njima može ostvariti ono što je predviđeno u planu i programu. Isto tako akreditacija omogućava mobilnost studenata zato što instituciji pruža nezavisnu potvrdu programa studija koja vrijedi u prostoru međunarodnog visokog obrazovanja. Konačni cilj akreditacije uvijek je omogućavanje priznavanja diploma



studentima koji dolaze iz stranih zemalja. Nadležnost provođenja akreditacije u sustavu visokog obrazovanja RH ima Agencija za znanost i visoko obrazovanje. Ona provodi dva temeljna postupka, inicijalnu akreditaciju i reakreditaciju visokih učilišta čija je proceduralna struktura identična u većini koraka koji bivaju poduzeti.

Slika 1. Akreditacijska shema visokoškolskih institucija<sup>6</sup>



Postupak akreditacije kakvu poznajemo u praksi europskih zemalja započinje kada visokoškolska institucija od ministarstva obrazovanja zatraži zahtjev za izdavanjem dopusnice kojom se stječe pravo obavljanja djelatnosti u području visokog obrazovanja te priloži dokumentaciju koja je za to potrebna. Nakon provjere urednosti dokumentacije ministarstvo odgovornost za provođenje akreditacijskog postupka prosljeđuje tijelu koje se na državnoj razini bavi eksternim vrednovanjem kvalitete u visokom obrazovanju. Nadležno tijelo imenuje stručno povjerenstvo koje provodi vrednovanje studijskog programa ili rada učilišta te utvrđuje razinu podudaranja sa relevantnim zakonima i pravilnicima. Prije same posjete svi članovi povjerenstva prolaze edukaciju koja ih upoznaje sa svrhom, postupcima i zadacima akreditacije a nastavno i administrativno osoblje visokoškolske institucije provodi samoprocjenu čiji je ishod izrada izvješća koje se temelji na indikatorima kvalitete dostavljenim od strane akreditacijskog tijela. Obavezan dio protokola posjete čine sastanci povjerenstva s upravom visokoškolske institucije te ostalim djelatnicima i studentima. Osim

<sup>6</sup> Modificirano prema AZVO (2017)

sastanka, obilaze se prostori institucije, a tijekom posjete članovi povjerenstva vode bilješke o svojim zapažanjima. Institucija također daje na uvid dokumentaciju kojom regulira vlastite aktivnosti što najčešće uključuje statute, pravilnike, odluke, sporazume, etičke kodekse i sl. Po završetku posjete članovi povjerenstva kreiraju recenziju u sklopu koje je izvješće o realiziranoj posjeti te preporuka koja sadrži mišljenje o tome udovoljava li institucija svim potrebnim uvjetima. Na temelju obavljene posjete i mišljenja stručnog povjerenstva akreditacijsko tijelo donosi preporuku kojom ministru nadležnom za visoko obrazovanje ukazuje na to da li je institucija odnosno obrazovni program ocijenjen pozitivno ili negativno. Posljednji korak podrazumijeva izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti u području visokog obrazovanja koju izdaje ministarstvo, a ukoliko je akreditacijska preporuka negativna postoji mogućnost uskraćivanja obavljanja djelatnosti ili se izdaje pismo očekivanja s rokom uklanjanja zapaženih nedostataka u trajanju od tri godine. Ukoliko visokoškolska institucija zaprimi pismo očekivanja, dužna je poboljšati područja rada u kojima je manje učinkovita. Nakon isteka predviđenog vremenskog perioda institucija podnosi akreditacijskom tijelu izvješće o tome što je učinjeno, shodno tome ono razmatra u kojoj se mjeri uvažene preporuke pisma, ovaj se postupak naziva naknadnim praćenjem<sup>7</sup> (UNESO, 2006; AZVO, 2017). Izdvojene faze akreditacije na području EHEA u većoj se mjeri mogu smatrati standardiziranima što ovome pristupu eksternog vrednovanja KVO daje legitimitet, a dionicima kao što su studenti garanciju da visokoškolske institucije nude kvalitetno koncipirane i izvedene obrazovne programe.

### **3.1.2. OCJENJIVANJE PREMA REFERENTNIM VRIJEDNOSTIMA**

Definiranje kvalitetne izvedbe za visokoškolske institucije može biti veći izazov no što je slučaj u mnogim drugim javnim organizacijama. One se također mogu smatrati „proizvodnim tvrtkama“ koje se ne bave isključivo pružanjem obrazovnih usluga već na različite načine sudjeluju u lokalnoj ili regionalnoj zajednici i njezinom gospodarstvu (ESMU, 2008). Ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima ili *benchmarking* je koncept koji se prvobitno primjenjivao u području gospodarstva i proizvodnje, no promjenom uloge visokoškolskih institucija, proširio se i na obrazovni sektor. Temeljno pitanje koje se njime postavlja je na koji način možemo naučiti od drugih i kako doći tamo gdje su oni iz pozicije u kojoj se nalazimo? *Benchmarking* se definira se kao standardizirani pristup eksternom vrednovanju osiguravanja KVO koji se koristi u svrhu prikupljanja i analize operativnih podataka visokoškolskih institucija. Relevantan je prilikom usporedbe izvedbe između različitih

---

<sup>7</sup> U praksi se za ovaj postupak koristi engleski termin „follow - up“.

institucija ili obrazovnih programa, a služi identificiranju dobre prakse, prednosti i jakih strana ili poteškoća u izvedbi. *Benchmarking* pruža voditeljima visokoškolskih institucija vanjske referentne točke ili standarde koje mogu koristiti za procjenu kvalitete unutarnjih aktivnosti i procesa. Institucije ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima koriste kao dijagnostički aparat koji pomaže pri donošenju prosudbe o kvaliteti, ono pomaže prilikom poboljšanja te otvorenog i suradničkog vrednovanja s ciljem učenja iz praktičnih aktivnosti. *Benchmarking* je dobro koncipiran zbog toga što omogućava upućivanje institucije u konkretne načine provedbe unaprjeđenja te ne funkcionira na načelima kompetitivnosti već predstavlja trajan i sustavan postupak mjerenja i kompariranja radnog učinka jedne institucije u odnosu na drugu (UNESCO, 1998<sup>8</sup>; ESMU, 2008). Morley (2003) *benchmarking* vidi kao strukturirani proces koji nudi mogućnost učenja i temelji se na normativnoj ideji onoga što visokoškolska zajednica smatra korisnim i značajnim. Autorica postojanje i učestalost ovog pristupa argumentira trendom internacionalizacije visokog obrazovanja što rezultira većom mobilnošću studenata i potrebom za implementacijom mjerila koja će poslužiti razvoju međunarodnog sustava visokog obrazovanja koji će biti općeprihvaćen. Budući da se temelji na objektivnim načelima i prikazuje strukturu organizacije rada, *benchmarking* opravdano može biti uzet u obzir prilikom eksternog vrednovanja osiguravanja KVO. Paliulis i Labanauskis (2015) kao razloge širenja ocjenjivanja prema referentnim vrijednostima u visokom obrazovanju vide postojanje sve većeg natjecanja i konkurencije među institucijama, povećanje interesa za osiguranjem kvalitete i njezinim tehnikama te ubrzano napredovanje informacijsko-komunikacijskih tehnologija kojima se olakšao proces prikupljanja i upravljanja statističkim podacima. Jedan od temeljnih ciljeva *benchmarkinga* je potaknuti aktivnost i kreativnost u organizaciji, on je prikladan način odvajanja činjenica koje bivaju prikupljene i služe kao izravni pokazatelji od vizije i mišljenja koja mogu varirati i najčešće se o njima govori u budućem vremenu. Lutfullayev (2007) sugerira kako je najvažniji čimbenik koji utječe na promjenu u kvaliteti rada visokoškolske institucije hrabrost njihovih voditelja da identificiraju nedostatke, a zatim ih pretvore u potencijalna rješenja. Što se tiče kreativne komponente autor kaže kako *benchmarking* praktičarima pruža mogućnost razmišljanja "izvan okvira" kako bi se otkrile nove ideje, jer u mnogim slučajevima akademski djelatnici imaju tendenciju rada u vlastitim zonama komfora gdje se osjećaju ugodno i sigurno.

---

<sup>8</sup> Benchmarking in Higher Education. A study conducted by the Commonwealth Higher Education Management Service.

Prednost ovog pristupa je ta što on nudi zadovoljavajuće načine izvođenja pojedine djelatnosti te štiti instituciju od bespotrebnog eksperimentiranja i „lutanja“ u svijetu kvalitete. Unatoč postojanju brojnih definicija ocjenjivanja prema referentnim vrijednostima, Paliulis i Labanauskis (2015) kao najčešće razloge i svrhu njegova korištenja izdvajaju:

- Traženje i utvrđivanje izvanredne odnosno najbolje moguće prakse.
- Sustavno učenje od drugih.
- Promjena načina provođenja aktivnosti u svrhu ostvarivanja poboljšanja.
- Usporedba jedne stvari s drugom.
- Stvaranje i korištenje kriterija za procjenu razlike između institucija te prepoznavanje uspješnosti.
- Korištenje iskustva drugih kako bi se odredio smjer promjene u kojem institucija treba ići.
- Poticanje na poduzimanje konkretnih koraka i povećanje dinamike rada kako bi promjena bila ostvarena.

Ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima posjeduje i vlastitu raspodjelu:

Tablica 1. Kategorizacija *benchmarkinga*<sup>9</sup>

<b>Kategorija <i>benchmarkinga</i></b>	<b>Karakteristike kategorije <i>benchmarkinga</i></b>
<b>Strateški</b>	Strateški <i>benchmarking</i> usredotočen je na ono što je institucija do sada učinila svojim radom te na strategije koje svakodnevno koristi kako bi bila što konkurentnija.
<b>Operativni</b>	Operativni <i>benchmarking</i> temelji se na načinu kako je nešto izvedeno i postignuto te koliko je ta izvedba kvalitetna u odnosu na druge institucije
<b>Utemeljen na podacima</b>	<i>Benchmarking</i> koji je utemeljen na podacima dominantno koristi metodu statističkog vrednovanja prema unaprijed

<sup>9</sup> Modificirano prema (UNESCO, 1998 *Benchmarking in higher education*. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization ; Đorđević i Boras, 2007; ESMU, 2008).

	zadanim pokazateljima te se bavi interpretacijom i usporedbom rezultata.
<b>Interni</b>	Internim <i>benchmarkingom</i> nastoji se ustanoviti najbolja praksu unutar institucije bez nužnog postojanja vanjskog standarda. Služi usporedbi rezultata među odsjecima, a pogodan je za institucije koje pokazuju visok stupanj razvijenosti u svim svojim sastavnim dijelovima ili funkcioniraju korištenjem franšiznog aranžmana.
<b>Kompetitivni</b>	Kompetitivni <i>benchmarking</i> podrazumijeva usporedbu rezultata u ključnim područjima rada koja se temelji na konkurentnosti među visokoškolskim institucijama. Ovakav pristup ima za cilj izvršiti selekciju institucija u smislu kvalitete te demonstriranje ugleda to jest statusa unutar akademske zajednice. Može biti ispunjen poteškoćama zbog nedostatka suradnje i komunikacije te strogog čuvanja tajnosti podataka svake institucije.
<b>Kolaborativni</b>	Kolaborativni <i>benchmarking</i> potiče otvorenu komunikaciju i postojanje suradnje između visokoškolskih institucija koje si nastoje međusobno pomoći i jedna drugoj olakšati proces osiguravanja KVO.

Budući da se *benchmarking* temelji na stalnoj usporedbi i identifikaciji najbolje prakse, pojava konkurentnih odnosa između visokoškolskih institucija nije rijetkost. Mishra (2007) smatra kako ovaj pristup ima i svoje manjkavnosti budući da potiče imitaciju i repetitivnost, a izuzima kontekst i okolinu u kojoj se institucija nalazi što je vrlo značajno kada je riječ o izgradnji sustava osiguravanja KVO. Pristup kojim su ostvareni zadovoljavajući rezultati u jednoj instituciji ne mora proizvesti uspjeh u drugoj. Ipak ukoliko se institucije uspoređuju s najboljima i slijede one koje možemo nazvati predvodnicima ili nositeljima kvalitete *benchmarking* može poslužiti kao alat za motivaciju i uvođenje noviteta, praćenjem najboljeg modela drugih može se poboljšati vlastita kvaliteta stoga ovaj pristup svakako može pronaći svoje mjesto u sustavu kvalitete visokog obrazovanja svake zemlje.

### 3.1.3. REVIZIJA I PROCJENA VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA

Revizija i procjena visokoškolskih institucija po svojoj filozofiji posjeduju određene sličnosti te su stoga predstavljene zajedničkim potpoglavljem u koje navodi njihove karakteristike i specifičnosti u odnosu na akreditaciju i ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima. Revizijom se provjerava u kojoj mjeri visokoškolska institucija ostvaruje svoje dugoročne ili kratkoročne ciljeve, zanimljivo je kako revizija kvalitete gleda na sustav kojim se dobra kvaliteta postiže, a ne na samu kvalitetu. Kis (2005) definira reviziju kvalitete kao trodjelni proces u kojem vanjski eksperti promatraju prikladnost planiranih postupaka kvalitete u odnosu na navedene ciljeve, usklađenost stvarnih aktivnosti koje su učinjene u smjeru poboljšanja s onime što je planirano te učinkovitost aktivnosti u postizanju navedenih ciljeva. Slično promišljanje imaju i autori (Tertiary education commission, 2004; UNESCO, 2006) koji na reviziju kvalitete gledaju kao na proces propitivanja vođen od strane vanjskih tijela s ciljem spoznaje da li visokoškolske institucije provode postupke osiguravanja kvalitete te jesu li ti postupci adekvatni. Akademska revizija provodi se na razini institucije te se od akreditacije, *benchmarkinga* i procjene razlikuje po tome što njezin fokus nije sveobuhvatna kontrola resursa i aktivnosti institucije ili obrazovnih programa već se ona usredotočuje na postupke koje institucije provode kako bi osigurale iskorak u kvaliteti. Ivošević i sur. (2006) kažu kako je cilj revizije kvalitete ustanoviti razinu odgovornosti institucije za diplome koje su studentima izdane u njihovo ime te time garantiraju postojanje određenog standarda. Revizija isto tako služi procjeni snaga i slabosti mehanizama kvalitete koji je institucija sama razvila. Tri temeljne karakteristike revizije kako to vide Kastelliz i Mitterauer (2014) jesu fokus na institucionalno osiguravanje kvalitete, poticanje poboljšanja te analiziranje statusa institucije na temelju čvrstih dokaza dobivenih uzimanjem uzoraka. Fokus revizije može biti i procjenjivanje kulture institucionalne kvalitete, utvrđivanje razine predanosti kontinuiranom poboljšanju i promatranje kriterija akademske kvalitete (Tertiary education commission, 2004). Pozitivan ishod revizije visokoškolskoj instituciji daje veću autonomiju u izvođenju studijskih programa, europski obrazovni sustavi kao što su norveški i njemački svojim institucijama omogućavaju „samoakreditacijska prava“ nakon što prođu reviziju. Ta se prava mogu razlikovati ovisno o državi, institucije također mogu steći pravo na osnivanje novih programa i samostalno modificiranje postojećih programa, ovisno o rezultatima revizije kao što je slučaj u Danskoj. Bez obzira na to koji je koncept iza nje, revizije uvijek koriste unaprijed određene parametre za mjerenje stupnja pridržavanja definiranim standardima što služi kao demonstracija sposobnosti institucije da osigura i razvije vlastitu kvalitetu. Revizija

kao i ostali postupci eksternog osiguravanja KVO posjeduje prepoznatljivu strukturu aktivnosti. AQ Austria<sup>10</sup> (2014) navodi pripremnu fazu, fazu samoprocjene, fazu odabira i edukacije stručnog tima, posjetu te podnošenje izvještaja i daljnjeg praćenja. Tijelo koje provodi reviziju u fazi pripreme nastoji informirati cijeli sektor visokog obrazovanja ili pojedine institucije o svom modelu revizije, njegovim zahtjevima i načinu provedbe. Faza samoprocjene razlikuje se ovisno o instituciji odnosno o očekivanjima revizijskog tijela koje može zatražiti veći stupanj samoanalize prije provedbe revizije i navesti zahtjev za kreiranjem samostalnog izvješća od strane institucije davanjem popisa pitanja na koja treba odgovoriti ili izdavanjem dokumenta koji sadrži kontrolni popis stavki koje valja provjeriti. Poželjno je da se samoprocjena izvrši temeljito i da na nju bude utrošeno dovoljno vremena kako bi se pripremito izvješće što može biti izuzetno korisno budući da institucije prilikom promatranja vlastitog rada mogu uočiti prednosti i nedostatke koje posjeduju te otvoreno razmišljati o načinu njihova rješavanja iz čega se izvlače brojne pouke i dragocjeno iskustvo. Kvaliteta revizije uvelike ovisi o kvaliteti osoba koje će ju izvršiti stoga je odabir stručnog tima jedna od važnijih faza koja uključuje temeljitu selekciju i pripremu stručnjaka koji moraju razumjeti koncept revizije. Kvalitetnu reviziju mogu ostvariti samo osobe koje nisu izravno uključene u područja koja se revidiraju. Članovi stručnog tima djeluju na način da obuhvate kontekst institucije koja se revidira te pristupaju empatično prilikom promatranja uvjeta i specifičnosti u kojima se odvija realizacija obrazovnih programa. Javlja se sve veći trend uključivanja inozemnih stručnjaka koji suradnjom postupku revizije pružaju dodatnu vrijednost i vanjsku perspektivu što je u duhu europskog osiguravanja KVO. Posjeta visokoškolskoj instituciji ima za cilj prikupiti konkretne pokazatelje i tražiti jasne dokaze o postojanju kvalitete i načinu njezina provođenja u praksi. Revizijski proces završava podnošenjem izvješća od strane stručnog tima koje se dostavlja revizijskom tijelu. Ključno je da revizorska izvješća budu kreirana na način da sadrže pravilan omjer i ravnotežu između podataka koji prikazuju prosudbu sustava i savjeta za poboljšanje. Revizijski proces u većini slučajeva ne završava samo objavljivanjem izvješća već tijelo najčešće nudi nastavak suradnje i dogovor termina koji će poslužiti periodičnoj provjeri onoga što je napravljeno u smislu uvažavanja preporuka. Nastavak suradnje predstavlja detaljniju analizu izvješća stručnog tima i njegovih zaključaka te izradu akcijskih planova koji će dugoročno podići kvalitetu na višu razinu. Za razliku od revizije procjena je pristup eksternom vrednovanju KVO kojim se nastoji evaluirati cjelokupni sustav kvalitete, ona traži odgovor na pitanje koliko su ostvareni rezultati

---

<sup>10</sup> Agency for Quality Assurance and Accreditation Austria

dobri te koristi mehanizme kao što su mjerenja ili prosuđivanja. Procjena može biti programska ili institucionalna, a u smislu donošenja ocjene numerička ili deskriptivna. Procjena obrazovnih programa jedan je od najčešće korištenih pristupa u europskom prostoru visokog obrazovanja. Đorđević i Boras (2007) procjenu promatraju kao pristup koji je sačinjen od više aspekata, a to su kontekst, metode, razine, mehanizmi te vrijednosni aspekti kvalitete. Kontekst procjene može biti institucionalni, nacionalni ili međunarodni, metode koje se koriste prilikom procjene su samoocjenjivanje, procjena rada djelatnika, obilazak institucije i sl., procjenjivati se može na razini sustava, ustanove, odsjeka ili pojedinca, a mehanizmi koji mogu biti dijelom procjene jesu kultura institucije, njezina struktura te politika kojoj institucija teži. Posljednji aspekt procjene jesu vrijednosti i težnja institucije da svoj rad formira u skladu s akademskim vrijednostima, tradicionalnim vrijednostima koje podrazumijevaju usredotočenost na znanstvenu djelatnost, upravljačkim vrijednostima koje se fokusiraju na procedure, pedagoškim vrijednostima koje paze na djelatnike i njihove vještine poučavanja te vrijednostima zapošljavanja gdje se naglašavaju karakteristike diplomiranih studenata i njihova sposobnost uspješnog ulaska na tržište rada. Svaka institucija posjeduje orijentaciju u skladu s nekim od navedenih vrijednosti te tim koji vrši procjenu takvo što mora uvažiti. Bloxham i Boyd (2007) iznose postojanje dvaju karakteristika procjene, jedna je procjena naučenog, a drugu nazivaju procjenom za učenje. Procjena naučenog podrazumijeva prosudbu o sumativnim pokazateljima postignuća studenata koji u kontekstu osiguravanja KVO služe fokusiranju na institucionalnu odgovornost i sustav kvalitete postavljanjem pitanja jesu li ostvareni svi planirani ciljevi te da li se institucija kreće u smjeru zadane misije i vizije. Procjena za učenje je formativna i dijagnostička, ona pruža informacije o studentima koje omogućavaju promjenu aktivnosti u području učenja i poučavanja profesora kao odgovor na njihove potrebe te prepoznaje veliku korist povratne informacije. Postupak procjene kvalitete može se podijeliti u dvije kategorije samoprocjenu s nezavisnim vanjskim potvrđivanjem te potpunu vanjsku procjenu (IIA<sup>11</sup>, 2013). Samoprocjena s nezavisnim vanjskim potvrđivanjem je varijanta koja iziskuje detaljnu pripremu institucije koja se procjenjuje te pripremu dokumentacije i svih potrebnih pokazatelja kako bi vanjsko tijelo potvrdilo stanje u kojem se institucija nalazi. Prednosti ovakvog pristupa procjeni osiguravanja sustava KVO jesu očigledna razlika u troškovima koji su niži ukoliko institucija odradi dio posla i unaprijed prikupi podatke i pokazatelje te predanost institucije i njezinih djelatnika u održavanju kvalitete budući je ona aktivno involvirana u proces procjene, a ne zauzima pasivnu ulogu

---

<sup>11</sup> The Institute of Internal Auditors



čekajući rezultate vanjskog tijela. Potpuna vanjska procjena prepušta vanjskom tijelu cjelokupni proces, a za razliku od prethodnog pristupa zahtjeva detaljno planiranje i informiranje institucije o svim aspektima procjene koji će biti izvršeni. Ovako koncipirana procjena ima za cilj staviti naglasak na promatranje procesa upravljanja institucijom i organizacijskih kapaciteta institucije. Težnja vanjskog tijela jest poticanje integracije informacija dobivenih procjenom u upravljački proces institucije. Jedna od najvrijednijih aktivnosti koja se provodi prilikom posjete vanjskog tijela jest intervjuiranje koje omogućava dubinsko istraživanje problema i stjecanje podataka o percepciji djelatnika po pitanju kvalitete. Takvi se stavovi u daljnjoj proceduri nastoje potkrijepiti izravnim pokazateljima. Ispitivanje djelatnika isto tako služi utvrđivanju njihovih znanja i vještina kada je riječ o sustavu osiguravanja kvalitete te uz pregled dokumentacije, ocjenjivanje usklađenosti sa standardima kvalitete i komuniciranje s upravom institucije čini zatvoreni krug procjene koji nudi pregršt podataka spremnih za interpretaciju. Potpuna vanjska procjena završava na način da tijelo koje ju je provelo prezentira dobivene podatke instituciji te iznese sažetak o cjelokupnom dojmu, primjerima dobre prakse i preporukama. Sličnost pristupa revizije i procjene je u tome što njihov temeljni zadatak nije donošenje ocjene kvalitete ili rangiranja visokoškolskih institucija već stvaranje skupa preporuka o tome kako poboljšati KVO i osiguravanje iste (Sanyal i Martin, 2007).

### **3.2. NACIONALNA TIJELA U FUNKCIJI OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA**

Promatranjem tijela zaduženih za osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj može se zaključiti kako ovu vrstu aktivnosti provode Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO), Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj (NVZVOTR) te Hrvatska zaklada za znanost (HRZZ). Svako od tijela posjeduje posebna područja interesa i aktivnosti koje provodi međutim svojim radom potiču međusobnu suradnju kao i suradnju na internacionalnoj razini.

Osnutak Agencije za znanost i visoko obrazovanje predstavlja značajniji iskorak u sustavu osiguravanja KVO Republike Hrvatske. AZVO je punopravna članica ENQA-e<sup>12</sup> i EQAR-a<sup>13</sup> što joj omogućava međunarodnu povezanost s prostorom EHEA. Agencija djeluje kao jedino nacionalno tijelo koje je zaduženo za provođenje postupaka vanjskog vrednovanja

---

<sup>12</sup> Europska asocijacija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju

<sup>13</sup> Europski registar za osiguravanje kvalitete

kvalitete visokog obrazovanja, a njezina je uloga u tom području središnja. AZVO je zadužena za provođenje četiri temeljne aktivnosti eksternog vrednovanja KVO u čemu se ogleda njezin najznačajniji doprinos, riječ je o inicijalnoj akreditaciji, reakreditaciji, tematskom vrednovanju te vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi sustava osiguravanja KVO. Agencija svojim aktivnostima također nastoji uskladiti visoko obrazovanja s kriterijima ESG-a i zahtjevima norme ISO 9001 uz zadržavanje neovisnosti u radu i djelovanju. AZVO je strukturirana na način da se sastoji od tri temeljna elementa, a to su ravnatelj, Upravno vijeće i akreditacijski savjet. AZVO pruža podršku visokoškolskim institucijama u njihovom nastojanju da unaprijede svoju kvalitetu stoga njezini djelatnici nerijetko organiziraju stručna predavanja i radionice na temu osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja i implementacije načela ESG-a. Havranek (2007) kao jaku stranu AZVO vidi postojanje organizacijske i operativne samostalnosti, a njezina uloga očituje se u pružanju savjeta i pomoći institucijama kada je u pitanju kvaliteta, informiranju svih partnera, javnosti i zainteresiranih dionika o kvaliteti, praćenju međunarodnog razvoja trendova kvalitete i sudjelovanju u umrežavanju i povezivanju te pripremanju izvješća za raspravu kao i predlaganju smjera obrazovnih politika. Agencija se u svom radu vodi vrijednostima kao što su uključivost, odgovornost i transparentnost uz primjenu dobre međunarodne prakse i jačanja institucionalnih kapaciteta za usvajanje kulture kvalitete. Hernes i Martin (2008) ulogu nacionalnih agenija kakva je AZVO vide u razvoju metodologije za provođenje pristupa eksternom vrednovanju kvalitete te napominju kako takva tijela moraju biti u potpunosti autonomna.

Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj (NVZVOTR) smatra se najvišim stručnim tijelom koje brine za napredak i kvalitetu sustava visokog obrazovanja i znanstvene djelatnosti. Vijeće se izravno i neizravno dotiče brojnih područja koja utječu na sustave osiguravanja KVO visokoškolskih institucija te raspravlja o pitanjima koja su od važnosti za provođenje uspješne znanstvene djelatnosti. Zadaće vijeća<sup>14</sup> su poticanje i donošenje mjera za unaprjeđenje visokog obrazovanja, predlaganje i proglašenje znanstvenih centara izvrsnosti te davanje mišljenja o osnivanju znanstveno-tehnoloških parkova, predlaganje kriterija raspodjele financijskih sredstava za znanstvenu djelatnost i visoko obrazovanje, raspravljanje pitanja koja se tiču nacionalnog inovacijskog sustava i donošenje mjera za njegovo unaprjeđenje te poticanje tehnološkog razvoja. Nacionalno vijeće predlaže poticajne mjere koje će pospješiti KVO i komunicira s tijelima drugih sektora koja se tiču razvoja ljudskih potencijala, gospodarstva i zapošljavanja te nastoji povezati visoko obrazovanje i tržište rada te predlagati mjere koje će proizvesti preciznija predviđanja budućih

---

<sup>14</sup> Modificirano prema <http://www.nvzvotr.hr/hr/aktivnosti> pristupljeno 04.09.2017.

potreba tržišta rada. Vijeće visoko obrazovanje promatra kao prostor koji treba uključivati mobilnost studenata i profesora te bilingvalno izvođenje nastave, uz to ono potiče internacionalizaciju visokog obrazovanja RH te korištenje pokazatelja međunarodnih rangova sveučilišta i sudjeluje u promoviranju digitalizacije nastavnih i istraživačkih procesa. Podizanje razine osiguravanja KVO nastoji se ostvariti i predlaganjem mjera koje će potaknuti međusobno umrežavanje sveučilišta i drugih znanstvenih institucija u RH kako bi se obrazovni programi što kvalitetnije realizirali, a institucije imale priliku učiti jedne od drugih primjerima dobre prakse.

Osnovna misija Hrvatske zaklade za znanost (HRZZ) je promocija znanosti, visokog obrazovanja i tehnološkog razvoja s primarnim ciljem osiguravanja gospodarskog razvoja i povećanja stope zaposlenosti. Zaklada podupire rad visokoškolskih institucija, tehnoloških parkova i projekata te potiče međunarodnu suradnju. Vizija zaklade je da ulaganjem u ljudski potencijal i ideje te razvojem suradništva i izvrsnosti pomaže transformaciju hrvatskog društva u tzv. društvo znanja. Strateški ciljevi zaklade teže ka identifikaciji i podršci pojedinaca i istraživačkih timova čija postignuća mogu biti svrstana u sam vrh disciplina kojima se bave, isto tako zaklada se zalaže za kontinuirani rad na reformi visokog obrazovanja te izgradnju institucijskih sustava koji će pridonijeti unaprjeđenju kvalitete i učinkovitosti izvođenja obrazovnih programa. Zaklada postupkom evaluacije odabire znanstveno-istraživačke projekte koje financira, a prilikom odabira vodi se načelima kao što su kvaliteta, transparentnost, jednakost tretmana, nepristranost te brzo i efikasno rješavanje evaluacijske procedure. Neki od najznačajnijih ciljeva zaklade govore o osiguravanju stabilnog financiranja istraživačkih projekata, omogućavanju povezivanja znanstvenika iz javnih znanstvenih ustanova i dionika iz gospodarskog sektora, uspostavljanju cjelovitog programa razvoja karijera mladih istraživača te dodatnom uključivanju hrvatske znanstvene zajednice u istraživački prostor Europe (HRZZ, 2014). Navedeni ciljevi svakako pridonose porastu kvalitete budući da se zalažu za usavršavanje mladih znanstvenika i jačanje znanosti u RH što dugoročno dovodi i do kvalitetnijeg sustava visokog obrazovanja. Zaklada prepoznaje važnost međunarodne suradnje i internacionalnog povezivanja u svrhu stjecanja dodatnih znanja i iskustava.

### **3.3. MEĐUNARODNA TIJELA U FUNKCIJI OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA**

Međunarodna tijela koja se bave osiguravanjem KVO su brojna te valja izdvojiti neka od njih. Među najistaknutijim tijelima svakako su Europska asocijacija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (ENQA), Europska asocijacija sveučilišta (EUA), Europsko udruženje institucija visokog obrazovanja (EURASHE), Europski registar za osiguravanje kvalitete (EQAR) te Međunarodna mreža agencija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (INQAAHE).

Doprinos Europske asocijacije za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (ENQA) ogleda se u promicanju suradnje u području osiguravanja KVO na europskoj razini. Misija ENQA-e jest raditi na unaprjeđenju kvalitete europskog prostora visokog obrazovanja i djelovati kao glavno pokretačko tijelo za razvoj kvalitete u svim zemljama koje su potpisnice Bolonjskog procesa. ENQA ima tri temeljna cilja, zastupa svoje članove na europskoj i međunarodnoj razini, a posebice u procesima donošenja odluka koje se nalaze u domeni obrazovne politike, funkcionira kao tzv. *think tank* odnosno tijelo sačinjeno od stručnjaka koji pružaju ideje i savjete za razvoj daljnjih procesa i sustava osiguravanja KVO te zemljama članicama služi kao komunikacijska platforma za razmjenu i širenje informacija, iskustava i stručnosti. Kako bi postigla svoje ciljeve ENQA potiče širenje informacija o iskustvima, dobroj praksi i novom razvoju procjene i osiguravanja KVO među svim dionicima, a to su javne vlasti, nacionalna tijela za osiguravanje kvalitete, visokoškolske institucije, profesori i studenti. Aktivnosti ENQA-e obuhvaćaju organizaciju i provedbu konferencija, radionica, seminara, međunarodnih projekata, informiranja putem internetskih stranica, izdavanja publikacija i sl. Pozicija ENQA-e jest kako su za primarnu odgovornost osiguravanja kvalitete zadužene visokoškolske institucije, a vanjska kontrola kvalitete za koju su najčešće odgovorne agencije ispunjava ulogu objektivnosti, razvoja i poboljšanja rada institucija te pružanja informacija javnosti. ENQA snažno poštuje raznolikost europskog visokog obrazovanja te državnim tijelima pristupa u skladu s karakteristikama nacionalnih sustava obrazovanja. ENQA želi ostvariti strateški plan u kojem se navode ciljevi poput zadržavanja uloge predstavnika raznolikosti osiguravanja kvalitete u području EHEA, podupiranja kontinuiranog razvoja nezavisnih i pouzdanih agencija koje djeluju u skladu s dogovorenim standardima kvalitete diljem Europe, davanja savjeta i zastupanja interesa svojih članova u procesu donošenja obrazovnih politika te ostvarivanja daljnjih partnerstava za provođenje vrednovanja kvalitete prema dogovorenim europskim standardima (ENQA, 2015). Ono što se

može uočiti čitanjem dokumenata koji opisuju način ustrojstva i rada ENQA-e jest kako ona u budućem periodu pretendira zadržati ulogu ključnog izvora pouzdanih informacija, stručnosti i znanja te djelovati kao referentna točka za cjelokupno područje KVO.

Uloga Europske asocijacije sveučilišta (EUA) je predstavljanje sveučilišta u Europi. Vizija EUA jest pružanje podrške kontinuiranom razvoju kulture, društva, tehnologije i ekonomije Europe. EUA se zalaže za sustav visokog obrazovanja čiji će finalni produkt biti diplomirani studenti raznolikih profila što osigurava širok spektar radne snage i olakšava njezinu mobilnost. Ovakav je scenarij moguć samo kroz promicanje autonomnih institucija, kojima se pruža mogućnost definiranja vlastite strategije i formiranja partnerstava u vlastitom interesu. Kao centar stručnosti u visokom obrazovanju i istraživanju EUA podržava sveučilišta na način da promiče politiku koja ojačava ulogu sveučilišta u razvoju europskog društva znanja, umrežava nacionalne organizacije i udruge zainteresirane za visoko obrazovanje, povećava vidljivost europskih sveučilišta na globalnoj razini, nastoji utjecati na donositelje odluka u području obrazovne politike na europskoj, nacionalnoj i regionalnoj razini, razvija kvalitetu upravljanja i vođenja visokoškolskim institucijama korištenjem koncepta uzajamnog učenja, razmjene iskustava i prijenosa najboljih praksi, provodi vanjska vrednovanja kvalitete te potiče razvoj međunarodne dimenzije visokoškolskih institucija kroz suradnju među svojim članicama. EUA (2017) podupire temeljne aktivnosti europskih sveučilišta kao što su poboljšanje iskustava studenata kroz povećani fokus na kvalitetu učenja i poučavanja te rad na globalnoj sveučilišnoj suradnji i umrežavanju. Doprinos EUA je također njezino zalaganje za bolje uvjete europskih sveučilišta u smislu postizanja uvjeta financiranja koji će biti dostatni i održivi.

Europsko udruženje institucija visokog obrazovanja (EURASHE) djeluje kao međunarodna udruga koja promiče i naglašava profesionalno visoko obrazovanje. Postoje tri temeljne svrhe njegova nastanka, a to su promicanje interesa visokog obrazovanja na nacionalnoj i europskoj razini, ostvarivanje međunarodne suradnje i rad na razvoju visokog obrazovanja te prihvaćanje koncepta internacionalizacije od strane institucija koje su članice udruženja. EURASHE svojim djelovanjem želi ostvariti ciljeve poput doprinosa unaprjeđenju Europskog prostora visokog obrazovanja (EHEA) i Europskog istraživačkog područja (ERA) utjecanjem na kreiranje obrazovne politike na razini EU, pružanja platforme za komunikaciju, informiranje i razmjenu mišljenja među članovima s naglaskom na pitanja koja su važna za budući razvoj visokog obrazovanja, postizanja suradnje na području visokog obrazovanja uspostavljanjem veza s drugim organizacijama koje imaju slične ciljeve i sl. Kako bi postiglo svoje ciljeve udruženje provodi aktivnosti izrade dokumenata s tematikom obrazovne politike

i analitičkih studija, organizacije mrežnih aktivnosti, učenja, konferencija i seminara za sve članove i partnere, pružanja informacija relevantnih za područje visokog obrazovanja, ostvarivanja partnerstva s organizacijama koje imaju interes za visoko obrazovanje, sudjelovanja u međunarodnim projektima te zastupanja članova pred drugim europskim institucijama i donositeljima zakonodavnih okvira. EURASHE uočava cilj za čije ostvarivanje unutar EHEA treba uložiti dodatan napor, a to je razvoj socijalne dimenzije koja se promatra kao dio političke i socioekonomske matrice koja se ne može pospješiti isključivo obrazovanjem, međutim, širenje pristupa visokom obrazovanju važan je korak prema održivom i demokratskom društvu u kojem svaki pojedinac bez obzira na životnu pozadinu može dati jednako vrijedan doprinos, (EURASHE, 2010). Zemlje članice EHEA suradnjom i mehanizmima visokog obrazovanja svakako mogu pomoći pri uklanjanju velikog broja društvenih, gospodarskih i kulturnih barijera koje u današnje vrijeme i dalje postoje. EURASHE se kao međunarodna institucija također dotiče pitanja standardizacije nacionalnih kvalifikacijskih okvira kako bi se olakšala mobilnost i zapošljivost uz priznavanje, usporedivost i prijenos diploma među različitim zemljama. Takvo što moguće je ostvariti stavljanjem dodatnog naglaska na ishode učenja i omogućavanjem stjecanja znanja na različite načine uključujući neformalno i informalno učenje. EURASHE slično kao i ostale institucije prepoznaje područja u kojima se krije potencijal napredovanja KVO. Riječ je o cjeloživotnom učenju, primjeni koncepta SCL<sup>15</sup>, mobilnosti studenata, stabilnosti financiranja visokoškolskih institucija te zapošljavanju diplomanata.

Europski registar za osiguravanje kvalitete (EQAR) osnovan je kako bi promovirao mobilnost studenata povećanjem povjerenja među institucijama visokog obrazovanja, smanjio mogućnosti stjecanja kredibiliteta od strane akreditacijskih organizacija koje nemaju državne ovlasti te pravnu i akademsku vrijednost, pružio mogućnost da visokoškolske institucije prilikom provođenja vanjskog vrednovanja imaju ovlast izabrati bilo koju agenciju iz Registra ako je to u skladu s nacionalnim zakonodavnim okvirom, osigurao veći izbor između različitih agencija te služio kao instrument za poboljšanje kvalitete agencija koje se bave vrednovanjem visokog obrazovanja. Misija EQAR-a<sup>16</sup> je daljnji razvoj EHEA povećanjem transparentnosti osiguravanja kvalitete što dovodi do povjerenja u europsko visoko obrazovanje. EQAR nastoji pružiti jasne i pouzdane informacije o KVO u Europi, a postizanje ciljeva koje promovira olakšava mu usklađenost njegovih članica s ESG-om što je temeljni kriterij za pristup registru. Proces pristupa registru iznimno je rigorozan i iziskuje detaljno

---

<sup>15</sup> Učenje usmjereno na studenta engl. SCL (Student centered learning)

<sup>16</sup> <https://www.eqar.eu/about/introduction.html> pristupljeno 04.09.2017.

preispitivanje sukladnosti sa svim relevantnim standardima ESG-a koji moraju biti zadovoljeni u područjima internog i eksternog osiguravanja KVO te osiguravanja KVO od strane agencija što pridonosi kredibilitetu EHEA područja.

Međunarodna mreža agencija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (INQAAHE) je institucija čiji broj članova drastično raste tijekom posljednjeg desetljeća što dokazuje izniman porast interesa za područje osiguravanja KVO. Teme koje su fokusom rada međunarodne mreže jesu obrazovanje na daljinu, priznavanje prethodno stečenog znanja te stručna akreditacija kojom se provodi evaluacija institucija koje isporučuju nove obrazovne programe i ulaze na tržište u različitim oblicima. Središnja uloga INQAAHE je zalaganje za izvrsnost u visokom obrazovanju kroz aktivnu podršku međunarodne zajednice agencija koje se bave kvalitetom. Temeljne vrijednosti mreže jesu prepoznavanje i širenje praktičnih iskustava prikupljenih iz različitih zemalja odakle dolaze članovi, isticanje važnosti akademske slobode i institucionalnog integriteta uz ideju koja je već spomenuta u vrijednosnim postavkama nekoliko institucija, a ta je da je kvaliteta prije svega stvar odgovornosti samih institucija visokog obrazovanja. INQAAHE zagovara ostvarivanje partnerstva među članovima, visokim učilištima te regionalnim i međunarodnim vladinim i nevladinim organizacijama i služi kao platforma za raspravu o globalnim pitanjima koja izlaze izvan nacionalnih okvira. Ćurković i sur. (2011) važnost mreže vide u prikupljanju i diseminaciji informacija o najrecentnijoj teoriji i praksi u području ocjenjivanja, poboljšanja i standardiziranja kvalitete u visokom obrazovanju, provođenju istraživanja koja će doći do novih spoznaja KVO, kreiranju stručnih mišljenja kolektiva o pitanjima kvalitete, savjetovanju agencija te pružanju pomoći pri razvoju i upotrebi mehanizama kvalitete i radu na profesionalizaciji cjelokupne strukture i zajednice koja je involvirana u KVO.

Navedena nacionalna i međunarodna tijela osnovana su s ciljem promoviranja temeljnih ideja i vrijednosti osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju. Praćenjem podataka o tijelima mogu se izdvojiti određene zajedničke karakteristike koje služe sintezi navedenog područja. Prije svega, rad tijela u velikoj je mjeri orijentiran na studente koji na temelju njihovih ustrojstava i uloga imaju zadovoljene brojne pretpostavke koje se odnose na njihove potrebe. Ono što domaća i strana tijela također naglašavaju jest ujedinenost svih institucija i stvaranje mreže koja će poticati na suradnju i razmjenu iskustava. Kao treći ključan element može se navesti ideologija koja se nalazi u gotovo svakom tijelu, a to je poduzimanje aktivnosti u svrhu ostvarivanja napretka. Osim toga veliki naglasak stavljen je na primjenu novih tehnoloških dostignuća i vođenje evidencije kojom će se dobiti relevantni statistički pokazatelji koji će opisivati stanje KVO na području EHEA.

#### **4. ZAKONODAVNI OKVIR OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA**

Osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja regulirano je pravnim aktima čiju tematiku i članke valja detaljnije analizirati i izdvojiti najrelevantnije zakone i podzakonske akte u svrhu upoznavanja zakonodavnog okvira Republike Hrvatske koji oblikuje ovo područje što je temeljna uloga ovog poglavlja. Poglavlje je strukturirano na način da tabličnim prikazom uvodno daje informacije o člancima svih zakona i pravilnika koji se dotiču kvalitete visokog obrazovanja, a nakon toga se kroz poglavlje izdvaja sadržaj pojedinih dokumenata i razmatraju se njegove implikacije za područje KVO. Izvori korišteni u ovom poglavlju su službeni zakoni i pravilnici doneseni od strane Republike Hrvatske i Europske Unije.

Budući da Europska unija nema zajedničku pravnu stečevinu kada je u pitanju obrazovna politika, njezina se uloga svodi na stvaranje sustava suradnje između država članica koje funkcioniraju prema načelu supsidijarnosti (Ugovor o Europskoj Uniji, 2016). Svaka država članica EU zadržava punu odgovornost za sadržaj, provedbu i kvalitetu kada je u pitanju obrazovni sustav (Kratki vodič o Europskoj Uniji, 2017). Dokument koji se na svjetskoj razini dotiče pitanja kvalitete visokog obrazovanja jest Svjetska deklaracija o visokom obrazovanju<sup>17</sup> koju je donio 1998. godine donio UNESCO, na razini Republike Hrvatske KVO reguliraju Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju, NN 45/09 te Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN 139/13, a na kontekst kvalitete referiraju se i članci Zakona o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, NN 22/13 Podzakonski akti koji govore o KVO jesu Pravilnik o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta i Pravilnik o vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj.

Tablica 2. Pregled zakonodavnih dokumenata i relevantnih članaka koji reguliraju osiguravanje KVO u RH

<b>Naziv dokumenta</b>	<b>Broj članka i opis</b>
	<b>Čl. 1.</b> Misija visokog obrazovanja je pridonijeti njegovu razvoju i unaprjeđenju na svim razinama

<sup>17</sup> World declaration on higher education for the twenty-first century: vision and action, UNESCO (1998.)



<b>Svjetska deklaracija o visokom obrazovanju</b>	<p>Čl. 5. Vizija visokog obrazovanja je postizanje znanja putem istraživanja znanosti, jačanja istraživačkih kapaciteta i širenja dobivenih rezultata kao preduvjet poboljšanja kvalitete</p>
	<p>Čl. 11. Čimbenici visokog obrazovanja kao što su nastavni i akademski programi, stipendiranje studenata, materijalno-tehnički i prostorni uvjeti te odnos institucije s lokalnom zajednicom trebaju biti podvrgnuti unutarnjem i vanjskom vrednovanju u svrhu osiguravanja kvalitete.</p>
	<p>Čl. 12. Ostvarivanje kvalitete moguće je korištenjem potencijala koji nude nova tehnološka dostignuća</p>
<b>Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju</b>	<p>Čl 1. Opisuje sadržaj Zakona i njegova područja</p>
	<p>Čl 2. Daje značenje i definicije pojmovima i aktivnostima koje se najčešće provode prilikom osiguravanja kvalitete</p>
	<p>Čl 3. i 4. Opisuju opseg poslova i ulogu AZVO-a te aktivnosti koje ona provodi</p>
	<p>Čl 18. Opisuje ustrojstvo unutarnjeg i vanjskog sustav osiguravanja kvalitete u RH</p>
	<p>Čl 23. Opisuje postupak vanjske neovisne periodične prosudbe kojoj institucije podliježu svakih pet godina.</p>
	<p>Čl 24. Bavi se tematskim vrednovanjem koje se provodi radi provjere i ocjene pojedine strukturalne jedinice institucije ili studijskog programa</p>
	<p>Čl 53. Određuje odgovornosti sveučilišta i njegovih sastavnica, a posebno fakulteta, akademija i odjela.</p>

<p><b>Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju</b></p>	<p>Čl 61. Studentima daje pravo suspenzivnog veta na odluke koje se donose o pitanjima koja za studente predstavljaju poseban interes, među takvima je i pitanje osiguravanja kvalitete studija</p>
	<p>Čl 88. Propisuje prava studenata te govori kako student ima pravo na kvalitetan studij i cjelokupni obrazovni proces kao i na izjašnjavaње o kvaliteti.</p>
	<p>Čl 90. Određuje obvezu vođenja evidencije i statističkih pokazatelja od strane visokih učilišta i MZOS-u u svrhu osiguravanja i provođenja KVO na što bolji način</p>
<p><b>Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru</b></p>	<p>Čl 2. Definira pojam Hrvatskog kvalifikacijskog okvira čija je uloga osiguravanje jasnoće, prohodnosti i kvalitete kao i međunarodnog povezivanja.</p>
	<p>Čl 3. Navodi načela i ciljeve Hrvatskog kvalifikacijskog okvira među kojima se nalaze i neki snažno povezani uz kontekst i ideologiju KVO.</p>
<p><b>Pravilnik o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta.</b></p>	<p>Čl 14. Određuje obveze sveučilišta vezane uz organizaciju unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, sveučilište je dužno jednom godišnje MZOS-u i AZVO-u podnijeti izvješće o radu</p>
	<p>Čl 18. Visokim učilištima propisuje obvezu zadovoljavanja minimalnih institucionalnih pretpostavki te involviranja studenata u sve procese vezane uz osiguravanje KVO</p>
<p><b>Pravilnik o vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg</b></p>	<p>Čl 2. Definira pojam vanjske neovisne periodične prosudbe unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta</p>

<b>sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj</b>	<b>ČI 3.</b> Nadležnost provođenja prosudbe dodjeljuje AZVO-u te opisuje faze samog postupka
	<b>ČI 12.</b> propisuje održavanje zajedničkih radionica u sklopu Mreže jedinica sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj pod nazivom <i>CroQanet</i>

Uvidom u zakonsku regulativu koja definira osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju uočava se postojanje većeg broja članaka koji se mogu smatrati relevantnima za ovo područje. Tabličnim prikazom izdvojeni su najvažniji članci pojedinih zakona ili pravilnika te je svaki od njih potrebno dodatno pojasniti i analizirati. Dokument Svjetske deklaracije o visokom obrazovanju od velikog je značaja za područje osiguravanja KVO budući da se dotiče tema kao što su multidimenzionalnost područja kvalitete, potreba za kontinuiranim unaprjeđenjem obrazovanja, istraživanje znanosti i razmjena dobivenih rezultata, stipendiranje studenata, materijalno-tehnički i prostorni uvjeti, odnos visokoškolske institucije s lokalnom zajednicom i sl. Deklaracija kroz svoje članke pokazuje slaganje s tezom o tome kako je korisno da u vrednovanju visokoškolskih institucija sudjeluju neovisni stručnjaci s međunarodnim iskustvom te kako je pri govoru o kvaliteti potrebno pripaziti na institucionalni, regionalni i nacionalni kontekst upravo zbog raznolikih uvjeta u kojima se kvaliteta nastoji izgraditi. Isto tako navedeni se dokument usmjerava na ostvarivanje kvalitete kroz potencijal koji nude tehnološka dostignuća što je predmetom svih novijih rasprava o KVO. Na temelju izdvojenih teza može se konstatirati da je sadržaj Deklaracije aktualan i danas, a njezin značaj leži u tome što je ona internacionalni, zakonodavni dokument koji je među prvima na konkretan način naveo područja koja danas možemo smatrati osnovama pristupa osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju.

Zakonodavni dokument koji u Republici Hrvatskoj daje značajan doprinos formiranju i detaljnijem uređivanju KVO je Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju. Doprinos zakona ogleda se u tome što on daje značenje i definicije pojmovima kvalitete, unutaršnjeg i vanjskog sustava osiguravanja kvalitete, inicijalne akreditacije, reakreditacije, akreditacijske preporuke, tematskog vrednovanja, vanjske neovisne periodične prosudbe, dopusnice i sl. precizno definiranje ovakvih pojmova temelj je boljeg razumijevanja područja kvalitete i reducira mogućnost nejasnoća i krivog tumačenja pojmova. Zakon određuje i opisuje opseg poslova AZVO-a te aktivnosti koje ona provodi, važno je

napomenuti kako je ovim Zakonom Agenciji pružena samostalnost i neovisnost u djelovanju te javne ovlasti za prikupljanje i obradu podataka o sustavu znanosti i visokog obrazovanja što je jedna od temeljnih karakteristika svake institucije koja se bavi eksternim vrednovanjem osiguravanja KVO što je već ranije i navedeno. Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju također opisuje unutarnji i vanjski sustav osiguravanja kvalitete, pri čemu je naglašeno da se vanjski sustav temelji na nacionalnim ali i europskim i međunarodnim standardima kvalitete dok je uređivanje unutarnjeg sustava dodijeljeno pojedinačno svakoj visokoškolskoj instituciji koja donosi vlastiti opći akt. Analizom ovog Zakona može se iščitati njegova važnost za KVO u Republici Hrvatskoj, on određuje osnovnu terminologiju u području kvalitete te pruža autonomiju AZVO-u i visokoškolskim institucijama što je ključno za neometano provođenje procesa KVO.

Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju svojim člancima određuje odgovornosti sveučilišta i njegovih sastavnica, a posebno fakulteta, akademija i odjela. Odgovornosti se odnose na unutarnju i vanjsku mobilnost studenata i nastavnika, racionalno korištenje resursa te multidisciplinarni pristup studijima. Sve navedeno služi kao preduvjet rastu kvalitete i konkurentnosti koju je sveučilište dužno kontinuirano nadzirati. Ovaj zakon pokazuje da uvažava mišljenje svih dionika u procesu osiguravanja KVO, a posebno studenata kojima daje pravo suspenzivnog veta na odluke koje se donose o pitanjima koja za njih predstavljaju poseban interes, a među takvima je i pitanje osiguravanja kvalitete studija. U skladu sa Zakonom o znanstvenoj djelatnosti u visokom obrazovanju student ima pravo na kvalitetan studij i cjelokupni obrazovni proces kao i na izjašnjavanje o kvaliteti što podrazumijeva ocjenjivanje nastave i sveučilišnih profesora. Posebno je korisna odluka zakona koja određuje da je obveza visokoškolskih institucija vođenje evidencije u kategorijama kao što su financijski izdaci praćenje studenata, diplomanata, zaposlenika visokoškolskih institucija i sl. na taj je način osigurano prikupljanje važnih statističkih pokazatelja koji mogu biti korišteni u svrhu nacionalne ili međunarodne usporedbe što je u području KVO često upotrebljavana metoda.

Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru definira pojam HOK-a<sup>18</sup> koji je instrument uređenja sustava kvalifikacija i osigurava jasnoću i prohodnost što su preduvjeti za ostvarivanje kvalitete i međunarodnog povezivanja s kvalifikacijskim okvirima kao što je EQF<sup>19</sup>. Zakon o HOK-u navodi ciljeve među kojima se nalaze osiguravanje uvjeta za obrazovanje koje će biti u skladu s potrebama osobnog, socijalnog i gospodarskog karaktera

---

<sup>18</sup> Hrvatskog kvalifikacijskog okvira

<sup>19</sup> Europski kvalifikacijski okvir

uz postojanje inkluzije i ukidanje društvene diskriminacije. Ovaj se zakon zalaže za dostupnost obrazovanja tijekom cijelog životnog perioda uz prohodnost koja će biti višesmjerna odnosno horizontalna i vertikalna te rad na izgradnji sustava koji priznaje i vrednuje znanja stečena neformalnim i informalnim putem. KVO među svojim postavkama naglašava priznavanje znanja koja nisu formalna stoga donošenje ovog zakona pokazuje povoljan smjer za daljnji razvoj kvalitete i suradnju na internacionalnoj razini između studenata, sveučilišnih profesora ali i diplomanata čije kvalifikacije mogu biti priznate diljem Europe.

Prvi podzakonski akt koji precizira KVO u RH jest Pravilnik o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta. Navedeni Pravilnik određuje obveze sveučilišta vezane uz organizaciju unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete te propisuje obvezu zadovoljavanja minimalnih institucionalnih pretpostavki koje se odnose na donošenje strategije razvoja učilišta, definiranje standarda i propisa za provjeru stečenih ishoda učenja te osiguravanja kvalitete, transparentnosti, nepristranosti i ispravnosti postupaka u slučajevima žalbe. Osim toga obveza sveučilišta je uključivati studente u sve procese vezane uz osiguravanje KVO i povezati se s tržištom rada na način da u razvoju institucije sudjeluju vanjski predstavnici. Sveučilište također ima dužnost evidentiranja podataka vezanih uz organizaciju i provedbu obrazovnih programa što može biti izvedeno jedino korištenjem tehnologije i informatičkog sustava koji će prikupljati, voditi i obrađivati podatke. Standardi kvalitete sveučilišta moraju biti definirani i javno objavljeni, a kvaliteta rada stručnih službi u skladu sa standardima.

Drugi podzakonski akt koji je značajan jest Pravilnik o vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj. Pravilnik definira pojam vanjske periodične prosudbe te ističe kako se njome želi utvrditi učinkovitost i razvijenost unutarnjeg sustava osiguravanja KVO te njegova usklađenost s ESG standardima. Pravilnik propisuje održavanje zajedničkih radionica u sklopu mreže sustava osiguravanja kvalitete visokoškolskih institucija u Republici Hrvatskoj pod nazivom *CroQanet* na kojima sve institucije koje su bile dijelom periodične prosudbe prezentiraju aktivnosti koje su provele temeljem preporuka dobivenih u procesu prosudbe.

Uloga podzakonskih akata jest finalno određivanje postavki KVO na razini institucije. Oba pravilnika iznimnu pozornost obraćaju na ustrojstvo visokoškolskih institucija koje se ogleda kroz posjedovanje temeljnih dokumenata kao što je strategija budućeg razvoja ili poštivanje standarda koji su u skladu s ESG-om. Pravilnici potiču nekoliko oblika suradnje

počevši od zalaganja za vođenje evidencija i statističkih pokazatelja pa do organizacije suradničke mreže u kojoj visokoškolske institucije mogu razmijeniti vlastita iskustva ali i steći nove spoznaje i znanja o procesu kvalitete.

Valja napomenuti kako se generalno može uočiti da je zakonska regulativa po pitanju osiguravanja KVO u visokoškolskim institucijama Republike Hrvatske dostatna budući da navedeni zakoni i pravilnici pokrivaju brojna područja i govore o mnoštvu vrijednosti koje se podudaraju s filozofijom EHEA. Sudeći prema sadržaju navedenih dokumenata položaj studenta u visokom obrazovanju može biti okarakteriziran kao povoljan budući da student ima pravo na kvalitetno obrazovanje i izražavanje vlastitog mišljenja prilikom donošenja odluka unutar brojnih područja.

## **5. STANDARDI, MODELI I POKAZATELJI OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA**

Uloga poglavlja je izdvojiti i definirati najpoznatije standarde i modele te pokazatelje osiguravanja KVO koji su nastali s ciljem njegova usustavljanja i mogućnosti provođenja usporedbe, pogotovo kada je riječ o međunarodnoj razini i Europskom prostoru visokog obrazovanja. Razvoj suradničkih odnosa i zajedničkog rada na kvaliteti puno je jednostavniji ukoliko se zemlje partneri vode identičnim kriterijima i vrijednostima te svoj sustav prilagođavaju prema unaprijed dogovorenim smjernicama. Đorđević i Boras (2007) standard definiraju kao iskaz o očekivanoj razini zahtjeva i uvjeta koje valja zadovoljiti i koji mogu služiti za procjenu kvalitete. Standardi mogu biti kvantitativni ili kvalitativni. Kvantitativni standardi uključuju određenu razinu praga ili granice uspješnosti koja mora biti ostvarena, a često se naziva minimalnom razinom prihvatljivog izvođenja dok kvalitativni standardi ukazuju na pojedinačne i specifične ciljeve kao što su održivost, učinkovitost, financijska likvidnost i sl. Isti autori govore kako standardi mogu imati različite polazišne točke kao što su inputi, tada je riječ o standardima koji se fokusiraju na sadržaj visokog obrazovanja, outputi pri čemu se promatraju standardi izvedbe npr. učenja i poučavanja ili procesi kao što je proces osiguravanja kvalitete. Praksa definiranja standarda i modela iznjedrila je pristup koji se temelji na kombinaciji stvarnih situacija i pokazatelja koji su mjerljivi i područja unutar kojih se može uočiti potencijal za napredovanjem i dodatnim iskorištavanjem jakih strana pojedine visokoškolske institucije. Ovakav pristup omogućava zadržavanje dogovorene granice kvalitete te se ujedno protivi stagniranju i zadovoljavanju minimuma zbog poticanja na istraživanje i korištenje inovativnog pristupa.

Poglavlje je strukturirano na način da svako potpoglavlje prikazuje značajke i jake strane pojedinog standarda ili modela te ih smješta u kontekst KVO i opisuje potencijalne scenarije u kojima je njihova primjena najadekvatnija. Prvo potpoglavlje govori o standardu ISO 9000 koji je možda i najpoznatiji svjetski standard kada je u pitanju pojam kvalitete. Potpoglavlje je strukturirano na način da u svom uvodnom dijelu pruža statističke pokazatelje o broji izdanih ISO certifikata i broji institucija koje u Republici Hrvatskoj posjeduju navedeni certifikat te tu brojku uspoređuje sa susjednim zemljama. Nakon prikaza brojčanih podataka, navode se orijentacija (Sinković i Sinković, 2008) i temeljna načela standarda ISO 9000 (Kraš, Sviličić i Čovo, 2007). Ostatak potpoglavlja izdvaja zahtjeve i kapacitete koji su potrebni za izvođenje ISO standarda što je prezentirano grafičkim prikazom (Musa i Rotim, 2015), a povezano s opisom faza pripreme koje visokoškolska institucija treba proći (Lazibat, 2005). Potpoglavlje koje slijedi govori o TQM-u i strukturirano je na način da navodi njegove

komponente (Mishra, 2007; NAAC, 2003) te ih prikazuje na primjeru funkcioniranja visokoškolske institucije. Slična je i struktura potpoglavlja koje se bavi SERVQUAL modelom koji funkcionira na načelu očekivanja i raskoraka u dobivenoj usluzi (Shahin, 2004). Osim navedenog načela, ovaj model počiva na dimenzijama koje služe utvrđivanju područja u kojem se dogodio raskorak s očekivanjima (Đonlagić i Fazlić, 2015). Posljednji od modela naveden je u potpoglavlju koje govori o OBM-u, korišten je pristup koji prvo prikazuje njegove karakteristike (Vašiček, Budimir i Letinić, 2007), a potom se izdvajaju neke od snaga i pozitivnih učinaka OBM-a na visokoškolsku instituciju (Maurer i Thompson, 2008). Posljednje potpoglavlje nudi prikaz pokazatelja kvalitete odnosno njihovu kategorizaciju i podjelu uz praćenje prednosti koje visokoškolske institucije ostvaruju kada ih poštuju u svom radu.

### **5.1. ISO 9000/9001**

Jedan od standarda koji je najpoznatiji na svjetskoj razini je standard ISO 9000, to je međunarodni standard koji sadrži niz zahtjeva za upravljanje sustavom kvalitete u organizacijama koje imaju raznovrsne primarne aktivnosti i djelatnost kojom se bave. Standard ISO 9001 novija je inačica standarda ISO 9000 te detaljnije određuje zahtjeve sustava osiguravanja kvalitete i u većoj je mjeri kompatibilan s područjem obrazovanja iako su njegova načela ista kao i ona prvotne verzije ISO standarda. Prema podacima ankete<sup>20</sup> koje je za 2015. godinu dostavila organizacija ISO<sup>21</sup> ukupan broj izdanih ISO 9001 certifikata za sva područja djelatnosti iznosi 1.034.180 što predstavlja porast od 3% u odnosu na 2014. godinu. Broj certificiranih organizacija u Europi iznosi 439.477 odnosno 42,5% od ukupnog broja svih svjetskih organizacija koje imaju uveden ovaj standard iz čega je moguće izvesti zaključak kako je Europa jedan od lidera kada je u pitanju primjena standarda ISO 9001, Republika Hrvatska broji 2529 organizacija koje posluju prema ISO načelima što je zadovoljavajuća brojka ukoliko ju usporedimo sa susjednim zemljama kao što je Slovenija (1481), Bosna i Hercegovina (790) ili Srbija (2512). Valja spomenuti podatak kako 16.657 obrazovnih institucija diljem svijeta također posjeduje ovaj certifikat što je respektabilan broj i indikator postojanja interesa za primjenu ovakve vrste standarda i u području obrazovanja. Musa i Rotim (2015) tvrde kako su postavke standarda jednako primjenjive za različite tipove proizvodnih i uslužnih organizacija među kojima se nalaze i visokoškolske institucije. Sinković i Sinković (2008) kao temeljnu orijentaciju standarda ISO 9000 vide usredotočenost

---

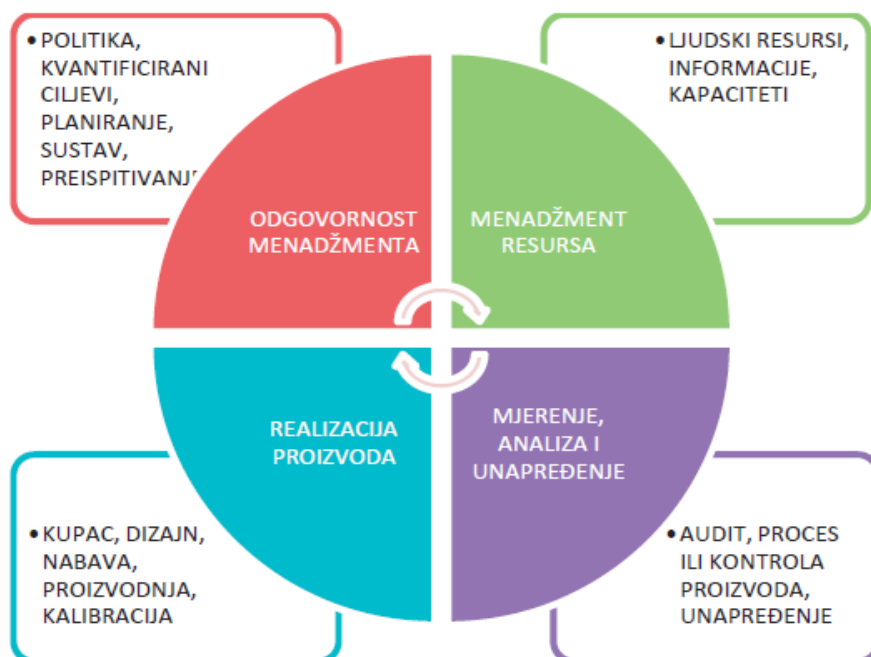
<sup>20</sup> <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

<sup>21</sup> International Organization for Standardisation



na korisnika i njegove potrebe te shodno tome korisnik biva jedan od dionika koji definira zahtjeve i kriterije za utvrđivanje kvalitete. Tako koncipiran sustav nudi dva poimanja kvalitete, unutarnju koja je rezultat načina percipiranja visokoškolske institucije i vanjsku koju propituju studenti. ISO 9000 zagovara upravljanje kvalitetom koje će koristiti sustavni pristup, upravo se zbog toga institucije sve češće odlučuju na uvođenje standarda i normi kojima će moći ostvariti međunarodno priznanje vlastitog poslovanja. Kraš, Sviličić i Čovo (2007) donose načela ovog standarda, a najznačajnija su usredotočenost na korisnika/studenta i njegove potrebe, involviranost svih djelatnika prilikom korištenja standarda te promoviranje osiguravanja kvalitete koja iziskuje procesni i sustavni pristup. Procesni pristup najbolje se može opisati ključnim zahtjevima za izvođenje ISO standarda. Kako bi implementirala standard, visokoškolska institucija mora posjedovati jasno definiranu upravljačku strukturu, odgovornost djelatnika za proces uvođenja i primjene standarda, dostupnost resursa i kapaciteta za provedbu, osposobljenost djelatnika za provedbu vrednovanja i unapređenja područja koja zaostaju te uspješnu realizaciju proizvoda u vidu praćenja zahtjeva korisnika i modificiranja proizvoda prema potrebi. Ova područja zajedno čine zatvoreni krug ili proces koji se odvija s ciljem uspješnog osiguravanja kvalitete, a grafički su ga prikazali Musa i Rotim (2015)

Slika 2. Ključni zahtjevi za izvođenje ISO standarda<sup>22</sup>



<sup>22</sup> Preuzeto prema Musa i Rotim (2015)

Osim ponuđenog grafičkog prikaza, o zahtjevnosti uspostave sustava kvalitete ISO 9000 može se saznati promatranjem faza pripreme koje visokoškolska institucija treba proći i zadovoljiti od upoznavanja sa standardom pa sve do primanja certifikata. Može se izdvojiti 14 značajnih koraka koje institucija mora poduzeti prilikom uvođenja standarda ISO 9000 (Lazibat, 2005), a to su:

1. Upoznavanje djelatnika institucije s temeljnim načelima funkcioniranja sustava kvalitete, načinima uspostave, financijskim izdacima i koristima koje on donosi.
2. Donošenje odluke voditelja institucije o uspostavi sustava.
3. Analiziranje postojećeg stanja sustava kvalitete i utvrđivanje temelja za planiranje projekta.
4. Definiranje vremenske artikulacije projekta, nositelja odgovornosti te plana projekta s budućim aktivnostima.
5. Izbor i imenovanje osobe koja će biti odgovorna za vođenje projekta te članova tima koji će ga realizirati.
6. Osposobljavanje članova tima za rad na projektu što uključuje njihovo educiranje o elementima standarda ISO 9000.
7. Utvrđivanje, pisanje i objava dokumenta koji će naznačiti kulturu kvalitete institucije i smjer u kojem ona želi ići, cilj dokumenta je njegovo prihvaćanje od strane svih djelatnika.
8. Opisivanje aktivnosti koje treba obaviti prilikom uvođenja standarda te raspodjela odgovornosti.
9. Preciziranje ključne djelatnosti institucije, u slučaju visokoškolskih institucija to mogu biti izvođenje obrazovnih programa, nastavnog procesa, učenja i poučavanja itd.
10. Pisanje, objavljivanje, stavljanje u funkciju i primjena novonastalog priručnika kvalitete.
11. Osposobljavanje djelatnika za provođenje internog vrednovanja sustava kvalitete po uzoru na novi standard.
12. Provedba korektivnih mjera u slučaju otkrivanja nedostataka i potvrđivanje njihove djelotvornosti radi poboljšanja sustava.
13. Prijava institucije za certifikaciju i dobivanje certifikata o usklađenosti institucije s normama standarda ISO 9000.
14. Javna objava certifikata koja dokazuje da se poslovanje odvija u skladu sa standardom.

Uvođenje standarda ISO 9000 nije nimalo jednostavan zadatak te iziskuje mnoštvo koraka i angažiranost svih djelatnika institucije, međutim razlozi njegova uvođenja postaju sve konkretniji argument zbog kojeg se mnoge institucije odlučuju na ovaj proces. Korisnici usluga visokog obrazovanja odnosno studenti iskazuju povećanu potražnju za institucijama koje su svoj sustav kvalitete certificirale ovim standardom, isto tako standard ISO 9000 povećava konzistentnost institucionalnih operacija te povećava kontrolu tržišnog udjela i konkurentnost. Korištenjem standarda očekuje se i poboljšanje cjelokupne kvalitete usluga te povećanje učinkovitosti djelatnika i poslovnog procesa zbog postojanja jasne strukture i pravilno definiranih postupaka. Konačno standard ISO 9000 služi kao dobar promotivni alat kojim institucija jamči svojim korisnicima pružanje usluga na najvišoj razini. Kako bi implementacija ovog standarda prošla što brže i učinkovitije, poželjno je postojanje preduvjeta koje institucija mora zadovoljiti prije ulaska u sami proces, organizacija institucije i njezini kapaciteti na samom početku moraju biti zadovoljavajući, uvođenje novog standarda uvijek će biti jednostavnije ukoliko institucija već djeluje prema postavkama nekog drugog standarda i posjeduje radnu etiku te joj ovakav način osiguravanja kvalitete nije nepoznanica. Institucija će se također bolje snaći ukoliko pokazuje stabilnost rada u duljem vremenskom periodu te je financijski likvidna. Kada je riječ o djelatnicima, voditelji institucija trebali bi biti blagonakloni prema uvođenju standardiziranog sustava kvalitete, a djelatnici koji ga uvode motivirani i kvalificirani za rad. Standard ISO 9000 u svijetu kvalitete postoji dugi niz godina te je sudeći prema njegovim karakteristikama i reputaciji koju je stekao provjeren odabir i solucija za uvođenje sustava osiguravanja KVO.

## **5.2. TQM**

*Total Quality Management* ili TQM pretpostavlja da je kvaliteta ovisna o percepciji pojedinca, to je proces koji biva vođen od strane ljudi i prvenstveno uključuje njihove stavove o pitanju kvalitete. Ukupna kvaliteta u ovom se kontekstu ne odnosi samo na karakteristike proizvoda ili usluge već i na način na koji se oni proizvode i prezentiraju kupcu što zapravo predstavlja procesnu orijentaciju isto kao i kod standarda ISO 9000. Temeljna ideja TQM-a je usmjeravanje procesa „proizvodnje“, u ovom slučaju aktivnosti visokoškolskih institucija, ka kontinuiranom poboljšanju. Ovaj pristup osnažuje autonomiju institucije i djelatnika koji su uključeni u „proizvodne procese“ odnosno realizaciju obrazovnih programa i drugih aktivnosti vezanih uz učenje i poučavanje. TQM od svakog pojedinca traži veliku razinu prilagodljivosti i sposobnost rada u nestabilnom okruženju koje ima tendenciju dinamičnih promjena što je svakako pozitivno budući da takvo zna biti i visoko obrazovanje. Mishra

(2007) navodi pet komponenti TQM-a: orijentacija na kupca, kontinuirano poboljšanje, obuka i razvoj djelatnika, zastupljenost timskog rada te mjerenje kakvoće. NAAC<sup>23</sup> (2003) kao komponente navodi i univerzalnu odgovornost, predanost kvaliteti, obraćanje pažnje na nedostatke te poboljšanje vrijednosti proizvoda. Kupcem se naziva onaj pojedinac koji prima proizvod ili uslugu ili je pod njezinim utjecajem, kao što je već rečeno, TQM potiče korištenje povratne informacije kupca kako bi visokoškolska institucija bila u mogućnosti detaljnije razraditi karakteristike usluge koju nudi stoga je kupac važan čimbenik koji treba biti pod učestalim fokusom. Kako bismo ovu informaciju prilagodili u okviru konteksta visokog školstva, „kupcem“ se naziva student koji koristi obrazovne usluge institucije i na temelju iskustva korištenja instituciji može ponuditi svoje mišljenje i informacije o zadovoljstvu programom. Institucija mora težiti kontinuiranom poboljšanju proizvoda kako bi on bio doveden do razine koja nema nedostataka ili ih ima vrlo malo, za TQM vrijedi misao kako on ima svoj početak u svakoj instituciji međutim, ne može se doći do njegova kraja budući da je njegov ultimativni cilj svakodnevni iskorak u kvaliteti. Kako bi uspješno implementirala TQM, institucija svojim djelatnicima mora osigurati obuku i razvoj koji će im omogućiti ažuriranost s novinama u području kvalitete te njihovu predanost i motivaciju za učenjem novih sadržaja. Kvalitetu kakvu zastupa TQM nije moguće realizirati samostalno radi njezine kompleksnosti, za provođenje ovih načela u instituciji potreban je izražen timski rad i involviranost svih djelatnika u cjelokupni proces i njegove aktivnosti. Zbog toga visokoškolske institucije koje se odluče na primjenu ovog standarda uvijek imaju osnovano tijelo koje će se baviti isključivo pitanjima kvalitete i koje je sačinjeno od ljudi koji posjeduju iskustvo u tom području. Kako rad na osiguravanju KVO ne bi bio besciljno lutanje, svaki dobiveni rezultat biva podvrgnut mjerenju i analizi kakvoće usluge koja se nudi u svrhu praćenja napretka. Jedna od karakteristika koju kvaliteta prema TQM-u mora imati jest upravo mjerljivost kako bi institucija u svakom trenutku znala kojim se smjerom kreće. Praktičan primjer osiguravanja mjerljivosti upravo je provođenje studentskih anketa koje pružaju dragocjene povratne informacije. Značajan element TQM-a je odgovornost, prilikom provođenja aktivnosti odgovornost reducira potrebu za intervencijom vanjskih tijela koja će vrednovati kvalitetu. Institucije koje prihvate ovaj standard shvaćaju da su one same u najvećoj mjeri odgovorne za održavanje kvalitete. Na ovaj način potencijalni nedostaci bivaju uočeni i uklonjeni puno prije no što ih otkrije vanjsko tijelo. Institucija primjenom ovog pristupa razvija kulturu kvalitete koja je spomenuta kao krajnji cilj svakog sustava

---

<sup>23</sup> National Assessment and Accreditation Council

osiguravanja KVO već nekoliko puta kroz rad. Djelatnici koji posjeduju kulturu kvalitete žele ostvariti visoka dostignuća što kreće od samog vodstva institucije pa sve do djelatnika koji se nalaze u nižim dijelovima hijerarhije. TQM je filozofija koja nastoji prevenirati i ukloniti lošu kvalitetu proizvoda ili usluge stoga institucije obraćaju pozornost na sve moguće potencijalne nedostatke. Posljednja komponenta TQM-a jest poboljšanje vrijednosti proizvoda pri čemu institucija želi ispuniti ili ukoliko je moguće nadići očekivanja studenata uz istodobno smanjivanje i uklanjanje nepotrebnih izdataka što povećava njihovo zadovoljstvo. TQM kao pristup ne prepušta puno toga slučaju, visokoškolske institucije koje se odluče na njegovo korištenje prilikom osiguravanja KVO nemaju pravo na pogrešku te svoju uslugu moraju dovesti na iznimno visoku razinu.

### **5.3. SERVQUAL**

SERVQUAL je jedan od najčešće korištenih modela mjerenja kvalitete usluge koji se temelji na usporedbi očekivanja korisnika prije susreta s uslugama koje institucija nudi te percepcije korisnika po susretu s uslugom i stjecanju iskustva nakon njezina korištenja. Kao instrument SERVQUAL je strukturiran u obliku upitnika koji mjeri razliku između očekivanog i dobivenog te se kroz praksu pokazao iznimno korisnim budući da nudi konkretne korisničke povratne informacije, a jedna od njegovih dobrih karakteristika jest prilagodljivost bilo kojoj vrsti institucija i usluga, uključujući i obrazovanje. Nezadovoljstvo studenta uslugom visokoškolske institucije pojavljuje u onom trenutku kada student primjeti svojevrsni jaz ili raskorak između očekivanja koje je imao o pojedinoj usluzi te iskustva po završetku korištenja usluge. Kako bi pojam očekivanja bio smješten u teorijski okvir, valja iskoristiti podjelu koju donosi Shahin (2004). Postoji sedam glavnih skupina očekivanja odnosno raskoraka u očekivanjima kada je riječ o poimanju kvalitete usluge te svaka od njih nudi potencijalne razloge nastanka raskoraka i neslaganja u percepciji kvalitete. Odnosi koje možemo promatrati su očekivanja voditelja institucije u odnosu na percepciju korisnika, očekivanja voditelja institucije u odnosu na specifikacije usluge, odnos između specifikacije usluge i isporuke usluge, isporuka usluge u odnosu na komunikaciju s vanjskim dionicima i reklamiranje usluge, razlika između očekivanja korisnika i njihove percepcije pružene usluge, razlika između očekivanja kupaca i percepcije djelatnika institucije, razlika između percepcije zaposlenika i percepcije voditelja institucije. Vidimo kako u svijetu kvalitete postoje različita očekivanja od strane brojnih dionika koji su na neki način involvirani u ovaj proces, SERVQUAL model nastoji dobiti informacije o raskoracima u očekivanju korisnika i institucije koja nudi uslugu. Dobivena povratna informacija studenta pomaže instituciji

dijagnosticirati u kojim područjima dodatno može poboljšati vlastitu učinkovitost i smanjiti raskorak, te služi određivanju prioritetnih područja na kojima institucija treba raditi zbog toga što student u većini slučajeva ne vrednuje podjednako sve elemente usluge što znači da neki dijelovi mogu biti u većoj mjeri s onime što je on očekivao dok s drugima može biti nezadovoljan. Posebna prednost SERVQUAL-a je to što se ovaj model koristi u svrhu vrednovanja kvalitete i unapređivanja rada visokoškolskih institucija već dugi niz godina, a rezultati koje pruža mogu biti iskorišteni za potrebe provođenja *benchmarkinga*. SERVQUAL omogućava periodično ispitivanje kvalitete i usporedbu rezultata kroz dulje vremenske periode čime se može utvrditi na koji su način poboljšanja usluge utjecala na percepciju korisnika o kvaliteti. Đonlagić i Fazlić (2015) kao glavne dimenzije SERVQUAL modela za utvrđivanje raskoraka navode materijalnu imovinu, pouzdanost, odgovornost, osiguranje i empatiju. Na primjeru visokog obrazovanja, student kroz dimenziju materijalne imovine procjenjuje aspekte kao što su materijalno-tehnički uvjeti ili tehnološka opremljenost institucije, pouzdanost predstavlja sposobnost djelatnika institucije da pruže obećanu uslugu dok odgovornost podrazumijeva spremnost na brzo pružanje usluga i pomoći studentima. Dimenzije osiguranja i empatije dolaze zajedno budući da ih utjelovljuju sveučilišni profesori za koji demonstriraju svoje znanje, iskustvo, kompetenciju i ljubaznost te posvećenost studentu. Procjena kvalitete koja je u skladu s ovim dimenzijama i modelom SERVQUAL prvi je korak ka razvoju sustava osiguravanja KVO koji je strateški organiziran i integriran u rad institucije te uvažava istinske potrebe studenata i ne izvodi se *a priori* bez analiziranja pokazatelja kvalitete ili zadovoljstva istom.

#### **5.4. OBM**

Upravljanje temeljeno na rezultatima ili OBM je pristup osiguravanju kvalitete koju uvelike olakšava nadzor nad postizanjem planiranih rezultata. Vašiček, Budimir i Letinić (2007) kao karakteristike OBM-a vide sposobnost institucije da identificira i pobliže odredi željeni rezultat poslovanja, mogućnost određivanja izlaznih veličina koje su potrebne za postizanje zamišljenih rezultata, promatranje povezanosti između željenih rezultata i izlaznih veličina te prepoznavanje sredstava koja su potrebna kako bi se izlazne veličine ostvarile. OBM se koristi kao uspješan alat za planiranje i postavljanje ciljeva te usklađivanje institucionalnih programa sa zahtjevima obrazovnih agencija i ostalih nacionalnih tijela koja donose strateške planove vezane uz obrazovnu politiku. Suvremeni sustavi visokog obrazovanja koncipirani su na način da rezultate izvedbe institucije usko povezuju s razinom državnog financiranja stoga institucije posežu za OBM modelom kada žele okvir koji će im olakšati postavljanje

prioritetnih aktivnosti i ravnomjernu raspodjelu resursa. Maurer i Thompsono (2008) kao dvije najveće snage ovog modela vide uspješniju realizaciju aktivnosti vezanih uz proračunski proces te poticanje djelatnika institucije na odgovornost i predanost radu. Jedna od najočiglednijih prednosti OBM-a upravo je poboljšana komunikacija prilikom planiranja proračuna i aktivnosti za koje je potrebno izdvojiti financijska sredstva. OBM pospješuje komunikacijske kanale između odsjeka institucije te stabilizira cjelokupno područje financija zbog inzistiranja na donošenju jasnih vizija i strateških planova. Korištenjem ovog pristupa visokoškolske institucije jednostavnije artikuliraju svoje zadane ciljeve i ishode te nastoje donijeti što je moguće više mjera koje će utjecati na učinkovitost i strukturiranost. OBM od strane djelatnika institucije nije shvaćen kao nešto što je uvedeno prisilno i u svrhu konstantnog nadzora već se njime promiče razvoj odgovornosti koja se temelji na snazi institucije i njezinog kolektiva uz ideologiju stvaranja zajedničkog osjećaja postignuća u kojoj je svaki djelatnik važan dio „kotačića“. OBM model promovira usmjerenost ka studentu, uključivanje svih grupa dionika koji se nalaze unutar i izvan institucije u osiguravanje KVO, usklađivanje ciljeva na svim razinama institucije te postavljanje ciljeva bazirano na ostvarenim rezultatima koji daju projekciju za budućnost. OBM iziskuje izrazitu discipliniranost i najviši stupanj organizacije te planiranje kojim će institucija posložiti vlastite ciljeve prema prioritetima i ulozi koju ispunjava u svijetu visokog obrazovanja.

## **5.6. POKAZATELJI KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA**

Pokazatelji kvalitete pružaju informacije koje su značajne kako za djelatnike visokoškolske institucije tako i za vanjske dionike koji se bave područjem visokog obrazovanja. Pokazatelji svim zainteresiranim dionicima omogućavaju uvid u zajedničke osobine institucija kao i u osobine koje su karakteristične za pojedinu instituciju, na temelju pokazatelja kvalitete procjenjuje se uspješnost institucije u različitim područjima te ju je moguće staviti u omjer s institucijama koje se bave srodnim područjem i nalaze se u ulozi konkurenata. Suvremeno visokoškolsko obrazovanje uzima pokazatelje financijske prirode kao one koji najčešće bivaju predmetom analize. Podaci o financijskoj uspješnosti institucije od iznimne su važnosti za državna tijela koja u većini slučajeva predstavljaju temeljni izvor financiranja. Vašiček, Budimir i Letinić (2007) financijske pokazatelje promatraju kao one koji su najznačajniji i imaju ulogu nositelja informacija koje su potrebne za uspješno upravljanje i razvoj institucije, autori izvode kategorizaciju koja pokazatelje dijeli na područja likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja. Pokazatelji likvidnosti izražavaju se sposobnošću institucije da pravovremeno podmiruje kratkoročne obveze, pokazateljem

zaduženosti promatra se u kojoj mjeri institucija vrši financiranje iz tuđih izvora sredstava, aktivnost prati koliko efikasno institucija koristi resurse i sredstva koja su joj dodijeljena, a ekonomičnost mjeri odnos između ostvarenih prihoda i rashoda. Pokazatelj profitabilnosti mjeri da li je i na koji način institucija uspjela ostvariti povrat uloženoga kapitala dok se investiranje odnosi na uspješnost ulaganja sredstava u aktivnosti kao što su projekti, programi koji služe praćenju i podizanju kvalitete, usluge kojima se studentima može olakšati njihovo obrazovanje i sl. Schindler i sur. (2015) donose vlastitu podjelu pokazatelja kojima promatraju administraciju institucije, pružanje potpore studentima, podučavanje studenata te njihovu uspješnost. Administrativni pokazatelji odnose se na funkcije ustanove uključujući razvoj misije i vizije te uspostavljanje institucionalnog legitimiteta, pokazatelji potpore studentima prate dostupnost i odaziv prilikom pružanja usluga studentima, pokazatelji koji se tiču podučavanja odnose se na relevantnost obrazovnog sadržaja koji biva prenesen te na kompetentnost sveučilišnih profesora dok se uspješnost studenata očituje kroz njihov angažman prilikom rješavanja aktivnosti predviđenih nastavnim planom i programom te povećanjem znanja, vještina i kompetencija koje vode do uspješnog završetka studija i pozitivne stope zapošljivosti diplomanata. Osim u navedenim segmentima, pokazatelji kvalitete svoje su mjesto pronašli i u područjima kao što su brojke zainteresiranih i prijavljenih studenata s obzirom na propisane upisne kvote, akademsko opterećenje djelatnika u znanstvenom i nastavnom području, broj objavljenih znanstvenih i stručnih publikacija te sudjelovanja u različitim projektnim aktivnostima, omjer broja studenata po sveučilišnom profesoru itd. Benefiti utvrđivanja, analize i prezentiranja pokazatelja kvalitete najčešće su poboljšavanje u području upravljanja institucijom, povećavanje razine odgovornog trošenja financijskih sredstava te usklađenost s mjerama i zahtjevima koji proizlaze iz zakonodavnih okvira. Valja napomenuti kako je u novije vrijeme interes za pokazateljima kvalitete u području visokog obrazovanja u izrazitom porastu zbog toga što studenti i njihove obitelji, djelatnici vanjskih tijela i agencija, potencijalni poslodavci i ostali članovi lokalne zajednice iskazuju sve veću potrebu za postojanjem korisnih, egzaktnih i transparentnih informacija koje moraju biti javno dostupne i služe kao parametri na temelju kojih se može utvrditi učinak visokoškolske institucije ili obrazovnog programa. Pomoću pokazatelja se također može izraziti široka paleta odnosno raznolikost ponude obrazovnih programa i institucija, a Đorđević i Boras (2007) njihovu ulogu vide u identifikaciji trendova uspješnosti i područja u kojima je poželjno poduzeti dodatne napore, također oni se koriste za provođenje teorijskih postavki kvalitete u praktičnu primjenu što se naziva postupkom operacionalizacije. Prikaz financijskih pokazatelja visokoškolskih institucija Republike Hrvatske definiran je Zakonom



o javnoj nabavi i Zakonom o proračunu koji nalažu da institucije moraju kreirati razrađene programe u kojima su jasno iskazani planirani prihodi i rashodi koji su kategorizirani prema vrsti, programu i broju godina koji će teretiti proračun ukoliko je riječ o većem novčanom iznosu. Ipak u svrhu dodatnog osiguravanja KVO, potrebno je raditi na razvoju i preciziranju programskog planiranja institucija što omogućava kvalitetniju provedbu analize uložениh sredstava i ostvarenih rezultata te povezivanje dobivenih rezultata s ciljevima koji su unaprijed definirani.

## **6. ANALIZA EUROPSKOG I NACIONALNOG PROSTORA OSIGURAVANJA KVO**

Posljednje poglavlje ovog rada uređeno je na način da u svom prvom potpoglavlju govori o kontekstu europskog prostora osiguravanja KVO, zatim istu temu spušta na razinu Republike Hrvatske te završava promatranjem recentnih preporuka koje imaju za cilj usmjeriti daljnji razvoj osiguravanja KVO na prostoru Europske Unije. Prvo potpoglavlje referira se na publikacije međunarodnih tijela (Europski Parlament, 2015; Europska Komisija, EACEA, Eurydice, 2015; Europska Komisija, EACEA, Eurydice, 2016). Uloga potpoglavlja je pratiti neke od najznačajnijih pokazatelja i podatke koji formiraju osiguravanje KVO na prostoru EHEA te iznijeti najzanimljivije i najrelevantnije od njih i promotriti stanje europskih država ovisno o pojedinom pokazatelju. Drugo potpoglavlje osiguravanje KVO smješta u kontekst Republike Hrvatske te mu je uloga prikazati ovaj fenomen na domaćem prostoru. Uvodni dio potpoglavlja izdvaja statističke pokazatelje koji se odnose na visoko obrazovanja (ENQA, 2017), nakon čega slijedi opis cilja RH u visokom obrazovanju (Europski Parlament, 2015). Potpoglavlje se nastavlja spoznajama kreiranim na temelju rezultata domaćih istraživanja (Lazibat, 2005; Bilić i sur. 2016).

### **6.1. EUROPSKI PROSTOR OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA**

Razvoj osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja kroz povijest rastao je usporedno s povećanjem njegove internacionalizacije i potrebe da kvaliteta bude zajamčena u okruženju sklonom promjenama na pouzdan način koji će biti međunarodno prihvatljiv. Povećana mobilnost studenata od visokoškolskih institucija iziskuje pronalaženje načina za pružanje obrazovanja koje će biti visokokvalitetno. Današnje međunarodne institucije koje se bave pitanjem KVO rade na kontinuiranoj razmjeni informacija, prikazivanju primjera dobre prakse te razmjeni iskustava i pronalaženju inovativnih načina rješavanja suvremenih izazova. Osnovna svrha EHEA jest razvoj institucionalne odgovornosti i poboljšanja. Osiguravanje kvalitete ne vrši se radi ostvarivanja kontrole nad institucijama već se njime nastoje zadovoljiti osnovni standardi koji služe kao polazišna točka za daljnji razvoj. Europski sustav osiguravanja kvalitete koncipiran je tako da institucijama pruža savjete i preporuke za rad dok u isto vrijeme podatke koji su prikupljeni u tom procesu čini transparentnima i javno dostupnima. Krajnji cilj koji se želi ostvariti jest razvoj internacionalne kulture kvalitete koja će biti rasprostranjena unutar visokoškolskih institucija neovisno o njihovom kontekstu te kolektivne odgovornosti koja pridonosi stvaranju potrebe za zajedničkim napredovanjem. Europski Parlament (2015) je u svojoj publikaciji koja se bavi analizom indikatora kvalitete

europskih sveučilišta došao do nekolicine zajedničkih karakteristika koje opisuju sustave osiguravanja KVO u međunarodnom kontekstu. Nacionalni sustav vanjskog osiguravanja kvalitete u EU najčešće je koncipiran tako da ga provodi jedna temeljna institucija koja na sebe preuzima cjelokupnu odgovornost za provođenje svih aktivnosti i procesa. Iznimke u ovom području pronalaze se jedino na primjerima Belgije, Francuske, Njemačke i Španjolske gdje se neke institucije bave isključivo osiguravanjem kvalitete u određenim subjektima ili pojedinačnim područjima kao što je to primjer Njemačke kada su u pitanju tehničko i inženjersko područje ili Španjolske u kojoj postoji jedna nacionalna i nekoliko regionalnih agencija što je povezano sa političkim kontekstom i obilježjima. Sljedeća karakteristika u kojoj se uočava internacionalna podudarnost jest punopravno članstvo većine europskih agencija za osiguravanje KVO u tijelima kao što su ENQA i EQAR. Države iz kojih potiču agencije članice teže posjedovanju nacionalnog zakonodavnog okvira koji će uzimati u obzir i poticati provođenje smjernica koje su u skladu s ESG-om što je osnovni preduvjet usklađenosti osiguravanja kvalitete koji treba zadovoljiti na europskoj razini. Gotovo sve visokoškolske institucije Europe imaju obavezu akreditirati svoje obrazovne programe, a kriteriji korišteni prilikom vrednovanja institucije od strane državne agencije istovjetni su u svim zemljama kako na programskoj tako i na institucionalnoj razini. Kriteriji koji se odnose na obrazovne programe povezani su sa samim sadržajem dok institucionalni kriteriji koriste ranije spomenuti procesni pristup i fokusiraju se na unutarnje strukture upravljanja kvalitetom. Najčešći ishod vrednovanja institucije jest dopuštenje za daljnji rad obrazovnog programa, a u pojedinim zemljama rezultati vrednovanja utječu na razinu javnog financiranja. Ono što je specifično za EHEA jest stupanj involviranosti ključnih dionika kao što su studenti, akademsko osoblje ali i članovi čija djelatnost nije primarno obrazovna u KVO koji je razmjerno velik što nije praksa u sustavima izvan EU. Dokaz koji ide u prilog participaciji navedenih grupa u visokom obrazovanju jest njihovo uključivanje u rad brojnih tijela i odbora koji se bave pitanjima kvalitete, kao primjer unutar Republike Hrvatske možemo promotriti listu članova<sup>24</sup> Akreditacijskog savjeta AZVO-a među kojima se nalazi predstavnik studentskog tijela, kao i član koji je izabran na sugestiju HGK<sup>25</sup> i dolazi iz gospodarskog sektora. Suvremeni europski prostor osiguravanja KVO, između ostaloga, sačinjen je i od pet strukturalnih pokazatelja koji su razvijeni u svrhu povećanja i širenja sudjelovanja u visokom obrazovanju te poboljšanja kvalitete i stavljanja naglaska na važnost tercijarnog obrazovnog

---

<sup>24</sup> Prikaz članova Akreditacijskog savjeta: <https://www.azvo.hr/hr/o-nama/organizacija/akreditacijski-savjet>

<sup>25</sup> Hrvatska gospodarska komora

sektora. Izvješće koje donose Europska Komisija, EACEA i Eurydice (2016) definira sljedećih pet pokazatelja: ciljeve i mjere za širenje sudjelovanja u visokom obrazovanju od strane nedovoljno zastupljenih društvenih skupina, praćenje karakteristika europskog studentskog tijela, priznavanje neformalnog i informalnog učenja, praćenje podataka o uspješnom završetku studija te dodjelu financijskih sredstava temeljenu na izvedbi ili društvenoj dimenziji. Analiza navedenih pokazatelja ukazuje na trenutno stanje unutar europskih zemalja u kontekstu kvalitete visokog obrazovanja te je značajno promotriti svaki od pokazatelja i vidjeti u kojem se smjeru kreće EHEA.

Europa se nalazi društvenom i ekonomskom okruženju u kojem znanje, vještine i kompetecije radne snage stečene visokim obrazovanjem postaju nužne. Europski stručnjaci i analitičari koji se bave donošenjem obrazovnih politika kao imperativ vide proširenje sudjelovanja i zastupljenosti što većeg broja pripadnika marginaliziranih društvenih skupina u visokom obrazovanju. Sustav visokog obrazovanja koji se prezentira kao kvalitetan mora biti društveno ravnopravan i nastojati osigurati mogućnost njegovu pristupanju svima koji su zainteresirani neovisno o socioekonomskoj pozadini ili drugim čimbenicima koji dovode do marginalizacije što je prvi od pokazatelja KVO. Primjeri skupina koje nisu dovoljno zastupljene vežu se uz studente s invaliditetom, etničku pripadnost, migrante, niži socioekonomski status i sl. Osim dostupnosti, ovi ciljevi i mjere trebali bi potaknuti povećanje stope završetka studija navedenih društvenih skupina. Na temelju podataka prikupljenih izvješćem može se konstatirati kako manje od trećine europskih zemalja ima definirane ciljeve koje vežemo uz nedovoljno zastupljene skupine. Neke od država koje su svoje sustave usmjerile ka sudjelovanju i ulasku u visoko obrazovanje od strane navedenih društvenih skupina jesu Velika Britanija, Irska, Finska i Grčka. Francuska i Škotska jedine su države koje posjeduju višestruke ciljeve i mjere koje se odnose na završetak stupnja visokog obrazovanja i zapošljavanje marginaliziranih skupina što predstavlja cjelovit sustav kakvom bi svaka članica EU trebala težiti. Najveći broj država ipak ne posjeduje nikakve ciljeve ili mjere koje se odnose na ovaj pokazatelj što može biti proglašeno nezadovoljavajućim budući da je jedna od odlika kvalitetnog sustava obrazovanja upravo integracija onih koji imaju određene poteškoće i nisu u ravnopravnom položaju u odnosu na ostatak društvene zajednice.

Sustavno praćenje karakteristika europskog studentskog tijela koje je drugi pokazatelj može se odvijati u različitim fazama visokog obrazovanja, prilikom upisa pojedinog studijskog programa, tijekom studija, za vrijeme diplomiranja ili nakon stjecanja diplome. Prikupljanje ovakve vrste podataka omogućava usporedivost na razini pojedine države ali i na međunarodnoj razini kao što je zajednica EU. Karakteristike europskog studentskog tijela

koje bivaju praćene jesu socioekonomski status studenata, položaj studeta ili njegove obitelji u odnosu na druge temeljem dohotka gdje se najčešće promatra prihod kućanstva koji može biti individualni ili kombinirani, dosegnuta razina obrazovanja roditelja te njihovo zanimanje. Prikupljanje podataka temeljem ovog pokazatelja može biti iznimno korisno budući da su mnoga provedena istraživanja potvrdila kako je dosegnuta razina obrazovanja roditelja iznimno indikativna kao vrijednost koja će ukazivati na socioekonomski status. Praćenje svih karakteristika studentskog tijela provodi se u nešto manje od polovice ukupnog broja europskih sustava visokog obrazovanja. Države kao što su Hrvatska, Španjolska, Portugal, Njemačka i Švicarska zadovoljavaju kriterije ovoga pokazatelja te su informirane o profilu studenata koji pohađa njihove visokoškolske institucije. Postoje i države koje sistematično prikupljaju podatke koji se odnose isključivo na socioekonomske pokazatelje kao što je slučaj u Italiji, Francuskoj, Velikoj Britaniji i sl. Pozitivna je činjenica što je Republika Hrvatska upoznata sa stanjem u kojem se nalazi njezino studentsko tijelo što svakako utječe na KVO budući da se studentskoj populaciji donošenjem raznih mjera mogu omogućiti brojne usluge i smanjeno financijsko opterećenje kroz subvencioniranje školarina, smještaja, prijevoza i prehrane kako bi proces studiranja bio što komforniji i kvalitetniji.

Visokoškolske institucije u svrhu poboljšanja KVO moraju raditi na razvoju sustava za procjenu i prepoznavanje pokazatelja prethodnih oblika učenja koji uključuju formalne, neformalne i informalne oblike. EUA (2008) donosi Europsku sveučilišnu povelju o cjeloživotnom učenju koja se u tvrdnji pod rednim brojem pet zalaže za ovakvu ideju. Kontekst cjeloživotnog učenja osobito je važan u eri koja poziva na globalizaciju i mobilnost stoga valja prihvatiti kako se znanje može stjecati u različitim oblicima i na mnogobrojnim mjestima. Iako su visokoškolske institucije upoznate s ovim konceptom i relativno otvorene za priznavanje prethodnog formalno stečenog znanja, kapaciteti priznavanja neformalnog i informalnog učenja ostali su do danas nedovoljno iskorišteni. Neformalno učenje u ovom kontekstu znači učenje koje se odvija kroz različite oblike strukturiranih aktivnosti koje najčešće vode ostvarenju nekog cilja, ono vrlo često biva korišteno u svrhu dodatnog osposobljavanja radnika unutar tvrtke čime se nastoje unaprijediti njihove vještine. Neformalno učenje u pravilu ne završava izdavanjem službenog dokumenta ili potvrde kojom bi pojedinac mogao dokazati stečeno znanje. Informalno učenje proizlazi iz svakodnevnih aktivnosti vezanih uz okruženje radnog mjesta, obitelji ili slobodno vrijeme te ne posjeduje organizirani oblik ili strukturu u smislu podrške pri učenju, vremenskog definiranja ili ostvarenja konkretnog cilja. Iz perspektive pojedinca, informalno učenje ne odvija se namjerno niti svjesno te se može dogoditi u situacijama koje nisu percipirane kao situacije

stjecanja znanja. Primjeri znanja ostvarenih neformalnim putem jesu životna znanja, npr. briga o djetetu i roditeljstvo, i znanja dobivena kroz radno iskustvo, naučene strane jezike i interkulturalne vještine stečene za vrijeme boravljenja u drugoj zemlji isto tako ovakva vrsta znanja može biti usvojena kroz kulturne ili sportske aktivnosti, te volontiranje i rad s mladima. Neformalno i informalno učenje priznaje se u svim visokoškolskim institucijama u tek devet sustava visokog obrazovanja EU. Primjećuje se kako sustavi visokog obrazovanja velikog broja europskih država ne prepoznaju neformalne i informalne oblike stjecanja znanja što je pogotovo slučaj kada je u pitanju istočni dio Europe. Stanje ovog pokazatelja upućuje na potrebu za dodatnim razvojem prepoznavanja i priznavanja znanja koja su stečena ovakvim putem što će povećati mogućnost pristupa visokom obrazovanju. Neformalni i informalni oblici znanja prepoznati su od strane stručnjaka i teoretičara koji su za njih razvili terminologiju i karakteristike te govore o njihovom postojanju kroz brojne službene dokumente EU. U vidu podizanja postotka stanovništva EU koji posjeduje tercijarnu razinu obrazovanja potrebno je osmisliti sustave koji će omogućiti da oblici znanja stečeni izvan formalnih oblika posjeduju određenu vrijednost i pružaju opciju daljnjeg obrazovanja.

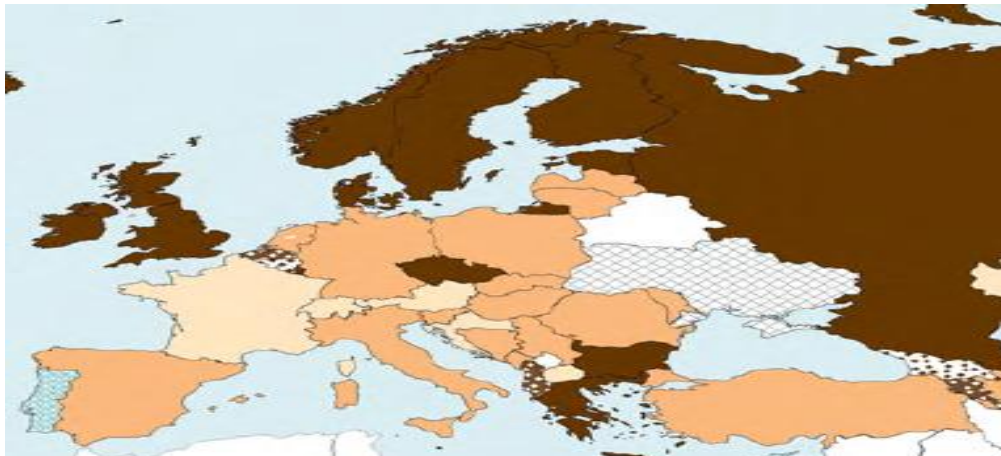
Četvrti pokazatelj koristi stopu uspješnog završetka programa visokog obrazovanja kao jedan od kriterija koji su uključeni u proceduru vanjskog vrednovanja osiguravanja KVO. Praćenje ovoga pokazatelja obavezno je u mnogim zemljama što je pozitivno budući da se podaci koji su dobiveni mogu interpretirati i uspoređivati na međunarodnoj razini te koristiti u svrhu izrade budućih obrazovnih politika. Gotovo polovica europskih država, u svojim sustavima visokog obrazovanja ima uvjet praćenja stope završetka studija. Republika Hrvatska pripada državama čiji visokoškolski sustav nije nametnuo obvezu praćenja navedenog pokazatelja na čemu svakako treba poraditi, stopa studenata koji uspješno završavaju studij iznimno je značajna za procjenu kvalitete cjelokupnog sustava, a ono što se može smatrati još zanimljivijim je stopa studenata koja ne završi upisani studij, podaci dobiveni od studenata koji pripadaju toj skupini mogu biti korisni budući da se na taj način mogu prepoznati potencijalni nedostaci pojedine institucije ili sustava u cjelini koji sprječavaju studente u stjecanju diplome.

Posljednji pokazatelj KVO koji je obuhvaćen gore navedenim izvješćem o KVO je dodjela financijskih sredstava temeljena na izvedbi ili društvenoj dimenziji. Visokoškolske institucije uvelike ovise o mehanizmima dodatnog financiranja koji se temelje na pokazateljima kao što je izvedba ili socijalna dimenzija studentskog tijela. Financiranje institucija može biti provedeno na temelju rezultata ostvarenih unutar akademske godine ili može biti povezano s karakteristikama studenata kao što su dob, spol, status migranta, etnička

pripadnost, invaliditet ili socioekonomski status. Visokoškolski sustavi država poput Hrvatske, Italije, Velike Britanije i Irske izdvajaju dodatna financijska sredstva za institucije ukoliko ih pohađaju studenti s invaliditetom ili studenti slabije socioekonomske pozadine. Moguće je uočiti kako velik broj europskih država ne izdvaja dodatna financijska sredstva temeljem ovih kriterija što može biti protumačeno kao poprilično negativno zbog toga što bi sustavi visokog obrazovanja trebali promovirati jednakost šansi i mogućnost studiranja za sve osobe neovisno o njihovom socijalnom kontekstu te inkluziju svih studentskih grupa, a pogotovo onih koje imaju određeni invaliditet. Dodatno financiranje ovih skupina svakako bi povećalo cjelokupnu KVO i njegovu dostupnost. Pozitivna je činjenica kako Republika Hrvatska izdvaja sredstva kada su u pitanju oba kriterija što svakako predstavlja iskorak u odnosu na brojne europske zemlje.

Podatke koje je u kontekstu promatranja EHEA također treba uzeti u obzir jesu oni koje donose Europska Komisija, EACEA i Eurydice (2015). Što se tiče osiguravanja KVO od strane visokoškolskih institucija mnoge europske zemlje ukazuju na pozitivne rezultate o broju institucija koje su objavile dokument strategije kontinuiranog poboljšanja kvalitete u vremenskom razdoblju od proteklih pet godina.

Slika 3. Objavljivanje institucionalnih strategija za kontinuirano poboljšanje kvalitete<sup>26</sup>



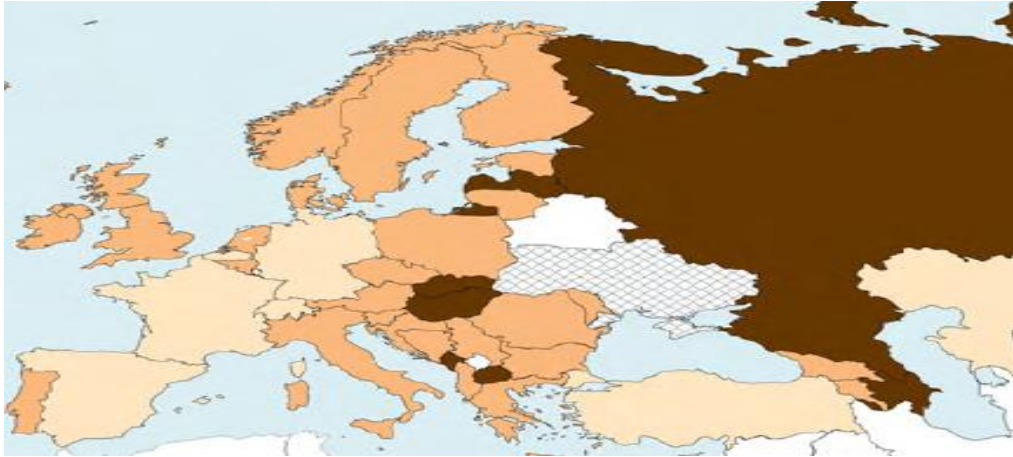
Države koje su označene smeđom bojom u svim svojim visokoškolskim institucijama imaju donesenu strategiju kontinuiranog poboljšanja kvalitete dok države označene narančastom bojom u preko 75% od ukupnog broja svojih visokoškolskih institucija imaju donesenu navedenu strategiju. Države označene svijetlijim bojama procjenjuju da je strategija u njihovim visokoškolskim institucijama implementirana od 50% do 25% od ukupnog broja institucija. Ova vrsta strategija svakako se smatra pozitivnom kada je riječ o poboljšanju

<sup>26</sup> Preuzeto prema Europska Komisija, EACEA, Eurydice, 2015.

sustava KVO te su rezultati u ovom području na zadovoljavajućoj razini i upućuju na to da su visokoškolske institucije doista pripremljene i da područje kvalitete shvaćaju vrlo ozbiljno.

Ranije je navedeno kako su nacionalni sustavi osiguravanja KVO unutar Europe najčešće koncipirani tako da ih provodi jedna temeljna institucija što podaci iz ove publikacije prikazuju i grafički.

Slika 4. Nadležnost vanjskog osiguravanja kvalitete<sup>27</sup>



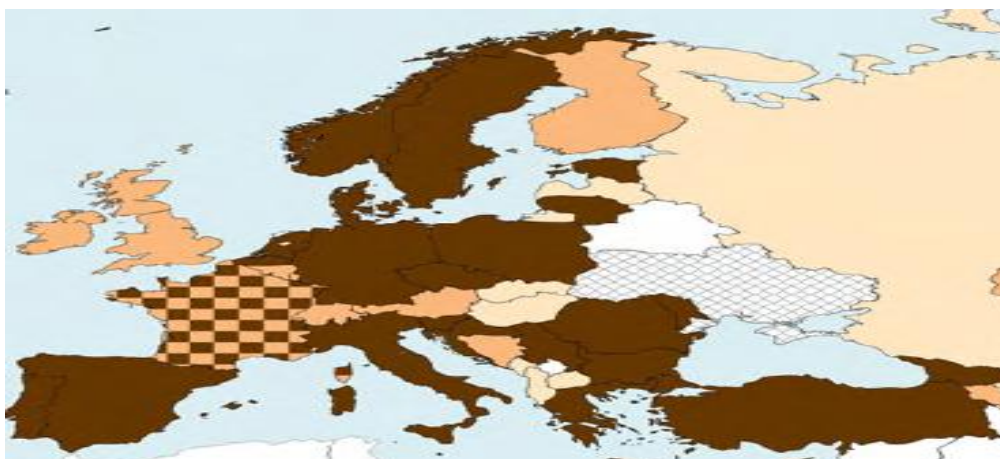
Prije potpisivanja Bolonjske deklaracije samo je nekolicina zemalja imala definiran sustav osiguranja kvalitete, a vanjske su agencije KVO bile rijetkost. Današnja situacije je ipak u potpunosti drugačija te u državama označenim narančastom bojom odgovornost i nadležnost za sustav osiguravanja KVO pripada jednoj agenciji na nacionalnoj razini. U državama koje su označene svijetlijom bojom o ovom sustavu brine više agencija na nacionalnoj razini dok u smeđe označenim državama nadležnost i dalje zadržava ministarstvo koje ima izravnu odgovornost za osiguravanje kvalitete.

Posljednji pokazatelj koji je zanimljivo promotriti odnosi se na karakter sustava osiguravanja KVO odnosno na primarne ishode provedenih eksternih evaluacija. Sustav po svojoj naravi može biti koncipiran na način da tijela koja imaju odgovornost njegova provođenja donose odluke kojima se institucijama izdaje dopuštenje za provođenje aktivnosti ili po svojem karakteru mogu biti takva da savjetuju instituciju o tome kako ispraviti i poboljšati nedostatke, treća opcija koja se provodi u praksi je da se sustavom osiguravanja KVO bavi agencija koja nema neovisnost u djelovanju već je za svoje postupke odgovorna ministarstvu.

<sup>27</sup> Preuzeto prema Europska Komisija, EACEA, Eurydice, 2015.



Slika 5. Primarni ishodi eksternih evaluacija država EU<sup>28</sup>



Države označene smeđom bojom kao primarni ishod provedenog eksternog vrednovanja imaju izdavanje dopuštenja za provođenje aktivnosti visokoškolskih institucija. Države označene narančastom bojom dominantno savjetuju visokoškolske institucije s ciljem poboljšanja nedostataka dok su u državama označenim svjetlijom bojom agencije za svoje postupke odgovorne ministarstvu obrazovanja.

## **6.2. OSIGURAVANJE KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Kada se govori o osiguravanju KVO u Republici Hrvatskoj, svakako u prvi plan treba staviti AZVO kao tijelo koje je zakonski priznato, neovisno i uređeno te ima važnu ulogu poboljšavanja osiguravanja kvalitete svih visokoškolskih institucija. Prema podacima ENQA (2017) Republika Hrvatska trenutno broji 119 visokih učilišta na kojima studira 178.676 studenata, a u 2014. godini svaki je četvrti Hrvat imao diplomu tercijarnog stupnja što je i dalje ispod nacionalnog cilja od 35% cjelokupnog broja stanovništva i cilja EU od 40% ukupne populacije do 2020. godine. Sustav osiguravanja kvalitete u Hrvatskoj ima za cilj pospješiti provođenje visokog obrazovanja na institucionalnoj razini te pružati informacije studentima i javnosti te raditi na podizanju stupnja konkurentnosti u odnosu na najbolje europske prakse (Europski Parlament, 2015). Jedan od glavnih razloga zbog kojeg se hrvatski sustav visokog obrazovanja i njegova kvaliteta kreću u današnjem smjeru jest reforma visokog školstva koja je provedena u svjetlu ulaska Republike Hrvatske u EU na što je utjecalo i potpisivanje Bolonjske deklaracije iz 2001. godine. U tom smislu započeto je korištenje akreditacije i drugih instrumenata za poboljšanje i prepoznavanje kvalitete kojima

<sup>28</sup> Preuzeto prema Europska Komisija, EACEA, Eurydice, 2015.

bi se zemlje u tranziciji obrazovnih sustava mogle približiti naprednijim zemljama i njihovom visokom školstvu. Iznimna snaga hrvatskog sustava KVO leži u tome što su članovi relevantnih tijela na državnoj razini, kao što je već spomenuto, i dionici čije mišljenje i iskustvo svakako treba biti zastupljeno u ovom procesu, riječ je o studentima i sveučilišnim nastavnicima te osobama koje se nalaze u ulozi potencijalnih poslodavaca, osim navedenih skupina, članovima vijeća i odbora bivaju i stručnjaci koji dolaze iz međunarodne akademske zajednice što dodatno pridonosi pozicioniranju hrvatskog visokog obrazovanja u europskom i globalnom kontekstu. Sustav koji je zamišljen na ovakav način svojim aktivnostima nastoji povezivati i umrežavati te razmjenjivati dragocjena iskustava kojima će se poboljšati performanse i priznavanje hrvatske znanosti i visokog obrazovanja. Istraživanje koje je svojevremeno dalo uvid u praktično stanje o kulturi kvalitete na visokoškolskim institucijama Republike Hrvatske proveo je Lazibat (2005). Tom prigodom anketirani su voditelji 23 fakulteta koji su odgovarali na niz pitanja vezanih uz čimbenike koji su važni za funkcioniranje fakulteta. Ocjenama od 1 do 5 rukovoditelji su odredili važnost pojedinog čimbenika, a dobiveni rezultati ukazuju na to kako su čimbenici poput međunarodne suradnje (4,0), autonomije u odlučivanju (4,4), primjene informacijskih tehnologija (4,5), dobre organizacije (4,7), visoke kvalitete znanstveno-istraživačkih radova (4,7), visoke kvalitete nastave (4,9) te odličnih kadrova (5,0) shvaćeni poprilično ozbiljno i kontinuirano bivaju fokusom poboljšavanja u svim institucijama koje su sudjelovale u istraživanju. Dobiveni su i podaci kako se prilikom ocjenjivanja kvalitete unutar institucije najčešće ocjenjuju kvaliteta nastave, kvaliteta znanstveno-istraživačkog ili umjetničkog rada te kvaliteta popratnih službi fakulteta kao što su referada ili knjižnica. Rukovoditelji se prema istraživanju o novostima i promjenama u području kvalitete u obrazovanju informiraju na način da razmjenjuju informacije s drugim fakultetima, sudjeluju na seminarima i konferencijama o kvaliteti, koriste stručne publikacije i prate novosti iz medija. Subjekti koji se brinu o kvaliteti na razini fakulteta formirani su u obliku tima u 53% slučajeva što znači da je za ovo pitanje često zainteresiran veći broj djelatnika te odgovornost ne pada samo na jednu osobu što je pozitivno. Voditelji visokoškolskih institucija također su pokazali blagonaklonost prema uvođenju standarda kvalitete kao što je ISO 9000 u svakodnevni rad. Neke od tvrdnji vezanih uz ISO standard jesu kako postojanje ISO certifikata ima pozitivan utjecaj na ekonomičnost i uspješnost poslovanja institucije (3,6), ISO certifikat pomaže institucijama pri stvaranju konkurentne prednosti na domaćem i svjetskom tržištu (3,6), uvođenje ISO standarda pomaže u racionalizaciji troškova (3,8) te stjecanju pozitivnog imidža institucije (4,0). Ispitanici su jednim od otvorenih pitanja u istraživanju imali mogućnost ponuditi ideje koje bi

unaprijedile kvalitetu njihovim institucijama, neki od prijedloga uključuju međunarodnu razmjenu profesora i studenata, često provođenje evaluacije svih vrsta, rad na brojnim znanstvenim projektima, organizaciju međunarodnih savjetovanja, pojačanu suradnju između institucija, osuvremenjivanja nastavnih planova i programa, visoku razinu naobrazbe nastavnika, dodatno usklađivanje s europskom praksom, jasno određivanje tijela koje prati kvalitetu na razini institucije, intenzivnije korištenje informatičke tehnologije, poticanje aktivnih studija koji će biti koncipirani na diskusiji i kritičkom promišljanju te uključivanje studenata u evaluaciju nastave. Diskusija rezultata ovog istraživanja iznjedrila je i njegov doprinos u kojem se pokazuje kako voditelji institucija već 2005. godine shvaćaju značaj KVO te ju smatraju važnom za priključenje Republike Hrvatske standardima i trendovima EU iz čega možemo iščitati otvorenost za uvođenje novih procesa kvalitete i usklađivanja nacionalnog sustava s međunarodnim zahtjevima. Termin koji je do sada nekoliko puta bio spomenut u kontekstu KVO jest transparentnost koja je glavni fokus recentnijeg istraživanja pod nazivom *Uloga transparentnosti u unapređivanju kvalitete visokog obrazovanja* provedenog od strane Instituta za razvoj obrazovanja u sklopu projekta *QUALITYWATCH* (Bilić i sur, 2016). Istraživanje je provedeno u visokoškolskim institucijama Grada Zagreba, Osječko-baranjske županije te Splitsko-dalmatinske županije, a njegov temeljni cilj bio je usmjeren na povećanje vidljivosti javnih politika osiguravanja KVO te povećanje pristupa postojećim rezultatima evaluacije kvalitete visokoškolskih institucija. Transparentnost je u istraživanju definirana kao „ *dostupnost, pristupačnost i razumljivost podataka o kvaliteti visokog obrazovanja odnosno dokumenata proizašlih iz postupaka te procesa vanjskog ili unutarnjeg osiguravanja kvalitete.*“ (Bilić i sur: 2016: 26). Transparentnost postupaka osiguravanja KVO podrazumijeva da zainteresirana strana može brzim i jednostavnim putem doći do relevantnih informacija, a bez prethodnog poznavanja načina funkcioniranja sustava KVO kao i nacionalnih tijela i institucija koje su uključene u njegovo provođenje. Transparentnim podacima, za potrebe istraživanja, smatrali su se oni podaci koji su dostupni na službenim internetskim stranicama visokoškolskih institucija. Podaci o transparentnosti podataka bili su prikupljeni kroz tri kategorije, transparentnost postupaka vanjskog sustava osiguravanja kvalitete (postupak reakreditacije i postupak vanjske prosudbe institucija), transparentnost unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete te podaci o visokoškolskim institucijama dobiveni provođenjem postupaka od strane nadležnih institucija. Temeljni rezultati istraživanja bili su prikazani u obliku indeksa transparentnosti koji se sastoji od navedena tri parametra te kao najmanju vrijednost može imati broj 1, a kao najveću brojku 5. Indeks transparentnosti dobiven za sva visoka učilišta na području grada Zagreba iznosio je

2,44 dok je u Osječko-baranjskoj županiji njegova vrijednost bila 2,33, a u Splitsko-dalmatinskoj županiji 1,7. Moguće je izvesti zaključak kako visoka učilišta koja pripadaju navedenim županijama po pitanju transparentnosti kotiraju dosta nisko uz napomenu da je značajnija razlika u vrijednostima primijećena kada se u obzir uzme faktor tipa vlasništva visokog učilišta koji utječe na indeks transparentnosti. Ukoliko je učilište u privatnom vlasništvu, indeks ima tendenciju zadržavanja niže prosječne vrijednosti te se nameće logično pitanje zbog čega vlasništvo nad institucijom utječe na transparentnost i utječe li na cjelokupni sustav KVO pojedine institucije. Jedno od mogućih objašnjenja jest kako visokoškolske institucije koje su u javnom vlasništvu imaju veću obvezu prikazivanja i prezentiranja podataka vezanih uz postupak osiguravanja kvalitete budući da su financijski u većoj mjeri ovisne o državnom proračunu koji čini glavninu njihovih kapaciteta. Neka od pitanja koja su služila za formiranje indeksa iziskivala su od visokoškolske institucije da se očituje o tome je li u njoj proveden postupak reakreditacije i da li institucija ima javno dostupnu samoanalizu, akreditacijsku preporuku AZVO-a te odluku ministra znanosti i obrazovanja o izdavanju dopusnice za obavljanje djelatnosti. Isto tako istraživanje je provjerilo da li je u institucijama provedena vanjska neovisna periodična prosudba odnosno *audit* te postoje li tijela i dokumenti kojima se definira ustroj internog sustava osiguravanja KVO. Provedeno istraživanje ukazalo je na nedostatak potpune transparentnosti i javne dostupnosti informacija koje su relevantne za dionike poput budućih studenata ili njihovih roditelja koji ispred sebe imaju donošenje značajne odluke, a pri odabiru visokoškolske institucije koriste upravo podatke koji se odnose na kvalitetu rada i način njezine provedbe. Osiguravanje KVO u Republici Hrvatskoj nalazi se u uzlaznoj putanji što dokazuju sve češća istraživanja i ostale aktivnosti koje se provode na ovu temu. Visokoškolski djelatnici, studenti i drugi zainteresirani dionici odavno su uočili značaj kvalitete i važnost prilagodbe nacionalnog sustava europskim standardima i normama te se više ne postavlja pitanje kako osigurati kvalitetu već kako unaprijediti postojeću mrežu kvalitete budući da je veliki broj visokoškolskih institucija dosegao potrebni minimum i sada može prijeći u fazu modernizacije i inovacije već postojećih sustava.

## ZAKLJUČAK

Ovaj je diplomski rad kao dva ključna cilja imao pronaći najadekvatniju definiciju pojma osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja promatranjem brojnih navoda i pristupa različitih autora te prikazati fenomen javne politike KVO iz perspektive pet strukturalnih elemenata koji čine njezinu srž. Fenomenu kvalitete pristupljeno je iz različitih uglova bilo da je riječ o osiguravanju kvalitete od strane visokoškolskih institucija ili pak agencija i vanjskih nadležnih tijela. Ponuđen je cjelovit i zaokružen pristup koji uzima u obzir sve relevantne dionike koji na bilo kakav način utječu na formiranje i provođenje ovog procesa što može biti smatrano svojevrsnim doprinosom ovog rada. Ono što radu i ostvarenju postavljenih ciljeva daje kredibilitet jest korištenje recentne znanstveno-istraživačke literature koja nudi podatke vezane uz stanje KVO u kontekstu Republike Hrvatske kao i Europske unije. Promatrane su međunarodne publikacije tijela kao što je ENQA, EUA, Europska komisija i brojna druga ali i rezultati domaćih istraživanja koji sadrže raznovrsne pokazatelje iz kojih se mogu izvući implikacije o stanju osiguravanja KVO. Na temelju analizirane literature može se konstatirati kako se na osiguravanju kvalitete u području visokog obrazovanja radi puno kako na nacionalnoj tako i na međunarodnoj sceni, broj dionika koji je zainteresiran za procese obrazovne politike i kvalitete postaje sve veći te je moguće primjetiti uzlaznu putanju orijentacije ka zajedništvu i ostvarivanju suradnje na internacionalnoj razini. Visokoškolske institucije koje su prigrlile postupke osiguravanja KVO, dionicima ulijevaju povjerenje i sigurnost te na tržištu nastupaju kao predvodnici i atraktivni ponuditelji visokog obrazovanja. Budućnost KVO donosi potrebu za njezinim daljnjim razvojem i približavanjem temeljnih ideja društvenoj zajednici koja mora uočiti značaj i važnost njezina postojanja. Nacionalni kontekst KVO posljednjih je godina pokazao izuzetan napredak ka usklađivanju svih postavki s europskim smjernicama te se Republika Hrvatska danas s pravom može smatrati jednom od predvodnica novog vala kvalitete. Članovi akademske zajednice u Republici Hrvatskoj odavno su pokazali interes i prepoznali nužnost postojanja standarda prema kojima je potrebno uskladiti rad visokoškolskih institucija te su dugogodišnjim naporom uspjeli u naumu da nacionalni sustav visokog obrazovanja poprimi obrise vodećih međunarodnih sustava. Međunarodne agencije pozivaju na razmjenu dobre prakse i iskustava te nastoje stvoriti mrežu koja će biti povezana i zajedničkim snagama raditi na stvaranju okoline koja je inovativna i ima spreman odgovor izazove današnjice. Autori aktualnih radova koji govore o osiguravanju KVO napominju kako se ono nalazi u tranziciji iz zadovoljavanja minimalno dogovorenih standarda u fazu koja će omogućiti izvrsnost i ostvarivanje iznadprosječnih

rezultata. Pitanja koja se mogu postaviti u smislu daljnjeg proširenja analize ovog područja svakako govore o tome da li je EHEA spreman izvršiti navedeni prijelaz te koji su njegovi kapaciteti i mogućnosti. Zahtjevi koji se nameću i interes za ovim područjem dosežu novu dimenziju te se KVO nalazi na prekretnici koja će, ukoliko bude dobro realizirana, rezultirati visokim obrazovanjem koje se poziva na izuzetnu kvalitetu i posvećenost onima radi kojih primarno i postoji, a to su pripadnici studentskog tijela sa svim svojim potrebama i specifičnostima.

## POPIS LITERATURE

1. AQ Austria. (2014). Quality Audit in the European Higher Education Area. A comparison of approaches. Wien.
2. AZVO. (2015). Postupak reakreditacije visokih učilišta. Zagreb.
3. AZVO (2016). Samoanaliza Agencije za znanost i visoko obrazovanje. Zagreb.
4. AZVO (2017). Postupak inicijalne akreditacije za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja. Zagreb.
5. Bilić, R. i sur. (2016). Uloga transparentnosti u unapređivanju kvalitete visokog obrazovanja. Printera grupa. Zagreb.
6. Bloxham, S. Boyd, P. (2007). Developing Effective Assessment In Higher Education: A Practical Guide. McGraw-Hill Education. United Kingdom
7. Conway, T., Mackay, S., & Yorke, D. (1994). Strategic planning in higher education: Who are the customers. *International journal of educational management*, 8(6), 29-36.
8. Ćurković, B. i sur. (2011). Osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju, evropska iskustva i prakse. Banjaluka. Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta.
9. Đonlagić, S. Fazlić, S. (2015). Quality assessment in the higher education using the SERVQUAL model. *Management*. 20(1); 39-57.
10. Đorđević, M. Boras, D. (2007). Pojmovnik osnovnih termina i definicija u području osiguranja kvalitete u visokom obrazovanju. AZVO. Zagreb.
11. ECA. (2004) Accreditation in the European Higher Education Area. Zurich.
12. ENQA (2012). Quality procedures in the european higher education area and beyond-visions for the future. Brusseles.
13. ENQA. (2015). Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG). Belgija.
14. ENQA (2015). Strategic plan 2016.-2020. Belgium.

15. ENQA. (2017). Izvješće stručnog povjerenstva u postupku vanjskog vrednovanja Agencije za znanost i visoko obrazovanje.
16. ESMU. (2008). A Practical Guide Benchmarking in European Higher Education. Brussels.
17. EUA (2005). Developing an internal quality culture in european universities
18. EUA. (2008). European universities charter on lifelong learning. Belgium.
19. EUA (2017). Key objectives 2017.-2019. Belgium.
20. EU. (2010). Pročišćene inačice ugovora o europskoj uniji i ugovora o funkcioniranju europske Unije
21. EURASHE (2010). Commitments for EHEA in 2020. Belgium.
22. Europska Komisija, EACEA, Eurydice. (2015). The European Higher Education Area in 2015: Bologna Process Implementation Report. Luxembourg: Publications Office of the EU.
23. Europska Komisija, EACEA, Eurydice. (2016). Structural Indicators on Higher Education in Europe – 2016. Eurydice Report. Luxembourg.
24. Europski Parlament. (2015). University quality indicators: a critical assessment. Bruxelles.
25. Europski parlament. (2017) Kratki vodič o Europskoj Uniji. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
26. Glanville, H. (2006). *Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju*. Zagreb. AZVO.
27. Harvey, L., & Green, D. (1993). Defining quality. *Assessment & evaluation in higher education*, 18(1), 9-34.
28. Havranek (2007). Uloga Agencije za znanost i visoko obrazovanje. A.Z.P. Grafis d.o.o. Zagreb.
29. Hrvatska akreditacijska agencija. (2012). Znete li što je akreditacija. Zagreb.
30. Hernes, G. Martin, M. (2008) Accreditation and the global higher education market. International institute for educational planning. UNESCO.
31. HRZZ (2014). Strateški plan Hrvatske zaklade za znanost 2014.-2018. Zagreb.



32. IIA (2013.) Self-assessment with independent external validation.
33. Ivković, M. (2009). Osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju. *Ekscentar*, (11), 20-23.
34. Ivošević, V., Mondekar, D., Geven, K., & Bols, A. (2006). Vodič kroz osiguranje kvalitete u visokom školstvu. *Socijaldemokratska studentska unija, Zagreb*.
35. Kastelliz, D. Mitterauer, B. (2014). Quality audit in the European Higher Education Area. A comparison of approaches. *Facultas Verlags-und Buchhandels AG. Wien*.
36. Kinser, K. (2014). Questioning Quality Assurance. *New Directions for Higher Education*, 2014(168), 55-67.
37. Kis, V. (2005). Quality assurance in tertiary education: Current practices in OECD countries and a literature review on potential effects. *Tertiary Review: A contribution to the OECD thematic review of tertiary education*, 14(9).
38. Kleijnen, J., Dolmans, D., Willems, J., & van Hout, H. (2011). Does internal quality management contribute to more control or to improvement of higher education? A survey on faculty's perceptions. *Quality Assurance in Education*, 19(2), 141-155.
39. Kraš, A., Sviličić, B., & Čovo, P. (2007). Opći pristup primjeni norme iso 9001: 2000 u upravljanju kvalitetom djelatnosti visokih pomorskih učilišta. *Pomorstvo/journal of maritime studies*, 21(2).
40. Lazibat, T. (2005). *Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju*. Zagreb. Sinergija nakladništvo.
41. Legčević, J. Hećimović, V. (2016). Internal quality assurance at a higher education institution. *Poslovna izvrsnost Zagreb*. 10(2):75-87.
42. Loukkola i Zhang (2010) Examining quality culture: Part 1-Quality assurance processes in higher education institutions. Brussels: European University Association.
43. Lučin, P. (2007). *Kvaliteta u visokom obrazovanju*. Zagreb. Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj Republike Hrvatske.
44. Lutfullayev, P. (2007). *Research on Benchmarking in higher education: An overview*.
45. Martin i Stella (2007) External quality assurance in higher education: making choices. Paris.

46. Maurer, K. Thompson, A. (2008). *The Evolution of Outcome-Based Management and Budgeting in San Mateo County*.
47. Mishra, S. (2007). *Quality assurance in higher education: An introduction*. National Assessment and Accreditation Council, India and commonwealth of Learning, Vancouver.
48. Mencer, I. (2005). Osiguravanje kvalitete i visoko školske ustanove u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*. 56(3-4):239-258.
49. Morley, L. (2003). *Quality and power in higher education*. Mcgraw-Hill Education. United Kingdom.
50. Musa, D. Rotim, K. (2015). Implementacija upravljanja kvalitetom na sveučilištima u Bosni i Hercegovini. *Poslovna izvrsnost Zagreb*. 9(1): 109-123.
51. NAAC. (2003). *Total quality management for tertiary education*. Bangalore. Indija
52. NVZVOTR. (2017). <http://www.nvzvotr.hr/hr/aktivnosti> , pristupljeno 17. srpnja 2017.
53. Odbor za osiguravanje i unapređivanje kvalitete Sveučilišta u Rijeci. (2016). Priručnik za kvalitetu studiranja. Sveučilište u Rijeci.
54. Paliulis, N. Labanauskis, R. (2015). Benchmarking as an instrument for improvement of quality management in higher education. *Business, management and education*, 13(1): 140-157.
55. Povjerenstvo za unutarnju prosudbu sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu (2016). Izvješće o unutarnjoj prosudbi sustava osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu.
56. Predojević, Z. (2014). Osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju u Republici Hrvatskoj. Pomorski Fakultet. Rijeka.
57. Predojević, Z. Kokalović, I. (2015). Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju u Republici Hrvatskoj. *Pomorski zbornik*. 49-50:319-332.
58. Sanyal, B. C. Martin, M. (2007). *Quality assurance and the role of accreditation: An overview*.
59. Sarbu, R., Ilie, A. G., Enache, A. C., & Dumitriu, D. (2009). The quality of educational services in higher education—assurance, management or excellence. *Amfiteatru Economic*, 9(26), 383-392.
60. Schindler, L. i sur. (2015). Definitions of quality in higher education: A synthesis of the literature. *Higher Learning Research Communications*, 5(3), 4-13.

61. Shahin, A. (2004). SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps: A Framework for Determining and Prioritizing Critical Factors in.
62. Sinković, G., & Sinković, E. (2008). Uloga studentske ankete u povećanju kvalitete nastave na visokim učilištima. *Ekonomski istraživanja*, 21(2), 34-46.
63. Štimac, H., & Katić, S. (2015). Quality Assurance In Higher Education. *Interdisciplinary Management Research*, 11, 581-591.
64. Stuklina, Y. (2014). Identifying predictors of student satisfaction and student motivation in the framework of assuring quality in the delivery of higher education services. *Business, management and education*. 12(1):127-137.
65. Tertiary education commission. (2004) Quality Audit Handbook. Mauritius.
66. Thomas, L. (2015). Oznaka kvalitete za unapređivanje pravednosti i socijalne uključenosti u visokom obrazovanju u Hrvatskoj. Institut za visoko obrazovanje. Zagreb.
67. Torre i Zapata (2013) Impact of external quality assurance of higher education in Ibero America. Chile.
68. UNESCO. (1998). Benchmarking in higher education. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. France.
69. UNESCO. (1998) Benchmarking in Higher Education A study conducted by the Commonwealth Higher Education Management Service. Paris.
70. UNESCO (1998). World declaration on higher education for the twenty-first century: vision and action. France.
71. UNESCO (2006) External quality assurance: options for higher education managers. France.
72. Vašiček, V. Budimir, V. Letinić, S. (2007). Pokazatelji uspješnosti u visokom obrazovanju. *Privredna kretanja i ekonomska politika*. 110(17):51-80.
73. Yingqiang, Z., & Yongjian, S. (2016). Quality Assurance in Higher Education: Reflection, Criticism, and Change. *Chinese Education & Society*, 49(1-2), 7-19.
74. Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju. NN 45/09.
75. Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju. NN 139/13.
76. Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru. NN 22/13.