azvo
agencija za znanost i visoko obrazovanje

Samoanaliza

Agencije za znanost i visoko obrazovanje u postupku ENQA-ina vanjskog vrednovanja (*ENQA Targeted Review*)

ESF+ Učinkoviti ljudski potencijali

azvok osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju

Sufinancira Europska unija

Lipanj 2026.

Sadržaj

Sadržaj 2
1. Uvod 3
2. Izrada Samoanalize AZVO-a 4
3. Promjene u odnosu na prošlo ENQA-ino vanjsko vrednovanje Agencije 5
3.1 Promjene zakonodavnog okvira 5
3.2 Promjene u aktivnostima vanjskog osiguravanja kvalitete 8
3.3 Promjene vezane uz provođenje aktivnosti koje nisu ESG aktivnosti 9
3.4 Promjene vezane za organizaciju i ustroj Agencije 11
3.5 Osvrt na provedene promjene i budući planovi 15
4. Usklađenost sa standardima III. dijela ESG-a 17
4.1 ESG 3.1 Aktivnosti, politika i postupci osiguravanja kvalitete 17
5. Usklađenost sa standardima II. dijela ESG-a 22
5.1 ESG 2.1 Unutarnje osiguravanje kvalitete 22
5.2 ESG 2.2 Izrada svrsishodnih metodologija 27
5.3. ESG 2.3. Provedba procesa 29
5.4. ESG 2.4. Vanjski stručnjaci 33
5.5 ESG 2.5 Kriteriji za ishode 36
5.6 ESG 2.6 Izvještavanje 39
5.7 ESG 2.7 Prigovori i žalbe 40
6. Područje za unapređenje (ESG 3.5) 42
7. SWOT analiza 48
8. Zaključak 49
9. Pojmovnik 51
10. Pregled referenciranih hiperlinkova u Samoanalizi 51
11. Prilozi 52

1. Uvod

Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) je nacionalna agencija za vanjsko osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti u Republici Hrvatskoj. Utemeljena na načelima neovisnosti, transparentnosti i odgovornosti u skladu sa *Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja* (ESG 2015), Agencija u više od dvadeset godina svojega djelovanja nije samo izgradila robustan i metodološki razvijen sustav vanjskog vrednovanja nego je postala pokretač i jamac kulture kvalitete u cjelokupnom hrvatskom sustavu visokog obrazovanja i znanosti. Agencija danas provodi postupke relevantne za nacionalni okvir visokog obrazovanja, ali i značajno doprinosi njegovoj međunarodnoj vidljivosti. Ovaj dokument pruža kritički i sveobuhvatan prikaz tog razvoja, trenutnog stanja i strateških usmjerenja Agencije u kontekstu ENQA-ina vanjskog vrednovanja – *targeted review.*

Temeljni zakonodavni okvir koji danas uređuje djelovanje AZVO-a čine Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti (2022., dalje: Zakon o kvaliteti) te Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (2022.), koji su zamijenili prethodni okvir iz 2009. godine. Ključna promjena tiče se odlučivačkih ovlasti, a ta je da je raniji zakon AZVO-u omogućavao donošenje samo preporuka nadležnom ministru, a Zakon o kvaliteti iz 2022. Agenciji dodjeljuje punu nadležnost za donošenje konačnih i pravno obvezujućih akata u svim postupcima vanjskog osiguravanja kvalitete, čime je ojačana neovisnost Agencije i preuzeta puna institucijska odgovornost za vanjsko osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja i znanosti. Uz to, Zakon snažnije naglašava odgovornost visokih učilišta za kvalitetu vlastita rada propisujući obveze vezane uz unutarnje sustave osiguravanja kvalitete usklađene s ESG-om što predstavlja koncepcijsku okosnicu metodološkog pristupa koji Agencija primjenjuje u svim postupcima vrednovanja.

U pogledu aktivnosti Zakon o kvaliteti uvodi nekoliko bitnih novina. Ukidanjem mogućnosti samoakreditacije za javna sveučilišta, svaki novi ili značajnije izmijenjen studijski program podliježe obveznoj inicijalnoj akreditaciji pred Agencijom, čime je sustav ujednačen i dosljedno usmjeren prema osiguravanju kvalitete. Reakreditacija ostaje obvezni petogodišnji ciklus čiji su revidirani standardi (u primjeni od kraja 2024. godine) obogaćeni zahtjevima vezanim uz otvorenu znanost, digitalizaciju i učenje usmjereno na studenta, dok su racionalizacijom ukinuti audit i reakreditacija dijela djelatnosti. Zakon je također osigurao pravni temelj za prekogranična vrednovanja i primjenu *Europskog pristupa za osiguravanje kvalitete združenih studija*, uz ustrojavanje Povjerenstva za prigovore i Povjerenstva za naknadno praćenje kao novih tijela koja jačaju pravnu zaštitu i krug odgovornosti u sustavu.

Uz aktivnosti koje se temelje na ESG-u, AZVO obavlja i niz aktivnosti šire uloge u nacionalnom sustavu: provođenje postupka vrednovanja standarda kvalifikacija i skupova ishoda učenja u okviru HKO-a (od 2021. godine) te rad Nacionalnog ENIC/NARIC ureda koji od 2022. godine provodi neupravni postupak vrednovanja inozemnih visokoškolskih kvalifikacija. Organizacijski razvoj Agencije pratio je sve veći opseg aktivnosti višestrukim rastom broja djelatnika, digitalizacijom postupaka i jačanjem kapaciteta za istovremenu koordinaciju velikog broja vrednovanja. Na međunarodnoj razini registracija u EQAR-u i punopravno članstvo u ENQA-i potvrđuju usklađenost s europskim standardima, a Agencija je u regionalnom okruženju prepoznata kao referentna točka razvoja sustava osiguravanja kvalitete.

Ova Samoanaliza nastoji sagledati višedimenzionalnu transformaciju koju je AZVO prošao – zakonodavnu, organizacijsku, metodološku te transformaciju međunarodne vidljivosti. Agencija je u proteklih dvadeset godina izgradila put koji je od institucije koja je tek uvodila i osvješćivala kulturu kvalitete u hrvatskom akademskom prostoru vodio do pouzdane, metodološki zrele i institucionalno

snažne agencije, prepoznate i u regionalnom i u europskom okruženju kao provjeren i važan partner svim dionicima sustava: visokim učilištima, studentima, ministarstvima, nacionalnim savjetodavnim tijelima, poslodavcima i europskim partnerima. Izrađena u duhu otvorenosti i samokritičnosti, ova Samoanaliza identificira ne samo postignuća nego i izazove te prilike za daljnje unapređenje u funkciji osiguravanja da AZVO i u nadolazećem razdoblju ispunjava svoju misiju na razini koja odgovara visokim standardima Europskog prostora visokog obrazovanja.

2. Izrada Samoanalize AZVO-a

Za potrebe izrade Samoanalize ravnateljica Agencije imenovala je povjerenstvo zaduženo za pripremu prijedloga Samoanalize. Povjerenstvo je formirano tako da obuhvati predstavnike ključnih ustrojstvenih jedinica AZVO-a, u cilju osiguravanja stručne zastupljenosti svih relevantnih područja rada Agencije te uravnoteženog pristupa analizi standarda po kojima je potrebno izraditi Samoanalizu. Povjerenstvo je imenovano u sljedećem sastavu:

- dr. sc. Irena Petrušić
- dr. sc. Mia Đikić
- dr. sc. Marina Grubišić
- dr. sc. Vesna Dodiković Jurković
- mr. sc. Sandra Bezjak
- mr. sc. Emita Blagdan
- Matan Čulo, dipl. polit
- Mina Đorđević, mag. psych.
- Mirna Mandić, mag. iur., spec. intel. prop.

Povjerenstvo je održalo niz koordinacijskih sastanaka na kojima su članovi razmjenjivali ideje, analizirali zahtjeve ovog vrednovanja, organizirali interne radionice i edukacije u svrhu definiranja metodološkog okvira izrade Samoanalize. Na temelju tih rasprava izrađen je detaljan hodogram aktivnosti, uključujući vremenski plan, podjelu odgovornosti, način prikupljanja podataka i plan komunikacije s internim i vanjskim dionicima. Hodogram je dostavljen svim tijelima AZVO-a kako bi se osigurala transparentnost procesa i pravovremeno uključivanje svih relevantnih sudionika. U skladu s hodogramom postupak izrade prijedloga Samoanalize trajao je od prosinca 2025. godine do kraja ožujka 2026. godine. Tijekom travnja i svibnja provedene su konzultacije s unutarnjim i vanjskim dionicima te je temeljem zaprimljenih povratnih informacija u lipnju 2026. godine izrađena konačna verzija Samoanalize.

U procesu izrade Samoanalize cjelokupni postupak proveden je internim kapacitetima Agencije, uz oslanjanje na stručnost zaposlenika i postojeće mehanizme unutarnjeg osiguravanja kvalitete. Time se željelo osigurati da analiza autentično odražava stvarne procese, izazove i postignuća Agencije.

Nakon provedbe planiranih aktivnosti i prikupljanja podataka povjerenstvo je izradilo prvu verziju teksta Samoanalize. Taj nacrt poslan je svim djelatnicima AZVO-a, nadležnim tijelima, poput Upravnog vijeća, Akreditacijskog savjeta, Povjerenstva za prigovore te Povjerenstva za naknadno praćenje te vanjskim dionicima, uključujući predstavnike visokih učilišta i drugih relevantnih organizacija. Pozvani su da dostave svoje komentare, prijedloge i dopune, u skladu sa svojom ulogom, iskustvom i područjem stručnosti. Naposljetku, Samoanalizu je usvojilo Upravno vijeće.

Pristigle povratne informacije sustavno su analizirane, a sve izmjene i dopune koje su bile relevantne, izvedive i usklađene s ciljevima Samoanalize inkorporirane su u konačnu verziju dokumenta. Time je

osigurano da Samoanaliza odražava široku perspektivu, uključuje različite stručne uvide te pruža cjelovit, vjerodostojan i transparentan prikaz rada AZVO-a.

U postupku izrade Samoanalize nisu korištene konzultativne aktivnosti ni umjetna inteligencija.

3. Promjene u odnosu na prošlo ENQA-ino vanjsko vrednovanje Agencije

3.1 Promjene zakonodavnog okvira

Temeljni zakonodavni okvir koji danas uređuje djelovanje AZVO-a čine Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti (2022., dalje: Zakon o kvaliteti) te Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti (2022.), koji su zamijenili prethodni zakonodavni okvir iz 2009. i 2005. godine. Najznačajnija i načelno najvažnija promjena u odnosu na raniji zakon tiče se odlučivačkih ovlasti: prema zakonu iz 2009. godine AZVO je bio ovlašten donositi samo preporuke nadležnom ministru koji je zadržavao konačnu odluku o akreditaciji i izdavao dopusnicu. Prema Zakonu o kvaliteti iz 2022. godine Akreditacijski savjet, stručno tijelo Agencije, donosi obrazloženi prijedlog, a Agencija donosi konačnu i pravno obvezujuću odluku o izdavanju dopusnice, pisma očekivanja ili ukidanju dopusnice. Time je AZVO preuzeo punu institucijsku odgovornost za kvalitetu visokog obrazovanja, a istovremeno je ojačana njegova neovisnost.

Uz redefiniranje odlučivačkih ovlasti Zakon o kvaliteti osnažio je i ulogu samih visokih učilišta u sustavu: snažnije je naglašena institucijska odgovornost za kvalitetu vlastita rada, jasnije su definirana područja unutarnjeg osiguravanja kvalitete u skladu s prvim dijelom ESG-a, propisana je obveza donošenja internog dokumenta koji regulira sustav kvalitete, ustrojavanja posebne ustrojstvene jedinice za unutarnje osiguravanje kvalitete te obveza podnošenja godišnjih izvješća upravi visokog učilišta. Time je zakon eksplicitno usmjeren prema izgradnji i jačanju kulture kvalitete na institucijskoj razini, a AZVO-u je ostavljena uloga provođenja vanjskog vrednovanja. Takav pristup unutarnjem i vanjskom jačanju kvalitete predstavlja jednu od ključnih niti vodilja metodološkog pristupa koji je Agencija primijenila u revidiranim postupcima vrednovanja.

U pogledu aktivnosti vanjskog vrednovanja Zakon o kvaliteti precizno utvrđuje postupke: inicijalnu akreditaciju studija, inicijalnu akreditaciju visokog učilišta i reakreditaciju visokog učilišta, prekogranično vrednovanje, vrednovanje združenih studija po europskom pristupu uz ostale aktivnosti: inicijalnu akreditaciju znanstvenog instituta, reakreditaciju znanstvenog instituta, tematsko vrednovanje, izvanredno vrednovanje, vrednovanje provedbe programskih ugovora, vrednovanja kvalifikacija te vrednovanja povezana s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom. Važna novina u sustavu inicijalne akreditacije studija jest ukidanje mogućnosti samoakreditacije za javna sveučilišta. U skladu s novim Zakonom o kvaliteti svaki novi studij, kao i svaki studij izmijenjen u značajnijoj mjeri, podliježe obveznom postupku inicijalne akreditacije koji provodi AZVO, neovisno o vrsti i statusu visokog učilišta koje ga predlaže. Tom je promjenom sustav dosljedno ujednačen, a razvoj kulture kvalitete na institucijskoj razini i dalje je prioritet, dok je AZVO jamac kvalitete svih novih studija koji ulaze u sustav. U tom smislu svi su dokumenti koji se koriste u postupcima inicijalne akreditacije studija izmijenjeni i dopunjeni te su u primjeni od 2023. godine. Istodobno je 2024. prvi put primijenjena inicijalna

akreditacija visokih učilišta kao cjelovit institucijski postupak koji, uz akreditaciju studija, naglašava i institucijski aspekt osiguravanja kvalitete.

Reakreditacija visokog učilišta zadržana je kao obvezni petogodišnji ciklus za sva visoka učilišta i ostaje najsveobuhvatniji instrument vanjskog vrednovanja u sustavu. Treći ciklus reakreditacije, čija je provedba počela krajem 2024. godine, oslanja se na iskustva stečena u prethodnim ciklusima i donosi metodološka unapređenja kojima su revidirani standardi usklađeni s ESG-om, Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom (HKO) te suvremenim prioritetima europske politike visokog obrazovanja. U standarde su integrirani zahtjevi vezani uz otvorenu znanost, digitalizaciju nastavnog procesa i administracije te je pojačan naglasak na učenju usmjerenom na studenta, ishode učenja i održivost institucijskih resursa. Istovremeno, ukidanjem postupka vanjske neovisne periodičke prosudbe unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete (audita), koji se više ne provodi od 2024. godine, i ukidanjem reakreditacije dijela djelatnosti visokog učilišta sustav je racionaliziran i administrativno rasterećen, uz istovremeno jačanje sadržajne dubine preostalog institucijskog postupka.

Zakonom o kvaliteti utvrđeni su temeljni provedbeni elementi postupaka vanjskog vrednovanja, uključujući način pokretanja postupka i donošenja odluke, veličinu i sastav stručnog povjerenstva, postupke naknadnog praćenja te mogućnost podnošenja prigovora. Ti su elementi u Zakonu definirani na načelnoj razini, dok se njihova detaljna razrada i operativna primjena uređuju internim aktima Agencije, čime se osigurava dosljednost, transparentnost i jednoznačnost provedbe postupaka.

Zakonom su također propisani kriteriji koji se provjeravaju u postupcima akreditacije. Riječ je ponajprije o kvantitativnim kriterijima, poput minimalnog broja potrebnih nastavnika i njihova nastavnog opterećenja, dopuštenog omjera broja studenata i nastavnika, raspoloživosti prostornih i materijalnih uvjeta te drugih mjerljivih zahtjeva. Ti kriteriji čine regulatorni okvir unutar kojeg Agencija provodi vrednovanja, dok se njihova metodološka operacionalizacija dodatno razrađuje u internim dokumentima.

Osim navedenih promjena koje se odnose na same postupke vanjskog vrednovanja Zakon o kvaliteti donosi i određene promjene vezane za organizacijsku strukturu Agencije, posebice vezano za sastav i način izbora upravljačkih i radnih tijela Agencije. Više pojedinosti o organizacijskim promjenama navodi se u nastavku teksta.

Uvedene su i dvije inovacije koje značajno jačaju mehanizme pravne zaštite i naknadnog praćenja. Ustrojena su nova tijela: Povjerenstvo za prigovore koje osigurava neovisnu pravnu zaštitu visokoškolskih institucija u postupcima vrednovanja i Povjerenstvo za naknadno praćenje koje nadzire ispunjavanje uvjeta utvrđenih odlukama Agencije i time zatvara krug odgovornosti između donošenja odluke i njezine provedbe u praksi. Istovremeno, Zakon je osigurao jasan pravni temelj za provedbu prekograničnih vrednovanja otklanjajući pravne nejasnoće koje su pratile ranija prekogranična vrednovanja i za primjenu *Europskog pristupa osiguravanju kvalitete združenih studija*. U skladu s tim Agencija je do sada akreditirala dva združena doktorska studija te izdala odluke o priznavanju odluka drugih EQAR agencija za sedam združenih studija, dok je prekogranično vrednovanje provedeno na institucijskoj razini, što je u skladu s prevladavajućom europskom praksom.

Uz aktivnosti koje se temelje na ESG-u AZVO obavlja i niz aktivnosti koje izlaze izvan njegova izravnog opsega, a koje Agenciji daju širu ulogu u nacionalnom sustavu visokog obrazovanja. Izmjenama Zakona o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru i u skladu s Pravilnikom o Registru Hrvatskog kvalifikacijskog okvira, Agencija je od 2021. godine zadužena za provođenje postupka vrednovanja standarda kvalifikacija i skupova ishoda učenja na razinama visokog obrazovanja Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO). Cilj je izrade standarda kvalifikacija jednoznačno i jednostavno usmjeravanje zahtjeva profesije

prema obrazovnom sustavu, povezivanje obrazovnih programa i profesija te uključivanje podataka za određivanje razine, obujma (broj bodova) i profila kvalifikacije (ishodi učenja), kao i podataka potrebnih za osiguravanje i unapređenje kvalitete kvalifikacije. Standardi kvalifikacija i skupovi ishoda učenja vode se u Registru Hrvatskog kvalifikacijskog okvira, nacionalnoj bazi podataka koja je javna i sastoji se od tri podregistra – standardi zanimanja, standardi kvalifikacija i skupovi ishoda učenja.

Zakonom o priznavanju i vrednovanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija iz 2022. godine izmijenjen je dosadašnji postupak priznavanja inozemnih visokoškolskih kvalifikacija koji je od 2004. godine u nadležnosti Nacionalnog ENIC/NARIC ureda koji je dio Agencije, uvođenjem provedbe neupravnog postupka vrednovanja inozemnih visokoškolskih kvalifikacija na temelju kojeg Agencija donosi neupravni akt – mišljenje o inozemnoj visokoškolskoj kvalifikaciji. Postupak se i dalje provodi na načelima Lisabonske konvencije, međunarodnim preporukama, dobroj praksi i usvojenim međunarodnim načelima za olakšavanje mobilnosti.

Središnji prijavni ured (SPU) organizira i upravlja nacionalnim sustavom prijava na visoka učilišta u Republici Hrvatskoj. SPU upravlja sustavom prijava za upis na prijediplomske i integrirane studijske programe putem platforme „Postani student“, koordinira provedbu upisnih postupaka te osigurava transparentnost i jednake mogućnosti pristupa svim pristupnicima. Ured pruža podršku učenicima, studentima i visokim učilištima pružanjem informacija, administrativnom obradom prijava te provjerom ispunjavanja uvjeta za upis. Također surađuje s obrazovnim ustanovama i nadležnim tijelima radi unaprjeđenja kvalitete i učinkovitosti postupka upisa na visoka učilišta.

Najnovija aktivnost, čija je provedba planirana za 2026. godinu, jest vrednovanje provedbe programskih ugovora, novog instrumenta financiranja javnih visokih učilišta i znanstvenih instituta, kojim AZVO ulazi u dimenziju institucijske učinkovitosti i upravljanja javnim sredstvima.

Uz navedene promjene Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti donosi i značajne novine u sustavu upravljanja znanošću i visokim obrazovanjem, osobito u pogledu uloge i načina rada Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje, znanost i tehnološki razvoj te matičnih odbora. Nacionalno vijeće zadržava svoju ključnu stratešku i savjetodavnu funkciju u sustavu te je nadležno za donošenje Nacionalnih sveučilišnih, znanstvenih i umjetničkih kriterija koji predstavljaju temelj za osiguravanje kvalitete u akademskoj zajednici. Time je precizno definirana nadležnost za administrativne i stručne poslove povezane s radom Nacionalnog vijeća i matičnih odbora čime te poslove preuzima Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih (MZOM).

U pogledu institucijskih kapaciteta organizacijski razvoj Agencije kontinuirano je pratio rastuće zahtjeve sve složenijeg i opsežnijeg obujma aktivnosti. Iako je broj djelatnika značajno porastao u odnosu na početno razdoblje djelovanja te stručni kadar danas pokriva ključne funkcije – od metodološkog razvoja i koordinacije postupaka vrednovanja do analitičkih, komunikacijskih i međunarodnih poslova – i dalje su prisutni izazovi u privlačenju i zadržavanju stručnjaka u deficitarnim područjima, osobito pravne i informatičke struke. Upravo ta područja postaju sve kritičnija u kontekstu ubrzanog tehnološkog razvoja i potrebe za brzim usvajanjem novih znanja, posebice u razdoblju intenzivnog prodora umjetne inteligencije u procese osiguravanja kvalitete.

Istodobno, broj paralelno provedenih postupaka vrednovanja značajno je porastao, a daljnji razvoj i unapređenje digitalnih rješenja – od podnošenja dokumentacije do provedbe vrednovanja – dodatno podupiru visoku razinu koordinacije, dosljednosti i stručnosti. Međutim, digitalna transformacija otvara i nova očekivanja prema djelatnicima, uključujući napredne digitalne kompetencije, razumijevanje alata umjetne inteligencije i sposobnost njihove primjene u evaluacijskim postupcima. To područje predstavlja važan potencijal za daljnje unapređenje.

Na međunarodnoj razini AZVO djeluje kao aktivna i ravnopravna članica europske zajednice agencija za osiguravanje kvalitete: registracija u EQAR-u i članstvo u ENQA-i potvrđuju usklađenost s ESG-om, a Agencija je u regionalnom okruženju prepoznata kao referentna točka razvoja sustava osiguravanja kvalitete. Upravo zato, jačanje kapaciteta u području digitalizacije i stručnosti potrebne za suvremene postupke vanjskog vrednovanja – uključujući kompetencije vezane uz umjetnu inteligenciju – predstavlja logičan i strateški opravdan izbor područja za poboljšanje u okviru postupka „targeted review".

Time bi se dodatno osnažila sposobnost Agencije da odgovori na nove europske trendove, tehnološke promjene i očekivanja međunarodne zajednice.

3.2 Promjene u aktivnostima vanjskog osiguravanja kvalitete

U skladu s novim Zakonom o kvaliteti glavne aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete koje provodi Agencija i dalje ostaju inicijalna akreditacija i reakreditacija, ali su one u određenoj mjeri izmijenjene i unaprijeđene.

Inicijalna akreditacija provodila se i prema prijašnjem Zakonu, ali je velika promjena to što inicijalnoj akreditaciji studija podliježu svi novi studiji (kao i studiji izmijenjeni u značajnijoj mjeri), uključujući i studije koje predlažu javna sveučilišta koja su ranije imala mogućnost samoakreditacije. Glavni je razlog za tu promjenu taj što je utvrđeno kako je potrebno i dalje raditi na osnaživanju unutarnjih sustava osiguravanja kvalitete samih visokih učilišta, a uvođenjem obvezne inicijalne akreditacije za sve studije nastoji se osigurati kvaliteta svih novih studija koji se pokreću na visokim učilištima. Nakon usvajanja Zakona o kvaliteti svi su dokumenti koji se koriste u postupcima inicijalne akreditacije studija revidirani te je od 2023. godine započela njihova primjena. Pri reviziji dokumenata vodilo se računa o usklađivanju s novim zakonskim odredbama kao i očuvanju usklađenosti s ESG-om. Do kraja 2025. godine provedene su 84 inicijalne akreditacije studija. Na sličan su način revidirani i dokumenti koji se koriste za inicijalnu akreditaciju visokog učilišta. Taj postupak uključuje inicijalnu akreditaciju studija na već opisan način uz dodatno naglašen institucijski aspekt. Prvi je takav postupak proveden 2024. godine. Cilj je toga postupka osigurati kvalitetu novih visokih učilišta koja se osnivaju te studija koje oni predlažu u postupku osnivanja.

Reakreditacija visokog učilišta i dalje ostaje obavezan postupak za sva visoka učilišta u petogodišnjim ciklusima. Reakreditacija je sveobuhvatan proces u kojem se vrednuje kvaliteta svih aktivnosti visokog učilišta, a njezin je cilj trajno poticati razvoj i unapređenje kvalitete visokih učilišta. U vrijeme usvajanja novog Zakona Agencija je dovršavala drugi ciklus reakreditacije i temeljem stečenih iskustava započela s pripremom za provedbu trećeg ciklusa vodeći istovremeno računa da su svi dokumenti usklađeni s novim zakonskim odredbama kao i s ESG-om. Provedba trećeg cikusa reakreditacije započela je krajem 2024. godine.

Važna promjena koju donosi novi Zakon o kvaliteti odnosi se na provedbu **prekograničnih vrednovanja**. Zakon je osigurao jasan pravni okvir za provođenje vrednovanja u inozemstvu. Nakon što su izrađeni i usvojeni dokumenti za provođenje vrednovanja u inozemstvu Agencija je u skladu s njima provela vrednovanje jednoga inozemnog sveučilišta, a daljnja provedba prekograničnih vrednovanja u skladu je sa strateškim opredjeljenjem Agencije.

Osim navedenoga treba istaknuti kako je novi Zakon o kvaliteti omogućio primjenu **Europskog pristupa za osiguravanje kvalitete združenih studija**. U slučaju da konzorcij koji predlaže združeni studij odabere hrvatsku Agenciju, ona taj postupak provodi prema postupku i standardima iz Europskog pristupa. U slučaju kada konzorcij odabere drugu agenciju iz EQAR-a i ako je odluka druge agencije pozitivna, hrvatska Agencija izdaje odluku o priznavanju odluke druge agencije te rješenje o dopusnici za izvođenje združenog studija. Prema novom je Zakonu o kvaliteti i u skladu s Europskim pristupom Agencija do sada akreditirala dva združena doktorska studija i priznala odluke drugih agencija za sedam združenih studija.

Novi Zakon o kvaliteti donio je i promjenu vezanu za dva dosadašnja postupka vanjskog vrednovanja koji se više ne provode. Jedan je postupak vanjske neovisne periodičke prosudbe unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete (audita) koji se ne provodi od 2024. Riječ je o postupku koji se provodio na institucijskoj razini, slično kao reakreditacija pa je u cilju smanjenja administrativnog opterećenja zadržan jedan postupak institucijskog vrednovanja, tj. reakreditacija, ali je u njezinoj provedbi puno veći naglasak stavljen na razvijenost unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokog učilišta. Drugi je postupak reakreditacija dijela djelatnosti visokog učilišta kojim su bili vrednovani svi doktorski studiji, ali se oni vrednuju u postupku reakreditacije visokog učilišta.

3.3 Promjene vezane uz provođenje aktivnosti koje nisu ESG aktivnosti

Inicijalna akreditacija i reakreditacija znanstvenih instituta

Zakon o kvaliteti iz 2022. godine donio je nekoliko promjena povezanih s osiguravanjem i unapređivanjem kvalitete znanstvenih instituta. Na razini unutarnjeg osiguravanja i unapređivanja kvalitete Zakon o kvaliteti znanstvenim institutima propisuje obvezu da uspostave i razviju jedinice za osiguravanje i unapređivanje kvalitete, uz sustavno praćenje provedbe strategije razvoja, provedbu postupaka internog osiguravanja i unapređivanja kvalitete te praćenje rada svih djelatnika i aktivnosti koje znanstveni institut obavlja.

Osim reakreditacije znanstvenih instituta koja se provodi svakih pet godina Agencija sada provodi i postupak inicijalne akreditacije znanstvenog instituta koji se provodi u slučaju osnivanja novoga znanstvenog instituta ili statusne promjene postojećeg.

Reakreditacija znanstvenih instituta obuhvaća postupke naknadnog praćenja i u slučaju izdavanja pisma očekivanja i u slučaju izdavanja dopusnice, čime se dodatno jača sustav kontinuiranog praćenja i unapređivanja kvalitete njihova rada.

Tematsko vrednovanje

Tematsko vrednovanje predstavlja oblik analitičkog alata kojim se analizira određeno horizontalno područje sustava visokog obrazovanja i znanosti, neovisno o pojedinačnim institucijama. Zakon o kvaliteti definira temeljne elemente provedbe tih postupaka, uključujući način pokretanja postupka, sastav stručnog povjerenstva, način ocjenjivanja i naknadno praćenje preporuka. Detaljna metodologija i operativni koraci razrađuju se u internim dokumentima AZVO-a. Tematska vrednovanja omogućuju prepoznavanje sustavnih izazova, usporedbu praksi među institucijama te razvoj preporuka koje doprinose unapređenju kvalitete na razini cijelog sustava. Tematska vrednovanja, kako ih provodi AZVO, nisu ciklična, nemaju unaprijed definirane standarde ni metodologiju, ne usmjeravaju se na pojedine institucije ili studijske programe.

Izvanredno vrednovanje

Zakon o kvaliteti propisuje okvir za pokretanje izvanrednog vrednovanja, a interni akti AZVO-a dodatno operacionaliziraju postupak, definirajući način prikupljanja dokaza, komunikaciju s ustanovom i rokove. Izvanredna vrednovanja smatraju se *ad hoc* postupcima koji se pokreću isključivo na zahtjev i nemaju unaprijed utvrđenu metodologiju, standarde, predmet ili objekt vrednovanja. Iako njihovi ishodi mogu poslužiti kao podloga za pokretanje akreditacijskog postupka, ona su primarno analitičke i intervencijske naravi te su u cijelosti izvan područja primjene ESG-a.

Vrednovanje provedbe programskih ugovora

Programski ugovori predstavljaju instrument višegodišnjeg financiranja javnih visokih učilišta i javnih znanstvenih instituta u Republici Hrvatskoj. Sklapaju se između Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih i pojedinoga javnog visokog učilišta ili javnog znanstvenog instituta na određeno programsko razdoblje (četiri godine) te definiraju strateške i posebne ciljeve koje institucija treba ostvariti, kao i mjerljive pokazatelje njihove provedbe. Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti propisuje da se programskim ugovorom uređuje višegodišnje financiranje javnog visokog učilišta odnosno javnog znanstvenog instituta iz državnog proračuna te da ugovor obuhvaća osnovnu, razvojnu i izvedbenu proračunsku komponentu koje se utvrđuju tijekom postupka pregovaranja. Detaljan okvir za sklapanje, provedbu i praćenje programskih ugovora uređen je Uredbom o programskom financiranju javnih visokih učilišta i javnih znanstvenih instituta u Republici Hrvatskoj koja definira sadržaj programskog ugovora, postupak pregovaranja i sklapanja, kao i sustav praćenja i vrednovanja njegove provedbe. Agencija ima važnu ulogu u sustavu praćenja provedbe programskih ugovora jer provodi vrednovanje ostvarenja aktivnosti i mjerljivih pokazatelja utvrđenih programskim ugovorom po proteku dvije godine od njegova potpisivanja te na kraju programskog ugovora.

Provedba Hrvatskoga kvalifikacijskog okvira

AZVO od 2021. godine, zajedno s drugim institucijama i tijelima, sudjeluje u provedbi načela Hrvatskoga kvalifikacijskog okvira (HKO). U skladu sa Zakonom o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru („Narodne novine“, br. NN 22/13, 41/16, 64/18, 47/20, 20/21)i Pravilnikom o Registru Hrvatskoga kvalifikacijskog okvira AZVO je odgovoran za:

- administrativnu i stručnu podršku radu sektorskih vijeća
- donošenje odluke o upisu u Podregistar standarda kvalifikacija te Podregistar skupova ishoda učenja (na razini 5 u dijelu koji se odnosi na visoko obrazovanje, te razinama 6. st; 6. sv; 7.1. st; 7.1. sv; 7.2; 8.1; 8.2) unutar Registra HKO-a te vođenje navedenih podregistara
- praćenje primjene i razvoja nacionalnih kvalifikacijskih okvira drugih zemalja
- praćenje i analizu primjene i razvoja kvalifikacijskih okvira u obrazovnim politikama drugih zemalja
- osnivanje sektorskih vijeća.

Registar Hrvatskog kvalifikacijskog okvira je nacionalna baza podataka u koji se upisuju i kroz koji se povezuju standardi zanimanja sa standardima kvalifikacija preko skupova kompetencija i skupova ishoda učenja.

3.4 Promjene vezane za organizaciju i ustroj Agencije

Zakon o kvaliteti utjecao je i na određene promjene vezane za organizacijsku strukturu Agencije, posebice za sastav i način imenovanja upravljačkih i radnih tijela Agencije te određene manje promjene vezane za njihove zadaće.

Agencijom za znanost i visoko obrazovanje upravlja Upravno vijeće (UV) koje broji devet članova. Vlada Republike Hrvatske imenuje osam članova (jednog člana predlaže Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje, znanost i tehnološki razvoj, tri člana predlaže Rektorski zbor Republike Hrvatske, dva člana predlaže Zbor veleučilišta Republike Hrvatske, a dva člana Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih). Devetog člana Upravnog vijeća, kao predstavnika radnika Agencije, imenuje i razrješava radničko vijeće Agencije.

Akreditacijski savjet (AS) imenuje se na temelju javnog poziva, a razrješava ga Upravno vijeće Agencije. Sastoji se od 13 članova i to šest članova iz reda redovitih profesora ili redovitih profesora u trajnom izboru, dva člana iz reda znanstvenih savjetnika ili znanstvenih savjetnika u trajnom izboru, dva člana iz reda nastavnika izabranih na radno mjesto profesora stručnog studija ili profesora stručnog studija u trajnom izboru, jednog člana iz reda studenata sveučilišnih studija u redovitom statusu, jednog člana iz reda studenata stručnih studija u redovitom statusu i jednog člana iz reda gospodarstvenika.

Povjerenstvo za prigovore ima sedam članova koje imenuje i razrješava Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje, znanost i tehnološki razvoj iz redova redovitih profesora ili profesora u trajnom izboru. Bar dva člana moraju biti iz pravne struke, jedan član mora biti profesor stručnog studija, a jedan student u redovitom statusu.

Povjerenstvo za naknadno praćenje ima sedam članova koje imenuje i razrješava Akreditacijski savjet, a jedan član, koji je ujedno i predsjednik Povjerenstva, imenuje se iz reda Akreditacijskog savjeta.

Slika 1.: Komparativni pregled promjena vezanih uz upravljačka i radna tijela Agencije u skladu s novim Zakonom o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti u usporedbi s prethodnim zakonodavnim okvirom

Upravljačko ili radno tijelo agencije	Status u skladu s prethodnim zakonskim okvirom	Status u skladu sa sadašnjim zakonskim okvirom
Upravno vijeće	Upravno vijeće sastoji se od predsjednika i osam članova čiji mandat traje četiri godine. Kandidate predlaže Vlada Republike Hrvatske, Rektorski zbor, Vijeće veleučilišta, Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj i Hrvatski studentski zbor. Predsjednika i sedam članova Upravnog vijeća imenuje Hrvatski	Agencijom upravlja Upravno vijeće koje se sastoji od devet članova. Osam članova Upravnog vijeća imenuje Vlada Republike Hrvatske (jednog člana na prijedlog Nacionalnoga vijeća, tri člana na prijedlog Rektorskoga zbora Republike Hrvatske, dva člana na prijedlog Zbora veleučilišta Republike Hrvatske, te dva člana na prijedlog Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih). Devetog člana Upravnoga vijeća kao predstavnika radnika Agencije imenuje i razrješava radničko

	sabor, dok jednog člana imenuje AZVO iz reda vlastitih zaposlenika.	vijeće Agencije. Mandat predsjednika i članova Upravnoga vijeća traje četiri godine. Predsjednik ili član Upravnoga vijeća može biti razriješen odlukom Vlade Republike Hrvatske ako: • zatraži razrješenje • ne obavlja dužnost • izgubi sposobnost obavljanja dužnosti • svojim postupcima naruši ugled dužnosti koju obavlja.
Akreditacijski savjet	Akreditacijski savjet sastoji se od 11 stalnih članova koje imenuje Upravno vijeće, a njihov mandat traje četiri godine. Članove Akreditacijskog savjeta predlažu sljedeća tijela: Rektorski zbor, Vijeće veleučilišta, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatski studentski zbor, Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj, znanstveni instituti i članovi akademske zajednice na temelju javnog poziva za predlaganje kandidata. Pridruženi članovi imenuju se odlukom Akreditacijskog savjeta na prijedlog ravnatelja i nemaju pravo glasa. Akreditacijski savjet ima dva pridružena člana, od kojih je jedan iz Slovenije.	Članove Akreditacijskog savjeta imenuje i razrješava Upravno vijeće, a mandat članovima Akreditacijskog savjeta traje četiri godine. Akreditacijski savjet sastoji se od trinaest članova. Šest članova Akreditacijskog savjeta Upravno vijeće imenuje iz reda redovitih profesora ili redovitih profesora u trajnom izboru, a dva člana iz reda znanstvenih savjetnika ili znanstvenih savjetnika u trajnom izboru, jednog člana iz reda studenata sveučilišnih studija u redovitom statusu te jednog člana iz reda studenata stručnih studija u redovitom statusu, u postupku pokrenutom javnim pozivom, na prijedlog Nacionalnog vijeća, Rektorskog zbora, visokih učilišta i znanstvenih instituta. Dva člana Akreditacijskog savjeta Upravno vijeće imenuje iz reda nastavnika izabranih na radno mjesto profesora stručnog studija ili profesora stručnog studija u trajnom izboru, na prijedlog Zbora veleučilišta. Jednog člana Akreditacijskog savjeta Upravno vijeće imenuje iz reda gospodarstvenika, na prijedlog reprezentativnih udruga poslodavaca. Član Akreditacijskog savjeta ne može biti rektor, prorektor, dekan, prodekan,

		ravnatelj znanstvenog instituta, zamjenik ili pomoćnik ravnatelja znanstvenog instituta, osnivač ili čelnik osnivača visokog učilišta ili znanstvenog instituta niti vlasnik privatnog visokog učilišta ili čelnik odnosno vlasnik pravne osobe koja je osnivač privatnog visokog učilišta. Članovi Akreditacijskog savjeta između sebe biraju predsjednika Akreditacijskog savjeta.
Povjerenstvo za prigovore	Povjerenstvo za prigovore sastoji se od tri člana i njihova zamjenika. Imenuje ih Upravno vijeće na mandat od tri godine, na prijedlog Rektorskog zbora i Vijeća veleučilišta. U obavljanju svojih dužnosti članovi Povjerenstva za prigovore djeluju neovisno, ne predstavljaju svoja matična visoka učilišta te ne smiju biti u sukobu interesa.	Povjerenstvo za prigovore sastoji se od sedam članova koje imenuje Nacionalno vijeće iz reda redovitih profesora ili redovitih profesora u trajnom izboru. Najmanje dva člana Povjerenstva za prigovore trebaju biti pravne struke, jedan član Povjerenstva treba biti profesor stručnog studija te jedan član treba biti student u redovitom statusu. Mandat članovima Povjerenstva za prigovore traje četiri godine. Član Povjerenstva za prigovore ne može biti rektor, prorektor, dekan, prodekan, ravnatelj znanstvenog instituta, zamjenik ili pomoćnik ravnatelja znanstvenog instituta niti osnivač ili čelnik osnivača visokog učilišta ili znanstvenog instituta. Članovi Povjerenstva za prigovore između sebe biraju predsjednika Povjerenstva za prigovore.
Povjerenstvo za naknadno praćenje	Povjerenstvo za naknadno praćenje sastoji se od sedam članova. Članove Povjerenstva imenuje Akreditacijski savjet na mandat od četiri godine. Jedan član, koji je ujedno i predsjednik Povjerenstva, imenuje se iz reda Akreditacijskog savjeta.	Povjerenstvo za naknadno praćenje sastoji se od sedam članova, koje imenuje Akreditacijski savjet na mandat od četiri godine. Jedan član, koji je ujedno i predsjednik Povjerenstva, imenuje se iz reda Akreditacijskog savjeta. Šest članova Povjerenstva za naknadno praćenje imenuje se na temelju javnog poziva, i to pet članova iz reda nastavnika ili znanstvenika, a

		jedan član iz reda studenata u redovitom status.

Uz promjene u novom zakonodavnom okviru za osiguravanje kvalitete izmijenjena je organizacijska struktura Agencije (priložen organigram) u skladu s općim zakonodavnim okvirom koji uređuje radna mjesta i plaće u javnom sektoru u Republici Hrvatskoj.

Nadalje, novi Zakon o kvaliteti propisuje i odredbe koje se odnose na ravnatelja Agencije. U skladu s tim odredbama ravnatelja imenuje i razrješava Upravno vijeće na mandat od četiri godine. Ravnatelj se imenuje u postupku pokrenutom javnim natječajem. Uvjeti za imenovanje te postupak imenovanja i razrješenja ravnatelja uređuju se Statutom Agencije.

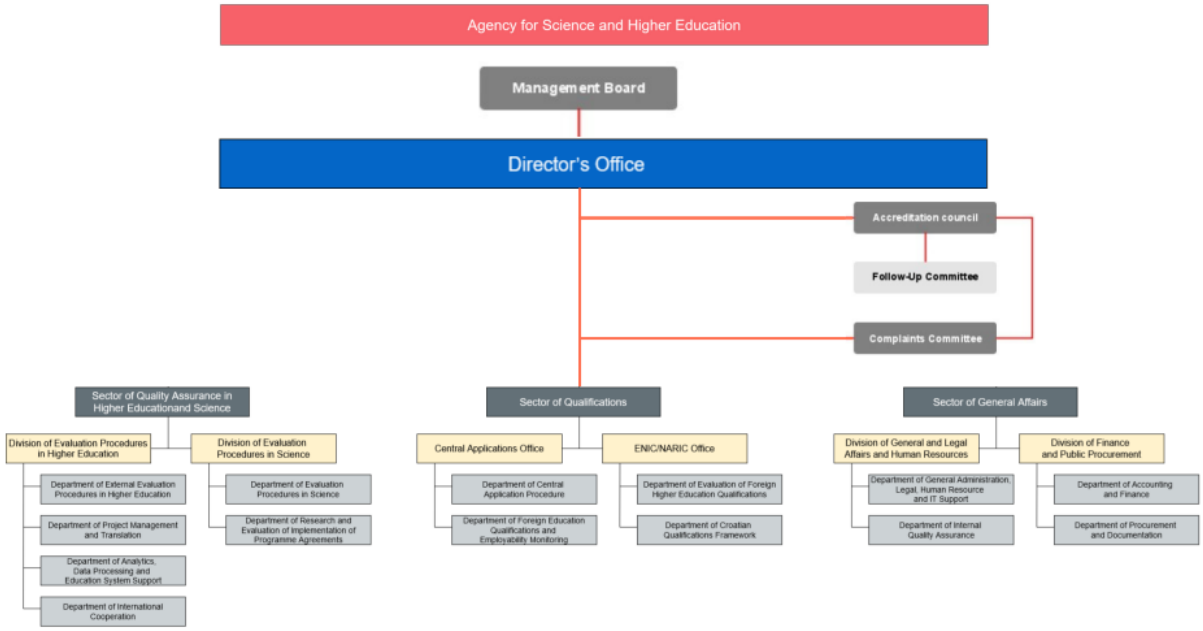
U skladu sa Zakonom o kvaliteti ravnatelj Agencije:

1. organizira rad i poslovanje Agencije
2. predstavlja i zastupa Agenciju
3. predlaže Upravnom vijeću donošenje općih akata
4. samostalno poduzima pravne radnje u ime i za račun Agencije do vrijednosti utvrđene Statutom Agencije
5. predlaže Upravnom vijeću zamjenika i pomoćnike ravnatelja Agencije
6. predlaže Upravnom vijeću godišnji program rada Agencije
7. predlaže Upravnom vijeću godišnji financijski plan Agencije
8. podnosi Upravnom vijeću godišnje izvješće o radu Agencije
9. sudjeluje u radu Upravnoga vijeća bez prava odlučivanja
10. obavlja poslove u skladu s ovim Zakonom i statutom Agencije.

Za ravnatelja Agencije Upravno je vijeće 2023. godine imenovalo prof. dr. sc. Danijelu Horvatek Tomić.

Navedene zakonodavne izmjene koje su utjecale na rad i aktivnosti Agencije zahtijevale su i promjene u organizacijskom ustroju. Stoga je 2024. godine Upravno vijeće Agencije usvojilo novi organizacijski ustroj koji je ujedno usklađen i s Uredbom o nazivima radnih mjesta, uvjetima za raspored i koeficijentima za obračun plaće u javnim službama koja je stupila na snagu iste godine. Sadašnji ustroj Agencije prikazuje Shema 1.

Slika 2. ***Unutarnji ustroj Agencije za znanost i visoko obrazovanje***



3.5 Osvrt na provedene promjene i budući planovi

Niz promjena koje su izravno pridonijele jačanju kulture kvalitete u hrvatskom visokom obrazovanju i znanosti utjecale su i na razvoj AZVO-a. Preuzimanjem pune odgovornosti za donošenje akreditacijskih odluka AZVO je dobio razinu institucijske neovisnosti koja omogućuje dosljedniju, transparentniju i profesionalno utemeljenu provedbu postupaka vanjskog osiguravanja kvalitete. Istodobno, zakon je snažno naglasio ulogu visokih učilišta u razvoju vlastitih unutarnjih sustava kvalitete, čime je stvoren poticajan okvir za izgradnju zrele i održive kulture kvalitete na institucijskoj razini. Takav pristup omogućio je Agenciji da svoje postupke usmjeri na strateške i razvojne aspekte, a ne samo na formalnu usklađenost.

Zakonodavne promjene pozitivno su se odrazile i na organizacijski razvoj Agencije. Povećanje broja djelatnika, modernizacija unutarnje organizacijske strukture i profesionalizacija radnih procesa omogućili su AZVO-u da odgovori na rastući opseg poslova i složenost postupaka. Uspostavljena je odgovorna, stručna i stabilna radna klima, a digitalizacija postupaka dodatno je unaprijedila učinkovitost i dosljednost rada. Agencija je danas organizacijski snažnija, metodološki zrelija i bolje opremljena za provedbu zahtjevnih postupaka vanjskog vrednovanja.

Istodobno, novi zakonodavni okvir donio je i određene izazove. Proširenje nadležnosti i uvođenje novih postupaka uključujući inicijalne akreditacije, reakreditacije, vrednovanja kvalifikacija, aktivnosti povezane s HKO-om te buduće vrednovanje programskih ugovora rezultirali su značajnim povećanjem broja postupaka koje AZVO mora provoditi. Time je poraslo administrativno i operativno opterećenje i za Agenciju i za visoka učilišta. Iako je digitalizacija procesa ublažila dio tereta opseg poslova i dalje

predstavlja izazov u smislu održivog planiranja resursa, ravnomjerne raspodjele radnog opterećenja i dugoročne stabilnosti sustava.

Unatoč tim izazovima AZVO prepoznaje da su zakonodavne promjene stvorile čvrste temelje za daljnje jačanje kvalitete u sustavu visokog obrazovanja i znanosti. One su omogućile profesionalizaciju i osnaživanje Agencije, potaknule razvoj unutarnjih sustava kvalitete na institucijama i postavile jasne standarde za sve dionike. Istovremeno, povećani opseg poslova i administrativni zahtjevi ostaju područje koje zahtijeva kontinuirano praćenje, prilagodbu i strateško upravljanje kako bi se osigurala održivost i visoka kvaliteta rada Agencije u budućnosti.

Promjene i poboljšanja u odnosu na prošlo vanjsko vrednovanje:

- novi zakonodavni okvir (2022.) koji jača neovisnost AZVO-a s posebnim naglaskom na konačne i pravno obvezujuće akreditacijske odluke
- ukidanje samoakreditacijskih ovlasti javnih sveučilišta u postupcima inicijalne akreditacije studija – ujednačeni kriteriji za sva visoka učilišta
- proširenje nadležnosti Agencije – vrednovanje programskih ugovora, provedba vrednovanja HKO-a
- racionalizacija sustava vanjskog vrednovanja – ukidanje postupaka te sveobuhvatni postupak reakreditacije
- jasan pravni okvir za prekogranična vrednovanja i združene studije koji omogućuje primjenu Europskog pristupa
- novi mehanizmi pravne zaštite i praćenja, definirani poslovi Povjerenstva za prigovore i Povjerenstva za naknadno praćenje
- organizacijsko jačanje Agencije, povećan broj djelatnika i modernizirana organizacijska struktura u skladu s povećanim opsegom posla
- digitalizacija poslovanja i modernizacija informacijskih sustava
- AZVO je ojačao svoju međunarodnu poziciju te je prepoznat kao regionalno utjecajna agencija.

Izazovi:

- značajno povećanje opsega poslova i administrativnog opterećenja
- potreba za balansom ESG i non-ESG aktivnosti u operativnom smislu
- osiguravanje i procesne i operativne učinkovitosti među različitim postupcima vanjskog vrednovanja
- održivo upravljanje resursima uključujući daljnju digitalizaciju procesa
- primjena standarda kvalifikacija (HKO standardi) u postupcima akreditacija s obzirom na to da je i dalje malen broj usvojenih standarda kvalifikacija upisanih u Registar HKO-a
- daljnji razvoj standarda osiguravanja kvalitete za idući ciklus vanjskih vrednovanja uzimajući u obzir da standardi obuhvate sve izmjene koje će biti usvojene u prvom dijelu ESG-a.

4. Usklađenost sa standardima III. dijela ESG-a

4.1 ESG 3.1 Aktivnosti, politika i postupci osiguravanja kvalitete

Agencije moraju redovito provoditi aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete, opisane u II. dijelu ESG-a. Te aktivnosti moraju imati izričite i jasno definirane ciljeve, navedene u javno dostupnom opisu misije, na kojima se mora temeljiti redovni rad agencije. Zadaća je agencije osigurati da u njezinu upravljanju i radu sudjeluju dionici.

Slika 3. Pregled provedenih postupaka vanjskih vrednovanja prema vrstama vanjskih vrednovanja

Aktivnost	2022.	2023.	2024.	2025.
Inicijalna akreditacija studija *	8	10	33	41
Inicijalna akreditacija visokih učilišta	0	2	1	1
Reakreditacija visokih učilišta (III. ciklus)	0	0	23	30
Reakreditacija visokih učilišta (II. ciklus)	15	0	0	0
Međunarodna vrednovanja visokih učilišta	0	0	0	1
Akreditacija združenih studija **	0	0	1	1
UKUPNO	**23**	**12**	**58**	**74**

* *Tijekom razdoblja 2022. – 2025. AZVO je proveo inicijalnu akreditaciju 92 studija, od kojih su 72 dobila dopusnicu, dok 20 studija nije dobilo dopusnicu.*

*** Tijekom razdoblja 2022. – 2025. AZVO je proveo akreditaciju dva združena studija, od kojih je jedan dobio dopusnicu, a jedan nije dobio dopusnicu.*

Agencija redovito provodi postupke vanjskog osiguravanja kvalitete u skladu s procedurama i metodologijama usklađenim s odredbama II. dijela ESG-a. ESG aktivnosti uključuju postupke vanjskog vrednovanja visokih učilišta i studijskih programa, poput inicijalne akreditacije studija i institucije te reakreditacije visokih učilišta. Agencija provodi i ostale aktivnosti definirane zakonskim okvirom izvan okvira ESG-a poput tematskih vrednovanja, izvanrednog vrednovanja, inicijalne akreditacije znanstvenog instituta te reakreditacije znanstvenog instituta i drugih postupaka koji doprinose unapređenju kvalitete u sustavu visokog obrazovanja i znanosti.

Postupci vanjskog osiguravanja kvalitete prema ESG-u provode se u jasno definiranim petogodišnjim ciklusima i rokovima u skladu s postojećim zakonskim okvirom. Temelje se na unaprijed utvrđenim kriterijima, metodologijama u čiji su razvoj i praćenje uključeni dionici te transparentnim i javno objavljenim procedurama. U postupcima sudjeluju neovisna međunarodna i domaća stručna povjerenstva, a proces, koji se provodi na engleskom jeziku uz prevođenje na hrvatski, uključuje analizu dostavljene dokumentacije, posjet ustanovi, razgovore s relevantnim dionicima te izradu izvješća s ocjenom stupnja ispunjenosti standarda i preporukama za unapređenje. Metodologije vrednovanja redovito se unapređuju, uzimajući u obzir razvoj europskog okvira osiguravanja kvalitete, preporuke iz prethodnih vanjskih vrednovanja te povratne informacije dionika. Na taj način Agencija osigurava kontinuiranu provedbu aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete te doprinosi razvoju kulture kvalitete i usklađenosti sustava visokog obrazovanja s europskim standardima i smjernicama. U mjeri u kojoj je primjenjivo AZVO iste principe primjenjuje i na ostale postupke propisane zakonom, a koji ne pripadaju ESG aktivnostima.

AZVO provodi aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete u skladu sa svojom misijom, važećim zakonodavnim okvirom i ESG standardima. Ciljevi u postupcima vanjskog vrednovanja jasno su definirani dokumentima u postupcima reakreditacije i inicijalne akreditacije studija pri čemu se ocjenjuje kvaliteta rada visokih učilišta i studija, učinkovitost sustava unutarnjeg osiguravanja kvalitete te usklađenost s ESG standardima, nacionalnim propisima i strateškim ciljevima sustava visokog obrazovanja. Međunarodna dimenzija rada Agencije u postupcima vanjskog vrednovanja definirana misijom osigurava se uključivanjem inozemnih stručnjaka, provedbom međunarodnih postupaka vrednovanja i akreditacijom združenih studija, čime se doprinosi međunarodnoj usporedivosti i vjerodostojnosti hrvatskog sustava visokog obrazovanja.

Strateško usmjerenje Agencije definira se višegodišnjim planskim dokumentima, uključujući Strategiju razvoja 2026.-2030. godine, kojom se utvrđuju prioriteti, ciljevi i pokazatelji uspješnosti rada. Razvijena je u suradničkom procesu zaposlenika, uprave i Upravnog vijeća AZVO-a 2025. godine, uzimajući u obzir i povratne informacije vanjskih dionika. Poseban fokus stavljen je na tematska područja koja su identificirana kao ključni budući prioriteti za AZVO, uključujući jačanje i moderniziranje sustava vanjskog osiguravanja kvalitete kako bi bio učinkovit, fleksibilan i usmjeren na budući razvoj znanosti i visokog obrazovanja, zatim unapređenje relevantnosti osiguravanja kvalitete, utjecaj i usklađenost s nacionalnim/EU ciljevima u području visokog obrazovanja i znanosti, poticanje transparentnosti postupaka vrednovanja i zastupljenosti različitih dionika te osiguranje dugoročne održivosti, stabilnosti i otpornosti sustava osiguravanja kvalitete.

Ostvarenje navedenih strateških ciljeva odvija se uz implementaciju načela koja su važna za identitet AZVO-a u domaćem i međunarodnom okruženju: neovisnost i odgovornost, transparentnost i profesionalnost, stručnost i profesionalni razvoj, kvaliteta i kontinuirano unapređenje te uključivost i suradnja.

AZVO provodi svoju Strategiju u svakodnevnom radu tako što strateške ciljeve prevodi u godišnje akcijske planove (koje izrađuju uprava i zaposlenici, a usvaja Upravno vijeće), u kojima su definirane konkretne aktivnosti, odgovornosti, rokovi i pokazatelji uspješnosti.

Praćenje provedbe akcijskih planova, odnosno Strategije u cjelini, provodi se putem godišnjih izvješća, čime se upravi omogućuje praćenje godišnje provedbe i pravodobno rješavanje mogućih izazova. Godišnja izvješća izrađuju svi uključeni unutarnji dionici, usvaja ih Upravno vijeće, a podnose se nadležnom odboru Hrvatskoga sabora.

Uključivanje dionika

Agencija sustavno uključuje dionike organizacijom i sudjelovanjem na različitim radionicama, konferencijama i stručnim skupovima. Takvi događaji služe kao platforma za informiranje o aktualnim inicijativama, razmjenu dobrih praksi te raspravu o izazovima i razvojnim smjerovima u području osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju. Radionice su često usmjerene na konkretne teme, poput primjene standarda kvalitete, razvoja studijskih programa ili provedbe postupaka vrednovanja, čime se dionicima omogućuje aktivno sudjelovanje u unapređenju sustava.

Osim toga, Agencija provodi i javna savjetovanja o ključnim dokumentima, pravilnicima i strateškim inicijativama. Putem javnih savjetovanja zainteresirana javnost ima priliku iznijeti mišljenja, prijedloge i komentare koji se uzimaju u obzir pri donošenju odluka ili izradi novih dokumenata. Kontinuiranim dijalogom i uključivanjem svih zainteresiranih u različite oblike suradnje Agencija potiče zajedničko razumijevanje ciljeva osiguravanja kvalitete, jača povjerenje između institucija i regulatornih tijela te doprinosi razvoju kulture kvalitete u visokom obrazovanju.

Agencija osigurava strukturirano uključivanje dionika u planiranje, razvoj i provedbu svojih aktivnosti kombinacijom institucionaliziranih mehanizama sudjelovanja i savjetodavnih aktivnosti. U procese rada Agencije uključeni su predstavnici visokih učilišta, studenti, predstavnici javnih tijela nadležnih za sustav visokog obrazovanja te, prema potrebi, predstavnici profesionalnih područja i šire stručne zajednice.

U aktivnostima AZVO-a na različite je načine osigurano strukturirano i primjereno uključivanje dionika, a dionici su visoka učilišta, Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje, znanost i tehnološki razvoj, Rektorski zbor RH, Zbor veleučilišta RH, Studentski zbor RH, gospodarstvenici, reprezentativne udruge poslodavaca te Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih.

S obzirom na svoju institucionalnu poziciju u nacionalnom sustavu osiguravanja kvalitete Agencija djeluje kao središnja točka povezivanja različitih skupina dionika. Uključivanje se ostvaruje kroz formalne upravljačke i savjetodavne strukture, sudjelovanje u postupcima vanjskog vrednovanja te kroz različite oblike savjetovanja i stručne rasprave.

Strukturno uključivanje dionika u upravljanje i rad Agencije

Dionici su sustavno uključeni u upravljanje i razvoj aktivnosti Agencije kroz sastav njezinih upravljačkih i savjetodavnih tijela.

Upravno vijeće Agencije uključuje predstavnike ključnih institucija sustava visokog obrazovanja i znanosti, uključujući predstavnike Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje, znanost i tehnološki razvoj, Rektorskog zbora Republike Hrvatske, Zbora veleučilišta Republike Hrvatske te Ministarstva znanosti, obrazovanja i mladih, kao i predstavnika zaposlenika Agencije. Sastav i nadležnosti Upravnog vijeća definirani su relevantnim zakonodavnim i podzakonskim aktima koji uređuju rad Agencije.

Raznolikost dionika dodatno je ojačana sastavom Akreditacijskog savjeta koji, uz predstavnike visokih učilišta koja izvode stručne i sveučilišne studije, znanstvenih instituta, gospodarstvenika, uključuje dva predstavnika studenata sa sveučilišnih i stručnih studija. Time je u radu Savjeta prisutna studentska perspektiva iz različitih segmenata sustava visokog obrazovanja, uz uvažavanje specifičnosti sveučilišnih i stručnih studijskih programa. Studentski predstavnici sudjeluju u radu Savjeta kao

ravnopravni članovi te sudjeluju u raspravama o pitanjima vezanim uz kvalitetu studijskih programa, provedbu postupaka vanjskog vrednovanja i primjenu kriterija kvalitete.

Osim studentskih predstavnika Akreditacijski savjet uključuje i predstavnike akademske zajednice s različitih znanstvenih i umjetničkog područja, čime je zastupljena interdisciplinarna skupina stručnjaka relevantnih za sustav visokog obrazovanja. U raspravama Savjeta razmatraju se pitanja povezana s postupcima vanjskog vrednovanja, tumačenjem kriterija kvalitete te pojedinim metodološkim aspektima postupaka koje Agencija provodi.

Sudjelovanje predstavnika različitih skupina dionika u radu Akreditacijskog savjeta omogućuje razmjenu iskustava iz različitih dijelova sustava visokog obrazovanja. Takav sastav Savjeta odražava različite institucijske i studentske perspektive te širi kontekst u kojem se raspravlja o pitanjima kvalitete u visokom obrazovanju.

U skladu s važećim zakonodavnim okvirom Agencija je uspostavila i dodatna tijela koja sudjeluju u pojedinim fazama postupaka osiguravanja kvalitete. Povjerenstvo za prigovore razmatra prigovore institucija na provedbu postupaka vanjskog vrednovanja, dok Povjerenstvo za naknadno praćenje prati provedbu preporuka koje proizlaze iz provedenih postupaka vrednovanja. U radu tih tijela također sudjeluju predstavnici studenata, čime se osigurava uključenost studenata u različite faze postupaka osiguravanja kvalitete (vidjeti dokaz: odluke o osnivanju i sastav povjerenstava).

Dionici su dodatno uključeni sudjelovanjem u stručnim povjerenstvima koja provode postupke vanjskog vrednovanja. Ta povjerenstva uključuju međunarodne i nacionalne stručnjake iz akademske zajednice, predstavnike studenata te, prema potrebi, predstavnike relevantnih profesionalnih područja. Takav sastav omogućuje razmatranje različitih aspekata kvalitete studijskih programa i institucija, uključujući akademske standarde, iskustvo studenata te relevantnost studijskih programa u širem društvenom kontekstu (vidjeti dokaz: metodologije postupaka i sastav stručnih povjerenstava).

Savjetodavne i razvojne aktivnosti

Uz formalne strukture sudjelovanja Agencija organizira i niz aktivnosti koje omogućuju šire uključivanje dionika u rasprave o razvoju sustava osiguravanja kvalitete.

Takve aktivnosti uključuju radionice, stručne sastanke, konferencije i tematske skupove na kojima sudjeluju predstavnici visokih učilišta, studenti, članovi stručnih povjerenstava i predstavnici drugih relevantnih institucija. Aktivnosti su često usmjerene na pitanja povezana s provedbom postupaka vanjskog vrednovanja, uključujući metodologiju vrednovanja, primjenu kriterija kvalitete, pripremu institucija za postupke vrednovanja te provedbu preporuka nakon završetka postupka (vidjeti dokaz: pregled radionica i stručnih događanja).

Agencija također provodi javna savjetovanja o nacrtima pravilnika, metodologija i drugih dokumenata koji uređuju provedbu postupaka vanjskog osiguravanja kvalitete. Tijekom tih savjetovanja zainteresirani dionici mogu dostaviti komentare i prijedloge koji se razmatraju u postupku finalizacije dokumenata, a rezultati savjetovanja javno su dostupni (vidjeti dokaz: javna savjetovanja i izvješća o provedenim savjetovanjima).

Navedenim aktivnostima Agencija održava kontinuiranu komunikaciju s institucijama i drugim relevantnim dionicima sustava te osigurava da se iskustva iz prakse uzimaju u obzir u daljnjem razvoju postupaka i metodologija osiguravanja kvalitete.

Agencija ne provodi konzultativne aktivnosti.

Razdvajanje ESG aktivnosti od aktivnosti koje nisu ESG

AZVO provodi aktivnosti koje su unutar i izvan opsega ESG-a i pravi jasnu razliku na temelju nekoliko operativnih i sadržajnih kriterija. Agencija razlikuje aktivnosti usklađene s ESG-om na temelju jasno definiranih kriterija i njihove relevantnosti za poučavanje i učenje u visokom obrazovanju. Aktivnosti koje su pretežito usmjerene na istraživanja i analize na razini sustava te se provode *ad hoc*, bez unaprijed definiranih metodologija ili standarda, smatraju se aktivnostima izvan područja primjene ESG-a i nisu dio akreditacijskog ciklusa. Aktivnosti usklađene s ESG-om jasno su označene posebnim logotipom te su transparentno predstavljene na mrežnim stranicama Agencije radi lakšeg prepoznavanja.

Istodobno, AZVO provodi i niz aktivnosti koje se ne smatraju dijelom ESG-a, što proizlazi iz šire nadležnosti Agencije utvrđene nacionalnim zakonodavstvom:

- inicijalna akreditacija znanstvenih instituta
- reakreditacija znanstvenih instituta
- tematsko vrednovanje
- izvanredno vrednovanje
- vrednovanje provedbe programskih ugovora
- provedba Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (na razini 5 u dijelu koji se odnosi na visoko obrazovanje te na razinama 6, 7 i 8 Hrvatskog kvalifikacijskog okvira)
- priznavanje i vrednovanje inozemnih obrazovnih kvalifikacija
- prijave na visoka učilišta i studijske programe.

Promjene i poboljšanja u odnosu na prošlo vanjsko vrednovanje:

- nova strategija Agencije za razdoblje od 2026. do 2030. u skladu s kojom Agencija provodi svoje aktivnosti
- veća uključenost dionika u tijelima Agencije
- uključenost dvaju predstavnika studenata u sastav Akreditacijskog savjeta (jedan kao predstavnik sveučilišta i jedan kao predstavnik veleučilišta) kako bi sastav bolje odražavao binarnu strukturu visokog obrazovanja (ranije je bio jedan studentski predstavnik) (ENQA panel sugestija)
- uključenost predstavnika studenata u sastav Povjerenstva za prigovore i Povjerenstva za naknadno praćenje (ENQA panel sugestija, EQAR odluka).

Izazovi:

- povećana količina aktivnosti u skladu s novim zakonodavnim okvirom te njihova učinkovita provedba
- daljnje jačanje suradnje i uključenosti dionika u rad Agencije i njezine aktivnosti.

Dokazi

- Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti (Engleska verzija – interni prijevod)
- Misija AZVO-a

- Strategija AZVO-a
- Aktivnosti koje su unutar i izvan opsega ESG-a

5. Usklađenost sa standardima II. dijela ESG-a

5.1 ESG 2.1 Unutarnje osiguravanje kvalitete

Vanjskim osiguravanjem kvalitete razmatra se djelotvornost procesa unutarnjeg osiguravanja kvalitete opisanih u I. dijelu ESG-a.

Aktivnosti Agencije i postupci vanjskog osiguravanja kvalitete koji se u hrvatskom visokom obrazovanju provode posljednjih petnaestak godina imali su značajan utjecaj na visoka učilišta i izgradnju njihovih unutarnjih sustava osiguravanja kvalitete u skladu s ESG-om. Svjesna svoje odgovornosti u sustavu Agencija je svojim različitim aktivnostima nastojala promicati važnost ESG-a i razmjenu iskustava i primjera dobrih praksi u njegovoj provedbi. Stoga je posebnu pozornost posvetila razvoju standarda kvalitete koji se koriste u postupcima vanjskih vrednovanja, vodeći računa da standardi kvalitete na odgovarajući način, ovisno o svrsi svakog pojedinog postupka vanjskog vrednovanja, reflektiraju sve standarde prvog dijela ESG-a.

U tom pogledu jedna od glavnih promjena koje su se dogodile od zadnjeg ENQA-ina vrednovanja odnosi se na razvoj revidiranih standarda kvalitete za treći ciklus vanjskih vrednovanja u skladu s novim Zakonom o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti koji je stupio na snagu 2023. godine i u skladu s povratnim informacijama prikupljenima tijekom provedbe drugog ciklusa vanjskih vrednovanja. Pritom se posebno pazilo da se i dalje osigura puna usklađenost standarda kvalitete s ESG standardima prvoga dijela.

Tijekom 2023. godine izrađeni su i usvojeni sljedeći standardi kvalitete koji se koriste u postupcima vanjskih vrednovanja:

- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije prijediplomskog, diplomskog, integriranog, specijalističkog i kratkog studija
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije prijediplomskog, diplomskog, integriranog, specijalističkog i kratkog *online* studija
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije doktorskog studija
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije *online* doktorskog studija
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije visokog učilišta
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku reakreditacije visokog učilišta
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku vrednovanja visokih učilišta u inozemstvu
- Standardi kvalitete u postupku akreditacije združenog studija domaćeg/ih i inozemnog/učilišta

Prijedlozi navedenih standarda kvalitete izrađeni su u Agenciji u suradnji s Akreditacijskim savjetom. Standarde kvalitete usvojio je Akreditacijski savjet nakon čega je proveden postupak javnog savjetovanja o navedenim standardima. Na temelju povratnih informacija dionika prikupljenih u postupku javnog savjetovanja izrađena je konačna verzija standarda kvalitete koji su objavljeni na mrežnim stranicama Agencije te je njihova primjena započela krajem 2023. godine za postupke inicijalne akreditacije studija i 2024. godine za postupke reakreditacije visokog učilišta.

Standardi kvalitete koji se primjenjuju u postupku inicijalne akreditacije studija te reakreditacije visokog učilišta dodatno su testirani u provedbi pokusne inicijalne akreditacije te u provedbi pokusne reakreditacije nakon kojih su napravljene i analize tih postupaka te temeljem analize i fino usklađivanje standarda. U tijeku je provedba tzv. fokus grupa kojima je cilj prikupiti informacije od visokih učilišta koja su prošla postupak reakreditacije o snagama i slabostima te potrebnim poboljšanjima. Fokus grupe provode se putem razgovora/intervjua s dionicima kao dodatna metoda, uz metodu prikupljanja povratnih informacija upitnikom. Navedeni postupci dio su unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i predstavljaju alate za kontinuirano praćenje i unapređivanje kvalitete standarda koji se koriste u postupcima vrednovanja.

Standardi kvalitete koji se primjenjuju u postupcima vrednovanja predstavljeni su na sjednici Rektorskog zbora i Zbora veleučilišta. Agencija je održala i radionice o novim standardima koji se primjenjuju u postupku inicijalne akreditacije studija i reakreditacije visokog učilišta.

Glavne promjene u standardima kvalitete koji se primjenjuju u trećem ciklusu jesu: dopuna standarda kvalitete minimalnim zakonskim kriterijima koji su definirani novim Zakonom o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti (uglavnom je riječ o kvantitativnim minimalnim uvjetima u pogledu potrebnih resursa), smanjen ukupan broj standarda i dodatno povezivanje nekih standarda, uvođenje nekoliko novih standarda, dodatno pojašnjenje samih izreka standarda, bolja povezanost elemenata i indikatora sa samim standardima i sl. Vezano za standarde koji se primjenjuju u inicijalnoj akreditaciji studija napravljene su inačice tih standarda koje uključuju neke dodatne specifičnosti kvalitete za doktorske studije kao i za *online* izvođenje studija. Standardi za inicijalnu akreditaciju studija ugrađeni su i u standarde za inicijalnu akreditaciju visokog učilišta samo je u njima dodatno naglašen i institucijski aspekt. Vezano za standarde reakreditacije visokog učilišta dodatno su naglašene neke teme kao što je upravljanje visokim učilištem i unutarnje osiguravanje kvalitete, poticanje otvorene znanosti i sl., a u skladu s time revidirani su potom i standardi kvalitete koji se koriste za vrednovanje visokih učilišta u inozemstvu slijedeći standarde koji se koriste i u nacionalnom kontekstu. Standardi za vrednovanje kvalitete združenih studija u cijelosti slijede standarde iz Europskog pristupa za osiguravanje kvalitete združenih studija.

Usklađenost standarda kvalitete koji se primjenjuju u postupcima vrednovanja s prvim dijelom ESG-a prikazana je u tablici mapiranja (**Prilog 1.**), a dodatno pojašnjavamo u nastavku teksta:

ESG 1.1

Standardi kvalitete koji se primjenjuju u svim postupcima vanjskog vrednovanja uključuju vrednovanje politika i procedura koje visoko učilišta primjenjuje za osiguravanje kvalitete samo što je taj aspekt različito adresiran ovisno o vrsti postupka. U inicijalnoj akreditaciji studija naglasak je na procedurama koje visoko učilište primjenjuje za osiguravanje kvalitete novog studija, kako uključuje dionike i koje podatke koristi kako bi se osigurala relevantnost i suvremenost programa te koja je procedura odobravanja novog studija. U reakreditaciji visokog učilišta taj je aspekt posebno naglašen te se vrednuje ima li visoko učilište odgovarajuće politike i procedure za osiguravanje kvalitete svih svojih aktivnosti, uključuje li dionike, koliko je učinkovit taj sustav, tj. koriste li se rezultati unutarnjeg i vanjskog vrednovanja u procesu upravljanja visokim učilištem i strateškom planiranju u svrhu kontinuiranog unapređivanja kvalitete. Također je uključen aspekt koji se odnosi na osiguravanje etičnosti i integriteta.

ESG 1.2

U standardima kvalitete koji se primjenjuju u svim postupcima vanjskog vrednovanja naglašen je segment koji se odnosi na kvalitetu studijskog programa, relevantnost predviđenih ishoda učenja (IU) i povezanost s Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom (HKO). Iako se i u reakreditaciji visokog učilišta vrednuje na koji način visoko učilište osigurava kvalitetu svojih programa i relevantnost ishoda učenja te povezanost s HKO-om, to se još puno detaljnije vrednuje u inicijalnoj akreditaciji studija (ishodi učenja programa i povezanost s razinom HKO-a i standardom kvalifikacije ako je on usvojen, usklađenost ishoda učenja kolegija i ishoda učenja programa, sadržaji kolegija, ECTS-i, prilike za rad u praksi i sl.). U verziji standarda za inicijalnu akreditaciju doktorskog studija uključen je standard koji se odnosi na to u kojoj je mjeri sadržaj doktorskog studija u funkciji istraživačkog rada i osposobljavanja doktoranada za znanstveni rad.

ESG 1.3

Poučavanje usmjereno na studenta još je uvijek relativno novi koncept za hrvatska visoka učilišta. Zato je taj segment jako naglašen u svim standardima kvalitete koje Agencija primjenjuje u svojim postupcima kako bi se potaknula visoka učilišta na daljnji razvoj u tom segmentu. U inicijalnoj akreditaciji studija vrednuje se koje se nastavne metode i metode vrednovanja planiraju provoditi u izvedbi novoga studija, a u reakreditaciji se vrednuje u kojoj je mjeri visoko učilište implementiralo navedeni koncept poučavanja usmjerenog na studenta pri čemu se posebno u obzir uzimaju povratne informacije studenata (korištenje suvremenih nastavnih metoda, osiguravanje objektivnosti i dosljednosti vrednovanja, usklađenost nastavnih metoda i metoda vrednovanja s predviđenim ishodima učenja programa, podrška studentima i sl.). U standardima za inicijalnu akreditaciju *online* studija dodatan je naglasak na prilagodbi metoda poučavanja i metoda vrednovanja u *online* okruženju kao i sveukupnoj podršci studentima u *online* okruženju kako bi se osiguralo stjecanje predviđenih ishoda učenja i optimalno iskustvo studiranja.

ESG 1.4

Upis i napredovanje studenata te priznavanje prethodnog učenja obuhvaćeni su standardima kvalitete koji se koriste u svim postupcima vanjskog vrednovanja. U inicijalnoj akreditaciji studija vrednuje se kako je visoko učilište definiralo uvjete upisa i nastavka studija te priznavanje prethodnog učenja. U reakreditaciji visokog učilišta vrednuje se na koji način primjenjuje ta pravila, u razgovoru s dionicima nastoji se dobiti informacija o njihovu iskustvu u primjeni tih pravila i sl. U verziji standarda za inicijalnu akreditaciju doktorskog studija naglasak je na jasnom i transparentnom postupku i kriterijima koji omogućuju upis motiviranih i nadarenih doktoranada te jasnim i transparentnim uvjetima za napredovanje i završetak studija, odnosno postupak izrade i obrane doktorskog rada koji uključuju javno predstavljanje teme doktorskog istraživanja, javnu obranu i objavu doktorskog rada.

ESG 1.5

Osiguravanje kvalitete nastavnika naglašeno je u standardima kvalitete koji se primjenjuju u svim postupcima vanjskog vrednovanja. U standardima za inicijalnu akreditaciju studija naglasak je na tome je li visoko učilište osiguralo odgovarajući kadar za započinjanje izvođenja novog studija. U standardima reakreditacije visokih učilišta u središtu je kvaliteta nastavnog kadra za izvođenje svih studijskih programa, uvjeti zapošljavanja i napredovanja nastavnika te podrška u razvoju nastavničkih kompetencija. U verziji standarda za inicijalnu akreditaciju *online* studija dodatno je naglašena podrška nastavnicima u osnaživanju njihovih digitalnih kompetencija. U verziji standarda za inicijalnu

akreditaciju doktorskog studija naglasak je na provjeri kvalificiranosti mentora utemeljeno na znanstvenoj izvrsnosti i podršci razvoju kompetencija mentora.

ESG 1.6

Resursi za učenje i službe podrške studentima uključeni su u sve standarde kvalitete koji se koriste u postupcima vanjskih vrednovanja. U inicijalnoj akreditaciji vrednuje se koje je resurse za podršku studentima osiguralo visoko učilište koje planira izvoditi novi program, a u reakreditaciji visokih učilišta vrednuje se raspoloživost resursa za provođenje svih studijskih programa, zadovoljstvo studenata resursima i podrškom i sl. Standardi za inicijalnu akreditaciju *online* studija dodatno su dopunjeni time jesu li cjelokupna infrastruktura i tehničke pretpostavke odgovarajuće za kvalitetno izvođenje *online* studija te je li osigurana podrška studentima za studiranje u *online* okruženju.

ESG 1.7

Upravljanje informacijama koje uključuje njihovo kontinuirano prikupljanje, analiziranje te upotrebu za učinkovito upravljanje uključeno je u svim standardima kvalitete za postupke vanjskih vrednovanja. U inicijalnoj akreditaciji vrednuje se kako visoko učilište planira upravljati informacijama i podacima za kvalitetnu provedbu i planiranje unapređenja novog studija, a u reakreditaciji visokih učilišta vrednuje se kako visoko učilište upravlja podacima i koristi ih za unapređenje. Taj je segment dodatno naglašen u standardima inicijalne akreditacije *online* studija (tzv. *learning analytics*) kako bi se što bolje pratila uspješnost studiranja u *online* okruženju.

ESG 1.8

Informiranje javnosti uključeno je u standarde koji se primjenjuju u svim postupcima vanjskih vrednovanja. U inicijalnoj akreditaciji vrednuje se na koji način visoko učilište planira informirati javnost o različitim segmentima provedbe novog studijskog programa, a u reakreditaciji visokog učilišta vrednuje se kako visoko učilište informira javnost o svim svojim aktivnostima, koje informacije objavljuje te koliko su one ažurne.

ESG 1.9

Kontinuirani razvoj i unapređenje studijskih programa obuhvaćeno je svim standardima kvalitete. U inicijalnoj je akreditaciji naglasak na tome koje procese visoko učilište ima uspostavljene za praćenje kvalitete novog programa nakon što započne njegova provedba. U reakreditaciji visokog učilišta vrednuje se na temelju kojih podataka i pokazatelja visoko učilište planira i provodi unapređenje programa, kako uključuje dionike, čime to dokazuje, koji su programi revidirani, je li javnosti dostupna revidirana verzija programa i sl.

ESG 1.10

Uključenost visokog učilišta i provedbe studijskih programa u periodičke cikluse vanjskog vrednovanja dio je standarda za periodičku reakreditaciju visokog učilišta.

Povratne informacije dionika

Na temelju do sada prikupljenih povratnih informacija dionika u postupcima inicijalne akreditacije (domaćih i inozemnih članova stručnih povjerenstava i visokih učilišta), jasnoća tema i standarda koji se primjenjuju u postupcima inicijalne akreditacije ocijenjena je relativno visokom ocjenom (4,28 od 5 od strane domaćih članova, 4,22 od 5 od strane inozemnih članova te 4,29 od 5 od strane visokih učilišta). Povratne informacije ukazuju na to da su standardi složeni, ali jasni i kvalitetno razrađeni.

Nadalje, povratne informacije ukazuju na to da je cjelokupna dokumentacija opsežna, pojedini se dijelovi standarda ponavljaju, moguća je daljnja modernizacija standarda (npr. ugraditi korištenje umjetne inteligencije u obrazovnom procesu) te daljnji rad na funkcionalnosti informacijskog sustava ISPiK i tabličnih prikaza kao i smanjenje količine podataka koje je potrebno prikupiti putem tih tablica. U skladu s tim povratnim informacijama sve navedeno ostaje kao izazov za dalje.

Promjene i poboljšanja u odnosu na prošlo vanjsko vrednovanje:

- revidirani i unaprijeđeni standardi kvalitete za provedbu trećeg ciklusa vanjskih vrednovanja
- jasnije definirani standardi, elementi standarda i indikatori
- dodatne verzije standarda za provođenje inicijalne akreditacije doktorskih studija i *online* studija
- uključenost dionika u davanje povratnih informacija o kvaliteti standarda za treći ciklus reakreditacije visokih učilišta i pilotiranje standarda
- svi ESG standardi prvoga dijela uključeni su u standarde koji se koriste u prekograničnim vrednovanjima kao i u analizi ispunjenosti tih standarda u izvješćima povjerenstava (EQAR preporuka)
- pri provedbi inicijalne akreditacije studija provjerava se i usklađenost sa standardom kvalifikacije ako postoji odgovarajući standard upisan u Registar HKO-a (ENQA panel sugestija)
- na mrežnim stranicama jasno su prikazane informacije o inicijalnoj akreditaciji studija i inicijalnoj akreditaciji visokog učilišta kao dva različita procesa (ENQA panel sugestija).

Izazovi:

- primjena standarda kvalifikacija (HKO standardi) u postupcima akreditacija s obzirom na to da je i dalje malen broj usvojenih standarda kvalifikacija upisanih u Registar HKO-a pa se akreditacija temelji na provjeri usklađenosti predviđenih ishoda učenja s generičkim opisnicama razina HKO-a kao i na *peer-review* provjeri relevantnosti predviđenih ishoda učenja
- daljnji razvoj standarda kvalitete za idući ciklus vanjskih vrednovanja u skladu s novim ESG-om vodeći računa o smanjenju opsežnosti dokumentacije, jačanju funkcionalnosti informacijskog ISPiK sustava i količine podataka koji se prikupljaju putem tablica, daljnjoj modernizaciji standarda kvalitete itd.

Dokazi

Dokazi o provedenoj javnoj raspravi

- Otvorena javna rasprava o standardima i postupku inicijalne akreditacije studija
- Javno savjetovanje o prijedlogu dokumenata i popratnih obrazaca za provođenje vrednovanja u inozemstvu visokih učilišta i znanstvenih instituta
- Javno savjetovanje o prijedlogu dokumenata za provođenje inicijalne akreditacije doktorskog *online* studija

Dokazi o održanim radionicama

- Održane *online* radionice „Pokretanje postupka inicijalne akreditacije studija“
- Agencija za znanost i visoko obrazovanje organizirala edukaciju o izradi samoanalize u postupku reakreditacije
- U organizaciji AZVO-a održana edukacija za izradu samoanalize u postupku reakreditacije
- Održana edukacija za unos podataka potrebnih za izradu analitičkog priloga u postupku reakreditacije

- U organizaciji AZVO-a održana edukacija za izradu samoanalize u postupku reakreditacije
- Održana edukacija za unos podataka potrebnih za izradu analitičkog priloga u postupku reakreditacije

Standardi kvalitete (za sve vrste vanjskih vrednovanja)

- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije prijediplomskog, diplomskog, integriranog, specijalističkog i kratkog studija
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije prijediplomskog, diplomskog, integriranog, specijalističkog i kratkog *online* studija
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije doktorskog studija
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije *online* doktorskog studija
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije visokog učilišta
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku reakreditacije visokog učilišta
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku vrednovanja visokih učilišta u inozemstvu
- Standardi kvalitete u postupku akreditacije združenog studija domaćeg/ih i inozemnog/ih visokih učilišta

5.2 ESG 2.2 Izrada svrsishodnih metodologija

Vanjsko osiguravanje kvalitete mora biti izričito definirano i osmišljeno tako da svrsishodno ispunjava postavljene svrhe i ciljeve, uzimajući pritom u obzir relevantne propise. Dionici moraju biti uključeni u osmišljavanje i trajno unapređivanje vanjskog osiguravanja kvalitete.

Osnova je za razvoj metodologija vanjskog osiguravanja kvalitete u hrvatskom visokom obrazovanju Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti. S obzirom na to da je Zakon o osiguravanju kvalitete usvojen krajem 2022. godine i zamijenio je prijašnji Zakon o osiguravanju kvalitete koji je bio na snazi od 2009. godine, stvorila se potreba da se metodologije usklade s novim Zakonom. Na tome se intenzivno radilo tijekom 2023. godine te se novi postupci vanjskog osiguravanja kvalitete prema novom Zakonu provode od 2023./2024. godine.

Jedna je od glavnih promjena koju je donio novi Zakon ta što u skladu s njim sva javna sveučilišta moraju uputiti svoje nove studijske programe u postupak inicijalne akreditacije studija, tj. više nemaju mogućnost samoakreditacije novih studija. Nadalje, prijašnji postupak reakreditacije dijela djelatnosti visokog učilišta kao i postupak vanjske neovisne periodičke prosudbe (audita) više se ne provode. Tim se promjenama nastojao smanjiti broj postupaka vanjskih vrednovanja koji se ciklički provode i administrativno opterećenje visokih učilišta (posebice provođenje dvije vrste institucijskih vrednovanja, reakreditacije visokog učilišta i audita) te istovremeno osnažiti djelotvornost i svrhu onih postupaka koji se dalje provode u skladu s novim Zakonom s ciljem daljnjeg osnaživanja kvalitete visokog obrazovanja.

U skladu s tim promjenama tri su glavna (obvezna) postupka vanjskog vrednovanja: **inicijalna akreditacija studija** (*ex-ante* programska akreditacije), **inicijalna akreditacija visokog učilišta** (*ex-ante* institucijska akreditacija) i **reakreditacija visokog učilišta** (*ex-post* institucijska akreditacija). Svrha je inicijalne akreditacije studija osigurati kvalitetu novih studija koje predlažu sva visoka učilišta, uključujući i javna sveučilišta. U postupku inicijalne akreditacije studija provjerava se usklađenost predloženog studija sa standardima kvalitete, ali cijeli postupak rezultira i određenim preporukama za

unapređenje novog studija. Visoka učilišta mogu započeti s izvedbom novog studija tek nakon ishođenja pozitivne akreditacije te upisa u Upisnik studijskih programa koji vodi MZOM. Takvim pristupom nastoji se pružiti podršku visokim učilištima u osiguravanju kvalitete novih studija i premostiti neke manjkavosti koje su bile uočene u prijašnjim postupcima odobravanja novih studija te dalje poticati osnaživanje unutarnjih sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta. Na sličan je način svrha inicijalne akreditacije visokog učilišta osigurati kvalitetu novog visokog učilišta i studija koje ono predlaže. Reakreditacija visokog učilišta i dalje ostaje temeljni proces vanjskog osiguravanja kvalitete. Svrha je reakreditacije kontinuirano unapređivati kvalitetu visokih učilišta u svim aspektima njihova rada (unutarnjeg sustava kvalitete, studijskih programa, poučavanja i vrednovanja, podrške studentima, resursa, znanstvene djelatnosti i dr.). Reakreditacija visokog učilišta provodi se u petogodišnjim ciklusima što omogućuje praćenje kvalitete i provedbe unapređenja sukladno preporukama iz ranijeg ciklusa. Na taj se način omogućava visokim učilištima da pokažu provedena poboljšanja te im se pruža podrška u unapređivanju kvalitete.

Svaki od navedena tri postupka vanjskog vrednovanja imaju jasan cilj i svrhu, međusobno se nadopunjuju te se u takvom objedinjenom konceptu nastoji potaknuti cjelovit razvoj kvalitete sustava visokog obrazovanja.

Nadalje, u skladu sa Zakonom Agencija može provoditi i sljedeće postupke vanjskog vrednovanja: **vrednovanje visokih učilišta u inozemstvu** koje slijedi sličnu metodologiju koja je usvojena za reakreditaciju visokih učilišta te **vrednovanje združenog studija** koje je potpuno usklađeno s metodologijom Europskog pristupa za osiguravanje kvalitete združenih studija.

Daljnji izazov ostaje planiranje modela osiguranja kvalitete za buduće potrebe, a u skladu s razvojem sustava osiguravanja kvalitete samih visokih učilišta. U tom se smislu već promišlja što će biti optimalni modeli za četvrti ciklus vanjskih vrednovanja budući da je izvjesno kako nakon tri ciklusa reakreditacije visokih učilišta koja se provodi prema sličnom modelu treba planirati daljnje iskorake. I dalje je uočena potreba za pružanjem podrške visokim učilištima u razvoju njihovih sustava. Također, u skladu s trendovima u osiguravanju kvalitete razmatrat će se i daljnje mogućnosti uvođenja inovativnih i fleksibilnijih pristupa osiguravanja kvalitete. Sukladno tomu, razmatra se mogućnost uvođenja postupaka prilagođenih stupnju razvijenosti sustava osiguravanja kvalitete pojedinog visokog učilišta, u skladu s nalazima postupaka akreditacije, čime bi se dodatno smanjilo administrativno opterećenje te stavio veći naglasak na odgovornost visokih učilišta za osiguravanje vlastite kvalitete. Iako Agencija i prema sadašnjem Zakonu ima mogućnost provođenja tematskih i izvanrednih vrednovanja, to još nije zaživjelo u praksi. Agencija će i dalje aktivno uključivati dionike u planiranje daljnjeg razvoja.

Promjene i poboljšanja u odnosu na prošlo vanjsko vrednovanje:

- uspostavljena nova shema vanjskih vrednovanja u kojoj je smanjen broj postupaka koji se ciklički provode
- revidirane i unaprijeđene metodologije za provođenje postupaka vanjskih vrednovanja u suradnji s dionicima
- prikupljanje povratnih informacija dionika o kvaliteti metodologija za provođenje prekograničnih vrednovanja (EQAR odluka).

Izazovi:

- planiranje daljnjeg razvoja modela vanjskih vrednovanja u skladu s potrebama hrvatskog sustava visokog obrazovanja i trendovima u osiguravanju kvalitete, u skladu s revidiranim ESG-om te u skladu s time razvoj odgovarajućih metodologija.

Dokazi

Dokazi o provedenom javnom savjetovanju

- Otvorena javna rasprava o standardima i postupku inicijalne akreditacije studija
- Javno savjetovanje o prijedlogu dokumenata i popratnih obrazaca za provođenje vrednovanja u inozemstvu visokih učilišta i znanstvenih instituta
- Javno savjetovanje o prijedlogu dokumenata za provođenje inicijalne akreditacije doktorskog *online* studija

Dokazi o održanim radionicama

- Održane *online* radionice „Pokretanje postupka inicijalne akreditacije studija"
- Agencija za znanost i visoko obrazovanje organizirala edukaciju o izradi samoanalize u postupku reakreditacije
- U organizaciji AZVO-a održana edukacija za izradu samoanalize u postupku reakreditacije
- Održana edukacija za unos podataka potrebnih za izradu analitičkog priloga u postupku reakreditacije
- U organizaciji AZVO-a održana edukacija za izradu samoanalize u postupku reakreditacije
- Održana edukacija za unos podataka potrebnih za izradu analitičkog priloga u postupku reakreditacije

5.3. ESG 2.3. Provedba procesa

Procesi vanjskog osiguravanja kvalitete moraju biti pouzdani, korisni, unaprijed utvrđeni, dosljedno provođeni i objavljeni. Oni obuhvaćaju:

- samovrednovanje ili ekvivalent
- vanjsko vrednovanje koje obično podrazumijeva i posjet visokom učilištu
- izvješće kao ishod vanjskog vrednovanja
- dosljedno naknadno praćenje.

Svi postupci vanjskog osiguravanja kvalitete koje provodi Agencija za znanost i visoko obrazovanje provode se prema utvrđenoj metodologiji objavljenoj na mrežnim stranicama Agencije. Svaki od postupaka vanjskog vrednovanja ima propisana pravila koja detaljno opisuju organizaciju postupaka provjere, sastav tijela za vrednovanje i kriterije vrednovanja (Pravilnik o provedbi postupka reakreditacije visokih učilišta, Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije studija, Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije visokog učilišta, Pravilnik o vrednovanju visokih učilišta u inozemstvu, Pravilnik o provedbi postupaka akreditacije združenog studija domaćeg/ih inozemnog/ih visokih učilišta). Oni su osmišljeni uzimajući u obzir ESG i najbolje prakse vrednovanja koje koriste europske agencije, kao i nacionalne kriterije u visokom obrazovanju i znanosti.

Opći model koji se primjenjuje u svim postupcima vanjskog osiguravanja kvalitete obuhvaća sljedeće korake:

- izradu samoanalize

- posjet visokom učilištu
- izradu zajedničkog izvješća stručnog povjerenstva
- razmatranje izvješća od strane Akreditacijskog savjeta te donošenje Obrazloženog prijedloga (službeno očitovanja o predloženoj odluci)
- donošenje odluke o izdavanju dopusnice od strane Agencije
- postupak naknadnog praćenja.

Predložak samoanalize sastavni je dio metodologije svakog pojedinog postupka. Redovito se održavaju radionice za visoka učilišta o temama obuhvaćenima samoanalizom. Posebna radionica posvećena je podacima koji se prikazuju u Analitičkom prilogu u sklopu procesa reakreditacije zbog opsežnosti podataka koje je potrebno prirediti.

Samoanaliza se izrađuje prema obrascu za izradu samoanalize koji slijedi standarde, a dokument standarda kvalitete sadržava popis indikatora i dokaza. Visoka učilišta u postupku uz pisani tekst samoanalize pripremaju i kvantitativne podatke. Podaci se unose u Informacijski sustav za prikupljanje podataka o kvaliteti ISPiK. Modul za reakreditaciju u sklopu Informacijskog sustava pokazatelja i kvalitete (ISPiK) nastao je sa svrhom podrške pripremi analitičkog priloga izvješća o samoanalizi za visoka učilišta u postupku reakreditacije. Obrazac za prikaz podataka sastavni je dio samoanalize i prati njezinu strukturu te se generira nakon unosa podataka u opisani sustav. Analitički prilog izrađuje se na hrvatskom i engleskom jeziku jer je cijeli postupak dvojezičan.

Trajanje i struktura posjeta visokom učilištu ovise o vrsti postupka vrednovanja. Opći model provedbe postupaka vanjskog osiguravanja kvalitete obuhvaća sljedeće korake: u postupcima inicijalne akreditacije i akreditacije združenih studija posjet je kraći i traje 1 do 2 radna dana, u postupcima reakreditacije i postupcima vrednovanja visokih učilišta u inozemstvu posjet traje 3 do 4 dana. Prije samog posjeta visokom učilištu stručno povjerenstvo ima pripremni sastanak s koordinatorom. Posjet se uvijek provodi prema unaprijed utvrđenom rasporedu u dogovoru s visokim učilištem, a za njegovu dosljednu provedbu i nesmetano odvijanje zadužen je imenovani djelatnik Agencije (koordinator). Posjet visokom učilištu uvijek se provodi uživo (iznimno se u razdoblju koronavirusa posjet provodio u hibridnom obliku).

Nakon provedenog posjeta stručno povjerenstvo zajedno radi na izvješću u skladu sa Standardima kvalitete i pravilima definiranim za svaki postupak vanjskog vrednovanja koje Agencija provodi te ga dostavlja Agenciji radi provjere usklađenosti i konzistentnosti. Predložak izvješća stručnog povjerenstva također je unaprijed definiran i sastavni je dio metodologije pojedinog postupka vrednovanja. Osim analize ispunjenosti propisanih kriterija izvješće sadrži primjere dobre prakse pojedine ustanove te preporuke za unapređenje kvalitete.

Na temelju sadržaja završnog izvješća o ocjeni kvalitete Akreditacijski savjet na sjednici donosi odluku (obrazloženi prijedlog) u postupcima vanjskih vrednovanja. Protiv obrazloženog prijedloga o izdavanju dopusnice visoko učilište može izjaviti prigovor Povjerenstvu za prigovore u roku od 30 dana od dana zaprimanja obrazloženog prijedloga. Prigovor treba biti obrazložen i popraćen relevantnim dokazima.

Odluku o izdavanju dopusnice donosi Agencija. Na osnovi obrazloženog prijedloga Akreditacijskog savjeta i očitovanja Povjerenstva za prigovore, ako je izjavljen prigovor, o izdavanju pisma očekivanja, odnosno o ukidanju dopusnice za rad visokog učilišta ili o ukidanju dopusnice za izvođenje studija Agencija odlučuje rješenjem, najkasnije u roku od 30 dana od dana zaprimanja obrazloženog prijedloga, odnosno očitovanja Povjerenstva za prigovore.

U inicijalnoj akreditaciji:

Rješenjem kojim je izdana dopusnica određuje se i postupak naknadnog praćenja izvođenja studija koji provodi Povjerenstvo za naknadno praćenje. Povjerenstvo za naknadno praćenje prati izvođenje studija tijekom prvog ciklusa izvođenja studija. Visoko učilište obvezno je najkasnije u roku od tri mjeseca od izdavanja dopusnice donijeti akcijski plan kojim određuje aktivnosti, rokove i pokazatelje nužne za ispunjavanje preporuka stručnog povjerenstva. Povjerenstvo za naknadno praćenje analizirat će i ocijeniti aktivnosti predviđene akcijskim planom te donijeti mišljenje koje će uputiti Akreditacijskom savjetu. O ostvarenju aktivnosti predviđenih akcijskim planom visoko učilište dužno je izvijestiti nakon završetka prvog ciklusa izvođenja cjelovitog studija.

U reakreditaciji:

Rješenjem kojim je izdana dopusnica određuje se i postupak naknadnog praćenja izvođenja studija koji provodi Povjerenstvo za naknadno praćenje. U slučaju izdavanja pisma očekivanja Povjerenstvo za naknadno praćenje prati rad visokog učilišta tri godine. Visoko učilište kojem je izdano pismo očekivanja obvezno je najkasnije u roku od tri mjeseca od izdavanja pisma očekivanja donijeti akcijski plan kojim određuje aktivnosti, rokove i pokazatelje nužne za poduzimanje mjera određenih u pismu očekivanja. O osnovanosti predloženih aktivnosti, rokova i indikatora odlučuje Akreditacijski savjet najkasnije u roku od 30 dana. Ako visoko učilište ne provodi aktivnosti u skladu s utvrđenim rokovima te iskazanim pokazateljima, Akreditacijski savjet obrazloženim prijedlogom predlaže Agenciji ukinuti dopusnicu za rad visokom učilištu i/ili ukinuti dopusnicu za izvođenje studija. Agencija o ukidanju dopusnice za rad visokom učilištu te o ukidanju dopusnice za izvođenje studija odlučuje rješenjem.

U slučaju izdavanja dopusnice odlukom o izdavanju dopusnice određuje se i postupak naknadnog praćenja rada visokog učilišta koji provodi Povjerenstvo za naknadno praćenje. U postupku naknadnog praćenja procijenit će se i/ili vrednovati provedba preporuka stručnog povjerenstva. Postupak naknadnog praćenja uključuje dostavu akcijskog plana za unapređenje kvalitete rada visokog učilišta u skladu s preporukama stručnog povjerenstva i izvještavanje o realizaciji akcijskog plana. Povjerenstvo za naknadno praćenje nakon pregleda dokumentacije dostavlja Akreditacijskom savjetu svoje mišljenje o usvajanju, odnosno neusvajanju akcijskog plana, odnosno izvješća o realizaciji akcijskog plana. Mišljenje se razmatra na sjednici Akreditacijskog savjeta te, nakon usvajanja, upućuje visokom učilištu.

Vrednovanje visokih učilišta u inozemstvu

Završno izvješće stručnog povjerenstva dostavlja se Akreditacijskom savjetu Agencije. Na temelju završnog izvješća Akreditacijski savjet donosi stručno mišljenje o ishodu postupka vrednovanja visokog učilišta u inozemstvu. Stručno mišljenje može sadržavati prijedlog o izdavanju potvrde o akreditaciji, izdavanju uvjetne potvrde o akreditaciji odnosno odbijanju izdavanja potvrde o akreditaciji.

Stručno mišljenje dostavlja se visokom učilištu, koje ima pravo podnošenja prigovora Povjerenstvu za prigovore u roku od 30 dana od dana zaprimanja mišljenja. Povjerenstvo za prigovore ispituje osnovanost prigovora te je dužno očitovati se o svim navodima naznačenim u prigovoru u roku od 15 dana od dana zaprimanja prigovora.

Agencija može izdati potvrdu o akreditaciji na razdoblje od pet godina, izdati uvjetnu potvrdu o akreditaciji na određeno razdoblje, do tri godine ili odbiti izdavanje potvrde o akreditaciji.

U slučaju izdavanja uvjetne potvrde o akreditaciji, odlukom se moraju utvrditi mjere koje je visoko učilište dužno provesti kako bi ispunilo kriterije za rad visokog učilišta, kao i rok za njihovu provedbu. Odluka se donosi najkasnije u roku od 30 dana od dana kada Agencija zaprimi stručno mišljenje ili očitovanje Povjerenstva za prigovore.

U slučajevima u kojima je izdana uvjetna potvrda o akreditaciji, Povjerenstvo za naknadno praćenje prati rad visokog učilišta tijekom razdoblja od tri godine. Visoko učilište dužno je, najkasnije u roku od šest mjeseci od izdavanja uvjetne potvrde, donijeti plan kojim utvrđuje aktivnosti, rokove i pokazatelje nužne za poduzimanje mjera određenih uvjetnom potvrdom. Ako visoko učilište ne provede propisane aktivnosti u skladu s utvrđenim rokovima, Agencija može ukinuti uvjetnu potvrdu za rad visokom učilištu. Međutim, u slučaju kada je utvrđeno da je temeljem dokaza Visoko učilište otklonilo nedostatke radi kojih je izdana uvjetna potvrda, Agencija izdaje potvrdu o akreditaciji.

Europski pristup osiguravanju kvalitete združenih studija

Konzorcij ima pravo dostaviti očitovanje na izvješće stručnog povjerenstva u roku od 15 dana od dana zaprimanja izvješća. Očitovanje se može odnositi isključivo na zahtjev za ispravak činjeničnih netočnosti ili očitih pogrešaka u izvješću. Agencija dostavlja očitovanje Konzorcija stručnom povjerenstvu, koje može ispraviti izvješće ako ocijeni da je očitovanje osnovano. U tom slučaju stručno povjerenstvo dužno je dostaviti Agenciji završno izvješće u roku od 15 dana, nakon čega se završno izvješće dostavlja Konzorciju na znanje.

Po dovršetku završnog izvješća stručnog povjerenstva, ono se dostavlja Akreditacijskom savjetu Agencije. Na temelju završnog izvješća Akreditacijski savjet izrađuje obrazloženi prijedlog o tome treba li izdati dopusnicu za izvođenje združenog studija.

Prijedlog se dostavlja Konzorciju, koji ima pravo podnijeti prigovor u roku od 30 dana od dana njegova primitka. Povjerenstvo za prigovore ispituje osnovanost prigovora te je dužno očitovati se o svim navodima iz prigovora u roku od 15 dana od dana njegova primitka.

Na temelju obrazloženog prijedloga Akreditacijskog savjeta te, ako je podnesen prigovor, očitovanja Povjerenstva za prigovore, Agencija odlučuje o izdavanju dopusnice za izvođenje združenog studija ili o odbijanju zahtjeva za izdavanje dopusnice. Odluka se donosi najkasnije u roku od 30 dana od dana zaprimanja obrazloženog prijedloga Akreditacijskog savjeta odnosno očitovanja Povjerenstva za prigovore. Protiv odluke Agencije nije dopuštena žalba, ali se može pokrenuti upravni spor.

Odlukom o izdavanju dopusnice utvrđuje se i postupak naknadnog praćenja izvođenja združenog studija, koji provodi Povjerenstvo za naknadno praćenje. Svrha postupka naknadnog praćenja jest utvrditi ispunjenje eventualno propisanih uvjeta i/ili ocijeniti provedbu preporuka stručnog povjerenstva. Postupak obuhvaća izradu i dostavu akcijskog plana za unaprjeđenje kvalitete združenog studija, izrađenog u skladu s preporukama stručnog povjerenstva, kao i izvješćivanje o provedbi toga akcijskog plana.
Povjerenstvo za naknadno praćenje dostavlja Akreditacijskom savjetu mišljenje o tome treba li akcijski plan prihvatiti ili ne prihvatiti te izvješće o provedbi akcijskog plana. O mišljenju se raspravlja na sjednici Akreditacijskog savjeta, a nakon njegova usvajanja dostavlja se Konzorciju.

Promjene i poboljšanja u odnosu na prošlo vanjsko vrednovanje:

- revidirani i unaprijeđeni standardi kvalitete za provedbu trećeg ciklusa vanjskih vrednovanja koji omogućuju izradu kvalitetnijih samoanaliza visokog učilišta kao polazišta za vanjsko vrednovanje
- korištenje informacijskog sustava ISPiK u postupcima reakreditacije, dorađeni obrasci za izradu samoanalize s analitičkim prilogom i završnog izvješća povjerenstva te akcijskog plana za unapređenje
- dodatno razrađena pravila za naknadna praćenja s posebnim naglaskom na različite ishode
- izdavanje dopusnice od strane Agencije
- Agencija dosljedno provodi sve postupke vanjskog vrednovanja uključujući i prekogranična vrednovanja (EQAR odluka).

Izazovi:

- neusklađenost između petogodišnjeg razdoblja važenja dopusnice propisanog nacionalnim zakonodavstvom i šestogodišnjeg ciklusa vanjskog osiguravanja kvalitete predviđenog Europskim pristupom
- osigurati neometan i uspješan rad informacijskog sustava koji podržava postupak reakreditacije
- osigurati visoku razinu kvalitete samoanaliza u različitim postupcima

Dokazi:

- Pravilnik o provedbi postupka reakreditacije visokih učilišta
- Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije studija
- Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije visokog učilišta
- Pravilnik o vrednovanju visokih učilišta u inozemstvu
- Pravilnik o provedbi postupaka akreditacije združenog studija domaćeg/ih inozemnog/ih visokih učilišta

5.4. ESG 2.4. Vanjski stručnjaci

Vanjsko osiguravanje kvalitete provode povjerenstva vanjskih stručnjaka koja uključuju i studentske predstavnike.

Akreditacijski savjet u postupcima vanjskog vrednovanja imenuje stručno povjerenstvo od najmanje pet članova, pri čemu se sastav povjerenstva određuje ovisno o vrsti ustanove ili studija koji se vrednuje (Pravilnik o provedbi postupka reakreditacije visokih učilišta, Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije studija, Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije visokog učilišta, Pravilnik o vrednovanju visokih učilišta u inozemstvu, Pravilnik o provedbi postupaka akreditacije združenog studija domaćeg/ih inozemnog/ih visokih učilišta). Članovi se biraju iz reda domaćih i inozemnih nastavnika ili znanstvenika odgovarajućeg izbora u zvanje, uz obvezu da barem jedan član pripada području djelatnosti ustanove ili studija koji se vrednuje. U postupcima vrednovanja visokih učilišta i studija jedan član povjerenstva mora biti student koji ne može obnašati dužnost predsjednika povjerenstva. Propisana su i ograničenja kako bi se spriječio sukob interesa pa član povjerenstva ne može biti zaposlenik ustanove koja izvodi isti studij ili djeluje u istom znanstvenom području kao vrednovana ustanova. Predsjednika stručnog povjerenstva članovi biraju među sobom ždrijebom.

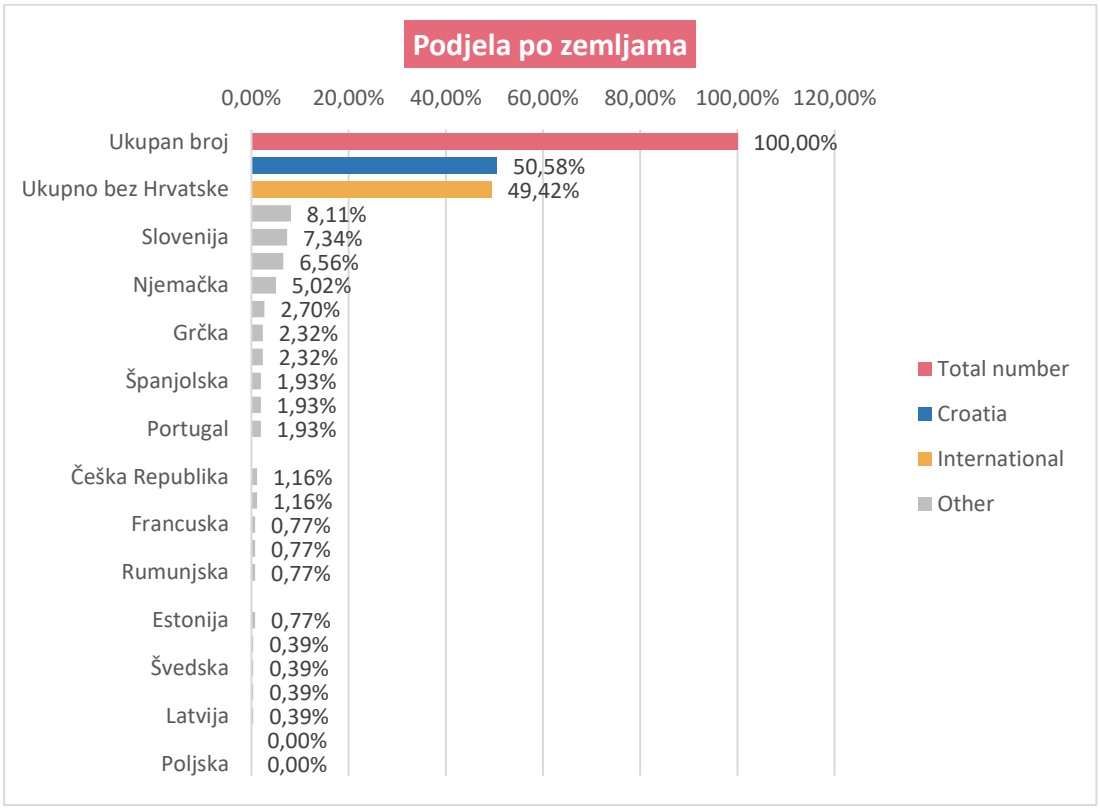
Postupak izbora članova stručnih povjerenstava započinje javnim pozivom objavljenim na mrežnim stranicama Agencije. Ovisno o znanstvenom području vrednovanog visokog učilišta priprema se prijedlog članova stručnih povjerenstava na temelju prijava u bazu, preporuka srodnih agencija te izravnim pozivanjem stručnjaka iz odgovarajućeg znanstvenog područja. Prije odabira članova povjerenstva Agencija provjerava da oni nisu u sukobu interesa s vrednovanim visokim učilištem. Prijedlog povjerenstva dostavlja se i visokom učilištu koje u zadanom roku može podnijeti prigovor na prijedlog. U tom slučaju Akreditacijski savjet raspravlja o prigovoru visokog učilišta i na temelju iznesenih argumenata odlučuje o potrebi za novim prijedlogom povjerenstva.

U postupku reakreditacije visokih učilišta stručna se povjerenstva sastoje od pet, a po potrebi i više članova. U slučaju reakreditacije veleučilišta u sastav povjerenstva moraju biti uključena barem dva člana koja sudjeluju u izvođenju nastave na stručnim studijima.

U trećem se ciklusu reakreditacije, gdje god je to moguće, u rad povjerenstava uključuju stručnjaci koji su isto visoko učilište vrednovali i u prethodnim ciklusima reakreditacije ili drugim postupcima vanjskih vrednovanja u kojima je visoko učilište sudjelovalo.

Kao primjer navodimo da je u postupcima reakreditacije visokih učilišta u 2025. sudjelovalo 148 recenzenata, oko 60 % bili su domaći recenzenti što je u skladu s tim da su studenti uglavnom s domaćih visokih učilišta, 55 % njih bili su muškarci, odnosno 45 % bile su žene. U postupcima inicijalne akreditacije visokih učilišta i/ili studijskih programa povjerenstvo čini pet članova, od kojih je jedan student. Kao primjer navodimo da je u postupcima inicijalne akreditacije studija u 2025. sudjelovalo 113 recenzenata, oko 40 % bili su domaći recenzenti, 40 % bile su žene, odnosno 60 % bili su muškarci.

Slika 4. *Broj recenzenata u postupcima reakreditacije visokih učilišta u 2025. godini*



Agencija provodi edukacije za članove stručnih povjerenstava u svim postupcima vanjskih vrednovanja. U 2020. godini, s obzirom na pandemiju koronavirusa, Agencija je organizirala sinkrone *online* edukacije s pomoću videokonferencijskog alata. S obzirom na to da su iskustva bila izrazito dobra, izrađeni su moduli za *online* edukaciju povjerenstava u asinkronom obliku, u sustavu za upravljanje učenjem Moodle, odnosno u njegovoj inačici MoD. Sadržaj modula prilagođen je različitim postupcima vrednovanja. Agencija je organizirala *online* edukacije za članove povjerenstva.

Pilot-modul proveden je tijekom 2023. godine u postupcima reakreditacije visokih učilišta, uz suradnju stručnjaka za oblikovanje digitalnog sadržaja i koordinatora Agencije zaduženih za stručni sadržaj. Povratne informacije sudionika i koordinatora bile su izrazito pozitivne, a pripremni sastanci s članovima povjerenstava na kojima se dodatno razgovora o predmetu vrednovanja, koji se i dalje održavaju prije posjeta, postali su kraći i usmjereniji.

Sustav danas obuhvaća više edukacijskih modula namijenjenih različitim postupcima vrednovanja, uključujući inicijalnu akreditaciju novih studijskih programa, novih doktorskih studija, zajedničkih studijskih programa te reakreditaciju visokih učilišta. Edukacije se provode putem sustava Moodle ili posebnih digitalnih obrazovnih alata, a sadržaj uključuje pregled rada Agencije, hrvatski sustav visokog obrazovanja, postupke vrednovanja, standarde kvalitete, sustav ocjenjivanja te izradu završnih izvješća. Pojedini moduli uključuju i interaktivne sadržaje te provjere znanja. Analitički podaci pokazuju visoku razinu korištenja modula, osobito u postupcima reakreditacije visokih učilišta i inicijalne akreditacije studijskih programa. Najčešće pregledavane cjeline odnose se na postupak vrednovanja, standarde kvalitete i pregled hrvatskog sustava visokog obrazovanja, dok su sadržaji općeg informativnog karaktera rjeđe korišteni. Sadržaji za *online* edukaciju tako predstavljaju važan korak u digitalizaciji i unapređenju pripreme članova stručnih povjerenstava, osiguravajući učinkovitiju organizaciju postupaka vrednovanja te ujednačenu razinu informiranosti i osposobljenosti svih sudionika postupka.

Na kraju svakog postupka Agencija provodi anketu kojom, među ostalim, prikuplja podatke o zadovoljstvu članova povjerenstva edukacijama i prijedloge za unapređenje.

Promjene i poboljšanja u odnosu na prošlo vanjsko vrednovanje:

dorađena i unaprijeđena *online* edukacija stručnih povjerenstava u postupcima vanjskih vrednovanja
dodatno razrađena pravila o postojanju sukoba interesa
dodatno razrađeni kriteriji za izbor članova stručnih povjerenstava
dodatno razrađena prava i obaveze članova stručnih povjerenstava.

Izazovi:

- daljnji rad na osiguravanju dosljednosti u radu s različitim grupama stručnih povjerenstava
- još veći naglasak na profesionalnom ponašanju članova stručnih povjerenstava
- zahtjev Akreditacijskog savjeta za dostavom većeg broja recenzenata koji su prihvatili sudjelovanje u postupku, a ne budu izabrani postaje sve veći izazov u spremnosti recenzenata da sudjeluju u postupcima.

Dokazi:

- Pravilnik o provedbi postupka reakreditacije visokih učilišta
- Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije studija
- Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije visokog učilišta

- Pravilnik o vrednovanju visokih učilišta u inozemstvu
- Pravilnik o provedbi postupaka akreditacije združenog studija domaćeg/ih inozemnog/ih visokih učilišta
- Primjer *online* edukacije

5.5 ESG 2.5 Kriteriji za ishode

Svi konačni ishodi ili mišljenja koja proizlaze iz vanjskog osiguravanja kvalitete, čak i kad nije riječ o formalnim odlukama, moraju se temeljiti na jasno definiranim i objavljenim kriterijima koji se dosljedno primjenjuju.

Ishodi postupaka vanjskih vrednovanja koje provodi Agencija definirani su Zakonom o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti. U postupcima **inicijalne akreditacije studija** i **inicijalne akreditacije visokog učilišta**, na temelju obrazloženog prijedloga Akreditacijskog savjeta i očitovanja Povjerenstva za prigovore, ako je izjavljen prigovor, o izdavanju dopusnice Agencija odlučuje rješenjem kojim izdaje dopusnicu ili odbija izdavanje dopusnice. U postupcima **reakreditacije visokog učilišta**, na osnovi obrazloženog prijedloga Akreditacijskog savjeta i očitovanja Povjerenstva za prigovore, ako je izjavljen prigovor, Agencija donosi odluku o izdavanju dopusnice ili rješenje o izdavanju pisma očekivanja, odnosno o ukidanju dopusnice za rad visokog učilišta ili o ukidanju dopusnice za izvođenje studija.

Svi ishodi postupaka vanjskih vrednovanja koje provodi Agencija temelje se na jasno definiranim kriterijima koji su opisani u javno objavljenim pravilnicima i uputama te se dosljedno primjenjuju.

Glavni mehanizmi kojima se osigurava dosljednost u donošenju odluka o ishodima postupaka vanjskih vrednovanja koje provodi Agencija jesu sljedeći:

Jasni kriteriji s indikatorima i primjerima dokaza

Agencija posvećuje veliku pozornost izradi standarda kvalitete koji se primjenjuju u postupcima vanjskih vrednovanja (vidi također ESG 2.1). Pri izradi standarda kvalitete za treći ciklus Agencija je dodatno unaprijedila same definicije standarda, doradila indikatore te upotpunila listu dokaza koji se mogu koristiti za procjenu ispunjenosti standarda. Agencija je predstavila standarde na sjednici Rektorskog zbora i Zbora veleučilišta te organizirala radionice s visokim učilištima na kojima je poseban naglasak bio upravo na standardima kvalitete i njihovoj primjeni u trećem ciklusu.

Na taj je način Agencija željela osigurati da visoka učilišta što bolje razumiju standarde kvalitete što je osnovni preduvjet za osiguravanje dosljednosti vrednovanja i ocjenjivanja temeljem standarda kvalitete.

Obrasci za izradu samoanalize visokog učilišta i izvješća stručnog povjerenstva

Agencija koristi obrasce za izradu samoanalize visokog učilišta (ili studijskog programa) i izradu završnog izvješća povjerenstva koji su strukturirani tako da slijede standarde kvalitete. Pri izradi samoanalize visoka učilišta unose i različite brojčane podatke u okviru za to posebno strukturiranih tablica. Te se tablice prilažu samoanalizi kao tzv. analitički prilog. Na taj su način standardi kvalitete s indikatorima, obrasci za izradu samoanalize s analitičkim prilogom i obrasci za izradu završnog izvješća međusobno usklađeni za svaki postupak vanjskog vrednovanja što omogućuje izradu samoanaliza i

izvješća koji pružaju potrebne informacije za dosljednu procjenu razine ispunjenosti standarda kvalitete.

Edukacija članova povjerenstava i članova Akreditacijskog savjeta

Svi članovi stručnih povjerenstva obavezni su proći postupak edukacije za provedbu vanjskog vrednovanja. Edukacija se sastoji od *online* edukacije koja se održava u asinkronom obliku u sustavu za upravljanje učenjem te ju članovi povjerenstva prolaze individualno prije posjeta visokom učilištu i pripremnog sastanka koji se održava prije posjeta visokom učilištu. U edukaciji se velika pozornost posvećuje upravo pojašnjavanju samih standarda kvalitete i primjeni pravila za ocjenjivanje standarda kao i za donošenje odluke o ishodu postupka.

Članovi Akreditacijskog savjeta prolaze edukaciju od strane Agencije nakon što su imenovani u sastav toga tijela, dobro su upoznati s pravilima za odlučivanje o ishodima postupaka te im je osigurana podrška Agencije na sjednicama.

Uloga koordinatora

Na početku svakog postupka vanjskog vrednovanja određuje se jedan djelatnik Agencije kao koordinator vanjskog vrednovanja. Koordinator vodi računa o kvaliteti provedbe postupka od njegova započinjanja do završetka. Koordinator je stručno obučen za provođenje postupaka vanjskog vrednovanja (vidi također standard 3.5) te pruža stručnom povjerenstvu stručnu i administrativnu podršku. Glavna je zadaća koordinatora da sudjeluje u pripremi povjerenstva za vrednovanje i daje sva potrebna pojašnjenja o standardima kvalitete i postupku vrednovanja te načinu ocjenjivanja prema dogovorenim pravilima, sudjeluje u posjetu visokom učilištu i vodi brigu da se pregledaju svi potrebni dokazi, te pruža podršku stručnom povjerenstvu pri ocjenjivanju ispunjenosti standarda kvalitete i izradi završnog izvješća. Pri tome koordinator ne utječe na odluku povjerenstva, ali vodi brigu da su analize ispunjenosti standarda utemeljene na dokazima, da su analize usklađene s ocjenama ispunjenosti standarda i preporukama za unapređenje te da se pri ocjenjivanju ispunjenosti standarda kvalitete slijede pravila koja su za to dogovorena. Na taj način uloga koordinatora značajno doprinosi osiguravanju dosljednosti ocjenjivanja razine ispunjenosti standarda kvalitete.

Pravila ocjenjivanja i odlučivanja

Dokumenti koji pojašnjavaju postupke vanjskih vrednovanja (Pravilnik o provedbi postupka reakreditacije visokih učilišta, Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije studija, Pravilnik o vrednovanju visokih učilišta u inozemstvu, Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije visokog učilišta, Pravilnik o provedbi postupaka akreditacije združenog studija domaćeg/ih inozemnog/ih visokih učilišta) sadrže jasna pravila za ocjenjivanje razine ispunjenosti standarda od strane stručnih povjerenstava i pravila za odlučivanje o ishodu postupka od strane Akreditacijskog savjeta.

Navedeni Pravilnici i Upute pojašnjavaju značenje skale ocjenjivanja (skala od tri razine, odnosno četiri razine ovisno o vrsti postupka), pravila za ocjenu teme na temelju ocjene standarda unutar teme te pravila za donošenje obrazloženog prijedloga Akreditacijskog savjeta na temelju ocjena tema.

Zaključno, Agencija je pažljivo razradila i koristi različite mehanizme za osiguravanje dosljednosti u donošenju odluka o ishodima postupaka vanjskih vrednovanja. Ipak, Agencija je svjesna kako je u radu s različitim grupama stručnih povjerenstava osiguravanje dosljednosti trajni izazov te i dalje aktivno promišlja na koji način i dalje doprinositi dosljednosti i relevantnosti usvojenih ishoda.

Promjene i poboljšanja u odnosu na prošlo vanjsko vrednovanje:

- revidirani i unaprijeđeni standardi kvalitete za provedbu trećeg ciklusa vanjskih vrednovanja
- jasnije definirani standardi, elementi standarda i indikatori te primjeri dokaza
- dorađeni obrasci za izradu samoanalize s analitičkim prilogom i završnim izvješćem povjerenstva
- uvođenje dodatne *online* edukacije stručnog povjerenstva
- dodatno razrađena pravila za ocjenjivanje o razini ispunjenosti standarda kvalitete i za odlučivanje o ishodima postupaka vanjskog vrednovanja
- nakon zaprimanja očitovanja visokog učilišta na izvješće povjerenstva ono se prosljeđuje povjerenstvu koje temeljem toga izrađuje konačnu verziju završnog izvješća (ENQA panel sugestija i EQAR odluka)
- novi zakonodavni okvir ne omogućuje izdavanje pisma očekivanja sa zabranom upisa studenata tako da nije bilo potrebno raspisivati jasnija pravila u kojim slučajevima ishod može biti zabrana upisa (prema ENQA sugestiji i EQAR odluci).

Izazovi:

- daljnji rad na osiguravanju dosljednosti ocjenjivanja prema standardima kvalitete u radu s različitim grupama stručnih povjerenstava.

Dokazi

Standardi kvalitete

- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije prijediplomskog, diplomskog, integriranog, specijalističkog i kratkog studija
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije prijediplomskog, diplomskog, integriranog, specijalističkog i kratkog *online* studija
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije doktorskog studija
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije *online* doktorskog studija
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije visokog učilišta
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku reakreditacije visokog učilišta
- Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku vrednovanja visokih učilišta u inozemstvu
- Standardi kvalitete u postupku akreditacije združenog studija domaćeg/ih i inozemnog/ih visokih učilišta

Pravilnici i Upute za provođenje postupaka vanjskih vrednovanja

- Pravilnik o provedbi postupka reakreditacije visokih učilišta
- Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije studija
- Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije visokog učilišta
- Pravilnik o vrednovanju visokih učilišta u inozemstvu
- Pravilnik o provedbi postupaka akreditacije združenog studija domaćeg/ih inozemnog/ih visokih učilišta)

5.6 ESG 2.6 Izvještavanje

Cjelovita izvješća stručnih povjerenstava u procesima vanjskog osiguravanja kvalitete moraju biti objavljena, jasna i dostupna akademskoj zajednici, vanjskim partnerima i drugim zainteresiranim osobama. U slučaju da agencija na temelju izvješća donosi formalne odluke one moraju biti objavljene zajedno s izvješćima.

U Agenciji od samog početka postoji svijest o važnosti transparentnosti kao jednog od ciljeva osiguravanja kvalitete te se u skladu s time ulažu napori kako bi se osigurala dostupnost informacija o svim aktivnostima Agencije što uključuje i redovitu objavu dokumenata proizišlih iz postupaka vanjskih vrednovanja.

Agencija, nakon završetka postupka vanjskog vrednovanja, na svojim mrežnim stranicama redovito **objavljuje završno izvješće stručnog povjerenstva na hrvatskom i engleskom jeziku, obrazloženi prijedlog Akreditacijskog savjeta te odluku Agencije**. Glavna je promjena u odnosu na prethodno razdoblje ta što u skladu s novim Zakonom o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti konačnu odluku o ishodu postupka vanjskog vrednovanja donosi Agencija, a ne više Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih. U skladu s tom promjenom objavljuje se odluka Agencije, dok se prema prijašnjem zakonu objavljivala preporuka Agencije koja se upućivala Ministarstvu na daljnje postupanje.

S ciljem da omogući što bolju vidljivost i dostupnost objavljenih izvješća i odluka donesenih u postupcima vanjskih vrednovanja Agencija je nastavila s praksom objave tih dokumenata u posebnom izborniku Pregled postupaka vanjskih vrednovanja dostupnom već na samoj naslovnoj stranici Agencije. Navedeni izbornik omogućuje pregled prema vrsti visokog učilišta i vrsti postupka vanjskog vrednovanja tako da se za jedno visoko učilište može dobiti informacija o svim postupcima vanjskog vrednovanja kojima je navedeno visoko učilište bilo obuhvaćeno do sada.

Navedeni izbornik Pregled postupaka vanjskih vrednovanja povezan je s internom bazom koja se koristi u Agenciji za podršku poslovnim procesima Agencije, tzv. CEP bazom (Centralna evidencija podataka) koja je također povezana s EQAR-ovom DEQAR bazom (*Database of External Quality assurance Results*). Redovitim unosom dokumenata u CEP bazu nakon završenog postupka vanjskog vrednovanja i odabirom opcije „objavi“ navedeni dokumenti automatski postaju vidljivi i u Pregledu postupaka vanjskih vrednovanja na mrežnim stranicama Agencije i u DEQAR bazi.

Svoju posvećenost dostupnosti informacija i dokumenata proizišlih iz postupaka vanjskih vrednovanja Agencija je dokazala i svojim aktivnim angažmanom na projektima DEQAR (*Database of External Quality Assurance Results*) i DEQAR CONNECT (*Enhancing the Coverage and Connectivity of QA in the EHEA through DEQAR*). Također, Agencija je 2023. godine izradila i novu mrežnu stranicu koja na moderniziran i osvježen način osigurava bolju dostupnost svih važnih informacija i lakše snalaženje dionika.

Velika se pozornost u Agenciji posvećuje ne samo objavi svih dokumenata proizišlih iz postupaka vanjskog vrednovanja nego i osiguravanju kvalitete završnih izvješća. Pri tome Agencija koristi nekoliko mehanizama. Agencija koristi obrasce za izradu završnog izvješća koji slijede standarde te omogućuju ujednačenu formu svih izrađenih izvješća. Članovi stručnih povjerenstava prolaze edukaciju i u *online* obliku i uživo. U *online* edukaciji koja predstavlja novost velika se pozornost posvećuje uputama za izradu što kvalitetnijeg izvješća, a na dodatnom sastanku prije početka posjeta dodatno se naglašava

važnost izrade što kvalitetnijeg izvješća. Koordinator Agencije koji je zadužen za određeni postupak vanjskog vrednovanja cijelo vrijeme aktivno surađuje s povjerenstvom i daje potrebna pojašnjenja i upute tijekom cijelog postupka, sudjeluje u posjetu visokom učilištu, prati izradu završnog izvješća te upućuje svoje komentare i prijedloge koji se tiču mogućeg poboljšanja kvalitete izvješća. U postupcima vanjskih vrednovanja osigurano je dodatno vrijeme nakon posjeta visokom učilištu u kojem povjerenstvo aktivno komentira sve informacije prikupljene tijekom posjeta, dogovara zajedničku ocjenu za svaki standard kvalitete kao i završnu ocjenu, priprema sažetak glavnih nalaza i preporuka. Nakon posjeta povjerenstvo izrađuje izvješće te ga dostavlja Agenciji u roku od mjesec dana. I tijekom tog postupka povjerenstvo i koordinator aktivno komuniciraju putem elektroničke pošte, a često se organizira i dodatni *online* sastanak tijekom kojeg se rasprave preostale nedoumice.

Zaključno, Agencija ističe zadovoljstvo transparentnošću svojega rada, redovitom objavom informacija i dostupnošću tih informacija u cilju što boljeg informiranja dionika. Zamjećujemo kako dionici doista i koriste te informacije. Posebno smo uočili kako postoji interes medija da prenesu informacije o tome kako su pojedina visoka učilišta prošla u postupcima vanjskih vrednovanja. Ipak, uočavamo da neka povjerenstva ulažu više napora u izradu što detaljnijih i potpunijih izvješća od drugih povjerenstava tako da osiguravanje kvalitete izvješća ostaje trajni izazov.

Promjene i poboljšanja u odnosu na prošlo vanjsko vrednovanje:

- u skladu sa zakonodavnim izmjenama na mrežnim stranicama Agencije objavljuje se i odluka Agencije o ishodu postupka (ranije je to bila preporuka Agencije koja se upućivala nadležnom Ministarstvu na daljnje postupanje) te odluka Ministarstva
- nova, modernizirana i unaprijeđena mrežna stranica Agencije.

Izazovi:

- daljnji, kontinuirani rad na ujednačavanju kvalitete završnih izvješća među različitim povjerenstvima
- omogućavanje pretraživanja izbornika Pregled postupaka vanjskih vrednovanja prema dodatnim kriterijima (ENQA panel sugestija i EQAR odluka).

Dokazi

- Pregled postupaka vanjskih vrednovanja

5.7 ESG 2.7 Prigovori i žalbe

Žalbeni postupci i postupci u povodu prigovora moraju biti jasno definirani kao dio procesa vanjskog osiguravanja kvalitete, a visoka učilišta o njima trebaju biti informirana.

Agencija za znanost i visoko obrazovanje strankama u postupcima vanjskog vrednovanja omogućuje korištenje zakonom propisanih pravnih lijekova čime se osigurava formalno preispitivanje postupka i njegovih ishoda (Povjerenstvo za prigovore). Uz to Agencija svim sudionicima, osobito pojedincima uključenima u postupke vrednovanja, omogućuje podnošenje pritužbi na neprimjereno ponašanje osoba ili tijela koja predstavljaju Agenciju, a protiv kojih nije moguće izjaviti pravni lijek. Postupci po

pritužbama nisu upravni postupci, već interni mehanizam kojim se osigurava profesionalno, etično i odgovorno postupanje u svim fazama vrednovanja.

Sukladno Postupku podnošenja i odlučivanja o pritužbama u postupcima vanjskog vrednovanja kvalitete pritužba se podnosi ravnatelju Agencije u pisanom obliku, u roku od 15 dana od neprimjerenog ponašanja ili saznanja za njega, a najkasnije 60 dana od nastanka okolnosti na koje se odnosi. Mora sadržavati osnovne podatke o podnositelju, opis događaja i potpis, a može se predati poštom, elektronički uz kvalificirani potpis ili osobno. Ako je pritužba nepotpuna ili nerazumljiva, podnositelj se poziva da je dopuni. U protivnom se smatra da je odustao. Ne razmatraju se ponovljene pritužbe bez novih činjenica. Ravnatelj je dužan u roku od 30 dana ispitati osnovanost pritužbe, uzimajući u obzir očitovanja uključenih osoba i dostupnu dokumentaciju, te podnositelju dostaviti pisanu obavijest o nalazu i eventualnim mjerama.

Pritužba može biti osnovana, djelomično osnovana ili neosnovana, a u slučaju potvrđenih navoda ravnatelj može poduzeti mjere iz svoje nadležnosti. Agencija vodi elektroničku evidenciju svih pritužbi, uz primjenu pravila o zaštiti osobnih podataka i čuvanju službene dokumentacije. Taj sustav pritužbi, uz formalne pravne lijekove, čini važan dio mehanizama odgovornosti i osiguravanja kvalitete rada Agencije te doprinosi povjerenju dionika u postupke vanjskog vrednovanja.

Osim mehanizma za podnošenje prigovora, Agencija osigurava da stranke uključene u postupke vanjskog vrednovanja imaju pristup formalnim pravnim lijekovima propisanim zakonom. Ti se pravni lijekovi primjenjuju isključivo na aktivnosti osiguravanja kvalitete te omogućuju strankama da zatraže neovisno preispitivanje postupovnih i sadržajnih aspekata postupka vrednovanja.

Sukladno Zakonu o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (Narodne novine br. 151/22), stranka može uložiti prigovor na obrazloženi prijedlog Akreditacijskog savjeta. Povjerenstvo za prigovore razmatra takve prigovore, ispituje njihovu osnovanost te dostavlja pisani odgovor na sve navode u roku od 15 dana od zaprimanja prigovora. Povjerenstvo djeluje putem formalnih sjednica koje saziva i kojima predsjeda predsjednik Povjerenstva, a odluke se donose većinom glasova. Unutarnje funkcioniranje Povjerenstva uređeno je njegovim Poslovnikom. Nakon što Agencija donese konačnu odluku, pravni okvir predviđa dodatnu mogućnost preispitivanja. Sukladno istom Zakonu i Zakonu o upravnim sporovima (Narodne novine br. 36/24), stranka može pokrenuti upravni spor pred nadležnim upravnim sudom. Putem ovog sudskog mehanizma stranka može zatražiti formalnu ocjenu zakonitosti provedenog postupka, njegove nepristranosti i usklađenosti s propisanim standardima, kao i ocjenu je li konačni ishod utemeljen i postupovno ispravan.

Pritužbe se odnose na pitanja postupanja, dok žalbe i prigovori osiguravaju strukturirane pravne mehanizme za preispitivanje postupovnih i sadržajnih aspekata ishoda vrednovanja. Za aktivnosti koje nisu obuhvaćene vanjskim osiguravanjem kvalitete, Agencija primjenjuje druge odgovarajuće mehanizme, čime osigurava da sva područja djelovanja ostanu pod nadzorom i podložna kontinuiranom unaprjeđenju.

Slika 5: Pritužbe i prigovori tijekom razdoblja 2022. – 2025.

Godina	Pritužbe			Prigovori			Ukupno
	Prihvaćene	*Odbijene*	*Djelomično*	*Prihvaćeni*	*Odbijeni*	*Djelomično*	
2022.	-	-	-	-	1	2	3
2023.	-	-	-	1	1	2	4
2024.	1	1	-	2	4	1	9
2025.	-	-	-	2	-	-	2
Ukupno	**1**	**1**	**-**	**5**	**6**	**5**	**18**

Promjene i poboljšanja u odnosu na prošlo vanjsko vrednovanje:
– osnovano Povjerenstvo za prigovore u skladu s novim zakonodavnim okvirom – mogućnost podnošenja prigovora ili pritužbe i pokretanja upravnog spora jasno je definirana čime je visokim učilištima omogućena učinkovita pravna zaštita.
Izazovi:
– praćenje daljnje provedbe i ishoda postupaka po prigovoru i i pritužbi te upravnih sporova, analiziranje i daljnje unapređenje u skladu s nalazima.

Dokazi

- Postupak podnošenja i odlučivanja o pritužbama u postupcima vanjskog vrednovanja kvalitete

6. Područje za unapređenje (ESG 3.5)

Dugoročna održivost Agencije ovisi o promišljenoj raspodjeli resursa, kontinuiranom razvoju kompetencija zaposlenika te povećanju fleksibilnosti u načinu organizacije kapaciteta. Kako bi ostvarila ovaj cilj, Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) trebala bi ojačati dostupnost i fleksibilnost svojih resursa kako bi osigurala kvalitetu, otpornost i učinkovito odgovorila na promjenjive okolnosti u sustavu visokog obrazovanja i znanosti. Način ostvarivanja ovog zadatka i dalje predstavlja izazov te područje za unaprjeđenje.

Stoga se postavlja ključno pitanje: Kako AZVO može ojačati i uravnotežiti svoje resurse u skladu s rastućim opsegom svojih odgovornosti?

LJUDSKI RESURSI

Najvažnije ulaganje Agencije jest ulaganje u razvoj ljudskih potencijala, odnosno ulaganje u obrazovanje, osposobljavanje i kontinuirani profesionalni razvoj svojih zaposlenika.

AZVO trenutno ima **81 zaposlenika**, a njihov se broj tijekom godina povećavao, osobito u posljednje tri godine, kako su Agenciji povjereni novi poslovi. Većina zaposlenika (**76**) ima kvalifikaciju na razini visokog obrazovanja, uključujući **devet doktora znanosti (dr. sc.)** i **četiri magistra znanosti (mr. sc.)**. U usporedbi s 2021. godinom, kada je AZVO imao **71 zaposlenika**, to predstavlja stabilan rast kapaciteta i stručnosti.

Unutar Sektora za vanjska vrednovanja u visokom obrazovanju 17 zaposlenika izravno radi na vanjskom osiguravanju kvalitete, uz podršku kolega iz drugih odjela unutar Sektora. Svi zaposlenici AZVO-a kao stručno, administrativno i tehničko osoblje, zajednički osiguravaju učinkovito i zakonito djelovanje Agencije. Oni obavljaju poslove povezane s osiguravanjem kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti, pružaju podršku procesima donošenja odluka upravljačkih tijela Agencije te osiguravaju transparentno, odgovorno i učinkovito upravljanje. Zaposlenici pružaju stručnu podršku u postupcima vanjskih vrednovanja, osiguravaju usklađenost s pravnim i financijskim obvezama, upravljaju ljudskim

resursima i postupcima javne nabave, održavaju informacijske sustave te podržavaju komunikaciju s nacionalnim i međunarodnim dionicima.

Razvoj zaposlenika i kompetencije

Zaposlenici AZVO-a posjeduju kompetencije definirane Okvirom profesionalnih kompetencija za stručnjake u osiguravanju kvalitete (*ENQA Quality Assurance Professional Competencies Framework*), čime se njihova znanja i vještine usklađuju s europskim standardima osiguravanja kvalitete.

Pomoćnici ravnatelja i voditelji ustrojstvenih jedinica planiraju i organiziraju stručno usavršavanje zaposlenika, potičući ih na specijalizaciju u područjima kao što su: interno osiguravanje kvalitete, učenje usmjereno na studenta, *online* i e-učenje, združeni studijski programi, mikrokvalifikacije (*micro-credentials*), kvalifikacijski okviri i podrška razvoju karijere.

Zaposlenici su sudjelovali na brojnim edukacijama, seminarima, radionicama i webinarima koje organiziraju ENQA, CEENQA, EUA, ECA, CHEA QA i APQN, kao i u programima razmjene zaposlenika u okviru ENQA i CEENQA mreža.

Zaposlenici AZVO-a posjetili su agencije u Italiji, Francuskoj, Njemačkoj, Nizozemskoj, Estoniji, Latviji, Švedskoj, Španjolskoj, Bugarskoj, Mađarskoj, Izraelu, Sloveniji i državama Balkana, kao i u Sjedinjenim Američkim Državama i Kazahstanu.

AZVO također redovito ugošćuje stručnjake iz Hrvatske i inozemstva, uključujući predstavnike Latvije, Azerbajdžana, Sjeverne Makedonije, Crne Gore, koji su održali predavanja i radionice za zaposlenike Agencije.

Zaposlenici u drugim službama i odjelima također kontinuirano sudjeluju u edukacijama iz različitih stručnih područja kao što su: zakonodavne promjene, financije i računovodstvo, EU fondovi i priprema projekata, javna nabava, interno osiguravanje kvalitete u javnom sektoru, digitalizacija, priznavanje inozemnih kvalifikacija.

U posljednjih godinu dana AZVO je intenzivirao interne edukacije za djelatnike, s posebnim naglaskom na novozaposlene.

Mentorstvo, integracija i razvoj karijere

Posebna pozornost posvećuje se novozaposlenim djelatnicima. Njima se dodjeljuje mentor koji, zajedno s voditeljem odjela, osigurava njihovu integraciju u organizacijsku kulturu, upoznaje ih sa strateškim smjerom Agencije, internim sustavom kvalitete i radnim zadacima te prati njihov profesionalni razvoj.

Novi zaposlenici u početku sudjeluju u postupcima vrednovanja kao promatrači, a nakon odgovarajuće edukacije preuzimaju ulogu koordinatora postupaka vrednovanja.

AZVO je prepoznat kao organizacija koja pruža poticajno i atraktivno radno okruženje, s mogućnostima napredovanja i profesionalnog razvoja. Agencija je definirala kompetencijski profil za sva radna mjesta te razvila sustav upravljanja radnom uspješnošću koji omogućuje transparentno vrednovanje rada zaposlenika i njihova napredovanja.

Ocjenjivanje rada i aktualni projekti

Kao javno tijelo AZVO provodi ocjenjivanje rada zaposlenika u skladu s Uredbom o postupku, kriterijima i načinu ocjenjivanja rada zaposlenika u javnim službama koja predstavlja osnovu za procjenu učinkovitosti, kvalitete i rezultata njihova rada.

Trenutno Agencija provodi **ESF+ projekt „Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju“** koji uključuje ciljane aktivnosti profesionalnog razvoja za zaposlenike AZVO-a i članove njegovih stručnih tijela u Hrvatskoj i inozemstvu.

Sustavnim ulaganjem u ljudske potencijale, strukturiranim razvojem karijere i usklađenošću s europskim profesionalnim standardima AZVO nastavlja jačati svoje kapacitete kako bi ostvario svoju misiju promicanja izvrsnosti i povjerenja u visokom obrazovanju i znanosti.

Bitno je napomenuti da zaposlenici AZVO-a sudjeluju u izradi novog ENQA-ina kompetencijskog okvira za zaposlenike koji rade na osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju **(*ENQA Quality Assurance Professional Competencies Framework*)**.

FINANCIJSKI RESURSI

Glavni su izvori financiranja Agencije za znanost i visoko obrazovanje državni proračun Republike Hrvatske i fondovi Europske unije.

Godišnji proračun Agencije čini dio državnog proračuna namijenjenog Ministarstvu znanosti, obrazovanja i mladih. Državni proračun donosi Hrvatski sabor na prijedlog Vlade Republike Hrvatske, čime se osiguravaju transparentnost i dugoročna održivost financiranja.

Agencija samostalno predlaže svoj proračun na temelju izvršenja u prethodnoj proračunskoj godini te planiranih aktivnosti za nadolazeće razdoblje, u skladu sa smjernicama ekonomske i fiskalne politike koje utvrđuje Ministarstvo financija. Proračun se planira za trogodišnje razdoblje.

Nakon što Hrvatski sabor usvoji državni proračun Agencija raspolaže odobrenim sredstvima te samostalno odlučuje o njihovu usmjeravanju na financiranje aktivnosti koje proizlaze iz njezinih nadležnosti. Na taj se način osiguravaju neovisnost u financiranju i fleksibilnost u provedbi aktivnosti.

Na kraju svake kalendarske godine Agencija izrađuje nacrt financijskog plana za narednu godinu, kao i projekcije za sljedeće dvije godine, na temelju plana svojih aktivnosti.

Agencija, u skladu sa zakonskim propisima, izrađuje tromjesečne financijske izvještaje, godišnji financijski izvještaj te polugodišnji i godišnji izvještaj o izvršenju financijskog plana. Svi financijski izvještaji javno su dostupni na mrežnim stranicama Agencije.

Financijsko poslovanje Agencije za znanost i visoko obrazovanje temelji se na načelima transparentnosti, odgovornosti i održivosti. Zahvaljujući kombinaciji nacionalnih i europskih izvora financiranja Agencija ostvaruje svoje strateške ciljeve i doprinosi unapređenju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti.

IT RESURSI

Agencija za znanost i visoko obrazovanje kontinuirano razvija i unapređuje svoje informacijske sustave s ciljem osiguravanja odgovarajućih resursa za učinkovitu provedbu postupaka vanjskog vrednovanja i cjelokupnog poslovanja. Digitalna infrastruktura Agencije obuhvaća više međusobno povezanih sustava koji podržavaju različite faze postupaka osiguravanja kvalitete, upravljanje podacima te interno poslovanje.

U sklopu AZVO projekta u tijeku je razvoj **korisničkog portala** čiji je cilj dodatna digitalizacija i pojednostavljenje procesa vanjskog vrednovanja. Portal će omogućiti visokim učilištima dostavu dokumentacije u elektroničkom obliku, dok će AZVO, domaći i međunarodni recenzenti te članovi stručnih tijela koristiti sustav za pristup relevantnim informacijama i sudjelovanje u postupcima. Time će se značajno unaprijediti učinkovitost i brzina provedbe postupaka, kao i dostupnost i razmjena podataka među svim uključenim dionicima.

Za potrebe izrade analitičkog priloga u postupcima reakreditacije razvijen je **Informacijski sustav pokazatelja i kvalitete (ISPiK)** koji je 2024. godine zamijenio dotadašnji sustav Mozvag. ISPiK omogućuje strukturirano prikupljanje i obradu podataka o visokim učilištima, uključujući podatke o studijskim programima, studentima, nastavnicima i znanstveno-istraživačkoj djelatnosti. Sustav je integriran s relevantnim bazama podataka na nacionalnoj razini (ISVU, CRORIS) te značajno olakšava pripremu analitičkog priloga i povećava pouzdanost i usporedivost podataka.

CEP baza podataka predstavlja ključni alat za upravljanje i praćenje postupaka vanjskog vrednovanja. Ona omogućuje sustavan pregled svih aktivnih i provedenih postupaka, uključujući podatke o recenzentima, korištenoj dokumentaciji i ishodima vrednovanja. Podaci iz CEP-a koriste se i za povezivanje s europskom bazom DEQAR, čime se doprinosi transparentnosti osiguravanja kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja. Uz to, CEP uključuje i module za praćenje operativnih planova, analizu rizika te evidenciju edukacija zaposlenika.

Agencija već niz godina koristi informacijski sustav **Centrix** kao središnje rješenje za uredsko poslovanje, sukladno Uredbi o uredskom poslovanju (NN 75/21). Sustav omogućuje elektroničko upravljanje dokumentacijom kroz zaprimanje, evidentiranje, klasifikaciju, obradu i arhiviranje pismena te praćenje tijeka predmeta i rokova, čime se osigurava zakonito, pouzdano i učinkovito poslovanje.

Digitalizacija uredskog poslovanja dio je šireg procesa digitalne transformacije Agencije. Uz navedene sustave koriste se i drugi digitalni alati (npr. Microsoft 365 i SharePoint) za internu suradnju, upravljanje dokumentima i razmjenu informacija. Kontinuiranim ulaganjem u razvoj informacijskih sustava i digitalnih kompetencija zaposlenika Agencija osigurava adekvatnu infrastrukturnu i organizacijsku podršku za provedbu svojih aktivnosti.

Agencija za znanost i visoko obrazovanje partner je i na projektu **Cjelovita informatizacija sustava odgoja i obrazovanja (CISOO)** čiji je nositelj Hrvatska akademska i istraživačka mreža (CARNET). Uz AZVO partneri su na projektu Ministarstvo znanosti, obrazovanja i mladih (MZOM) te Ministarstvo pravosuđa, uprave i digitalne transformacije (MPUDT), a projekt se provodi u sklopu programa Učinkoviti ljudski potencijali 2021. – 2027. Europskog socijalnog fonda plus (ESF+). Projekt je usmjeren na razvoj novih te unapređenje i međusobno povezivanje postojećih elektroničkih usluga, upisnika i evidencija kroz cijelu vertikalu sustava odgoja i obrazovanja, kao i na jačanje kompetencija zaposlenika i pružanje podrške u korištenju unaprijeđenih i novorazvijenih digitalnih rješenja.

Agencija za znanost i visoko obrazovanje partner je i na projektu e-Sveučilišta čiji je nositelj Hrvatska akademska i istraživačka mreža (CARNET). Glavni je cilj projekta digitalna preobrazba visokog obrazovanja u RH. Projekt se financira iz Nacionalnog plana oporavka i otpornosti i traje od ožujka 2022. do lipnja 2026.

Integrirani pristup razvoju IT resursa i digitalizaciji poslovanja izravno doprinosi kvaliteti, učinkovitosti i pravodobnosti provedbe postupaka vanjskog vrednovanja, osiguravajući veću transparentnost, dostupnost i pouzdanost podataka te čvrstu osnovu za donošenje utemeljenih i dosljednih odluka.

Agencija sve više, uz provođenje vanjskih vrednovanja, preuzima i druge uloge poput analize sustava, tematskih analiza, savjetovanja u razvoju i donošenju politika, uključivanja dionika i međunarodne suradnje što zahtijeva složenije resurse i kompetencije. Ograničenja u resursima izravno utječu na sposobnost agencija da prijeđu s operativnog (proceduralnog) rada na razvojne, analitičke i strateške aktivnosti.

Ključni izazovi vezani uz područje unapređenja

AZVO posljednjih godina djeluje u okruženju u kojem se opseg poslova kontinuirano širi. Broj zaposlenika raste, ali dinamika rasta nije uvijek u skladu s povećanjem obveza, novim regulatornim zahtjevima i razvojnim projektima.

Iako Agencija raspolaže ukupno s 81 zaposlenikom, od čega 17 sudjeluje u provedbi postupaka vrednovanja, operativno opterećenje ostaje visoko. Razlog tome nije samo broj postupaka, nego i sve veća složenost rada, uključujući analitičke zadatke, međunarodnu suradnju, razvoj metodologija, digitalizaciju procesa i sudjelovanje u strateškim inicijativama na nacionalnoj i europskoj razini. U takvim okolnostima postaje jasno da se izazovi ne odnose samo na količinu resursa nego i na njihovu raspodjelu, fleksibilnost i mogućnost strateškog upravljanja.

Uz već postojeće izazove vezane uz kadrovske kapacitete, digitalne kompetencije i ubrzani razvoj umjetne inteligencije dodatnu složenost stvara i razmjerno velik broj postupaka koji se provode paralelno, uz istodobno uključivanje velikog broja aktera: recenzenata, visokih učilišta, članova Akreditacijskog savjeta i djelatnika Agencije. Svaki od tih aktera ima različite uloge, potrebe i razine digitalne pismenosti što povećava zahtjeve za koordinacijom i podrškom.

Takav opseg aktivnosti generira i značajno logističko i administrativno opterećenje. Postupci uključuju velik broj administrativnih dokumenata – ugovora, izjava o nepostojanju sukoba interesa, GDPR obrazaca i drugih akata – koji se moraju prikupljati, provjeravati, potpisivati, pohranjivati i razmjenjivati u skladu s propisima. Dodatno, komunikacija s recenzentima i institucijama, praćenje rokova, upravljanje verzijama dokumenata i osiguravanje transparentnosti postupka zahtijevaju visoku razinu organiziranosti i digitalne podrške.

Posebno je zahtjevno što se dio postupaka vodi kao upravni postupak, što podrazumijeva stroge procesne korake, preciznu dokumentaciju i pravnu sigurnost. U takvom okruženju oslanjanje na fragmentirane ili djelomično digitalizirane procese povećava rizik od pogrešaka, dupliciranja posla i neujednačene prakse.

Međutim, razvoj i održavanje digitalnih sustava zahtijeva dodatna ulaganja u znanja i kompetencije djelatnika, osobito u području digitalnih alata, upravljanja podacima i razumijevanja pravnih aspekata digitaliziranih postupaka. U kontekstu ubrzanog razvoja umjetne inteligencije djelatnici trebaju i

sposobnost procjene kada i kako AI može biti korišten kao podrška, a kada predstavlja rizik za kvalitetu, etičnost ili pravnu sigurnost postupka.

Ograničena fleksibilnost u korištenju financijskih resursa dodatno utječe na mogućnost prilagodbe. Iako AZVO raspolaže stabilnim financiranjem iz državnog proračuna i fondova Europske unije, mogućnosti prilagodbe financijskih planova stvarnim potrebama često su ograničene. To se posebno odnosi na situacije u kojima bi privremeno angažiranje stručnjaka, dodatna edukacija zaposlenika ili ubrzani razvoj digitalnih rješenja mogli značajno doprinijeti učinkovitosti, ali nisu izvedivi zbog regulatornih ograničenja.

Nedostatak vremena za razvoj kompetencija zaposlenika također predstavlja važan izazov. Iako AZVO sustavno ulaže u profesionalni razvoj operativni pritisak često ograničava vrijeme dostupno za razvoj naprednih kompetencija poput analitike podataka, projektnih metodologija, međunarodnog QA konteksta i strateškog planiranja. To može usporiti prijelaz s proceduralnog na analitički i razvojni pristup, što je ključno za ulogu koju AZVO želi imati u sustavu.

Digitalna transformacija Agencije — uključujući razvoj ISPiK-a, CEP-a i korisničkog portala — značajno doprinosi učinkovitosti, ali otvara i nova očekivanja. Digitalni sustavi zahtijevaju kontinuirano održavanje, nadogradnju i stručnu podršku, što dodatno povećava potrebu za specijaliziranim kompetencijama i stabilnim timovima. U uvjetima ograničenih ljudskih kapaciteta postoji rizik da razvojni projekti preuzmu prioritet nad analitičkim i strateškim aktivnostima ili obrnuto, što može dovesti do neravnoteže u raspodjeli resursa.

Posebno je važno istaknuti i rizik ovisnosti o ključnim stručnjacima. U područjima koja su kritična za kvalitetu i kontinuitet rada, poput koordinacije postupaka vrednovanja, metodološkog razvoja i upravljanja informacijskim sustavima, znanje i iskustvo često su koncentrirani u malom broju zaposlenika. To povećava rizik od uskih grla, operativnih zastoja i gubitka institucionalnog znanja u slučaju fluktuacije kadra.

U konačnici, ESG 3.5 predstavlja ne samo područje unapređenja, nego i polugu za transformaciju Agencije prema modelu koji je u većoj mjeri usmjeren na analitičku, razvojnu i stratešku dimenziju osiguravanja kvalitete. Sustavno planiranje resursa, jačanje kompetencija i povećanje fleksibilnosti u upravljanju kapacitetima omogućit će AZVO-u da dugoročno osigura stabilnost, kvalitetu i otpornost na promjene u okruženju te da nastavi ispunjavati svoju misiju u sustavu visokog obrazovanja i znanosti.

Izazovi:

- velik broj paralelnih postupaka
- značajno administrativno opterećenje
- fragmentirani digitalni procesi
- potreba za dodatnim znanjima i digitalnim kompetencijama
- povećanje obveza i novih zadataka nije uvijek praćeno odgovarajućim povećanjem broja zaposlenih.

7. SWOT analiza

Slika 6. SWOT analiza

SNAGE

- neovisnost AZVO-a u sustavu vanjskog osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti
- međunarodno potvrđena vjerodostojnost i ugled, osnaženi punopravnim članstvom u ključnim europskim i međunarodnim tijelima za osiguravanje kvalitete (ENQA, EQAR, CEENQA)
- konsolidirana institucijska ekspertiza temeljena na dugogodišnjem iskustvu u nacionalnim i međunarodnim postupcima vrednovanja
- strateški ojačani ljudski kapaciteti – visoko kompetentni, profesionalno osposobljeni i prilagodljivi djelatnici uz sustavan razvoj znanja i vještina
- učinkovit model upravljanja i organizacije rada
- snažna profesionalna i organizacijska kultura utemeljena na suradnji i odgovornosti
- referentna uloga AZVO-a u regionalnom kontekstu, uz prepoznatljivost kao nositelja ekspertize i primjera dobre prakse
- strukturirana i kontinuirana suradnja s ključnim dionicima sustava visokog obrazovanja i znanosti, s mjerljivim utjecajem na razvoj kvalitete.

SLABOSTI

- ograničena agilnost zakonskog i proceduralnog okvira u prilagodbi brzim društvenim, tehnološkim i obrazovnim promjenama
- preopterećenost ljudskih i financijskih resursa uslijed širenja opsega nadležnosti i poslova Agencije
- nedovoljno razvijena digitalna transformacija i sporija prilagodba tehnološkim promjenama u sustavu osiguravanja kvalitete.

PRILIKE

- sustavna digitalna transformacija svih poslovnih procesa Agencije, uključujući postupke vrednovanja, analitiku podataka, praćenje ishoda i donošenje odluka utemeljenih na podacima
- proširenje i produbljivanje međunarodne i regionalne suradnje uz povećano sudjelovanje u EU i drugim međunarodnim projektima te prijenos znanja i dobre prakse na međunarodnoj razini
- jačanje financijske autonomije Agencije razvojem i diversifikacijom vlastitih prihoda, uključujući povećanje broja naplatnih usluga i projektno financiranje
- pozicioniranje Agencije u kontekstu rastuće potražnje za fleksibilnim, cjeloživotnim i *online* oblicima obrazovanja, čime se otvara prostor za dodatno profiliranje i razvoj novih stručnih usluga
- ciljano i kontinuirano ulaganje u razvoj mladih djelatnika strukturiranim programima osposobljavanja, međunarodnim razmjenama i specijaliziranim edukacijama.

PRIJETNJE

- ubrzane promjene politika, standarda i smjernica unutar EHEA-e koje mogu povećati regulatorni pritisak i zahtijevati brze prilagodbe nacionalnih sustava osiguravanja kvalitete

- rastuća kompleksnost i diversifikacija visokog obrazovanja (*online*, hibridni, mikrokvalifikacije, prekogranični programi), uz rizik da regulatorni i evaluacijski okviri ne prate dinamiku promjena
- intenziviranje međunarodne konkurencije među agencijama za osiguravanje kvalitete, osobito u području prekograničnog vrednovanja i međunarodnih usluga
- ograničena i nestabilna javna financiranja u kombinaciji s rastućim očekivanjima prema agencijama za kvalitetu na razini EHEA-e
- neravnomjerna razina digitalne zrelosti i kapaciteta institucija što može otežati interoperabilnost, razmjenu podataka i sudjelovanje u zajedničkim europskim inicijativama
- rizik od administrativnog preopterećenja i smanjenja učinkovitosti uslijed povećanja broja zahtjeva za vanjsko osiguravanje kvalitete bez proporcionalnog jačanja resursa
- potencijalno slabljenje povjerenja u sustave osiguravanja kvalitete uslijed percepcije prevelike birokratizacije ili nedovoljne prilagodbe suvremenim obrazovnim modelima
- odljev stručnog kadra prema međunarodnim organizacijama ili drugim sektorima potaknut većim mogućnostima profesionalnog i financijskog napredovanja.

8. Zaključak

U razdoblju od posljednjeg ENQA-ina vanjskog vrednovanja Agencija za znanost i visoko obrazovanje prošla je kroz najdublju transformaciju od svojega osnutka. Novi zakonodavni okvir iz 2022. godine redefinirao je ulogu Agencije u sustavu visokog obrazovanja i znanosti, dodijelivši joj punu odgovornost za donošenje akreditacijskih odluka i time učvrstio njezinu institucijsku neovisnost. Ta promjena nije bila samo tehničke naravi, ona je promijenila način na koji AZVO djeluje, kako ga sustav doživljava i kako se gradi povjerenje u kvalitetu visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. Paralelno s time zakon je snažno usmjerio visoka učilišta prema razvoju vlastitih unutarnjih sustava kvalitete, čime je stvoren uravnotežen odnos odgovornosti između institucija i Agencije. Taj dvostruki pomak (jačanje unutarnje odgovornosti i jačanje vanjske neovisnosti) predstavlja temeljnu nit vodilju svih metodoloških i organizacijskih unapređenja koja su uslijedila.

Agencija je u tom razdoblju značajno unaprijedila svoje postupke vanjskog vrednovanja. Revidirani standardi inicijalne akreditacije i reakreditacije usklađeni su s ESG-om, Hrvatskim kvalifikacijskim okvirom i suvremenim europskim prioritetima, uključujući otvorenu znanost, digitalizaciju i učenje usmjereno na studenta. Treći ciklus reakreditacije, koji započinje krajem 2024. godine, odraz je metodološke zrelosti Agencije i njezine sposobnosti da istodobno osigura regulatornu dosljednost i potakne razvoj institucija. Sustav je racionaliziran ukidanjem audita i integriranjem vrednovanja doktorskih studija u institucionalni postupak, čime je smanjen administrativni teret, a povećana sadržajna dubina vrednovanja. Istodobno, Agencija je proširila svoj djelokrug na područja izvan ESG-a: vrednovanje kvalifikacija u okviru HKO-a, neupravni postupak vrednovanja inozemnih kvalifikacija te, od 2026., vrednovanje provedbe programskih ugovora, čime je postala ključni akter u razvoju cjelokupnog sustava visokog obrazovanja i znanosti.

Organizacijski razvoj Agencije pratio je te promjene. Broj djelatnika i opseg stručnih funkcija znatno su porasli, a digitalizacija postupaka omogućila je učinkovitiju koordinaciju velikog broja paralelnih vrednovanja. Uspostavljena su nova tijela – Povjerenstvo za prigovore i Povjerenstvo za naknadno praćenje – koja su dodatno ojačala mehanizme pravne zaštite i odgovornosti. Na međunarodnoj razini

AZVO je učvrstio svoju poziciju kao aktivna i ravnopravna članica europske zajednice agencija za osiguravanje kvalitete, s potvrđenom usklađenošću registracijom u EQAR-u i članstvom u ENQA-i. Provedba prekograničnih vrednovanja i primjena Europskog pristupa za združene studije dodatno potvrđuju sposobnost Agencije da djeluje u međunarodnom kontekstu i doprinosi europskom prostoru visokog obrazovanja.

Agencija za znanost i visoko obrazovanje danas je institucija koja djeluje na temelju snažnog zakonodavnog okvira, razvijenih metodologija, profesionalnih kapaciteta i međunarodnog povjerenja. Put koji je AZVO prošao od svojeg osnutka do danas obilježen je stalnim učenjem, prilagodbama i razvojem, a ova Samoanaliza potvrđuje da Agencija ulazi u novo razdoblje svojega djelovanja spremna odgovoriti na izazove i iskoristiti prilike koje donosi Europski prostor visokog obrazovanja. U nadolazećim godinama AZVO će nastaviti jačati svoju ulogu jamca kvalitete, partnera institucijama i aktivnog sudionika europskih procesa, uvijek usmjeren prema cilju da hrvatski sustav visokog obrazovanja i znanosti bude kvalitetan, transparentan i međunarodno prepoznat.

Ključne poruke

- **Neovisnost i odgovornost**: Novi zakonodavni okvir omogućio je Agenciji da preuzme punu odgovornost za akreditacijske odluke, čime je ojačana njezina profesionalna i institucijska neovisnost.
- **Jačanje kulture kvalitete**: Sustav je usmjeren prema razvoju unutarnjih mehanizama kvalitete na institucijama, dok AZVO osigurava vanjsku provjeru i poticaj za razvoj.
- **Metodološka zrelost**: Revidirani postupci i standardi odražavaju usklađenost s ESG-om i europskim trendovima, uz istodobno uvažavanje nacionalnih specifičnosti.
- **Organizacijski rast**: Povećanje broja djelatnika, digitalizacija i modernizacija unutarnje strukture omogućili su Agenciji da odgovori na rastući opseg poslova.
- **Međunarodna prepoznatljivost**: Aktivno sudjelovanje u europskim procesima i prekograničnim vrednovanjima potvrđuje međunarodnu relevantnost Agencije.

Korisna iskustva

- **Rast opsega aktivnosti zahtijeva strateško upravljanje resursima**: Povećani broj postupaka i proširenje djelokruga donose administrativno i operativno opterećenje koje zahtijeva kontinuirano jačanje kapaciteta.
- **Digitalizacija je nužna, ali ne i dovoljna**: Iako je digitalizacija značajno unaprijedila učinkovitost, složenost postupaka zahtijeva daljnje optimizacije i ulaganja u informacijske sustave.
- **Suradnja s institucijama ostaje temelj uspjeha**: Povratne informacije visokih učilišta i znanstvenih instituta ključne su za razvoj postupaka koji su istodobno zahtjevni, poticajni i izvedivi.
- **Kultura kvalitete gradi se dugoročno**: Sustavna ulaganja u unutarnje i vanjske mehanizme kvalitete donose rezultate, ali zahtijevaju strpljenje, dosljednost i kontinuiranu edukaciju svih dionika.

9. Pojmovnik

AZVO – Agencija za znanost i visoko obrazovanje
MZOM – Ministarstvo znanost, obrazovanja i mladih
UV – Upravno vijeće
AS – Akreditacijski savjet
HKO – Hrvatski kvalifikacijski okvir
ESG – Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja
EHEA – Europski prostor visokog obrazovanja

10. Pregled referenciranih hiperlinkova u Samoanalizi

1. Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti
2. Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti
3. Zakon o priznavanju i vrednovanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija
4. Registar Hrvatskog kvalifikacijskog okvira
5. Inicijalna akreditacija i reakreditacija znanstvenih instituta
6. Tematsko vrednovanje
7. Izvanredno vrednovanje
8. Vrednovanje provedbe programskih ugovora
9. Upravno vijeće
10. Akreditacijski savjet
11. Povjerenstvo za prigovore
12. Povjerenstvo za naknadno praćenje
13. Statut Agencije za znanost i visoko obrazovanje
14. Misija AZVO-a
15. Strategija AZVO-a
16. Aktivnosti koje su unutar i izvan opsega ESG-a
17. Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije prijediplomskog, diplomskog, integriranog, specijalističkog i kratkog studija
18. Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije prijediplomskog, diplomskog, integriranog, specijalističkog i kratkog *online* studija
19. Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije doktorskog studija
20. Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije *online* doktorskog studija
21. Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku inicijalne akreditacije visokog učilišta
22. Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku reakreditacije visokog učilišta
23. Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku vrednovanja visokih učilišta u inozemstvu
24. Standardi kvalitete u postupku akreditacije združenog studija domaćeg/ih i inozemnog/učilišta
25. Otvorena javna rasprava o standardima i postupku inicijalne akreditacije studija
26. Javno savjetovanje o prijedlogu dokumenata i popratnih obrazaca za provođenje vrednovanja u inozemstvu visokih učilišta i znanstvenih instituta

27. Javno savjetovanje o prijedlogu dokumenata za provođenje inicijalne akreditacije doktorskog *online* studija
28. Održane *online* radionice „Pokretanje postupka inicijalne akreditacije studija“
29. Agencija za znanost i visoko obrazovanje organizirala edukaciju o izradi samoanalize u postupku reakreditacije
30. U organizaciji AZVO-a održana edukacija za izradu samoanalize u postupku reakreditacije
31. Održana edukacija za unos podataka potrebnih za izradu analitičkog priloga u postupku reakreditacije
32. U organizaciji AZVO-a održana edukacija za izradu samoanalize u postupku reakreditacije
33. Održana edukacija za unos podataka potrebnih za izradu analitičkog priloga u postupku reakreditacije
26. Pravilnik o provedbi postupka reakreditacije visokih učilišta
27. Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije studija
28. Upute za provođenje postupka inicijalne akreditacije visokog učilišta
29. Pravilnik o vrednovanju visokih učilišta u inozemstvu
30. Pravilnik o provedbi postupaka akreditacije združenog studija domaćeg/ih inozemnog/ih visokih učilišta
31. Pregled postupaka vanjskih vrednovanja
32. Povjerenstvo za prigovore
33. Postupak podnošenja i odlučivanja o pritužbama u postupcima vanjskog vrednovanja kvalitete

11. Prilozi

Prilog 1. Usklađenost standarda kvalitete koji se primjenjuju u postupcima vrednovanja s prvim dijelom ESG-a

Prilog 2. Prikaz osnovnih informacija o sustavu sustava visokog obrazovanja i znanosti u Republici Hrvatskoj

Prilog 3. Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti (engleska verzija – interni prijevod)

Prilog 1. Usklađenost standarda kvalitete koji se primjenjuju u postupcima vrednovanja s prvim dijelom ESG-a

Slika 7: Usklađenost standarda kvalitete koji se primjenjuju u postupcima vrednovanja s prvim dijelom ESG-a

ESG standard	Reakreditacija VU/Vrednovanje VU u inozemstvu	Inicijalna akreditacija studijskih programa/online studijskih programa	Inicijalna akreditacija VU	Inicijalna akreditacija doktorskih studija/*online* doktorskih studija	Akreditacija združenih studija u skladu s Europskim pristupom
1.1. Politika osiguravanja kvalitete	**1.1, 1.2, 1.4, 1.5**	**1.1, 1.2, 1.3**	**1.1, 1.2, 1.3, 1.4**	**1.1, 1.2, 1.5, 1.6**	**9**
1.2. Izrada i odobravanje programa	**2.1, 2.2**	**1.1, 1.2, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7**	**1.3, 1.4, 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6, 2.7**	**1.2, 2.1, 2.3, 2.4, 2.5**	**2.1, 2,3, 3**
1.3. Učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereni na studenta	**3.1, 3.2**	**3.2, 3.4 (3.3, 3.5 za *online* studijske programe)**	**3.2, 3.4**	**2.4**	**5**
1.4. Upis i napredovanje studenata, priznavanje i certificiranje	**3.3**	**3.1.**	**3.1**	**3.1, 3.2, 3.3**	**4**
1.5. Nastavno osoblje	**4.1, 4.2, 5.1**	**4.1., 4.2. (4.3 za *online* studijske programe)**	**4.1, 4.2, 5.1**	**4.1, 4.3**	**7**

1.6. Resursi za učenje i podrška studentima	**3.4, 3.5, 4.3, 4.4,4.5, 4.6**	**3.3., 4.3., 4.4., 4.5. (3.4, 4.6, 4.7 za *online* studijske programe)**	**3.3, 4.3, 4.4, 4.5**	**1.5, 4.4, 4.5 (1.5, 4.4, 4.6 za *online* studijske programe)**	**6, 7**
1.7. Upravljanje informacijama	**1.3**	**1.3.**	**1.5**	**1.2**	
1.8. Informiranje javnosti	**1.3, 1.5**	**1.4.**	**1.6**	**3.3, 3.4**	**8**
1.9. Kontinuirano praćenje i periodička revizija programa	**2.2**	**1.3.**	**1.5**	**1.2**	
1.10. Periodičko vanjsko osiguravanje kvalitete	**1.5**				

Prilog 2. Sažeti prikaz sustava visokog obrazovanja i znanosti RH

Hrvatski sustav visokog obrazovanja i znanosti relativno je malen po veličini, ali složen u svojoj strukturi i regulaciji. Sustav je organiziran kao binaran, što znači da ga čine sveučilišne i stručne visokoobrazovne ustanove, pri čemu neka sveučilišta imaju integriranu strukturu sa sastavnicama bez pravne osobnosti (10 sveučilišta), a neka su neintegrirana (4 sveučilišta).

Starija i veća javna sveučilišta u pravilu su neintegrirana i smještena su u 4 najveća hrvatska grada – Zagrebu, Splitu, Rijeci i Osijeku. Sastavnice tih sveučilišta čine fakulteti i umjetničke akademije s pravnom osobnošću te sveučilišni odjeli bez pravne osobnosti – ukupno 84 sastavnice. Javnih je visokih učilišta 107, što uključuje fakultete i umjetničke akademije na javnim sveučilištima, a privatnih je visokih učilišta 22. Od ukupno 14 sveučilišta, 10 ih je javnih, a 4 su privatna. Privatna sveučilišta su mlađe ustanove koje su svoj razvoj započele zadnjih dvadesetak godina nakon uvođenja Bolonjske reforme.

Unatoč maloj veličini, sustav je obilježen velikim brojem studijskih programa, što je posljedica dugogodišnjeg razvoja institucija, autonomije sveučilišta i različitih društvenih potreba. Ova raznolikost studija istodobno predstavlja bogatstvo i izazov, osobito u kontekstu osiguravanja kvalitete, racionalnog planiranja i održivosti.

Financiranje sustava temelji se na kombinaciji proračunskih sredstava, institucionalnih ugovora i vlastitih prihoda visokoškolskih ustanova. Država osigurava temeljno financiranje javnih sveučilišta i javnih znanstvenih instituta, dok se dodatna sredstva ostvaruju kroz projekte, školarine, međunarodne programe i suradnju s gospodarstvom. U posljednjim godinama postupno se uvode elementi programskog financiranja i ugovaranja ciljeva, čime se nastoji povećati učinkovitost, strateško usmjeravanje i odgovornost institucija.

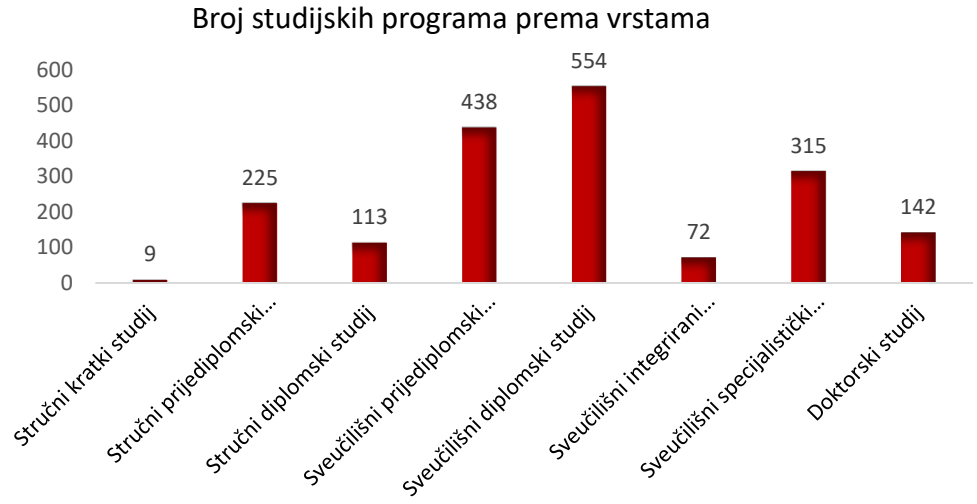
Hrvatski znanstveni sustav čini mreža znanstvenih instituta (25) koji djeluju kao samostalne istraživačke organizacije s vlastitom pravnom osobnošću. Iako je sustav razmjerno malen, instituti imaju važnu ulogu u nacionalnom istraživačkom ekosustavu jer provode temeljna, primijenjena i razvojna istraživanja, sudjeluju u međunarodnim projektima te pružaju stručnu i analitičku podršku državnim tijelima i gospodarstvu. Financiranje znanstvenih instituta temelji se na kombinaciji institucionalnog financiranja iz državnog proračuna, projektnih sredstava, međunarodnih fondova i vlastitih prihoda. U posljednjim godinama uvedene su promjene koje jačaju programsko financiranje i usmjeravanje na rezultate.

Slika 8: Broj visokih učilišta i studijskih programa u RH



*ubrojani i fakulteti bez pravne osobnosti u statusu sveučilišnih odjela
Izvor podataka: Upisnik visokih učilišta MZOM-a

Slika 9: Broj studijskih programa prema vrstama



Izvor podataka: Upisnik studijskih programa MZOM-a

Slika 10: Broj studenata prema vrsti ustanove

Broj studenata prema vrsti ustanove

Vrsta ustanove	2024/2025	%
Sveučilište	**132.615**	**86%**
Javna sveučilišta	125.155	81%
Privatna sveučilišta	7.460	5%
Veleučilište	**21.986**	**14%**
Javna veleučilišta	14.521	9%
Privatna veleučilišta	7.465	5%
UKUPNO	**154.601**	**100%**

azvo
agencija za
znanost i visoko
obrazovanje

Sadržaj ove publikacije izričita je odgovornost Agencije za znanost i visoko obrazovanje

