

# SAMOANALIZA AGENCIJE ZA ZNANOST I VISOKO OBRAZOVANJE

OŽUJAK 2021.



agencija za znanost i visoko obrazovanje  
agency for science and higher education

Sadržaj publikacije isključiva je odgovornost Agencije za znanost i visoko obrazovanje.

Projekt Unapređenje sustava osiguravanja i unapređenje kvalitete visokog obrazovanja – SKAZVO sufinancirala je Europska unija u okviru operativnog programa Učinkoviti ljudski potencijali iz Europskog socijalnog fonda.

**SKAZVO** <https://skazvo.azvo.hr/hr/>



# SADRŽAJ

<b>1.</b>	<b>UVOD</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>OPIS POSTUPKA IZRADE SAMOANALIZE</b>	<b>3</b>
<b>3.</b>	<b>VISOKO OBRAZOVANJE I OSIGURAVANJE KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA</b>	<b>4</b>
<b>4.</b>	<b>POVIJEST, PROFIL I AKTIVNOSTI AGENCIJE</b>	<b>7</b>
<b>5.</b>	<b>AKTIVNOSTI OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA KOJE AGENCIJA PROVODI</b>	<b>11</b>
<b>6.</b>	<b>POSTUPCI OSIGURAVANJA KVALITETE I NJIHOVE METODOLOGIJE</b>	<b>14</b>
<b>7.</b>	<b>UNUTARNJE OSIGURAVANJE KVALITETE AGENCIJE</b>	<b>20</b>
<b>8.</b>	<b>MEĐUNARODNE AKTIVNOSTI AGENCIJE</b>	<b>23</b>
<b>9.</b>	<b>USKLAĐENOST S EUROPSKIM STANDARDIMA I SMJERNICAMA (3. DIO)</b>	<b>24</b>
<b>9.1.</b>	<b>ESG 3.1. Aktivnosti, politika i postupci osiguravanja kvalitete</b>	<b>24</b>
<b>9.2.</b>	<b>ESG 3.2. Službeni status</b>	<b>25</b>
<b>9.3.</b>	<b>ESG 3.3. Neovisnost</b>	<b>26</b>
<b>9.4.</b>	<b>ESG 3.4. Tematske analize</b>	<b>27</b>
<b>9.5.</b>	<b>ESG 3.5. Resursi</b>	<b>29</b>
<b>9.6.</b>	<b>ESG 3.6. Unutarnje osiguravanje kvalitete i profesionalno ponašanje</b>	<b>31</b>
<b>9.7.</b>	<b>ESG 3.7. Periodička vanjska vrednovanja agencija</b>	<b>32</b>
<b>10.</b>	<b>USKLAĐENOST S EUROPSKIM STANDARDIMA I SMJERNICAMA (2. DIO)</b>	<b>33</b>
<b>10.1.</b>	<b>ESG 2.1. Unutarnje osiguravanje kvalitete</b>	<b>33</b>
<b>10.2.</b>	<b>ESG 2.2. Izrada svrsishodnih metodologija</b>	<b>35</b>
<b>10.3.</b>	<b>ESG 2.3. Provedba procesa</b>	<b>37</b>
<b>10.4.</b>	<b>ESG 2.4. Vanjski stručnjaci</b>	<b>40</b>
<b>10.5.</b>	<b>ESG 2.5. Kriteriji za ishode</b>	<b>43</b>
<b>10.6.</b>	<b>ESG 2.6. Izvještavanje</b>	<b>45</b>
<b>10.7.</b>	<b>ESG 2.7. Žalbe i prigovori</b>	<b>47</b>
<b>11.</b>	<b>POVRATNE INFORMACIJE I STAVOVI DIONIKA</b>	<b>48</b>
<b>12.</b>	<b>PREPORUKE I GLAVNI NALAZI IZ PRETHODNIH VREDNOVANJA TE IZVJEŠĆE O NAKNADNOM PRAĆENJU AGENCIJE</b>	<b>50</b>
<b>13.</b>	<b>SWOT ANALIZA</b>	<b>50</b>
<b>14.</b>	<b>TRENTNI IZAZOVI I PODRUČJA BUDUĆEG RAZVOJA</b>	<b>51</b>
	<b>POJMOVNIK</b>	<b>52</b>
	<b>PRILOZI</b>	<b>52</b>

\*Imenice u ovom dokumentu, kao što su član, student, koordinator i sl. podrazumijevaju rodnu razliku.

# 1. UVOD

Hrvatska Agencija za znanost i visoko obrazovanje (AZVO) treći put prolazi postupak međunarodnog vanjskog vrednovanja za obnovu članstva u Europskoj udruzi za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (European Association for Quality Assurance in Higher Education – ENQA) te obnovu statusa u Europskom registru za osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja (European Quality Assurance Register – EQAR).

Punopravno članstvo u ovim udruženjima AZVO je ostvario još 2011. godine što je i tada prepoznato strateški važnim za položaj i daljnji razvoj AZVO-a, ali i čitav sustav visokog obrazovanja u Hrvatskoj. Desetljeće kasnije, ova su članstva i dalje važna strateška odrednica za AZVO i njegov položaj unutar Europskog prostora visokog obrazovanja.

U godini u kojoj prolazi vanjsko vrednovanje, AZVO je objavio i strategiju za novo petogodišnje razdoblje u kojoj se kao jedan od ciljeva navodi usklađenost s Europskim standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG), što se dokazuje članstvom u ENQA-i i EQAR-u.

Međunarodno vanjsko vrednovanje AZVO vidi kao priliku za sagledavanje vlastitih snaga i slabosti, kao i promišljanje procesa osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja i njihove svrsishodnosti.

Na sljedećim smo stranicama, uvažavajući dobivene smjernice, objasnili specifičnosti hrvatskog visokoobrazovnog sustava, procese osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja te implementiranost ESG-ja u te procese. S obzirom na to da je u tijeku drugi ciklus vanjskog vrednovanja visokih učilišta u RH, povratnim informacijama stručnog povjerenstva koristit ćemo se za daljnje unapređenje procesa, a posebno trećeg ciklusa vanjskog vrednovanja visokih učilišta koji nas očekuje u idućim godinama, uvažavajući pritom nacionalni kontekst i obilježja visokoobrazovnog sustava.

## 2. OPIS POSTUPKA IZRADE SAMOANALIZE

Nakon odluke ravnatelja o podnošenju zahtjeva za obnovu članstva u ENQA-i i obnovi upisa u EQAR imenovana je radna skupina zadužena za koordinaciju procesa izrade Samoanalize. Prva je zadaća bila dogovoriti način rada i dinamiku izrade te na jednom mjestu skupiti sve dokumente na kojima se Samoanaliza treba temeljiti. Riječ je o sljedećim dokumentima:

- Pismo ENQA-i za obnovu članstva datirano 15. listopada 2020. godine
- *Online* obrazac za upis u Registar / obnavljanje članstva u Registru (Online Application Form), 1. prosinca 2020. godine
- Ugovor o ENQA-inom vanjskom vrednovanju Agencije za znanost i visoko obrazovanje (Contract for the ENQA-coordinated external review of the Agency for Science and Higher Education), uključujući trodijelni Opis poslova između AZVO-a, ENQA-e i EQAR-a, datiran 17. studenoga 2020. godine
- [Samoanaliza AZVO-a iz 2016. godine](#)
- [Izješće o ENQA-inom vanjskom vrednovanju AZVO-a iz 2017. godine](#)
- Pismo ENQA-e o ponovnoj potvrdi članstva AZVO-a od 3. ožujka 2017. godine
- Odluka EQAR-a o ponovnom upisu AZVO-a u Registar od 20. lipnja 2017. godine
- AZVO izvješće o provedbi preporuka iz plana naknadnog praćenja, 20. veljače 2018.
- ENQA-ino prihvaćenje AZVO izvješća o provedbi preporuka iz plana naknadnog praćenja, 7. svibnja 2018.
- [Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja](#) (Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area)
- [Upute ENQA-e za vanjsko vrednovanje agencija](#)
- Upute EQAR-a o tumačenju i upotrebi ESG-ja ([Use and Interpretation of the ESG for the European Register of Quality Assurance Agencies](#)).

S obzirom na to da se zakonski okvir rada AZVO-a i interni propisi nisu bitno mijenjali te da je ovo treće ENQA-ino vrednovanje, pri izradi prvog nacrtu Samoanalize prvenstveno smo se usmjerili prikazati provedena poboljšanja i njihov utjecaj na jednom mjestu. AZVO je, uz navedene dokumente, na raspolaganju imao niz provedenih analiza te povratne

informacije dionika koje su kontinuirano prikupljane u proteklom četverogodišnjem razdoblju. Na njima utemeljena poboljšanja uklopljena su u procese AZVO-a. U proces izrade SWOT analize bili su uključeni svi odjeli.

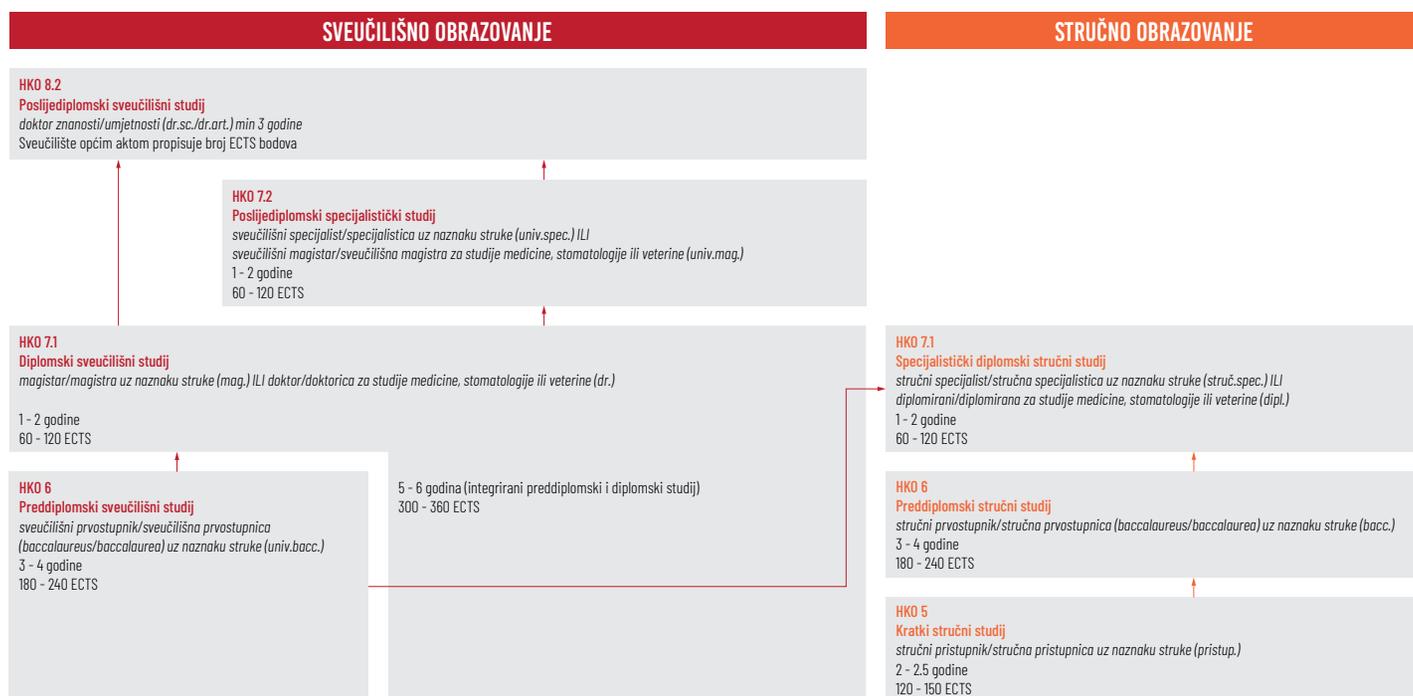
AZVO je u prosincu 2020. godine obavijestio glavne dionike u visokom obrazovanju o vanjskom vrednovanju Agencije s ciljem obnove članstva u ENQA-i i obnovi upisa u EQAR, dogovorenom hodogramu postupka koji uključuje posjet tijekom lipnja 2021. godine te o izradi Samoanalize.

Tim za izradu Samoanalize redovito se sastajao od prosinca 2020. godine i u skladu je s dogovorenim raspodjelom zadataka radio na njoj, uz aktivan angažman skupine zaposlenika. Tijekom veljače samoanaliza je dostavljena svim zaposlenicima sa zamolbom da dostave povratna mišljenja i komentare. Nacrt Samoanalize dostavljen je svim članovima Upravnog vijeća i Akreditacijskog savjeta AZVO-a sa zamolbom da daju svoje komentare, a potom i tijelima koja uključuju predstavnike svih dionika AZVO-a: Rektorskom zboru (RZ), Vijeću veleučilišta i visokih škola (VVIVŠ) te udruženjima studenata i poslodavaca. U travnju je Samoanaliza dostavljena ENQA-i te je ona objavljena na mrežnoj stranici AZVO-a u svibnju 2021. godine.

## 3. VISOKO OBRAZOVANJE I OSIGURAVANJE KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA

### 3.1. SUSTAV VISOKOG OBRAZOVANJA U RH

Visoko obrazovanje u Republici Hrvatskoj, u skladu s bolonjskim sustavom, ima trocikličku strukturu koja obuhvaća preddiplomsku, diplomsku i poslijediplomsku razinu. Poput nekolicine europskih sustava visokog obrazovanja, hrvatski sustav ima strukturu podijeljenu na stručni i sveučilišni profil studijskih programa i institucija (slika 1). Za razliku od visokih učilišta koje izvode sveučilišne programe do doktorske razine, stručni se studiji primarno izvode na veleučilištima i visokim školama u dvije razine – preddiplomskoj i diplomskoj.



Slika 1. Shema sustava visokog obrazovanja u Hrvatskoj<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Sve slike, grafikoni i tablice u ovom dokumentu izvor su Agencije za znanost i visoko obrazovanje.

**HRVATSKI SUSTAV VISOKOG OBRAZOVANJA OBUHVAĆA 117 INSTITUCIJA NA KOJIMA JE U AKADEMSKOJ GODINI 2018./2019. STUDIRALO UKUPNO 162 928 STUDENATA, OD ČEGA 133 720 STUDENATA NA SVEUČILIŠTIMA I NJIHOVIM SASTAVNICAMA; 90 % STUDENATA STUDIRA NA JAVNIM VISOKIM UČILIŠTIMA, A 10 % POSTO NA PRIVATNIM.**

Hrvatski sustav visokog obrazovanja obuhvaća 117 institucija na kojima je u akademskoj godini 2018./2019. studiralo ukupno 162 928 studenata, od čega 133 720 studenata na sveučilištima i njihovim sastavnicama; 90 % studenata studira na javnim visokim učilištima, a 10 % na privatnim. Redovni studenti javnih visokih učilišta mogu besplatno studirati ako ostvare potreban broj ECTS bodova, dok studenti privatnih visokih učilišta plaćaju školarinu. Svi redovni studenti imaju pravo na subvenciju troškova prehrane i smještaja.

Specifičnosti hrvatskog sustava visokog obrazovanja koje dolaze do izražaja u vanjskim vrednovanjima odnose se na različite stupnjeve integracije sveučilišta. Četiri najveća sveučilišta (Sveučilište u Zagrebu, Sveučilište u Rijeci, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i Sveučilište u Splitu) nisu u potpunosti integrirana, već imaju svoje sastavnice – fakultete i akademije – s pravnom

osobnošću. Na tim se sveučilištima vanjska vrednovanja organiziraju na razini sastavnica, institucija s velikom upravljačkom i financijskom autonomijom, a ne na razini cijelog sveučilišta.

Među ostale specifične značajke hrvatskog sustava visokog obrazovanja ubraja se sustav financiranja visokog obrazovanja i znanosti koji se najvećim dijelom, prosječno iznad 85 %, temelji na državnom proračunu te postupci zapošljavanja i napredovanja nastavnika koji su, za razliku od većine inozemnih sustava visokog obrazovanja, definirani na nacionalnoj razini, a ne na razini visokih učilišta.

Značajnije promjene u sustavu visokog obrazovanja u posljednjih dvadeset godina obuhvaćaju reformu studijskih programa u skladu s bolonjskim principima (od 2005. do 2009. g.); osnivanje novih visokih učilišta, javnih veleučilišta i privatnih visokih škola, ali i povećani trend osnivanja novih sveučilišta; razvoj Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO) te njegovo povezivanje s Europskim kvalifikacijskim okvirom (EKO) i Kvalifikacijskim okvirom Europskog prostora visokog obrazovanja (Qualifications Frameworks in the European Higher Education Area – QF-EHEA), uvođenje državne mature na kraju srednjoškolskog obrazovanja, uvođenje centraliziranog upisa na studijske programe koji u obzir uzima i rezultate državne mature i slično.

Iz perspektive osiguravanja kvalitete, najveći izazovi u visokom obrazovanju za iduće razdoblje svakako uključuju uvođenje kompetitivnijeg sustava financiranja visokog obrazovanja i znanosti utemeljenog na programskim ugovorima, promjene načina i uvjeta napredovanja nastavnika u znanstvenim i znanstveno-nastavnim zvanjima, sustav upravljanja visokim učilištima, daljnja provedba HKO-a i slično.

### 3.2. PRAVNI OKVIR

Sustav visokog obrazovanja Republike Hrvatske uređen je [Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju](#) (prilog 1) za čije je tumačenje nadležno Ministarstvo znanosti i obrazovanja. Donošenjem [Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju](#) (2009., dalje u tekstu: Zakon, prilog 2) definira se unutarnji i vanjski sustav osiguravanja kvalitete na nacionalnoj razini te aktivnosti i ustrojstvo Agencije za znanost i visoko obrazovanje kao javne ustanove u Republici Hrvatskoj koja brine o osiguravanju i unapređivanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju. S druge strane, za razvoj unutarnjeg osiguravanja kvalitete u skladu s nacionalnim zakonodavnim okvirom i ESG-jem odgovorna su visoka učilišta.

Ostali propisi:

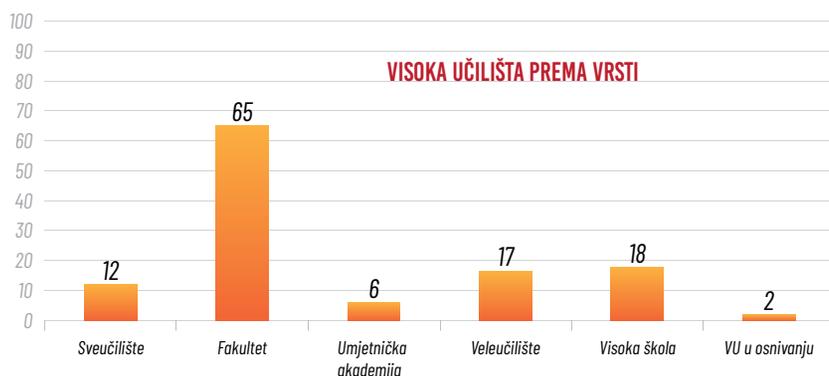
- Zakon o priznavanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija (NN 158/03, 198/03, 138/06, 45/11)
- Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru (NN 22/13, 41/16, 64/18, 47/20, 20/21)
- Zakon o akademskim i stručnim nazivima i akademskom stupnju (NN 107/07, 118/12)
- [Pravilnik o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskih programa i reakreditaciju visokih učilišta \(NN 24/10\)](#)
- [Pravilnik o uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje znanstvene djelatnosti, uvjetima za reakreditaciju znanstvenih organizacija i sadržaju dopusnice \(NN 83/2010\)](#)
- Pravilnik o Registru Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (NN 62/2014)
- Pravilnik o sadržaju, načinu i postupku popunjavanja Nacionalne baze podataka o reguliranim profesijama
- Pravila o uvjetima, postupku prijave, provedbi ispita za upis i rangiranje kandidata na studijske programe
- Pravila o uvjetima za upis na diplomatske studijske programe.

### 3.3. INSTITUCIJE U SUSTAVU VISOKOG OBRAZOVANJA I ZNANOSTI

Visoka su učilišta u Republici Hrvatskoj po svojoj vrsti sveučilišta (sa svojim sastavnicama – fakultetima i umjetničkim akademijama), veleučilišta i visoke škole. Sveučilišta organiziraju i izvode sveučilišne studije, a iznimno mogu izvoditi i stručne studije. Veleučilišta i visoke škole izvode stručne studije. Osnovna je razlika između veleučilišta i visokih škola u broju programa koje izvode (veleučilište mora izvoditi najmanje tri studijska programa iz tri različita znanstvena polja).

Osim visokih učilišta koja izvode visokoškolsku nastavu, u sustavu visokog obrazovanja i znanosti djeluju i znanstvene organizacije. Riječ je primarno o javnim znanstvenim institutima koji u različitoj mjeri surađuju s visokim učilištima. Oni su, kao i pojedine druge javne i privatne znanstvene organizacije, predmetom vanjskog vrednovanja koje provodi AZVO kao svoju redovitu djelatnost.

Sustav visokog obrazovanja i sustav znanosti u hrvatskom su slučaju razmjerno razdvojeni u smislu javnih politika koji se na njih odnose te se ta razdvojenost reflektira i u modalitetima vrednovanja kvalitete. Unatoč tome, postoje određena preklapanja posebice u vrednovanjima visokih učilišta u sustavu sveučilišta koja imaju obje misije – nastavnu i istraživačku.



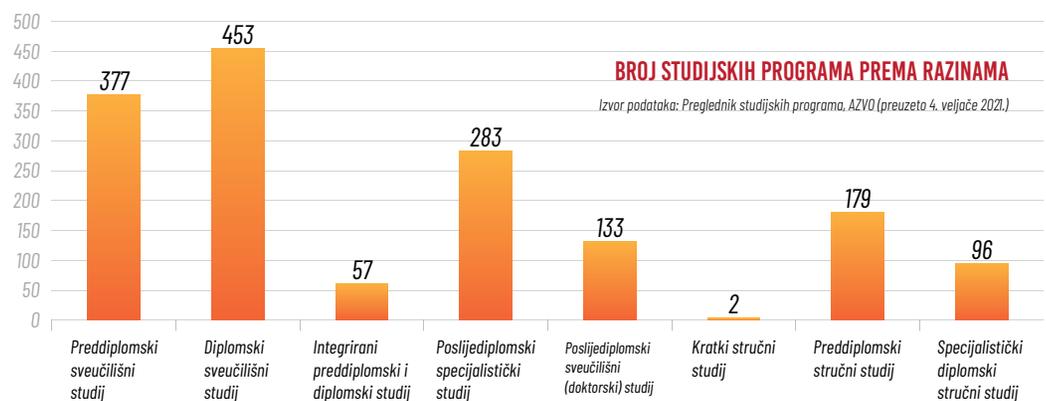
Grafikon 1. Visoka učilišta u Republici Hrvatskoj

Trenutno je u sustavu visokog obrazovanja aktivno 117 visokih učilišta (grafikon 1) sa statusom ustanove: 12 sveučilišta (9 javnih i 3 privatna sveučilišta), 71 fakultet i umjetnička akademija u sastavu sveučilišta, 17 veleučilišta (11 javnih i 6 privatnih veleučilišta) te 18 visokih škola (3 javne i 15 privatnih visokih škola).

Status znanstvene organizacije ima 25 javnih znanstvenih instituta, 9 javnih sveučilišta i njihovih sastavnica, 2 privatna sveučilišta, 3 veleučilišta i 6 visokih škola te 74 druge pravne osobe sa znanstvenom jedinicom (prema podacima iz Upisnika ustanova u sustavu znanosti, MZO, 4. veljače 2021.).

### 3.4. STRUKTURA PROGRAMA I KVALIFIKACIJA

Na visokim se učilištima izvode sveučilišni ili stručni studijski programi. Sveučilišni studij osposobljava studente za obavljanje poslova u znanosti i visokom obrazovanju, u poslovnom svijetu, javnom sektoru i društvu općenito te za razvoj i primjenu znanstvenih i stručnih postignuća. Stručni studij pruža studentima primjerenu razinu znanja i vještina koje omogućavaju obavljanje stručnih zanimanja te ih osposobljava za neposredno uključivanje u radni proces. Sveučilišni se studiji izvode na preddiplomskoj, diplomskoj i poslijediplomskoj razini, dok se stručni studiji izvode na preddiplomskoj i diplomskoj razini. Preddiplomska razina odgovara razini 6 HKO-a, diplomatska razina odgovara razini 7 HKO-a, a poslijediplomska doktorska razina odgovara razini 8 HKO-a.



Grafikon 2. Broj studijskih programa u Republici Hrvatskoj prema razinama

Trenutno je akreditirano 1580 studijskih programa (prema podacima iz Preglednika studijskih programa, 4. veljače 2021.). Njihov broj prema razinama prikazan je na grafikonu 2 iz kojeg je vidljivo da se najviše studijskih programa izvodi u sveučilišnoj vertikali, i to na preddiplomskoj i diplomskoj razini.

### 3.5. OSIGURAVANJE KVALITETE I KONTEKST AZVO-A

Razvoj sustava osiguravanja kvalitete na nacionalnoj razini povezan je s jačanjem AZVO-a kao neovisne agencije koja u njemu ima centralnu ulogu. Osim što ima funkciju nacionalne agencije za akreditaciju, AZVO je jedina agencija za vanjsko vrednovanje na hrvatskom teritoriju. U skladu s tim, misijom su definirani svrha njezina postojanja i djelovanja. Naše je poslanje da u suradnji s dionicima doprinosimo kontinuiranom razvoju i unapređivanju osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti, a sve s ciljem trajnog unapređivanja kvalitete visokih učilišta i znanstvenih organizacija te njihova boljeg međunarodnog pozicioniranja i prepoznatljivosti.

U kontekstu navedene uloge AZVO-a u osiguravanju kvalitete te u razvoju i primjeni metodologija vanjske evaluacije u hrvatskom visokom obrazovanju i znanosti, odgovarajuća primjena ESG-ja i članstvo u ENQA-i imali su presudnu važnost. Prednosti za nacionalni sustav proizašle iz jedinstvenog europskog pristupa osiguravanju kvalitete rezultirale su boljom integracijom nacionalnog sustava visokog obrazovanja u europski, internacionalizacijom sustava i institucija, poboljšanja kvalitete i, u konačnici, prilagodbe javnih politika kako bi se olakšalo poboljšanje kvalitete institucija.

U kontekstu unutarnjeg osiguravanja kvalitete, napori AZVO-a usmjereni su na razvoj svijesti o kvaliteti i osiguravanju kvalitete u sustavu, ali i kvalitete samih institucija. Donošenje nacionalnog okvira za osiguravanje kvalitete, postupci vanjskog vrednovanja koje provodi AZVO, uz razne edukativne aktivnosti namijenjene visokim učilištima, bile su snažan poticaj razvoju unutarnjih sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta i promicanju važnosti osiguravanja kvalitete u sustavu visokog obrazovanja.

**KAKO BI OLAKŠAO RAZVOJ I OMOGUĆIO UNAPREĐENJE UNUTARNJEG SUSTAVA OSIGURAVANJA KVALITETE ZA SVA VISOKA UČILIŠTA, AZVO JE POTAKNUO OSNUTAK NACIONALNE MREŽE JEDINICA ZA OSIGURAVANJE KVALITETE VISOKIH UČILIŠTA CROQANET.**

Na hrvatskim visokim učilištima ustrojene su jedinice za unutarnje osiguravanje kvalitete te su osnovana povjerenstva, odbori ili centri za kvalitetu u kojima surađuju predstavnici nastavnika, administrativno-tehničkog osoblja, studenata i gospodarstvenika. Usvojeni su dokumenti kojima se regulira unutarnji sustav osiguravanja kvalitete visokog učilišta i njegov odnos s vanjskim osiguravanjem kvalitete, međutim, provedeni postupci vanjskih vrednovanja pokazuju da ima još dosta prostora za unapređenje i razvoj. Kako bi olakšao razvoj i omogućio

unapređenje unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete za sva visoka učilišta, AZVO je potaknuo osnutak nacionalne mreže jedinica za osiguravanje kvalitete visokih učilišta CroQAnet, s ciljem pružanja stručne potpore, umrežavanja, razmjene iskustava i promocije dobre prakse u području osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

## 4. POVIJEST, PROFIL I AKTIVNOSTI AGENCIJE

### 4.1. POČETCI OSIGURAVANJA KVALITETE U REPUBLICI HRVATSKOJ

U Republici Hrvatskoj razvoj sustava osiguravanja kvalitete započeo je 1990-ih osnivanjem Nacionalnog vijeća za visoku naobrazbu, strateškog tijela osnovanog radi brige za razvoj sustava visokog obrazovanja. Nacionalno je vijeće bilo zaduženo za provođenje postupaka vanjskog vrednovanja visokih učilišta i studijskih programa. Uglavnom je riječ bila o osnivanju novih visokih učilišta i/ili studijskih programa, a u planu je bilo provesti vrednovanje svih tada postojećih visokih učilišta.

Godine 2005. osnovana je Agencija za znanost i visoko obrazovanje koja je, prema tadašnjem zakonodavnom okviru, bila zadužena za stručnu i administrativnu podršku Nacionalnom vijeću u provođenju postupaka vanjskog vrednovanja u visokom obrazovanju. Od 2005. do 2009. provedeno je vrednovanje svih studijskih programa u Hrvatskoj usklađenih s bolonjskim načelima. U tom je razdoblju započelo i vrednovanje postojećih visokih učilišta; do trenutka izmjene zakonodavnog okvira provedeno je vrednovanje 21 visokog učilišta.

Prema Zakonu, AZVO 2009. g. postaje jedino javno nacionalno tijelo zaduženo za samostalno i neovisno provođenje postupaka vanjskog vrednovanja u visokom obrazovanju i znanosti. Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje (danas Nacionalno vijeće za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj, NVZVOTR) postaje strateško i stručno tijelo zaduženo za razvoj sustava znanosti i visokog obrazovanja te tehnološki razvoj.

## 4.2. USTROJSTVO AZVO-A

Tijela su AZVO-a Upravno vijeće, ravnatelj, Akreditacijski savjet, Povjerenstvo za naknadno praćenje i Povjerenstvo za prigovor.

**Upravno vijeće** upravlja Agencijom i nadzire njezin rad. Čini ga osam članova i predsjednik koji se imenuju na četiri godine. Prijedlog kandidata dostavljaju Vlada RH, Rektorski zbor (RZ), Vijeće veleučilišta i visokih škola (VVIVŠ), NVZ-VOTR i Hrvatski studentski zbor. Predsjednika i sedam članova imenuje Hrvatski sabor, dok Agencija imenuje jednog člana iz reda svojih zaposlenika. Upravno vijeće donosi **Statut Agencije** (prilog 3) na prijedlog ravnatelja i, uz suglasnost Ministarstva, imenuje i razrješava ravnatelja i zamjenika, donosi **Pravilnik** o unutarnjem redu kojim se pobliže uređuje unutarnji ustroj Agencije, donosi godišnji operativni plan rada kojim se uređuju aktivnosti i poslovi za kalendarsku godinu te nadzire provođenje programa. Upravno vijeće usvaja godišnji proračun Agencije na prijedlog ravnatelja, prihvaća završno financijsko izvješće i usvaja godišnje izvješće o radu.

**Ravnatelj** predstavlja i zastupa Agenciju, organizira i vodi poslovanje i stručni rad Agencije. Uz već navedene dužnosti, ravnatelj donosi i druge opće akte iz djelokruga rada Agencije, samostalno poduzima pravne radnje u ime i za račun Agencije, odlučuje o zasnivanju i prestanku radnog odnosa radnika, sudjeluje u radu Upravnog vijeća i Akreditacijskog savjeta bez prava odlučivanja te bira vanjske suradnike iz reda znanstvenika i stručnjaka za obavljanje pojedinih poslova u vezi s djelatnošću i poslovanjem Agencije. Ravnatelj Agencije imenuje se na temelju javnog natječaja o čijem raspisivanju odluku donosi Upravno vijeće. Ravnatelj može biti osoba koja je stekla akademski stupanj doktora znanosti i koja je izabrana u znanstveno-nastavno zvanje izvanrednog ili redovnog profesora, odnosno znanstveno zvanje višeg znanstvenog suradnika ili znanstvenog savjetnika. Upravno vijeće Agencije imenuje i razrješava ravnatelja Agencije. Funkciju vršitelja dužnosti ravnatelja AZVO-a obavlja prof. dr. sc. Jasmina Havranek.

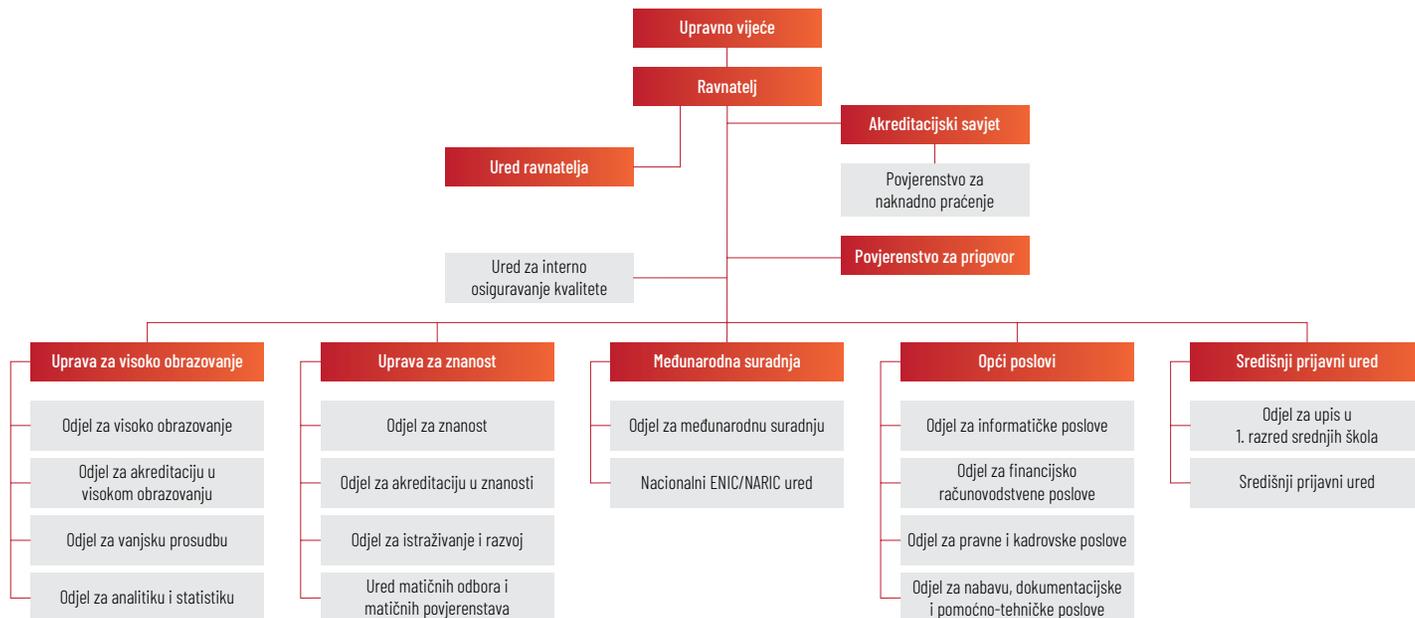
### AKREDITACIJSKI SAVJET STRUČNO JE VIJEĆE KOJE DONOSI DOKUMENTE U POSTUPCIMA VANJSKIH VREDNOVANJA I MIŠLJENJE O KVALITETI VISOKIH UČILIŠTA, ZNANSTVENIH ORGANIZACIJA I STUDIJSKIH PROGRAMA.

**Akreditacijski savjet (AS)** stručno je vijeće koje donosi dokumente u postupcima vanjskih vrednovanja i mišljenje o kvaliteti visokih učilišta, znanstvenih organizacija i studijskih programa. AS usvaja dokumente za provođenje postupaka vanjskih vrednovanja u znanosti i visokom obrazovanju; donosi kriterije i pokazatelje za ocjenu kvalitete predmeta vrednovanja; donosi plan provođenja postupaka vanjskog vrednovanja; imenuje članove stručnih povjerenstava u postupcima; donosi mišljenje o završnim izvješćima stručnih povjerenstava o provedenim postupcima, prihvaća akcijske planove i izvješća o realizaciji akcijskih planova u postupcima naknadnih praćenja te mišljenja Povjerenstva za prigovor. Članovi su osobe koje poznaju međunarodni, a posebno europski i nacionalni sustav osiguravanja kvalitete i imaju obvezu kontinuirane edukacije u tom području. AS ima jedanaest članova koje na prijedlog ravnatelja imenuje Upravno vijeće na razdoblje od četiri godine. Prijedlog kandidata dostavljaju sljedeća tijela: RZ, VVIVŠ, Hrvatska gospodarska komora, Hrvatski studentski zbor, NVZVOTR i znanstveni instituti te članovi akademske zajednice na temelju javnog poziva. Pridruženi članovi imenuju se Odlukom AS-a na prijedlog ravnatelja bez prava odlučivanja. AS ima dva pridružena člana od kojih je jedan iz inozemstva (Slovenija).

**Povjerenstvo za naknadno praćenje** tijelo je AS-a koje mu predlaže odobravanje dostavljenih akcijskih planova i izvješća o realizaciji akcijskih planova u fazi naknadnog praćenja u postupcima vanjskih vrednovanja. Članove Povjerenstva imenuje AS, a jedan član imenuje se iz reda AS-a te je on ujedno i predsjednik Povjerenstva.

**Povjerenstvo za prigovor** stručno je tijelo AZVO-a čija je zadaća odlučivanje o pisanom prigovoru koje visoko učilište, u postupku inicijalne akreditacije, reakreditacije i vanjske prosudbe, može podnijeti u roku od 15 dana od primitka mišljenja Akreditacijskog savjeta. Povjerenstvo ima tri člana te zamjenske članove. Imenuje ih Upravno vijeće na razdoblje od tri godine na prijedlog RZ-a i VVIVŠ-a. Članovi su neovisni u svom radu, ne predstavljaju svoje institucije niti smiju biti u sukobu interesa.

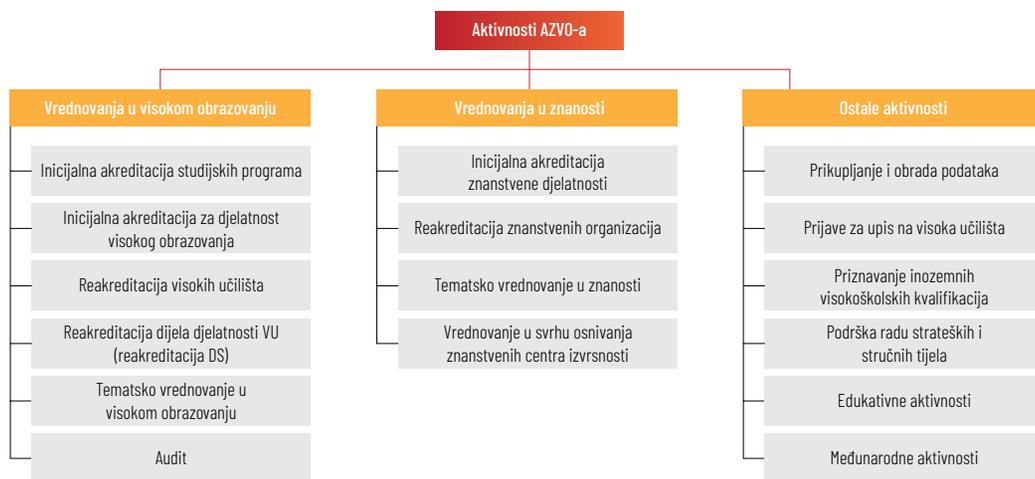
Unutarnji ustroj AZVO-a prikazan je na slici 2.



Slika 2. Organizacijska shema AZVO-a

### 4.3. AKTIVNOSTI AGENCIJE

Agencija je nadležna za provedbu i unapređenje aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti (slika 3), što direktno utječe na razvoj unutarnjeg osiguravanja kvalitete visokih učilišta i znanstvenih organizacija. Agencija provodi i druge aktivnosti iz svog djelokruga rada u skladu sa Zakonom, koje za cilj imaju unapređivanje kvalitete i razvoj sustava visokog obrazovanja i znanosti u Hrvatskoj i koje su dodatna vrijednost Agenciji. Premreženost aktivnosti omogućuje Agenciji uključenost i uvid u različite aspekte sustava visokog obrazovanja, njihovo bolje razumijevanje te bolje kontekstualiziranje procesa osiguravanja kvalitete. Ostale aktivnosti bit će sistematizirane u nastavku, dok će dio aktivnosti usmjerenih na međunarodnu suradnju biti obrazložen u poglavlju 8.



Slika 3. Aktivnosti Agencije za znanost i visoko obrazovanje

#### 1) VREDNOVANJA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Postupci vanjskog vrednovanja u visokom obrazovanju objašnjeni su u poglavlju 5.

#### 2) VREDNOVANJA U ZNANOSTI

Agencija provodi sljedeće postupke vanjskih vrednovanja u znanosti:

- inicijalna akreditacija za dobivanje dopusnice za obavljanje znanstvene djelatnosti
- reakreditacija znanstvenih organizacija
- tematska vrednovanja u znanosti
- vrednovanje znanstvene kvalitete u svrhu osnivanja znanstvenih centara izvrsnosti.

U razvoju metodologija vanjskih vrednovanja u znanosti, uz primjere dobre međunarodne prakse, gdje je to bilo moguće, koristio se ESG. Svi postupci vanjskih vrednovanja u znanosti podrazumijevaju sudjelovanje stručnog povjerenstva (istorazinska procjena ili *peer-review*), samoevaluacijski dokument institucije i izvješće povjerenstva.

**2.1. Inicijalna akreditacija** za dobivanje dopusnice za obavljanje znanstvene djelatnosti postupak je koji moraju proći sve znanstvene organizacije koje žele obavljati znanstvenu djelatnost (dopusnica za obavljanje znanstvene djelatnosti uvjet je za prijavu projekata i financiranje istraživanja javnim sredstvima). Postupak inicijalne akreditacije uključuje imenovanje stručnog povjerenstva, posjet znanstvenoj organizaciji i izvješće, preporuku Akreditacijskog savjeta Agencije i pozitivnu ili negativnu odluku Ministarstva. Na mrežnim stranicama Agencije objavljuju se ishodi inicijalne akreditacije: izvješće povjerenstva, očitovanje znanstvene organizacije na izvješće, akreditacijska preporuka i rješenje Ministarstva. Na temelju inicijalne akreditacije znanstvena se organizacija upisuju u Upisnik znanstvenih organizacija koji vodi Ministarstvo.

**2.2. Reakreditacija znanstvenih organizacija** vanjsko je vrednovanje kvalitete kojemu je cilj unapređenje kvalitete znanstvene djelatnosti. Reakreditacija znanstvenih organizacija unutar sustava visokog obrazovanja provodi se u sklopu reakreditacije visokih učilišta. Reakreditacija znanstvenih organizacija izvan sustava visokog obrazovanja i reakreditacija javnih znanstvenih instituta podrazumijevaju izradu samoanalize, posjet stručnog povjerenstva (*peer-review*), izvješće, akreditacijsku preporuku i odluku ministra.

**2.3. Tematska vrednovanja u znanosti** Agencija provodi na temelju odluke Akreditacijskog savjeta, a može se provesti na prijedlog ministra, predmeta vrednovanja i studentskog zbora visokog učilišta. Ishod je tematskog vrednovanja izvješće stručnog povjerenstva (*peer-review*) o određenoj temi vrednovanja.

**2.4. Znanstveni centri izvrsnosti** osnivaju se na razdoblje od pet godina, a okupljaju i umrežuju najbolje znanstvenike u određenom području na nacionalnoj razini, fokusirane na suvremenu istraživačku temu, koji predstavljaju međunarodno kompetitivnu i prepoznatljivu skupinu po kvaliteti i opsegu znanstvene produkcije, sposobnu za učinkovitu međunarodnu suradnju i značajan doprinos razvoju znanosti, visokog obrazovanja i gospodarstva na nacionalnoj razini. Znanstvenu organizaciju, njezin ustrojbeni dio ili skupinu znanstvenika centrom izvrsnosti proglašava ministar na prijedlog NVZVOTR-a, uz suglasnost znanstvene organizacije ili skupine znanstvenika, na temelju vrednovanja sukladno zakonu koji regulira osiguravanje kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju te postupka koji obvezno uključuje međunarodnu prosudbu.

### 3) PRIKUPLJANJE I OBRADA PODATAKA O SUSTAVU ZNANOSTI I VISOKOG OBRAZOVANJA

Agencija prikuplja i obrađuje podatke o sustavu znanosti i visokog obrazovanja i drugim sustavima s kojima su znanost i visoko obrazovanje u međuovisnosti. Podatci se prikupljaju kroz postupke vrednovanja ili se preuzimaju iz Državnog zavoda za statistiku i obrađuju za potrebe Agencije, a koriste se kao podloga za postupke vrednovanja, za izradu pregleda stanja te izradu tematskih analiza (više o tematskim analizama u poglavlju 9.4.). Agencija vodi brigu o nekoliko informacijskih sustava koji se koriste za prikupljanje podataka u vrednovanjima (MOZVAG) i redovito ažurira [Preglednik akreditiranih studijskih programa u Republici Hrvatskoj](#) te [Preglednik studijskih programa koji se u Hrvatskoj izvode na stranim jezicima](#).

### 4) POSLOVI POVEZANI S PRIJAVAMA I ISPUNJAVANJEM UVJETA ZA UPISE NA VISOKA UČILIŠTA

U sklopu Agencije djeluje [Središnji prijavni ured](#) – nacionalni centar za prijave na studijske programe u Hrvatskoj koji objedinjuje poslove vezane uz prijave na preddiplomske, integrirane preddiplomske i diplomske te diplomske studijske programe. Središnji sustav prijave na visoka učilišta uveden je 2010., čime se osigurao u potpunosti informatiziran i transparentan način prijave na visoka učilišta, a Agencija je postala nadležna za navedene poslove. Ured je nadležan i za prijave za upis u srednje škole kandidata koji dolaze izvan redovnog obrazovnog sustava RH. Kroz aktivnosti Središnjeg prijavnog ureda Agencija pokriva i niz drugih aktivnosti: analize upisa na studijske programe, praćenje zapošljivosti diplomiranih studenata, istraživanje studentskog zadovoljstva, istraživanje potreba učenika srednjih škola za adekvatnim informacijama o sustavu i upisu u visoko obrazovanje. Kroz te aktivnosti Agencija dobiva uvid u problematiku upisnih kvota te potrebu boljeg povezivanja visokog obrazovanja i tržišta rada, kao i potrebu boljeg informiranja budućih studenata. Agencija je u posljednjih pet godina objavila edukativne videospotove ([FAKSiranje](#), [Tlbiraš](#), [Zašto studirati u Hrvatskoj](#)) i publikacije (više u poglavlju 9.4.) čiji je cilj budućim studentima pružiti informacije o prijelazu u sustav visokog obrazovanja te o važnosti akreditacije. Agencija se strateški opredijelila preuzeti praćenje zapošljivosti diplomiranih studenata, što se u prvom ciklusu reakreditacije pokazalo jednom od slabosti sustava visokog obrazovanja. U okviru tog opredjeljenja AZVO je uključen u međunarodni projekt Eurograduate financiran sredstvima EU-a.

**SREDIŠNJI SUSTAV PRIJAVE NA VISOKA UČILIŠTA UVEDEN JE 2010., ČIME SE OSIGURAO U POTPUNOSTI INFORMATIZIRAN I TRANSPARENTAN NAČIN PRIJAVA NA VISOKA UČILIŠTA, A AGENCIJA JE POSTALA NADLEŽNA ZA NAVEDENE POSLOVE.**

## 5) PRIZNAVANJE INOZEMNIH VISOKOŠKOLSKIH KVALIFIKACIJA U SVRHU ZAPOSŁJAVANJA U REPUBLICI HRVATSKOJ

Jedna je od aktivnosti AZVO-a i stručno priznavanje inozemnih visokoškolskih kvalifikacija u svrhu zapošljavanja u Hrvatskoj i pružanje informacija o nacionalnom i inozemnim obrazovnim sustavima ([Nacionalni ENIC/NARIC ured](#)). Nacionalni ENIC/NARIC ured provodi niz aktivnosti kojima podržava strateške ciljeve poticanja međunarodne mobilnosti u Europi i šire, dajući doprinos i razvoju platformi za osiguravanje kvalitete svih razina obrazovanja. Brojni pozivi koje zaposlenici Nacionalnog ENIC/NARIC ureda dobivaju za sudjelovanje u međunarodnim projektima i savjetovanjima potvrda su kvalitete njegova rada.

## 6) STRUČNA I ADMINISTRATIVNA PODRŠKA RADU STRATEŠKIH I STRUČNIH TIJELA U SUSTAVU ZNANOSTI I VISOKOG OBRAZOVANJA

Agencija pruža administrativnu potporu u pogledu organizacije sjednica, slanja poziva, izrade zapisnika, odluka, mišljenja i sl. te stručnu podršku oko pitanja povezanih sa zakonodavnim okvirom te pitanjima osiguravanja kvalitete sljedećim tijelima:

- Nacionalnom vijeću za znanost, visoko obrazovanje i tehnološki razvoj (strateško tijelo) te njegovim tijelima: područnim znanstvenim vijećima (7) i matičnim odborima (23)
- Vijeću veleučilišta i visokih škola te njegovim matičnim povjerenstvima (7)
- Odboru za etiku u znanosti i visokom obrazovanju.

Agencija godišnje organizira u prosjeku 150 sjednica navedenih tijela.

## 7) EDUKATIVNE AKTIVNOSTI ZA VISOKA UČILIŠTA

AZVO je dodatno osnažio svoje edukativne aktivnosti za visoka učilišta (radionice, seminare, konferencije i *webinare*) kroz provedbu EU projekta [Unapređenje sustava osiguravanja i unapređenje kvalitete visokog obrazovanja](#) (SKAZVO, više u poglavlju 8). Jedan je od ciljeva projekta unapređenje sustava unutarnjeg osiguravanja kvalitete hrvatskih visokih učilišta. Provedbom vanjskih vrednovanja uočene su neke slabosti na razini sustava kao i potrebe visokih učilišta pa su u skladu s tim organizirane radionice na teme: karijernog savjetovanja na visokim učilištima, izrade studijskih programa na temelju ishoda učenja, jačanja unutarnjih sustava osiguravanja kvalitete, edukacije o ESG-ju, internacionalizacije visokog obrazovanja, uloge studenata u osiguravanju kvalitete, e-učenja, iskustva studiranja u vrijeme pandemije koronavirusa itd. Edukativne su aktivnosti vrlo dobro prihvatili i posjetili predstavnici visokih učilišta te studenti (sudjelovalo je više od 1700 pripadnika navedenih ciljnih skupina), a prikupljene su pozitivne povratne informacije sudionika (više u poglavlju 11).

# 5. AKTIVNOSTI OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA KOJE AGENCIJA PROVODI

U skladu sa Zakonom, Agencija provodi inicijalnu akreditaciju za izvođenje studijskih programa, inicijalnu akreditaciju visokih učilišta, reakreditaciju visokih učilišta te reakreditaciju dijela djelatnosti visokog učilišta (reakreditaciju posljediplomskih sveučilišnih, odnosno doktorskih studija), zatim tematsko vrednovanje visokih učilišta i studijskih programa te vanjsku neovisnu periodičnu prosudbu sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta – audit (tablica 1). Tijekom posljednjih pet godina Agencija je provodila inicijalnu akreditaciju studijskih programa i visokih učilišta;

2017. godine započela je provedbu drugog ciklusa reakreditacije, kao i drugog ciklusa audita; reakreditacija doktorskih studija započela je 2016., a dovršena je 2019. godine, dok se tematsko vrednovanje nije provodilo jer nije bilo zahtjeva.

Postupak	Broj postupaka provedenih od 2017. do 2021.
Inicijalna akreditacija za izvođenje studijskog programa	53
Inicijalna akreditacija za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja	4
Reakreditacija visokih učilišta	55
Reakreditacija doktorskih studija	114
Tematsko vrednovanje	–
Audit	8

Tablica 1. Postupci vanjskog osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju

### 1) INICIJALNA AKREDITACIJA

postupak je vanjskog vrednovanja kvalitete novih visokih učilišta i/ili novih studijskih programa. Svrha je ovog postupka osigurati da novo visoko učilište može započeti s djelatnošću ako ispunjava potrebne standarde, odnosno ako novi program ispunjava potrebne standarde, visoko učilište može započeti s njegovim izvođenjem. Agencija provodi:

**1a. inicijalnu akreditaciju za izvođenje studijskog programa** koju prolaze privatna visoka učilišta, javne visoke škole i veleučilišta. Unaprijeđeni model inicijalne akreditacije izrađen je 2020., a njime se provjerava ispunjenost uvjeta potrebnih za izdavanje dopusnice za novi program, ali i ispunjenost elemenata koji će biti propisani standardom kvalifikacije. Odnosno, provodi se objedinjeni postupak za izdavanje dopusnice za novi program i za provjeru usklađenosti studijskog programa sa standardom kvalifikacija. Postupak ne prolaze javna sveučilišta i njihove sastavnice, nego u tom slučaju nove studijske programe odobravaju senati sveučilišta, uz prethodni postupak internog vrednovanja na sveučilištu. Agencija za te programe provjerava jesu li u skladu sa strateškim dokumentom Mreža visokih učilišta i studijskih programa u RH koja sadržava prioritete na kojima bi se trebalo temeljiti osnivanje novih javnih visokih učilišta i studijskih programa. Za te programe Agencija daje mišljenje Ministarstvu o opravdanosti javnog financiranja.

**1b. inicijalnu akreditaciju za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja** koju prolaze sva nova visoka učilišta koja se osnivaju.

U proteklih je pet godina AZVO proveo inicijalnu akreditaciju za 53 studijska programa od kojih je dopusnicu dobilo 43 programa, a uskratu 10 programa. Također, provedena su i četiri postupka inicijalne akreditacije za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja.

### 2) REAKREDITACIJA VISOKIH UČILIŠTA

obeznan je postupak vanjskog vrednovanja za sva visoka učilišta koji vrednuje ispunjavanje potrebnih uvjeta (akademskog praga) uz ocjenu kvalitete visokog učilišta prema definiranim standardima kvalitete. Provodi se u petogodišnjim ciklusima.

Svrha je postupka potaknuti daljnji razvoj kvalitete u glavnim aspektima rada visokih učilišta te osigurati da studenti studiraju na visokim učilištima / studijskim programima koja ispunjavaju potrebne uvjete.

Prvi je ciklus reakreditacije započeo 2010., a dovršen je 2016. godine sa sljedećim ishodom: preporučeno je izdavanje dopusnice za 76 visokih učilišta, pisma očekivanja za 51 visoko učilište te uskrata dopusnice za 4 visoka učilišta i 28 studijskih programa.

Drugi ciklus započeo je u prosincu 2017. g., a provodio se prema unaprijeđenom modelu. Novi model temeljio se na ESG-jima iz 2015. godine, uključivao je poboljšanja preporučena u ENQA-inom vanjskom vrednovanju iz 2017. godine i prihvaćene standarde za ocjenu kvalitete sveučilišta i njihovih sastavnica, kao i veleučilišta i visokih škola. Drugi ciklus usmjeren je na provjeru poboljšanja koja su visoka učilišta učinila prema preporukama za unapređenje kvalitete iz prvog ciklusa i ispunjavanja reakreditacijskih standarda. Ishod postupka (dopusnica, pismo očekivanja ili uskrata dopusnice) ovisi o ispunjenosti ključnih standarda (dotadašnji minimalni uvjeti), ali i o ukupnoj ocjeni kvalitete.

U drugom ciklusu reakreditacije od 2017. do kraja 2020. godine postupak reakreditacije u cijelosti je dovršen za 55 visokih učilišta od kojih je 23 dobilo potvrdu, a 32 pismo očekivanja.

S obzirom na okolnosti uzrokovane epidemijom, a s ciljem osiguravanja kontinuiteta aktivnosti, u rujnu 2020. g., Agencija je objavila [Odluku o načinu provođenja postupaka vanjskog vrednovanja za vrijeme trajanja epidemije bolesti COVID-19 uzrokovane virusom SARS-CoV-2](#) prema kojoj se provode sva vanjska vrednovanja. Prema Odluci, ako nisu ispunjeni uvjeti za provođenje reakreditacije na uobičajen način (uživo), mogućnosti su: primjena mješovitog (hibridnog) modela koji podrazumijeva kombinaciju vrednovanja uživo i videovezom (*online*), provedba postupka u cijelosti *online* ili njegova odgoda.

### 3) REAKREDITACIJA DOKTORSKIH STUDIJA

postupak je vanjskog vrednovanja kvalitete svih poslijediplomskih sveučilišnih (doktorskih) studijskih programa kojom se vrednuje stupanj ispunjenosti potrebnih kriterija. Svrha mu je osigurati dopusnicu samo onim doktorskim studijima koji ostvaruju potrebnu razinu kvalitete te dati preporuke za unapređenje.

Reakreditacija doktorskih studija potaknuta je nalazima tematskog vrednovanja doktorskih studija koje je pokrenuto 2012. i koje je ukazalo na određene slabosti u sustavu dokorskog obrazovanja, nakon čega je nadležno ministarstvo zatražilo provođenje reakreditacije.

Koristi se jednaka metodologija i propisi kao u reakreditaciji visokih učilišta, a razvijeni su i prilagođeni kriteriji kvalitete koji objedinjuju ESG-je i procjenu kvalitete znanstvenog istraživanja. U izradu kriterija bili su uključeni predstavnici svih javnih sveučilišta – prorektori za znanost, odnosno drugi sveučilišni predstavnici zaduženi za kvalitetu doktorskih studija te predstavnici javnih znanstvenih instituta, udruga doktoranada i nadležnog ministarstva.

Postupci su se počeli provoditi 2016., dovršeni su 2019. godine, a vrednovano je 114 programa.

Za 51 doktorski studijski program Agencija je preporučila izdavanje potvrde o ispunjavanju uvjeta za obavljanje dijela djelatnosti (izdavanje dopusnice). Od toga je 11 doktorskih programa dobilo oznaku visoke razine kvalitete. Pismo očekivanja na određeno razdoblje, u kojem su doktorski programi trebali otkloniti nedostatke koje su utvrdila stručna

povjerenstva, Agencija je preporučila za 63 doktorska programa. Od toga je 7 doktorskih programa uz pismo očekivanja dobilo i zabranu upisa studenata.

Na temelju planova donesenih tijekom reakreditacije doktorskih studijskih programa, 18 programa nije reakreditirano jer su ih nakon najave reakreditacije same institucije odlučile prestati izvoditi.

#### 4) TEMATSKO VREDNOVANJE

postupak je kojim se vrednuje određeni segment rada visokog učilišta ili sustava visokog obrazovanja.

Svrha mu je daljnje unapređenje rada visokog učilišta u segmentu koji je vrednovan.

Provodi ga Agencija na prijedlog ministra ili predmeta vrednovanja (npr. visokog učilišta). U skladu sa specifičnim ciljem tematskog vrednovanja donosi se postupak s pripadajućim standardima.

Ishod mu je izvješće povjerenstva koje se objavljuje na mrežnim stranicama AZVO-a. Zakon propisuje da ishod može biti i pokretanje postupka reakreditacije (kao što je bilo u slučaju doktorskih studija). U proteklih pet godina nije bilo zahtjeva za provođenje tematskog vrednovanja.

#### 5) VANJSKA NEOVISNA PERIODIČNA PROSUDBA SUSTAVA OSIGURAVANJA KVALITETE (AUDIT)

postupak je vanjskog vrednovanja kojim se procjenjuje funkcionalnost, učinkovitost i koherentnost unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokog učilišta.

Svrha mu je potaknuti visoka učilišta na razvoj učinkovog unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete koji pruža kontinuiranu podršku unapređenjima i razvoju visokog učilišta.

Audit se provodi u petogodišnjim ciklusima temeljem Zakona, Pravilnika o vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete Agencije, Priručnika za audit i ESG-ja. Prvi je ciklus započeo 2010., a završio 2016. godine te je obuhvatio javna sveučilišta i veleučilišta.

Temeljem prikupljenih iskustava i povratnih informacija dionika razvijen je novi postupak koji je u primjeni od 2018. godine. Odlukom Akreditacijskog savjeta provede će se na visokim školama (do sada je audit prošlo 8 visokih učilišta) kako bi se uz postupke provedene u prvom ciklusu dobio cjelovit pregled funkcionalnosti i učinkovitosti uspostavljenih sustava kvalitete na nacionalnoj razini.

Dodatni je naglasak stavljen na procesni pristup osiguravanju kvalitete, odnosno procjenu slijedi li visoko učilište svojim procesima ciklus osiguravanja kvalitete temeljen na modelu PDCA (*Plan-Do-Check-Act*).

Ishod je postupka izvješće s ocjenom razvijenosti i učinkovitosti vrednovanog sustava osiguravanja kvalitete i preporukama za poboljšanje. U slučaju da je sustav osiguravanja kvalitete visokog učilišta najmanje u razvijenoj fazi po svakom pojedinom elementu vrednovanja, Agencija visokom učilištu izdaje certifikat. U prvom ciklusu audita od 39 vrednovanih visokih učilišta certifikat je dobilo 17 visokih učilišta, a u drugom ciklusu od 8 vrednovanih visokih učilišta certifikat je dobilo 5 visokih učilišta.

#### 6) PREKOGRANIČNE AKTIVNOSTI

Jedan je od strateških ciljeva Agencije povećati provedbu vanjskih vrednovanja u inozemstvu. Na tragu tog cilja, 2017. godine dovršen je postupak reakreditacije Sveučilišta u Mostaru te je izvješće dostupno na mrežnim stranicama Agencije. Glavni je razlog za pokretanje ovog vrednovanja bio u činjenici da se Sveučilište u Mostaru značajnim dijelom financira i iz sredstava Republike Hrvatske, jedino je sveučilište na hrvatskom jeziku u BiH, značajan dio studenata tog sveučilišta dolazi iz Hrvatske te se kasnije i zapošljavaju u Hrvatskoj. Stoga je svrha provedene reakreditacije bila potaknuti daljnja unapređenja kvalitete sveučilišta.

Na zahtjev privatnog visokog učilišta International School for Social and Business Studies (ISSBS) iz Slovenije, 2016. godine na tom je visokom učilištu proveden audit. Izvješće je objavljeno na mrežnim stranicama AZVO-a, a visokom je učilištu dodijeljen certifikat na razdoblje od pet godina. ISSBS je u veljači 2021. godine iskazao interes za obnavljanjem certifikata, odnosno provedbom novog audita.

Ujedno je u proteklom razdoblju zaprimljeno više iskaza interesa inozemnih visokih učilišta za provedbom akreditacije Agencije. U veljači 2021. godine potpisan je ugovor s ukrajinskim sveučilištem Interregional Academy of Personnel Management in Kiev o provedbi akreditacije sedam studijskih programa.

Uz navedeno, u proteklom su razdoblju, na nacionalnoj razini, osigurani uvjeti za provedbu postupaka akreditacije združenih studija u skladu s Europskim pristupom za osiguravanje kvalitete združenih studija. Temeljem zahtjeva iz 2021. godine u tijeku je akreditacija jednog združenog diplomskog studija koji predlažu jedno hrvatsko i jedno francusko visoko učilište.

Dodatno, francuska agencija HCERES obavijestila je Agenciju da provodi akreditaciju jednog združenog studijskog programa u čijem izvođenju sudjeluje i jedno hrvatsko sveučilište te zatražila prijedloge mogućih članova povjerenstva.

# 6. POSTUPCI OSIGURAVANJA KVALITETE I NJIHOVE METODOLOGIJE

Svi postupci vanjskog osiguravanja kvalitete koje provodi AZVO dijele neke zajedničke značajke, međutim s obzirom na to da procesi imaju različit opseg, cilj i metodologiju, postoje i izvjesne razlike u njihovim ishodima i samoj provedbi. Postupci i koraci za provođenje svakog tipa vanjskog vrednovanja javno su dostupni na mrežnim stranicama AZVO-a te je o njima moguće dobiti vrlo detaljne informacije.

Osnovni procesi i načela postupaka vanjskog vrednovanja međusobno se značajno ne razlikuju. Visoka učilišta izrađuju ulazni dokument za vrednovanje – samoanalizu za postupak reakreditacije, elaborat o studijskom programu za postupak inicijalne akreditacije, izvješće internog audita u postupku audita ili dostavljaju podatke potrebne za provođenje tematskog vrednovanja. Svi postupci temelje se na *peer-reviewu*, uključuju posjet i javno dostupno završno izvješće koje se objavljuje na mrežnim stranicama AZVO-a te mogućnost pritužbe i žalbe. Razlike se pronalaze u rasporedu pojedinih faza procesa vrednovanja, formi i pravnom učinku završnih izvješća te opsegu i fokusu vrednovanja. U nastavku slijedi pregled procesa i metodologija za svaki od postupaka vanjskog vrednovanja.

## 6.1. REAKREDITACIJA VISOKIH UČILIŠTA

### PODRUČJE VREDNOVANJA

Reakreditacija obuhvaća provjeru potrebnih uvjeta i ocjenu kvalitete visokih učilišta u skladu s dogovorenim standardima kvalitete i temeljem toga donošenje preporuka za unapređenje.

Vrednovanje obuhvaća ocjene stručnog povjerenstva na četverostupanjskoj skali prema unaprijed definiranim standardima, podijeljenima tako da obuhvaćaju pet područja institucijske djelatnosti:

- Interno osiguravanje kvalitete i društvena uloga visokog učilišta
- Studijski programi
- Nastavni proces i podrška studentima
- Nastavnički i institucijski kapaciteti
- Znanstvena/umjetnička djelatnost.

### POČETAK POSTUPKA I ULAZNI DOKUMENTI

Dinamika vrednovanja (slika 4) temelji se na planu reakreditacije za sljedeću akademsku godinu. Samoanaliza visokog učilišta izrađuje se u skladu sa Standardima za vrednovanje kvalitete i treba sadržavati jasne, jednoznačne i provjerljive informacije. Analitički prilog, odnosno podatci uz samoanalizu, unose se elektroničkim sustavom MOZVAG koji generira analitičke tablice s kvantitativnim podatcima o visokom učilištu.

### IMENOVANJE STRUČNOG POVJERENSTVA I POSJET VISOKOM UČILIŠTU

Vrednovanje visokog učilišta provodi stručno povjerenstvo na čelu s predsjednikom. Ono se sastoji od pet članova, uključujući i studenta, a iznimno može biti imenovan i veći broj članova stručnog povjerenstva. Prije posjeta visokom učilištu članovi stručnih povjerenstava sudjeluju na edukaciji, a posjet stručnog povjerenstva visokom učilištu može trajati od dva do tri dana.

### IZVJEŠĆE

Izvješće se sastoji od općih podataka o visokom učilištu, analize ispunjenosti svakog standarda unutar pet tema, detaljnijeg osvrta na svako područje vrednovanja visokog učilišta (pet tema), primjera dobre prakse, analize prednosti i nedostataka visokog učilišta te preporuka za poboljšanja. Po završetku, izvješće se šalje visokom učilištu na očitovanje. Izvješće stručnog povjerenstva i očitovanje visokog učilišta temelj su za odluku Akreditacijskog savjeta.

## AKREDITACIJSKO MIŠLJENJE

Na temelju provedene reakreditacije i završnog izvješća stručnog povjerenstva te očitovanja visokog učilišta (ako je dostavljeno), Akreditacijski savjet donosi mišljenje o:

- izdavanju potvrde o ispunjavanju uvjeta
- uskrati dopusnice
- izdavanju pisma očekivanja s rokom uklanjanja nedostataka do tri godine (AS određuje vremenski rok za uklanjanje nedostataka).

## AKREDITACIJSKA PREPORUKA

Na temelju provedenog postupka reakreditacije, uz prethodno mišljenje Akreditacijskog savjeta, Agencija donosi akreditacijsku preporuku kojom preporučuje ministru:

- izdavanje potvrde o ispunjavanju uvjeta.
- izdavanje pisma očekivanja s rokom uklanjanja nedostataka do tri godine.
- uskratu dopusnice.

Akreditacijska preporuka sadrži i ocjenu kvalitete visokog učilišta te preporuke za unapređenje kvalitete. Konačnu odluku o akreditaciji donosi Ministarstvo.

## NAKNADNO PRAĆENJE

Postoje dva oblika naknadnog praćenja, ovisno o ishodu postupka.

U slučaju izdavanja potvrde visoko učilište u roku od šest mjeseci dostavlja akcijski plan, a nakon dvije godine izvješće o realizaciji koje razmatra Povjerenstvo za naknadno praćenje.

U slučaju pisma očekivanja visoko učilište u roku od šest mjeseci dostavlja akcijski plan. Izvješće o provedbi akcijskog plana podnosi se svake godine, a izvješće o uklanjanju nedostataka prije isteka pisma očekivanja. Akcijski plan i izvješće o realizaciji akcijskog plana razmatra AS.

## ŽALBE I PRIGOVORI

Mišljenje Akreditacijskog savjeta dostavlja se visokom učilištu koje može podnijeti prigovor Povjerenstvu za prigovor. Mišljenje Povjerenstva dostavlja se AS-u.

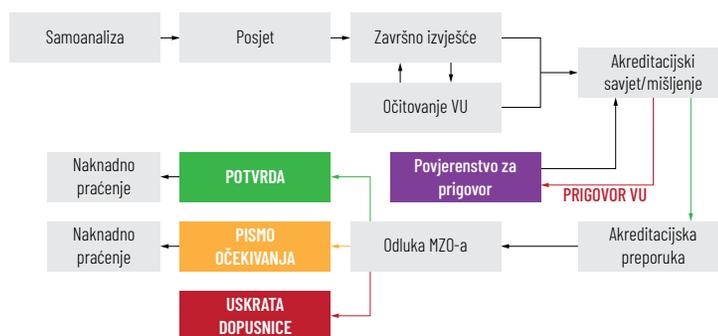
## INFORMIRANJE I UTJECAJ POSTUPAKA

Završno izvješće stručnog povjerenstva na hrvatskom i engleskom jeziku, očitovanje visokog učilišta na završno izvješće i akreditacijska preporuka Agencije javni su dokumenti i objavljuju se na mrežnim stranicama Agencije.

Nakon završetka postupka reakreditacije Agencija prikuplja povratne informacije od visokog učilišta i članova stručnog povjerenstva. Navedeni se podatci prikupljaju u svrhu poboljšanja rada Agencije.

Agencija vodi Preglednik studijskih programa visokih učilišta na hrvatskom i engleskom jeziku te u skladu s ishodom reakreditacije visokog učilišta, ažurira podatke u Pregledniku studijskih programa na mrežnoj stranici Agencije. Ujedno, podatci se o ishodima reakreditacije ažuriraju i u bazi DEQAR.

Agencija izrađuje godišnje analize ishoda postupaka reakreditacije visokih učilišta prema područjima znanosti, a na kraju ciklusa izrađuje cjelovitu analizu svih provedenih postupaka reakreditacija.



Slika 4. Tijek postupka reakreditacije visokih učilišta

## 6.2. INICIJALNA AKREDITACIJA ZA IZVOĐENJE STUDIJSKOG PROGRAMA

### PODRUČJE VREDNOVANJA

Inicijalna akreditacija obuhvaća provjeru ispunjenosti nužnih standarda kvalitete potrebnih za izvođenje studijskog programa, uključujući dislocirane, *online*, združene i zajedničke studijske programe te programe na stranom jeziku. Postupku inicijalne akreditacije za izvođenje studijskog programa podliježu studijski programi privatnih visokih učilišta, javnih veleučilišta i visokih škola, uz iznimku studijskih programa na javnim sveučilištima.

Vrednovanje obuhvaća ocjene stručnog povjerenstva na trostupanjskoj skali prema unaprijed definiranim standardima, podijeljenima tako da obuhvaćaju četiri područja institucijske djelatnosti:

- Ishodi učenja
- Studijski program
- Nastavni proces i podrška studentima
- Resursi.

### POČETAK POSTUPKA I ULAZNI DOKUMENTI

Za razliku od reakreditacije koja se odvija po unaprijed utvrđenom planu koji donosi Akreditacijski savjet, za inicijalnu akreditaciju (slika 5) zahtjev se podnosi Ministarstvu znanosti i obrazovanja koje ga tada prosljeđuje Agenciji. On sadržava Elaborat o studijskom programu, dokaze o odgovarajućem prostoru i opremi, odgovarajući broj zaključenih ugovora o radu sa znanstveno-nastavnim ili nastavnim osobljem te dokaz o osiguranim potrebnim sredstvima za obavljanje djelatnosti.

### IMENOVANJE STRUČNOG POVJERENSTVA I POSJET VISOKOM UČILIŠTU

Vrednovanje visokog učilišta provodi stručno povjerenstvo na čelu s predsjednikom. Ono se sastoji od najmanje tri člana, od kojih je jedan obvezno student. Visoko se učilište može očitovati o sastavu povjerenstva te podnijeti prigovor na njegov sastav.

Posjet stručnog povjerenstva visokom učilištu može trajati od jednog do tri dana, a prije posjeta visokom učilištu članovi stručnog povjerenstva sudjeluju na radionici.

### IZVJEŠĆE

Izvjешće sadrži zajedničku ocjenu za svaki standard, odnosno temu, uz preporuke za poboljšanja te zaključnu preporuku za cijeli studijski program. Izvjешće stručnog povjerenstva temelj je za mišljenje Akreditacijskog savjeta. Prije donošenja zaključne preporuke stručno povjerenstvo može zatražiti dopunu i/ili izmjenu studijskog programa.

### MIŠLJENJE AKREDITACIJSKOG SAVJETA

Ishod postupka inicijalne akreditacije studijskog programa može biti dvojak:

- izdavanje dopusnice za izvođenje predloženog studijskog programa
- odbijanje zahtjeva za izdavanje dopusnice za izvođenje predloženog studijskog programa.

### AZVO PREPORUKA

Na temelju mišljenja Akreditacijskog savjeta i provedenog postupka utvrđivanja ispunjavanja nužnih uvjeta Agencija donosi akreditacijsku preporuku kojom preporučuje ministru:

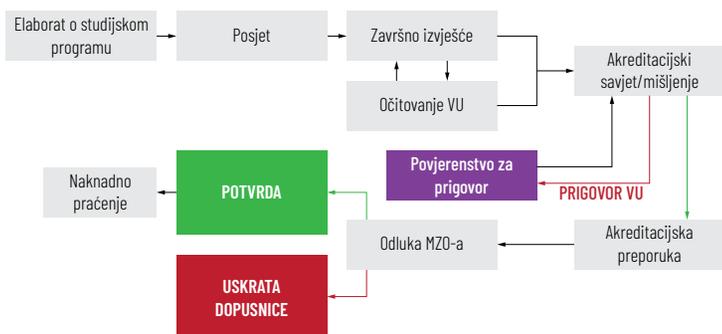
- izdavanje dopusnice za izvođenje predloženog studijskog programa.
- odbijanje zahtjeva za izdavanje dopusnice za izvođenje predloženog studijskog programa.

### NAKNADNO PRAĆENJE

Visoko učilište temeljem preporuka iz izvješća stručnog povjerenstva dostavlja akcijski plan u roku od šest mjeseci. Visoko učilište svake godine izvještava o realizaciji akcijskog plana, sve do završetka studija prve generacije studenata.

### ŽALBE I PRIGOVORI

Mišljenje Akreditacijskog savjeta dostavlja se visokom učilištu koje može podnijeti prigovor zbog bitnih povreda akreditacijskih pravila. O prigovoru odlučuje Povjerenstvo za prigovor. Mišljenje Povjerenstva dostavlja se AS-u.



Slika 5. Tijek postupka inicijalne akreditacije studijskog programa

## INFORMIRANJE I UTJECAJ POSTUPAKA

Završno izvješće stručnog povjerenstva, očitovanje visokog učilišta na završno izvješće i akreditacijska preporuka Agencije javni su dokumenti i objavljuju se na mrežnim stranicama Agencije.

Nakon završetka ovog postupka Agencija prikuplja povratne informacije od visokog učilišta i članova stručnog povjerenstva u svrhu poboljšanja rada Agencije. Agencija u skladu s ishodom inicijalne akreditacije studijskog programa ažurira podatke u Pregledniku studijskih programa dostupnom na mrežnim stranicama Agencije. Ujedno, podatci se o ishodima inicijalne akreditacije ažuriraju i u bazi DEQAR.

## 6.3. AUDIT

### PODRUČJE VREDNOVANJA

Auditom se utvrđuje je li sustav osiguravanja kvalitete (SOK) visokog učilišta učinkovit i razvijen. Cilj je audita ocijeniti je li SOK visokog učilišta svrsishodan (*fit for purpose*) i koherentan te doprinosi li ostvarenju misije i ukupnom razvoju visokog učilišta i svih njegovih djelatnosti. Svrha je audita poticati kontinuirani razvoj unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i kulture kvalitete. Vrednovanje obuhvaća ocjene stručnog povjerenstva na trostupanjskoj skali prema elementima vrednovanja:

- Politika kvalitete
- Planiranje i upravljanje
- Provedba i praćenje
- Procjena
- Poboljšanja, inovacije i utjecaj.

### POČETAK POSTUPKA I ULAZNI DOKUMENTI

AZVO provodi audit (slika 6) prema godišnjem planu koji donosi Akreditacijski savjet, a koji se objavljuje na mrežnim stranicama Agencije. Audit se može provesti i na prijedlog visokog učilišta. Visoko učilište dostavlja svoju dokumentaciju, koja uključuje zadnje izvješće unutarnje prosudbe sustava osiguravanja kvalitete visokog učilišta, a procjenu dostavljenog materijala visokog učilišta provodi stručno povjerenstvo.

### IMENOVANJE STRUČNOG POVJERENSTVA I POSJET VISOKOM UČILIŠTU

Vrednovanje visokog učilišta provodi stručno povjerenstvo sastavljeno od pet članova na čelu s predsjednikom. Uz inozemne i domaće profesore u povjerenstvu obvezno sudjeluju po jedan predstavnik studenata i gospodarstva. Visoko učilište može očitovati o sastavu povjerenstva te podnijeti prigovor na njegov sastav. Svi članovi prolaze obveznu edukaciju.

Dostavljeni se materijali visokog učilišta procjenjuju, nakon čega slijedi posjet visokom učilištu, prikupljanje dodatnih dokaza, analiza prikupljenih podataka te izrada nacrtu izvješća. Posjet povjerenstva visokom učilištu može trajati od dva do tri dana, a iznimno i duže, prema prethodno utvrđenom programu posjeta.

### IZVJEŠĆE

Izvješće sadrži preporuke za poboljšanje za fazu naknadnog praćenja te ocjenu razvijenosti i učinkovitosti unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete. Izvješće se potom šalje visokom učilištu na očitovanje.

### MIŠLJENJE AKREDITACIJSKOG SAVJETA

Završno se izvješće dostavlja Akreditacijskom savjetu na usvajanje. Ako je povjerenstvo tijekom postupka audita utvrdilo da je unutarnji sustav osiguravanja kvalitete visokog učilišta najmanje u razvijenoj fazi po svim kriterijima Agencije, Agencija visokom učilištu nakon usvajanja završnog izvješća izdaje certifikat o razvijenosti unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete na razdoblje od pet godina.

### NAKNADNO PRAĆENJE

Visoko učilište izrađuje akcijski plan poboljšanja za razdoblje od dvije godine. Faza naknadnog praćenja (*follow-up*) traje šest mjeseci od datuma konačnog usvajanja završnog izvješća. Vrednovano visoko učilište dostavlja Agenciji izvješće o naknadnom praćenju. Agencija dostavlja navedeno izvješće povjerenstvu koje usuglašava i izrađuje zaključak o učinkovitosti aktivnosti provedenih u fazi naknadnog praćenja.

Jedan član povjerenstva i koordinador Agencije održavaju sastanak s predstavnicima vrednovanog visokog učilišta na kojem se predstavlja realizacija akcijskog plana visokog učilišta te zaključci povjerenstva.

Dvije godine od datuma konačnog usvajanja završnog izvješća vrednovano visoko učilište dostavlja Agenciji izvješće o realizaciji dvogodišnjeg akcijskog plana.

### ŽALBE I PRIGOVORI

Ako visoko učilište smatra da povjerenstvo postupak audita nije provelo kako je opisano u Priručniku i Pravilniku o auditu ili nije zadovoljno ishodom audita, može uložiti prigovor. U prigovoru se ne mogu iznositi nove činjenice i novi dokazi koji nisu izneseni do dana završetka posjeta povjerenstva. Prigovor razmatra Povjerenstvo za prigovor Agencije te dostavlja pisano mišljenje Akreditacijskom savjetu. AS razmatra mišljenje Povjerenstva za prigovor i donosi odluku o konačnom usvajanju završnog izvješća.

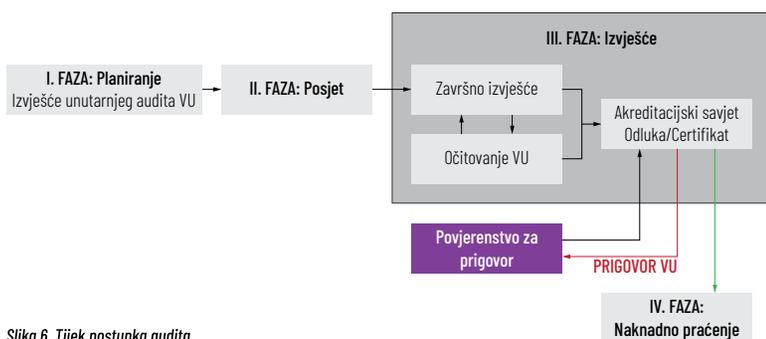
### INFORMIRANJE I UTJECAJ POSTUPAKA

Usvajeno se završno izvješće objavljuje na mrežnim stranicama Agencije na hrvatskom jeziku, a ovisno o vrsti audita i/ili profilu institucije, na engleskom se jeziku objavljuje sažetak završnog izvješća ili cjelovito završno izvješće. Uz završno izvješće na mrežnim se stranicama objavljuju i očitovanje visokog učilišta na završno izvješće, zaključak

Akreditacijskog savjeta, certifikat, ako je dodijeljen, te zaključak stručnog povjerenstva o fazi naknadnog praćenja.

Agencija svake godine izrađuje i na mrežnim stranicama objavljuje godišnju metaevaluaciju u kojoj su objedinjeni i analizirani podatci o provedenim postupcima, a po završetku ciklusa izrađuje se metaevaluacija cijelog ciklusa vanjske prosudbe.

Agencija vodi zajedničke radionice u sklopu Mreže jedinica sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj (CROQAnet) na kojima vrednovana visoka učilišta predstavljaju rezultate aktivnosti provedenih temeljem preporuka povjerenstva. Ujedno, podatci se o ishodu audita ažuriraju i u bazi DEQAR.



Slika 6. Tijek postupka audita

## 6.4. REAKREDITACIJA DOKTORSKIH STUDIJA

### PODRUČJE VREDNOVANJA

Reakreditacija doktorskih studija vrednovanje je dijela djelatnosti visokih učilišta. Postupak za ciljeve ima osiguranje dopusnicu doktorskim studijima koji zadovoljavaju postojeće zakonske preduvjete, pružiti visokim učilištima uvid u stanje osiguravanja kvalitete doktorskih studija, provjeriti raspoložu li visoka učilišta kapacitetima koji osiguravaju stjecanje ishoda učenja zadovoljavajuće razine HKO-a te identificirati doktorske studije visoke razine kvalitete.

Reakreditacija doktorskih studija obuhvaća sljedeće aspekte doktorskih programa:

- Nastavnički, mentorski i istraživački kapaciteti i infrastruktura
- Interni sustav osiguravanja kvalitete studija
- Potpora doktorandima i napredovanje tijekom studija
- Program i ishodi dokorskog studija.

### POČETAK POSTUPKA I ULAZNI DOKUMENTI

Visoko učilište dostavlja samoanalizu (slika 7) prema uputama za izradu samoanalize visokog učilišta te unosi podatke o kvantitativnim kriterijima iz [Pravilnika o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta \(prilog 4\)](#) i [Pravilnika o uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje znanstvene djelatnosti, uvjetima za reakreditaciju znanstvenih organizacija i sadržaju dopusnice](#) (prilog 5) u informacijski sustav kojim se koristi Agencija za znanost i visoko obrazovanje (MOZVAG).

### IMENOVANJE STRUČNOG POVJERENSTVA I POSJET VISOKOM UČILIŠTU

U postupku reakreditacije sudjeluje pet članova stručnog povjerenstva na čelu s predsjednikom koje imenuje Akreditacijski savjet. Kod reakreditacije doktorskih studijskih programa stručna su povjerenstva vrednovala više studijskih programa u istom znanstvenom području, odnosno grozdu disciplina.

Posjet stručnog povjerenstva visokom učilištu može trajati od jednog do tri dana prema prethodno utvrđenom protokolu posjeta. Jedno povjerenstvo vrednovalo je više ili sve programe jednog grozda, na način da je dio povjerenstva (najmanje dva člana i studentski predstavnik) posjetio svako od visokih učilišta u grozdu. Nakon posjeta svi članovi povjerenstva sudjelovali su na završnom sastanku na kojima su se donosile ocjene kvalitete, uzimajući u obzir usporedivost i ujednačenost u ocjenjivanju kvalitete.

## IZVJEŠĆE

Stručno povjerenstvo izrađuje izvješće s ocjenom kvalitete vrednovanog programa koje se temelji na materijalima koje je ispunilo visoko učilište te na podacima prikupljenima tijekom posjeta.

Cilj je izvješća bio postići što veću usporedivost među programima.

## AKREDITACIJSKO MIŠLJENJE

Na temelju provedene reakreditacije i završnog izvješća stručnog povjerenstva te očitovanja visokog učilišta (ako je dostavljeno), Akreditacijski savjet donosi mišljenje o:

- izdavanju potvrde o ispunjavanju uvjeta
- uskrati dopusnice
- izdavanju pisma očekivanja s rokom uklanjanja nedostataka do tri godine (AS određuje vremenski rok za uklanjanje nedostataka).

## AKREDITACIJSKA PREPORUKA

Na temelju provedenog postupka reakreditacije, uz prethodno mišljenje Akreditacijskog savjeta, Agencija donosi akreditacijsku preporuku kojom preporučuje ministru:

- izdavanje potvrde o ispunjavanju uvjeta
- izdavanje pisma očekivanja s rokom uklanjanja nedostataka do tri godine
- uskratu dopusnice.

Akreditacijska preporuka sadrži i ocjenu kvalitete visokog učilišta te preporuke za unapređenje kvalitete. Konačnu odluku o akreditaciji donosi Ministarstvo.

## NAKNADNO PRAĆENJE

Ako je visokom učilištu izdana potvrda o ispunjavanju uvjeta, visoko učilište treba donijeti petogodišnji akcijski plan u cilju unapređenja kvalitete sukladno preporukama stručnog povjerenstva te dvije godine nakon donesenog akcijskog plana izvijestiti Agenciju o njegovoj realizaciji.

Ako je visokom učilištu izdano pismo očekivanja s rokom uklanjanja nedostataka do tri godine, visoko učilište treba donijeti akcijski plan temeljen na preporukama stručnog povjerenstva s ciljem otklanjanja nedostataka. Visoko učilište treba svake godine podnositi izvješće o otklanjanju nedostataka.

## ŽALBE I PRIGOVORI

Mišljenje Akreditacijskog savjeta dostavlja se visokom učilištu koje može podnijeti prigovor Povjerenstvu za prigovor koje imenuje Upravno vijeće Agencije na prijedlog Rektorskog zbora i Vijeća veleučilišta i visokih škola. Mišljenje Povjerenstva dostavlja se AS-u.

## INFORMIRANJE I UTJECAJ POSTUPAKA

Završno izvješće stručnog povjerenstva na hrvatskom i engleskom jeziku, očitovanje visokog učilišta na završno izvješće i akreditacijska preporuka Agencije javni su dokumenti i objavljuju se na mrežnim stranicama Agencije nakon završetka postupka reakreditacije.

Nakon završetka postupka Agencija prikuplja povratne informacije od visokog učilišta i članova stručnog povjerenstva. Navedeni se podatci prikupljaju u svrhu poboljšanja rada Agencije.

Agencija vodi Preglednik studijskih programa visokih učilišta te u skladu s ishodom reakreditacije visokog učilišta ažurira podatke u Pregledniku studijskih programa koji se nalazi na mrežnoj stranici Agencije.



Slika 7. Tijek postupka reakreditacije doktorskih programa

# 7. UNUTARNJE OSIGURAVANJE KVALITETE AGENCIJE

AZVO je odlukom Upravnog vijeća 2006. godine ustrojio integrirani sustav osiguravanja kvalitete usklađen s ESG-jem te zahtjevima norme ISO 9001. U praksi to znači primjenu procesnog pristupa i provedbu Demingova ciklusa (tzv. ciklusa PDCA, *Plan-Do-Check-Act*). Nova izdanja ESG-ja i norme ISO 9001 iz 2015. godine, prijedlozi za poboljšanja sadržani u izvješću ENQA Agency Review iz 2017. godine, godišnja izvješća unutarnjih i vanjskih audita, stečeno iskustvo, kao i promjene u unutarnjem i vanjskom okruženju, potaknuli su novi razvojni ciklus. On je rezultirao usvajanjem novih postupaka vanjskih vrednovanja s nizom poboljšanja u provedbi postupaka, što je podrobnije navedeno u poglavljima 10 i 12, revizijom drugih postupaka, implementacijom procesa upravljanja rizicima, novom politikom kvalitete i nizom drugih poboljšanja.

## 7.1. POLITIKA KVALITETE, MISIJA, VIZIJA, STRATEGIJA

[Politika kvalitete](#) daje cjelokupni smjer za sve aktivnosti i predstavlja okvir za razvoj AZVO-a i njegova internog sustava kvalitete. Ona se temelji na nacionalnom zakonodavnom okviru, etičkim kodeksima Akreditacijskog savjeta i Odbora za etiku u znanosti i visokom obrazovanju, ESG-ju, normi ISO 9001, radu u skladu s prihvaćenim organizacijskim vrijednostima i primjerima dobre međunarodne prakse, s ciljem kontinuiranog unapređivanja kvalitete svih aktivnosti. Politika kvalitete ostvaruje se aktivnim sudjelovanjem zaposlenika i dionika u provedbi procesa i aktivnosti koji su sastavni dio sustava osiguravanja kvalitete. Svim zaposlenicima pri tom su na raspolaganju dokumenti sustava kvalitete koji su dostupni na razmjeni (Priručnik kvalitete, postupci, radne upute, obrasci, analize, izvješća, prijedlozi za razvoj i dr.). Dokumenti se ažuriraju u skladu s razmotrenim inicijativama, potrebama i dodijeljenim odgovornostima. Razvojni strateški ciljevi definirani su u strateškom dokumentu. Prošle je godine završeno petogodišnje strateško razdoblje 2016. – 2020. u kojem su realizirani definirani strateški ciljevi te je izrađen novi strateški dokument [Strategija AZVO-a 2021. – 2025.](#) U izradi strateškog dokumenta sudjelovao je tim zaposlenika i dionika AZVO-a, uz povratne informacije svih zaposlenika, članova Akreditacijskog savjeta i Upravnog vijeća. Strategijom su definirani misija, vizija, vrijednosti i strateški ciljevi za iduće razdoblje. Dokument je objavljen i dostupan na mrežnim stranicama AZVO-a.

*Misija ističe da AZVO u suradnji s dionicima potiče kontinuirani razvoj osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti s ciljem trajnog unapređivanja kvalitete visokih učilišta i znanstvenih organizacija.*

[Vizijom](#) AZVO teži biti prepoznat primjer dobre prakse i kreativnosti u području osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja i znanosti na nacionalnoj i međunarodnoj razini.

Strategija ima dva glavna cilja i pripadajuće podciljeve. S obzirom na dinamične promjene u okruženju Strategija AZVO-a usmjerena je na očuvanje relevantnosti vanjskog osiguravanja kvalitete te osnaživanje društvene uloge AZVO-a s ciljem promicanja kvalitete visokog obrazovanja i znanosti.

Strategija se operacionalizira provedbom godišnjih operativnih planova. Upravno vijeće na temelju prihvaćenog strateškog dokumenta početkom svake godine prihvaća godišnji operativni plan, a na kraju godine završno izvješće o realizaciji operativnog plana

## 7.2. ETIČKI PRINCIPI

Povjerljivost, etičnost i profesionalnost zaposlenika AZVO-a osigurani su primjenom Zakona o radu, ugovora o radu koji AZVO i zaposlenik potpisuju, Smjernicama za upravljanje sukobom interesa zaposlenika u javnom sektoru, Politikom kvalitete, Izjavom o povjerljivosti koju potpisuje zaposlenik, Etičkim kodeksom radnika AZVO-a, Kodeksom ponašanja Akreditacijskog savjeta, a sadržani su u radnim uputama. Što se tiče tijela Agencije (Akreditacijski savjet i Upravno vijeće) te stručnih povjerenstava u postupcima vanjskog vrednovanja, navedena su načela opisana i osigurana [Zakonom o osiguravanju kvalitete](#) (prilog 2), [Statutom AZVO-a](#) (prilog 3), Poslovníkom o radu Upravnog vijeća, [Poslovníkom o radu Akreditacijskog savjeta](#) (prilog 6), [Poslovníkom o radu Povjerenstva za prigovor](#) (prilog 7), [Poslovníkom o radu Povjerenstva za naknadno praćenje](#) (prilog 8) te postupcima za pojedina vanjska vrednovanja (kriteriji za izbor članova povjerenstava). Članovi tijela Agencije i članovi stručnih povjerenstava usmeno su upoznati s dokumentima koji reguliraju etička načela, obavješteni su o njihovoj dostupnosti i obvezi njihove primjene u radu te potpisuju Izjavu o povjerljivosti i nepostojanju sukoba interesa. Osim navedenih akata, postoji i Etički kodeks Odbora za etiku u znanosti i visokom obrazovanju koji se primjenjuje na cijeli sustav znanosti i visokog obrazovanja u Republici Hrvatskoj. AZVO je imenovao povjerenika za etiku koji je zadužen zaprimati pritužbe zaposlenika, građana i drugih osoba na neetično i moguće koruptivno ponašanje. Do sada nije zaprimljena niti jedna pritužba. AZVO kontinuirano prati da zaposlenici i članovi različitih tijela djeluju stručno i u skladu s prihvaćenim etičkim načelima u svakodnevnom radu.

Agencija je implementirala Opću uredbu o zaštiti podataka (SL EU L119, tj. GDPR) na način da omogućava ispitanicima korištenje posebnih obrazaca, dostupnih na mrežnim stranicama Agencije, pomoću kojih mogu regulirati korištenje svojih osobnih podataka sukladno pravima koja proizlaze iz GDPR-a.

Isto tako, donesena su Pravila privatnosti koja se odnose na prikupljanje i sigurnost osobnih podataka korisnika mrežne stranice Agencije.

Nadalje, donesena je Izjava o suglasnosti (privoli) za obradu osobnih podataka za postupak vanjskog vrednovanja u visokom obrazovanju i znanosti za članove stručnih povjerenstava. Imenovan je službenik za zaštitu osobnih podataka koji uz ostalo pohranjuje Izjave o suglasnosti (privoli) za obradu osobnih podataka za postupak vanjskog vrednovanja u visokom obrazovanju i znanosti za članove stručnih povjerenstava.

Imenovana je povjerljiva osoba za unutarnje prijavljivanje nepravilnosti i njezin zamjenik, a na mrežnim je stranicama dostupan obrazac za prijavu nepravilnosti. AZVO dostavlja izvješća vezana uz provedbu aktivnosti za borbu protiv korupcije nadležnim tijelima: Nacionalnom vijeću za praćenje provedbe Nacionalnog programa suzbijanja korupcije Hrvatskog sabora, Ministarstvu znanosti i obrazovanja, Ministarstvu uprave te dostavlja tražene podatke za izradu godišnjeg izvješća pučkog pravobranitelja.

## 7.3. AZVO SUSTAV OSIGURAVANJA KVALITETE

AZVO je uspostavio procese internog osiguravanja kvalitete za cijelu organizaciju (slika 8). Dokumenti sustava kvalitete dostupni su svim zaposlenicima. Sustav kvalitete alat je upravljanja koji se koristi na svim razinama upravljanja kako bi se osigurala visoka kvaliteta i učinkovitost aktivnosti koje AZVO provodi te poticalo kontinuirano poboljšavanje i razvoj svih aktivnosti. Sustav osiguravanja kvalitete sadrži:



Slika 8. Shematski prikaz provedbe PDCA ciklusa

- politiku kvalitete – opći smjer za zaposlenike i dionike
- misiju – opis temeljne svrhe za upravu, zaposlenike, dionike
- viziju – opći ciljevi razvoja
- vrijednosti i etička načela – vodeća načela o stručnom i etičkom poslovanju
- strateški dokument, operativni i financijski plan – upravljanje organizacijom i ciljevi kvalitete (planiranje, provedba procesa, praćenje, izvještavanje)
- radne upute, obrasce, izvješća, analize, poboljšanja, inovacije – provedba procesa i aktivnosti, praćenje, evaluacije, izvještavanje, poboljšavanje.

Ured za interno osiguravanje kvalitete u siječnju inicira i koordinira izradu godišnjeg operativnog plana, uz primjenu procesa upravljanja rizicima, i potiče uvođenje poboljšanja (slika 9). Operativni plan sadrži aktivnosti kojima će se tijekom godine ostvarivati strateški ciljevi i podciljevi, pokazatelje uspješnosti, mehanizme praćenja, definirane odgovornosti, vrijeme provedbe. U izradi operativnog plana sudjeluju svi odjeli te su u ovaj proces u određenoj mjeri uključeni svi zaposlenici. Početna točka za proces planiranja su misija, strateški ciljevi i podciljevi, vizija, politika, financijski plan za tekuću godinu, planovi vanjskih vrednovanja koje je usvojio Akreditacijski savjet i razvojne inicijative. Izrada operativnog plana i razmatranje rizika koriste se da zaposlenici iskombiniraju sudjelovanje u provedbi određenih aktivnosti i procesa, kao i doprinos ostvarenju strateških ciljeva i misije AZVO-a. Upravno vijeće prihvaća godišnji operativni plan koji se pohranjuje u

CEP bazi. Ravnatelj i pomoćnicima ravnatelja politika i operativni plan služe u procesima upravljanja, a načelnicima za rukovođenje procesima i dnevnim aktivnostima. Operativno planiranje usko je povezano s financijskim planiranjem. Prijedlog financijskog plana za iduću godinu i projekcije za iduće dvije godine izrađuju se od rujna do prosinca. Proračun RH treba biti objavljen u službenim novinama (Narodne novine) do 31. prosinca tekuće godine. Realizacija operativnog plana prati se tijekom godine. Tri se puta (a po potrebi i više) izvještava o njegovoj realizaciji te se izrađuju tromjesečna financijska izvješća, a do 31. siječnja godišnje financijsko izvješće za prethodnu godinu. Pomoćnici ravnatelja i načelnici zaduženi su za praćenje dinamike i kvalitete provedbe planiranih aktivnosti, određivanje prioriteta i preraspodjelu resursa, provedbu mjera za smanjenje rizika, razmatranje prijedloga za poboljšanja i razvoj te ostvarivanje planiranih rezultata. Na kraju godine Ured za interno osiguravanje kvalitete inicira izradu završnog izvješća o realizaciji operativnog plana koje se izlaže Upravnom vijeću nadležnom za njegovo prihvaćanje i koje je temelj za izradu godišnjeg izvješća AZVO-a. Tijekom prosinca i siječnja izrađuje se godišnje izvješće AZVO-a koje prihvaća Upravno vijeće, a potom se objavljuje na mrežnim stranicama, tiska i dostavlja dionicima.

Tijekom cijele godine odjeli ili zaposlenici mogu dostaviti prijedloge za poboljšanja, razvoj i inovacije. Uprava ih razmatra i odlučuje o njihovoj relevantnosti i primjeni. Ured za interno osiguravanje kvalitete prikuplja podatke i analize o zadovoljstvu dionika svih odjela i izrađuje analizu za cijelu organizaciju te provodi ispitivanje i analizira podatke o zadovoljstvu zaposlenika.

Cjelokupni sustav osiguravanja kvalitete predmet je unutarnjeg vrednovanja (internog audita) čija je provedba u nadležnosti Ureda za interno osiguravanje kvalitete. On se provodi jednom godišnje u veljači ili ožujku kada su završena sva izvješća iz prethodne godine, kao i operativno i financijsko planiranje za tekuću godinu. Interni audit provode zaposlenici AZVO-a koji su certificirani interni auditori. Interni audit rezultira dokumentom upravine ocjene koji uz ostalo sadrži analizu promjena u unutarnjim i vanjskim pitanjima, stupanj ispunjenosti ciljeva kvalitete, analizu djelotvornosti mjera poduzetih u odnosu na korake poduzete s rizicima i prilikama, ocjenu kvalitete provedenih poboljšanja nakon završetka internog audita, rezultate i zaključke dobivene na temelju analize upitnika o zadovoljstvu dionika/korisnika uslugama Agencije, analizu upitnika o zadovoljstvu zaposlenika i podatke o realizaciji prihvaćenog godišnjeg operativnog plana. Upravina je ocjena dostupna svim djelatnicima i predstavlja polazište za idući ciklus unapređenja. AZVO također redovito prolazi godišnje vanjsko vrednovanje (vanjski audit) u skladu s normom ISO 9001. Vanjski se audit održava u rujnu ili listopadu, a provodi ga certifikacijsko tijelo DNV GL Adriatica. Izvješća vanjskog audita kontinuirano sadrže visoke ocjene uspostavljenog sustava kvalitete. Više informacija o razvoju procesa i mehanizama internog osiguravanja kvalitete sadržano je u poglavlju 9.6.



Slika 9. Dinamika provedbe PDCA ciklusa tijekom godine

Legenda: Operativno planiranje i izvještavanje Financijsko planiranje i izvještavanje Unutarnja/vanjska vrednovanja

## 8. MEĐUNARODNE AKTIVNOSTI AGENCIJE

Međunarodna dimenzija djelovanja AZVO-a dio je strateškog usmjerenja od samog početka njegova rada. Stoga je osnaživanje međunarodnih aktivnosti bilo dio [Strategije AZVO-a za razdoblje od 2016. do 2020. godine](#) te je isto tako integralni dio nove [Strategije AZVO-a](#) za iduće petogodišnje razdoblje. Međunarodne aktivnosti uključuju sudjelovanje u međunarodnim projektima u ulozi nositelja samog projekta ili partnera, zatim direktne suradnje i razmjene iskustava i znanja s međunarodnim partnerima u području visokog obrazovanja, sudjelovanje i izlaganje na međunarodnim konferencijama te provedba vanjskih vrednovanja inozemnih visokih učilišta. AZVO je na poziv kolega iz regionalnih agencija i nadležnih ministarstava održao niz sastanaka i radionica s ciljem prijenosa svog znanja i iskustva u provedbi vanjskog osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju. U više navrata organizirani su takvi savjetodavni sastanci u Bosni i Hercegovini, Srbiji, Makedoniji i Crnoj Gori. AZVO tako svojim kompetencijama i znanjem pomaže agencijama u regiji da što bolje uspostave svoje nacionalne sustave osiguravanja kvalitete. Isto tako, djelatnici AZVO-a kao recenzenti sudjeluju u međunarodnim vrednovanjima drugih agencija. U gotovo svim postupcima vanjskog osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju AZVO uključuje međunarodne stručnjake, postupci se provode na hrvatskom i engleskom jeziku te su svi ishodi vrednovanja javno dostupni na mrežnim stranicama AZVO-a i na engleskom jeziku, jednako kao i godišnja izvješća, sve stručne publikacije AZVO-a te ostale informacije.

AZVO je punopravni član mnogobrojnih međunarodnih udruženja u čijem radu aktivno sudjeluje.

### MEĐUNARODNA ČLANSTVA AZVO-A

AZVO je punopravni član Europske udruge za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (*European Association for Quality Assurance in Higher Education* – ENQA), Međunarodne mreže agencija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (*International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education* – INQAAHE), Mreže agencija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju centralne i istočne Europe (*Network of Central and Eastern European Quality Assurance Agencies in Higher Education* – CEENQA), zatim međunarodnog udruženja institucija koje povezuje tema akademskog rangiranja i izvrsnosti u visokom obrazovanju i znanosti – *IREG Observatory on Academic Ranking and Excellence* (IREG Observatory) te je uvršten u Europski registar agencija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (*European Quality Assurance Register for Higher Education* – EQAR). AZVO je, također, član Međunarodne skupine za kvalitetu američkog Vijeća za akreditaciju u visokom obrazovanju (*International Quality Group* – CHEA), Europskog konzorcija za akreditaciju (*European Consortium for Accreditation* – ECA) te član sa statusom promatrača u Mreži agencija za osiguravanje kvalitete Azije i Pacifika (*Asia-Pacific Quality Network* – APQN). AZVO je dugogodišnji član europskih mreža nacionalnih izvještajnih centara o akademskoj pokretljivosti i priznavanju – ENIC (*European Network of National Information Centres on academic recognition and mobility*) i NARIC (*National Academic Recognition Information Centres*). AZVO je član i IAAO-a (*International Association of Admissions Organisations*), mreže EUPRIO (*European Association of Communication Professionals in Higher Education*) te međunarodnog udruženja *GUIDE Association – Global Universities In Distance Education*.

Pored mnogobrojnih [međunarodnih projekata](#) u kojima AZVO sudjeluje, valja istaknuti da je AZVO bio nositelj projekta *Modernisation of Higher Education Institutions through enhancement of Human Resources Management function (HRMinHEI)* financiranog iz ERASMUS+ programa. Projekt je za ciljeve imao unapređenje organizacijske učinkovitosti visokih učilišta te njihove globalne konkurentnosti, povećanje doprinosa visokih učilišta ekonomskom rastu i društvenom razvoju povećanjem kvalitete ljudskog kapitala u području visokog obrazovanja, poticanje izvrsnosti akademskog osoblja te daljnji razvoj i suradnja unutar Europskog prostora visokog obrazovanja. AZVO je sudjelovao u [DEQAR projektu](#) koji je za cilj imao izradu europske baze s podacima o ishodima vrednovanja visokih učilišta te sudjeluje i u novom [DEQAR Connect](#) projektu – *Enhancing the Coverage and Connectivity of QA in the EHEA through DEQAR*. AZVO je član *Steering Group* projekta *Stacking credits & the future of the qualification (STACQ)* te je kao partner sudjelovao i sudjeluje u nizu projekata pokrenutih unutar ENIC i NARIC mreže i financiranih iz sredstava ERASMUS+ programa:

- Effective partnership for enhanced recognition (EPER)
- Allocating Credit to European Professional Training Programmes (ACEPT)
- Automatic Recognition in the Adriatic Region (AdReN)
- Online course catalogues and databases for transparency and recognition (OCTRA)
- Recognition of Non-Country Specific Awards (RENSA)
- Information System On pre-Bologna Academic Qualifications (ISOBAQ).

AZVO je također bio partner na projektima Modernisation, Education and Human Rights (MEHR), Evaluating e-learning for academic recognition (e-Valuate), Keep innovation in Multi Partnership Cooperation in Lifelong Guidance Services (KEEP IN PACT), Strengthening Professional Higher Education and VET in Central & South Eastern Europe (PROCSEE), Emphasis on developing and upgrading of competences for academic teaching (EDUCA-T).

AZVO je nositelj velikog projekta [SKAZVO](#) financiranog iz Operativnoga programa Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020. Europskoga socijalnog fonda Europske unije. Projektom su se razvili novi i unaprijedili postojeći postupci vanjskog vrednovanja hrvatskih visokih učilišta i studijskih programa, ali i unaprijedila kvaliteta studijskih programa te

**AZVO JE NOSITELJ VELIKOG PROJEKTA SKAZVO FINANCIRANOG IZ OPERATIVNOGA PROGRAMA UČINKOVITI LJUDSKI POTENCIJALI 2014. – 2020. EUROPSKOGA SOCIJALNOG FONDA EUROPSKE UNIJE.**

ojačala kompetencija zaposlenika visokih učilišta koji ih provode. Projektom se uvode i nove aktivnosti prikupljanja podataka i informiranja javnosti o visokom obrazovanju te razvijaju savjetodavne usluge namijenjene postojećim i budućim studentima. Projektne aktivnosti provode djelatnici AZVO-a u suradnji s domaćim i stranim dionicima i stručnjacima.

AZVO je u 2019. godini uz svoje mnogobrojne međunarodne aktivnosti započeo s organiziranim pružanjem podrške hrvatskim visokim učilištima u jačanju njihove međunarodne prepoznatljivosti, odnosno s provedbom različitih aktivnosti s ciljem osnaživanja internacionalizacije hrvatskog visokog obrazovanja.

AZVO je tako uz svoje Standarde za vrednovanje kvalitete visokih učilišta u procesu reakreditacije, koji uključuju segment internacionalizacije, organizirao edukacije i pokrenuo niz aktivnosti s ciljem pružanja podrške i otvaranje platforme za umrežavanje visokih učilišta, potičući ih tako na sustavno promišljanje i razvijanje strategija i strateških aktivnosti za osnaživanje internacionalizacije. Osobito se to odnosi na odlaznu i dolaznu mobilnost studenata i nastavnika, osnivanje novih studijskih programa na stranim jezicima i osnivanje združenih studija, no isto tako i internacionalizaciju samih procesa unutarnjeg osiguravanja kvalitete, upravljanje visokim učilištem te na druge aktivnosti.

## 9. USKLAĐENOST S EUROPSKIM STANDARDIMA I SMJERNICAMA (3. DIO)

### 9.1. ESG 3.1. AKTIVNOSTI, POLITIKA I POSTUPCI OSIGURAVANJA KVALITETE

[Politikom kvalitete](#) AZVO je definirao opći smjer djelovanja i razvoja te se obvezuje djelovati u skladu sa zakonodavnim okvirom, ESG-jem i Etičkim kodeksom. Politika se realizira provedbom misije i strategije. Misija ističe da provedbom aktivnosti iz svog djelokruga rada, u suradnji s dionicima, AZVO trajno doprinosi unapređivanju kvalitete i razvoju visokog obrazovanja i znanosti. Više informacija sadržano je u poglavlju 7.1.

Misija i vizija sastavni su dijelovi [Strategije AZVO-a 2021. – 2025.](#) Misija se realizira provedbom strateških ciljeva, a oni provedbom aktivnosti obuhvaćenih godišnjim operativnim i financijskim planom. Svaki odjel u skladu s dodijeljenim odgovornostima doprinosi realizaciji planiranih aktivnosti provedbom dnevnih zadaća. Tijekom godine prati se, analizira i izvještava o realizaciji planiranih aktivnosti, po potrebi usklađuju prioriteta, a na kraju godine Upravno vijeće prihvaća izvješće o realizaciji godišnjeg operativnog plana kao i godišnje izvješće o radu AZVO-a koje se objavljuje na mrežnim stranicama i u tiskanom obliku dostavlja dionicima.

Aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete definirane su Zakonom i pobliže opisane u poglavlju 5 i 6, a u poglavlju 10 predstavljen je način na koji su standardi II. dijela ESG-ja (2.1. – 2.7.) implementirani u provedbi aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete u nacionalnom okruženju.

Aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete provode se regularno i periodički, u skladu s jasno definiranim ciljevima (više u poglavlju 6), postupcima, hodogramima, priručnicima i smjernicama koji su objavljeni na mrežnim stranicama AZVO-a. Procesi su transparentni u svim fazama i AZVO ih kontinuirano komunicira s dionicima koji sudjeluju u njihovu razvoju i provedbi. Planovi provedbe vanjskih vrednovanja napravljeni su na razini kalendarske, odnosno akademske godine i sastavni su dio operativnih i financijskih planova. Planovi vanjskih vrednovanja unaprijed se dostavljaju predmetima vrednovanja i objavljuju na mrežnim stranicama, a po završetku vrednovanja objavljuju se ishodi postupaka.

Dionici AZVO-a aktivno su uključeni u upravljanje Agencijom (više u poglavlju 4 i 7) te u razvoj, planiranje, provedbu i unapređivanje aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete (tablica 2).

Faze procesa vanjskog osiguravanja kvalitete	Sudjelovanje dionika
Razvoj	Dionici su članovi povjerenstava za razvoj novih postupaka vanjskog osiguravanja kvalitete. Visoka učilišta i svi dionici pozvani su da daju komentare na prijedloge nacrta dokumenata koji su u javnoj raspravi.
Planiranje	Akreditacijski savjet donosi godišnje planove. Upravno vijeće prihvaća planove. Visoka učilišta može zatražiti opravdanu odgovodu provedbe pojedinog postupka.
Provedba	Stručna povjerenstva Visoka učilišta i njihovi dionici Akreditacijski savjet Povjerenstvo za naknadno praćenje Povjerenstvo za prigovor
Unapređenje	Stručna povjerenstva kroz anketne upitnike Visoka učilišta kroz anketne upitnike i druge mehanizme te komunikacijske kanale

Tablica 2. Sudjelovanje dionika u razvoju i provedbi aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju

znanosti; stručno priznavanje inozemnih visokoškolskih kvalifikacija; upisi na visoka učilišta i stručna podrška tijelima u visokom obrazovanju i znanosti u sklopu kojih je i administrativna podrška izborima u viša nastavna i znanstvena zvanja. Provedba ovih aktivnosti doprinosi unapređenju kvalitete visokog obrazovanja i znanosti te osnaživanju povjerenja u AZVO, a moguća je jedino u suradnji s dionicima.

Vrednovanja u znanosti, u mjeri u kojoj se provode na visokim učilištima, uklopljena su u postupak reakreditacije odnosno vanjske prosudbe i ne provode se kao zasebna vrednovanja. Vrednovanja znanstvenih organizacija koje nisu visoka učilišta slijede neke standarde i smjernice iz ESG-ja i uglavnom se provode na sličan način kao ovdje opisani procesi inicijalne akreditacije, reakreditacije i vanjske prosudbe. Osim toga, Agencija provodi i druga vrednovanja u znanosti na zahtjev nadležnih tijela koja nisu povezana s vrednovanjima u visokom obrazovanju, koristeći pritom informacije koje već ima. Isto tako, u procesima vanjskog osiguravanja kvalitete koriste se informacije dobivene drugim aktivnostima Agencije. ENIC/NARIC ured pruža informacije o stranim sustavima, pa tako i jesu li primjerice partnerska visoka učilišta akreditirana, SPU ima na raspolaganju informacije o upisanim studentima, kao i informacije o zapošljivosti, Odjel za analitiku i statistiku prikuplja i objedinjuje podatke drugih tijela, poput Zavoda za statistiku. Ujedno su zaduženi i za prikupljanje akreditacijskih odluka javnih sveučilišta i uvrštavanje novoakreditiranih programa u Preglednik studijskih programa i prevođenje naziva na engleski jezik. Engleska inačica Preglednika dostupna je na stranici Study in Croatia. Agencija nastoji što manje opterećivati visoka učilišta zahtjevima za dostavu podataka, pa uz rad na internom objedinjavanju prikupljenih podataka, aktivno radi i na objedinjavanju baza podataka na nacionalnoj razini.

Način na koji AZVO angažira dionike u procesima te u razvoju aktivnosti osiguravanja kvalitete i njihovoj implementaciji opisan je u poglavljima 6, 7 i 10. Povratne informacije i mišljenja dionika opisane su u poglavlju 11. Analiza povratnih informacija dionika pokazuje da visoka učilišta i drugi dionici vjeruju Agenciji te cijene njezin rad i doprinos razvoju sustava visokog obrazovanja i znanosti.

U radu Agencije te njezinim upravljačkim i stručnim tijelima zastupljeni su predstavnici svih dionika iz sustava znanosti i visokog obrazovanja, uključujući i studente. Sastav tih tijela (Upravno vijeće, Akreditacijski savjet, Povjerenstvo za prigovor, Povjerenstvo za naknadno praćenje, stručna povjerenstva za provedbu vanjskih vrednovanja), način i djelokrug njihova rada te uspostavljeni mehanizmi osiguravanja kvalitete opisani su u poglavljima 4, 6 i 7.

Kao što je opisano u poglavlju 4, djelokrug rada AZVO-a obuhvaća i niz aktivnosti koje nisu predmetom ovog vanjskog vrednovanja: različite vrste vrednovanja u znanosti; prikupljanje i analiziranje podataka, izrada statistika i pružanje informacija o sektoru visokog obrazovanja i

### OSVRT NA ENQA-INE PREPORUKE IZ PROŠLOG CIKLUSA:

Najavljene izmjene Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju, koji uz ostalo regulira tijela Agencije, nisu provedene u razdoblju od zadnjeg ENQA-inog vrednovanja Agencije. Radi unošenja međunarodne dimenzije i unapređenja rada Akreditacijskog savjeta pridružena su mu dva člana koja aktivno sudjeluju u njegovu radu. Imenovan je jedan predstavnik međunarodne akademske zajednice te jedan predstavnik nevladine udruge iz područja visokog obrazovanja i znanosti. AZVO planira pri prvim izmjenama Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju predložiti osnutak zasebnog savjetodavnog tijela koje će okupiti strane stručnjake i osnažiti međunarodnu perspektivu s ciljem daljnjeg razvoja i unapređivanja aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete.

## 9.2. ESG 3.2. SLUŽBENI STATUS

Agencija je osnovana 2005. godine Uredbom Vlade (NN 101/04, 08/07), a Zakonom o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (NN 45/09) jasno je određena uloga Agencije kao nacionalnog tijela za osiguravanje i unapređivanje kvalitete u sustavu visokog obrazovanja i znanosti te u tu svrhu u okviru zakonskih ovlasti provodi postupke vanjskog vrednovanja kvalitete visokih učilišta i drugih subjekata vrednovanja. U postupcima inicijalne akreditacije i reakreditacije Ministarstvo odlučuje o ishodu postupka, na temelju akreditacijske preporuke koju Agencija donosi uz prethodno mišljenje svog stručnog tijela, Akreditacijskog savjeta. U postupcima vanjske prosudbe konačnu odluku donosi Akreditacijski savjet. S obzirom na to da je Agencija upisana u EQAR, prepoznata je kao kvalitetna institucija i izvan teritorija RH te tako dobiva pozive za provođenje postupaka vanjskih vrednovanja izvan RH koje Agencija, u skladu s raspoloživim resursima, prihvaća i tako doprinosi jačanju kvalitete svih zainteresiranih strana.

### 9.3. ESG 3.3. NEOVISNOST

U radu Agencije za znanost i visoko obrazovanje očituje se njezina operativna i funkcionalna neovisnost na način da izvršava svoje zadaće u skladu s propisima koji su na snazi te uz poštovanje i primjenu ESG-ja i međunarodne dobre prakse.

Neovisnost Agencije definirana je Zakonom o osiguravanju kvalitete, čl. 3. st. 1.: *Agencija je samostalna pravna osoba s javnim ovlastima upisana u sudski registar.* i čl. 4. st. 1.: *Agencija samostalno i neovisno obavlja poslove iz djelokruga utvrđenog ovim Zakonom i drugim propisima, poštujući europske standarde i smjernice te međunarodnu praksu na području osiguravanja kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju.*

Navedena neovisnost očituje se u sljedećim činjenicama:

- Upravno vijeće Agencije na prijedlog dionika imenuje Hrvatski sabor (predstavničko tijelo građana i nositelj zakonodavne vlasti u RH), izuzev predstavnika iz redova zaposlenika Agencije
- Upravno vijeće Agencije imenuje Akreditacijski savjet (AS) na prijedlog ravnatelja, na temelju zaprimljenih prijedloga dionika
- Pri imenovanju članova AS-a posebna se pozornost posvećuje ravnoteži interesa i zastupljenosti predstavnika svih ovlaštenih predlagača (dionika), čime je onemogućen prevelik utjecaj jednog visokog učilišta
- Studenti su ravnopravni članovi obaju tijela, a AS ima i člana iz gospodarstva te predstavnika civilnog društva – nositelja interesa u visokom obrazovanju i znanosti kao pridruženog člana (iz Hrvatske i inozemstva)
- Agencija, odnosno AS, u skladu sa svojim ovlastima donosi plan provedbe postupaka vanjskog vrednovanja te neovisno i samostalno odlučuje o provedbi vrednovanja, postupcima, kriterijima, izboru članova stručnih povjerenstava, rezultatima vrednovanja te drugim pitanjima povezanim s vrednovanjem
- AS imenuje sastav povjerenstva, a visoko učilište može upozoriti na mogući sukob interesa i dati primjedbe na sastav povjerenstva
- Svi članovi AS-a, kao i svi članovi stručnih povjerenstava, potpisuju Izjavu o povjerljivosti i nepostojanju sukoba interesa te ugovor u kojem se jasno navodi da u radu za Agenciju ne zastupaju nikoga, pa ni matično visoko učilište; zbog toga se članovi AS-a moraju izuzeti iz rasprave i odlučivanja o pitanjima u kojima su u sukobu interesa.

Nadalje, ova se neovisnost očituje u radu stručnih i savjetodavnih tijela Agencije, kao što su Povjerenstvo za prigovor te Povjerenstvo za naknadano praćenje čiji su sastav, djelokrug i način rada pobliže opisani u njihovim poslovnima.

Operativna se neovisnost, osim neovisnošću rada tijela Agencije, osigurava i donošenjem metodologije za pojedina vrednovanja i pojedinim postupnicima i ostalim provedbenim aktima, kao i neovisnim radom članova stručnih povjerenstava. Povjerenstva, kao što je spomenuto, redovito uključuju i inozemne članove čime se sprečava mogući utjecaj interesnih skupina unutar male hrvatske akademske zajednice. Članovi stručnih povjerenstava samostalno i neovisno izrađuju završno izvješće i donose ocjenu kvalitete. AS svoje stručno mišljenje donosi na temelju sve relevantne dokumentacije proizišle iz postupka vrednovanja. Osim radom, neovisnost se osigurava i kroz odlučivanje AS-a, što je pobliže opisano njegovim poslovníkom (primjerice u čl. 14. opisan je način donošenja mišljenja u postupcima reakreditacije visokih učilišta). Dodatno se neovisnost osigurava donošenjem ocjene kvalitete stručnih povjerenstava u pojedinim postupcima vrednovanja (način donošenja ocjene detaljnije je opisan u pojedinim provedbenim aktima).

Po potrebi AS ima pravo zatražiti dodatna očitovanja i/ili pojašnjenja stručnog povjerenstva, koordinatora, kao i samog subjekta vrednovanja.

Akreditacijska je preporuka neovisno stručno mišljenje koju donosi Agencija po provedenom postupku vanjskog vrednovanja i uz prethodno mišljenje AS-a, a na temelju koje MZO u konačnici odlučuje o ishodu postupka.

Neovisnost Agencije osigurava se i financijskim sredstvima iz državnog proračuna, kao i sa sredstvima iz fondova Europske unije. Agencija je u svrhu jačanja svoje neovisnosti započela s pripremnim radnjama za provođenje postupka vrednovanja združenih studija te postupka vrednovanja kvalitete visokih učilišta u inozemstvu.

Također je važno naglasiti i savjetodavnu ulogu Agencije u smislu održavanja edukacije dionicima u sustavu, posebice visokim učilištima obuhvaćenim pojedinim postupcima vrednovanja te edukacija stručnih povjerenstava imenovanih za provedbu pojedinog postupka vanjskog vrednovanja.

## 9.4. ESG 3.4. TEMATSKE ANALIZE

Aktivnosti AZVO-a usmjerene su na poboljšanje i razvoj nacionalnog sustava osiguravanja kvalitete. Kako bi se postizanje tih ciljeva odvijalo na jasan, učinkovit i transparentan način, Agencija redovito priprema različite tipove tematskih analiza. One se odnose na analize podataka, izvješća i rezultata vrednovanja koji, s obzirom na godišnji plan, obuhvaćaju razinu institucija koje izvode studijske programe u istom znanstvenom području, opsežne analize vrednovanja po završetku svakog provedenog ciklusa te analize samih postupaka vanjskog vrednovanja.

Godišnje tematske analize i analize nakon provedenog ciklusa vrednovanja sistematiziraju podatke o institucijama, dubinski analiziraju nalaze stručnih povjerenstava te sintetiziraju nalaze na razini znanstvenih područja, vrsta institucija i u konačnici, cijelog sustava. U okvir ovih dokumenata uključene su analize i osvrti na svrsishodnost postupaka vanjskog vrednovanja te zadovoljstvo dionika u tim procesima. Zasebna tematska analiza primijenjenih metodologija vrednovanja, za sada samo u znanosti, obuhvaća analizu zajedničkih karakteristika pokazatelja u vanjskom vrednovanju znanstvene djelatnosti te internog osiguravanja kvalitete znanstvenih institucija.

**SVA TEMATSKA VREDNOVANJA IMAJU ZA CILJ DOPRINIJETI POBOLJŠANJU KVALITETE INSTITUCIJA, PRIMIJENJENIH POSTUPAKA VREDNOVANJA TE KVALITETE NACIONALNOG SUSTAVA VISOKOG OBRAZOVANJA.**

Tematske analize upućuju na bitne nalaze nakon svakog provedenog vrednovanja. Njihovi su rezultati temelj različitih aktivnosti koje Agencija provodi: prilagođavanje procesa i metodologija vrednovanja, pokretanje i/ili prilagodba vrednovanja u svrhu boljeg uvida u određene segmente sustava (npr. doktorski studiji) te realizacija aktivnosti u svrhu poboljšanja na razini sustava (nalazi analize snaga i slabosti sustava visokog obrazovanja kao podloga donositeljima odluka, pokretanje projekata i radionica u svrhu poboljšanja uočenih slabosti institucija, npr. internacionalizacija i znanstvena produktivnost i slično).

Sva tematska vrednovanja imaju za cilj doprinijeti poboljšanju kvalitete institucija, primijenjenih postupaka vrednovanja te kvalitete nacionalnog sustava visokog obrazovanja.

### 1) TEMATSKE ANALIZE REZULTATA VANJSKIH VREDNOVANJA

U tri zasebno objavljene analize obuhvaćeni su podatci iz postupaka reakreditacije visokih učilišta u područjima tehničkih znanosti, biotehničkih znanosti te polja ekonomije društvenih znanosti. *Analizom ishoda postupaka reakreditacije visokih učilišta u području tehničkih znanosti* obuhvaćeno je 16 visokih učilišta reakreditiranih prema planu reakreditacije u 2018. godini te tri visoka učilišta koja su reakreditirana 2017./2018. g. u sklopu pilot-projekta reakreditacije. *Analiza ishoda postupaka reakreditacije visokih učilišta u polju ekonomije* obuhvaća šest visokih učilišta vrednovanih tijekom 2017. i 2018. u drugom ciklusu reakreditacije. *Analizom ishoda postupaka reakreditacije visokih učilišta u području biotehničkih znanosti* obuhvaćeno je pet visokih učilišta reakreditiranih prema planu reakreditacije u 2019. godini te jedno visoko učilište reakreditirano 2017./2018. g. u sklopu pilot-projekta reakreditacije. Sve su analize imale za cilj sveobuhvatno kvantitativno statistički pokazati i interpretirati zatečeno stanje na visokim učilištima u postupcima reakreditacije te ih povezati s ishodima postupaka, zatim ih kvalitativno povezati s prosudbama i ocjenama članova stručnih povjerenstava, njihovim stavovima o uočenim nedostacima te preporukama za poboljšanje nastavne i znanstvene djelatnosti na visokim učilištima u postupcima reakreditacije.

Pregled reakreditacije doktorskih studija u RH obuhvaća analizu vanjskog vrednovanja doktorskih studija u RH koje je AZVO proveo od 2016. do 2019. godine. Dokument sistematizira ključne podatke o doktorskim sudijima na sustavnoj razini (broj, vrsta, struktura programa, studenata i nastavnika), ishode vrednovanja te kvantitativno i kvalitativno analizira nalaze stručnih povjerenstava. Završni dijelovi analize donose osvrt na sam proces, metodologiju i ishode te refleksije sudionika u postupku. Kao konačni cilj artikulirani su zaključci koji iz ovog vrednovanja proizlaze te preporuke za cjelokupni sustav visokog obrazovanja i znanosti. Publikacija je javno predstavljena na konferenciji Vrednovanje doktorskih studija u RH te je dostupna u tiskanom i elektroničkom obliku.

### 2) TEMATSKE ANALIZE METODOLOGIJA

Agencija je izradila i tematsku analizu metodologija osiguravanja kvalitete znanstvene djelatnosti u Hrvatskoj. Svrha je tematske analize istaknuti specifičnosti vrednovanja i praćenja kvalitete ove djelatnosti kroz analize metodologija, pokazatelja i nalaza vanjskih vrednovanja znanstvenih organizacija, s posebnim osvrtom na unutarnje osiguravanje kvalitete znanstvene djelatnosti. Ove su teme proizašle iz prethodnih vrednovanja u znanosti kao područja na kojima su visoka učilišta trebala uložiti dodatne napore u smislu poboljšanja. Publikacija Osiguravanje kvalitete znanstvene djelatnosti u Hrvatskoj - analiza metodologija vrednovanja nastoji doprinijeti raspravi o osiguravanju kvalitete znanstvene djelatnosti te znanstvenim organizacijama pomoći u izgradnji učinkovitog unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete, odnosno u izradi unutarnjih mehanizama unapređenja kvalitete i snažnije prepoznatljivosti institucija.

### 3) ANALIZE I IZVJEŠĆA RAZLIČITIH AKTIVNOSTI

Uz različite tematske analize Agencija provodi i analize različitih aktivnosti vezanih uz osiguravanje kvalitete, objavljuje bilten, godišnja izvješća te stručne i znanstvene radove:

#### Osiguravanje kvalitete:

- *Smjernice i postupci za priznavanje i vrednovanje neformalnog i informalnog učenja*
- *Smjernice za razvoj, akreditaciju i provedbu združenih studija*
- *Rezultati istraživanja Izazovi u visokom obrazovanju za vrijeme pandemije bolesti COVID19 i socijalne izolacije*
- *Visoko obrazovanje u Republici Hrvatskoj: Vodič za članove stručnih povjerenstava u postupcima vrednovanja visokih učilišta i znanstvenih organizacija*
- *Akadska rangiranja*
- *Neki aspekti internacionalizacije visokog obrazovanja: Privlačenje stranih studenata*
- *Osiguravanje kvalitete doktorskih studija*
- *Osiguravanje kvalitete znanstvene djelatnosti u Hrvatskoj – analiza metodologija vrednovanja*
- *Pregled reakreditacije doktorskih studija u Republici Hrvatskoj*

#### ENQA:

- *Advancing quality in European higher education celebrating 20 years of ENQA*
- *Izveštaj ENQA-ine radne skupine za osiguravanje kvalitete i e-učenje (Considerations for quality assurance of e-learning provision)*

#### Zapošljivost:

- *Priznavanje neformalnog i informalnog učenja u kontekstu EU*
- *Rezultati istraživanja o zadovoljstvu studenata studijskim programima i spremnosti za tržište rada*
- *Što nakon diplome?*

#### Karijere:

- *Izvešće o istraživanju aktualnog stanja i izazova u pogledu djelovanja centara karijera i profesionalnog usmjeravanja na visokim učilištima*
- *Osnutak, rad i potrebe službi za profesionalno usmjeravanje studenata i zaposlenika na visokim učilištima*
- *Overview of recent European and national policies in regard to HRM in HEIs within European Higher Education Area*
- *Smjernice za upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) na Filozofskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci (FFRI) – odabrani procesi i alati*
- *Smjernice za upravljanje ljudskim potencijalima (ULJP) na visokim učilištima u Republici Hrvatskoj*

#### Studenti:

- *Postati student u Hrvatskoj*
- *Studirati u Hrvatskoj*
- *Što nakon srednje?*

#### Bilteni i izvješća:

- *Bilteni AZVO-a (od 2014.)*
- *Godišnja izvješća (od 2007.)*

#### Letci:

- *External Quality Assurance – letak za strane recenzente AZVO-a*
- *Priznavanje inozemnih kvalifikacija*
- *Bolonjski proces*
- *Ishodi učenja*
- *Priznavanje i vrednovanje neformalnog i informalnog učenja*

## 9.5. ESG 3.5. RESURSI

### 9.5.1. FINANCIJSKI RESURSI

Godišnji proračun AZVO-a sastavni je dio proračuna RH, odnosno proračuna Ministarstva znanosti i obrazovanja. Državni proračun RH donosi Hrvatski sabor na prijedlog Vlade Republike Hrvatske. Agencija samostalno izrađuje prijedlog proračuna, na temelju prošlogodišnjeg i u skladu s godišnjim smjernicama za izradu državnog proračuna koje izdaje Ministarstvo financija. Od 2011. godine proračun se planira za trogodišnje razdoblje, a trenutno proračunsko razdoblje traje do 2023. godine. Nakon što Ministarstvo financija odobri proračun, Agencija samostalno odlučuje o financiranju svojih aktivnosti s obzirom na raspoloživa sredstva. Tijekom posljednje četiri godine (2017. – 2020.) proračun je Agencije bio stabilan, cca 25.000.000 kn (uključujući sredstva iz EU fondova), s varijacijama od najviše 10 % od jedne do druge godine. Ovakav način financiranja osigurava neovisnost Agencije u odnosu na visoka učilišta. Negativna je strana ovog načina financiranja u tome što može doći do kašnjenja u raspodjeli sredstava te da se nepotrošena sredstva na kraju godine moraju vratiti u državni proračun, što dovodi do potencijalnih privremenih problema vezanih uz dostupnost sredstava.

**AZVO U RAZDOBLJU 2016. – 2021. GODINE PROVODI PROJEKT SKAZVO. VRIJEDNOST JE PROJEKTA 20.391.217,54 KN OD ČEGA JE 85 % IZRAVNA DODJELA AZVO-U IZ EUROPSKOG SOCIJALNOG FONDA (OPERATIVNI PROGRAM UČINKOVITI LJUDSKI POTENCIJALI 2014. – 2020.).**

Agencija se koristi i sredstvima iz strukturnih fondova i programa Europske unije koji ostavljaju prostor za suradnju s partnerima iz Europe, razvoj i inovacije te pokusne provedbe novih procesa, za koje u proračunu za redovan rad ne bi nužno bilo mjesta. Oslanjanje na dva različita izvora financiranja/proračuna umjesto jednog predstavlja dodatno osiguranje stabilnosti u financiranju. Projektno financiranje ne podliježe istim rokovima i postupcima kao proračunsko financiranje te se Agencija može na njega osloniti ako se pojave problemi s financiranjem iz proračuna.

AZVO u razdoblju 2016. – 2021. godine provodi projekt SKAZVO. Vrijednost je projekta 20.391.217,54 kn od čega je 85 % izravna dodjela AZVO-u iz Europskog socijalnog fonda (Operativni program Učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020.). Projektom su se razvili novi (reakreditacija visokih učilišta i inicijalna akreditacija studijskih programa) i unaprijedili postojeći postupci vanjskog vrednovanja hrvatskih visokih učilišta i studijskih programa, ali i unaprije-dila kvaliteta studijskih programa te ojačale kompetencije zaposlenika visokih učilišta koji ih provode. Projektom su se uvele nove aktivnosti prikupljanja podataka od visokih učilišta. Nadograđen je informacijski sustav za potporu provedbe reakreditacije visokih učilišta MOZVAG2.

Prema Statutu Agencije moguće je ostvarivanje vlastitog prihoda. U ovom strateškom razdoblju AZVO će se usmjeriti i na provedbu prekograničnih vrednovanja te tako osigurati još jedan izvor financiranja, što će dodatno osnažiti financijsku stabilnost.

### 9.5.2. IT RESURSI

AZVO primjenjuje cijeli niz informacijskih sustava za prikupljanje i obradu podataka koje upotrebljava za realizaciju i unapređenje poslovnih procesa. Jedan se dio informacijskih sustava primjenjuje na nacionalnoj razini, dok se drugi dio koristi u AZVO okruženju kao svakodnevna potpora djelatnicima. Agencija kontinuirano radi na objedinjavanju i povezivanju podataka iz svih informacijskih sustava što omogućuje pravovremene i vjerodostojne informacije koje su ključne za donositelje odluka. Sigurnosnom politikom informacijskog sustava definiran je prihvatljiv i neprihvatljiv način ponašanja, jasna raspodjela zadataka i odgovornosti te su propisane sankcije u slučaju neprihvatljivosti. U sklopu SKAZVO projekta napravljena je analiza svih poslovnih procesa AZVO-a i izrađen konceptualni dizajn budućeg informatičkog sustava AZVO-a koji treba maksimalno učinkovito podržati unaprijeđene poslovne procese.

Tehnološke inovacije i potreba za daljnjom digitalizacijom poslovnih procesa zahtijevaju kontinuirano ulaganje u nabavku i održavanje IT infrastrukture, kao i edukaciju djelatnika i korisnika. Posebna se pozornost posvećuje sigurnosti i pouzdanosti informatičke infrastrukture, koriste se nove tehnologije i prate se trendovi na tržištu u svrhu očuvanja integriteta, dostupnosti i povjerljivosti podataka. U svrhu još bolje sigurnosti AZVO se priključio projektu Uspostave Centra dijeljenih usluga (CDU), krovnom projektu svih projekata digitalizacije na državnoj razini. Cilj je projekta napraviti sustav koji omogućava međusobnu komunikaciju svih državnih registara i baza, a to će u bitnome digitalizirati javnu upravu i procese koji se događaju unutar države.

Dio razvoja IT podrške ostvaren je uz zalaganje i vlastiti *know how*. Primjer je razvoj CEP baze podataka koja sadrži sve informacije vezane uz provedbu postupaka vanjskih vrednovanja. CEP baza omogućuje jednostavan pregled i analizu svih trenutno aktivnih i provedenih postupaka vrednovanja te njihove pojedinosti, poput dokumenata korištenih prilikom vrednovanja, podataka recenzenta koji su sudjelovali u postupcima vrednovanja, ishoda vrednovanja te mnoge druge. Podatci uneseni u CEP bazu bili su temelj za povezivanje na europsku bazu podataka o ishodima vrednovanja visokih učilišta (DEQAR) koje provode agencije članice EQAR-a. Cilj je povećati transparentnost u postupcima osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja na Europskom prostoru visokog obrazovanja.

U CEP bazi podataka također su pohranjeni godišnji operativni planovi te je omogućeno praćenje njihove realizacije, a u skladu s potrebama, produciraju se izvješća. U njoj se također nalazi baza rizika iz koje se u skladu s potrebama rade analize, zatim podatci o edukacijama djelatnika i dr.

AZVO je u suradnji sa Srcem, radi provedbe drugog ciklusa reakreditacije visokih učilišta tijekom 2018. godine, razvio sustav MOZVAG2. On je nekoliko puta unaprijeđen s ciljem optimizacije dostave podataka visokih učilišta. Napravljena je mogućnost preuzimanja, odnosno prijenosa, podataka iz informacijskih sustava Hrvatska znanstvena bibliografija (CROSBI) i Baza podataka projektnih aktivnosti u znanosti i visokom obrazovanju Republike Hrvatske (Baza projekata) koje održava i, zajedno s AZVO-om, razvija za potrebe vanjskih vrednovanja Centar za znanstvene informacije Instituta Ruđer Bošković. Podatci koji se mogu prenijeti odnose se na znanstvene i stručne aktivnosti na razini visokog učilišta, kao i pojedinog nastavnika.

Agencija omogućava tehničku podršku stručnim tijelima (Akreditacijski savjet, Povjerenstvo za naknadno praćenje, Povjerenstvo za prigovor, matični odbori, NVZVOTR) koji djeluju pri Agenciji, na način da u okviru zaštićenog dijela mrežne stranice Agencije ili zasebnih mrežnih stranica prikazuje informacije i dokumente koje članovi tih tijela mogu analizirati i upotrebljavati za donošenje utemeljenih i pravovremenih odluka. Isto tako, Agencija je pravovremeno odgovorila na izazove pandemije koronavirusa te je osigurala svim stručnim tijelima najpopularnije platforme (Zoom, Microsoft Teams) za održavanje sastanaka i kontinuirani rad na daljinu uz potrebne edukacije.

### 9.5.3. LJUDSKI POTENCIJALI

Najvažnija su ulaganja Agencije ona u edukaciju, usavršavanje i razvoj ljudskih potencijala jer su naši zaposlenici i dionici naša najveća snaga i vrijednost. U Agenciji su zaposlena 72 zaposlenika u odnosu na 2017. godinu kada je bio zaposlen 71 zaposlenik. Većina je zaposlenika (65) visokoobrazovana, uključujući sedam doktora znanosti i četiri magistra znanosti. Od 2017. godine dvoje je zaposlenika doktoriralo, a devet je završilo sveučilišni diplomski studij ili specijalistički diplomski stručni studij. Na poslovima osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti radi 20 zaposlenika koji uz podršku kolega iz drugih uprava provode postupke vanjskih vrednovanja. Zbog izraženog interesa stranih visokih učilišta za vrednovanja koje provodi AZVO, promjena u okruženju i novina koje donosi vanjsko osiguravanje kvalitete te zadaća vezanih uz provedbu Zakona o HKO-u, u idućem razdoblju treba voditi brigu o ravnomjerenom opterećenju zaposlenika. U skladu s preuzimanjem i razvojem novih aktivnosti treba zapošljavati nove zaposlenike na poslovima osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju.

Pomoćnici ravnatelja u dogovoru s načelnicima planiraju daljnji razvoj zaposlenika i potiču ih na dodatnu specijalizaciju za pojedina područja osiguravanja kvalitete. Djelatnici se upućuju na edukacije i uže specijaliziraju npr. za e-učenje, združene studije, interno osiguravanje kvalitete, podršku razvoju karijera, ishode učenja, *micro-credentials*, *online credentials* i dr. Dva su zaposlenika i dva člana Akreditacijskog savjeta završila ENQA Training of Agency Reviewers, troje je djelatnika završilo ENQA Leadership Programme, 11 zaposlenika završilo je edukacije za interne auditore te dva za vodeće (*lead*) auditore prema ISO 9001; ostvarili smo niz stručnih studijskih posjeta sestrinskim agencijama u sklopu CEENQA-inog i ENQA-inog programa razmjene zaposlenika u agencijama za osiguravanje kvalitete. Zaposlenici AZVO-a su posjetili srodne agencije u Izraelu, Sloveniji, Nizozmskoj, Njemačkoj, Bugarskoj, Estoniji Latviji te smo bili domaćini kolegama iz Nizozemske, Slovenije, Turske, Crne Gore, Srbije, Bosne i Hercegovine, Malezije, Azerbejdžana. Predavanja za zaposlenike AZVO-a održao je niz eminentnih stručnjaka: Judith S. Eaton (Council for Higher Education Accreditation, CHEA), profesor Robert W. Robertson (Bahamas Technical and Vocational Institute), dr. sc. Mary Catharine Lennon i Jason Yeung (Postsecondary Education Quality Assessment Board, PEQAB, Canada), Francisco Marmolejo (World Bank specialist), gđa Romina Miorelli (University of Westminster, London), g. Alex Usher (Higher Education Strategy Associates - HESA, Toronto) i drugi.

Zaposlenici u drugim upravama također se kontinuirano educiraju u različitim područjima, poput javne nabave, pripreme projekata za ESI fondove, stručnom i akademskom priznavanju visokoškolskih kvalifikacija, pravnog statusa i međunarodne zaštite izbjeglica i raseljenih osoba, e-komunikacije sa sudovima i nizu drugih.

Broj je zaposlenika u Agenciji stabilan, no treba imati na umu da se broj zadaća dodijeljenih AZVO-u s godinama povećavao. AZVO je dio sustava javne uprave čija se reforma najavljuje. Zapošljavanje je ograničeno, a plaće su niže nego u gospodarstvu (realnom sektoru). Privući i zadržati dobro obrazovane ljude jedan je od izazova. Agenciji je važno da je prepoznata kao organizacija koja omogućuje atraktivno radno okruženje. Zaposlenicima se pruža mogućnost daljnjeg obrazovanja i razvoja karijera. AZVO je definirao kompetencijski profil za sva radna mjesta te je razvijen sustav upravljanja učinkom. Posebna briga posvećuje se novim zaposlenicima. Njima se dodjeljuje mentor koji zajedno s načelnikom odjela vodi brigu o tome da se upoznaju s vrijednostima organizacije, strateškom orijentacijom, internim sustavom kvalitete, aktivnostima u kojima će sudjelovati te brine o njihovoj integraciji u kolektiv i profesionalnom razvoju.

AZVO je organizacija u kojoj ima dosta mladih zaposlenika i to nam je bio poticaj za sudjelovanje u EU projektu Prema stvarnoj ravnopravnosti muškaraca i žena – usklađivanje privatnog i poslovnog života. Prva smo institucija javnog sektora u Republici Hrvatskoj koja je prošla procjenu rodni i obiteljskih politika. Uz osvješćavanje ove problematike i provedbu aktivnosti koje su doprinijele daljnjim poboljšanjima, AZVO-u je dodijeljen napredni MAMFORCE standard za provođenje rodni i obiteljskih politika.

#### OSVRT NA ENQA-INE PREPORUKE IZ PROŠLOG CIKLUSA:

U skladu s preporukama iz zadnjeg ENQA-inog vrednovanja AZVO je zaposlio jednu novu djelatnicu u Odjelu za vanjsku prosudbu i jednu u Odjelu za analitiku i statistiku koja sudjeluje u provedbi postupaka vanjskih vrednovanja.

### 9.6. ESG 3.6. UNUTARNJE OSIGURAVANJE KVALITETE I PROFESIONALNO PONAŠANJE

AZVO je osnovan s ciljem da bude nacionalna agencija za osiguravanje kvalitete i kroz svoje aktivnosti doprinese razvoju sustava visokog obrazovanja i znanosti u RH. Zbog odgovornosti koju ima, Agenciji je od samog osnutka bilo važno uspostaviti funkcionalan i učinkovit unutarnji sustav osiguravanja kvalitete koji je поближе opisan u poglavlju 7.

Politika kvalitete ostvaruje se kroz uspostavljene procese koji omogućuju da se strateško planiranje prenosi na operativno planiranje, a usvojeni planovi ostvaruju kroz svakodnevne aktivnosti u kojima sudjeluju zaposlenici, članovi različitih tijela i povjerenstava te dionici.

AZVO je izradio kompetencijski profil zaposlenika za sva radna mjesta. Njime se koristi pri izboru zaposlenika, praćenju kvalitete njihova rada, planiranju razvoja karijera i poticanju zaposlenika da edukacijama nastavljaju nadograđivati vlastite kompetencije. Svaki postupak vanjskog vrednovanja ima definirane kompetencije članova stručnih povjerenstava koje se koriste pri izboru i imenovanjima stručnih povjerenstava. Vrednovana visoka učilišta i koordinator u postupku (zaposlenik AZVO-a) ocjenjuju stručnost i kvalitetu rada članova stručnih povjerenstava. Visoko ocijenjene članove povjerenstva AZVO poziva da sudjeluju u istom ili drugim postupcima vanjskih vrednovanja ili ih preporučuje drugim agencijama na njihov upit.

U poglavlju 7.2. Etički principi opisan je zakonodavni okvir koji propisuje etično ponašanje u akademskoj zajednici, kao i profesionalnost i integritet zaposlenika u javnom sektoru te dionika koji sudjeluju u realizaciji različitih aktivnosti Agencije. Također je opisano kako se AZVO štiti od netolerancije i svih oblika diskriminacije.

**Transparentnost rada osigurana je aktivnim sudjelovanjem dionika u svim procesima i aktivnostima: od upravljanja, donošenja odluka, planiranja, provedbe, objavljivanja rezultata vrednovanja, prikupljanja povratnih informacija o kvaliteti provedenih aktivnosti te na njima temeljenim poboljšanjima, kao i pri razvoju novih postupaka.**

Svi postupci vanjskih vrednovanja predmetom su kontinuirane evaluacije s ciljem dobivanja povratnih informacija o njihovoj kvaliteti, ispunjavanju postavljenih ciljeva i poticanju poboljšanja.

AZVO je uspostavio nekoliko mehanizama s ciljem prikupljanja povratnih informacija, njihove analize te poticanja poboljšavanja procesa, kriterija i cjelokupnog rada. Pri tome se koriste ankete, upitnici, povratne informacije prikupljene na sastancima s različitim grupama dionika od kojih posebno ističemo sastanke s visokim učilištima, redoviti interni sastanci zaposlenika AZVO-a, posebno koordinatora u postupcima vanjskih vrednovanja, zatim e-pošta te neizravni načini – analizom medijskih objava, stalnom suradnjom s predstavnicima akademske zajednice na sastancima raznih tijela (npr. MZO-a, RZ-a, VVIVŠ-a, Studentskog zbora RH, NVZVOTR-a i dr.), radionicama, okruglim stolovima, konferencijama te suradnjom na projektima usmjerenima na poboljšanje kvalitete.

AZVO redovito šalje svim dionicima godišnji upitnik o zadovoljstvu radom Agencije. Osobita se pažnja posvećuje postupcima vanjskog osiguravanja kvalitete koje AZVO provodi.

Tijekom godine kontinuirano se nakon svakog provedenog postupka vanjskog vrednovanja visokim učilištima ili znanstvenim organizacijama te članovima stručnih povjerenstava (inozemnim i domaćim članovima, studentima te gospodarstvenicima) e-poštom šalje anonimni upitnik s ciljem prikupljanja povratnih informacija. Potiče ih se da iskažu svoja iskustva i dostave prijedloge za unapređenje. Prikupljene se informacije analiziraju, a na temelju rezultata računa se indeks kvalitete i prate trendovi. Više informacija u poglavlju 11.

Organiziraju se zajednički sastanci koordinatora kojima prisustvuju načelnici i pomoćnici ravnateljice. Na sastancima se razmjenjuju povratne informacije o provedenim vrednovanjima, o njima se raspravlja, razmatraju se rizici, potiče se provedba poboljšanja odnosno identificira dobra praksa. Povratne informacije o vanjskim vrednovanjima koordinatori iznose i na sjednicama Akreditacijskog savjeta. Članovi Akreditacijskog savjeta jednom godišnje anonimno popunjavaju upitnik kojim vrednuju suradnju s ostalim odjelima AZVO-a pa i na taj način mogu iskazati svoja iskustva, prijedloge za unapređenje rada ili uputiti pohvale.

Svake godine pomoću anketnog upitnika prikupljaju se i analiziraju povratne informacije o zadovoljstvu zaposlenika AZVO-a te se one koriste za poboljšavanje rada.

AZVO objavljuje godišnje izvješće o radu koje obavežno uz prikaz provedenih aktivnosti sadrži i analize zadovoljstva dionika i zadovoljstva zaposlenika. AZVO objavljuje sinteze reakreditacija po znanstvenim područjima i godišnje metaevaluacije audita koje sadrže analize povratnih informacija dionika.

Svake godine tijekom provedbe unutarnjeg i vanjskog audita koji provodi DNV GL Adriatica razmatra se niz elementa koji obuhvaćaju postizanje planiranih ciljeva, kvalitetu rada, analizu rizika, adekvatnost raspoloživih resursa uključujući stručnosti i etičnosti zaposlenika, prikupljene povratne informacije o procesima i kriterijima, trendove i inicijative. Razmatraju se također provedena poboljšanja od zadnjih provedenih audita, njihov učinak te prijedlozi za razvoj, podatci o žalbama i prigovorima.

Temeljem preporuka za poboljšanje sadržanih u zadnjem izvješću ENQA-inog vanjskog vrednovanja AZVO je napravio plan aktivnosti za fazu naknadnog praćenja koji je ENQA u cijelosti prihvatila. O realizaciji planiranih aktivnosti AZVO je obavijestio ENQA-u i o njima se raspravljalo tijekom posjeta predstavnika ENQA-inog povjerenstva u fazi naknadnog praćenja.

Provedena poboljšanja od zadnjeg ENQA-inog vrednovanja navedena su u poglavljima 10 i 12, a posebno su istaknuta poboljšanja u segmentima koji su u prethodnom vrednovanju dobili ocjenu djelomične usklađenosti.

Hrvatskim je zakonima jasno definiran status AZVO-a u odnosu na relevantna nadležna tijela i status institucija koje su podložne postupku akreditacije koji AZVO provodi. Uprava AZVO-a ima kontinuiranu komunikaciju s MZO-om. Prilikom donošenja izmjena i dopuna Zakona uključit će se odredbe kojima se regulira prekogranična suradnja.

#### **OSVRT NA ENQA-INE PREPORUKE IZ PROŠLOG CIKLUSA:**

AZVO će po završetku drugog ciklusa vanjskih vrednovanja provesti sveobuhvatnu anketu i analizirati percepciju i učinak provedenih aktivnosti na razvoj visokih učilišta i cjelokupnog sustava. Analiza povratnih informacija koristit će se kao jedan od elemenata za razvoj idućeg ciklusa vanjskih vrednovanja.

## **9.7. ESG 3.7. PERIODIČKA VANJSKA VREDNOVANJA AGENCIJA**

Strateški je cilj AZVO-a ispuniti uvjete i obnoviti punopravno članstvo u ENQA-i i EQAR-u. To podrazumijeva da je sukladnost rada AZVO-a s II. i III. dijelom ESG-ja predmetom cikličkog međunarodnog vanjskog vrednovanja u razdobljima od 5 godina. AZVO je prvo takvo vrednovanje prošao 2011. godine, a drugo 2016./2017. godine. Punopravno članstvo u ENQA-i traje do 13. siječnja 2022., a u EQAR-u do 28. veljače 2022. [Izvješće ENQA-inog povjerenstva](#) dostupno je na mrežnim stranicama AZVO-a. Isto je izvješće bilo dostavljeno ministru znanosti i obrazovanja, članovima RZ-a i VVIVŠ-a. Izvješće, osim nalaza vanjskog vrednovanja koji se referiraju na usklađenost rada AZVO-a sa svakim od ESG standarda (II. i III. dijela) kao i pripadajućih smjernica, sadrži i preporuke za poboljšanje za iduće razdoblje. AZVO je za fazu naknadnog praćenja izradio i ENQA-i dostavio akcijski plan koji je ENQA-in odbor u cijelosti prihvatio. U sklopu faze naknadnog praćenja (ENQA progress visit) AZVO su 11. ožujka 2019. posjetili predsjednik i jedna članica ENQA-inog povjerenstva. U skladu s dogovorenim protokolom razgovaralo se o ostvarenim unapređenjima u fazi naknadnog praćenja, prvenstveno novom postupku reakreditacije visokih učilišta, razvoju novog modela inicijalne akreditacije uz snažniju primjenu principa Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO), novog modela vanjske prosudbe, doprinosu i utjecaju AZVO-a na razvoj sustava visokog obrazovanja u RH, kao i prednostima i izazovima u vrednovanju studijskih pro-

grama u odnosu na vrednovanje visokih učilišta / institucijski tip vrednovanja. ENQA je izrazila zadovoljstvo ostvarenim unapređenjima. AZVO je u listopadu 2020. godine kontaktirao ENQA-u sa zahtjevom da bude koordinator u trećem ENQA Agency Review postupku s ciljem obnove članstva u ENQA-i i EQAR-u, a o tome je obaviješten i EQAR.

Budući da je AZVO razvio integrirani sustav osiguravanja kvalitete koji se temelji na radu u skladu s ESG-jem i sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001, svake godine od 2006. AZVO prolazi vanjsko vrednovanje internog sustava kvalitete koje provodi tvrtka DNV GL Adriatica. Svake treće godine predmetom je recertifikacijskog audita za iduće trogodišnje razdoblje. Sljedeći je recertifikacijski audit u rujnu 2021. godine.

Svake godine AZVO provodi samovrednovanje kroz postupak internog audita. Konačni je rezultat internog audita izvješće upravine ocjene koje je ulazni element za postupak vanjskog audita koji provodi tvrtka DNV GL Adriatica. Vanjski audit rezultira izvješćem koje sadrži pokazatelje uspješnosti te područja za poboljšanja. U skladu s prijedlozima za poboljšanje AZVO planira provedbu popravni radnji i njihovu realizaciju. Učinkovitost realiziranih aktivnosti dokazuje se popratnom dokumentacijom najkasnije tijekom sljedećeg vanjskog audita. AZVO je u izvješćima vanjskih audita kontinuirano dobivao visoke ocjene razvijenosti sustava kvalitete.

Sinergija izrade samoanalize, interakcije s povjerenstvom za vanjsko vrednovanje, izvješće s preporukama i postupak naknadnog praćenja donose nove razvojne inicijative koje su, uz potvrdu vjerodostojnosti rada, najveća dodana vrijednost, kako za AZVO tako i za nacionalni sustav visokog obrazovanja.

## 10. USKLAĐENOST S EUROPSKIM STANDARDIMA I SMJERNICAMA (2. DIO)

U ovom se poglavlju pojašnjava kako je svaki od postupaka vanjskog vrednovanja koje provodi AZVO usklađen sa standardima II. dijela ESG-ja.

### 10.1. ESG 2.1. UNUTARNJE OSIGURAVANJE KVALITETE

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

Provođenjem postupaka vanjskog vrednovanja sa snažnim uporištem u ESG standardima Agencija želi potaknuti visoka učilišta na unapređenje kvalitete u svim segmentima. Svaki postupak vanjskog vrednovanja koje provodi Agencija, ovisno o svrsi i konceptu, na svoj je način fokusiran na standarde iz I. dijela ESG-ja, što je prikazano u tablici 3 ([prilog 9](#)).

**Reakreditaciju visokih učilišta** prolaze sva visoka učilišta u petogodišnjim ciklusima. Nakon prvog ciklusa reakreditacije Agencija je [analizirala provedeni postupak](#). Nalazi su analize prvog ciklusa reakreditacije, uz revidirane ESG-je, bili temelj za donošenje dokumenata za novi postupak reakreditacije.

S posebnom se pažnjom pristupilo izradi standarda ([Standardi za vrednovanje kvalitete sveučilišta i njihovih sastavnica u postupku reakreditacije visokih učilišta](#) i [Standardi za vrednovanje kvalitete veleučilišta i visokih škola u postupku reakreditacije visokih učilišta](#)) vodeći računa da standardi budu jasni, jednoznačni i razvojno usmjereni kako bi bili dobra osnova i za provedbu samovrednovanja i vanjskog vrednovanja te kako bi potaknuli daljnji razvoj kvalitete visokih učilišta.

Dijelovi koji su naglašeni u samim standardima za vrednovanje kvalitete koji se primjenjuju u drugom ciklusu reakreditacije odnose se na: predviđene ishode učenja studijskih programa i njihovu usklađenost s opisnicama razina HKO-a te potrebnim kompetencijama (ESG 1.2.), vrednovanje postignuća predviđenih ishoda učenja (ESG 1.3.), učenje i poučavanje usmjereno na studenta (ESG 1.3.), priznavanje prethodnog učenja (ESG 1.4.), kvalificiranost nastavnika za izvođenje nastave, koje se promatra u kvalitativnijem smislu, a ne pretežno kvantitativno kako je bilo u prvom ciklusu (ESG 1.5.) te podrška i prilagođavanje raznolikoj studentskoj populaciji i njihovim potrebama (ESG 1.6.).

U pogledu primjene HKO-a važno je naglasiti da su u drugom reakreditacijskom ciklusu ugrađeni i primjenjuju se svi elementi HKO-a koji se za sada mogu primjenjivati. To u prvom redu znači da je velik naglasak na vrednovanju predviđenih ishoda učenja studijskih programa i njihove usklađenosti s opisnicama razina HKO-a. Iako je prema

Zakonu o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru predviđeno da će se razviti i standardi zanimanja te standardi kvalifikacija te će AZVO te standarde kvalifikacija upotrebljavati kao dodatnu informaciju pri procjeni usklađenosti studijskog programa sa standardom kvalifikacije, ti standardi kvalifikacije za sada nisu usvojeni te ih nije bilo moguće primjenjivati u dosadašnjim postupcima reakreditacije. Kada prvi standardi kvalifikacija budu usvojeni, oni će se svakako uzimati u obzir u postupcima reakreditacije.

**Inicijalna akreditacija** novih studijskih programa provodila se prema istom modelu u posljednjih osam godina te je i u ovom slučaju uočena potreba da se model dodatno unaprijedi u skladu s ESG-jem iz 2015. i stečenim iskustvima. Posebno se željelo potaknuti visoka učilišta da pri predlaganju novih programa više pažnje posvete razvoju kvalitetnih programa i osiguravanju svih potrebnih uvjeta za njihovo kvalitetno izvođenje i stoga se kroz razvoj modela inicijalne akreditacije željelo dobiti kvalitetnije i dublje analize koje će biti od pomoći visokim učilištima i osigurati kvalitetu novih programa.

I u slučaju inicijalne akreditacije studijskih programa posebna se pažnja posvetila razvoju **standarda za vrednovanje kvalitete studijskih programa** u skladu s ESG-jem. Inicijalna akreditacija studijskih programa provodi se za programe koji se još ne izvode, nego se njihovo izvođenje tek planira. Stoga je pri razvoju standarda kvalitete najveći naglasak stavljen na standarde koji se odnose na predviđene ishode učenja novog programa i njihovu usklađenost s opisnicama razine HKO-a kao i s potrebnim kompetencijama te kvalitetu i relevantnost samog studijskog programa (ESG 1.2.), predviđene metode učenja, poučavanja i vrednovanja (ESG 1.3.), uvjete upisa i priznavanja prethodnog učenja (ESG 1.4.) te uvjete koji osiguravaju postizanje predviđenih ishoda učenja (ESG 1.5. i ESG 1.6.), ali i unutarnje osiguravanje kvalitete samog programa i njegov daljnji razvoj (ESG 1.1. i ESG 1.9.).

U pogledu primjene HKO-a važno je naglasiti da se i u novom modelu inicijalne akreditacije primjenjuju svi elementi HKO-a koji se za sada mogu primjenjivati. To se ponajprije odnosi na vrednovanje predviđenih ishoda učenja novog programa i njihove usklađenosti s opisnicama razina HKO-a. Kada budu usvojeni prvi standardi kvalifikacija, i oni će se uzimati u obzir u postupcima inicijalne akreditacije.

### UČENJE, POUČAVANJE I VREDNOVANJE USMJERENI NA STUDENTA FOKUS SU CIJELE TREĆE TEMATSKE CJELINE: POTPORA DOKTORANDIMA I NAPREDOVANJE TIJEKOM STUDIJA, A PROVLAČI SE I KROZ ČETVRTU TEMATSKU CJELINU: PROGRAM I ISHODI DOKTORSKOG STUDIJA.

Kao što je prikazano u tablici 3, i **reakreditacijom doktorskih programa** obuhvaćeni su svi standardi opisani u I. dijelu ESG-ja iz 2015. godine.

Interni sustav osiguravanja kvalitete druga je po redu tema koja se vrednuje i ona objedinjuje vrednovanje svih internih postupaka kojima se unapređuje kvaliteta sustava - od postupaka pokretanja doktorskih studijskih programa, njihove usklađenosti kako s vizijom i misijom visokog učilišta tako i s znanstvenim, kulturnim, društvenim i gospodarskim potrebama do periodičnih praćenja studijskih

programa, mentora i nastavnika te doktoranada i postupaka koji dovode do uspješna završavanja upisanog doktorskog studija. Unutar te teme politika osiguravanja kvalitete eksplicitno se vrednuje u dvama kriterijima (ESG 2.1. i 2.5.). Izrada i odobravanje programa obuhvaćeni su spomenutom drugom te četvrtom temom: Program i ishodi doktorskog studija (2.2., 4.1. - 4.6.).

Učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereni na studenta fokus su cijele treće tematske cjeline: Potpora doktorandima i napredovanje tijekom studija, a provlači se i kroz četvrtu tematsku cjelinu: Program i ishodi doktorskog studija. Pravi su primjeri za to kriteriji 3.4. i 4.7.

Upis i napredovanje studenata, priznavanje i certificiranje vrednuju se većim brojem kriterija unutar druge, treće i četvrte teme (2.6., 2.7., 3.6. - 3.8., 4.8.). Nastavnici i mentori na doktorskome studijskom programu dio su svake od četiriju tema obuhvaćenih reakreditacijom doktorskih studija, primjer su za to kriteriji 1.4., 1.5., 2.3., 2.4., 3.1., 4.8.). Resursi za učenje i podrška studentima tema je koja u ESG-ju podrazumijeva i resurse poput knjižnice, prostora za rad i računalne opreme i ljudske resurse, odnosno nastavnike i mentore, a vrednuju se unutar prve i treće tematske cjeline (ESG 1.6., 3.9. i 3.10.).

Upravljanje informacijama, odnosno postupci koji slijede nakon prikupljanja i analize podataka o studijskom programu, u reakreditaciji se doktorskih studija vrednuju u drugoj tematskoj cjelini (2.3. i 2.4.), kao i važnost informiranja javnosti (2.8.) te kontinuirano praćenje i periodična revizija studijskih programa (2.3.).

Detaljan uvid u stanje i probleme doktorskih studijskih programa kao ishod reakreditacije doktorskih studijskih programa, poslužiti će kao temelj kasnijim vrednovanjima doktorske razine obrazovanja unutar reakreditacije visokih učilišta.

Na kraju prvog ciklusa **vanjske prosudbe (audita)** prikupljeni su podaci o provedenim postupcima te su objedinjeni i analizirani u **metaevaluaciji** cijelog ciklusa. Temeljem iskustva iz prvog ciklusa, povratnih informacija dionika i promjena koje je donio novi ESG iz 2015., razvijen je novi model vanjske prosudbe definiran **Pravilnikom o vanjskoj prosudbi**. Prema Zakonu o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju visoka učilišta u RH odgovorna su uspostaviti unutarnje sustave osiguravanja kvalitete u skladu s ESG-jem. Budući da se u prvome dijelu ESG-ja (2015.) ističe da su politike i procesi temelj koherentnog sustava kvalitete koji doprinosi preuzimanju odgovornosti za razvoj visokog učilišta, u novom je modelu institucijskog audita dodatni naglasak stavljen na procesni pristup internom osiguravanju kvalitete na visokim učilištima. Auditom se vrednuje u kojoj mjeri visoko učilište uspostavljenim procesima ispunjava

ciklus osiguravanja kvalitete, tzv. 5P (Politika kvalitete » Planiranje i upravljanje » Provedba i praćenje » Procjena » Poboljšanja, inovacije, utjecaj). Je li uspostavljeni sustav osiguravanja kvalitete visokog učilišta svrsishodan, koherentan te doprinosi li kroz uspostavljene mehanizme i procese (ESG 1.1. – 1.10.) ostvarenju politike, strateških ciljeva, misije te ukupnom razvoju visokog učilišta i svih njegovih djelatnosti (ESG 1.1. – 1.10. u svim elementima vrednovanja). Potiče li kontinuirani razvoj kulture kvalitete uz preuzimanje odgovornosti i aktivno sudjelovanje svih dionika u različitim procesima, djeluje li u skladu s etičkim načelima, tolerancijom i uvažavanjem različitosti, borbom protiv bilo kakvog oblika diskriminacije (ESG 1.1.). Potiče li potporu studentima (ESG 1.6.), nastavnom osoblju (ESG 1.5.) i dionicima, razvoj kulture samovrednovanja na institucijskoj razini i prepoznavanje dodane vrijednosti koju donosi sudjelovanje u vanjskim vrednovanjima (ESG 1.10.) te suradnju i nagrađivanje izvrsnosti i inovativnosti. Kroz postupak audita AZVO kontinuirano potiče visoka učilišta da uspostave sustav samovrednovanja provedbom internog audita u kraćim (godišnjim) ciklusima, uz obvezno naknadno praćenje kojim bi se osigurala primjena poboljšanja i razvojni kontinuitet. Cilj je potaknuti visoka učilišta da se razvijaju kao *learning organisation*, uspostavljaju različite mehanizme osiguravanja kvalitete, prikupljaju, analiziraju i koriste se podacima iz sustava (ESG 1.7.) za prepoznavanje rizika, također, prilika je to za unapređenje procesa (osobito procesa poučavanja, učenja i vrednovanja usmjerenog na studenta ESG 1.3.) i cjelokupnog sustava te postizanje željene razine kvalitete.

### OSVRT NA ENQA-INE PREPORUKE IZ PROŠLOG CIKLUSA:

Jedna je od glavnih promjena koja se dogodila u proteklom razdoblju razvoj i primjena novih modela vanjskih vrednovanja. U slučaju reakreditacije i inicijalne akreditacije, ti su doradjeni modeli omogućili bolju povezanost sa standardima I. dijela ESG-ja, posebice bolju primjenu standarda koji se odnosi na ishode učenja i povezanost s HKO-om te, općenito, veći naglasak na kvalitativni aspekt čime se osigurava detaljniji i dublji pristup te izrada kvalitetnijih, relevantnijih, na dokazima utemeljenih izvješća s nalazima koja mogu bolje poslužiti visokim učilištima u planiranju potrebnih poboljšanja.

### POP RATNI DOKUMENTI:

*Poveznice u tekstu*

## 10.2. 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.**

Postupci vanjskoga vrednovanja koje provodi AZVO definirani su Zakonom o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju. Polazeći od zakonodavnog okvira postupci se osmišljavaju i detaljnije razrađuju na način da su svrsishodni i da ispunjavaju postavljene ciljeve. Pri osmišljavanju i razradi postupaka te planiranju njihovih unapređenja uključuju se dionici. Uključivanje dionika u razvoj i provedbu postupaka vanjskog vrednovanja provodi se na više načina: sudjelovanjem u povjerenstvima za izradu prijedloga postupaka i pratećih dokumenata, sudjelovanjem u javnoj raspravi o prijedlogu postupaka i pratećih dokumenata i njihovim predstavljanjem na sjednicama Rektorskog zbora i Vijeća veleučilišta i visokih škola, provedbom pilot-postupaka uz razmatranje potrebe za dodatnom prilagodbom u provedbi postupaka, prikupljanjem povratnih informacija o kvaliteti provedenih postupaka tijekom provedbe vrednovanja te na završetku svakog ciklusa vrednovanja. Prikupljene informacije koriste se za kontinuirano unapređivanje kvalitete postupaka vanjskih vrednovanja, osobito pri planiranju narednog ciklusa vanjskih vrednovanja.

Svi postupci vanjskog vrednovanja imaju jasan cilj i svrhu te se međusobno nadopunjuju tako da su u tim postupcima određeni elementi kvalitete visokih učilišta na različite načine naglašeni. Time se, u objedinjenom konceptu, nastoji potaknuti cjelovit razvoj i unapređenje kvalitete visokih učilišta.

Temeljni je postupak vanjskog vrednovanja **reakreditacija visokih učilišta** koja je obavezna za sva visoka učilišta i provodi se kao redovit postupak u petogodišnjim ciklusima.

Cilj je postupka ocijeniti kvalitetu visokih učilišta u skladu sa definiranim standardima kvalitete i na temelju nalaza preporučiti potrebna unapređenja.

Svrha je postupka potaknuti daljnji razvoj kvalitete u glavnim aspektima rada visokog učilišta (studijski programi, učenje i poučavanje, podrška studentima, resursi, znanstvena djelatnost i dr.). S obzirom na to da je u tijeku drugi ciklus reakreditacije, kroz postupak se provjerava i je li visoko učilište provelo preporuke za unapređenje kvalitete iz

prvog ciklusa te, u skladu s nalazima, preporučuju daljnja unapređenja koja se prate u fazi naknadnog praćenja. Budući da je tijekom provedbe prvog ciklusa reakreditacije visokih učilišta uočeno da postoji dosta prostora za poboljšanje kvalitete poslijediplomskih doktorskih studija, na zahtjev nadležnog ministra 2014. g. pokrenuta je izvanredna reakreditacija tih studija.

Cilj je te izvanredne **reakreditacije poslijediplomskih doktorskih studija** bio omogućiti dublju analizu kvalitete doktorskih studija, tj. ocijeniti kvalitetu doktorskih studija u skladu s posebno definiranim standardima kvalitete kojima se uzimaju u obzir specifičnosti doktorskih studija i na temelju nalaza preporučiti potrebna unapređenja. Svrha je postupka potaknuti daljnji razvoj kvalitete doktorskih studija. S obzirom na to da je riječ o izvanrednoj reakreditaciji, koja je dovršena 2020. g. i koja se neće ponavljati u ciklusima, provedba preporuka za unapređenje prati se u fazi naknadnog praćenja. Postupak je postigao svrhu jer je potaknuo značajna unapređenja kvalitete i reformu tih studija. Ujedno je potaknuo visoka učilišta da prestanu izvoditi doktorske studije koji ne zadovoljavaju nužne akademske kriterije kvalitete.

U svrhu podrške visokim učilištima pri razvoju unutarnjih sustava osiguravanja kvalitete AZVO provodi postupak **vanjske neovisne periodične prosudbe sustava osiguravanja kvalitete (audita)** čiji je cilj ocijeniti je li interni sustav osiguravanja kvalitete (SOK) visokog učilišta svrsishodan (*fit for purpose*) i koherentan te doprinosi li ostvarenju misije i ukupnom razvoju visokog učilišta i svih njegovih djelatnosti.

**AUDIT SE U DRUGOM CIKLUSU PROVODI PREMA NOVOM MODELU U KOJEM JE JASNJE NAGLAŠENA RAZLIKA U ODNOSU NA POSTUPAK REAKREDITACIJE, KAKO NE BI DOLAZILO DO NEPOTREBNIH PREKLAPANJA, VEĆ KAKO BI SE SINERGIJOM DVAJU POSTUPAKA POTAKNUO RAZVOJ KVALITETE VISOKIH UČILIŠTA.**

Svrha je audita poticati kontinuirani razvoj SOK-a i kulture kvalitete na visokim učilištima. Audit se u drugom ciklusu provodi prema novom modelu u kojem je jasnije naglašena razlika u odnosu na postupak reakreditacije, kako ne bi dolazilo do nepotrebnih preklapanja, već kako bi se sinergijom dvaju postupaka potaknuo razvoj kvalitete visokih učilišta. Uz to, audit se u drugom ciklusu provodi na visokim učilištima koja nisu bila obuhvaćena u prvom ciklusu – na visokim školama.

Jedan je od glavnih razloga što je uglavnom riječ o mlađim institucijama na kojima su sustavi osiguravanja kvalitete mahom u početnoj fazi. Provedbom audita potiče se preuzimanje odgovornosti visokih učilišta za daljnji razvoj mehanizama internog osiguravanja kvalitete.

Za razliku od gore navedenih postupaka vanjskog vrednovanja **inicijalna akreditacija** jedini je postupak koji se provodi za visoka učilišta koja se tek osnivaju i/ili studijske programe koji se još ne izvode budući da je po hrvatskom zakonu najprije potrebno ishoditi dopusnicu za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja i/ili izvođenje novog programa da bi se moglo započeti s njegovim izvođenjem.

Cilj je postupka inicijalne akreditacije studijskog programa provjeriti zadovoljava li predloženi program nužne standarde kvalitete (u smislu predviđenih ishoda učenja, sadržaja programa, potrebnih resursa za izvođenje programa i sl.). Svrha je postupka inicijalne akreditacije osigurati da novi program ispunjava nužne standarde, ali i potaknuti njegova dodatna unapređenja. Kvaliteta izvedbe novog programa dalje se prati u fazi naknadnog praćenja. Novo visoko učilište ili novi studijski program, odobreni u postupku inicijalne akreditacije, podliježu provjeri kvalitete u postupku reakreditacije visokih učilišta.

U pogledu primjene **Hrvatskog kvalifikacijskog okvira (HKO)** najveća je promjena što su u nove modele reakreditacije visokih učilišta i inicijalne akreditacije studijskih programa ugrađeni svi elementi HKO-a koji su za sada dostupni, a u skladu s ESG-jem 1.2. To se ponajprije odnosi na činjenicu da se u navedenim postupcima provjerava usklađenost predviđenih ishoda učenja sa opisnicama razina HKO-a. Međutim, uz provjeru razine, Zakonom o HKO-u predviđeno je da se studijski programi vrednuju na način da se ujedno provjerava i njihova usklađenost sa standardom kvalifikacije. Budući da u proteklom razdoblju na nacionalnoj razini nisu usvojeni standardi kvalifikacija, taj segment nije bilo moguće ugraditi u postupke akreditacija. S obzirom na uočene poteškoće oko usvajanja standarda kvalifikacija, nadležno je ministarstvo izradilo Prijedlog izmjena i dopuna Zakona o HKO-u i uputilo ga u proceduru usvajanja. Nakon što se te izmjene usvoje, i nakon što se time olakša postupak donošenja standarda kvalifikacija, AZVO će i taj segment ugraditi u svoje postupke akreditacija.

### OSVRT NA ENQA-INE PREPORUKE IZ PROŠLOG CIKLUSA:

U proteklom je razdoblju AZVO s posebnom pozornošću razmatrao preporuke iz ranijih vrednovanja koje su ukazivale na potrebu dodatnog usklađivanja procesa vanjskih vrednovanja kako bi se spriječila eventualna preklapanja tih postupaka i dodatno opterećenje visokih učilišta.

U svjetlu tih preporuka, AZVO je u proteklom razdoblju dovršio postupke reakreditacije poslijediplomskih doktorskih studija i taj se postupak neće dalje obavljati u ciklusima, ali se provedba preporuka za unapređenje prati u fazi naknadnog praćenja. Postupak je postigao svoju svrhu jer je rezultirao značajnim promjenama i unapređenjima na doktorskoj razini i općenito novim pristupom u izradi i provedbi doktorskih programa. Stoga, nema nikakvih preklapanja s postupkom reakreditacije visokih učilišta.

Vežano uz postupke reakreditacije visokih učilišta i audita, iako se oba postupka izvode na institucionalnoj razini, novi modeli koji se primjenjuju u drugom ciklusu dodatno naglašavaju različite svrhe tih postupaka i u njima su naglasili na različite aspekte te se na taj način skladno nadopunjuju. Reakreditacija provjerava ispunjenost standarda kvalitete i potiče daljnja unapređenja u gotovo svim segmentima rada visokog učilišta, dok je audit primarno usmjeren na osnaživanje unutarnjih mehanizama osiguravanja kvalitete što ujedno pomaže visokom učilištu da osnaži svoje kapacitete u ispunjavanju svoje misije i realizacije zadanih ciljeva.

Elementi primjene HKO-a koji su za sada dostupni, ugrađeni su u nove modele akreditacije i inicijalne akreditacije tako da oni osiguravaju provjeru usklađenosti studijskih programa s HKO-om. Preostaje, kao daljnji izazov, usvajanje i primjena standarda kvalifikacija, ali se očekuje da će kroz zakonske izmjene doći do određenih pojednostavljenja samih standarda koje će potom AZVO također ugraditi u svoje postupke akreditacije.

S obzirom na to da drugi ciklus vanjskih vrednovanja završava za dvije godine, u tijeku su i promišljanja o mogućem izgledu trećeg ciklusa i u tom je smislu AZVO otvoren za primjenu fleksibilnijeg pristupa u postupcima vanjskih vrednovanja, a ovisno o stupnju razvoja kvalitete na pojedinim visokim učilištima.

## 10.3. ESG 2.3. PROVEDBA PROCESA

Procesi vanjskog osiguravanja kvalitete moraju biti pouzdani, korisni, unaprijed utvrđeni, dosljedno provedeni 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 vanjskih vrednovanja koje provodi Agencija osmišljeni su i pripremljeni, javno raspravljeni, provedeni i naknadno vrednovani u suradnji s dionicima. Isto tako, svi postupci uključuju dostavljanje samoanalize ili ekvivalentnog dokumenta, posjet stručnog povjerenstva, objavljivanje izvješća povjerenstva s odlukama do kojih je ono dovelo te naknadno praćenje.

### IZRADA SAMOANALIZE

Svi su koraci u postupku **reakreditacije visokih učilišta** propisani dokumentom [Postupak reakreditacije visokih učilišta](#). U skladu s tim dokumentom visoko učilište priprema samoanalizu prema [Standardima za vrednovanje kvalitete sveučilišta i njihovih sastavnica u postupku reakreditacije visokih učilišta](#) ili [Standardima za vrednovanje kvalitete veleučilišta i visokih škola u postupku reakreditacije visokih učilišta](#). Uz to, visoko učilište popunjava [Analitički prilog samoanalizi](#). Analitički prilog sadrži tablice u koje se unose kvantitativni podatci. Kvantitativni se podatci unose u informacijski sustav koji je u okviru SKAZVO projekta nadograđen za tu svrhu. Analitički prilog sastavni je dio Samoanalize. Samoanaliza strukturom slijedi Standarde kvalitete, dokument u kojem su standardi koji se vrednuju objašnjeni kroz elemente standarda, primjere pokazatelja i dokaze.

Postupak je **inicijalne akreditacije** propisan dokumentom [Postupak inicijalne akreditacije za izvođenje studijskog programa](#). U skladu s tim dokumentom visoko učilište priprema Elaborat o studijskom programu u skladu s [Uputama za izradu Elaborata o studijskom programu](#). Elaborat treba sadržavati samoanalizu prema [Standardima za vrednovanje kvalitete studijskih programa u postupku inicijalne akreditacije](#) s popratnim dokumentima koji uključuju i opis

studijskog programa te popunjene [Tablice za postupak inicijalne akreditacije](#) u elektroničkom obliku. Kao i u slučaju reakreditacije visokih učilišta, Standardi sadrže pojašnjenja standarda, elemente i primjere dokaza.

Visoka su učilišta i u **reakreditaciji doktorskih programa** pripremala samoanalizu prema Obrascu za pisanje samoanalize te unosila kvantitativne podatke u MOZVAG. Obrazac za pisanje samoanalize slijedio je [Načela i kriterije reakreditacije poslijediplomskih sveučilišnih studija u Republici Hrvatskoj](#) u kojem su se nalazila pojašnjenja kriterija za vrednovanje.

Postupak **vanjske prosudbe** provodi se u skladu s [Pravilnikom o vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj](#). U svrhu što kvalitetnije pripreme i provedbe postupka Agencija je izradila i [Priručnik za audit](#). U skladu s navedenim dokumentima visoko učilište dostavlja obveznu dokumentaciju koja uključuje posljednje izvješće unutarnje prosudbe SOK-a, provedene u skladu s ESG-jem, temeljnu dokumentaciju SOK-a (politika kvalitete, pravilnik i priručnik SOK-a i dr.) i dodatne dokumente. Ne postoje posebne upute za izradu izvješća o unutarnjoj prosudbi budući da se od visokog učilišta očekuje da sustav osiguravanja kvalitete (a time i metodologiju internog audita te način izrade i strukturu izvješća) prilagodi vlastitom profilu i potrebama i regulira odgovarajućim propisima.

### POSJET VISOKOM UČILIŠTU

U **reakreditaciji visokih učilišta** posjet je visokom učilištu produljen u odnosu na raniju praksu i u pravilu traje pet dana. Pritom je povjerenstvo na samom visokom učilištu obično tri dana, a tome prethodi jedan dan za pripremu povjerenstva (prvi dan) te završni dan (peti dan) za izradu nacrtu završnog izvješća. Ovakvom se praksom željelo osigurati dodatno vrijeme za pripremu povjerenstva, razgovore s dionicima, pregled dokumentacije i dokaza tijekom posjeta te izradu kvalitetnijeg nacrtu izvješća. Zbog pandemije uzrokovane virusom COVID-19, reakreditacija se visokih učilišta u 2020. godini provodila prema hibridnom modelu koji uključuje *online* posjet te jedan dan posjeta dijela povjerenstva visokom učilištu.

U **inicijalnoj akreditaciji** posjet povjerenstva visokom učilištu koje predlaže novi program produljen je u odnosu na raniju praksu i u pravilu traje tri dana, što uključuje jedan dan za pripremu povjerenstva i pola dana do jedan dan za izradu nacrtu završnog izvješća. Takvim se pristupom željelo osigurati dovoljno vremena za detaljniju pripremu, pregled dokumentacije i dokaza te izradu analiza i nacrtu izvješća.

Dan prije posjeta visokom učilištu u **reakreditaciji doktorskih programa** sva su stručna povjerenstva, koja su istodobno posjećivala visoka učilišta, najprije imala zajedničku edukaciju o nacionalnom sustavu obrazovanja i znanosti, Agenciji i postupcima vanjskih vrednovanja koje provodi, doktorskim studijima u RH, postupku reakreditacije doktorskih studija i radu povjerenstva u tom postupku. Sam je posjet visokom učilištu trajao jedan dan po studijskom programu i uključivao je sastanke s upravom visokog učilišta, voditeljem dokorskog studijskog programa, nastavnicima, mentorima, voditeljima znanstvenih projekata, doktorandima, alumnijima i vanjskim dionicima. Uključivao je, također, obilazak knjižnice, radnog prostora za doktorande, laboratorija.

Posjet stručnog povjerenstva visokom učilištu u **vanjskoj prosudbi** uključuje sastanak stručnog povjerenstva jedan dan prije posjeta te od dva do tri dana posjeta visokom učilištu, koji uključuju razgovore sa različitim grupama dionika, prikupljanje i pregled dodatnih dokaza te rad na izradi nacrtu izvješća.

### IZRADA IZVJEŠĆA POVJERENSTVA

Povjerenstvo u postupku **reakreditacije** piše izvješće prema Uputama za izradu završnog izvješća ([sveučilišta i sastavnice](#); [veleučilišta i visoke škole](#)). Završno izvješće sadrži detaljnu analizu i ocjenu kvalitete izrađenu za svaki standard kvalitete i područje kvalitete te preporuke za poboljšanje. Nakon posjeta povjerenstvo ima mjesec dana za izradu izvješća koje se potom šalje visokom učilištu na očitovanje. Izvješće stručnog povjerenstva, očitovanje visokog učilišta i analitički izračun iz MOZVAG-a Agencija dostavlja Akreditacijskom savjetu.

U postupku **inicijalne akreditacije** završno se izvješće izrađuje prema [Uputama za izradu završnog izvješća](#) i sadrži detaljnu analizu i ocjenu kvalitete za svaki standard kvalitete i područje kvalitete te preporuke za poboljšanje. Rok je za dostavljanje konačnog izvješća mjesec dana nakon posjeta povjerenstva, a visoko učilište ima mogućnost očitovanja. Na temelju završnog izvješća i očitovanja, Akreditacijski savjet donosi mišljenje o ishodu postupka.

Povjerenstva zadužena za **reakreditaciju dokorskog programa** pripremaju izvješće prema [Obrascu za pisanje izvješća](#) koji prati [Načela i kriterije reakreditacije poslijediplomskih sveučilišnih studija](#), u kojem se nalaze pojašnjenja kriterija za vrednovanje.

Povjerenstvo u postupku **vanjske prosudbe** u razdoblju od četiri tjedna nakon posjeta izrađuje izvješće na temelju [Obrasca za izvješće za vanjsku prosudbu](#), koji je prilog [Priručnika za audit](#). Izvješće obavezno sadrži nalaze i ana-

lizu stručnog povjerenstva, ocjenu razvijenosti i učinkovitosti unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete po svakom elementu vrednovanja, ukupnu ocjenu sustava te preporuke za poboljšanje. Kao i u drugim postupcima vanjskog vrednovanja izvješća se lektoriraju i prevode te šalju visokom učilištu na očitovanje. Izvješće i očitovanje visokog učilišta dostavljaju se Akreditacijskom savjetu na usvajanje, a potom se šalju visokom učilištu i objavljuju na mrežnim stranicama Agencije.

Sva se izvješća u postupcima vanjskih vrednovanja, zajedno s odlukama, objavljuju na mrežnoj stranici Agencije.

### NAKNADNO PRAĆENJE

Nakon **reakreditacije** sva visoka učilišta podliježu naknadnom praćenju, u okviru kojeg trebaju dostaviti akcijski plan u roku od šest mjeseci te potom izvještavati o njegovoj realizaciji. Kako bi se osnažio postupak naknadnog praćenja, pri Agenciji je osnovano Povjerenstvo za naknadno praćenje koje razmatra akcijske planove i izvješća o realizaciji te svoja mišljenja o kvaliteti dostavljenih dokumenata prezentira Akreditacijskom savjetu. U slučajevima kada reakreditacija završi pismom očekivanja, visoko učilište ima do tri godine da otkloni glavne nedostatke i o tome dostavi izvješće, a pri razmatranju tog izvješća Akreditacijski savjet može odlučiti da se ponovno provede posjet povjerenstva visokom učilištu.

Nakon **inicijalne akreditacije** svi odobreni studijski programi podliježu naknadnom praćenju. U okviru naknadnog praćenja visoko je učilište dužno izraditi akcijski plan i svake godine dostavljati izvješće o uspješnosti izvođenja studijskog programa i realizaciji preporuka za unapređenje kvalitete, a zaključno sa završetkom studija prve generacije studenata koji su upisali taj program.

Nakon isteka predviđenog razdoblja koje je Akreditacijski savjet odredio nakon **reakreditacije doktorskih programa**, visoko učilište dostavlja izvješće na temelju kojeg Akreditacijski savjet razmatra u kojoj su mjeri provedene preporuke za poboljšanje. U slučajevima kada je u ovome postupku izdana potvrda, visoka učilišta u roku od šest mjeseci na za to predviđenom obrascu dostavljaju akcijski plan, čija se realizacija prati u planiranom petogodišnjem razdoblju. U slučajevima kada je izdano pismo očekivanja, nakon isteka roka u kojem je trebalo primijeniti predložene preporuke za poboljšanja, Akreditacijski savjet odlučuje o izdavanju potvrde ili uskrati dopusnice na temelju dokaza koje je visoko učilište dostavilo u izvješću o otklanjanju nedostataka. U tom izvješću visoka učilišta slijede preporuke povjerenstva i objašnjavaju na koji su način primijenili dane preporuke, prilažu dokaze te navode što planiraju u cilju unapređenja kvalitete studijskog programa.

U postupku **vanjske prosudbe** visoko učilište temeljem preporuka povjerenstva izrađuje i dostavlja akcijski plan planiranih poboljšanja za razdoblje od dvije godine. Nakon šest mjeseci naknadnog praćenja visoko učilište dostavlja izvješće o provedenim aktivnostima koje sadrži i analizu njihove učinkovitosti. Temeljem tog izvješća povjerenstvo u roku od tri tjedna izrađuje zaključak o učinkovitosti faze naknadnog praćenja na visokom učilištu. Zaključak se šalje visokom učilištu te objavljuje na mrežnim stranicama AZVO-a. Jedan član povjerenstva s koordinatorom posjećuje visoko učilište te s upravom razmatra učinkovitost realizacije akcijskog plana. Dvije godine nakon usvajanja završnog izvješća vanjske prosudbe visoko učilište dostavlja izvješće o realizaciji dvogodišnjeg akcijskog plana i svoja iskustva predstavlja u sklopu radionice mreže CroQAnet.

Budući da je u prvom ciklusu vanjske prosudbe Akreditacijski savjet usvajao dva izvješća – jedno nakon posjeta te završno izvješće nakon šest mjeseci faze naknadnog praćenja – postupak je trajao 18 mjeseci, zbog čega je bilo otežano prikupljanje kvalitetnih i relevantnih povratnih informacija o samom postupku. Imajući u vidu razvoj i iskustva visokih učilišta nakon prvog ciklusa, u drugome je ciklusu vanjske prosudbe postupak unaprijeđen: Akreditacijski savjet usvaja samo jedno izvješće povjerenstva, nakon posjeta, a faza naknadnog praćenja prilagođena je na način da su osigurane dvije kontrolne točke u kojima se prati učinkovitost poboljšanja realiziranih tijekom naknadnog praćenja, uz mogućnost interakcije s povjerenstvom.

## OSVRT NA ENQA-INE PREPORUKE IZ PROŠLOG CIKLUSA:

Razvojem novih modela vanjskih vrednovanja, posebice reakreditacije i inicijalne akreditacije, ti su postupci dodatno unaprijeđeni. Unapređenja se posebice odnose na bolji pristup izradi samoanalize, na način da se smanji opterećenje visokih učilišta i bolje strukturiraju svi podatci koje visoko učilište treba dostaviti i koji se unose u nadograđeni informacijski sustav. Ti podatci ujedno služe AZVO-u u izradi daljnjih analiza temeljenih na podacima iz reakreditacije. AZVO je dodatno osnažio podršku visokim učilištima u postupku izrade samoanalize pa je, uz radionice za izradu samoanalize, organizirao i niz edukacija i radionica na teme od zajedničkog interesa (ishodi učenja, karijerni centri, mobilnost i internacionalizacija i sl.). Takvim pristupom postignuta je veća kvaliteta samoanaliza koje bi prije svega trebale poslužiti samim visokim učilištima u sagledavanju vlastitih snaga i slabosti te planiranju daljnjih unapređenja. To potvrđuju i povratne informacije visokih učilišta koja proces samovrednovanja ocjenjuju izuzetno korisnim.

Produljenje trajanja posjeta povjerenstva omogućilo je veći broj sastanaka s različitim grupama vanjskih i unutarnjih dionika, osigurano je dodatno vrijeme za pregled dokumentacije i dokaza (posebno je značajan pregled studentskih ispita, diplomskih radova i sl.) i bolju priprema povjerenstva te dodatno vrijeme za interne sastanke povjerenstva tijekom kojih mogu razmjenjivati mišljenja i pripremati kvalitativnije analize, ocjene i nacрте izvješća. Posebno su se korisnim pokazali novi standardi za provođenje reakreditacije koji su puno jasniji i razrađeniji te upućuju povjerenstvo na sve što je potrebno provjeriti u postupku vrednovanja, a napredak je postignut i novim načinom ocjenjivanja standarda kvalitete. Sve je to utjecalo i na veću kvalitetu i relevantnost završnih izvješća s ocjenama kvalitete i preporukama koje mogu bolje pomoći visokim učilištima u planiranju potrebnih unapređenja.

Jedna je od najvećih promjena napravljena u pogledu naknadnog praćenja, na što je stavljen veći naglasak. To je, među ostalim, postignuto i osnivanjem Povjerenstva za naknadno praćenje koje se redovito sastaje i razmatra sve dostavljene akcijske planove i izvješća o realizaciji. Ono prema potrebi traži i dopune od visokih učilišta. Naknadno je praćenje uvedeno i u postupku inicijalne akreditacije, što ranije nije bio slučaj.

Većim naglaskom na fazu naknadnog praćenja željelo se osigurati daljnje unapređenje visokih učilišta temeljem preporuka proizašlih iz vanjskih vrednovanja, a time i unapređenje sustava visokog obrazovanja u cjelini. Budući da se reakreditacija i audit provode u petogodišnjim ciklusima, AZVO kontinuirano pruža podršku vrednovanim visokim učilištima u provedbi poboljšanja tijekom faze naknadnog praćenja.

## 10.4. ESG 2.4. VANJSKI STRUČNJACI

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

### SASTAV I IZBOR STRUČNOG POVJERENSTVA

Vanjska vrednovanja provode izabrana i imenovana stručna povjerenstva koja ovisno o postupku imaju od tri do pet članova (prema potrebi i više) i uvijek uključuju studenta.

Povjerenstva u svim postupcima izabire Akreditacijski savjet po unaprijed određenim kriterijima, kako je određeno odgovarajućim postupcima: [Postupkom inicijalne akreditacije za izvođenje studijskog programa](#), [Postupkom reakreditacije visokih učilišta](#) i [Pravilnikom o vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u Republici Hrvatskoj](#).

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 roku od 8 dana 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.

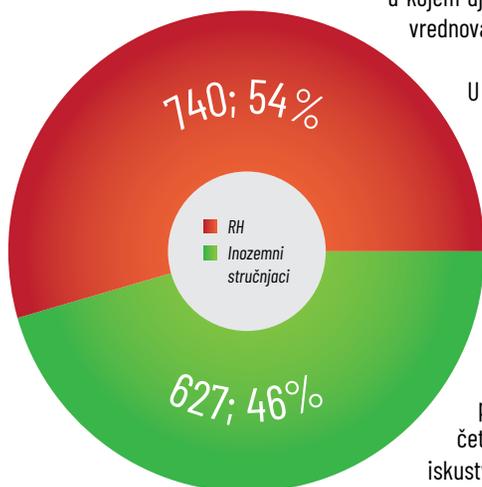
U postupku reakreditacije visokih učilišta stručna se povjerenstva sastoje od pet, a po potrebi i više članova. U radu povjerenstva sudjeluju četiri predstavnika akademske zajednice te jedan predstavnik studenata. Umjesto jednog predstavnika akademske zajednice, imenovan može biti predstavnik gospodarstva. U slučaju reakreditacije veleučilišta i visokih škola u sastav povjerenstva moraju biti uključena barem dva člana koja sudjeluju u izvođenju nastave na stručnim studijima.

U drugom se ciklusu reakreditacije, gdje god je to moguće, u rad povjerenstava uključuju stručnjaci koji su isto visoko učilište vrednovali i u prethodnom, prvom ciklusu.

Iako se svi članovi povjerenstava upoznaju s nalazima, preporukama i ishodima prethodnih vrednovanja, ideja je da

stručnjaci koji su isto visoko učilište vrednovali u prethodnom reakreditacijskom ciklusu, lakše mogu uočiti i sagledati promjene, odnosno napredak koji je visoko učilište u međuvremenu ostvarilo.

U postupke reakreditacije uključeni su domaći i inozemni stručnjaci. Dok su prvi svjesni jakih i slabih točaka konteksta u kojem djeluju, drugi u postupke vanjskih vrednovanja donose nove perspektive i preporuke za poboljšanja, kako vrednovanih učilišta tako i postupaka koje provodi Agencija.



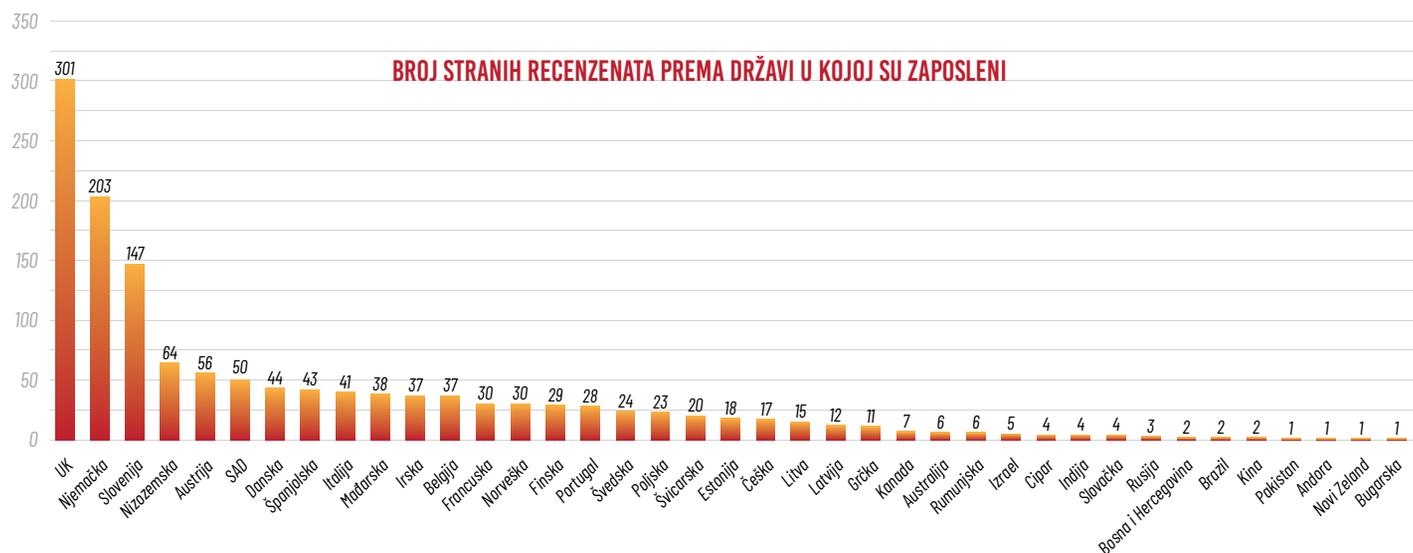
Grafikon 3. Udio i broj domaćih i inozemnih recenzenata u bazi AZVO-a

U postupcima **inicijalne akreditacije** visokih učilišta i/ili studijskih programa povjerenstvo čine tri člana, od kojih je jedan student. Umjesto jednog predstavnika akademske zajednice, imenovan može biti stručnjak iz gospodarstva.

U postupku **vanjske prosudbe** sudjeluje peteročlano povjerenstvo koje čine strani i domaći stručnjaci: jedan student, jedan stručnjak iz područja gospodarstva koji ima znanja i iskustva u procesima osiguravanja kvalitete te tri predstavnika akademske zajednice, od kojih je barem jedan strani stručnjak.

Posebnost je **reakreditacije doktorskih studijskih programa** da su povjerenstva provodila reakreditaciju klasterski, odnosno da je jedno povjerenstvo vrednovalo više studijskih programa u istom znanstvenom području. Povjerenstvo su, kao i u drugim slučajevima, činili jedan student (u ovom slučaju doktorand) te četiri predstavnika akademske zajednice, svi iz područja u kojem se izvodi predmetni studijski program te s iskustvom na doktorskoj razini obrazovanja.

AZVO vodi evidenciju o sudjelovanju domaćih i inozemnih stručnjaka (grafikon 3) u svojoj bazi. Prema podjeli na zemlje u kojima rade 54 % stručnjaka dolazi iz Hrvatske, dok je 46 % iz inozemstva. U grafikonu 4 vidimo njihovu distribuciju prema državi u kojoj rade.



Grafikon 4. Broj inozemnih recenzenata u vanjskim vrednovanjima Agencije prema državi u kojoj su zaposleni

## EDUKACIJA

Agencija redovito provodi edukacije za članove stručnih povjerenstava.

U postupku **reakreditacije visokih učilišta** jednom se godišnje organiziraju edukacije za potencijalne članove stručnih povjerenstava, na kojima uglavnom sudjeluju domaći predstavnici akademske zajednice i studenti. Nakon imenovanja povjerenstava svi članovi prolaze zajedničku edukaciju prije posjeta visokom učilištu. Teme su i općenite – kontekst visokog obrazovanja, Agencija i postupak reakreditacije, i specifične – visoko učilište koje se vrednuje i/ili njegovi studijski programi.

U postupku **inicijalne akreditacije** edukacija se provodi pojedinačno, u obliku pripreme za vrednovanje određenog visokog učilišta i/ili studijskog programa.

U postupku **vanjske prosudbe** edukacija povjerenstva organizirana je ponajprije kroz jednostavni seminar i radionicu. Uz predstavljanje postupka vanjske prosudbe i ESG standarda, sudionici radionica kroz igru uloga i rad u grupama simuliraju rad povjerenstva za vanjsku prosudbu prilikom posjeta visokom učilištu. Na radionicama sudjeluju novi stručnjaci, kao i oni koji su već sudjelovali u prvom ciklusu vanjske prosudbe ili nekoj drugoj vrsti vanjskog vrednovanja. Prilika je to svim sudionicima za razmjenu iskustva, znanja, vještina i različitih perspektiva te nadogradnju postojećih kompetencija. Prije posjeta visokom učilištu imenovano se povjerenstvo sastaje i priprema za posjet.

S obzirom na to da velika većina stručnjaka uključenih u **reakreditaciju doktorskih studijskih programa** radi na inozemnim visokim učilištima, zajedničku je edukaciju za postupak bilo moguće odraditi *online* preko posebne platforme. Taj je dio edukacije bio opći te je uključivao informacije o nacionalnom kontekstu dokorskog obrazovanja i postupku i kriterijima reakreditacije. Neposredno prije provođenja reakreditacije sva su povjerenstva koja su istodobno išla u reakreditaciju, najprije zajedno još jednom prolazila opći dio edukacije (nacionalni sustav, postupak i cilj reakreditacije doktorskih studija), a zatim se svako povjerenstvo pojedinačno pripremalo za svoje visoko učilište, odnosno doktorski program koji vrednuje.

U 2020. godini, s obzirom na pandemiju koronavirusa, Agencija je organizirala online edukacije za članove povjerenstva. Taj se pristup, prvotno uveden zbog iznenadnog razvoja događaja kojem se Agencija morala prilagoditi u vrlo kratkom roku, pokazao vrijednim iskustvom za daljnje provođenje edukacija. *Online* pristup edukaciji pokazao je da je mogućnost da se povjerenstvo sastane više puta prije posjeta, odnosno da ima više vremena za analizu dokumentacije, vrlo korisna.

Uz edukacije povezane s vanjskim vrednovanjem u kojem sudjeluju, članovi stručnih povjerenstava mogli su sudjelovati i na drugim **edukacijama** koje Agencija organizira, a koje su im omogućile da se upoznaju s novinama i dobrom praksom u području osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i relevantne su za nadogradnju kompetencijskog profila članova stručnih povjerenstava.

Kao što traži prijedloge stručnjaka od drugih, srodnih agencija, AZVO često i preporučuje svoje educirane stručnjake. Unutar mreža CEENQA i ECA, Agencija je sudjelovala u inicijativama izrade zajedničkih baza stručnjaka koje još nisu zaživjele, prvenstveno zbog količine rada koje i agencije i stručnjaci trebaju uložiti u ispunjavanje takvih baza, ali i zbog zakonskih zahtjeva za zaštitom privatnosti.

Na kraju svakog postupka Agencija provodi anketu kojom, među ostalim, prikuplja podatke o zadovoljstvu članova povjerenstva edukacijama i prijedloge za unapređenje. Podatci se analiziraju, o njima se raspravlja na razini odjela i uprave, a sastavni su dio razmatranja internog audita AZVO-a. Zbirni se podatci objavljuju u godišnjem izvješću. Povratne informacije koriste se za unapređenje edukacija stručnih povjerenstava.

## OBJEKTIVNOST

Jedno je od temeljnih polazišta objektivnog i svrsishodnog vanjskog vrednovanja istorazijska procjena ili *peer–review*. Zbog toga Agencija na više načina pokušava pridonijeti objektivnom provođenju postupaka vanjskog vrednovanja.

Pri izboru članova stručnih povjerenstava Agencija provjerava mogući sukob interesa i s predloženim stručnjacima i s predmetom vrednovanja. Svi članovi povjerenstava potpisuju [Izjavu o povjerljivosti i nepostojanju sukoba interesa](#). Tijekom edukacije Agencija traži od članova stručnih povjerenstava da budu neovisni i ne predstavljaju svoje matične institucije te da se vode načelom nepristranosti i objektivnosti.

S obzirom na kriterije o izboru članova stručnih povjerenstava, podrazumijevaju se stručnost u određenom znanstvenom području i temama koje su predmet vrednovanja, kao i iskustvo u provođenju vrednovanja s obje strane, odnosno iz perspektive vrednovanog visokog učilišta i iz perspektive evaluatora.

## OSVRT NA ENQA-INE PREPORUKE IZ PROŠLOG CIKLUSA:

S obzirom na to da postupci vanjskih vrednovanja koje provodi Agencija počivaju na procjeni kolega sustručnjaka (*peer-review*), od presudne su važnosti u tim postupcima izbor i priprema stručnog povjerenstva.

Uz sve spomenute korake u izboru i imenovanju članova stručnih povjerenstava, Agencija se uvelike oslanja na bazu stručnjaka u koju se nakon svakog postupka unose podatci o povjerenstvu. Na taj se način recenzenti koji su sudjelovali na edukacijama Agencije i koji su sudjelovali u nekom od postupaka, pozivaju i u nove postupke vanjskih vrednovanja.

Pri izboru recenzenata, osim spomenutih kriterija za izbor, u obzir se može uzeti i sudjelovanje u vanjskim vrednovanjima AZVO-a ili neke druge agencije, zatim iskustvo s unutarnjim osiguravanjem kvalitete ili upravljanjem te, ovisno o postupku, iskustvo mentoriranja na doktorskoj razini studija, iskustvo u vođenju znanstvenih projekata i sl.

U svim se postupcima stručnjake nastoji što bolje pripremiti za vanjsko vrednovanje, u smislu edukacija o nacionalnom kontekstu obrazovanja i znanosti, određenom postupku vanjskog vrednovanja, svrsi, kriterijima i ishodu vrednovanja. Agencija nastoji organizirati što veći broj edukacija za potencijalne članove povjerenstava, a prije samih posjeta izabrana povjerenstva obvezno imaju cjelodnevnu pripremu za provođenje postupka.

U proteklom su razdoblju, a u skladu s preporukama iz prethodnog vrednovanja AZVO-a, posebno osnažene edukacije članova povjerenstava u postupcima inicijalne akreditacije i reakreditacije jer se, uz treninge koji se organiziraju dan prije posjete visokom učilištu, uvode i edukacije potencijalnih članova povjerenstava tijekom godine, a unaprijeden je i sam način vođenja edukacija kako bi one bile više radioničkog karaktera.

Agencija u vanjska vrednovanja nastoji uključiti i sve više stručnjaka iz gospodarstva pa su u postupcima koje provodi Agencija, uz stručnjake iz područja obrazovanja i znanosti, bili uključeni i stručnjaci iz gospodarstva. U postupku **vanjske prosudbe** stručna povjerenstva obavezno uključuju jednog predstavnika gospodarstva te su i za njih [Pravilnikom o auditu](#) raspisani konkretni kriteriji odabira. U postupcima reakreditacije i inicijalne akreditacije nastoji se, gdje je moguće, uključiti predstavnika gospodarstva, ali to i dalje ostaje jedan od izazova.

Anketiranjem stručnjaka u postupcima vanjskih vrednovanja Agencija iz vrednovanja u vrednovanje želi poboljšati svoje postupke i vezane edukacije.

## 10.5. 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.

AZVO ishode vanjskog osiguravanja kvalitete temelji na unaprijed dogovorenim, jasno definiranim i objavljenim kriterijima kako bi osigurao pravednost, pouzdanost i dosljednost postupaka vanjskog vrednovanja. Izrada i uspostava svih postupaka vanjskog vrednovanja provodi se uz aktivno sudjelovanje dionika.

Svi modeli i postupci vanjskog vrednovanja prolaze javnu raspravu (npr. [javna rasprava o standardima i postupku inicijalne akreditacije studijskih programa](#), [javna rasprava o standardima i postupku reakreditacije visokih učilišta](#), [javna rasprava o nacrtima dokumenata za audit](#)). Rezultati javne rasprave (npr. [o standardima i postupku inicijalne akreditacije studijskih programa](#), [standardima i postupku reakreditacije visokih učilišta](#), [nacrtima dokumenata za audit](#)) analiziraju se i predstavljaju Akreditacijskom savjetu koji ih razmatra i odlučuje koje će prijedloge prihvatiti. Primjenjivost i relevantnost kriterija testirana je u pilot-postupcima vanjskih vrednovanja ([reakreditacija visokih učilišta](#), [audit](#)) te su nakon provedenih analiza napravljena određena poboljšanja nakon kojih je Akreditacijski savjet prihvatio konačne inačice dokumenata koji su objavljeni na mrežnim stranicama AZVO-a na hrvatskom i engleskom jeziku. Određene razlike postoje u ishodima postupaka vanjskih vrednovanja i sadržaju samih kriterija s obzirom na svrhu i obuhvat postupka te neke razlike u načinu donošenja ocjene i odlučivanja u pojedinim postupcima.

### ISHODI VANJSKIH VREDNOVANJA

Različiti postupci vanjskih vrednovanja imaju različite vrste ishoda kako je objašnjeno u poglavlju 6.

## JAVNA OBJAVA KRITERIJA KVALITETE I PRAVILA ZA OCJENJIVANJE I ODLUČIVANJE

Kriteriji vrednovanja, način donošenja ocjene prema kriterijima za vrednovanje, kao i način odlučivanja o ishodima postupaka vanjskih vrednovanja opisani su u postupcima, pravilnicima, standardima, kriterijima, priručnicima i objavljeni su na mrežnim stranicama AZVO-a te su prošli raspravu s visokim učilištima i povjerenstvima za vrednovanje.

## PREDSTAVLJANJE KRITERIJA ZA VREDNOVANJE I EDUKACIJE (NA POČETKU NOVOG CIKLUSA VREDNOVANJA)

Na početku novog ciklusa vanjskih vrednovanja, novi su postupci, kriteriji i ishodi vrednovanja predstavljeni Rektorском zboru i Vijeću veleučilišta i visokih škola.

Nakon što Akreditacijski savjet usvoji godišnje planove vanjskih vrednovanja za iduću godinu, AZVO za sva visoka učilišta obuhvaćena godišnjim planom organizira radionice na kojima se, uz prikaz cijelog postupka, predstavljaju kriteriji vrednovanja, način njihove primjene i formiranja ocjene temeljeno na prikupljenim dokazima te ishodi postupaka. Pojedinačne se radionice organiziraju i za visoka učilišta koja podnose zahtjev za provedbu inicijalne akreditacije VU-a/studijskog programa.

Prije provođenja postupaka vanjskog vrednovanja AZVO organizira edukaciju članova stručnih povjerenstava koja obvezno obuhvaća objašnjavanje kriterija vrednovanja, način njihove primjene, pokazatelje uz pojedine kriterije, prikupljanje dokaza, način ocjenjivanja te konačan ishod vrednovanja.

## PRIMJENA KRITERIJA I OSIGURAVANJE DOSLJEDNOSTI U POSTUPCIMA OCJENJIVANJA I ODLUČIVANJA

Dobro definirani, jasni i jednoznačni standardi kvalitete s elementima standarda i primjerima dokaza, ujedno su jedan od glavnih mehanizama za osiguravanje dosljednosti pri ocjenjivanju standarda kvalitete različitih stručnih povjerenstava. Pritom je od velikog značenja i dobra priprema povjerenstva tijekom koje je velik naglasak upravo na razumijevanju standarda kvalitete i načinu njihova ocjenjivanja.

Nadalje, tijekom provedbe procesa vanjskog vrednovanja AZVO koordinador pruža stručnu podršku članovima stručnog povjerenstva i koordinadoru vrednovanog visokog učilišta. Na taj se način osigurava da su obuhvaćena sva područja vrednovanja, da povjerenstvo dosljedno primjenjuje kriterije kroz sve faze procesa (od pregleda samoanalize, pisanja nacрта izvješća, prikupljanja dokaza tijekom posjeta, rasprava na internim sastancima povjerenstva, do pisanja završnog izvješća). Koordinador pritom, ne ulazeći u ocjenu kvalitete, daje potrebna pojašnjenja o značenju samih standarda kvalitete, načinu ocjenjivanja, vodi računa da su uključeni svi relevantni dokazi te da su nalazi i analize u skladu s ocjenama povjerenstva. Akreditacijski savjet razmatra svako izvješće vanjskog vrednovanja i konzistentnost primjene kriterija te nakon rasprave odlučuje o ishodima vrednovanja. Visoka učilišta imaju mogućnost očitovanja i prigovora, uz ostalo i na dosljednost primjene kriterija.

Veliku ulogu u osiguravanju dosljednosti ocjenjivanja prema standardima kvalitete, kao i donošenja odluke o ishodima imaju jasno definirana pravila za ocjenjivanje i odlučivanje. U postupku reakreditacije visokih učilišta najveći utjecaj na ocjenu svake od pet tema (unutar kojih su grupirani standardi) imaju tzv. ključni standardi. Nadalje, ocjena teme utječe na način odlučivanja Akreditacijskog savjeta i konačan ishod postupka. Primjerice, ako je bilo koja tema ocijenjena minimalnom razinom kvalitete, ishod postupka je pismo očekivanja. Izdavanje potvrde, kao ishod postupka, moguće je ako su sve teme ocijenjene zadovoljavajućom ili visokom razinom kvalitete. Slično je i u postupku inicijalne akreditacije gdje najveći utjecaj na ocjenu teme, pa tako i konačan ishod postupka, imaju ključni standardi. U postupku audita, ako je vrednovani sustav kvalitete visokog učilišta najmanje u razvijenoj fazi po svakom od pet elemenata vrednovanja, Akreditacijski savjet donosi zaključak da se uz završno izvješće izda certifikat o razvijenosti unutarnjeg sustava kvalitete na razdoblje od pet godina.

## POVRATNE INFORMACIJE

Povratne informacije prikupljene od vrednovanih visokih učilišta i članova stručnih povjerenstava omogućuju uvid u relevantnost i dosljednost primijenjenih kriterija i ishoda vrednovanja. Prikupljene povratne informacije koriste se za poboljšavanje edukacija i razvoj kriterija za nove postupke. Analize prikupljenih evaluacijskih upitnika pokazuju napredak u pogledu jasnoće, primjenjivosti i korisnosti samih standarda kvalitete što doprinosi kvaliteti izrađenih analiza o razini ispunjenosti standarda kvalitete.

### OSVRT NA ENQA-INE PREPORUKE IZ PROŠLOG CIKLUSA:

Najznačajnija su unapređenja u proteklom razdoblju napravljena posebice u postupcima reakreditacije i inicijalne akreditacije, i to u pogledu boljeg definiranja samih standarda kvalitete temeljem kojih se provode ti postupci, kao i osiguravanje dosljednosti u postupcima ocjenjivanja stručnih povjerenstava, kao i odlučivanja Akreditacijskog savjeta. Dobro definirani, jasni i jednoznačni standardi kvalitete, koji se koriste u postupcima reakreditacije i inicijalne akreditacije, a koji sadrže elemente standarda i primjere dokaza, ujedno su jedan od glavnih mehanizama za osiguravanje dosljednosti pri ocjenjivanju standarda kvalitete različitih stručnih povjerenstava. Pritom je od velikog značenja i dobra priprema povjerenstva, tijekom koje je velik naglasak upravo na razumijevanju standarda kvalitete i načinu njihova ocjenjivanja. U tome veliku ulogu imaju jasna pravila za ocjenjivanje prema standardima kvalitete, kao i za način donošenja odluke o ishodima što je definirano postupcima reakreditacije i inicijalne akreditacije. Za osiguravanje dosljednosti i relevantnosti ocjenjivanja i usklađenosti ocjena o ispunjenosti standarda kvalitete s izrađenom analizom, važna je i uloga koordinatora koji pruža podršku radu stručnog povjerenstva.

### POP RATNI DOKUMENTI:

*Standardi za vrednovanje kvalitete sveučilišta i sastavnica sveučilišta u postupku reakreditacije*

*Standardi za vrednovanje kvalitete veleučilišta i visokih škola u postupku reakreditacije*

*Postupak reakreditacije visokih učilišta*

*Standardi za vrednovanje kvalitete studijskih programa u postupku inicijalne akreditacije*

*Postupak inicijalne akreditacije za izvođenje studijskog programa*

*Pravilnik o vanjskoj neovisnoj periodičnoj prosudbi unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete visokih učilišta u RH*

*Kriteriji za audit*

*Priručnik za audit*

*Načela i kriteriji reakreditacije poslijediplomskih sveučilišnih studija u Republici Hrvatskoj*

## 10.6. 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.**

Sva su izvješća stručnih povjerenstava s odgovarajućim odlukama, u svim postupcima vanjskih vrednovanja koje provodi Agencija, u cijelosti objavljena na [mrežnim stranicama](#) Agencije.

Sva se izvješća u postupcima reakreditacije, reakreditacije doktorskih studijskih programa i vanjske prosudbe objavljuju na hrvatskom i engleskom jeziku. Novi postupak inicijalne akreditacije donosi uz objavljivanje izvješća na hrvatskom jeziku i mogućnost objavljivanja na engleskom jeziku.

U postupcima reakreditacije i reakreditacije doktorskih studijskih programa objavljuju se izvješće, očitovanje visokog učilišta na izvješće, preporuka Akreditacijskog savjeta i odluka Ministarstva znanosti i obrazovanja. U postupku vanjske prosudbe objavljuje se izvješće stručnog povjerenstva, očitovanje visokog učilišta, zaključak Akreditacijskog savjeta te certifikat, u slučaju da se on izdaje.

U provedenim postupcima inicijalne akreditacije objavljivalo se izvješće povjerenstva te preporuka Akreditacijskog savjeta i odluka Ministarstva. Prema novom postupku, uz sve navedeno, objavljivat će se i očitovanje vrednovanog visokog učilišta na izvješće povjerenstva, kao što je to slučaj i u drugim postupcima.

Kako bi se izvješća učinila što dostupnijima široj javnosti, u proteklom je razdoblju unaprijeđen pristup izvješćima na način da je izbornik za pristup ([ishodi vrednovanja](#)) lako uočljiv već na naslovnoj stranici AZVO-a, a unutar tog izbornika izvješća su posložena prema visokim učilištima. Na taj se način, pretraživanjem po visokom učilištu, na jednostavan način može pristupiti svim završnim izvješćima svih postupaka u kojima je visoko učilište do sada sudjelovalo. Uz to, izvješća je na mrežnoj stranici moguće pretraživati i prema vrsti postupka vanjskog vrednovanja. Izvješća stručnih povjerenstava dostupna su i putem [mrežne stranice na kojoj studenti odabiru željene studije](#) pri upisu na visoka učilišta putem Nacionalnog informacijskog sustava prijava na visoka učilišta (NISpVU).

AZVO je bio partner na projektu Database of External Quality Assurance Results (DEQAR), čiji je nositelj Europski registar agencija za osiguravanje kvalitete (European Quality Assurance Register for Higher Education – EQAR), a koji je trajao od studenog 2017. do 31. listopada 2019. godine.

Cilj je projekta bio izrada europske baze s podacima o ishodima vrednovanja, koja će osigurati lakši pristup izvješćima i odlukama proizišlima iz vrednovanja visokih učilišta koje provode agencije članice EQAR-a, a čime će se povećati transparentnost u postupcima osiguravanja kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja.

Agencija se u projektu istaknula svojim angažmanom i prepoznata je kao primjer dobre prakse, stoga je uključena kao partner u projektu Enhancing the Coverage and Connectivity of QA in the EHEA through DEQAR (DEQAR CONNECT). DEQAR CONNECT za cilj ima proširiti navedenu bazu, uključujući agencije u Europskom prostoru visokog obrazovanja koje nisu bile prethodno obuhvaćene u sklopu projekta DEQAR, kao i poboljšati upotrebu DEQAR podataka. AZVO je u ovom projektu, a na temelju iskustava iz prethodnog projekta, nositelj jednog radnog paketa (*work package*), unutar kojeg je zadužen za dio aktivnosti koje se tiču edukacije i tehničke podrške drugim europskim agencijama za osiguravanje kvalitete koje svoje baze ishoda vrednovanja žele spojiti s DEQAR-om.

DEQAR CONNECT dvogodišnji je projekt u trajanju od ožujka 2020. do 31. prosinca 2021. godine.

U pisanje su izvješća u svim postupcima vanjskih vrednovanja koje provodi AZVO uključeni svi članovi povjerenstva. Povjerenstva izvješća dostavljaju na za to određenim obrascima, u za to propisanim rokovima.

Izrada završnog izvješća tema je na radionicama za potencijalne članove stručnih povjerenstva, a naravno i važna tema tijekom pripreme stručnog povjerenstva za provođenje postupka. Na radionicama za potencijalne članove povjerenstva, oni imaju priliku raditi na pripremljenim uzorcima završnog izvješća. Prilikom pripreme povjerenstva za provođenje postupka, članove se povjerenstva upoznaje s tim kako pristupiti izradi izvješća, što sve izvješće treba sadržavati, kako organizirati zajednički rad na izvješću, kojim se informacijama i dokumentima pritom koristiti.

Pri izradi izvješća povjerenstava značajna je uloga koordinatora AZVO-a. Koordinator, zajedno s povjerenstvom, sudjeluje u posjeti visokom učilištu, a nakon posjeta sudjeluje u izradi nacrtu završnog izvješća na način da daje potrebna pojašnjenja o postupku i standardima kvalitete, vodi brigu da su obuhvaćene sve potrebne informacije i dokazi, ali sam koordinator ne utječe na ocjenu kvalitete stručnog povjerenstva. I nakon završenog posjeta koordinator ostaje u komunikaciji s povjerenstvom, vodi brigu da su svi dijelovi izvješća korektno obrazloženi i, kada uoči da je potrebno, upućuje povjerenstvu određene prijedloge za poboljšanje. Na taj način koordinator ima značajnu ulogu u osiguravanju kvalitete završnog izvješća. Sva se izvješća, prije dostave visokom učilištu, prevode i lektoriraju.

#### OSVRT NA ENQA-INE PREPORUKE IZ PROŠLOG CIKLUSA:

S obzirom na to da su postupci vanjskih vrednovanja *peer-review* postupci, iako se izvješća pišu na za to određenim obrascima, uvijek postoje manje razlike u pisanju, s obzirom na različite autore odnosno polazišta i razmišljanja različitih članova povjerenstava. Međutim, budući da su standardi koji se vrednuju prožeti istim elementima i dokazima, te su razlike uglavnom stilske.

U proteklom je razdoblju uložena dodatna napor kako bi se unaprijedila kvaliteta završnih izvješća stručnih povjerenstava i dodatno poboljšala njihova dostupnost široj javnosti. Kvaliteta izvješća osigurava se jasnim uputama za izradu završnog izvješća, dobrom pripremom povjerenstva s naglaskom na izradu izvješća te ulogom koordinatora koji sudjeluje u raspravi kod izrade nacrtu izvješća, ne dovodeći međutim u pitanje ocjenu kvalitete.

Unapređenje kvalitete izvješća posebice je vidljivo u postupcima reakreditacije visokih učilišta u drugom ciklusu, budući su ona puno sadržajnije, s detaljnim analizama za svaki standard kvalitete, a analize su povezanije s podacima i dokazima koji su prikupljeni iz samoanalize ili tijekom razgovora s dionicima. Na taj se način osiguravaju javnosti dublje informacije o kvaliteti pojedinih segmenata rada visokog učilišta. Također, redovito se objavljuju i završna izvješća stručnih povjerenstava u postupcima inicijalne akreditacije.

Važan dio izvješća svakako su i nestrukturirani dijelovi izvješća, u kojima povjerenstva navode prednosti, snage, nedostatke i slabosti, primjere dobre prakse i preporuke. Iz njih se može vidjeti što je stručnim povjerenstvima u fokusu u određenom znanstvenom području, kao i što stručna povjerenstva vide kao poželjnu odnosno nepoželjnu karakteristiku kvalitete. Iz tog se dijela mogu uočiti i zajedničke preporuke za razvoj nacionalnog sustava znanosti i obrazovanja te prednosti i nedostaci tog sustava. Nakon postupka reakreditacije doktorskih studijskih programa napravljena je i kvalitativna analiza nestrukturiranih dijelova izvješća, na temelju koje su prepoznati nedostaci nacionalnog sustava i preporuke za njegovo poboljšanje, o čemu više donosimo u poglavlju 9.4.

#### POPRAVNI DOKUMENTI:

*Obrazac za izradu završnog izvješća u postupku reakreditacije sveučilišta i njihovih sastavnica*

*Obrazac za izradu završnog izvješća u postupku reakreditacije veleučilišta i visokih škola*

*Obrazac za izradu završnog izvješća u postupku inicijalne akreditacije*

*Obrazac za izradu završnog izvješća u postupku audita*

*Obrazac za izradu završnog izvješća u postupku reakreditacije doktorskih studija*

## 10.7. ESG 2.7. ŽALBE I PRIGOVORI

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.

U svim postupcima vanjskog vrednovanja koja provodi AZVO visoka učilišta imaju pravo podnošenja prigovora, dok na upravni akt, koji donosi MZO po provedenom postupku vanjskog vrednovanja na temelju akreditacijske preporuke AZVO-a, visoko učilište nema pravo podnošenja žalbe, ali može podnijeti tužbu pred Upravnim sudom.

Tako u postupku reakreditacije visoka učilišta mogu prigovoriti na sastav stručnog povjerenstva. Prigovor na sastav povjerenstva mora biti opravdan, a o tome odlučuje Akreditacijski savjet. Ako Akreditacijski savjet ocijeni da je prigovor opravdan, imenovat će u roku od 30 dana druge članove povjerenstva. Međutim, izjavljeni prigovor visokog učilišta ne utječe na rok dostave samoanalize i drugih materijala. Nadalje, visoka se učilišta mogu očitovati o završnom izvješću povjerenstava s pripadajućim primjedbama i potrebnim pojašnjenjima koja se tiču isključivo činjeničnih netočnosti u izvješću ili očitim pogreškama, a koje predstavlja jedan od relevantnih dokumenata za donošenje mišljenja AS-a i akreditacijske preporuke Agencije. Mišljenje se AS-a prije donošenja akreditacijske preporuke upućuje visokom učilištu koje ima pravo podnijeti prigovor na navedeno mišljenje. S obzirom na to da se radi o mišljenju (nepravnom aktu), na isti postoji mogućnost izjavljivanja prigovora, ali ne i žalbe. Prigovor se može podnijeti zbog bitnih povreda akreditacijskih pravila koje su dovele ili su mogle dovesti do pogreške u davanju mišljenja AS-a, ali se njime ne mogu iznositi nove činjenice i dokazi koji nisu izneseni do dana završetka posjeta stručnog povjerenstva.

O prigovoru odlučuje Povjerenstvo za prigovor koje je stručno tijelo AZVO-a. Povjerenstvo na temelju cjelokupne dokumentacije proizišle iz postupka reakreditacije donosi mišljenje o osnovanosti prigovora, koje se dostavlja AS-u u daljnji postupak. Zadaća, način rada te prava i obveze članova Povjerenstva detaljnije su uređeni Poslovníkom o radu Povjerenstva za prigovor. U okviru drugog ciklusa reakreditacije visokih učilišta Povjerenstvo za prigovor razmatralo je 15 zaprimljenih prigovora na mišljenje Akreditacijskog savjeta te je za 13 prigovora donijelo mišljenje o neosnovanosti, a za dva mišljenje o djelomičnoj osnovanosti. Za jedno je visoko učilište Povjerenstvo za prigovor zatražilo dodatno obrazloženje stručnog povjerenstva o razlozima na kojima se temelje ocjene pojedinih standarda u izvješću stručnog povjerenstva o reakreditaciji tog visokog učilišta, da bi moglo u konačnici donijeti mišljenje o osnovanosti prigovora. Treba napomenuti da visoko učilište, koje je u planu reakreditacije, može zatražiti odgodu reakreditacije za sljedeću godinu, ako za to ima opravdan razlog. Konačnu odluku o odgodu donosi Akreditacijski savjet.

U postupku se inicijalne akreditacije visoko učilište može očitovati na sastav stručnog povjerenstva i iznošenja prigovora na isti te se može očitovati na završno izvješće povjerenstva. U postupku inicijalne akreditacije visoko učilište ima i mogućnost prigovora na mišljenje AS-a, o čemu odlučuje Povjerenstvo za prigovor, u postupku i na način kako je to opisano u Postupku inicijalne akreditacije za izvođenje novog studijskog programa, odnosno Poslovníku o radu Povjerenstva za prigovor. Napominjemo da se radi o istom Povjerenstvu za prigovor, i kad se radi o prigovoru na mišljenje AS-a u postupku reakreditacije VU-a, odnosno o prigovoru izjavljenom u postupku audita.

U postupku se audita visoko učilište može očitovati na sastav stručnog povjerenstva i iznošenja prigovora na isti te se može očitovati na završno izvješće povjerenstva.

Ako visoko učilište smatra da povjerenstvo postupak audita nije provelo na način kako je on opisan u Priručniku i Pravilniku o auditu ili nije zadovoljno ishodom audita, može podnijeti prigovor u roku od 15 dana od dana primitka usvojenog izvješća o vanjskoj prosudbi. O osnovanosti prigovora odlučuje Povjerenstvo za prigovor, koje razmatra prigovor i cjelokupnu dokumentaciju provedenog postupka te svoje mišljenje prosljeđuje AS-u u daljnji postupak. Zadaća, način rada te prava i obveze članova Povjerenstva detaljnije je uređeno Poslovníkom o radu Povjerenstva za prigovor. U prvom ciklusu vanjske prosudbe nije bilo niti jednog slučaja žalbe. U drugom ciklusu vanjske prosudbe nije bilo prigovora.

### OSVRT NA ENQA-INE PREPORUKE IZ PROŠLOG CIKLUSA:

U skladu s preporukom iz prošlog vrednovanja AZVO-a osnovano je Povjerenstvo za prigovor. Kao stalno tijelo sastavljeno je od vanjskih članova i ono izmjenama postupaka vanjskih vrednovanja omogućuje visokim učilištima da u svim postupcima vanjskih vrednovanja, uključujući i inicijalnu akreditaciju što ranije nije bio slučaj, ulože svoj prigovor na mišljenje Akreditacijskog savjeta, ako misle da je to opravdano.

# 11. POVRATNE INFORMACIJE I STAVOVI DIONIKA

Glavni su dionici AZVO-a visoka učilišta, znanstvene organizacije, RZ, VVIVŠ, studenti, Hrvatski studentski zbor, gospodarstvenici, članovi stručnih povjerenstava, nadležno ministarstvo, SRCE i drugi. Predstavnici relevantnih dionika sudjeluju u radu različitih tijela AZVO-a. To osigurava njihovu kontinuiranu aktivnu uključenost u sve procese (planiranje, provedba, provjera, poboljšanja), što doprinosi unapređivanju svih aktivnosti, uključujući aktivnosti vanjskog osiguravanja kvalitete.

Agenciji je mišljenje i zadovoljstvo dionika izuzetno važno te se ono kontinuirano prati. Praćenje zadovoljstva dionika uslugama AZVO-a prvenstveno se odnosi na prikupljanje povratnih informacija putem upitnika te u izravnoj komunikaciji. Pohvale se također spremaju i dostupne su svim zaposlenicima.

## PRIKUPLJANJE POVRATNIH INFORMACIJA PRI RAZVOJU NOVIH AKTIVNOSTI

Povratne informacije dionika prikupljaju se prilikom razvoja novih postupaka vanjskih vrednovanja. U radne grupe koje razvijaju nove postupke, kriterije i način vrednovanja uključeni su, uz zaposlenike AZVO-a, i predstavnici različitih grupa dionika. Njima se prezentira analiza povratnih informacija dionika prikupljenih na kraju prethodnog ciklusa vanjskih vrednovanja. To je jedan od polaznih elemenata za raspravu o razvoju novog, unaprijeđenog postupka. Prijedlog svakog novog postupka vanjskog vrednovanja prolazi javnu raspravu, tijekom koje se prikupljaju povratna mišljenja dionika na koja se odgovara, analizira ih se i predstavlja članovima Akreditacijskog savjeta koji nakon rasprave odlučuju o prihvaćanju relevantnih prijedloga koji doprinose unapređenju postupaka.

## PRIMJERI POBOLJŠANJA TEMELJEM PRIJEDLOGA DIONIKA

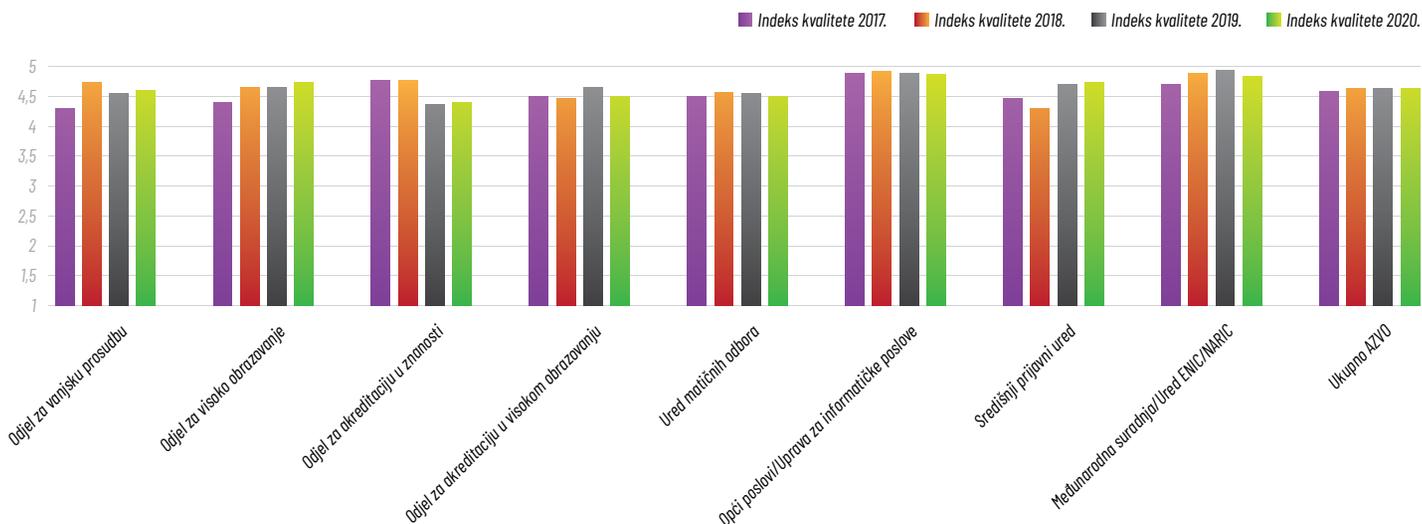
U novom modelu reakreditacije neke su od promjena/poboljšanja: smanjen broj kriterija koji su jasnije definirani i primjenjiviji, bolja prilagođenost specifičnostima visokih učilišta (npr. integrirana sveučilišta, fakulteti s većim brojem programa u različitim znanstvenim poljima, umjetničko područje) te veći naglasak na izlaznim parametrima (ishodi učenja, prolaznost, završnost, zapošljivost itd.), nove upute za izradu samoanalize koje su doprinijele boljoj usklađenosti dokumenta s kriterijima.

U novom modelu inicijalne akreditacije poboljšana je primjenjivost kriterija te jasnoća uputa za izradu elaborata studentskog programa.

U novom modelu audita skraćena je duljina postupka, certifikat se – ako je dodijeljen – izdaje nakon usvajanja izvješća, a kao dodatna kontrolna točka u fazi naknadnog praćenja uveden je posjet člana povjerenstva i koordinatora Agencije vrednovanom visokom učilištu.

## PRIKUPLJANJE POVRATNIH INFORMACIJA TIJEKOM PROVEDBE RAZLIČITIH TIPOVA VANJSKIH VREDNOVANJA

Tijekom godine putem upitnika kontinuirano se prikupljaju povratne informacije članova stručnih povjerenstava i vrednovanih visokih učilišta koji su sudjelovali u različitim vrstama vanjskih vrednovanja. Prikupljene se informacije obrađuju, analiziraju i o njima se raspravlja na sastancima odjela. Temeljem rasprava dogovaraju se unapređenja i prepoznaju dobra praksa te se povratne informacije dalje komuniciraju s upravom, Akreditacijskim savjetom i drugim tijelima. Jednom godišnje svi odjeli dostavljaju analize prikupljenih povratnih informacija dionika Uredu za interno osiguravanje kvalitete koji izrađuje zajednički indeks kvalitete za cijelu organizaciju. Zadovoljstvo dionika razmatra se i tijekom internih audita, ono je sastavni element izvješća upravine ocjene te se razmatra na godišnjem vanjskom auditu i predstavlja članovima Upravnog vijeća. Zbirni podatci sastavni su dio godišnjeg izvješća AZVO-a. Rezultati Upitnika o zadovoljstvu korisnika uslugama odjela AZVO-a prikazani su grafikonom 5.



Grafikon 5. Prikaz zadovoljstva korisnika uslugama AZVO-a iskazan vrijednostima indeksa kvalitete s podatcima od 2017. do 2020.

Prikupljene povratne informacije dionika ukazuju na:

- Zadovoljstvo dionika suradnjom i radom sa zaposlenicima AZVO-a: ističe se njihova stručnost i poznavanje područja osiguravanja kvalitete, profesionalnost, uslužnost, pravovremeno djelovanje, jasnoća i brzina davanja povratnih informacija, izvrsnost prezentiranja.
- Zadovoljstvo edukacijskim aktivnostima AZVO-a u pripremama visokih učilišta za različite postupke vanjskih vrednovanja, strukturirana predavanja, objektivan i korektan pristup visokim učilištima. Shvaćanje važnosti kontinuirane provedbe postupaka vanjskih vrednovanja za daljnji razvoj visokih učilišta, kao i potvrdu vjerodostojnosti njihova rada.
- Zadovoljstvo članova stručnih povjerenstava, a posebno stranih članova, dostupnošću koordinatora Agencije i pruženom podrškom tijekom cijelog procesa, kvalitetom edukacijskih aktivnosti, jasnoćom uputa, izvrsnom organizacijom posjeta i putovanja.
- Korisnici ističu zadovoljstvo mrežnim stranicama AZVO-a, dostupnim ažuriranim informacijama, kontaktima, materijalima i vizualnim identitetom.

AZVO će nakon završetka drugog ciklusa vanjskih vrednovanja prikupiti povratne informacije dionika o zadovoljstvu provedenim postupcima vanjskih vrednovanja, potporom koji su dali razvoju visokih učilišta te promjenama koje se očekuju u idućem razvojnom ciklusu. Prikupljene informacije bit će jedan od ulaznih elemenata za razvoj novih modela vanjskih vrednovanja i daljnji razvoj vanjskog osiguravanja kvalitete u skladu s promjenama u okruženju.

## PRIKUPLJANJE POV RATNIH INFORMACIJA S PROVEDENIH EDUKACIJSKIH AKTIVNOSTI

Važan su dio djelokruga rada AZVO-a edukacijske aktivnosti namijenjene različitim grupama dionika. U sklopu EU projekta SKAZVO, Agencija je od 2017. provodila radionice za djelatnike visokih učilišta i studente s ciljem pružanja podrške u segmentima u kojima je tijekom prvog ciklusa vanjskih vrednovanja uočena potreba. Tijekom dosadašnje provedbe SKAZVO projekta organizirano je 79 radionica, na kojima je bilo ukupno 3764 sudionika. Teme su birane u suradnji s dionicima na temelju njihovih prijedloga i iskazanog interesa. Izdvajamo neke od njih:

- Ciklus radionica Karijeriranje Agencija provodi s ciljem pružanja podrške razvoju karijernih centara na visokim učilištima. Sudionici (karijerni savjetnici, nastavnici na visokim učilištima, studenti) [ocijenili su radionice](#) visokim ocjenama – prosječna ocjena iznosi 4,84. Korisnost, odnosno mogućnost primjene stečenog znanja u poslu, sudionici ocjenjuju prosječnom ocjenom 4,68. Pri tom ističu kako im je osim teorijskog znanja, posebno korisna razmjena iskustva s drugim kolegama, umrežavanje te praktične vježbe i zadaci. Većina ih je izrazila interes za daljnje radionice te iznijela i konkretne teme koje uporište nalaze u njihovoj svakodnevnoj praksi. Upravo na temelju prikupljenih prijedloga AZVO je planirao daljnje radionice, a zbog iznimno dobrih povratnih informacija, ciklus Karijeriranje nastaviti će se i u 2021. godini.
- Radionice o ishodima učenja u visokom obrazovanju te kompetencijskom pristupu u planiranju studijskih programa namijenjene visokoškolskim nastavnicima pokazale su se uspješnima te su ih [sudionici ocijenili](#) prosječnom ocjenom 4,77, a njihovu korisnost ocjenom 4,66. Sudionici su procijenili kako su radionice dobar temelj za kreiranje čim uspješnijih studijskih programa; istaknuta je korisnost radionica tijekom čitave godine, a posebno uoč reakreditacije. U skladu s prijedlozima sudionika, a kako bi ova tema obuhvatila što veći broj nastavnika, organiziran je niz radionica na visokim učilištima u čitavoj Hrvatskoj.
- Vodeći brigu o potrebi snažnijeg uključivanja studenata u procese osiguravanja kvalitete AZVO-a, ali i na

matičnim visokim učilištima, Agencija je organizirala seminar za studente koji je ocijenjen s 4,23, dok su relevantnost ove teme za sektor visokog obrazovanja sudionici ocijenili s 4,79. Korisnim smatraju informacije koje su dobili o samim procesima osiguravanja kvalitete te na koje sve načine studenti mogu biti pokretači promjena na visokim učilištima. Istaknuli su kako je u budućnosti potrebno organizirati slične radionice na temu kvalitete studijskih programa s naglaskom na praktični rad.

- AZVO organizira radionice o radu u nadograđenim sustavima MOZVAG2, CROSB1 te Baza projektnih aktivnosti koji se koriste u postupku reakreditacije visokih učilišta. Način i kvaliteta ovih radionica dobila je prosječnu ocjenu 4,54, a sadržaj radionica prosječnu ocjenu 4,56. Na radionicama za rad u rekonstruiranim informacijskim sustavima izrazito nam je važna mogućnost sudjelovanja sudionika u raspravi što su prepoznali i sami sudionici i ocijenili s 4,66. Zbog situacije s pandemijom bolesti COVID-19 radionice za visoka učilišta 2020. održane su po prvi put u virtualnom okruženju, u formi *webinara*. Sudionici su *online* radionice ocijenili nešto nižim ocjenama nego radionice koje su se održale uživo. To posebno dolazi do izražaja u ocjeni za mogućnost sudjelovanja sudionika u raspravi, čiji je prosjek bio 4,85, dok je u *online* okruženju ocjena 4,05. Iz ovoga zaključujemo da su sudionici radionica o mogućnosti sudjelovanja u raspravi zadovoljniji klasičnim radionicama.

## 12. PREPORUKE I GLAVNI NALAZI IZ PRETHODNIH VREDNOVANJA TE IZVJEŠĆE O NAKNADNOM PRAĆENJU AGENCIJE

ENQA-ino je povjerenstvo tijekom zadnjeg vanjskog vrednovanja napisalo [izvješće](#) koje je uz glavne nalaze sadržavalo i preporuke za unapređenje za razdoblje do idućeg vanjskog vrednovanja. AZVO je razmotrio sve nalaze i preporuke te izradio Akcijski plan koji je dostavio ENQA-i koja ga je prihvatila. Temeljem Akcijskog plana u proteklom su razdoblju provedena poboljšanja koja su prikazana u Izvješću o naknadnom praćenju ([prilog 10](#)). Posebna pozornost posvećena je realizaciji poboljšanja vezanih uz ESG standarde koji su ocijenjeni s *djelomično provedeno* (ESG 2.5. i 2.7.).

## 13. SWOT ANALIZA

### SNAGE

- AZVO je prepoznat po svojoj stručnosti na nacionalnoj i međunarodnoj razini
- Punopravno članstvo u svim relevantnim međunarodnim stručnim udruženjima
- Ravnopravni i kompetentni sugovornik u temama razvoja sustava visokog obrazovanja na nacionalnoj i međunarodnoj razini
- Partnerski i suradnički odnos s akademskom i znanstvenom zajednicom
- Neovisnost od VU-a i znanstvenih organizacija
- Vidljivost – ishodi svih postupaka i rezultati svih aktivnosti javno su dostupni u dvojezičnoj formi (na hrvatskom i engleskom jeziku)
- Stručno i kompetentno osoblje
- Fleksibilnost uprave za potrebe zaposlenika te otvorenost za nove razvojne ideje i njihovu primjenu u poslovanju
- Kvalitetne edukacijske aktivnosti u skladu s potrebama dionika u sustavu visokog obrazovanja i znanosti
- Prilagodljivost okolnostima u sustavu visokog obrazovanja i znanosti – razvoj novih modela postupaka
- Velika baza recenzenata uključujući međunarodne recenzente te baza podataka iz sustava visokog obrazovanja i znanosti (MOZVAG2)
- Uključenost u međunarodne projekte (korištenje sredstava iz EU fondova)

### SLABOSTI

- Neodgovarajući prostorni uvjeti s obzirom na veličinu prostora
- Nemogućnost uspostave sustava nagrađivanja prema učinku u sektoru javne uprave, što dugoročno može utjecati na motivaciju i zadovoljstvo djelatnika
- Usredotočenost na usko specijalizirane aktivnosti može utjecati na kvalitetu suradnje i komunikacije između odjela
- Veći broj ad hoc zahtjeva dionika za provedbom vanjskih vrednovanja može poremetiti dinamiku provedbe planiranih aktivnosti i utjecati na preopterećenost zaposlenika
- Nepostojanje jedinstvenog internog informacijskog sustava

## PRIJEME

- Razvoj prekograničnog sustava vrednovanja uz potencijal povećanja vlastitih sredstava
- Sudjelovanje u dopunama i izmjenama ključnih propisa te u izradi nove strategije znanosti i visokog obrazovanja
- Smanjenje troškova i širenje djelatnosti u kontekstu digitalizacije poslovanja
- Daljnja profesionalizacija zaposlenika
- Natjecanje za financijska sredstva u međunarodnim programima namijenjenim dionicima javnog sektora
- Novi međunarodni projekti

## PRIJETNJE

- Promjene u poslovanju uvjetovane pandemijom COVID-19
- Smanjenje javnog financiranja uvjetovano gospodarskom krizom
- Izostanak jasnih nacionalnih strateških ciljeva i smjernica te osiguranje uvjeta za njihovu provedbu i dosljedno praćenje rezultata provedbe
- Česta izmjena politika u području visokog obrazovanja i znanosti predstavlja prijetnju radu Agencije
- Nekonzistentnost javnih politika visokog obrazovanja i znanosti
- Pravna prenormiranost te nedorečenosti i druge nejasnoće kao i pravna praznina u tekstu propisa
- Otvaranje hrvatskog prostora visokog obrazovanja za inozemne agencije za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju

# 14. TRENUTNI IZAZOVI I PODRUČJA BUDUĆEG RAZVOJA

AZVO je u hrvatskom sustavu visokog obrazovanja i znanosti prepoznat kao središnja točka razvoja i provedbe različitih aktivnosti i postupaka koji za cilj imaju daljnje unapređenje kvalitete visokog obrazovanja i znanosti. Stoga Agencija, ali i kreatori javnih politika, u djelokrugu rada AZVO-a uključuju nove aktivnosti kao što su praćenje zapošljivosti studenata, usklađenost studijskih programa s potrebama tržišta rada, osiguravanje jednakog prava na pristup visokom obrazovanju, internacionalizacija visokog obrazovanja, odnosno niz aktivnosti kojima se osigurava međunarodna vidljivost hrvatskog visokog obrazovanja – poticanje formiranja združenih studija s eminentnim europskim i svjetskim visokim učilištima te europski pristup u vanjskim vrednovanjima združenih studija, poticanje izvođenja nastave na stranim jezicima i sl. U narednom razdoblju AZVO će preuzeti i upravljanje [Registrom Hrvatskog kvalifikacijskog okvira \(HKO\)](#) koji se uspostavlja za potrebe sustava vođenja podataka o skupovima ishoda učenja, standardima zanimanja, standardima kvalifikacija, programima za stjecanje i vrednovanje skupova ishoda učenja, programima za stjecanje kvalifikacija te drugih podataka od interesa, radi njihova povezivanja i usklađivanja.

Uz razvoj novih modela vanjskih vrednovanja u visokom obrazovanju i znanosti, provedbu prekograničnih vanjskih vrednovanja, pred Agencijom u idućem razdoblju stoji i izazov provedbe unutarnje reorganizacije kako bi se optimizirao rad u skladu s novim odgovornostima. To će zahtijevati osiguravanje dodatnog stručnog kadra za provedbu novih aktivnosti, usuglašavanje postojećih aktivnosti s novima te osiguravanje dodatnog uređskog prostora. Pored navedenog, a u svjetlu postojećih globalnih okolnosti, AZVO će pojačano raditi na daljnjoj digitalizaciji svojih postupaka kao i na već pokrenutom unapređenju internog upravljanja poslovnim procesima. Nastavit će raditi na integraciji postojećih informacijskih sustava, što će omogućiti optimalno izvršavanje poslovnih procesa, integritetnost i djeljivost podataka te lakše upravljanje podatcima i izvještavanje.

AZVO je za iduće petogodišnje razdoblje postavio dva opća strateška cilja:

1. očuvanje relevantnosti vanjskog osiguravanja kvalitete u skladu s društvenim kretanjima
2. osnaživanje društvene uloge AZVO-a kao promicatelja kvalitete visokog obrazovanja i znanosti.

Kako bi uspješno ostvario svoje opće ciljeve, AZVO je definirao pripadajuće podciljeve, odnosno strateške aktivnosti. Oni se prije svega odnose na analizu rezultata i ishoda do sada provedenih postupaka vrednovanja, kao i utjecaj provedenih unapređenja na razvoj sustava visokog obrazovanja. Analiza postojećeg stanja bit će podloga za razvoj novog modela idućeg ciklusa vanjskog osiguravanja kvalitete u sustavu visokog obrazovanja i znanosti. Razdoblje od 2021. do 2025. godine obilježit će niz izazova u procesu stvaranja saveza europskih sveučilišta, pojačane prekogranične suradnje, kao i prilika koje donosi nova tehnološka revolucija. To sa sobom donosi potrebu stalne nadogradnje kompetencija, česte izmjene kurikula i relevantno cjeloživotno obrazovanje. Za AZVO koji je upisan u EQAR to je prilika da osnaži prekogranične aktivnosti, pozicionira se izvan nacionalnog okvira i istraži mogućnosti razvoja novih oblika osiguravanja kvalitete. AZVO će nastaviti s kontinuiranom provedbom edukacija za dionike u sustavu visokog obrazovanja i znanosti te pružanje ekspertiza.

Razvoj suvremene, neovisne agencije za osiguravanje kvalitete i njezinih poslovnih procesa neraskidivo je povezan s daljnjim razvojem unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete i unapređenjem unutarnje kulture kvalitete. AZVO ima dugogodišnje iskustvo rada u skladu s dogovorenim međunarodnim standardima i zakonodavnim okvirom, što doprinosi vjerodostojnosti našeg rada. Nastavit će se s unapređivanjem kulture samovrednovanja na razini organizacije provedbom unutarnjih audita, koji u sinergiji s vanjskim vrednovanjima pružaju vrijedne informacije i dodatni su poticaj za planirani razvoj.

# POJMOVNIK

---

**Akreditacijska preporuka Agencije** – neovisno stručno mišljenje Agencije koje se donosi nakon provedenog postupka vrednovanja, a na temelju kojeg Ministarstvo znanosti i obrazovanja odlučuje o ishodu postupka vrednovanja.

**Mišljenje Akreditacijskog savjeta** – stručno mišljenje Savjeta o završnim izvješćima stručnih povjerenstava po provedenim postupcima vanjskog vrednovanja, a uz čije prethodno mišljenje Agencija donosi akreditacijsku preporuku.

**Mišljenje Povjerenstva za prigovor** – mišljenje Povjerenstva o osnovanosti pisanog prigovora visokog učilišta na mišljenje Akreditacijskog savjeta u postupcima vanjskog vrednovanja.

**Dopusnica** – upravni akt koji donosi Ministarstvo znanosti i obrazovanja na temelju provedenog postupka vrednovanja, a kojim se utvrđuje da predmet vrednovanja ispunjava uvjete za početak obavljanja djelatnosti i/ili izvođenje studijskog programa.

**Potvrda o ispunjavanju uvjeta za obavljanje djelatnosti ili dijela djelatnosti** – javna isprava koju predmetima vrednovanja u postupku reakreditacije izdaje Ministarstvo znanosti i obrazovanju u skladu s člankom 22. Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju.

**Certifikat vanjske neovisne periodične prosudbe unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete predmeta vrednovanja** – potvrda o stupnju razvijenosti i učinkovitosti unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete predmeta vrednovanja.

# PRILOZI

---

Prilog 1. – *Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju* (NN 123/03, 105/04, 174/04, 2/07 Odluka USRH, 46/7, 45/09)

Prilog 2. – *Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju* (NN 45/09)

Prilog 3. – *Statut Agencije za znanost i visoko obrazovanje*

Prilog 4. – *Pravilnik o sadržaju dopusnice te uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje djelatnosti visokog obrazovanja, izvođenje studijskog programa i reakreditaciju visokih učilišta* (NN 24/10)

Prilog 5. – *Pravilnik o uvjetima za izdavanje dopusnice za obavljanje znanstvene djelatnosti, uvjetima za reakreditaciju znanstvenih organizacija i sadržaju dopusnice* (NN 83/2010)

Prilog 6. – *Poslovnik o radu Akreditacijskog savjeta AZVO-a*

Prilog 7. – *Poslovnik o radu Povjerenstva za prigovor*

Prilog 8. – *Poslovnik o radu Povjerenstva za naknadno praćenje*

Prilog 9. – *Usklađenost standarda kvalitete u svim postupcima vanjskog vrednovanja AZVO-a s I. dijelom ESG-ja (standard 2.1.); Tablica 3*

Prilog 10. – *Izvješće o naknadnom praćenju*