	<b>NACIONALNA ZAKLADA ZA ZNANOST, VISOKO ŠKOLSTVO I TEHNOLOGIJSKI RAZVOJ REPUBLIKE HRVATSKE</b>	
Naziv projekta	<b>USPOSTAVLJANJE SUSTAVA UNAPRJEĐENJA KVALITETE OBRAZOVANJA NA SVEUČILIŠTU JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU</b>	
Sadržaj priloga	<b>NACRT STRATEGIJE ZA USPOSTAVLJANJE I UNAPRJEĐENJE KVALITETE NA SVEUČILIŠTU J.J. STROSSMAYERA U OSIJEKU</b>	
tip aktivnosti	datum	<b>redni broj priloga</b>
<b>dokument</b>	<b>svibanj 2006.</b>	<b>28</b>

# Strategija za uspostavljanje i unaprjeđenje kvalitete na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku

Korak od postavljenih ciljeva do željenih ishoda razrađen je u strateškom planu.

## 1 Misija

*Cilj izgradnje sustava kvalitete na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku je poboljšanje kvalitete studentskog iskustva na fakultetu - od prijave na i upisa na fakultet, preko predavanja, ispita i diplome do zapošljavanja i cjeloživotnog obrazovanja.*

Ako je opća definicija kvalitete: „Kvaliteta je sposobnost karakteristika proizvoda ili procesa da zadovolji zahtjeve korisnika i drugih zainteresiranih strana“, onda je kvaliteta nastavnog procesa sposobnost sveučilišta - nastavnika, uprave i službi - da zadovolji potrebe studenata. Student je u središtu sustava praćenja, osiguranja i unaprjeđenja kvalitete na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku. Nije u središtu ustanova, službe, vodstvo i uprava sveučilišta niti nastavnici, niti znanstveni i stručni rad, sve se to procjenjuje kroz prizmu iskustva studiranja na našem sveučilištu. Student je subjekt sustava, a sustav se koristi da prati, procijeni i poboljša kvalitetu studentskog iskustva tijekom studiranja.

Ostvarenjem ovog cilja postiže se zadovoljstvo svih sudionika sustava - studenata, nastavnika, uprave, prateće administracije i društvene zajednice - što je preduvjet učinkovitog uklapanja u globalne tijekomove suvremenog europskog svjetskog visokog obrazovanja.

## 2 Strateški dokumenti za uspostavljanje sustava kvalitete na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku – temelj sustava

Strateški dokumenti na kojima se temelji sustav osiguranja i unaprjeđenja kvalitete obrazovanja na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku su **Statut Sveučilišta** (prosinac 2004.), **Odluka Senata Sveučilišta** o osnivanju Sveučilišnog centra za unaprjeđivanje i osiguranje kvalitete visokog obrazovanja<sup>1</sup> od 26. rujna 2005. godine, **Odluka rektorice** o osnivanju Odbora za unaprjeđivanje i osiguranje kvalitete visokog obrazovanja na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku od 9. siječnja 2006. i **Pravilnik o kvaliteti**<sup>2</sup> Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku.

---

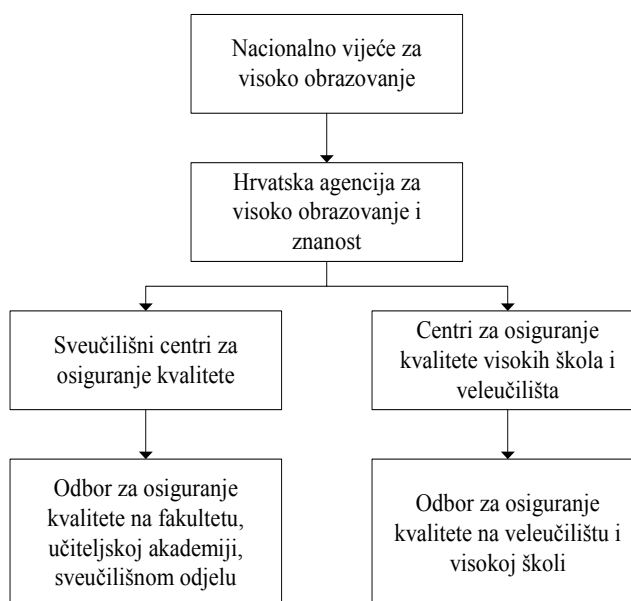
<sup>1</sup> U osnivanju.

<sup>2</sup> U izradi.

### 3 Organizacija i vodstvo sustava kvalitete na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku

#### 3.1 Shema sustava osiguranja kvalitete na hrvatskim visokim učilištima

Izgradnjom sustava osiguranja i unaprjeđenja kvalitete, Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku postaje dio nacionalne mreže za osiguranje kvalitete visokog obrazovanja. Prikazana shema na slici 1. podloga je organizacijskoj shemi sveučilišnog sustava.



Slika 1 – Shematski prikaz sustava za osiguranje kvalitete na hrvatskim visokim učilištima<sup>3</sup>

#### 3.2 Organizacija sustava osiguranja kvalitete na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku

Organizaciju sustava osiguranja i unaprjeđenja kvalitete Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku čine **Odbor** za unapređivanje i osiguranje kvalitete<sup>4</sup>, **Sveučilišni centar** za unaprjeđenje i osiguranje kvalitete<sup>5</sup>, **Služba** za unaprjeđenje i osiguranje kvalitete i **povjerenstva** za unaprjeđenje i osiguranje kvalitete na znanstveno-nastavnim sastavnicama<sup>6</sup>. Do konačnog ustrojavanja Centra njegove zadaće i dužnosti raspodjeljuju se između Odbora za kvalitetu i Službe za kvalitetu na razini Sveučilišta<sup>7</sup>.

Shema sustava osiguranja i unaprjeđenja kvalitete na Sveučilištu prikazana je na slici 2.

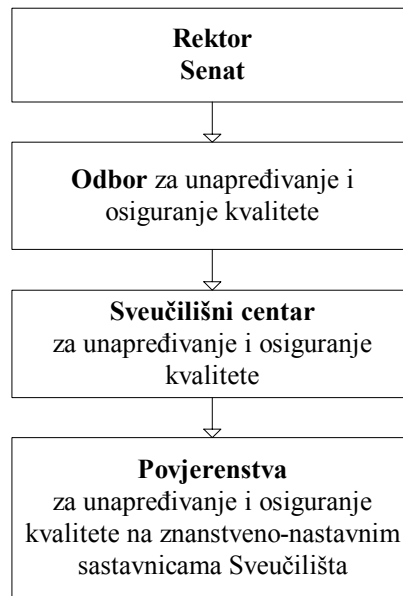
<sup>3</sup> Priručnik za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju, Sveučilište u Zagrebu, 2004.

<sup>4</sup> U daljnjem tekstu Odbor za kvalitetu.

<sup>5</sup> U daljnjem tekstu Centar za kvalitetu.

<sup>6</sup> U daljnjem tekstu Povjerenstvo za kvalitetu.

<sup>7</sup> Za vrijeme realizacije projekta Zaklade „Uspostavljanje sustava unaprjeđenja kvalitete obrazovanja na Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku“ projektni tim je preuzeo neke od dužnosti Centra za kvalitetu.



**Slika 2** – Organizacijska struktura sustava kvalitete na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku

### 3.3 Odbor za unapređivanje i osiguranje kvalitete

#### 3.1.1 Struktura Odbora za unapređivanje i osiguranje kvalitete

Odbor za unapređivanje i osiguranje kvalitete visokog obrazovanja na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku imenovan je 9. siječnja 2006. godine i broji 13 članova. Navedeni Odbor će do osnivanja Sveučilišnog centra za unapređenje i osiguranje kvalitete visokog obrazovanja koordinirati rad Povjerenstava za unapređivanje i osiguranje kvalitete visokog obrazovanja na znanstveno-nastavnim sastavnicama.

Struktura Odbora:

- prorektor za nastavu i studente koji je ujedno i predsjednik Odbora
- voditeljica projekta osiguranja kvalitete na Sveučilištu koja je ujedno i zamjenica predsjednika Odbora
- 4 člana projektnog tima + administrativna tajnica Odbora
- 3 člana iz redova profesora znanstveno-nastavnih sastavnica
- 2 predstavnika studenata (predsjednik Predsjedništva Studentskog zbora i predsjednik Skupštine Studentskog zbora)
- glavna tajnica Sveučilišta kao stručni savjetnik Odbora.

#### 3.1.2 Zadaci Odbora za unapređivanje i osiguranje kvalitete

- Odbor upravlja sustavom kvalitete Sveučilišta.
- Odbor provodi strateško planiranje i donosi odluke o smjernicama i postupcima osiguranja i unaprjeđenja kvalitete.
- Odbor predlaže Rektor i Senatu konkretne projekte i aktivnosti te potiče inovacije i razvoj u svrhu osiguranja, unaprjeđenja i promicanja kvalitete.
- Odbor osigurava djelotvornost postupaka unaprjeđenja kvalitete te nadzire učinkovitost provedbe propisanih mehanizama za osiguranje i unaprjeđenje kvalitete na znanstveno-nastavnim sastavnicama Sveučilišta.
- Odbor redovito jednom godišnje podnosi izvješće o svom radu.

Položaj Odbora za unapređivanje i osiguranje kvalitete u organizacijskoj strukturi Sveučilišta prikazan je na slici 2.

### 3.4 Sveučilišni centar za unaprjeđenje i osiguranje kvalitete

Sveučilišni centar za unaprjeđenje i osiguranje kvalitete Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku je ustrojbeno jedinica Sveučilišta i osnovan je 30. rujna 2005. godine odlukom Senata na prijedlog Rektora. Položaj Sveučilišnog centra za unaprjeđivanje i osiguranje kvalitete u organizacijskoj strukturi Sveučilišta prikazan je na slici 2.

#### 3.4.1 Zadaci Sveučilišnog centra za unaprjeđenje i osiguranje kvalitete

Centar za unaprjeđivanje i osiguranje kvalitete u svom radu surađuje sa svim ustrojbenim jedinicama Sveučilišta koje vode, usklađuju poslove ustroja, izvedbe i razvoja studija na Sveučilištu.

Centar izrađuje godišnji i dugoročni plan aktivnosti kojeg predstavlja Odboru i podnosi Senatu te djeluje u skladu s planom nakon što ga Senat usvoji.

Centar o svom radu podnosi izvješće Senatu najmanje jednom godišnje te također redovito podnosi izvješće Odboru u rokovima predviđenim Pravilnikom o sustavu kvalitete.

Zadaci Centra su:

- stvaranje mreže za unaprjeđivanje i osiguranje kvalitete na Sveučilištu i integriranja Sveučilišta u nacionalnu mrežu za unaprjeđenje kvalitete
- pokretanje i koordiniranje inicijativa i provedba razvojnih programa u svrhu kontinuiranog osiguranja i unaprjeđenja kvalitete
- utvrđivanje karakterističnih indikatora kvalitete i organiziranje njihovog sustavnog praćenje
- poticanje i organizacija stalnih rasprava o kvaliteti, širenje kulture kvalitete u akademskoj i neakademskoj javnosti
- definiranje standarda i kriterija kvalitetnog funkcioniranja znanstveno-nastavnih sastavnica Sveučilišta,
- razvijanje postupaka internog i eksternog vrednovanja te razvijanje metoda za istraživanje različitih aspekata kvalitete obrazovanja
- provođenje analize i prikupljanje informacija o kvaliteti od svih korisnika sustava,
- istraživanje uzroka nekvalitetnog, neefikasnog i predugog studiranja
- osiguravanje povratnih informacija od strane studenata i usmjeravanje njihovih sugestija, prijedloga i kritika,
- poticanje i organiziranje stručnog usavršavanja nastavnika, suradnika, rukovoditelja i administrativnog osoblja.

Trenutno, planirana struktura Centra uključuje voditelja Centra, koji je ujedno i voditelj sustava osiguranja i unaprjeđenja kvalitete na Sveučilištu (nastavnik u znanstveno-nastavnom zvanju, vjerojatno u dijelu radnog vremena) i dva administratora.

### 3.5 Povjerenstvo za unapređivanje i osiguranje kvalitete visokog obrazovanja na znanstveno-nastavnim sastavnicama Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku

#### 3.5.1 Struktura Povjerenstva za unapređivanje i osiguranje kvalitete

Sredinom siječnja 2006. godine na znanstveno-nastavnim sastavnicama Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku imenovana su Povjerenstva za unapređivanje i osiguranje kvalitete visokog obrazovanja u sastavu:

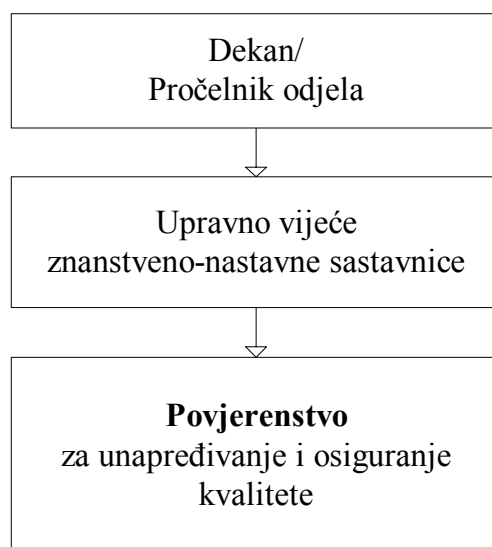
- prodekan za nastavu
- tajnik znanstveno-nastavne sastavnice
- predstavnik nastavnika
- predstavnik asistenata
- predstavnik studenata

Sve znanstveno-nastavne sastavnice Sveučilišta imenovale su svoje Povjerenstvo za unapređivanje i osiguranje kvalitete u gore navedenom sastavu. Ustroj i način rada Povjerenstva znanstveno-nastavne sastavnice pobliže će se utvrditi statutom matične sastavnice ili drugim općim aktom. Povjerenstvo znanstveno-nastavne sastavnice ima slobodu prilagodbe postupaka sustava za kvalitetu sukladno svojim potrebama.

Položaj Povjerenstva za unapređivanje i osiguranje kvalitete u organizacijskoj strukturi znanstveno-nastavne sastavnice prikazan je na slici 3.

#### 3.5.2 Zadaci Povjerenstva za unapređivanje i osiguranje kvalitete

Povjerenstvo znanstveno-nastavne sastavnice organizira, koordinira i provodi postupke vrednovanja i razvija unutarnje mehanizme osiguravanja, unaprjeđenja i promicanja kvalitete na razini znanstveno-nastavne sastavnice Sveučilišta.



Slika 3 – Položaj Povjerenstva na znanstveno-nastavnoj sastavnici

Navedeni postupci uključuju sljedeće elemente:

- samoanalizu
- razvijanje indikatora kvalitete
- sudjelovanje studenata u praćenju kvalitete provedbe studija
- istraživanje uspješnosti studiranja i uzroka nekvalitetnog, neefikasnog i predugog studiranja
- istraživanje kompetencije nastavnog osoblja
- usavršavanje sveučilišnih nastavnika (cjeloživotno obrazovanje - LLL)
- usavršavanje administrativnog i tehničkog osoblja
- dokazi o unaprjeđenju nastave
- kvaliteta općih i posebnih kompetencija ostvarenih studijskim programom,
- definiranje i uvođenje tipa standardizacije u administrativnom dijelu sastavnica.

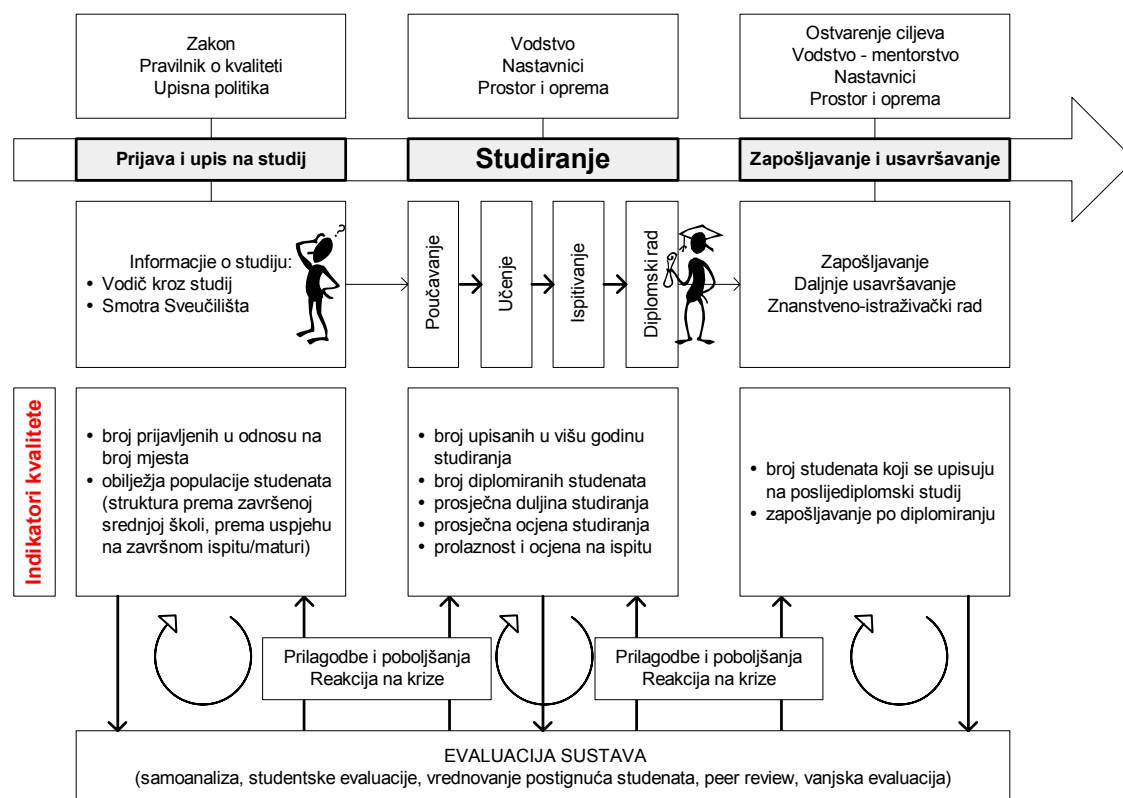
Povjerenstvo znanstveno-nastavne sastavnice u suradnji s Odborom za unapređivanje i osiguranje kvalitete Sveučilišta i Sveučilišnim centrom za unaprjeđenje i osiguranje kvalitete Sveučilišta:

- planira strategiju unaprjeđenja kvalitete znanstveno-nastavne sastavnice
- provodi program procjene i postupak unaprjeđenja kvalitete znanstveno-nastavne sastavnice
- koordinira provedbu projekata za profesionalni i stručni razvoj kadrova (akademske, administrativne i tehničke) u znanstveno-nastavnoj sastavnici.

Povjerenstvo znanstveno-nastavne sastavnice izrađuje godišnji i dugoročni plan aktivnosti sukladno Pravilniku o sustavu za kvalitetu Sveučilišta.

Povjerenstvo znanstveno-nastavne sastavnice ima obvezu podnositi izvješće o svom djelovanju Fakultetskom vijeću matične sastavnice. Izvješće se podnosi najmanje jednom godišnje odnosno u utvrđenim rokovima provedbe programa u nadležnosti drugih ustrojbenih jedinica sustava za kvalitetu Sveučilišta.

#### 4 Struktura sustava osiguranja i unaprjeđenja kvalitete na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku



Slika 4 – Struktura sustava kvalitete na Sveučilištu J.J. Strossmayera u Osijeku

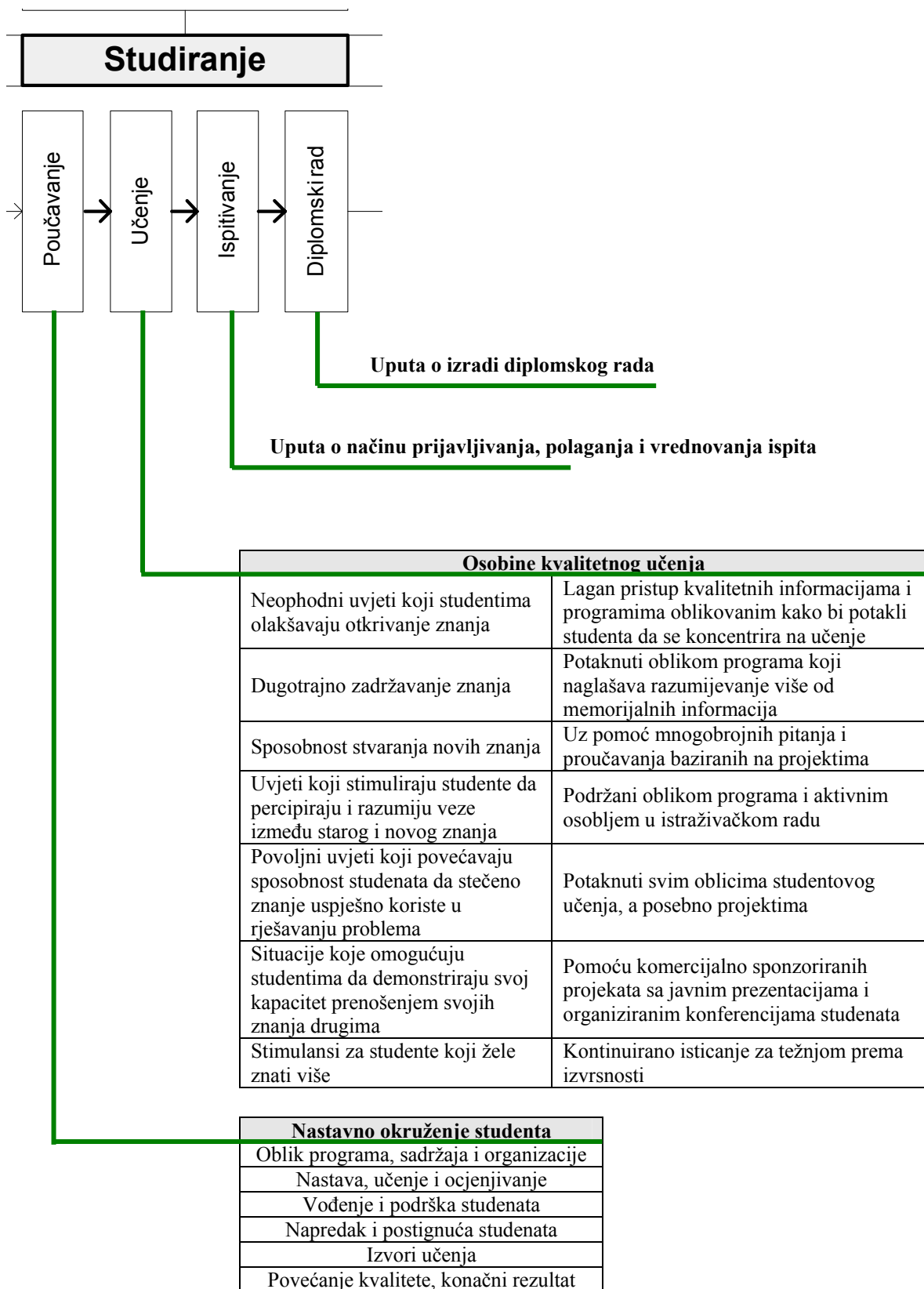
Struktura sustava temelji se na prikazanoj shemi i sljedećim dokumentima sustava:

- ◆ Pravilnik o kvaliteti
- ◆ Priručni kvalitete
- ◆ upute sustava kvalitete:
  - Upute o načinu praćenja i evidentiranja pokazatelja kvalitete
  - Uputa o načinu prijavljivanja i polaganja ispita
  - Uputa o izradi diplomskog rada
  - Upute za izradu samoanalize<sup>8</sup>.

Identificirani postupci za unaprjeđenje kvalitete nastave sastavni su dio Pravilnika kvalitete. Pravilnik kvalitete je središnji dokument koji prikazuje ustroj, osnovne značajke te politiku kvalitete Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku.

Na osnovu prikazane strukture odredit će se osnovni postupci kojima se unaprjeđuje kvaliteta nastavnog procesa na Sveučilištu u Osijeku. Postupci počivaju na jasno definiranim standardima kvalitete našeg sveučilišta u području akademskog obrazovanja koji podrazumijevaju standarde upisne politike, nastavnog procesa (podučavanje, ispitivanje, podrška i resursi, etika) te trajne dostupnosti informacija o cijelom procesu.

<sup>8</sup> Ovo su samo neke od brojnih uputa koje je potrebno izraditi tijekom i nakon ustrojavanja sustava osiguranja i unaprjeđenja kvalitete.



**Slika 5 – Proces studiranja**

## 5 Evaluacija sustava kvalitete obrazovanja na sastavnicama Sveučilišta J.J. Strossmayera u Osijeku

Nakon definirane organizacije i strukture sustava unaprjeđenje i osiguranja kvalitete na razini Sveučilišta, odgovornost za implementaciju i provedbu sustava snose znanstveno-nastavne nastavnice na kojima se odvija obrazovni proces. Sastavnice su obvezne kontinuirano pratiti, osiguravati i unaprjeđivati kvalitetu studentskih iskustava tijekom studiranja. Ovaj proces temelji se na dinamičkom ciklusu kvalitete čiji osnovni elementi su ocjena postojećeg stanja s ciljem poboljšanja kvalitete (misija, vizija, analize, strategija), implementacija planiranih mjera, evaluacija rezultata i funkcioniranja sustava (interno i vanjsko vrednovanje) te usavršavanje i poboljšavanje sustava.

### 5.1 Interna evaluacija

Sustav osiguranja kvalitete podrazumijeva provjeru i praćenje djelatnosti Sveučilišta putem internog vrednovanja njegovih sastavnica.

Za potrebe internog vrednovanja sustava kvalitete na sastavnicama Sveučilišta potrebno je razviti evaluacijski model koji uključuje:

- izradu samoanalize sastavnica Sveučilišta
- definiranje i praćenje pokazatelja kvalitete
- provedbu studentskog vrednovanje nastavnika
- provedbu vrednovanja postignuća studenata.

Za izradu samoanaliza sastavnica Sveučilišta potrebno je pratiti statističke pokazatelje kvalitete obrazovnog procesa - indikatore kvalitete. Indikatori kvalitete su vrijednosti koje su nam značajne za ocjenu kvalitetnog rada akademske ustanove i pomoću kojih pokušavamo izmjeriti kvalitetu njenog rada. To su empirijske informacije koje daju sliku o tome na koji način ustanova realizira svoje ciljeve i osiguravaju kontinuirano praćenje razine kvalitete obrazovnog procesa.

Indikatori kvalitete studenata	Indikatori kvalitete fakulteta
Broj prijavljenih u odnosu na broj mjesta	Kvaliteta predavanja – inovacije
Broj diplomiranih studenata	Stručno iskustvo – zahtjevi
Vrijeme studiranja	Objavljeni radovi
Broj koji se upisuje na poslijediplomski	Sponsorirani projekti
Prosječna ocjena studiranja	Interdisciplinarnе aktivnosti
	Suradnja s okruženjem
	Reputacija diplomiranih studenata

Obzirom na brojnost i kompleksnost pokazatelja odlučili smo pratiti osam osnovnih, ali uz njih postoje i brojni drugi mogući pokazatelji kvalitete kao što su broj studenata koji sudjeluju u znanstvenim istraživanjima, udio stranih studenata, inovativne inicijative u nastavi, odnos sati prakse (gradilište, laboratoriji) i teorije po pojedinim predmetima, broj i struktura publikacija, broj izložbi, prezentacija, znanstvenih i stručnih tribina, seminara i konferencija, broj sponzoriranih istraživanja (od strane gospodarstva), nacionalna i međunarodna priznanja i nagrade studentima i nastavnicima, realizacija stručnih projekata i profit od stručnog rada.

Moguće varijable pomoću kojih možemo definirati indikatore kvalitete su:

- ukupan broj upisanih studenata
- broj studenata na prvoj godini
- broj studenata koji su diplomirali
- broj polaznika poslijediplomskog studija
- broj zaposlenih u znanstveno-nastavnim zvanjima

Pokazatelji kvalitete obrazovanja i uvjeta studiranja definiraju se različitim kombinacijama varijabli kao što su:

- omjer broja diplomiranih i ukupnog broja studenata
- omjer broja upisanih na prvu godinu i broja diplomiranih
- omjer ukupnog broja studenata i ponavljača
- omjer ukupnog broja studenata i zaposlenika
- omjer ukupnog broja studenata i zaposlenika u znanstveno-nastavnim zvanjima

Pokazatelji kvalitete koje smo odabrali za praćenje i mjerenje su:

- broj prijavljenih u odnosu na broj upisanih studenata u I godinu studija
- broj upisanih u višu godinu studija
- broj diplomiranih studenata u godini
- prosječna duljina studiranja
- prosječna ocjena studiranja
- broj studenata koji se upisuju na poslijediplomski studij
- prolaznost i ocjena na ispitu
- zapošljavanje po diplomiranju.

Za svaki pokazatelj koji će se kontinuirano pratiti izrađene su „*Upute o načinu praćenja i evidentiranja pokazatelja kvalitete*“ koje na standardiziran i jedinstven način opisuju način prikupljanja i obrade podataka. Uporište za određivanje i praćenje indikatora u dokumentima Sveučilišta i njegovih sastavnica (Pravilnik o studiranju, Pravilnik o ocjenjivanju). Točno definiran način praćenja indikatora omogućuje uspoređivanje sa drugim sveučilištima (*benchmarking*).

Ciljevi provedbe studentske evaluacije nastave i nastavnika su utvrđivanje dobrih strana rada nastavnika i otkrivanje područja i aktivnosti koja je nužno mijenjati. Rezultati provođenja studentske evaluacije osnova su za daljnji rad na poboljšanju nastave. Evaluacija se provodi pismeno na kraju nastave tako da studenti vrednuju određene elemente obrazovnog procesa – organizaciju i strukturu kolegija, opterećenje kolegijem, ocjenjivanje i ispite, utjecaj predavanja na studente, područje kolegija i opće procjene. Rezultati evaluacije promatraju se u odnosu na prethodne rezultate (kako bi se pratio napredak od uvođenja promjena) i u odnosu na druge nastavnike.

## 5.2 Vanjska evaluacija

Agencija za znanost i visoko obrazovanje organizira i provodi postupke vanjske evaluacije ustanova visokog obrazovanja koji se pokreću temeljem smjernica Nacionalnog vijeća za visoko obrazovanje.

## 6 Periodične provjere sustava

Primjerenost i efikasnost uvedenog sustava upravljanja i unaprjeđenja kvalitete provjerava se periodički. U tablici 1 predložena je učestalost provjera obzirom na razinu dokumenta u sustavu osiguranja i unaprjeđenja kvalitete.

Tablica 1 - Učestalost provjera

<i>jednom u 3 mjeseca</i>	<i>jednom godišnje</i>	<i>jednom u 3 godine</i>
<u>indikatori kvalitete</u> - prolaznost i ocjena na ispitu	<u>indikatori kvalitete</u> - broj prijavljenih - broj upisanih - broj diplomiranih studenata - duljina studiranja - prosječna ocjena studiranja - broj upisanih u višu godinu <u>studentske evaluacije</u> <u>izvještaj o prilagodbama i</u> <u>poboljšanjima sustava</u>	<u>noveliranje samoanalize</u> <u>noveliranje Pravilnika</u> <u>provedba SWOT analize</u>

## 7 Mogućnosti za popravne radnje i prilagodbu sustava

Sustav osiguranja i unaprjeđenja kvalitete mora osiguravati i mehanizme odgovora i reakcije na nedostatke i manjkavosti do kojih će dolaziti unutar različitih vidova obrazovnog procesa na razini sastavnica i Sveučilišta u cjelini.

Ovi mehanizmi trebaju biti pojedinačno definirani u okviru svake upute po kojima se provode različiti postupci u okviru visokoškolskog sustava i trebaju biti usklađeni s vremenskim periodom – ciklusom – u kojem se određeni postupak kontrolira i provjerava. Npr., drugačiju reakciju traži trend produljenja vremena studiranja koji se primijeti nakon jedne ili pet godina u odnosu na konstantan mali postupak prolaznosti na određenom ispitu koji se prati tromjesečno. U okviru svake upute trebalo bi odrediti i postupak koji se primjenjuje nakon žalbe ili prigovora studenta ili neke druge zainteresirane strane u procesu.

Također se moraju definirati i mehanizmi brzog i efikasnog djelovanja u trenucima krize. Ovi postupci se mogu opisati u posebnoj uputi koja bi trebala pretpostaviti određene krizne situacije (raspad informacijskog sustava u vrijeme razredbenih ispita, postupak u slučaju prijave za mito ili seksualno zlostavljanje, elementarne nepogode, stegovna odgovornost studenata i slično).

Podaci o izvršenim prilagodbama i poboljšanjima sustava, temeljeni na nedostacima evidentiranim u postupcima implementacije sustava ili postupcima unutarnjeg ili vanjskog vrednovanja, prikupljaju se kontinuirano i podloga su za reviziju cjelokupnog sustava kvalitete. Ti podaci dio su izvještaja znanstveno-nastavne sastavnice koji se godišnje podnosi Odboru za kvalitetu.