



Izvještaj o rezultatima unutarnje prosudbe sustava osiguravanja i unapređivanja kvalitete na sastavnicama Sveučilišta za akademsku 2025./26. godinu

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

Klasa:

Urbroj:

Interna oznaka: SUK-OK-IUP-2025-26

**Izradila doc. dr. sc. Verica Budimir, predsjednica Odbora za unapređivanje i
osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja na Sveučilištu**

**Usvojio: Odbor za unapređivanje i osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja
na Sveučilištu**

Osijek, svibanj 2026.

Sadržaj

1. Uvod i svrha izvještaja.....	5
1.1. Kontekst izrade izvještaja.....	5
1.2. Svrha izvještaja.....	5
1.3. Obuhvat izvještaja.....	6
1.4. Radni ciljevi izvještaja	6
1.5. Namjena izvještaja	6
2. Okvir za izradu i tumačenje izvještaja	6
2.1. Ključna polazišta za interpretaciju	6
2.2. Uloga ESG i AZVO standarda u tumačenju nalaza.....	7
2.3. Uloga Strategije Sveučilišta u procjeni nalaza i oblikovanju preporuka	8
3. Metodologija obrade i interpretacije podataka.....	8
3.1. Izvori podataka i obuhvat analize	8
3.2. Način obrade prema vrsti pitanja	8
3.3. Ograničenja analize.....	9
4. Osnovne informacije o sustavu osiguravanja kvalitete	9
4.1. Organizacija sustava osiguravanja i unapređivanja kvalitete	9
4.2. Uključenost dionika u faze sustava kvalitete	10
4.3. Dokumentacijski okvir sustava kvalitete	11
4.4. Javna dostupnost dokumenata sustava kvalitete	12
4.5. Unutarnja prosudba na razini sastavnica	12
4.6. Digitalizacija sustava kvalitete	13
4.7. Sažeta ocjena stanja.....	14
4.8. Preporuke za unapređenje.....	15
4.9. Zaključak poglavlja	15
5. Planiranje aktivnosti kvalitete za akademsku 2025./26.	15
5.1. Postojanje i oblik planskih dokumenata	16
5.2. Važeći plan, razmatranje i usvajanje na nadležnim tijelima	16
5.3. Polazišta korištena pri izradi planova	17
5.4. ESG područja na koja se odnose planirane aktivnosti	18
5.5. Prioritetna ESG područja unapređenja	18
5.6. Najvažnije planirane aktivnosti i njihovi razlozi	19
5.7. Sadržajni elementi planova aktivnosti	20
5.8. Javna dostupnost planova	20
5.9. Sažeta ocjena stanja.....	21

5.10. Preporuke za unapređenje	22
5.11. Zaključak poglavlja	22
6. Izveštavanje o aktivnostima kvalitete za akademsku 2024./25.....	22
6.1. Formalni status godišnjeg izvještaja i postupak usvajanja	23
6.2. Sadržajni elementi izvještaja i način prikaza rezultata provedbe	24
6.3. Javna dostupnost izvještaja	25
6.4. Pregled provedbe po ESG standardima	25
6.5. Analiza dobrih praksi i izazova kroz sve ESG standarde.....	27
6.6. Sažeta ocjena stanja.....	28
6.7. Preporuke za unapređenje.....	28
6.8. Zaključak poglavlja	29
7. Anketiranje i praćenje uspješnosti.....	29
7.1. Provedba anketiranja i obuhvat dionika	29
7.2. Vrste provedenih anketa i ispitivanja	30
7.3. Interni izvještaji važni za praćenje kvalitete	31
7.4. Ključni pokazatelji uspješnosti	32
7.5. Analiza i korištenje rezultata anketiranja, internih izvještaja i KPU.....	33
7.6. Jedinствена sveučilišna studentska anketa (JSSA)	34
7.7. Javna dostupnost izvještaja o anketiranju, internim izvještajima i KPU	37
7.8. Sažeta ocjena stanja.....	37
7.9. Preporuke za unapređenje.....	38
7.10. Zaključak poglavlja	38
8. Akreditacije: reakreditacija, inicijalna akreditacija i druga vanjska vrednovanja	39
8.1. Metodološka napomena	39
8.2. Reakreditacijski postupci AZVO-a u razdoblju 2023./24. i 2024./25.	39
8.3. Inicijalne akreditacije novih studijskih programa	42
8.4. Drugi postupci vanjskog vrednovanja, akreditacije ili certifikacije	43
8.5. Sažeta ocjena stanja.....	44
8.6. Preporuke za unapređenje.....	45
8.7. Zaključak poglavlja	45
9. Unutarnji procesi izrade novih i revizije postojećih studijskih programa	45
9.1. Metodološka napomena	46
9.2. Formalni akti i javna dostupnost postupaka.....	46
9.3. Uključenost tijela i osoba u postupke izrade i revizije programa	47
9.4. Uključenost dionika i načini uključivanja	48

9.5. Vrste provedenih revizija i izmjena studijskih programa	49
9.6. Aktivnosti pri izradi novih ili izmjenama postojećih programa koje su dovele do inicijalne akreditacije - ESG 1.2.	51
9.7. Aktivnosti pri praćenju i reviziji postojećih studijskih programa - ESG 1.9.....	51
9.8. Dostupni dokazi i rezultati	52
9.9. Javna dostupnost informacija o izmjenama i revizijama studijskih programa	53
9.10. Kvalitativna analiza dobrih praksi i izazova povezanih s ESG 1.2. i ESG 1.9.....	53
9.11. Sažeta ocjena stanja.....	57
9.12. Preporuke za unapređenje	57
9.13. Zaključak poglavlja	58
10. Programi cjeloživotnog učenja.....	58
10.1. Formalni okvir i javna dostupnost akata.....	58
10.2. Uključenost programa cjeloživotnog učenja u unutarnje procese osiguravanja kvalitete	59
10.3. Tijela i osobe uključene u planiranje, izradu, provedbu i praćenje programa.....	59
10.4. Broj programa cjeloživotnog učenja i polaznika	60
10.5. Aktivnosti pri izradi novih i/ili reviziji postojećih programa cjeloživotnog učenja	61
10.6. Uključenost dionika u izradu, reviziju i/ili provedbu programa	62
10.7. Praćenje kvalitete i uspješnosti programa cjeloživotnog učenja.....	62
10.8. Dostupni dokazi za programe cjeloživotnog učenja	63
10.9. Kvalitativna analiza dobrih praksi i izazova u području cjeloživotnog učenja	64
10.10. Sažeta ocjena stanja.....	66
10.11. Preporuke za unapređenje	66
10.12. Zaključak poglavlja	67
11. Priznavanje prethodnog učenja i kvalifikacija.....	67
11.1. Formalni okvir postupka priznavanja prethodnog učenja	67
11.2. Oblici učenja obuhvaćeni priznavanjem	68
11.3. Nadležnost za provedbu i odlučivanje u postupku	69
11.4. Provedeni postupci i broj zaprimljenih zahtjeva.....	70
11.5. Elementi obuhvaćeni provedbom postupka priznavanja	70
11.6. Praćenje rezultata i kvalitete postupka	71
11.7. Dostupni dokazi za priznavanje prethodnog učenja	72
11.8. Kvalitativna analiza dobrih praksi i izazova u području priznavanja prethodnog učenja	72
11.9. Akademsko priznavanje na razini Sveučilišta.....	74
11.10. Sažeta ocjena stanja.....	76
11.11. Preporuke za unapređenje	76

11.12. Zaključak poglavlja	76
12. Sažetak ključnih nalaza	77
12.1. Sažetak najvažnijih nalaza	77
12.2. Ključni kvantitativni pokazatelji	78
12.3. Sažetak nalaza po ESG standardima	80
12.4. Dobre prakse prepoznate kroz prosudbu	82
12.5. Ključni izazovi i razvojni rizici	83
12.6. Povezanost planiranja, izvještavanja, dokaza i PDCA ciklusa.....	83
12.7. Preporuke Odbora proizašle iz analize	84
12.8. Zaključak poglavlja	86
13. Prilozi.....	86

1. Uvod i svrha izvještaja

1.1. Kontekst izrade izvještaja

Ovaj izvještaj izrađen je na temelju unutarnje prosudbe sustava osiguravanja i unapređivanja kvalitete provedene na svih 18 sastavnica Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku (u daljnjem tekstu: Sveučilište). Prosudba je provedena pomoću jedinstvenog Obrasca unutarnje prosudbe za znanstveno/umjetničko-nastavne sastavnice Sveučilišta (u daljnjem tekstu: Obrazac), čime su prikupljeni usporedivi podaci o ustroju, dokumentiranosti, provedbi, praćenju i unapređivanju sustava kvalitete. Podaci su prikupljeni putem sustava LimeSurvey u razdoblju od 16. do 27. travnja 2026. godine.

Izvještaj je izrađen sukladno Planu unapređenja sustava upravljanja kvalitetom za akademsku 2025./26. godinu (u daljnjem tekstu: Plan), osobito aktivnosti koje se odnose na godišnje planove i izvještaje, anketiranja, akreditacije, revizije studijskih programa, programe cjeloživotnog učenja te priznavanje prethodnog učenja. Time izvještaj predstavlja objedinjenu stručnu podlogu za rad Odbora za unapređivanje i osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja na Sveučilištu (u daljnjem tekstu: Odbor), Sveučilišnog centra za osiguravanje i unapređivanje kvalitete visokog obrazovanja (u daljnjem tekstu: Centar) i nadležnih sveučilišnih tijela.

Polazište izvještaja je razumijevanje sustava kvalitete kao kontinuiranog i dokazivog ciklusa planiranja, provedbe, analize i unapređivanja.

1.2. Svrha izvještaja

Svrha izvještaja je dati Odboru cjelovit i usporediv uvid u stanje sustava osiguravanja i unapređivanja kvalitete (u daljnjem tekstu: SUK) na sastavnicama Sveučilišta te pružiti osnovu za donošenje smjernica, preporuka i prijedloga daljnjih aktivnosti.

Poseban naglasak stavljen je na razlikovanje formalnog postojanja akata, tijela i dokumenata od njihove stvarne primjene u planiranju, praćenju, donošenju odluka i provedbi mjera unapređenja.

1.3. Obuhvat izvještaja

Izvještaj obuhvaća odgovore svih 18 sastavnica Sveučilišta. Analitički dio strukturiran je prema tematskim cjelinama Obrasca i aktivnostima iz Plana. Obrađuju se sljedeća područja:

- i. Osnovne informacije o sustavu osiguravanja kvalitete
- ii. Planiranje aktivnosti kvalitete
- iii. Izvještavanje o provedbi aktivnosti
- iv. Anketiranje i praćenje uspješnosti
- v. Reakreditacije, inicijalne akreditacije i druga vanjska vrednovanja
- vi. Unutarnji procesi izrade i revizije studijskih programa
- vii. Programi cjeloživotnog učenja
- viii. Priznavanje prethodnog učenja i kvalifikacija

Uz tematsku analizu, izvještaj sadržava prikaz dobrih praksi i izazova te preporuke Odbora. Time se pojedinačni nalazi povezuju u širu sliku funkcioniranja sveučilišnog sustava kvalitete.

1.4. Radni ciljevi izvještaja

- Prikazati stanje sustava osiguravanja i unapređivanja kvalitete na svih 18 sastavnica Sveučilišta.
- Usporediti razinu uspostavljenosti, dokumentiranosti, javne dostupnosti i funkcionalnosti ključnih mehanizama kvalitete.
- Utvrditi u kojoj su mjeri planiranje, provedba, izvještavanje, anketiranje, pokazatelji uspješnosti, dokazi i mjere unapređenja međusobno povezani.
- Prepoznati ujednačene prakse, dobre prakse, razvojne razlike i područja koja zahtijevaju dodatno usklađivanje.
- Izdvojiti ključne izazove i razvojne potrebe koje zahtijevaju djelovanje Odbora, Centra, sastavnica i nadležnih sveučilišnih tijela.
- Oblikovati preporuke za daljnje unapređivanje sustava kvalitete na razini sastavnica i Sveučilišta.

1.5. Namjena izvještaja

Izvještaj je namijenjen Odboru, Senatu, Rektor, Centru te sastavnicama Sveučilišta. On treba poslužiti kao stručna podloga za planiranje daljnjih aktivnosti, donošenje odluka, oblikovanje zajedničkih smjernica i praćenje učinkovitosti sustava kvalitete.

2. Okvir za izradu i tumačenje izvještaja

2.1. Ključna polazišta za interpretaciju

Dokument	Relevantno polazište	Primjena u izvještaju
Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti (NN 151/22)	Visoka učilišta dužna su uspostaviti sustav unutarnjeg osiguravanja i unapređivanja kvalitete te ga urediti općim aktom.	Analiza mora ispitati ne samo postojanje tijela, nego i pokrivenost ključnih procesa kvalitete.
Europski standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru	ESG naglašavaju odgovornost visokih učilišta za kvalitetu vlastitog rada, razvoj kulture kvalitete, uključivanje dionika, javnu dostupnost politike	ESG se koristi kao temeljni europski referentni okvir za tumačenje nalaza po standardima 1.1.-1.10., osobito u dijelu politike kvalitete, studijskih programa, učenja i poučavanja, upravljanja

Dokument	Relevantno polazište	Primjena u izvještaju
visokog obrazovanja (ESG, 2015)	kvalitete, upravljanje informacijama i trajno poboljšavanje.	informacijama, javnog informiranja i vanjskog vrednovanja.
Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku reakreditacije visokih učilišta (AZVO, 2023)	AZVO standardi sadržavaju elemente, indikatore, razine ispunjenosti i izvore provjere u pet tema: upravljanje i osiguravanje kvalitete, studijski programi i cjeloživotno učenje, učenje i poučavanje, nastavnički kapaciteti i infrastruktura te znanstvena/umjetnička i stručna djelatnost.	AZVO standardi koriste se za dodatno mapiranje nalaza, procjenu dokazivosti, identifikaciju praznina u dokazima i oblikovanje preporuka koje sastavnicama mogu služiti i kao priprema za buduće postupke reakreditacije.
Strategija Sveučilišta 2021. - 2030.	Strategija je unutarnji razvojni okvir koji definira misiju, viziju, strateška područja, ciljeve, zadatke, pokazatelje uspješnosti i odgovorna tijela.	Nalazi i preporuke tumače se u odnosu na strateška područja Sveučilišta, osobito obrazovanje i osposobljavanje, internacionalizaciju, ljudske i materijalne resurse te sustav upravljanja kvalitetom.
Pravilnik o ustrojstvu i djelovanju sustava za osiguravanje kvalitete na Sveučilištu (2013)	Pravilnik uređuje nadležnost Odbora: praćenje i nadzor sustava kvalitete, strateško planiranje, predlaganje projekata i aktivnosti, nadzor učinkovitosti mehanizama kvalitete na sastavnicama.	Zaključci izvještaja trebaju biti usmjereni prema odlukama Odbora, Rektora i Senata.
Plan unapređenja sustava upravljanja kvalitetom za akademsku 2025./26. godinu (Odbor, 2026)	Aktivnosti 9., 10., 12., 13., 14., 15., 16. i 17. Plana predviđaju skupne analize tematskih područja.	Struktura izvještaja prati navedene aktivnosti i omogućuje izradu skupnih izvještaja.

2.2. Uloga ESG i AZVO standarda u tumačenju nalaza

ESG i AZVO standardi u ovom se izvještaju koriste kao komplementarni referentni okviri. ESG daju europski okvir za razumijevanje unutarnjeg osiguravanja kvalitete kroz deset povezanih područja: politiku osiguravanja kvalitete: izradu i odobravanje studijskih programa; učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereno na studente; upise, napredovanje, priznavanje i certificiranje; nastavno osoblje; resurse za učenje i podršku studentima; upravljanje informacijama; informiranje javnosti; kontinuirano praćenje i periodičku reviziju programa te periodičko vanjsko osiguravanje kvalitete. AZVO standardi dodatno naglašavaju dokazivost, razine ispunjenosti i izvore provjere.

Njihova uloga nije u tome da se rezultati unutarnje prosudbe pretvore u formalnu reakreditacijsku ocjenu, nego da se nalazi čitaju u odnosu na očekivane razine razvijenosti sustava. Zbog toga se u svakom analitičkom poglavlju razlikuje formalna uspostavljenost procesa, stvarna provedba, dokazivost, javna dostupnost i korištenje rezultata za unapređivanje. Takav pristup omogućuje Odboru i Centru da prepoznaju gdje je sustav već razvijen, a gdje su potrebne dodatne mjere usklađivanja, dokumentiranja ili praćenja učinaka.

ESG su osobito važni za tumačenje cjelovitosti PDCA ciklusa. Ako sastavnica ima planove, provodi aktivnosti i izrađuje izvještaje, ali se rezultati ne koriste sustavno za izmjene programa, mjere podrške studentima, razvoj nastavničkih kompetencija ili javno informiranje, tada se sustav ne može smatrati potpuno zatvorenim ciklusom unapređivanja. AZVO standardi u tom smislu dodatno naglašavaju dokaznu

stranu: izvještaj, zapisnik, odluka, akcijski plan, analiza i javna objava postaju ključni elementi provjerljivosti.

U preporukama se zato ne predlaže samo povećanje broja aktivnosti kvalitete, nego jačanje njihove povezanosti s upravljanjem, strateškim planiranjem, pokazateljima uspješnosti i dokazima provedbe. Time izvještaj postaje istodobno analitička podloga za Odbor, radni instrument za Centar i pomoć sastavnicama u pripremi za vanjska vrednovanja.

2.3. Uloga Strategije Sveučilišta u procjeni nalaza i oblikovanju preporuka

Strategija Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku 2021. - 2030. koristi se kao unutarnji razvojni okvir za procjenu nalaza i određivanje prioriteta. Dok ESG i AZVO standardi upućuju na očekivanu razinu kvalitete i provjerljivosti, Strategija određuje smjer razvoja Sveučilišta, osobito u područjima obrazovanja i osposobljavanja, internacionalizacije, suradnje s okruženjem, ljudskih i materijalnih resursa te sustava upravljanja kvalitetom.

Prednost se stoga daje preporukama koje istodobno jačaju usklađenost s ESG i AZVO standardima, pridonose provedbi strateških ciljeva Sveučilišta i stvaraju jasne dokaze provedbe. Na taj se način nalazi unutarnje prosudbe povezuju s godišnjim planiranjem kvalitete i strateškim upravljanjem.

3. Metodologija obrade i interpretacije podataka

U obradi podataka primijenjen je jedinstveni analitički pristup za sva pitanja, uz razlikovanje kvantitativnih, ordinalnih, višestruko odabranih i opisnih odgovora. Analiza je usmjerena na funkcionalnost sustava kvalitete, javnu dostupnost dokumenata, dostupnost dokaza i korištenje rezultata za unapređivanje.

3.1. Izvori podataka i obuhvat analize

Primarni izvor podataka čine odgovori sastavnica prikupljeni putem Obrasca provedenog u sustavu LimeSurvey. Analizom je obuhvaćeno 18 sastavnica, što omogućuje puni sveučilišni obuhvat i izradu skupnih nalaza na razini Sveučilišta.

Pri interpretaciji nalaza korišteni su referentni dokumenti i standardi prikazani u poglavlju 2.

3.2. Način obrade prema vrsti pitanja

Prije izrade analitičkog dijela provedena je osnovna provjera podataka. Provjera je uključivala pregled potpunosti odgovora, identifikaciju praznih odgovora te provjeru pitanja u kojima su sastavnice mogle odabrati više odgovora.

Budući da Obrazac sadrži različite vrste pitanja, za svaku vrstu odgovora primijenjen je odgovarajući način obrade. U nastavku se prikazuje metodološka matrica koja je korištena pri obradi podataka.

Tablica 3.1. Metodološka matrica obrade podataka

Vrsta pitanja	Primjeri pitanja	Primijenjena obrada	Način interpretacije
Jednostruki izbor	da/ne; da/djelomično/ne; izbor jedne kategorije	frekvencije, postoci, najčešći odgovor (mod)	utvrđivanje dominantne prakse i odstupanja od nje

Vrsta pitanja	Primjeri pitanja	Primijenjena obrada	Način interpretacije
Višestruki odabir	tijela uključena u SUK; dokumenti; dokazi; vrste mjera	broj i udio sastavnica po svakoj opciji	procjena širine obuhvata i razvijenosti pojedinih mehanizama
Ordinalni odgovori	većina aktivnosti provedena; djelomično provedena; uglavnom nije provedena; nije primjenjivo	frekvencije, postoci, mod, medijan i prosječna razina provedbe	procjena središnje razine provedbe i usporedba ESG standarda
Brojčani odgovori	broj programa, broj polaznika, broj zahtjeva, broj revidiranih programa	prosjeck, medijan, mod, minimum, maksimum, raspon, standardna devijacija, zbroj	procjena opsega aktivnosti i razlika među sastavnicama, uz oprez kod ekstremnih vrijednosti
Opisni odgovori	dobre prakse, izazovi, obrazloženja i napomene	tematsko kodiranje i grupiranje u kategorije	prepoznavanje zajedničkih obrazaca, razvojnih potreba i ilustrativnih primjera

Statistička obrada temelji se na deskriptivnoj statistici jer je jedinica analize sastavnica, a ukupan broj sastavnica iznosi 18. Takav obuhvat omogućuje cjelovit sveučilišni pregled, ali ne opravdava primjenu složenih inferencijalnih testova niti zaključke koji bi nadilazili prikupljene podatke.

Primjeri u tekstu imaju ilustrativnu funkciju i ne predstavljaju rangiranje sastavnica. Pri njihovu navođenju nastojalo se izbjeći prekomjerno ponavljanje istih sastavnica te zadržati naglasak na učenju, usporedivosti i razmjeni dobrih praksi.

3.3. Ograničenja analize

Nalazi izvještaja temelje se na samoprocjeni sastavnica i podacima dostavljenima putem Obrasca. Zato pojedine navode, osobito one koji se odnose na javnu dostupnost dokumenata, dostupnost dokaza i učinkovitost mjera, treba po potrebi dodatno provjeriti pregledom dostavljenih dokumenata, poveznica i pratećih odluka.

4. Osnovne informacije o sustavu osiguravanja kvalitete

Svrha poglavlja je prikazati stanje temeljnih elemenata SUK-a na sastavnicama Sveučilišta u skladu s pitanjima iz cjeline I. Obrasca. Analiza obuhvaća organizaciju sustava kvalitete, uključenost dionika, dokumentacijski okvir, javnu dostupnost dokumenata, provedbu unutarnje prosudbe te razinu digitalizacije sustava.

Nalazi se tumače s obzirom na to jesu li temeljni elementi sustava samo formalno uspostavljeni ili su povezani s planiranjem, praćenjem, donošenjem odluka i provedbom mjera unapređenja. Upravo ta povezanost pokazuje u kojoj mjeri sustav kvalitete djeluje kao upravljački mehanizam, a ne samo kao administrativni okvir.

4.1. Organizacija sustava osiguravanja i unapređivanja kvalitete

Tablica 4.1. Organizacija SUK-a na sastavnicama

Element organizacije SUK-a	Broj i udio sastavnica
Imenovano je Povjerenstvo za kvalitetu	18/18 (100,0 %)
Imenovano je Povjerenstvo za unutarnju prosudbu SUK-a	6/18 (33,3 %)
Pitanja kvalitete razmatra uprava/Dekanski kolegij	15/18 (83,3 %)
Pitanja kvalitete razmatra Fakultetsko/stručno vijeće	12/18 (66,7 %)
Aktivnosti kvalitete prate druga stalna povjerenstva/odbori	10/18 (55,6 %)
Sustav nije formalno ustrojen	0/18 (0,0 %)
Drugo	1/18 (5,6 %)

Tablica 4.1. upućuje na stabilnu institucionalnu osnovu SUK-a na razini sastavnica. Povjerenstva za kvalitetu čine zajednički organizacijski temelj sustava, a izostanak odgovora koji bi upućivali na nepostojanje formalnog ustroja potvrđuje da su osnovne pretpostavke za provedbu aktivnosti kvalitete uspostavljene na cijelom Sveučilištu.

Kvaliteta je u znatnoj mjeri povezana i s redovitim upravljačkim procesima, osobito kroz rad uprava, dekanskih kolegija i vijeća sastavnica. Ipak, razlike u uključenosti pojedinih tijela pokazuju da se institucionalna rasprava o kvaliteti ne odvija jednako sustavno na svim sastavnicama, pa je u daljnjem razvoju važno jačati vidljivost i kontinuitet tih rasprava na vijećima.

Razvojno slabije područje odnosi se na posebnu organizaciju unutarnje prosudbe. Temeljna tijela kvalitete postoje, ali unutarnja prosudba kao izdvojen mehanizam samovrednovanja nije jednako organizacijski prepoznata na svim sastavnicama. To može utjecati na redovitost provjera, dokumentiranje nalaza i praćenje provedbe preporuka.

Dobra praksa očituje se u tome što sve sastavnice imaju formalno ustrojena povjerenstva za kvalitetu.

Izazov ostaje neujednačena razvijenost postupaka i posebnih tijela za unutarnju prosudbu.

4.2. Uključenost dionika u faze sustava kvalitete

Tablica 4.2. Uključenost dionika u ključne faze SUK-a (broj sastavnica)

Dionik	Planiranje	Provedba	Praćenje i analiza	Predlaganje mjera	Rasprava/usvajanje
Uprava	13	12	14	11	17
Prodekan / zamjenik pročelnika za kvalitetu	12	11	12	11	12
Ured / odjel za kvalitetu	14	17	16	14	8
Povjerenstvo za kvalitetu	16	15	17	18	18
Fakultetsko / stručno vijeće	7	6	8	8	17
Druga povjerenstva / odbori	3	5	6	8	8
Nastavnici	9	13	11	11	14

Dionik	Planiranje	Provedba	Praćenje i analiza	Predlaganje mjera	Rasprava/usvajanje
Nenastavno osoblje	6	13	10	11	7
Studenti	11	10	9	14	14
Alumni	7	10	8	13	8
Poslodavci	7	6	7	12	6
Vanjski partneri	7	5	8	10	5

Nalaz iz tablice 4.2. potvrđuje da povjerenstva za kvalitetu imaju središnju operativnu i koordinacijsku ulogu u sustavu kvalitete na sastavnicama. Nadalje, operativni poslovi kvalitete u najvećoj mjeri počivaju na uredima/odjelima za kvalitetu i povjerenstvima za kvalitetu, dok upravljačka tijela preuzimaju ulogu usmjeravanja, rasprave i formalnog usvajanja.

Studenti su uključeni u sve ključne faze sustava što je važan pokazatelj sudioničkog pristupa, ali istodobno upućuje na potrebu jačanja njihove uloge u fazi praćenja i analize rezultata, jer se studentska perspektiva ne bi smjela svesti samo na sudjelovanje u vijećima ili davanje prijedloga, nego treba biti vidljiva i u analitičkoj obradi rezultata vrednovanja.

Uključenost vanjskih dionika nije ujednačena. Alumni, poslodavci i vanjski partneri najčešće se pojavljuju u fazi predlaganja mjera unapređenja, dok su slabije uključeni u provedbu i raspravu/usvajanje dokumenata. To je očekivano s obzirom na prirodu njihove uloge, ali za potrebe razvoja studijskih programa, praćenja zapošljivosti i usklađivanja s tržištem rada potrebno je sustavnije dokumentirati njihove doprinose.

4.3. Dokumentacijski okvir sustava kvalitete

Tablica 4.3. Interni propisi i dokumenti koji uređuju SUK na sastavnicama

Dokument / propis	Broj i udio sastavnica
Pravilnik o ustroju i djelovanju SUK-a	16/18 (88,9 %)
Pravilnik o postupku unutarnje prosudbe SUK-a	2/18 (11,1 %)
Politika kvalitete	17/18 (94,4 %)
Strategija kvalitete	11/18 (61,1 %)
Priručnik sustava kvalitete	15/18 (83,3 %)
Plan aktivnosti za osiguravanje kvalitete	17/18 (94,4 %)
Izvještaj o provedbi aktivnosti za osiguravanje kvalitete	17/18 (94,4 %)
Interni izvještaji	14/18 (77,8 %)
Pokazatelji uspješnosti	11/18 (61,1 %)
Ne postoji formalni interni dokumentacijski okvir	0/18 (0,0 %)
Drugi interni propisi važni za kvalitetu	1/18 (5,6 %)

Tablica 4.3 pokazuje da je formalni dokumentacijski okvir SUK-a u najvećoj mjeri uspostavljen. Temeljni dokumenti kvalitete prisutni su kod većine sastavnica, što stvara dobru podlogu za transparentno planiranje, provedbu i izvještavanje o aktivnostima kvalitete. Važno je pritom da dokumenti ne ostanu samo formalni okvir, nego da se koriste kao radni instrumenti upravljanja kvalitetom.

Razlike se pojavljuju kod dokumenata koji zahtijevaju višu razinu analitičke razrade, primjerice kod strategije kvalitete, pokazatelja uspješnosti, internih izvještaja i akata koji uređuju unutarnju prosudbu. To upućuje na prijelaznu fazu razvoja: osnovni dokumenti postoje, ali alati za sustavno praćenje učinkovitosti, dokazivanje rezultata i naknadno vrednovanje mjera nisu jednako uređeni.

Posebno je korisna praksa povezivanja dokumentacije SUK-a s preporukama vanjskih vrednovanja i akcijskim planovima naknadnog praćenja. Takav pristup pokazuje da dokumentacijski okvir može služiti ne samo za opis sustava, nego i za praćenje konkretnih razvojnih obveza.

4.4. Javna dostupnost dokumenata sustava kvalitete

Tablica 4.4. Javna dostupnost internih propisa i ključnih dokumenata SUK-a

Odgovor	Broj i udio sastavnica
Da	17/18 (94,4 %)
Ne	1/18 (5,6 %)

Interni propisi i ključni dokumenti sustava kvalitete javno su dostupni na mrežnim stranicama. To pokazuje visoku razinu transparentnosti, ali i potrebu da se na razini Sveučilišta definira minimalni standard javne objave dokumenata sustava kvalitete, uključujući politiku kvalitete, pravilnike, planove, izvještaje, rezultate vrednovanja i ključne pokazatelje, uz jasnu strukturu mrežnih stranica. Pritom treba naglasiti da je u okviru ove analize ispitivana javna dostupnost dokumenata, a ne detaljna procjena preglednosti, ažurnosti i potpunosti mrežnih stranica. Stoga je u sljedećem koraku potrebno razlikovati formalno navedenu dostupnost dokumenata od njihove stvarne preglednosti, ažurnosti i potpunosti web-stranica kvalitete.

4.5. Unutarnja prosudba na razini sastavnica

Tablica 4.5. Provedba unutarnje prosudbe i formalni ustroj

Pokazatelj	Rezultat
Sastavnica provodi unutarnju prosudbu neovisno o postupku Sveučilišnog centra	Da: 8/18 (44,4 %); Ne: 10/18 (55,6 %)
Učestalost provedbe kod sastavnica koje provode unutarnju prosudbu	Jednom godišnje: 7; prema potrebi: 1
Sastavnica ima interni akt kojim je uređen postupak unutarnje prosudbe	Da: 7/18 (38,9 %); Ne: 11/18 (61,1 %)

Tablica 4.5. pokazuje da unutarnja prosudba na razini sastavnica nije ujednačeno razvijena kao samostalan i uređeni mehanizam provjere SUK-a. Sastavnice se u znatnoj mjeri oslanjaju na unutarnje prosudbe koje se provode na sveučilišnoj razini, odnosno putem Centra i Odbora.

Vidljivo je kako sastavnice imaju uspostavljena povjerenstva za kvalitetu i dokumente SUK-a, ali unutarnja prosudba kao poseban mehanizam periodičnog samovrednovanja nije sustavno provedena i uređena na svim sastavnicama. Time se otvara pitanje ujednačenosti ciklusa provjere i unapređenja,

osobito u dijelu praćenja učinkovitosti mjera, zatvaranja PDCA ciklusa i dokazivanja da se preporuke iz prethodnih analiza stvarno provode.

Preporučuje se da Odbor razmotri izradu sveučilišnih smjernica za unutarnju prosudbu, koje bi obuhvatile sveučilišnu razinu i razinu sastavnica. Smjernice bi trebale sadržavati minimalne elemente postupka: područje prosudbe, uloge Centra, Odbora i sastavnica, sastav povjerenstva ili radnog tijela, izvore dokaza, rokove, izvještaj, plan naknadnog praćenja i izvještaj o realizaciji mjera.

4.6. Digitalizacija sustava kvalitete

Tablica 4.6. Stupanj digitalizacije SUK-a

Odgovor	Broj i udio sastavnica
Da	4/18 (22,2 %)
Djelomično	11/18 (61,1 %)
Ne	3/18 (16,7 %)

SUK je u određenoj mjeri digitaliziran na većini sastavnica. Nalaz pokazuje da digitalizacija postoji, ali nije ujednačena i u pravilu nije razvijena kao jedinstveni sveučilišni sustav.

Tablica 4.7. Područja u kojima je SUK digitaliziran

Područje digitalizacije	Broj i udio sastavnica
Planiranje aktivnosti kvalitete	9/18 (50,0 %)
Izveštavanje o provedbi aktivnosti	12/18 (66,7 %)
Pohrana i dostupnost dokumenata SUK-a	12/18 (66,7 %)
Prikupljanje i obrada anketnih podataka	14/18 (77,8 %)
Praćenje pokazatelja uspješnosti	9/18 (50,0 %)
Evidencije o akreditacijama, prosudbama i mjerama unapređenja	8/18 (44,4 %)
Interna komunikacija i razmjena informacija o kvaliteti	9/18 (50,0 %)
Drugo	0/18 (0,0 %)

Nalaz pokazuje da je digitalizacija najrazvijenija u dijelu anketiranja i osnovne pohrane dokumenata, dok je slabije razvijena u području integriranog planiranja, praćenja pokazatelja, evidencija mjera i praćenja realizacije preporuka. Upravo su ta područja ključna za upravljački korisnu digitalizaciju SUK-a, jer omogućuju uvid u provedbu aktivnosti, usporedivost među sastavnicama, praćenje rokova i dokazivanje učinka mjera unapređenja.

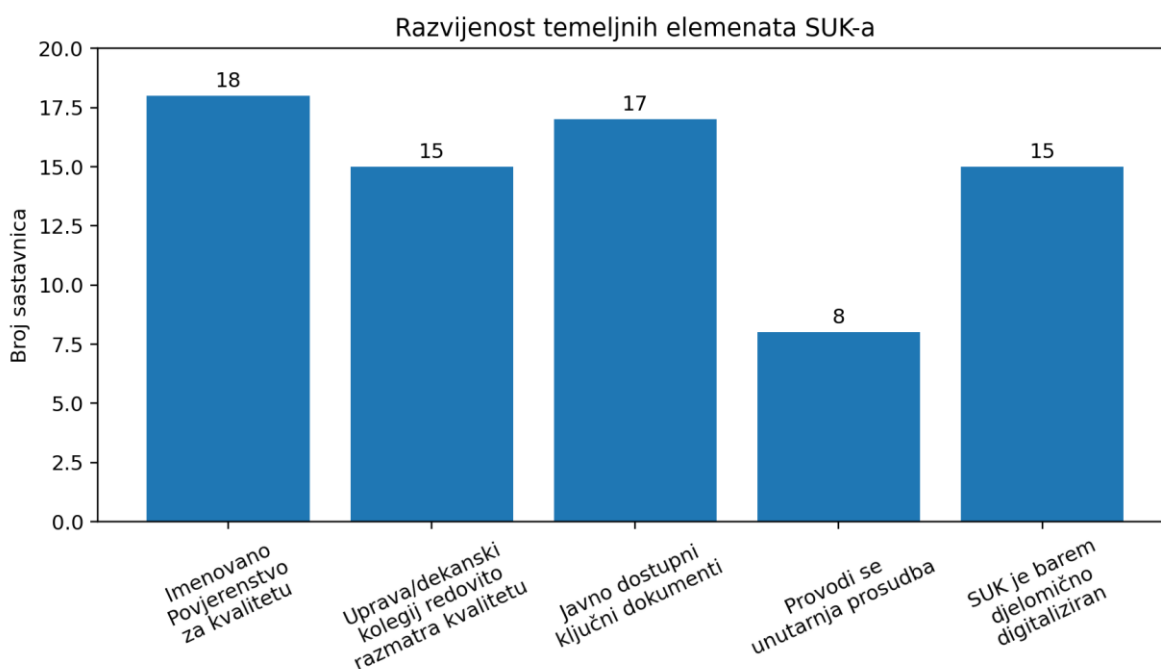
Poseban digitalni alat, platformu ili informacijski sustav za potrebe siguranja i unapređivanja kvalitete koristi 9 sastavnica, dok ih 9 navodi da takav alat ne koristi. Od navedenih alata posebno se ističu Sceduly/e-SOK kao sustav za planiranje, praćenje aktivnosti, generiranje izvještaja i pohranu dokaza; LimeSurvey i Google Forms za anketiranje; Microsoft Teams i OneDrive za komunikaciju i pohranu dokumentacije; ISVU i posebni interni portali za praćenje pokazatelja; te EVNAS2 za planiranje i praćenje nastave.

Usporedba odgovora pokazuje da se digitalizacija na sastavnicama razvija različitim tempom i različitim rješenjima. To može biti prednost jer omogućuje prilagodbu specifičnostima sastavnica, ali istodobno stvara rizik nejednačenosti, otežane usporedbe i različite razine dokazivosti provedbe mjera. Digitalizacija je pritom važna ne samo kao tehnička potpora pojedinim aktivnostima, nego kao preduvjet učinkovitijeg upravljanja unutarnjim procesima kvalitete, praćenja provedbe aktivnosti, pohrane i dostupnosti dokaza, izrade izvještaja te donošenja odluka na temelju pouzdanih i pravodobnih podataka. Ona ujedno olakšava izvještavanje prema unutarnjim i vanjskim dionicima, pripremu za vanjska vrednovanja te sustavno praćenje preporuka, rokova i učinaka provedenih mjera.

Stoga je na sveučilišnoj razini opravdano razmotriti minimalne funkcionalne zahtjeve za digitalnu potporu SUK-u, osobito u dijelu planiranja, praćenja realizacije, upravljanja dokazima, izvještavanja, praćenja pokazatelja uspješnosti i povezivanja nalaza s mjerama unapređenja.

4.7. Sažeta ocjena stanja

Grafikon 4.1. Razvijenost temeljnih elemenata SUK-a na sastavnicama.



Na temelju obrađenih odgovora može se zaključiti da je SUK na sastavnicama Sveučilišta formalno uspostavljen i u najvećem dijelu dokumentiran. Temeljna tijela SUK-a postoje na svim sastavnicama, a dokumenti su većinom javno dostupni. Sustav u značajnom broju sastavnica uključuje upravu, povjerenstva, vijeća, nastavnike, studente i vanjske dionike, što upućuje na razvijenu svijest o važnosti suradničkog pristupa kvaliteti.

Istodobno, analiza pokazuje nekoliko razvojnih razlika među sastavnicama. Prva se odnosi na unutarnju prosudbu: samo dio sastavnica provodi vlastitu unutarnju prosudbu neovisno o postupku Centra, a još manji broj ima interni akt kojim je taj postupak uređen. Druga se odnosi na dokumente višeg

stupnja analitičnosti, osobito pokazatelje uspješnosti i interne izvještaje. Treća se odnosi na digitalizaciju, koja je prisutna, ali nije ujednačena po opsegu, funkcionalnostima i razini integriranosti.

Budući da je cilj SUK-a kontinuirano unapređivanje, a ne samo formalno ispunjavanje zahtjeva, daljnje djelovanje Odbora treba usmjeriti prema ujednačavanju minimalnih standarda, jačanju dokazivosti provedbe mjera, sustavnom praćenju pokazatelja i uspostavi jasnijeg ciklusa: planiranje - provedba - analiza - mjere - naknadno praćenje.

4.8. Preporuke za unapređenje

- Izraditi sveučilišne smjernice za minimalni dokumentacijski okvir SUK-a na sastavnicama, uključujući obvezne i preporučene dokumente, njihovu svrhu, odgovorna tijela i učestalost ažuriranja.
- Jasnije urediti postupke unutarnje prosudbe na sveučilišnoj razini i na razini sastavnica, uključujući preporučeni model postupka, obrazac izvještaja, plan naknadnog praćenja i izvještaj o realizaciji mjera.
- Ojačati ulogu vijeća sastavnica u raspravi o rezultatima kvalitete, osobito kroz redovito razmatranje godišnjih planova, izvještaja, rezultata anketa, pokazatelja uspješnosti i mjera unapređenja.
- Razviti zajedničku matricu uključivanja dionika kako bi se jasnije razlikovala formalna uključenost od stvarnog sudjelovanja u analizi, predlaganju mjera i praćenju učinaka.
- Definirati minimalni standard javne dostupnosti dokumenata kvalitete na mrežnim stranicama sastavnica, uz napomenu da standard treba obuhvatiti ne samo dostupnost, nego i ažurnost, preglednost, jasnu označenost i lakoću pronalaska dokumenata.
- Razmotriti razvoj ili preporuku sveučilišnog digitalnog okvira za SUK, posebno za planiranje aktivnosti, praćenje realizacije, pohranu dokaza, evidenciju preporuka, praćenje pokazatelja uspješnosti, izvještavanje i potporu odlučivanju.
- Poticati sastavnice koje već imaju razvijene digitalne, analitičke i izvještajne prakse da ih predstavljaju drugim sastavnicama kao primjere dobre prakse.

4.9. Zaključak poglavlja

SUK na sastavnicama Sveučilišta u osnovi je uspostavljen i funkcionalan, ali nije jednako razvijen u svim elementima. Najstabilniji elementi su imenovanje povjerenstava za kvalitetu, postojanje temeljnih dokumenata i javna dostupnost većine dokumenata. Najizraženije razvojne potrebe odnose se na uređivanje unutarnje prosudbe, sustavno praćenje pokazatelja uspješnosti, ujednačavanje digitalne potpore i jačanje analitičke uporabe prikupljenih podataka. Stoga se preporučuje da Odbor ovo poglavlje koristi kao osnovu za definiranje minimalnih sveučilišnih standarda za funkcioniranje SUK-a na sastavnicama i za daljnje oblikovanje mjera unapređenja u idućem planskom razdoblju.

5. Planiranje aktivnosti kvalitete za akademsku 2025./26.

Svrha poglavlja je procijeniti imaju li sastavnice važeće i operativno oblikovane planove aktivnosti kvalitete za 2025./26. odnosno 2026. godinu, kroz koje dokumente planiraju aktivnosti, jesu li planovi razmotreni i usvojeni na nadležnim tijelima, na kojim se polazištima temelje, kojim ESG područjima daju prioritet te sadržavaju li elemente potrebne za praćenje provedbe i učinkovitosti mjera.

Poglavlje je izravno povezano s aktivnošću 10. Plana unapređenja sustava upravljanja kvalitetom za akademsku 2025./26. godinu: prikupljanje godišnjih planova vezanih uz kvalitetu sastavnica, analiza i izrada skupnog plana za 2025./26. Analiza je ujedno važna za nadzornu i razvojnu ulogu Odbora jer se iz kvalitete planova može procijeniti prelazi li sustav kvalitete iz formalnog planiranja u upravljanje utemeljeno na podacima, dokazima i mjerama unapređenja.

Budući da se u obrascu traže i opisni odgovori, oni su korišteni za tematsko tumačenje planiranih aktivnosti, pri čemu se posebno razlikuju formalni status plana, sadržaj plana, javna dostupnost i njegova uporabljivost za praćenje provedbe.

5.1. Postojanje i oblik planskih dokumenata

Tablica 5.1. Dokumenti kroz koje sastavnice planiraju aktivnosti vezane uz SUK

Oblik planskog dokumenta	Broj sastavnica	Udio
Da, kroz poseban godišnji plan aktivnosti kvalitete	10	10/18 (55,6 %)
Da, kroz akcijske planove strateških dokumenata	7	7/18 (38,9 %)
Da, kroz drugi oblik planskog dokumenta	1	1/18 (5,6 %)

Sve sastavnice navode da imaju dokument ili skup dokumenata kroz koje planiraju aktivnosti vezane uz SUK. Nalaz upućuje na to da je planiranje kvalitete formalno prisutno na svim sastavnicama, ali nije ujednačeno u obliku i dokumentacijskoj logici. Dio sastavnica kvalitetu planira kao zaseban operativni proces, dok dio sastavnica aktivnosti kvalitete povezuje sa strateškim planiranjem.

Ovaj nalaz potrebno je promatrati i u odnosu na članak 19. Pravilnika prema kojem Povjerenstvo znanstveno/umjetničko-nastavne sastavnice izrađuje godišnji i dugoročni plan aktivnosti. Stoga je, neovisno o tome izrađuje li se plan kao zaseban godišnji plan kvalitete ili kao dio strateškog odnosno akcijskog dokumenta, važno da planski dokument obuhvati aktivnosti važne za osiguravanje i unapređivanje kvalitete sastavnice te jasno prikaže nositelje, rokove, pokazatelje i dokaze provedbe. Time se osigurava da planiranje kvalitete ne ostane samo formalna obveza, nego da služi praćenju provedbe, procjeni učinka i daljnjem unapređivanju sustava kvalitete.

5.2. Važeći plan, razmatranje i usvajanje na nadležnim tijelima

Tablica 5.2. Status važećeg plana i postupak razmatranja/usvajanja

Element provjere	Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Važeći plan aktivnosti	Da, za ak. god. 2025./26.	15	15/18 (83,3 %)
Važeći plan aktivnosti	Da, za kalendarsku 2026.	3	3/18 (16,7 %)
Plan razmotren/usvojen na povjerenstvu za kvalitetu	Da	18	18/18 (100,0 %)
Plan potvrđen/usvojen na fakultetskom/stručnom vijeću	Da	15	15/18 (83,3 %)
Plan potvrđen/usvojen na fakultetskom/stručnom vijeću	Ne	3	3/18 (16,7 %)

Sve sastavnice navode da je plan prethodno razmotrilo ili usvojilo nadležno povjerenstvo za kvalitetu. To pokazuje da je razina uključenosti povjerenstava u planiranje vrlo visoka i da se planovi, barem formalno, izrađuju u okviru struktura sustava kvalitete.

Plan je potvrđen odnosno usvojen na fakultetskom ili stručnom vijeću kod 15 sastavnica, dok tri sastavnice navode da plan nije potvrđen/usvojen na vijeću. Ovaj nalaz ne mora nužno značiti da plan nije primjenjiv, ali ukazuje na potrebu ujednačavanja minimalne procedure donošenja planskih dokumenata, osobito zato što usvajanje na vijeću osigurava širu institucionalnu vidljivost, odgovornost i mogućnost praćenja provedbe. U daljnjem ujednačavanju planskog postupka potrebno je jasno razlikovati stručnu razradu plana na povjerenstvu za kvalitetu od njegova institucionalnog razmatranja ili potvrđivanja na nadležnom vijeću sastavnice. Time se planski dokument snažnije povezuje s formalnim odlučivanjem, upravljanjem sastavnicom i kasnijim praćenjem provedbe.

5.3. Polazišta korištena pri izradi planova

Tablica 5.3. Polazišta pri izradi plana aktivnosti kvalitete

Polazište pri izradi plana	Broj sastavnica	Udio
ESG standardi i smjernice	17	17/18 (94,4 %)
Preporuke iz reakreditacije	17	17/18 (94,4 %)
Strateški dokumenti sastavnice	16	16/18 (88,9 %)
Prethodni plan aktivnosti vezanih uz kvalitetu	15	15/18 (83,3 %)
Standardi za vrednovanje kvalitete u postupku reakreditacije visokih učilišta	14	14/18 (77,8 %)
Prethodni godišnji izvještaj o aktivnostima vezanim uz kvalitetu	14	14/18 (77,8 %)
Prijedlozi unutarnjih dionika	14	14/18 (77,8 %)
Rezultati anketa i drugih analiza	13	13/18 (72,2 %)
Prijedlozi vanjskih dionika	12	12/18 (66,7 %)
Preporuke iz unutarnje prosudbe	9	9/18 (50,0 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

Nalaz pokazuje da su planovi kvalitete u velikoj mjeri usklađeni s vanjskim standardima, reakreditacijskim zahtjevima i strateškim dokumentima, što je pozitivno jer jača povezanost unutarnjeg sustava kvalitete s očekivanjima vanjskog vrednovanja. Istodobno, slabija zastupljenost preporuka iz unutarnje prosudbe upućuje na to da unutarnja prosudba još nije jednako snažno ugrađena u planski ciklus svih sastavnica. Taj nalaz treba povezati s Poglavljem 4, gdje je utvrđeno da vlastitu unutarnju prosudbu ne provode sve sastavnice te da se dio sastavnica oslanja na postupke unutarnje prosudbe na sveučilišnoj razini.

Prijedlozi vanjskih dionika uzeti su u obzir kod 12 sastavnica, a rezultati anketa i drugih analiza kod 13 sastavnica. To pokazuje da postoji osnova za planiranje utemeljeno na povratnim informacijama i podacima, ali je potrebno dodatno ojačati vezu između analiza, prepoznatih slabosti, planiranih aktivnosti,

dokaza provedbe i kasnijih mjera unapređenja. Upravo ta povezanost ključna je za zatvaranje PDCA ciklusa i za pretvaranje planova kvalitete u stvarni upravljački alat.

5.4. ESG područja na koja se odnose planirane aktivnosti

Tablica 5.4. ESG područja obuhvaćena planiranim aktivnostima

ESG područje	Broj sastavnica	Udio
ESG 1.1. Politika osiguravanja kvalitete	16	16/18 (88,9 %)
ESG 1.2. Izrada i odobravanje programa	13	13/18 (72,2 %)
ESG 1.3. Učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereni na studente	17	17/18 (94,4 %)
ESG 1.4. Upisi, napredovanje, priznavanje i certificiranje	12	12/18 (66,7 %)
ESG 1.5. Nastavno osoblje	16	16/18 (88,9 %)
ESG 1.6. Resursi za učenje i podrška studentima	17	17/18 (94,4 %)
ESG 1.7. Upravljanje informacijama	14	14/18 (77,8 %)
ESG 1.8. Informiranje javnosti	15	15/18 (83,3 %)
ESG 1.9. Kontinuirano praćenje i periodička revizija programa	12	12/18 (66,7 %)
ESG 1.10. Periodičko vanjsko osiguravanje kvalitete	11	11/18 (61,1 %)
Niti jedno ESG područje	0	0/18 (0,0 %)

Planirane aktivnosti obuhvaćaju sva ESG područja. Najzastupljenija su ESG 1.3. Učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereni na studente te ESG 1.6. Resursi za učenje i podrška studentima. Niti jedna sastavnica nije označila odgovor da se planirane aktivnosti ne odnose ni na jedno ESG područje.

Ovakva raspodjela pokazuje da su planovi kvalitete široko postavljeni i da se ne svode samo na administrativni dio SUK-a. Najveći naglasak na nastavnom procesu, vrednovanju, resursima i podršci studentima u skladu je s temeljnom svrhom sustava kvalitete: unapređivanjem studentskog iskustva i učinkovitosti studiranja. Istodobno, relativno niža zastupljenost ESG 1.10. Periodičko vanjsko osiguravanje kvalitete te ESG 1.4. Upisi, napredovanje, priznavanje i certificiranje i ESG 1.9. Kontinuirano praćenje i periodička revizija programa ukazuje na područja koja treba dodatno pratiti u daljnjim analizama.

5.5. Prioritetna ESG područja unapređenja

Tablica 5.5. ESG područja u kojima su planirane najvažnije aktivnosti unapređenja

Prioritetno ESG područje	Broj sastavnica	Udio
ESG 1.3. Učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereni na studente	11	11/18 (61,1 %)
ESG 1.1. Politika osiguravanja kvalitete	7	7/18 (38,9 %)
ESG 1.9. Kontinuirano praćenje i periodička revizija programa	7	7/18 (38,9 %)
ESG 1.5. Nastavno osoblje	6	6/18 (33,3 %)
ESG 1.6. Resursi za učenje i podrška studentima	6	6/18 (33,3 %)

Prioritetno ESG područje	Broj sastavnica	Udio
ESG 1.2. Izrada i odobravanje programa	5	5/18 (27,8 %)
ESG 1.7. Upravljanje informacijama	4	4/18 (22,2 %)
ESG 1.4. Upisi, napredovanje, priznavanje i certificiranje	2	2/18 (11,1 %)
ESG 1.10. Periodičko vanjsko osiguravanje kvalitete	2	2/18 (11,1 %)
ESG 1.8. Informiranje javnosti	0	0/18 (0,0 %)
Niti jednom ESG području	0	0/18 (0,0 %)

Kada se od sastavnica tražilo da odaberu najviše tri najvažnija područja unapređenja, najčešće je odabrano ESG 1.3. Učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereni na studente. To potvrđuje da je nastavna kvaliteta, usmjerenost na studenta i vrednovanje studentskog rada središnje razvojno područje u planovima sastavnica.

Dругу skupinu prioriteta čine ESG 1.1. Politika osiguravanja kvalitete i ESG 1.9. Kontinuirano praćenje i periodička revizija programa, zatim ESG 1.5. Nastavno osoblje i ESG 1.6. Resursi za učenje i podrška studentima. ESG 1.8. Informiranje javnosti nije označen kao jedno od tri najvažnija područja unapređenja ni kod jedne sastavnice, iako je kao područje planiranih aktivnosti označen kod 15 sastavnica. To upućuje na razliku između područja koja se redovito provode i područja koja se doživljavaju kao strateški prioriteti unapređenja.

5.6. Najvažnije planirane aktivnosti i njihovi razlozi

Tablica 5.6. Razlozi važnosti najvažnijih planiranih aktivnosti

Razlog važnosti aktivnosti	Broj sastavnica	Udio
Važne su za ostvarivanje strateških ciljeva sastavnice	12	12/18 (66,7 %)
Proizlaze iz preporuka reakreditacije	10	10/18 (55,6 %)
Važne su zbog zakonskih / reakreditacijskih zahtjeva	8	8/18 (44,4 %)
Proizlaze iz prethodno utvrđenih slabosti	7	7/18 (38,9 %)
Važne su za unaprjeđenje studentskog iskustva	6	6/18 (33,3 %)
Važne su za poboljšanje upravljanja informacijama i odlučivanja	3	3/18 (16,7 %)
Proizlaze iz preporuka unutarnje prosudbe	0	0/18 (0,0 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

Najčešći razlog važnosti planiranih aktivnosti je ostvarivanje strateških ciljeva sastavnice i preporuke iz reakreditacije, dok nijedna sastavnica nije označila da najvažnije aktivnosti proizlaze iz preporuka unutarnje prosudbe. Zaključuje se kako je planiranje snažno povezano sa strategijom i reakreditacijom, ali je slabije povezano s unutarnjom prosudbom kao autonomnim mehanizmom samovrednovanja. To ne umanjuje vrijednost planova, ali pokazuje da je potrebno jačati ciklus: unutarnja prosudba - preporuke - plan aktivnosti - provedba - izvještaj - nova prosudba. Bez tog ciklusa planovi mogu ostati usmjereni ponajprije na vanjske zahtjeve, a manje na vlastito sustavno prepoznavanje slabosti i razvojnih potreba.

Tablica 5.7. Tematsko grupiranje opisanih najvažnijih planiranih aktivnosti

Tematsko područje	Broj sastavnica u čijim se odgovorima pojavljuje područje
Akreditacije i reakreditacije	11
Revizija/izmjene studijskih programa	10
Nastava, učenje, vrednovanje i studentsko iskustvo	10
Znanstveni rad i razvoj nastavnika	6
Suradnja s gospodarstvom i vanjskim dionicima	4
Upravljanje informacijama, KPI i digitalizacija	3
Resursi i podrška studentima	3

Opisni odgovori sastavnica pokazuju da se najvažnije planirane aktivnosti najčešće odnose na reakreditaciju i/ili inicijalnu akreditaciju, reviziju i razvoj studijskih programa, nastavne procese, vrednovanje, anketiranja, pokazatelje kvalitete, studentsku praksu, resurse, digitalizaciju i jačanje suradnje s vanjskim dionicima. Dvije sastavnice nisu navele tri najvažnije aktivnosti.

5.7. Sadržajni elementi planova aktivnosti

Tablica 5.8. Elementi koje sadrži plan aktivnosti

Element plana	Broj sastavnica	Udio
Opis aktivnosti	16	16/18 (88,9 %)
Rok provedbe	16	16/18 (88,9 %)
Odgovornu osobu / tijelo	14	14/18 (77,8 %)
Pokazatelje uspješnosti	10	10/18 (55,6 %)
Predviđene dokaze provedbe	10	10/18 (55,6 %)
Očekivane rezultate / ishode	6	6/18 (33,3 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

Nalaz pokazuje da su planovi u velikoj mjeri operativno oblikovani kroz aktivnosti i rokove, ali nisu ujednačeno razvijeni u dijelu dokazivosti i mjerenja učinka. Ako plan ne sadržava pokazatelje, dokaze provedbe i očekivane ishode, kasnije je teško procijeniti je li aktivnost samo provedena ili je doista bila učinkovita. Stoga se preporučuje definiranje minimalnog standarda plana aktivnosti kvalitete koji bi, uz opis aktivnosti i rok, uključivao nositelja, pokazatelj uspješnosti, dokaz provedbe i očekivani rezultat/ishod.

5.8. Javna dostupnost planova

Tablica 5.9. Javna dostupnost planova aktivnosti kvalitete

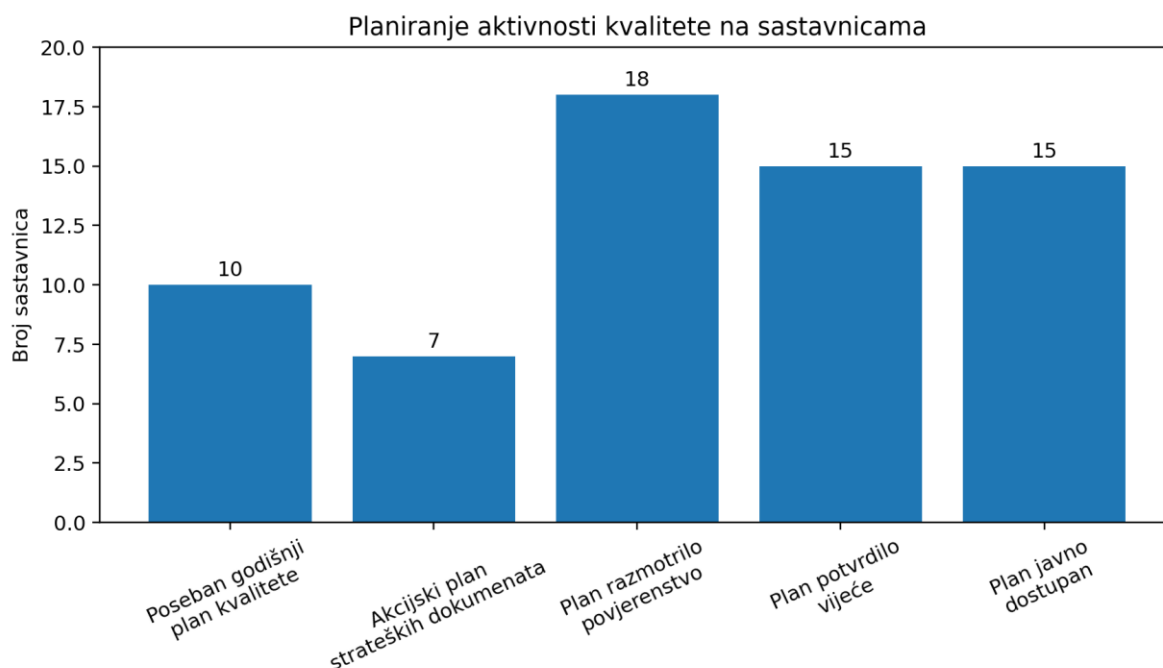
Status javne dostupnosti	Broj sastavnica	Udio
Da	15	15/18 (83,3 %)

Status javne dostupnosti	Broj sastavnica	Udio
Ne	2	2/18 (11,1 %)
Nije odgovoreno	1	1/18 (5,6 %)

Plan je javno dostupan na mrežnim stranicama kod 15 sastavnica. Javna dostupnost planskih dokumenata važna je zbog transparentnosti, informiranja dionika i razvoja kulture kvalitete. Ipak, javna dostupnost ne treba se promatrati samo kao tehničko pitanje objave dokumenta, nego kao dio cjelovitog upravljanja kvalitetom. Planovi trebaju biti lako dostupni, jasno označeni, ažurni, povezani s izvještajima o provedbi i razumljivi unutarnjim i vanjskim dionicima.

5.9. Sažeta ocjena stanja

Grafikon 5.1. Planiranje aktivnosti kvalitete na sastavnicama.



Planiranje aktivnosti kvalitete na sastavnicama Sveučilišta u osnovi je uspostavljeno. Sve sastavnice navode da imaju dokument ili skup dokumenata kroz koje planiraju aktivnosti kvalitete, sve sastavnice navode da je plan razmotren ili usvojen na nadležnom povjerenstvu za kvalitetu, a 15 sastavnica navodi i potvrđivanje odnosno usvajanje plana na fakultetskom ili stručnom vijeću. Time je potvrđena formalna uspostavljenost planiranja kao jednog od temeljnih elemenata PDCA ciklusa.

Najveća snaga postojećeg sustava planiranja je njegova povezanost s ESG standardima, strateškim dokumentima i reakreditacijskim preporukama. To pokazuje da sastavnice prepoznaju planiranje kvalitete kao instrument usklađivanja s europskim i nacionalnim zahtjevima te kao dio strateškog razvoja. Dodatna vrijednost je uključivanje prethodnih planova, prethodnih izvještaja, rezultata anketa i prijedloga dionika u proces izrade planova kod većeg broja sastavnica.

Razvojni izazovi odnose se na neujednačenost dokumentacijskog oblika planova, neujednačen postupak potvrđivanja planova na vijećima, nepotpunu javnu dostupnost te nedovoljnu zastupljenost pokazatelja, dokaza provedbe i očekivanih ishoda u svim planovima. Posebno je važno ojačati povezanost planiranja s preporukama unutarnje prosudbe, jer je to preduvjet da unutarnja prosudba postane stvarni razvojni mehanizam, a ne samo povremena formalna aktivnost.

Zaključno, planiranje aktivnosti kvalitete postoji kao funkcionalni okvir, ali ga je potrebno dodatno standardizirati kako bi se omogućila usporedivost među sastavnicama, praćenje realizacije i procjena učinkovitosti. Odbor bi na temelju ovih nalaza mogao definirati minimalni standard godišnjeg plana kvalitete sastavnica i preporučiti jedinstvenu strukturu koja će uključivati: aktivnost, povezanost s ESG standardom, nositelja, rok, pokazatelj uspješnosti, dokaz provedbe, očekivani ishod i status realizacije.

5.10. Preporuke za unapređenje

- Definirati preporučeni minimalni standard godišnjeg plana aktivnosti kvalitete sastavnica.
- U godišnjem planu svaku aktivnost povezati s odgovarajućim ESG standardom, nositeljem, rokom, pokazateljem uspješnosti, dokazom provedbe i očekivanim ishodom.
- Preporučiti da se plan aktivnosti kvalitete, nakon razmatranja na povjerenstvu za kvalitetu, potvrdi ili primi na znanje na fakultetskom odnosno stručnom vijeću sastavnice.
- Jasnije povezati unutarnju prosudbu, preporuke iz unutarnje prosudbe i godišnji plan aktivnosti kvalitete.
- Ujednačiti pravila javne dostupnosti planova kvalitete te preporučiti njihovu objavu na jasno označenom dijelu mrežne stranice sustava kvalitete.
- Potaknuti razmjenu dobrih praksi među sastavnicama koje već imaju razvijene operativne planove, pokazatelje, digitalno praćenje i javno dostupne planske dokumente.

5.11. Zaključak poglavlja

Planiranje aktivnosti kvalitete za 2025./26. odnosno 2026. godinu prisutno je na svim sastavnicama i u značajnoj je mjeri povezano s ESG standardima, strateškim dokumentima i reakreditacijskim preporukama. Time je potvrđena osnovna funkcionalnost planskog dijela SUK-a. Međutim, za potrebe sveučilišnog upravljanja kvalitetom potrebno je ojačati usporedivost, dokazivost i mjerljivost planova. Najvažniji razvojni korak nije uvođenje dodatne administracije, nego oblikovanje planova kao stvarnih upravljačkih alata koji omogućuju praćenje provedbe, procjenu učinkovitosti i definiranje novih mjera unapređenja.

6. Izveštavanje o aktivnostima kvalitete za akademsku 2024./25.

Svrha ovog poglavlja je analizirati izveštavanje sastavnica o aktivnostima osiguravanja i unapređivanja kvalitete u akademskoj godini 2024./25. Analiza obuhvaća formalni status izvještaja, postupak razmatranja i usvajanja, sadržajne elemente izvještaja, način prikaza realizacije aktivnosti, javnu dostupnost izvještaja te provedbu aktivnosti i dostupnost dokaza po ESG 1.1. do 1.10. Posebna pozornost posvećena je opisnim odgovorima sastavnica o dobrim praksama i izazovima po svakom ESG području.

Poglavlje je povezano s aktivnošću 9. Plana Odbora za 2025./26., kojom je predviđeno prikupljanje godišnjih izvještaja o aktivnostima vezanim uz kvalitetu sastavnica, analiza i izrada skupnog izvještaja za 2024./25. Ujedno predstavlja podlogu za procjenu funkcionira li sustav kvalitete samo kao sustav planiranja ili kao cjeloviti PDCA ciklus u kojemu se planirane aktivnosti provode, prate, vrednuju, dokumentiraju i pretvaraju u mjere unapređenja.

6.1. Formalni status godišnjeg izvještaja i postupak usvajanja

Tablica 6.1. Status godišnjeg izvještaja i postupak razmatranja/usvajanja

Element provjere	Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Status godišnjeg izvještaja	Da, za ak. god. 2024./25.	11	11/18 (61,1 %)
Status godišnjeg izvještaja	Da, za kalendarsku 2025.	2	2/18 (11,1 %)
Status godišnjeg izvještaja	Da, kroz drugi oblik izvještajnog dokumenta	3	3/18 (16,7 %)
Status godišnjeg izvještaja	Izveštaj je u izradi	1	1/18 (5,6 %)
Status godišnjeg izvještaja	Ne	1	1/18 (5,6 %)
Razmatranje/usvajanje na povjerenstvu za kvalitetu	Da	15	15/18 (83,3 %)
Razmatranje/usvajanje na povjerenstvu za kvalitetu	Ne	1	1/18 (5,6 %)
Razmatranje/usvajanje na povjerenstvu za kvalitetu	Nije odgovoreno	2	2/18 (11,1 %)
Potvrđivanje/prihvaćanje na vijeću sastavnice	Da	15	15/18 (83,3 %)
Potvrđivanje/prihvaćanje na vijeću sastavnice	Ne	1	1/18 (5,6 %)
Potvrđivanje/prihvaćanje na vijeću sastavnice	Nije odgovoreno	2	2/18 (11,1 %)

Godišnje izvještavanje o aktivnostima kvalitete u znatnoj je mjeri uspostavljeno, ali izvještajno razdoblje, naziv i oblik dokumenta nisu u potpunosti ujednačeni.

Ovaj nalaz potrebno je promatrati i u odnosu na članak 19. Pravilnik, prema kojem Povjerenstvo znanstveno/umjetničko-nastavne sastavnice najmanje jednom godišnje podnosi izvještaj o svom djelovanju stručnom vijeću matične sastavnice i Odboru. Stoga godišnje izvještavanje nije samo interna evidencija aktivnosti, nego važan mehanizam povezivanja rada povjerenstava za kvalitetu, stručnih vijeća sastavnica i Odbora na sveučilišnoj razini.

Izveštaj je prethodno razmotren ili usvojen na nadležnom povjerenstvu za kvalitetu kod 15 sastavnica, dok jedna sastavnica navodi da nije, a kod dvije sastavnice odgovor nije naveden. Isti omjer pojavljuje se i kod potvrđivanja ili prihvaćanja izvještaja na fakultetskom odnosno stručnom vijeću. To pokazuje da je kod većine sastavnica uspostavljena povezanost stručnog rada povjerenstava i formalnog odlučivanja, ali i da kod manjeg broja sastavnica proceduru izvještavanja treba dodatno urediti ili provjeriti.

6.2. Sadržajni elementi izvještaja i način prikaza rezultata provedbe

Tablica 6.2. Elementi koje sadrži izvještaj o provedbi aktivnosti

Element izvještaja	Broj sastavnica	Udio
Pregled planiranih i provedenih aktivnosti	14	14/18 (77,8 %)
Procjenu stupnja realizacije aktivnosti	11	11/18 (61,1 %)
Obrazloženje djelomično realiziranih ili nerealiziranih aktivnosti	11	11/18 (61,1 %)
Dokaze provedbe aktivnosti	10	10/18 (55,6 %)
Prikaz pokazatelja uspješnosti / rezultata	9	9/18 (50,0 %)
Prijedloge mjera unapređenja	9	9/18 (50,0 %)
Procjenu učinkovitosti provedenih aktivnosti	8	8/18 (44,4 %)
Aktivnosti za daljnje praćenje	5	5/18 (27,8 %)
Ništa od navedenog	0	0/18 (0,0 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

Najčešće zastupljeni elementi izvještaja su pregled planiranih i provedenih aktivnosti, procjena stupnja realizacije aktivnosti te obrazloženje djelomično realiziranih ili nerealiziranih aktivnosti. Ti elementi pokazuju da se izvještavanje kod većeg broja sastavnica temelji na praćenju provedbe planiranih aktivnosti. Manji je broj sastavnica koje u izvještaj uključuju procjenu učinkovitosti provedenih aktivnosti, prikaz pokazatelja uspješnosti odnosno rezultata, dokaze provedbe i aktivnosti za daljnje praćenje. Upravo su ti elementi najvažniji za prijelaz s opisnog izvještavanja na analitičko i upravljačko izvještavanje.

Tablica 6.3. Način prikaza rezultata provedbe planiranih aktivnosti

Način prikaza rezultata	Broj sastavnica	Udio
Za aktivnosti je naveden status realizacije (potpuno / djelomično / nije realizirano)	4	4/18 (22,2 %)
Za aktivnosti je naveden status realizacije i obrazloženje	8	8/18 (44,4 %)
Za aktivnosti je naveden status realizacije, obrazloženje i procjena učinkovitosti	2	2/18 (11,1 %)
Izveštaj je pretežito narativan, bez jasne klasifikacije aktivnosti	1	1/18 (5,6 %)
Nije odgovoreno	3	3/18 (16,7 %)

Nalaz upućuje na to da je izvještavanje o realizaciji aktivnosti većinski uspostavljeno, ali se stupanj analitičnosti znatno razlikuje među sastavnicama. Najčešći oblik prikaza rezultata provedbe planiranih aktivnosti je navođenje statusa realizacije i obrazloženja.

Za Odbor je posebno važno da se u budućem skupnom izvještavanju jasnije razlikuju status provedbe, obrazloženje odstupanja, dokazi provedbe i procjena učinkovitosti. Samo dvije sastavnice u ovom dijelu izričito navode model koji uključuje i procjenu učinkovitosti, što pokazuje da upravo taj element treba dodatno standardizirati. Aktivnost može biti provedena u roku, ali ne mora nužno proizvesti mjerljivo unapređenje. Zato bi izvještaji trebali sadržavati i poveznicu s pokazateljima uspješnosti te preporuku za daljnje postupanje.

6.3. Javna dostupnost izvještaja

Tablica 6.4. Javna dostupnost izvještaja o aktivnostima kvalitete

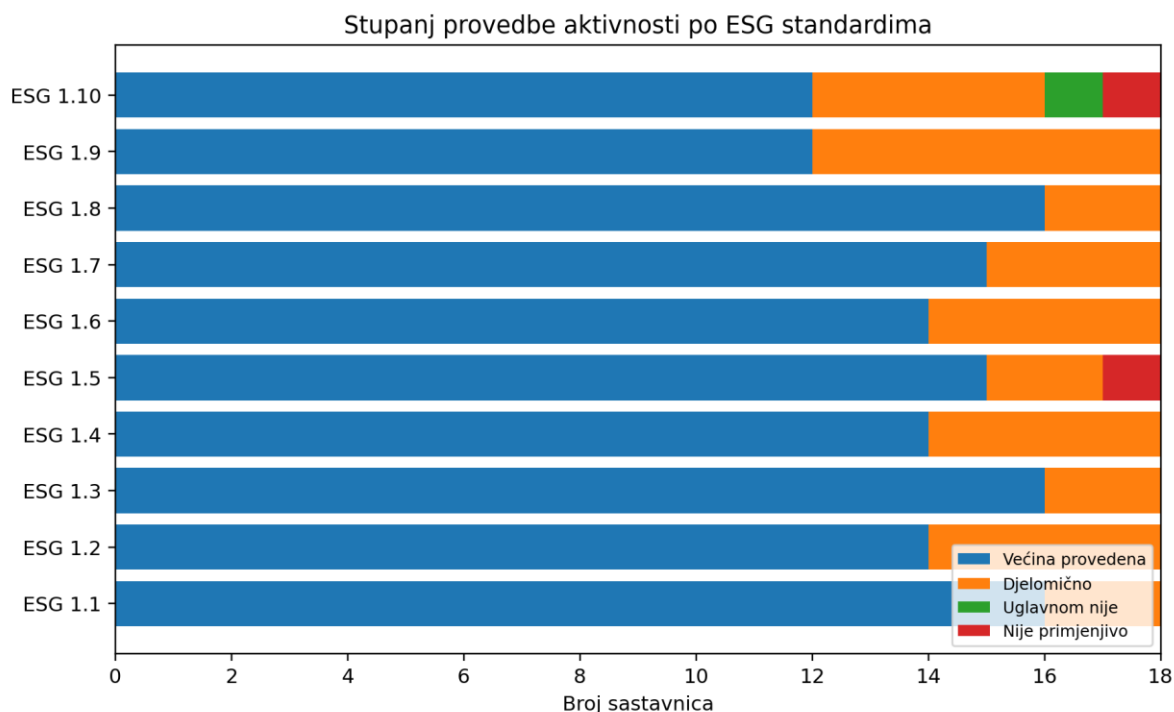
Status javne dostupnosti	Broj sastavnica	Udio
Ne	12	12/18 (66,7 %)
Da	6	6/18 (33,3 %)

Javna dostupnost izvještaja predstavlja najslabiji opći nalaz ovog poglavlja. Samo jedna trećina sastavnica navodi da je izvještaj javno dostupan. To znači da se izvještavanje u velikom broju slučajeva odvija interno, bez pune javne vidljivosti dokumenata sustava kvalitete. S obzirom na zahtjeve ESG 1.8. i važnost transparentnosti prema studentima, zaposlenicima i vanjskim dionicima, javnu dostupnost izvještaja potrebno je ujednačiti i jasnije urediti na razini Sveučilišta.

Javno dostupni izvještaji nisu važni samo zbog formalne transparentnosti. Oni pokazuju dionicima da sastavnica prati vlastite obveze, analizira ostvarene rezultate i javno preuzima odgovornost za unapređenje. Zato se predlaže minimalno pravilo javne dostupnosti: godišnji plan aktivnosti kvalitete i godišnji izvještaj o provedbi trebaju biti objavljeni na jasno označenoj mrežnoj lokaciji sustava kvalitete, uz iznimke samo za dijelove koji sadržavaju zaštićene ili osobne podatke.

6.4. Pregled provedbe po ESG standardima

Grafikon 6.1. Stupanj provedbe aktivnosti po ESG standardima.



Najizraženija potreba za dodatnim praćenjem vidljiva je kod ESG 1.9. i ESG 1.10., jer ta područja imaju najniže prosječne vrijednosti i najveći broj odgovora koji upućuju na djelomičnu ili slabiju provedbu aktivnosti.

Tablica 6.5. ESG standardi s izraženijom potrebom za daljnjim praćenjem

ESG standard	Većina provedena	Djelomično / nije	Prosjek 1-3	Interpretacija
ESG 1.9	12	6 djel.; 0 ugl. nije; 0 n/p	2,67	Prioritet za praćenje
ESG 1.10	12	4 djel.; 1 ugl. nije; 1 n/p	2,65	Prioritet za praćenje

Radi izbjegavanja ponavljanja detaljni opisi po pojedinom ESG standardu sažeti su u preglednu tablicu. Potpuni podaci po pitanjima i sastavnicama zadržani su u radnim tablicama, dok se u glavnom izvještaju prikazuje dominantno stanje, ključne dobre prakse, izazovi i preporuke Odbora.

Tablica 6.6. Pregled ključnih nalaza, dobrih praksi i preporuka po ESG

ESG	Dominantni nalaz	Dobre prakse	Izazovi	Smjer preporuke
ESG 1.1. Politika osiguravanja kvalitete	Sastavnice uglavnom imaju uspostavljene osnovne akte, tijela i plansko-izvještajne dokumente.	Povezivanje politike kvalitete sa strateškim dokumentima i radom povjerenstava.	Neujednačena javna dostupnost i različita razina operativne razrade dokumenata.	Ujednačiti minimalni dokumentacijski okvir i obvezu javne dostupnosti.
ESG 1.2. Izrada i odobravanje programa	Postupci postoje, ali se razlikuju razina institucionalnog uređivanja i uključenosti dionika.	Uključivanje studenata, alumnija, poslodavaca i stručnih tijela u izradu/reviziju programa.	Neravnomjerno dokumentiranje analiza potreba tržišta rada i ishoda učenja.	Standardizirati dokazivanje uključenosti dionika i analize potreba.
ESG 1.3. Učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereni na studente	Najčešće su prisutni izvedbeni planovi, kriteriji vrednovanja i studentsko vrednovanje nastave.	Korištenje povratnih informacija studenata i provjera usklađenosti metoda vrednovanja s ishodima.	Niska participacija u anketama i neujednačeno dokumentiranje mjera.	Jačati sustavno postupanje po rezultatima vrednovanja.
ESG 1.4. Upisi, napredovanje, priznavanje i certificiranje	Sastavnice prate upise i uspješnost, ali razina analitičke obrade nije jednaka.	Analize prolaznosti, napredovanja, odustajanja i zapošljivosti.	Slabije razvijeno povezivanje podataka s upisnim kvotama i mjerama.	Uvesti minimalni skup pokazatelja za praćenje studentskog ciklusa.
ESG 1.5. Nastavno osoblje	Praćenje nastavnog osoblja provodi se kroz opterećenje, vrednovanje i usavršavanje.	Planovi usavršavanja i korištenje rezultata vrednovanja nastavnika.	Neravnomjerno institucionalno uređivanje plana razvoja nastavnog osoblja.	Razviti usporedive pokazatelje opterećenja, razvoja i kvalitete rada nastavnika.
ESG 1.6. Resursi i podrška studentima	Podrška studentima i resursi se prate, ali se razlikuje sustavnost dokazivanja.	Savjetovanje, mentorstvo, podrška ranjivim skupinama i poboljšanja infrastrukture.	Nedovoljno ujednačeno praćenje učinkovitosti potpora.	Povezati analize resursa s planovima poboljšanja.
ESG 1.7. Upravljanje informacijama	Većina sastavnica provodi anketiranja i izrađuje izvještaje, ali KPI-jevi nisu svugdje jednako definirani.	Interni izvještaji, analize anketa, korištenje podataka u planiranju.	Neujednačeno formalno definiranje KPI-jeva i korištenje rezultata.	Uspostaviti sveučilišni minimum pokazatelja uspješnosti.

ESG	Dominantni nalaz	Dobre prakse	Izazovi	Smjer preporuke
ESG 1.8. Informiranje javnosti	Informiranje javnosti postoji, ali se razlikuje ažurnost i potpunost objava.	Objava planova, izvještaja, programa i informacija o kvaliteti.	Nedostatak sustavne provjere ažurnosti mrežnih stranica.	Uvesti periodičnu provjeru javne dostupnosti i ažurnosti.
ESG 1.9. Praćenje i revizija programa	Revizije programa se provode, no pristupi i opseg razlikuju se među sastavnicama.	Analize ECTS opterećenja, ishoda učenja i povratnih informacija dionika.	Neujednačeno dokumentiranje revizijskih ciklusa i učinaka izmjena.	Ujednačiti postupak periodičke revizije programa i dokaze provedbe.
ESG 1.10. Vanjsko osiguravanje kvalitete	Reakreditacije i inicijalne akreditacije koriste se kao razvojni poticaj.	Akcijski planovi, praćenje preporuka i priprema dokaza za AZVO.	Razlike u praćenju provedbe preporuka i povezivanju s internim planovima.	Sustavno pratiti preporuke vanjskih vrednovanja na razini Sveučilišta.

Sažeto, ESG analiza pokazuje da su osnovni mehanizmi kvalitete uspostavljeni, ali je potrebno dodatno ujednačiti dokazivanje, javnu dostupnost, korištenje pokazatelja i praćenje učinkovitosti mjera unapređenja.

6.5. Analiza dobrih praksi i izazova kroz sve ESG standarde

Tablica 6.7. Tematski pregled dobrih praksi i izazova kroz sve ESG standarde

Tematsko područje	Pojavljivanja u dobrim praksama	Pojavljivanja u izazovima
Planiranje, izvještavanje i praćenje mjera	31	11
Dokumentiranost i uređenost postupaka	28	7
Akreditacije i vanjska vrednovanja	25	17
Digitalizacija i informacijski sustavi	14	3
Studijski programi, ishodi učenja i revizije	14	25
Upisi, napredovanje i studentski ciklus	15	14
Cjeloživotno učenje	13	14
Priznavanje prethodnog učenja	12	12
Analize, ankete, KPI-jevi i upravljanje podacima	12	4
Uključivanje dionika i suradnja	9	11
Javna dostupnost i transparentnost	8	10
Nastavna kvaliteta i razvoj nastavnika	6	2
Resursi, kapaciteti i administrativna potpora	2	36
Bez posebnog navoda / nije primjenjivo	1	4

Kroz sve ESG standarde najčešće dobre prakse odnose se na planiranje, izvještavanje i praćenje mjera, dokumentiranost i uređenost postupaka, akreditacije i vanjska vrednovanja te digitalizaciju i informacijske sustave. To pokazuje da je na velikom broju sastavnica kultura kvalitete već povezana s plansko-

izvještajnim ciklusom, dokazivanjem provedbe, korištenjem vanjskih vrednovanja kao razvojnog poticaja te postupnim razvojem digitalne potpore sustavu kvalitete.

Najčešći izazovi odnose se na resurse, kapacitete i administrativnu potporu, zatim na studentske programe, ishode učenja i revizije, akreditacije i vanjska vrednovanja te područja cjeloživotnog učenja, studentskog ciklusa i uključivanja dionika. Ovi nalazi upućuju na to da daljnji razvoj SUK-a ne ovisi samo o postojanju dokumenata i postupaka, nego i o dostatnim ljudskim kapacitetima, jasnijem praćenju učinaka mjera, ujednačenijem dokumentiranju promjena u studentskim programima i snažnijem povezivanju analiza s odlukama i planovima unapređenja.

Posebno je važno uočiti da se izazovi povezani s kadrovskim i administrativnim kapacitetima za poslove kvalitete ponavljaju u više ESG područja kod pojedinih sastavnica. Primjerice, kod Odjela za fiziku Ured za kvalitetu formalno je ustrojen, ali nema zaposlenu osobu posebno zaduženu za poslove kvalitete. To pokazuje da za djelotvorno funkcioniranje SUK-a nije dovoljno samo formalno uspostaviti organizacijsku strukturu, nego je potrebno osigurati i stvarne operativne kapacitete za provedbu aktivnosti, prikupljanje dokaza, izradu izvještaja i korištenje rezultata. Stoga preporuke za unapređenje trebaju biti usmjerene ne samo na dokumente i postupke, nego i na ljudske kapacitete, digitalne alate i kontinuiranu stručnu podršku sastavnicama.

6.6. Sažeta ocjena stanja

Izvještavanje o aktivnostima kvalitete za 2024./25. na razini sastavnica uglavnom je uspostavljeno, ali nije potpuno ujednačeno. Većina sastavnica ima godišnji izvještaj ili drugi oblik izvještajnog dokumenta, a većina izvještaja prolazi kroz povjerenstvo za kvalitetu i vijeće sastavnice. Pozitivno je što se u izvještajima često pojavljuju status realizacije, obrazloženja, prijedlozi mjera i, kod dijela sastavnica, procjena učinkovitosti.

Istodobno, analiza pokazuje tri glavna nedostatka. Prvi je nedovoljna javna dostupnost izvještaja, jer samo trećina sastavnica navodi da je izvještaj javno dostupan. Drugi je neujednačena analitička razina izvještaja, osobito u dijelu pokazatelja uspješnosti, dokaza provedbe i procjene učinkovitosti. Treći je neujednačena povezanost izvještavanja s daljnjim planiranjem, unutarnjom prosudbom i mjerama unapređenja.

Po ESG standardima najstabilnijima se mogu ocijeniti područja politike kvalitete, učenja i poučavanja, nastavnog osoblja, upravljanja informacijama i informiranja javnosti. Područja koja traže dodatno praćenje su izrada i odobravanje programa, upisi i napredovanje, resursi i podrška studentima, kontinuirano praćenje i periodička revizija programa te periodično vanjsko osiguravanje kvalitete. To ne znači da ta područja nisu uspostavljena, nego da su složenija, raznolikija među sastavnicama i snažnije ovisna o kadrovskim, financijskim, informacijskim i vanjskim regulatornim okolnostima.

6.7. Preporuke za unapređenje

- Definirati jedinstveni minimalni sadržaj godišnjeg izvještaja o aktivnostima kvalitete sastavnica.
- Preporučiti da godišnji izvještaj, nakon razmatranja na povjerenstvu za kvalitetu, bude prihvaćen ili barem primljen na znanje na vijeću sastavnice.

- U izvještaju jasno razlikovati status provedbe aktivnosti od procjene njezina učinka na unapređenje kvalitete.
- Ujednačiti javnu dostupnost godišnjih izvještaja i preporučiti objavu na jasno označenom dijelu mrežne stranice sustava kvalitete sastavnice.
- U izvještaju po ESG tražiti sažet prikaz provedenih aktivnosti, ključnih nalaza i mjera unapređenja uz pripadajuće dokaze, čime bi se olakšala izrada sveučilišnog skupnog izvještaja.
- Razvijati zajedničku matricu za praćenje preporuka iz izvještaja, unutarnjih prosudbi i vanjskih vrednovanja, s jasnim nositeljima, rokovima i pokazateljima.
- Pružiti dodatnu podršku sastavnicama s manjim administrativnim kapacitetima za poslove kvalitete, osobito u području prikupljanja podataka, izrade izvještaja i dokumentiranja dokaza.

6.8. Zaključak poglavlja

Izveštavanje o aktivnostima kvalitete za 2024./25. predstavlja važnu podlogu za praćenje učinkovitosti SUK-a na sastavnicama i na razini Sveučilišta. Nalazi pokazuju da je temeljni izvještajni okvir uspostavljen, ali ga je potrebno dodatno standardizirati i analitički ojačati. Najvažniji razvojni korak je prelazak s izveštavanja o tome što je učinjeno na izveštavanje o tome što je provedbom aktivnosti promijenjeno, koji su dokazi dostupni, koji su učinci ostvareni i koje mjere treba planirati u sljedećem ciklusu.

Za Odbor je ovo poglavlje posebno važno jer omogućuje procjenu ne samo formalne provedbe aktivnosti kvalitete, nego i zrelosti sustava u dijelu praćenja, dokazivanja, evaluacije i unapređenja. U tom smislu godišnji izvještaji sastavnica trebaju postati ključni instrument nadzora, planiranja i razvoja sustava kvalitete, a ne samo administrativni dokument kojim se evidentira provedba aktivnosti.

7. Anketiranje i praćenje uspješnosti

Svrha ovog poglavlja je procijeniti u kojoj mjeri sastavnice sustavno prikupljaju, analiziraju i koriste povratne informacije dionika, rezultate anketiranja, Jedinstvenu sveučilišnu studentsku anketu (JSSA), interne izvještaje i ključne pokazatelje uspješnosti. Poglavlje je povezano s aktivnošću 12. Plana Odbora, kojom je predviđeno prikupljanje informacija o anketiranjima provedenim na sastavnicama, analiza rezultata i jedinstvene sveučilišne ankete te izrada skupnog izvještaja za 2024./25.

Analitički naglasak nije samo na činjenici provode li se ankete, nego na tome postoji li zatvoreni upravljački ciklus: prikupljanje podataka, obrada i interpretacija rezultata, rasprava na nadležnim tijelima, definiranje mjera unapređenja, dokumentiranje postupanja i korištenje nalaza u planiranju sljedećeg razdoblja. Takav pristup izravno je povezan s ESG standardom 1.7. Upravljanje informacijama, ali posredno podupire i ostale ESG.

7.1. Provedba anketiranja i obuhvat dionika

Sve sastavnice navode da su tijekom akademske godine 2024./2025. provele anketiranja ili druge oblike prikupljanja povratnih informacija. To je važan pokazatelj da je osnovna praksa prikupljanja povratnih informacija uspostavljena na razini cijelog Sveučilišta. Međutim, daljnja analiza pokazuje da se obuhvat dionika razlikuje među sastavnicama, pri čemu je studentska perspektiva u potpunosti

zastupljena, dok su vanjski dionici, alumni i polaznici programa cjeloživotnog učenja obuhvaćeni u manjem opsegu.

Tablica 7.1. Skupine dionika obuhvaćene anketiranjem ili drugim oblicima prikupljanja povratnih informacija

Skupina dionika	Broj sastavnica	Udio
Studenti	18	18/18 (100,0 %)
Nastavnici	12	12/18 (66,7 %)
Nenastavno osoblje	9	9/18 (50,0 %)
Alumni	8	8/18 (44,4 %)
Poslodavci / vanjski dionici	7	7/18 (38,9 %)
Polaznici programa cjeloživotnog učenja	5	5/18 (27,8 %)
Drugi	1	1/18 (5,6 %)

Najpotpunije su obuhvaćeni studenti, ponajprije kroz JSSA i interne studentske ankete. Nastavnici su uključeni kod dvije trećine sastavnica, a nenastavno osoblje kod polovice. Alumni, poslodavci i vanjski dionici obuhvaćeni su rjeđe, premda su važni za vrednovanje relevantnosti studijskih programa, ishoda učenja, zapošljivosti, stručne prakse, programa cjeloživotnog učenja i povezanosti visokog obrazovanja s tržištem rada.

Zaključuje se kako sustav prikupljanja povratnih informacija ima dobru osnovu, ali ga je potrebno ujednačiti među sastavnicama te sustavnije uključivati širi krug dionika.

7.2. Vrste provedenih anketa i ispitivanja

Tablica 7.2. Vrste anketiranja ili ispitivanja provedene tijekom akademske godine 2024./2025.

Vrsta ankete / ispitivanja	Broj sastavnica	Udio
Interna studentska anketa / evaluacija kolegija ili nastave	18	18/18 (100,0 %)
Jedinstvena sveučilišna studentska anketa (JSSA)	18	18/18 (100,0 %)
Ispitivanje zadovoljstva studenata uslugama i podrškom	11	11/18 (61,1 %)
Samovrednovanje nastavnika	9	9/18 (50,0 %)
Ispitivanje poslodavaca / vanjskih dionika	7	7/18 (38,9 %)
Ispitivanjeumnija	6	6/18 (33,3 %)
Ispitivanje polaznika programa cjeloživotnog učenja	6	6/18 (33,3 %)
Drugo	3	3/18 (16,7 %)

JSSA i interna studentska anketa odnosno evaluacija kolegija ili nastave provedene su na svim sastavnicama. To pokazuje da je vrednovanje nastave iz perspektive studenata uspostavljeno kao zajednički temelj upravljanja kvalitetom. Ispitivanje zadovoljstva studenata uslugama i podrškom provodi 11 sastavnica, što ukazuje na relativno dobru, ali ne potpunu pokrivenost područja studentske podrške.

Samovrednovanje nastavnika provodi polovica sastavnica, dok su anketiranja alumnijsa, poslodavaca i polaznika programa cjeloživotnog učenja manje zastupljena.

U odgovorima pod „drugo” navedeni su dodatni oblici prikupljanja informacija, primjerice ispitivanja o profilu studenata prve godine, mobilnosti, stručnoj praksi, opterećenju studenata, ishodima učenja, zadovoljstvu zaposlenika i studenata odlaznim mobilnostima, anketiranje nenastavnog osoblja, istraživanja zapošljivosti bivših studenata, rekapitulacije ispitnih rokova, analize provjera izvornosti završnih radova i analize računalne opreme čitaonice. Ti odgovori pokazuju da dio sastavnica razvija šire oblike upravljanja informacijama koji nadilaze minimalni anketni okvir.

Dobra praksa prepoznaje se kod sastavnica koje ne provode samo obvezne studentske ankete, nego oblikuju cijeli portfelj anketiranja: studente, diplomante, alumnije, poslodavce, mentore stručne prakse, polaznike programa cjeloživotnog učenja, nastavnike i nenastavno osoblje. Na temelju takvih praksi Odbor treba razmotriti izradu zajedničkog minimalnog sveučilišnog okvira anketiranja, kojim bi se definiralo koje se ankete preporučuju za sve sastavnice, a koje se provode ovisno o profilu, djelatnosti i specifičnim potrebama pojedine sastavnice.

7.3. Interni izvještaji važni za praćenje kvalitete

Tablica 7.3. Izrada internih izvještaja važnih za praćenje kvalitete

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da	18	18/18 (100,0 %)

Sve sastavnice navode da su tijekom akademske godine 2024./2025. izrađivale interne izvještaje važne za praćenje kvalitete. To predstavlja značajnu snagu sustava jer pokazuje da se podaci ne prikupljaju samo anketno, nego se u pravilu strukturiraju kroz izvještajne dokumente. Razlike se pojavljuju u područjima na koja se ti izvještaji odnose.

Tablica 7.4. Područja na koja se odnose interni izvještaji

Područje internog izvještavanja	Broj sastavnica	Udio
Mobilnost	17	17/18 (94,4 %)
Rezultati anketiranja	17	17/18 (94,4 %)
Zapošljivost završenih studenata (KPU)	15	15/18 (83,3 %)
Ključni pokazatelji uspješnosti	13	13/18 (72,2 %)
Napredovanje i uspješnost studenata	13	13/18 (72,2 %)
Ispisi i odustajanja	9	9/18 (50,0 %)
Profil studentske populacije	8	8/18 (44,4 %)
Drugo	2	2/18 (11,1 %)

Najzastupljenija područja su rezultati anketiranja i mobilnost, zatim zapošljivost završenih studenata, ključni pokazatelji uspješnosti te napredovanje i uspješnost studenata. Slabije su zastupljeni izvještaji o profilu studentske populacije te ispisima i odustajanjima. S obzirom na demografske izazove, upisne kvote,

završnost i zadržavanje studenata, upravo bi profil studentske populacije, napredovanje, ispisi i odustajanja trebali biti izraženije praćeni na svim sastavnicama.

Dodatno su pojedine sastavnice navele izvještaje o djelotvornosti nastavnika, prolaznosti na ispitima, provjerama izvornosti završnih i diplomskih radova te prikladnosti informatičke opreme za studente. Takvi izvještaji predstavljaju dobar primjer proširenog upravljanja informacijama, jer povezuju rezultate nastavnog procesa, akademski integritet i dostupnost resursa.

7.4. Ključni pokazatelji uspješnosti

Tablica 7.5. Postojanje ključnih pokazatelja uspješnosti za praćenje kvalitete

Status KPI okvira	Broj sastavnica	Udio
Da, formalno su definirani	7	7/18 (38,9 %)
Da, koriste se u praksi, ali nisu formalno definirani posebnim dokumentom	11	11/18 (61,1 %)

Svih 18 sastavnica navodi da prate ključne pokazatelje uspješnosti. Najčešće se pokazatelji koriste u praksi, ali nisu formalno definirani posebnim dokumentom. To pokazuje da praćenje postoji, no nije jednako institucionalno uređeno na svim sastavnicama.

Izostanak jasnog dokumenta otežava kontinuitet praćenja, usporedbu podataka kroz vrijeme, određivanje odgovornosti za prikupljanje podataka te povezivanje pokazatelja s ciljnim vrijednostima i mjerama unaprjeđenja. Stoga se preporučuje da se na razini Sveučilišta definira minimalni zajednički okvir KPU, uz mogućnost da ga sastavnice nadopune vlastitim specifičnim pokazateljima.

Tablica 7.6. Tematska klasifikacija najvažnijih KPU koje su navele sastavnice

Tematsko područje KPU*	Broj spominjanja
Uspješnost studiranja, prolaznost, završnost i napredovanje	22
Nastavni proces, nastavnici i studijski programi	21
Znanstveno-istraživački i stručni rad	15
Zapošljivost, alumni i povezanost s tržištem rada	12
Zadovoljstvo studenata, nastavom i studijskim programima	12
Sustav kvalitete, strategija, mjere i dokumenti	11
Društveni utjecaj, suradnja i vidljivost	10
Resursi, prostor, oprema i infrastruktura	4
Mobilnost i internacionalizacija	2
Ostalo / nespecificirano	2

*Napomena: Napravljeno je tematsko grupiranje opisnih odgovora. Jedan pokazatelj može biti povezan s više tema.

Tematska analiza pet najvažnijih pokazatelja koje su sastavnice navele pokazuje da se KPU najčešće odnose na uspješnost studiranja, prolaznost, završnost i napredovanje; zadovoljstvo studenata, nastavom i studijskim programima; nastavne procese i studijske programe; znanstveno-istraživački i stručni rad;

zapošljivost i alumnije; resurse; sustav kvalitete i strategijsko praćenje. To pokazuje da sastavnice pokazatelje razumiju široko, ali i da ne postoji potpuno ujednačena klasifikacija na razini Sveučilišta.

Primjeri pokazatelja koje sastavnice navode uključuju prolaznost po studiju, stopu završnosti, prosječno trajanje studija, stopu zapošljivosti diplomanata, zadovoljstvo studenata nastavom, rezultate studentskih anketa, omjer nastavnika i studenata, broj objavljenih znanstvenih radova, uključenost nastavnika u projekte, mobilnost, resurse, javno dostupne udžbenike, provedbu mjera unapređenja, rezultate operativnih planova strategije i povezanost s društvenom zajednicom.

Dobra praksa: dio sastavnica KPU veže uz strateške dokumente, priručnike kvalitete, interne izvještaje i rad povjerenstava za kvalitetu. Posebno je vrijedna praksa u kojoj se za svaki pokazatelj definiraju opis, svrha, izvor podataka, način prikupljanja, izračun, rokovi, odgovorne osobe, način prezentiranja rezultata i ciljna vrijednost. Takav pristup omogućuje stvarno upravljanje kvalitetom, a ne samo opisivanje stanja.

Izazov: kod većine sastavnica KPU postoje kao praksa, ali nisu formalno definirani posebnim dokumentom. Zbog toga se preporučuje izrada minimalnog sveučilišnog KPU okvira, uz mogućnost da svaka sastavnica, sukladno svojem profilu, doda vlastite specifične pokazatelje.

7.5. Analiza i korištenje rezultata anketiranja, internih izvještaja i KPU

Tablica 7.7. Način analize i korištenja rezultata anketiranja, internih izvještaja i KPU

Način korištenja rezultata	Broj sastavnica	Udio
Izrađeni su izvještaji o rezultatima	18	18/18 (100,0 %)
Rezultati su raspravljani na razini uprave i/ili vijeća sastavnice	17	17/18 (94,4 %)
Rezultati su analizirani na razini Odjela za kvalitetu i/ili Povjerenstva za kvalitetu	16	16/18 (88,9 %)
Na temelju rezultata definirane su mjere unapređenja	15	15/18 (83,3 %)
Rezultati su korišteni pri planiranju aktivnosti za sljedeće razdoblje	12	12/18 (66,7 %)
Rezultati su raspravljani na razini ustrojbenih jedinica	7	7/18 (38,9 %)
Rezultati nisu sustavno korišteni	1	1/18 (5,6 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

Sve sastavnice izrađuju izvještaje o rezultatima, a kod velike većine ti se rezultati razmatraju na upravljačkoj i stručnoj razini, uključujući upravu, vijeća sastavnica, odjele i povjerenstva za kvalitetu. Rezultati se u većini slučajeva koriste i kao osnova za definiranje mjera unaprjeđenja, dok ih dio sastavnica dodatno povezuje s planiranjem aktivnosti za sljedeće razdoblje. Takva praksa pokazuje da kod većine sastavnica postoji veza između prikupljenih podataka, rasprave o rezultatima i donošenja odluka.

Istodobno, rezultati se na razini ustrojbenih jedinica raspravljaju kod samo sedam sastavnica. Taj nalaz je važan jer dio mjera unapređenja, osobito onih koje se odnose na nastavu, kolegije, nastavničke kompetencije, prolaznost i studentsku podršku, treba biti raspravljen na razini katedri, odsjeka, zavoda ili drugih unutarnjih jedinica. Jedna sastavnica navodi da se rezultati ne koriste sustavno, što zahtijeva ciljanu podršku i praćenje u idućem ciklusu.

Zaključuje se kako se podaci u velikoj mjeri analiziraju na formalnim tijelima, ali je potrebno dodatno osnažiti operacionalizaciju nalaza na razini ustrojbenih jedinica i jasno povezati rezultate s mjerama, nositeljima, rokovima i dokazima provedbe.

7.6. Jedinstvena sveučilišna studentska anketa (JSSA)

Kod postupanja po rezultatima JSSA vidljivo je da sastavnice uglavnom imaju uspostavljenu praksu praćenja i korištenja rezultata, no ona nije uvijek formalno uređena. Posebno se ističe neujednačenost u definiranju kriterija za postupanje po rezultatima, jer dio sastavnica nema jasno utvrđen prag ili pravilo prema kojem se pokreću daljnje aktivnosti. Kod sastavnica koje primjenjuju brojčani kriterij, najčešće se kao najniža prihvatljiva ocjena koristi vrijednost 3,00 (mod i medijan).

Tablica 7.8. Status postupka praćenja, analize i korištenja rezultata JSSA

Status postupka	Broj sastavnica	Udio
Da, postupak je formalno definiran internim aktom	7	7/18 (38,9 %)
Da, postupak postoji kao ustaljena praksa, ali nije definiran internim aktom	10	10/18 (55,6 %)
Ne	1	1/18 (5,6 %)

Ovi nalazi upućuju na potrebu jasnijeg i ujednačenijeg definiranja postupanja po rezultatima JSSA na razini sastavnica.

U opisnim odgovorima kao nadležna tijela i dokumenti navode se povjerenstva za kvalitetu, uredi ili odjeli za kvalitetu, uprave sastavnica, priručnici kvalitete, interni izvještaji prema ESG 1.7., procedure postupanja s rezultatima studentske ankete i javno dostupne upute. Dobra praksa je kada je postupak jasno opisan, kada su utvrđene razine analize, odgovorna tijela, pragovi za postupanje i način dokumentiranja mjera.

Tablica 7.9. Razine na kojima se analiziraju i raspravljaju rezultati JSSA

Razina rasprave	Broj sastavnica	Udio
Na razini Fakultetskog vijeća odnosno stručnog vijeća sastavnice	14	14/18 (77,8 %)
Na razini uprave sastavnice / Dekanskog kolegija	13	13/18 (72,2 %)
Na razini Povjerenstva za kvalitetu	12	12/18 (66,7 %)
Na razini Odjela za kvalitetu	8	8/18 (44,4 %)
Na razini katedri / odsjeka / zavoda	7	7/18 (38,9 %)
Rezultati nisu bili predmet sustavne rasprave	2	2/18 (11,1 %)

Rezultati JSSA najčešće se razmatraju na institucionalnoj razini, odnosno na vijećima sastavnica, upravama i povjerenstvima za kvalitetu. Rasprava na razini unutarnjih ustrojbenih jedinica manje je zastupljena, iako je važna za provedbu konkretnih mjera koje se odnose na nastavu i pojedine kolegije.

Stoga je potrebno jasnije definirati minimalni postupak razmatranja rezultata JSSA. Njime bi se osiguralo da se rezultati redovito razmatraju na povjerenstvu za kvalitetu, upravi i nadležnom vijeću, a kada je potrebno i na razini unutarnjih ustrojbenih jedinica.

Tablica 7.10. Način analize rezultata JSSA

Način analize	Broj sastavnica	Udio
Uspoređeni su s prosjekom Sveučilišta	17	17/18 (94,4 %)
Analizirani su po nastavnicima i/ili kolegijima	16	16/18 (88,9 %)
Uspoređeni su s rezultatima prethodnih razdoblja	14	14/18 (77,8 %)
Analizirani su po pojedinim pitanjima ankete	13	13/18 (72,2 %)
Analizirani su samo zbirno na razini sastavnice	2	2/18 (11,1 %)
Nije provedena sustavna analiza	0	0/18 (0,0 %)

Rezultati JSSA u pravilu se ne analiziraju samo zbirno, nego kroz više razina usporedbe i raščlambe: u odnosu na prosjek Sveučilišta, prethodna razdoblja, pojedine nastavnike, kolegije i pitanja iz ankete. Takav pristup omogućuje prepoznavanje odstupanja, praćenje trendova i ciljano oblikovanje mjera unapređenja. U daljnjem razvoju sustava potrebno je osigurati da se analize dosljedno povezuju s raspravom na nadležnim tijelima, dokumentiranim zaključcima i praćenjem učinka poduzetih mjera.

Tablica 7.11. Postojanje kriterija za postupanje po rezultatima JSSA

Status kriterija	Broj sastavnica	Udio
Da, kriterij je formalno utvrđen internim aktom	7	7/18 (38,9 %)
Da, kriterij postoji kao ustaljena praksa, ali nije utvrđen internim aktom	2	2/18 (11,1 %)
Ne	9	9/18 (50,0 %)

Tablica 7.12. Najniža prihvatljiva prosječna ocjena koja se primjenjuje kao kriterij

Kriterij / ocjena	Broj sastavnica	Udio
3,00	6	6/18 (33,3 %)
2,50	1	1/18 (5,6 %)
2,00	2	2/18 (11,1 %)
Nije odgovoreno	9	9/18 (50,0 %)

Različitost pragova sama po sebi nije problem ako je obrazložena i usklađena s internim sustavom kvalitete, ali iz perspektive Sveučilišta postoji potreba za jasnijim minimalnim smjernicama za postupanje po slabijim rezultatima JSSA.

Zaključak: potrebno je razlikovati analizu rezultata od postupanja po rezultatima. Analiza je široko prisutna, ali kriteriji za obvezno postupanje nisu ujednačeni. To može dovesti do različite prakse među sastavnicama, osobito kod niskih ocjena nastavnika, kolegija ili pojedinih aspekata nastave.

Tablica 7.13. Razina na kojoj su poduzete mjere ili aktivnosti unapređenja na temelju JSSA

Razina / status mjera	Broj sastavnica	Udio
Da, na razini pojedinih nastavnika	11	11/18 (61,1 %)

Razina / status mjera	Broj sastavnica	Udio
Da, na razini cijele sastavnice	8	8/18 (44,4 %)
Da, na razini ustrojbenih jedinica (katedri, odsjeka, zavoda i sl.)	6	6/18 (33,3 %)
Poduzete su pojedine mjere, ali ne sustavno	3	3/18 (16,7 %)
Ne	1	1/18 (5,6 %)

Tablica 7.14. Vrste mjera provedenih na temelju rezultata JSSA

Vrsta mjere	Broj sastavnica	Udio
Razgovor s nastavnicima	14	14/18 (77,8 %)
Analiza rezultata na nadležnim tijelima	10	10/18 (55,6 %)
Preporuke za unapređenje nastave	10	10/18 (55,6 %)
Edukacije nastavnika	8	8/18 (44,4 %)
Dodatno praćenje u sljedećem ciklusu	7	7/18 (38,9 %)
Očitovanje nastavnika	6	6/18 (33,3 %)
Izmjene u izvedbi kolegija	4	4/18 (22,2 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

Postupanje po rezultatima JSSA najčešće se provodi kroz razgovore s nastavnicima, raspravu na nadležnim tijelima i davanje preporuka za unapređenje nastave. Mjere su većinom usmjerene na komunikaciju s nastavnicima i analizu rezultata, dok su strukturne promjene, poput izmjena izvedbe kolegija, dodatnog praćenja ili sustavnih edukacija, manje zastupljene. Za potpuno zatvoren PDCA ciklus potrebno je za svaku mjeru jasno zabilježiti uzrok, opis mjere, nositelja, rok, dokaz provedbe i učinak u sljedećem ciklusu vrednovanja.

Tablica 7.15. Dokazi dostupni za postupanje s rezultatima JSSA

Vrsta dokaza	Broj sastavnica	Udio
Izvještaj o rezultatima JSSA	15	15/18 (83,3 %)
Tablični i/ili grafički prikazi rezultata	12	12/18 (66,7 %)
Javna objava rezultata ili sažetka rezultata	10	10/18 (55,6 %)
Zapisnici sa sjednica nadležnih tijela	9	9/18 (50,0 %)
Odluke, zaključci ili preporuke za unapređenje	6	6/18 (33,3 %)
Zapisnici o analizi rezultata	6	6/18 (33,3 %)
Drugo	1	1/18 (5,6 %)

Najčešće dostupni dokaz je izvještaj o rezultatima JSSA, zatim tablični i/ili grafički prikazi rezultata, zapisnici sa sjednica nadležnih tijela i javna objava rezultata ili sažetka rezultata. Slabije su zastupljeni zapisnici o analizi rezultata te odluke, zaključci ili preporuke za unapređenje koji zapravo pokazuju da su rezultati pretvoreni u postupanje, a ne samo prikazani kao statistički izlaz.

7.7. Javna dostupnost izvještaja o anketiranju, internim izvještajima i KPU

Tablica 7.16. Javna dostupnost izvještaja o anketiranju, internim izvještajima i KPU

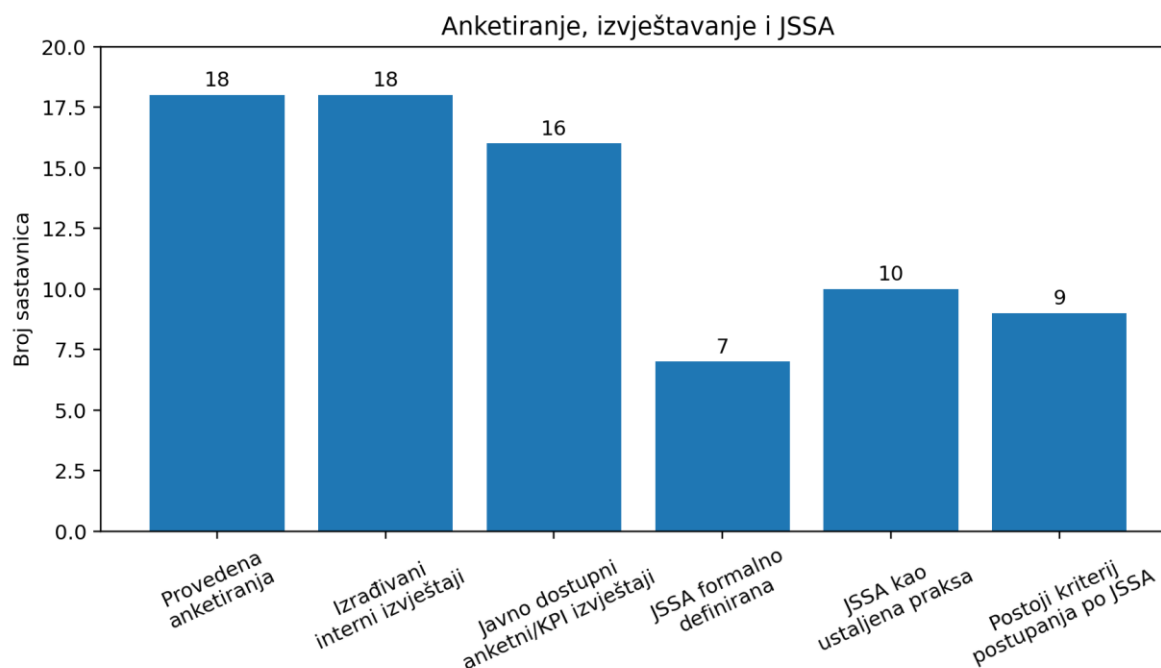
Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da	16	16/18 (88,9 %)
Ne	2	2/18 (11,1 %)

Tablica 7.16. pokazuje visok udio javne dostupnosti, ali s obzirom na ESG 1.8. i na važnost transparentnosti rezultata sustava kvalitete, potrebno je težiti potpunoj dostupnosti barem sažetaka ključnih rezultata, uz poštovanje zaštite osobnih podataka i povjerljivosti individualnih rezultata nastavnika.

Sastavnice koje su navele da izvještaji nisu javno dostupni potrebno je u idućem ciklusu dodatno usmjeriti prema objavi barem skupnih ili sažetih rezultata, odnosno prema dostavi dokaza ako se izvještaji zbog posebnih razloga ne objavljuju javno.

7.8. Sažeta ocjena stanja

Grafikon 7.1. Anketiranje, izvještavanje i postupanje po rezultatima JSSA.



Područje anketiranja i praćenja uspješnosti može se ocijeniti kao funkcionalno uspostavljeno, ali neujednačeno razvijeno. Funkcionalnost se očituje u činjenici da sve sastavnice provode ankete, izrađuju interne izvještaje i koriste određene KPU. Neujednačenost se očituje u različitoj institucionalnoj uređenosti KPU, JSSA postupka, neujednačenim kriterijima za postupanje po rezultatima JSSA, različitom obuhvatu dionika i različitoj razini dokumentiranja mjera.

Najveća snaga sustava je široko uspostavljena kultura prikupljanja podataka i provedbe studentskih anketa. Najveći razvojni izazov je pretvaranje prikupljenih podataka u ujednačene, dokumentirane,

mjerljive i javno prezentirane mjere unapređenja. Drugim riječima, potrebno je dodatno ojačati prijelaz iz faze „Check” u fazu „Act” u PDCA ciklusu.

7.9. Preporuke za unapređenje

- Izraditi minimalni sveučilišni okvir anketiranja i praćenja uspješnosti, koji bi definirao obvezne i preporučene ankete, ciljane skupine dionika, rokove provedbe i minimalni sadržaj izvještaja.
- Definirati zajednički minimalni KPU okvir Sveučilišta, uz mogućnost dopune specifičnim pokazateljima pojedinih sastavnica.
- Preporučiti sastavnicama da urede KPU posebnim dokumentom ili jasnim poglavljem unutar priručnika/strategije kvalitete, uključujući opis pokazatelja, izvor podataka, način izračuna, odgovornu osobu/tijelo, rok praćenja, način izvještavanja i ciljnu vrijednost.
- Ujednačiti minimalni postupak praćenja, analize i korištenja rezultata JSSA, uključujući obveznu raspravu na povjerenstvu za kvalitetu, upravi i vijeću, a po potrebi na katedrama, odsjecima ili zavodima.
- Definirati preporučeni kriterij ili raspon kriterija za postupanje po slabijim rezultatima JSSA, uz mogućnost da sastavnice utvrde strože kriterije prema vlastitim potrebama.
- Za svaku mjeru proizašlu iz JSSA ili internih anketa potrebno je dokumentirati opis mjere, nositelja, rok, dokaz provedbe i učinak u sljedećem ciklusu vrednovanja.
- Proširiti obuhvat ispitivanja na druge skupine dionika, osobito alumnije, poslodavce, vanjske dionike, nenastavno osoblje i polaznike programa cjeloživotnog učenja, kako bi se njihove povratne informacije sustavnije koristile u reviziji studijskih programa, razvoju stručne prakse, praćenju zapošljivosti i unapređivanju cjeloživotnog učenja.
- Uspostaviti jedinstvenu strukturu javne objave skupnih rezultata anketa, internih izvještaja i KPU na mrežnim stranicama sastavnica, uz zaštitu osobnih podataka i povjerljivih individualnih rezultata.
- Pružiti ciljanu podršku sastavnicama koje nemaju uređen JSSA postupak, nemaju kriterij za postupanje po rezultatima ili ne objavljuju izvještaje javno.
- U idućem izvještajnom ciklusu dodatno provjeriti ne samo postojanje izvještaja, nego i jesu li mjere iz prethodnog ciklusa provedene te jesu li proizvele vidljiv učinak.

7.10. Zaključak poglavlja

Anketiranje i praćenje uspješnosti jedno je od najvažnijih područja za upravljanje kvalitetom jer omogućuje donošenje odluka na temelju podataka, povratnih informacija i trendova. Nalazi pokazuju da je temeljni sustav uspostavljen na svim sastavnicama: ankete se provode, interni izvještaji se izrađuju, KPU, a JSSA se analizira. To predstavlja dobru osnovu za daljnji razvoj upravljanja informacijama na razini Sveučilišta.

Za Odbor je ovo poglavlje posebno važno jer pokazuje gdje sustav već dobro funkcionira, ali i gdje su potrebne sveučilišne smjernice. Ključni prioriteti su uređenost KPU okvira, ujednačavanje postupanja po rezultatima JSSA, veća uključenost vanjskih dionika, jače dokumentiranje mjera i osiguravanje javne dostupnosti skupnih rezultata. Time bi se dodatno ojačala povezanost između prikupljenih podataka, analize, odlučivanja i stvarnog unapređenja kvalitete.

8. Akreditacije: reakreditacija, inicijalna akreditacija i druga vanjska vrednovanja

Svrha ovog poglavlja je analizirati stanje i rezultate vanjskih vrednovanja sastavnica Sveučilišta u razdoblju 2023./24. i 2024./25., s posebnim naglaskom na reakreditacijske postupke koje provodi AZVO, inicijalne akreditacije novih studijskih programa te druge oblike vanjskog vrednovanja, akreditacije ili certifikacije. Poglavlje je povezano s aktivnostima 13. i 14. Plana Odbora za 2025./26., kojima je predviđeno prikupljanje informacija o stanju i rezultatima reakreditacijskih procesa te inicijalnih akreditacija provedenih od strane AZVO-a, analiza i izrada skupnog izvještaja za 2023./24. i 2024./25.

Analiza je važna jer vanjsko vrednovanje ne treba promatrati samo kao regulatorni postupak, nego kao razvojni instrument za provjeru učinkovitosti unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete. Posebna pozornost posvećena je tome jesu li sastavnice izradile samoanalizu, zaprimile izvještaje i preporuke, razvile akcijske planove ili planove naknadnog praćenja, pratile provedbu preporuka i dokumentirale učinke provedenih mjera.

8.1. Metodološka napomena

Analiza se temelji na odgovorima svih 18 sastavnica. Kod pitanja koja su se odnosila na reakreditaciju dodatno se razlikuje udio u ukupnom broju sastavnica i udio među sastavnicama koje su u promatranom razdoblju bile u postupku reakreditacije. Takav prikaz je nužan jer se pojedine aktivnosti reakreditacijskog postupka odnose samo na sastavnice koje su zaista bile uključene u postupak. Kod opisnih odgovora provedena je tematska analiza dobrih praksi i izazova.

Važno je naglasiti da su nalazi temeljeni na samoprocjeni sastavnica i dostavljenim odgovorima. Za potpunije tumačenje nalaza bilo bi potrebno dodatno provjeriti javno dostupne dokumente i priložene dokaze, osobito odluke AZVO-a, izvještaje stručnih povjerenstava, akcijske planove, planove naknadnog praćenja i dokumente kojima se prati provedba preporuka.

8.2. Reakreditacijski postupci AZVO-a u razdoblju 2023./24. i 2024./25.

Tablica 8.1. Uključenost sastavnica u postupak reakreditacije AZVO-a

Odgovor	Broj sastavnica	Udio u ukupnom broju
Ne	11	11/18 (61,1 %)
Da	7	7/18 (38,9 %)

Reakreditacijski ciklus nije obuhvatio sve sastavnice, ali je obuhvatio dovoljno velik broj sastavnica da se mogu prepoznati zajednički obrasci, dobre prakse i izazovi koji su relevantni za sveučilišnu razinu upravljanja kvalitetom.

Sastavnice koje su navele da su bile u postupku reakreditacije su: Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku; Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi; Ekonomski fakultet u Osijeku; Prehrambeno-tehnološki fakultet Osijek; Građevinski i arhitektonski fakultet Osijek; Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija Osijek; Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo Osijek.

Tablica 8.2. Ostvarene aktivnosti i dokumenti u postupku reakreditacije

Aktivnost / dokument	Broj sastavnica	Udio u svih 18	Udio među 7 u postupku
Izrađena je samoanaliza	6	6/18 (33,3 %)	6/7 (85,7 %)
Proveden je posjet stručnog povjerenstva	6	6/18 (33,3 %)	6/7 (85,7 %)
Zaprimljen je izvještaj stručnog povjerenstva	6	6/18 (33,3 %)	6/7 (85,7 %)
Zaprimljene su preporuke stručnog povjerenstva	5	5/18 (27,8 %)	5/7 (71,4 %)
Zaprimljena je odluka Agencije za znanost i visoko obrazovanje (AZVO)	2	2/18 (11,1 %)	2/7 (28,6 %)
Izrađen je akcijski plan / plan naknadnog praćenja	2	2/18 (11,1 %)	2/7 (28,6 %)
Usvojen je akcijski plan / plan naknadnog praćenja	1	1/18 (5,6 %)	1/7 (14,3 %)
Praćena je provedba preporuka iz reakreditacije	3	3/18 (16,7 %)	3/7 (42,9 %)
Izrađen je izvještaj o provedbi preporuka	2	2/18 (11,1 %)	2/7 (28,6 %)
Drugo	1	1/18 (5,6 %)	1/7 (14,3 %)

Temeljne faze reakreditacijskog postupka uglavnom su provedene kod sastavnica koje su bile uključene u postupak, osobito u dijelu izrade samoanalize, posjeta stručnog povjerenstva i zaprimanja izvještaja. Razlike su izraženije u fazi nakon zaprimanja izvještaja i preporuka, odnosno u izradi akcijskih planova, praćenju provedbe preporuka i izvještavanju o učincima mjera. Taj nalaz dijelom proizlazi iz činjenice da sastavnice nisu bile u istoj fazi postupka u trenutku ispunjavanja obrasca, ali upućuje i na potrebu ujednačenijeg modela naknadnog praćenja. Kao primjer razvijenije prakse može se izdvojiti integriranje preporuka reakreditacije u godišnji plan aktivnosti kvalitete i započinjanje naknadnog praćenja i prije zaprimanja konačne odluke AZVO-a.

Tablica 8.3. Preporuka stručnog povjerenstva u pogledu ishoda reakreditacije

Preporuka	Broj sastavnica	Udio među sastavnicama u postupku
Preporučeno je izdavanje pisma očekivanja	3	3/7 (42,9 %)
Preporučeno je izdavanje dopusnice	3	3/7 (42,9 %)
Preporuka nije zaprimljena	1	1/7 (14,3 %)

Tablica 8.4. Odluka AZVO-a nakon provedenog reakreditacijskog postupka

Odluka	Broj sastavnica	Udio među sastavnicama u postupku
Odluka nije zaprimljena	4	4/7 (57,1 %)
Izdano je pismo očekivanja	2	2/7 (28,6 %)
Izdana je dopusnica	1	1/7 (14,3 %)

Ishodi reakreditacijskih postupaka nisu ujednačeni jer sastavnice u trenutku ispunjavanja obrasca nisu bile u istoj fazi postupka. Kod dijela sastavnica postupak je već rezultirao preporukom ili odlukom, dok su druge još čekale konačnu odluku AZVO-a. Zbog toga ove podatke treba tumačiti oprezno.

Za sastavnice kojima je izdano ili preporučeno pismo očekivanja potrebno je osigurati sustavno praćenje provedbe preporuka, uz jasno određene mjere, rokove, odgovorne osobe i dokaze provedbe.

Kod sastavnica koje čekaju odluku AZVO-a potrebno je pravodobno pripremiti mehanizam za brzu izradu i usvajanje akcijskog plana nakon zaprimanja odluke.

Tablica 8.5. Dostupni dokazi za reakreditacijski postupak

Dokaz	Broj sastavnica	Udio u svih 18	Udio među 7 u postupku
Samoanaliza	7	7/18 (38,9 %)	7/7 (100,0 %)
Izveštaj stručnog povjerenstva	7	7/18 (38,9 %)	7/7 (100,0 %)
Odluka AZVO-a	2	2/18 (11,1 %)	2/7 (28,6 %)
Aksijski plan / plan naknadnog praćenja	2	2/18 (11,1 %)	2/7 (28,6 %)
Izveštaj o provedbi preporuka	1	1/18 (5,6 %)	1/7 (14,3 %)
Zapisnici / odluke / zaključci sastavnice	2	2/18 (11,1 %)	2/7 (28,6 %)
Javno dostupni dokumenti / mrežne objave	1	1/18 (5,6 %)	1/7 (14,3 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)	0/7 (0,0 %)

Osnovni dokumenti reakreditacijskog postupka uglavnom su dostupni, osobito samoanalize i izvještaji stručnih povjerenstava. Manje je ujednačeno dokumentiranje aktivnosti koje slijede nakon zaprimanja preporuka i odluka AZVO-a, poput akcijskih planova, praćenja provedbe preporuka i izvještavanja o učincima mjera.

U sljedećem ciklusu potrebno je jasnije razlikovati dokumente pripreme postupka, dokumente ishoda postupka, dokumente naknadnog praćenja te javno dostupne sažetke ili objave. Time bi se povećala transparentnost i olakšalo praćenje reakreditacijskih postupaka na razini Sveučilišta.

Tablica 8.6. Tematska analiza dobrih praksi navedenih uz reakreditacijski postupak

Tematska skupina dobrih praksi	Broj navoda
Sustavna priprema i dokumentiranost postupka	5
Uključenost dionika i kvalitetna komunikacija	5
Korištenje nalaza za unapređenje	3
Samokritična analiza stanja	1
Digitalna organizacija dokaza	1

U opisnim odgovorima najčešće se ističu dvije skupine dobrih praksi: sustavna priprema i dokumentiranost postupka te uključenost dionika i kvalitetna komunikacija. Sastavnice navode pravovremenu pripremu samoanalize i dokumentacije, jasno definirane uloge i odgovornosti, uključivanje zaposlenika, studenata i vanjskih dionika, dobru komunikaciju s koordinatorom postupka, digitalnu organizaciju dokaza te samokritičnu izradu samoanalize koja realno prikazuje snage i slabosti institucije.

Za sveučilišnu razinu posebno su vrijedni primjeri u kojima se reakreditacija koristi kao razvojni alat: samoanaliza se izrađuje samokritično, u proces se uključuju različiti dionici, dokumentacija se prikuplja i pohranjuje sustavno, a preporuke se prevode u akcijski plan i praćenje provedbe. Takve prakse treba pretočiti u preporuke i zajedničke smjernice za buduće reakreditacijske postupke svih sastavnica.

Tablica 8.7. Tematska analiza izazova navedenih uz reakreditacijski postupak

Tematska skupina izazova	Broj navoda
Rokovi i vremenska dinamika postupka	4
Usklađivanje očekivanja stručnog povjerenstva i nacionalnog okvira	4
Administrativno opterećenje i prikupljanje dokaza	3
Provedba preporuka i naknadno praćenje	2
Razumijevanje reakreditacije kao razvojnog alata	1
Mobilnost i internacionalizacija	1

Najčešći izazovi odnose se na rokove i vremensku dinamiku postupka, usklađivanje očekivanja stručnog povjerenstva s nacionalnim zakonodavnim i institucionalnim okvirom, administrativno opterećenje i prikupljanje opsežnih dokaza, provedbu preporuka i naknadno praćenje te razumijevanje reakreditacije kao razvojnog alata, a ne samo administrativne obveze. Posebno je važno da dio sastavnica ukazuje na vremenski raskorak između posjeta povjerenstva, zaprimanja izvještaja i konačne odluke AZVO-a, što otežava formalno planiranje i provedbu preporuka.

Izazovi upućuju na potrebu sveučilišne potpore sastavnicama u tri područja: priprema i organizacija dokaza prije posjeta, upravljanje fazom nakon zaprimanja izvještaja i preporuka, te praćenje provedbe mjera nakon odluke AZVO-a.

Nalazi pokazuju da Sveučilište nema cjelovit i ažuran pregled statusa reakreditacijskih postupaka sastavnica, zaprimljenih izvještaja i odluka, preporuka stručnih povjerenstava, izrađenih akcijskih planova te provedbe i učinaka mjera. Stoga se preporučuje uspostava sveučilišne evidencije reakreditacijskih postupaka i preporuka, koja bi omogućila Odboru i Centru sustavno praćenje statusa postupaka, pravodobno prepoznavanje sastavnica kojima je potrebna podrška te povezivanje reakreditacijskih preporuka s godišnjim planovima i izvještajima kvalitete.

8.3. Inicijalne akreditacije novih studijskih programa

Tablica 8.8. Pokretanje ili provedba postupka inicijalne akreditacije novog studijskog programa

Odgovor	Broj sastavnica	Udio u ukupnom broju
Ne	13	13/18 (72,2 %)
Da	5	5/18 (27,8 %)

Nalaz pokazuje da su pojedine sastavnice u promatranom razdoblju razvijale nove studijske programe, dok se kod ostalih sastavnica takvi postupci nisu provodili.

Tablica 8.9. Pregled inicijalnih akreditacija po sastavnicama

Sastavnica	Naziv programa	Razina	Status postupka
Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku	Glazbena umjetnost i kultura Produkcija izvedbenih i vizualnih umjetnosti	Diplomski	Postupak inicijalne akreditacije je u tijeku

Sastavnica	Naziv programa	Razina	Status postupka
Filozofski fakultet	Dvopredmetni studij Mađarski jezik i književnost, prevoditeljski smjer Informacijske znanosti	Sveučilišni diplomski dvopredmetni studij doktorski studij	Postupak inicijalne akreditacije je u tijeku
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti	Logopedija Rani i predškolski odgoj i obrazovanje (Požega)	Sveučilišni prijediplomski studij	Izdana je dopusnica
Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija Osijek	Računarstvo	Diplomski studij	Izdana je dopusnica
Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo Osijek	Primaljstvo	Stručni prijediplomski	Izdana je dopusnica

Od pet sastavnica koje su navele inicijalnu akreditaciju, tri navode da je dopusnica izdana, a dvije da je postupak u tijeku. Nalaz potvrđuje da se inicijalna akreditacija koristi za razvoj novih studijskih programa, ali i da je potrebno sustavno pratiti fazu prije podnošenja zahtjeva, fazu postupka i fazu nakon izdavanja dopusnice.

Za potrebe izvještaja Odbora posebno je važno povezati podatke o inicijalnim akreditacijama s analizom izrade i revizije studijskih programa u sljedećem poglavlju. Inicijalna akreditacija ne treba biti izoliran postupak, nego rezultat prethodnih analiza potreba tržišta rada, uključenosti dionika, provjere kadrovskih i materijalnih uvjeta, definiranja ishoda učenja i usklađivanja programa s relevantnim kvalifikacijskim okvirom.

8.4. Drugi postupci vanjskog vrednovanja, akreditacije ili certifikacije

Tablica 8.10. Sudjelovanje u drugim postupcima vanjskog vrednovanja, akreditacije ili certifikacije

Odgovor	Broj sastavnica	Udio u ukupnom broju
Ne	16	16/18 (88,9 %)
Da	2	2/18 (11,1 %)

Tablica 8.11. Vrste drugih postupaka vanjskog vrednovanja, akreditacije ili certifikacije

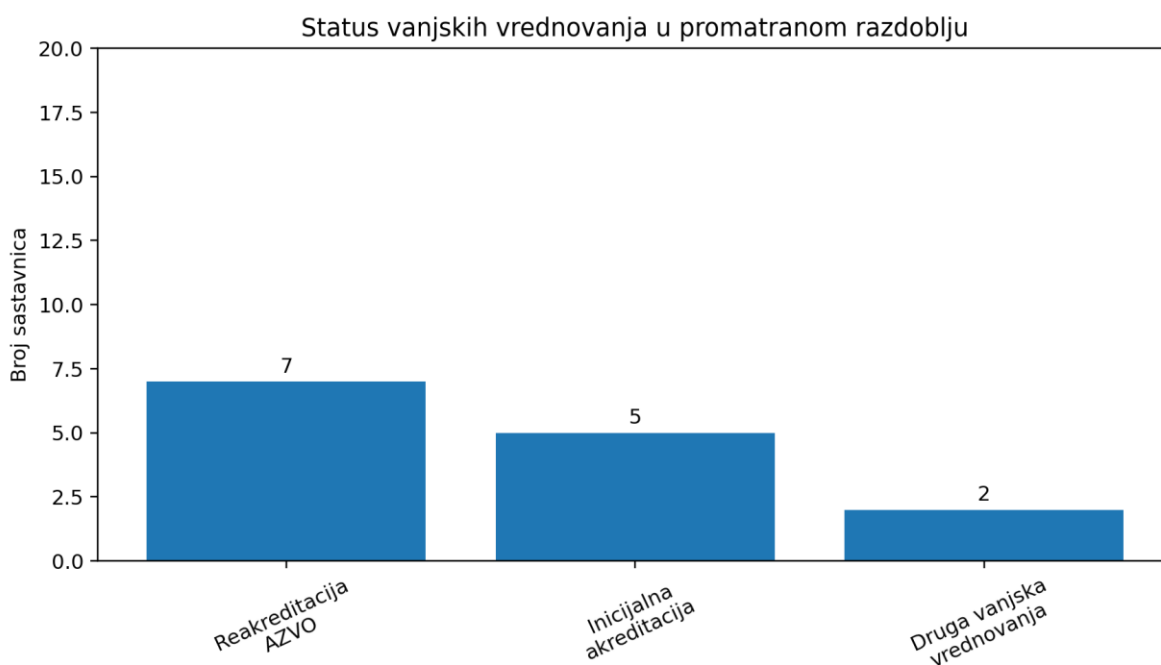
Vrsta postupka	Broj sastavnica	Udio u ukupnom broju
Međunarodna akreditacija sastavnice / institucije	1	1/18 (5,6 %)
Međunarodna akreditacija studijskog programa	0	0/18 (0,0 %)
Stručna ili profesionalna akreditacija	0	0/18 (0,0 %)
Certifikacija sustava ili procesa	2	2/18 (11,1 %)
Vanjsko vrednovanje od strane drugog nacionalnog tijela	0	0/18 (0,0 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

Samo dvije sastavnice navode sudjelovanje u drugim postupcima vanjskog vrednovanja, akreditacije ili certifikacije. Prema označenim odgovorima, riječ je o jednoj međunarodnoj akreditaciji sastavnice odnosno institucije te o dvije certifikacije sustava ili procesa. Međutim, opisni detalji nisu dostavljeni u potpunosti: kod jedne sastavnice označeni su postupci bez upisanih podataka o nazivu, tijelu i ishodu, dok su kod druge sastavnice u poljima za certifikaciju unesene vrijednosti „1”, što nije dovoljno za interpretaciju.

Drugi oblici vanjskog vrednovanja mogu biti važan dokaz međunarodne vidljivosti, profesionalne relevantnosti i zrelosti pojedinih procesa. Stoga se preporučuje da se u budućim obrascima dodatno precizira obavezan unos naziva postupka, tijela koje provodi postupak, razdoblja provedbe, ishoda i dostupnih dokaza.

8.5. Sažeta ocjena stanja

Grafikon 8.1. Status akreditacijskih i drugih vanjskih vrednovanja.



Na temelju dostavljenih podataka može se zaključiti da su sastavnice koje su bile u reakreditacijskom postupku uglavnom provele temeljne faze postupka: izradu samoanalize, posjet stručnog povjerenstva i zaprimanje izvještaja stručnog povjerenstva. Dobre prakse posebno su vidljive u sustavnoj pripremi dokumentacije, uključivanju dionika, korištenju digitalnih alata za pohranu dokaza, samokritičnoj analizi stanja i prepoznavanju preporuka kao podloge za unapređenje.

Istodobno, analiza pokazuje da faza nakon izvještaja stručnog povjerenstva nije jednako razvijena kod svih sastavnica. Manji broj sastavnica navodi izrađene ili usvojene akcijske planove, planove naknadnog praćenja i izvještaje o provedbi preporuka. To je dijelom posljedica različite faze postupka, ali upućuje i na potrebu uspostave ujednačenog sveučilišnog modela praćenja preporuka i mjera nakon vanjskih vrednovanja.

Inicijalne akreditacije pokazuju aktivnost dijela sastavnica u razvoju novih studijskih programa. Međutim, za potpunu procjenu kvalitete tih postupaka potrebno je povezati nalaze ovog poglavlja s analizom unutarnjih procesa izrade i revizije studijskih programa, osobito u pogledu uključenosti dionika, analize potreba tržišta rada, provjere resursa i ishoda učenja.

8.6. Preporuke za unapređenje

- Uspostaviti sveučilišnu evidenciju vanjskih vrednovanja radi praćenja statusa postupaka, preporuka i njihove provedbe na razini sastavnica.
- Za sastavnice koje su zaprimile ili očekuju pismo očekivanja osigurati ciljano informiranje i praćenje na razini Odbora i Centra, osobito u dijelu povezivanja preporuka s godišnjim planovima kvalitete i dokumentiranja provedbe mjera.
- Osigurati da sastavnice vode internu evidenciju provedbe reakreditacijskih preporuka u usklađenom obliku, radi praćenja statusa provedbe, rokova i učinaka mjera na razini Sveučilišta.
- Potaknuti sastavnice da reakreditaciju koriste kao razvojni alat, a ne samo kao administrativni postupak, kroz samokritičnu samoanalizu, uključivanje dionika i povezivanje preporuka s redovitim plansko-izvještajnim ciklusom kvalitete.
- Izraditi kratke sveučilišne smjernice za unutarnju pripremu sastavnica za posjet stručnog povjerenstva, uključujući organizaciju dokaza, komunikaciju s dionicima, pripremu sastanaka i način internog praćenja preporuka nakon postupka.
- Kod inicijalnih akreditacija dodatno povezati postupak s analizama potreba tržišta rada, mišljenjima vanjskih dionika, analizom resursa i dokazima o usklađenosti ishoda učenja s kvalifikacijskim okvirom.

8.7. Zaključak poglavlja

Poglavlje pokazuje da vanjsko osiguravanje kvalitete predstavlja važan izvor informacija za razvoj SUK-a na razini sastavnica i Sveučilišta. Temeljne faze reakreditacijskih postupaka uglavnom su provedene kod sastavnica koje su bile obuhvaćene postupkom, a opisni odgovori pokazuju niz dobrih praksi u pripremi, dokumentiranju i uključivanju dionika. Ključni razvojni izazov odnosi se na sustavno praćenje preporuka, dokumentiranje provedbe mjera i procjenu učinka nakon završetka formalnog postupka.

Za Odbor je posebno važno da na temelju ovog poglavlja uspostavi pregled statusa svih vanjskih vrednovanja, identificira sastavnice kojima je potrebna podrška u fazi naknadnog praćenja te predloži Rektor i Senatu mjere kojima će se vanjska vrednovanja snažnije povezati s godišnjim planiranjem, izvještavanjem, razvojem studijskih programa i strateškim upravljanjem kvalitetom na Sveučilištu.

9. Unutarnji procesi izrade novih i revizije postojećih studijskih programa

Svrha ovog poglavlja je analizirati unutarnje procese vezane uz izradu novih i reviziju postojećih studijskih programa na sastavnicama Sveučilišta u razdoblju 2023./24. i 2024./25. Analiza je povezana s ESG standardom 1.2. Izrada i odobravanje programa i ESG standardom 1.9. Kontinuirano praćenje i periodička revizija programa, kao i s aktivnošću 15. Plana Odbora za 2025./26., kojom je predviđeno prikupljanje informacija o provedenim revizijama studijskih programa, analiza i izrada skupnog izvještaja.

Poglavlje je važno jer se kvaliteta studijskih programa ne procjenjuje samo kroz postojanje formalnih akata, nego kroz dokaze da se programi razvijaju i revidiraju na temelju relevantnih podataka, mišljenja unutarnjih i vanjskih dionika, analize ishoda učenja, potreba tržišta rada, ECTS opterećenja, zapošljivosti, uspješnosti studiranja i preporuka iz vrednovanja. Stoga se u nastavku prikazuju formalni okvir, uključenost tijela i dionika, vrste provedenih revizija, aktivnosti prema ESG 1.2. i ESG 1.9., dostupni dokazi, javna dostupnost informacija te razvojni zaključci i preporuke.

9.1. Metodološka napomena

Analiza se temelji na odgovorima svih 18 sastavnica. Kod višestrukih odgovora prikazan je broj sastavnica koje su označile pojedinu mogućnost. Kod pitanja koja se odnose na aktivnosti pri izradi novih programa ili izmjenama koje su dovele do inicijalne akreditacije, velik broj sastavnica označio je „nije primjenjivo”, zbog čega je u interpretaciji posebno prikazan i uži primjenjivi broj sastavnica. Kod pitanja o broju studijskih programa treba biti oprezan jer su pojedine sastavnice unosile apsolutne brojeve, a pojedine opisne ili postotne vrijednosti („svi”, „80 %”, „20 %”). Ti su odgovori u izvještaju označeni kao neujednačeni. Nalazi su primarno temeljeni na samoprocjeni sastavnica i dostavljenim odgovorima. Za potpunije tumačenje nalaza bilo bi potrebno dodatno provjeriti javno dostupne akte, odluke o pokretanju izrade ili revizije programa, imenovanja povjerenstava, zapisnike nadležnih tijela, dokumentaciju o izmjenama programa, mišljenja dionika i dokaze o informiranju javnosti.

9.2. Formalni akti i javna dostupnost postupaka

Tablica 9.1. Akti odnosno osnove na temelju kojih se provodi izrada novih i revizija postojećih studijskih programa

Osnova postupka	Broj sastavnica	Udio
Sastavnica ima vlastiti akt / odluku / pravilnik za izradu i vrednovanje studijskih programa	3	3/18 (16,7 %)
Sastavnica primjenjuje sveučilišni akt / pravilnik za vrednovanje studijskih programa	9	9/18 (50,0 %)
Sastavnica primjenjuje kombinaciju vlastitog i sveučilišnog akta	2	2/18 (11,1 %)
Postupak se provodi bez posebnog formalnog akta	2	2/18 (11,1 %)
Drugo	2	2/18 (11,1 %)

Rezultati pokazuju da se izrada i revizija studijskih programa najčešće provode na temelju sveučilišnog normativnog okvira. To je važno jer osigurava zajedničku osnovu za postupanje na razini Sveučilišta. Istodobno, dio sastavnica postupke dodatno uređuje vlastitim aktima ili kombinacijom sveučilišnih i internih pravila, što može biti korisno za prilagodbu posebnostima pojedine sastavnice.

Nalaz ipak upućuje na određenu neujednačenost formalnog uređenja postupaka. Posebno je važno dodatno razjasniti slučajeve u kojima se postupak provodi bez posebnog formalnog akta ili je odgovor označen kao „drugo”, kako bi se utvrdilo postoji li dovoljno jasan i provjerljiv okvir za izradu, izmjene i vrednovanje studijskih programa.

Tablica 9.2. Procjena usklađenosti važećeg akta sa Zakonom

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da	12	12/18 (66,7 %)
Ne mogu procijeniti	5	5/18 (27,8 %)
Ne	1	1/18 (5,6 %)

Većina sastavnica procjenjuje da je važeći akt usklađen sa Zakonom što upućuje na postojanje osnovne normative usklađenosti. Međutim, dio sastavnica ne može procijeniti usklađenost, a jedna navodi da akt nije usklađen. To pokazuje da bi u sljedećem razdoblju bilo korisno provesti dodatnu provjeru važećih akata i, prema potrebi, njihovo usklađivanje sa zakonskim okvirom.

Tablica 9.3. Javna dostupnost akta kojim se uređuje izrada novih i revizija postojećih studijskih programa

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da	10	10/18 (55,6 %)
Ne	8	8/18 (44,4 %)

U kontekstu ESG 1.8. i transparentnosti unutarnjeg sustava kvalitete, javna dostupnost akata važna je ne samo zbog informiranja javnosti, nego i zbog veće jasnoće postupaka za studente, nastavnike, vanjske dionike i buduće partnere. Neujednačena dostupnost akata upućuje na potrebu ujednačavanja minimalnih zahtjeva za objavu dokumenata koji uređuju razvoj i reviziju studijskih programa.

9.3. Uključenost tijela i osoba u postupke izrade i revizije programa

Tablica 9.4. Tijela i osobe uključeni u postupke izrade novih i revizije postojećih studijskih programa

Tijelo / osoba	Broj sastavnica	Udio
Dekan / uprava sastavnice	18	18/18 (100,0 %)
Prodekan / zamjenik pročelnika odjela nadležan za nastavu i/ili kvalitetu	15	15/18 (83,3 %)
Povjerenstvo za izradu novog studijskog programa	13	13/18 (72,2 %)
Povjerenstvo za reviziju postojećih studijskih programa	6	6/18 (33,3 %)
Povjerenstvo za kvalitetu	10	10/18 (55,6 %)
Fakultetsko vijeće / stručno vijeće sastavnice	16	16/18 (88,9 %)
Druga povjerenstva / radne skupine	5	5/18 (27,8 %)
Drugo	2	2/18 (11,1 %)

Pod drugo navode se: Radna skupina za praćenje i razvoj studijskih programa, Povjerenstvo za studijske programe.

Nalaz pokazuje da su postupci izrade i revizije studijskih programa snažno povezani s upravljačkim i predstavničkim tijelima sastavnica, što je očekivano s obzirom na njihovu nadležnost u odlučivanju o programima. Istodobno, odgovori pokazuju da se stručna priprema i praćenje programa mogu organizirati kroz različita tijela i radne oblike, primjerice povjerenstva za izradu programa, povjerenstva za kvalitetu,

radne skupine ili posebna povjerenstva za studijske programe. Stoga se niža zastupljenost posebnih povjerenstava za reviziju postojećih programa ne treba tumačiti isključivo kao izostanak revizijskih procesa, nego kao pokazatelj različitih organizacijskih modela među sastavnicama. Za sustav kvalitete pritom je ključno da, neovisno o nazivu tijela, u postupcima budu uključeni relevantni dionici te da revizije programa budu utemeljene na analizi, dokazima i dokumentiranim zaključcima, u skladu sa zahtjevima ESG standarda.

9.4. Uključenost dionika i načini uključivanja

Tablica 9.5. Dionici uključeni u izradu novih i/ili reviziju postojećih studijskih programa

Dionik	Broj sastavnica	Udio
Nastavnici	18	18/18 (100,0 %)
Studenti	17	17/18 (94,4 %)
Alumni	12	12/18 (66,7 %)
Poslodavci / predstavnici gospodarstva	14	14/18 (77,8 %)
Vanjski stručnjaci / strukovne organizacije	13	13/18 (72,2 %)
Nenastavno osoblje	7	7/18 (38,9 %)
Drugi	0	0/18 (0,0 %)

U postupke izrade i revizije studijskih programa u velikoj su mjeri uključeni ključni unutarnji dionici, osobito nastavnici i studenti. U značajnoj su mjeri uključeni i vanjski dionici, poput poslodavaca, vanjskih stručnjaka, strukovnih organizacija i alumna. Takav nalaz važan je u kontekstu ESG 1.2. i ESG 1.9., jer potvrđuje da se izrada, odobravanje, praćenje i revizija programa ne provode isključivo interno, nego uz uključivanje relevantnih dionika.

Tablica 9.6. Načini uključivanja dionika u izradu i reviziju studijskih programa

Način uključivanja	Broj sastavnica	Udio
Kroz članstvo u povjerenstvu / radnoj skupini	16	16/18 (88,9 %)
Kroz davanje mišljenja i prijedloga	17	17/18 (94,4 %)
Kroz anketiranje ili druga ispitivanja	13	13/18 (72,2 %)
Kroz raspravu o prijedlogu programa ili izmjena	14	14/18 (77,8 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

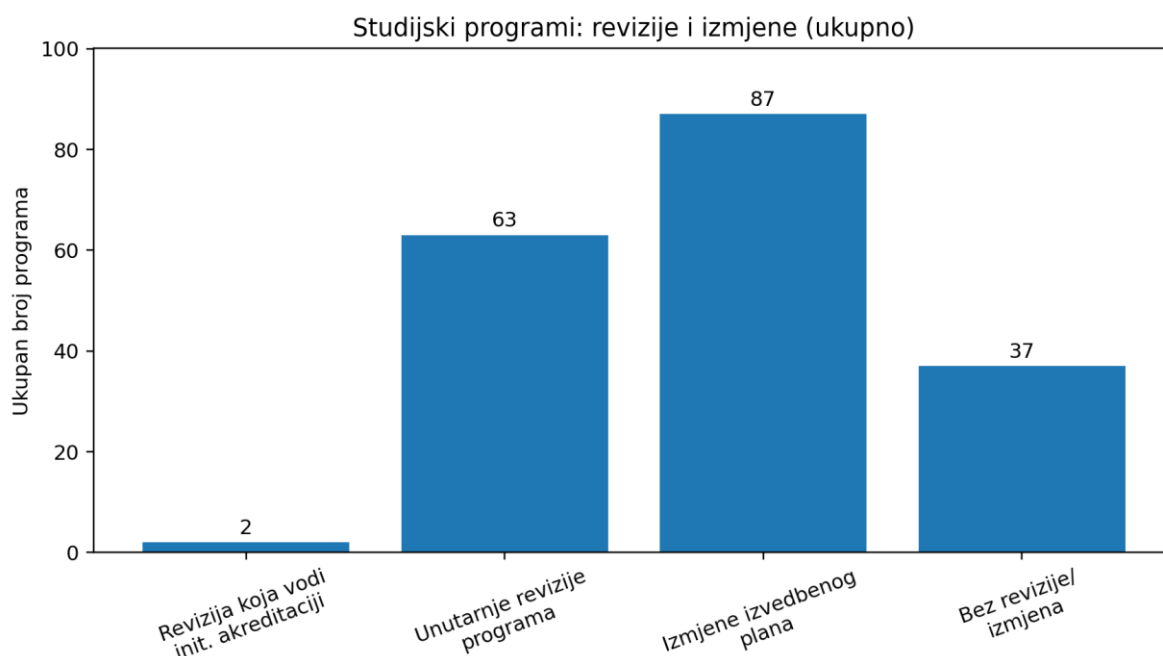
Dionici se u izradu i reviziju studijskih programa uključuju na različite načine: davanjem mišljenja i prijedloga, sudjelovanjem u povjerenstvima ili radnim skupinama, raspravom o prijedlozima programa te anketiranjem ili drugim oblicima ispitivanja. To pokazuje da uključivanje dionika nije samo formalno, nego se ostvaruje kroz više oblika sudjelovanja.

U daljnjem razvoju nije ključno samo povećati broj uključenih dionika, nego jasnije dokumentirati njihov doprinos. Posebno je važno pokazati kako su njihova mišljenja korištena pri oblikovanju ishoda

učenja, sadržaja programa, kompetencijskog profila, procjeni potreba tržišta rada i donošenju odluka o izmjenama programa.

9.5. Vrste provedenih revizija i izmjena studijskih programa

Grafikon 9.1. Revizije i izmjene studijskih programa u promatranom razdoblju (ukupno).



Obrada brojčanih podataka pokazuje da su revizije i izmjene programa vrlo neujednačeno raspoređene među sastavnicama. Zbog izrazito različitih vrijednosti po sastavnicama, medijan je u ovom području informativniji od aritmetičke sredine. Posebno je vidljivo da je kod revizija koje zahtijevaju inicijalnu akreditaciju mod 0, dok su unutarnje revizije i izmjene izvedbenih planova učestaliji oblici promjena.

Tablica 9.7. Opseg revizija i izmjena studijskih programa prema odgovorima sastavnica

Pokazatelj	N valjanih	Zbroj	Prosjek	Medijan	Mod	Min-max	Tumačenje
Revizije koje su zahtijevale inicijalnu akreditaciju	13	2	0,15	0	0	0-1	medijan bolji pokazatelj tipičnog stanja
Revizije u okviru unutarnjih postupaka	11	63	5,73	4	2; 3	0-17	medijan bolji pokazatelj tipičnog stanja
Izmjene izvedbenog plana	12	87	7,25	3,50	2	1-43	medijan bolji pokazatelj tipičnog stanja

Pokazatelj	N valjanih	Zbroj	Prosjek	Medijan	Mod	Min-max	Tumačenje
Programi bez revizija ili izmjena	15	37	2,47	0	0	0-17	medijan bolji pokazatelj tipičnog stanja

Tablica 9.8. Vrste revizija i izmjena postojećih studijskih programa u razdoblju 2023./24. i 2024./25.

Vrsta odgovora	Broj sastavnica	Udio
Dovele do pokretanja postupka inicijalne akreditacije studija	1	1/18 (5,6 %)
Provedene u okviru unutarnjih postupaka osiguravanja kvalitete sastavnice	10	10/18 (55,6 %)
Dijelom dovele do pokretanja postupka inicijalne akreditacije, a dijelom su provedene u okviru unutarnjih postupaka sastavnice	2	2/18 (11,1 %)
Nisu provedene	4	4/18 (22,2 %)
Nije odgovoreno	1	1/18 (5,6 %)

Tablica 9.9. Broj programa obuhvaćenih pojedinim vrstama revizija ili izmjena

Kategorija	Broj sastavnica koje su unijele podatak	Zbroj brojčanih unosa	Nenumerički / opisni unosi
Revizije koje su zahtijevale pokretanje inicijalne akreditacije	13	2	-
Revizije provedene u okviru unutarnjih postupaka sastavnice	12	63	80%
Izmjene izvedbenog plana	13	87	svi
Programi za koje nisu provedene revizije ili izmjene	16	37	20%

Podaci potvrđuju da se na sastavnicama provode različiti oblici praćenja i prilagodbe studijskih programa. U pravilu je riječ o manjim ili unutarnjim izmjenama, dok su veće promjene koje zahtijevaju inicijalnu akreditaciju rjeđe. Takav je nalaz očekivan jer se veće promjene studijskih programa ne provode redovito svake godine, dok su prilagodbe izvedbenih planova i unutarnje revizije dio redovitog praćenja kvalitete programa.

Istodobno, vidljiva je neujednačenost u načinu iskazivanja podataka. Dio sastavnica unosi je brojčane vrijednosti, dok su pojedine sastavnice koristile opisne ili postotne odgovore. Zbog toga prikazane ukupne vrijednosti treba tumačiti kao radni pokazatelj, a ne kao potpuno usporediv statistički podatak.

U odnosu na ESG 1.9., ključna poruka nije samo koliko je izmjena provedeno, nego postoji li sustavno praćenje programa i dokumentirana odluka o tome jesu li izmjene potrebne. Sastavnice koje u promatranom razdoblju nisu provodile revizije ili izmjene ne treba automatski smatrati neusklađenima, ako mogu dokazati da su programi praćeni i da nije utvrđena potreba za izmjenama.

Za daljnje unapređenje preporučuje se uvođenje jasnije sveučilišne evidencije revizija i izmjena studijskih programa. Takva bi evidencija trebala razlikovati manje izmjene izvedbenih planova, unutarnje revizije programa, bitne izmjene te izmjene koje zahtijevaju inicijalnu akreditaciju. Time bi se olakšalo

praćenje kontinuiteta revizija, usporedivost među sastavnicama i priprema dokaza za unutarnja i vanjska vrednovanja.

9.6. Aktivnosti pri izradi novih ili izmjenama postojećih programa koje su dovele do inicijalne akreditacije - ESG 1.2.

U ovom skupu pitanja primjenjive odgovore imale su 3 sastavnice, dok je 15 sastavnica označilo „nije primjenjivo”. Taj nalaz treba tumačiti oprezno jer se ne podudara u potpunosti s prethodnim poglavljem o inicijalnim akreditacijama, u kojem je 5 sastavnica navelo da je pokrenulo ili provodilo postupak inicijalne akreditacije novog studijskog programa. Razlika može proizlaziti iz različitog tumačenja pitanja ili faze postupka.

Tablica 9.10. Aktivnosti obuhvaćene pri izradi novih ili izmjenama postojećih programa koji su doveli do inicijalne akreditacije

Aktivnost	Broj „Da”	Udio u svih 18	Udio među primjenjivima	Broj „Ne”	N/P
Provedeno je ispitivanje potrebe za novim programom ili značajnijom izmjenom postojećeg programa	2	2/18 (11,1 %)	2/3 (66,7 %)	1	15
Analizirane su kadrovske i materijalne mogućnosti za izvođenje programa	2	2/18 (11,1 %)	2/3 (66,7 %)	1	15
U izradu programa ili izmjena bili su uključeni studenti, alumni, poslodavci i/ili drugi vanjski dionici	1	1/18 (5,6 %)	1/3 (33,3 %)	2	15
Definirani su ili revidirani ishodi učenja na razini programa i/ili kolegija	1	1/18 (5,6 %)	1/3 (33,3 %)	2	15
Provjeravana je usklađenost programa s kvalifikacijskim okvirom i potrebama struke i tržišta rada	2	2/18 (11,1 %)	2/3 (66,7 %)	1	15
Izrađen je studijski program ili dokumentacija o izmjenama	2	2/18 (11,1 %)	2/3 (66,7 %)	1	15
Prijedlog programa ili izmjena upućen je u postupak usvajanja / odobravanja	2	2/18 (11,1 %)	2/3 (66,7 %)	1	15
Drugo	0	0/18 (0,0 %)	0/3 (0,0 %)	3	15
Nije bilo aktivnosti u ovom području	0	0/18 (0,0 %)	0/3 (0,0 %)	3	15

Budući da je broj primjenjivih odgovora ograničen, iz ovih se podataka ne mogu donositi opći zaključci za cijelo Sveučilište. Ipak, nalaz upućuje na potrebu da svaka inicijalna akreditacija bude dokumentirana kroz minimalni skup dokaza: analizu potreba, analizu resursa, uključivanje dionika, definiranje ishoda učenja, provjeru usklađenosti s kvalifikacijskim okvirom i tržištem rada, izradu dokumentacije i formalno upućivanje prijedloga u postupak.

9.7. Aktivnosti pri praćenju i reviziji postojećih studijskih programa - ESG 1.9.

U području praćenja i revizije postojećih studijskih programa primjenjive odgovore imalo je 12 sastavnica, dok je 6 sastavnica označilo „nije primjenjivo”.

Tablica 9.11. Aktivnosti obuhvaćene pri praćenju i reviziji postojećih studijskih programa

Aktivnost	Broj „Da”	Udio u svih 18	Udio među primjenjivima	Broj „Ne”	N/P
Provedeno je praćenje studijskih programa na temelju relevantnih pokazatelja i analiza	8	8/18 (44,4 %)	8/12 (66,7 %)	4	6
Analizirani su ECTS opterećenje, uspješnost i napredovanje studenata	9	9/18 (50,0 %)	9/12 (75,0 %)	3	6
Analizirani su zadovoljstvo studenata, mišljenja diplomanata i/ili poslodavaca	8	8/18 (44,4 %)	8/12 (66,7 %)	4	6
Analizirani su ishodi učenja i usklađenost programa s potrebama struke i tržišta rada	10	10/18 (55,6 %)	10/12 (83,3 %)	2	6
U reviziju programa bili su uključeni studenti, alumni, poslodavci i/ili drugi vanjski dionici	10	10/18 (55,6 %)	10/12 (83,3 %)	2	6
Izrađeni su prijedlozi unapređenja ili izmjena programa	9	9/18 (50,0 %)	9/12 (75,0 %)	3	6
Provedene su izmjene programa i/ili revidirani studijski programi	12	12/18 (66,7 %)	12/12 (100,0 %)	0	6
O promjenama i nalazima revizije obaviješteni su relevantni dionici	10	10/18 (55,6 %)	10/12 (83,3 %)	2	6
Drugo	0	0/18 (0,0 %)	0/12 (0,0 %)	12	6
Nije bilo aktivnosti u ovom području	0	0/18 (0,0 %)	0/12 (0,0 %)	12	6

Kod sastavnica koje su provodile praćenje i reviziju studijskih programa vidljiv je razvijen skup aktivnosti. Revizije se ne odnose samo na formalne izmjene programa, nego uključuju i analizu ishoda učenja, provjeru usklađenosti s potrebama struke i tržišta rada, uključivanje dionika te informiranje o provedenim promjenama.

Istodobno, potrebno je dodatno jačati dio koji se odnosi na sustavno korištenje pokazatelja, analizu ECTS opterećenja, uspješnosti i napredovanja studenata te zadovoljstva studenata, diplomanata i poslodavaca. Time bi se revizije programa još jasnije temeljile na podacima, analizama i dokumentiranim zaključcima.

9.8. Dostupni dokazi i rezultati

Tablica 9.12. Dostupni dokazi i rezultati za izradu novih i reviziju postojećih studijskih programa

Dokaz / rezultat	Broj sastavnica	Udio
Interni propisi, postupci ili upute	9	9/18 (50,0 %)
Odluke o pokretanju izrade programa ili revizije programa	13	13/18 (72,2 %)
Imenovanja povjerenstava / radnih skupina	14	14/18 (77,8 %)
Mišljenja studenata, alumni, poslodavaca i/ili drugih vanjskih dionika	10	10/18 (55,6 %)
Analize ECTS opterećenja, zadovoljstva, uspješnosti ili zapošljivosti	12	12/18 (66,7 %)
Definirani ili revidirani ishodi učenja	12	12/18 (66,7 %)
Programi novih studija ili dokumentacija o izmjenama postojećih programa	14	14/18 (77,8 %)

Dokaz / rezultat	Broj sastavnica	Udio
Zapisnici / odluke / zaključci nadležnih tijela	16	16/18 (88,9 %)
Planovi unapređenja programa	3	3/18 (16,7 %)
Drugo	1	1/18 (5,6 %)

Dostupni dokazi najčešće potvrđuju formalni tijek postupka, primjerice pokretanje izrade ili revizije programa, imenovanje povjerenstava, izradu dokumentacije te donošenje odluka i zaključaka nadležnih tijela. U manjoj su mjeri vidljivi dokazi koji pokazuju kako su rezultati analiza i mišljenja dionika pretočeni u konkretne mjere unapređenja.

Posebno je važno ojačati dokumentiranje planova unapređenja programa i doprinosa dionika. Za potrebe ESG 1.9. nije dovoljno samo evidentirati da su studenti, alumni, poslodavci ili drugi vanjski dionici bili uključeni, nego treba jasno pokazati kako su njihova mišljenja utjecala na odluke o izmjenama i unapređenju studijskih programa.

9.9. Javna dostupnost informacija o izmjenama i revizijama studijskih programa

Tablica 9.13. Javna dostupnost informacija o važećim izmjenama i revizijama studijskih programa

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da	8	8/18 (44,4 %)
Djelomično	7	7/18 (38,9 %)
Ne	3	3/18 (16,7 %)

Informacije o izmjenama i revizijama studijskih programa javno su dostupne kod dijela sastavnica, dok su kod drugih dostupne samo djelomično ili nisu javno objavljene. To pokazuje da se promjene programa ne komuniciraju ujednačeno. S obzirom na ESG 1.8., potrebno je definirati minimalni standard javne objave informacija o izmjenama i revizijama studijskih programa kako bi studenti i drugi dionici bili pravodobno i jasno informirani.

9.10. Kvalitativna analiza dobrih praksi i izazova povezanih s ESG 1.2. i ESG 1.9.

Budući da je ovo poglavlje izravno povezano s ESG 1.2. i ESG 1.9., u nastavku se sažeto povezuju nalazi iz posebnih ESG pitanja o dobrim praksama i izazovima s podacima iz VI. cjeline obrasca. Time se osigurava da analiza ne ostane samo brojčana, nego da se prepoznaju obrasci ponašanja, razvojni potencijali i rizici u sustavu.

Tablica 9.14. Tematske cjeline dobrih praksi za ESG 1.2. i ESG 1.9.

ESG standard	Tematska cjelina	Broj pojavljivanja
ESG 1.2	Uključenost dionika	8
ESG 1.2	Analize i pokazatelji	6
ESG 1.2	Uređenost postupaka i dokumentacija	5
ESG 1.2	Ostalo	4

ESG standard	Tematska cjelina	Broj pojavljivanja
ESG 1.2	Akreditacijski postupci	2
ESG 1.2	Mjere poboljšanja	2
ESG 1.2	Digitalizacija / alati	2
ESG 1.2	Resursi i kadrovi	2
ESG 1.9	Uključenost dionika	7
ESG 1.9	Analize i pokazatelji	7
ESG 1.9	Mjere poboljšanja	4
ESG 1.9	Digitalizacija / alati	4
ESG 1.9	Ostalo	3
ESG 1.9	Resursi i kadrovi	2
ESG 1.9	Uređenost postupaka i dokumentacija	1

Dobre prakse u području ESG 1.2. najčešće se odnose na uključivanje dionika, provedbu analiza i pokazatelja te uređenost postupaka i dokumentacije. Primjeri uključuju strukturiranu izradu novih programa prema AZVO uputama, analizu potreba tržišta rada, definiranje ishoda učenja, konstruktivno poravnanje, uključivanje poslodavaca i stručnjaka iz prakse te korištenje studentskih anketa pri razmatranju izmjena. U području ESG 1.9. dobre prakse najčešće se odnose na sustavno praćenje programa, periodičku reviziju na temelju analiza, uključivanje dionika te pretvaranje nalaza u prijedloge izmjena i unapređenja.

Tablica 9.15. Primjeri dobrih praksi povezani s izradom i revizijom studijskih programa

ESG	Sastavnica	Sažetak primjera dobre prakse
ESG 1.2.	Katolički bogoslovni fakultet u Đakovu	Sudjelovanje u pokretanju združenog studija u suradnji više sastavnica Sveučilišta.
ESG 1.2.	Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku	Izrada novog studijskog programa kroz strukturiran i dokumentiran postupak, uz definiranje ishoda učenja, provjeru usklađenosti i uključivanje dionika
ESG 1.2.	Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek	Analiza potreba tržišta rada i usmjeravanje ishoda učenja prema budućim potrebama tržišta rada, inovacijama i tehnologijama u području poljoprivrede.
ESG 1.2.	Odjel za kemiju	Korištenje anketa o opterećenju studenata i raspodjeli ECTS bodova pri razmatranju izmjena studijskih programa.
ESG 1.2.	Prehrambeno-tehnološki fakultet Osijek	Izrada i revizija programa na temelju povratnih informacija različitih dionika.
ESG 1.2.	Filozofski fakultet	Razvijen sustav studentske prakse temeljen na sporazumima o suradnji i velikom broju nastavnih baza.
ESG 1.2.	Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija Osijek	Izrada novog sveučilišnog diplomskog studija Umjetna inteligencija.
ESG 1.2.	Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo Osijek	Usklađivanje ciljeva studijskih programa s misijom i vizijom Fakulteta te društvenim potrebama.

ESG	Sastavnica	Sažetak primjera dobre prakse
ESG 1.9	Odjel za biologiju	Kontinuirano provođenje anketa za dionike kao podloga za praćenje programa.
ESG 1.9	Odjel za fiziku	Uvažavanje mišljenja studenata pri izmjenama studijskih programa.
ESG 1.9	Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi	Periodička revizija studijskih programa putem Povjerenstva za reviziju, uz sustavno korištenje rezultata studentskih anketa.
ESG 1.9	Ekonomski fakultet u Osijeku	Redovito prikupljanje povratnih informacija od studenata, nastavnika i poslodavaca te njihovo korištenje za unapređenje i ažuriranje programa.
ESG 1.9	Medicinski fakultet Osijek	Godišnja revizija programa prilikom izrade plana nastave za sljedeću akademsku godinu.
ESG 1.9	Građevinski i arhitektonski fakultet Osijek	Uključivanje više fakultetskih tijela i vanjskih dionika u sagledavanje programa i ishoda učenja.
ESG 1.9	Fakultet primijenjene matematike i informatike	Sustavno anketiranje učenika završnih razreda i studenata radi prikupljanja povratnih informacija o potrebama izmjena programa.
ESG 1.9	Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti	Kontinuirano prikupljanje i analiza mišljenja studenata i alumnijska o kvaliteti studiranja i radu nastavnika.
ESG 1.9.	Kineziološki fakultet Osijek	Pravovremena revizija studijskih programa u skladu s nacionalnim promjenama u obrazovnom sustavu i potrebama tržišta rada.

Tablica 9.16. Tematske cjeline izazova za ESG 1.2. i ESG 1.9.

ESG standard	Tematska cjelina	Broj pojavljivanja
ESG 1.2	Akreditacijski postupci	5
ESG 1.2	Uređenost postupaka i dokumentacija	4
ESG 1.2	Uključenost dionika	3
ESG 1.2	Analize i pokazatelji	2
ESG 1.2	Mjere poboljšanja	2
ESG 1.2	Resursi i kadrovi	1
ESG 1.2	Ostalo	7
ESG 1.9	Uređenost postupaka i dokumentacija	4
ESG 1.9	Uključenost dionika	3
ESG 1.9	Analize i pokazatelji	3
ESG 1.9	Mjere poboljšanja	3
ESG 1.9	Resursi i kadrovi	3
ESG 1.9	Digitalizacija / alati	1
ESG 1.9	Ostalo	7

Izazovi u području ESG 1.2. najčešće se odnose na složenost formalnih procedura, koordinaciju više dionika, izradu potpune akreditacijske dokumentacije, ograničenja povezana s vanjskim vrednovanjem i

potrebu usklađivanja programa s HKO-om i tržištem rada. U području ESG 1.9. izazovi se odnose na pravodobno pretvaranje rezultata analiza u konkretne izmjene, osiguravanje većeg odaziva studenata u anketama, kontinuirano praćenje velikog broja programa, manjak kadrovskih kapaciteta za analize i potrebu za pravodobnim prilagođavanjem programa promjenama u struci i tehnologiji.

Tablica 9.17. Primjeri izazova povezanih s izradom i revizijom studijskih programa

ESG	Sastavnica	Sažetak izazova
ESG 1.2	Odjel za biologiju	Nefleksibilnost procedura otežava pravodobno uvođenje izmjena studijskih programa.
ESG 1.2	Katolički bogoslovni fakultet u Đakovu	Usklađivanje programa s HKO-om otežano je zbog nedostatka upisanih standarda kvalifikacija i skupova ishoda učenja.
ESG 1.2	Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku	Izazov predstavlja koordinacija dionika i izrada potpune akreditacijske dokumentacije u skladu s propisanim zahtjevima.
ESG 1.2	Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek	Usklađivanje broja studijskih programa, interesa studenata i nastavnog opterećenja nastavnika.
ESG 1.2	Odjel za fiziku	Nedostatak osobe posebno zadužene za poslove kvalitete otežava operativnu potporu izradi i praćenju programa
ESG 1.2	Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi	Dugotrajni administrativni postupci akreditacije otežavaju brzu prilagodbu programa promjenama na tržištu rada.
ESG 1.2	Odjel za kemiju	Mali broj studenata koji upisuju studij ograničava mogućnosti razvoja i izmjena programa.
ESG 1.2	Ekonomski fakultet u Osijeku	Potrebno je osigurati stvarnu, a ne samo formalnu uključenost dionika u oblikovanje sadržaja i strukture programa.
ESG 1.2	Medicinski fakultet Osijek	Potrebno je uključiti veći broj nastavnika u analizu i korekcije studijskih programa.
ESG 1.9.	Prehrambeno-tehnološki fakultet Osijek	Potrebno je brže i učinkovitije provoditi revizije studijskih programa.
ESG 1.9.	Građevinski i arhitektonski fakultet Osijek	Uvođenje novih i suvremenih kolegija zahtijeva odgovarajuće nastavničke kompetencije.
ESG 1.9.	Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti	Izazov predstavlja ograničenost izmjena studijskih programa u skladu s važećim zakonskim okvirom.
ESG 1.9.	Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija Osijek	Stalne promjene u okruženju zahtijevaju kontinuirano prilagođavanje programa novim tehnologijama i područjima.
ESG 1.9.	Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo Osijek	Potrebno je sustavnije i kontinuirano pratiti programe te provoditi izmjene u skladu s važećim postupcima.
ESG 1.9.	Kineziološki fakultet Osijek	Proširenje i unapređenje stručne i pedagoške prakse zahtijeva dostatne prostorne i mentorske kapacitete u partnerskim institucijama.
ESG 1.9.	Fakultet primijenjene matematike i informatike	Potrebno je sustavno koristiti povratne informacije učenika i studenata za procjenu potreba za izmjenama programa.
ESG 1.9.	Filozofski fakultet	Potrebno je održavati i dalje razvijati povezanost studijskih programa sa studentskom praksom i nastavnim bazama.

ESG	Sastavnica	Sažetak izazova
ESG 1.9.	Pravni fakultet Osijek	Potrebno je osigurati sustavno dokumentiranje praćenja i revizije studijskih programa, uključujući zaključke i mjere unapređenja.

9.11. Sažeta ocjena stanja

Analiza pokazuje da je sustav izrade novih i revizije postojećih studijskih programa na Sveučilištu funkcionalan, ali ne i ujednačeno razvijen na svim sastavnicama. Pozitivno je što su u postupke uključeni uprava, vijeća sastavnica, nastavnici i studenti, a u značajnoj mjeri i poslodavci, vanjski stručnjaci, strukovne organizacije i alumni. Također je pozitivno što većina sastavnica provodi revizije kroz unutarnje postupke osiguravanja kvalitete te navodi dokaze poput odluka, imenovanja povjerenstava, zapisnika i dokumentacije o izmjenama programa.

Razvojni izazovi odnose se na uređenost i javnu dostupnost akata, neujednačenu procjenu usklađenosti akata sa zakonskim okvirom, neujednačen unos broja programa obuhvaćenih revizijama, nedovoljno sustavno oblikovanje planova unapređenja programa i djelomičnu javnu dostupnost informacija o izmjenama i revizijama studijskih programa.

Posebno je važno da se revizija programa ne svodi na tehničke izmjene izvedbenih planova, nego da obuhvati analizu relevantnih pokazatelja, ishoda učenja, ECTS opterećenja, uspješnosti studiranja, zapošljivosti, zadovoljstva studenata i mišljenja vanjskih dionika. Tek tada revizija programa postaje stvarni mehanizam unapređenja kvalitete, a ne administrativni postupak.

9.12. Preporuke za unapređenje

- Uspostaviti sveučilišnu matricu za praćenje izrade novih i revizije postojećih studijskih programa, s ujednačenim podacima za sve sastavnice.
- Definirati minimalni skup dokaza za izradu novog programa ili reviziju postojećeg programa: odluku o pokretanju, analizu potreba, uključivanje dionika, analizu resursa, ishode učenja, dokumentaciju o izmjenama, zapisnike nadležnih tijela i plan unapređenja.
- Preporučiti sastavnicama da na mrežnim stranicama objave minimalne informacije o postupku izrade i revizije programa, nadležnim tijelima i važećim izmjenama programa.
- Osnažiti ulogu povjerenstava za kvalitetu i drugih nadležnih tijela u pripremi analiza prije donošenja odluka o izradi ili izmjeni programa.
- Jasnije dokumentirati doprinos vanjskih dionika, osobito način na koji su njihova mišljenja korištena u oblikovanju ishoda učenja, kompetencijskog profila, sadržaja programa i obrazloženja izmjena.
- Nakon svake značajnije revizije izraditi kratak plan unapređenja programa, s nositeljima, rokovima, pokazateljima i načinom praćenja učinka.
- Povezati rezultate studentskih anketa, anketa alumnijskih i poslodavaca, analize zapošljivosti i ECTS opterećenja s postupcima revizije programa.
- Na razini Odbora periodično pratiti sastavnice kod kojih nije bilo revizija ili kod kojih informacije o revizijama nisu javno dostupne, kako bi se utvrdili razlozi i eventualna potreba za podrškom.

9.13. Zaključak poglavlja

Poglavlje pokazuje da su unutarnji procesi izrade i revizije studijskih programa na sastavnicama razvijeni, ali različito uređeni i različito dokumentirani. Većina sastavnica provodi revizije ili izmjene kroz unutarnje postupke, uključuje ključna tijela i dionike te raspolaže osnovnim dokazima. Međutim, dio elemenata sustava potrebno je dodatno standardizirati: javnu dostupnost akata, usklađenost sa zakonskim okvirom, brojčano praćenje revizija, dokumentiranje mišljenja dionika i izradu planova unapređenja programa.

Za Odbor je osobito važno da ovo poglavlje posluži kao podloga za uspostavu ujednačenog sveučilišnog modela praćenja studijskih programa. Takav model trebao bi omogućiti da Sveučilište ima pregled nad time koji su programi revidirani, na temelju kojih podataka, uz sudjelovanje kojih dionika, s kojim izmjenama i s kojim očekivanim učinkom na kvalitetu studiranja, ishode učenja i relevantnost programa za društvo i tržište rada.

10. Programi cjeloživotnog učenja

Ovo poglavlje odnosi se na programe cjeloživotnog učenja na sastavnicama Sveučilišta u razdoblju 2023./24. i 2024./25., s posebnim naglaskom na formalni okvir, uključenost programa u unutarnje procese osiguravanja kvalitete, broj i vrstu programa, uključene dionike, praćenje kvalitete i uspješnosti, dostupne dokaze, dobre prakse i izazove. Poglavlje je povezano s aktivnošću 16. Plana Odbora za 2025./26., kojom je predviđeno prikupljanje informacija o provedenim programima cjeloživotnog učenja, analiza rezultata i izrada skupnog izvještaja za 2024./25.

10.1. Formalni okvir i javna dostupnost akata

Tablica 10.1. Akt ili postupak na temelju kojeg se planiraju, izrađuju, odobravaju i provode programi cjeloživotnog učenja

Osnova postupka	Broj sastavnica	Udio
Sastavnica primjenjuje sveučilišni akt	14	14/18 (77,8 %)
Sastavnica ima vlastiti akt / odluku / pravilnik	3	3/18 (16,7 %)
Sastavnica primjenjuje kombinaciju vlastitog i sveučilišnog akta	1	1/18 (5,6 %)

Tablica 10.1. pokazuje da se područje cjeloživotnog učenja na većini sastavnica oslanja na zajednički sveučilišni okvir, uz manji broj sastavnica koje su dodatno razvile vlastiti.

Tablica 10.2. Javna dostupnost akta kojim se uređuje izrada programa cjeloživotnog učenja

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da	16	16/18 (88,9 %)
Ne	2	2/18 (11,1 %)

Akt koji uređuje programe cjeloživotnog učenja uglavnom je javno dostupan, što je važno za transparentnost postupaka i informiranje potencijalnih polaznika. S obzirom na to da programi

cjeloživotnog učenja često uključuju polaznike izvan redovite studentske populacije, javna dostupnost postupaka i uvjeta provedbe posebno je važna za informiranje javnosti i potencijalnih polaznika.

10.2. Uključenost programa cjeloživotnog učenja u unutarnje procese osiguravanja kvalitete

Tablica 10.3. Uključenost programa cjeloživotnog učenja u unutarnje procese osiguravanja kvalitete

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da	9	9/18 (50,0 %)
Djelomično	7	7/18 (38,9 %)
Ne	2	2/18 (11,1 %)

Programi cjeloživotnog učenja uključeni su u unutarnje procese osiguravanja kvalitete na većini sastavnica, ali razina uključenosti nije ujednačena. Ovaj nalaz pokazuje da je područje cjeloživotnog učenja prepoznato u sustavu kvalitete, ali još nije jednako integrirano na svim sastavnicama. Posebno je važno da se i kod sastavnica koje programe provode povremeno ili u manjem opsegu osigura minimalna razina planiranja, praćenja, izvještavanja i vrednovanja.

Tablica 10.4. Proces kvalitete u koje su uključeni programi cjeloživotnog učenja

Proces	Broj „Da”	Udio u svih 18
Planiranje aktivnosti	10	10/18 (55,6 %)
Izveštavanje o provedbi	9	9/18 (50,0 %)
Anketiranje polaznika	13	13/18 (72,2 %)
Analiza rezultata i pokazatelja	10	10/18 (55,6 %)
Rasprava na nadležnim tijelima	10	10/18 (55,6 %)
Definiranje mjera unapređenja	8	8/18 (44,4 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

Najčešći oblik uključivanja programa cjeloživotnog učenja u sustav kvalitete je anketiranje polaznika, koje navodi 13 sastavnica. Planiranje aktivnosti, analiza rezultata i pokazatelja te rasprava na nadležnim tijelima prisutni su kod po 10 sastavnica, izvještavanje o provedbi kod 9, a definiranje mjera unapređenja kod 8 sastavnica. Ovakav raspored pokazuje da se povratne informacije od polaznika relativno često prikupljaju, ali se u manjem broju slučajeva zatvara puni PDCA ciklus kroz definiranje i praćenje mjera unapređenja.

10.3. Tijela i osobe uključene u planiranje, izradu, provedbu i praćenje programa

Tablica 10.5. Tijela i osobe uključene u programe cjeloživotnog učenja

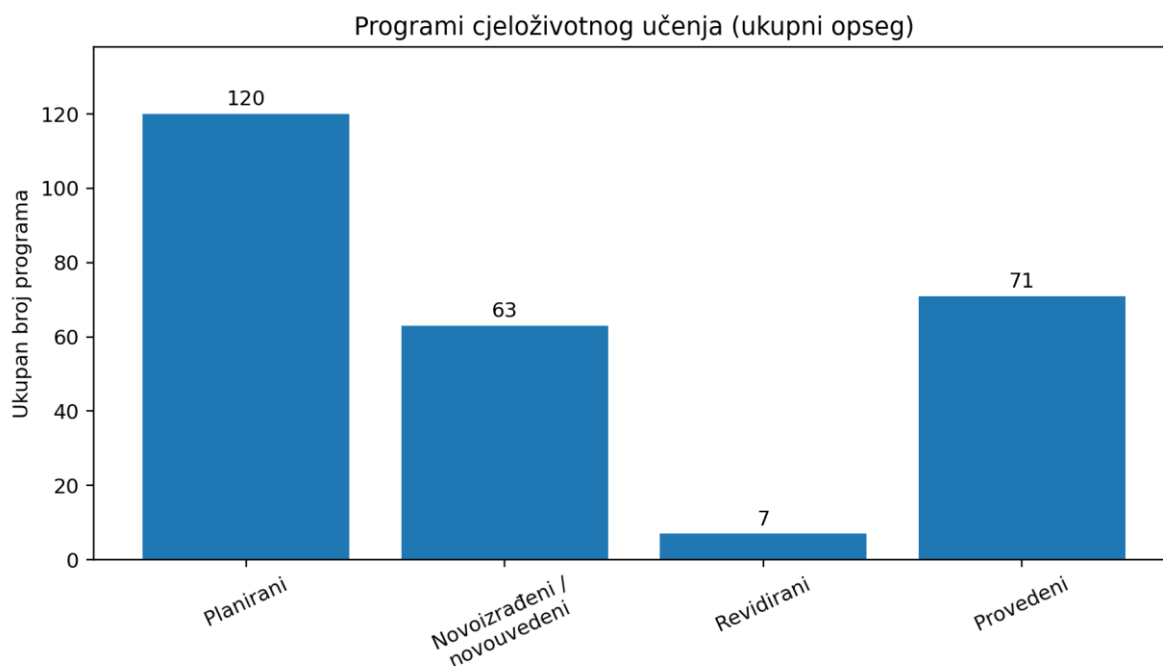
Tijelo / osoba	Broj sastavnica	Udio
Dekan / pročelnik odjela / uprava sastavnice	13	13/18 (72,2 %)
Prodekan / zamjenik pročelnika odjela nadležan za nastavu i/ili kvalitetu	15	15/18 (83,3 %)

Tijelo / osoba	Broj sastavnica	Udio
Voditelj cjeloživotnog obrazovanja / cjeloživotnog učenja	14	14/18 (77,8 %)
Povjerenstvo za kvalitetu	10	10/18 (55,6 %)
Povjerenstvo / radna skupina za program cjeloživotnog učenja	8	8/18 (44,4 %)
Fakultetsko vijeće / stručno vijeće sastavnice	15	15/18 (83,3 %)
Drugi	0	0/18 (0,0 %)

U planiranje, izradu, provedbu i praćenje programa cjeloživotnog učenja najčešće su uključena nadležna upravljačka i akademska tijela, kao i osobe zadužene za cjeloživotno učenje. To pokazuje da postoji osnovna institucionalna odgovornost za ovo područje. Manja uključenost povjerenstava za kvalitetu i posebnih radnih skupina pokazuje da povezanost programa cjeloživotnog učenja sa sustavom osiguravanja kvalitete nije jednako razvijena na svim sastavnicama. Stoga bi u daljnjem razvoju bilo korisno jasnije odrediti uloge nositelja programa, osoba odgovornih za cjeloživotno učenje, povjerenstava za kvalitetu i nadležnih vijeća, osobito u dijelu planiranja, praćenja kvalitete, analize rezultata i donošenja mjera unapređenja.

10.4. Broj programa cjeloživotnog učenja i polaznika

Grafikon 10.1. Programi cjeloživotnog učenja u razdoblju 2023./24. i 2024./25. (ukupno).



Statistička obrada brojčanih unosa pokazuje izraženu asimetriju u području cjeloživotnog učenja: pojedine sastavnice imaju vrlo visok broj planiranih ili provedenih programa, dok dio sastavnica ima nula ili vrlo mali broj programa. Zbog toga prosjek ne prikazuje tipičnu sastavnicu jednako dobro kao medijan i mod.

Tablica 10.6. Broj programa cjeloživotnog učenja u razdoblju 2023./24. i 2024./25.

Pokazatelj	N valjanih	Zbroj	Prosjek	Medijan	Mod	Min-max	Broj nula
Programi u planu	17	120	7,06	3	2; 3	0-30	1
Novoizrađeni / novo uvedeni programi	18	63	3,50	1	1	0-30	5
Revidirani programi	17	7	0,41	0	0	0-2	12
Provedeni programi	18	71	3,94	2	0; 2	0-30	4

Podaci pokazuju da su sastavnice u promatranom razdoblju bile aktivne u području cjeloživotnog učenja, osobito u planiranju, izradi i provedbi programa. Istodobno, broj revidiranih programa znatno je manji, što upućuje na potrebu sustavnijeg praćenja i periodične procjene postojećih programa.

Nalaz također pokazuje da intenzitet aktivnosti nije jednak na svim sastavnicama. Zato je u sljedećem razdoblju važno jasnije pratiti razliku između programa koji su planirani, novoizrađeni, revidirani i stvarno provedeni.

Tablica 10.7. Provedeni programi i ukupan broj polaznika prema vrsti programa

Vrsta programa	Broj provedenih programa	Ukupan broj polaznika
Programi koji nose ECTS bodove	24	2.110
Programi koji ne nose ECTS bodove	17	271
Programi za stjecanje mikrokvalifikacija	6	90
Programi usavršavanja / stručnog usavršavanja	4	56
Programi osposobljavanja i kraći specijalizirani programi	3	78
Programi koji vode stjecanju cjelovite ili djelomične kvalifikacije prema HKO-u	1	49

Prema prikupljenim podacima, najveći broj polaznika uključen je u programe cjeloživotnog učenja koji nose ECTS bodove. Ostale vrste programa provode se u manjem opsegu, ali pokazuju raznolikost ponude, od programa bez ECTS bodova do mikrokvalifikacija, usavršavanja, osposobljavanja i programa povezanih s HKO-om.

Pri tumačenju podataka potreban je oprez jer pojedini veliki unosi mogu znatno utjecati na ukupne zbrojeve. Budući da Sveučilište trenutačno nema objedinjenu evidenciju programa cjeloživotnog učenja, preporučuje se uspostaviti sveučilišnu evidenciju koja bi obuhvatila vrstu programa, status, ECTS bodove, broj polaznika i povezanost s HKO-om. Time bi se omogućilo pouzdanije praćenje, usporedba i izvještavanje u sljedećim ciklusima.

10.5. Aktivnosti pri izradi novih i/ili reviziji postojećih programa cjeloživotnog učenja

Tablica 10.8. Aktivnosti obuhvaćene pri izradi novih i/ili reviziji postojećih programa cjeloživotnog učenja

Aktivnost	Broj „Da”	Udio u svih 18
Provedena je analiza potreba tržišta rada i/ili ciljanih skupina	11	11/18 (61,1 %)
Uključeni su unutarnji i/ili vanjski dionici	14	14/18 (77,8 %)
Definirani su ishodi učenja i sadržaj programa	12	12/18 (66,7 %)
Provjeravana je usklađenost s HKO-om, ako je primjenjivo	7	7/18 (38,9 %)
Izrađen je program i/ili odgovarajuća dokumentacija	16	16/18 (88,9 %)
Program je usvojen na nadležnom tijelu	15	15/18 (83,3 %)
Drugo	1	1/18 (5,6 %)
Nisu provedene takve aktivnosti	1	1/18 (5,6 %)

Kod izrade novih ili revizije postojećih programa cjeloživotnog učenja najčešće su zastupljeni formalni elementi postupka, poput izrade dokumentacije i usvajanja programa na nadležnim tijelima. Uključivanje dionika, definiranje ishoda učenja i analiza potreba također su prisutni, ali ih je potrebno dodatno ujednačiti i jasnije dokumentirati.

U daljnjem razvoju posebno je važno jačati povezanost programa s potrebama tržišta rada i ciljanih skupina, ishodima učenja, HKO-om gdje je primjenjivo, te stvarnim potrebama polaznika.

10.6. Uključenost dionika u izradu, reviziju i/ili provedbu programa

Tablica 10.9. Dionici uključeni u programe cjeloživotnog učenja

Dionik	Broj sastavnica	Udio
Nastavnici	16	16/18 (88,9 %)
Polaznici	8	8/18 (44,4 %)
Alumni	5	5/18 (27,8 %)
Poslodavci / predstavnici gospodarstva	7	7/18 (38,9 %)
Vanjski stručnjaci / predavači	10	10/18 (55,6 %)
Drugi	0	0/18 (0,0 %)

Programi cjeloživotnog učenja u izvedbi se najčešće oslanjaju na nastavnike i vanjske stručnjake, dok su polaznici, alumni i poslodavci uključeni u manjoj mjeri. To pokazuje da je potrebno dodatno jačati sudjelovanje onih dionika koji mogu najbolje procijeniti relevantnost i primjenjivost programa.

U sljedećem razdoblju sastavnice bi trebalo poticati da pri planiranju i reviziji programa sustavnije uključuju ciljne skupine, poslodavce i stručnjake iz prakse te da dokumentiraju njihove prijedloge i način na koji su korišteni u unapređenju programa.

10.7. Praćenje kvalitete i uspješnosti programa cjeloživotnog učenja

Tablica 10.10. Praćenje kvalitete i uspješnosti programa cjeloživotnog učenja

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da	13	13/18 (72,2 %)
Djelomično	4	4/18 (22,2 %)
Ne	1	1/18 (5,6 %)

Većina sastavnica prati kvalitetu i uspješnost programa cjeloživotnog učenja, ali razina praćenja nije potpuno ujednačena. To pokazuje da je osnovna praksa praćenja uspostavljena, no potrebno je dodatno razlikovati formalno prikupljanje podataka od stvarnog korištenja rezultata.

Za razvoj sustava kvalitete važno je da se rezultati praćenja analiziraju, rasprave na nadležnim tijelima i pretvore u konkretne mjere unapređenja programa.

Tablica 10.11. Načini praćenja kvalitete i uspješnosti programa

Način praćenja	Broj „Da”	Udio u svih 18
Putem anketa o zadovoljstvu programima	13	13/18 (72,2 %)
Putem anketa o zadovoljstvu predavačima	11	11/18 (61,1 %)
Putem izvještaja o provedbi programa	10	10/18 (55,6 %)
Putem pokazatelja uspješnosti / broja polaznika / završnosti	13	13/18 (72,2 %)
Putem prijedloga za unapređenje programa	7	7/18 (38,9 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

Praćenje programa cjeloživotnog učenja najčešće se temelji na anketama o zadovoljstvu i osnovnim pokazateljima uspješnosti, poput broja polaznika i završnosti. Takvi podaci daju važan uvid u provedbu programa, ali sami po sebi nisu dovoljni ako se ne koriste za daljnje unapređenje.

Zato je potrebno jačati završni dio ciklusa kvalitete: rezultate anketa i pokazatelja treba povezati s dokumentiranim prijedlozima, mjerama unapređenja i praćenjem njihova učinka.

10.8. Dostupni dokazi za programe cjeloživotnog učenja

Tablica 10.12. Dostupni dokazi za programe cjeloživotnog učenja

Dokaz	Broj sastavnica	Udio
Plan provedbe cjeloživotnog obrazovanja / učenja	11	11/18 (61,1 %)
Programi cjeloživotnog učenja i pripadajuća dokumentacija	16	16/18 (88,9 %)
Odluke nadležnih tijela	12	12/18 (66,7 %)
Izveštaji o provedbi	11	11/18 (61,1 %)
Izveštaji o rezultatima anketiranja polaznika	11	11/18 (61,1 %)
Pokazatelji uspješnosti	8	8/18 (44,4 %)
Javno dostupne informacije na mrežnim stranicama	15	15/18 (83,3 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

Dostupni dokazi najčešće potvrđuju postojanje programa cjeloživotnog učenja, pripadajuće dokumentacije i javno objavljenih informacija. U velikom dijelu slučajeva dostupne su i odluke nadležnih tijela, planovi provedbe te izvještaji o provedbi i anketiranju polaznika.

Nalaz je pozitivan u dijelu osnovne dokumentiranosti programa, ali pokazuje da praćenje učinka putem pokazatelja uspješnosti još nije ujednačeno razvijeno. Zato je potrebno dodatno jačati povezivanje dokumentacije, rezultata provedbe, povratnih informacija polaznika i pokazatelja uspješnosti.

10.9. Kvalitativna analiza dobrih praksi i izazova u području cjeloživotnog učenja

Opisni odgovori sastavnica pokazuju nekoliko skupina dobrih praksi. One se ne odnose samo na broj programa, nego prije svega na način na koji se programi razvijaju, povezuju s potrebama ciljnih skupina i tržišta rada, vrednuju i prilagođavaju polaznicima.

Tablica 10.13. Primjeri dobrih praksi koje su navele sastavnice

Sastavnica	Primjer dobre prakse
Odjel za biologiju	Kvalitetna suradnja u zajedničkom provođenju cjeloživotnog programa.
Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku	Na sastavnici je uspostavljen strukturiran postupak planiranja, izrade, usvajanja, provedbe i praćenja programa cjeloživotnog učenja, uz korištenje rezultata vrednovanja za unapređenje programa.
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek	Strukturiran i cjelovit pristup prilagodljivosti tržištu rada, mobilnost sudionika, fleksibilnost izvođenja.
Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi	Sustavno usklađivanje s potrebama lokalne zajednice i tržišta rada kroz kontinuirano praćenje potražnje za specifičnim kvalifikacijama i razvoj odgovarajućih programa.
Ekonomski fakultet u Osijeku	Fleksibilni programi učenja (online i hibridni modeli) koji omogućuju prilagodbu obrazovanja radnim i osobnim obvezama polaznika.
Medicinski fakultet Osijek	Obzirom na specifičnost struke imamo jako dobar odziv i dobru posjećenost.
Prehrambeno-tehnološki fakultet Osijek	Prikupljanje povratnih informacija od polaznika.
Građevinski i arhitektonski fakultet Osijek	Ostvarivanje suradnje sa stručnjacima iz prakse.
Filozofski fakultet	Online izvedba.
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti	Kontinuirana provedba Programa pedagoško-psihološke i didaktičko-metodičke izobrazbe, Razlikovnog programa za upis na diplomski studij Ranog i predškolskog odgoja i obrazovanja i Program prekvalifikacije za stjecanje kvalifikacije odgojitelja.
Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija Osijek	Program Razlikovnih obveza omogućava studentima stručnih studija nastavak studiranja na sveučilišnim diplomskim studijima. Navedeni program se ažurira u skladu s izmjenama prijediplomskih i diplomskih studija, a zadnje izmjene usvojene su u siječnju 2026. godine
Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo Osijek	Jedna od najvažnijih dobrih praksi u programima cjeloživotnog učenja jest sustavno usklađivanje programa s potrebama tržišta rada i stvarnim interesima polaznika, uz aktivno uključivanje poslodavaca i stručnjaka iz prakse u osmišljavanje i izvođenje nastave. Takav pristup ne samo da povećava relevantnost programa, nego i doprinosi njihovoj dugoročnoj održivosti te većoj zapošljivosti polaznika.

Sastavnica	Primjer dobre prakse
Kineziološki fakultet Osijek	Dobra praksa je anketiranje polaznika te revidiranje programa u vidu poboljšanja programa i njegovog izvođenja.

Najizraženije dobre prakse odnose se na razvoj programa usklađenih s potrebama lokalne zajednice, tržišta rada i polaznika, fleksibilne modele izvedbe, uključujući online i hibridne oblike, te uključivanje poslodavaca i stručnjaka iz prakse. Više sastavnica ističe i kontinuirano prikupljanje povratnih informacija od polaznika te njihovo korištenje za revidiranje i poboljšanje programa.

Ovi primjeri pokazuju da na Sveučilištu već postoje razvijeni modeli planiranja, provedbe i praćenja programa cjeloživotnog učenja. Takve prakse mogu poslužiti kao podloga za oblikovanje sveučilišnih smjernica, osobito u dijelu definiranja postupka izrade programa, uključivanja dionika, fleksibilne izvedbe, praćenja zadovoljstva polaznika i korištenja rezultata za unapređenje programa.

Izazovi koje navode sastavnice pokazuju da područje cjeloživotnog učenja ima značajan razvojni potencijal, ali i niz organizacijskih, motivacijskih, financijskih i metodoloških ograničenja. Najčešće se spominju interes i motivacija polaznika, osiguravanje dovoljnog broja polaznika, usklađivanje programa s potrebama tržišta rada i ciljnih skupina, prikupljanje povratnih informacija te dostupnost resursa za provedbu.

Tablica 10.14. Primjeri izazova koje su navele sastavnice

Sastavnica	Navedeni izazov
Odjel za biologiju	Osigurati broj polaznika.
Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku	Najveći izazov predstavlja osigurati kontinuirano i sustavno povezivanje programa cjeloživotnog učenja s promjenjivim potrebama tržišta rada i ciljanih skupina, uz pravodobnu reviziju programa, održavanje interesa polaznika i dosljedno praćenje pokazatelja uspješnosti.
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek	Nedostatak financijskih sredstava, digitalni jaz, ne priznavanje stečenih kompetencija, zastarjeli kurikulumi.
Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požezi	Kompleksnost usklađivanja programa s Registrom HKO-a.
Odjel za kemiju	Zbog malog broja zainteresiranih polaznika program cjeloživotnog obrazovanja nije održan, te će biti kada se skupi minimalno dovoljan broj polaznika.
Ekonomski fakultet u Osijeku	Nedostatak motivacije i vremena kod odraslih osoba za kontinuirano sudjelovanje u programima cjeloživotnog učenja.
Medicinski fakultet Osijek	Otežano je dobivanje povratnih informacija obzirom na slabiju popunjenost anketa.
Prehrambeno-tehnološki fakultet Osijek	Pravovremeno prikupljanje relevantnih informacija – u tijeku je rješavanje svih izazova.
Građevinski i arhitektonski fakultet Osijek	Motivacija polaznika na pohađanje.
Filozofski fakultet	Nedostatak intrinzične motivacije (potencijalnih) polaznika.
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti	Sužene mogućnosti u provedbi kontaktne nastave s obzirom na zaposlenost i prostornu udaljenost polaznika.

Sastavnica	Navedeni izazov
Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija Osijek	Polaznici tog programa su zaposleni i to škodi kvaliteti izvedbe programa.
Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo Osijek	Jedan od najvećih izazova predstavlja održavanje kontinuirane motivacije, angažmana i uspješnog završavanja programa od strane polaznika, osobito imajući u vidu da je riječ o odraslim osobama koje obrazovanje usklađuju s poslovnim i privatnim obvezama.
Kineziološki fakultet Osijek	Izazov je dinamičnost lokacija, održavanje online nastave i pravovremena dostupnost informacija i nastavnika.

Najizraženiji izazov odnosi se na interes, motivaciju i odaziv polaznika, osobito zato što su programi često namijenjeni zaposlenim osobama koje sudjelovanje moraju uskladiti s poslovnim i privatnim obvezama. To upućuje na potrebu fleksibilnijih modela izvedbe, jasnijeg komuniciranja koristi programa i redovitijeg ispitivanja potreba ciljnih skupina.

Dodatni izazovi odnose se na usklađivanje programa s potrebama tržišta rada, Registrom HKO-a i promjenama u profesionalnim zahtjevima, kao i na prikupljanje povratnih informacija od polaznika. Stoga cjeloživotno učenje treba razvijati ne samo kao ponudu pojedinačnih programa, nego kao sustavno praćen segment SUK-a, s jasnim pokazateljima, vrednovanjem i mjerama unapređenja.

10.10. Sažeta ocjena stanja

Područje cjeloživotnog učenja na Sveučilištu pokazuje razvijenu, ali neujednačenu praksu. Većina sastavnica ima formalni okvir i javno dostupne akte, a značajan broj sastavnica programe uključuje u unutarnje procese kvalitete. U promatranom razdoblju evidentiran je znatan broj planiranih, novoizrađenih i provedenih programa, što potvrđuje da cjeloživotno učenje predstavlja važan segment djelovanja sastavnica.

Istodobno, analiza pokazuje da sustav nije jednako razvijen u svim sastavnicama. Razlike su vidljive u integraciji programa u SUK, uključivanju dionika, korištenju pokazatelja uspješnosti, definiranju mjera unapređenja i dokumentiranju učinaka programa. Kod dijela sastavnica područje je snažno razvijeno i povezano s potrebama tržišta rada, dok je kod drugih riječ o djelomično razvijenom ili slabije aktivnom segmentu. Na razini Sveučilišta zato je opravdano uspostaviti zajednički okvir minimalnih očekivanja za planiranje, provedbu i vrednovanje programa cjeloživotnog učenja.

10.11. Preporuke za unapređenje

- Preporučiti sastavnicama da programe cjeloživotnog učenja uključe u godišnje planove i izvještaje kvalitete, osobito u dijelu anketiranja polaznika, analize rezultata, rasprave na nadležnim tijelima i definiranja mjera unapređenja.
- Ujednačiti način prikupljanja brojčanih podataka o programima i polaznicima, uključujući jasno razlikovanje broja programa, broja ciklusa provedbe, broja upisa i broja jedinstvenih polaznika.
- Poticati sustavnije uključivanje poslodavaca, alumnijskih, vanjskih stručnjaka i ciljnih skupina u razvoj i reviziju programa, uz dokumentiranje njihova doprinosa.

- Poticati razmjenu dobrih praksi u području cjeloživotnog učenja, osobito vezano uz fleksibilne modele izvedbe, online i hibridne programe, programe usklađene s tržištem rada i programe usmjerene na mikrokvalifikacije.
- Poticati sastavnice da za programe cjeloživotnog učenja definiraju ključne pokazatelje uspješnosti, primjerice broj polaznika, stopu završnosti, zadovoljstvo polaznika, zadovoljstvo predavačima, relevantnost programa za tržište rada i broj provedenih mjera unapređenja.
- U području javnog informiranja osigurati da sve sastavnice na mrežnim stranicama objavljuju temeljne informacije o programima, uvjetima upisa, ishodima učenja, trajanju, načinu izvođenja, postupku vrednovanja i kontaktima za polaznike.

10.12. Zaključak poglavlja

Programi cjeloživotnog učenja predstavljaju važno razvojno područje Sveučilišta i sastavnica. Rezultati unutarnje prosudbe pokazuju da postoje značajne aktivnosti, razvijene dobre prakse i vidljiv potencijal za daljnji razvoj, osobito u povezivanju programa s potrebama tržišta rada, lokalne zajednice i odraslih polaznika. Istodobno, izazovi vezani uz motivaciju polaznika, popunjavanje programa, prikupljanje povratnih informacija, pokazatelje uspješnosti i neujednačenost integracije u SUK upućuju na potrebu sustavnijeg sveučilišnog pristupa.

Ovo poglavlje može biti podloga za definiranje zajedničkih smjernica za cjeloživotno učenje, uključivanje programa u sustav kvalitete, razvoj pokazatelja uspješnosti i razmjenu dobrih praksi među sastavnicama. Time bi se područje cjeloživotnog učenja dodatno povezalo s ciljevima SUK-a, društvenom relevantnošću studijskih programa i razvojnim potrebama Sveučilišta.

11. Priznavanje prethodnog učenja i kvalifikacija

Ovo poglavlje prikazuje rezultate unutarnje prosudbe u području priznavanja i vrednovanja prethodnog učenja i kvalifikacija za akademske godine 2023./24. i 2024./25. Analiza obuhvaća pravni okvir, javnu dostupnost pravila, provedene postupke, zaprimljene zahtjeve, nadležnosti, praćenje kvalitete te primjere dobrih praksi i izazova.

Poglavlje je povezano s aktivnošću 17. Plana Odbora za akademsku 2025./26. godinu, koja predviđa prikupljanje i analizu podataka te izradu skupnog izvještaja za navedeno razdoblje.

11.1. Formalni okvir postupka priznavanja prethodnog učenja

Tablica 11.1. Važeći akt ili osnova postupka priznavanja prethodnog učenja

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da, sastavnica ima vlastiti akt	4	4/18 (22,2 %)
Sastavnica primjenjuje sveučilišni akt	5	5/18 (27,8 %)
Sastavnica primjenjuje kombinaciju vlastitog i sveučilišnog akta	3	3/18 (16,7 %)
Ne, sastavnica nema važeći akt	4	4/18 (22,2 %)

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Drugo	2	2/18 (11,1 %)

Rezultati pokazuju da formalni okvir priznavanja prethodnog učenja nije ujednačeno uređen na svim sastavnicama. Ovo je djelomično očekivano zbog posebnosti studijskih područja, ali istodobno otvara pitanje ujednačenosti minimalnih standarda, transparentnosti i usporedivosti postupaka na razini Sveučilišta.

Tablica 11.2. Javna dostupnost akta kojim se uređuje priznavanje prethodnog učenja

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da	13	13/18 (72,2 %)
Ne	5	5/18 (27,8 %)

Akt kojim se uređuje priznavanje prethodnog učenja javno je dostupan kod većeg dijela sastavnica, ali ne kod svih. Budući da ovaj postupak izravno utječe na prava studenata, pristupnika i drugih osoba koje traže priznavanje prethodno stečenih ishoda učenja ili kvalifikacija, važno je da pravila budu jasno dostupna. Javna dostupnost akata u ovom je području važan preduvjet transparentnosti, razumljivosti postupka i pravne sigurnosti za sve uključene dionike.

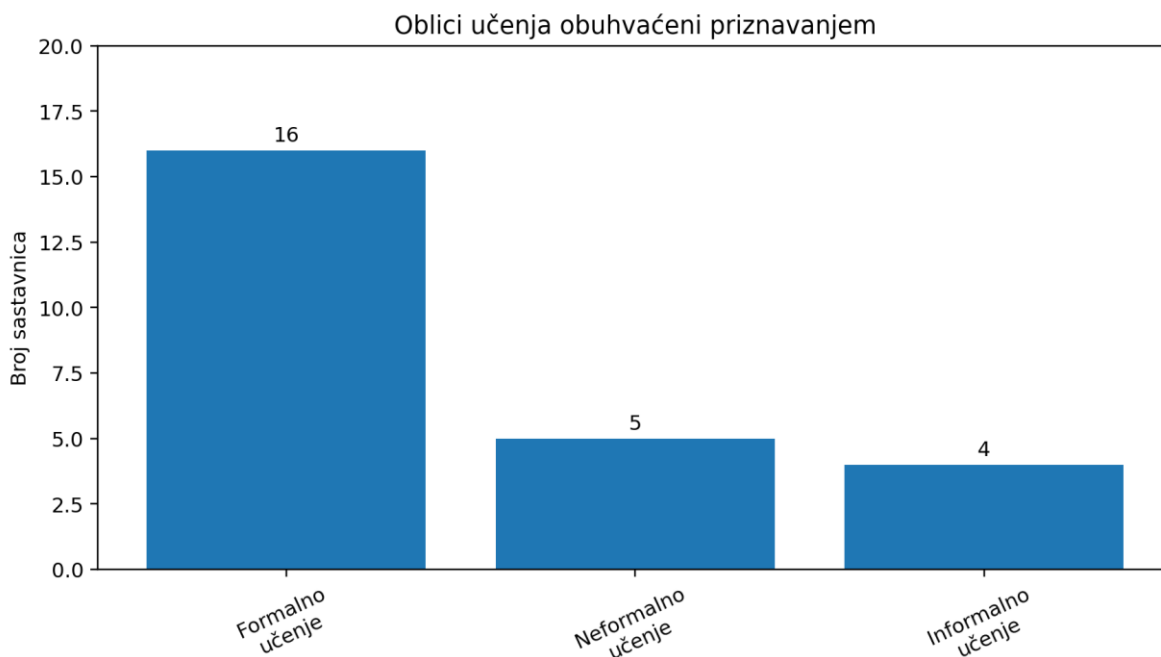
Tablica 11.3. Javna dostupnost i opis postupka priznavanja prethodnog učenja

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da	7	7/18 (38,9 %)
Djelomično	7	7/18 (38,9 %)
Ne	4	4/18 (22,2 %)

Javni opis postupka priznavanja prethodnog učenja nije jednako razvijen na svim sastavnicama. Kod dijela sastavnica postupak je jasno opisan, kod dijela samo djelomično, a kod nekih nije javno dostupan. U praksi nije dovoljno da postoji akt koji uređuje postupak. Studentima, pristupnicima i drugim zainteresiranim osobama trebaju biti lako dostupne osnovne informacije: kome se zahtjev podnosi, koja je dokumentacija potrebna, koji su rokovi, tko odlučuje o zahtjevu i postoji li mogućnost prigovora ili pravnog sredstva.

11.2. Oblici učenja obuhvaćeni priznavanjem

Grafikon 11.1. Oblici učenja obuhvaćeni postupcima priznavanja prethodnog učenja.



Dvije sastavnice označile su da priznavanjem nije obuhvaćen niti jedan od navedenih oblika učenja. Nalaz jasno pokazuje da je formalno učenje dominantno i najrazvijenije područje priznavanja, dok su neformalno i informalno učenje znatno slabije uključeni u praksu. Upravo ta razlika ponavlja se i u opisnim odgovorima sastavnica, gdje se izazovi najčešće odnose na procjenu razine stečenih znanja, kompetencija i vještina izvan formalnog sustava.

11.3. Nadležnost za provedbu i odlučivanje u postupku

Tablica 11.4. Tijela i osobe nadležne za provedbu i odlučivanje

Nadležno tijelo / osoba	Broj „Da”	Udio
Koordinator za priznavanje prethodnog učenja	3	3/18 (16,7 %)
Odbor za nastavu i studente / odgovarajuće tijelo	14	14/18 (77,8 %)
Prodekan / zamjenik pročelnika odjela nadležan za nastavu i/ili kvalitetu	11	11/18 (61,1 %)
Dekan / pročelnik odjela / uprava sastavnice	4	4/18 (22,2 %)
Fakultetsko vijeće / stručno vijeće sastavnice	2	2/18 (11,1 %)
Drugo	4	4/18 (22,2 %)

Nalaz pokazuje da su postupci priznavanja prethodnog učenja najčešće povezani s postojećim tijelima i osobama nadležnima za nastavu, što je očekivano jer se odluke o priznavanju odnose na ishode učenja, studijske programe i studentska prava. Pritom nije presudno postoji li posebno imenovani koordinator, nego jesu li nadležnosti jasno određene, javno dostupne i razumljive studentima, pristupnicima i drugim zainteresiranim osobama.

S obzirom na složenost priznavanja neformalnog i informalnog učenja, osobito u dijelu provjere ishoda učenja i usporedbe s ishodima studijskih programa, preporučuje se da svaka sastavnica jasno naznači tijelo

ili osobu kojoj se pristupnici mogu obratiti. Takvo rješenje može pridonijeti boljoj komunikaciji, pravovremenoj pripremi dokumentacije i ujednačenijem vođenju postupaka, bez nužnog uvođenja novog posebnog tijela.

11.4. Provedeni postupci i broj zaprimljenih zahtjeva

Tablica 11.5. Provedba postupaka priznavanja u razdoblju 2023./24. i 2024./25.

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da	17	17/18 (94,4 %)
Ne	1	1/18 (5,6 %)

Postupci priznavanja prethodnog učenja i kvalifikacija provode se na gotovo svim sastavnicama, što pokazuje da je ovo područje prisutno u praksi. Međutim, razlike u formalnom okviru, javnoj dostupnosti postupka, obuhvaćenim oblicima učenja i praćenju kvalitete pokazuju da razina razvijenosti sustava nije ujednačena.

Zato u daljnjem razvoju nije dovoljno pratiti samo provode li se postupci, nego i jesu li jasno uređeni, javno dostupni, dokazivi i povezani s praćenjem kvalitete.

Kod priznavanja prethodnog učenja i kvalifikacija ukupni zbrojevi pokazuju opseg postupanja, ali medijan pokazuje tipičniju razinu opterećenja sastavnice. Za formalno učenje evidentirano je 782 zahtjeva, pri čemu medijan iznosi 17 zahtjeva. Za neformalno i informalno učenje mod i medijan su 0, što potvrđuje da se ti oblici priznavanja provode znatno rjeđe i neujednačeno.

Tablica 11.6. Brojčana statistika zahtjeva za priznavanje prethodnog učenja i kvalifikacija

Oblik učenja	N valjanih	Zbroj zahtjeva	Prosjek	Medijan	Mod	Min-max	Broj nula
Formalno učenje	15	782	52,13	17	14; 3	3-249	0
Neformalno učenje	10	50	5	0	0	0-23	6
Informalno učenje	10	34	3,40	0	0	0-34	9

11.5. Elementi obuhvaćeni provedbom postupka priznavanja

Tablica 11.7. Elementi provedbe postupka priznavanja

Element postupka	Broj „Da”	Udio u svih 18	Udio među 17 sastavnica koje provode postupke	Broj „Ne”	N/P
Zaprimanje i evidentiranje zahtjeva	16	16/18 (88,9 %)	16/17 (94,1 %)	1	1
Pregled i provjera dokumentacije	16	16/18 (88,9 %)	16/17 (94,1 %)	1	1

Element postupka	Broj „Da”	Udio u svih 18	Udio među 17 sastavnica koje provode postupke	Broj „Ne”	N/P
Mišljenje koordinatora ili nadležnog tijela	15	15/18 (83,3 %)	15/17 (88,2 %)	2	1
Odluka nadležnog tijela	16	16/18 (88,9 %)	16/17 (94,1 %)	1	1
Dodjela ECTS bodova i/ili priznavanje ishoda učenja	16	16/18 (88,9 %)	16/17 (94,1 %)	1	1
Vođenje evidencije o priznatim ishodima učenja / kvalifikacijama	15	15/18 (83,3 %)	15/17 (88,2 %)	2	1
Informiranje studenata o postupku i ishodu	16	16/18 (88,9 %)	16/17 (94,1 %)	1	1
Drugo	0	0/18 (0,0 %)	0/17 (0,0 %)	17	1

Operativni elementi postupka priznavanja prethodnog učenja uglavnom su uspostavljeni. Sastavnice najčešće provode zaprimanje i evidentiranje zahtjeva, provjeru dokumentacije, odlučivanje nadležnog tijela, priznavanje ishoda učenja ili ECTS bodova te informiranje studenata o ishodu postupka.

Međutim, važno je razlikovati formalnu provedbu koraka od njihove kvalitativne provjere. Postupak može obuhvaćati zaprimanje, provjeru i odluku, ali kvaliteta postupka ovisi o jasnoći kriterija, dokazivosti ishoda učenja, kompetencijama osoba koje provode procjenu, dostupnosti obrazaca i mogućnosti naknadne analize donesenih odluka.

11.6. Praćenje rezultata i kvalitete postupka

Tablica 11.8. Praćenje rezultata i kvalitete postupka priznavanja

Odgovor	Broj sastavnica	Udio
Da	8	8/18 (44,4 %)
Djelomično	8	8/18 (44,4 %)
Ne	2	2/18 (11,1 %)

Praćenje rezultata i kvalitete postupka priznavanja prethodnog učenja prisutno je na većini sastavnica, ali nije jednako razvijeno. To pokazuje da se postupci u praksi provode, no njihova kvaliteta i učinkovitost ne analiziraju se svugdje sustavno.

Za razinu Sveučilišta važno je dodatno ojačati praćenje ovog područja, osobito kroz evidenciju zahtjeva, ishoda postupaka, trajanja postupka, mogućih prigovora i mjera za unapređenje.

Tablica 11.9. Načini praćenja postupka priznavanja

Način praćenja	Broj „Da”	Udio u svih 18
Vodi se evidencija o broju zahtjeva i odluka	15	15/18 (83,3 %)
Analiziraju se ishodi postupka	7	7/18 (38,9 %)

Način praćenja	Broj „Da”	Udio u svih 18
Provodi se ispitivanje zadovoljstva studenata / pristupnika	3	3/18 (16,7 %)
Na temelju analiza predlažu se mjere unapređenja	3	3/18 (16,7 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

Praćenje postupka priznavanja prethodnog učenja najčešće se svodi na administrativnu evidenciju zahtjeva i odluka. Za cjelovit SUK potrebno je da se podaci o priznavanju ne koriste samo za evidentiranje, nego i za procjenu učinkovitosti, ujednačenosti i transparentnosti odluka. To uključuje analizu vrsta zahtjeva, ishoda, rokova rješavanja, učestalosti priznavanja pojedinih oblika učenja, zadovoljstva pristupnika te eventualnih potreba za izmjenom postupka ili dodatnom edukacijom osoba uključenih u procjenu.

11.7. Dostupni dokazi za priznavanje prethodnog učenja

Tablica 11.10. Dostupni dokazi u području priznavanja prethodnog učenja i kvalifikacija

Dokaz	Broj sastavnica	Udio
Pravilnik / odluka / uputa	12	12/18 (66,7 %)
Imenovanje koordinatora	4	4/18 (22,2 %)
Zapisnici / odluke nadležnog tijela	15	15/18 (83,3 %)
Evidencije o zahtjevima i odlukama	13	13/18 (72,2 %)
Izvještaji ili analize o postupku	3	3/18 (16,7 %)
Rezultati ispitivanja zadovoljstva	3	3/18 (16,7 %)
Javno dostupne informacije na mrežnim stranicama	5	5/18 (27,8 %)
Drugo	0	0/18 (0,0 %)

Dostupni dokazi najčešće potvrđuju administrativnu provedbu postupka, primjerice kroz odluke nadležnih tijela, evidencije o zahtjevima i odlukama te važeće pravilnike ili upute. Međutim, manje su zastupljeni dokazi koji pokazuju kako se prati kvaliteta i učinkovitost postupka.

Za dokazivanje učinkovitosti sustava kvalitete nije dovoljno imati samo odluke i evidencije. Potrebno je razvijati i analitičke dokaze, poput analiza ishoda postupka, povratnih informacija korisnika, prijedloga mjera unapređenja i praćenja provedbe tih mjera.

11.8. Kvalitativna analiza dobrih praksi i izazova u području priznavanja prethodnog učenja

Tablica 11.11. Primjeri dobrih praksi koje su navele sastavnice

Sastavnica	Primjer dobre prakse
Odjel za biologiju	Donošenje Smjernica za vrednovanje izvannastavnih aktivnosti studenata Odjela za biologiju u sastavu Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku i način upisa u Dopunsku ispravu o studiju
Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku	Sastavnica ima jasno strukturiran i operativno uhodan postupak priznavanja formalnog učenja koji obuhvaća sve ključne korake – od zaprimanja i obrade zahtjeva do donošenja

Sastavnica	Primjer dobre prakse
	odluka i evidentiranja priznatih ishoda, uz vođenje sustavne evidencije i provedbu ispitivanja zadovoljstva studenata.
Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi	Osigurana horizontalna pokretljivost i sustavno vrednovanje prethodno stečenih kompetencija.
Odjel za kemiju	Svaki zahtjev se rješava u brzom roku, pošto smo relativno mali odjel, sa malim brojem zahtjeva godišnje, zahtjevi za priznavanjem prethodnih kvalifikacija i zahtjevi za prijelazom se rješavaju u vrlo kratkom roku.
Medicinski fakultet Osijek	Postupak je rutinski-nakon zaprimanja i provjere cjelovitosti dokumentacije ista se šalje na daljnja tijela zadužena za priznavanje, ovisno o zahtjevu na nositelje kolegija pa do dekana na evaluaciju i rješavanje.
Prehrambeno-tehnološki fakultet Osijek	Jednoobraznost postupanja.
Građevinski i arhitektonski fakultet Osijek	Korištenje standardiziranih obrazaca i jasno određenih nadležnih tijela za priznavanje ispita i ECTS bodova pridonosi ujednačenosti postupanja i većoj pravnoj sigurnosti studenata.
Filozofski fakultet	Priznavanje ECTS bodova studentima odlazne mobilnosti
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti	Stupanje na snagu novog Pravilnika o priznavanju i vrednovanju prethodnog učenja Fakulteta za odgojne i obrazovne znanosti.
Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija Osijek	Imamo dobro usklađen rad službi pri dolasku studenata s drugih fakulteta i po svim ocjenama izvrsnu referadu (provodimo anketu o radu službi).
Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo Osijek	Jedna od najvažnijih dobrih praksi u priznavanju prethodnog učenja i kvalifikacija je postojanje jasno definiranih postupaka i kriterija, koji omogućuju relativno jednostavno i transparentno provođenje postupka za sve uključene.
Kineziološki fakultet Osijek	Transparentnost postupka

Kao posebno vrijedne dobre prakse mogu se izdvojiti jasno strukturiran i operativno uhodan postupak, korištenje standardiziranih obrazaca, jasno određena nadležna tijela, pravodobno rješavanje zahtjeva, sustavno vođenje evidencije i priznavanje ECTS bodova studentima u mobilnosti. Ti elementi predstavljaju temelj pravne sigurnosti i transparentnosti za studente te mogu poslužiti kao podloga za oblikovanje sveučilišnih smjernica ili preporučenog minimalnog standarda postupka.

Tablica 11.12. Primjeri izazova koje su navele sastavnice

Sastavnica	Navedeni izazov
Odjel za biologiju	Evaluacija položenih predmeta i ostvarenih ECTS bodova pri prijelazu sa drugih studija
Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku	Izazov u idućem razdoblju jest uspostaviti cjelovit sustav praćenja kvalitete postupaka priznavanja prethodnog učenja koji će, uz kvantitativne pokazatelje, uključivati i analizu učinkovitosti i ujednačenosti odluka, kao i razviti i operacionalizirati postupke priznavanja neformalnog i informalnog učenja, s obzirom na to da je njihova primjena tek započela u tekućoj akademskoj godini.
Fakultet agrobiotehničkih znanosti Osijek	Za neformalno i informalno učenje teško je procijeniti razinu stečenih znanja, kompetencija i vještina

Sastavnica	Navedeni izazov
Fakultet turizma i ruralnog razvoja u Požegi	Uspostava pouzdanog sustava osiguravanja kvalitete procesa provjere ishoda učenja stečenih izvan formalnog sustava (neformalno necertificirano i informalno učenje).
Odjel za kemiju	Usklađivanje kolegija i broja ECTS bodova koje nose sa kolegijima koji se izvode na Odjelu za kemiju
Medicinski fakultet Osijek	Postupak je rutinski koji se odradi kako se zaprimi.
Građevinski i arhitektonski fakultet Osijek	Dosljedno vrednovanje i priznavanje neformalnog i informalnog učenja, osobito kada je potrebno pouzdano dokazati i usporediti ostvarene ishode učenja s ishodima studijskog programa.
Filozofski fakultet	Nepodudaranje ishoda učenja
Fakultet za odgojne i obrazovne znanosti	Neravnomjerna raspodjela količine zaprimljenih zahtjeva i vremenskog perioda obrade istih.
Fakultet elektrotehnike, računarstva i informacijskih tehnologija Osijek	Potrebno je privući više stranih studenata na naš fakultet. Unatoč dobrim ponudama i mogućnosti izvođenja nastave na engleskom jeziku itd., malo je dolazaka.
Fakultet za dentalnu medicinu i zdravstvo Osijek	Jedan od glavnih izazova je procjena i usporedba različitih oblika prethodnog učenja.
Kineziološki fakultet Osijek	Priznavanje prethodnog učenja studentima s neakreditiranih visokih učilišta

Najvažniji razvojni izazov je pouzdana procjena ishoda učenja stečenih izvan formalnog obrazovanja. Više sastavnica izravno navodi teškoće u procjeni neformalnog i informalnog učenja, usporedbi stečenih kompetencija s ishodima studijskog programa te ujednačavanju kriterija. To potvrđuje da područje zahtijeva dodatnu metodološku potporu, jasnije kriterije, stručnu edukaciju osoba uključenih u procjenu i primjere dobre prakse koji mogu pomoći sastavnicama u razvoju postupaka.

11.9. Akademsko priznavanje na razini Sveučilišta

Uz postupke priznavanja prethodnog učenja i kvalifikacija koje provode sastavnice, na razini Sveučilišta provodi se i akademsko priznavanje inozemnih visokoškolskih kvalifikacija i razdoblja studija u svrhu nastavka obrazovanja. Postupak provodi Centar odnosno Odjeljak za akademsko priznavanje, u suradnji s Povjerenstvom za priznavanje inozemnih visokoškolskih kvalifikacija i razdoblja studija Sveučilišta.

Centar je dostavio podatke o broju postupaka akademskog priznavanja inozemnih visokoškolskih kvalifikacija i razdoblja studija prema akademskim godinama, državama i razinama studija. Međutim, nisu dostavljene informacije o praćenju rezultata i kvalitete postupka, primjerice o trajanju postupaka, ishodima zahtjeva, eventualnim prigovorima, zadovoljstvu pristupnika ili mjerama unapređenja. Stoga se u ovom dijelu mogu prikazati opseg i struktura provedenih postupaka, ali ne i procjena njihove učinkovitosti i kvalitete.

U nastavku se prikazuje postupak i informacije o priznavanju prikupljene od Centra za akademske godine 2023./2024. i 2024./2025. te s mrežnih stranica Centra.

Tablica 11.13. Postupak akademskog priznavanja na razini Sveučilišta

Element postupka	Opis
Nadležno tijelo	Sveučilišni centar za osiguravanje i unaprjeđivanje kvalitete visokog obrazovanja, Odjeljak za akademsko priznavanje
Stručno tijelo	Povjerenstvo za priznavanje inozemnih visokoškolskih kvalifikacija i razdoblja studija Sveučilišta
Predmet postupka	Akademsko priznavanje inozemnih visokoškolskih kvalifikacija i priznavanje razdoblja studija u svrhu nastavka obrazovanja
Ključni koraci	Zaprimanje zahtjeva, provjera dokumentacije, provjera akreditiranosti ustanove, evaluacija dokumentacije, donošenje rješenja.
Javna dostupnost	Upute, obrasci, informacije o dokumentaciji i postupku dostupni su na mrežnim stranicama Centra.
Dokazi	Zahtjev, priložena dokumentacija, mišljenje/evaluacija, rješenje, evidencija postupka

Tablica 11.14. Zahtjevi za akademsko priznavanje inozemnih visokoškolskih kvalifikacija i razdoblja studija prema državama i akademskim godinama

Država	2023./2024.		2024./2025.	
	priznavanje kvalifikacije	priznavanje razdoblja studija	priznavanje kvalifikacije	priznavanje razdoblja studija
Bosna i Hercegovina	22	10	21	6
Srbija	3	2	9	9
Njemačka	-	12	1	3
Bangladeš	3	-	1	-
Nigerija	2	-	-	-
Crna Gora	2	-	-	-
Slovenija	1	1	1	-
Francuska	1	-	1	-
Indija	1	-	-	-
Kosovo	1	-	-	-
Sjeverna Makedonija	-	1	-	-
Švicarska	1	-	-	-
Ujedinjeno Kraljevstvo	1	-	1	-
Austrija	-	-	-	1
Grčka	-	-	1	-
SAD	-	-	1	-
UKUPNO	38	26	37	19

Podaci pokazuju da se postupci akademskog priznavanja inozemnih visokoškolskih kvalifikacija i razdoblja studija provode kontinuirano u obje promatrane akademske godine. Najveći broj zahtjeva odnosi se na pristupnike iz Bosne i Hercegovine, dok su kod priznavanja razdoblja studija posebno vidljivi i zahtjevi povezani s Njemačkom i Srbijom.

Tablica 11.15. Priznate inozemne kvalifikacije prema razini studija

Akadska godina	Prijediplomska razina	Diplomska razina	Ukupno priznatih kvalifikacija
2023./2024.	21	17	38
2024./2025.	23	14	37

U obje akademske godine priznavanje se odnosilo i na prijediplomsku i na diplomsku razinu. Veći broj priznavanja odnosi se na prijediplomsku razinu, što može biti povezano s nastavkom obrazovanja na višoj razini studija.

11.10. Sažeta ocjena stanja

Područje priznavanja prethodnog učenja i kvalifikacija na sastavnicama Sveučilišta operativno je prisutno i u velikoj mjeri povezano s formalnim učenjem. Većina sastavnica provodi postupke i ima osnovne elemente postupanja, uključujući zaprimanje zahtjeva, provjeru dokumentacije, odluku nadležnog tijela, priznavanje ECTS bodova ili ishoda učenja i informiranje studenata o ishodu. To pokazuje da temeljni operativni okvir postoji.

Istodobno, sustav nije jednako razvijen u dijelu normativne uređenosti, javne dostupnosti, obuhvata neformalnog i informalnog učenja te praćenja kvalitete postupka. Najveći razvojni prostor odnosi se na ujednačavanje minimalnih standarda, jasno javno opisivanje postupka, jačanje analize ishoda i uspostavljanje mjera unapređenja na temelju prikupljenih podataka. Posebno je važno razviti metodološku potporu za priznavanje neformalnog i informalnog učenja jer se upravo u tom području pojavljuju najizraženiji izazovi.

11.11. Preporuke za unapređenje

- Preporučiti svim sastavnicama da na mrežnim stranicama javno objave opis postupka priznavanja prethodnog učenja i kvalifikacija, potrebnu dokumentaciju, nadležno tijelo ili kontakt-osobu, rokove postupanja i način donošenja odluke.
- Ujednačiti način evidentiranja zahtjeva i ishoda postupaka priznavanja prethodnog učenja, uz odvojeno praćenje formalnog, neformalnog i informalnog učenja.
- Razviti preporučeni skup pokazatelja za praćenje kvalitete postupaka priznavanja, uključujući vrstu priznavanja, broj priznatih ECTS bodova, područje priznatih ishoda učenja, broj prigovora, zadovoljstvo pristupnika i provedene mjere unaprjeđenja.
- Razviti metodološku podršku za priznavanje neformalnog i informalnog učenja, uključujući kriterije dokazivanja ishoda učenja, primjere dobre prakse i upute za rad povjerenstava ili nadležnih tijela.
- U godišnje izvještaje kvalitete sastavnica uključiti kratku analizu priznavanja prethodnog učenja kao dijela SUK-a, s naglaskom na zaključke, izazove i mjere unaprjeđenja.
- U praćenje akademskog priznavanja na razini Sveučilišta uključiti pokazatelje kvalitete i učinkovitosti postupka, poput ishoda zahtjeva, trajanja postupaka, prigovora, zadovoljstva pristupnika i mjera unaprjeđenja.

11.12. Zaključak poglavlja

Rezultati unutarnje prosudbe pokazuju da se priznavanje prethodnog učenja i kvalifikacija na Sveučilištu provodi gotovo na svim sastavnicama, ali uz različitu razinu uređenosti, transparentnosti i analitičkog praćenja. Formalno učenje je dominantan i najrazvijeniji oblik priznavanja, dok se neformalno i informalno učenje pojavljuju znatno rjeđe i predstavljaju najzahtjevniji razvojni segment.

Odbor može koristiti nalaze ovog poglavlja kao podlogu za ujednačavanje minimalnih standarda, jačanje javne dostupnosti postupaka, razvoj pokazatelja kvalitete i uspostavu sustavnijeg praćenja

učinkovitosti priznavanja prethodnog učenja. Time bi se ovo područje snažnije povezalo s ciljevima osiguravanja kvalitete, podrškom studentima, mobilnošću, fleksibilnim obrazovnim putovima i širim razvojem kulture kvalitete na Sveučilištu.

12. Sažetak ključnih nalaza

Sažetak ključnih nalaza namijenjen je Odboru, Rektor i Senatu kao pregled najvažnijih rezultata unutarnje prosudbe provedene na svih 18 sastavnica Sveučilišta. U njemu se ne ponavljaju svi pojedinačni nalazi iz analitičkih poglavlja, nego se ističu glavni obrasci, razvojne potrebe i prioriteti važni za odlučivanje.

Nalazi se temelje na odgovorima sastavnica prikupljenima putem Obrasca te na njihovoj statističkoj i kvalitativnoj obradi. Budući da je riječ o samoprocjeni sastavnica, rezultate treba tumačiti uz uvažavanje činjenice da se temelje na dostavljenim odgovorima, bez dodatne provjere dokumentacije. Unatoč tom ograničenju, sudjelovanje svih sastavnica omogućuje cjelovit uvid u razinu uspostavljenosti, dokumentiranosti i funkcionalnosti sustava upravljanja kvalitetom na razini Sveučilišta.

12.1. Sažetak najvažnijih nalaza

Analiza pokazuje da je sustav upravljanja kvalitetom na sastavnicama Sveučilišta formalno uspostavljen i operativno prisutan. Sve sastavnice navode imenovano povjerenstvo za kvalitetu, a niti jedna sastavnica ne navodi da sustav kvalitete nije formalno ustrojen. Dokumentacijski okvir je razvijen: 17 sastavnica navodi politiku kvalitete, plan aktivnosti i izvještaj o provedbi aktivnosti, dok 16 sastavnica navodi pravilnik o ustroju i djelovanju sustava kvalitete. Ključni izazov nije samo postojanje dokumenata, nego njihova ujednačena primjena, javna dostupnost, dokazivost provedbe i povezanost s mjerama unapređenja.

Planiranje aktivnosti kvalitete za 2025./26. uspostavljeno je kod svih sastavnica, pri čemu 15 sastavnica ima plan za akademsku godinu 2025./26., a 3 za kalendarsku 2026. Svi planovi razmotreni su ili usvojeni na povjerenstvu za kvalitetu, dok je 15 planova potvrđeno ili usvojeno na fakultetskom odnosno stručnom vijeću. Ipak, sadržajna kvaliteta planova nije potpuno ujednačena: pokazatelje uspješnosti i predviđene dokaze provedbe sadrži 10 planova, a očekivane rezultate ili ishode njih samo 6.

Izveštavanje o aktivnostima kvalitete pokazuje razvijenu praksu izrade izvještaja, ali i potrebu za standardizacijom. Ukupno 16 sastavnica ima izrađen godišnji izvještaj ili drugi izvještajni dokument, jedna sastavnica navodi da je izvještaj u izradi, a jedna da izvještaj nije izrađen. Većina izvještaja sadrži pregled planiranih i provedenih aktivnosti, ali samo 8 izvještaja sadrži procjenu učinkovitosti provedenih aktivnosti, dok se javna dostupnost izvještaja potvrđuje kod 6 sastavnica. To pokazuje da se izveštavanje mora dodatno usmjeriti prema dokazivanju učinka, a ne samo evidentiranju provedbe.

Anketiranje i praćenje uspješnosti jedno je od najrazvijenijih područja. Sve sastavnice navode provedbu anketiranja ili drugih oblika prikupljanja povratnih informacija, sve izrađuju izvještaje o rezultatima, a 15 sastavnica na temelju rezultata definira mjere unapređenja. Međutim, ključni pokazatelji uspješnosti i postupanje po rezultatima JSSA nisu jednako uređeni na svim sastavnicama: dio postupaka postoji kao praksa, ali nije uvijek uređen internim aktom, a najniži kriterij za postupanje po rezultatima JSSA nije definiran kod polovice sastavnica.

U području akreditacija 7 sastavnica bilo je u postupku reakreditacije u promatranom razdoblju, 5 je pokrenulo ili provodilo postupak inicijalne akreditacije novog studijskog programa, a 2 sastavnice navode druge postupke vanjskog vrednovanja, akreditacije ili certifikacije. Nalazi upućuju na potrebu sveučilišne evidencije statusa vanjskih vrednovanja, preporuka, odluka, akcijskih planova i provedbe preporuka.

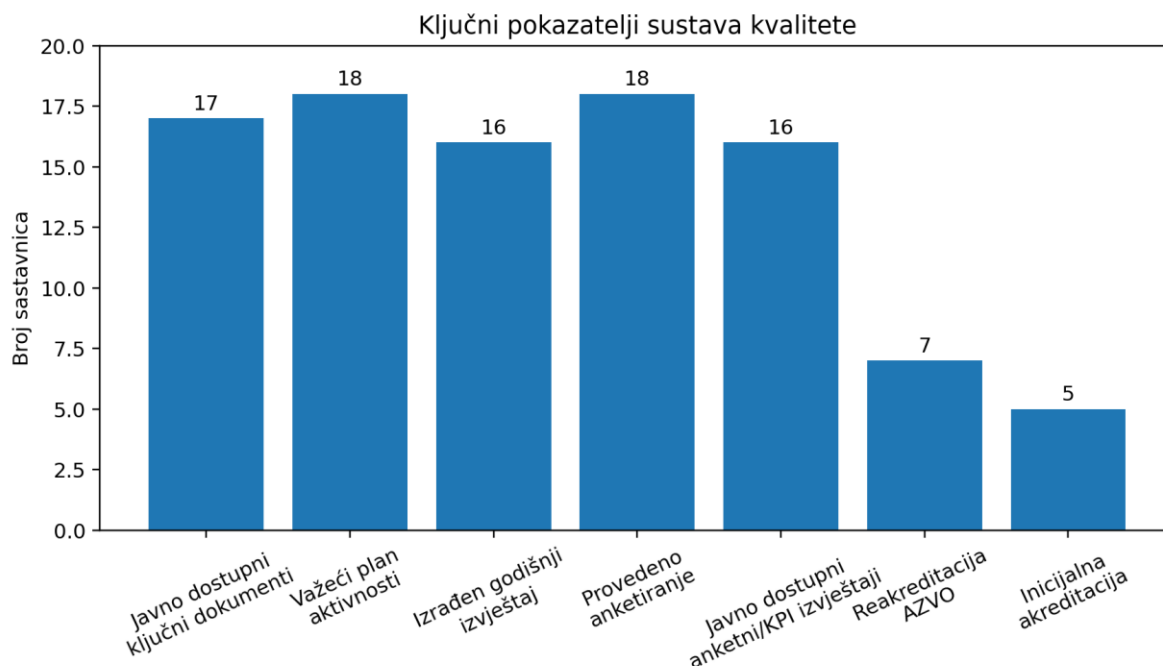
Procesi izrade i revizije studijskih programa aktivni su na većini sastavnica. U postupke su uključeni nastavnici kod svih sastavnica, studenti kod 17, poslodavci ili predstavnici gospodarstva kod 14, vanjski stručnjaci ili strukovne organizacije kod 13, a alumni kod 12 sastavnica. To je važna razvojna snaga sustava, no potrebno je dodatno ujednačiti dokaze o stvarnom doprinosu dionika i postupke praćenja ishoda revizija.

Programi cjeloživotnog učenja i priznavanje prethodnog učenja pokazuju različite stupnjeve razvijenosti. Kod cjeloživotnog učenja 9 sastavnica navodi potpunu, a 7 djelomičnu uključenost programa u unutarnje procese osiguravanja kvalitete.

Kod priznavanja prethodnog učenja postupci se provode na 17 sastavnica, no samo 8 sastavnica navodi potpuno praćenje rezultata i kvalitete postupka, a javno dostupne informacije i dokazi pojavljuju se neujednačeno. Posebno je izražen izazov vrednovanja neformalnog i informalnog učenja.

12.2. Ključni kvantitativni pokazatelji

Grafikon 12.1. Ključni pokazatelji sustava kvalitete na razini Sveučilišta (N=18).



Budući da je obuhvaćeno 18 sastavnica, statistički naglasak stavljen je na frekvencije, udjele, mod i medijan, a ne na inferencijalne testove. Mod pokazuje dominantni odgovor sastavnica, dok medijan pomaže u tumačenju ordinalnih i brojčanih pokazatelja kod kojih prosjek može biti pod utjecajem izrazito visokih ili niskih vrijednosti.

Tablica 12.1. Ključni statistički pokazatelji unutarnje prosudbe

Pokazatelj	Vrijednost	Statistička interpretacija
Obuhvat prosudbe	18 sastavnica	Potpuni obuhvat analiziranih sastavnica.
Važeći plan aktivnosti kvalitete	15 za ak. god. 2025./26.; 3 za kalendarsku 2026.	Mod: plan za ak. god. 2025./26.
Godišnji izvještaj o aktivnostima kvalitete	16 izrađenih izvještaja ili drugih izvještajnih dokumenata; 1 u izradi; 1 ne	Mod: izvještaj za ak. god. 2024./25.
Provedeno anketiranje / prikupljanje povratnih informacija	18 sastavnica	Udio: 100 %.
KPU za praćenje kvalitete	7 formalno definirano; 11 se koriste u praksi	Mod: koriste se u praksi, ali nisu uređeni.
Postupak praćenja JSSA	7 formalno; 10 ustaljena praksa; 1 ne	Mod: ustaljena praksa bez internog akta.
Reakreditacija u promatranom razdoblju	7 da; 11 ne	Mod: nije bila u postupku reakreditacije.
Inicijalna akreditacija novog programa	5 da; 13 ne	Mod: nije pokrenuta/provođena.
Programi cjeloživotnog učenja u SUK-u	9 da; 7 djelomično; 2 ne	Mod: uključeni u SUK.
Postupci priznavanja prethodnog učenja/kvalifikacija	17 da; 1 ne	Udio provedbe: 94,4 %.

U nastavku se isti nalazi sažimaju po tematskim područjima kako bi se istaknulo njihovo upravljačko značenje za Odbor i Senat.

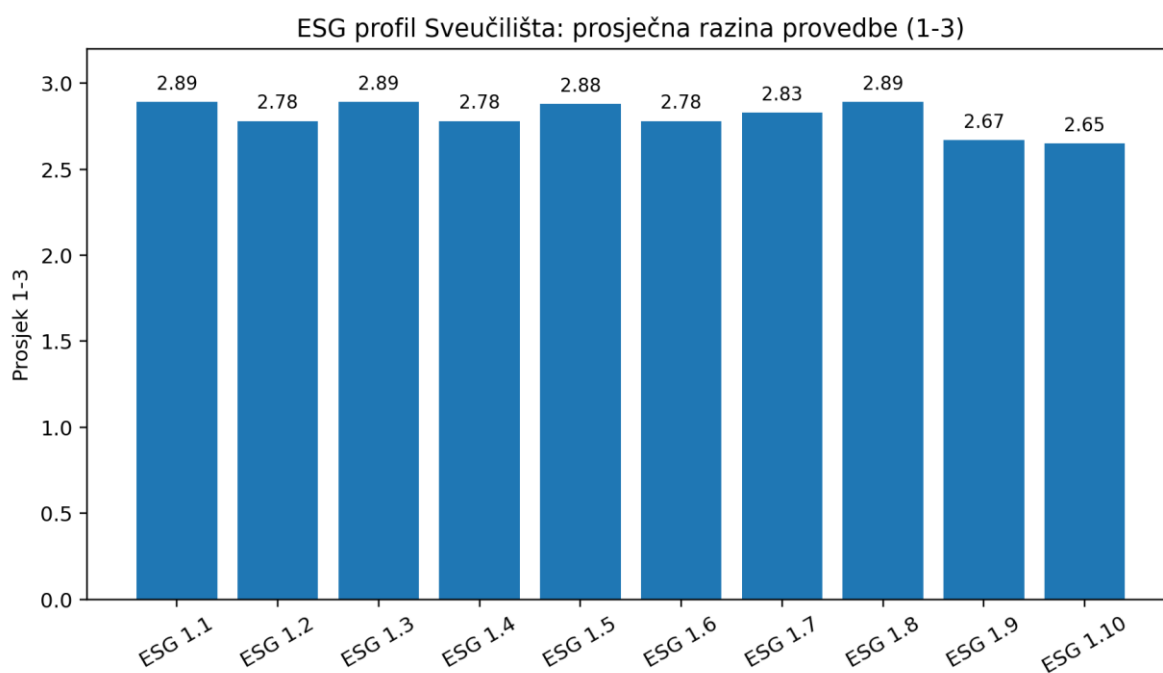
Tablica 12.2. Sažetak ključnih nalaza po tematskim područjima

Područje	Ključni pokazatelji	Interpretacija
Ustroj SUK-a	Povjerenstvo za kvalitetu: 18/18; dokumenti javno dostupni: 17/18; unutarnja prosudba na sastavnici: 8/18; akt o unutarnjoj prosudbi: 7/18.	Sustav je formalno uspostavljen, ali unutarnja prosudba i akti o prosudbi nisu ujednačeno razvijeni.
Planiranje	Planovi postoje kod svih sastavnica; pokazatelje ostvarenja sadrži 12/18 planova, dokaze ili izvore provjere 10/18, a očekivane ishode 9/18 planova.	Planiranje je široko uspostavljeno; prioritet je poboljšati sadržaj planova kroz pokazatelje, dokaze i očekivane ishode.
Izveštavanje	16/18 ima izvještaj ili drugi izvještajni dokument; 15/18 razmatrano na povjerenstvu i vijeću; 6/18 javno dostupno; 8/18 sadrži procjenu učinkovitosti.	Izveštavanje postoji, ali treba jače povezati provedbu, učinak, dokaze i javnu dostupnost.
Anketiranje i KPU	18/18 provodi anketiranja; 18/18 izrađuje izvještaje o rezultatima; 15/18 definira mjere unapređenja; 7/18 formalno ima JSSA postupak; 9/18 nema utvrđen kriterij za postupanje po JSSA.	Područje je operativno razvijeno, ali zahtijeva definiranje kriterija, KPU i postupanja po rezultatima.
Akreditacije	7/18 bilo u postupku reakreditacije; 5/18 u inicijalnoj akreditaciji; 2/18 u drugim postupcima vanjskog vrednovanja/certifikacije.	Potrebno je uspostaviti sveučilišno praćenje statusa postupaka, preporuka, odluka i akcijskih planova.

Područje	Ključni pokazatelji	Interpretacija
Revizije programa	Nastavnici uključeni 18/18; studenti 17/18; poslodavci 14/18; vanjski stručnjaci 13/18; alumni 12/18.	Uključenost dionika je značajna razvojna snaga, ali dokazi o doprinosu dionika trebaju biti ujednačeniji.
Cjeloživotno učenje	9/18 potpuno uključuje programe u SUK; 7/18 djelomično; 13/18 prati kvalitetu programa; 15/18 ima javno dostupne informacije.	Područje je razvijeno, ali neujednačeno povezano s planiranjem, izvještavanjem i mjerama unapređenja.
Priznavanje prethodnog učenja	17/18 provodi postupke; 13/18 ima javno dostupan akt; 16/18 obuhvaća formalno učenje; 5/18 neformalno; 4/18 informalno; 8/18 potpuno prati kvalitetu postupka.	Postupci postoje, ali je potrebno razvijati pouzdanije modele za neformalno/informalno učenje i praćenje kvalitete.

12.3. Sažetak nalaza po ESG standardima

Grafikon 12.2. ESG profil Sveučilišta prema prosječnoj razini provedbe standarda (raspon 1-3).



Statistička obrada ESG statusa pokazuje da je mod za svih deset ESG standarda odgovor „Većina aktivnosti je provedena”. Medijan je također „Većina aktivnosti je provedena” u svim standardima. Najviše prosječne ordinalne vrijednosti zabilježene su kod ESG 1.1., ESG 1.3. i ESG 1.8., dok su relativno niže vrijednosti utvrđene kod ESG 1.9. i ESG 1.10., što upućuje na potrebu sustavnijeg praćenja revizija programa i vanjskih vrednovanja.

Tablica 12.3. Statistički sažetak statusa provedbe po ESG standardima

ESG	Većina provedena	Djelomično	Uglavnom nije	Nije primj.	Mod	Medijan	Prosjek 1-3
ESG 1.1	16	2	0	0	Većina aktivnosti je provedena	Većina aktivnosti je provedena	2,89
ESG 1.2	14	4	0	0	Većina aktivnosti je provedena	Većina aktivnosti je provedena	2,78
ESG 1.3	16	2	0	0	Većina aktivnosti je provedena	Većina aktivnosti je provedena	2,89
ESG 1.4	14	4	0	0	Većina aktivnosti je provedena	Većina aktivnosti je provedena	2,78
ESG 1.5	15	2	0	1	Većina aktivnosti je provedena	Većina aktivnosti je provedena	2,88
ESG 1.6	14	4	0	0	Većina aktivnosti je provedena	Većina aktivnosti je provedena	2,78
ESG 1.7	15	3	0	0	Većina aktivnosti je provedena	Većina aktivnosti je provedena	2,83
ESG 1.8	16	2	0	0	Većina aktivnosti je provedena	Većina aktivnosti je provedena	2,89
ESG 1.9	12	6	0	0	Većina aktivnosti je provedena	Većina aktivnosti je provedena	2,67
ESG 1.10	12	4	1	1	Većina aktivnosti je provedena	Većina aktivnosti je provedena	2,65

Tablica 12.4. Sažeti pregled provedbe aktivnosti po ESG standardima

ESG standard	Sažeti status provedbe	Interpretacija
ESG 1.1. Politika osiguravanja kvalitete	Većina aktivnosti provedena: 16; djelomično: 2.	Dokumenti i tijela postoje; potrebno jačati upravljačku funkciju politike kvalitete i praćenje mjera.
ESG 1.2. Izrada i odobravanje programa	Većina aktivnosti provedena: 14; djelomično: 4.	Postupci postoje i uključuju dionike; potrebno ujednačiti dokaze i dokumentirati doprinos dionika.
ESG 1.3. Učenje, poučavanje i vrednovanje usmjereni na studente	Većina aktivnosti provedena: 16; djelomično: 2.	Razvijena praksa studentskog vrednovanja i pravila vrednovanja; važno je pratiti učinak mjera na nastavni proces.

ESG standard	Sažeti status provedbe	Interpretacija
ESG 1.4. Upisi, napredovanje, priznavanje i certificiranje	Većina aktivnosti provedena: 14; djelomično: 4.	Upisi i osnovni pokazatelji prate se široko; potrebno ujednačiti analizu ispisa, odustajanja i priznavanja.
ESG 1.5. Nastavno osoblje	Većina aktivnosti provedena: 15; djelomično: 2; nije primjenjivo: 1.	Praćenje kadrova i vrednovanje nastavnika prisutno je; razvojni fokus je na korištenju nalaza za profesionalni razvoj.
ESG 1.6. Resursi za učenje i podrška studentima	Većina aktivnosti provedena: 14; djelomično: 4.	Resursi se prate, ali izazovi postoje u infrastrukturnim kapacitetima, dostupnosti podrške i dokazima poboljšanja.
ESG 1.7. Upravljanje informacijama	Većina aktivnosti provedena: 15; djelomično: 3.	Anketiranja i izvještaji su razvijeni; potrebno je ujednačiti KPU i sustavno povezati podatke s odlukama.
ESG 1.8. Informiranje javnosti	Većina aktivnosti provedena: 16; djelomično: 2.	Temeljne informacije su javno dostupne; potrebno ujednačiti ažurnost i javnost dokumenata kvalitete.
ESG 1.9. Kontinuirano praćenje i periodička revizija programa	Većina aktivnosti provedena: 12; djelomično: 6.	Revizije i praćenje postoje, ali se razlikuju po institucionalnom uređenju, dokazima i uključivanju vanjskih dionika.
ESG 1.10. Periodično vanjsko osiguravanje kvalitete	Većina aktivnosti provedena: 12; djelomično: 4; uglavnom nije provedeno: 1; nije primjenjivo: 1.	Područje zahtijeva sveučilišnu evidenciju preporuka, odluka i naknadnog praćenja.

12.4. Dobre prakse prepoznate kroz prosudbu

Dobre prakse nisu jednako raspoređene po svim sastavnicama i područjima, ali u cjelini pokazuju da na Sveučilištu postoje razvijeni modeli koji se mogu prenijeti ili prilagoditi drugim sastavnicama. Najvažnije skupine dobrih praksi su:

- uređeni dokumentacijski okvir kvalitete, uključujući pravilnike, politike kvalitete, priručnike, godišnje planove i godišnje izvještaje,
- aktivna uključenost povjerenstava za kvalitetu, uprava i stručnih/fakultetskih vijeća u planiranje i izvještavanje,
- korištenje internih izvještaja, studentskih anketa, analiza prolaznosti, zapošljivosti, mobilnosti i drugih pokazatelja za donošenje mjera unapređenja,
- uključivanje studenata, alumnija, poslodavaca, vanjskih stručnjaka i strukovnih organizacija u izradu i reviziju studijskih programa,
- razvoj digitalnih alata i internih platformi za anketiranje, pohranu dokaza, praćenje aktivnosti i razmjenu informacija,
- primjeri cjelovitog izvještavanja u kojima se ne prikazuje samo status provedbe, nego i obrazloženje, procjena učinkovitosti, dokazi i prijedlozi daljnjih mjera,
- razvoj programa cjeloživotnog učenja povezanih s tržištem rada, potrebama lokalne zajednice i fleksibilnim modelima izvedbe,
- standardizacija postupaka priznavanja prethodnog učenja kroz obrasce, jasno određena nadležna tijela i evidencije zahtjeva i odluka.

12.5. Ključni izazovi i razvojni rizici

Izazovi koje sastavnice navode ne upućuju na izostanak sustava kvalitete, nego na potrebu njegova daljnjeg sazrijevanja. Najčešće se ponavljaju izazovi povezani s ujednačavanjem postupaka, dokazivanjem učinaka, uključivanjem dionika i korištenjem podataka za donošenje odluka.

Tablica 12.5. Ključni razvojni izazovi SUK-a prema ESG područjima

Izazov	ESG područja na koja se najviše odnosi	Način očitovanja u nalazima	Interpretacija
Neujednačeno uređenje i dokumentiranje postupaka	ESG 1.1., 1.2., 1.7., 1.9.	Kod dijela sastavnica postupci postoje kao praksa, ali nisu uvijek jednako jasno opisani, javno dostupni ili povezani s dokazima.	Sveučilištu je potreban usklađeniji okvir minimalnih elemenata dokumentacije SUK-a po sastavnicama.
Povezivanje analiza s konkretnim mjerama unapređenja	ESG 1.3., 1.4., 1.7., 1.9.	Sastavnice prikupljaju velik broj podataka, ali je razina korištenja podataka za planiranje mjera različita.	Potrebno je jačati kulturu odlučivanja na temelju podataka i obvezno povezivati nalaze s mjerama, nositeljima, rokovima i dokazima provedbe.
Učinkovito uključivanje vanjskih dionika	ESG 1.2., 1.4., 1.9., 1.10.	Dionici se često uključuju, no nije uvijek vidljivo kako su njihova mišljenja utjecala na odluke i izmjene programa.	Potrebno je standardizirati način evidentiranja doprinosa dionika i povratnog informiranja o poduzetim promjenama.
Praćenje učinka provedenih mjera	ESG 1.1., 1.7., 1.9., 1.10.	Izveštaji često prikazuju provedene aktivnosti, ali je u pojedinim područjima slabije vidljiv učinak aktivnosti na kvalitetu.	Potrebno je razviti mjerljive pokazatelje učinka i u izvještajima razlikovati status provedbe od ocjene učinkovitosti.
Digitalno praćenje i povezivanje podataka	ESG 1.7.	Digitalni alati postoje, ali nisu jednako razvijeni niti jednako korišteni na svim sastavnicama.	Na razini Sveučilišta potrebno je razmotriti zajednički model praćenja planova, izvještaja, dokaza i KPU.
Održavanje ažurnosti javno dostupnih informacija	ESG 1.8. i povezano ESG 1.1., 1.2., 1.9.	Mrežne stranice su dominantan kanal informiranja, ali struktura i ažurnost objava nisu ujednačene.	Potrebno je definirati minimalni standard web stranice kvalitete i redovitu provjeru ažurnosti objava.
Kadrovska, prostorna i financijska ograničenja	ESG 1.5. i 1.6.	Sastavnice navode izazove u pokrivenosti nastave, opterećenju nastavnika, prostoru, opremi i podršci studentima.	Ova pitanja zahtijevaju povezivanje sustava kvalitete sa strateškim, kadrovskim i financijskim planiranjem Sveučilišta i sastavnica.

12.6. Povezanost planiranja, izvještavanja, dokaza i PDCA ciklusa

Jedan od ključnih kriterija zrelosti sustava kvalitete jest povezanost između planiranja, provedbe, izvještavanja i novog planiranja. U tom smislu, nalazi pokazuju da sastavnice u značajnoj mjeri imaju godišnje planove, izvještaje, ankete, dokaze i rasprave na tijelima. Međutim, razina međusobne povezanosti tih elemenata nije uvijek jednaka.

Tablica 12.6. Procjena funkcioniranja PDCA ciklusa u sustavu osiguravanja kvalitete

Faza PDCA ciklusa	Nalazi iz prosudbe	Razina razvijenosti	Razvojna potreba
Planiranje	Sve sastavnice imaju godišnje planove ili planske dokumente povezane s kvalitetom; planovi se u pravilu razmatraju na povjerenstvima i vijećima.	Razvijeno, uz potrebu ujednačavanja sadržajnih elemenata plana.	U planove dosljedno uključivati pokazatelje uspješnosti, očekivane ishode, dokaze i poveznicu s prethodnim nalazima.
Provedba	Sastavnice provode aktivnosti u svim ESG područjima, pri čemu su najizraženije aktivnosti povezane s nastavnim procesom, upravljanjem informacijama, javnim informiranjem i razvojem osoblja. U pojedinim područjima vidljive su razlike u razini provedbe među sastavnicama.	Razvijeno, ali neujednačeno po područjima i sastavnicama.	Ojačati koordinaciju aktivnosti i dokumentiranje provedbe, osobito kod aktivnosti koje uključuju više dionika.
Provjera	Izrađuju se izvještaji, analize anketa, KPU i dokazi, ali razina analize učinka nije jednaka.	Djelomično razvijeno.	U izvještaje uključiti ocjenu učinkovitosti i jasnu interpretaciju rezultata, a ne samo status provedbe.
Unapređivanje	Mjere unapređenja postoje, ali njihova povezanost s nalazima i daljnjim praćenjem nije uvijek jednako vidljiva.	Razvojni prioritet.	Uvesti jasniji sustav praćenja mjera: nalaz, mjera, nositelj, rok, dokaz, učinak, nova mjera.

12.7. Preporuke Odbora proizašle iz analize

Na temelju provedenih analiza izdvajaju se preporuke koje je potrebno razmotriti kao podlogu za odluke Odbora, prijedloge Rektor i Senatu te planiranje aktivnosti u sljedećem ciklusu.

Tablica 12.7. Preporuke Odbora za unapređenje sustava kvalitete u sljedećem ciklusu

Br.	Preporuka	Usklađenost s ESG, Standardima u reakreditaciji, Strategijom Sveučilišta	Nositelji	Očekivani rezultat
1.	Izraditi sveučilišne smjernice za minimalne elemente planiranja, izvještavanja, dokazivanja i javne dostupnosti sustava kvalitete na sastavnicama.	ESG 1.1., 1.7., 1.8. AZVO tema I VII. Sustav upravljanja kvalitetom; ciljevi 7.1. i 7.2.; I. Obrazovanje i osposobljavanje.	Odbor, Centar, povjerenstva sastavnica	Planovi, izvještaji, dokazi i javno dostupni dokumenti koji su ujednačeni, usporedivi i analitički korisni.
2.	Definirati zajednički sveučilišni okvir ključnih pokazatelja uspješnosti, uz mogućnost dopune pokazateljima specifičnima za pojedine sastavnice.	ESG 1.7. AZVO tema I VII. Sustav upravljanja kvalitetom; cilj 7.2.; I. Obrazovanje i osposobljavanje.	Odbor, Centar, uprava Sveučilišta, sastavnice	Mogućnost praćenja trendova i donošenja odluka na temelju usporedivih podataka.
3.	Uvesti jasnu strukturu praćenja mjera: nalaz, mjera, nositelj, rok, dokaz provedbe, ocjena učinka i daljnje praćenje.	ESG 1.1., 1.7., 1.9., 1.10. AZVO tema I VII. Sustav upravljanja kvalitetom; ciljevi 7.1. i	Odbor, Centar, povjerenstva sastavnica	Jasnije dokazivanje učinkovitosti sustava kvalitete i zatvaranje ciklusa unapređenja.

Br.	Preporuka	Usklađenost s ESG, Standardima u reakreditaciji, Strategijom Sveučilišta	Nositelji	Očekivani rezultat
		7.2.; praćenje učinaka i unapređivanje SUK-a.		
4.	Uspostaviti sustavno praćenje izrade i revizije studijskih programa, inicijalnih akreditacija te preporuka iz unutarnjih i vanjskih vrednovanja.	ESG 1.2., 1.9., 1.10. AZVO tema II I. Obrazovanje i osposobljavanje; studijski programi; VII. Sustav upravljanja kvalitetom	Odbor, Centar, sastavnice, nadležna tijela za studijske program	Bolji pregled statusa programa, revizija, akreditacija, preporuka i provedbe mjera na razini Sveučilišta.
5.	Razviti preporučeni model dokumentiranja uključivanja dionika i njihova doprinosa odlukama, programima i mjerama unapređenja.	ESG 1.2., 1.3., 1.7., 1.9. AZVO teme I – III I. Obrazovanje i osposobljavanje; IV. Sveučilište i okruženje; VII. Sustav upravljanja kvalitetom.	Odbor, Centar, sastavnice, nadležna tijela za studijske program	Vidljiviji utjecaj studenata, alumnijs, poslodavaca, vanjskih stručnjaka i drugih dionika na razvoj i unapređenje programa.
6.	Ujednačiti minimalni sadržaj, preglednost i ažurnost mrežnih stranica kvalitete sastavnica.	ESG 1.8. AZVO tema I VII. Sustav upravljanja kvalitetom; I. Obrazovanje i osposobljavanje.	Odbor, Centar, sastavnice, povjerenstva za kvalitetu, web urednici/administratori	Veća transparentnost, ažurnost i usporedivost javno dostupnih informacija.
7.	Razviti jasnije sveučilišno praćenje programa cjeloživotnog učenja i postupaka priznavanja prethodnog učenja i kvalifikacija.	ESG 1.4., 1.7., 1.9. AZVO tema II I. Obrazovanje i osposobljavanje; cjeloživotno obrazovanje; III. Internacionalizacija; mobilnost i priznavanje; VII. Sustav upravljanja kvalitetom.	Odbor, Centar, Odjeljak za akademsko priznavanje, sastavnice, nadležna tijela za nastavu i kvalitetu	Pouzdaniji podaci o programima, polaznicima, ECTS bodovima, povezanosti s HKO, zahtjevima, odlukama, prigovorima i mjerama unapređenja.
8.	Poticati digitalizaciju SUK-a i razvoj zajedničkog modela evidencije za planove, izvještaje, dokaze, preporuke, KPU i mjere.	ESG 1.1., 1.7. AZVO tema I VII. Sustav upravljanja kvalitetom; ciljevi 7.1. i 7.2.; V. Ljudski i materijalni resursi; digitalna podrška procesima kvalitete.	Uprava Sveučilišta, Centar, Odbor, informatičke službe, sastavnice	Učinkovitije prikupljanje podataka, lakša izrada skupnih izvještaja i bolje praćenje provedbe mjera.
9.	U budućim ciklusima unutarnje prosudbe primijeniti ciljani i dubinski pristup odabranim područjima sustava kvalitete, uz mogućnost provjere dokumentacije, razgovora s	Sva ESG područja, prema odabranom fokusu prosudbe AZVO teme prema odabranom području	Odbor, Centar, povjerenstva za kvalitetu / unutarnju prosudbu, odabrane sastavnice	Kvalitetniji uvid u stvarno funkcioniranje sustava kvalitete, bolja provjera učinkovitosti mjera i jasnije

Br.	Preporuka	Usklađenost s ESG, Standardima u reakreditaciji, Strategijom Sveučilišta	Nositelji	Očekivani rezultat
	dionicima i praćenja na licu mjesta kod odabranih sastavnica.	VII. Sustav upravljanja kvalitetom; ciljevi 7.1. i 7.2.; unutarnje prosudbe i učinkovitost mjera.		razvojne preporuke za sastavnice i Sveučilište.
10.	Poticati razmjenu dobrih praksi među sastavnicama, osobito u području digitalizacije SUK-a, KPU, revizije programa, cjeloživotnog učenja, priznavanja prethodnog učenja i izvještavanja o učinkovitosti mjera.	Sva ESG područja Sva AZVO područja VII. Sustav upravljanja kvalitetom; IV. Sveučilište i okruženje; V. Ljudski i materijalni resursi; razvoj kulture kvalitete.	Odbor, Centar, sastavnice	Širenje dobrih praksi i ciljano jačanje sastavnica kojima je potrebna dodatna podrška.

12.8. Zaključak poglavlja

Provedena analiza pokazuje da je sustav osiguravanja i unapređivanja kvalitete na sastavnicama Sveučilišta široko uspostavljen i funkcionalan u svim ključnim područjima ESG standarda. Najrazvijeniji su temeljni elementi sustava: formalni ustroj SUK-a, postojanje ključnih dokumenata, godišnje planiranje, provedba anketiranja, izrada izvještaja te rasprava o rezultatima na nadležnim tijelima.

Istodobno, analiza pokazuje da daljnji razvoj sustava treba biti usmjeren na učinkovitost, mjerljivost i povezanost. Sastavnice već provode velik broj aktivnosti, ali je potrebno dodatno ojačati dokazivanje učinaka tih aktivnosti, povezati ih s ključnim pokazateljima uspješnosti i osigurati da se nalazi iz anketa, izvještaja, unutarnjih prosudbi i vanjskih vrednovanja sustavno pretvaraju u mjerljive mjere unapređenja.

Analiza potvrđuje da Sveučilište ima dobru osnovu za daljnje strateško unapređivanje SUK-a. U sljedećem razdoblju Odbor bi trebao usmjeriti djelovanje prema standardizaciji minimalnih zahtjeva, razvoju zajedničkih pokazatelja, digitalizaciji praćenja kvalitete i jačanju kulture kvalitete koja se temelji na dokazima, uključivanju dionika i stvarnom učinku provedenih mjera.

13. Prilozi

1. Obrazac unutarnje prosudbe za znanstveno/umjetničko-nastavne sastavnice Sveučilišta
2. Rezultati unutarnje prosudbe prikupljeni putem LimeSurvey upitnika