



SVEUČILIŠTE U ZAGREBU

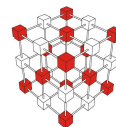
PROJEKT:

USTROJ SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM
NA SVEUČILIŠTU U ZAGREBU

IZVJEŠĆE

o stanju institucijskih sustava kvalitete na sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu

Ovaj materijal temelji se na radu koji je financirala Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj Republike Hrvatske



Projekt: Ustroj sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu

IZVJEŠĆE

o stanju institucijskih sustava kvalitete na sastavnicama Sveučilišta u Zagrebu

Projektni tim:

prof.dr.sc. Mladen Andrassy, Fakultet strojarstva i brodogradnje, voditelj projekta

prof.dr.sc. Josipa Bašić, Edukacijsko rehabilitacijski fakultet

Lucija Barjašić, studentica Filozofskog fakulteta Družbe Isusove

prof.dr.sc. Aleksa Bjeliš, prorektor Sveučilišta u Zagrebu

prof.dr.sc. Zdravko Krakar, Fakultet organizacije i informatike

Valerija Križanić, prof., Filozofski fakultet Osijek

prof.dr.sc. Tonći Lazibat, Ekonomski fakultet

Borna Novak, student Prirodoslovno-matematičkog fakulteta

1. Uvod

Pod utjecajem suvremene znanstveno-tehnološke revolucije, društva zasnovanog na znanju, procesu globalizacije i rastuće konkurencije, bitno se mijenjaju sve djelatnosti, pa i sustav izobrazbe, osobito visokoškolske. Kroz ovaj proces prolazi i Europa i on zahvaća i Hrvatsku. U skladu s tim potrebno je razviti, implementirati i unapređivati sustav upravljanja kvalitetom¹ i na Sveučilištu i svim njegovim sastavnicama. I u ovom trenutku na njima postoji izvjesna razina kvalitete rada, međutim, ona nije u skladu s međunarodnim normama, nije formalizirana, nije dokumentirana, ne podliježe mjerenjima i evaluaciji kvalitete te neprekidnim poboljšanjima.

Odbor za upravljanje kvalitetom Sveučilišta u Zagrebu pokrenuo je početkom 2005. godine projekt Ustroj sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu². Projekt je odobren u rujnu 2005. te je neposredno nakon toga i započeo s realizacijom projektnog plana aktivnosti. Na samom početku rada na projektu predviđeno je načiniti snimku stanja na sastavnicama Sveučilišta kako bi se dobile polazne osnove za uspostavu mreže institucijskih jedinica za upravljanje kvalitetom koju objedinjuje Sveučilišni odbor i Ured za upravljanje kvalitetom predviđen zakonskim i statutarnim odredbama.

Nove zakonske odredbe, Statut Sveučilišta i Bolonjska orijentacija upućuju i Sveučilište u Zagrebu na obvezu upravljanja i unaprjeđenja kvalitete visokoškolskog sustava. Prema prijašnjoj regulativi briga za kvalitetu očitovala se je kroz cjelokupno djelovanje institucija Sveučilišta, a naročito Senata i stručnih vijeća sastavnica te nije bila povjerena posebnom tijelu s tom funkcijom. Međutim, novi Statut Sveučilišta predviđa institucijske mehanizme upravljanja kvalitetom putem Odbora za upravljanje kvalitetom i Ureda za upravljanje kvalitetom.

Cilj i svrha ovog projekta je stvaranje preduvjeta za ustrojavanje sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu, za čiju se koordinaciju treba brinuti Ured za upravljanje kvalitetom. Funkcija ovog Ureda je promicanje visokih standarda obrazovanja na Sveučilištu i pružanju aktivne podrške sastavnicama u uspostavi i unaprjeđenju njihove kvalitete. Projekt obuhvaća pripremne radnje ustrojavanja Ureda tj. osmišljavanje njegova djelokruga i načina rada, zadataka i ciljeva. Potrebno je razraditi kadrovske i materijalne potrebe Ureda, njegovo financiranje, izraditi normativna akta kojima se regulira njegovo djelovanje te povezivanje s jedinicama za upravljanje kvalitetom na pojedinim sastavnicama Sveučilišta ili njihovim grupacijama u sveučilišnu mrežu upravljanja kvalitetom. Provjere funkcionalnosti sustava upravljanja kvalitetom i Ureda činit će se na razne načine, između ostalog i provedbom studentske ankete u cilju ocjene kvalitete nastavne djelatnosti na Sveučilištu.

¹ Izvorni termin «Quality Management System» najčešće se prevodi kao «sustav upravljanja kvalitetom» (norma HR EN ISO 9000:2000), iako se može prevesti i kao «kvaliteta sustava upravljanja», generički je termin koji označava razinu kvalitete funkcioniranja bilo kojeg poslovnog sustava u bilo kojoj djelatnosti. U kontekstu visokoškolskog obrazovnog sustava ovaj termin predstavlja ukupnu razinu kvalitete neke visokoškolske ustanove (kvalitete poslovođenja, kvalitete nastavnih programa, kvalitete nastavnog osoblja, kvalitete procesa izvođenja nastave, kvalitete studenata, kvalitete fakultetske infrastrukture, kvalitete izvannastavnih uvjeta) ili razinu kvalitete cijelog visokoškolskog sustava.

² Ovaj materijal temelji se na radu koji je financirala Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj Republike Hrvatske.

Mišljenja, nalazi i zaključci ili preporuke navedene u ovom materijalu označavaju mišljenje autora i ne reflektiraju nužno stajališta Nacionalne zaklade za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj Republike Hrvatske.

Planirani ishod projekta je definiranje obveza sveučilišnih institucija (Odbora, Ureda) sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu

Planom Projekta je među prvim koracima predviđena analiza sadašnjeg stanja upravljanja kvalitetom u sastavnicama Sveučilišta, koja treba rezultirati izradom izvješća o stanju sustava kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu. S time u vezi fakultetima i akademijama Sveučilišta upućen je *Upitnik o sustavu kvalitete visokoškolske ustanove* s molbom dekanu, kao najodgovornijoj osobi za brigu o sustavu kvalitete, da ga uz pomoć kompetentnih suradnika ispune. Dobiveni odgovori omogućili su izradu ovoga izvješća, koje će poslužiti daljnjem usmjeravanju aktivnosti ovog Projekta prema uspostavi konzistentnog sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu.

Upitnik je dostavljen u tiskanom obliku i elektroničkom poštom svim sastavnicama uz molbu da odgovore vrate na isti način s time da se eventualni prilozi dostave samo uz tiskani primjerak. Primljeno je ukupno 23 odgovora od 22 sastavnice i jednog odsjeka, od čega 21 elektronička verzije i 23 tiskane. Odgovore su poslale sljedeće sastavnice Sveučilišta (abecednim redom):

Agronomski fakultet
Akademija likovnih umjetnosti
Edukacijsko - rehabilitacijski fakultet
Ekonomski fakultet
Fakultet kemijskog inženjerstva i tehnologije
Fakultet organizacije i informatike Varaždin
Fakultet političkih znanosti
Fakultet prometnih znanosti
Fakultet strojarstva i brodogradnje
Farmaceutsko-biokemijski fakultet
Filozofski fakultet
Filozofski fakultet – Odsjek za germanistiku
Filozofski fakultet Družbe Isusove
Geodetski fakultet
Geotehnički fakultet Varaždin
Građevinski fakultet
Hrvatski studiji
Metalurški fakultet Sisak
Muzička akademija
Rudarsko-geološko-naftni fakultet
Šumarski fakultet
Tekstilno-tehnološki fakultet
Veterinarski fakultet

Upitnik je bio strukturiran u četiri skupine srodnih pitanja:

- A. Stanje inicijalizacije sustava upravljanja kvalitetom
- B. Formalizacija i dokumenti sustava upravljanja kvalitetom
- C. Način procjene sustava upravljanja kvalitetom i
- D. Druge značajne spoznaje

pa će i statistička obrada dobivenih odgovora koja slijedi biti tako podijeljena.

2. Statistička obrada rezultata s komentarom

Slijedi statistička obrada dobivenih odgovora redom postavljenih pitanja iz upitnika. Uz svako pitanje nalazi se tablica s ponuđenim odgovorima i njihovom učestalošću pojavljivanja u odgovorima sastavnica. Uz ona pitanja u kojima se je tražio i verbalni odgovor ili za ona gdje štura statistika odgovora nije dovoljna dani su sažetci dobivenih odgovora i/ili njihov komentar.

A. Stanje inicijalizacije sustava upravljanja kvalitetom

1. Ima li vaša ustanova definiranu i dokumentiranu viziju (misiju) i strategiju?

	Učestalost	%
ne	5	21,74
u pripremi je	10	43,48
da	8	34,78
Ukupno	23	100,00

Većina fakulteta i akademija utvrdilo je svoje srednjeročne i dugoročne planove razvoja tijekom akademske godine 2002./2003., u pripremanju za donošenje plana realizacije sveučilišnog kredita za kapitalne investicije. Tim dokumentima je prethodilo donošenje sveučilišnog strateškog dokumenta *Iskorak 2001*. Iz predočenih se odgovora uočava potreba za redefiniranjem strateških pravaca razvoja, kako Sveučilišta kao cjeline, tako i njegovih pojedinih sastavnica. To je očekivana posljedica promjene uvjeta u kojima u proteklom trogodišnjem razdoblju, posebno uspostave nove legislative na državnoj i sveučilišnoj razini, uvođenja bolonjskog studijskog sustava, uvođenja novog sustava upravljanja Sveučilištem definiranog Statutom iz 2005., te stvaranje novih preduvjeta za znatno intenzivnije uključivanje Sveučilišta u međunarodni, posebno europski visokoškolski i istraživački prostor. U novim planovima će se znatno više pozornosti trebati usmjeriti na razradu metodoloških i institucijskih aspekata upravljanja kvalitetom svih sveučilišnih djelatnosti, posebno visokoškolske nastave te znanstvenih i inovacijskih istraživanja, temi koja je u spomenutom razdoblju postupno sve više dolazila u prvi plan.

2. Jeste li identificirali poslovne procese u vašoj ustanovi?

	Učestalost	%
ne	13	56,52
da	8	34,78
bez odgovora	2	8,70
Ukupno	23	100,00

Ako da, molimo da ih navedete

Ovo je pitanje od izuzetne važnosti za sustav kvalitete ustanove. Bez definiranih poslovnih procesa nije moguće upravljanje njihovom kvalitetom. Zato se može smatrati zabrinjavajućim rezultatom da niti 35% sastavnica nema definirane poslovne procese u svojoj ustanovi. Moguće je doduše pretpostaviti da jedan dio ispitanika nije prepoznao važnost ovoga pitanja ili njegov smisao. Jedan od dobivenih odgovora je indikativan za takvu pretpostavku: *Ne razumijem pitanje. Očito se radi o terminologiji koju ne koristimo*

u našoj ustanovi. Institucije koje su pozitivno odgovorile uglavnom i ispravno definiraju poslovne procese i pri tome najčešće navode nastavu, znanstveni i stručni rad, a potom i razvoj infrastrukture, administracije itd. Općenito se može zaključiti iz pristiglih odgovora i njihovog komentara da sadašnje stanje razumijevanja problema pod nazivom Sustav kvalitete na Sveučilištu varira od korektnog razumijevanja do upozoravajućeg nerazumijevanja.

3. Postoji li u vašoj sredini spoznaja o značaju sustava upravljanja kvalitetom?

	Učestalost	%
ne	1	4,35
djelomicno	14	60,87
da	8	34,78
Ukupno	23	100,00

4. Jeste li formalno pokrenuli poduhvat uspostave sustava upravljanja kvalitetom u vašoj ustanovi?

	Učestalost	%
ne	7	30,43
u pripremi je	12	52,17
da	4	17,39
Ukupno	23	100,00

Molimo navedite koju metodu koristite (ISO 9001, WTO, europske smjernice ...)

Iz odgovora se uočava kako je na pojedinim sastavnicama pokrenuto uvođenje, ili su već uspostavljeni, standardizirani oblici kontrole kvalitete (ISO sustav). Također su napravljene prvi koraci prema uključivanju u međunarodne sustave osiguranja kvalitete za pojedine struke ili područja (naročito u tehnici, umjetnosti i biomedicinskom području). Ovakve inicijative su važne za pokrivanje specifičnih aspekata upravljanja kvalitetom, i predstavljat će komplementarno obogaćenje u sveučilišnoj mreži kao temeljnoj i cjelovitoj strukturi. One također signaliziraju kako će u razradi detalja oko uspostave mreže trebati uzimati u obzir raznolike uvjete i potrebe pojedinih sastavnica, i tako razviti sustav koji će se istovremeno biti dovoljno koordiniran i optimalno diversificiran.

B. Formalizacija i dokumenti sustava upravljanja kvalitetom

5. Tko je u vašoj ustanovi neposredno odgovoran za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom?

	Učestalost	%
tim	15	65,22
jedna osoba	3	13,04
nitko	5	21,74
Ukupno	23	100,00

6. Molimo navedite sastav tima i osobu koja mu je na čelu.

Od 15 sastavnica koje su u pitanju br. 5 odgovorile da je upravljanje kvalitete na njihovoj ustanovi povjereno timu, njih 12 je takav tim i opisalo. Pri tome na pet sastavnica kvalitetom upravlja dekanski kolegij koji je u jednom slučaju proširen predstojnicima zavoda i katedri izvan zavoda. Na čelu tih timova je dakako dekan sastavnice. Preostalih sedam sastavnica ima formiran poseban odbor ili povjerenstvo za upravljanje kvalitetom u kojem jednom sudjeluje više prodekana a u četiri samo jedan, dok su ostali timovi sastavljeni od nastavnika. Ovim timovima rukovodi u pet slučajeva prodekan, jednom voditelj studija, a jednom predsjednik povjerenstva. Samo u jednom slučaju je navedeno da u timu za upravljanje kvalitetom sudjeluje i student.

7. Molimo navedite funkciju te osobe u upravnoj strukturi ustanove.

Podatak je pretežno sadržan u odgovorima na prethodno pitanje iz kojeg proizlazi da u deset slučajeva voditelj tima za upravljanje kvalitetom ima funkciju u upravnoj strukturi sastavnice i da je to po pet puta dekan ili prodekan. Preostala dva tima predvode nastavnici od kojih je jedan voditelj studija.

8. Koje su dužnosti ove osobe/tima?

Prema navodima sastavnica Sveučilišta može se vidjeti da su prilike na pojedinim fakultetima različite, odnosno da sustav upravljanja kvalitetom još nije uspostavljen, ali da se razmišlja o njegovoj uspostavi.

Vidljivo je to po izjavama u kojima se nalaze i smjernice za to što bi te osobe ili timovi trebali pripremiti i raditi, kao npr.: *Organizirati sustav koji će brinuti o unapređenju kvalitete nastave i kompetencija nastavnika, uspostaviti način kontrole i ocjene kvalitete nastavnika, nastavnih sadržaja, provedbe nastave i evaluacije znanja, iznaći i formulirati postupke za provedbu analize i ocjene stečenih znanja i kompetencija na pojedinim predmetima i studijskim programima, ili: Izrada prijedloga programa rada Odbora za upravljanje i jamstvo kvalitete.*

Iz navedenog je moguće zaključiti da jedan dio fakulteta razmatra potrebu organiziranja tima/odbora za uspostavu sustava kvalitete, dok drugi dio fakulteta to propušta dekanima i prodekanima odnosno rukovodstvu fakulteta.

Postoji i treća skupina odgovora koja ukazuje na viđenje uspostave upravljanja kvalitetom kroz neke određene poslove ili njegove smjernice, koje se svode na praktično cjelokupnu djelatnost visokoškolske ustanove jer se navodi briga o praćenju, održavanju i unapređenju kvalitete nastave, znanstveno-istraživačkog rada, studentskog standarda i administrativnog rada.

Iz svega navedenog proizlazi da se dužnosti osobe ili tima za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom na fakultetima uglavnom svode na:

- upravljanje institucijom,
- unapređenje kvalitete održavanja nastave i znanstveno-istraživačkog rada,
- studentskog standarda i
- administrativnog rada.

9. Postoji li dokumentacija sustava upravljanja kvalitetom u vašoj ustanovi?

	Učestalost	%
--	------------	---

ne	21	91,30
da	2	8,70
Ukupno	23	100,00

10. Postoji li definiran i dokumentiran interni postupak razvoja kompetencija nastavnog osoblja u vašoj ustanovi?

	Učestalost	%
ne	15	65,22
da	6	26,09
bez odgovora	2	8,70
Ukupno	23	100,00

Iz kratkih opisa internih postupaka fakulteta (koji su dali svoje priloge) o razvoju kompetencija nastavnog osoblja proizlaze različiti pristupi i razine djelovanja.

Prvu razinu čine oni fakulteti koji su postavili neke kriterije i pokušavaju ih ostvariti kroz npr. *Vijeće Voditelja studija koje izrađuje smjernice nastavnom osoblju kako unaprijediti nastavni proces i priprema «Priručnik dobrih iskustava i prakse» za mlađe djelatnike koji se pripremaju za nastavna zvanja ili su Uključeni u djelovanje Centra za obrazovanje nastavnika koji predviđa različite oblike razvoja kompetencija nastavnog osoblja, ili imaju Odbor za nastavu (definira kompetencije izvedbenim planom i programom za svaki predmet i svakog nastavnika).*

Druga razina definiranja internog postupka razvoja kompetencija nastavnika vidljiva je tek djelomično i to kroz: *Preporuke za izbore u znanstveno-nastavna, znanstvena, nastavna i suradnička zvanja koje obuhvaćaju znanstvenu, nastavnu i stručnu djelatnost pristupnika, odnosno aktivnosti unutar pojedinih djelatnosti, ili vezano uz uvjete koje propisuje Rektorski zbor i dodatne uvjete fakulteta.*

Treću razinu definiranja i dokumentiranja internih postupaka čine oni fakulteti koji se prepoznaju kao oni koji nemaju nikakve propisane aktivnosti s tim u vezi ili imaju samo redovitu proceduru.

Zaključno se može ustvrditi kako je teško prepoznati definiran i dokumentiran interni postupak razvoja kompetencija nastavnika na fakultetima Sveučilišta u Zagrebu. To znači da je tom poslu potrebno dati ozbiljan institucijski značaj, pojačati njegovo konkretiziranje i provođenje.

11. Postoji li u vašoj ustanovi definiran i dokumentiran interni postupak razvoja nastavnih planova i programa?

	Učestalost	%
ne	7	30,43
da	15	65,22
bez odgovora	1	4,35
Ukupno	23	100,00

Molimo priložite ga ili vrlo kratko opišite.

Iako je gotovo 65 % upitanika odgovorilo potvrdno, iz dobivenih odgovora razvidno je da svega tri sastavnice imaju poseban dokument kojim je opisan postupak razvoja studijskih programa. U dva slučaja to je sadržano u srednjoročnom strateškom planu ustanove (jedan

strateški plan priložen), dok jedan fakultet navodi da ima poseban program reforme studija. U ostalim odgovorima se pretežno navodi kako brigu o razvoju studijskih programa provode posebna povjerenstva (5 odgovora) ili pak fakultetsko vijeće (2 odgovora). Iz preostala četiri odgovora nije moguće raspoznati na koji se način definira i dokumentira razvoj kurikuluma.

12. Postoji li u vašoj ustanovi definiran i dokumentiran postupak razvoja vlastite infrastrukture?

	Učestalost	%
ne	10	43,48
da	13	56,52
Ukupno	23	100,00

13. Postoji li u Vašoj ustanovi definiran i dokumentiran postupak izvođenja nastave?

	Učestalost	%
ne	4	17,39
da	19	82,61
Ukupno	23	100,00

C. Način procjene sustava upravljanja kvalitetom

14. Da li je u zadnje 3 godine provedeno vanjsko vrednovanje (evaluacija) vaše ustanove?

	Učestalost	%
ne	10	43,48
da	13	56,52
Ukupno	23	100,00

15. Tko je proveo vanjsko vrednovanje?

	Učestalost	%
domaca strucna vizitacija	2	8,70
Nacionalno vijeće	8	34,78
inozemni evaluatori	5	21,74
ostalo	2	8,70
bez odgovora	9	39,13
Ukupno	23	100,00

16. Provodi li vaša ustanova vlastitu analizu/ocjenu/vrednovanje svog rada?

	Učestalost	%
ne	5	21,74
da	18	78,26
Ukupno	23	100,00

Molimo kratko opišite kako i za koje područje djelovanja (cjelokupno, nastava i sl.).

Od 17 sastavnica koje izjavljuju da provode vlastitu analizu i vrednovanje svoga rada njih 7 to provodi jedino putem anketiranja studenata. Pojednosti takvih postupaka opisane su odgovorima na pitanje br. 26. Na ostalim sastavnicama se provodi samoanaliza različitih segmenata djelovanja, najčešće nastavnog, dok tri sastavnice izričito navode i samoanalizu znanstvenog i stručnog segment rada.

17. Provodite li procjenu potreba okoline (npr. poslodavaca) za studentima koje obrazuje vaša ustanova?

	Učestalost	%
ne	9	39,13
da	14	60,87
Ukupno	23	100,00

Gotovo 40% sastavnica ne ispituje kakve su potrebe okoline za profilom studenata koje obrazuju. Sastavnice koje su potvrdno odgovorile na ovo pitanje (14 odgovora), potrebe okoline procjenjuju na različite načine. U najvećoj mjeri radi se o kontaktima i komunikaciji s potencijalnim poslodavcima (10 odgovora). 4 sastavnice su izvjestile da organiziraju sastanke i dogovore s predstavnicima stručnih udruženja i komora.

Nekoliko sastavnica (4 odgovora) navodi kako je za ovo pitanje važna suradnja s gospodarstvom općenito, dok je kao specifični primjer navedena anketa među bivšim studentima koji sudjeluju u gospodarstvu.

Jedna je sastavnica istaknula kako se predstavnici gospodarstva, državne uprave i strukovnih srednjih škola nalaze u proširenom sastavu Odbora za reformu studija.

Na manjem broju sastavnica (4 slučaja) ovome se pitanju pristupa s više strana i uzimaju se u obzir informacije dobivene iz više (gore navedenih) izvora.

Jedan fakultet navodi i na koji način se provodi informiranje studenata o potrebama zajednice za određenim profilima stručnjaka: organizira se Career Day u kojem učestvuju zainteresirane firme, organizira se okrugli stol i brojne prezentacije za studente. Osim toga, tijekom akademske godine česte su prezentacije pojedinih zainteresiranih za stipendiranje studenata točno određenih profila obrazovanja (smjer, moduli). U tri slučaja nije precizirano na koji se način procjenjuju potrebe okoline za studentima određene ustanove.

18. Vrednujete li kvalitetu vaših studijskih programa?

	Učestalost	%
ne	3	13,04
da	20	86,96
Ukupno	23	100,00

Najveći dio sastavnica koje su odgovorile na anketu (87%) na neki način vrednuje kvalitetu svojih studijskih programa. U tu svrhu se najčešće koristi «benchmarking».

Naime, 7 sastavnica je navelo da uspoređuju svoje studijske programe sa sličnim programima na drugim visokim učilištima, u Hrvatskoj ili u svijetu. Studentska anketa je također čest način vrednovanja kvalitete programa (6 odgovora). Među ovim odgovorima jedan je slučaj gdje se ispituje zadovoljstvo diplomiranih studenata kvalitetom programa. Osim mišljenja studenata, na jednoj se sastavnici ispituje zadovoljstvo poslodavaca i stručne javnosti. Određen broj sastavnica kao mjerilo kvalitete koristi kombinaciju različitih indikatora kao: zainteresiranost studenata za određeni studij, prolaznost i uspješnost u završavanju studija (1 odgovor). Osim uspješnosti studiranja, jedna sastavnica prati i profesionalna postignuća svojih diplomiranih studenata odnosno njihovu konkurentnosti na tržištu rada.

U jednom slučaju nabrojan je cijeli niz pokazatelja na temelju kojih se zaključuje o kvaliteti studijskog programa (uključujući i do sada spomenute indikatore): interes stranih studenata za upis na neke programe, postignuća studenata u međunarodnoj i međusveučilišnoj suradnji, angažman svakog pojedinog nastavnika, uvjeti za izvođenje nastave, financijski pokazatelji vezani za kvalitetu nastave itd. Jedna od sastavnica precizirala je uvjete za izvođenje nastave prema kojima procjenjuje kvalitetu programa. Zadovoljavajući uvjeti se odnose osiguranje adekvatnog prostora za nastavu i istraživanje odnosno: informatički opremljene predavaonice, suvremeno opremljeni laboratoriji, biblioteka s bogatom knjižnom građom; zadovoljavajući broj nastavnika, suradnika, laboranata i drugog tehničkog osoblja; broj nastavnika zaposlenih na Fakultetu zadovoljava uvjete potrebnog broja nastavnika s obzirom na zbroj norma sati nastavnika po predmetima studijskih programa te zadovoljavajući broj i struktura administrativno - tehničkog osoblja. 6 sastavnica je izvijestilo da ocjenu kvalitete studijskih programa dobivaju putem vanjske evaluacije, od čega se polovica odnosi na vrednovanje od strane Nacionalnog Vijeća i Agencije za znanost i visoko obrazovanje (koje rezultira izdavanjem dopusnice), a ostali na vrednovanje od strane stručnjaka (domaćih ili inozemnih). Dvije sastavnice su istaknule komunikaciju sa raznim strukovnim udruženjima ili krovnim udrugama vezanu uz standarde kvalitete. Veći dio sastavnica (9) u ocjeni kvalitete programa kombinira ove različite pristupe. Među onima koji do sada nisu provodili vrednovanje kvalitete studijskih programa (3 odgovora), 2 sastavnice izvještavaju kako je u tijeku izrada kriterija za vrednovanje. Na jednoj od ovih sastavnica osnovano je Povjerenstvo za unapređenje i praćenje kvalitete nastave, a sustav vrednovanja se planira pokrenuti ove akademske godine.

19. Provodi li se ocjena novih nastavnih sadržaja za pojedine predmete u vašoj ustanovi?

	Učestalost	%
ne	10	43,48
da	13	56,52
Ukupno	23	100,00

20. Procjenjujete li kvalitetu izvođenja nastave?

	Učestalost	%
ne	5	21,74
da	18	78,26
Ukupno	23	100,00

Molimo navedite na koji način.

Treba istaknuti činjenicu da više od 20% ispitanika ne provodi nikakav nadzor kvalitete nastave. Iz takvih odgovora vjerojatno treba isčitati da je kvaliteta nastavnog procesa prepuštena individualnim nastavnicima, što nipošto ne može biti prihvatljivo. Među 18 odgovora onih sastavnica koje smatraju da imaju nekakav sustav procjene kvalitete nastave 11 ih je izjavilo da kvalitetu nastave procjenjuje isključivo studentskim anketama, od čega je samo u dva slučaja navedeno da se radi o sistematiziranom sustavu. Većina odgovora je vrlo štura pa nije moguće razabrati kvalitetu postupka ali je indikativno da jedan ispitanik navodi da anketiranje rade pojedini nastavnici samoinicijativno za vlastite potrebe.

Samo su tri su ispitanika navela da provode analizu prolaznosti u više godine studija, što je svakako bitan parametar kvalitete studija koji bi trebale provoditi (a vjerojatno to na neki način i čine ali nisu navele) sve visokoškolske ustanove. Mali broj navoda upućuje na zaključak da analiza prolaznosti nije dovoljno istaknuta metoda provjere kvalitete na većini sastavnica.

Dva su ispitanika izjavila da imaju sustavno organiziranu procjenu kvalitete nastave sa više mjernih uređaja. Od ta dva, jedan navodi da vrši procjenu odnosa broja studenata i nastavnika i adekvatnosti nastavne opreme i nastavnog prostora. Drugi procjenjuje aktivnost nastavnika putem produkcije udžbenika, skripta, nastavnih pomagala, njihove daljnje edukacije itd.

21. Procjenjujete li kvalitetu infrastrukture u vašoj ustanovi?

	Učestalost	%
ne	4	17,39
da	19	82,61
Ukupno	23	100,00

Molimo navedite na koji način.

Ponovno treba zapaziti ne beznačajan postotak onih ustanova koje smatraju da ne procjenjuje kvalitetu infrastrukture, iz čega bi se moglo zaključiti da na njima i ne postoji strategija razvoja te komponente. Među pozitivnim odgovorima uočava se velika šarolikost u shvaćanju što je to infrastruktura, pri čemu se pojedine ustanove usredotočuju npr. samo na računalnu mrežu i sličnu opremu, a neke druge opet isključivo na nastavna pomagala. Samo je jedan ispitanik izričito naveo da posjeduje strateški dokument razvoja infrastrukture, a drugi kako poduzima poboljšanje stanja infrastrukture putem okrupnjavanja organizacijskih jedinica i preuzimanja ISO normi. Iz mnogih odgovora zaključuje da se infrastruktura obnavlja prema tekućim potrebama te da je to povezano s financijskim (ne)mogućnostima te da brigu o infrastrukturi vodi uprava sastavnice uz pomoć stručnih službi.

22. Provjeravate li redovito pohađanja nastave od strane studenata?

	Učestalost	%
da	22	95,65
bez odgovora	1	4,35
Ukupno	23	100,00

23. Provodi li se provjera redovitosti održavanja nastave?

	Učestalost	%
ne	6	26,09
da	17	73,91
Ukupno	23	100,00

24. Provodi li se istraživanje organizacije, provedbe i rezultata ispita?

	Učestalost	%
ne	13	56,52
da	10	43,48
Ukupno	23	100,00

Od ukupno deset pozitivnih odgovora na ovo pitanje samo pet fakulteta ima konkretna rješenja i njima se redovito koriste. Metode kojima se fakulteti koriste su sljedeće:

- ISVU baza podataka (dva fakulteta, s time da ne uključuju niti jednu drugu metodu)
- Anonimna anketa (jedan fakultet)
- Razrada plana ispitnih rokova za cijelu godinu (dva fakulteta, s tim da je jednom od fakulteta to jedina metoda)
- Analiza ispita putem odbora za nastavu, objavljivanje ispita na web stranicama, izvještaj nastavnika odboru za nastavu (ovakav način praćenja rada izvodi se na samo jednom fakultetu)

25. Provodi li se anketiranje/procjena zadovoljstva studenata tijekom studiranja?

	Učestalost	%
nastavnicima	19	82,61
sadržajem studijskog programa	18	78,26
uvjetima	10	43,48
administrativnim osobljem	4	17,39
ostalo	2	8,70
bez odgovora	3	13,04
Ukupno	23	100,00

26. Molimo da ocijenite svrsishodnost anketiranja te da navedete učestalost anketiranja, tko sastavlja i administrira anketu, kome su rezultati dostupni, kako se rezultate koristi.

Analiza odgovora dobivenih na ovo pitanje Upitnika uglavnom se poklapa sa zaključcima Odbora za osiguranje kvalitete o provođenju studentskih anketa. U 95% slučajeva ocjenjuje se da je ova anketa potrebna kao jedan od načina poboljšanja kvalitete studija. Međutim, praksa na pojedinim fakultetima vrlo je različita:

- *prema vremenu* (više puta tijekom godine, na kraju semestra, jednom godišnje, jednom u 3 godine);
- *prema sadržaju* (primjenjuju se: Sveučilišna anketa, anketa prodekana, anketa predmetnog profesora);
- *prema načinu provedbe* (sami nastavnici, studenti, prodekan);
- *prema opsegu* (samo za pojedine predmete, za sve predmete),
- *prema uvidu u rezultate*.

Opći zaključak jest da je anketiranje profesora od strane studenata koristan pokazatelj načina na koji oni vide svoje profesore. Međutim, navode se i određene opasnosti takvog postupka (nedovoljno pripremljene ankete, dodvoravanje studentima, snižavanje kriterija), kao i korisne preporuke:

- potrebna je dobra priprema ankete,
- potrebno je višegodišnje iskustvo,
- dio ankete mora imati pitanja koja su specifična za pojedinu sastavnicu
- rezultati ankete koristiti i za reizbor nastavnika (uvrstiti u uvjete Rektorskog zbora).

Također, kod jednog dijela odgovora na Upitnik primjetan je i stav kojim se cijeli sustav kvalitete poistovjećuje sa studentskom anketom. Sustav kvalitete nekog fakulteta (korektniji naziv je razina kvalitete fakulteta) jest rezultanta sljedećih cjelina:

- kvalitete upravljanja sastavnicom (fakultetom),
- kvalitete nastavnih planova i programa,
- kvalitete razvoja kompetencija nastavnika,
- kvalitete znanstveno-istraživačkog rada i projekata,
- kvalitete vlastite infrastrukture,
- kvalitete mehanizama mjerenja, analiza i poboljšanja (npr. vlastite evaluacije, evaluacije drugih),
- kvalitete vanškolskih aktivnosti i uvjeta itd.

U tom smislu očito je da su studentske ankete značajan, nezaobilazan, ali tek mali dio sustava kvalitete.

27. Provodi li se anketiranje / procjena zadovoljstva

	Učestalost	%
bivših studenata	6	26,09
poslodavaca	4	17,39
nastavnika	1	4,35
bez odgovora	16	69,57
	23	100,00

28. Koristite li neke druge metode procjene zadovoljstva?

	Učestalost	%
ne	20	86,96

da	2	8,70
bez odgovora	1	4,35
	23	100,00

29. Provodi li se istraživanje uspješnosti studiranja?

	Učestalost	%
ne	4	17,39
da	19	82,61
Ukupno	23	100,00

Jedan od fakulteta uspješnost studiranja analizira koristeći bazu podataka ISVU, a jedan to čini na temelju broja stipendija i dekanovih nagrada. Preostali fakulteti koji su odgovorili pozitivno to rade godišnjom statističkom analizom prolaznosti na temelju broja upisanih i broja diplomiranih studenata, a u suradnji sa studentskom referadom rade se statistike prolaznosti na ispitima.

D. Druge značajne spoznaje

30. Postoji li digitalizirana baza podataka za vašu sastavnicu (ISVU ili slično)?

	Učestalost	%
ne	5	21,74
da	17	73,91
bez odgovora	1	4,35
	23	100,00

31. Postoji li nekakav oblik pomoći studentima (savjetodavna, pomoć u razvoju vještina, mentorski rad...)?

	Učestalost	%
ne	1	4,35
da	22	95,65
Ukupno	23	100,00

32. Nudi li se nastavnicima mogućnost pedagoškog i didaktičnog usavršavanja?

	Učestalost	%
ne	12	52,17
da	11	47,83
Ukupno	23	100,00

Podatak kako čak polovica analiziranih institucija ne nudi svojim zaposlenicima mogućnost pedagoškog i didaktičkog usavršavanja pokazuje nam kako se postojeća

situacija ne može smatrati zadovoljavajućom. Provođenje pedagoškog i didaktičkog usavršavanja ključ je razvoja mlađih kadrova zaposlenih u obrazovnom sektoru, te se organizacija seminara i predavanja preko kojih bi se usavršili u navedenom području smatra neophodnim. Rezultati upitnika pak ukazuju da se pedagoško i didaktičko usavršavanje na fakultetima koji ga organiziraju provodi većinom preko seminara organiziranih od strane Sveučilišta u Zagrebu, Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa te Filozofskog fakulteta u Zagrebu. Smatramo da bi inicijativu za provođenje pedagoškog i didaktičkog usavršavanja trebalo uvesti kao obavezni proces vezan za ustroj i certifikaciju sustava upravljanja kvalitetom, a odgovornost za funkcioniranje tog procesa trebale bi preuzeti same visokoškolske institucije.

33. Postoji li na razini vaše ustanove sustav nagrađivanja izvrsnosti?

	Učestalost	%
studenta	20	86,96
nastavnika	4	17,39
osoblja	7	30,43
bez odgovora	3	13,04
Ukupno	23	100,00

34. Postoji li razmjena iskustava o kvaliteti visokoškolskog obrazovanja s drugim sastavnicama Sveučilišta?

	Učestalost	%
ne	8	34,78
da	14	60,87
bez odgovora	1	4,35
Ukupno	23	100,00

35. Postoji li razmjena iskustava o kvaliteti visokoškolskog obrazovanja s nekim izvan Sveučilišta?

	Učestalost	%
ne	9	39,13
da	13	56,52
bez odgovora	1	4,35
Ukupno	23	100,00

36. Da li su vaši zaposlenici do sada bili educirani o pitanjima kvalitete?

	Učestalost	%
ne	11	47,83
da	12	52,17
Ukupno	23	100,00

Molimo navedite na koji način.

Analiza odgovora na ovo pitanje pokazuje da su čak i one visokoškolske institucije koje su potvrdno odgovorile, a takvih je oko 50%, imale određenih poteškoća u interpretaciji samog pitanja. Kvaliteta se kod većine ispitanika automatski povezuje sa kvalitetom nastave, a već je prije spomenuto kako je to ujedno i segment kojem analizirane institucije posvećuju najviše pažnje. S druge strane ako pretpostavimo da se pitanjem željelo istražiti u kojoj mjeri su ispitanici provodili edukaciju vezanu za funkcioniranje sustava upravljanja kvalitetom unutar visokoškolskih ustanova, rezultati su daleko od zadovoljavajućih. Postupak edukacije zaposlenika o kvaliteti nastave provodio se najčešće putem prenošenja informacija o zahtjevima koje pred samu nastavu postavlja bolonjski proces ili Sveučilište. Edukacija o funkcioniranju samih sustava za upravljanje kvalitetom vršena je na temelju dostupne literature, a provedena je samo kod jedne institucije.

37. Namjeravate li pratiti efekte Bolonjskog procesa u kontekstu kvalitete vaše ustanove?

	Učestalost	%
da	23	100,00
Ukupno	23	100,00

3. ZAKLJUČAK

Današnja kretanja na području globalnog ekonomskog razvoja potvrdila su predviđanja brojnih ekonomista koji su već prije nekoliko desetljeća ustvrdili kako je znanje temelji resurs na kojem će se zasnivati gospodarski razvoj u budućnosti. Ako krenemo od te činjenice vrlo je lako shvatiti zašto se danas tolika pažnja posvećuje visokom obrazovanju, koje se drugim riječima vidi upravo kao generator najvažnije suvremene konkurentne prednosti. Trenutna situacija na gospodarskom planu u Europskoj Uniji zahtijevala je radikalne zahvate sa ciljem dostizanja najuže konkurencije. Upravo segment visokog obrazovanja prepoznat je kao najvažniji čimbenik koji može dovesti do ostvarenja navedenog cilja. U posljednjih nekoliko godina Europska Unija učinila je jako mnogo konkretnih koraka prema kvalitetnijem visokom obrazovanju, koji su započeli prije svega potpisivanjem Bolonjske deklaracije. Kvaliteta visokog obrazovanja sasvim zasluženno se našla u prvom planu. Kao potpisnica Bolonjske deklaracije, ali i kandidat za skori pristup Europskoj Uniji i Republika Hrvatska posebno je zainteresirana za poboljšanje kvalitete visokog obrazovanja. Osnivanje Agencije za znanost i visoko obrazovanje samo je prvi korak napravljen u smjeru poboljšanja kvalitete, dok će dostizanje adekvatne razine «kulture kvalitete» na hrvatskim visokoškolskim institucijama, kao i priprema za otvorenu tržišnu utakmicu sa europskim fakultetima zahtijevati još cijeli niz dobro isplaniranih aktivnosti.

Prepoznavanje i priznavanje kvalitete kao univerzalne i istovremeno specifične karakteristike, koja može svakog pojedinog domaćeg proizvođača visokoškolskog znanja, odnosno visoko obrazovanih kadrova ne samo uvesti na međunarodno tržište visokog obrazovanja nego ga i tamo održati, znači stvaranje bitne pretpostavke za uklapanje hrvatskog visokog obrazovanja u aktualne tokove podizanja međunarodne konkurentnosti Hrvatske. Podizanje razine kvalitete hrvatskog visokog obrazovanja preduvjet je ostvarivanja mogućnosti prijelaza studenata hrvatskih fakulteta na fakultete europskih sveučilišta, i obrnuto u skladu s načelima danas široko proklamiranog Europskog transfernog kreditnog sustava (ECTS, odnosno European Credit Transfer System).

Prvi korak u poboljšanju postojećeg stanja po pitanju primjene sustava za upravljanje kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu, ali i inače, predstavlja analiziranje postojeće situacije. Kvalitetna analiza omogućava uočavanje onih segmenata čijim bi se poboljšavanjem cjelokupna kultura kvalitete među hrvatskim fakultetima mogla podići na višu razinu. Cjelokupno istraživanje o stanju sustava kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu može se promatrati kao taj prvi, neophodni ali u svakom slučaju ne i posljednji korak usmjeren poboljšanju kvalitete.

Rezultati istraživanja pokazali su kako se trenutno stanje po pitanju kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu ne može smatrati zadovoljavajućim, ali s druge strane veliki broj fakulteta prepoznao je važnost kvalitete i planira u skorom vremenu poduzimanje određenih aktivnosti kojima bi se cjelokupna kvaliteta podigla na višu razinu. Rezultati usmenog anketiranja također pokazuju da u nekim slučajevima rukovodstvo fakulteta nije u dovoljnoj mjeri upoznato s općom terminologijom koja se uz kvalitetu najčešće veže. Jedan od načina na koji bi se postojeće stanje moglo popraviti bila bi i organizacija seminara o kvaliteti za rukovodeće osobe pojedinih institucija. Pozitivna činjenica je također i podatak kako je kod većine institucija za kvalitetu zadužen tim, a ne jedna osoba što je pristup koji treba dodatno stimulirati. Većina nejasnoća prema rezultatima istraživanja vezana je uz definiranje i dokumentiranje kako osnovnih procesa pojedinih institucija tako i aktivnosti usmjerenih prema poboljšanju kvalitete. Rezultati također ukazuju kako većina ispitanika kvalitetu povezuje uz samu nastavu te su i aktivnosti usmjerene praćenju kvalitete uglavnom orijentirane na taj proces. Međutim za praćenje kvalitete ostalih poslovnih procesa kao što su: usluge administrativnog osoblja, procjena zadovoljstva korisnika obrazovnih usluga, razvoj infrastrukture itd. potrebno je također razviti sustave mjerenja uspješnosti i osiguranja konstantnog unapređenja. Pozitivna činjenica je i podatak kako su svi fakulteti prepoznali nužnost slijedenja preporuka bolonjskog procesa vezanih za kvalitetu samih obrazovnih ustanova. Poštivanje navedenih preporuka u skorij budućnosti zasigurno će predstavljati uvjet opstanka visokoškolskih ustanova.

Na samom kraju potrebno je još jednom istaknuti kako informacije vezane za područje kvalitete dopiru do nastavnika, ali još uvijek ne postoji sustavan način informiranja. Moglo bi se reći da je jedino postupak ocjenjivanja aktivnosti zaposlenika, posebice nastavnika u nastavnom procesu, poznat i uobičajen postupak na analiziranim fakultetima.