

R.DERVIŠEVIĆ, N.ĐONLAGIĆ, H.MUHIĆ,  
D.BOKONJIĆ, B.MUHAMEDBEGOVIĆ

**SMJERNICE**  
za izradu  
**SAMOEVALUACIJSKOG**  
izvještaja  
visokoškolskih  
ustanova

SAPERE  
AUDE





**IZDAVAČ:**

Univerzitet u Tuzli

**UREDNIK:**

prof.dr.sc.Rejhana Dervišević

**AUTORI:**

prof.dr.sc.Rejhana Dervišević - Univerzitet u Tuzli  
prof.dr.sc.Nusreta Đonlagić - Univerzitet u Tuzli  
Haris Muhić - Svjetski Univerzitetski Servis BiH  
prof.dr.sc.Dejan Bokonjić - Univerzitet u Istočnom Sarajevu  
doc.dr.sc.Benjamin Muhamedbegović - Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta Bosne i Hercegovine

**RECENZENTI:**

prof.dr.sc.Nihad Fejzić – Univerzitet u Sarajevu  
prof.dr.sc.Marinka Drobnič-Košorok – Univerzitet u Ljubljani

**LEKTOR:**

prof.dr.sc.Marijana Nikolić

**ŠTAMPA:**

“HARFOGRAFIJA” d.o.o. Tuzla

**TIRAŽ:**

250 primjeraka

---

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Nacionalna i univerzitetska biblioteka Bosne i Hercegovine,  
Sarajevo

378.014.5(497.6)

SMJERNICE za izradu samoevaluacijskog izvještaja u radu visokoškolskih ustanova / [autori Rejhana Dervišević ...[et al.]. - Tuzla : Univerzitet, 2016. - 358 str. : ilustr. ; 25 cm

Bibliografija i bilješke uz tekst

ISBN 978-9958-609-72-5  
1. Dervišević, Rejhana  
COBISS.BH-ID 23034886

---

REJHANA DERVIŠEVIĆ, NUSRETA ĐONLAGIĆ, HARIS MUHIĆ,  
DEJAN BOKONJIĆ, BENJAMIN MUHAMEDBEGOVIĆ

**SMJERNICE**  
za izradu  
**SAMOEVALUACIJSKOG**  
**izvještaja**  
visokoškolskih  
ustanova

SAPERERE  
AUDE

Tuzla, 2016.



# SADRŽAJ

1.Uvod .....	7
<b>Poglavlje I .....</b>	<b>8</b>
<b>STANDARDI I SMJERNICE ZA OBEZBJEĐIVANJE KVALITETA NA EVROPSKOM PROSTORU VISOKOG OBRAZOVANJA</b>	
Područja primjene i koncepti Evropskih standarda i smjernica .....	9
Svrhe i načela Evropskih standarda i smjernica .....	10
<b>Poglavlje II .....</b>	<b>12</b>
<b>PROVOĐENJE SAMOEVALUACIJE I SAMOEVALUACIJSKI IZVJEŠTAJ</b>	
Grupa/tim za samoevaluaciju .....	13
Proces samoevaluacije .....	14
Samoevaluacijski izvještaj .....	16
Dokumentovanje .....	17
<b>Poglavlje III .....</b>	<b>18</b>
<b>SADRŽAJ I MINIMALNI ELEMENTI SAMOEVALUACIJSKOG IZVJEŠTAJA</b>	
Sadržaj Izvještaja .....	18
I UVOD.....	19
II POSTUPAK SAMOEVALUACIJE.....	22
III KRITERIJI ZA SAMOEVALUACIJU .....	22
Kriterij 1. STRATEGIJA VISOKOŠKOLSKE USTANOVE .....	24
Kriterij 2. UNUTRAŠNJE OBEZBJEĐIVANJE KVALITETA I RAZVOJ KVALITETA .....	28

Kriterij 3. OBEZBJEĐIVANJE KVALITETA STUDIJSKIH PROGRAMA .....	34
Kriterij 4. STUDENTI.....	39
Kriterij 5. LJUDSKI RESURSI .....	44
Kriterij 6. INFRASTRUKTURA .....	50
Kriterij 7. UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA .....	54
Kriterij 8. INFORMISANJE JAVNOSTI .....	57
Kriterij 9. MEĐUNARODNI ASPEKTI RADA (INTERNACIONALIZACIJA) .....	60
 IV ZAKLJUČCI .....	 64

## UVOD

Priručnik *Smjernice za izradu samoevaluacijskog izvještaja visokoškolskih ustanova* izrađen je s ciljem podrške visokoškolskim ustanovama u Bosni i Hercegovini pri izradi samoevaluacijskog izvještaja u skladu s konsolidiranim Kriterijima za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini.

Konsolidacija Kriterija za akreditaciju iz Odluke o kriterijumima za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini ("Službeni glasnik BiH", broj 75/10 i 44/13) nametnula se kao potreba nakon usvajanja revidiranih Evropskih standarda i smjernica (ESG), najprije od strane Grupe za praćenje Bolonjskog procesa (*Bologna Follow-up Group*) 19. septembra 2014. godine, a potom i od strane ministara obrazovanja Evropskog prostora visokog obrazovanja na Konferenciji u Jerevanu 14. i 15. maja 2015. godine.

Revidirani Evropski standardi i smjernice sadrže prakse osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju koje su potvrđene i prihvaćene na cijelom Evropskom prostoru visokog obrazovanja, te ih trebaju uzeti u obzir i poštivati svi sistemi visokog obrazovanja država unutar tog prostora. Upravo zbog toga, primarni cilj aktivnosti konsolidacije bio je usklađivanje domaćih kriterija za akreditaciju s revidiranim Evropskim standardima i smjericama za osiguravanje kvaliteta koje je objavila Evropska asocijacija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju.

Konsolidirani kriteriji za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini nastali su kroz realizaciju IPA *Twinning projekta Strengthening Institutional Capacity for Quality Assurance* BA11-IB-OT-02 (Jačanje institucionalnih kapaciteta za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju u BiH) i predstavljaju rezultat zajedničke aktivnosti Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH i inostranih eksperata angažiranih kroz ovaj projekat.

Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke Federacije Bosne i Hercegovine je, nakon podrške izdanju *Vodič za internu i eksternu evaluaciju visokoškolskih institucija u BiH* (ISBN 978-9958-042-06-5) u okviru projekta "Priprema i podrška visokoškolskih ustanova za predstojeću akreditaciju", sufinansiralo projekat "*Smjernice za izradu samoevaluacijskog izvještaja visokoškolskih ustanova*", u okviru kojeg je nastao i ovaj Priručnik. U njegovoj izradi učestvovali su neovisni lokalni eksperti sa značajnim iskustvom u kreiranju, primjeni, te posebno procjeni ispunjenosti kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova.



# STANDARDI I SMJERNICE ZA OSIGURANJE KVALITETA NA EVROPSKOM PROSTORU VISOKOG OBRAZOVANJA

Standarde i smjernice za obezbjeđivanje kvaliteta na Evropskom prostoru visokog obrazovanja (*Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area*; skraćeno *European Standards and Guidelines* ili Evropski standardi i smjernice - ESG) usvojili su ministri nadležni za visoko obrazovanje u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (*European Higher Education Area, EHEA*) 2005. godine na prijedlog Evropske asocijacije za obezbjeđivanje kvaliteta u visokom obrazovanju (*European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA*) u saradnji s Evropskom studentskom unijom (*European Students' Union, ESU*), Evropskom asocijacijom institucija visokog obrazovanja (*European Association of Institutions in Higher Education, EURASHE*) i Evropskom asocijacijom univerziteta (*European University Association, EUA*).

Nakon desetogodišnje primjene ovi Standardi su revidirani i kao takvi usvojeni od strane ministara nadležnih za visoko obrazovanje na Konferenciji u Jerevanu, 14. i 15. maja 2015. godine.

Ključni cilj Evropskih standarda i smjernica je doprinijeti zajedničkom shvatanju obezbjeđivanja kvaliteta za učenje i podučavanje, kao i razvoju sistema obezbjeđivanja kvaliteta od strane svih zemalja i sudionika.

Uključivanje u procese obezbjeđivanja kvaliteta, a osobito vanjskog obezbjeđivanja kvaliteta, omogućava evropskim visokoobrazovnim sistemima da pokažu svoj kvalitet i povećaju transparentnost, čime se potiče izgradnja međusobnog povjerenja i

priznavanje kvalifikacija, programa i ostalih rezultata rada visokoškolskih institucija. Zbog toga visokoškolske institucije i agencije za obezbjeđivanje kvaliteta koriste ESG kao uputstvo za razvoj sistema unutrašnjeg i vanjskog obezbjeđivanja kvaliteta.

## PODRUČJA PRIMJENE I KONCEPTI EVROPSKIH STANDARDA I SMJERNICA

Evropski standardi i smjernice su skup standarda (kriterija) i smjernica za vanjsko i unutrašnje obezbjeđivanje kvaliteta u visokom obrazovanju. Evropski standardi i smjernice ne predstavljaju standarde kvaliteta, niti propisuju načine provedbe procesa obezbjeđivanja kvaliteta, ali ih usmjeravaju, pokrivajući područja koja su od ključne važnosti za kvalitet rada i okruženja za učenje u visokom obrazovanju. Treba ih razmatrati u širem kontekstu koji uključuje i kvalifikacijske okvire, ECTS i dopunske isprave o studiju koji, takođe, doprinose poticanju transparentnosti i međusobnog povjerenja u visokom obrazovanju u Evropskom prostoru visokog obrazovanja.

Svrha visokog obrazovanja je višestruka<sup>1</sup> i uključuje pripremanje studenata za aktivno građanstvo i buduću karijeru (npr. doprinoseći njihovoj zapošljivosti), podršku njihovom osobnom razvoju, stvaranje široke baze naprednih znanja i poticanje naučnog rada i inovacije. Stoga, sudionici koji možda veću važnost pridaju nekim drugim svrhama mogu drugačije gledati na kvalitet u visokom obrazovanju, a obezbjeđivanje kvaliteta mora uzeti u obzir takve različite perspektive. Kvalitet, iako ga nije lako definisati, većinom proizlazi iz interakcije nastavnika, studenata i institucionalnog okruženja za učenje. Obezbjeđivanje kvaliteta mora omogućiti takvo okruženje za učenje u kojem sadržaj programa, prilike za učenje i resursi odgovaraju svojoj svrsi.

---

<sup>1</sup> Preporuka CM/Rec (2007)6 Odbora ministara Vijeća Evrope o državnoj odgovornosti prema nauci i visokom obrazovanju.

U samoj osnovi svih aktivnosti obezbjeđivanje kvaliteta ima dvostruku svrhu – odgovornost i poboljšanje – koji, posmatrani objedinjeno, stvaraju povjerenje u rad visokoškolske institucije. Svaki uspješno proveden sistem obezbjeđivanja kvaliteta pružat će informacije kako bi samu visokoškolsku instituciju i javnost uvjerio u kvalitet rada visokoškolske institucije (odgovornost), kao i da bi pružio savjete i preporuke o tome šta se može učiniti da bi se taj rad unaprijedio (poboljšanje). Obezbjeđivanje kvaliteta i poboljšanje kvaliteta su, stoga, međusobno povezani. Oni mogu podržati razvoj kulture kvalitete koju prihvataju svi: od studenata i naučno-nastavnog osoblja do vodećih ljudi i menadžmenta visokoškolske ustanove.

Pojam obezbjeđivanje kvaliteta označava sve aktivnosti u sklopu ciklusa trajnog poboljšavanja (tj. aktivnosti obezbjeđivanja i poboljšanja-unapređenja kvaliteta).

Osim ako drugačije nije navedeno, pojam sudionici (akteri) u ovom dokumentu označava sve pojedince unutar visokoškolske institucije, uključujući studente i zaposlenike, kao i vanjske sudionike, poput poslodavaca i vanjskih saradnika visokoškolske institucije.

Ovisno o pristupu obezbjeđivanju kvaliteta, pojam visokoškolska institucija<sup>2</sup> može se odnositi na visokoškolsku instituciju (ustanovu) u cjelini ili pojedince unutar nje.

## SVRHE I NAČELA EVROPSKIH STANDARDA I SMJERNICA

Evropski standardi i smjernice imaju sljedeće svrhe:

- ✓ izgradnju evropski prepoznatljivog sistema kvaliteta u visokom obrazovanju koji će omogućiti prepoznavanje bosanskohercegovačkih visokoškolskih institucija unutar Evropskog prostora visokog obrazovanja i, konzekventno, mobilnost studenata i nastavnika kao i prepoznavanje diploma koje te institucije izdaju

<sup>2</sup> *Higher education institution* prevodimo kao visokoškolska ustanova, zadržavajući pridjev institucionalni za ono što se odnosi na cijelu visokoškolsku instituciju (ustanovu) ili neku njegovu organizacionu jedinicu.

- ✓ čine zajednički okvir sistema obezbjeđivanja kvaliteta poučavanja i učenja na evropskom, nacionalnom i institucionalnom nivou
- ✓ omogućavaju obezbjeđivanje i poboljšanje kvaliteta visokog obrazovanja u Evropskom prostoru visokog obrazovanja
- ✓ potiču međusobno povjerenje, time olakšavajući priznavanje i mobilnost unutar i izvan nacionalnih granica
- ✓ pružaju informacije o obezbjeđivanju kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja.

Navedene svrhe čine okvir unutar kojeg različite visokoškolske institucije, agencije i države mogu koristiti i provoditi ESG na različite načine. Evropski prostor visokog obrazovanja odlikuje raznolikost političkih i visokoobrazovnih sistema, društvenih, kulturnih i obrazovnih tradicija, jezika, težnji i očekivanja te je stoga isti, monolitni pristup kvalitetu, standardima i obezbjeđivanju kvaliteta u visokom obrazovanju neprikladan. Široko prihvatanje svih standarda (kriterija) je preduslov uspostavljanju zajedničkog shvatanja obezbjeđivanja kvaliteta u Evropi<sup>3</sup>. Zbog toga, ESG trebaju biti generički u mjeri koja bi obezbijedila njihovu primjenjivost na sve oblike obavljanja dje-latnosti visokog obrazovanja.

Evropski standardi i smjernice temelje se na četirima načelima za obezbjeđivanje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja:

- ✓ visokoškolske institucije su odgovorne za kvalitet vlastitog rada i obezbjeđivanje kvaliteta
- ✓ obezbjeđivanje kvaliteta je osjetljivo na raznolikost visokoobrazovnih sistema, visokoškolskih institucija, programa i studenata
- ✓ obezbjeđivanje kvaliteta potiče razvoj kulture kvaliteta
- ✓ obezbjeđivanje kvaliteta uzima u obzir potrebe i očekivanja studenata, svih drugih sudionika i društva.

<sup>3</sup> ESG predstavlja evropske kriterije prema kojima se vrednuju i agencije za osiguranje kvaliteta i njihov rad. Time se osigurava da se agencije za osiguranje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja pridržavaju istog skupa načela, a procesi i postupci se oblikuju u skladu s namjenama i zahtjevima koje pred njih postavlja kontekst.

# SPROVOĐENJE SAMOEVALUACIJE I SAMOEVALUACIJSKI IZVJEŠTAJ

Svako (pojedinaac ili institucija) ko želi raditi na unapređenju, permanentno ostvarivati kvalitet neovisno kojom djelatnošću se bavi, treba provoditi postupak samoevaluacije kako bi bolje sagledao vlastitu poziciju u sadašnjem trenutku i uspješno planirao buduće korake.

Samoevaluacija visokoškolske ustanove sastoji se iz dva, jednako važna aspekta: procesa samoevaluacije i izrade samoevaluacijskog izvještaja.

Cilj samoevaluacije je objektivno utvrđivanje i stalno unapređivanje kvaliteta rada visokoškolske ustanove, odnosno procjena koja omogućava sistematično upravljanje njenim razvojem. Provođenje samoevaluacije omogućava visokoškolskoj ustanovi da stvori jasniju sliku o vlastitom radu, objektivno utvrdi kakav je kvalitet njenog rada, utvrdi svoje prednosti i radi na njihovom daljem razvoju, ali i da prepozna svoje nedostatke i radi na njihovom otklanjanju ili minimiziranju, da se u javnosti predstavi svojim kvalitetom, da podigne svijest svih zaposlenih da su direktno uključeni i odgovorni za ostvarenje kvaliteta i da omogući stvaranje jasnog plana za dalje unapređenje rada, budući da kvalitet nije tačka koja se može dostići nego kontinuirani proces.

Samoevaluacijom se dolazi do skupa objektivno utvrđenih podataka koji se dobijaju na osnovu unaprijed odabranih indikatora – pokazatelja kvaliteta, uključivanjem u procjenu različitih izvora procjene. Ovako dobijeni podaci kasnije se koriste u cilju stvaranja plana daljeg unapređenja rada. Da bi se ovaj proces pravilno sproveo potrebno je identifikovati indikatore kvaliteta, izabrati odgovarajuće tehnike i instrumente za sprovođenje samoevaluacije, način obrade podataka i pisanja izvještaja, a zatim, nakon svega toga napraviti dalji plan razvoja i obezbijediti kontinuirano praćenje kvaliteta procesa.

Samoevaluacijski izvještaj (*Self-Evaluation Report*) rezultat je samoevaluacijskog procesa, u kojem su prikazani objektivni podaci u skladu s važećim kriterijumima za akreditaciju visokoškolskih ustanova za potrebe eksterne evaluacije, s naglaskom na strateške aktivnosti institucije, kao i ispunjenost definiranih kriterija. Cilj oba aspekta, i procesa i izvještaja, je pojačati institucionalni kapacitet za unapređenje procesa na visokoškolskoj ustanovi, kao i kapaciteta za promjene kroz proces samorefleksije. To je ključna faza u kojoj treba intenzivirati angažman i u ove procese uključiti sve relevantne unutrašnje i vanjske aktere.

Visokoškolska ustanova započinje proces samoevaluacije formiranjem grupe/tima za samoevaluaciju, koja će finalizirati svoj zadatak izradom samoevaluacijskog izvještaja.

## GRUPA/TIM ZA SAMOEVALUACIJU

S ciljem uspješne realizacije procesa samoevaluacije, visokoškolska ustanova formira radnu grupu/tim za samoevaluaciju, koju čine predstavnici svih grupacija na visokoškolskoj ustanovi. Pri izboru članova radne grupe/tima od posebne je važnosti da su u stanju da dobro (realno) procijene jake strane, slabosti, mogućnosti i prijetnje (SWOT analiza). Iskustva ustanova koje su provodile samoevaluaciju upućuju da:

- ✓ radnu grupu/tim čine predstavnici svih grupacija (akademsko i administrativno osoblje, studenti i dr.), ali ne nužno svih organizacionih i podorganizacionih jedinica unutar visokoškolske ustanove;
- ✓ u cilju efikasnog rada, radna grupa/tim treba da broji najviše 10 članova;
- ✓ radna grupa/tim bira predsjedavajućeg i akademskog sekretara koji piše izvještaj za kojeg odgovara predsjedavajući;
- ✓ radna grupa/tim određuje raspodjelu zadataka, planira i koordinira rad, prikupljanje i analizu podataka, koordinira rad podgrupa, itd.;

- ✓ radna grupa/tim organizuje radionice za diskusije o toku samoevaluacije visokoškolske ustanove s ciljem što boljeg upoznavanja cjelokupnog osoblja visokoškolske ustanove s procesom i ciljevima samoevaluacije;
- ✓ menadžment visokoškolske ustanove cjelokupnom osoblju visokoškolske ustanove treba pojasniti ulogu i odgovornost radne grupe/tima za samoevaluaciju. Radna grupa/tim za samoevaluaciju ne radi u izolaciji, nego kroz što širu raspravu i aktivnosti obezbjeđuje transparentnost i što objektivniji prikaz aktivnosti u visokoškolskoj ustanovi;
- ✓ menadžment visokoškolske ustanove treba imenovati koordinatora ili kontakt osobu koja obezbjeđuje vezu s Komisijom za eksternu evaluaciju i realizaciju akreditacijske posjete.

Proces samoevaluacije rezultira izradom Samoevaluacijskog izvještaja (SER) koji se daje na uvid Komisiji za akreditaciju. To ne znači da se rektor ili svi akteri u instituciji moraju slagati sa svim stavovima navedenim u samoevaluacijskom izvještaju.

## PROCES SAMOEVALUACIJE

Kod planiranja i organizovanja efikasnog procesa samoevaluacije trebaju se uzeti u obzir neki osnovni principi:

- ✓ Proces samoevaluacije omogućava da se uoče mogućnosti institucije - prednosti (pozitivni aspekti rada), ali i nedostaci (slabosti), što nadalje omogućava sprovođenje planiranog poboljšanja, identifikovanje prioriteta i ciljeva.
- ✓ Samoevaluaciju ne treba smatrati prijetnjom za instituciju i ne treba biti korištena da bi se neko kažnjavao ili nagrađivao.
- ✓ Samoevaluacija je proces koji se dokumentuje samoevaluacijskim izvještajem. Proces samoevaluacije je djelotvoran mehanizam kojim visokoškolska ustanova utvrđuje, nadzire i periodično kontroliše ispunjenost utvrđenih



kriterija s ciljem unaprjeđenja sistema obezbjeđivanja kvaliteta i općeg akademskog razvoja.

- ✓ Samoevaluacija nije i ne smije biti cilj za sebe. Najuspješnija samoevaluacija je ona koja je usmjerena na studenta, te kao primarni cilj postavlja obezbjeđivanje optimalne podrške za razvoj visokostručnih kompetencija svih studenata.
- ✓ Neophodno je kreirati široku bazu za realizaciju procesa samoevaluacije i senzibilizirati osoblje i studente. Cijela visokoškolska ustanova treba se pripremiti za ovaj proces.
- ✓ Ocjena kvaliteta je više od same provjere funkcionisanja visokoškolske ustanove. Ona podrazumijeva organizacioni razvoj i strukturiranje institucije. Za kvalitet je odgovorno svo osoblje i uključeno je u procesu samoevaluacije.
- ✓ Menadžment visokoškolske ustanove mora u potpunosti podržavati samoevaluaciju. Proces samoevaluacije služi za sticanje strukturiranog uvida u performanse i sveukupne procese u visokoškolskoj ustanovi.
- ✓ Izvođenje kritičkog samoevaluacijskog procesa i izrada izvještaja podrazumijevaju dobru organizaciju u kojoj posebnu ulogu ima predsjedavajući grupe ili koordinator procesa samoevaluacije, koji mora uspostaviti dobru komunikaciju s menadžmentom, organizacionim jedinicama, osobljem i studentima.
- ✓ Radna grupa/tim za samoevaluaciju reflektira uključenost svih grupacija u okviru visokoškolske ustanove.
- ✓ Radna grupa/tim organizuje seminare i radionice na kojima diskutuje o nacrtu samoevaluacijskog izvještaja.
- ✓ Nije neophodno da se svi akteri slažu sa svim tačkama samoevaluacijskog izvještaja. Moguća su neslaganja oko sagledavanja slabosti i prednosti, kao i oko uzroka mogućih slabosti.
- ✓ Ukoliko postoje velike razlike u mišljenju između određenih grupa ili tijela, to treba navesti u samoevaluacijskom izvještaju.



Visokoškolska ustanova određuje kako će se provoditi proces samoevaluacije, ali je neophodno koristiti i iskustva drugih institucija:

- ✓ samoevaluaciju nikad ne treba izvoditi samo jedna osoba,
- ✓ treba napraviti raspored aktivnosti u vremenskom periodu 5-6 mjeseci prije posjete Komisije,
- ✓ nacrt samoevaluacijskog izvještaja treba prodiskutovati u što širem krugu akademske zajednice.

## SAMOEVALUACIJSKI IZVJEŠTAJ

Samoevaluacijski izvještaj sadrži jasan opis stanja i kritičku analizu trenutne situacije u visokoškolskoj ustanovi po svakom kriterijumu. Istovremeno, u njemu su jasno navedene i aktivnosti koje će se poduzeti s ciljem rješavanja navedenih problema.

Načini na kojima se provode procesi samoevaluacije, kao i imenovani angažovani u diskusijama oko izrade samoevaluacijskog izvještaja, mogu se razlikovati od jedne do druge visokoškolske ustanove, no odgovornost za samoevaluacioni proces i izvještaj je na menadžmentu visokoškolske ustanove.

Samoevaluacijski izvještaj treba biti predmetom rasprave i prihvaćen od širokog kruga članova akademske zajednice prije nego što bude predat na eksternu evaluaciju.

Budući da samoevaluacija predstavlja input za eksternu evaluaciju, veoma je važno pri izradi samoevaluacijskog izvještaja pratiti specifičan format sadržaja koji je prikazan u ovom priručniku. To znači da se trebaju opisati sva poglavlja i ne može se vršiti selekcija.

Samoevaluacijski izvještaj je polazna tačka za diskusije u procesu eksterne evaluacije, što znači da svi oni koji budu uključeni u procesu akreditacije visokoškolske ustanove moraju biti upoznati sa sadržajem Izvještaja.

Kvantitativni podaci zahtijevaju posebnu pažnju, kao i način na koji se oni prezentiraju s ciljem što bolje interpretacije podataka, te je s tim u vezi potrebno standardizirati način iskazivanja brojčanih podataka.

## DOKUMENTOVANJE

U procesu samoevaluacije visokoškolska ustanova treba dokumentovati sve relevantne podatke kojima daje uvid do koje mjere se ispunjava određeni kriterij. Dobro evaluiran kriterij je sagledan s više aspekata i treba da sadrži:

1. OPIS : Dati opis aktuelnog stanja u vezi s aspektom datog kriterija
2. ANALIZU: Napraviti kritičku analizu trenutnog stanja
3. JAKE I SLABE STRANE: Opisati jake strane - prednosti (*Strengths*) i slabosti – nedostatke (*Weaknesses*) u vezi s datim kriterijem
4. DOKUMENTACIJU: Ispunjenost kriterija ocjenjuje se na temelju određene dokumentacije
5. AKCIONI PLAN MJERA ZA POBOLJŠANJE: Ukoliko postoje problemi ili visokoškolska ustanova nije zadovoljna trenutnim stanjem za koje smatra da može biti unaprijeđeno, neophodno je opisati koje se aktivnosti planiraju u tom cilju.

# SADRŽAJ I MINIMALNI ELEMENTI SAMOEVALUACIJSKOG IZVJEŠTAJA

Samoevaluacijski izvještaj daje prikaz podataka, analiza, ocjena i dokaza o ispunjavanju kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova, pri čemu mišljenja i ocjene iznesene u izvještaju odražavaju stavove menadžmenta ustanove. Izradom samoevaluacijskog izvještaja naučit će se više o svojoj ustanovi, jer će taj proces doprinijeti uočavanju vlastitih prednosti, nedostataka i razvojnih mogućnosti, te istovremeno značajno pomoći određivanju razvojnih prioriteta, te planiranju i ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Samoevaluacijski izvještaj oslanja se na različite vrste podataka koji trebaju biti relevantni, tačni, pravovremeni, dostupni i jasni, uporedivi i interpretabilni.

Samoevaluacijski izvještaj treba biti jasan i koncizan u svojoj strukturi i jeziku, i treba obuhvatiti: opis konteksta, dokaze, analizu i nalaze, karakteristike dobre prakse koju ustanova pokazuje, te plan narednih aktivnosti.

Stoga, pri izradi Izvještaja ne treba biti previše deskripcije, potrebno je izbjegavati korištenje specifičnih kulturoloških i kontekstualnih referenci i ne treba proširivati rečenice na mnogo redova, imajući na umu i da cjelokupan tekst treba prevesti na engleski jezik.

## SADRŽAJ IZVJEŠTAJA

Budući da još uvijek nije predstavljeno zvanično uputstvo Agencije za razvoj visokog obrazovanja i obezbjeđivanje kvaliteta u BiH o sadržaju i minimalnim elementima Samoevaluacijskog izvještaja, niže navedeni prijedlozi osnovnih poglavlja sa smjernicama o sadržaju poglavlja mogu poslužiti kao vodič u sastavljanju Izvještaja, što ne isključuje slobodu menadžmenta visokoškolske ustanove da iznese i druge dopunske elemente koji su relevantni za analizu rada ustanove.

## I UVOD

### 1. Historijat i organizacija visokoškolske ustanove

- a) Navedite kratak opis razvoja ustanove te bitne događaje u posljednjih deset godina (organizacijske promjene, promjene studijskih režima, preseljenja, bitne probleme u radu).
- b) Prikažite dijagram administrativne strukture vaše ustanove.
- c) Opišite kratko viziju i misiju vaše ustanove i ocijenite njeno ostvarenje.
- d) Prikažite dijagram interne organizacione strukture ustanove, te kratko opišite sastav i funkciju pojedinih elemenata strukture.
- e) Prikažite strukturu menadžmenta ustanove i kratko opišite njihovu ulogu i način izbora.
- f) Navedite i obrazložite kratko ciljeve koje menadžment nastoji ostvariti, i eventualne poteškoće na koje nailazi prilikom njihovog ostvarivanja.
- g) Iznesite eventualno nezadovoljstvo nekim elementima organizacije ustanove, te navedite razloge i predložite moguće promjene.
- h) Iznesite mišljenje o glavnim prednostima i manama programskih, kadrovskih i materijalnih potencijala ustanove.

### 2. Nastavni proces

- a) Navedite organizacione i podorganizacione jedinice ustanove (uredi, centri, instituti, zavodi i dr. koji služe za potrebe organizovanja i podrške nastavno-naučnom i umjetničkom radu).
- b) Prikažite dijagram konfiguracije organizacionih jedinica s prikazom studijskih programa po vertikali (prvi, drugi i treći ciklus studija) i njihovim eventualnim grananjem na smjerove ili usmjerenja.
- c) Osvrnite se na cjelokupnost studijskih programa na vašoj ustanovi, te iznesite eventualne planove za izmjene u skoroj budućnosti i razloge koji vas na to navode.

### 3. Dostignuti nivo implementacije Bolonjskog procesa studiranja

- a) Opišite kada je visokoškolska ustanova implementirala sljedeće ciljeve Bolonjske deklaracije: trociklični sistem studiranja, ECTS bodovni sistem, te izdavanje dodatka diplomu.
- b) Opišite i ocijenite eventualnu saradnju u razmjeni (mobilnosti) nastavnika i saradnika s drugim ustanovama iz zemlje ili inostranstva.
- c) Opišite i ocijenite izvođenje dijelova nastave u prostorima izvan vaše ustanove (naučno-nastavne baze ustanove, studentska praksa i sl.). Posebno se osvrnite na probleme i moguća poboljšanja.
- d) Ako niste zadovoljni postojećim stanjem, identificirajte razloge i predložite moguća rješenja.

### 4. Naučno/umjetničko - istraživački rad

- a) Komentarišite veličinu i opremljenost prostora koji se koristi samo za naučno-istraživački rad, te procijenite iskorištenost prostora.
- b) Opišite sadržaj i karakter naučnih/umjetničkih i stručnih istraživačkih projekata ustanove aktivnih u posljednje 3 godine.
- c) Osvrnite se na broj naučnih radova koji su proizašli iz međunarodne saradnje vaših nastavnika u saradnika, a u kojima se kao koautori pojavljuju i naučnici iz inostranstva.
- d) Navedite nekoliko istaknutih svjetskih naučnih časopisa u kojima vaši nastavnici objavljuju radove.
- e) Komentarišite citiranost radova vaših nastavnika u svjetskim bazama podataka i iznesite mišljenje o vidljivosti vaših istraživača na regionalnom i međunarodnom nivou
- f) Navedite ako postoji sistemska politika praćenja obima i kvaliteta naučnog/umjetničkog rada na ustanovi.

- g) Ako niste zadovoljni postojećim stanjem, identificirajte razloge i predložite moguća rješenja.

## **5. Veze s okruženjem, privredom i socijalnim partnerima**

- a) Komentarišite vaše veze s okruženjem, privredom i socijalnim partnerima.
- b) Navedite uticaj rezultata vaših stručnih projekata i ekspertnih usluga na razvoj domaće privrede, uslužnog sektora i državne uprave.
- c) Osvrnite se na uključenost društvenih i privrednih subjekata u provođenju aktivnosti u ispunjavanju misije vaše ustanove.
- d) Komentarišite povezanost studijskih programa i zapošljivost studenata s potrebama lokalne zajednice.
- e) Ako niste zadovoljni postojećim stanjem iznesite eventualne planove za unapređenje partnerstava.

## **6. Finansiranje ustanove**

- a) Izrazite svoje mišljenje o odnosu budžetskih (nastavnih i naučnih) i vlastitih prihoda ustanove, te komentarišite stepen autonomnosti i fleksibilnosti koji ustanova ima u finansijskom poslovanju.
- b) Komentarišite strukturu izvora vlastitih prihoda (naplata školarine od studenata, stručni, istraživački i drugi projekti, usluge, ostale djelatnosti) ustanove.
- c) Osvrnite se na vlastite prihode i komentarišite u kojoj mjeri smanjenje ili nedostatak tih sredstava može utjecati na funkcionalnost ustanove i realizaciju njene osnovne djelatnosti.
- d) Ako niste zadovoljni postojećim stanjem, identificirajte razloge i predložite moguća rješenja.
- e) Navedite koji bi bio vaš prioritet u rješavanju postojećih problema, ako bi došlo do povećanog budžetskog finansiranja vaše ustanove.

## II POSTUPAK SAMOEVALUACIJE

### 1. Tim za samoevaluaciju

Navedite sastav tima koji je radio na izradi samoevaluacijskog izvještaja; odluke i ostalu dokumentaciju.

### 2. Postupak samoevaluacije

Osvrnite se na ciljeve samoevaluacije i opišite postupak provođenja samoevaluacije pozivajući se na relevantne procedure i dokumente.

## III KRITERIJI ZA SAMOEVALUACIJU

### Kriteriji i smjernice za obezbjeđivanje kvaliteta

Unutrašnje obezbjeđivanje kvaliteta provodi se u visokoškolskim ustanovama gdje je proces samoevaluacije i izrade samoevaluacijskog izvještaja ustvari provjera i dokumentovanje procesa unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta, u skladu s utvrđenim kriterijumima za akreditaciju visokoškolskih ustanova, a koji su u ovom priručniku dati i pojašnjeni smjernicama.

Kriteriji sadrže prakse obezbjeđivanja kvaliteta u visokom obrazovanju, a koji su potvrđeni i privaćeni na cijelom Evropskom prostoru visokog obrazovanja.

Smjernice objašnjavaju zašto je pojedini kriterij važan i opisuju način na koji se on može provesti. Osobama zaduženim za obezbjeđivanje kvaliteta smjernice mogu poslužiti kao prijedlozi dobre prakse u područjima koja pokrivaju važeći kriteriji.

Prema dokumentu Agencije za razvoj visokog obrazovanja i obezbjeđivanje kvaliteta u Bosni i Hercegovini - Odluka o normama kojima se određuju minimalni standardi u oblasti visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini, ispunjenost svakog od kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova ocjenjuje se opisno:

- **Potpuno ispunjen kriterij** (u okviru objektivnih okolnosti dostignut maksimum, može poslužiti kao primjer drugim institucijama kako se ispunjava kriterij);
- **Znatno ispunjen kriterij** (nije još dostignut maksimum, ali je napravljen značajan pomak od prosječnosti, potrebno je načiniti još neke manje pomake kako bi se postigla potpuna ispunjenost);
- **Djelimično ispunjen kriterij** (počelo se s ispunjenjem kriterija, ali institucija još uvijek ima puno koraka za načiniti kako bi se kriterij ispunio);
- **Neispunjen kriterij** (institucija nije postigla ni minimum u ispunjenju kriterija, potrebni su ozbiljni napori da bi se kriterij smatrao ispunjenim).

Za svaki kriterij visokoškolska ustanova daje opis stanja, prezentira podatke i analize, mjere i aktivnosti za unapređenje stanja, pozivajući se na dokumente kojima potvrđuje ispunjenost kriterija i poveznice (linkovi) gdje su isti dostupni na web stranici ustanove.

Stoga, prikazu svakog kriterija treba pristupiti imajući na umu odgovore na suštinska pitanja:

- Kako je to u našoj ustanovi?
- Na osnovu čega to znamo?
- Šta možemo učiniti da budemo još bolji?



## KRITERIJ I. STRATEGIJA VISOKOŠKOLSKE USTANOVE

Visokoškolska ustanova ima sistem strateškog planiranja utemeljen na strategiji koja ima formalno-pravni status i dostupna je javnosti. U procesu donošenja strategije visokoškolske ustanove konsultovani su svi akteri: akademsko osoblje, studenti, osnivač, predstavnici tržišta rada i značajni privredni subjekti, predstavnici društvene zajednice, asocijacija završenih studenata (alumni) i drugi relevantni sudionici. Strategija je usvojena na najvišim organima institucije (Senat, Upravni odbor). Visokoškolska ustanova kontinuirano evaluira rad i postojeće stanje kroz izradu samoevaluacijskih izvještaja temeljenih na SWOT-analizi svih procesa uzimajući ukupni kontekst u kojem ustanova djeluje (politički, ekonomski, društveni, demografski i dr. faktori).

Definisanje strateških ciljeva je ključno i oni se trebaju sastojati od operativnih ciljeva jasnih rokova, inicijativa, rasporeda odgovornosti i finansijskih aspekata. Ostvarivanjem strateških ciljeva visokoškolska ustanova treba ispuniti svoju misiju i viziju. Visokoškolska ustanova treba periodično obnavljati strateške ciljeve i planove, te kontinuirano pratiti implementaciju strategije s ciljem poboljšanja rada i efikasnosti.

U cilju uspješne realizacije misije i vizije visokoškolske ustanove, kao i strategije razvoja institucije, neophodna je efikasna organizacijska struktura i upravljačka struktura, koje su definirane formalno-pravnim aktima osnivača i/ili nadležnih ministarstava, kao i visokoškolske ustanove.

Kriterij 1 obuhvata dva potkriterija, čija se ispunjenost pojedinačno valorizira, te na temelju nivoa ispunjenosti oba potkriterija donosi prijedlog o ispunjenosti kriterija 1.

**Potkriterij 1.1** - Visokoškolska ustanova definiše svoju viziju i misiju kojima djelotvorno vodi svoje aktivnosti. Vizija i misija su izrađene i revidirane u konsultacijama s relevantnim zainteresovanim stranama i javno su dostupne.

**Potkriterij 1.2** - Visokoškolska ustanova ima djelotvoran sistem i procedure za provođenje, praćenje i dalji razvoj svoje strategije i akcionih planova. Visokoškolska ustanova izrađuje i redovno revidira svoju strategiju, u konsultacijama sa svim relevantnim zainteresovanim stranama.

Strategija se formalno usvaja i javno je dostupna. Ona se odnosi na nastavni proces, istraživački rad/razvoj umjetnosti i doprinos razvoju društva, uključujući konkretne i ostvarive strateške ciljeve i aktivnosti visokoškolske ustanove.

### **Smjernice koje pojašnjavaju potkriterijume:**

**Potkriterij 1.1** - Visokoškolska ustanova definiše svoju viziju i misiju kojima djelotvorno vodi svoje aktivnosti. Vizija i misija su izrađene i revidirane u konsultacijama s relevantnim zainteresovanim stranama i javno su dostupne.

- Visokoškolska ustanova ima jasno formulisanu izjavu o misiji, kojom se opisuje profil institucije u svim aspektima djelovanja - učenja, podučavanja, istraživanja i drugih aktivnosti, te kakva je pozicija visokoškolske ustanove u lokalnom, regionalnom, državnom i međunarodnom kontekstu.
- Izjava o misiji visokoškolske ustanove je javno objavljena, usvojena na upravljačkim tijelima i u skladu je s akademskim i društvenim kontekstom.
- Visokoškolska ustanova ima jasnu viziju o svojoj ulozi u društvu i na koji način može ispuniti svoju misiju.
- Misija i vizija visokoškolske ustanove prevode se u jasan plan politika i strateški plan koji je formulisan u saglasnosti s izjavom o misiji.
- Misija visokoškolske ustanove predstavlja osnovu na temelju koje ustanova definira svoju strategiju, prioritete, planove za budućnost i predstavlja osnovu za njenu eksternu evaluaciju.
- Visokoškolska ustanova utvrđuje svoje ciljeve na institucionalnom i nivou organizacionih jedinica – fakulteta.

**Potkriterij 1.2** - Visokoškolska ustanova ima djelotvoran sistem i procedure za provođenje, praćenje i dalji razvoj svoje strategije i akcionih planova. Visokoškolska ustanova izrađuje i redovno revidira svoju strategiju, u konsultacijama sa svim relevantnim zainteresovanim stranama. Strategija se formalno usvaja i javno je dostupna. Ona se odnosi na nastavni proces, istraživački rad/razvoj umjetnosti i doprinos razvoju društva, uključujući konkretne i ostvarive strateške ciljeve i aktivnosti visokoškolske ustanove.

- Za realizaciju misije i vizije visokoškolske ustanove, kao i strateških ciljeva, neophodna je efikasna organizacijska struktura ustanove, kao i upravljačka struktura, definirana formalno-pravnim aktima.
- U izradi Strategije učestvuju svi zainteresirani akteri (akademska zajednica, studenti, predstavnici poslodavaca, asocijacija alumni, predstavnici osnivača i predstavnici društvene zajednice i dr.).
- Strategija visokoškolske ustanove je javno dostupna i distribuirana svim zaposlenim.
- Strategija visokoškolske ustanove treba biti realistična s jasno definiranim prioritetima i planovima razvoja institucije, a studijski programi moraju reflektirati strategiju institucije
- Izjave o politikama visokoškolske ustanove sadrže: vezu između obrazovne i istraživačke uloge institucije; strategiju visokoškolske ustanove u kontekstu obezbjeđivanja i razvoja kvaliteta i standarda; organizaciju sistema obezbjeđivanja kvaliteta; odgovornost strukturnih jedinica – odsjeka, fakulteta i drugih organizacionih jedinica i pojedinaca u sistemu obezbjeđivanja kvaliteta; načine na koji se politike primjenjuju, prate i revidiraju.
- Visokoškolska ustanova ima razvijen sistem i procedure za praćenje ispunjenja planova i realizaciju strateških ciljeva.

**PREPORUKE ZA OPIS KRITERIJA:**

- ✓ Predstaviti misiju i viziju, strateške ciljeve, relevantne planove i aktivnosti koje visokoškolska ustanova nastoji ostvariti.
- ✓ Navesti gdje i kako je javno dostupna Strategija (link s kojeg se može preuzeti Strategija i sl.).
- ✓ Objasniti kako je visokoškolska ustanova definisala misiju, viziju, osnovne vrijednosti i kako su oni povezani sa strateškim ciljevima.
- ✓ Objasniti kako visokoškolska ustanova utvrđuje svoje ciljeve (postoji li organizovan način kako se oni identifikuju).
- ✓ Predstaviti inicijative za njenu realizaciju odnosno programe neophodne za ostvarenje strateških ciljeva.
- ✓ Prikazati organizacionu shemu visokoškolske ustanove, upravljačka tijela, kao i proces donošenja odluka, kompetencije i odgovornosti koje su jasno utvrđene.
- ✓ Opisati način izrade i formalnog usvajanja Strategije (ko i kada je pripremao, razmatrao i usvojio Strategiju).
- ✓ Objasniti na čemu je zasnovano donošenje Strategije (unutrašnji faktori, SWOT analiza, spoljašnji faktori).
- ✓ Navesti konsultovane aktere u izradi Strategije i ocijeniti doprinos konsultovanih aktera kvalitetu Strategije, u kontekstu značaja ovih aktera u okruženju i veze osnovne djelatnosti ovih aktera sa Strategijom visokoškolske ustanove.
- ✓ Ocijeniti učešće privrede, bivših studenata i ključnih aktera u donošenju Strategije.
- ✓ Navesti web-link koji referira na sastanke na kojima je razmatrana i/ili usvojena Strategija, ili dio zapisnika sa sjednice tijela koje je usvojilo Strategiju visokoškolske ustanove.
- ✓ Opisati sistem i procedure za praćenje ispunjenja planova i realizaciju strateških ciljeva (postoji li na instituciji odjeljenje ili tijelo za strateško planiranje, ko i kako evaluira stepen ispunjenosti ciljeva, opisati ako postoje iskustva s provođenjem strategije, koje mjere se preduzimaju za slučaj kašnjenja u realizaciji i sl.).

- ✓ Navesti koji se indikatori kvaliteta prate tijekom realizacije strategije, ko ih prati i kome se podnosi izvještaj.
- ✓ Opisati na koji se način visokoškolska ustanova financira da bi se obezbijedila sredstva i svi neophodni resursi u cilju realizacije misije i vizije ustanove.

## KRITERIJ 2. UNUTRAŠNJE OBEZBJEĐIVANJE KVALITETA I RAZVOJ KVALITETA

Politika obezbjeđivanja kvaliteta visokoškolske ustanove pokriva sve aspekte njenog rada i u praksi se provodi nizom procesa unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta koji omogućavaju uključivanje i učešće cjelokupne visokoškolske ustanove. Sama visokoškolska ustanova odlučuje kako će tu politiku provoditi, pratiti i revidirati. Politike i procesi osnov su svakog koherentnog sistema unutrašnjeg obezbjeđivanja i razvoja kvaliteta koji doprinosi poboljšanju svih procesa na visokoškolskoj ustanovi, kao i njenoj odgovornosti.

Takav sistem podržava razvoj kulture kvaliteta u kojoj svi akteri visokoškolske ustanove preuzimaju odgovornost za kvalitet i bave se obezbjeđivanjem i razvojem kvaliteta na svim nivoima. Da bi se to postiglo, politika obezbjeđivanja kvaliteta mora biti formalno usvojena i javno dostupna.

Politike obezbjeđivanja kvaliteta su najsvrsishodnije kada odražavaju odnos između naučno-istraživačkog rada i učenja i podučavanja, te uzimaju u obzir kontekst u kojem visokoškolska ustanova djeluje, kontekst na samoj visokoškolskoj ustanovi i odabrani strateški pristup. Takva politika podržava:

- ✓ organizaciju sistema obezbjeđivanja kvaliteta,
- ✓ odsjeke, odjele, naučne/umjetničke oblasti, fakultete i druge organizacione jedinice, kao i menadžment i administraciju visokoškolske ustanove,

- ✓ akademski integritet i slobode, etičnost,
- ✓ sprečavanje svih vrsta netolerancije i diskriminacije studenata ili zaposlenika,
- ✓ uključivanje svih vanjskih aktera (stakeholdera) u sistem obezbjeđivanja kvaliteta.

Kriterij 2 se sastoji od tri potkriterija čija se ispunjenost zasebno valorizira za svaki potkriterij, te na osnovu iste Komisija za eksternu evaluaciju (akreditaciju) donosi ocjenu o ispunjenosti kriterija 2.

**Potkriterij 2.1** - Visokoškolska ustanova ima formalno definisanu i javno dostupnu politiku i procedure za unutrašnje obezbjeđivanje kvaliteta, koje obuhvataju i jasne odgovornosti. Te su procedure u skladu sa strategijom visokoškolske ustanove.

**Potkriterij 2.2** - Unutrašnje obezbjeđivanje kvaliteta koristi mišljenja unutrašnjih i spoljašnjih zainteresiranih strana, te podatke iz informacionih sistema za praćenje i evaluacije.

**Potkriterij 2.3** - Sistem unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta usmjeren je ka stalnom unapređenju visokoškolske ustanove i pruža podršku poboljšanju nastavnog procesa, istraživačkog rada/razvoja umjetnosti, doprinosi razvoju društva i upravljačkim i administrativnim procesima.

### **Smjernice koje pojašnjavaju potkriterijume:**

**Potkriterij 2.1** – Visokoškolska ustanova ima formalno definisanu i javno dostupnu politiku i procedure za unutrašnje obezbjeđivanje kvaliteta koje obuhvataju i jasne odgovornosti. Te su procedure u skladu sa strategijom visokoškolske ustanove.

- Politike i procesi su temelji svakog koherentnog sistema unutrašnjeg osbezbeđivanja i razvoja kvaliteta, koje predstavljaju ciklus trajnog poboljšavanja rada visokoškolske ustanove, što odražava i doprinosi odgovornosti ustanove.

- Sistem unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta visokoškolske ustanove podrazumijeva razvoj kulture kvaliteta u kojoj svi unutarnji akteri preuzimaju odgovornost za kvalitet i provode aktivnosti obezbjeđivanja kvaliteta na svim nivoima visokoškolske ustanove, što je utvrđeno aktima visokoškolske ustanove (Strategija visokoškolske ustanove, Strategija unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta visokoškolske ustanove, pravilnici itd.).
- Politika obezbjeđivanja kvaliteta visokoškolske ustanove u vidu formalnog akta (Strategija unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta, Strategija visokoškolske ustanove i dr.) mora biti službeno usvojena od upravljačkog tijela visokoškolske ustanove i javno dostupna (web stramoca; odluke Senata, Upravnog odbora itd.).
- Politika unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta visokoškolske ustanove u praksi se provodi nizom definiranih procesa (organizacijska struktura obezbjeđivanja kvaliteta), koji omogućavaju uključivanje i sudjelovanje cjelokupne visokoškolske ustanove.
- Visokoškolska ustanova odlučuje kako će provoditi, pratiti i revidirati politiku unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta, a što je jasno utvrđeno aktima (Strategija unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta, Strategija visokoškolske ustanove, Statut, pravilnici, odluke Senata i drugih tijela).
- Procedurama za interno obezbjeđivanje kvaliteta treba biti jasno definisan način izvršenja, kontrole i analize ključnih procesa na visokoškolskoj ustanovi.
- Visokoškolska ustanova ima uspostavljeno formalno tijelo i/ili osobe za obezbjeđivanje kvaliteta (Odbor za kvalitet, Ured za kvalitet, menadžer kvaliteta itd.) odgovorne za provođenje politike i procedura za obezbjeđivanje kvaliteta.

**Potkriterij 2.2** - Unutrašnje obezbjeđivanje kvaliteta koristi mišljenja unutrašnjih i spoljašnjih zainteresiranih strana, te podatke iz informacionih sistema za praćenje i evaluacije.

- U procesima obezbjeđivanja kvaliteta visokoškolske ustanove učestvuju svi zainteresirani akteri (akademsko osoblje, studenti svih ciklusa, alumni, neakademsko osoblje i dr.) a što je utvrđeno aktima visokoškolske ustanove.
- Sistem obezbjeđivanja kvaliteta visokoškolske ustanove vrši redovne evaluacije aktivnosti na visokoškolskoj ustanovi, analizu rezultata evaluacija i njihovu obradu za potrebe institucionalnog planiranja i razvoja visokoškolske ustanove primjenom adekvatnog informacionog sistema.

**Potkriterij 2.3** - Sistem unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta usmjeren je stalnom unapređenju visokoškolske ustanove i pruža podršku poboljšanju nastavnog procesa, istraživačkog rada/razvoja umjetnosti, doprinosu razvoju društva i upravljačkim i administrativnim procesima.

- Sistem unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta visokoškolske ustanove podrazumijeva postojanje organizacijske strukture obezbjeđivanja kvaliteta (Strategija unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta, procedure i sl.) koja definira područja koja obuhvataju sistem obezbjeđivanja kvaliteta (učenje, podučavanje, istraživanja, administriranje itd.).
- Utvrđeni ciljevi postizanja kvaliteta visokoškolske ustanove povezani su s njenom misijom i strategijom.
- Visokoškolska ustanova periodično ispituje i unapređuje strategiju obezbjeđivanja kvaliteta, promovira je i javno objavljuje.

#### PREPORUKE ZA OPIS KRITERIJA:

- ✓ Navesti tačne nazive akata kojima su opisane politika i procedure za unutrašnje obezbjeđivanje kvaliteta (može biti Pravilnik o kvalitetu koji usvaja Senat visokoškolske ustanove ili poglavlje Statuta visokoškolske ustanove)



- ✓ Naznačiti u Izvještaju gdje su dostupni (to može podrazumjevati dostupnost na oglasnim pločama visokoškolske ustanove, na web-stranici visokoškolske ustanove, štampani materijal dostupan u uredima za kvalitet visokoškolske ustanove i sl.) .
- ✓ Opisati politike i procese unutrašnjeg obezbjeđivanja i razvoja kvaliteta, koje predstavljaju ciklus trajnog poboljšavanja rada visokoškolske ustanove.
- ✓ Opisati postupak izrade i usvajanja (Ko ih je izradio? Da li su prvi put urađene ili su samo unaprijeđene postojeće, na koji način i kada su usvojene, koje tijelo/a visokoškolske ustanove ih je razmatralo prije usvajanja).
- ✓ Navesti kako su definirane odgovornosti aktera u unutrašnjem obezbjeđivanju kvaliteta. Ove odgovornosti trebaju utvrditi sudionike i njihove uloge kako bi se procesi unutrašnjeg obezbjeđivanja kvaliteta odvijali nesmetano (navesti akte koji definiraju interni sistem kvaliteta, organizaciju, funkcioniranje, ključne resurse, prava i obaveze nosioca aktivnosti internog sistema obezbjeđivanja i razvoja kvaliteta i sl.).
- ✓ Navesti da li su svi akteri uključeni u menadžment kvaliteta i kako su uključeni, kako se koriste rezultati evaluacija u svrhu kontrole kvaliteta procesa, te kako se ti rezultati koriste za poboljšanje rada visokoškolske ustanove.
- ✓ Navesti kako je regulisano praćenje provedbe ovih akata.
- ✓ Opisati kako su akti koji definiraju politike i procedure za unutrašnje obezbjeđivanje i razvoj kvaliteta predstavljeni svim zaposlenicima.
- ✓ Navesti nekoliko strateških ciljeva, planove i aktivnosti koji se u svojoj realizaciji oslanjaju na unutrašnje obezbjeđivanje kvaliteta
- ✓ Opisati kako se koriste podaci iz informacionih sistema i sistema za praćenje i evaluaciju. Ovdje ne treba opisivati informacioni sistem, jer će biti opisan u kriteriju koji se na njega odnosi. Ovdje se treba samo referirati na taj kriterij.

Treba navesti primjer(e) kako su se na osnovu određenih informacija iz informacionih sistema (njihovom analizom ili uporedbom) učinili konkretni koraci za poboljšanje u unutrašnjem obezbjeđivanju kvaliteta.

- ✓ Navesti (ili se referirati na web stranicu gdje se nalaze) formalni akti kojima su uređene odgovornosti aktera u procesima koji se realizuju na visokoškolskim ustanovama (nastavno-obrazovni, naučno-istraživački, menadžerski, administrativni), te način kako se oni prate i evaluiraju, a zatim opisati kako se prikupljaju i analiziraju rezultati praćenja i evaluacije, ko ih razmatra i odobrava da se primjene kao konkretna mjera za poboljšanje unutrašnjeg sistema obezbjeđivanja kvaliteta.
- ✓ Navesti primjer/e kako je konkretna primjenjena mjera (koja je proizašla iz izvještaja, analiza ili preporuke tijela za obezbjeđivanje kvaliteta i koja je nakon razmatranja i usvajanja na sjednicama naučno-nastavnih vijeća, Senata, studentskih organizacija i upravnog odbora i dr.) doprinijela unapređenju i poboljšanju bilo nastavnog procesa, istraživačkog rada/razvoja umjetnosti, doprinosu razvoju društva i upravljačkim i administrativnim procesima ili svega navedenog.
- ✓ Navesti ukoliko visokoškolska ustanova ima implementiran i drugi sistem ili standard kvaliteta (npr. ISO) i ocijeniti njegov doprinos unapređenju kvaliteta svojih procesa i aktivnosti.
- ✓ Navesti formalni akt za najviši nivo etičnog ponašanja osoblja i studenata visokoškolske ustanove (etički kodeks, etički odbor i sl.) i web stranicu na kojoj su dostupni akti o etičkom ponašanju.
- ✓ Opisati koji su se instrumenti i procesi obezbjeđivanja kvaliteta planirali/koristili i kako su oni povezani.
- ✓ Opisati oblasti koje pokriva obezbjeđivanje kvaliteta, odnosno da li visokoškolska ustanova provodi redovne evaluacije: studijskih programa, procesa učenja i podučavanja, procesa

upravljanja, ocjenjivanja studenata, udžbenika i literature, resursa i infrastrukture, istraživačkih programa, usluga koje pružaju neakademsko osoblje i stručne službe i administracija, itd.

- ✓ Navesti da li se anketiraju studenti i alumni; ko preuzima rezultate, kako su studenti informisani o evaluaciji.
- ✓ Na koji način se rezultati evaluacija ureda za obezbjeđivanje i razvoj kvaliteta koriste i definiraju mjere za poboljšanje rada institucije.

### KRITERIJ 3. OBEZBJEĐIVANJE KVALITETA STUDIJSKIH PROGRAMA

Studijski programi su ključni za realizaciju obrazovne misije visokoobrazovne institucije jer studentima pružaju akademska znanja i vještine, uključujući i one koje su prenosive i mogu utjecati na osobni razvoj studenata, te biti primjenjive u njihovim budućim karijerama.

Iz tog razloga je kvalitet studijskih programa bitan kriterij kojeg moraju zadovoljiti akreditirane visokoobrazovne institucije.

Visokoškolska ustanova treba imati formalno uspostavljene procedure na osnovu kojih donosi, te kontinuirano prati realizaciju studijskih programa, periodično vrši reviziju studijskih programa i predlaže nove studijske programe. Dizajniranje studijskih programa vrši se u procesu u kojem učestvuju svi unutrašnji i spoljašnji akteri. Studijski programi trebaju biti kompatibilni sa sličnim, međunarodno akreditiranim studijskim programima, definiranim ishodima učenja usklađenim sa minimalnim standardom stečene kvalifikacije<sup>4</sup>, kao i sa osnovama kvalifikacijskog okvira BiH.

Kriterij 3 je definiran kroz tri potkriterija čija se pojedinačna ispunjenost valorizira, te se na temelju procjene ispunjenosti svih potkriterija donosi ukupna procjena ispunjenosti kriterija 3.

<sup>3</sup> Svaki stepen, diploma ili drugo uvjerenje koje izdaje nadležni organ, a koje potvrđuje da su ostvareni određeni ishodi učenja nakon uspješnog završetka priznatog visokoškolskog studijskog programa.

**Potkriterij 3.1** - Visokoškolska ustanova ima uspostavljene procedure za kreiranje i usvajanje studijskih programa, koje su u skladu sa strategijom visokoškolske ustanove.

**Potkriterij 3.2** – Visokoškolska ustanova ima uspostavljene procedure kojima osigurava da su planirani ishodi učenja i korištenja sistema kredita izraženih kroz ECTS bodove u skladu sa osnovama kvalifikacijskog okvira Bosne i Hercegovine<sup>5</sup>, da se primjenjuju na sve studijske programe, te da su predviđene prilike za sticanje znanja i vještina van ustanove.

**Potkriterij 3.3** - Visokoškolska ustanova redovno prati i dalje razvija svoje studijske programe uz angažman zainteresovanih strana.

### **Smjernice koje pojašnjavaju potkriterijume:**

**Potkriterij 3.1** - Visokoškolska ustanova ima uspostavljene procedure za kreiranje i usvajanje studijskih programa, koje su u skladu sa strategijom visokoškolske ustanove.

- Studijski programi imaju opće ciljeve koji moraju biti usklađeni s misijom i strategijom visokoškolske ustanove (misija i vizija visokoškolske ustanove, Strategija i plan razvoja visokoškolske ustanove).
- Procedure kreiranja i usvajanja programa su utvrđene formalnim aktima (Statut, pravilnici itd.) i prolaze formalni proces usvajanja unutar visokoškolske ustanove (naučno/umjetničko-nastavnih vijeća, relevantnih odbora, sjednice Senata, itd.).
- Procedure kreiranja i usvajanja studijskih programa podrazumijevaju uključenost svih zainteresiranih aktera (članova akademske zajednice, predstavnika osnivača, predstavnika poslovnog okruženja i strukovnih asocijacija, predstavnika alumni asocijacije, predstavnika društvene zajednice i predstavnika studenata).

<sup>5</sup> "Službeni glasnik BiH" br. 31/11

- Visokoškolska ustanova obezbjeđuje kontinuiranu modernizaciju sadržaja kurikuluma i njihovu kompatibilnost s kurikulumima srodnih visokoškolskih ustanova u evropskom prostoru visokog obrazovanja.
- Studijski programi trebaju biti jasno definirani i grafički jedinstveno prezentirani (istovjetan template kurikuluma i silabusa) i sadrže:
  - naziv i ciljeve studijskog programa,
  - ishode učenja za svaki nastavni predmet i za ukupnu kvalifikaciju,
  - uslove za upis na studijski program,
  - vrstu studija i način izvođenja,
  - bodovnu vrijednost za svaki nastavni predmet iskazanu ECTS bodovima,
  - način ocjenjivanja,
  - relevantnost kvalifikacija osoblja i resursa, itd.

**Potkriterij 3.2** – Visokoškolska ustanova ima uspostavljene procedure kojima osigurava da su planirani ishodi učenja i korištenja sistema kredita izraženih kroz ECTS bodove u skladu s važećim kvalifikacionim okvirom, da se primjenjuju na sve studijske programe, te da su predviđene prilike za sticanje znanja i vještina van ustanove.

- Studijski programi kreirani su u skladu s važećim kvalifikacionim okvirom (Odluka Senata o usklađenosti istih).
- Kvalifikacije koje se stiču na temelju studijskih programa treba jasno opisati i predstaviti u skladu s važećim nacionalnim kvalifikacijskim okvirom za visoko obrazovanje (kao i u skladu s kvalifikacijskim okvirom Evropskog prostora visokog obrazovanja).
- Ishodi učenja trebaju biti jasno navedeni na nivou studijskog programa i svakog nastavnog predmeta, i jasno opisuju znanja i vještine koje će studenti steći po završetku studija, kao i način provjere sticanja istih.
- Studentsko opterećenje je izraženo ECTS bodovnim sistemom, navedenim u kurikulumima, čija se evaluacija provodi u cilju

provjere i podešavanja adekvatnog studentskog opterećenja (procedure provjere opterećenja studenata, odluke nadležnih akademskih tijela, itd.).

- Nastavne metode trebaju biti adekvatne za prenošenje znanja i vještina, te podstiču studente na samostalno učenje i vlastitu odgovornost (case-study, projekti, radionice, seminarski radovi, interaktivno učenje, itd.).
- U skladu s definiranim ishodima učenja, studenti imaju mogućnost primijeniti i steći nova praktična znanja kao što su: stručna praksa, stažiranje, volonterski rad, kao i druge mogućnosti za sticanje znanja i vještina izvan nastave.
- Kurikulumi studijskih programa trebaju omogućiti razvoj kreativnog razmišljanja i istraživačkih vještina studenata, kao i primjenu stečenih znanja i vještina za potrebe prakse.

**Potkriterij 3.3** - Visokoškolska ustanova redovno prati i dalje razvija svoje studijske programe uz angažman zainteresovanih strana.

- Praćenje realizacije studijskih programa obavlja se redovno u toku akademske godine putem analize izvještaja i predloženih mjera koji se verificiraju na naučno/umjetničko-nastavnim vijećima organizacionih jedinica i Senatu visokoškolske ustanove.
- Visokoškolska ustanova prati i periodično revidira svoje studijske programe kako bi se obezbijedilo da oni postižu postavljene ciljeve i ispunjavaju potrebe studenata i društva.
- Revizije studijskih programa usmjerene su na kontinuirano poboljšanje programa i to u skladu sa:
  - novim naučnim/umjetničkim istraživanjima u određenoj disciplini,
  - izmjenjenim potrebama društva,
  - opterećenjem, napredovanjem i prolaznošću studenata,
  - očekivanim potrebama i zadovoljstvom studenata studijskim programom,
  - okruženjem za učenje i pomoćnih službi, te njihovom podrškom u realizaciji studijskog programa.

- Revizija postojećih studijskih programa i njihove izmjene se donose u skladu s definiranim procedurama, koje podrazumijevaju uključenost svih aktera, kao kod procedura usvajanja istog, te se revidirani opisi programa zvanično objavljuju.
- Visokoškolska ustanova prikuplja povratne informacije od poslodavaca, predstavnika službi za zapošljavanje, asocijacije alumni i drugih organizacija u vezi s kvalitetom studija i studijskih programa.

### PREPORUKE ZA OPIS KRITERIJA:

- ✓ Opisati i dokumentirati jasne procedure za izradu, predlaganje i usvajanje studijskih programa koje podrazumijevaju uključenost svih aktera: akademske zajednice, studenata, osnivača, predstavnika tržišta rada, profesionalnih asocijacija, predstavnika alumni, predstavnika društvene zajednice, itd.
- ✓ Objasniti povezanost studijskih programa sa misijom i vizijom visokoškolske ustanove.
- ✓ Objasniti način alociranja ECTS bodova i provjeru realne procjene studentskog opterećenja.
- ✓ Objasniti nastavne metode koje se koriste za prenošenje znanja i koje podstiču studente na samostalno učenje i vlastitu odgovornost.
- ✓ Objasniti na koji način visokoškolska ustanova kontinuirano teži unapređenju studijskih programa i koje procedure i analize vrši i formalno primjenjuje.
- ✓ Navesti i objasniti kojim formalnim aktima se utvrđuje način organizacije provjere znanja, kompetencija i vještina studenata, transparentnost metoda i kriterija ocjenjivanja i studentskih prava.
- ✓ Prezentirati detaljne analize svih indikatora uspješnosti studija, kao i mišljenja studenata o nastavnom procesu, te mjere i preporuke u cilju poboljšanja nastavnog procesa.

- ✓ Ispunjenost potkriterija i kriterija dokumentira se sljedećom dokumentacijom: ECTS vodiči, kurikulumi za sve studijske programe, odluke NNV/UNV i Senata o verifikaciji studijskih programa i izmjeni studijskih programa, kao i zapisnicima sa sastanaka svih aktera koji učestvuju u kreiranju studijskih programa, uključujući i mišljenja nadležnih ministarstava i strukovnih asocijacija o novim i/ili inoviranim studijskim programima i dr.

## KRITERIJ 4. STUDENTI

Visokoškolska ustanova mora obezbijediti da se studijski programi izvode na način koji potiče studente na preuzimanje aktivne uloge u ostvarivanju procesa učenja i da vrednovanje studenata odražava takav pristup. Učenje i podučavanje koji su usmjereni na studenta imaju važnu ulogu u poticanju motiviranosti, samorefleksije i angažmana studenata u procesu učenja. To podrazumijeva pažljivo osmišljavanje studijskih programa i njihovog izvođenja, kao i vrednovanja ishoda učenja.

Studenti visokoškolske ustanove moraju dosljedno provoditi unaprijed utvrđene i objavljene procedure koji obuhvataju sve faze studiranja, tj. upis, napredovanje kroz studij, priznavanje i certificiranje. Važno je da se politike pristupa, procesi i kriteriji upisa provode dosljedno i transparentno, te da se obezbjeđuje uključivanje studenata u rad organa visokoškolske ustanove.

Visokoobrazovne institucije moraju imati procese i alate za prikupljanje, praćenje i djelovanje na temelju informacija o napredovanju studenata.

Završetkom studija studenti moraju dobiti dokumentaciju koja pojašnjava stečenu kvalifikaciju, uključujući ostvarene ishode učenja, te kontekst, nivo, sadržaj i status studija koji su pohađali i uspješno završili.

Kriterij 4 je definiran kroz pet potkriterija, čija se pojedinačna ispunjenost valorizira, te se na temelju procjene ispunjenosti svih potkriterija donosi ukupna procjena ispunjenosti kriterija 4.



**Potkriterij 4.1** - Visokoškolska ustanova primjenjuje procedure kojima se garantuje pravičan, transparentan i dosljedan način ocjenjivanja, i kojima se predviđa mogućnost žalbi studenata. Procedure su formalizovane i javno su dostupne.

**Potkriterij 4.2** - Visokoškolska ustanova ima uspostavljen sistem za priznavanje kvalifikacija i perioda studiranja u skladu s Lisabonskom konvencijom o priznavanju kvalifikacija, te prethodnog učenja.

**Potkriterij 4.3** - Visokoškolska ustanova obezbjeđuje adekvatne uslove i pruža podršku akademskom napredovanju studenata, obezbjeđujući jednake mogućnosti.

**Potkriterij 4.4** - Visokoškolska ustanova podstiče aktivan angažman studenata u procesima upravljanja.

**Potkriterij 4.5** - Visokoškolska ustanova pravovremeno studentima obezbjeđuje potvrdu/uvjerenje o diplomiranju, uključujući dodatak diplomi.

### **Smjernice koje pojašnjavaju potkriterijume**

**Potkriterij 4.1** - Visokoškolska ustanova primjenjuje procedure kojima se garantuje pravičan, transparentan i dosljedan način ocjenjivanja i kojima se predviđa mogućnost žalbi studenata. Procedure su formalizovane i javno su dostupne.

- Visokoškolska ustanova treba imati jasno definirane, transparentne procedure za ocjenjivanje studenata, te uspostavljene mehanizme za dosljednu primjenu i procjenu djelotvornosti uspostavljenih procedura ocjenjivanja (Statut, pravilnici, odluke Senata i NNV/UNV-a).
- Procedure za ocjenjivanje studenata trebaju regulirati kontinuirano praćenje i ocjenjivanje napretka studenata za svaki nastavni predmet, postojanje mogućnosti uvida u radove, te žalbene procedure i mogućnost polaganja ispita pred komisijom.

- Kriteriji i metode vrednovanja i ocjenjivanja moraju biti unaprijed objavljeni.
- Način organizacije provjere znanja, kompetencija i vještina studenata, transparentnost metoda i kriterija ocjenjivanja i studentska prava i žalbeni postupak, trebaju biti utvrđeni formalnim aktom.
- Minimalna količina znanja, vještina i kompetencija koje student postiže, odnosno kriteriji i metode vrednovanja i ocjenjivanja, trebaju biti jasno definirani i unaprijed objavljeni a studenti s tim blagovremeno upoznati.
- Raspored ispita s terminima, lokacijama i imenima odgovornih nastavnika, treba biti utvrđen početkom semestra i javno objavljen.
- Vrednovanje stečenih znanja i ishoda učenja omogućava studentima da steknu realnu sliku u kojoj mjeri su ostvarili predviđene ishode učenja, ali predstavlja i proces u kojem studenti dobivaju povratne informacije od ispitivača koje se odnose na savjete za proces učenja.

**Potkriterij 4.2** - Visokoškolska ustanova ima uspostavljen sistem za priznavanje kvalifikacija i perioda studiranja u skladu s Lisabonskom konvencijom o priznavanju kvalifikacija, te prethodnog učenja.

- Visokoškolska ustanova mora dosljedno provoditi unaprijed utvrđene i objavljene propise koji obuhvataju sve faze studiranja, tj. upis, napredovanje kroz studij i priznavanje stečenih kvalifikacija.
- Pravedno priznavanje visokoobrazovnih kvalifikacija, razdoblja studiranja i prethodnog učenja, što uključuje i priznavanje neformalnog i informalnog učenja, ključni su elementi obezbjeđivanja napretka studenata kroz studij, te poticaj za mobilnost.
- Postupci priznavanja kvalifikacija temelje se na usklađenosti praksi priznavanja na visokoškolskoj ustanovi u skladu s načelima Lisabonske konvencije o priznavanju i saradnji s drugim visokoškolskim ustanovama, te usklađenosti s

agencijama za obezbjeđivanje kvaliteta i nacionalnim ENIC i NARIC uredima (Agencije) kako bi se obezbijedila usklađenost priznavanja kvalifikacija.

**Potkriterij 4.3** - Visokoškolska ustanova obezbjeđuje adekvatne uslove i pruža podršku akademskom napredovanju studenata, osiguravajući jednake mogućnosti.

- Politike upisa, procesi i kriteriji upisa provode se dosljedno i transparentno i javno su objavljeni.
- Visokoškolska ustanova ima procese i alate za prikupljanje, praćenje i djelovanje na temelju informacija o napredovanju studenata u toku studija.
- Visokoškolska ustanova kontinuirano prikuplja podatke i analizira uspjeh studenata (analiza prolaznosti) na nivou studijskog programa.
- Visokoškolska ustanova preduzima aktivnosti, mjere i preporuke na unapređenju uspjeha studenata na temelju analiza prolaznosti, anketa i mišljenja studenata i nastavnog osoblja.
- Rezultati analiza praćenja akademskog napredovanja studenata, kao i mjere i preporuke za poboljšanje verificiraju se odlukama naučno-nastavnih vijeća i Senata visokoškolske ustanove.
- Visokoškolska ustanova obezbjeđuje jednake uslove za sticanje znanja i kompetencija za svu studentsku populaciju, kao i adekvatan pristup i prostore za invalidne i osobe s posebnim potrebama.

**Potkriterij 4.4** - Visokoškolska ustanova podstiče aktivan angažman studenata u procesima upravljanja.

- Uloga studenata sva tri ciklusa u upravljanju visokoškolske ustanove i u sistemu unutrašnjeg obezbjeđivanja i razvoja kvaliteta je jasno i institucionalno definirana.

- Angažman studenata u upravljanju je definiran formalnim aktima (Statut, pravilnici, itd.) koji definiraju način izbora studenata u upravnim tijelima, učešće studenata u radu tijela za obezbjeđivanje i razvoj kvaliteta, u anketiranju studenata, kao i u drugim aktivnostima visokoškolske ustanove.
- Visokoškolska ustanova podstiče i podržava formiranje i rad studentskih tijela, čije je funkcioniranje definirano formalnim aktima, kao i izbor studentskog rukovodstva i studentskih predstavnika u upravljačkim tijelima visokoškolske ustanove.
- Studenti aktivno participiraju u procesu permanentnog kreiranja, realizacije, razvoja i evaluacije studijskih programa.

**Potkriterij 4.5** - Visokoškolska ustanova pravovremeno studentima obezbjeđuje potvrdu/uvjerenje o diplomiranju, uključujući dodatak diplomi.

- Uslovi i procedure, neophodne za uspješno okončanje studija i sticanje diplome za svaki nivo/ciklus, jasno su definirane i javno dostupne i u skladu s ciljevima, sadržajem i nivoom (akreditiranih) studijskih programa.
- Završetak studija predstavlja uspješno okončanje studija sticanjem kvalifikacije za koju studenti dobivaju standardiziranu dokumentaciju definiranu formalnim aktom visokoškolske ustanove (Statut, pravilnici, itd.).
- Dokumentacija sadrži opis stečene kvalifikacije, uključujući ostvarene ishode učenja, te kontekst, nivo, sadržaj i status studija koji su pohađali i uspješno završili.
- Dodatak diplomi je zvanični dokument koji se izdaje uz diplomu, standardiziran je i sadrži sve podatke o ostvarenim ishodima učenja, nivou i statusu završenog studijskog programa.

#### PREPORUKE ZA OPIS KRITERIJA:

- ✓ Opisati i dokumentirati uključenost studenata svih ciklusa u upravljačkoj strukturi visokoškolske ustanove, način studentskog organizovanja i formalne akte kojima je to

utvrđeno, uz navođenje web-linka formalnih akata koji to definiraju.

- ✓ Navesti formalne akte kojima su utvrđene procedure koje obezbjeđuju fer, transparentno i konzistentno ocjenjivanje studenata, te načine provedbe odredbi.
- ✓ Objasniti koncept kontinuiranog ocjenjivanja studenata, žalbene procedure, navesti linkove s rasporedom ispita, metode ispitivanja koje se koriste, te na koji način se obezbjeđuje da ispitivanja daju realnu ocjenu stečenih kompetencija i postignutih ishoda definiranih studijskim programom.
- ✓ Navesti aktivnosti koje visokoškolska ustanova poduzima s ciljem unapređenja uspjeha studenata, a koje trebaju obuhvatati kontinuirano prikupljanje podataka i analiza uspjeha studenata (analize prolaznosti) na nivou visokoškolske ustanove i na nivou studijskog programa, kao i aktivnosti i mjere koje proističu iz ovih analiza, te zapisnike i odluke organa koji te mjere verificiraju i sl.
- ✓ Ispunjenost kriterija se dokumentira sljedećom dokumentacijom: Statut visokoškolske ustanove, pravilnici (o studiranju, o priznavanju diploma, o studentskom organizovanju itd), diploma i dodatak diplomi, izvještaji ureda za obezbjeđivanje kvaliteta o anketiranju studenata, zaključci i odluke NNV/UNV-a i Senata u vezi s rezultatima anketa, izvještaji o prolaznosti po studijskim godinama, generacijskoj prolaznosti, prosječnim ocjenama, trajanju studija, odluke o mjerama za povećanje prolaznosti i efikasnosti studija, itd.

## KRITERIJ 5. LJUDSKI RESURSI

Visokoškolska ustanova mora obezbijediti kompetentnost akademskog osoblja, te primjenjivati pravedne i transparentne procese zapošljavanja i razvoja zaposlenika. Uloga akademskog osoblja je ključna u stvaranju visokokvalitetnog procesa obrazovanja, jer

usmjerenost obrazovanja na ishode učenja omogućava sticanja znanja, kompetencija i vještina.

Visokoobrazovne institucije su najodgovornije za kvalitet svojih zaposlenika i pružanje odgovarajućeg okruženja koje im omogućava učinkovit rad. Takvo okruženje uspostavlja i slijedi jasne, transparentne i pravedne procese zapošljavanja, uz radne uslove unutar kojih se prepoznaje važnost nastavnog rada, nude prilike i potiče profesionalni razvoj nastavnog osoblja, potiče naučni rad kako bi se ojačala povezanost obrazovanja i nauke, kao i unapređenje nastavnih metoda i korištenje novih tehnologija.

Kriterij 5 definiran je kroz pet potkriterija, čija se pojedinačna ispunjenost valorizira, pa se na temelju procjene ispunjenosti svih potkriterija donosi ukupna procjena ispunjenosti ovog kriterija.

**Potkriterij 5.1** - Visokoškolska ustanova zapošljava dovoljan broj akademskog, administrativnog i pomoćnog osoblja.

**Potkriterij 5.2** - Visokoškolska ustanova priprema plan zapošljavanja i planiranje razvoja karijere, u skladu s analizom koja se redovno provodi.

**Potkriterij 5.3** - Visokoškolska ustanova primjenjuje pravične i transparentne procese i procedure kod zapošljavanja i unapređenja zaposlenih. Procedure su utvrđene unaprijed, javno su dostupne i usklađene su s važećim zakonskim propisima. Članovi u sastavu komisije za izbor u zvanje akademskog osoblja su kompetentni u datoj naučnoj/umjetničkoj oblasti (poljima i granama) u kojoj kandidat stiče uslove za izbor u više zvanje.

**Potkriterij 5.4** - Visokoškolska ustanova pruža prilike za profesionalni razvoj svih svojih zaposlenih, te ih podstiče da te prilike iskoriste.

**Potkriterij 5.5** - Visokoškolska ustanova akademskom osoblju pruža adekvatne uslove za aktivan angažman u oblasti istraživačkog rada.

### Smjernice koje pojašnjavaju potkriterije

**Potkriterij 5.1** - Visokoškolska ustanova zapošljava dovoljan broj akademskog, administrativnog i pomoćnog osoblja.

- Visokoškolska ustanova posjeduje kadrovsku bazu podataka koju redovno ažurira.
- Visokoškolska ustanova angažuje dovoljan broj akademskog i neakademskog osoblja za realizaciju svih studijskih programa, u skladu s normama opterećenosti koje su utvrdile nadležne obrazovne vlasti.
- Visokoškolska ustanova redovno vrši analizu akademskog osoblja baziranu na indikatorima: planovima realizacije nastave, podacima o broju, polu, starosti, stažu, zvanjima akademskog osoblja, omjeru broja stalno zaposlenih i spoljnih saradnika, omjeru broja nastavnik/student, analizi evaluacija nastavnika od strane studenata i sl., te donosi mjere za poboljšanje stanja.
- Visokoškolska ustanova redovno vrši analizu neakademskog osoblja baziranu na indikatorima: analiza kvalifikacione strukture, podacima o broju, polu, starosti, stažu, omjeru akademsko/neakademsko osoblje i sl., te donosi mjere poboljšanja stanja.

**Potkriterij 5.2** - Visokoškolska ustanova priprema plan zapošljavanja i planiranje razvoja karijere, u skladu s analizom koja se redovno provodi.

- Visokoškolska ustanova redovno prati i priprema planove zapošljavanja akademskog osoblja u skladu s rezultatima analize stanja akademskog osoblja i realizira ih u optimalnom roku.
- Visokoškolska ustanova kontinuirano prati razvoj i procese napredovanja akademskog osoblja i obezbjeđuje razvoj studijskih programa i naučno/umjetničko-istraživačkog rada u skladu s tim potencijalom.

- Visokoškolska ustanova redovno prati i priprema planove zapošljavanja neakadenskog osoblja u skladu s rezultatima analize stanja neakadenskog osoblja i realizira ih u optimalnom roku.

**Potkriterij 5.3** - Visokoškolska ustanova primjenjuje pravične i transparentne procese i procedure kod zapošljavanja i unapređenja zaposlenih. Procedure su utvrđene unaprijed, javno su dostupne i usklađene s važećim zakonskim propisima. Članovi u sastavu komisije za izbor u zvanje akademskog osoblja su kompetentni u datoj naučnoj/umjetničkoj oblasti (poljima i granama) u kojoj kandidat traži izbor u zvanje.

- Visokoškolska ustanova provodi procese za izbor akademskog osoblja zasnovane na javnoj i otvorenoj proceduri, koje se temelje na raspisivanju konkursa, poznatim kriterijima za izbor u naučno-nastavna i umjetničko-nastavna zvanja, rokovima, načinu evaluiranja naučnih i umjetničkih i nastavničkih dostignuća, sastavu komisije za izbor i žalbenim procedurama, koje su definirane formalnim aktima (zakoni, Statut, pravilnici, itd.).
- Sastav komisija za izbor u zvanja akademskog osoblja definiran je formalnim aktom visokoškolske ustanove, kojim se obezbjeđuje kompetentnost članova komisija u naučnoj/umjetničkoj oblasti u kojoj se vrši izbor.

**Potkriterij 5.4** - Visokoškolska ustanova pruža prilike za profesionalni razvoj svih svojih zaposlenih, te ih podstiče da te prilike iskoriste.

- Visokoškolska ustanova podstiče, nudi prilike i obezbjeđuje uslove za profesionalni razvoj akademskog i neakadenskog osoblja u skladu s formalnim aktom koji se odnosi na stručno i naučno/umjetničko usavršavanje (Statut, pravilnici, itd.).
- Visokoškolska ustanova redovno vrši analize svih aktivnosti i finansijskih izdvajanja za potrebe naučnog, stručnog i pedagoškog usavršavanja akademskog i neakadenskog



osoblja, kao i podrške nastavnom osoblju kod apliciranja za projekte EU fondova.

- Visokoškolska ustanova motivira zaposleno osoblje za veće zalaganje u inoviranju nastavnih metoda, kao i postizanje boljih rezultata u pedagoškom, naučnom i stručnom radu, u vidu nagrada, priznanja i sl.
- Visokoškolska ustanova podstiče i podržava publicistiku vlastitog nastavnog osoblja i ima procedure za izdavanje knjiga i udžbenika, priručnika, praktikuma i sl.

**Potkriterij 5.5** - Visokoškolska ustanova akademskom osoblju pruža adekvatne uslove za aktivan angažman u oblasti istraživačkog rada.

- Visokoškolska ustanova potiče naučno-istraživački rad kako bi se pojačala povezanost obrazovanja i naučnog/umjetničkog istraživačkog rada.
- Visokoškolska ustanova kontinuirano kreira, priprema i realizira naučno-istraživačke projekte od državnog i međunarodnog značaja.
- Sadržaj i rezultati naučno/umjetničko istraživačkog rada i stručnih aktivnosti visokoškolske ustanove u skladu su sa strateškim ciljevima institucije, kao i u skladu s državnim i evropskim ciljevima i standardima visokog obrazovanja.
- Rezultati naučno/umjetničko-istraživačkog i stručnog rada visokoškolske ustanove aktivno se implementiraju i u akademskom obrazovnom procesu.
- Visokoškolska ustanova kontinuirano prati i analizira finansijska ulaganja u naučno-istraživačku infrastrukturu i korištenje istraživačkih kapaciteta, te redovno priprema planove investiranja u poboljšanje uslova za naučno-istraživački rad.
- Visokoškolska ustanova vodi evidenciju naučno-istraživačkih projekata i aktivnosti koje realizira nastavno osoblje, kao i rezultata tih aktivnosti (broj odbranih doktorskih disertacija u okviru istraživačkih projekata, broj objavljenih i

izlaganih radova prema relevantnosti i klasifikaciji (rejtingu) časopisa i međunarodnih skupova, itd.) te kontinuirano vrši analizu rezultata naučno-istraživačkog rada i mjera za poboljšanje.

- Visokoškolska ustanova organizira naučne skupove i podržava publicistiku nastavnog osoblja u relevantnim naučnim časopisima u skladu sa svojim mogućnostima.

### PREPORUKE ZA OPIS KRITERIJA:

- ✓ Da bi se dokumentovalo da visokoškolska ustanova obezbeđuje dovoljan broj kvalificiranog nastavnog osoblja kako bi postigla obrazovne ciljeve, uspostavila i nadzirala akademska pravila i održivost svojih studijskih programa, te obezbijedila kvalitet i kontinuitet učenja, kao i kontinuitet akademskog napredovanja i razvoj vlastitog kadra, neophodno je navesti pregled i strukturu akademskog i neakademskog osoblja, analize bazirane na indikatorima: planovima realizacije nastave, podacima o broju, polu, starosti, stažu, zvanjima akademskog osoblja, odnosu broja stalno zaposlenih i spoljnih saradnika, omjeru nastavnik/student i njegovom trendu, rezultatima evaluacija nastavnika od strane studenata, itd.
- ✓ Navesti nastavna opterećenja nastavnika i saradnika, kao i mišljenja studenata izražena o tom pitanju u anketama.
- ✓ Navesti web-stranice dokumenata koje su utvrdili nadležni organi u vezi s normama opterećenosti nastavnika i ukupnom nastavnom opterećenju koji definira broj angažiranog nastavnog osoblja po studijskom programu.
- ✓ Objasniti funkcioniranje kadrovske baze podataka.
- ✓ Navesti na koji način visokoškolska ustanova realizira politiku usavršavanja definiranu formalnim aktom (kojeg treba navesti) i objasniti način realizacije te politike (npr. da li visokoškolska ustanova organizuje stručne, naučne i umjetničke skupove, kako se osoblje motivira za veće zalaganje i učenje- nagrade, priznanja i ostalo).

- ✓ Objasniti način alociranja finansijskih sredstava za usavršavanje akademskog i neakademskog osoblja (naučno/umjetničko, stručno i pedagoško).
- ✓ Kvalitet i kompetentnost akademskog osoblja podrazumijeva i referentnost u naučno-istraživačkom radu koji visokoškolska ustanova treba podržavati i motivirati. Neophodno je objasniti mehanizme podrške razvoju naučno-istraživačkog rada, te rezultate tih aktivnosti (broj i vrsta naučno-istraživačkih projekata, stručnih studija, itd.) kao i rezultate tih aktivnosti predstavljene brojem i strukturom naučnih i stručnih radova i relevantnost i rejting časopisa ili skupova na kojima su prezentirani, kao i rezultate vlastite bibliografije visokoškolske ustanove (broj udžbenika, objavljenih knjiga, itd).
- ✓ Navesti primjer analize neakademskog osoblja s realiziranim mjerama za poboljšanje (analiza kvalifikacione i starosne strukture, obuka osoblja u skladu sa novim trendovima-IT, strani jezici, Bolonjski proces i dr.) kao i procedure za evaluaciju rada i napredovanje ovog osoblja.
- ✓ Ispunjenost kriterija se dokumentira sljedećim priložima: podacima o bazi podataka ljudskih resursa, Statutom, pravilnicima, analizama o akademskom i neakademskom osoblju, pravilnicima o napredovanju i nagrađivanju, planovima i odlukama upravljačkih tijela o zapošljavanju, analizama i izvještajima o naučno/umjetničko istraživačkom radu i rezultatima, pregledom finansijskih ulaganja za potrebe naučno/umjetničko istraživačkog rada, pregledom naučno/umjetničko istraživačkih projekata, pregledom publicistike nastavnog osoblja i drugim aktivnostima u domenu naučno/umjetničko istraživačkog rada.

## KRITERIJ 6. INFRASTRUKTURA

U cilju stvaranja optimalnih uslova studiranja visokoškolska ustanova obezbjeđuje niz resursa kojima se obezbjeđuje podrška u procesu

prenosa znanja. Organizacijska struktura visokoškolske ustanove treba biti takva da se efikasno koriste svi raspoloživi resursi. U procesima planiranja finansijskih sredstava za obezbjeđenje adekvatnog kvaliteta resursa, pa i infrastrukturnih, visokoškolska ustanova realizira razvojne planove u skladu sa svojom strategijom razvoja koja je usaglašena sa svim akterima.

Uloga pomoćnih službi je posebno važna u realizaciji akademskih procesa, kao i mobilnosti studenata unutar i između različitih sistema visokog obrazovanja.

Kod obezbjeđivanja neophodnih resursa visokoškolska ustanova treba voditi računa o raznorodnim potrebama studentske populacije (redovni i vanredni studenti, studenti s invaliditetom, studenti iz inostranstva, itd.).

Kriterij 6 je definiran kroz tri potkriterija čija se pojedinačna ispunjenost valorizira, te se na temelju procjene ispunjenosti svih potkriterija donosi ukupna procjena ispunjenosti kriterija 6.

**Potkriterij 6.1** - Visokoškolska ustanova ima dovoljno resursa (učionice, laboratorije i laboratorijska oprema, računari, pojedinačni i grupni prostori za učenje, itd.) i uslova za kompletno osoblje i sve studente.

**Potkriterij 6.2** - Visokoškolska ustanova ima biblioteku opremljenu adekvatnim brojem bibliotečkih resursa u štampanom i elektronskom obliku i odgovarajući prostor i opremu za korištenje bibliotečkih usluga i za akademsko osoblje i za studente.

**Potkriterij 6.3** - Visokoškolska ustanova sistematski i djelotvorno planira, koristi i provjerava svoje resurse, u skladu sa strateškim planom.

### **Smjernice koje pojašnjavaju potkriterijume:**

**Potkriterij 6.1** - Visokoškolska ustanova ima dovoljno resursa (učionice, laboratorije i laboratorijska oprema, računari, pojedinačni i grupni prostori za učenje itd.) i uslova za kompletno osoblje i sve studente.

- Visokoškolska ustanova adekvatno finansira aktivnosti učenja i podučavanja, te obezbjeđuje dovoljne i lako dostupne resurse za učenje i podršku studentima.
- Visokoškolska ustanova raspolaže adekvatnim infrastrukturnim resursima (učionice, laboratorije, pojedinačni i grupni prostori za učenje, prostorije za nastavno osoblje i stručne i administrativne službe) u skladu sa standardima i normativima koje donose nadležne obrazovne vlasti.
- Visokoškolska ustanova raspolaže adekvatnom računarskom opremom i programima potrebnim za postizanje ciljeva učenja i za efikasnije administriranje svih akademskih procedura, pristup internetu, kao i dostupnost literature i prostora potrebnih za učenje.
- Visokoškolska ustanova u cilju podrške nastavnom procesu i studentima raspolaže adekvatnim materijalno-tehničkim resursima i redovno vrši reviziju efikasnosti njihovog korištenja, prikuplja mišljenje osoblja i studenata o njihovoj dostupnosti i adekvatnosti, te sačinjava planove investiranja u resurse u cilju unapređenja efikasnosti rada.

**Potkriterij 6.2** - Visokoškolska ustanova ima biblioteku opremljenu adekvatnim brojem bibliotečkih resursa u štampanom i elektronskom obliku i odgovarajući prostor i opremu za korištenje bibliotečkih usluga i za akademsko osoblje i za studente.

- Visokoškolska ustanova ima biblioteke koje raspolažu dovoljnim brojem primjeraka obavezne literature u štampanom i elektronskom obliku za svaki studijski program.
- Bibliotečki prostori i čitaonice za studente su adekvatno opremljeni, njihovim radom rukovodi stručno osoblje, radno vrijeme je podešeno potrebama studenata, akademskog osoblja, eventualno i vanjskim posjetiocima.
- Visokoškolska ustanova obezbjeđuje adekvatna finansijska sredstva za nabavku novih bibliotečkih jedinica, pristupu bazama podataka, kao i za unapređenje usluga biblioteka.

- Visokoškolska ustanova obezbjeđuje kvalitet bibliotečkih usluga i resursa, usklađenost resursa s potrebama studijskih programa, i realizuje ankete o zadovoljstvu korisnika.

**Potkriterij 6.3** - Visokoškolska ustanova sistematski i djelotvorno planira, koristi i provjerava svoje resurse, u skladu sa strateškim planom.

- Visokoškolska ustanova ima jasan plan investiranja finansijskih sredstava za unapređenje infrastrukturnih i drugih resursa koji su u skladu sa Strategijom visokoškolske ustanove.
- Visokoškolska ustanova periodično evaluira djelotvornost korištenja resursa, prikuplja i analizira ankete studenata i nastavnog osoblja o količini i adekvatnosti resursa, te o njihovom doprinosu učenju studenata.
- Visokoškolska ustanova vrši analize resursa s mjerama za poboljšanje. Analize se zasnivaju na indikatorima u skladu sa Standardima i normativima, koje donose nadležne obrazovne vlasti, na anketama studenata i nastavnog osoblja kao i o dostupnosti resursa osobama s posebnim potrebama.

#### **PREPORUKE ZA OPIS KRITERIJA:**

- ✓ Navesti planove infrastrukturnih ulaganja, zbirni pregled infrastrukturnih jedinica za nastavne aktivnosti, laboratorijskih prostora i istraživačke opreme, bibliotečkih prostora, prostora za učenje, prostora za akademsko i neakademsko osoblje, službenih prostorija za menadžment visokoškolske ustanove i usklađenost istih s važećim standardima i normativima.
- ✓ Navesti analize na osnovu popisa bibliotečkih jedinica i baza podataka, izvještaja nadležnih službi o stanju resursa i mjerama za poboljšanje, analize anketa studenata i akademskog osoblja o zadovoljstvu kvalitetom infrastrukturnih i materijalnih resursa, istraživačkom infrastrukturom, pristupom objektima i radnim vremenom korištenja, itd.

- ✓ Opisati kvalitet bibliotečkih resursa, analizu usklađenosti bibliotečkih resursa sa studijskim programima, ankete o zadovoljstvu korisnika, stepen informatizacije biblioteke, itd.
- ✓ Navesti rezultate kontinuiranih analiza resursa s realiziranim mjerama za poboljšanje.
- ✓ Opisati sistem finansiranja za obezbjeđivanje materijalnih i fizičkih resursa (finansijsko planiranje i izradu budžeta, itd.).

## KRITERIJ 7. UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA

Visokoškolska ustanova mora obezbijediti prikupljanje, analizu i korištenje informacija relevantnih za djelotvorno upravljanje programima i drugim aktivnostima, primjenom efikasnog informacionog sistema. Sistem treba da objedinjuje različite podatke koji se dobivaju na nivou ustanove, da ih analizira i da se iz njega može lako doći do podataka potrebnih za strateško upravljanje visokoškolske ustanove.

Ovaj kriterij se sastoji od tri potkriterija čija se ispunjenost u procesu eksterne evaluacije (akreditacije) ocjenjuje za svaki potkriterij, na osnovu čega se donosi ukupna ocjena o ispunjenosti kriterija 7.

**Potkriterij 7.1** - Visokoškolska ustanova koristi informacione sisteme u cilju prikupljanja, analiziranja i korišćenja informacija radi djelotvornosti i unapređenja nastavnog procesa, istraživačkog rada/razvoja umjetnosti, doprinosa razvoju društva, upravljačkih i administrativnih djelatnosti.

**Potkriterij 7.2** - Visokoškolska ustanova redovno prikuplja i analizira podatke o napredovanju studenata kroz studije, stopi uspješnosti i napuštanja studija, omjeru studenata i nastavnog osoblja, itd.

**Potkriterij 7.3** - Visokoškolska ustanova redovno prikuplja i analizira podatke o radu, starosnoj strukturi i kvalifikacijama akademskog osoblja, uključujući omjer vlastitog i gostujućeg osoblja.

### Smjernice koje pojašnjavaju potkriterijume:

**Potkriterij 7.1** - Visokoškolska ustanova koristi informacione sisteme u cilju prikupljanja, analiziranja i korišćenja informacija radi djelotvornosti i unapređenja nastavnog procesa, istraživačkog rada/razvoja umjetnosti, doprinosa razvoju društva, upravljačkih i administrativnih djelatnosti.

- Unutrašnji sistem obezbjeđivanja i razvoja kvaliteta visokoškolske ustanove zasnovan je na djelotvornim procesima prikupljanja i analize različitih vrsta informacija o djelatnosti i svim drugim aktivnostima visokoškolske ustanove.
- Ocjena informacionog sistema obuhvata i procjenu kvaliteta platforme, kapacitet i brzinu protoka informacija, server, sistem pristupa i zaštite, način unosa podataka organizacionih jedinica i pratećih službi, statističke obrade podataka i razne vrste pretraživanja koje omogućava kvalitet osoblja koje ga održava i ažurira i dr.

**Potkriterij 7.2** - Visokoškolska ustanova redovno prikuplja i analizira podatke o napredovanju studenata kroz studije, stopi uspješnosti i napuštanja studija, omjeru studenata i nastavnog osoblja, itd.

- Efikasnost procesa na visokoškolskoj ustanovi ocjenjuje se kontinuiranim praćenjem i analizom podataka koje pruža razvijen informacioni sistem. Moguće je koristiti različite metode prikupljanja informacija koje su od značaja kao što su podaci o:
  - studijskim programima, nastavnim planovima i programima,
  - studentima: profilu studentske populacije, polu, starosnoj strukturi, broju studenata po studijskom programu, studijskim godinama, ciklusima studija i dr.,
  - ključnim pokazateljima uspješnosti studija (napredovanju studenata, stopi uspješnosti/prolaznosti, stopi napuštanja



studija-ispisu studenata, broju diplomiranih studenata, prosječnom periodu studiranja itd.),

- omjeru broja studenata i nastavnog osoblja, omjeru nastavnog i nenastavnog osoblja itd.

**Potkriterij 7.3-** Visokoškolska ustanova redovno prikuplja i analizira podatke o radu, starosnoj strukturi i kvalifikacijama akademskog osoblja, uključujući omjer vlastitog i gostujućeg osoblja.

- Informacioni sistem omogućava da se kvalitetno provodi menadžment ljudskih resursa na visokoškolskoj ustanovi, da se evidentiraju i prate svi podaci o nastavnom i nenastavnom osoblju i to korištenjem:
- baza podataka nastavnog i nenastavnog osoblja s kvalifikacijama, referencama, podacima o polnoj i starosnoj strukturi, omjeru nastavnog i nenastavnog osoblja, podacima o angažovanju nastavnog kadra po nastavnim predmetima, užim naučnim/umjetničkim oblastima, studijskim programima,
- baza podataka gostujućeg osoblja i alumnija, kao i praćenja omjera vlastitog i gostujućeg osoblja.

#### PREPORUKE ZA OPIS KRITERIJA:

- ✓ Potrebno je opisati i ocijeniti informacioni sistem za prikupljanje podataka bitnih za unapređenje aktivnosti visokoškolske ustanove.
- ✓ Neophodno je opisati i dokumentirati da visokoškolska ustanova prikuplja, analizira i koristi informacije relevantne za unapređenje svojih aktivnosti, kako nastavnih i naučno/umjetničko-istraživačkih, tako i poslovno-administrativnih putem informacionog sistema (karakteristike sistema, relevantne podatke koje obrađuje, način unosa organizacionih jedinica i pratećih službi, statističke obrade podataka i razne vrste pretraživanja koje omogućava, kompetencije osoblja koje ga održava i ažurira, sistem pristupa i zaštite, itd.).

- ✓ Neophodno je demonstrirati da visokoškolska ustanova posjeduje informacijski sistem s mogućnošću praćenja podataka o studentima po studijskim programima, ciklusima, godinama, polnoj i starosnoj strukturi, periodu studiranja, procentu diplomiranja, uspjehu, itd.).
- ✓ Opisati način na koji informacijski sistem visokoškolske ustanove podržava i upravlja podacima o ljudskim resursima na osnovu podataka o nastavnom osoblju, publiciranim radovima, angažmanu po nastavnim predmetima, polnoj, starosnoj strukturi, izboru u naučna zvanja, i dr.

## KRITERIJ 8. INFORMISANJE JAVNOSTI

Informacije o radu visokoškolske ustanove iznimno su korisne potencijalnim i sadašnjim studentima, kao i bivšim studentima, drugim akterima i javnosti. Visokoškolske ustanove moraju objavljivati jasne, tačne, objektivne, važeće i lako dostupne informacije o svom radu.

Kriterij 8 sastoji se od tri potkriterija čija se ispunjenost u procesu eksterne evaluacije (akreditacije) ocjenjuje za svaki potkriterij, na osnovu čega se donosi ukupna ocjena o ispunjenosti ovog kriterija.

**Potkriterij 8.1** - Visokoškolska ustanova na svojoj internetskoj stranici objavljuje relevantne informacije o svojim aktivnostima, uključujući informacije o studijskim programima i zvanjima koje nudi, a koje su jasne, tačne, objektivne, aktuelne i lako dostupne. Informacije se objavljuju na jednom od službenih jezika u Bosni i Hercegovini i na engleskom jeziku.

**Potkriterij 8.2** - Visokoškolska ustanova na svojoj internetskoj stranici pruža informacije o djelatnostima u oblasti istraživačkog rada, kao i informacije o radu akademskog osoblja (publikacije, projekti, konferencije, itd.).

**Potkriterij 8.3** - Visokoškolska ustanova osigurava sistematsku komunikaciju s vanjskim zainteresiranim stranama.

### Smjernice koje pojašnjavaju potkriterijume:

**Potkriterij 8.1** - Visokoškolska ustanova na svojoj internetskoj stranici objavljuje relevantne informacije o svojim aktivnostima, uključujući informacije o studijskim programima i zvanjima koje nudi, a koje su jasne, tačne, objektivne, aktuelne i lako dostupne. Informacije se objavljuju na jednom od službenih jezika u Bosni i Hercegovini i na engleskom jeziku.

- Visokoškolska ustanova objavljuje potpunu, preciznu, jasnu i dostupnu informaciju o svom radu koja je namijenjena studentima, potencijalnim studentima i ostalim zainteresovanim licima.
- Visokoškolska ustanova ima utvrđenu politiku komuniciranja s javnošću i razvija komunikacionu strategiju kojom definira ciljne grupe (studenti, alumni, osnivač, društvena zajednica, privredno okruženje, itd.) kao i oblike komuniciranja sa svakom od ciljnih grupa kao i s javnošću.
- Visokoškolska ustanova izrađuje informacioni paket koji je koristan za buduće studente i koji sadržava sve relevantne podatke o studijskim programima, uključujući nastavne planove i nastavne programe, kao i nazive zvanja koja se stiču.
- Visokoškolska ustanova prezentira sve relevantne podatke o misiji, viziji, strategiji, organizacionoj strukturi, menadžmentu, akademskom osoblju, studijskim programima i zvanjima, istraživačkoj aktivnosti i svim događajima i aktuelnostima u radu visokoškolske ustanove na web-stranici, koja se redovno ažurira i koja je na jednom od službenih jezika BiH i na engleskom jeziku.
- Visokoškolska ustanova vrši redovnu promociju svojih programa i istraživačkog rada na različitim sajmovima visokog obrazovanja, kroz organizovanje otvorenih vrata, posjetom srednjoškolskim institucijama, i sl.

**Potkriterij 8.2** - Visokoškolska ustanova na svojoj internetskoj stranici pruža informacije o djelatnostima u oblasti istraživačkog rada i informacije o radu svog akademskog osoblja (publikacije, projekti, konferencije, itd.).

- Visokoškolska ustanova prati i podržava naučno/umjetničko-istraživački rad akademskog osoblja i o rezultatima prezentira informacije na svojoj web- stranici.
- Podaci o izdavačkoj djelatnosti visokoškolske ustanove dati na web-stranici, kao i popis projekata koji su realizovani i onih koji su u fazi realizacije, te o značajnim konferencijama koje visokoškolska ustanova organizira, kao i međunarodnim na kojima učestvuje akademsko osoblje.

**Potkriterij 8.3** - Visokoškolska ustanova osigurava sistematsku komunikaciju s vanjskim zainteresiranim stranama.

- Visokoškolska ustanova u okviru strategije komuniciranja definira ciljne grupe, među kojima i vanjske aktere, tj. predstavnike: finansijera-osnivača, privrede i poslodavaca, alumni asocijacije, predstavnike društvene zajednice, kao i oblike komuniciranja s vanjskim akterima.

#### **PREPORUKE ZA OPIS KRITERIJA:**

- ✓ Navesti formalni akt, strategiju ili sl., kao i web-link, kojim je utvrđen način prikupljanja i objavljivanja informacija na web-stranici, kao i tijelo ili službu koja je odgovorna za sadržaj stranice, objektivnost, ažurnost i tačnost podataka.
- ✓ Navesti linkove na kojima se mogu preuzeti informacije koje se prezentiraju budućim studentima, a koje predstavljaju pomoć pri izboru studija. Ovi materijali trebaju biti lako dostupni i sačinjeni u vidu vodiča i informacionih paketa za studente i buduće bruce, na jednom od bh. jezika i na engleskom jeziku.
- ✓ Opisati na koji način visokoškolska ustanova organizovano komunicira sa svim akterima u skladu sa strategijom

komuniciranja, navesti sve aktivnosti i analizirati njihove učinke.

- ✓ Navesti ostale dokumente koje visokoškolska ustanova razvija u cilju promocije ustanove i prezentiranja informacija u javnost, kako i gdje ustanova vrši promociju svojih programa i drugih aktivnosti.
- ✓ Opisati aktivnosti na promociji visokoškolske ustanove i informisanju svih vanjskih aktera o aktivnostima i radu ustanove, te načinu korištenja povratnih informacija.
- ✓ Opisati i ocijeniti politiku komuniciranja s javnošću koju realizira visokoškolska ustanova u komunikaciji s predstavnicima tržišta rada, socijalnim partnerima i društvenom zajednicom (organiziran rad službe za odnose s javnošću, organizovanje konferencija za medije, itd.).

## KRITERIJ 9. MEĐUNARODNI ASPEKTI RADA (INTERNACIONALIZACIJA)

Visokoškolska ustanova treba imati kapacitete, fizičke resurse i razvijene procedure za uspostavljanje, poticanje i podršku različitih oblika međunarodne saradnje koje trebaju biti u skladu sa strategijom i prioritetima visokoškolske ustanove.

Visokoškolska ustanova treba učestvovati u međunarodnim projektima i razvijati međunarodnu saradnju putem organizirane službe za međunarodnu saradnju. Ova služba realizira strateške ciljeve politike internacionalizacije ustanove, kao što su realizacija bilateralnih sporazuma s drugim visokoškolskim ustanovama u inostranstvu, organizira studentske razmjene kao i razmjene akademskog osoblja, daje podršku provedbi projekata i sl. Visokoškolska ustanova podstiče i obezbjeđuje međunarodnu mobilnost studenata i zaposlenih, te rukovodi sistemom za širenje i primjenu njihovih iskustava i primjera dobre prakse.

Kriterij 9 sastoji se od tri potkriterija čija se ispunjenost evaluira u procesu eksterne evaluacije visokoškolske ustanove, te donosi ukupna ocjena o ispunjenosti kriterija 9 na temelju ocjena za sva tri potkriterija.

**Potkriterij 9.1** - Visokoškolska ustanova ima strategiju za međunarodne aspekte rada koja je usklađena sa strategijom ustanove i u kojoj je dat pregled njenih međunarodnih aktivnosti kao što su međunarodni projekti, bilateralni sporazumi, zajednički programi, itd.

**Potkriterij 9.2** - Visokoškolska ustanova ima adekvatne procedure i resurse za provođenje svoje strategije za međunarodne aspekte rada.

**Potkriterij 9.3** - Visokoškolska ustanova podstiče i osigurava međunarodnu mobilnost studenata i zaposlenih, te rukovodi sistemom za širenje njihovih iskustava i primjera dobre prakse.

### **Smjernice koje pojašnjavaju potkriterijume:**

**Potkriterij 9.1** - Visokoškolska ustanova ima strategiju za međunarodne aspekte rada koja je usklađena sa strategijom ustanove i u kojoj je dat pregled njenih međunarodnih aktivnosti kao što su međunarodni projekti, bilateralni sporazumi, zajednički programi, itd.

- Visokoškolska ustanova razvija međunarodnu saradnju planski i u skladu s misijom, vizijom, te prioritete i plan aktivnosti definira u strategiji međunarodne saradnje, ili u okviru strategije visokoškolske ustanove, koju formalno usvaja upravljačko tijelo visokoškolske ustanove.
- Visokoškolska ustanova daje podršku međunarodnoj mobilnosti akademskog osoblja i studenata i realizuje ove aktivnosti i procedure putem zasebne službe, kancelarije ili ureda za međunarodnu saradnju.
- Ured za međunarodnu saradnju vodi evidenciju o svim međunarodnim aktivnostima (potpisanim međunarodnim sporazumima, o svim međunarodnim projektima i mobilnostima, članstvu u međunarodnim asocijacijama kao i o zajedničkim studijskim programima).

- Kroz učešće u projektima visokoškolska ustanova prikuplja i razmjenjuje podatke koji mogu biti od šire koristi, odnosno pružati osnovu za strukturirane analize raznih aspekata i segmenata visokoobrazovnog sistema. Ti nalazi mogu doprinijeti promišljanju i unapređivanju politika i procesa obezbjeđivanja kvaliteta u institucionalnom, nacionalnom i međunarodnom kontekstu.

**Potkriterij 9.2** - Visokoškolska ustanova ima adekvatne procedure i resurse za provođenje svoje strategije za međunarodne aspekte rada.

- Procedure za provođenje svoje strategije za međunarodne aspekte rada su u potpunosti definirane, sistematizovane i svrsishodno upotrebljive.
- Visokoškolska ustanova posjeduje neophodne pravilnike i procedure koje podržavaju međunarodnu mobilnost i priznavanje boravka u inostranstvu.
- Visokoškolska ustanova ima uspostavljenu kancelariju ili ured za međunarodnu saradnju s profesionalno uposlenim osobljem. Postoji Odluka o osnivanju kancelarije za međunarodnu i međuuniverzitetsku saradnju.
- Ured za međunarodnu saradnju ima poseban link na web-stranici za međunarodnu saradnju.
- Visokoškolska ustanova redovno organizira obuke nastavnog osoblja za apliciranje na različite projekte.
- Visokoškolska ustanova realizuje i studijske programe na engleskom jeziku.
- Visokoškolska ustanova ima potpisane sporazume o saradnji s drugim univerzitetima i institucijama u i van BiH, o čemu se vodi evidencija.
- Visokoškolska ustanova finansijskim planom predviđa materijalne resurse za podršku međunarodnim aktivnostima/internacionalizaciji, te koristi fondove međunarodnih projekata u kojima učestvuje za intenziviranje svih međunarodnih aktivnosti (mobilnosti akademskog osoblja, studenata, konferencije, itd.).

**Potkriterij 9.3** - Visokoškolska ustanova podstiče i osigurava međunarodnu mobilnost studenata i zaposlenih, te rukovodi sistemom za širenje njihovih iskustava i primjera dobre prakse.

- Visokoškolska ustanova potiče i u potpunosti obezbjeđuje međunarodnu mobilnost studenata i nastavnika, te prati primjenu stečenih iskustava u svojim aktivnostima. Relevantne informacije temelj su procesa planiranja i kontinuiranog obezbjeđivanja dalje saradnje.
- Visokoškolska ustanova ima profesionaliziran način informisanja studenata, nastavnika i administrativnog osoblja o programima mobilnosti.
- Visokoškolska ustanova stimulira akademsko osoblje i studente, te ih i institucionalno podržava kroz različite programe da odlaze na studijske boravke ili razmjene u inostranstvo.
- U skladu s međunarodnim kontekstom studijskih programa, studenti imaju mogućnost dovršiti dio svog programa u inostranstvu.
- Visokoškolska ustanova obezbjeđuje uslove za privlačenje gostujućih profesora i studenata iz inostranstva.
- Podrška visokoškolske ustanove međunarodnim aktivnostima organizacionih jedinica i akademskog osoblja i studenata ogleda se i u angažovanju gostujućih predavača, stimuliranje gostovanja akademskog osoblja visokoškolske ustanove na inostranim univerzitetima, organiziranju međunarodnih ljetnih škola, nagrada za ove aktivnosti, itd.

#### **PREPORUKE ZA OPIS KRITERIJA:**

- ✓ Dati prikaz analize svih međunarodnih aktivnosti u skladu s misijom, vizijom i Strategijom visokoškolske ustanove, kao i analizu članstva visokoškolske ustanove u evropskim i međunarodnim udruženjima (EUA, EURASHE, Dunavska rektorska konferencija itd), kao i učešće u svim međunarodnim



projektima i mobilnostima u okviru istih, te o učešću i organiziranju međunarodnih konferencija, itd.

- ✓ Opisati i analizirati procedure i resurse za podršku međunarodnim aktivnostima. To može podrazumijevati rad organizirane službe za međunarodnu saradnju, nagrade za objavljeni rad u inostranstvu, stimulacije gostovanja nastavnika na inostranim univerzitetima, stimulacije za međunarodne aktivnosti studenata i sl., organiziranje međunarodne ljetne škole ili omogućavanje svojim studentima da pohađaju takve škole u inostranstvu, izvještaj o radu službe za međunarodnu saradnju, promociju međunarodne saradnje među akademskim osobljem i studentima, itd.

## ZAKLJUČCI

Na kraju Samoevaluacijskog izvještaja jasno se navode rezultati koje je ustanova ostvarila s osvrtom na ispunjenost Kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini.

Visokoškolska ustanova prikazuje rezultate SWOT analize koja polazi od osnovnih premisa da ne postoji niti jedna visokoškolska ustanova koja je u potpunosti oslobođena slabosti, ali isto tako da ne postoji ni ustanova koje nema neke jake strane.

U samom nazivu SWOT analize sadržane su četiri kategorije informacija koje se izradom Izvještaja analiziraju:

**SNAGE** - Koje su prednosti i jake strane visokoškolske ustanove? Kojim resursima (ljudskim i fizičkim) raspolaže? Što drugi vide kao prednosti ustanove? U čemu je organizacija dobra ili najbolja? *Razmišljajte o snagama s vašeg stajališta, ali i sa stajališta vaših partnera, visokoškolskih ustanova iz okruženja i svih drugih s kojima radite.*

**SLABOSTI** - Koji resursi nedostaju? Šta se može poboljšati u radu visokoškolske ustanove? Koje procese i procedure je potrebno unaprijediti?

**MOGUĆNOSTI** - Koje su to dobre prilike koje se pružaju iz okruženja? Postoje li pozitivni trendovi ili vanjski faktori koji mogu povoljno uticati na budući rad i razvoj ustanove?

**PRIJETNJE** - S kojim se preprekama i teškoćama susreće visokoškolska ustanova? Kakve promjene u okruženju mogu predstavljati prijetnje radu i razvoju visokoškolske ustanove?

Pri definiranju snaga i slabosti visokoškolske ustanove trebalo bi:

- ✓ analizu razgraničiti između onoga gdje je ustanova danas i gdje treba biti u budućnosti
- ✓ biti jasan i specifičan; izbjegavati nejasna i nedovoljno definirana područja
- ✓ nastojati da SWOT analiza bude kratka i jednostavna - izbjegavati kompleksnost i preanaliziranost
- ✓ imati na umu da je SWOT analiza ipak subjektivna.

Za prikaz SWOT analize mogu poslužiti sljedeće smjernice:

<b>Prioriteno područje</b>	Koja područja rada najprije treba mijenjati?
<b>Ciljevi</b>	<p>Koji se konkretni ciljevi žele ostvariti u dogovorenom prioritetnom području?</p> <p>Specifično Mjerljivo Relevantno Vremenski definirano Ostvarivo</p>
<b>Metode i aktivnosti za realizaciju ciljeva</b>	<p>Šta sve treba preduzeti da bi se ciljevi ostvarili?</p> <p>Koji je najbolji, najbrži, najefikasniji način?</p>

<b>Prioriteno područje</b>	Koja područja rada najprije treba mijenjati?
<b>Potrebni resursi: ljudski, finansijski, organizacijski</b>	Kako to ostvariti s najmanje mogućih troškova? Koje organizacijske pomake je neophodno napraviti? Koje neiskorištene kreativne ljudske resurse koristiti?
<b>Rokovi za realizaciju ciljeva</b>	Realna procjena vremena koje je potrebno da bi se došlo do cilja.  Kako ciljeve ostvariti što brže?
<b>Odgovorna osoba</b>	Ko preuzima odgovornost za cijeli postupak?  Kako znamo da su ciljevi ostvareni?
<b>Mjerljivi pokazatelji realizacije ciljeva</b>	Kako to možemo "opipljivo" dokazati?

SWOT analiza omogućava sistemsku analizu strateških ciljeva i područja djelovanja, iz čije kombinacije proizilaze moguća strateška opredjeljenja menadžmenta ustanove u cilju unapređenja procesa i rada.



A series of horizontal red lines spanning the width of the page, providing a template for writing. The lines are evenly spaced and extend from the left margin to the right margin.



A series of horizontal red lines for writing, spanning the width of the page. The lines are evenly spaced and extend from the left margin to the right margin. There are 20 lines in total.

