



SVEUČILIŠTE U DUBROVNIKU  
UNIVERSITY OF DUBROVNIK

# Strategija osiguravanja i unapređivanja kvalitete na Sveučilištu u Dubrovniku (2024. – 2028.)

Povjerenstvo za izradu:

- prof. dr. sc. Nebojša Stojčić, prorektor za poslovanje, predsjednik
- izv. prof. dr. sc. Marijana Pećarević, prorektorica za međunarodnu suradnju i znanost, članica
- prof. dr. sc. Sanja Žaja Vrbica, prorektorica za studije i studente, članica
- doc. art. Mateo Miguel Kodrič Kesovija, predsjednik Povjerenstva za unutarnji sustav osiguravanja i unapređivanja kvalitete, član
- Luka Povrženić, dipl. iur., voditelj Ureda za kvalitetu, član
- Marko Tolja, predsjednik Studentskog zbora, član

Dubrovnik, rujan 2024.

# 1. Uvod

Strategija osiguravanja i unapređivanja kvalitete na Sveučilišta u Dubrovniku za razdoblje od 2024. do 2028. dokument je koji sveobuhvatno definira smjerove razvoja osiguravanja i unapređivanja kvalitete Sveučilišta. Strategija je komplementarna strateškim ciljevima Sveučilišta u Dubrovniku i donosi okvir njihova provođenja unutar svih triju misija Sveučilišta. Ona slijedi opći okvir u području osiguravanja i unapređivanja kvalitete sveučilišta u Republici Hrvatskoj koji čine Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti, Zakon o visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, interni akti Sveučilišta, Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG standardi) i Standardi kvalitete za vrednovanje u postupku reakreditacije visokih učilišta Agencije za znanost i visoko obrazovanje.

Strategija osiguravanja i unapređivanja kvalitete obuhvaća cijeli raspon institucionalnih aktivnosti, uključujući nastavne aktivnosti, istraživanje, upravljanje i administraciju, pružanje usluga i resurse. Aktivnosti osiguravanja i unapređivanja kvalitete djeluju kao potporni proces u postizanju strateških ciljeva i u kontinuiranom razvoju aktivnosti Sveučilišta. Osiguravanje i unapređenje kvalitete služi akademskom uspjehu studenata, strateškim postignućima, motivaciji i zadovoljstvu svih zaposlenika te osigurava vanjsku odgovornost. Razvoj i osiguravanje kvalitete zahtijeva slobodu i osobnu odgovornost svih uključenih. Ono ujedno zahtijeva od svih razina upravljanja stvaranje organizacijskih preduvjeta i preuzimanje odgovornosti za postupke i rezultate sustava osiguravanja kvalitete.

Strategija osiguravanja i unapređivanja kvalitete Sveučilišta u Dubrovniku temelji se na kulturi kvalitete, učinkovitoj upravljačkoj strukturi te mjerama i procesima za njezinu implementaciju. Ona je participativno osmišljen, otvoren i dinamičan sustav koji se kontinuirano sadržajno razvija te se integrira u sve sustave upravljanja Sveučilišta. To omogućuje fleksibilnu prilagodbu Sveučilišta vanjskim okolnostima i razvoj samorefleksijom te, po potrebi, uz vanjsku potporu. Strategija predviđa kontinuirano provjeravanje kvalitete sveučilišnih postignuća i razvoj zajedničke kulture kvalitete koja istovremeno uvažava i poštuje posebnosti različitih kultura podučavanja i istraživanja sveučilišnih sastavnica.

Donošenje Strategije provedeno je u okviru participativnog procesa koji je uključivao više faza i dionika. Prvu verziju Strategije izradilo je Povjerenstvo za izradu strategije, imenovano od strane rektora Sveučilišta u Dubrovniku. Nakon inicijalne izrade, Strategija je proslijeđena na detaljnu raspravu s čelnicima sveučilišnih sastavnica i članovima Senata te je upućena u javno savjetovanje. Tako se pružila mogućnost svim zainteresiranim stranama, uključujući studente, nastavno i nenastavno osoblje, kao i širu javnost, da iznesu svoje komentare i prijedloge. Nakon završetka savjetovanja, Povjerenstvo je analiziralo prikupljene komentare i na temelju njih izradilo završnu verziju Strategije.

Završna verzija Strategije dostavljena je Sveučilišnom povjerenstvu za kvalitetu na pregled i odobrenje 3. 07. 2024. Na svojoj sjednici od 5. 07. 2024. Povjerenstvo za kvalitetu usvojilo je Strategiju. Prezentirana je Senatu Sveučilišta u Dubrovniku na sjednici od 10. 07. 2024. Senat je potom, nakon dodatne rasprave i evaluacije, na svojoj XX. sjednici od XX. XX. 2024. službeno usvojio Strategiju, čime je ona stupila na snagu kao temeljni dokument za osiguravanje i unapređivanje kvalitete na Sveučilištu u Dubrovniku. Sastavni je dio strategije i Operativni plan mjera i aktivnosti osiguravanja i unapređivanja kvalitete.

## 2. Kultura kvalitete na Sveučilištu u Dubrovniku

Kvaliteta u znanosti i visokom obrazovanju predstavlja višedimenzionalan i dinamičan koncept u kojem se naglasak stavlja na udovoljavanje općeprihvaćenim standardima i očekivanjima društva u cjelini, uz težnju prema stalnom unapređenju svih procesa i njihovih ishoda. Osiguravanje kvalitete (engl. *Quality Assurance*) termin je koji se koristi za opisivanje različitih mehanizama kojima je namjera kontrola, jamstvo i promicanje kvalitete. U kontekstu visokog obrazovanja osiguravanje kvalitete predstavlja mehanizme ili procese kojima ustanova osigurava održavanje i unapređivanje standarda i kvalitete obrazovanja. To je sveobuhvatan pojam koji se odnosi na stalan proces vrednovanja (ocjenjivanja, praćenja, jamstva, održavanja i poboljšanja) kvalitete sustava visokog obrazovanja, ustanova i studijskih programa. Kao regulatorni mehanizam, osiguravanje kvalitete bavi se odgovornošću i poboljšanjem pružajući informacije i prosudbe dogovorenim i konzistentnim postupkom i utvrđenim kriterijima. Osiguravanje kvalitete razlikuje se od akreditacije jer akreditacija zapravo predstavlja preduvjet za osiguravanje kvalitete.

Kultura kvalitete (engl. *Quality Culture*) odnosi se na niz zajedničkih, prihvaćenih i integriranih obrazaca kvalitete (poznatijih pod pojmom načela kvalitete) koji se mogu pronaći u organizacijskoj kulturi i sustavima upravljanja ustanovom. Ona se provodi na normativnoj, strateškoj i operativnoj razini na temelju propisa, uputa za nastavu i istraživanje te smjernica i specifičnih evaluacijskih instrumenata. Kultura kvalitete prenosi ideju kvalitete kao zajedničke vrijednosti i zajedničke odgovornosti svih članova visokog učilišta, uključujući studente i administrativno osoblje. To je kontinuirani proces razvoja svijesti o kvaliteti visokog obrazovanja, bez obzira na periodičko vrednovanje. Razvoj zajedničke kulture kvalitete počiva na načelima razumijevanja vođenja, participacije, komunikacije, predanosti, angažmana i odgovornosti.

U svojem pristupu osiguravanju i unapređenju kvalitete Sveučilište u Dubrovniku njeguje participativni pristup. Svi članovi sveučilišne zajednice aktivno sudjeluju u ovom procesu radom u tijelima kvalitete na središnjoj razini i razini sastavnica, sudjelovanjem u razvoju, unapređenju i provjeri rada te pružanjem i razmjenom informacija. U razvoju kulture kvalitete Sveučilište u Dubrovniku posebnu pozornost posvećuje jednostavnosti procesa kao preduvjetu smanjenja opterećenja odgovornih osoba na razini sastavnica i dugoročnog osiguravanja visoke participacije članova sveučilišne zajednice u procesu osiguravanja i unapređenja kvalitete.

## 3. Područja obuhvata

Sveučilište u Dubrovniku ovom strategijom svoju politiku kvalitete provodi osiguravajući i neprekidno unapređujući kvalitetu u sljedećim područjima svojega djelovanja usklađenog sa Standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG):

1. upravljanje visokim učilištem i osiguravanje kvalitete (ESG 1.1., ESG 1.7., ESG 1.8.)
2. studijski programi i programi cjeloživotnog učenja (ESG 1.2., ESG 1.9.)
3. učenje i poučavanje usmjereno na studenta – nastavni proces i podrška (ESG 1.3., ESG 1.4., ESG 1.6.)
4. nastavnički kapaciteti i infrastruktura visokog učilišta (ESG 1.5., ESG 1.6.)
5. znanstvena/umjetnička djelatnost.

Strategija osiguravanja i unapređenja kvalitete obuhvaća sljedeće funkcije poslovanja:

- *strateško planiranje*; Sustav osiguravanja kvalitete djeluje kao sustav ranog upozoravanja, otkrivanja i signaliziranja nepravilnosti, identificiranja potencijalnih izvora problema te podrške u pronalasku rješenja. Povezivanjem ciljeva, operacija i rezultata stvara preduvjete za usklađivanje postignuća sa strateškim ciljevima te za kontinuirano unapređenje kvalitete.
- *upravljanje i administracija*; Sustav osiguravanja i unapređenja kvalitete osigurava zastupljenost svih unutarnjih i vanjskih dionika (studentata, administracije, znanstvenog, znanstveno-nastavnog, umjetničko-nastavnog i nastavnog osoblja te predstavnika gospodarstva i lokalne zajednice). Sustav pruža podršku Sveučilištu u održavanju načela dobrog upravljanja kao što su transparentnost i odgovornost nadzorom dokumentacije svih upravljačkih tijela i osiguravanjem otvorenosti rada kako bi se javnosti olakšao pristup politikama i odlukama Sveučilišta. Sustav osigurava kvalificiranosti zaposlenika za obavljanje njihovih poslovnih uloga te doprinosi procesima zapošljavanja, periodične procjene učinka i profesionalnog razvoja.
- *upravljanje politikama*; Sustav osiguravanja i unapređenja kvalitete temelji se na načelu participativnosti u oblikovanju, provedbi i praćenju politika. On služi kao jedinstvena kontaktna točka za sve formalne procese na Sveučilištu u Dubrovniku te osigurava da se sve politike, procedure i procesi definiraju, komuniciraju i primjenjuju sustavno, transparentno i dosljedno. Sustav osigurava da su sva relevantna područja regulirana te da politike međusobno nisu u opreci ili da se ne preklapaju.
- *evaluacija aktivnosti nastave, učenja i istraživanja*; Sustav osiguravanja kvalitete osigurava da aktivnosti Sveučilišta u Dubrovniku odgovaraju njegovu tipu, specifičnim značajkama i strateškim ciljevima te da se provode u skladu s načelom slobode i neovisnosti. U tom smislu provode se periodične evaluacije nastave, istraživanja i postignutih rezultata u tim područjima. Evaluacija studijskih programa, znanstvenog istraživanja i studentskih usluga provodi se prema pristupu temeljenom na standardima. Ocjenjivanje postignuća studenata zasniva se na ishodima učenja. Evaluacija osoblja provodi se na temelju standarda izvedbe i pokazatelja.
- *razvoj kulture kvalitete*; Kultura kvalitete na Sveučilištu u Dubrovniku sastoji se od proceduralne sastavnice koja određuje odgovornosti, pokazatelje uspješnosti, standarde, sustave nagrađivanja i odgovornosti, opise procesa te komponente temeljene na stavovima koja uključuje sve interne i vanjske dionike i ima za cilj pospješiti razmišljanje zasnovano na kvaliteti u organizaciji. Njihovim zajedničkim djelovanjem gradi se sustav u kojem svatko preuzima i razumije svoju ulogu u unapređenju kvalitete kao stalnom nastojanju prema izvrsnosti, definiranoj kao zajednički usuglašen cilj.

## 4. SWOT analiza

<p><b>Snage</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- prva visokoškolska ustanova u Hrvatskoj s certifikatom za upravljanje kvalitetom prema normi ISO 9001 (od 1999.) i kontinuirano održavanje važećih certifikata u proteklih 25 godina</li><li>- povoljan omjer broja nastavnika i studenata Sveučilišta koji omogućuje provedbu poučavanja usmjerenog na studenta i individualizirani pristup u radu</li><li>- dostatnost prostora, infrastrukture i opreme za visokokvalitetni rad</li><li>- velik interes stranih studenata za studiranje na Sveučilištu</li><li>- moderni Studentski dom s kapacitetom za domaće i strane studente</li><li>- prethodna dobra iskustva u postupcima vanjskih vrednovanja (certifikat AZVO iz 2013. kojim se potvrđuje da je sustav osiguravanja kvalitete Sveučilišta učinkovit i u razvijenoj fazi)</li></ul>	<p><b>Slabosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- nedostatak kontinuiranog obrazovanja svih dionika o sustavu osiguravanja kvalitete na Sveučilištu</li><li>- nedostatna razina komunikacije između tijela sustava osiguravanja kvalitete na razini Sveučilišta i sastavnica</li><li>- smanjenje interesa zaposlenika za aktivan rad u tijelima osiguravanja kvalitete Sveučilišta zbog preopterećenosti nastavnim i administrativnim obvezama</li><li>- neujednačen pristup radu i obavještavanju drugih dionika od strane povjerenstava za osiguravanje i unapređivanje kvalitete na sastavnicama</li><li>- nedovoljna uključenost Ureda za kvalitetu u radu povjerenstava za osiguravanje kvalitete na sastavnicama</li><li>- povremena provedba postupaka unutarnjeg vrednovanja sustava osiguravanja i unapređivanja kvalitete</li></ul>
<p><b>Prilike</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- suradnja s nacionalnim i međunarodnim tijelima osiguravanja kvalitete u svrhu usvajanja i implementacije međunarodno prihvaćenih standarda osiguravanja kvalitete</li><li>- uvođenje novih programa koji odgovaraju na potrebe tržišta rada</li><li>- intenziviranje razmjene primjera dobre prakse unapređivanja na Sveučilištu i izvan Sveučilišta</li><li>- edukacija zaposlenika za rad u nacionalnim i međunarodnim tijelima osiguravanja kvalitete</li><li>- daljnja provedba programa mobilnosti znanstvenika, istraživača i studenata</li><li>- financiranje projekata iz EU fondova koji pridonose povećanju kvalitete studijskih programa</li></ul>	<p><b>Prijetnje</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- nemogućnost pokretanja novih studijskih programa za trajanja pisma očekivanja nakon provedenog postupka reakreditacije</li><li>- nemotiviranost dionika izvan Sveučilišta za aktivan rad u tijelima osiguravanja kvalitete Sveučilišta</li><li>- izmjene zakonodavnog okvira u segmentu kvalitete u visokom obrazovanju i znanosti</li><li>- nepovoljni demografski trendovi i s tim povezan rizik smanjenja broja studenata</li><li>- ograničavanje plaća i novog zapošljavanja na javnim visokim učilištima</li></ul>

## 5. Načela upravljanja kvalitetom

Sveučilište u Dubrovniku u osiguravanju i unapređivanju kvalitete vodi se sljedećim načelima:

- *pristup usmjeren na studenta*; Studenti trebaju biti uključeni u sustav kvalitete proaktivnim odnosima između studenata i osoblja, aktivnim pristupom učenju te transparentnim i odgovornim mehanizmima studentske podrške. Studenti bi trebali osjećati da se njihov glas čuje, da doprinose procesu učenja i dijele svoja iskustva s drugima, kao i da se osjećaju dijelom institucije. Provedba je ovog načela kvalitete ključna za dugoročni uspjeh institucije.
- *vodstvo*; Usmjerenje aktivnosti Sveučilišta u Dubrovniku prema viziji, misiji i razvojnim ciljevima pomaže procesu osiguravanja kvalitete i zahtijeva izgradnju sustava upravljanja kvalitetom u skladu s njima.
- *uključivost*; Svi članovi sveučilišne zajednice Sveučilišta u Dubrovniku dužni su biti uključeni u osiguravanje kvalitete, pridonositi ispunjenju kvalitete te izražavati individualnu i opću odgovornost u ovom procesu.
- *kontinuirano unapređenje*; Sustav osiguravanja kvalitete podrazumijeva kontinuirano identificiranje snaga i slabosti te osmišljavanje planova za suočavanje s izazovima, uz razumijevanje da je temeljna misija sustava osiguravanja kvalitete podržati i usmjeriti proces donošenja odluka temeljen na podacima.
- *interna samoprocjena*; Unutar sustava osiguravanja kvalitete provode se periodične unutarnje procjene kako bi se ocijenila učinkovitost sustava i njegovih manjih dijelova te pronašli načini za njegovo poboljšanje.
- *podrška u podacima i dokazima temeljenom upravljanju*; Sustav osiguravanja i unapređenja kvalitete sustavno doprinosi pružanju relevantnih i aktualnih kvantitativnih i kvalitativnih informacija na kojima Sveučilište u Dubrovniku temelji svoje trenutne i strateške odluke. To se postiže nizom instrumenata dizajniranih za prikupljanje podataka koji se kasnije koriste za poboljšanje kvalitete obrazovanja i ishoda učenja, kao dio segmenta praćenja i povratnih informacija kvalitativnog ciklusa.
- *vanjska usklađenost i odgovornost*; Sustav osiguravanja kvalitete osigurava da je organizacija u skladu s očekivanjima i zahtjevima regulatora, akreditacijskih tijela i partnera.

## 5. Model osiguravanja kvalitete

Osiguravanje kvalitete podržano je na svim razinama organizacije, širokim spektrom akademskih aktivnosti (istraživanje, podučavanje i učenje, razvoj znanja, profesionalna podrška) te uključuje akademska partnerstva i odnose između Sveučilišta u Dubrovniku i svih vanjskih dionika koji doprinose akademskim ishodima Sveučilišta.

Proces internog upravljanja kvalitetom odvija se u četiri koraka ciklusa kvalitete definirana kao: 1) planiranje, 2) djelovanje, 3) evaluacija i 4) unapređenje.

- *planiranje* uključuje definiranje planiranih ciljeva i utvrđivanje pristupa za ostvarivanje strategija i ciljeva Sveučilišta
- *djelovanje* uključuje aktivnosti poduzete u svrhu ostvarivanja strategija i ciljeva Sveučilišta

- *evaluacija* uključuje nadzor i reviziju, interno i eksterno ocjenjivanje koje ima za cilj procjenu napretka Sveučilišta u ostvarivanju strategija i ciljeva, uz demonstraciju napretka u osiguravanju kvalitete
- *unapređenje* uključuje postupanje prema pitanjima utvrđenima evaluacijom kako bi se učinkovitije ostvarile strategije i ciljevi Sveučilišta.

Model osiguravanja akademske kvalitete Sveučilišta u Dubrovniku definira strukturu osiguravanja i odgovornosti na cijelom Sveučilištu za upravljanje rizicima za akademsku kvalitetu i informiranje o donošenju odluka. Ovaj model definira odnos između funkcija osiguravanja, kao i distribuciju odgovornosti:

- *prva razina osiguravanja* – Kontinuirani samonadzor usklađenosti s akademskom politikom i procedurama na funkcionalnoj razini prema područjima odgovornim za operativnu provedbu obrazovnog iskustva. Svakodnevno prepoznavanje i kontrola rizika za kvalitetu.
- *druga razina osiguravanja* – Nadzor i upravljanje rizicima za kvalitetu od strane sveučilišnih tijela kvalitete te pružanje smjernica i savjeta sastavnicama Sveučilišta odgovornim za provedbu obrazovnih programa. Definiranje kontrola rizika i pružanje izvješća o usklađenosti s akademskim standardima Sveučilišta.
- *treća razina osiguravanja* – Evaluacija od strane unutarnjih neovisnih i objektivnih osiguravatelja. Provođenje tematskih pregleda kvalitete obrazovanja i usporedbi s najboljim praksama. Pružanje savjetodavne podrške za poboljšanje procesa osiguranja akademske kvalitete.
- *četvrta razina osiguravanja* – Vanjska neovisna osiguravanja i pregledi usklađenosti.

## 6. Strateški ciljevi osiguravanja i unapređenja kvalitete

Strateški ciljevi osiguravanja i unapređenja kvalitete određeni su u skladu sa SMART načelima te su specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i vremenski ograničeni (engl. *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*). U ispunjavanju svoje misije i vizije Sveučilište se vodi ciljevima Strategije pri donošenju odluka i planiranju aktivnosti osiguravanja kvalitete. Strateški ciljevi Sveučilišta u Dubrovniku u području kvalitete jesu:

- promoviranje kulture kvalitete prema kojoj svaki član sveučilišne zajednice doživljava osiguravanje i unapređenje kvalitete kao individualnu i kolektivnu odgovornost
- uključivost i mogućnost doprinosa svih zainteresiranih komunikacijom i objavom informacija i odluka u procesu osiguravanja i unapređenja kvalitete
- razvoj robusnog sustava osiguravanja kvalitete u operativnom upravljanju akademskim i administrativnim funkcijama Sveučilišta u Dubrovniku
- uspostavljanje i održavanje jasne hijerarhije odgovornosti za implementaciju sustava kvalitete na središnjoj razini i razinama sastavnica
- održavanje i unapređenje suradnje s nacionalnim i međunarodnim tijelima osiguravanja kvalitete u svrhu usvajanja i implementacije međunarodno prihvaćenih standarda osiguravanja kvalitete

- stvaranje preduvjeta za međunarodnu akreditaciju Sveučilišta u svim područjima njegova djelovanja u kojima je to primjenjivo
- osiguravanje dosljednosti u implementaciji sveučilišnih pravila i standarda djelovanja
- potpora internim inicijativama koje imaju za cilj unapređenje akademskih standarda, iskustva studiranja i razvoja zaposlenika
- osiguravanje djelotvornosti studentskog potpornog sustava
- razvoj nastavnih materijala i uvođenje novih programa koji odgovaraju potrebama tržišta rada
- povećanje znanstvene produktivnosti i promicanje istraživačke izvrsnosti podrškom istraživačkim projektima, publikacijama i suradnjama na nacionalnoj i međunarodnoj razini
- razvoj internih procedura za periodična vrednovanja kolegija i programa te interne procese samovrednovanja
- etično, vjerodostojno i odgovorno korištenje umjetnom inteligencijom u nastavnom procesu i istraživanju