

# Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u Evropskom području visokog obrazovanja

Evropsko udruženje za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju

© European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2005, Helsinki  
Layout: Pikseri Julkaisupalvelut  
Helsinki, Finland 2005

Ovaj projekat financira se uz podršku Evropske komisije, u okviru programa Socrates. Publikacija odražava stavove samih autora, te se Komisija ne može smatrati odgovornom za bilo koje svrhe u koje se u njoj sadržane informacije mogu upotrijebiti.

# Predgovor

U Berlinskom kominikeu od 19. septembra 2003. godine, ministri zemalja potpisinica Bolonjskog procesa pozvali su Evropsku mrežu za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju da, „preko svojih članica, u saradnji sa EUA, EURASHE i ESIB-om“, razrade „usaglašen set standarda, procedura i smjernica za garanciju kvaliteta“, te da „ispitaju načine osiguravanja adekvatnog sistema analize unutar struke u svrhu osiguranja kvaliteta, i/ili tijela ili agencija za akreditaciju, te da 2005. godine ministrima podnesu izvještaj, preko Grupe za praćenje Bolonjskog procesa“. Ministri su od ENQA-e tražili i da uzme u obzir „stručna znanja drugih udruženja i mreža za osiguranje kvaliteta“.

Ovaj izvještaj predstavlja odgovor na taj zadatak i ima podršku svih organizacija imenovanih u tom dijelu kominikea. Takva saglasnost rezultat je duha saradnje i uzajamnog poštovanja, koji su karakterizirali sve razgovore navedenih aktera. Stoga bih želio iskazati zahvalnost organizacijama EUA, EURASHE i ESIB, kao i agencijama članicama ENQA-e, na konstruktivnom i nadasve korisnom doprinosu ovom procesu.

Ovaj izvještaj upućen je evropskim ministrima obrazovanja. Međutim, mi od izvještaja očekujemo i da ide u širu distribuciju, i to onima koje zanima osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju. Nadamo se da će takvim čitaocima izvještaj biti koristan i inspirativan.

Mora se naglasiti da je izvještaj tek prvi korak u onome što će, vrlo vjerovatno, biti dug i težak put do uspostave zajedničkog seta osnovnih vrijednosti, očekivanja i dobre prakse u vezi sa kvalitetom i osiguranjem kvaliteta, među institucijama i agencijama u cijelom Evropskom području visokog obrazovanja (EHEA). Ono što je berlinski zadatak pokrenuo morat će se dalje razvijati, ako se njime želi osigurati dobra evropska dimenzija osiguranja kvaliteta za Evropsko područje visokog obrazovanja. A, ako se to može ostvariti, onda će se ostvariti i mnoge druge ambicije Bolonjskog procesa. Svi učesnici u dosadašnjem radu nadaju se da će moći nastaviti davati doprinos uspjehu u takvim nastojanjima.

Christian Thune  
Predsjednik, ENQA  
februar 2005. godine

# Sadržaj

## Kratki pregled

1. Kontekst, ciljevi i principi
2. Evropski standardi i smjernice
  - Uvod u standarde i smjernice
  - Uvod u Prvi i Drugi dio: Evropski standardi i smjernice za interno i eksterno osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja
    - Prvi dio: Evropski standardi i smjernice za interno osiguranje kvaliteta u visokoškolskim ustanovama
    - Drugi dio: Evropski standardi i smjernice za eksterno osiguranje kvaliteta u visokoškolskim ustanovama
  - Uvod u Treći dio: Evropski standardi i smjernice za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta
    - Treći dio: Evropski standardi i smjernice za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta
3. Sistem ocjenjivanja unutar struke (*peer review*) za agencije za osiguranje kvaliteta
  - Međunarodni kontekst
  - Ciklična agencijska analiza
  - Registar agencija za eksterno osiguranje kvaliteta koje rade u Evropi
  - Evropski konsultativni forum za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju
4. Buduće perspektive i izazovi

Prilog: Ciklična analiza agencija za osiguranje kvaliteta – teoretski model

# Kratki pregled

Ovaj izvještaj izradila je Evropska asocijacija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA),<sup>1</sup> kroz svoje članice, u konsultacijama i saradnji sa EUA-om, ESIB-om i EURASHE-om i uz diskusije sa različitim relevantnim mrežama. On predstavlja odgovor na dvojni zadatak koji se Berlinskim kominikeom iz septembra 2003. godine daje ENQA-i, da izgradi „dogovoreni set standarda, procedura i smjernica o osiguranju kvaliteta“ i da „razmotri načine za osiguravanje odgovarajućeg sistema analize unutar struke (*peer review*) za agencije ili tijela koja se bave osiguranjem kvaliteta i akreditacijom“.

Ovaj izvještaj sastoji se od četiri poglavlja. Nakon uvodnog, o kontekstu, ciljevima i principima, slijede poglavlja o standardima i smjernicama za osiguranje kvaliteta,<sup>2</sup> o sistemu analize unutar struke za agencije za osiguranje kvaliteta, i o perspektivama i budućim izazovima.

Najznačajniji rezultati i preporuke ovog izvještaja su:

- Uspostavit će se evropski standardi za interno i eksterno osiguranje kvaliteta, kao i za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta.
- Evropske agencije za osiguranje kvaliteta će morati podlijegati pregledu u redovnim ciklusima od po pet godina.
- Naglasak će biti na supsidijarnosti, a gdje god je to moguće, pregled će se vršiti na nivou zemlje.
- Izradit će se evropski registar agencija za osiguranje kvaliteta.
- Komisija za evropski registar djelovat će kao institucija za odabir agencija za ulazak u registar.
- Uspostavit će se evropski konsultativni forum za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju.

Kad se preporuke provedu:

- Korištenjem dogovorenih standarda i smjernica unaprijedit će se konzistentnost u osiguranju kvaliteta u Evropskom području visokog obrazovanja (EHEA);
- Visokoškolske ustanove i agencije za osiguranje kvaliteta u cijelom Evropskom području visokog obrazovanja će u osiguranju kvaliteta moći koristiti iste referentne tačke;
- Registar će olakšati identifikaciju profesionalnih agencija sa kredibilitetom;
- Osnažit će se procedure za priznavanje kvalifikacija;
- Kredibilitet rada agencija za osiguranje kvaliteta će se unaprijediti;
- Razmjena stavova i iskustava između agencija i drugih ključnih aktera (uključujući visokoškolske ustanove, studente i predstavnike tržišta rada) će se unaprijediti radom evropskog konsultativnog foruma za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju.
- Unaprijedit će se povjerenje među agencijama i institucijama.
- Pomoći će se pri kretanju ka uzajamnom priznavanju.

---

<sup>1</sup> Generalna skupština ENQA-e je 4. novembra 2004. godine, potvrdila prelazak iz evropske mreže u evropsku asocijaciju.

<sup>2</sup> Termin „osiguranje kvaliteta“ u ovom izvještaju podrazumijeva i procese kao što su evaluacija, akreditacija i revizija.

# Kratki pregled evropskih standarda za osiguranje kvaliteta

Ovaj kratki pregled evropskih standarda za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju izveden je iz 2. poglavlja izvještaja i ovdje se nalazi radi lakšeg korištenja. Smjernice nisu ovdje uključene. Standardi su u tri dijela i uključuju interno osiguranje kvaliteta visokoškolskih ustanova, eksterno osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju, te osiguranje kvaliteta agencija za eksterno osiguranje kvaliteta.

## Prvi dio: Evropski standardi i smjernice za interno osiguranje kvaliteta u visokoškolskim ustanovama

- 1.1 `Politika rada i procedure za osiguranje kvaliteta:** Institucije bi trebale imati politiku rada i za nju vezane procedure za osiguranje kvaliteta i standarda programa i stepena koje dodjeljuju. Trebale bi se i eksplicitno obavezati da će graditi kulturu koja priznaje značaj kvaliteta i osiguranja kvaliteta u njihovom radu. Da bi to postigle, institucije bi trebale raditi na formiranju i provedbi strategije za kontinuirano unaprjeđenje kvaliteta. Takva strategija, politika rada i procedure trebale bi imati formalni status i biti dostupne javnosti. Trebale bi podrazumijevati i određenu ulogu za studente i druge aktere.
- 1.2 Usvajanje, praćenje i periodična revizija programa i stepena:** Institucije bi trebale imati formalne mehanizme za usvajanje, periodičnu reviziju i praćenje programa i stepena koje dodjeljuju.
- 1.3 Provjera znanja studenata:** Provjere znanja studenata trebale bi se vršiti na osnovu objavljenih kriterija, propisa i procedura, koje se konzistentno primjenjuju.
- 1.4 Osiguranje kvaliteta nastavnog osoblja:** Institucije bi trebale imati načina da budu sigurne da je osoblje angažirano u nastavnom radu sa studentima za takav rad i kvalificirano i kompetentno. Takve bi provjere trebale biti dostupne onima koji vrše vanjsku analizu i u izvještajima bi se trebali davati komentari na njih.
- 1.5 Resursi za učenje i podrška studentima:** Institucije bi trebale osigurati da su resursi predviđeni za podršku studentima u učenju adekvatni i primjereni za svaki program koji se nudi.
- 1.6 Sistem informacija:** Institucije bi trebale osigurati da prikupljaju, analiziraju i koriste informacije relevantne za djelotvorno upravljanje studijskim programima i drugim aktivnostima.
- 1.7 Informacije za javnost:** Institucije bi trebale redovno objavljivati ažurirane, nepristrasne i objektivne informacije, i kvalitativne i kvantitativne, o svim programima i stepenima koje nude.

## **Drugi dio: Evropski standardi za eksterno osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju**

- 2.1 Korištenje procedura za eksterno osiguranje kvaliteta:** Procedure za eksterno osiguranje kvaliteta trebale bi uzimati u obzir djelotvornost procedura za interno osiguranje kvaliteta, kako je opisano u 1. dijelu Evropskih standarda i smjernica.
- 2.2 Izrada procedura za eksterno osiguranje kvaliteta:** Svrha i cilj procedura za osiguranje kvaliteta trebali bi, prije izrade samih procesa, odrediti svi oni koji su za njih odgovorni (uključujući visokoškolske ustanove) i trebali bi biti objavljeni, zajedno sa opisom procedura koje će se koristiti.
- 2.3 Kriteriji za odlučivanje:** Svaka formalna odluka koja se donese kao rezultat aktivnosti na eksternom osiguranju kvaliteta trebala bi se zasnivati na eksplicitnim, objavljenim kriterijima koji se konzistentno primjenjuju.
- 2.4 Procesi primjereni namjeni:** Svi procesi u eksternom osiguranju kvaliteta trebali bi biti uobičajeni tako da su primjereni za ostvarivanje svrhe i cilja koji se za njih odrede.
- 2.5 Izvještavanje:** Izvještaji bi se trebali objavljevati i trebali bi biti izrađeni stilom koji je jasan i pristupačan publici kojoj je namijenjen. Sve odluke, pohvale i preporuke koje su u njima sadržane trebale bi čitaocu biti jednostavne za pronaći.
- 2.6 Procedure za dalji rad:** Procesi za osiguranje kvaliteta koji sadrže preporuke za djelovanje ili koji traže naknadni plan aktivnosti, trebali bi imati unaprijed određene procedure za dalji rad, koje se konzistentno primjenjuju.
- 2.7 Periodični pregledi:** Vanjsko osiguranje kvaliteta institucija i/ili programa trebalo bi se vršiti u ciklusima. Dužina ciklusa i procedura pregleda koja će se primijeniti trebali bi biti jasno definirani i unaprijed objavljeni.
- 2.8 Analiza na nivou cijelog sistema:** Agencije za osiguranje kvaliteta trebale bi periodično izrađivati skraćene izvještaje, koji opisuju i analiziraju generalne zaključke pregleda, evaluacija, provjera, itd.

## **Treći dio: Evropski standardi za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta**

- 3.1 Korištenje procedura za eksterno osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju:** Agencije za eksterno osiguranje kvaliteta trebale bi uzimati u obzir pristustvo i djelotvornost procedura za eksterno osiguranje kvaliteta opisanih u 2. dijelu Evropskih standarda i smjernica.
- 3.2 Zvanični status:** Agencije bi nadležni javni organi u zemljama Evropskog područja visokog obrazovanja trebali priznati kao agencije zadužene za eksterno osiguranje kvaliteta i one bi trebale imati jasan pravni osnov. Trebale bi poštivati sve zahtjeve datih pravnih sistema unutar kojih djeluju.

- 3.3 Aktivnosti:** Agencije bi trebale redovno obavljati aktivnosti na eksternom osiguranju kvaliteta (na nivou institucije ili programa).
- 3.4 Resursi:** Agencije bi trebale imati adekvatne i proporcionalne resurse, i ljudske i financijske, koji će im omogućiti da se organiziraju i obavljaju procese eksternog osiguranja kvaliteta na djelotvoran i efikasan način, sa odgovarajućim sredstvima za izradu takvih procesa i procedura.
- 3.5 Izjava o zadatku:** Agencije bi trebale imati jasne i eksplicitne svrhe i ciljeve svog rada, dostupne javnosti kroz objavljenu izjavu.
- 3.6 Nezavisnost:** Agencije bi trebale biti nezavisne u smislu da samostalno snose odgovornost za svoj rad i da zaključci i preporuke u njihovom izvještajima ne podliježu bilo kakvom utjecaju trećih lica, u smislu visokoškolskih ustanova, ministarstava ili drugih aktera.
- 3.7 Kriteriji i procedure za eksterno osiguranje kvaliteta koje koriste agencije:** Procesi, kriteriji i procedure koje agencije koriste trebali bi biti unaprijed definirani i dostupni javnosti. Ti procesi bi trebali sadržavati:
- samoocjenu ili ekvivalentnu proceduru samog subjekta procesa osiguranja kvaliteta;
  - vanjsku ocjenu grupe stručnjaka, uključujući, tamo gdje je to primjereno, studenta ili studente, kao i posjete na licu mjesta, o kojima odlučuje agencija;
  - objavljivanje izvještaja, uključujući sve odluke, preporuke ili druge formalne ishode;
  - dalju proceduru za pregled aktivnosti koje subjekt procesa osiguranja kvaliteta poduzima u vezi sa preporukama sadržanim u izvještaju.
- 3.8 Procedure u vezi s odgovornošću:** Agencije bi trebale imati uspostavljene procedure za sopstvenu odgovornost.

# 1 Kontekst, ciljevi i principi

U Berlinskom kominikeu od 19. septembra 2003. godine, ministri zemalja potpisinica Bolonjskog procesa pozvali su Evropsku mrežu za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju da, „preko svojih članica, u saradnji sa EUA, EURASHE i ESIB-om“, razrade „usaglašen set standarda, procedura i smjernica za garanciju kvaliteta“, te da „ispitaju načine osiguravanja adekvatnog sistema analize unutar struke u svrhu osiguranja kvaliteta, i/ili tijela ili agencija za akreditaciju, te da 2005. godine ministrima podnesu izvještaj, preko Grupe za praćenje Bolonjskog procesa“. Ministri su od ENQA-e tražili i da uzme u obzir „stručna znanja drugih udruženja i mreža za osiguranje kvaliteta“.

ENQA je pozdravila mogućnost da da značajniji doprinos izgradnji evropske dimenzije osiguranja kvaliteta, te da time unaprijedi i ciljeve samog Bolonjskog procesa.

Rad na ovom izvještaju uključio je brojne organizacije i interesne grupe. Kao prvo, članice ENQA-e bile su aktivno uključene u proces. Učestvovala su u radnim grupama, a nacrti izvještaja bili su bitan element rada Generalnih skupština ENQA-e u junu i novembru 2004. Drugo, Evropska asocijacija univerziteta (EUA), Evropska asocijacija institucija u visokom obrazovanju (EURASHE), Nacionalne unije studenata u Evropi (ESIB) i Evropska komisija redovno su učestvovali u sastancima „grupe E4“. Treće, kontakti i doprinos drugih mreža, kao što su Evropski konzorcij za akreditaciju (ECA) i Mreža agencija za osiguranje kvaliteta u srednjoj i istočnoj Evropi (CEE Network), posebno su bili korisni u procesu izrade teksta. Konačno, ENQA i njeni partneri iskoristili su pojedinačne internacionalne kontakte i iskustva, te na taj način osigurali da se u proces uključe i relevantna međunarodna gledišta.

Osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju svakako nije samo evropsko pitanje. U cijelom svijetu raste zanimanje za kvalitet i standarde, što odražava i brz razvoj visokog obrazovanja, a i troškove koje on predstavlja i za javna i za privatna sredstva. Shodno tome, ako Evropa želi ostvariti namjeru da postane najdinamičnija, na znanju zasnovana ekonomija u svijetu (tzv. Lisabonska strategija), onda će evropsko visoko obrazovanje morati pokazati da ozbiljno shvata kvalitet svojih programa i stepena, te da je spremno da uspostavlja načine osiguravanja i pokazivanja tog kvaliteta. Inicijative i zahtjevi koji u svjetlu internacionalizacije visokog obrazovanja dolaze i izvana i iz same Evrope, traže odgovor. Obaveza svih koji su uključeni u stvaranje ovih prijedloga dobro se uklapa u ostvarenje istinske evropske dimenzije osiguranja kvaliteta, kojom će se osnažiti privlačnost onoga što nudi visoko školstvo u Evropskom području visokog obrazovanja.

Prijedlozi sadržani u ovom izvještaju potkrijepljeni su određenim brojem principa, koji su detaljnije opisani u dva poglavlja koja pokrivaju dva dijela berlinskog zadatka. Međutim, neki temeljni principi provlače se kroz cijeli rad:

- zanimanje studentata, a i poslodavaca i društva uopće, za kvalitetnim visokim obrazovanjem;
- centralni značaj institucionalne autonomije, u kombinaciji sa shvatanjem da ona sa sobom nosi i velike odgovornosti;
- potreba da eksterno osiguranje kvaliteta bude primijenjeno svojoj svrsi, te da u ostvarenju ciljeva na institucije stavlja samo primjeren i neophodan teret.

Evropski prostor visokog obrazovanja, sa svojih 40 država, karakterizira raznovrsnost političkih sistema, visokoškolskih sistema, društvenih, kulturnih i obrazovnih tradicija, jezika, aspiracija i očekivanja. To potpuno neprimjerenim čini jedan monolitni pristup kvalitetu, standardima i osiguranju kvaliteta u visokom obrazovanju. U svjetlu raznovrsnosti i različitosti, što se generalno priznaje kao jedna od posebno vrijednih stvari u Evropi, ovaj



izvještaj stoji nasuprot uskog, isključivog i precizno formuliranog pristupa standardima. I u standardima i u smjericama, ovaj izvještaj, zapravo, preferira generički princip u pogledu konkretnih zahtjeva. To čini jer se smatra da je veća vjerovatnoća da će takav pristup dovesti do šireg inicijalnog prihvatanja, a i zato što daje jači osnov za okupljanje različitih visokoškolskih zajednica u Evropsko područje visokog obrazovanja. Generički standardi trebali bi generalno biti prihvatljivi na nacionalnom<sup>3</sup> nivou većine država potpisnica. Međutim, posljedica generičkog principa je da se standardi i smjernice više fokusiraju na ono što bi trebalo da se radi, nego kako će se one ostvariti. Shodno tome, izvještaj sadrži i proceduralne stvari, ali prioritet daje standardima i smjericama, posebno u Poglavlju 2.

Konačno, mora se naglasiti da postizanje saglasnosti u vezi s ovim izvještajem nije isto što i ispunjavati bolonjski cilj dimenzije osiguranja kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja. Pred nama je još puno rada na provedbi preporuka iz izvještaja i na stvaranju kulture kvaliteta i u visokoškolskim ustanovama, a i u agencijama za eksterno osiguranje kvaliteta.

---

<sup>3</sup> U cijelom izvještaju, termin „nacionalni“ uključuje i regionalni kontekst u pogledu agencija za osiguranje kvaliteta, nacionalne kontekste i vlasti, itd.

## 2 Evropski standardi i smjernice

Zadatak koji su ministri postavili, da se uspostavi „set usaglašenih standarda, procedura i smjernica o osiguranju kvaliteta“, pokrenuo je brojna pitanja. „Osiguranje kvaliteta“ je generički termin u visokom obrazovanju, koji podliježe brojnim tumačenjima. Nije moguće jednim terminom obuhvatiti sve okolnosti. Slično tome, riječ „standardi“ koristi se na različite načine u različitim dijelovima Evrope, od izjava o usko definiranim regulatornim zahtjevima, do generaliziranih deskriptora dobre prakse. Riječi imaju i različita značenja u lokalnom kontekstu nacionalnih visokoškolskih sistema.

Uz to, sam proces izrade teksta pokazao je da čak i u samoj zajednici koja se bavi osiguranjem kvaliteta postoje neke fundamentalne razlike u pogledu primjerenog odnosa koji bi se trebao uspostaviti između visokoškolskih ustanova i onih koji vrše eksternu evaluaciju tih ustanova. Neki od njih, uglavnom iz agencija koje vrše akreditaciju programa ili ustanova, imaju stav da je eksterno osiguranje kvaliteta, u suštini, pitanje „zaštite potrošača“, te da traži da se uspostavi jasna distanca između agencije za osiguranje kvaliteta i visokoškolske ustanove čiji rad ocjenjuje, dok druge agencije osnovnu svrhu eksternog osiguranja kvaliteta vide u davanju savjeta i usmjerenja u radu na unaprjeđivanju standarda i kvaliteta programa i za njih vezanih stepena. U ovom drugom slučaju, neophodan je blizak odnos između onih koji vrše evaluaciju i onih koji se ocjenjuju. Drugi, pak, žele da usvoje stav koji je negdje između ova dva, da bi uspostavili ravnotežu između odgovornosti i unapređenja.

Nisu samo agencije za osiguranje kvaliteta te koje ova pitanja vide različito. Interesi visokoškolskih ustanova i tijela koja predstavljaju studente nisu uvijek isti, jer prvi traže visok stepen autonomije sa minimumom propisa ili evaluacije izvana (i to na nivou cijele institucije), a drugi žele da institucije budu javno odgovorne, kroz česte inspekcije na nivou programa ili kvalifikacija.

Konačno, standardi i smjernice odnose se samo na tri ciklusa visokog obrazovanja opisana u Bolonjskoj deklaraciji i nemaju za cilj da pokriju cijelo područje istraživačkog rada ili generalnog menadžmenta u institucijama.

### Uvod u standarde i smjernice

Ovaj dio izvještaja sadrži prijedlog standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta u Evropskom području visokog obrazovanja. Standardi i smjernice zamišljeni su tako da budu primjenjivi na sve visokoškolske ustanove i agencije za osiguranje kvaliteta u Evropi, bez obzira na njihovu strukturu, funkciju i veličinu, i bez obzira na nacionalni sistem unutar kojeg se nalaze. Kako je ranije spomenuto, nije se smatralo primjerenim da se u preporuke u ovom poglavlju izvještaja uključe i detaljne „procedure“, jer institucionalne i agencijske procedure predstavljaju važan dio njihove autonomije. Na samim će agencijama i institucijama biti da, kroz saradnju unutar svog konteksta, odluče o proceduralnim posljedicama usvajanja standarda sadržanih u ovom izvještaju.

Kao svoju polaznu tačku, standardi i smjernice podržavaju duh „izjave iz Graza iz jula 2003.“, Evropske asocijacije univerziteta (EUA), koja kaže da je „svrha evropske dimenzije osiguranja kvaliteta da promovira uzajamno povjerenje i da unaprijedi transparentnost, istovremeno poštujući različitost nacionalnih konteksta i tematskih područja“. U skladu sa izjavom iz Graza, standardi i smjernice sadržani u ovom izvještaju potvrđuju prvenstvo nacionalnih sistema visokog obrazovanja, značaj institucionalne i agencijske autonomije u tim sistemima, i posebne zahtjeve različitih akademskih područja. Uz to, standardi i smjernice dosta duguju iskustvima stečenim tokom pilot projekta „Transnacionalni evropski projekat evaluacije (*Transnational European Evaluation Project – TEEP*), koji je koordinirala ENQA, i

koji je u tri discipline traživao operativne implikacije evropskog transnacionalnog procesa ocjene kvaliteta.

Standardi i procedure uzimaju u obzir i studiju o konvergenciji kvaliteta, koji je ENQA objavila u martu 2005., koja razmatra razloge za razlike između nacionalnih pristupa eksternom osiguranju kvaliteta i ograničenjima u njihovoj konvergenciji. Nadalje, odražavaju izjavu ministara iz Bergenskog kominikea, da „u skladu sa principima institucionalne autonomije, ključna odgovornost za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju leži na svakoj pojedinačnoj instituciji i predstavlja osnov za stvarnu odgovornost akademskog sistema unutar nacionalnog okvira za kvalitet“. U ovim standardima i smjernicama se, shodno tome, tražila ravnoteža između izgradnje kulture internog kvaliteta i uloge koju mogu igrati procedure eksternog osiguranja kvaliteta.

Uz to, standardi i smjernice posebno su imali koristi od „Kodeksa dobre prakse“, kojeg je u decembru 2004. objavio Evropski konzorcij za akreditaciju (ECA), kao i drugih gledišta sadržanih u ESIB-ovoj „Izjavi o dogovorenom setu standarda, procedura i principa na evropskom nivou“ (april 2004.) i „Izjavi o kolegijalnoj (unutar struke) analizi agencija za osiguranje kvaliteta i akreditaciju“ (april 2004.), EUA-ovom „Strateškom stavu u kontekstu Berlinskog kominikea“ (april 2004.) i EURASHE-ovoj „Strateškoj izjavi o Bolonjskom procesu“ (juni 2004.). I na kraju, internacionalna perspektiva uključena je kroz upoređivanje standarda eksternog osiguranja kvaliteta sa „Smjernicama za dobru praksu“, koji provodi internacionalna mreža INQAAHE.

## **Uvod u Prvi i Drugi dio: Evropski standardi i smjernice za eksterno osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja**

Standardi i smjernice za interno i eksterno osiguranje kvaliteta koji slijede izrađeni su za upotrebu u visokoškolskim ustanovama i agencijama za osiguranje kvaliteta koje djeluju unutar Evropskog područja visokog obrazovanja, i pokrivaju ključna područja vezana za kvalitet i standarde.

Svrha ovih standarda i smjernica je da budu izvor pomoći i usmjerenja i visokoškolskim ustanovama u izgradnji sopstvenog sistema osiguranja kvaliteta, a i agencijama koje se bave sistemom osiguranja kvaliteta, kao i da doprinesu stvaranju zajedničkog referentnog okvira, koji će koristiti i agencije i institucije. Namjera nije da ovi standardi i smjernice diktiraju praksu, ili da se tumače kao nepromjenjiv recept za rad.

U nekim zemljama Evropskog područja visokog obrazovanja, za neka od područja koja pokrivaju standardi i smjernice odgovornost nose ministarstva obrazovanja ili ekvivalentne organizacije. Tamo gdje je to slučaj, takva ministarstva ili organizacije trebale bi osigurati da se uspostave odgovarajući mehanizmi osiguranja kvaliteta, koji će podlijeđati nezavisnoj analizi.

### **Osnovni principi**

Standardi i smjernice zasnivaju se na nekim osnovnim principima osiguranja kvaliteta, koje je u visokom školstvu Evropskog područja visokog obrazovanja i interno i eksterno. To uključuje sljedeće:

- oni koji pružaju visoko obrazovanje nose i primarnu odgovornost za kvalitet onoga što rade i za osiguravanje istog;
- potrebno je štiti interes društva u pogledu kvaliteta i standarda visokog obrazovanja;

- kvalitet akademskih programa mora se razvijati i unaprjeđivati, za studente i druge korisnike visokog obrazovanja u Evropskom području visokog obrazovanja;
- moraju postojati efikasne i djelotvorne organizacione strukture, unutar kojih se akademski programi mogu održavati i podržavati;
- u procesu osiguranja kvaliteta, bitni su transparentnost i korištenje eksternih stručnih znanja;
- unutar visokoškolskih ustanova mora postojati poticaj za kulturu kvaliteta;
- treba razviti procese kroz koje visokoškolske ustanove mogu pokazati svoju odgovornost prema investiranju javnih i privatnih sredstava;
- osiguranje kvaliteta u svhu odgovornosti u potpunosti je kompatibilno sa osiguranjem kvaliteta u svrhu unaprjeđenja;
- institucije bi trebale biti u stanju da pokažu svoj kvalitet, i kod kuće i na međunarodnom nivou;
- procesi ne bi trebali kočiti raznovrsnost i inovacije.

## **Svrha standarda i smjernica**

Svrha standarda i smjernica je:

- da unaprijede obrazovanje dostupno studentima na visokoškolskim ustanovama u Evropskom području visokog obrazovanja;
- da pomognu visokoškolskim ustanovama u upravljanju kvalitetom i unaprjeđenju kvaliteta, te da time pomognu da se opravda njihova institucionalna autonomija;
- da stvori osnov za rad agencija za osiguranje kvaliteta;
- da eksterno osiguranje kvaliteta učini transparentnijim i jednostavnijim za razumjeti svakome ko je uključen u njega.

## **Ciljevi standarda i smjernica**

Ciljevi standarda i smjernica su:

- da potaknu razvoj visokoškolskih ustanova koje će poticati dinamične intelektualne i obrazovne aktivnosti;
- da budu izvor pomoći i usmjerenja za visokoškolske ustanove i druge relevantne agencije u razvijanju sopstvene kulture osiguranja kvaliteta;
- da obavještavaju i povećavaju očekivanja visokoškolskih ustanova, studenata, poslodavaca i drugih aktera od procesa i ishoda visokog obrazovanja;
- da doprinesu zajedničkom referentnom okviru za pružanje visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u Evropskom području visokog obrazovanja.

## **Eksterno osiguranje kvaliteta**

Standardi i smjernice koji se predlažu u ovom izvještaju značajnu ulogu predviđaju za eksterno osiguranje kvaliteta. Njegova forma zavisi od sistema do sistema, a može uključivati institucionalnu evaluaciju raznih vrsta, evaluaciju predmeta ili programa, akreditaciju po područjima, programima ili institucionalnim nivoima, ili kombinaciju svega ovoga. Takva eksterna evaluacija za svoju djelotvornost u velikoj mjeri zavisi od postojanja eksplicitne strategije internog osiguranja kvaliteta, sa konkretnim ciljevima, kao i o upotrebi, unutar samih institucija, mehanizama i metoda usmjerenih ka ostvarenju ovih ciljeva.

Osiguranjem kvaliteta mogu se baviti eksterne agencije, u razne svrhe, uključujući, između ostalog:

- očuvanje nacionalnih akademskih standarda u visokom obrazovanju;
- akreditaciju programa i/ili institucija;
- zaštitu korisnika;
- javno objavljivanje nezavisno potvrđenih informacija (i kvantitativnih i kvalitativnih) o programima ili institucijama;
- unaprjeđenje i promociju kvaliteta.

Aktivnosti evropskih agencija za osiguranje kvaliteta odražavat će pravne, socijalne i kulturološke zahtjeve date jurisdikcije i okruženja unutar kojeg djeluju. Evropski standardi vezani za osiguranje kvaliteta samih agencija za osiguranje kvaliteta sadržani su u trećem dijelu ovog poglavlja.

Procesi koje obavljaju agencije za osiguranje kvaliteta će, sasvim ispravno, zavisti o njihovoj svrsi i ishodima koje trebaju ostvariti. Procedure koje agencije usvajaju, a kojima je cilj da u prvi plan stave unaprjeđenje kvaliteta, mogu biti dosta različite od onih kojima je prvenstvena funkcija da osiguraju jaku „zaštitu potrošača“. Standardi koji slijede odražavaju osnovnu dobru evropsku praksu u pogledu osiguranja kvaliteta, ali nepokušavaju dati detaljna usmjerenja o tome šta bi trebalo ispitivati ili kako bi trebalo voditi aktivnosti na osiguranju kvaliteta. To su pitanja nacionalne autonomije, mada već postoji razmjena informacija među agencijama, što vodi do pojave elemenata konvergencije.

Ovo su, pak, neki generalni principi dobre prakse u procesima eksternog osiguranja kvaliteta:

- treba poštovati institucionalnu autonomiju;
- interesi studenata i drugih aktera, kao što su predstavnici tržišta rada, trebali bi biti u fokusu procesa eksternog osiguranja kvaliteta;
- gdje god je to moguće, treba koristiti rezultate aktivnosti samih institucija na internom osiguranju kvaliteta.

Same „smjernice“ daju dodatne informacije o dobroj praksi, a u nekim slučajevima detaljnije objašnjavaju značenje i značaj standarda. Mada smjernice nisu dio samih standarda, standarde bi trebalo posmatrati povezano s njima.

## **Prvi dio: Evropski standardi i smjernice za interno osiguranje kvaliteta u visokoškolskim ustanovama**

### **1.1 Politika rada i procedure za osiguranje kvaliteta**

#### **Standard:**

Institucije bi trebale imati politiku rada i za nju vezane procedure za osiguranje kvaliteta i standarda programa i stepena koje dodjeljuju. Trebale bi se i eksplicitno obavezati da će graditi kuturu koja priznaje značaj kvaliteta i osiguranja kvaliteta u njihovom radu. Da bi to postigle, institucije bi trebale raditi na formiranju i provedbi strategije za kontinuirano unaprjeđenje kvaliteta.

Takva strategija, politika rada i procedure trebale bi imati formalni status i biti dostupne javnosti. Trebale bi podrazumijevati i određenu ulogu za studente i druge aktere.

#### **Smjernice:**

Formalne politike rada i procedure daju okvir unutar kojeg visokoškolske ustanove mogu graditi i pratiti djelotvornost svojih sistema osiguranja kvaliteta. One pomažu i u izgradnji

povjerenja javnosti u institucionalnu autonomiju. Politike rada sadrže izjave o namjerama i ključna sredstva kojima će se one ostvariti. Proceduralno usmjeravanje može dati detaljnije informacije o načinima na koje se politika rada provodi, te biti korisna referentna tačka za one kojima treba da poznaju praktične aspekte obavljanja procedura.

Od izjave o politici rada se očekuje da sadrži:

- odnos između nastavnog i istraživačkog rada u ustanovi;
- „strategiju kvaliteta i standarda“ date institucije;
- organizaciju sistema osiguranja kvaliteta;
- odgovornosti odsjeka, škola, fakulteta i drugih organizacionih jedinica i pojedinaca u pogledu osiguranja kvaliteta;
- učešće studentata u osiguranju kvaliteta;
- način na koji se politika rada provodi, prati i revidira.

Realizacija Evropskog područja prvenstveno zavisi od toga koliko su se svi nivoi unutar jedne institucije obavezali da će osigurati da programi imaju jasne i konkretno izražene ciljeve, da je osoblje spremno, voljno i u stanju da pruži nastavu i podršku koja će studentima pomoći da ostvare te ishode, i da postoji potpuno, blagovremeni i opipljivo priznanje doprinosa onih uposlenika koji u radu pokazuju izuzetan kvalitet, stručnost i predanost. Sve visokoškolske ustanove trebale bi težiti ka tome da unaprjeđuju i promoviraju obrazovanje koje svojim studentima nude.

## **1.2 Usvajanje, praćenje i periodična revizija programa i stepena**

### **Standard:**

Institucije bi trebale imati formalne mehanizme za usvajanje, periodičnu reviziju i praćenje programa i stepena koje dodjeljuju.

### **Smjernice:**

Povjerenje studenata i drugih aktera u visoko obrazovanje lakše će se uspostaviti i održavati kroz djelotvorne aktivnosti na osiguranju kvaliteta, koje osiguravaju da su programi dobro uobličeni, da se redovno prate i periodično revidiraju, čime se osigurava njihova stalna relevantnost i kurentnost.

Od osiguranja kvaliteta programa i stepena se očekuje da sadrži:

- izradu i objavljivanje jasno iskazanih ishoda učenja;
- punu pažnju prema obliku i sadržaju planova i programa;
- konkretne potrebe različitih oblika pohađanja nastave (npr. redovno, vanredno, na daljinu, preko interneta) i različite vrste visokog obrazovanja (npr. akademsko, stručno, profesionalno);
- dostupnost odgovarajućih resursa za učenje;
- procedure formalnog odobravanja programa, na nivou tijela koje nije ono koje program i izvodi;
- praćenje napretka i uspjeha studenata;
- redovne periodične revizije programa (uključujući vanjske članove komisija);
- redovne povratne informacije od poslodavaca, predstavnika tržišta rada i drugih relevantnih organizacija;
- učešće studenata u aktivnostima na osiguranju kvaliteta.

## 1.3 Provjera znanja studenata

### Standard:

Provjere znanja studenata trebale bi se vršiti na osnovu objavljenih kriterija, propisa i procedura, koje se konzistentno primjenjuju.

### Smjernice:

Provjera znanja studenata jedan je od najznačajnijih elemenata visokog obrazovanja. Ishodi provjere znanja bitno se odražavaju na buduće karijere studenata. Stoga je bitno da se provjera znanja u svakom trenutku vrši profesionalno, te da uzima u obzir širok spektar saznanja o procesima testiranja i ispitivanja. Provjera znanja i institucijama daje značajne informacije o djelotvornosti nastave i podrške studentima.

Od procedura za provjeru znanja studenata očekuje se:

- da budu uobičajene tako da mjere ostvarenje planiranog ishoda učenja i druge ciljeve programa;
- da budu primjerne svrsi, bilo dijagnostičkoj, edukativnoj ili preglednoj;
- da imaju jasne i objavljene kriterije ocjenjivanja;
- da ih obavljaju osobe koje razumiju ulogu provjere znanja u napredovanju studenata ka sticanju znanja i vještina povezanih sa kvalifikacijom koju stiču;
- tamo gdje je to moguće, da se ne oslanjaju na samo jednog ispitivača;
- da uzimaju u obzir sve moguće posljedice propisa o ispitivanju;
- da imaju jasne propise koji pokrivaju odsustvo studenta, bolest i druge olakšavajuće okolnosti;
- da osiguraju da se provjera znanja vrši sigurno i u skladu sa obznanjenim procedurama institucije;
- da podliježu provjerama administrativne verifikacije, da se osigura tačnost procedura.

Uz to, studenti trebaju biti jasno informirani o strategiji provjere znanja koja se koristi za njihov program, kakvim ispitima i metodama provjere znanja podliježu, šta će se od njih očekivati i kakvi će se kriteriji primjenjivati na provjeru onoga što urade.

## 1.4 Osiguranje kvaliteta nastavnog osoblja

### Standard:

Institucije bi trebale imati načina da budu sigurne da je osoblje angažirano u nastavnom radu sa studentima za takav rad kvalificirano i kompetentno. Takve provjere trebale bi biti dostupne onima koji vrše vanjske analize i u izvještajima bi se trebali davati komentari na njih.

### Smjernice:

Nastavnici su najznačajniji resurs za učenje koji je većini studenata dostupan. Važno je da oni koji predaju u potpunosti znaju i razumiju predmet koji predaju, da imaju vještine i iskustvo potrebne za djelotvorno prenošenje svog znanja i razumijevanja studentima u različitim nastavnim kontekstima, te da mogu ocijeniti povratnu informaciju o sopstvenom radu. Institucije bi trebale osigurati da njihove procedure za odabir i zapošljavanje sadrže i sredstva kojima se osigurava da novouposleno osoblje ima barem minimalni potrebni nivo kompetencija. Nastavno osoblje trebalo bi dobiti priliku da svoje nastavne sposobnosti širi i razvija, i trebalo bi ga poticati da vrjednuje svoje vještine. Institucije bi lošim nastavnicima

trebale dati priliku da svoje vještine unaprijede do prihvatljivog nivoa, te osigurati način da se udalje sa nastavnih dužnosti ako nastave biti vidno nedjelotvorni.

## 1.5 Resursi za učenje i podrška studentima

### Standard:

Institucije bi trebale osigurati da resursi predviđeni za podršku studentima u učenju budu adekvatni i primjereni za svaki program koji se nudi.

### Smjernice:

Uz nastavnike, studenti se u učenju često oslanjaju na pomoć različitih resursa. Ti resursi variraju od fizičkih, kao što su biblioteke i kompjuteri, do ljudskih, u obliku tutora, akademskih i drugih savjetnika. Resursi za učenje i drugi mehanizmi podrške trebali bi studentima biti lako dostupni, uobličeni u skladu sa njihovim potrebama, i to kao odgovor na povratne informacije od onih koji te usluge koriste. Institucije bi trebale redovno pratiti, revidirati i unaprjeđivati djelotvornost službi podrške dostupnih studentima.

## 1.6 Sistem informacija

### Standard:

Institucije bi trebale osigurati da prikupljaju, analiziraju i koriste informacije relevantne za djelotvorno upravljanje studijskim programima i drugim aktivnostima.

### Smjernice:

Institucionalno samoznanje (odnosno samoinformiranje) početna je tačka za djelotvorno osiguranje kvaliteta. Bitno je da institucije imaju načina da prikupljaju i analiziraju informacije o sopstvenim aktivnostima. Bez toga neće znati šta je u radu dobro, a šta traži njihovu pažnju, ili kakvi su rezultati inovativnih načina rada.

Pojedinačnoj instituciji treba sistem informacija koji je vezan za kvalitet, a koji u određenoj mjeri zavisi od lokalnih okolnosti, ali se od njega očekuje da minimalno pokriva:

- napredovanje studenata i prolaznost;
- mogućnost zaposlenja svršenih studenata;
- koliko su studenti zadovoljni svojim programima;
- djelotvornost nastavnika;
- profil studentske populacije;
- dostupne resurse za učenje i njihovu cijenu;
- indikatore za ključne učinke u radu same institucije.

Korisno je i da institucije same sebe porede sa drugim sličnim organizacijama unutar Evropskog prostora visokog obrazovanja i šire. To im omogućava da prošire opseg samoinformiranosti i da ostvare pristup mogućim načinima unaprjeđenja sopstvenog rada.

## 1.7 Informacije za javnost

### Standard:

Institucije bi trebale redovno objavljivati ažurirane, nepristrasne i objektivne informacije, i kvalitativne i kvantitativne, o svim programima i stepenima koje nude.



### **Smjernice:**

U ispunjenju svoje javne uloge, visokoškolske ustanove imaju obavezu da daju informacije o programima koje nude, o planiranim ishodima učenja u tim programima, o kvalifikacijama koje dodjeljuju, o nastavi, učenju i procedurama provjere znanja koje koriste, i o mogućnostima učenja koje su studentima dostupne. Objavljene informacije mogu sadržavati i stavove i obavještenja o zapošljavanju studenata koji su ranije završili te programe, kao i profil sadašnje studentske populacije. Te informacije trebale bi biti tačne, nepristrasne, objektivne i lako dostupne, i ne bi se trebale koristiti samo kao prilika za marketing. Institucije bi trebale potvrditi da ispunjavaju sopstvena očekivanja u pogledu nepristrasnosti i objektivnosti.

## **Drugi dio: Evropski standardi i smjernice za eksterno osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju**

### **2.1 Korištenje procedura za eksterno osiguranje kvaliteta**

#### **Standard:**

Procedure za eksterno osiguranje kvaliteta trebale bi uzimati u obzir djelotvornost procedura za interno osiguranje kvaliteta, kako je opisano u 1. dijelu Evropskih standarda i smjernica.

#### **Smjernice:**

Standardi za interno osiguranje kvaliteta sadržani u Prvom dijelu predstavljaju koristan osnov za proces eksternog osiguranja kvaliteta. Bitno je da interna politika rada i procedure same institucije budu pažljivo ocijenjene u toku eksternih procedura, da bi se odredilo u kojem se omjeru zadovoljavaju standardi.

Ako visokoškolske ustanove mogu pokazati djelotvornost svojih procesa internog osiguranja kvaliteta, i ako ti procesi na odgovarajući način osiguravaju kvalitet i standarde, onda procesi eksternog osiguranja kvaliteta mogu biti manje intenzivni.

### **2.2 Izrada procedura za eksterno osiguranje kvaliteta**

#### **Standard:**

Svrhu i cilj procedura za osiguranje kvaliteta trebali bi, prije izrade samih procesa, odrediti svi oni koji su za njih odgovorni (uključujući visokoškolske ustanove) i trebali bi biti objavljeni, zajedno sa opisom procedura koje će se koristiti.

#### **Smjernice:**

Da bi se osigurala jasnoća svrhe i transparentnost procedura, metode eksternog osiguranja kvaliteta moraju se uobličiti i izgraditi kroz proces u kojem učestvuju svi akteri, uključujući visokoškolske ustanove. Procedure oko kojih postoji konačan dogovor trebale bi biti objavljene i trebale bi da sadržavaju izjavu o svrsi i ciljevima procesa, kao i opis procedura koje će se koristiti.

Kako eksterno osiguranje postavlja zahtjeve pred institucije na koje se odnosi, potrebno je obaviti preliminarnu procjenu efekata, da se osigura da su procedure koje će se usvojiti primjerene i da ne ometaju uobičajeni rad visokoškolskih ustanova više nego što je neophodno.

## 2.3 Kriteriji za odlučivanje

### **Standard:**

Svaka formalna odluka koja se donese kao rezultat aktivnosti na eksternom osiguranju kvaliteta trebala bi se zasnivati na eksplicitnim, objavljenim kriterijima koji se konzistentno primjenjuju.

### **Smjernice:**

Formalne odluke koje donose agencije za osiguranje kvaliteta imaju značajne posljedice po institucije i programe o kojima sude. U interesu jednakosti i pouzdanosti, odluke bi se trebale zasnivati na objavljenim kriterijima koji se konzistentno tumače. Zaključci bi se trebali zasnivati na zabilježenim dokazima, a agencije bi trebale imati način za, ako je potrebno, odmjerene zaključke.

## 2.4 Procesi primjereni namjeni

### **Standard:**

Svi procesi u eksternom osiguranju kvaliteta trebali bi biti uobličeni tako da su primjereni za ostvarivanje svrhe i cilja koji se za njih odrede.

### **Smjernice:**

Agencije za osiguranje kvaliteta unutar Evropskog prostora visokog obrazovanja poduzimaju različite eksterne procese u različite svrhe i na različite načine. Od najvećeg je značaja da agencije rade po procedurama koje su primjerene onome što je njihova definirana i objavljena svrha. Međutim, iskustva su pokazala da postoje neki elementi eksterne analize koji su u širokoj upotrebi, a koji ne samo da pomažu u osiguranju validnosti, pouzdanosti i korisnosti, već i predstavljaju osnov za evropsku dimenziju osiguranja kvaliteta.

Od tih elemenata posebno treba naglasiti sljedeće:

- insistiranje na tome da eksperti koji se bave aktivnostima eksternog osiguranja kvaliteta posjeduju odgovarajuće vještine i da su kompetentni za taj zadatak;
- pažnja pri odabiru eksperata;
- osiguravanje odgovarajućih informacija ili obuke za eksperte;
- korištenje međunarodnih eksperata;
- učešće studenata;
- osiguravanje da su procesi koji se koriste za pregled dovoljne da daju odgovarajuće dokaze, koji će potkrijepiti nalaze i zaključke;
- korištenje samoocjene/posjeta lokacijama/nacrta izvještaja/objavljenog izvještaja/rada sa uzorkom ranijeg pregleda;
- potvrda značaja politike unaprjeđenja i razvoja institucije kao jednog od ključnih elemenata osiguranja kvaliteta.

## 2.5 Izvještavanje

### **Standard:**

Izvještaji bi se trebali objavljivati i trebali bi biti izrađeni stilom koj je jasan i pristupačan publici kojoj je namijenjen. Sve odluke, pohvale i preporuke koje su u njima sadržane trebale bi čitaocu biti jednostavne za pronaći.

### **Smjernice:**

Da bi se osigurala maksimalna korist od procesa eksternog osiguranja kvaliteta, bitno je da izvještaji odgovaraju na identificirane potrebe ciljne publike. Izvještaji se ponekad prave za različite čitaoce, a to traži pažljivo izrađenu strukturu, sadržaj, stil i ton. Izvještaji bi, generalno, trebali imati strukturu koja pokriva opis, analizu (uključujući relevantne dokaze), zaključke, pohvale i preporuke. Mora se dati odgovarajuće uvodno objašnjenje, da bi se neukom čitaocu približila svrha pregleda, njegova forma, te kriteriji koji su korišteni u odlučivanju. Ključni nalazi, zaključci i preporuke trebali bi biti jednostavni za pronaći. Izvještaje bi trebalo objavljivati u pristupačnom formatu, i trebalo bi da postoji dovoljno mogućnosti da čitaoci i korisnici izvještaja (i u relevantnim institucijama i izvan njih) mogu dati komentar o tome koliko su im korisni.

## **2.6 Procedure za dalji rad**

### **Standard:**

Procesi za osiguranje kvaliteta koji sadrže preporuke za djelovanje ili koji traže naknadni plan aktivnosti, trebali bi imati unaprijed određene procedure za dalji rad, koje se konzistentno primjenjuju.

### **Smjernice:**

Osiguranje kvaliteta ne tiče se prvenstveno pojedinačnih aktivnosti eksterne analize. Stalno bi trebalo nastojati bolje raditi. Eksterno osiguranje kvaliteta ne završava se objavljivanjem izvještaja i trebalo bi uključivati i strukturiran nastavak, da se osigura da se preporuke usvoje na odgovarajući način, te da se izrade i provedu traženi planovi aktivnosti. To bi moglo podrazumijevati dalje sastanke sa predstavnicima institucija ili programa. Cilj je da se osigura da područja za koja je rečeno da ih treba unaprijediti budu brzo obrađena, te da se potiče dalji razvoj.

## **2.7 Periodični pregledi**

### **Standard:**

Eksterno osiguranje kvaliteta institucija i/ili programa trebalo bi se vršiti u ciklusima. Dužina ciklusa i procedura pregleda koji će se primijeniti trebala bi biti jasno definirana i unaprijed objavljena.

### **Smjernice:**

Osiguranje kvaliteta nije statičan, već dinamičan proces. Trebao bi biti kontinuiran, a ne „jednom u životu“. Ne završava se prvim pregledom ili završetkom formalne procedure nastavka rada. Mora se periodično obnavljati. Kasniji eksterni pregledi trebali bi uzimati u obzir napredak koji je ostvaren od prethodnog pregleda. Proces koji će se koristiti u svim eksternim pregledima sama agencija za eksterno osiguranje kvaliteta bi trebala definirati, a zahtjevi koje postavlja pred institucije ne bi trebali biti veći nego što je neophodno za ostvarenje ciljeva.

## **2.8 Analiza na nivou cijelog sistema**

### **Standard:**

Agencije za osiguranje kvaliteta trebale bi periodično izrađivati skraćene izvještaje, koji opisuju i analiziraju generalne zaključke pregleda, evaluacija, ocjena, itd.

### **Smjernice:**

Sve agencije za eksterno osiguranje kvaliteta prikupljaju dosta informacija o pojedinačnim programima i/ili institucijama, čime stvaraju materijal za strukturiranu analizu cijelog visokoškolskog sistema. Takve analize mogu dati vrlo korisne informacije o razvoju, trendovima, novoj dobroj praksi i područjima u kojima stalno ima teškoća i slabosti, te mogu predstavljati korisno sredstvo za izgradnju politike rada i unaprjeđenje kvaliteta. Agencije bi trebale razmotriti i uključivanje funkcije istraživanja i razvoja u svoje aktivnosti, da im se pomogne da od svog rada imaju maksimalnu korist.

### **Uvod u Treći dio:**

## **Evropski standardi i i smjernice za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta**

Razvoj evropskih agencija za eksterno osiguranje kvaliteta naglo raste početkom devedesetih. U isto vrijeme, saradnja i razmjena najbolje prakse među agencijama postaju integrirani element tog rasta. Već 1994/95., takozvani „evropski pilot projekti“ koje je pokrenula Evropska komisija, rezultirali su time da su agencije uzajamno priznale osnovnu metodologiju osiguranja kvaliteta: nezavisne agencije, samoocjenjivanje, eksterne posjete lokacijama i javno izvještavanje, postavljenu u Preporuci Vijeća EU iz 1998. godine, o osiguranju kvaliteta u visokom obrazovanju. Formiranje ENQA-e 2000. godine je, prema tome, predstavljalo prirodnu formalizaciju razvoja saradnje, te je ENQA mogla nadgrađivati osnovni konsenzus postignut tokom devedesetih.

Evropski standardi za agencije za osiguranje kvaliteta koji slijede nastali su na pretpostavci ovakvog razvoja u novijoj historiji eksternog osiguranja kvaliteta u Evropi. Uz to, odluka da standardi ne trebaju biti ni previše detaljni, ni previše preskriptivni je svjesna ambicija. Ne smiju umanjiti slobodu evropskih agencija za osiguranje kvaliteta da odražavaju organizaciju, procese, iskustva i očekivanja svojih nacija ili regija. Standardi, pak, moraju osiguravati da profesionalizam, kredibilitet i integritet agencija budu vidljivi i transparentni svim akterima, i moraju omogućiti da uporedivost među agencijama bude vidljiva, čime se omogućava potrebna evropska dimenzija.

Treba dodati da na ovaj način standardi prirodno doprinose svemu što se radi u pogledu uzajamnog priznavanja agencija i rezultata agencijskih ocjena ili akreditacija. Taj rad je istraživala Skandinavska mreža za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (*Nordic Quality Assurance Network in Higher Education - NOQA*) i predstavlja dio „Kodeksa dobre prakse“ Evropskog konzorcija za akreditaciju (ECA).

Nekoliko „smjernica“ su dodane kao dodatne informacije o dobroj praksi, a u nekim slučajevima i kao detaljnije objašnjenje značenja i značaja standarda. Mada smjernice nisu dio samih standarda, standarde bi trebalo posmatrati u kombinaciji s njima.

## **Treći dio: Evropski standardi za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta**

### **3.1 Korištenje procedura za eksterno osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju**

#### **Standard:**

Agencije za eksterno osiguranje kvaliteta trebale bi uzimati u obzir prisustvo i djelotvornost procedura za eksterno osiguranje kvaliteta opisanih u drugom dijelu Evropskih standarda i smjernica.

#### **Smjernice:**

Standardi za eksterno osiguranje kvaliteta sadržani u drugom dijelu predstavljaju značajan osnov za proces eksternog osiguranja kvaliteta. Standardi odražavaju najbolju praksu i iskustva stečena kroz razvoj eksternog osiguranja kvaliteta u Evropi od početka devedesetih. Upravo zato je bitno da ti standardi budu integrirani u procese koje agencije za eksterno osiguranje kvaliteta primjenjuju na visokoškolske ustanove.

Standardi za eksterno osiguranje kvaliteta, zajedno sa standardima za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta, predstavljaju osnov za stručno i vjerodostojno eksterno osiguranje kvaliteta visokoškolskih ustanova.

### **3.2 Zvanični status**

#### **Standard:**

Agencije bi nadležni javni organi u zemljama Evropskog područja visokog obrazovanja trebali priznati kao agencije zadužene za eksterno osiguranje kvaliteta i one bi trebale imati jasan pravni osnov. Trebale bi poštivati sve zahtjeve datih pravnih sistema unutar kojih djeluju.

### **3.3 Aktivnosti**

#### **Standard:**

Agencije bi trebale redovno obavljati aktivnosti na eksternom osiguranju kvaliteta (na nivou institucija i programa).

#### **Smjernice:**

Tu se mogu uključiti evaluacija, pregled, revizija, procjena, akreditacija, ili druge slične aktivnosti, i trebale bi biti dio osnovne funkcije agencije.

### **3.4 Resursi**

#### **Standard:**

Agencije bi trebale imati adekvatne i proporcionalne resurse, i ljudske i finansijske, koji će im omogućiti da se organiziraju i obavljaju procese eksternog osiguranja kvaliteta na djelotvoran i efikasan način, sa odgovarajućim sredstvima za izradu takvih procesa i procedura.

### 3.5 Izjava o zadatku

#### **Standard:**

Agencije bi trebale imati jasne i eksplicitne svrhe i ciljeve svoga rada, dostupne javnosti kroz objavljenu izjavu.

#### **Smjernice:**

Takve izjave trebale bi opisivati sveukupne i konkretne ciljeve procesa osiguranja kvaliteta koje agencija provodi, podjelu rada između relevantnih aktera u visokom obrazovanju, posebno u pogledu visokoškolskih ustanova, i kulturološki i historijski kontekst njihovog rada. Te izjave jasno bi trebale reći da je proces eksternog osiguranja kvaliteta ključna djelatnost agencije, te da se ostvarenju ciljeva pristupa sistematično. Mora postojati i dokument koji pokazuje kako se te izjave pretaču u jasnu politiku rada i plan rukovođenja.

### 3.6 Nezavisnost

#### **Standard:**

Agencije bi trebale biti nezavisne u smislu da samostalno snose odgovornost za svoj rad i da zaključci i preporuke u njihovim izvještajima ne podliježu bilo kakvom utjecaju trećih lica, u smislu visokoškolskih ustanova, ministarstava ili drugih aktera.

#### **Smjernice:**

Agencija će svoju nezavisnost morati pokazati kroz mjere kao što su:

- operativna nezavisnost od visokoškolskih ustanova i vlade garantirana zvaničnom dokumentacijom (npr. zakoni i propisi);
- definicija i vođenje procedura i metoda, nominacija i imenovanje vanjskih eksperata i odluka o ishodima procesa osiguranja kvaliteta obavljaju se autonomno i nezavisno od vlade, visokoškolskih ustanova i organa koji mogu ostvariti politički utjecaj;
- mada se relevantni akteri u visokom obrazovanju, naročito studenti, konsultiraju u toku procesa osiguranja kvaliteta, samo je agencija odgovorna za konačni ishod procesa osiguranja kvaliteta.

### 3.7 Kriteriji i procedure za eksterno osiguranje kvaliteta koje koriste agencije

#### **Standard:**

Procesi, kriteriji i procedure koje agencije koriste trebali bi biti unaprijed definirani i dostupni javnosti. Ti procesi bi trebali sadržavati:

- samoocjenu ili ekvivalentnu proceduru samog subjekta procesa osiguranja kvaliteta;
- vanjsku ocjenu grupe stručnjaka, uključujući, tamo gdje je to primjereno, studenta ili studente, kao i posjete na licu mjesta, o kojima odlučuje agencija;
- objavljivanje izvještaja, uključujući sve odluke, preporuke ili druge formalne ishode;
- dalju proceduru za pregled aktivnosti koje subjekt procesa osiguranja kvaliteta poduzima u vezi sa preporukama sadržanim u izvještaju.

#### **Smjernice:**

Agencije mogu razvijati i koristiti druge procese i procedure za određene svrhe.

Agencije moraju u svakom trenutku biti pažljive u pogledu svojih obznanjenih principa, te osigurati i da se profesionalno vode svi zahtjevi procesa, i da se do zaključaka dolazi na konzistentan način, mada samu odluku formira grupa različitih ljudi,

Agencije koje donose formalne odluke ili zaključke o osiguranju kvaliteta, koje imaju formalne posljedice, trebale bi imati i mogućnost žalbe. Priroda i oblik žalbenog postupka trebali bi se odrediti u svjetlu statuta svake agencije.

### **3.8 Procedure u vezi sa odgovornošću**

#### **Standard:**

Agencije bi trebale imati uspostavljene procedure za sopstvenu odgovornost.

#### **Smjernice:**

Od procedura se očekuje da sadrže sljedeće:

1. objavljenju politiku rada za osiguranje kvaliteta same agencije, dostupnu na internetu;
2. dokumentaciju koja pokazuje da:
  - procesi i rezultati agencije odražavaju njen osnovni zadatak i ciljeve osiguranja kvaliteta;
  - agencija ima, i u radu svojih eksternih eksperata koristi mehanizme zaštite od sukoba interesa;
  - agencija ima pouzdane mehanizme koji osiguravaju kvalitet svih aktivnosti ili materijala koje izrade izvođači pod ugovorom, ako se svi ili neki elementi procedure osiguranja kvaliteta ugovorom povjere nekoj drugoj strani;
  - agencija ima procedure internog osiguranja kvaliteta koje podrazumijevaju i mehanizam za interne povratne informacije (tj. način da se od sopstvenog osoblja ili odbora dobije povratna informacija); mehanizam za interno razmatranje (tj. način da se odgovori na interne i eksterne preporuke za unaprjeđenje); i mehanizam za eksterne povratne informacije (tj. način da se povratne informacije prikupe od eksperata i analiziranih institucija, u svrhu budućeg razvoja), da bi bile obaviještene i da potkrijepe sopstveni razvoj i unaprjeđenje.
3. Obavezna ciklična eksterna analiza aktivnosti agencije najmanje jednom u pet godina.

### 3 Sistem ocjenjivanja unutar struke (*peer review*)

U Berlinskom kominikeu od 19. septembra 2003. godine, ministri zemalja potpisinica Bolonjskog procesa pozvali su Evropsku mrežu za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju da, „preko svojih članica, u saradnji sa EUA, EURASHE i ESIB-om“... „ispitaju načine osiguravanja adekvatnog sistema analize unutar struke u svrhu osiguranja kvaliteta, i/ili tijela ili agencija za akreditaciju“.

ENQA i njeni partneri na ovaj su poziv odgovorili tako što su nadogradili svoj mandat, tako da sistem ocjenjivanja agencija unutar struke uključuje ne samo kolegijalni pregled samog procesa, već i pažljivo razmatranje kvaliteta standarda na kojima se pregled gradi. Nadalje, u procesu je postignuta saglasnost da pregled agencija unutar struke treba da se tumači kao sredstvo ostvarivanja ciljeva transparentnosti, vidljivosti i uporedivosti kvaliteta agencija.

Upravo zato ovaj izvještaj sadrži značajan prijedlog, formiranje registra priznatih agencija za eksterno osiguranje kvaliteta koje rade u visokom obrazovanju u Evropi. Ovaj prijedlog je, u suštini, odgovor na očekivanja da će uskoro vjerovatno doći do povećanja broja tijela za osiguranje kvaliteta koja žele ostvariti profit iz vrijednosti titule priznate ili akreditirane ustanove. Iskustva na drugim mjestima pokazala su da je takve poduhvate teško kontrolirati, ali Evropa ima vjerovatno jedinstvenu mogućnost da ostvari praktično rukovođenje ovim novim tržištem, ne da bi zaštitila interese već ustanovljenih agencija, već da bi osigurala da se korist od osiguranja kvaliteta ne umanjuje aktivnostima aktera upitnog kvaliteta.

Rad na ovim principima uzima u obzir evropski kontekst i zahtjeve koje on postavlja. U isto vrijeme postoji i svijest o tome da se slična iskustva i procesi razvijaju na međunarodnom nivou. Prema tome, ovaj dio počinje kratkom analizom međunarodnih iskustava i inicijativa relevantnih za izradu ovog dijela izvještaja. Nakon toga okvirno navodi prijedlog sistema analize unutar struke, na osnovu principa supsidijarnosti i evropskih standarda za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta. Taj okvir uvodi predstavljanje preporučenog registra agencija za eksterno osiguranje kvaliteta koje rade u Evropi. Analiza unutar struke i poštivanje evropskih standarda od strane agencija igraju ključnu ulogu u sastavljanju registra. Na kraju se predlaže Evropski konsultativni forum za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju.

#### Međunarodni kontekst

Evropa nije jedino područje u kojem se dešava dinamičan razvoj u polju osiguranja kvaliteta visokog obrazovanja. Ovaj odjeljak opisuje neke od iskustava i inicijativa organizacija kao što su Međunarodna mreža agencija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (*International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education - INQAAHE*), Međunarodna asocijacija predsjednika univerziteta (*International Association of University Presidents - IAUP*), Vijeće za akreditaciju visokog obrazovanja u Sjedinjenim Državama (*Council for Higher Education Accreditation in the United States - CHEA*), OECD i UNESCO. Rad tih agencija na osiguranju kvaliteta bio je koristan u izradi ovog izvještaja. Mada ta međunarodna iskustva nisu direktno uključena u konkretne preporuke, neki ključni internacionalni elementi predstavljeni su u daljem tekstu, na način koji ih povezuje sa preporukama u ovom poglavlju.

Identifikacija dobrog kvaliteta i dobre prakse agencija za eksterno osiguranje kvaliteta je već nekoliko godina i međunarodna tema. Od 1999. nadalje, INQAAHE razmatra titulu kvaliteta za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta, koju je pokrenuo IAUP, da bi se odgovorilo na potrebe visokoškolskih ustanova da budu u stanju identificirati one agencije



koje su kvalificirane za eksterno osiguranje kvaliteta. Titula kvaliteta naišla je na značajnu opoziciju, pa se, umjesto toga, INQAAHE fokusirala na formuliranje kriterija dobre prakse agencija. Rezultat je set principa koji predstavljaju zajedničke nazivnike dobre prakse, a u isto vrijeme potvrđuju i međunarodnu raznovrsnost agencija u pogledu svrhe i historijsko-kulturološkog konteksta.

Što se tiče preporuka za analizu agencija unutar struke, relevantno je ono što radi CHEA. CHEA je nevladina organizacija koja djeluje kao krovno tijelo za američke regionalne, specijalizirane, nacionalne i profesionalne agencije za akreditaciju. Organizacije za akreditaciju koje traže da ih CHEA prizna moraju unaprjeđivati akademski kvalitet, pokazati odgovornost, poticati napredak, koristiti odgovarajuće procedure, stalno preispitivati praksu u akreditaciji i posjedovati odgovarajuće resurse. CHEA traži da članovi svakih šest godina prođu takozvani pregled za priznavanje. Postoje neke osnovne sličnosti između CHEA-ovog pristupa i prijedloga u ovom izvještaju, recimo u vezi sa cikličnom revizijom. Međutim, ovaj izvještaj prioritet je dao jasnom fokusu na osiguranje kvaliteta agencije.

Zasebnu inicijativu zajedno su pokrenuli OECD i UNESCO, da bi razradili smjernice za osiguranje kvaliteta u prekograničnom visokom obrazovanju. Smjernice OECD-a i UNESCO-a finalizirat će se tokom 2005. godine, ali proces izrade identificirao je kontraste između potrebe da se regulira internacionalizacija visokog obrazovanja i činjenice da se postojeći nacionalni kapaciteti za osiguranje kvaliteta često fokusiraju isključivo na rad domaćih institucija u zemlji. To je predstavljalo izazov postojećim sistemima za osiguranje kvaliteta, da izrade odgovarajuće metodologije i mehanizme, kojima će uz domaće, pokriti i strane ustanove i programe, da bi se do maksimuma ostvarile koristi i ograničile moguće štete od internacionalizacije visokog obrazovanja.

Predložene smjernice OECD-a i UNESCO-a preporučuju da agencije za eksterno osiguranje kvaliteta uključe strane i profitne institucije/agencije za pružanje visokog obrazovanja, kao i učenje na daljinu, i druge netradicionalne metode pružanja obrazovnih usluga. Međutim, proces izrade smjernica prihvata i da uključenje stranih ustanova u okvir rada nacionalnih agencija hoće, u većini slučajeva, tražiti promjene u zakonima i upravnim procedurama.

Ovaj izvještaj potvrđuje značaj i implikacije internacionalizacije po osiguranje kvaliteta visokoškolskih ustanova. Mada se smatralo da je prerano ovo uključiti u predložene evropske standarde za eksterno osiguranje kvaliteta, prijedlog za evropski registar jasno uključuje i agencije koje nisu iz Evrope, ali tu rade, kao i evropske agencije sa prekograničnim operacijama.

Mora se naznačiti i da kontinuirani evropski proces u potpunosti zadovoljava preporuke OECD-a i UNESCO-a da agencije trebaju podržavati i jačati regionalne i internacionalne mreže.

## **Ciklična agencijska analiza**

Područje eksternog osiguranja kvaliteta u Evropi relativno je novo. Međutim, može se smatrati elementom sve veće zrelosti agencija to što se u posljednjih nekoliko godina vidi sve veći interes za unaprjeđenje kredibiliteta rada agencija, tako što će se fokusirati na interno i eksterno osiguranje kvaliteta samih agencija. Radionica koju je ENQA upriličila u februaru 2003. u Sitgesu u Španiji, za temu je imala osiguranje kvaliteta agencija. Učesnici su razmatrali postojeća iskustva eksterne evaluacije agencija i jedan od zaključaka radionice bila je i preporuka da bi ENQA trebala raditi ka uspostavi cikličnih eksternih pregleda agencija članica. U skladu s tim, ENQA je berlinski zadatak dobila u vrijeme kad je razgovor o eksternom pregledu agencija već započeo i kad je bio element razmatran na sastancima E4.

Ovaj izvještaj preporučuje da svaka evropska agencija, u intervalima ne većim od pet godina, treba da obavi ili se podvrgne cikličnom eksternom pregledu svojih procesa i aktivnosti. Rezultati bi trebali biti dokumentirani u izvještaju koji navodi u kojoj mjeri agencija poštuje evropske standarde za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta (vidi poglavlje 3, Treći dio).

Mapa ustanova koje se bave eksternim osiguranjem kvaliteta visokoškolskih ustanova u Evropskom području visokog obrazovanja će u budućnosti svakako postati složenija. Upravo je zato važno da agencije koje nisu članice ENQA-e budu uključene u razmatranje osiguranja kvaliteta. Još je važnije da agencije koje nisu iz Evrope, ako to žele, dobiju priliku da budu analizirane u svjetlu evropskih standarda. Shodno tome, ovaj izvještaj ne želi fokus preporuka ograničiti na nacionalno priznate evropske agencije, a time implicitno i samo na stvarne i potencijalne članice ENQA-e. Štaviše, neevropske agencije koje rade u Evropi, ili evropske agencije koje nisu nacionalno priznate, moraju imati mogućnost da se opredijele za analizu koja razmatra koliko one poštuju evropske standarde.

Generalni principi cikličnog pregleda koji se predlažu su sljedeći:

- Agencije za eksterno osiguranje kvaliteta ustanovljene i zvanično priznate kao nacionalne agencije država potpisnica Bolonjske deklaracije trebale bi se analizirati na nacionalnom osnovu, čime se poštuje princip supsidijarnosti – čak i ako rade izvan državnih granica. Takve evropske nacionalne agencije mogu se, s druge strane, opredijeliti za analizu koju organizira ENQA, a ne internacionalnu. Analiza agencija treba da uključuje i provjeru da li agencije poštuju evropske standarde za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta.
- Agencije koje nisu ustanovljene i zvanično priznate u zemlji potpisnici Bolonjske deklaracije mogu se, na svoju inicijativu, opredijeliti da budu analizirane na osnovu evropskih standarda za agencije za osiguranje kvaliteta..
- Takve analize trebale bi slijediti proces koji sadrži samoocjenjivanje, nezavisnu grupu eksperata i objavljen izvještaj.

Eksterna analiza obično će se pokrenuti na nacionalnom nivou ili na nivou agencije. Stoga se očekuje da će analiza agencije obično proizaći iz domaćih propisa ili procesa internog osiguranja kvaliteta koji u agenciji već postoje. Ovaj izvještaj želi jasno naglasiti značaj poštivanja principa supsidijarnosti, te se predlaže da ENQA, u pogledu svojih članica, preuzme inicijativu prema agenciji samo ako nakon pet godina nema inicijative na nacionalnom nivou, ili od same agencije. U slučaju da se radi o agenciji koja nije članica ENQA-e i da nakon pet godina nema inicijative bilo države, bilo same agencije, Komisija za evropski registar zadužena je za iniciranje analize.

Kad državne vlasti iniciraju analizu, svrha bi očigledno mogla biti dosta široka i uključivati i, recimo, pitanje da li agencija ispunjava nacionalni mandat. Međutim, suština ovog prijedloga je da analize, bez obzira na to da li ih inicira država, sama agencija ili ENQA, moraju uvijek jasno razmatrati u kojoj mjeri agencija poštuje evropske standarde za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta. Generalna skupština ENQA-e je, na sastanku u novembru 2004., odlučila da bi kriteriji za članstvo morali biti u skladu sa predloženim evropskim standardima za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta. Shodno tome, analiza agencije neće samo pokazati u kojoj mjeri agencija poštuje evropske standarde, već će istovremeno ukazati i na nivo poštivanja kriterija za članstvo u ENQA-i.

Na kraju, izvještaj naglašava da je učešće internacionalnih eksperata sa odgovarajućim stručnim znanjima i iskustvima od velike koristi za sam proces analize.

Nastavak rada nakon cikličnog pregleda će prvenstveno biti dio odgovornosti nacionalnih vlasti ili vlasnika agencije i, naravno, same agencije. ENQA će igrati ulogu u daljem radu samo u slučaju da se radi o članici i da ENQA mora da potvrdi u kom stepenu

ona, na osnovu te analize, zadovoljava evropske standarde za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta. Propisi ENQA-e navode posljedice ako to nije slučaj.

Ilustrativan prikaz primjera procesa eksterne analize agencije dat je u prilogu ovog izvještaja.

## **Registar agencija za eksterno osiguranje kvaliteta koje rade u Evropi**

ENQA je na berlinskom ministarskom sastanku 2003. godine preuzela obavezu da će, u saradnji sa relevantnim akterima, formirati evropski registar agencija za osiguranje kvaliteta, koji će obuhvatiti javne, privatne i predmetne agencije, koje rade ili planiraju da rade u Evropi.

Registar bi zadovoljio interese visokoškolskih ustanova i vlada u pogledu mogućnosti identificiranja stručnih i istinski kvalitetnih agencija za osiguranje kvaliteta u Evropi. Taj interes prvenstveno se zasniva na kompliciranom području priznavanja stepena iz drugih zemalja. Procedure priznavanja bile bi osnažene kad bi bilo transparentno vidljivo u kojoj mjeri same ustanove posjeduju kvalitet koji potvrđuju priznate agencije. Drugo, sve je više moguće da visokoškolske ustanove traže osiguranje kvaliteta od agencija izvan granica svoje zemlje. Visokoškolskim ustanovama bi se, svakako, u tom procesu pomoglo kad bi im se omogućilo da na osnovu pouzdanog registra identificiraju stručne agencije.

Najveća korist od registra bila bi u informativnoj vrijednosti za institucije i druge aktere, a sam registar bi mogao postati značajan instrument za postizanje transparentnosti i uporedivosti eksternog osiguranja kvaliteta visokoškolskih ustanova.

Registar mora jasno pokazati koliko evidentirane agencije poštuju evropske standarde za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta. Međutim, bitno je naglasiti da ovaj izvještaj nema za cilj da registar predloži kao instrument za rangiranje.

Za registar bi se mogle prijaviti agencije koje rade u Evropi, uključujući i one koje rade iz vanevropskih zemalja, ili transnacionalne i internacionalne agencije. Agencije bi se smještale u različite odjeljke registra, u zavisnosti od toga da li su predmet analize unutar struke ili ne, da li poštuju evropske standarde za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta ili ne, i da li rade strogo na nacionalnom nivou ili i preko granice.

Moguća struktura registra bi bila:

**Odjeljak 1.** Agencije koje su predmet analize unutar struke, podijeljene u sljedeće kategorije:

- Evropske nacionalne agencije koje su analizirane i koje zadovoljavaju sve evropske standarde za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta.
- Evropske nacionalne agencije koje su analizirane, ali koje ne zadovoljavaju sve evropske standarde za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta.
- Nenacionalne i vanevropske agencije koje rade Evropi, koje su analizirane i koje ispunjavaju sve evropske standarde za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta.
- Nenacionalne i vanevropske agencije koje rade Evropi, koje jesu analizirane, ali koje ne ispunjavaju sve evropske standarde za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta.

## Odjeljak 2. Agencije koje nisu analizirane

- Evropske nacionalne agencije, nenacionalne agencije i vanevropske agencije koje nisu analizirane i koje su, shodno tome, navedene na osnovu informacija pribavljenih kroz njihove prijave za ulazak u registar.

Tabelarno predstavljena, struktura registra bila bi sljedeća:

Predložena struktura registra		Analizirane		Nisu analizirane
		Ispunjavaju evropske standarde	Ne ispunjavaju evropske standarde	
Evropske nacionalne agencije	Rade u zemlji			
	Rade preko granice			
Evropske nenacionalne agencije				
Vanevropske agencije koje rade u Evropi				

Komisija za evropski registar odlučit će o prijemu u Evropski registar. Komisija će koristiti informacije o tome koliko agencije poštuju evropske standarde za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta, prikupljene kroz ciklične analize agencija, kao jedan od kriterija za ulazak u registar. Trebalo bi izraditi i druge kriterije, koji će uzeti u obzir raznovrsnost visokoškolskih sistema.

Komisija će biti jednostavna i nebirokratska, sa devet članova koje imenuju EURASHE, ESIB, EUA, ENQA i organizacije koje predstavljaju evropske poslodavce, sindikate i stručne organizacije, plus predstavnici vlasti. Ti će članovi raditi u ličnom svojstvu, a ne ako ovlašteni predstavnici organizacija koje ih imenuju. ENQA će obavljati sekretarske dužnosti za komisiju, koja će se sastajati najmanje svakih šest mjeseci.

Komisija za evropski registar će, kao jedan od svojih prvih zadataka, formalizirati vlasništvo nad registrom.

Još jedan neposredni zadatak Komisije za evropski registar će biti da ustanovi nezavistan i vjerodostojan žalbeni sistem, da bi se osiguralo poštivanje prava onih koji su odbijeni, ili koji ne mogu prihvatiti ulazak u registar. Taj žalbeni sistem trebao bi biti dio protokola, koji će komisija izraditi čim počne s radom.

## Evropski konsultativni forum za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju

Od sastanka u Pragu 2001. godine, grupa E4, koju čine ENQA, EUA, ESIB i EURASHE, redovno se sastaje da bi razmatrala budućnost Bolonjskog procesa i evropskog kvaliteta u visokom obrazovanju. Od sastanka u Berlinu 2003. godine, sastanci grupe E4 prvenstveno se bave provedbom zadataka koje ministri povjere grupi, u vezi sa kvalitetom u visokom obrazovanju.

Ovakva saradnja na evropskom nivou pokazala se konstruktivnom. Te četiri organizacije dogovorile su sa da će Evropski konsultativni forum za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju nastaviti da postoji kao nadgradnja na E4. Osnov takvog foruma je,

praktično govoreći, da postojeću saradnju između ENQA-e, EUA, EURASHE-a i ESIB-a ustanovi na trajnom osnovu. Forum bi prvenstveno funkcionirao kao konsultativni i savjetodavni forum za ključne evropske aktere, i podsjećao bi na sadašnji aranžman, u kojem svaka od četiri organizacije snosi svoje troškove učešća, bez stvaranja nove administrativne strukture. Dugoročno gledano, u forum bi trebali ući predstavnici tržišta rada.

## 4 Buduće perspektive i izazovi

Ovaj izvještaj sadrži prijedloge i preporuke koje su izradili i podržali ključni evropski akteri u polju osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju. Samo postojanje izvještaja svjedoči o postizanju razumijevanja u području gdje bi razumijevanje moglo djelovati inherentno malo vjerovatno, obzirom na različite interese. Prijedlozi nude veću transparentnost, sigurnost i informacije o visokom obrazovanju, i za studente i za društvo uopće. Nude, isto tako, i priznanje i kredibilitet visokoškolskih ustanova, kao i mogućnost da pokažu koliko su predani kvalitetu u sve konkurentnijem i skeptičnom okruženju. Što se tiče agencija za osiguranje kvaliteta, prijedlozi unaprjeđuju njihov kredibilitet i produktivnije ih povezuju sa širom evropskom profesionalnom zajednicom.

Međutim, prijedlozi ostaju samo prijedlozi, ako uz njih ne ide i djelotvorna strategija provedbe. Ako ih ministri u Bergenu odobre, odmah će uslijediti koraci ka uvođenju nekih od ključnih elemenata iz ovog izvještaja. Registar agencija za osiguranje kvaliteta mora se početi planirati najkasnije za drugu polovinu 2005. godine, da krene *on-line* od 2006. Sekretarijat ENQA-e predvidio je dodatne resurse koji će biti neophodni u te svrhe. Nakon ministarskog sastanka, ENQA će poduzeti konkretne inicijative neophodne za uspostavu Komisije za evropski registar. Komisija će početi s radom na formalizaciji vlasništva i na izradi protokola na osnovu preliminarnih radova koje je ENQA obavila u proljeće 2005. Očekuje se da će se prve ciklične analize izvršiti tokom 2005.

Jedna od ranih inicijativa će biti i Evropski konsultativni forum za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju. Tako će ishodi bergenskog ministarskog sastanka i uspostava foruma biti ključne teme predstojećeg sastanka ENQA-e i njenih partnera iz grupe E4, planiranog za juni 2005. Uz to, govorit će se i o daljoj saradnji sa drugim ključnim akterima, kao što su predstavnici tržišta rada. ENQA je planirala i sastanak sa drugim evropskim mrežama za osiguranje kvaliteta, prije Generalne skupštine ENQA-e u septembru 2005.

Mogućnost brze implementacije nekih od prijedloga iz ovog izvještaja ne treba shvatiti kao izjavu da će ostatak biti jednostavan. Više će vremena trebati da standarde eksternog osiguranja kvaliteta agencije i institucije prihvate u velikom broju, jer prihvatanje zavisi od spremnosti na promjenu i razvoj u državama potpisnicama sa odavno ustanovljenim i moćnim visokoškolskim sistemima. Ono što se predlaže u standardima internog osiguranja kvaliteta za neke će visokoškolske ustanove biti izazovno, posebno kad postoji nova i rastuća tradicija osiguranja kvaliteta, ili tamo gdje bavljenje potrebama studenata i njihovim pripremama za tržište rada nije usađeno u institucionalnu kulturu. Slično tome, standardi za eksterno osiguranje kvaliteta i za same agencije tražit će od svih učesnika, a posebno od agencija, da pažljivo analiziraju same sebe i da svoju praksu uporede sa evropskim očekivanjima. Nova procedura cikličnog pregleda će u te svrhe biti blagovremena. Tek kad se koristi usvajanja standarda budu vidjeli, postojat će vjerovatnoća i da će se oni prihvatiti.

Evropski prostor visokog obrazovanja funkcioniра na osnovu pojedinačne nacionalne odgovornosti za visoko obrazovanje, a to implicira autonomiju u pitanjima eksternog osiguranja kvaliteta. Upravo zato, ovaj izvještaj nije, niti može biti bilo kakav propis, već samo set preporuka i prijedloga u duhu uzajamnog poštovanja među profesionalcima, ekspertima iz samih visokoškolskih ustanova, uključujući studente, među ministarstvima i agencijama za osiguranje kvaliteta. Neke države potpisnice možda će htjeti standarde i proces analize unijeti u svoje zakonske ili upravne okvire. Drugi će možda željeti duže razmatrati koliko je to primjereno i odvagivati prednosti promjene naspram statusa quo. Predloženi Evropski konsultativni forum za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju trebao bi predstavljati mjesto za diskusiju, dijalog i saznavanje o novom načinu razmišljanja, iskustvima drugih sistema i sličnostima i razlikama nacionalnih iskustava.

Sve u svemu, za narednih nekoliko godina, pred ENQA-om, njenim partnerima iz grupe E4 i drugim akterima stoje veliki izazovi. Izvještaj jasno kaže da završetak samog izvještaja nije isto što i ostvarenje bolonjskog cilja dimenzije osiguranja kvaliteta za Evropsko područje visokog obrazovanja. Predstoji rad na provedbi preporuka izvještaja i osiguravanju implicirane kulture kvaliteta među visokoškolskim ustanovama i agencijama za eksterno osiguranje kvaliteta. Ono što je pokrenuto berlinskim zadatkom trebat će dalje održavati i njegovati, ako se želi stvoriti u potpunosti funkcionalna evropska dimenzija osiguranja kvaliteta za Evropsko područje visokog obrazovanja.

Sad je moguće evropsko visoko školstvo sa jakim, autonomnim i djelotvornim visokoškolskim ustanovama, jasan osjećaj značaja kvaliteta i standarda, dobre analize unutar struke, vjerodostojne agencije za osiguranje kvaliteta, djelotvoran registar i veća saradnja sa drugim akterima, kao što su poslodavci, a prijedlozi sadržani u ovom izvještaju veliki će doprinos dati u pretakanju takve vizije u stvarnost.

## ***Prilog:***

# **Ciklična analiza agencija za osiguranje kvaliteta<sup>4</sup> – teoretski model**

Model koji se ovdje predstavlja je okvirni prijedlog za proces eksterne analize agencije za eksterno osiguranje kvaliteta. Predstavljen je kao primjer vjerodostojnog procesa pogodnog za identifikaciju poštivanja evropskih standarda za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta. Mora se naglasiti, pa, da je svrha ovog primjera da bude instruktivan i ilustrativan. Zato sadrži dosta detalja, vjerovatno više nego što bi se smatralo neophodnim za analizu pojedinačne agencije. Iz toga proizilazi da se ovaj proces ni u kom smislu ne treba smatrati standardom. Nadalje, treba naglasiti da se u ovom primjeru termin „evaluacija“ koristi i za ciljeve i za procese. Mogli bi se koristiti i termini „akreditacija“ i „revizija“.

Proces pokriva sljedeće elemente:

- formuliranje referentnog okvira i protokola za analizu;
- predlaganje i imenovanje komisije eksperata;
- samoocjenjivanje same agencije;
- posjeta lokaciji;
- Izvještaj.

## **1 Opis poslova i zadataka**

Opis poslova i zadataka mora identificirati ciljeve analize u pogledu perspektive i interesa vlasti, aktera i same agencije. Svi ključni zadaci i operacije agencije moraju se pokriti na način da bude očigledno da ne postoji ništa sakriveno.

## **2 Samoocjenjivanje**

### **2.1 Osnovne informacije potrebne od agencije kao osnov za analizu**

Osnovne informacije su neophodne da bi se shvatio kontekst unutar kojeg agencija radi. Od ovog dijela se očekuje da sadrži:

#### **2.1.1 Kratki pregled nacionalnog visokoškolskog sistema, uključujući:**

- strukturu akademskih stepena;
- institucionalnu strukturu;
- procedure i strane uključene u uspostavljanje novih predmeta, programa i institucija;
- druge procedure osiguranja kvaliteta;
- status visokoškolskih ustanova u odnosu na vlast.

#### **2.1.2 Kratki pregled historije date agencije i generalnu ocjenu visokog obrazovanja:**

- izjava o zadatku;

---

<sup>4</sup> Struktura ovog priloga slična je ovakvom prilogu



- uspostava agencije (vlada, visokoškolske ustanove, ostali);
- opis pravnog okvira i drugih formalnih propisa u vezi sa agencijom (npr. zakoni usvojeni u parlamentu, ministarski nalozi ili uredbe);
- financiranje agencije;
- nosilac prava na pokretanje inicijative za evaluacije;
- interna organizacija agencije, uključujući procedure imenovanja i sastav odbora/vijeća;
- druge dužnosti agencije, osim evaluacije visokog obrazovanja;
- međunarodne aktivnosti agencije, uključujući formalne ugovore, kao i druge aktivnosti, npr. učešće na konferencijama, u radnim grupama i razmjeni osoblja;
- uloga agencije u nastavku rada nakon evaluacija, posljedice i sankcije.

## **2.2 Eksterno osiguranje kvaliteta koje poduzima sama agencija**

Moraju se predložiti dokazi da agencija redovno obavlja procedure eksternog osiguranja kvaliteta za visokoškolske ustanove ili programe. Takvo osiguranje kvaliteta trebalo bi podrazumijevati evaluaciju, akreditaciju, pregled, reviziju ili ocjenu, a sve je to dio osnovnih funkcija agencije.

Pod „redovnim“ se podrazumijeva da se evaluacije planiraju na osnovu sistematične procedure i da je u protekle dvije godine obavljeno nekoliko ocjena kvaliteta.

Takvi dokazi trebali bi uključivati:

- opis metodološkog opsega agencije;
- opis određenog broja obavljenih ocjena kvaliteta i broj ocijenjenih jedinica.

## **2.3 Metod evaluacije koji agencija koristi**

### **2.3.1 Osnovne informacije**

Pregled sveukupnog planiranja evaluacije i druga temeljna pitanja potrebna su za određivanje da li agencija radi na osnovu transparentnih metodoloških procedura.

Takav pregled bi trebao sadržavati:

- procedure za obavještanje i komunikaciju sa evaluiranim institucijama;
- strategiju agencije za učešće studenata;
- procedure vezane za uspostavu opisa poslova i zadataka/ projektnog plana pojedinačne analize;
- osnovne reference za evaluaciju (unaprijed definirani kriteriji, zakonski dokumenti, tematski indikatori, profesionalni standardi, objavljeni ciljevi institucije koja je predmet evaluacije);
- mjera u kojoj se metodološki elementi modificiraju za određene preglede.

### **2.3.2 Elementi metodologije**

Pregled koji pokazuje da je metodologija po kojoj agencija radi pripremljena unaprijed i javna, te da su rezultati pregleda javni.

Metodologija uključuje:

- samoocjenjivanje ili ekvivalentnu proceduru agencije koja je predmet evaluacije;

- eksternu evaluaciju koju obavlja grupa eksperata i posjete lokaciji o kojima odlučuje agencija;
- objavljivanje izvještaja sa javno objavljenim rezultatima.

Agencija može razraditi i primjenjivati druge metodologije, za posebne namjene.

Odluke i izvještaji agencije su konzistentni u pogledu principa i zahtjeva, čak i kad se radi o ocjeni različitih grupa.

Ako agencija donosi odluke o evaluaciji, postoji sistem za podnošenje žalbi. Ova metodologija primjenjuje se u odnosu na potrebe agencija.

Ako agencija daje preporuke i/ili odluke sa uslovima, ima proceduru za nastavak rada i provjeru rezultata.

### **2.3.3 Pregled uloge grupe vanjskih eksperata**

Pregled uloge grupe vanjskih eksperata treba uključivati:

- procedure za predlaganje i imenovanje eksperata, uključujući kriterije za korištenje međunarodnih eksperata, te predstavnike ključnih aktera, kao što su poslodavci i studenti;
- metode informiranja i obuke eksperata;
- sastanke eksperata, broj, obim i raspored sveukupnog procesa evaluacije;
- podjela zadataka između agencije i eksperata;
- identifikacija i imenovanje osoblja agencije na zaduženja vezana za evaluaciju.

### **2.3.4 Dokumentacija**

Nekoliko pregleda procedura agencije za prikupljanje dokumentacije potrebni su za sagledavanje procedura vezanih za samoocjenjivanje agencije i posjete lokacijama:

#### *2.3.4.1 Pregled procedura vezanih za samoocjenjivanje*

Takav pregled treba uključivati:

- specifikaciju sadržaja smjernica koje agencija daje;
- proceduralne savjete koje agencija pruža;
- zahtjeve za sastav timova za samoocjenjivanje, uključujući i ulogu studenata;
- obuku/informiranje timova za samoocjenjivanje;
- vrijeme koje je na raspolaganju za operaciju samoocjenjivanja.

#### *2.3.4.2 Pregled procedura vezanih za posjete lokaciji*

Takav pregled treba uključivati:

- upitnike/protokole za intervju;
- principe za odabir učesnika/respondenata (kategorije i konkretne učesnike);
- principe o dužini posjeta;
- broj sastanaka i prosječno trajanje;
- dokumentaciju sa sastanaka (internu/eksternu, zapisnike, transkripte, itd.);
- metode rada grupe vanjskih eksperata.

#### *2.3.4.3 Izvještaji*

Dokumentacija treba da uključuje sljedeće informacije o izvještajima:

- svrhu izvještaja;
- izradu teksta izvještaja (uposlenici agencije ili eksperti);
- format izvještaja (dizajn i dužinu);
- sadržaj izvještaja (dokumentaciju ili samo analize/preporuke);
- principe pribavljanja povratnih informacija o nacrtu izvještaja, od institucija koje su predmet evaluacije;
- procedure i politiku objavljivanja (npr. komunikacije s medijima);
- neposredni nastavak rada (npr. seminari i konferencije);
- aktivnosti dugoročnog nastavka rada (npr. kasnija evaluacija ili posjeta).

### **2.3.5 Žalbeni sistem**

Agencija dokumentira metod podnošenja žalbi protiv odluka i kako se ta metodologija primjenjuje na potrebe agencije. Iz dokumentacije mora biti vidljivo koliko se žalbeni sistem zasniva na procesu rasprave, kroz koji agencija može onima koji su predmet evaluacije pružiti sredstva kojima mogu dati komentar ili osporiti ishode evaluacije.

U suštini, agencija mora dati dokaze da žalbeni sistem predviđen za one koji su predmet evaluacije njima zaista daje mogućnost da izraze svoje mišljenje o ishodima.

### **2.4 Dodatna dokumentacija**

Dodatna dokumentacija trebala bi dati pregled korištenja anketa, statističkih materijala ili drugih vrsta dokumentacije koja drugdje nije spomenuta. Takvi materijali trebali bi biti javni.

### **2.5 Procedure za sistem kvaliteta za agencije**

Agencija mora dokumentirati da ima mehanizme internog osiguranja kvaliteta koji su saglasni sa onim što je navedeno u evropskim standardima za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta.

### **2.6 Završna razmatranja**

Analiza snaga, slabosti, mogućnosti i opasnosti agencije potrebna je da bi se dao pregled sposobnosti agencije da se prilagodi novim izazovima i trendovima i da stalno unapređuje svoj rad, istovremeno održavajući solidan metodološki okvir i model upravljanja.

## **3 Smjernice za komisiju za eksterni pregled**

Te smjernice opisuju šta se očekuje od komisije za eksterni pregled. Tu se nalaze smjernice o:

- imenovanju i generalnoj organizaciji;
- posjetama lokaciji;
- izradi izvještaja.

Kako je gore opisano, agencija koja je predmet analize trebala bi dati izvještaj o samoocjenjivanju u skladu sa datim smjernicama. Rezultat takvog samoocjenjivanja trebao bi se dostaviti komisiji za eksterni pregled najkasnije jedan mjesec prije posjete.

### **3.1 Imenovanje komisije za eksterni pregled**

Ovaj odjeljak bavi se imenovanjem eksperata koji će obaviti pregled.

Grupa eksternih eksperata bi među članovima trebala imati sljedeće:

- jednog ili dva eksperta za osiguranje kvaliteta (internacionalne);
- predstavnika visokoškolskih ustanova (nacionalni);
- predstavnika studenata (nacionalni);
- predstavnika zainteresiranih aktera (npr. predstavnika poslodavaca, nacionalni).

Jednog od tih eksperata trebao bi izabrati predsjedavajući komisije za eksterni pregled.

Preporučuje se i da se komisiji doda osoba koja bi radila kao sekretar komisije, nezavisno od agencije.

Prijedlozi članova mogu doći od agencija, zainteresiranih aktera ili lokalnih vlasti, ali da bi se osigurali kredibilitet i povjerenje u komisiju, neophodno je da se zadatak imenovanja eksperata povjeri nekoj vanjskoj, ali povezanoj agenciji. Treća strana bi, recimo, mogla biti ENQA, ili agencija koja u dati proces nije uključena. Osnov za potvrdu eksperata trebale bi biti izjave o nezavisnosti. Međutim, agencija koja je predmet pregleda trebala bi imati mogućnost da da komentar na konačni sastav komisije.

### **3.2 Posjete lokaciji**

Mora postojati protokol o posjetama lokaciji, u smislu sljedećeg:

Preporučuje se da posjete traju dva do tri dana, uključujući pripremu i nastavak, u zavisnosti od toga koliko komisija već poznaje agenciju koja se ocjenjuje i kontekst u kojem djeluje. Dan prije posjete, komisija će se sastati i dogovoriti se o temama relevantnim za posjetu. Svrha posjete lokaciji je da se potvrdi samoocjenjivanje. Vodič za obavljanje razgovora bi se trebao pripremiti sa tim na umu.

Posjeta bi trebala podrazumijevati zasebne sastanke sa članovima odbora agencije, upravom, uposlenicima, ekspertima, vlasnicima/ključnim zainteresiranim akterima i rukovodnim nivoom predstavnika agencije koja je predmet analize, kao i članovima komisije za interno samoocjenjivanje.

### **3.3 Priprema izvještaja**

Uz ispunjenje generalnih poslova i zadataka, izvještaj mora precizno razmotriti poštivanje evropskih standarda za agencije za eksterno osiguranje kvaliteta, kako je to navedeno u protokolu o samoocjeni, kao i mogućnosti i preporuke za dalja unaprjeđenja.

Nakon posjete, komisija za eksternu analizu će, uz pomoć sekretara, izraditi izvještaj. Konačna verzija izvještaja trebala bi se poslati agenciji koja je bila predmet analize, za komentare o činjeničnim greškama.