

# **IMPLEMENTACIJA SISTEMA KVALITETA NA UNIVERZITETU CRNE GORE**

**– I DIO –**

Podgorica, 2010.

## Radni tim za implementaciju sistema kvaliteta

### UNIVERZITET CRNE GORE

Prof. dr Predrag Miranović	Rektor Univerziteta Crne Gore
Prof. dr Mitar Mišović	Centar za studije i kontrolu kvaliteta
Prof. dr Nikola Mijanović	Filozofski fakultet
Prof. dr Dragoslav Nenezić	Medicinski fakultet
Prof. dr Igor Radusinović	Elektrotehnički fakultet
Doc. dr Zoran Veljović	Elektrotehnički fakultet
Doc. dr Nenad Šoškić	Fakultet likovnih umjetnosti
Doc. dr Dražen Cerović	Pravni fakultet
Doc. dr Aleksandar Vujović	Mašinski fakultet
Mr Marija Ivanović	Fakultet za turizam i hotelijerstvo
Miloš Mrdović	Centar informacionog sistema Univerziteta

### WUS AUSTRIA

Mr Roland Humer	WUS Centrala u Gracu
Mr Mladenka Tešić	WUS Kancelarija u Podgorici
Ružica Stanković	WUS Kancelarija u Podgorici

### U pripremi materijala bili su angažovani:

Prof. dr Borko Vujičić	Prirodno-matematički fakultet
Doc. dr Miodarka Tepavčević	Filozofski fakultet (lektorisanje teksta)
Mr Suzana Pajović-Živković	Fakultet likovnih umjetnosti (dizajniranje materijala)
Mr Olivera Komar	Fakultet političkih nauka (studentske ankete)
Mr Žarko Ražnatović	Centar informacionog sistema
Pete Stonelke	Lektorisanje teksta na engleskom jeziku
Ivica Todorović	Pravni fakultet (studentske ankete)
Dijana Jovanović	Rektorat Univerziteta Crne Gore (provodi)
Rajka Krstajić	Administrativni poslovi

Materijal je pripremio Centar za studije i kontrolu kvaliteta Univerziteta Crne Gore zajedno sa Kancelarijom WUS Austria u okviru projekta koji su finansirali Austrian Development Cooperation i Univerzitet Crne Gore. Za publikovanje materijal su priredili članovi tima: prof. dr Mitar Mišović, prof. dr Nikola Mijanović, doc. dr Zoran Veljović i doc. dr Aleksandar Vujović

Na sjednici Senata Univerziteta Crne Gore održanoj 28. oktobra 2010. godine, usvojeno je da se ovaj dio materijala publikuje kao DIO PRIRUČNIKA ZA OBEZBJEĐENJE KVALITETA.



financed by



## Zahvalnost

Tim koji je realizovao Projekat Implementacije sistema kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore i pripremio ovaj Priručnik duguje posebnu zahvalnost Sveučilištu u Mostaru čiji su prorektor – **prof. dr Dražena Tomić** i koordinatori za kvalitet **prof. dr Snježana Rezić, Ivana Milenković-Rosić i Marijana Bandić-Glavaš** pružili stručnu pomoć u pripremi ovog priručnika na bazi iskustva u implementaciji sistema kvaliteta na Sveučilištu u Mostaru.

Tim, takođe, želi da zahvali na značajnoj pomoći u toku rada na projektu, a posebno kod organizacije radionice i pripreme radnih materijala i prezentacija, sljedećim učesnicima:

**Professory emeritusy Osi Lindkvistu**, University of Eastern Finland, Appeals Committee EQAR,

**Prof. dr Ditmaru Brodelu**, Rectory Carinthia University of Applied Sciences (CUAS),

**Prof. mr Rolandu Arihu**, University College of Teacher Education Carinthia – Viktor Frankl Hochschule,

**Prof. dr Karlu Kaseru**, Karl-Franzens Universität Graz, Geisteswissenschaftliche fakultät,

**Mr Markusu Hölereru**, Institute for Public Management, Vienna University of Economics and Business,

**Mr Moniki Hajs**, lektoru, Filozofski fakultet Nikšić (razmjena sa Austrijom),

**Mr Sabini Pavišić**, Bachelorstudium Slawistik, Universität Wien.

## **SADRŽAJ**

<b>UVOD</b>	<b>7</b>
BOLONJSKI PROCES	7
<b>POJMOVI I DEFINICIJE U OBLASTI KVALITETA</b>	<b>9</b>
KVALITET	9
ISHODI	12
STANDARDI	13
POKAZATELJI /INDIKATORI	14
VREDNOVANJE/EVALUACIJA	15
STUDENTSKO VREDNOVANJE NASTAVNIKA	17
RANGIRANJE	18
EFIKASNOST OBRAZOVANJA	18
REFERENTNE VRIJEDNOSTI	18
PRIZNAVANJE	20
LICENCA/LICENCIRANJE	21
<b>SISTEM OBEZBJEĐENJA I UNAPREĐENJA KVALITETA</b>	<b>22</b>
OPREDJELJENJE ZA IMPLEMENTACIJU KVALITETA (ODLUKA SENATA UNIVERZITETA)	22
ORGANIZACIJA SISTEMA OBEZBJEĐENJA I UNAPREĐENJA KVALITETA	24
RAD I NADLEŽNOSTI TIJELA (PRAVILNIK O ORGANIZACIJI I RADU)	24
POSLOVNIK O RADU ODBORA ZA UPRAVLJANJE SISTEMOM KVALITETA	32
POSLOVNIK O RADU KOMISIJE ZA OBEZBJEĐENJE I UNAPREĐENJE KVALITETA	36
<b>INSTRUMENTI ZA OBEZBJEĐENJE I UNAPREĐENJE KVALITETA</b>	<b>40</b>
INTERNA I EKSTERNA PROVJERA KVALITETA POVEZANA SA AKREDITACIJOM	40
SMJERNICE ZA UNUTRAŠNJU PROVJERU KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU CRNE GORE	41
FORMA IZVJEŠTAJA I PRILOGA	44
IZVOD IZ SAMOVREDNOVANJA I OCJENE KVALITETA	44
INDIKATORI	45
ANALIZA	47
ANALIZA ISPUNJENOSTI STANDARDA	47
SWOT ANALIZA	47
INTERNA GODIŠNJA PROVJERA KVALITETA	52
INTERNA PERIODIČNA PROVJERA KVALITETA	53

<b>PROCEDURE ZA UNUTRAŠNJE OBEZBJEĐENJE I UNAPREĐENJE KVALITETA</b>	<b>54</b>
TERMINI I DINAMIKA ZA SPROVOĐENJE ISTRAŽIVANJA I ANALIZU REZULTATA	55
STUDENTSKO VREDNOVANJE (EVALUACIJA) NASTAVE	58
VREDNOVANJE NASTAVNIH METODA I PROVJERAVANJA ZNANJA	76
ANALIZA REZULTATA POLAGANJA ISPITA	83
ANALIZA PODATAKA O STUDENTIMA UPISANIM U PRVU GODINU STUDIJA	86
ANALIZA NAPREDOVANJA STUDENATA U TOKU STUDIJSKIH GODINA	93
ANALIZA USPJEŠNOSTI ZAVRŠETKA STUDIJA	95
STUDENTSKO VREDNOVANJE RADA STRUČNIH SLUŽBI (STUDENTSKIH SERVISA) I MATERIJALNIH USLOVA STUDIRANJA	97
VREDNOVANJE STUDIJSKIH PROGRAMA OD STRANE DIPLOMIRANIH STUDENATA	100
VREDNOVANJE STUDIJSKIH PROGRAMA OD STRANE POSLODAVACA	103
<b>PROCEDURES FOR INTERNAL QUALITY ASSURANCE AND ENHANCEMENT</b>	<b>106</b>
INSTRUMENTS FOR QUALITY ASSURANCE AND ENHANCEMENT	108
INTERNAL AND EXTERNAL EVALUATION OF QUALITY CONNECTED TO ACCREDITATION	108
GUIDELINES FOR INTERNAL QUALITY ASSESSMENT OF QUALITY IN HIGHER EDUCATION	109
REPORT AND APPENDICES FORMAT	112
SUMMARY OF SELF-EVALUATION AND QUALITY ASSESSMENT INDICATORS	112
ANALYSIS	113
ANALYSIS OF FULFILMENT OF STANDARDS	115
SWOT ANALYSIS	115
INTERNAL ANNUAL QUALITY ASSESSMENT	119
INTERNAL PERIODIC QUALITY ASSESSMENT	121
PROCEDURES FOR INTERNAL QUALITY ASSURANCE AND ENHANCEMENT	122
TERMS AND DYNAMICS FOR THE CONDUCTING OF RESEARCH AND ANALYSIS OF RESULTS	123
EVALUATION OF TEACHING BY STUDENTS	126
EVALUATION OF TEACHING METHODS AND EXAMINATION	144
ANALYSIS OF EXAMINATION RESULTS	151
ANALYSIS OF DATA ON FIRST-YEAR STUDENTS	154
ANALYSIS OF STUDENT PROGRESS DURING STUDY YEARS	161
ANALYSIS OF A SUCCESSFUL COMPLETION OF STUDIES	163
STUDENT EVALUATION OF PROFESSIONAL SERVICES (STUDENT SERVICES) AND MATERIAL CONDITIONS	165
EVALUATION OF STUDY PROGRAMMES BY GRADUATE STUDENTS	168

<b>PRILOZI</b>	<b>174</b>
<b>REGULISANJE KVALITETA U NORMATIVNIM AKTIMA</b>	<b>176</b>
EVROPSKI STANDARDI ZA OBEZBJEĐENJE KVALITETA	184
<b>OSNOVNI POJMOVI U OBLASTI OBRAZOVANJA</b>	<b>187</b>
NAUKE I NAUČNE GRANE	187
PROCESI	187
RAZULTATI/ISHODI	199
NEKI OPŠTI TERMINI	202
<b>OSNOVI NASTAVNOG PROCESA VISOKOG OBRAZOVANJA</b>	<b>204</b>
<b>MOGUĆNOSTI UNAPREĐENJA RADA NASTAVNIKA</b>	<b>208</b>
UČENJE	208
METODE POUČAVANJA	211
AKADEMSKO ČITANJE I PISANJE	215
UTVRĐIVANJE I VREDNOVANJE STUDENTSKOG POSTIGNUĆA	216
KAKO MOTIVISATI STUDENTE ZA UČENJE	218
KOMUNIKACIJA U NASTAVI	222
NASTAVNIK U VISOKOM OBRAZOVANJU	228
MEDIJI I TEHNOLOGIJE U NASTAVI	233
<b>TEHNIKE VREDNOVANJA I UNAPREĐENJA NASTAVE</b>	<b>236</b>
POVRATNE INFORMACIJE U NASTAVI FOKUSIRANOJ NA STUDENTA	
<b>KONTINUIRANO PRAĆENJE RADA STUDENATA IZRADOM DOMAĆIH ZADATAKA</b>	<b>240</b>
<b>VISOKO OBRAZOVANJE I ISHODI UČENJA</b>	<b>246</b>
KOMPETENCIJE I ISHODI UČENJA U SKLADU SA DABLINSKIM DESKRIPTORIMA	250
ISHODI UČENJA U VISOKOM OBRAZOVANJU	260
<b>STUDENTSKI SERVISI</b>	<b>260</b>
SAVJETNIČKE SLUŽBE	

## UVOD

### **BOLONJSKI PROCES<sup>1</sup>**

#### **Ciljevi na putu prema zajedničkom Evropskom prostoru visokog obrazovanja**

Pojam Bolonjski proces podrazumijeva reformu visokog obrazovanja u kojoj danas učestvuje 47 evropskih zemalja. Cilj tog procesa je da se poveća konkurentnost i kvalitet evropskog visokog obrazovanja u odnosu na ostale razvijene zemlje. To se želi postići stvaranjem zajedničkog Evropskog prostora visokog obrazovanja (European Higher Education Area – EHEA).

Bolonjski proces je počeo donošenjem Bolonjske deklaracije u septembru 1999. godine u Bolonji na sastanku ministara 29 evropskih zemalja. Tim povodom je objavljena Bolonjska deklaracija koja je objedinila **osnovne ciljeve Bolonjskog procesa, i to:**

1. Usvajanje sistema lako prepoznatljivih i uporedivih stepena;
2. Usvajanje sistema obrazovanja podijeljenog u cikluse;
3. Uvođenje ECTS sistema bodova;
4. Podrška mobilnosti studenata i nastavnika;
5. Povećanje kvaliteta visokog obrazovanja;
6. Podrška evropskoj dimenziji u visokom obrazovanju.

Nakon ministarskog sastanka na kome je usvojena Bolonjska deklaracija, svake druge godine su održavane ministarske konferencije (u Pragu 2001, Berlinu 2003, Bergenu 2005, Londonu 2007. i Leuvenu 2009. godine), na kojima su **osnovnim ciljevima dodati novi ciljevi, i to:**

- o Uvođenje koncepta permanentnog (cjeloživotnog) obrazovanja u visoko obrazovanje;
- o Uvođenje trećeg ciklusa postdiplomskih studija;
- o Uspostavljanje zajedničkog evropskog istraživačkog prostora (European research area-ERA);
- o Uvođenje nacionalnih okvira kvalifikacija uporedivih sa baznim okvirom kvalifikacija EHEA (A Framework for Qualifications in the EHEA);
- o Definisanje ishoda učenja za sva tri ciklusa u skladu sa Dablinskim deskriptorima;
- o Obezbeđenje kvaliteta u skladu sa evropskim standardima kvaliteta (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European the higher Education – ESG);
- o Priznavanje stranih diploma i drugih visokoobrazovnih kvalifikacija u skladu sa Konvencijom Evropskog vijeća / UNESCO o međunarodnom priznavanju.

S obzirom na to da reforma Evropskoga prostora visokog obrazovanja ima snažan uticaj na druge djelove svijeta, ministri su usvojili Strategiju o EHEA u globalnom prostoru (Strategy for the EHEA in a global setting, 2007).

Implementacija ciljeva Bolonjske deklaracije treba da bude završena do 2010. godine, ali se već najavljuje produžetak procesa nakon konferencije u Leuvenu do 2020. godine (Bologna after Bologna).

---

<sup>1</sup>V. Vizek Vidović (ur.) (2009), *E-portal: Učenje i poučavanje u visokoškolskoj nastavi (UPraVO), Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, RH, <http://domus.srce.hr/iuoun/UPraVO/>*

## Opredjeljenje za implementaciju sistema kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore

Obezbjedenje kvaliteta visokog obrazovanja treba da se postavi kao trajan cilj svih ustanova visokog obrazovanja. Premda za to postoje jasni razlozi, adekvatan prioritet u razvoju kvaliteta postignut je tek u okviru Bolonjskog procesa. Bolonjska deklaracija je jasno iskazala političke, kulturne i ekonomske prioritete u visokom obrazovanju. U dokumentima koji su uslijedili nakon usvajanja deklaracije razrađeni su uslovi potrebni za obezbjeđenje kvaliteta i postizanje atraktivnog i konkurentnog visokog obrazovanja. Imajući u vidu da je visoko obrazovanje već izloženo pritisku koji je u industrijskom svijetu prisutan decenijama, ustanove visokog obrazovanja sve više zavisi od sposobnosti da odgovore na rastuće zahtjeve u pogledu kvaliteta obrazovne ponude, transparentne brige o efikasnosti poslovanja i sposobnosti vlastitog konkurentskog pozicioniranja. Ustanove tako preuzimaju primarnu odgovornost za kvalitet obrazovanja, pri čemu se podrazumijeva da imaju neophodnu autonomiju kako bi mogle odgovoriti na preuzete obaveze i odgovornost.

Standardi kvaliteta visokog obrazovanja usvojeni su na osnovu potrebu da se kvalitetu pristupi sistematično, strukturirano, cjelovito i transparentno. *Suština takvog pristupa najbolje odslikava opredjeljenje da nije smisao u tome da se od ustanova visokog obrazovanja traže stvari koje one oduvijek rade, već je smisao da ustanove same iznalaze bolje načina za ostvarivanje ciljeva koje su oduvijek imale.*

Bitna pretpostavke za planiranje sistema obezbjeđenja kvaliteta, njegovu implementaciju i postizanje očekivanih rezultata je da se obezbijedi adekvatan institucionalni pristup, što obuhvata:

- Uspostavljanje efikasne organizacije za implementaciju kvaliteta;
- Izgradnju institucionalnih kapaciteta za razvoj i primjenu obezbjeđenja kvaliteta;
- Primjenu adekvatnih dokumenta za razvoj i funkcionisanje organizacije i za procedure obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta.

Univerzitet Crne Gore se opredijelio da revitalizuje i modernizuje kvalitet svoga rada sagledavajući sljedeće:

- Odgovornost prema društvenoj zajednici za stanje visokog obrazovanja;
- Obaveze proistekle potpisivanjem Bolonjske deklaracije;
- Jasno opredjeljenje za reformu, iskazano u svim dokumentima usvojenim u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju Crne Gore;
- Naglašenu potrebu za razvoj sistema kvaliteta kod samoevaluacije i reakreditacije Univerziteta;
- Očuvanje pozicije vodeće ustanove visokog obrazovanja u Crnoj Gori;
- Postizanje adekvatne pozicije u grupi vodećih univerziteta u regionu.

Procjenjujući da su realni pokazatelji stanja kvaliteta na Univerzitetu uslovljeni brojnim faktorima vezanim za rad samog Univerziteta, ali i za ukupne ekonomsku i društvenu situaciju, odnosno status Univerziteta u Crnoj Gori, Univerzitet se opredijelio da obezbijedi stručnu i finansijsku pomoć kod implementacije sistema kvaliteta u skladu sa ciljevima Bolonjske deklaracije i preko projekata kod evropskih institucija i fondova koji finansiraju razvoj visokog obrazovanja.

Projekat sa takvim ciljem je ugovoren sa WUS Austria, a finansiran je od strane Austrian Development Cooperation i Univerziteta. Kako je naglašeno, ovaj materijal je pripremljen realizacijom aktivnosti planiranih na projektu.



## POJMOVI I DEFINICIJE U OBLASTI KVALITETA<sup>2</sup>

Obezbjedenje kvaliteta u visokom obrazovanju predstavlja multidisciplinarno područje. Kako bi rezultati u Evropskom prostoru visokog obrazovanja bili transparentni i međusobno uporedivi, usaglašene su definicije i pojmovi i objedinjeni u UNESCO-CEPES dokumentu „Quality Assurance and Accreditation: A Glossary of Basic Terms and Definitions”. Svi pojmovi imaju dovoljno uopšteni okvir da bi se ukazalo na širu mogućnost i slobodu koju sistem obezbjeđenja kvaliteta u visokom obrazovanju daje korisnicima, kao i na mogućnost primjene ovih definicija i pojmova u postojećem okruženju.

### KVALITET

*Kvalitet u visokom obrazovanju predstavlja višedimenzionalan i dinamičan koncept, kreiran iz više različitih nivoa, koji se odnosi na kontekstualne postavke obrazovanog modela, misiju i ciljeve ustanove, standarde datog sistema, ustanove, studijskog programa ili naučnog područja.*

Kvalitet, prema tome, može poprimiti različita značenja u zavisnosti od:

- a) Razumijevanja interesa različitih djelova ili segmenata sistema visokog obrazovanja (zahtjevi za kvalitet koje diktira naučno područje/tržište rada/društvo/vlada/studenti);
- b) Referenci kao što su: inputi, procesi, outputi, misija, ciljevi, itd.;
- c) Značaja i obilježja akademske zajednice koju treba ispitati,
- d) Istorijskog razdoblja u razvoju visokog obrazovanja.

Prisutan je širok spektar definicija akademskog kvaliteta:

1. ***Kvalitet kao izvrsnost:*** tradicionalan, elitistički akademski pogled koji smatra da samo najviši standardi izvrsnosti (koji obično podrazumijevaju veliku težinu i visok nivo složenosti studijskog programa, ozbiljnost postupka testiranja studenata i slično) pokazuju istinski akademski kvalitet.
2. ***Kvalitet kao svrishodnost:*** koncept koji naglašava potrebu postizanja ili usklađivanja sa opšteprihvaćenim standardima koje je utvrdilo akreditaciono tijelo, tj. tijelo nadležno za obezbjeđenje kvaliteta, pri čemu se naglasak stavlja na efikasnost radnih procesa ustanove ili studijskog programa u ispunjenju navedenih ciljeva i misije. Ponekad se kvalitet u ovom smislu označava kao:
  - a) *pristup „vrijednost za novac”* sa (implicitnim) naglaskom na procjenu efikasnosti korišćenja inputa u postojećim procesima i mehanizmima,
  - b) *pristup dodatne vrijednosti* u kojem se rezultati evaluiraju u kontekstu promjena postignutih kroz različite obrazovne procese (npr. proces učenja i nastave). Varijacija ovog posljednjeg odnosi se na pristup kvalitetu kao transformaciji koja je izrazito usmjerena na studente. Ovaj pristup se zasniva na kvalitetu kao na procesu transformacije u kojem je neka visokoškolska ustanova bolja što bolje postiže cilj

---

<sup>2</sup> Obezbjedenje kvaliteta i akreditacija u Evropskom prostoru visokog obrazovanja – Pojmovi i definicije (prevod dokumenta „Quality Assurance and Accreditation”) se nalazi na sajtu [www.qas.ac.me](http://www.qas.ac.me)

osnaživanja studenata sa specifičnim vještinama, znanjima i stavovima koji bi im omogućili da žive i rade u društvu znanja.

3. ***Kvalitet kao primjerenost svrsi***: koncept usmjeren na utvrđene ciljeve i misiju ustanove ili studijskog programa bez provjere sposobnosti samih procesa s obzirom na spoljne ciljeve i očekivanja. U okviru ovog pristupa, moguće je razlikovati alternativne pristupe razvijene devedesetih godina prošlog vijeka:

a) ***kvalitet kao prag uspjeha*** kojim se postavljaju određene norme i kriterijumi koje svaki studijski program ili ustanova moraju dostići da bi se smatralo kako su postigli zadovoljavajući nivo kvaliteta. U mnogim sistemima visokog obrazovanja u Evropi koristi se varijanta da se kvalitet definiše kao minimalni standard usko povezan sa akreditacijom. U ovom slučaju polazi se od utvrđivanja minimalnih standarda koje visokoškolska ustanova, odnosno studijski program mora zadovoljiti i stvaranja osnove za razvoj mehanizama unapređenja kvaliteta;

b) ***kvalitet kao zadovoljstvo korisnika***, gdje se kvalitet usko povezuje sa rastućim značajem tržišnih uslova u visokom obrazovanju, odnosno gdje se stavlja naglasak na značaj očekivanja korisnika obrazovanja (studenata, porodica studenata, društva u svojoj ukupnosti) i ostalih učesnika.

4. ***Kvalitet kao unapređenje ili poboljšavanje***: ovaj koncept koncentrisan je na trajna poboljšanja, pri čemu se naglašava odgovornost visokoškolskih ustanova da na najbolji način iskoriste autonomiju univerziteta i akademske slobode. Postizanje kvaliteta predstavlja osnovu etosa nauke i ideje da naučna zajednica sama najbolje zna šta je to kvalitet.

Svaki od ovih pristupa ima izvjesne prednosti i nedostatke, odnosno može biti više ili manje prilagođen određenom vremenskom periodu i/ili nacionalnom kontekstu. U smislu evolucije, prisutna su permanentna kretanja kao i oscilacije između relativnog i apsolutnog, internog i eksternog, osnovnog i naprednijeg odnosa sofisticiranog shvatanja kvaliteta. Međutim, integrisanost sljedećih elemenata zajednička je svim ovim pristupima:

- a) *garantovano ostvarenje minimalnih standarda i referentnih vrijednosti,*
- b) *kapacitet postavljanja ciljeva u diverzifikovanom kontekstu i postizanja tih ciljeva uz dati input i promjenljivi kontekst,*
- c) *sposobnost zadovoljenja zahtjeva i očekivanja direktnih i indirektnih korisnika i učesnika i težnja ka postizanju izvrsnosti (Van Damme, 2003).*

#### **Obezbjeđenje kvaliteta (QA – Quality assurance)**

*Obezbjeđenje kvaliteta je sveobuhvatan pojam koji se odnosi na stalan proces vrednovanja (ocjenjivanja, praćenja, garancije, održavanja i poboljšanja) sistema kvaliteta visokog obrazovanja, ustanova i studijskih programa.*

*Kao regulatorni mehanizam, obezbjeđenje kvaliteta se bavi odgovornošću i poboljšanjem, i pruža informacije procjene putem dogovorenog i konzistentnog postupka i utvrđenih kriterijuma.*

*U mnogim sistemima razlikuje se unutrašnje obezbjeđenje kvaliteta (npr. praksa koja se sprovodi unutar ustanove radi praćenja i poboljšanja kvaliteta visokog obrazovanja) od spoljašnjeg obezbjeđenja kvaliteta (npr. izvan ili iznad institucionalne šeme obezbjeđenja kvaliteta visokoškolskih ustanova i studijskih programa).*

Aktivnosti obezbjeđenja kvaliteta zavise od postojanja potrebnih institucionalnih mehanizama koji se mogu održati u okruženju razvijene kulture kvaliteta. Upravljanje kvalitetom, unapređenje kvaliteta, kontrola kvaliteta i ocjenjivanje kvaliteta predstavljaju sredstva uz pomoć kojih se osigurava garancija kvaliteta. Područje primjene obezbjeđenja kvaliteta određeno je oblikom i veličinom sistema visokog obrazovanja.

Obezbjeđenje kvaliteta razlikuje se od akreditacije, jer ona zapravo predstavlja preduslov za obezbjeđenje kvaliteta. U praksi, odnos između ta dva postupka razlikuje se od zemlje do zemlje. Oba postupka podrazumijevaju posljedice kao što su: mogućnost rada i pružanja usluga obrazovanja, mogućnost izdavanja službeno priznatih akademskih stepena i pravo finansiranja iz državnog budžeta. Obezbjeđenje kvaliteta često se smatra dijelom upravljanja kvalitetom na visokoškolskoj ustanovi, a ponekad se ta dva pojma koriste i kao sinonimi.

### **Kultura kvaliteta**

*Kultura kvaliteta odnosi se na niz zajedničkih, prihvaćenih i integriranih obrazaca kvaliteta (poznatijih pod pojmom načela kvaliteta) koji se mogu pronaći u organizacionoj kulturi i sistemima upravljanja ustanovom.*

*Kultura kvaliteta može se definisati i kao sposobnost ustanove ili individualnog programa da razvije sistem obezbjeđenja kvaliteta u svakodnevnom radu ustanove i time postigne kontinuirano obezbjeđenje kvaliteta, ne oslanjajući se isključivo na periodičnu evaluaciju.*

Predanost i svijest o kvalitetu visokog obrazovanja zajedno s razvijenom kulturom dokaza i efikasnim upravljanjem kvalitetom (kroz procedure obezbjeđenja kvaliteta) sastavni su dio kulture kvaliteta. Kako se elementi kvaliteta mijenjaju, to jest vremenom razvijaju, tako se mijenja i integrirani sistem stavova i organizacije koji predstavlja temelj kvaliteta (kultura kvaliteta) i koji, kao takav, podržava nove paradigme kvaliteta u visokom obrazovanju.

### **Kultura dokaza**

*Kao sastavni dio sistema kvaliteta u ustanovi, predstavlja upravo taj stečeni habitus visokoškolskih ustanova zasnovan na jasnim etičkim vrijednostima, načelima i pravilima kod samovrednovanja/samoevaluacije ishoda učenja, pri čemu se angažuje nastavno i administrativno osoblje radi pažljivog i redovnog prikupljanja, odabira i korišćenja relevantnih pokazatelja uspješnosti visokoškolskih ustanova da bi se obavijestilo i dokazalo, kada (i kome) je to potrebno, da su aktivnosti u određenom području zadovoljavajuće (npr. planiranje u ustanovi, donošenje odluke, kvalitet, itd.), odnosno da bi se poboljšali ishodi nastave i učenja. „Kultura dokaza” (nije isto što i „kultura profesionalne tradicije i povjerenja”) predstavlja empirijsku osnovu kulture kvaliteta visokoškolskih ustanova.*

### **Planiranje kvaliteta**

*Postupak planiranja kvaliteta sastoji se od niza aktivnosti kojima se utvrđuju ciljevi i uslovi koji se odnose na kvalitet visokog obrazovanja i primjenu mehanizma sistema kvaliteta. Planiranje kvaliteta uključuje planiranje proizvoda (utvrđivanje, klasifikaciju i određivanje važnosti obilježja koja se odnose na kvalitet i postavljanje ciljeva, uslove i ograničenja koji se odnose na kvalitet), planiranje upravljanja i rada (uključujući njegovu organizovanje i programiranje), elaboraciju planova kvaliteta i osiguranje mjera poboljšanja kvaliteta.*

### **Ocjena kvaliteta/procjena kvaliteta**

*Označava stvarni proces eksternog vrednovanja (praćenja, provjeravanja, procjene, mjerenja, prosuđivanja) kvaliteta visokoškolske ustanove i studijskog programa. Sastoji se od: metoda, tehnika, instrumenata, procedura i aktivnosti koje, u cilju vrednovanja kvaliteta visokoobrazovnih procesa, praksi, programa i usluga, sprovodi eksterno tijelo. Neki aspekti važni prilikom definisanja i korišćenja koncepta ocjene kvaliteta su:*

- a) kontekst (nacionalni, institucionalni),
- b) metode (samoocjenjivanje, kontrola ustanove od strane kolega stručnjaka, obilazak ustanove),
- c) nivoi (sistem, ustanova, zavod/cjelina, pojedinac),
- d) mehanizmi (nagrađivanje, politika, struktura, kultura),
- e) određeni vrijednosni aspekti kvaliteta pridruženi ocjenjivanju kvaliteta kao što su: akademske vrijednosti, tradicionalne vrijednosti (fokusiranost na naučno područje), upravljačke sposobnosti (fokusiranost na procedure i praksu), pedagoške vrijednosti (fokusiranost na osoblje, vještine proučavanja i nastavne vježbe), vrijednost zapošljavanja (naglašavanje obilježja outputa svršenih studenata i ishoda učenja).

## **ISHODI**

*Ishodi su očekivani ili postignuti rezultati studijskog programa, odnosno postignuti ciljevi visokoškolske ustanove koji se mjere velikim brojem pokazatelja (kao što su: znanje, kognitivne sposobnosti i stavovi studenata). Ishodi predstavljaju neposredni rezultat programa proučavanja planiranog u kontekstu razvoja studenta na svim područjima. Ishod se mora razlikovati od cilja koji predstavlja traženi rezultat. Uopšteno gledajući, svaki prikaz ishoda trebalo bi da opiše po jedan efekat programa proučavanja, odnosno veći broj efekata ne bi trebalo sabirati u zajednički iskaz. Prikazi pojedinačnih ishoda moraju biti jasni, detaljni i razumljivi naučnonastavnom osoblju i studentima u bilo kojem naučnom području.*

### **Ciljni ishodi učenja (Studentski ishodi učenja)**

*Ciljni ishodi učenja predstavljaju iskaz očekivanih studentskih znanja, sposobnosti razumijevanja i/ili sposobnosti koje bi student trebalo uspješno da demonstrira nakon procesa učenja, kao i opis posebnih intelektualnih i praktičnih vještina stečenih ili demonstriranih uspješnim završetkom nastavne jedinice, programa ili studija.*

Ishodi učenja, zajedno sa kriterijumima ocjenjivanja, predstavljaju minimalne zahtjeve za sticanje bodova. Akumulacija i prenos bodova olakšani su ako su ishodi učenja precizno formulisani, odnosno ako je u njima naznačeno za koje se rezultate mogu dobiti bodovi. Ishodi nastave i učenja su pokazatelji u kojoj mjeri su ostvareni ciljevi obrazovnog programa.

### **Mjerljivi ishodi**

*Mjerljivi ishodi su rezultati koji se mogu kvantifikovati. To su mjerenja svih studentskih ishoda, osim stečenog učenja, koja uključuju izvršne funkcije i mjerila afektivnosti. Primjeri mjerljivih ishoda uključuju broj osoba koje pronalaze zaposlenje i broj studenata koji završavaju visokoškolsko obrazovanje. Efekti učenja manifestuju se u unapređenju studentskog, individualnog, verbalnog, slušalačkog, pismenog, čitalačkog i matematičkog izražavanja.*

Izvršne funkcije uključuju rješavanje problema, kritičko razmišljanje i metakogniciju. Mjerila afektivnosti uključuju samopoštovanje, samopouzdanje, usvajanje pozitivnih vrijednosnih stavova, kao i razvoj sposobnosti za brzo uspostavljanje interpersonalnih komunikacija.

## **STANDARDI**

*Standardi predstavljaju iskaze o očekivanom nivou zahtjeva i uslova prema kojima se ocjenjuje kvalitet, ili koje visokoškolska ustanova, odnosno studijski program, moraju ispuniti da bi dobili akreditaciju ili sertifikat.*

Standardi mogu imati kvantitativan oblik: to su obično rezultati ocjenjivanja prema referentnim vrijednostima, a mogu biti i kvalitativni i ukazivati samo na specifične ciljeve (npr. efikasnost obrazovanja, održivost, osnovne obaveze itd.). Kvantitativni standardi uključuju nivoe praga uspješnosti koji se moraju ostvariti za akreditaciju ustanove ili studijskog programa. Često se prag ili granica uspješnosti definiše kao nivo minimalno prihvatljivog kvaliteta. U nekim slučajevima standard se odnosi na najviši nivo kvaliteta, pa se tada smatra „standardom izvrsnosti”. Takav pristup može biti rezultat procesa ocjenjivanja prema referentnim vrijednostima (ili se može podrazumijevati odnosno može biti prepoznat i među kolegama stručnjacima).

Standardi mogu imati različite referentne tačke:

- a) inpute (npr. standardi sadržaja),
- b) outpute (npr. standardi izvođenja),
- c) procese.

Standardi mogu biti opšti ili specifični za pojedino naučno područje (npr. referentne vrijednosti za svako naučno područje). Standardi se mogu mijenjati i zavisno od metode postavljanja standarda (npr. određivanje kriterijuma, utvrđivanje minimalnih kompetencija ili postavljenih ciljeva). Da bi se donijela ispravna procjena je li određeni standard/prag kvaliteta postignut, on mora biti jasno i eksplicitno formulisan i povezan sa posebnim kriterijumima koji se mogu dalje raščlanjivati u (operativnije) pokazatelje. *Prema tome, standardi su povezani sa posebnom kulturom dokaza.*

U kontekstu sve veće diverzifikacije (sve većih promjena) sistema visokog obrazovanja, proces prevođenja akademskog kvaliteta u standarde i pokazatelje postaje sve složeniji. Često se primjećuje dinamičniji pristup definisanju i ocjenjivanju standarda. Izazov je trostruki:

- a) smanjiti broj referentnih standarda,
- b) povezati ih sa primjerenim pokazateljima uspješnosti i pritom uzeti u obzir specifične kriterijume u okviru konzistentne kulture dokaza,
- c) predvidjeti dovoljno fleksibilnosti prilikom formulisanja standarda kako bi se ostavila mogućnost za inovativan akademski razvoj.

U Sjedinjenim Američkim Državama standardi i kriterijumi se često koriste kao sinonimi, dok se u Evropi standardi sve više razlikuju od kriterijuma.

U visokom obrazovanju standardi se odnose na četiri glavna područja:

- *Akadske standarde* (odnose se na intelektualne sposobnosti studenata),
- *Standarde kompetencija* (odnose se na tehničke sposobnosti studenata),

- *Servisne standarde* (pokazuju standarde za servise organizovane za podršku studenata),
- *Organizacione standarde* (principi i procedure kojima institucija obezbjeđuje odgovarajući ambijent za učenje i istraživanje).

### **Obrazovni standardi**

*Obrazovni standardi predstavljaju nivoe uslova i zahtjeva vezanih za različite faze obrazovnog procesa i odnose između tih faza kao što su: inputi, procesi i outputi. S obzirom na obrazovne resurse, programe i rezultate kao i studentske individualne sposobnosti, postoje različite vrste obrazovnih standarda (standardi sadržaja, standardi izvođenja, standardi stručnosti i standardi mogućnosti učenja).*

#### **Standardi sadržaja**

*Standardi sadržaja su nivoi osnovnih kompetencija, relevantnog znanja i vještina u određenom naučnom području, tj. sveukupnost očekivanih znanja i sposobnosti studenata po završetku studija. Standardi sadržaja oblikuju sadržaj kurikuluma i upućuju na potrebne inpute.*

#### **Standardi realizacije programa**

*Standardi realizacije programa su nivoi usvojenosti obrazovnog sadržaja koji se smatraju primjernim ili prikladnim, odnosno specifikacije nivoa studentskog rada u cilju ispunjavanja propisanog standarda za usvajanje nastavno-programskog sadržaja. Ovi standardi oblikuju očekivane ishode obrazovanja.*

## **POKAZATELJI /INDIKATORI**

*Pokazatelji su operativni podaci (promjenljive veličine) koji se odnose na posebne empirijski mjerljive karakteristike (pokazatelje rada) visokoškolskih ustanova, odnosno studijskih programa na osnovu kojih se mogu prikupiti dokazi da bi se odredilo jesu li standardi zadovoljeni. Pomoću pokazatelja identifikuju se trendovi uspješnosti i područja u kojima je potrebno preduzeti određene radnje i/ili uporediti stvarnu realizaciju programa sa utvrđenim ciljevima. Oni se, takođe, koriste za primjenu teorijskih aspekata kvaliteta u praksi, što je poznato pod pojmom operacionalizacija.*

*Pokazatelji se razlikuju od mjerila koja predstavljaju podatke za određivanje nivoa uspješnosti predmeta provjere, kao i od standarda koji predstavljaju nivo prihvatljivosti realizacije programa u smislu posebnog numeričkog kriterijuma.*

*Druga razlika se odnosi na posebne vrste pokazatelja, kao što su:*

- ekonomski pokazatelji,
- pokazatelji efikasnosti (stvarna produktivnost ili output po jedinici inputa),
- pokazatelji efektivnosti (stepen postizanja ciljeva).

*Kao posljedica, treća razlika odnosi se na:*

- Pokazatelje konteksta koji se odnose na posebno okruženje visokoškolskih ustanova ili studijskog programa: društveno, privredno, političko, geografsko itd.;*
- Pokazatelje inputa koji se odnose na logističke, ljudske i finansijske resurse kojima se visokoškolska ustanova koristi;*

- c) *Pokazatelje procesa* koji se odnose na korišćenje resursa visokoškolske ustanove, upravljanje inputima i funkcionisanje organizacije;
- d) *Pokazatelje outputa* koji se odnose na stvarne rezultate ili proizvode visokoškolske ustanove. Ovaj posljednji okvir poznat je i kao CIPO-model (tj. context, input, process, output) koji se često koristi u vrednovanju studija.

### **Pokazatelji/indikator** uspješnosti

*Pokazatelji uspješnosti čine niz statističkih parametara na osnovu kojih se mjeri nivo realizacije programa visokoškolske ustanove, odnosno studijskog programa u određenom elementu kvaliteta. Pokazatelji uspješnosti predstavljaju kvalitativne i kvantitativne mjere outputa (kratkoročni rezultati) i mjere ishoda (dugoročne mjere ishoda i uspjeha) sistema ili programa. Pomoću njih ustanova određuje referentnu vrijednost svoje realizacije programa, to jest vrši poređenje visokoškolskih ustanova.*

Pokazatelji uspješnosti efikasni su samo kada se koriste kao dio koherentnog niza pokazatelja inputa, procesa i outputa. S obzirom na to da visokoškolske ustanove sprovode različite aktivnosti, usmjerene prema ostvarenju višestrukih ciljeva, za identifikaciju i sprovođenje velikog broja pokazatelja uspješnosti nužno je obuhvatiti cjelokupno područje djelatnosti.

*Primjeri često korišćenih pokazatelja uspješnosti koji obuhvataju različite aktivnosti ustanove uključuju: broj prijavljenih studenata s obzirom na upisne kvote, bodove stečene u kvalifikacionom postupku potrebne za upis, radno opterećenje naučno-nastavnog osoblja, zapošljavanje diplomiranih studenata, ugovore i raspoloživa sredstva za sprovođenje istraživanja, broj objavljenih radova, odnos studenata i naučno-nastavnog osoblja, prihode i rashode visokoškolske ustanove, opremu i inventar visokoškolske ustanove i njenih sastavnih dijelova. Pokazatelji uspješnosti povezani su sa procesom određivanja referentnih vrijednosti, i utvrđuju se kroz posebne pilot-zadatke kako bi postigli najbolji efekat u komparativnoj ili profilacionoj analizi.*

### **Jednostavni pokazatelji/indikator**

*To je opšti tip pokazatelja, izražen u obliku apsolutnih iznosa, čiji je cilj da pruži relativno nepristrasan opis procesa. Budući da jednostavni pokazatelji isključuju svaku procjenu i/ili referentno mjesto (npr. standard, cilj ili ocjenu), njihova je relativnost manja od pokazatelja uspješnosti (indikatora efikasnosti).*

## **VREDNOVANJE/EVALUACIJA**

*Vrednovanje proučavanja i učenja u određenom dijelu, predmetu ili programu obuhvata sve one aktivnosti koje se odnose na utvrđivanje kvaliteta i svrsishodnosti programa kao i utvrđivanje primjerenosti svrhe programa. Prednosti i slabosti obrazovanja mogu se procijeniti na osnovu provjera i analize primijenjenih načina obezbjeđenja kvaliteta. Vrednovanje se može sprovoditi pomoću unutrašnjih i spoljnih (eksternih) postupaka. Glavni cilj je da se primijene postupci spoljašnjeg i unutrašnjeg vrednovanja i poboljšanja kvaliteta sticanja znanja studenata.*

### **Spoljašnje (eksterno) vrednovanje**

*Spoljašnje vrednovanje je postupak u kojem specijalizovana agencija prikuplja podatke, informacije i dokaze o radu ustanove, posebne jedinice ustanove ili o ključnim aktivnostima ustanove u cilju izrade izvještaja o njenom kvalitetu. Eksterno vrednovanje sprovode spoljni (eksterni) kolege-stručnjaci, tj. predstavnici akademske zajednice ili*

stručnjaka u predmetnom području koji dolaze iz drugih grana. Sam postupak obično se sastoji od sljedeće tri aktivnosti:

- a) Analize izvještaja o samoanalizi/samoevaluaciji,
- b) Obilazaka visokoškolske ustanove,
- c) Izrade izvještaja o vrednovanju.

### ***Interno vrednovanje, samovrednovanje/samoevaluacija***

*Postupak unutrašnjeg vrednovanja sastoji se od sistematskog prikupljanja administrativnih podataka, ispitivanja mišljenja studenata i svršenih studenata, vođenja moderatornih intervjua s predavačima i studentima, kao i periodične izrade izvještaja o samovrednovanju. Samovrednovanje u svojoj osnovi predstavlja zajedničku aktivnost zaposlenih u cilju permanentnog unapređenja kvaliteta. Izvještaj o samovrednovanju predstavlja polazni skup informacija koji stručnom timu u postupku eksternog vrednovanja služi kao polazna osnova.*

### **Akreditacija**

Akreditacija je postupak kojim (ne)vladino ili privatno tijelo (najčešće iz EQAR-Registra) ocjenjuje kvalitet cjelokupnog rada visokoškolske ustanove ili kvalitet studijskog programa, kako bi se službeno utvrdilo da li su ispunjeni postavljene kriterijumi i standardi. Uobičajeni ishod ovog procesa je status priznavanja (da/ne odluka) ili, kada je to primjereno, izdavanje dozvole za rad sa vremenskim ograničenjem. Postupak akreditacije može podrazumijevati početnu i periodičnu, a uključuje sprovođenje posebnih aktivnosti na samoanalizi/samoevaluaciji i vrednovanju od strane spoljnih (eksternih) stručnjaka sa sljedećim elementima:

- *Postupak samoevaluacije* vrši naučno-nastavno i administrativno osoblje zaposleno na visokoškolskoj ustanovi, odnosno osoblje angažovano na studijskom programu koji je predmet vrednovanja, a krajnji ishod tog postupka predstavlja izvještaj izrađen na osnovu niza standarda i kriterijuma koje je definisalo tijelo nadležno za akreditaciju;
- *Studijsku posjetu* sprovodi stručni tim akreditacionog tijela koji pregleda dokumentaciju visokoškolske ustanove, posjećuje njene prostorije, obavlja razgovore sa naučno-nastavnim i administrativnim osobljem i izrađuje izvještaje koji sadrže preporuku akreditacionog tijela u vezi s odlukom o akreditaciji pojedine visokoškolske ustanove;
- *Ocjenu dokaza i izricanje preporuka* na osnovu utvrđenog niza kriterijuma vezanih za kvalitet čiji je krajnji ishod službena odluka akreditacionog tijela koja se dostavlja visokoškolskoj ustanovi i, gdje je to prikladno, svim njenim organizacionim jedinicama (fakulteti, sektori, akademije...).

### **Akreditacija ustanove**

Pod ovim pojmom podrazumijeva se akreditacija cjelokupne visokoškolske ustanove sa svim njenim obrazovnim programima, lokacijama, metodama prenosa znanja, isključujući kvalitet pojedinih studijskih programa u ustanovi.

### **Akreditacija studijskog programa**

Pod ovim pojmom podrazumijeva se akreditacija pojedinog studijskog programa koji se planira na akreditovanoj visokoškolskoj ustanovi, pri čemu se uzima u obzir akademski kvalitet programa, to jest sagledavaju se njegove mogućnosti u smislu osposobljavanja studenata sa ciljem postizanja visokih profesionalno-stručnih kompetencija primjenljivih u praksi.



### **Audit /revizija, provjera, kontrola**

Audit je postupak pregledanja i provjere visokoškolske ustanove ili studijskog programa kojim se ispituje i procjenjuje osnovni predmet vrednovanja, odnosno utvrđuje jesu li navedeni ciljevi i težnje/svrhe zaista ispunjeni (u smislu kurikuluma, nastavnog osoblja, nastavno-tehnološke infrastrukture itd.).

#### **Audit ustanove/revizija, provjera, kontrola ustanove**

Audit ustanove je postupak koji se u osnovi zasniva na traženju i provjeri dokaza kontrolom ustanove od kolega stručnjaka, čime se ispituju postupci i mehanizmi obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta ustanove. Posebna pažnja se posvećuje provjeri odgovornosti ustanove u oblasti upravljanja kvalitetom i akademskim standardima.

#### **Izveštaj o auditu/ Izveštaj sa ocjenama/ Izveštaj sa vrednovanjem**

1. Izveštaj o auditu je dokument pripremljen na osnovu kontrole ustanove od strane kolega stručnjaka u toku obilaska ustanove sa ciljem donošenja ocjene o kvalitetu ustanove, akademskim standardima, obrazovnoj infrastrukturi i osoblju.

U izvještaju je potrebno opisati na koji način su organizovane kompletne procedure za obezbjeđenje kvaliteta ustanove, kao i kakav je njihov efekat na kvalitet obrazovnih programa. Izveštaj o nezavisnoj provjeri dostavlja se ustanovi, prvo u obliku nacrtu radi dobijanja komentara od ustanove, a zatim u konačnom, službenom obliku. Izveštaj, između ostaloga, sadrži opis metoda nezavisne provjere, nalaz provjere, zaključke i različite priloge u kojima se navode pitanja postavljena u toku vrednovanja, dobijeni odgovori i sl. Ovaj dokument u Evropi se obično naziva „izvještaj o vrednovanju” ili „izvještaj sa ocjenjivanjem”.

2. Ovakav izvještaj se može pripremiti i o akreditacionoj agenciji, a on opisuje organizaciju sistema obezbjeđenja kvaliteta i efekata organizacije na kvalitet programa ustanova za koje je ona odgovorna.

## **STUDENTSKO VREDNOVANJE NASTAVNIKA**

*Studentsko vrednovanje nastavnika predstavlja postupak upotrebe studentskih inputa povezanih s opštim aktivnostima i stavovima nastavnika. Ovo opažanje omogućava ocjenjivačima da odrede stepen usklađenosti studentskih očekivanja i stvarnog pristupa nastavi. Od studentske evaluacije očekuje se da će pružiti uvid u stav i držanje nastavnika za vrijeme nastave (pristupačnost, intelektualna širina, interesantnost, kreativnost, strpljivost itd.) i/ili u sposobnosti nastavnika (da objasni gradivo, motiviše studente, navede studente na razmišljanje, ispravi greške na prijateljski način, pruži informacije na efikasan način itd.).*

#### **Studentska anketa**

*Studentska anketa je tehnika ocjenjivanja koja kao instrument koristi anketni upitnik radi utvrđivanja zadovoljstva upisanih studenata studijskim programom, uslugama, resursima i drugim različitim aspektima njihovog akademskog iskustva. Od studenata se uglavnom traži da odgovore na niz pitanja otvorenog i zatvorenog tipa.*

Anketiranje studenata može se obaviti neposredno u učionici, putem pošte, telefonom ili posredstvom elektronske pošte. Studentske ankete sprovode se uz relativno niske troškove, a u njima mogu učestvovati ispitanici iz širokog područja. Budući da one iz studentske perspektive mogu prikazati šta se događa u određenom trenutku u određenoj ustanovi, ankete su najprimjerenije za koncizna i neosjetljiva pitanja.

## **RANGIRANJE**

*Rangiranje visokoškolskih ustanova predstavlja tehniku uporednog prikaza ustanova rangiranih s obzirom na njihova dostignuća. Cilj rangiranja je pružanje informacija „stakeholdersima“, korisnicima, kreatorima politika i drugim zainteresovanim stranama o mjerljivim razlikama u kvalitetu usluga kod određenog broja sličnih ustanova. Iako pomalo kontroverzno, naročito u pogledu metodoloških aspekata, rangiranje je vrlo popularno i smatra se korisnim postupkom informisanja javnosti i istovremenim dodatnim podsticajem poboljšanju kvaliteta.*

Lista ustanova objavljuje se u popularnim, specijalizovanim štampanim časopisima i na internetu. Postupak rangiranja počinje prikupljanjem podataka iz postojećih izvora, obilaskom i istraživanjem ustanova. Iz prikupljenih informacija odabira se vrsta i količina promjenljivih koje će se koristiti u postupku. Zatim se pristupa standardizaciji i mjerenju pokazatelja između odabranih promjenljivih. Na kraju, vrši se proračun i upoređivanje koje omogućava izradu redosljeda ustanova na klasifikacionoj listi.

U postupku vrednovanja ustanova i studijskih programa za potrebe rangiranja koristi se čitav niz različitih pokazatelja. Prema tome, rezultati rangiranja (bodovi svake ocijenjene ustanove) mogu varirati od slučaja do slučaja zavisno od broja ili vrsta korišćenih pokazatelja. Pokazatelji ili kriterijumi korišćeni za rangiranje ustanova obično uzimaju u obzir naučne, pedagoške, administrativne i socio-ekonomske aspekte: odnos broja studenata i nastavnika, srednjoškolske ocjene (studenata prve godine), nastavu i istraživanje (ocjene dobijene u ocjenjivanju nastave i učenja), troškove biblioteke i informatičke opreme, stopu napuštanja studija, zadovoljstvo studijama, uslove studiranja, mogućnosti zaposlenja itd.

## **EFIKASNOST OBRAZOVANJA**

*Efikasnost obrazovanja je izlazni rezultat posebnog pregleda/analize (npr. analiza efikasnosti obrazovanja ili izvještaj o institucionalnoj efikasnosti) o nivou postignutih specifičnih ciljeva obrazovanja, odnosno nivo na kojem je visokoškolska ustanova ispunila posebne zahtjeve. Efikasnost se razlikuje od efektivnosti koja se mjeri veličinom izlaznog rezultata, odnosno korišćenih inputa.*

*Kao primarna mjera uspjeha studijskog programa ili visokoškolske ustanove, putem različitih procedura (nadzora, zapažanja, obilaska ustanove itd.), moraju se prikupiti jasni pokazatelji, bitne informacije i dokazi koji najbolje odslikavaju efikasnost ustanove s obzirom na učenje studenata i dostignute akademske nivoe. Mjerenjem efikasnosti obrazovanja stvara se dodatna vrijednost kroz proces obezbjeđenja kvaliteta, postupak akreditacije i doprinosi razvoju kulture dokaza na visokoškolskim ustanovama.*

## **REFERENTNE VRIJEDNOSTI**

*Referentne vrijednosti predstavljaju standard, referentnu tačku ili kriterijum prema kojima se kvalitet subjekta upoređuje, provjerava i vrednuje, kao i prema kojem se upoređuje ishod određene aktivnosti. Pojam referentne vrijednosti predstavlja i nivo sprovođenja najbolje prakse. Postupak ocjenjivanja temelji se na jasno formulisanim referentnim tačkama, to jest vrijednostima.*

### **Prikaz referentnih vrijednosti**

*Prikaz predstavlja eksplicitnu nacionalnu izjavu o akademskim standardima i ishodima definisanim za svako pojedino naučno područje. Neke zemlje (npr. Velika Britanija) u sklopu postupka obezbjeđenja kvaliteta definišu referentne vrijednosti za pojedinu grupu naučnih područja.*

### **Referentne vrijednosti naučnog područja**

*Prikaz referentnih vrijednosti naučnog područja predstavlja za akademsku zajednicu sredstvo za opisivanje prirode i obilježja programa u pojedinom naučnom području kao i opšta očekivanja vezana za standarde akademskih stepena u određenom naučnom području.*

Prikaz referentnih vrijednosti naučnog područja služi više kao prikaz referentnih tačaka u okviru obezbjeđenja kvaliteta, a manje kao preskriptivna izjava povezana s kurikulumom.

### **Ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima**

*Ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima je standardizovana metoda prikupljanja i izvještavanja o kritičnim operativnim podacima koja se sprovodi s ciljem omogućavanja relevantnog upoređivanja različitih ustanova i programa. Stanje se, obično, utvrdi u odnosu na dobru praksu, prepoznaju se problemi u realizaciji programa i identifikuju prednosti.*

*Ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima predstavlja za visokoškolsku instituciju (ili studijski program) spoljnu referencu ili najbolju praksu na kojoj se zasniva vrednovanje i na osnovu koje se definišu radni procesi.*

*Ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima definiše se i kao:*

- *dijagnostički instrument (pomoć pri ocjeni kvaliteta);*
- *instrument za samounapređenje (alat upravljanja kvalitetom/alat obezbjeđenja kvaliteta) koji pomaže ustanovi (studijskom programu) pri poređenju s drugim relevantnim učesnicima sistema, u pogledu pojedinih aspekata realizacije i u cilju pronalaženja načina za poboljšanje trenutne realizacije;*
- *otvoreno i saradničko vrednovanje usluga i postupaka s ciljem učenja iz dobre prakse;*
- *metoda upućivanja ustanove na mogućnost, način i postupak poboljšanja;*
- *trajni, sistematski postupak stalnog upoređivanja i mjerenja radnih procesa jedne ustanove u odnosu na drugu uz primjenu eksternog pogleda na unutrašnje aktivnosti.*

*Ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima podrazumijeva dosljedno uvažavanje propisanih procedura i postupaka.*

Postoji nekoliko vrsta ocjenjivanja prema referentnim vrijednostima u zavisnosti od toga šta se upoređuje u konkretnom slučaju, odnosno zavisno od vrste informacija koju ustanova prikuplja:

- a) strateško ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima – fokusirano na to šta je urađeno, na strategije koje ustanova koristi kako bi bila konkurentna,*
- b) operativno ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima – fokusirano na način kako je nešto urađeno, koliko je organizacija dobro uspostavljena na drugim ustanovama, i na koji način se ta organizacija postiže,*

- c) *ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima zasnovano na podacima – statističko ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima* koje se bavi upoređivanjem podataka o rezultatima ustanove i postignutim konvencionalnim indikatorima.

Postoji, takođe, i unutarrašnje/eksterno i eksterno saradničko /transindustrijsko/ implicitno ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima. S obzirom na različite vrste ocjenjivanja prema referentnim vrijednostima, ono može biti vertikalno (usmjereno na kvantifikovanje troškova, radnog opterećenja i produktivnosti učenja u određenim studijskim programima) ili horizontalno (ispituje troškove ishoda pojedinog procesa koji prelazi okvire jednog studijskog programa).

### **Najbolja praksa**

*Najbolja praksa je najpouzdanija metoda ili inovativni postupak koji uključuje stvarni, egzaktno provjereni nivo pozitivne prakse, čiji je ishod poboljšanje realizacije programa rada na visokoškolskoj instituciji ili studijskom programu, i koji je neka druga ustanova istog nivoa obično prepoznala kao „najbolji”.*

Najbolja praksa nužno ne predstavlja apsolutni, ultimativni primjer ili obrazac čija primjena obezbjeđuje poboljšanje realizacije procesa na visokoškolskoj instituciji ili studijskom programu, već se ona više odnosi na identifikaciju najboljeg pristupa u specifičnoj situaciji s obzirom na to da se visokoškolske ustanove i programi značajno razlikuju prema strukturi i svojoj misiji.

## **PRIZNAVANJE**

*Formalno priznavanje:*

- a) *pojedinih akademskih ili profesionalnih kvalifikacija,*
- b) *programa visokoškolskih ustanova i/ili*
- c) *agencija za obezbjeđenje kvaliteta od strane ovlašćenog tijela koje vrši priznavanje, odnosno odobrava određene standarde i/ili vrijednosti s obzirom na posebnu svrhu koja označava posljedice priznavanja.*

Postupak priznavanja uglavnom ima regionalni, to jest najčešće širi institucionalni karakter. Što se tiče priznavanja individualnih kvalifikacija, iskustava učenja (npr. akademski stepeni, diplome, razdoblje studiranja), vrednuju se s obzirom na pružanje mogućnosti lakšeg pristupa nosiocima obrazovnih aktivnosti, odnosno zainteresovanim podnosiocima. Ovdje se moraju razlikovati barem dvije vrste priznavanja:

- a) priznavanje za akademske,
- b) priznavanje za profesionalne potrebe.

*Priznavanje programa obično se odnosi na verifikaciju posebnog studijskog programa jedne visokoškolske ustanove od strane druge. Ono se sprovodi prema načelu priznavanja od strane kolega stručnjaka i ima za cilj da omogući studentu nastavak studija u novoj ustanovi ili oslobađanje studenta od ponovnog studiranja predmeta i materijala koji se značajno ne razlikuju od jedne do druge ustanove. U pogledu ustanova, priznavanje se odnosi na odluke agencija za obezbjeđenje kvaliteta ili akreditacionih organizacija koje se smatraju efikasnim i odgovornim ustanovama od povjerenja i koje garantuju kvalitet prema posebnim priznatim standardima koje je utvrdilo ovlašćeno (najčešće strano) tijelo koje vrši priznavanje.*

### **Akademsko priznavanje**

*Akademsko priznavanje predstavlja odobrenje studija, kvalifikacija ili diploma jedne (domaće ili strane) visokoškolske ustanove od strane druge radi prijema studenata na nastavak studija. Akademsko priznavanje može se tražiti i u svrhu nastavka akademske karijere na drugoj ustanovi i, u nekim slučajevima, za pristup drugom tipu zaposlenja na tržištu rada (akademsko priznavanje za profesionalne potrebe).*

U kontekstu Evropskog prostora visokog obrazovanja razlikuju se tri osnovna nivoa priznavanja, odnosno instrumenta potrebnih za sprovođenje svakog od tih nivoa (kako je predloženo Lisabonskom konvencijom i Bolonjskom deklaracijom):

- a) priznavanje kvalifikacija koje uključuje i prethodno učenje i stečeno profesionalno iskustvo radi prijema ili ponovnog upisa na visokoškolsku instituciju,
- b) priznavanje kratkih studijskih perioda povezanih sa studentskom mobilnošću, pri čemu se kao osnovni instrument priznavanja koriste ECTS krediti,
- c) priznavanje potpunih akademskih stepena, pri čemu se kao osnovni instrument priznavanja koristi Dodatak diplomi.

### **Uzajamno priznavanje**

*Uzajamno priznavanje je sporazum dva ili više institucionalizovanih tijela radi međusobne potvrde akademskih stepena, programa ili ustanova i/ili potvrda dvije ili više akreditacionih agencija, odnosno agencija za obezbjeđenje kvaliteta da je metodologija agencije koja je predmet provjere validnosti pouzdana i da su takve i procedure koje ona sprovodi.*

### **Profesionalno priznavanje**

*Odnosi se na pravo obavljanja prakse i profesionalni status usklađen s kvalifikacijom koju nosilac posjeduje.*

Zbog različitih pravila za priznavanje akademskih stepena ili titula potrebno je razlikovati dvije grupe:

- a) profesionalno priznavanje *de jure*, koje se primjenjuje na pravo rada u određenoj zemlji u pravno uređenoj profesiji (npr. doktor medicine),
- b) profesionalno priznavanje *de facto*, koje se odnosi na situacije kada nacionalna pravna autorizacija ne postoji ili se ne zahtijeva.

### **Priznavanje prethodnog učenja**

*Priznavanje prethodnog učenja je formalno priznavanje znanja, vještina i kompetencija koje se stiču u radu, neformalnom obrazovanju i životnom iskustvu.*

## **LICENCA/LICENCIRANJE**

*Licenca je postupak u kojem vladino tijelo izdaje službenu dozvolu za rad – licencu:*

- a) *Za obavljanje konkretne djelatnosti i/ili upotrebu određene titule osobama koje posjeduju određene kvalifikacije;*
- b) *Za realizaciju studijskih programa na osnovu vrednovanja relevantnih planova i opisa programa radi obezbjeđenja njihove realizacije prije sticanja službene akreditacije;*
- c) *Ustanovama radi obavljanja određenih aktivnosti.* Uobičajeno je da se dozvola za rad (u slučaju fizičkih osoba) stiče ispitivanjem ili diplomiranjem na akreditovanim ustanovama.

# **SISTEM OBEZBJEĐENJA I UNAPREĐENJA KVALITETA**

---

## **OPREDJELJENJE ZA IMPLEMENTACIJU KVALITETA (ODLUKA SENATA UNIVERZITETA)**

---

Na osnovu člana 18, a u vezi sa članom 72 Statuta Univerziteta Crne Gore, Senat Univerziteta Crne Gore, na sjednici održanoj 4. juna 2009. godine, donio je

### **ODLUKU O IMPLEMENTACIJI SISTEMA OBEZBJEĐENJA KVALITETA (QAS) NA UNIVERZITETU CRNE GORE**

#### **Član 1**

Kvalitet visokog obrazovanja je jedan od ključnih elemenata za ostvarivanje misije Univerziteta Crne Gore, uključivanje u Evropski prostor visokog obrazovanja, mobilnost i priznavanje diploma.

#### **Član 2**

Sistem obezbjeđenja (osiguranja) kvaliteta je sveobuhvatan pristup izgradnji institucionalnih mehanizama koji se odnose na stalan proces vrednovanja (praćenja, ocjenjivanja, garantovanja, poboljšanja) i koordinacije programa rada i inicijativa sa dugoročnim ciljem primjene visokih standarda naučnog, stručnog i obrazovnog razvoja i osposobljavanja svih učesnika u procesu rada Univerziteta Crne Gore.

#### **Član 3**

Nosioци implementacije sistema obezbjeđenja kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore su:

- I. Na nivou Univerziteta Crne Gore
  1. Odbor za upravljanje sistemom kvaliteta (BORD QAS – UCG), kao organ upravljanja sistemom kvaliteta i
  2. Centar za studije i kontrolu kvaliteta (CENTRAL OFFICE QAS – UCG), kao organ za obezbjeđenje i unapređenje sistema kvaliteta.
- II. Na nivou organizacionih jedinica Univerziteta Crne Gore
  1. Komisije za obezbjeđenje i unapređenje sistema kvaliteta (OFFICE QAS – OJUCG).

#### **Član 4**

Odbor za upravljanje sistemom kvaliteta čine: rektor, prorektor za nastavu, rukovodilac Centra za studije i kontrolu kvaliteta, predstavnici akademskog osoblja sa akademskim zvanjem iz odgovarajućih oblasti, predstavnici studenata, predstavnik neakademskog osoblja.

Nadležnost, broj, sastav, trajanje mandata, način izbora i razrješenja, kao i način rada i odlučivanja Odbora za upravljanje sistemom kvaliteta bliže se uređuje Pravilnikom o organizaciji i radu sistema za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore.

#### **Član 5**

Radom Odbora za upravljanje sistemom kvaliteta predsjedava rektor.

#### Član 6

Odbor za upravljanje sistemom kvaliteta donosi Poslovnik o svom radu.

#### Član 7

Centar za studije i kontrolu kvaliteta je sastavni dio unutrašnje organizacije Rektorata Univerziteta Crne Gore, sa nadležnostima utvrđenim Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Rektoratu Univerziteta Crne Gore i Pravilnikom o organizaciji i radu sistema za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore.

#### Član 8

Komisiju za obezbjeđenje i unapređenje sistema kvaliteta organizacione jedinice Univerziteta Crne Gore čine: prodekan za nastavu, sekretar, predstavnici akademskog osoblja sa akademskim zvanjem studijskog programa/grupe programa, predstavnici studenata.

Konstitutivnom sjednicom Komisije predsjedava dekan/direktor.

#### Član 9

Nadležnost, broj, sastav, trajanje mandata, način izbora i razrješenja, kao i način rada i odlučivanja Komisije za obezbjeđenje i unapređenje sistema kvaliteta organizacione jedinice bliže se uređuje Pravilnikom o organizaciji i radu sistema za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore.

#### Član 10

Sredstva za rad Odbora za upravljanje sistemom kvaliteta, Centra i komisija za obezbjeđenje i unapređenje sistema kvaliteta obezbjeđuju se iz budžeta Univerziteta Crne Gore, u okviru sredstava za finansiranje stalnih radnih tijela.

#### Član 11

Donošenje Pravilnika o organizaciji i radu sistema za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore i konstituisanje Odbora za upravljanje sistemom kvaliteta i komisija za obezbjeđenje i unapređenje sistema kvaliteta, u skladu sa ovom odlukom, izvršiće se u roku od 90 dana od dana stupanja na snagu ove odluke.

Donošenje pravila, mjerila, načela i kriterijuma vrednovanja efikasnosti rada Univerziteta Crne Gore i studijskih programa, uvažavajući posebnosti nauka, umjetnosti i visokog obrazovanja, izvršiće se u roku od 180 dana od dana stupanja na snagu ove odluke.

#### Član 12

Ova odluka stupa na snagu osmog dana od dana objavljivanja u Biltenu Univerziteta Crne Gore.

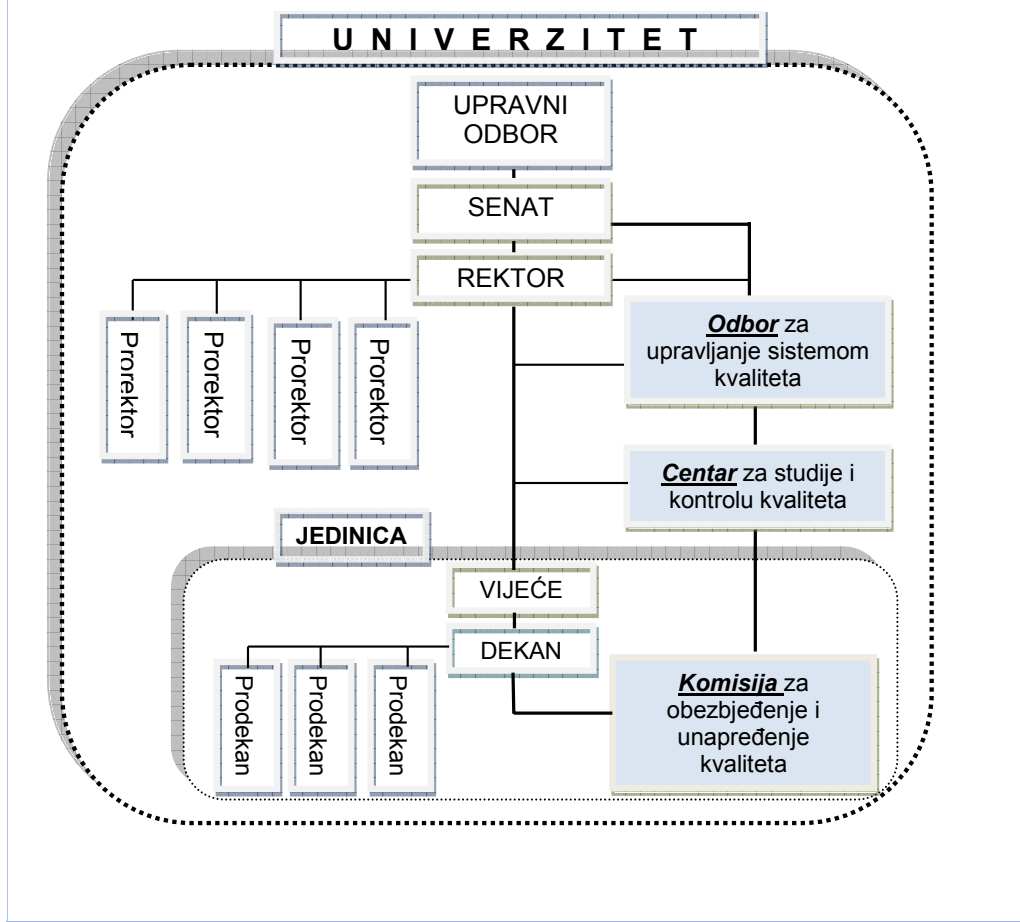
Podgorica, 4. jun 2009. godine

SENAT UNIVERZITETA CRNE GORE

Predsjednik  
Prof. dr Predrag Miranović

## ORGANIZACIJA SISTEMA OBEZBJEĐENJA I UNAPREĐENJA KVALITETA

### ORGANIZACIONA STRUKTURA SISTEMA ZA OBEZBJEĐENJE I UNAPREĐENJE KVALITETA NA UNIVERZITETU CRNE GORE



### RAD I NADLEŽNOSTI TIJELA (PRAVILNIK O ORGANIZACIJI I RADU SISTEMA)

Na osnovu člana 18 Statuta Univerziteta Crne Gore, a u vezi sa članom 4 stav 2 Odluke o implementaciji sistema obezbjeđenja kvaliteta (QAS) na Univerzitetu Crne Gore (Bilten UCG, br. 243/09), Senat Univerziteta Crne Gore, na sjednici održanoj 25. juna 2009. godine donosi



# PRAVILNIK O ORGANIZACIJI I RADU SISTEMA ZA OBEZBJEĐENJE I UNAPREĐENJE KVALITETA NA UNIVERZITETU CRNE GORE

## I OPŠTE ODREDBE

### Član 1

*Pravilnikom* o organizaciji i radu sistema za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore (u daljem tekstu: Pravilnik) bliže se uređuju nadležnost, organizacija, način rada i oblasti vrednovanja sistema za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore (u daljem tekstu: Univerzitet), kao i druga pitanja od značaja za njegovo funkcionisanje.

### Član 2

*Sistem za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta* (skraćeno: QAS) predstavlja definisan i izgrađen institucionalni mehanizam za identifikaciju ciljeva i strategije, sistematsko vrednovanje (praćenje, ocjenjivanje, garantovanje, poboljšanje) i koordiniranje inicijativa i razvojnih programa sa trajnim zadatkom primjene planiranih visokih standarda naučnog, stručnog i obrazovnog razvoja i osposobljavanja svih učesnika u procesu rada Univerziteta.

### Član 3

*Organizacija i implementacija* QAS-a je usklađena sa načelima, mjerilima i kriterijumima rada i vrednovanja Univerziteta, organizacionih jedinica i studijskih programa, uvažavajući posebnosti pojedinih oblasti nauke, umjetnosti i visokog obrazovanja.

### Član 4

*Kultura kvaliteta*, kao sposobnost da se razvije QAS u svakodnevnom radu i time postigne kontinuirano obezbjeđenje kvaliteta, ne oslanjajući se isključivo na periodičnu evaluaciju, implementira se u svim aspektima rada i prepoznatljiva je u svim normativnim aktima Univerziteta.

### Član 5

*Svi učesnici u procesu rada na Univerzitetu*: studenti, akademsko osoblje sa akademskim zvanjem (u daljem tekstu: nastavnici), saradnici, stručno i neakademsko osoblje, rukovodstvo Univerziteta i organizacionih jedinica, *smatraju se internim korisnicima* QAS-a Univerziteta.

### Član 6

U QAS-u, kao i kod prikupljanja podataka za vrednovanje, ocjene opravdanosti i kvaliteta rada Univerziteta i njegovih organizacionih jedinica, *uključeni su i eksterni korisnici* (nadležni organi, privredna društva) u toku planiranja, usklađivanja organizacije i kontrole, saglasno svojim nadležnostima.

### Član 7

*Dokumenta i organizacija* QAS-a Univerziteta obuhvatiće standarde, smjernice i preporuke za obezbjeđenje kvaliteta, usvojene od strane nadležnih tijela u Evropskom prostoru visokog obrazovanja.

## II PODRUČJE RADA

### Član 8

Implementacija QAS-a na nivou Univerziteta obuhvata:

1. Ciljeve i strategiju razvoja i funkcionisanje sistema kvaliteta;
2. Primjenu i širenje kulture kvaliteta;
3. Izradu dokumenata;

4. Interno i eksterno vrednovanje sistema kvaliteta;
5. Primjenu i nadgradnju akademskih standarda;
6. Administrativno-tehničke resurse;
7. Informisanost akademske i šire zajednice o sistemu kvaliteta;
8. Javnost rada.

Implementacija QAS-a na nivou organizacionih jedinica Univerziteta (u daljem tekstu: jedinice) obuhvata:

1. Kvalitetno funkcionisanje obrazovnog procesa, a posebno:
  - adekvatan status studijskih programa,
  - opis studenata na studijske programe,
  - proces učenja,
  - proces usavršavanja,
  - proces vrednovanja unutrašnjih korisnika sistema kvaliteta,
  - informisanost,
  - opremljenost za obrazovanje i naučno-istraživački (umjetnički) rad, opremljenost biblioteka, razvijen i opremljen informacioni sistem;
2. Trajno obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na jedinici;
3. Administrativno-tehničke resurse jedinice;
4. Informisanost akademske i šire zajednice o sistemu kvaliteta na jedinici;
5. Javnost rada.

### III ORGANIZACIJA I DJELOVANJE

#### Član 9

Nosioci implementacije QAS-a su:

I Na nivou Univerziteta

1. Odbor za upravljanje sistemom kvaliteta (u daljem tekstu: Odbor, BORD QAS–UCG);
2. Centar za studije i kontrolu kvaliteta (u daljem tekstu: Centar, CENTRAL OFFICE QAS–UCG);

II Na nivou jedinice Univerziteta

3. Komisija za obezbjeđenje i unapređenje sistema kvaliteta (u daljem tekstu Komisija, OFFICE QAS).

Univerzitet i jedinice, kao i nosioci implementacije QAS-a, djeluju usklađeno i odgovorni su za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na Univerzitetu.

U svim tijelima na nivou Univerziteta i jedinica, kao i u svim projektima u oblasti kvaliteta koje realizuje Univerzitet i jedinice, moraju biti uključeni studenti.

#### **Odbor za upravljanje sistemom kvaliteta**

*Nadležnosti*

#### Član 10

Nadležnosti Odbora su:

1. Upravljanje sistemom obezbjeđenja kvaliteta, i to tako da:
  - neposredno kontroliše
    - koncepciju, planirane nadležnosti i organizuju postupaka tako da svi učesnici visokoobrazovnog procesa na Univerzitetu rade na QAS-u,

- pripremu cjelovitih programa rada sa identifikacijom ciljeva, strategije, postupaka koordinacije i kontrole radi postizanja svih planiranih standarda kvaliteta,
  - kvalitet procesa rada, ocjenu kvaliteta i administrativno upravljanje kvalitetom,
  - usklađenost traženih zahtjeva i standarda (analizu i izvještavanje o postignutim zahtjevima i standardima) kod realizovanih zadataka i preduzimanje potrebnih korektivnih mjera;
- blagovremeno budu pripremljena i usvojena sva dokumenta vezana za QAS, na način da
    - budu obavezna za sve interne korisnike,
    - omogućavaju efikasan rad po utvrđenim postupcima i procedurama sa realnom povezanošću metoda i postupaka,
    - garantuju zahtijevani kvalitet i prevenciju pravljenja grešaka,
    - predstavljaju organizovan, integrisan sistem u skladu sa konceptom Univerziteta i idejom totalnog upravljanja kvalitetom,
    - budu u skladu sa zakonskim rješenjima i dokumentima Savjeta za visoko obrazovanje;
  - formirana organizacija (nosioci implementacije) QAS-a funkcioniše racionalno, da se realno definišu programi rada i efikasno završavaju planirani zadaci u oblasti kvaliteta sa potrebnim nivoom integracije usklađene sa konceptom Univerziteta i idejom totalnog upravljanja kvalitetom, kao i da ima određenu organizacionu nezavisnost u oblasti zadataka koji zahtijevaju takvu autonomiju.
2. Pripremanje strateških planova i programa u oblasti kvaliteta, u skladu sa strateškim planovima i programima Univerziteta, i donošenje odluka o smjernicama i postupcima za njihovo sprovođenje;
  3. Predlaganja Senatu i Upravnom odboru Univerziteta konkretnih projekata i aktivnosti koji podstiču inovacije i razvoj u svrhu obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta;
  4. Pripremanje postupka za internu i eksternu kontrolu Univerziteta;
  5. Usvajanje organizacije za neophodni sistem izvještavanja;
  6. Obavljanje ili stvaranje preduslova za sve ostale aktivnosti vezane za kvalitet.

*Sastav, način izbora i razrješenja*

#### Član 11

Odbor ima trinaest (13) članova.

Odbor čine:

- rektor,
- prorektor za nastavu,
- rukovodilac Centra,
- 7 predstavnika akademskog osoblja sa akademskim zvanjem iz oblasti:
  - prirodno-matematičke (prirodne nauke),
  - inženjersko-tehnološke (tehničke nauke),
  - biomedicine i zdravstva (medicinske nauke),
  - biotehnike (biotehničke nauke),

- društvene (društvene nauke),
- humanističke (humanističke nauke),
- umjetnosti (umjetnost),
- predstavnik studenata osnovnih studija,
- predstavnik studenata postdiplomskih i doktorskih studija,
- predstavnik neakadenskog osoblja.

Odbor imenuje Senat Univerziteta.

Rektor, prorektor i rukovodilac Centra su članovi Odbora po funkciji.  
 Predstavnik akademskog i neakadenskog osoblja predlaže rektor.  
 Predstavnik studenata osnovnih studija predlaže Studentski parlament.  
 Predstavnik studenata postdiplomskih studije predlaže Asocijacija studenata postdiplomskih i doktorskih studija.

Mandat članova Odbora traje tri (3) godine, sa mogućnošću ponovnog izbora, izuzev predstavnika studenata čiji mandat traje godinu dana, sa mogućnošću ponovnog izbora.

Na postupak prestanka članstva i razrješenja članova Odbora shodno se primjenjuju odredbe Statuta Univerziteta za prestanak funkcije i razrješenje organa rukovođenja Univerziteta.

#### *Rad Odbora*

#### Član 12

Odborom predsjedava rektor.

Administrativne poslove za potrebe rada Odbora obavlja Rektorat.

Odbor donosi Poslovnik o svom radu.

U radu Odbora mogu učestvovati strani eksperti, istaknuti profesori i istraživači, stručnjaci u oblasti kvaliteta, kao i predstavnici partnera zainteresovanih za realizaciju pojedinih projekata iz oblasti QAS-a, po odluci rektora, na predlog članova Odbora.

Odbor redovno, a najmanje jednom godišnje, podnosi Senatu Univerziteta izvještaj o QAS-u, svom radu i radu ostalih tijela u QAS-u.

Odbor donosi odluke većinom glasova ukupnog broja članova.

#### *Javnost rada*

Odbor uređuje javnost rada i način prezentacije podataka QAS-a na nivou Univerziteta i jedinica.

#### **Centar za studije i kontrolu kvaliteta**

Centar, kao dio organizacije Rektorata, u organizaciji QAS-a predstavlja centralnu kancelariju nadležnu za funkcionisanje sistema za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta.

#### *Nadležnosti*

#### Član 13

Nadležnosti Centra, pored onih utvrđenih Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Rektoratu Univerziteta Crne Gore, jesu:

1. Staranje o funkcionisanju QAS-a u saradnji sa komisijama za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta jedinica, i to tako da:
  - kompletna organizacija QAS-a funkcioniše kao cjelina, u skladu sa ciljem, zadacima i programom rada;
  - kompletna dokumenta QAS-a budu pripremljena blagovremeno;
  - blagovremeno pokreće postupak za realizaciju odluka i zadataka usvojenih od strane Odbora i organa Univerziteta i da se stara o njihovoj realizaciji;
  - organizuje istraživanja, prikupljanje informacija, analizu i prezentiranje podataka za različite aspekte kvaliteta i ciljne grupe učesnika u procesu rada Univerziteta;
2. Blagovremeno pokretanje i koordiniranje postupka za pripremu planova i programa u oblasti kvaliteta;
3. Iniciranje i prezentiranje Odboru:
  - konkretnih projekata, korektivnih mjera i aktivnosti koje podstiču inovacije i razvoj QAS-a;
  - sugestija, primjedbi i predloga o QAS-u, datih od strane pojedinaca, ciljnih grupa i tijela u QAS-u Univerziteta,
  - uspostavljanja saradnje sa tijelima za QAS drugih univerziteta i asocijacija;
4. Organizovanje seminara, radionica i rasprava radi prenošenja iskustava, obuke i pripreme za realizaciju zadataka i odluka o QAS-u;
5. Vođenje korespondencije u oblasti kvaliteta;
6. Da redovno, a najmanje jednom u šest mjeseci, priprema izvještaj o QAS-u i radu organizacije za obezbjeđenje kvaliteta.
7. Da obavlja ostale poslove iz oblasti kvaliteta, u skladu sa nadležnostima i zaduženjima organa Univerziteta.

#### *Sastav i organizacija*

#### Član 14

U radu Centra učestvuju:

- rukovodilac,
- stručni saradnik u Centru,
- saradnici na projektima koji se realizuju u oblasti QAS-a,
- saradnik za oblast informacionih tehnologija,
- administrativni radnici.

Rukovodilac Centra imenuje se u skladu sa Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Rektoratu Univerziteta Crne Gore.

Angažovanje saradnika uređuje se odlukama o izradi projekata.

Bliži uslovi organizacije i nadležnosti Centra uređeni su Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Rektoratu Univerziteta Crne Gore.

## **Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta jedinice**

### **Član 15**

Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta jedinice predstavlja nadležno tijelo (i kancelariju) zaduženo za cjelovito obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta jedinice. U organizaciji QAS-a Univerziteta, Komisija je sastavni dio integralnog sistema sa posebnostima koje proizilaze iz specifičnosti nauke, umjetnosti i visokog obrazovanja, kao i potrebnom nezavisnošću kod donošenja odluka vezanih za kvalitet.

### *Nadležnosti*

### **Član 16**

Nadležnosti Komisije su:

1. Organizovanje, koordiniranje i sprovođenje procesa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta na jedinici, a posebno:
  - implementiranje standarda i smjernica i razvijanje indikatora kvaliteta koji adekvatno valorizuju proces rada jedinice,
  - staranje o učešću studenata u praćenju kvaliteta studija,
  - organizovanje analize uspjehnosti studiranja i identifikovanje uzroka nekvalitetnog i neefikasnog procesa,
  - sugerisanje postupka usavršavanja kod razvojnih programa radi postizanja potrebnih kompetencija osoblja jedinice,
  - sugerisanje neophodnog usavršavanja stručnog i neakadenskog osoblja,
  - iniciranje doživotnog obrazovanja,
  - verifikovanje dokaza o unapređenju nastave,
  - verifikovanje kvaliteta opštih i specifičnih kompetencija ostvarenih studijskim programom,
  - definisanje tipa standardizacije u specifičnim administrativnim djelovima;
2. Da u saradnji sa organima rukovođenja, stručnim organima jedinice, Odborom i Centrom Univerziteta,
  - planira strategiju unapređenja kvaliteta jedinice,
  - kontroliše implementaciju programa za unapređenje kvaliteta jedinice,
  - predlaže realizaciju projekata u oblasti kvaliteta, uključujući i projekte za profesionalno i stručno usavršavanje u oblasti kvaliteta i obuke zaposlenih na jedinici;
3. Da priprema godišnji i dugoročni plan aktivnosti, u skladu sa nadležnostima utvrđenim ovim Pravilnikom;
4. Da obavlja sve ostale poslove vezane za kvalitet jedinice, na osnovu odluka organa Univerziteta i jedinice.

### *Sastav i način izbora*

### **Član 17**

Komisiju čine:

- prodekan za nastavu jedinice,
- sekretar jedinice,
- predstavnici akademskog osoblja sa akademskim zvanjem studijskog programa/grupe programa,
- predstavnik studenata osnovnih studija,
- predstavnik studenata postdiplomskih i doktorskih studija.

Prodekan i sekretar su članovi po funkciji.  
Članove iz reda akademskog osoblja imenuje Vijeće jedinice, na predlog dekana/direktora.

Predstavnike studenata imenuje studentsko vijeće jedinice.

Konstitutivnom sjednicom Komisije predsjedava dekan/direktor.

Mandat članova Komisije traje tri (3) godine, sa mogućnošću ponovnog izbora, izuzev predstavnika studenata čiji mandat traje godinu dana, sa mogućnošću ponovnog izbora.

#### *Rad Komisije*

##### Član 18

Komisijom predsjedava prodekan za nastavu.

Komisija donosi Poslovnik o svom radu.

U radu Komisije mogu učestvovati strani eksperti i predstavnici partnera zainteresovanih za realizacije pojedinih projekata iz oblasti QAS-a. Odluku o učešću ovih članova u radu Odbora donosi predsjedavajući Komisije.

#### *Javnost rada*

##### Član 19

Komisija redovno, a najmanje jednom u šest mjeseci, priprema izvještaj o QAS-u i dostavlja ga dekanu/direktoru, Vijeću jedinice i Centru.

## **IV PRELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE**

##### Član 20

Ovaj Pravilnik stupa na snagu osmog dana od dana objavljivanja u Biltenu Univerziteta Crne Gore.

Podgorica, 25. juna 2009. godine

SENAT UNIVERZITETA CRNE GORE  
Predsjednik  
Prof. dr Predrag Miranović, rektor, s. r.

## **POSLOVNIK O RADU ODBORA ZA UPRAVLJANJE SISTEMOM KVALITETA**

Na osnovu člana 12 stav 3 Pravilnika o organizaciji i radu sistema za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore (Bilten UCG br. 244/09), Odbor za upravljanje sistemom kvaliteta, na sjednici održanoj 03.12. 2009. godine, d o n o s i

### **POSLOVNIK O RADU ODBORA ZA UPRAVLJANJE SISTEMOM KVALITETA**

#### **OPŠTE ODREDBE**

##### **Član 1**

Ovim poslovníkom bliže se uređuju način rada i odlučivanja Odbora za upravljanje sistemom kvaliteta (u daljem tekstu: Odbor), kao i druga pitanja od značaja za njegov rad.

##### **Član 2**

Sastav i nadležnosti Odbora utvrđeni su Pravilnikom o organizaciji i radu sistema za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore (u daljem tekstu: Pravilnik).

##### **Član 3**

Odbor donosi Poslovnik o radu, većinom glasova ukupnog broja članova Odbora.

##### **Član 4**

Odbor radi i odlučuje na sjednicama.

##### **Član 5**

Odbor može, za potrebe svoga rada, da formira odgovarajuće radne timove.

Odlukom o imenovanju radnog tima utvrđuju se poslovi za koje se tim obrazuje i druga pitanja u vezi sa radom tima.

Za potrebe priprema za početnu akreditaciju ili reakreditaciju studijskih programa, Odbor može imenovati posebne konsultante ili recenzente za pojedine naučne i umjetničke oblasti.

##### **Član 6**

Odbor donosi program rada na vrijeme od tri godine.

##### **Član 7**

Odbor za svoj rad odgovara Senatu Univerziteta Crne Gore.

Odbor redovno, a najmanje jednom godišnje, podnosi Senatu izvještaj o sistemu obezbjeđenja kvaliteta, svom radu i radu ostalih tijela u sistemu organizacije za obezbjeđenje kvaliteta.

#### **PREDSJEDAVANJE ODBOROM**

##### **Član 8**

Odborom predsjedava rektor, u svojstvu predsjednika Odbora.

Odbor bira i potpredsjednika iz reda svojih članova, na period od tri godine.



Potpredsjednik se bira javnim glasanjem, na predlog predsjednika.

U slučaju odsutnosti predsjednika, Odborom predsjedava potpredsjednik.

## **PRIPREMA I ZAKAZIVANJE SJEDNICA ODBORA**

### **Član 9**

Sjednicu Odbora priprema i zakazuje predsjednik Odbora i lica zadužena za obavljanje stručnih i administrativno-tehničkih poslova za potrebe Odbora.

Sjednica se zakazuje, po pravilu, jednom u tri mjeseca.

Predsjednik Odbora može zakazati sjednicu i van navedenog termina, na zahtjev članova Odbora ili po sopstvenoj inicijativi, ako procijeni da za to postoje opravdani razlozi.

U slučaju nastupanja izuzetnih okolnosti koje po svojoj prirodi zahtijevaju hitnost, sjednica se može zakazati telefonom, telegramom, telefaksom ili mejlom, najkasnije 24 časa prije održavanja sjednice, o čemu odlučuje predsjednik Odbora.

### **Član 10**

Zakazivanje sjednice vrši se pozivom za sjednicu, koji sadrži: predlog dnevnog reda, datum, vrijeme i mjesto održavanja sjednice.

Poziv i materijali dostavljaju se članovima Odbora najkasnije pet dana prije dana određenog za održavanje sjednice.

Materijal za sjednicu priprema lice koje je zaduženo za obavljanje administrativno-tehničkih poslova.

Izveštaji pripremljeni za sjednicu Odbora ne mogu se davati na uvid drugim zainteresovanim licima.

Sjednici Odbora, pored članova Odbora i lica zaduženih za obavljanje stručnih i administrativno-tehničkih poslova, mogu prisustvovati i strani eksperti, istaknuti profesori i istraživači u oblasti kvaliteta, kao i predstavnici partnera zainteresovanih za realizaciju pojedinih projekata iz oblasti QAS-a, o čemu odlučuje predsjednik Odbora.

## **TOK SJEDNICE ODBORA**

### **Član 11**

Sjednice Odbora održavaju se u prostoru koji obezbjeđuje Rektorat Univerziteta Crne Gore.

### **Član 12**

Sjednicom rukovodi predsjednik Odbora.

Predsjednik Odbora otvara sjednicu, predsjedava njome, stara se da rad Odbora teče prema utvrđenom dnevnom redu, otvara diskusiju, daje riječ prilikom diskusije, predlaže donošenje odgovarajuće odluke, potpisuje odluke koje Odbor donosi.

Na sjednici Odbora utvrđuje se kvorum, raspravlja i odlučuje o pitanjima koja su na dnevnom redu. Član Odbora može da predloži izmjene i dopune dnevnog reda sjednice.

O izmjenama i dopunama dnevnog reda se odlučuje na samoj sjednici, prije prelaska na dnevni red.

### **Član 13**

Članovi Odbora se izjašnjavaju javno, dizanjem ruke ili poimeničnim izjašnjavanjem „za” predlog ili „protiv” predloga odluke.

Ako ima više predloga za odlučivanje, o njima se glasa po redu po kom su podneseni. Po završenom izjašnjavanju, predsjednik Odbora utvrđuje koja je odluka donijeta.

Odbor donosi odluku većinom glasova ukupnog broja članova.

### **Član 14**

Član Odbora koji je glasao protiv usvojenog predloga može u pisanoj formi da izdvoji mišljenje, koje je sastavni dio zapisnika sa sjednice.

### **Član 15**

Predsjednik Odbora može odlučiti da sjednicu prekine ako se u toku dana ne mogu raspraviti sva pitanja iz dnevnog reda i ukoliko to zahtijeva većina članova Odbora. Sjednica Odbora prekida se i u slučajevima:

- 1) kada je broj prisutnih članova na sjednici nedovoljan za punovažno odlučivanje,
- 2) kada se zbog dužeg trajanja sjednica ne može završiti u planirano vrijeme,
- 3) u drugim opravdanim slučajevima.

U slučaju prekida sjednice, predsjednik Odbora određuje datum održavanja sljedeće sjednice.

## **ZAPISNIK O RADU ODBORA**

### **Član 16**

Na sjednici Odbora vodi se zapisnik o radu.

Zapisnik sadrži: datum održavanja sjednice, dnevni red, imena prisutnih i odsutnih članova Odbora i učesnika na sjednici, predmet razmatranja, odnosno odlučivanja, izreku odluke, odnosno zaključke i mišljenja o pojedinim pitanjima, rezultat glasanja.

U zapisnik se unosi i ime i prezime člana Odbora, sa naznakom da je glasao „za” ili „protiv”, odnosno da je izdvojio mišljenje.

### **Član 17**

Zapisnik potpisuju predsjednik Odbora i zapisničar.

Zapisnik sa sjednice usvaja se na narednoj sjednici Odbora.

### **Član 18**

Original zapisnika sa sjednice Odbora i prilozi čuvaju se u arhivi Univerziteta Crne Gore.

### **Član 19**

Tok sjednice može da se snima ili stenografiše.

U slučaju da se tok sjednice stenografiše, stenogram toka sjednice čini sastavni dio zapisnika.

## **JAVNOST RADA**

### **Član 20**

Akti, odluke i zaključci sa sjednica Odbora mogu se učiniti javnim.

Konferencije za štampu i sastanke sa predstavnicima medija saziva i vodi predsjednik Odbora.

## **IZVRŠAVANJE AKATA ODBORA**

### **Član 21**

Odbor dostavlja usvojene akte Senatu Univerziteta Crne Gore, radi upoznavanja, razmatranja i donošenja odluka.

## **STUPANJE NA SNAGU**

### **Član 22**

Ovaj poslovnik stupa na snagu danom objavljivanja u Biltenu Univerziteta Crne Gore.

Podgorica, 03. 12. 2009. godine

**PREDSJEDNIK ODBORA**

Prof. dr Predrag Miranović, rektor

## **POSLOVNIK O RADU KOMISIJE ZA OBEZBJEĐENJE I UNAPREĐENJE KVALITETA**

---

Na osnovu člana 18 stav 2 Pravilnika o organizaciji i radu sistema za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore (Bilten UCG br. 244/09), Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta .....fakulteta na sjednici održanoj ..... godine, d o n o s i

### **POSLOVNIK O RADU KOMISIJE ZA OBEZBJEĐENJE I UNAPREĐENJE KVALITETA ..... FAKULTETA**

#### **OPŠTE ODREDBE**

##### **Član 1**

Ovim poslovnikom bliže se uređuje način rada i odlučivanja Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta .....fakulteta (u daljem tekstu Komisija), kao i druga pitanja od značaja za njen rad.

##### **Član 2**

Sastav i nadležnosti Komisija utvrđeni su Pravilnikom o organizaciji i radu sistema za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore (u daljem tekstu Pravilnik).

##### **Član 3**

Komisija donosi Poslovnik o radu, većinom glasova svih članova Komisije.

##### **Član 4**

Komisija radi i odlučuje na sjednicama.

##### **Član 5**

Komisija može, za potrebe svoga rada, da formira radne grupe iz sastava svojih članova.

Dekan fakulteta, u dogovoru sa Komisijom, može formirati radne timove za obavljanje zadataka u oblasti kvaliteta koji po obimu i sadržaju zahtijevaju učešće većeg broja članova (zaposlenih, studenata, konsultanta).

Odlukom o imenovanju utvrđuju se poslovi za koje se grupa ili tim obrazuju i druga pitanja u vezi sa njihovim radom.

##### **Član 6**

Komisija donosi program rada na vrijeme od tri godine.

##### **Član 7**

Komisija za svoj rad odgovara dekanu, Vijeću ..... fakulteta i Centru za studije i kontrolu kvaliteta Univerziteta Crne Gore (u daljem tekstu Centar).

Komisija redovno, a najmanje jednom u šest mjeseci, podnosi dekanu, Vijeću..... fakulteta i Centru izvještaj o svom radu.

#### **PREDSJEDAVANJE KOMISIJOM**

##### **Član 8**

Komisijom predsjedava prodekan za nastavu u svojstvu predsjednika Komisije.

Komisija bira i potpredsjednika iz reda svojih članova, na period od tri godine.

Potpredsjednik se bira javnim glasanjem na predlog predsjednika.

U slučaju odsutnosti predsjednika, Komisijom predsjedava potpredsjednik.

## **PRIPREMA I ZAKAZIVANJE SJEDNICA KOMISIJA**

### **Član 9**

Sjednicu Komisije priprema i zakazuje predsjednik Komisije i lica zadužena za obavljanje stručnih i administrativno-tehničkih poslova za potrebe Komisije.

Sjednica se zakazuje, po pravilu, jednom u tri mjeseca.

Predsjednik Komisije može zakazati sjednicu i van navedenog termina, na zahtjev članova Komisije ili po sopstvenoj inicijativi, ako procijeni da za to postoje opravdani razlozi.

U slučaju nastupanja izuzetnih okolnosti koje po svojoj prirodi zahtijevaju hitnost, sjednica se može zakazati telefonom, telegramom, telefaksom ili mejlom, najkasnije 24 časa prije održavanja sjednice, o čemu odlučuje predsjednik Komisije.

### **Član 10**

Zakazivanje sjednice vrši se pozivom za sjednicu, koji sadrži: predlog dnevnog reda, datum, vrijeme i mjesto održavanja sjednice.

Poziv i materijali dostavljaju se članovima Komisije najkasnije pet dana prije dana određenog za održavanje sjednice.

Materijal za sjednicu priprema lice koje je zaduženo za obavljanje administrativno-tehničkih poslova.

Izveštaji pripremljeni za sjednicu Komisije ne mogu se davati na uvid drugim zainteresovanim licima.

Sjednicama Komisije, pored članova Komisije, mogu prisustvovati i članovi radnih grupa ili timova formirani na nivou ..... fakulteta i Univerziteta za realizaciju projekata u oblasti kvaliteta.

Članovi ovakvih timova pomažu Komisiji u radu na način utvrđen odlukom o njihovom formiranju.

Poziv za sjednicu i materijali dostavljaju se članovima radnih grupa ili timova na isti način kao članovima Komisije.

Sjednici Komisije mogu prisustvovati i strani eksperti, istaknuti profesori i istraživači u oblasti kvaliteta, kao i predstavnici partnera zainteresovanih za realizaciju pojedinih projekata iz oblasti kvaliteta, o čemu odlučuje predsjednik Komisije.

## **TOK SJEDNICE KOMISIJE**

### **Član 11**

Sjednice Komisije održavaju se u prostorijama .....fakulteta.

#### **Član 12**

Sjednicom rukovodi predsjednik Komisije.

Predsjednik Komisije otvara sjednicu, predsjedava njome, stara se da rad Komisije teče prema utvrđenom dnevnom redu, otvara diskusiju, daje riječ prilikom diskusije, predlaže donošenje odgovarajuće odluke, potpisuje odluke koje Komisija donosi.

Na sjednici Komisije utvrđuje se kvorum, raspravlja i odlučuje o pitanjima koja su na dnevnom redu. Član Komisije može da predloži izmjene i dopune dnevnog reda sjednice.

O izmjenama i dopunama dnevnog reda odlučuje se na samoj sjednici, prije prelaska na dnevni red.

#### **Član 13**

Članovi Komisije se izjašnjavaju javno, dizanjem ruke ili poimeničnim izjašnjavanjem „za“ predlog ili „protiv“ predloga odluke.

Ako ima više predloga za odlučivanje, o njima se glasa po redu po kom su podneseni. Po završenom izjašnjavanju, predsjednik Komisije utvrđuje koja je odluka donijeta.

Komisija donosi odluku većinom glasova ukupnog broja članova.

#### **Član 14**

Član Komisije koji je glasao protiv usvojenog predloga može u pisanoj formi da izdvoji mišljenje, koje je sastavni dio zapisnika sa sjednice.

#### **Član 15**

Predsjednik Komisije može odlučiti da sjednicu prekine ako se u toku dana ne mogu raspraviti sva pitanja iz dnevnog reda i ukoliko to zahtijeva većina članova Komisije. Sjednica Komisije prekida se i u slučajevima:

- 1) kada je broj prisutnih članova na sjednici nedovoljan za punovažno odlučivanje,
- 2) kada se, zbog dužeg trajanja, sjednica ne može završiti u planirano vrijeme,
- 3) u drugim opravdanim slučajevima.

U slučaju prekida sjednice, predsjednik Komisije određuje datum održavanja sljedeće sjednice.

### **ZAPISNIK O RADU KOMISIJE**

#### **Član 16**

Na sjednici Komisije vodi se zapisnik o radu.

Zapisnik sadrži: datum održavanja sjednice, dnevni red, imena prisutnih i odsutnih članova Komisije i učesnika na sjednici, predmet razmatranja, odnosno odlučivanja, izreku odluke, odnosno zaključke i mišljenja o pojedinim pitanjima i rezultat glasanja.

U zapisnik se unosi i ime i prezime člana Komisije, s naznakom da je glasao „za“ ili „protiv“, odnosno da je izdvojio mišljenje.

#### **Član 17**

Zapisnik potpisuju predsjednik Komisije i zapisničar.

Zapisnik sa sjednice se, po pravilu, usvaja na narednoj sjednici Komisije.

#### **Član 18**

Original zapisnika sjednice Komisije i prilozi čuvaju se u arhivi ..... fakulteta.

#### **Član 19**

Tok sjednice može da se snima ili stenografiše.

U slučaju da se tok sjednice stenografiše, stenogram toka sjednice čini sastavni dio zapisnika.

### **JAVNOST RADA**

#### **Član 20**

Odluke i zaključci sjednica Komisija mogu se učiniti javnim.

Konferencije za štampu i sastanke sa predstavnicima medija saziva i vodi predsjednik Komisije.

### **IZVRŠAVANJE AKATA KOMISIJE**

#### **Član 21**

Komisija upućuje usvojene akte Vijeću ..... fakulteta radi upoznavanja, razmatranja i donošenja odluka.

### **STUPANJE NA SNAGU**

#### **Član 22**

Ovaj poslovnik stupa na snagu osmog dana od objavljivanja na oglasnoj tabli ..... fakulteta.

Podgorica, .....2009. godine.

### **PREDSJEDNIK KOMISIJE**

-----, prodekan za nastavu

## **INSTRUMENTI ZA OBEZBJEĐENJE I UNAPREĐENJE KVALITETA**

---

**Ključni instrumenti za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta su:**

1. **INTERNA I EKSTERNA/MEĐUNARODNA PROVJERA/RECENZIJA** povezana sa akreditacijom i ocjenom prema referentnim vrijednostima (benchmarking), na period od 5 godina;
2. **INTERNE I EKSTERNE GODIŠNJE PROVJERE** sa istraživanjima koja se obavljaju u periodima od 5 do 1 godine i zadacima planiranim u skladu sa razvojem i strategijom obezbjeđenja kvaliteta;
3. **INTERNE I EKSTERNE PERIODIČNE PROVJERE** sa istraživanjima i analizom rezultata rada pojedinaca, organa i tijela u sistemu obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta.

### **INTERNA I EKSTERNA PROVJERA KVALITETA POVEZANA SA AKREDITACIJOM<sup>3</sup>**

---

**AKREDITACIJA STUDIJSKOG PROGRAMA** (PRETHODNI TERMIN U ZAKONU JE POČETNA AKREDITACIJA) regulisana je sljedećim dokumentima:

1. **ZAHTJEV ZA POČETNU AKREDITACIJU STUDIJSKOG PROGRAMA**  
EVALUACIJA STUDIJSKOG PROGRAMA NA USTANOVI VISOKOG OBRAZOVANJA U CRNOJ GORI;
2. **PRAVILNIK** o početnoj akreditaciji studijskih programa na ustanovama visokog obrazovanja u Crnoj Gori.

**REAKREDITACIJA** je regulisana sljedećim dokumentima:

1. **ZAHTJEV ZA REAKREDITACIJU USTANOVA I STUDIJSKIH PROGRAMA;**
2. **ZAHTJEV ZA REAKREDITACIJU UNIVERZITETA;**
3. **SMJERNICA ZA UNUTRAŠNJU PROVJERU KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU;**
4. **SMJERNICA ZA SPOLJAŠNJU PROVJERU KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU;**
5. **PRAVILNIK O REAKREDITACIJI USTANOVA VISOKOG OBRAZOVANJA I STUDIJSKIH PROGRAMA;**
6. **STANDARDI I FORMA IZVJEŠTAJA O SAMOVREDNOVANJU.**

---

<sup>3</sup> Dokumenta se nalaze na sajtu Ministarstva prosvjete i nauke (mogu se preuzeti i sa sajta [www.gas.ac.me](http://www.gas.ac.me))



## SMJERNICE ZA UNUTRAŠNJU PROVJERU<sup>4</sup> KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU CRNE GORE

---

### I

Smjernice za unutrašnju provjeru kvaliteta služe kao vodič u toku procesa samoevaluacije, prikupljanja podataka i sastavljanja konačnog Izvještaja o samovrednovanju ustanove i/ili organizacione jedinice.

Cilj smjernica je da pomognu timovima za samovrednovanje u vođenju procesa samoevaluacije i kompletiranju potrebnih materijala za eksternu evaluaciju. Takođe, one imaju za cilj da pomognu ustanovama visokog obrazovanja da sagledaju objektivno stanje na svojoj ustanovi, te da na vrijeme preduzimaju efikasne mjere za unapređenje sistema kvaliteta i utvrde strateške mjere za dostizanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva razvoja.

### II

Ustanova odnosno njena organizaciona jedinica može sprovoditi unutrašnju kontrolu kvaliteta, kao dio periodične provjere sistema kvaliteta, a obavezno je sprovodi u procesu reakreditacije.

Proces unutrašnje kontrole kvaliteta treba da rezultira paketom podataka i indikatora sakupljenim po metodologiji i formi i utvrđenim dokumentom *Standardi i forma Izvještaja o samovrednovanju*. Na osnovu prikupljenih podataka i glavnih kvantitativnih indikatora sačinjava se SWOT analiza za ustanovu i organizacione jedinice.

### III

Proces unutrašnje kontrole kvaliteta obuhvata sljedeće faze:

- donošenje odluke od strane nadležnih organa ustanove/organizacione jedinice da se pristupi procesu unutrašnje kontrole kvaliteta i obavještanje o toj odluci akreditacionog tijela;
- sastanak predstavnika akreditacionog tijela u Crnoj Gori (Savjeta za visoko obrazovanje) sa rukovodstvom ustanove koja pristupa procesu reakreditacije, radi upoznavanja sa planom rada, rokovima i međusobnim obavezama u procesu reakreditacije;
- obrazovanje samoevaluacionih timova, koje formira rukovodilac ustanove/organizacione jedinice; pri formiranju tima treba imati u vidu profesionalne kompetencije, poznavanje funkcionisanja obrazovnog sistema na ustanovi/organizacionoj jedinici u svim njenim segmentima, kao i sklonost za timski rad; sastav tima treba da bude takav da u njemu budu zastupljene sve strukture uključene u proces rada (akademsko, stručno i neakademsko osoblje), a treba uključiti i predstavnika studenata; ustanova može angažovati i spoljnog eksperta;
- obuka samoevaluacionih timova;
- utvrđivanje plana rada samoevaluacionih timova, kao i obaveza i odgovornosti pojedinih članova i drugih učesnika u procesu kontrole;
- priprema i izrada Izvještaja o samovrednovanju.

---

#### <sup>4</sup> **Napomena:**

Termin „PROVJERA KVALITETA” koji se koristi u postojećim dokumentima se odnosi i na OBEZBJEĐENJE KVALIETA;

Unutrašnja kontrola kvaliteta uslovljena je odlukama nadležnih organa, ali nije nužno potrebno obavještavati akreditaciono tijelo osim u postupku reakreditacije. Za sve ostale procese interne kontrole, PRAVILNIKOM I UPUTSTVIMA propisan je postupak pripreme izvještaja, njegovo usvajanje i publikovanje.

#### IV

Izveštaj o samovrednovanju je dokument koji se obavezno sačinjava u procesu unutrašnje provjere kvaliteta i obavezno podnosi prilikom reakreditacije ustanove.

Izveštaj o samovrednovanju ima sljedeću namjenu:

- da ustanova kritički sagleda svoje nedostatke i prednosti;
- da pripremi objedinjene informacije koje se koriste u procesu reakreditacije i tako omogući recenzentima da steknu potpun uvid o stanju u ustanovi da bi mogli da daju ocjenu o kvalitetu ustanove;
- da posluži kao osnova za promjene i unapređenje nastavnog procesa, ali i kao izvor informacija budućim poslodavcima o znanjima i vještinama koje studenti stiču u ustanovi;
- da tačni i precizni navodi i podaci u Izveštaju o samovrednovanju posluže rukovodstvu ustanove da formira planove budućeg rada u cilju opšteg poboljšanja kvaliteta.

U pripremi i prezentaciji Izveštaja o samovrednovanju ustanova iskazuje svoju efikasnost, prikazuje svoj obrazovni proces, kvalitet svog nastavnog i obrazovnog procesa, kvalitet svojih nastavnika, organizacije i resursa koje nudi svojim studentima. Istovremeno, ovaj izveštaj ima za cilj da ukaže na nedostatke ustanove i da utiče na njihovo prevazilaženje.

#### V

Izveštaj o samovrednovanju treba da bude sastavljen sažeto i da sadrži sve detalje koji su od vitalnog interesa za funkcionisanje ustanove, a koji se tiču uslova rada i kvaliteta obrazovnog procesa. U pripremi Izveštaja o samovrednovanju ustanova/organizaciona jedinica koristi podatke i indikatore sakupljene u procesu unutrašnje provjere kvaliteta.

Izveštaj o samovrednovanju treba da ima formu i sadržinu koja je u skladu sa ovim smjernicama i posebnim dokumentom *Standardi i forma Izveštaja o samovrednovanju*.

Izveštaj o samovrednovanju treba da sadrži odgovore na svaki predviđeni standard uz dokumentovane podatke. Pored toga, ovaj izveštaj treba da sadrži sopstvene ocjene prilika u ustanovi u svim aspektima njenog rada.

Na osnovu prethodno sprovedenih priprema i planiranih aktivnosti tim za samoevaluaciju pristupa izradi Nacrta izveštaja o samovrednovanju, koji se dostavlja rukovodiocu ustanove, radi organizovanja rasprave na stručnom organu ustanove (Senat/Vijeće), i utvrđivanja konačnog teksta Izveštaja o samovrednovanju. Nakon usvajanja Izveštaja od strane stručnog organa ustanove, rukovodilac ustanove potpisuje Izveštaj, i svojim potpisom garantuje za tačnost svih navoda predstavljenih u Izveštaju o samovrednovanju.

#### VI

Izveštaj o samovrednovanju treba da se sastoji iz djelova utvrđenih ovim smjernicama.

*U prvom dijelu* predstavlja se ustanova kroz niz osnovnih podataka i relevantnih indikatora na nivou ustanove.

*U drugom dijelu* se razmatraju i vrednuju procesi i standardi kojima se osigurava kvalitet u ustanovi, u skladu sa formom i sadržinom propisanom u dokumentu *Standardi i forma Izveštaja o samovrednovanju*.

*Treći dio* Izveštaja o samovrednovanju sadrži izvod iz samovrednovanja i ocjene kvaliteta, glavne kvantitativne indikatore i SWOT analizu za ustanovu kao cjelinu i za njene organizacione jedinice koje su u procesu reakreditacije. U ovom dijelu daju se i uporedni pokazatelji sadašnjeg stanja na ustanovi i stanja u periodu prethodne re/akreditacije.

*Četvrti dio* sadrži priloge na osnovu kojih je sačinjen Izveštaj o samovrednovanju. Ovi prilozi mogu biti isti kao i prilozi koji se daju u dokumentaciji za prethodnu akreditaciju, ili mogu biti novi prilozi, koje u tom slučaju treba označiti i priložiti uz Izveštaj o samovrednovanju.

*U Izvještaju* o samovrednovanju ustanova može iskazati specifičnosti i činjenice karakteristične za ustanovu.

*Uz Izvještaj* o samovrednovanju dostavlja se sva neophodna dokumentacija, koja svjedoči o pravnim osnovima, načinu funkcionisanja, upravljanju, organizacionoj strukturi, statutu i izdatim diplomama ustanove i drugim zahtijevanim podacima. Ova dokumentacija se dostavlja u sumarnom obliku, a po zahtjevu tijela određenog za spoljašnju provjeru kvaliteta, ustanova odnosno organizaciona jedinica dužna je obezbijediti uvid u potpunu dokumentaciju.

U Prilogu uz ove smjernice dati su: Skica osnovnog sadržaja Izvještaja o samovrednovanju, Izvoda o samovrednovanju, Indikatora i SWOT analize.

## VII

Izvještaj o samovrednovanju treba da sadrži ocjenu ispunjenosti svakog pojedinačnog standarda, uslova za njegovu primjenu i objektivne činjenice karakteristične za ustanovu.

U okviru obrade svakog pojedinačnog standarda treba predvidjeti mjere za poboljšanje kvaliteta.

Na kraju izveštaja o samovrednovanju treba dati opšte ocjene ispunjenosti standarda kvaliteta studijskih programa i uslova rada ustanove.

## FORMA IZVJEŠTAJA I PRILOGA<sup>5</sup>

### S A D R Ő A J

#### UVOD

#### DIO I

OPIS USTANOVE

PODACI O JEDINICI, OBIMU I CILJEVIMA PROVJERE

#### DIO II

ANALIZA ISPUNJENOSTI STANDARDA (ČEK LISTA OBIMA PROVJERE)

(Provjera se sprovodi u skladu sa Standardima i formom izvještavanja)

- Standard 1. Politika i procedure za obezbjeđenje kvaliteta
- Standard 2. Djelatnost i prioriteti razvoja ustanove
- Standard 3. Organizacija i upravljanje
- Standard 4. Stepeni studija i kvalifikacije
- Standard 5. Struktura studijskih programa
- Standard 6. Ocjenjivanje studenata
- Standard 7. Kontrola i evaluacija nastave i ispita
- Standard 8. Studenti
- Standard 9. Akademske, stručne i neakademske osoblje
- Standard 10. Naučnoistraživački, umjetnički i stručni rad
- Standard 11. Izdavačka djelatnost
- Standard 12. Prostorne i materijalne tehničke mogućnosti
- Standard 13. Informacioni sistem ustanove
- Standard 14. Informisanje javnosti o radu ustanove
- Standard 15. Saradnja i mobilnost
- Standard 16. Finansiranje ustanove

#### DIO III

Izvod iz samovrednovanja i ocjene kvaliteta SA PREGLEDOM Indikatora SWOT ocjena ispunjenosti standarda na ustanovi, sa predlogom budućih mjera  
Upoređenje sa rezultatima prethodne provjere kvaliteta ustanove  
Zaključci i smjernice za dalji rad

#### DIO IV

PRILOZI

## IZVOD IZ SAMOVREDNOVANJA I OCJENE KVALITETA

### 1. Tijelo (organ) za samovrednovanje

Br.	Struktura članova	Broj
1.	Sa akademskim zvanjem	
2.	Administrativno osoblje	
3.	Studenti	

Opisati zadatak tijela

<sup>5</sup> **NAPOMENA:** FORMA IZVJEŠTAJA I PRILOGA obuhvata sve oblasti djeletnosti Univerziteta, pa se može prilagoditi za sva INTERNA ISTRAŽIVANJA vezana za kvalitet.

## 2. Upitnik o kontroli kvaliteta ?

Upitnik o kontroli kvaliteta treba da se prilagodi standardima i konačno usvojenim indikatorima. Priprema indikatora je u toku i biće završena u okviru IPA projekta. Ukoliko se bude procijenilo da je potrebno izdvojiti ovakva pitanja, ona se mogu priključiti standardima i predstaviti Ček listom u okviru sadržaja izvještaja.

Br.	Pitanje	Odgovor	
		Da	Ne
1.	Da li se kontroliše kvalitet udžbenika i ostale literature koji se koriste u nastavi?		
2.	Da li se provjerava redovnost održavanja nastave?		
3.	Da li se provjerava kvalitet nastave?		
4.	Da li se kontinuirano prati uspjeh studenata, odnosno efikasnost studija?		
5.	Da li se kontroliše pedagoška osposobljenost nastavnika?		
6.	Da li se anketiraju studenti po pitanjima kvaliteta nastavnika, zadovoljstva nastavnim planovima i programima?		
7.	Da li ustanova / jedinica ima neke sopstvene indikatore po kojima mjeri uspješnost?		
8.	Da li se pripremaju informacije o zapošljavanju diplomiranih studenata i broju slobodnih radnih mjesta?		
9.	Da li postoji kalkulacija o koštanju studiranja u smislu nastavnih sredstava?		
10.	Da li na ustanovi postoji formalni mehanizam preko kojeg bi se, periodično, kritički sagledavala valjanost studijskih programa i diploma koje nudi?		
<b>Objašnjenje:</b> Ustanova će pored ovog upitnika i dodataka priložiti dokument (izvještaj) o samovrednovanju u kome mora biti opširno komentarisano svako od pitanja iz tabele.			
<b>Prilog:</b> Odluka o formiranju Komisije za kvalitet. Pored toga za svaki potvrđan odgovor potrebno je dostaviti odgovarajući dokument (odluku, pravilnik, izvještaj).			

## INDIKATORI

**Indikatori** (prikazani u narednoj tabeli) treba da se u daljem radu na strategiji prilagode standardima kako je navedeno kod Upitnika o kontroli kvaliteta. Priprema indikatora je u toku i biće završena u okviru IPA projekta.

## INDIKATORI (PREMA POSTOJEĆIM SMJERNICAMA) ?

Prostorni uslovi	Postojanje		Površina m <sup>2</sup>	Zadovoljava	
	Da	Ne		Da	Ne
Potreban broj prostorija za nastavu					
Potreban broj laboratorijskih prostorija					
Potreban broj dodatnog prostora					
Biblioteka i čitaonica					
Potreban broj prostorija – kabineta					
Ostali prostori					
<p><u>Napomena:</u> Važe indikatori utvrđeni Pravilnikom za početnu akreditaciju, a ukoliko indikator nije utvrđen Pravilnikom o početnoj akreditaciju, ocjena se utvrđuje po slobodnoj procjeni ili uporednim podacima.</p>					

Akademsko osoblje	Ukupni broj	Po studijskoj godini	Zadovoljava	
			Da	Ne
Sa akademskim zvanjem				
Članovi nacionalnih i drugih akademija				
Saradnici u nastavi				
<p><u>Napomena:</u> Važe indikatori utvrđeni Pravilnikom za početnu akreditaciju, a ukoliko indikator nije utvrđen Pravilnikom o početnoj akreditaciju, ocjena se utvrđuje po slobodnoj procjeni ili uporednim podacima.</p>				

Stručno osoblje	Ukupni broj	Zadovoljava	
		Da	Ne
<p><u>Napomena:</u> Važe indikatori utvrđeni Pravilnikom za početnu akreditaciju, a ukoliko indikator nije utvrđen Pravilnikom o početnoj akreditaciju, ocjena se utvrđuje po slobodnoj procjeni ili uporednim podacima.</p>			

Neakademsko osoblje	Ukupni broj	Zadovoljava	
		Da	Ne
<p><u>Napomena:</u> Važe indikatori utvrđeni Pravilnikom za početnu akreditaciju, a ukoliko indikator nije utvrđen Pravilnikom o početnoj akreditaciju, ocjena se utvrđuje po slobodnoj procjeni ili uporednim podacima.</p>			

Odnos broja studenata i nastavnika	Odnos	Ocjena
<p><u>Napomena:</u> Važe indikatori utvrđeni Pravilnikom za početnu akreditaciju, a ukoliko indikator nije utvrđen Pravilnikom o početnoj akreditaciju, ocjena se utvrđuje po slobodnoj procjeni ili uporednim podacima.</p>		

## ANALIZA

### ANALIZA ISPUNJENOSTI STANDARDA

Analiza ispunjenosti standarda (postignutih rezultata) je sastavni dio standarda i forme izvještavanja, kao i Uputstava za procedure za interno obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta.

### SWOT ANALIZA

SWOT analiza je metod koji se koristi za samovrednovanje, određivanje pozicije ili strategije neke organizacije. Ova metoda je izrazito subjektivna i najčešće se zasniva na percepciji onih koji su u analiziranoj instituciji angažovani, zaposleni ili su sa njom na neki drugi neposredan način povezani. Glavna svrha ove analize je da pruži jasan opis organizacije koja se analizira, a koja se strukturira kroz četiri kategorije. Kasnije „čitanje“ konkretnih informacija unutar kategorija daje jasnu sliku o tome šta dobro, a šta loše funkcioniše u organizaciji ustanove, čime se treba više koristiti, čega se čuvati i uopšte pravi dobar predlog za strateško planiranje rada ustanove koja se analizira.

SWOT je skraćenica za:

**S** – *strengths* – (prednosti ili snage)

**W** – *weaknesses* – (slabosti ili nedostaci)

**O** – *opportunities* – (mogućnosti, prilike, šanse)

**T** – *threats* – (opasnosti, prijetnje)

**Prednosti** su **unutrašnje** sposobnosti organizacije koje **omogućavaju** ostvarivanje zadatih ciljeva.

**Slabosti** su **unutrašnji** nedostaci koji ometaju ili **onemogućavaju** potpuno ostvarivanje zadatih ciljeva.

**Mogućnosti** su **spoljni** faktori i situacije koji **pomažu** organizaciji u ostvarivanju zadatih ciljeva.

**Opasnosti** su **spoljni** faktori i situacije koji su u stanju da **onemoguće** ostvarivanje zadatih ciljeva organizacije.

SWOT analiza se izvodi relativno jednostavno tehnikom „brainstorming-a“. Termin „brainstorming“ je teško prevesti jednom riječju, ali se odnosi na glasno razmišljanje grupe ljudi o određenoj temi, pri čemu se učesnici trude da izraze sve svoje ideje koje im vezano za postavljeni problem dođu na pamet bez cenzure i rasprave koja bi vodila konačnim zaključcima.

Preporuka je da se okupi određeni broj relevantnih lica sa ustanove visokog obrazovanja (ne više od 10 učesnika iz postojećih grupacija, radi lakše komunikacije u grupi) koji će ocijeniti ustanovu razmatranjem odgovora na četiri postavljena pitanja:

1. Koje su glavne unutrašnje prednosti ustanove (ili njene organizacione jedinice)?
2. Koje su glavne unutrašnje slabosti ustanove (ili njene organizacione jedinice)?
3. Koje su to spoljne mogućnosti koje mogu pomoći daljoj afirmaciji i snaženju ustanove (ili njene organizacione jedinice)?
4. Koje su to spoljne opasnosti koje mogu otežati razvoj ustanove (ili njene organizacione jedinice)?

Za kvalitetnu SWOT analizu veoma je važno:

1. Da u grupi budu predstavljene sve kategorije relevantne za određenu ustanovu – profesori, saradnici, tehničko osoblje i studenti. Vrlo je važno da se ustanova sagleda iz što je više moguće uglova.
2. Da se omogući atmosfera za iskrenu razmjenu ideja i argumenata. Cilj nije da se donese konačni zaključak, već da se iz različitih uglova formira slika i ocijeni ustanova.
3. Da sastankom rukovodi osoba u koju svi prisutni imaju dovoljno povjerenja i pred kojom imaju dovoljno slobode da napišu šta misle.
4. Da se problemima pristupi individualno i bez konsultacija sa drugim ustanovama ili njenim organizacionim jedinicama, jer ista činjenica može za neku instituciju predstavljati snagu, a za drugu slabost. Na primjer, veliki broj gostujućih profesora očigledno implicira nedostatak domaćeg kadra što se može definisati kao slabost (Fakultet zavisi od rasporeda na drugim univerzitetima, neredovni su dolasci, otežana komunikacija, značajni finansijski izdaci...). Međutim, ista ta činjenica u nekom malo drugačijem kontekstu može biti prednost. Na primjer, ukoliko se radi o nekim predavačima koji se smatraju za najbolje i najznačajnije u širim razmjerama, za fakultet će to biti vrlo značajna referenca, pa samim tim i prednost. U suštini, sve činjenice treba posmatrati u konkretnom kontekstu institucije koja se analizira.

### **Matrica za SWOT analizu**

Najčešće se SWOT analiza grafički predstavlja kroz četiri polja (kvadrata, lista). Svaki učesnik ispisuje svoju ocjenu o elementima. Listovi sa jednom ocjenom mogu se zatim podijeliti ostalim učesnicima radi usaglašavanja i podjele na jedinstvene, dominantne, većinske i pojedinačne ocjene elemenata. Ovako koncipirana četiri kvadranta jesu konačni proizvod SWOT analize koji se kasnije može koristiti kao orijentir za strateško planiranje i kao izvještaj o samovrednovanju ustanove ili njene organizacione jedinice.

#### **STRUKTURA UČESNIKA U SWOT ANALIZI**

<b>Osoblje</b>		<b>Broj</b>
<b>Akademsko</b>	<b>sa akademskim zvanjem</b>	
	<b>saradnici</b>	
<b>Stručno</b>		
<b>Neakademsko</b>		
<b>Studenti</b>		
<b>Ukupno</b>		
<b>Uputstvo: Upisati broj učesnika primjene SWOT analize po izdvojenim grupama.</b>		



## REZULTATI SWOT ANALIZE

OCJENA PREDNOSTI	STANDARD	
	1.	<b>Politika i procedure za obezbjeđenje kvaliteta</b>
	2.	<b>Djelatnost i prioriteti razvoja</b>
	3.	<b>Organizacija i upravljanje</b>
	4.	<b>Stepeni studija i kvalifikacije</b>
	5.	<b>Struktura studijskog programa</b>
	6.	<b>Ocjenjivanje studenata</b>
	7.	<b>Kontrola i vrednovanje nastave i ispita</b>
	8.	<b>Studenti</b>
	9.	<b>Akademsko, stručno i neakademsko osoblje</b>
	10.	<b>Naučnoistraživački, umjetnički i stručni rad</b>
	11.	<b>Izdavačka djelatnost</b>
	12.	<b>Prostorni i materijalno-tehnički resursi</b>
	13.	<b>Informacioni sistem ustanove</b>
	14.	<b>Informisanje javnosti o radu</b>
	15.	<b>Saradnja i mobilnost</b>
	16.	<b>Finansiranje</b>

Napomena: Prikazati rezultate primjene SWOT analize tako da ocjena prednosti bude u sklopu standarda za internu provjeru kvaliteta.

OCJENA SLABOSTI	STANDARD	
	1.	<b>Politika i procedure za obezbjeđenje kvaliteta</b>
	2.	<b>Djelatnost i prioriteti razvoja</b>
	3.	<b>Organizacija i upravljanje</b>
	4.	<b>Stepeni studija i kvalifikacije</b>
	5.	<b>Struktura studijskog programa</b>
	6.	<b>Ocjenjivanje studenata</b>
	7.	<b>Kontrola i vrednovanje nastave i ispita</b>
	8.	<b>Studenti</b>
	9.	<b>Akademsko, stručno i neakademsko osoblje</b>
	10.	<b>Naučnoistraživački, umjetnički i stručni rad</b>
	11.	<b>Izdavačka djelatnost</b>
	12.	<b>Prostorni i materijalno-tehnički resursi</b>
	13.	<b>Informacioni sistem ustanove</b>
	14.	<b>Informisanje javnosti o radu</b>
	15.	<b>Saradnja i mobilnost</b>
	16.	<b>Finansiranje</b>
<p><u>Napomena:</u> Upisati rezultate primjene SWOT analize tako da ocjena slabosti bude u sklopu standarda za internu provjeru kvaliteta.</p>		

### **PREGLED I OCJENA MOGUĆNOSTI**

--

Napomena: Upisati ocjenu mogućnosti koja je utvrđena primjenom SWOT analize.

### **PREGLED I OCJENA OPASNOSTI**

--

Napomena: Upisati ocjenu opasnosti koja je utvrđena primjenom SWOT analize.

### **UPOREDNI PREGLED REZULTATA<sup>6</sup>**

--

Napomena: Navesti karakteristične uporedne pokazatelje sadašnjeg stanja na ustanovi i stanja u periodu prethodnih internih provjera.

### **ZAKLJUČCI, SMJERNICE I DINAMIKA ZA DALJI RAD**

--

Napomena: Navesti konkretne zaključke, smjernice i dinamiku za dalji rad.

---

<sup>6</sup> NAČIN UPOREDNOG PRIKAZIVANJA REZULTATA JE PREDVIĐEN UPUTSTVIMA.

## **INTERNA GODIŠNJA PROVJERA KVALITETA**

**INTERNA GODIŠNJA PROVJERA** se odnosi na postupak provjere elemenata predviđenih smjernicama za internu provjeru kvaliteta koji se obavlja (ponavlja) u periodu između dvije uzastopne reakreditacije (od 1 do 5 godina). I za ove provjere Univerzitet (ili njegova organizaciona jedinica) može da planira eksternu provjeru ukoliko ocijeni da time može afirmisati postignute rezultate u svojim djelatnostima.

Obavezni obim ovakvih provjera je prikazan šire u odnosu na izdvojene standarde kod interne provjere povezane sa akreditacijom, a obuhvata:

### **STUDIJSKI PROGRAM**

- **STUDIJE**
  - USPJEH I NAPREDOVANJE STUDENTA NA STUDIJSKOM PROGRAMU
  - USPJEH NASTAVNIKA OCIJENJEN OD STRANE STUDENTA
  - OCJENU NASTAVNIH METODA
  - OCJENU STUDIJSKOG PROGRAMA OD DIPLOMIRANIH STUDENTA (nakon 3–5 godina)
  - OCJENU ISHODA UČENJA OD STRANE POSLODAVACA (nakon 3–5 godina)
- **ZAPOSLENI**
  - NAPREDOVANJE
  - MOBILNOST
- **RESURSI**
  - **PROSTOR**
    - ZA IZVOĐENJE NASTAVE
    - ZA STUDENTSKE SERWISE
  - **OPREMA**
    - NASTAVA
    - ISTRAŽIVANJE

### **STUDENTI**

- **UPIS**
- **NAPREDOVANJE**
  - POLAGANJE ISPITA I OSVAJANJE KREDITA
  - USPJEH NA ISPITIMA
  - ZAVRŠETAK STUDIJA I DIPLOMIRANJE (MAGISTRIRANJE, DOKTORIRANJE)
  - NASTAVAK ŠKOLOVANJA
  - ZAPOŠLJAVANJE
- **STUDENTSKI SERVISI**
- **MOBILNOST STUDENATA**

## **NAUČNOISTRAŽIVAČKI (UMJETNIČKI) RAD**

- ISTRAŽIVANJA
- USLUGE

## **FINANSIRANJE USTANOVE**

- FINANSIRANJE NASTAVE
- FINANSIRANJE ISTRAŽIVANJA

## **INTERNA PERIODIČNA PROVJERA KVALITETA**

Provjere se odnose na istraživanje i analizu rezultata rada pojedinaca, organa i tijela u sistemu obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta, organizovane na osnovu odluka nadležnih organa u slučajevima kada su takve provjere neophodne u drugom vremenskom intervalu u odnosu na provjeru predviđenu u okviru prethodne dvije provjere (npr. polugodišnja ili kvartalna provjera).

## **FORMA IZVJEŠTAJA I PRILOGA ZA GODIŠNJE I PERIODIČNE PROVJERE<sup>7</sup>**

Forma izvještaja i priloga je analogna kao kod interne provjere povezane sa akreditacijom.

---

<sup>7</sup>**NAPOMENA:** *FORMA IZVJEŠTAJA I PRILOGA obuhvata sve oblasti djelatnosti Univerziteta, pa se može prilagoditi za sva INTERNA ISTRAŽIVANJA vezana za kvalitet.*

## PROCEDURE ZA UNUTRAŠNJE OBEZBJEĐENJE I UNAPREĐENJE KVALITETA

---

Opisane procedure se primjenjuju za istraživanje kvaliteta nastavnog procesa na Univerzitetu Crne Gore. Opisi procedura za provjeru elemenata koji nijesu neposredno obuhvaćeni standardima za nastavu biće naknadno pripremljeni (u skladu sa smjernicama i standardima za provjeru kvaliteta u visokom obrazovanju Crne Gore i EU standardima i smjernicama za visoko obrazovanje).

Sva istraživanja kvaliteta opisana su jedoobrazno i usaglašena sa sadržajem:

### Sadržaj istraživanja

- cilj istraživanja,
- plan aktivnosti,
- opis postupka,
- dokumenta za vrednovanje i izvještavanje,
- preporučena dinamika sprovođenja istraživanja.

Standardi i procedura su:

### **Standard 5: Struktura studijskih programa**

### **Standard 7: Kontrola i vrednovanje nastave i ispita**

1. Vrednovanje nastavnih metoda i metoda provjeravanja znanja
2. Vrednovanje studijskih programa od strane diplomiranih studenata
3. Vrednovanje studijskih programa od strane poslodavaca

### **Standard 7: Kontrola i vrednovanje nastave i ispita**

4. Studentsko vrednovanje nastave

### **Standard 8: Studenti**

5. Analiza podataka o kandidatima za upis na prvu godinu studija
6. Analiza uspješnosti polaganja ispita
7. Analiza napredovanja studenata po godinama studija
8. Analiza uspješnosti završavanja studija
9. Procjenjivanje rada stručnih službi

Sva istraživanja obuhvataju sljedeći postupak:

#### Postupak

- Donošenje odluke o istraživanjima koju usvaja Senat Univerziteta zajedno sa akademskim kalendarom za studijsku godinu;
- Na osnovu odluke Senata, Vijeće organizacionih jedinica donosi odluke za sprovođenje istraživanja;
- Istraživanjima rukovode predsjednici komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta organizacionih jedinica (komisije iz svog sastava mogu imenovati koordinateure za pojedina istraživanja kako bi povećali efikasnost rada);
- Sva istraživanja se sprovode elektronski na osnovu obrazaca koji su jedinstveni za Univerzitet (on-line prihvatanje podataka, njihovo upisivanje, čuvanje i obrada) i kontroliše ih Centar informacionog sistema Univerziteta Crne Gore;
- Obrada podataka i izvještavanje je, takođe, u nadležnosti Centra informacionog sistema Univerziteta Crne Gore, sprovodi se po obrascima koji su jedinstveni za Univerzitet i mogu se preuzimati iz baze podataka kao elektronska verzija radi dalje distribucije ili publikovanja;
- Koordinaciju rada komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta organizacionih jedinica na nivou Univerziteta vrši Centar za studije i kontrolu kvaliteta, saglasno Pravilniku o organizaciji i radu sistema kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore;
- Sva dokumenta, odluke i izvještaje za Senat Univerziteta predlaže Odbor za upravljanje sistemom kvaliteta.

#### TERMINI I DINAMIKA ZA SPROVOĐENJE ISTRAŽIVANJA I ANALIZU REZULTATA

Termini i dinamika istraživanja na ORGANIZACIONOJ JEDINICI su:

Procedura	Termini		
	Sprovođenje istraživanja	Obrada i priprema rezultata	Analiza i usvajanje rezultata
1. Vrednovanje nastavnih metoda i metoda provjeravanja znanja	Nakon 2 godine u trajanju od 2 nedjelje, u oba semestra poslije zaključivanja ocjena	Zaključno do završetka semestra	Tematska sjednica vijeća u oktobru mjesecu

Procedura	Termini		
	Sprovođenje istraživanja	Obrada i priprema rezultata	Analiza i usvajanje rezultata
2. Vrednovanje studijskih programa od strane diplomiranih studenata	Nakon 3 godine, (npr. tokom februara mjeseca)	U mjesecu nakon završetka istraživanja	Tematska sjednica vijeća nakon završetka istraživanja
3. Vrednovanje studijskih programa od strane poslodavaca			
4. Studentsko vrednovanje nastave	U oba semestra XIII–XV nedjelja nastave u semestru	Zaključno do završetka semestra	Tematska sjednica vijeća u oktobru mjesecu
5. Analiza podataka o studentima upisanim u prvu godinu studija (za osnovne studije)	Jun, jul, avgust	Zaključno do početka zimskog semestra	Redovna sjednica vijeća u septembru mjesecu
<i>Za postdiplomske i doktorske studije termini će biti prilagođeni završetku upisa</i>			
6. Analiza uspješnosti polaganja ispita	U oba semestra, u julu i februaru	30 dana nakon zaključivanja i unosa ocjena	Tematska sjednica vijeća u oktobru mjesecu
7. Analiza napredovanja studenata u toku studijskih godina			
8. Analiza uspješnosti završavanja studija			
9. Procjenjivanje rada stručnih službi	Nakon 2 godine (npr. tokom novembra mjeseca)	U mjesecu nakon završetka istraživanja (npr. u decembru)	Redovna sjednica vijeća (npr. u decembru)
<p><b>Napomena</b></p> <p>PROCEDURE SU USAGLAŠENE SA STANDARDIMA ZA INTERNO VREDNOVANJE KOJE JE POVEZANO SA REAKREDITACIJOM.</p> <p>ORGANIZACIJA ISTRAŽIVANJA TREBA DA BUDE TAKVA DA SU REZULTATI, OBRADA I ANALIZA KOMPATIBILNI SA VREDNOVANJEM I IZVJEŠTAVANJEM ZA REAKREDITACIJU.</p> <p>POTREBNE ODLUKE I ZADUŽENJA ZA SPROVOĐENJE REAKREDITACIJA PRIPREMAĆE SE U STUDIJSKOJ GODINI U KOJOJ SE ONA SPROVODI.</p> <p><b>Jedna tematska sjednica vijeća može da se održi za analizu rezultata dobijenih za procedure 1, 4, 6, 7 i 8.</b></p>			



Termini i dinamika razmatranja rezultata na UNIVERZITETU su:

Procedura	Termini za analizu i usvajanje		
	Centar	Odbor	Senat
1. Vrednovanje nastavnih metoda i metoda provjeravanja znanja	<i>Nakon završetka istraživanja na jedinicama, razmatraće se predlozi kompletirani po naučnim oblastima</i>		
2. Vrednovanje studijskih programa od strane završenih studenata			
3. Vrednovanje studijskih programa od strane poslodavaca			
4. Studentsko vrednovanje nastave	<i>Slobodna nedjelja</i>	<i>Redovna sjednica u aprilu i novembru mjesecu</i>	<i>Tematska sjednica u novembru mjesecu</i>
5. Analiza podataka o studentima upisanim u prvu godinu studija (za osnovne studije) <i>Za postdiplomske i doktorske studije termini će biti prilagođeni završetku upisa</i>	<i>Redovna sjednica Senata u septembru mjesecu</i>		
6. Analiza uspješnosti polaganja ispita	<i>Slobodna nedjelja</i>	<i>Redovna sjednica u aprilu i novembru mjesecu</i>	<i>Tematska sjednica u novembru mjesecu</i>
7. Analiza napredovanja studenata u toku studijskih godina			
8. Analiza uspješnosti završavanja studija			
9. Procjenjivanje rada stručnih službi	<i>Sjednica u decembru mjesecu</i>		<i>Redovna sjednica u decembru mjesecu</i>

**Napomena**  
*PROCEDURE SU USAGLAŠENE SA STANDARDIMA ZA INTERNO VREDNOVANJE KOJE JE POVEZANO SA REAKREDITACIJOM.*

*ORGANIZACIJA ISTRAŽIVANJA TREBA DA BUDE TAKVA DA SU REZULTATI, OBRADA I ANALIZA KOMPATIBILNI SA VREDNOVANJEM I IZVJEŠTAVANJEM ZA REAKREDITACIJU.*

*POTREBNE ODLUKE I ZADUŽENJA ZA SPROVOĐENJE REAKREDITACIJA PRIPREMAĆE SE U STUDIJSKOJ GODINI U KOJOJ SE ONA SPROVODI.*

## STUDENTSKO VREDNOVANJE (EVALUACIJA) NASTAVE

### CILJ ISTRAŽIVANJA

Istraživanje se odnosi na redovno studentsko vrednovanje nastavnog procesa kao dio opšte politike obezbjeđenja kvaliteta visokog obrazovanja na Univerzitetu Crne Gore.

Istraživanje ima za cilj vrednovanje rada nastavnika i saradnika, kao i angažovanja studenta na određenom predmetu, kako bi se na osnovu ocjena i sugestija studenata unaprijedila organizacija nastave i rad nastavnika i saradnika.

Mišljenja studenata o pedagoškom radu nastavnika formirana na osnovu ovih istraživanja koriste se kao kriterijum za ocjenu pedagoškog rada u postupku izbora nastavnika u akademska zvanja.

### PLAN AKTIVNOSTI

Aktivnosti		Zaduženja i koordinacija		
Naziv	Termin za obavljanje			
I	Donošenje odluke Senata o organizaciji istraživanja	Sjednica Senata na kojoj se usvaja akademski kalendar za studijsku godinu	Senat	Rektor
	Donošenje odluka vijeća jedinica o organizaciji anketiranja	Druga sjednica vijeća u studijskoj godini (semestru)	Vijeće	Dekan
	Priprema studenata za organizaciju anketiranja	XII nedjelja nastave u zimskom semestru	Komisija	Predsjednik
II	Anketiranje	Početak – XIII nedjelja*	Komisija	Predsjednik
		Završetak – XV nedjelja	Studenti CIS	Povjerenik Direktor
III	Priprema izvještaja o rezultatima i dostavljanje nastavnima	Posljednja radna nedjelja u semestru	Komisija	Predsjednik

Aktivnosti		Zaduženja i koordinacija	
Naziv	Termin za obavljanje		
Analiza rezultata: – Razgovor sa nastavnicima i saradnicima; – Pripreme planova za poboljšanje; – Sastanci studijskih programa	U periodu od 45 dana od početka studijske godine	Komisija	Predsjednik
		Studijski program	Rukovodilac
Usvajanje rezultata i analize	Druga redovna sjednica vijeća u semestru	Vijeće	Dekan
Dostavljanje izvještaja Centru	Zaključno do početka slobodne nedjelje u semestru	Komisija	Predsjednik
Priprema izvještaja za Odbor	Slobodna nedjelja	Centar	Rukovodilac
Priprema izvještaja za Senat	Redovna sjednica Odbora u novembru (za zimski) i aprilu (za ljetnji semestar)	Odbor	Predsjednik
Usvajanje izvještaja	Redovna sjednica Senata u novembru (za zimski) i aprilu (za ljetnji semestar)	Senat	Rektor
Publikovanje izvještaja u Biltenu Univerziteta	Decembar	Rektorat	Generalni sekretar
Korišćeni skraćeni nazivi: Odbor za upravljanje sistemom kvaliteta = Odbor Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta = Komisija Predsjednik komisije za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta = Predsjednik Studentski povjerenik = Povjerenik Centar informacionog sistema = CIS Direktor Centra informacionog sistema = Direktor Centar za studije i kontrolu kvaliteta = Centar Rukovodilac Centra za studije i kontrolu kvaliteta = Rukovodilac			
<i>*U slučaju da se nastava organizuje u blokovima, anketiranje se organizuje u posljednjoj nedjelji nastave za svaki blok.</i>			

## OPIS POSTUPKA

### Odluka Senata

Senat Univerziteta donosi odluku o anketiranju uporedo sa usvajanjem akademskog kalendara za studijsku godinu. U skladu sa Planom aktivnosti, odluka sadrži termine (za anketiranje, pripremu i prezentaciju izvještaja u zimskom i ljetnjem semestru), obaveze organa i tijela (komisija, vijeća, Centra informacionog sistema, Centra za studije i kontrolu kvaliteta), formu dokumenata za sprovođenje istraživanja (anketni upitnik, postupak, uputstva, obaveze i odgovornosti), formu izvještavanja i publikovanja rezultata.

Rezultati anketiranja i izvještaji se razmatraju i usvajaju u sklopu analize ukupnih rezultata internog obezbjeđenja kvaliteta na jedinicama i Univerzitetu, po postupku usklađenom sa organizacionom strukturom i nadležnostima u sistemu obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta Univerziteta Crne Gore.

Sva dokumenta – obrasci potrebni za studentsko vrednovanje nastave jedinstveni su za čitav Univerzitet i nalaze su u prilogu ovog uputstva. Senat Univerziteta dokumenta usvaja na predlog Odbora za upravljanje sistemom kvaliteta.

**Posebni dio odluke Senata** sadrži obaveze za sve nastavnike i saradnike da:

1. *Su dužni, u skladu sa principom primarne odgovornosti za kvalitet sopstvenog rada, da se kontinuirano angažuju na obezbjeđenju i poboljšanju kvaliteta svoga rada prema preporukama za uspješnu organizaciju učenja i poučavanja i primjerima najbolje prakse visokog obrazovanja;*
2. *Planiraju i sprovode mjere poboljšanja organizacije i izvođenja nastave u svim elementima u kojima su od studenata ocijenjeni srednjom ocjenom  $\geq 3,00$  i  $< 4,00$ . Praćenje realizacije planiranih mjera se vrši periodičnim analizama povratnih informacija od studenata, a verifikacija na osnovu upoređenja dobijenih ocjena sa ocjenama iz prethodnih godina;*
3. *Pripreme posebne mjere poboljšanja organizacije i izvođenja nastave ako je srednja ocjena nastavnika i saradnika (srednja ocjena na pitanja 6–15 iz ankete) i predmeta (srednja ocjena na pitanja 16–20 iz ankete) u intervalu  $\geq 2,00$  i  $< 3,00$ . Predviđene mjere poboljšanja treba da sadrže detaljan plan konkretnih mjera i programa praćenja nastavnog procesa u skladu sa preporukama za organizaciju učenja i poučavanja. Efikasnost mjera će se pratiti tokom nastave, upoređivati sa rezultatima uzastopnih provjera, a verifikovati ocjenama na kraju nastave. Senat Univerziteta će predložiti vrijeme za koje su nastavnici i saradnici dužni da poboljšaju organizaciju i izvođenje nastave, a da se kod izbora u akademsko zvanje to ne tumači kao da nije ispunjen uslov „osposobljenosti za savremenu organizaciju obrazovnog rada i uspješnosti u realizaciji predavanja, vježbi, seminara, konsultacija i ispita“ predviđen Statutom Univerziteta i Mjerilima za izbor u akademska zvanja i/ili razlog za umanjeno zarade zbog slabih rezultata rada u skladu sa Kolektivnim ugovorom za Univerzitet Crne Gore.*
4. *Pripreme izjavu sa detaljnom analizom (prikazom) organizacije i izvođenja nastave, ako je srednja ocjena nastavnika i saradnika (srednja ocjena na pitanja 6–15 iz ankete) i predmeta (srednja ocjena na pitanja 16–20 iz ankete) manja od 2,00. Izjava i analiza se dostavljaju Senatu Univerziteta radi ponovne ocjene nastavnika u pogledu „osposobljenosti za savremenu organizaciju obrazovnog rada i uspješnosti u realizaciji predavanja, vježbi, seminara, konsultacija i ispita“, kao kriterijuma za izbor u akademsko*

zvanje, predviđenog Statutom Univerziteta i Mjerilima za izbor u akademska zvanja. Na osnovu izjave i prikaza organizacije nastave Senat će donijeti odluku o daljem postupku i uslovima pod kojim nastavnik i saradnik mogu držati nastavu u narednom periodu. U cilju pomoći za donošenje odluke Senat može formirati posebnu komisiju sastavljenu od tri profesora, od kojih su dva iz naučne oblasti kojoj pripada predmet, a treći iz oblasti pedagogije. Komisija priprema predlog Senatu nakon upoznavanja sa dostavljenim materijalom i obavljenog razgovora sa studentima, dekanom i Komisijom za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta organizacione jedinice. Sastavni dio odluke o daljem postupku i uslovima pod kojima nastavnik i saradnik mogu držati nastavu biće i zaključak u vezi sa izborom u akademsko zvanje i izmjenom u obračunu zarade nastavnika i saradnika.

### **Odluka Vijeća**

Vijeće organizacione jedinice, na osnovu odluke Senata, donosi odluku o sprovođenju anketiranja. Odluka sadrži:

- Tačne termine za anketiranje (dan, vrijeme, mjesto) za sve godine i studijske programe;
- Obaveze rukovodioca anketiranja;
- Imena predstavnika studenta i njihovu obuku za anketiranje;
- Uputstvo studentima za pripremu i popunjavanje ankete;
- Pripremu izvještaja o rezultatima anketiranja, postupak analize i izvještavanja.

Odluku i prateća dokumenta Vijeće treba da usvoji na redovnoj sjednici u oktobru mjesecu (odnosno u oktobru i martu ako se organizacija usvaja pojedinačno za svaki semestar).

Odluke Vijeća objavljuju se na oglasnoj tabli i sajtu jedinice. Nastavnici i saradnici su dužni da informišu studente o terminu anketiranja za sopstvene predmete.

### **Rukovođenje**

Anketiranjem rukovodi prodekan za nastavu, odnosno rukovodilac samostalnog studijskog programa Univerziteta (kao predsjednik Komisije za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta organizacione jedinice).

### **Imenovanje i obuka studenata**

Studente koji treba da organizuju anketiranje (organizatori) imenuje Vijeće jedinice na predlog studentskog vijeća. Isti studenti mogu organizovati anketiranje u zimskom i ljetnjem semestru.

Obuka studentskih organizatora obuhvata upoznavanje sa značajem i aktivnostima anketiranja, načinom usklađivanja nastavnih obaveza i anketiranja, popunjavanje ankete, popunjavanje evidencionih tabela, postupkom u slučaju nepredviđenih okolnosti i drugim pitanjima u vezi sa anketiranjem.

Obuka treba da se završi blagovremeno, a najkasnije sedam dane prije početka anketiranja (XII nedjelja nastave).

### **Anketiranje**

Anketiranje se organizuje radnim danima u vremenu od 8 do 15 časova. Izuzetno, ako se odlukom Senata i Vijeća nastava izvodi u danima vikenda, anketiranje će se organizovati u tim danima, u istom vremenskom terminu.

Neposredno prije početka anketiranja, rukovodilac istraživanja provjerava spremnost za sprovođenje postupka na osnovu informacija od studentskih organizatora i odgovornih lica u Centru informacionog sistema.

Anketiranje obuhvata dolazak studenata – organizatora u salu za predavanje gdje studenti sa studijske godina imaju nastavu. Organizatori objasne da je anketiranje posebno pravo studenta, pozovu grupu (odnosno broj koji može istovremeno da popunjava anketni listić), povedu je u salu za anketiranje i smjeste tako da svaki student ima svoj računar. Zatim objasne način popunjavanja ankete i odrede vrijeme od 45 minuta za popunjavanje.

Ankete za predmete sa te studijske godine se nalaze na ekranu računara i pozivaju se za svaki predmet pojedinačno. Nakon popunjavanja student treba da snimi svaku anketu pojedinačno. Za jedan predmet student može samo jednom pozvati i snimiti anketu. Anketu za svaki naredni predmet student ne može pozvati dok ne snimi prethodnu. Nakon popunjavanja svih anketa, studenti se zajedno sa organizatorima vraćaju u salu za predavanje. Ako je potrebno anketirati veći broj grupa, podjelu na grupe vrše studenti – organizatori na način predviđen uputstvom za anketiranje.

Ukupno vrijeme za završetak anketiranja jedne grupe traje 60 minuta, od čega je neposredno popunjavanje anketa 45 minuta. U slučaju da u toku anketiranja nastupe nepredviđene okolnosti koje sprečavaju normalno obavljanje anketiranja (u kompletnoj sali ili na pojedinom računaru), anketiranje se privremeno zaustavlja do otklanjanja problema, a sistemski treba da se obezbijedi nastavak anketiranja sa obnovljenim stanjem neposredno prije nastupa nepredviđenih okolnosti. Pauzu za otklanjanje teškoća treba nadoknaditi tako da aktivno vrijeme predviđeno za neposredno popunjavanje anketa ne bude kraće od 45 minuta.

Nakon završetka anketiranja svake grupe studenti – organizatori popunjavaju podatke u evidencionoj tabeli o anketiranju. Obrazac evidencione tabele nalazi se u prilogu ovog uputstva. Na završetku anketiranja anketari provjeravaju podatke o evidenciji anketiranja razmjenom informacija sa odgovornim licem u Centru informacionog sistema, potpisuju popunjenu tabelu za evidenciju i dostavljaju je rukovodiocu istraživanja.

### **Čuvanje i obrada podataka**

Rezultati anketiranja se on-line upisuju i čuvaju u bazi podataka Centra informacionog sistema u skladu sa pravilima čuvanja podataka na Univerzitetu.

Rezultati ankete se automatski obrađuju i prikazuju u obliku izvještaja o rezultatima ankete, koji su jedinstveni za Univerzitet i nalaze se u prilogu ovog uputstva.

### **Raspolaganje podacima**

Podaci o rezultatima ankete organizacione jedinice dostupni su predsjedniku Komisije za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta. Predsjednik Komisije ima pristup ovim podacima na osnovu QAS-elektronske pošte, i može da ih pregleda, preuzima (u elektronskom obliku) i štampa. Svaki pristup podacima upisuje se u zapisnik Komisije za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta jedinice i verifikuje na sjednicama Komisije.

Podaci o rezultatima ankete za Univerzitet dostupni su i rukovodiocu Centra za studije i kontrolu kvaliteta.

## **Rezultati, analiza, usvajanje i publikovanje**

Predsjednik Komisije dužan je da o rezultatima anketiranja upozna Komisiju i dekana. On se stara i da svaki nastavnik i saradnik dobiju rezultate za predmete na kojima izvode nastavu. Rezultati se dostavljaju u elektronskoj verziji nakon usvajanja zaključnih ocjena na Vijeću organizacione jedinice. Uz dostavljene rezultate, Komisija precizira ostale dužnosti koje proističu iz usvojenih odluka o rezultatima ankete. Oblik izvještaja je jedinstven za Univerzitet i nalazi se u prilogu ovog uputstva.

U slučaju nejasnoća i sumnji u ispravnost podataka, nastavniku i saradniku se može obezbijediti i neposredni uvid u obrađeni materijal u roku od 15 dana od prijema podataka.

Rezultati ankete se analiziraju i usvajaju na sjednicama Komisije za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta, studijskog programa, Vijeća organizacione jedinice, Odbora i Senata Univerziteta.

Izvještaj o rezultatima ankete i analizi rezultata za studijski program priprema Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta. Oblik izvještaja je jedinstven za Univerzitet i nalazi se u prilogu ovog uputstva. Sastavni dio analize rezultata su i programi poboljšanja, koji se usvajaju kao odluke vijeća. Na osnovu toga se priprema izvještaj o rezultatima organizacione jedinice i dostavlja Centru za studije i kontrolu kvaliteta.

Centar za studije i kontrolu kvaliteta organizuje zajednički sastanak predsjednika komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta. Predsjednici komisija na zajedničkom sastanku referišu rezultate jedinice, analizu i usvojene zaključke vijeća. Svi izvještaji se objedinjuju i dostavljaju Odboru. Oni sadrže sve potrebne statističke podatke (na studijskim programima i jedinicama) i pojedinačne mjere koje su nužne u cilju poboljšanja uspjeha.

Nakon razmatranja na sjednici Odbora, izvještaj se usvaja na sjednici Senata i publikuje kao poseban broj Biltena Univerziteta u decembru mjesecu za prethodnu studijsku godinu. Uz odluku o usvajanju izvještaja, Senat može odrediti i druge forme javne prezentacije rezultata.

### **Posebni uslovi za anketiranje, analizu rezultata, usvajanje i publikovanje**

U slučaju kada je ukupni broj studenata na studijskoj grupi  $\leq 6$ , studentima će biti omogućeno da anketu popune korišćenjem elektronske pošte. Rukovodioci takvih studijskih programa dostavljaju informaciju Centru informacionog sistema i studente obavještavaju da anketu mogu popuniti elektronskom poštom. Centar informacionog sistema će omogućiti da studenti završe anketiranje u terminu anketiranja za ljetnji semestar (XIII–XV nedjelja). Studenti mogu ankete popunjavati na kraju prve, druge i treće godine. Student na kraju druge godine može popuniti anketu za prve dvije godine, ako nije to uradio na kraju prethodne godine. Takođe, na kraju treće godine može popuniti za sve godine, ako to nije uradio na kraju prethodne dvije godine. Rezultati ankete će se upisivati analogno kao kod anketiranja u sali za anketiranje. Rezultati će se obrađivati po godinama studija i analizirati nakon prikupljanja podataka u periodu od tri godine.

Za studijske godine sa 7–10 studenata, popunjavanje ankete se vršiti u sali za anketiranje, a obrađeni rezultati se analiziraju uporedo za period od tri godine.

Za studijske godine sa 11–15 studenata, popunjavanje ankete se vršiti u sali za anketiranje, a obrađeni rezultati se analiziraju uporedo za period od dvije godine.

## Postupak u slučaju kada su ocjene niže od očekivanih

Ukoliko su ocjene u anketama niže od očekivanih, tj. ukoliko su ocjene rada nastavnika, saradnika i ocjena predmeta manje od prihvatljive ocjene određene odlukom Senata, nastavnik i saradnik su dužni da pripreme *program poboljšanja nastavnog procesa* za narednu generaciju studenata. Program mora da sadrži konkretne mjere poboljšanja za sve elemente iz ankete koji su ocijenjeni ocjenom nižom od očekivane, kao i način praćenja i izvještavanja o efektima planiranih mjera. Program poboljšanja rada nastavnik i saradnik prezentiraju na zajedničkom sastanku dekana i Komisije za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta. Usvojeni program potpisuje nastavnik, saradnik i dekan. Kopija programa se odlaže u personalni dosije nastavnika i saradnika.

Pomoć u pripremi mjera nastavnicima i saradnicima predstavljaju *uputstva za metode i oblike izvođenja nastave* koja su publikovana u prilogu ovog Priručnika.

U slučaju da ocijeni opravdanim (slabe ocjene za veći broj predmeta na studijskom programu, srednja ocjena studijskog programa manja od srednje ocjene Univerziteta i sl.) Senat može donijeti odluku o posebnim seminarima za pomoć nastavnicima i saradnicima u pripremi mjera poboljšanja kvaliteta sopstvenog rada. Senat takvu odluku donosi na predlog Odbora za upravljanje sistemom kvaliteta. Troškove organizacije takvih seminara snose organizacione jedinice.

## DOKUMENTA ZA VREDNOVANJE I IZVJEŠTAVANJE

### Anketni upitnik (anketa)

Anketni upitnik je označen je sa **QA-SVN (Quality Assurance – Studentsko vrednovanje nastave)**.

U preambuli ankete date su osnovne napomene o značaju, ciljevima i korišćenju rezultata anketiranja.

Studenti odgovaraju ukupno na 25 pitanja, podijeljenih u 4 dijela.

*Prvi dio (A) sadrži 5 pitanja (od 1 do 5) koja predstavljaju izdvojene podatke o samom studentu (pol, redovnost pohađanja nastave, zainteresovanost za sadržaj predmeta, dosadašnji uspjeh na ispitima).*

*Drugi dio (B) sadrži 10 pitanja koja se odnose na rad nastavnika i saradnika sa predviđenim ocjenjivanjem prema skali ocjena od 1 do 5. Tri pitanja (od 6 do 8) se neposredno odnose na stručnost nastavnika i saradnika, tri pitanja (9 do 11) na kvalitet nastave i četiri pitanja (od 12 do 15) na odnos prema studentima i motivisanosti za rad.*

*Treći dio (C) sadrži 5 pitanja (od 16 do 20) koja se odnose na sam predmet (ciljeve, obim, literaturu, sadržaj nastave, praćenje rada i ispitivanja) sa predviđenim ocjenjivanjem prema skali ocjena od 1 do 5.*

U svim pitanjima koja se ocjenjuju predviđena je i mogućnost „ne mogu da ocijenim“.

*Četvrti dio (D) je predviđen za studentske komentare u cilju pohvale, kritike, korisnih sugestija i slobodnog komentara o radu nastavnika, saradnika i kvalitetu nastavnog procesa.*



## OBRAZAC QA-SVN

NAZIV PREDMETA: \_\_\_\_\_

Poštovani studenti!

*Ova anketa pruža mogućnost da izrazite vaš stav o tome koliko ste zadovoljni kvalitetom rada vaših nastavnika i saradnika, njihovim odnosom prema studentima, načinom organizacije i izvođenja nastave na svakom predmetu pojedinačno.*

*Ocjenama, komentarima i sugestijama možete doprinijeti da se stekne cjelovit utisak o vašim očekivanjima i stvarnom odvijanju obrazovnog procesa.*

*Vaše vrednovanje nastave na Univerzitetu Crne Gore sastavni je dio ukupnog sistema obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta, a vaši iskreni odgovori će upozoriti na eventualne nedostatke i teškoće u nastavi, kao i uticati na ukupno poboljšanje kvaliteta nastavnog procesa. Ako neku procjenu ne možete dati za nastavnika, saradnika ili predmet, odaberite odgovor „ne mogu odgovoriti“.*

### A – Opšti podaci o studentu:

*Ovaj dio ankete sadrži opšte podatke o Vama, a poslužiće za povezivanje sa stavovima u ostalim dijelovima anketnog upitnika, analizu i planiranje poboljšanja kvaliteta nastavnog procesa.*

1. Pol:	Muški	Ženski	
	Predavanja (kod nastavnika)	Vježbe (kod saradnika)	
2. Koliko često ste pohađali nastavu na predmetu:	<b>Rijetko</b> = do 5 termina ( $\leq 33\%$ ) <b>Povremeno</b> = 6–8 termina (40–53%) <b>Većinom</b> = 9–12 termina (60–80%) <b>Redovno</b> = 13–15 termina (87–100%)		
3. Kakvo je, na početku nastave, bilo vaše interesovanje za sadržaj koji se izučava na predmetu:	1 = malo 2 = srednje 3 = veliko 4 = ne mogu procijeniti		
4. Na osnovu kojih saznanja ste formirali interesovanje za predmet:	Na osnovu prezentovanog programa i objašnjenja za predmet	Na osnovu informacija od prethodnih generacija	Nemam posebno objašnjenje za ovo pitanje
5. Kakav je vaš uspjeh u prethodnom periodu:	U srednjoj školi		Na studijama
	Prosječno za sve razrede/na maturalnom (stručnom) ispitu <b>Odličan</b> = srednja ocjena $\geq 4,50$ <b>Vrlo dobar</b> = srednja ocjena $\geq 3,50$ i $< 4,50$ <b>Dobar</b> = srednja ocjena $\geq 2,50$ i $< 3,50$ <b>Dovoljan</b> = srednja ocjena $\geq 2,00$ i $< 2,50$		<b>A</b> = indeks uspjeha $\geq 9,50$ <b>B</b> = indeks uspjeha $\geq 8,50$ i $< 9,50$ <b>C</b> = indeks uspjeha $\geq 7,50$ i $< 8,50$ <b>D</b> = indeks uspjeha $\geq 6,50$ i $< 7,50$ <b>E</b> = indeks uspjeha $\geq 6,00$ i $< 6,50$

**B – Procjena nastavnika i saradnika koji izvode nastavu na predmetu:**

*Odgovori na sljedeća pitanja odnose se na Vaše kriterijume – ocjene kojima biste vrednovali rad nastavnika i saradnika.*

IME I PREZIME NASTAVNIKA \_\_\_\_\_ IME I PREZIME SARADNIKA \_\_\_\_\_

		Nastavnik/Saradnik <sup>8</sup>
Stručnost	6. U procesu nastave pokazuje da poznaje sadržaj predmeta.	<b>5 = odlično<sup>9</sup></b> <b>4 = vrlo dobro</b> <b>3 = dobro</b> <b>2 = dovoljno</b> <b>1 = nedovoljno</b> <b>ne mogu odgovoriti</b>
	7. Na postavljena pitanja odgovara spremno i argumentovano.	
	8. Kvalitetnim primjerima, riješenim zadacima i objašnjenjima olakšava razumijevanje sadržaja.	
Kvalitet nastave	9. Jasno i razumljivo izlaže/demonstrira nastavne sadržaje.	
	10. Nastava je redovna i raspoloživo vrijeme racionalno koristi.	
	11. Upotrebom nastavnih sredstava i druge savremene tehnologije unapređuje kvalitet nastave.	
Odnos prema studentima i motivacija	12. Posjeduje dobro izgrađene komunikacione vještine i stvara prijatnu atmosferu za rad.	
	13. Prema studentima se odnosi korektno i sa poštovanjem.	
	14. Dostupan je i predusretljiv za konsultacije sa studentima.	
	15. Motivisan je za rad i savjesno izvršava svoje obaveze.	

**C – Procjena predmeta u cjelini (uključuje sve nastavnike i saradnike koji izvode nastavu na predmetu):**

*Odgovori na sljedeća pitanja odnose se na Vaše kriterijume – ocjene cjelokupnog predmeta.*

16. Ciljevi i zahtjevi predmeta jasno su definisani.	<b>5 = odlično</b> <b>4 = vrlo dobro</b> <b>3 = dobro</b> <b>2 = dovoljno</b> <b>1 = nedovoljno</b> <b>ne mogu odgovoriti</b>
17. Propisana literatura (udžbenici, skripta i ostali materijali) primjerena je programu predmeta.	
18. Obim nastavnog sadržaja odgovara predviđenom fondu časova na predmetu.	
19. Predavanja su na primjeran način bila praćena vježbama, seminarima i drugim praktičnim oblicima nastave.	
20. Ispitivanje i praćenje rada studenta u toku semestra usklađeno je sa usvojenim pravilima i kriterijumima.	

<sup>8</sup> Nastavnik i saradnik se ocjenjuju posebno.

<sup>9</sup> Svako pitanje se ocjenjuje posebno (koristeći padajuću skalu za svako pitanje).

**D – Komentari na rad nastavnika i saradnika, predmet i organizaciju nastave:**

U ovom dijelu anketnog upitnika možete komentarisati rad nastavnika, saradnika, predmet i organizaciju nastave (sva zapažanja navedite u prostoru predviđenom za komentare)<sup>10</sup>.

21. Šta biste posebno pohvalili u radu

nastavnika: -----  
-----

saradnika: -----  
-----

22. Šta biste posebno kritikovali u radu

nastavnika: -----  
-----

saradnika: -----  
-----

23. Šta smatrate da bi bilo korisno promijeniti u organizaciji i izvođenju nastave na predmetu?

-----  
-----

24. Navedite ukoliko smatrate da nešto nije obuhvaćeno postavljenim pitanjima, a mislite da je važno:

-----  
-----

**HVALA NA SARADNJI!**

<sup>10</sup> Prostor za upisivanje odgovora ograničen je na tri reda. Molimo da prilagodite Vaš komentar (broj riječi) predviđenom prostoru. U slučaju da smatrate da je potrebno opširnije komentarisati rad nastavnika i saradnike, molimo da za to iskoristite ostale mogućnosti koje su predviđene (pismo, e-mail, portal...).

## Rezultati i izvještaji

Izvještaji o rezultatima anketiranja pripremaju se na jedinstven način za Univerzitet, a obuhvataju četiri nivoa i to:

- o Rezultate za pojedinačne predmete, obrazac označen sa **QA-RSVN1** (Quality Assurance – Rezultati studentskog vrednovanja nastave);
- o Rezultate za studijske programe, obrazac označen sa **QA-RSVN2**;
- o Rezultate za organizacionu jedinicu, obrazac označen sa **QA-RSVN3**;
- o Rezultate za Univerzitet, obrazac označen sa **QA-RSVN4**.

Svi ovi izvještaji su usklađeni sa pojedinačnim pitanjima i grupama pitanja iz ankete.

U cilju uporedne analize rezultata anketiranja, pripremaju se dopunski izvještaji koji obuhvataju:

- o Uporedne dijagrame i tabele srednjih ocjena (nastavnika, saradnika i predmeta) uključujući sve predmete po semestrima i srednju ocjenu za kompletan studijski program,
- o Uporedne dijagrame i tabele srednjih ocjena (nastavnika, saradnika i predmeta) po studijskim programima i srednju ocjenu za kompletnu jedinicu,
- o Uporedne dijagrame i tabele srednjih ocjena (nastavnika, saradnika i predmeta) po svim jedinicama i srednju ocjenu za kompletan Univerzitet.

## Rezultati za predmet: PRORAČUN

Za svako pitanje iz ankete prikazuje se srednja ocjena i pokazatelji disperzije, i to:

**Srednja ocjena (SO)**, kao srednja aritmetička vrijednost, odnosno najbolja aproksimacija dobijenih pojedinačnih ocjena;

**Standardna devijacija (SD)**, kao prosječno odstupanje pojedinačnih ocjena od srednje ocjene;

**Koeficijent varijacije (KV)**, kao relativna mjera disperzije ocjena.

Proračun se vrši po formulama:

### Formule za proračun

$$\text{SREDNJA OCJENA (SO)} = \frac{\sum_1^n \text{POJEDINAČNE OCJENE (PO)}}{n}$$

$$\text{STANDARDNA DEVIJACIJA (SD)} = \sqrt{\frac{\sum_1^n (\text{PO} - \text{SO})^2}{n - 1}}, \text{ za } n \leq 25$$

$$\text{STANDARDNA DEVIJACIJA (SD)} = \sqrt{\frac{\sum_1^n (\text{PO} - \text{SO})^2}{n}}, \text{ za } n > 25$$

$$\text{KOEFIČIJENT VARIJACIJE (KV)} = \frac{SD}{SO}$$

n – broj pojedinačnih ocjena

**Ocjena za grupe pitanja** izračunava se i prikazuje kao za pojedinačna pitanja (srednja ocjena, standardna devijacija i koeficijent varijacije), i to:

- Za stručnost (zajednički rezultat za pitanja 6–8, za nastavnika i saradnike);
- Za kvalitet nastave (zajednički rezultat za pitanja 9–11, za nastavnika i saradnike);
- Za odnos prema studentima i motivaciju (zajednički rezultat za pitanja 12–15, za nastavnika i saradnike).

**Ukupna ocjena nastavnika** izračunava se i prikazuje kao srednja vrijednost pojedinačnih ocjena za pitanja 6–15 sa standardnom devijacijom i koeficijentom varijacije.

**Ukupna ocjena saradnika** izračunava se i prikazuje kao srednja vrijednost pojedinačnih ocjena za pitanja 6–15 sa standardnom devijacijom i koeficijentom varijacije.

**Ukupna ocjena predmeta** izračunava se i prikazuje kao srednja vrijednost pojedinačnih ocjena za pitanja 16–20 sa standardnom devijacijom i koeficijentom varijacije.

Svi komentari iz ankete se prikazuju kao jedinstveni tekstualni fajl.

#### Rezultati za predmet: OBRAZAC QA-RSVN1

<b>NAZIV PREDMETA:</b> _____	
<b>IME I PREZIME NASTAVNIKA</b> _____ <b>IME I PREZIME SARADNIKA</b> _____	
<b>B – Procjena nastavnika i saradnika koji izvode nastavu na predmetu:</b>	
	<b>Nastavnik/Saradnik</b>
<b>Stručnost</b>	6. U procesu nastave pokazuje da poznaje sadržaj predmeta.
	7. Na postavljena pitanja odgovara spremno i argumentovano.
	8. Kvalitetnim primjerima, riješenim zadacima i objašnjenjima olakšava razumijevanje sadržaja.
<b>Ukupna procjena za stručnost</b>	
<b>Kvalitet nastave</b>	9. Jasno i razumljivo izlaže/demonstrira nastavne sadržaje.
	10. Nastava je redovna i raspoloživo vrijeme racionalno koristi.
	11. Upotrebom nastavnih sredstava i druge savremene tehnologije unapređuje kvalitet nastave.
<b>Ukupna procjena za kvalitet nastave</b>	
<b>Odnos prema studentima i motivacija</b>	12. Posjeduje dobro izgrađene komunikacione vještine i stvara prijatnu atmosferu za rad.
	13. Prema studentima se odnosi korektno i sa poštovanjem.
	14. Dostupan je i predusretljiv za konsultacije sa studentima.
	15. Motivisan je za rad i savjesno izvršava svoje obaveze.
<b>Ukupna procjena za odnos prema studentima i motivaciju</b>	
<b>UKUPNA PROCJENA ZA NASTAVNO OSOBLJE</b>	
<b>UPOREDNI PODACI ZA PERIOD OD 5 GODINA</b>	
<b>Napomena:</b>	
<p>U slučaju da nastavu na istom predmetu izvodi više nastavnika ocjena se prikazuje za sve njih pojedinačno ukoliko su u kontinuitetu održali najmanje 6 (šest) časova u semestru. Ovaj stav se po analogiji primjenjuje i za saradnike.</p>	

### C – Procjena predmeta u cjelini (uključuje sve nastavnike i saradnike koji izvođe nastavu na predmetu):

6. Ciljevi i zahtjevi predmeta jasno su definisani.	<b>SO = srednja ocjena</b> <b>SD = standardna devijacija</b> <b>KV = koeficijent varijacije</b>
7. Propisana literatura (udžbenici, skripta i ostali materijali) primjerena je programu predmeta.	
8. Obim nastavnog sadržaja odgovara predviđenom fondu časova na predmetu.	
9. Predavanja su na primjeran način bila praćena vježbama, seminarima i drugim praktičnim oblicima nastave.	
10. Ispitivanje i praćenje rada studenta u toku semestra usklađeno je sa usvojenim pravilima i kriterijumima.	
<b>UKUPNA PROCJENA ZA PREDMET</b>	
<b>UPOREDNI PODACI ZA PERIOD OD 5 GODINA</b>	

### D – Komentari na rad nastavnika i saradnika, predmet i organizaciju nastave:

- Šta biste posebno pohvalili u radu nastavnika:  
(slijedi tekst svih komentara)  
  
Šta biste posebno pohvalili u radu saradnika:  
(slijedi tekst svih komentara)
- Šta biste posebno kritikovali u radu nastavnika:  
(slijedi tekst svih komentara)  
  
Šta biste posebno kritikovali u radu saradnika:  
(slijedi tekst svih komentara)
- Šta smatrate da bi bilo korisno promijeniti u organizaciji i izvođenju nastave na predmetu?  
(slijedi tekst svih komentara)
- Navedite ukoliko smatrate da nešto nije obuhvaćeno postavljenim pitanjima, a mislite da je važno.  
(slijedi tekst svih komentara)

**Rezultati za semestar, studijsku godinu, studijski program, organizacionu jedinicu (OBRAZCI QA-RSVN2 i QA-RSVN3) i Univerzitet (OBRAZAC QA-RSVN4)**

Rezultati za ove cjeline su:

**Ukupna ocjena svih nastavnika** kao srednja vrijednost za pitanja 6–15 sa standardnom devijacijom i koeficijentom varijacije, za sve predmete obuhvaćene cjelinom;

**Ukupna ocjena svih saradnika** proračunava se i prikazuje kao srednja vrijednost za pitanja 6–15 sa standardnom devijacijom i koeficijentom varijacije, za sve predmete obuhvaćene cjelinom;

**Ukupna ocjena predmeta** proračunava se i prikazuje kao srednja vrijednost za pitanja 16–20 sa standardnom devijacijom i koeficijentom varijacije, za sve predmete obuhvaćene cjelinom.

Ovi rezultati se prikazuju grafički i tabelarno:

**REZULTATI za studijske programe (po semestrima i ukupno za program)**

Grafik rezultata za predmete u semestru

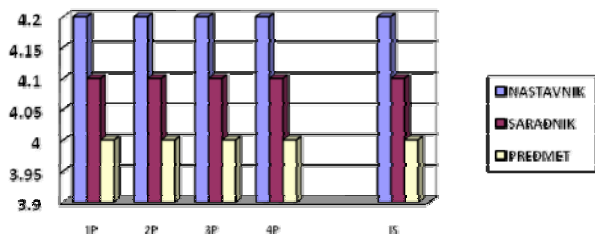


Tabela: Rezultati za predmete

	Predmeti				Semestar
	1P	2P	3P	4P	
SO					
SD					
KV					

Grafik rezultata za semestre na studijskom programu

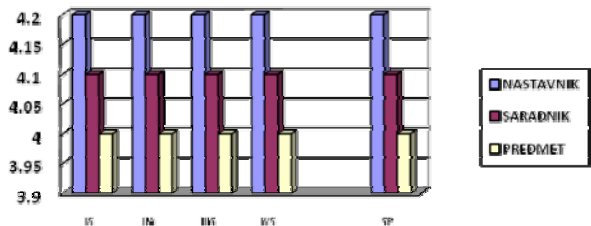


Tabela: Rezultati sa studijski program

	Semestri				Studijski program
	IS	IIS	IIIS	IVS	
SO					
SD					
KV					

**UPOREDNI PODACI ZA STUDIJSKI PROGRAM ZA PERIOD OD 5 GODINA**

**REZULTATI za organizacionu jedinicu (po studijskim programima i ukupno za jedinicu)**

**Grafik rezultata za organizacionu jedinicu**

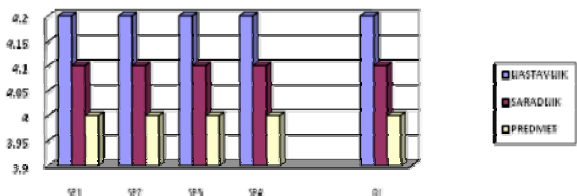


Tabela: Rezultati sa jedinicu

	Studijski programi				Jedinica
	SP1	SP2	SP3	SP4	
SO					
SD					
KV					

**UPOREDNI PODACI ZA ORGANIZACIONU JEDINICU ZA PERIOD OD 5 GODINA**

**REZULTATI za Univerzitet (po organizacionim jedicama i ukupno za Univerzitet)**

**Grafik rezultata za Univerzitet**

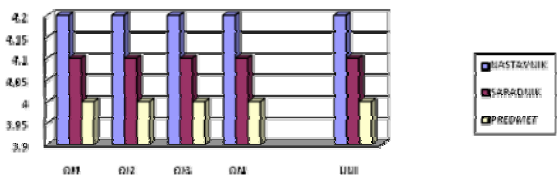


Tabela: Rezultati za Univerzitet

	Jedinice				Univerzitet
	OJ1	OJ2	OJ3	OJ4	
SO					
SD					
KV					

**UPOREDNI PODACI ZA UNIVERZITET ZA PERIOD OD 5 GODINA**



## Evidenciona tabela

Evidenciona tabela služi kao dokumenat za kontrolu broja studenata koji su pristupili anketiranju. Forma tabele jedinstvena je za Univerzitet, označena je sa **QA-ESVN** (Quality Assurance – Evidencija studentskog vrednovanja nastave).

EVIDENCIONA TABELA – OBRAZAC QA-ESVN		
<b>Organizaciona jedinica</b>		
<b>Studijski program</b>		
<b>Studijska godina</b>		
<b>Broj upisanih studenata na godini</b> <i>(podatak na osnovu evidencije u Centru informacionog sistema)</i>		
<b>Broj studenata koji je pristupio anketiranju</b>		
	<b>Prema evidenciji studentskih organizatora</b>	<b>Prema evidenciji Centra informacionog sistema</b>
<b>I GRUPA</b>		
<b>II GRUPA</b>		
<b>III GRUPA</b>		
<b>UKUPNO ANKETIRANIH</b>		
<b>Mjesto i datum</b>  _____	<b>Organizatori:</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ (Ime, prezime i svojeručni potpis)	

## Program poboljšanja nastavnog procesa

Obrazac sa predlogom mjera poboljšanja jedinstven je za Univerzitet, označen je sa **QA-PPNP**. On sadrži pregled postojećeg stanja sa navođenjem primjera dobre prakse i plan za poboljšanu organizaciju nastave.

## Program poboljšanja nastavnog procesa Obrazac QA-PPNP

*Pregled postojećeg stanja*

Nastavne jedinice (ECTS katalog) – Predavanja – Vježbe	Prisustvo studenata		Ishodi/ciljevi	Metoda poučavanja (metod organizacije predavanja i vježbi)	Povratne informacije (da/ne)
	Pr	Vj			
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					

Praksa za studijske programe na drugim univerzitetima (fakultetima):

*Naveći najmanje tri primjera za konkretni predmet (sa prikazom sadržaja, ishoda i metoda)*

1.				
2.				
3.				

### Literatura

Naziv preporučene knjige	Izdavač	Preporučena poglavlja (broj poglavlja i broj stranica)

Praksa za studijske programe na drugim univerzitetima (fakultetima):

*Prikazati preporučenu literaturu za tri izdvojena primjera (knjigu, izdavača, poglavlja, stranice)*

1.				
2.				
3.				

### Individualni rad studenata tokom nastave

Oblik individualnog rada	Podjela i završetak radova	
	termini	komentar

Praksa za studijske programe na drugim univerzitetima (fakultetima):

*Prikazati oblik individualnog rada za tri izdvojena primjera*

1.				
2.				
3.				

*Plan za poboljšanje nastave*

<b>Nastavne jedinice</b> - Predavanja - Vježbe	Opis izmjena		
	Ishodi/ciljevi	Metode poučavanja	Povratne informacije
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			

Praksa za studijske programe na drugim univerzitetima (fakultetima):

*Navesti uporednu praksu u odnosu na planirane izmjene (sa prikazom sadržaja, ishoda i metoda)*

1.	
2.	
3.	

**Literatura**

Naziv preporučene knjige	Izdavač	Preporučena poglavlja (naziv/broj stranice)

Praksa za studijske programe na drugim univerzitetima (fakultetima):

*Navesti uporednu praksu u odnosu na planirane izmjene (knjigu, izdavača, poglavlja, stranice)*

1.	
2.	
3.	

**Individualni rad studenata tokom nastave**

Oblik individualnog rada	Podjela i završetak radova	
	termini	komentar

Praksa za studijske programe na drugim univerzitetima (fakultetima):

*Navesti uporednu praksu u odnosu na planirane izmjene*

1.	
2.	
3.	

**Ocjenjivanje**

Pregled ocjenjivanja (ECTS katalog)	Predlog izmjena ocjenjivanja

## VREDNOVANJE NASTAVNIH METODA I PROVJERAVANJA ZNANJA

---

### UVODNE NAPOMENE<sup>11</sup>

Univerzitet je ustanova u kojoj se tokom nastavnog procesa odvija intenzivna andragoška komunikacija, oblikuje i upravlja obrazovnim resursima i iskustvom studenata radi podsticanja i ostvarenja željenih ishoda učenja.

**Polazni kriterijum za osmišljavanje kvalitetnog nastavnog procesa** odnosi se na funkcionalno jedinstvo tri pedagoške strategije učenja (poučavanje, učenje i samoučenje). Sve tri strategije nalaze se u „jezgru“ učenja, determinisane su sa više faktora, od kojih su odlučujući **student, nastavnik, nastavni sadržaji i proces učenja**. Savremeno visoko obrazovanje obuhvata njihovu funkcionalnu sintezu na sljedeći način:

1. **Studenti:** motivacija i zainteresovanost, komunikacija u obrazovnom procesu, osposobljenost za učenje i samoučenje, sposobnost za samovrednovanje obrazovnog procesa i njegovih ishoda;
2. **Nastavnici:** naučna i stručna kompetentnost, pedagoška kompetentnost, umijeće poučavanja, sposobnost vrednovanja obrazovnog procesa i njegovih ishoda kao i sposobnost samovrednovanja;
3. **Nastavni programi ili sadržaji učenja:** obim, struktura, razumljivost i izvori;
4. **Nastavni ili obrazovni proces:** ishodi, ciljevi (opšti, posebni i pojedinačni), metode poučavanja, učenja i samoučenja, oblici obrazovnog rada i načini vrednovanja.

**Konačni ishod kvalitetne nastave zasniva se na istovremenoj primjeni osnovnih principa pedagoških strategija poučavanja, učenja i samoučenja.** Cjelovita struktura kvalitetne nastave ima deset bitnih obilježja (H. Meyer), i to:

1. **Jasno strukturisana nastava** (dobro vođena nastava; vješto korišćeni savremeni didaktičko-metodički postupci) **dovodi do povećanog uspjeha u učenju;**
2. **Visok udio stvarnog vremena za učenje** (tačnost početka i završetka učenja; raspored „nenastavnih“ aktivnosti; dopuštanje slobode; tolerisanje sporosti i brzine; vježbe kretanja; pohvala „sporosti“) **doprinosi prihvatljivom tempu učenja, racionalnosti procesa učenja i izmjenjivosti faza intenzivnog učenja i opuštanja;**
3. **Podsticajna atmosfera za učenje** (uzajamno poštovanje; pouzdano pridržavanje pravila; zajednička podjela odgovornosti; pravednost; briga za rad i rezultat) **utiče na sticanje samopouzdanja, spremnost za postignuće, socijalno ponašanje, formiranje interesa i pozitivnih stavova o nastavi i školi;**
4. **Jasnoća sadržaja** (razumljivost postavljenih zadataka; uvjerljivost tematskog procesa; jasnoća i obaveznost provjere rezultata) **dovodi do metakognicije o procesu učenja, horizontalne i vertikalne izgradnje znanja, te doživljava uspjeha i iskustava umječa;**

---

<sup>11</sup> Drago Branković „INTERAKTIVNO UČENJE I SAVREMENA OBRAZOVNA TEHNOLOGIJA“, Filozofski fakultet, Banja Luka, <http://www.scribd.com/doc/29655975/interaktivno-ucenje-i-savremena-obrazovna-tehnologija>

5. **Uspostavljanje smisla vještom komunikacijom** (rasprava o smislu; učestvovanje u planiranju; kultura povratnih informacija; kultura razgovora; nastava o nastavi; dnevnik/protokol učenja; rad sa portfoliom) **utiče na povećanje motivacije za učenje**, formiranje stručnih i interdisciplinarnih interesa i metakognicije (refleksija o procesu učenja);
6. **Raznolikost primjene nastavnih metoda** (bogatstvo pristupa tehnika i scenarija učenja; raznolikih oblika djelovanja; variranje faza nastavnog procesa; uravnoteženost osnovnih oblika nastavnog rada) **doprinosi povećanoj adaptibilnosti nastave**, sadržajnom bogatstvu radnih rezultata, izgradnji metodičke kompetencije studenta i cjelovitosti procesa poučavanja i učenja.
7. **Individualno podsticanje** (lična diferencijacija; didaktička diferencijacija; „nasumične grupe“ u školskoj praksi) **doprinosi samoregulaciji** diferenciranja u fleksibilnoj nastavi;
8. **Inteligentno vježbanje** (strategija elaboracije; strategija redukcije i organizacije; strategija provjere; strategija lokacije) **utiče na primjerenost vježbanja**, razvoj kooperativnog učenja i povećanje didaktičkih kompetencija;
9. **Transparentnost očekivanih postignuća** (jasnoća postavljenih zadataka; usmjerenost na stanje učenja studenta; usmjerenost na obrazovne standarde; saopštavanje normi za ocjenjivanje; podsticajni stav nastavnika; neprekidnost povratnih informacija) **dovodi do identifikacije studenta sa postavljenim zadacima**, povećanja njihove spremnosti na postignuća i veće pravednosti u ocjenjivanju;
10. **Pripremljena okolina** (dobar rad; funkcionalno uređena okolina; upotrebljiva savremena nastavna sredstva) **ima pozitivan uticaj na identifikaciju studenta s mjestom učenja**, podsticanje samoorganizovanog učenja, estetsko oblikovanje nastavnog procesa i povećanje ishoda procesa poučavanja i učenja.

Na osnovu kritičke analize zaključeno je da navedena obilježja imaju brojna ograničenja, ali nesporno „doprinosе trajno visokom uspjehu u učenju studenta“. Isto tako, lako je dokazati, da „dobri nastavnici mogu nadoknaditi nedostatke na jednom obilježju „snagom“ u drugom obilježju“.

## OPIS ISTRAŽIVANJA

### Cilj vrednovanja nastavnih metoda i metoda provjeravanja znanja studenata

Cilj istraživanja je da provjeri zastupljenost pojedinih metoda nastave i percepciju sopstvenog rada nastavnika u odnosu na postignute rezultate (provjeravanja, ispitivanja, ocjenjivanje...) kao osnove za osavremenjavanje nastavnog procesa, poboljšanje kvaliteta i uspješan rad sa studentima.

### Metodologija prikupljanja i obrade podataka

Istraživanje se sprovodi anketiranjem. Anketni upitnik je jedinstven za Univerzitet, označen je sa **QA-SNM** (Quality Assurance – Samovrednovanje nastavnih metoda). U ispitivanje su uključeni svi nastavnici. Nastavnici popunjavaju upitnik za sve predmete na kojima izvode nastavu. Dostavljanje i popunjavanje upitnika vrši se elektronski, a obrada podataka i izvještavanje o rezultatima je sistemski obezbijeđeno. Obradene rezultate preuzima Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta i dostavlja ih nastavnicima, saradnicima i Vijeću fakulteta,

po postupku koji se primjenjuje za ostale materijale koje usvaja Vijeće fakulteta i Senat Univerziteta.

### **Analiza i objavljivanje rezultata**

Rezultati i analiza se pripremaju u formi izvještaja koji je jedinstven za Univerzitet, dostupni su svim nastavnicima i studentima, razmatraju se i usvajaju na sjednicama studijskih programa, vijeća fakulteta i Univerziteta zajedno sa ostalim rezultatima o internom vrednovanju kvaliteta. Rezultati se publikuju prema pravilima koja usvaja Senat Univerziteta.

### ***Termini i preporučena dinamika***

Termini za sprovođenje istraživanja se određuju odlukom Senata Univerziteta zajedno sa odlukom o anketiranju studenata. Nastavnici treba da popune anketu u roku 45 dana od završetka semestra.

Istraživanje je potrebno sprovesti svake 2 godine.

## **DOKUMENTA**

### ***Anketni upitnik (anketa)***

Anketni upitnik je označen je sa **QA-SNM** (**Quality Assurance – Samovrednovanje nastavnih metoda**).

U preambuli anketnog upitnika date su osnovne napomene o značaju, ciljevima i korišćenju rezultata anketiranja.

Nastavnici odgovaraju ukupno na 16 pitanja, podijeljenih u 6 dijelova.

*Prvi dio (A) sadrži* pitanja koja se odnose na nastavnika (zvanje, radni staž, broj predmeta i pedagoško obrazovanje).

*Drugi dio (B) sadrži* pitanja koja se odnose na podatke o predmetu iz ECTS kataloga.

*Treći dio (C) sadrži* pitanja o metodama i tehnologiji izvođenja nastave.

*Četvrti dio (D) sadrži* pitanja vezana za aktivnost studenata tokom nastave.

*Peti dio (E) sadrži* pitanja o polaganju ispita i uspjehu studenata na predmetu.

*Šesti dio (D) sadrži* mišljenje nastavnika o nastavnim metodama, metodama ispitivanja i planiranim aktivnostima u cilju unapređenja i poboljšanja nastavnog procesa i kvaliteta obrazovanja.

## OBRAZAC QA-SNM

### NASTAVNE METODE I METODE PROVJERAVANJA ZNANJA (SAMOVREDNOVANJE OD STRANE NASTAVNIKA)

**Poštovane kolege!**

*Ova anketa pruža mogućnost da prikazete nastavne metode i metode provjeravanja znanja studenata za predmete na kojima izvodite nastavu. Vaš realni iskaz će omogućiti da se dobije uvid u organizaciju nastavnog procesa, izvrši njegova analiza i identifikuju eventualni nedostaci koji se mogu otkloniti radi unapređenja nastavnog procesa i poboljšanja kvaliteta visokog obrazovanja na Univerzitetu.*

*Vaše samovrednovanje je sastavni dio ukupnog sistema obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta na Univerzitetu i u skladu je sa principom primarne odgovornosti nastavnika za kvalitet sopstvenog rada i obavezom da se kontinuirano angažujete na obezbjeđenju i poboljšanju kvaliteta svoga rada prema primjerima najbolje prakse visokog obrazovanja.*

*Molimo vas da ispunjeni upitnik pošaljete najkasnije 45 dana nakon završetka semestra na e-mail adresu: (upisati e-mail adresu)*

#### A – OPŠTI PODACI O NASTAVNIKU

Ime i prezime \_\_\_\_\_

Postojeće izborno zvanje	Tabela zvanja
Pregled izbora u zvanja	
Broj predmeta na kojima je izabran	Tabela sa brojem
na kojima izvodi nastavu u posljednje dvije godine	
Obrazovanje za rad u nastavi	Tabela predmeta/kurseva <i>Ne, ali mislim da bi mi trebalo</i> <i>Ne jer mislim da mi nije potrebno</i>
Vrijeme od početka rada u nastavi kao sardnik	Tabela 1–3; 4–6; 7–10; 11–15; >15
kao nastavnik	

## B – ECTS KATALOG – PODACI O PREDMETIMA

### 1. Osnovni podaci

#### Studijski program (tabela)

Naziv predmeta	Godina studija	Semestar	Broj časova	Broj ECTS kredita	Oblast
Tabela					

### 2. Priprema kataloga

#### Predmeti

Naziv	Godina pripreme kataloga	Izvršene izmjene programa kataloga		Uporedna praksa na drugim UNIV	
		Godina	Opis	Naziv	Obim (ECTS)
Tabela					

### 3. Literatura (pregled)

Predmeti	Literatura (najviše dva osnovna izvora)	Uporedna praksa na drugim UNIV
	Udžbenik (knjiga) kojoj ste autor Autorizovana skripta kojoj ste autor Neautorizovana skripta kojoj ste autor Materijali sa predavanja (na webu) Udžbenik za predmet drugog autora Postoji objavljena, dostupna literatura koju preporučujem Ne postoji dostupna literatura pa studenti koriste isključivo bilješke sa predavanja	

## C – PODACI O METODAMA

### 4. Metode poučavanja

Predmet/Nastavna jedinica	Metode		Uporedna praksa na drugim UNIV	
	Predavanje	Vježbe	Nastavna jedinica	Metoda
Tabela				

### 5. Tehnologija

Predmet	Korišćena tehnologija – pregled		Dostupnost	
	Predavanje	Vježbe	Predavanje	Vježbe
	<i>Uvijek</i> <i>Ponekad</i> , zavisno od teme <i>Ne</i> , bolje je klasično predavanje <i>Ne</i> , metode nijesu prikladne za predmete		<i>Uvijek</i> <i>Prije/nakon</i> predavanja (sajt, kopija) <i>Ponekad</i> <i>Ne</i> , mislim da nema potrebe	



## D – AKTIVNOST STUDENATA U NASTAVI

### 6. Prisustvo nastavi (podaci za dvije godine)

Predmet	Broj studenata	Broj grupa	Prosječno prisustvo		
			predavanjima	vježbama	Trend

### 7. Učešća studenata na časovima nastave (podaci za dvije godine)

Način učešća	vrlo često	često	rijetko	nikada	nikada, jer to nije moguće
Unaprijed se pripremaju za nastavu					
Pripremaju i prezentuju dio gradiva					
Tokom predavanja postavljaju pitanja i diskutuju					
Pripremaju i prezentuju zadatke					
Rade u timu i prezentuju rezultate					
Imaju terensku nastavu					

### 8. Samostalni rad studenata (podaci za dvije godine)

Samostalni rad	Opis	Broj ECTS	Broj poena	Završetak i predaja % koji završi u roku
Individualni zadaci – pregled				
Zadaci za timski rad – pregled				

## E – POLAGANJE ISPITA I USPJEH STUDENATA

### 9. Provjere znanja, vještina i kompetencija (prosjeck za dvije godine)

		Provjera	Maksimalni broj poena	Prosječno osvojeni poeni	
				pojedinačno	za grupu
I	Kolokvijumi	Pismeno Usmeno			
	Domaći zadaci				
	Prisustvo nastavi Ostalo				
II	Završni ispit				

### 10. Ocjene studenata (prosjeck za dvije godine)

Ocjena	A	B	C	E	F	Odustajanje	
						u toku nastave	od završnog ispita
Broj studenata							
% studenata							

## F – MIŠLJENJE NASTAVNIKA O NASTAVNOM PROCESU I PLANIRANE AKTIVNOSTI

### 11. ECTS katalog

Predmeti	Zadovoljstvo sa postojećim								
	Sadržaj			Metode nastave			Literatura		
	da	da/ne	ne	da	da/ne	ne	da	da/ne	ne

### 12. Planirana promjena ECTS kataloga (u periodu od naredne dvije godine)

Predmeti	Obim planirane promjene					
	Sadržaj		Metode		Literatura	
	Skala – broj ECTS		Skala – metode		Skala – literatura	

### 13. Komentar uspjeha studenata

Predmeti	Da li ste zadovoljni uspjehom koji studenti postižu na Vašem predmetu (prolaznost, prosječna ocjena ispita)		
	Da uspjeh odgovara prosjeku prolaznosti i srednjih ocjena na našem fakultetu	Da moj predmet je izuzetno složen pa uspjeh ne može biti bolji	Ne želim da studenti postignu bolji uspjeh na mom predmetu

### 14. Ocjena uticaja studentskih aktivnosti na postignuti uspjeh

Elementi	Koliko mislite da na uspjeh na Vašem predmetu utiču sljedeći faktori			
	dosta	srednje	slabo	ne mogu procijeniti
Prisustvovanje na predavanjima				
Prisustvovanje na vježbama				
Pripremanje nastave tokom semestra				
Aktivnosti na časovima				
Angažman na pripremanju ispita				
Vaša priprema nastave i nastavnih materijala				
Dostupna literatura za ispit				

### 15. Provjera postignuća studenata – planirana promjena (u naredne dvije godine)

Predmeti	Obim planirane promjene					
	Individualni rad		Prisustvo nastavi		Završni ispit	
	Sadržaj	Broj poena	Sadržaj	Broj poena	Sadržaj	Broj poena

### 16. Povratne informacije od strane studenata

Predmeti	Praćenje nastave na osnovu povratnih informacija o nastavi					
	Da – redovno		Da – povremeno		Ne	
	pismeno	usmeno	pismeno	usmeno	nije praksa	nema potrebe

**ZAHVALJUJEMO SE NA SARADNJI!**

## **ANALIZA REZULTATA POLAGANJA ISPITA<sup>12</sup>**

---

### **Cilj**

Istraživanje rezultata polaganja ispita na studijskima programima Univerziteta ima za cilj da se provjeri uspješnost studenata u polaganju ispita iz predmeta za koje je organizovana nastava u toku semestra i studijske godine. Uporedna analiza rezultata na predmetima i studijskim programima treba da omogući planiranje mjera za poboljšanje uspjeha.

### **Rukovođenje istraživanjem**

Istraživanjem rukovodi Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta organizacione jedinice Univerziteta.

### **Metodologija sprovođenja istraživanja i obrade podataka**

Istraživanje se sprovodi dva puta godišnje. Rezultati o uspjehu studentada se unose u bazu podataka Centra informacionog sistema nakon zaključivanja ocjena na sjednicama vijeća organizacionih jedinica. Obrada podataka i priprema izvještaja vrši se automatski. Izvještaji se pripremaju na obrascu koji je jedinstven za Univerzitet, označen je sa **QA-UPI (Quality Assurance – Uspješnost polaganja ispita)** i nalazi se u prilogu ovog uputstva. Rezultati se prikazuju uporedo za period od 5 godina.

### **Analiza i objavljivanje rezultata**

Rezultati se dostavljaju svim nastavnicima, studentima i administrativnom osoblju organizacione jedinice na uvid, a analiziraju na redovnoj sjednici Vijeća u aprilu i tematskoj sjednici Vijeća u oktobru mjesecu. Rezultati i analiza se dostavljaju Centru za studije i kontrolu kvaliteta nakon sjednice Vijeća i prezentiraju na zajedničkom sastanku predsjednika komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta, koji se održava u slobodnoj nedjelji. Pripremljeni izvještaj razmatra Odbor za upravljanje kvalitetom i Senat Univerziteta. Odbor izvještaj razmatra na redovnim sjednicama u aprilu i novembru, a Senat razmatra izvještaj objedinjen za oba semestra na tematskoj sjednici u novembru mjesecu.

Publikovanje rezultata se vrši u skladu sa odlukom Senata u okviru zajedničkog izvještaja o obezbjeđenju kvaliteta na jedinicama i Univerzitetu.

---

<sup>12</sup> Pripremljeno prema konceptu Uputstava na Sveučilištu u Mostaru

## OBRAZAC QA-UPI

ANALIZA USPJEŠNOSTI POLAGANJA ISPITA (uporedni podaci za studijske godine \_\_\_\_\_ )

– PREDMET –										
Predmet:	OCJENE STUDENATA					Ukupno		Prosječna ocjena	Indeksi <sup>13</sup>	
	A	B	C	D	E	Položilo	Nije položilo		Položenih ispita	Prosječne ocjene
Godina	Broj i %									
Prosječno										

– STUDIJSKI PROGRAM –										
Semestar	OCJENE STUDENATA					Ukupno		Prosječna ocjena	Indeksi	
	A	B	C	D	E	Položilo	Nije položilo		Položenih ispita	Prosječne ocjene
	Broj i %									
Prosječno za sve semestre										

Prosjek za studijski program, uporedo za 5 godina

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<sup>13</sup> Indeksi se odnose na promjene vrijednosti prikazane u tabeli u odnosu na prosječne vrijednosti.

**ANALIZA USPJEŠNOSTI POLAGANJA ISPITA (uporedni podaci za studijske godine \_\_\_\_\_)**

– FAKULTET –											
Studijski program	Broj i %	OCJENE STUDENATA					Ukupno		Prosječna ocjena	Indeksi	
		A	B	C	D	E	Položilo	Nije položilo		Položenih ispita	Prosječne ocjene
Prosjek za fakultet											

Prosjek za fakultet, uporedo za 5 godina

Broj i %										

– UNIVERZITET –											
Fakultet	Broj i %	OCJENE STUDENATA					Ukupno		Prosječna ocjena	Indeksi	
		A	B	C	D	E	Položilo	Nije položilo		Položenih ispita	Prosječne ocjene
Prosjek za Univerzitet											

Prosjek za Univerzitet, uporedo za 5 godina

Broj i %										

## **ANALIZA PODATAKA O STUDENTIMA UPISANIM U PRVU GODINU STUDIJA**

---

### **Cilj**

#### **A – Osnovne studije**

Cilj istraživanja je da se pripremi cjelovit pregled podataka o obrazovanju i uspjehu postignutom tokom srednje škole kandidata koji se prijave na konkurs za upis i upišu na studijske programe Univerziteta Crne Gore. Podaci su osnova za praćenje uspješnosti napredovanja kandidata tokom studija.

#### **B – Postdiplomske specijalističke studije**

#### **C – Postdiplomske magistarske studije**

#### **D – Doktorske studije**

Cilj istraživanja je da se pripremi cjelovit pregled podataka o obrazovanju i uspjehu postignutom tokom prethodnog stepena studija kandidata koji se prijave na konkurs za upis i upišu na studijske programe Univerziteta Crne Gore. Podaci su osnova za praćenje uspješnosti napredovanja kandidata tokom studija.

### **Rukovođenje istraživanjem**

Istraživanjem rukovodi Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta organizacione jedinice Univerziteta.

### **Metodologija sprovođenja istraživanja i obrade podataka**

Istraživanje se sprovodi nakon završetka upisnih rokova u junu, julu i avgustu mjesecu. Podaci o kandidatima se unose u bazu podataka Centra informacionog sistema na osnovu dokumenata koje kandidati podnose uz prijavu na konkurs za upis u prvu godinu i na osnovu rezultata kvalifikacionog postupka za upis u prvu godinu. Obrada podataka i priprema izvještaja vrši se automatski. Izvještaji se pripremaju na obrascu koji je jedinstven za Univerzitet, označen je sa **QA-PKU** (**Q**uality **A**ssurance – **P**odaci o **k**andidatima za **u**pis) i nalazi se u prilogu ovog uputstva (isti obrasci se koriste za upis na sve studije).

### **Analiza i objavljivanje rezultata**

Rezultati se pripremaju na početku svake studijske godine i analiziraju uporedo za period od 5 godina na redovnoj sjednici Vijeća i Senata u septembru mjesecu. Senat Univerziteta donosi odluku o publikovanju rezultata.

## OBRAZAC QA-PKU

**ANALIZA PODATAKA O STUDENTIMA UPISANIM U PRVU GODINU STUDIJA (uporedni podaci za studijske godine \_\_\_\_\_)**

### – STUDIJSKI PROGRAM –

Godina	Podaci o broju kandidata i strukturi upisanih studenata																						
	Broj kandidata		Broj upisanih	Finansiranje	Upisani studenati					Indeksi <sup>14</sup>													
	Konkurs	Prijavljeno			Teritorijalna pripadnost			Pol		Prijavljeni kandidat	Iz Crne Gore	Strani	Upisani studenti										
	Crna Gora			Strani studenti	M	Ž	Pol																
	Primorska regija	Sredna regija	Severna regija				M	Ž	M	Ž													
				B S																			
Prosječno																							

### Podaci o završenim srednjim školama prijavljenih kandidata i upisanih studenata

Godina	Broj i %	Gimnazija	Ukupno	Srednje stručne škole					Indeksi		
				Pojedinačno					Gimnazija	Srednje stručne škole	
				Naziv škole							
Prosječno											

<sup>14</sup> Indeksi se odnose na promjene u odnosu na prethodnu godinu.

**Podaci o uspjehu prijavljenih kandidata i upisanih studenata<sup>15</sup>**

Godina	Broj i %	Uspjeh					Indeksi za upisane studente					Ostali podaci o upisanim studentima <sup>16</sup>		
		Prijavljeni kandidati			Upisani studenti		Indeksi za upisane studente							
		Odličan	Vrlo dobar	Dobar	Dovoljan	Odličan	Vrlo dobar	Dobar	Dovoljan	Odličan	Vrlo dobar		Dobar	Dovoljan
<b>Prosječno</b>														

<sup>15</sup> Uspjeh se računa prema skali broja osvojenih bodova nakon sprovedenog postupka bodovanja i rangiranja za upis u prvu godinu studija.

<sup>16</sup> Ovi podaci će biti definisani naknadno na osnovu neke od metodologija (npr. UNESCO).



**ANALIZA PODATAKA O STUDENTIMA UPISANIM U PRVU GODINU STUDIJA (uporedni podaci za studijske godine \_\_\_\_\_)**

**– FAKULTET –**

Godina	Podaci o broju kandidata i strukturi upisanih studenata													
	Broj kandidata		Broj upisanih	Finansiranje	Upisani studenati					Indeksi <sup>17</sup>				
	Konkurs	Prijavljeno			Teritorijalna pripadnost					Pol		Prijavljeni kandidat	Upisani studenti	
			Crna Gora		Strani studenti	M	Ž	Iz Crne Gore	Strani	Pol				
			Primorska regija	Srednja regija						Sjeverna regija	M		Ž	
			B S											
Prosječno														

**Podaci o završenim srednjim školama prijavljenih kandidata i upisanih studenata<sup>18</sup>**

Godina	Broj i %	Gimnazija	Ukupno	Srednje stručne škole		Indeksi <sup>19</sup>	
				Pojedinačno		Gimnazija	Srednje stručne škole
				Naziv škole			
Prosječno							

<sup>17</sup> Indeksi se odnose na promjene u odnosu na prethodnu godinu.

<sup>18</sup> Uspjeh se računa prema skali broja osvojenih bodova nakon sprovedenog postupka bodovanja i rangiranja za upis u prvu godinu studija.

<sup>19</sup> Indeksi se odnose na promjene u odnosu na prethodnu godinu.

**Podaci o uspjehu prijavljenih kandidata i upisanih studenata**

Godina	Broj i %	Uspjeh						Indeksi za upisane studente				Ostali podaci o upisanim studentima		
		Prijavljeni kandidati			Upisani studenti			Indeksi za upisane studente						
		Odličan	Vrlo dobar	Dobar	Dovoljan	Odličan	Vrlo dobar	Dobar	Dovoljan	Odličan	Vrlo dobar		Dobar	Dovoljan
<b>Prosječno</b>														

**ANALIZA PODATAKA O STUDENTIMA UPISANIM U PRVU GODINU STUDIJA (uporedni podaci za studijske godine \_\_\_\_\_)**

**– UNIVERZITET –**

Podaci o broju kandidata i strukturi upisanih studenata																
Godina	Broj kandidata		Upisani studenati						Indeksi							
	Konkurs	Prijavljeno	Broj upisanih	Finansiranje	Teritorijalna pripadnost				Pol		Prijavljeni kandidat	Iz Crne Gore	Strani	Upisani studenti		
					Crna Gora		Strani studenti	M	Ž	M				Ž		
					Primorska regija	Srednja regija									Sjeverna regija	
				B												
Prosječno				S												

**Podaci o završenim srednjim školama prijavljenih kandidata i upisanih studenata**

Godina	Broj i %	Gimnazija	Srednje stručne škole				Indeksi	
			Ukupno	Pojedinačno			Gimnazija	Srednje stručne škole
				Naziv škole				
Prosječno								

**Podaci o uspjehu prijavljenih kandidata i upisanih studenata**

Godina	Uspjeh								Indeksi za upisane studente				Ostali podaci o upisanim studentima
	Prijavljeni kandidati				Upisani studenti								
	Odličan	Vrlo dobar	Dobar	Dovoljan	Odličan	Vrlo dobar	Dobar	Dovoljan	Odličan	Vrlo dobar	Dobar	Dovoljan	
Broj i %													
Prosječno													

## **ANALIZA NAPREDOVANJA STUDENATA U TOKU STUDIJSKIH GODINA**

---

### **Cilj**

Cilj istraživanja je da se provjeri uspješnost studenata u završavanju planiranog obima programa studija izraženog brojem osvojenih ECTS kredita i indeksom uspjeha u toku studijske godine, kao osnove za njihovo akademsko napredovanje.

### **Rukovođenje istraživanjem**

Istraživanjem rukovodi Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta organizacione jedinice Univerziteta.

### **Metodologija sprovođenja istraživanja i obrade podataka**

Istraživanje se sprovodi nakon završetka upisa studenata u avgustu mjesecu. Podaci o prijavi studenata se unose u bazu podataka Centra informacionog sistema Univerziteta. Obrada podataka i priprema izvještaja vrši se automatski. Izvještaji se pripremaju na obrascu koji je jedinstven za Univerzitet, označen je sa **QA-ANS** (Quality Assurance – Akademsko napredovanje studenata) i nalazi se u prilogu ovog uputstva.

### **Analiza i objavljivanje rezultata**

Rezultati se pripremaju na početku svake studijske godine i analiziraju uporedo za period od 5 godina na tematskoj sjednici Vijeća u oktobru mjesecu. Rezultati i analiza se dostavljaju Centru za studije i kontrolu kvaliteta nakon sjednice Vijeća i prezentiraju na zajedničkom sastanku predsjednika komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta, koji se održava u slobodnoj nedjelji. Pripremljeni izvještaj razmatra Odbor za upravljanje kvalitetom i Senat Univerziteta. Odbor izvještaj razmatra na redovnoj sjednici u novembru i dostavlja ga Senatu Univerziteta koji ga razmatra na tematskoj sjednici u novembru mjesecu.

Senat Univerziteta donosi odluku o načinu publikovanja rezultata u okviru zajedničkih izvještaja o obezbjeđenju kvaliteta na jedinicama i Univerzitetu.

## OBRAZAC QA-ANS

### ANALIZA NAPREDOVANJA STUDENATA U TOKU STUDIJSKIH GODINA

– STUDIJSKI PROGRAM –									
Studijska godina	Studijski program	Osvojeni ECTS krediti studenata			Postignuti indeks uspjeha		Indeks promjene		
		60 ECTS	40-60 ECTS	<40 ECTS	60 ECTS	40-60 ECTS	za kredite		za uspjeh
							60 ECTS	40-60 ECTS	60 ECTS
		Broj							
		%							
	Prosječno za studijski program	Broj							
		%							
Prosjek za studijski program, uporedo za 5 godina									
– UNIVERZITET –									
Studijska godina	Fakultet	Osvojeni ECTS krediti studenata			Postignuti indeks uspjeha		Indeks promjene		
		60	40-60	<40	60 ECTS	40-60 ECTS	za kredite		za uspjeh
							60	40-60	60 ECTS
		Broj							
		%							
	Prosječno za Univerzitet	Broj							
		%							
Prosječno za Univerzitet, uporedo za 5 godina									

## **ANALIZA USPJEŠNOSTI ZAVRŠETKA STUDIJA**

---

### **Cilj**

Cilj istraživanja je da se utvrde rezultati o završavanju studija kao ključnom pokazatelju uspješnosti studenata i efikasnosti studiranja na studijskim programima, jedinicama i Univerzitetu.

### **Rukovođenje istraživanjem**

Istraživanjem rukovodi Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta organizacione jedinice Univerziteta.

### **Metodologija sprovođenja istraživanja i obrade podataka**

Istraživanje se sprovodi na početku studijske godine. Podaci o kandidatima se kompletiraju u bazi podataka Centra informacionog sistema nakon verifikacije završetka studija osvajanjem predviđenog broja ECTS kredita potrebnih za sticanje diplome. Obrada podataka i priprema izvještaja vrši se automatski. Izvještaji se pripremaju na obrascu koji je jedinstven za Univerzitet, označen je sa **QA-UZS** (**Quality Assurance – Uspješnost završetka studija**) i nalazi se u prilogu ovog uputstva.

### **Analiza i objavljivanje rezultata**

Rezultati se pripremaju na početku svake studijske godine i analiziraju uporedo za period od 5 godina na tematskoj sjednici Vijeća u oktobru mjesecu. Rezultati i analiza se dostavljaju Centru za studije i kontrolu kvaliteta nakon sjednice Vijeća i prezentiraju na zajedničkom sastanku predsjednika komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta, koji se održava u slobodnoj nedjelji. Pripremljeni izvještaj razmatra Odbor za upravljanje kvalitetom i Senat Univerziteta. Odbor izvještaj razmatra na redovnoj sjednici u novembru i dostavlja ga Senatu Univerziteta koji ga razmatra na tematskoj sjednici u novembru mjesecu.

Senat Univerziteta donosi odluku o publikovanju rezultata u okviru zajedničkih izvještaja o obezbjeđenju kvaliteta na jedinicama i Univerzitetu.

## OBRAZAC QA-UZS

### ANALIZA USPJEŠNOSTI ZAVRŠAVANJA STUDIJA

– STUDIJSKI PROGRAM –									
Studijska godina	Studijski program	Broj i % studenata			Prosjek za diplomirane		Indeksi za 5 godina		
		Upisanih	Koji studira	Diplomiranih	Vremena studiranja	Srednje ocjene	Broja diplomiranih	Vremena studiranja	Srednje ocjene
	Prosječno za fakultet								

Prosjek za fakultet, uporedo za 5 godina

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

– UNIVERZITET –									
Studijska godina	Fakultet	Broj i % studenata			Prosjek za diplomirane		Indeksi za 5 godina		
		Upisanih	Koji studira	Diplomiranih	Vremena studiranja	Srednje ocjene	Broja diplomiranih	Vremena studiranja	Srednje ocjene
	Prosječno za Univerzitet								

Prosječno za Univerzitet, uporedo za 5 godina

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



## **STUDENTSKO VREDNOVANJE RADA STRUČNIH SLUŽBI (STUDENTSKIH SERVISA) I MATERIJALNIH USLOVA STUDIRANJA**

---

### **Cilj**

Cilj istraživanja je da utvrdi mišljenja i stavove studenata o organizovanosti, efikasnosti, predusretljivosti i drugim aspektima rada stručnih službi jedinica i Univerziteta sa kojima studenti dolaze neposredno u kontakt, kao i o materijalnim uslovima (opremljenost i ambijent) prostorija u kojima se organizuje nastava i borave studenti. Na osnovu rezultata ovakvog istraživanja moguće je unaprijediti rad stručnih službi i uslove za organizaciju nastave.

### **Rukovođenje istraživanjem**

Istraživanjem rukovodi Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta organizacione jedinice Univerziteta.

### **Metodologija sprovođenja istraživanja i obrade podataka**

Istraživanje se sprovodi u novembru mjesecu svake druge godine. Podaci se unose elektronski u bazu podataka Centra informacionog sistema. Anketiranje neposredno organizuju studentski predstavnici koje imenuje vijeće jedinica na predlog studentskih vijeća, po proceduri koja je analogna anketiranju kod studentskog vrednovanja nastave. Obrada podataka i priprema izvještaja vrši se automatski. Anketni upitnik i izvještaji se pripremaju na obrascu koji je jedinstven za Univerzitet, označen je sa **QA-SVS (Quality Assurance – Studentsko vrednovanje servisa)** i nalazi se u prilogu ovog uputstva.

### **Analiza i objavljivanje rezultata**

Rezultati su pripremaju u decembru mjesecu uporedo za 2 anketiranja, i analiziraju poslije završetka istraživanja na redovnim sjednicama vijeća organizacionih jedinica. Izvještaji jedinica se dostavljaju Centru za studije i kontrolu kvaliteta, koji priprema zbirni izvještaj i dostavlja ga Odboru za upravljanje sistemom kvaliteta. Nakon razmatranja na sjednici Odbora, izvještaj se dostavlja Senata na razmatranje i usvajanje na redovnoj sjednici u decembru mjesecu, svake druge godine.

Senat donosi odluku o načinu publikovanja rezultata istraživanja.

## OBRAZAC QA-SVS

### ANKETINI UPITNIK ZA STUDENSKO VREDNOVANJA RADA STRUČNIH SLUŽBI (STUDENTSKIH SERVISA) I MATERIJALNIH USLOVA STUDIRANJA

*Poštovani studenti!*

*Ova anketa pruža mogućnost da izrazite vaš stav o tome koliko ste zadovoljni kvalitetom rada stručnih službi i uslovima studiranja, i time neposredno doprinesete poboljšanju kvaliteta ovog važnog segmenta i uslova studiranja na Univerzitetu Crne Gore.*

#### A – Podaci o studentu

Student sam:	Godina			
Osnovnih studija	1	2	3	4
Specijalističkih studija	1			
Magistarskih studija	1	2		
Doktorskih studija	1	2	3	

#### B – Podaci o biblioteci

Posjećujem fakultetsku/univerzitetsku biblioteku (ako koristite i jednu i drugu biblioteku popunite za biblioteku koju češće posjećujete)

svakodnevno      nedjeljno      mjesečno      semestralno      nikada

Molimo Vas da razmislite i izrazite ocjenom od 1 do 5, odnosno izaberete „ne mogu odgovoriti“, sljedeće tvrdnje vezane za biblioteku:

1. Biblioteka je dobro opremljena nastavnom i stručnom literaturom	1=Slabo 2=Dovoljno 3=Dobro 4=Vrlo dobro 5=Odlično Ne mogu odgovoriti
2. Biblioteka ima prijatan ambijent za samostalan rad	
3. Osoblje zaposleno u biblioteci je efikasno u pružanju usluga studentima	
4. Osoblje zaposleno u biblioteci je predusretljivo i spremno da ispuni zahtjeve studenata vezane za korišćenje bibliotečkih sadržaja	
5. Način evidentiranja i kontrola iznajmljivanja knjiga su dobro organizovani	

Molimo napišite Vaš dodatni komentar o biblioteci, ukoliko smatrate da bi on mogao doprinijeti poboljšanju bibliotečke usluge:

**B – Podaci o studentskoj službi**

Molimo Vas da razmislite i izrazite ocjenom od 1 do 5, odnosno izaberete „ne mogu odgovoriti“, sljedeće tvrdnje vezane za studentsku službu:

6. Studentska služba je adekvatno organizovana s obzirom na obim posla	1=Slabo 2=Dovoljno 3=Dobro 4=Vrlo dobro 5=Odlično Ne mogu odgovoriti
7. Osoblje zaposleno u studentskoj službi je efikasno	
8. Osoblja zaposleno u studentskoj službi je predusretljivo	
9. Radno vrijeme studentske službe je odgovarajuće	
10. Koliko često Vama treba savjetodavna pomoć u vezi sa studentskom službom	
11. Molimo nabrojite koje bi obaveze trebalo organizovati da se mogu završavati preko akademske mreže i zašto	često    povremeno    ne treba    ne mogu odgovoriti

Molimo upišite Vaš dodatni komentar o studentskoj službi, ukoliko smatrate da bi on mogao doprinijeti poboljšanju studentske službe:

**C – Podaci o učionicama, salama, sanitarnim čvorovima**

Molimo Vas da razmislite i izrazite ocjenom od 1 do 5, odnosno izaberete „ne mogu odgovoriti“, sljedeće tvrdnje vezane za materijalne uslove studiranja

12. Opremljenost sala za predavanje	1=Slabo 2=Dovoljno 3=Dobro 4=Vrlo dobro 5=Odlično Ne mogu odgovoriti
13. Opremljenost računarskih učionica	
14. Opremljenost laboratoraija za eksperimentalni rad studenata	
15. Uslovi za rad studenata u čitaonici	
16. Ostali servisi (automati, fotokopirnica i slično)	

Molimo upišite Vaš dodatni komentar o materijalnim uslovima, ukoliko smatrate da biste tako doprinijeli njihovom poboljšanju:

**D – Podaci o savjetničkoj podršci**

Molimo da razmislite i izrazite koliko Vam nedostaje podrška Univerziteta, odnosno Fakulteta u narednim elementima:

17. Pomoć i informisanje za akademska pitanja	Često Povremeno Ne nedostaje
18. Psihološka podrška	
19. Savjetovanje studenata s invaliditetom	
20. Zdravstveno-medicinska briga	
21. Sportske aktivnosti	
22. Karijerno savjetovanje i studentski servis za zapošljavanje	
23. Finansijsko savjetovanje	
24. Podrška međunarodnim studentima	

**ZAHVALJUJEMO NA POMOĆI I SARADNJI!**

## VREDNOVANJE STUDIJSKIH PROGRAMA OD STRANE DIPLOMIRANIH STUDENATA

---

### Cilj

Cilj istraživanja je da se utvrdi kako studenti koji su završili studije na organizacionim jedinicama Univerziteta Crne Gore procjenjuju znanje, vještine i kompetencije stečene tokom studiranja i uporede ih sa potrebnim znanjem, vještinama i kompetencijama za obavljanje svojih profesionalnih poslova. Rezultati ovog istraživanja su osnova za unapređenje strukture studijskih programa i predmeta (ishoda učenja), tako da nastavni sadržaji i kompetencije diplomiranih studenata budu usklađeni sa realnim potrebama za rad nakon završetka studija.

### Rukovođenje istraživanjem

Istraživanjem rukovodi Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta organizacione jedinice Univerziteta.

### Metodologija sprovođenja istraživanja i obrade podataka

Istraživanje se sprovodi tako što se za svaki studijski program, odnosno organizacionu jedinicu, izaberu firme, odnosno institucije čije su djelatnosti usko povezane sa studijama. Anketiranje neposredno organizuju članovi Komisije za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta organizacione jedinice. U telefonskom razgovoru provjeri se zainteresovanost diplomiranih studenata za učešće u istraživanju. Kandidatima koji odgovore pozitivno obezbijedi se elektronsko popunjavanje anketnog upitnika. Podaci se on-line unose u bazu podataka Centra informacionog sistema. Planirano vrijeme za prikupljanje podataka je jedan mjesec, a organizuje se tokom marta svakih 3–5 godina. Obrada podataka i priprema izvještaja vrši se automatski. Anketni upitnik i izvještaji pripremaju se na obrascu koji je jedinstven za Univerzitet, označen je sa **QA-VDS** (**Quality Assurance – Vrednovanje diplomiranih studenata**) i nalazi se u prilogu ovog uputstva.

Poseban dio analize je i pregled broja diplomiranih studenata po sektorima u kojima se zapošljavaju.

### Analiza i objavljivanje rezultata

Rezultati se pripremaju uporedo za 2 anketiranja, i analiziraju na tematskim sjednicama vijeća organizacione jedinice nakon pripreme rezultata istraživanja, a najkasnije dva mjeseca nakon termina određenog za završetak istraživanja. Uporedo se analiziraju rezultati vrednovanja diplomiranih studenata i poslodavaca.

Rezultati se razmatraju na sjednicama Odbora za upravljanje sistemom kvaliteta i Senata Univerziteta nakon pripreme izvještaja organizacionih jedinica kompletiranih po naučnim oblastima.

Senat Univerziteta donosi odluku o publikovanju rezultata.

## OBRAZAC QA-VDS

### ANKETNI UPITNIK ZA UTVRĐIVANJE KVALITETA STRUČNOG KADRA OBRAZOVANOG NA UNIVERZITETU CRNE GORE

*Poštovani, ovim upitnikom možete uticati na poboljšanje kvaliteta studiranja na Univerzitetu Crne Gore na način da istaknete nedostatke/propuste u Vašem studiranju koje ste uočili kada ste se zaposlili, kako bismo unaprijedili kvalitet studiranja i osposobljavanja studenata za buduće poslove.*

Naziv firme/institucije:			
Organizaciona cjelina:			
Na Univerzitetu Crne Gore diplomirao/la sam:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	godine
Diplomirao/la sam na	(naziv studijskog programa)		
Usmjerenje:			
<b>A – Ocjena pripremljenosti pripravnika nakon studija</b>			
1. Koliko ste nakon završetka studija bili pripremljeni za rad u praksi?	1=Slabo, 2=Dovoljno, 3=Dobro, 4=Vrlo dobro, 5=Odlično		
2. Navedite u čemu ste bili dobro pripremljeni.			
3. Navedite u čemu niste bili dobro pripremljeni.			
Jeste li se nakon završetka studija zaposlili u području u kom ste završili studijski program?	DA	NE	
4. Koliko Vam je to (za odgovr DA) pomoglo u savladavanju, odnosno (za odgovor NE) otežalo savladavanje zadataka na poslu?	Značajno	Neznačajno	Ne znam
5. Kojom ocjenom od 1 do 5 (ili „nije bitno“) biste ocijenili znanja, vještine i kompetencije važne za rad u praksi koje ste Vi usvojili, razvili i/ili unaprijedili u procesu obrazovanja?			
Praktična znanja i vještine	1=Slabo 2=Dovoljno 3=Dobro 4=Vrlo dobro 5=Odlično Nije bitno		
Korišćenje računara			
Korišćenje računarskih programa			
Samostalnost u radu			
Sposobnost rješavanja praktičnih problema iz područja rada			
Osposobljenost za timski rad			
Motivacija za rad			
<b>B – Sugestije za unapređenja strukture studijskih programa i efikasnosti studiranja</b>			
6. Molimo da navedete mogućnosti za unapređenje kvaliteta studiranja u cilju poboljšanja pripremljenosti budućih studenata/pripravnika za rad u praksi:			

**ANKETNI UPITNIK ZA UTVRĐIVANJE KVALITETA STRUČNOG KADRA OBRAZOVANOG NA UNIVERZITETU CRNE GORE**

7. Na koji način mislite da bi se mogla poboljšati pripremljenost studenata/pripravnika za rad u struci u sklopu studiranja?

8. Šta bi trebalo preduzeti i/ili izmijeniti u postojećem studijskom programu i modelu studiranja (praktični zadaci, teorija, laboratorijski rad, terenska nastava, praksa itd.)?

9. Molimo da svoje dodatne primjedbe, zapažanja i predloge navedete u nastavku:

**ZAHVALJUJEMO VAM NA POMOĆI I SARADNJI!**

## **VREDNOVANJE STUDIJSKIH PROGRAMA OD STRANE POSLODAVACA**

---

### **Cilj**

Cilj istraživanja je da se utvrdi kako poslodavci iz javnih i privatnih preduzeća, odnosno institucija procjenjuju znanja, vještine i kompetencije zaposlenih koji su studije završili na Univerzitetu Crne Gore. Rezultati ovog istraživanja su osnova za unapređenje strukture studijskih programa i predmeta (ishoda učenja) tako da nastavni sadržaji i kompetencije diplomiranih studenata budu usklađeni sa realnim potrebama za rad nakon završetka studija.

### **Rukovođenje istraživanjem**

Istraživanjem rukovodi Komisija za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta organizacione jedinice Univerziteta.

### **Metodologija sprovođenja istraživanja i obrade podataka**

Istraživanje se, po pravilu, sprovodi na isti način kao kod diplomiranih studenata. Posebno je potrebno izabrati iste firme, odnosno institucije i anketiranje sprovesti u isto vrijeme. Unošenje podataka i obrada je automatska. Anketni upitnik i izvještaji se pripremaju na obrascu koji je jedinstven za Univerzitet, označen je sa **QA-VP (Quality Assurance – Vrednovanje poslodavaca)** i nalazi se u prilogu ovog uputstva.

### **Analiza i objavljivanje rezultata**

Rezultati su pripremaju uporedo za 2 anketiranja, i analiziraju na tematskim sjednicama vijeća organizacione jedinice nakon pripreme rezultata istraživanja, a najkasnije dva mjeseca nakon termina određenog za završetak istraživanja. Uporedo se analiziraju rezultati vrednovanja diplomiranih studenata i poslodavaca.

Rezultati se razmatraju na sjednicama Odbora za upravljanje sistemom kvaliteta i Senata Univerziteta nakon pripreme izvještaja organizacionih jedinica sistematizovanih po naučnim oblastima.

Senat Univerziteta donosi odluku o publikovanju rezultata na predlog Odbora za upravljanje sistemom kvaliteta Univerziteta.





**ANKETNI UPITNIK ZA UTVRĐIVANJE KVALITETA STRUČNOG KADRA OBRAZOVANOG NA UNIVERZITETU CRNE GORE**

**B – Sugestije za unapređenja strukture studijskih programa i efikasnosti studiranja**

5. Molimo da navedete Vaše mišljenje koje bi doprinijelo unapređenju kvaliteta studiranja u cilju poboljšanja pripremljenosti studenata/pripravnika za rad u praksi:

6. Na koji način mislite da bi se mogla poboljšati pripremljenost diplomiranih studenata/pripravnika za rad u struci?

7. Molimo da svoje dodatne primjedbe, zapažanja i predloge navedete u nastavku:

**ZAHVALJUJEMO VAM NA POMOĆI I SARADNJI!**

# IMPLEMENTATION OF THE QUALITY ASSURANCE SYSTEM AT THE UNIVERSITY OF MONTENEGRO

## - I PART -

### PROCEDURES FOR INTERNAL QUALITY ASSURANCE AND ENHANCEMENT

This material has been prepared by the Centre for Studies and Quality Assurance at the University of Montenegro, in cooperation with the WUS Office Austria, within the project funded by Austrian Development Cooperation and the University of Montenegro.

The material for publishing was prepared by members of the team for quality system implementation: Prof. Dr. Mitar Mišović, Prof. Dr. Nikola Mijanović, Doc. Dr. Zoran Veljović and Doc. Dr. Aleksandar Vujović.

Implemented by  
  
*right to education*  
[www.wus-austria.org](http://www.wus-austria.org)

*financed by*  
Austrian  
 Development Cooperation  
[www.entwicklung.at](http://www.entwicklung.at)

## Working team for quality system implementation

### **UNIVERSITY OF MONTENEGRO**

Prof. Dr. Predrag Miranović	Rector of the University of Montenegro
Prof. Dr. Mitar Mišović	Head of the Centre for Studies and Quality Assurance
Prof. Dr. Nikola Mijanović	Faculty of Philosophy
Prof. Dr. Dragoslav Nenezić	Faculty of Medicine
Prof. Dr. Igor Radusinović	Faculty of Electrical Engineering
Doc. Dr. Zoran Veljović	Faculty of Electrical Engineering
Doc. Dr. Nenad Šoškić	Faculty of Fine Arts
Doc. Dr. Dražen Cerović	Faculty of Law
Doc. Dr. Aleksandar Vujović	Faculty of Mechanical Engineering
Marija Ivanović, MSc	Faculty of Tourism and Hotel Management
Miloš Mrdović	IT Centre of the University of Montenegro

### **WUS AUSTRIA**

Roland Humer, MSc	WUS Central Office in Graz
Mladenka Tešić, MSc	WUS Office in Podgorica
Ružica Stanković	WUS Office in Podgorica

### **In preparation of material also participated**

Prof. Dr. Borko Vujičić	Faculty of Natural Sciences and Mathematics
Doc. Dr. Miodarka Tepavčević	Faculty of Philosophy (proofreading)
Suzana Pajović-Živković, MA	Faculty of Fine Arts (design)
Olivera Komar, MSc	Faculty of Political Sciences (student questionnaires)
Žarko Ražnatović, MSc	Information Technology Centre
Pete Stonelke	Proofreading
Ivica Todorović	Faculty of Law (student questionnaires)
Dijana Jovanović	Rectorate of the University of Montenegro (translation)
Rajka Krstajić	Administrative assistance

## Appreciation

The team that has realised the QAS implementation project at the University of Montenegro and has prepared this Handbook is especially grateful to the University of Mostar, to vice-rector **Prof. Dr. Dražena Tomić** and quality coordinators **Prof. Dr. Snježana Rezić, Ivana Milenković-Rosić and Marijana Bandić-Glavaš** who gave professional assistance in the preparation of this Handbook according to their experiences in QAS implementation at the University of Mostar.

The team would also like to express its gratitude for significant assistance during project realization, especially in the organization of workshops and preparation of documents and presentations, to the following:

**Prof. Emeritus Ossi Lindqvist**, University of Eastern Finland, Appeals Committee EQAR,

**Prof. Dr. Dietmar Brodel**, Rector Carinthia University of Applied Sciences (CUAS),

**Prof. Mag. Roland Arrich**, University College of Teacher Education, Carinthia – Viktor Frankl Hochschule,

**Prof. Dr Karl Kaser**, Karl-Franzens University, Graz, Faculty of Humanities,

**Mag. Markus Höllerer**, Institute for Public Management, Vienna University of Economics and Business,

**Mag. Monika Heis**, reader, Faculty of Philosophy, Nikšić (exchange with Austria),

**Mag. Sabine Pawischitz**, Bachelor Programme, Slavonic Studies, Vienna University.

## **INSTRUMENTS FOR QUALITY ASSURANCE AND ENHANCEMENT**

---

### **Key instruments for quality assurance and enhancement are:**

1. **INTERNAL AND EXTERNAL/INTERNATIONAL ASSESSMENT/REVIEW** is connected to accreditation and evaluation according to benchmarks (benchmarking), for a period of 5 years;
2. **INTERNAL AND EXTERNAL ANNUAL ASSESSMENTS** with research conducted in periods from 1 to 5 years and tasks which are planned according to the development and strategy of quality assurance;
3. **INTERNAL AND EXTERNAL PERIODIC ASSESSMENTS** with research and analysis of the working results of individuals and bodies in the quality assurance and enhancement system.

## **INTERNAL AND EXTERNAL EVALUATION OF QUALITY CONNECTED TO ACCREDITATION<sup>20</sup>**

---

**ACCREDITATION OF STUDY PROGRAMME** (*THE FORMER TERMINOLOGY USED IN THE LAW IS INITIAL ACCREDITATION*) is regulated by the following:

- 1) **APPLICATION FOR THE INITIAL ACCREDITATION OF THE STUDY PROGRAMME EVALUATION OF THE STUDY PROGRAMME AT THE HIGHER EDUCATION INSTITUTION IN MONTENEGRO**
- 2) The **RULEBOOK** on initial accreditation of study programmes at higher education institutions in Montenegro

**REACCREDITATION** is regulated by the following:

- 3) **APPLICATION FOR REACCREDITATION OF THE INSTITUTION AND STUDY PROGRAMMES**
- 4) **APPLICATION FOR REACCREDITATION OF THE UNIVERSITY**
- 5) **GUIDELINES FOR INTERNAL QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION**
- 6) **GUIDELINES FOR EXTERNAL QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION**
- 7) **THE RULEBOOK ON REACCREDITATION OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND STUDY PROGRAMMES**
- 8) **STANDARDS AND FORMAT FOR REPORTS ON SELF-EVALUATION**

---

<sup>20</sup> Documents can be found at the website of the Ministry of Education and Science (downloadable also at [www.gas.ac.me](http://www.gas.ac.me))

## **GUIDELINES FOR INTERNAL QUALITY ASSESSMENT<sup>21</sup> OF QUALITY IN HIGHER EDUCATION**

---

### **I**

The Guidelines for Internal Quality Assessment are prepared in order to be used as a guide in the process of self-evaluation, data collection and preparation of the final Report on the self-evaluation of an institution and/or organizational unit.

The objective of the Guidelines is to assist self-evaluation teams in conducting the self-evaluation process and completing the material necessary for external evaluation. In addition, the Guidelines should assist higher education institutions to objectively consider the state of their institution, and implement efficient measures for quality system enhancement in due time, and determine strategic measures in order to achieve short-term and long-term development goals.

### **II**

An institution, i.e. its unit, can conduct internal quality assessment, as part of its periodic quality assessment, and is obligatory in the process of reaccreditation.

The process of internal quality assessment should result in a package of data and indicators collected in accordance with the methodology and forms set in the *Standards and Format of the Self-evaluation Report*. According to the data collected and main quantitative indicators, a SWOT analysis for the institution and its units is made.

### **III**

The process of internal quality assessment comprises the following phases:

- Decision making by the competent bodies of an institution/organizational unit in order to start the process of internal quality assessment, and informing the accreditation body about the decision;
- A meeting between the members of the accreditation body in Montenegro (the Council for Higher Education) and the management of an institution applying for reaccreditation, in order to introduce working plans, deadlines and mutual duties in the process of reaccreditation;
- Education of self-evaluation teams, formed by the head of an institution/organizational unit, professional competences, understanding of the education process at the institution/its unit at every level and section, as well as the ability to work in a team should be considered in forming the team; the team should be formed so that each segment is included (academic, professional and non-academic staff) and a student representative should also be included; an institution could also engage external expertise.
- Training of self-evaluation teams;
- Determine working action plans for self-evaluation teams, as well as duties and responsibilities of individual members and other participants in the process of assessment;
- Preparing and making a Report on self-evaluation.

---

<sup>21</sup> **Note:**

*The term "QUALITY ASSESSMENT" used in the existing documents refers also to QUALITY ASSURANCE;*

*Internal quality evaluation is determined by the decisions of relevant bodies, but it is not always necessary to inform the accreditation body except when the reaccreditation process is in question. For all other processes in the internal evaluation, the RULEBOOK and DIRECTIONS regulate the process of report preparation, its adoption and publishing.*

#### IV

A self-evaluation report is a document that has to be prepared in the process of internal quality assessment and must be submitted in the process of reaccreditation.

The self-evaluation report aims to:

- Critically review the weaknesses and advantages of an institution;
- Prepare a complete set of the information used in the process of reaccreditation and so enable reviewers to have a complete overview about an institution in order to assess the quality of that institution;
- Serve as a basis for changes and improvement to the teaching process, but also as a source of information for future employers about the skills and competences that students gain at an institution;
- Correct and precise statements and data in the self-evaluation report serve to allow the management of an institution to form further action plans in order to improve quality.

In the preparation and presentation of the self-evaluation report, an institution presents its effectiveness, its education process, the quality of its academic and education process, the quality of its teachers and professors, the organization and resources it has to offer to students. At the same time, this report aims to point out institutional weaknesses and suggest how to overcome them.

#### V

The self-evaluation report should be concise and contain information that is of crucial importance for the functioning of an institution, and is related to the working conditions and the quality of the education process. In the preparation of the self-evaluation report, the institution/organizational unit uses data and indicators collected during the process of internal quality assessment.

The self-evaluation report should have a form and content that are in accordance with these guidelines and specific document *Standards and Format of the Self-evaluation Report*.

The self-evaluation report should contain a response to all standards with collected data. Besides this, the report should contain its own evaluation of the current issues in an institution in all its aspects.

According to the previously undertaken preparations and activities, the self-evaluation team begins with a draft of the self-evaluation report, which is to be submitted to the head of this institution to organize discussion at the meeting of a professional body (the Senate/Council), and the final version of the self-evaluation report must be decided upon. After the report is adopted by a professional body, the head of the institution signs the report and thus guarantees the accuracy of statements and data presented in the self-evaluation report.

#### VI

The self-evaluation report should comprise the parts determined in these guidelines.

*In the first part* an institution is introduced through a sequence of basic data and relevant indicators at the institutional level.

*The second part* considers and evaluates processes and standards which assure quality in an institution, in accordance with the format and content described in the document *Standards and Format of the Self-evaluation Report*.

*The third part* of the self-evaluation report contains an abstract on self-evaluation and quality assessment, the main quantitative indicators and SWOT analysis for an institution as a whole and its organizational units which are in the process of reaccreditation. This part also contains comparative indicators of current conditions at the institution and conditions during the period of the previous reaccreditation.

*The fourth part* contains the appendices according to which the self-evaluation report was made. These appendices could be the same appendices submitted with documents for the previous reaccreditation, or could be new and in this case should be marked and submitted with the self-evaluation report.

*In the self-evaluation report*, the institution could present specific facts that are characteristic for this institution.

All necessary documents, stating the legal basis, manner of working processes, management, organizational structure, statute and issued diplomas at the institution and other necessary documents are to be submitted with the self-evaluation report. All this should be submitted in the form of a summary, and upon the request of a body entitled to perform external quality assessment, the institution or its unit is obliged to allow complete access.

The draft of the basic content of a self-evaluation report, abstract on self-evaluation, indicators and SWOT analysis are appendices to these guidelines.

## **VII**

The self-evaluation report should contain an evaluation of the fulfilment of each standard, conditions for its implementation and objective facts that are specific for the institution.

Measures for quality enhancement should be included within the deliberation of each standard.

At the end of the self-evaluation report, general remarks on the standards of study programme quality and working conditions should be given.

## REPORT AND APPENDICES FORMAT<sup>22</sup>

### CONTENTS

#### INTRODUCTION

#### PART I

DESCRIPTION OF INSTITUTION

DATA ON UNIT, SCOPE AND ASSESSMENT OBJECTIVES

#### PART II

ANALYSIS OF FULFILMENT OF STANDARDS (CHECKLIST OF ASSESSMENT SCOPE)

(Assessment is conducted according to the Standards and Form of Reporting)

- Standard 1. Policy and procedures for quality assurance
- Standard 2. Activities and priorities for institution development
- Standard 3. Organization and management
- Standard 4. Study levels and qualifications
- Standard 5. Study programme structure
- Standard 6. Student grades
- Standard 7. Assessment and evaluation of teaching and examinations
- Standard 8. Students
- Standard 9. Academic, professional and non-academic staff
- Standard 10. Scientific research, artistic and professional work
- Standard 11. Publishing activity
- Standard 12. Spatial and material-technical possibilities
- Standard 13. Information system of an institution
- Standard 14. Public notification about institution activities
- Standard 15. Cooperation and mobility
- Standard 16. Financing.

#### PART III

Summary of self-evaluation and quality assessment with an overview of the indicators of SWOT analysis on the fulfilment of standards with suggestions for further measures.

Comparison with results of previous quality assessment

Conclusions and directions for further activities

#### PART IV

APPENDICES

### SUMMARY OF SELF-EVALUATION AND QUALITY ASSESSMENT

#### 1. Self-evaluation body

No.	Member structure	Number
1.	Staff with academic titles	
2.	Administrative staff	
3.	Students	
<b>Describe duties of the body</b>		

<sup>22</sup>NOTE: The REPORT AND APPENDICES FORM comprises all activities performed at the University, and can be customized for all INTERNAL RESEARCH on quality.



## 2. Questionnaire on quality assessment ?

The questionnaire on quality assessment should be in accordance with the standards and final adopted indicators. Preparation of indicators is ongoing and will be finalized within the IPA project. If it should be decided that these questions be separate, they can be added to the standards and presented with the checklist within the report content.

No.	Question	Answer	
		Yes	No
1.	Is the quality of textbooks and other literature used in teaching evaluated?		
2.	Is the regularity of classes assessed?		
3.	Is the quality of teaching evaluated?		
4.	Is the progress of students, i.e. effectiveness of studies, continuously under control?		
5.	Has the pedagogical competence of teachers been evaluated?		
6.	Are students regularly asked about the quality of teachers, approval of curricula and study programmes?		
7.	Does an institution unit have its own indicators used in progress evaluation?		
8.	Has information on graduate student employment and the number of job vacancies been collected?		
9.	Is there a calculation on study costs in terms of teaching resources?		
10.	Is there a formal mechanism through which it could be able to critically consider the quality of the study programmes and diplomas it offers?		
<p><b><u>Explanation:</u></b> The institution will, besides this questionnaire, submit a self-evaluation report where each question from the table will be commented on in detail.</p> <p><b><u>Appendix:</u></b> The decision on establishing the QAS Commission. In addition, for each positive answer it is necessary to submit appropriate documentation (decision, rulebook report).</p>			

## INDICATORS

**Indicators** (presented in the following table), in further work, should be in accordance with the standards, as stated in the section questionnaire on quality assessment. Preparation of indicators is in process and will be finalized within the IPA project.

## INDICATORS (ACCORDING TO EXISTING GUIDELINES) ?

Spatial conditions	Current state		Surface m <sup>2</sup>	Satisfactory	
	Yes	No		Yes	No
Required number of rooms for teaching					
Required number of laboratories					
Required number of additional space					
Library and reading room					
Required number of offices					
Other					
<u>Note:</u> Indicators determined by the Rulebook on initial reaccreditation apply, and if an indicator is not determined, evaluation is performed according to free assessment or comparable data.					

Academic staff	Total	By study year	Satisfactory	
			Yes	No
With academic title				
Members of national and other academies				
Teaching assistants				
<u>Note:</u> Indicators determined by the Rulebook on initial reaccreditation apply, and if an indicator is not determined, evaluation is performed according to free assessment or comparable data.				

Professional staff	Total	Satisfactory	
		Yes	No
<u>Note:</u> Indicators determined by the Rulebook on initial reaccreditation apply, and if an indicator is not determined, evaluation is performed according to free assessment or comparable data.			

Non-academic staff	Total	Satisfactory	
		Yes	No
<u>Note:</u> Indicators determined by the Rulebook on initial reaccreditation apply, and if an indicator is not determined, evaluation is performed according to free assessment or comparable data.			

Proportion of number of students and teachers	Proportion	Estimate
The number of students per full-time teacher per study programme		
<u>Note:</u> Indicators determined by the Rulebook on initial reaccreditation apply, and if an indicator is not determined, evaluation is performed according to free assessment or comparable data.		

## ANALYSIS

### ANALYSIS OF FULFILMENT OF STANDARDS

Analysis of fulfilment of standards (results achieved) is part of the Standards and Form of Reporting, as well as Guidelines for the internal quality assurance and enhancement processes.

### SWOT ANALYSIS

SWOT analysis is a method used for self-evaluation, and determining the position or strategy of an institution. This method is especially subjective and often depends on the perception of those engaged in the institution, those who are employed or somehow connected with it. The main purpose of this analysis is to provide a clear description of the analysed organization, which is structured through four categories. Later, "reading" of concrete information within categories gives a clear picture about what functions rightly and what functions wrongly within an institutional organization, what to use more and what to avoid, and generally is a good basis for strategic planning.

SWOT is an acronym for:

**S** – *Strengths*

**W** – *Weaknesses*

**O** – *Opportunities*

**T** – *Threats*

**Strengths** are **internal** capacities of an institution that **enable** the accomplishment of goals.

**Weaknesses** are **internal** shortfalls that obstruct or **prevent** the complete accomplishment of goals.

**Opportunities** are **external** factors and situations that **assist** in the accomplishment of goals.

**Threats** are **external** factors and situations that can **disable** the accomplishment of goals.

SWOT analysis is conducted through a relatively simple technique of "brainstorming". The term "brainstorming" is hard to define with a single word, but relates to the discussion and thinking of a group of people on a specific subject where participants try to express all the ideas that cross their minds about the subject, without censure and discussion that would lead to final conclusions.

The recommendation is to gather a certain number of relevant persons from higher education institutions (not more than 10 participants from already formed groups, in order to have easier communication within the group) that will evaluate an institution through considering the answers to four questions:

1. What are the main internal strengths of the institution (or its unit)?
2. What are the main internal weaknesses of the institution (or its unit)?
3. What are external opportunities that could assist in the further affirmation and strengthening of the institution (or its unit)?

4. What are external threats that could slow down the development of the institution (or its unit)?

For a qualitative SWOT analysis, it is very important to:

5. Have in the group all categories relevant for a certain institution – teachers, assistants, technical staff and students. It is very important to consider an institution from each aspect.
6. Enable the right atmosphere for an honest exchange of ideas and arguments. The aim is not to reach a final conclusion, but to form a picture and evaluate an institution from different angles.
7. Have a person to head the meeting who enjoys the confidence of all present and in front of whom all have enough freedom to write what they think.
8. Approach the problems individually and without consultations with other institutions or their units, because the same fact could be considered as a strength for one institution and a weakness for another. As an example, a large number of visiting teachers obviously implies the lack of local human resources and this could be defined as a weakness (a faculty depends on the schedule of lectures at other universities, irregular visits, difficult communication, significant financial costs, etc). However, the same fact in another context could be defined as a strength. As an example, if the issue is about teachers who are considered the best and most significant in their areas of research, then it would be a significant reference for a faculty, and therefore an advantage. Basically, all facts should be analysed in the concrete context of the analysed institution.

### **SWOT matrix**

Usually, SWOT analysis is graphically presented through four fields (squares, sheets). Each participant writes his/her evaluation of the elements. Sheets with one evaluation could be passed on to other participants for matching and diving into unique, dominant, majority and individual evaluation of elements. The four squares formed in this manner are the final product of SWOT analysis which could be used later as an orienteer for strategic planning and as a self-evaluation report of an institution or its unit.

#### **PARTICIPANT STRUCTURE IN SWOT ANALYSIS**

<b>Staff</b>		<b>Number</b>
<b>Academic</b>	<b>With academic titles</b>	
	<b>Assistants</b>	
<b>Professional</b>		
<b>Non-academic</b>		
<b>Students</b>		
<b>Total</b>		
<b>Note: Write in the number of participants by separate groups in SWOT analysis implementation.</b>		

## SWOT ANALYSIS RESULTS

EVALUATION OF STRENGTHS	STANDARD	
	1.	<b>Policy and procedures for quality assurance</b>
	2.	<b>Activities and priorities for institutional development</b>
	3.	<b>Organization and management</b>
	4.	<b>Study levels and qualifications</b>
	5.	<b>Study programme structure</b>
	6.	<b>Student grades</b>
	7.	<b>Assessment and evaluation of teaching and examinations</b>
	8.	<b>Students</b>
	9.	<b>Academic, professional and non-academic staff</b>
	10.	<b>Scientific research, artistic and professional work</b>
	11.	<b>Publishing activities</b>
	12.	<b>Spatial and material-technical possibilities</b>
	13.	<b>Information system of an institution</b>
	14.	<b>Public informing on institution activities</b>
	15.	<b>Cooperation and mobility</b>
	16.	<b>Financing</b>
<p><u>Note:</u> Present results of SWOT analysis implementation so that the evaluation of strength is within the standards for internal quality assessment.</p>		

EVALUATION OF WEAKNESSES	STANDARD	
	1.	<b>Policy and procedures for quality assurance</b>
	2.	<b>Activities and priorities for institutional development</b>
	3.	<b>Organization and management</b>
	4.	<b>Study levels and qualifications</b>
	5.	<b>Study programme structure</b>
	6.	<b>Student grades</b>
	7.	<b>Assessment and evaluation of teaching and examinations</b>
	8.	<b>Students</b>
	9.	<b>Academic, professional and non-academic staff</b>
	10.	<b>Scientific research, artistic and professional work</b>
	11.	<b>Publishing activities</b>
	12.	<b>Spatial and material-technical possibilities</b>
	13.	<b>Information system of an institution</b>
	14.	<b>Public informing on institution activities</b>
	15.	<b>Cooperation and mobility</b>
	16.	<b>Financing</b>
<p><b>Note:</b> Present results of SWOT analysis implementation so that the evaluation of weaknesses is within the standards for internal quality assessment.</p>		

## OVERVIEW AND EVALUATION OF OPPORTUNITIES

Note: Present evaluation of opportunities determined in SWOT analysis implementation.

## OVERVIEW AND EVALUATION OF THREATS

Note: Present the evaluation of threats determined in SWOT analysis implementation

## COMPARED OVERVIEW OF RESULTS<sup>23</sup>

NOTE: Present the specific comparable indicators of the current state at the institution and state during the period of previous internal assessments.

## CONCLUSIONS, DIRECTIONS AND DYNAMICS OF FURTHER ACTIVITIES

Note: Present the concrete conclusions, directions and dynamics of further activities.

<sup>23</sup> THE FORMAT OF THE COMPARABLE PRESENTATION OF RESULTS IS AS PER THE GUIDELINES.

## **INTERNAL ANNUAL QUALITY ASSESSMENT**

**INTERNAL ANNUAL ASSESSMENT** relates to the procedure of evaluation of elements determined by the Guidelines for internal quality assessment, and is repeated in the period between two consecutive reaccreditations (1-5 years). The university or its organizational unit could also plan an external assessment if it is determined that this could affirm achieved results in its activities.

The obligatory scope of these assessments is presented more widely in relation to specific standards within the internal assessment relating to accreditation, and comprises:

### **STUDY PROGRAMME**

- **STUDIES**
  - PROGRESS AND ACHIEVEMENTS OF STUDENTS ON A STUDY PROGRAMME
  - PROGRESS OF TEACHERS EVALUATED BY STUDENTS
  - EVALUATION OF TEACHING METHODS
  - EVALUATION OF STUDY PROGRAMMES BY GRADUATE STUDENTS (after 3-5 years)
  - EVALUATION OF LEARNING OUTCOMES BY EMPLOYERS (after 3-5 years)
- **EMPLOYEES**
  - PROGRESS
  - MOBILITY
- **RESOURCES**
  - **FACILITIES**
    - FOR TEACHING
    - FOR STUDENT SERVICES
  - **EQUIPMENT**
    - TEACHING
    - RESEARCH

### **STUDENTS**

- **ENROLMENT**
- **PROGRESS**
  - TAKING EXAMINATIONS AND GAINING CREDITS
  - EXAMINATION SUCCESS
  - COMPLETION OF STUDIES AND GRADUATION (MASTER, PhD)
  - FURTHER EDUCATION
  - EMPLOYMENT
- **STUDENT SERVICES**
- **STUDENT MOBILITY**



#### SCIENTIFIC RESEARCH (ARTISTIC) WORK

- RESEARCH
- SERVICES

#### FINANCING

- FINANCING OF TEACHING
- FINANCING OF RESEARCH

### INTERNAL PERIODIC QUALITY ASSESSMENT

Assessment refers to research and analysis of the working results of individuals and bodies in the quality assurance system, organized according to the decisions by relevant bodies in cases where such evaluations are necessary in a different period of time in relation to the evaluation foreseen within the previous two evaluations (twice-yearly or quarterly assessment).

### FORMAT OF REPORT AND APPENDICES FOR ANNUAL AND PERIODICAL ASSESSMENTS<sup>24</sup>

The format of the report and appendices are analogous with the internal assessment relating to accreditation.

---

<sup>24</sup> **NOTE:** The **FORMAT OF THE REPORT AND APPENDICES** comprises all University activities, and can be modified for all **INTERNAL RESEARCH** regarding quality.

## PROCEDURES FOR INTERNAL QUALITY ASSURANCE AND ENHANCEMENT

---

The described procedures are applied to research on the quality of the teaching process at the University of Montenegro. Descriptions of procedures for the evaluation of elements that are not directly covered by standards for teaching will be prepared afterwards (in accordance with the guidelines and standards for quality assessment in higher education in Montenegro and EU standards and guidelines for higher education).

All research on quality is described in the same form and is harmonized with the content:

### Research content

- Research objective
- Activity plan
- Description of procedure
- Documents for evaluation and reporting
- Recommended dynamics of conducting research

Standards and procedures are:

### **Standard 5: Study programme structure**

### **Standard 7: Assessment and evaluation of teaching and examinations**

1. Evaluation of teaching methods and learning outcomes
2. Evaluation of study programmes by graduate students
3. Evaluation of study programmes by employers

### **Standard 7: Assessment and evaluation of teaching and examinations**

4. Evaluation of teaching by students

### **Standard 8: Students**

5. Analysis of data on first-year student enrolment
6. Analysis of examination results
7. Analysis of student progress by year of study
8. Analysis of successful completion of studies
9. Evaluation of the work of professional services

All research includes the following procedure:

#### Procedure

- Decision making about research adopted by the Senate of the University with the academic calendar for a study year;
- According to the Senate decision, Councils at the University units make decisions for the conducting of research;
- Research is conducted by heads of Commissions for Quality Assurance Enhancement at the University units (commissions can appoint coordinators for a specific field of research in order to increase the effectiveness of the work);
- All research is conducted electronically according to the unique forms at the level of the University (on-line data collecting, categorization, files and analysis) and are under the control of the Information Technology Centre of the University of Montenegro;
- Data analysis and reporting is also under the competency of the Information Technology Centre of the University of Montenegro, and is conducted according to forms unique at the level of the University. They can be downloaded from the database in electronic format for further distribution or publishing;
- Coordination of the work of Commissions for Quality Assurance and Enhancement at the University units is conducted by the Centre for Studies and Quality Assurance, according to the Rulebook on the organization and activities of the quality assurance system at the University of Montenegro;
- All documents, decisions and reports for the Senate of the University are proposed by the QAS Board.

### TERMS AND DYNAMICS FOR THE CONDUCTING OF RESEARCH AND ANALYSIS OF RESULTS

The terms and dynamics of research at the UNIVERSITY UNITS are:

Procedure	Terms		
	Research	Processing and preparation of results	Results analysis and adopting
1. Evaluation of teaching methods and learning outcomes	After 2 years during a period of 2 weeks, in both semesters after the conclusion of final grades	By the end of the semester	Thematic meetings of councils in October

Procedure	Terms		
	Research	Processing and preparation of results	Results analysis and adopting
2. Evaluation of study programmes by graduate students	After 3 years, (for example, in February)	During a period of one month after the termination of the research	Thematic meetings of councils after the termination of the research
3. Evaluation of study programmes by employers			
4. Evaluation of teaching by students	During both semesters study weeks XIII – XV	By the end of the semester	Thematic meeting of councils in October
5. Analysis of data on first-year students enrolment (undergraduate studies)	June, July, August	By the beginning of the winter semester	Regular council meeting in September
<i>For postdoctoral and doctoral studies terms will be adjusted to the end of enrolment</i>			
6. Analysis of examination results	During both semesters, July and February	30 days after the conclusion of final grades	Thematic meeting of council in October
7. Analysis of student progress during study years			
8. Analysis of successful completion of studies			
9. Evaluation of the work of professional services	After 2 years (for example, during November)	During a period of one month after the termination of the research (for example, in December)	Regular council meeting (for example, in December)

**Note**

*PROCEDURES ARE IN ACCORDANCE WITH THE STANDARDS FOR INTERNAL ASSESSMENT IN RELATION TO REACCREDITATION.*

*THE CONDUCTING OF RESEARCH SHOULD BE ORGANIZED SO THAT RESULTS, PROCESSING AND ANALYSIS ARE COMPATIBLE WITH THE EVALUATION AND REPORTING FOR REACCREDITATION.*

*NECESSARY DECISIONS AND DUTIES FOR THE REACCREDITATION PROCESS WILL BE PREPARED DURING THE YEAR WHEN REACCREDITATION WILL BE CONDUCTED.*

***One thematic council meeting could be held for the analysis of results for procedures 1, 4, 6, 7 and 8.***

Terms and dynamics of research at the UNIVERSITY are:

Procedure	Terms for analysis and adopting		
	Centre	Board	Senate
1. Evaluation of teaching methods and learning outcomes	<i>After the termination of the research at University units, propositions completed according to scientific area will be considered</i>		
2. Evaluation of study programmes by graduate students			
3. Evaluation of study programmes by employers			
4. Evaluation of teaching by students	<i>Free week</i>	<i>Regular meeting in April and November</i>	<i>Thematic meeting in November</i>
5. Analysis of data on first-year student enrolment (undergraduate studies)	<i>Regular Senate meeting in September</i>		
<i>For postdoctoral and doctoral studies terms will be adjusted to the end of enrolment</i>			
6. Analysis of examination results	<i>Free week</i>		
7. Analysis of student progress during years of study			
8. Analysis of successful completion of studies			
9. Evaluation of work of professional services	<i>Meeting in December</i>		<i>Regular meeting in December</i>

**Note**

*PROCEDURES ARE IN ACCORDANCE WITH THE STANDARDS FOR INTERNAL ASSESSMENT IN RELATION TO REACCREDITATION.*

*CONDUCTING OF RESEARCH SHOULD BE ORGANIZED SO THAT RESULTS, PROCESSING AND ANALYSIS ARE COMPATIBLE WITH THE EVALUATION AND REPORTING FOR REACCREDITATION.*

*NECESSARY DECISIONS AND DUTIES FOR THE REACCREDITATION PROCESS WILL BE PREPARED DURING THE YEAR WHEN REACCREDITATION WILL BE CONDUCTED.*

## EVALUATION OF TEACHING BY STUDENTS

### RESEARCH OBJECTIVE

Research refers to regular evaluation of the teaching process by students as part of a general policy for quality assurance in higher education at the University of Montenegro.

The research has as its objective the evaluation of teachers' and assistants' activities, as well as student engagement in a specific course, so that the organization of teaching can be improved according to the evaluations and remarks made by students.

Opinions by students on the pedagogical competence of a teacher collected in this research are used as a criterion for the evaluation of pedagogical work during the procedure of awarding academic titles.

### ACTIVITY PLAN

Activities			Duties and coordination	
	Title	Term for realization		
I	Decision making about research organization adopted by Senate	Senate meeting when academic calendar for a study year is adopted	Senate	Rector
	Decision making about organization of the conducting of the survey	The second council meeting in a study year (semester)	Council	Dean
	Preparation of students for questionnaire	Study week XII in winter semester	Commission	Head
II	Questionnaire	Beginning – Week XIII * End – Week XV	Commission Students ITC	Head Representative Head
III	Preparation of report on results and forwarding of it to teachers	The last working week in a semester	Commission	Head

Activities		Duties and coordination	
Title	Term for realization		
Results analysis: – Discussion with teachers and assistants; – Preparation of improvement plans; – Meetings of study programme representatives	Within a period of 45 days from the beginning of study year	Commission	Head
		Study programme	Head
Adoption of results and analysis	The second regular council meeting in a semester	Council	Dean
Submitting report to the Centre	By the beginning of the free week in a semester	Commission	Head
Preparation of report for the Board	Free week	Centre	Head
Preparation of report for the Senate	Regular QAS Board meeting in November (for the winter semester) and April (for the spring semester)	Board	President
Report adopting	Regular Senate meeting in November (for the winter semester) and April (for the spring semester)	Senate	Rector
Report publishing in the Bulletin of the University	December	Rectorate	Secretary general
<p>Used acronyms:  Quality Assurance System Board = Board  Commission for Quality Assurance and Enhancement = Commission  Head of the Commission for Quality Assurance and Enhancement = Head  Student representative = Representative  Information Technology Centre = ITC  Head of the Information Technology Centre = Head  Centre for Studies and Quality Assurance = Centre  Head of the Centre for Studies and Quality Assurance = Head</p>			
<p><i>*In the case when teaching is performed in double lectures (block), the survey is conducted during the last week of teaching for each block.</i></p>			

## DESCRIPTION OF PROCEDURE

### Senate decision

The Senate of the University makes the decision on the conducting of questionnaires at the same time as the decision on the academic calendar for a study year. According to the Activity plan, the decision comprises terms (for the timing of questionnaire distribution, preparation and report presentation in the winter and spring semesters), the duties of relevant bodies (commissions, councils, the Information Technology Centre, the Centre for Studies and Quality Assurance), document forms for conducting research (questionnaire, procedure, directions, duties and responsibilities), the form of the report and publishing of results.

Results and reports are considered and adopted within the analysis of the total results of the internal quality assurance of the University and its units, according to the procedure harmonized with the organizational structure and responsibilities in the quality assurance and enhancement system at the University of Montenegro.

All documents – forms necessary for student evaluation of teaching are unique for the University and are added to these guidelines. The Senate of the University adopts documents upon the proposal of the QAS Board.

**An additional part of the Senate decision** comprises obligations for all teachers and assistants to:

5. *According to the principle of primary responsibility for the quality of individual work, continually engage in assurance and improvement of their work in accordance with recommendations for a successful teaching and learning organization, and examples of best practice in higher education;*
6. *Plan and implement measures for improvement of the organization of teaching and performance in all elements where they have been graded by students with average grades  $\geq 3.00$  i  $< 4.00$ . Monitoring of the realization of planned measures is performed through periodic analysis of student feedback, and verification according to the comparison of current grades and those from previous years;*
7. *Preparation of specific measures for the improvement of the organization of teaching and performance if the average grades of teachers and assistants (average grades for questions 6–15 of the questionnaire) and courses (average grades for questions 16–20 of the questionnaire) are within the interval  $\geq 2.00$  and  $< 3.00$ . Improvement measures should contain a plan of concrete measures and programmes to monitor the education process according to the recommendations for the organization of teaching and learning. The efficiency of measures will be observed during teaching, compared with results of subsequent evaluations, and verified with grades at the end of teaching. The Senate will recommend a period of time when teachers and assistants are obliged to improve their teaching organization and performance. However, this is not to be considered if the condition “competence for modern organization of educational work and success in the realization of teaching, seminars, consultations and examinations” is not fulfilled regarding the process of awarding an academic title, determined by the Statute of the University and Criteria for Awarding an Academic Title. Also, poor working results cannot be the reason to reduce incomes according to the Collective Agreement of the University of Montenegro*
8. *Preparation of a report with a detailed analysis (overview) of teaching organization and performance if the average grade of a teacher and assistant (average grade for*



questions 6–15) and course (average grade for questions 16–20) is less than 2.00. The report and analysis are submitted to the Senate of the University for re-evaluation of the teacher regarding his/her “competence for modern organization of educational work and success in the realization of teaching, seminars, consultations and examinations”, as a criterion in the process of awarding an academic title, according to the Statute of the University and Criteria for Awarding an Academic Title. According to the report and overview of teaching organization, the Senate will make a decision on the further procedure and conditions under which the teacher and assistant could perform teaching in a further period. In order to make the right decision, the Senate could form a special commission of three teachers, of which two are in the scientific area of the course and the third is in the area of pedagogy. The Commission prepares a proposition to the Senate upon considering the submitted material and conversations with students, the dean and the QAS commission at the University unit. Comprising part of the decision on further procedure and conditions under which teacher and assistant could perform teaching will also be a conclusion on awarding an academic title and modifications in salaries for teacher and assistant.

### **Council decisions**

The Council of the University unit, according to the Senate decision, makes a decision on conducting a questionnaire. The decision comprises:

- Specific terms for the survey (day, time, place) for each study year and programme;
- Duties of the head of the questionnaire survey;
- Names of student representatives and their training for the survey;
- Guidelines for students in the preparation and conducting of the survey;
- Preparation of the report on survey results, procedure of analysis and reporting.

The decision and other documents are to be adopted by council at its regular meeting in October (i.e. in October and March if the organization is adopted for each semester).

Council decisions are placed on the announcement board and website of the University unit. Teachers and assistants are obliged to inform students on the times of the survey for their courses.

### **Management**

The conducting of surveys is managed by the vice-dean for teaching, i.e. the head of the autonomous study programme of the University (as head of the Commission for Quality Assurance and Enhancement at the University unit).

### **Appointing and training of students**

Students who should organize the conducting of the survey (organisers) are appointed by the council of the unit upon the proposal of the Student Parliament. The same students can organize a survey in the winter and spring semesters.

Training of student organisers includes an introduction to the meaning and activities of conducting a questionnaire survey, harmonizing teaching duties and conducting surveys, filling in the questionnaire, filling in record tables, a procedure in case of unexpected circumstances and other issues regarding conducting a survey.

Training should be completed in due time, no later than seven days before the beginning of the survey (study week XII).

## **Survey**

The survey is organized on week days, in the period from 08:00-15:00. Exceptionally, if teaching is being performed at the weekend in accordance with the Senate and council's decision, the survey will be conducted during those days, in the same time period.

Before the beginning of a survey, the head of conducting the survey ensures the possibility of conducting the procedure according to the information provided by the student organisers and responsible persons in the Information Technology Centre.

The survey includes student organisers going into the teaching room where students attend their lectures. Organisers explain that the survey is a special student right, invite a group (i.e. number of students that can simultaneously fill in the questionnaire), escort the group into a survey room, and place each student so that everybody has a separate computer. Afterwards, student organisers explain the procedure of filling in the questionnaire and monitor the timing, 45 minutes.

Questionnaires for courses in that year of study are on the screen and are prepared for each course separately. After completion, the student has to save each form separately. The student can open and save the form for each course only once. The form for each other course can be opened only after saving the previous one. After each form has been filled in, the students go back to the teaching room together with the student organisers. If it is necessary to include a large number of groups, group selection is performed by the student organisers according to the guidelines for conducting a survey.

The total time for completion of a survey for one group is 60 minutes, of which 45 minutes are for filling in the questionnaire. In case during the procedure some unexpected circumstances occur which disable the normal procedure of conducting the survey (in the survey room, or on a specific computer), the survey will be temporarily stopped until the problem is resolved, and the system should enable the continuation of the survey from the point before the problem occurred. Pauses for resolving problems should be compensated so that the active time for filling in the questionnaire should not be less than 45 minutes.

After the survey for each group is finished, student organisers fill in the record form on the survey. The record form is appended to these guidelines. At the end of the survey, interviewers control the data on records with the responsible person in the Information Technology Centre, sign a completed record form and submit it to the head of the survey or research.

### **Data preservation and analysis**

Survey results are stored and kept on-line in a database in the Information Technology Centre, in accordance with the rules on data preservation of the University.

Survey results are automatically processed and displayed in the form of a Report on the survey results, which is unique to the University and is appended to these guidelines.

### **Data management**

The data on survey results at the University unit are accessible to the head of the Commission for Quality Assurance and Enhancement. The Head of the Commission has access to this data through QAS-electronic mail, can examine, download and print it. Each visit is listed

in the record of the Commission for Quality Assurance and Enhancement and is verified at the Commission meetings.

Data on survey results for the university are also accessible to the Head of the Centre for Studies and Quality Control.

### **Results, analysis, adopting and publishing**

The Head of the Commission is obliged to inform the Commission and dean about the survey results. He/She is also responsible for distributing the results to teachers and assistants for their course. Results are submitted in electronic form after the final grades have been adopted at the meeting of the council at the University unit. With the survey results, the Commission also defines other duties in relation to the adopted decisions on the survey results. The Report form is unique to the University and is appended to these guidelines.

In case of vagueness and doubts regarding data, teachers and assistants can have direct access to processed material within 15 days of data submission.

Survey results are analysed and adopted at meetings of the Commission for Quality Assurance and Enhancement, the study programme, the council at the University unit, the QAS Board and the Senate of the University.

The Report on the survey results and analyses for a particular study programme are prepared by the Commission for Quality Assurance and Enhancement. The Report form is unique to the University and is appended to these guidelines. Comprising part of the results analysis are improvement programmes, adopted as council decisions. According to these, the report on results for the organizational unit is prepared and submitted to the Centre of Studies and Quality Control.

The Centre of Studies and Quality Control organizes meetings of the heads of Commissions for Quality Assurance and Enhancement. The heads of commissions present the results for that unit, the analysis and adopted council decisions. All reports are consolidated and submitted to the QAS Board. Reports include all necessary statistical data (by study programmes and units) and specific measures necessary for improvement.

After consideration at the QAS Board meeting, the report is adopted at the Senate meeting and published in a special issue of the University Bulletin in December for the previous study year. Along with the decision on the adoption of the report, the Senate can decide on other forms of result presentation.

### **Necessary conditions for conducting surveys, and analysis, adoption and publishing of results**

In cases where the total number of students in a study group is  $\leq 6$ , students will have the option to fill in the questionnaire via e-mail. Heads of such study programmes submit information to the Information Technology Centre and inform students about this possibility. The Information Technology Centre will enable students to complete the survey at set times for the spring semester (weeks XIII – XV). Students can fill in questionnaires at the end of the first, second and third study year. Students could fill in the questionnaire at the end of second year for the first two years, if he/she did not do it at the end of the previous year. Also, at the end of the third year he/she could complete the form for each year if he/she did not do it at the end of the previous two years. Results will be entered analogously as is the case with conducting the survey in the survey room. Results will be processed by study years and analysed after data collection during a period of three years.

For study years with 7 – 10 students, the survey will be conducted in the survey room, and processed results are analysed simultaneously for a period of three years.

For study years with 11 – 15 students, the survey will be conducted in the survey room, and processed results are analysed simultaneously for a period of two years.

### **Procedure in cases where grades are lower than expected**

In cases where grades are lower than expected, i.e. if grades for teachers, assistants and courses are lower than the acceptable grades determined by the Senate decision, the teacher and assistant are obliged to prepare a *teaching improvement programme* for the next generation of students. The programme has to include concrete measures for the improvement of all elements from the questionnaire that are evaluated with a grade lower than expected, as well as the manner of monitoring and reporting on the effects of planned measures. The teacher and assistant at the meeting of the dean and Commission for Quality Assurance and Enhancement present the teaching improvement programme. The adopted programme is signed by the teacher, assistant and dean. A copy of the programme is kept in the personal files of the teacher and assistant.

The *Guidelines for teaching methods and forms*, appended to these guidelines, are of assistance to teachers and assistants in the preparation of measures.

In case the Senate considers it justified (low grades for a large number of courses at a study programme, the average grade of a study programme lower than the average grade for the University, etc.), the Senate can make a decision on specific seminars aimed to assist teachers and assistants in the preparation of measures for teaching improvements. The Senate can make this decision upon the proposal of the QAS Board. Organizational costs for such seminars are covered by the organizational units.

## **DOCUMENTS FOR EVALUATION AND REPORTING**

### **Questionnaire format (survey)**

The questionnaire form is marked **QA-SVN** (Quality Assurance – Student Evaluation of Teaching).

The preamble contains the basic information on the meaning, objectives and use of the survey results.

Students get 25 questions in total to answer, divided into 4 sections.

*The first part (A) comprises 5 questions (1 to 5) representing data on the student (gender, regularity of attending classes, interest in the course contents, examination success so far).*

*The second part (B) comprises 10 questions regarding the quality of the teacher and assistant's work presented with grades from 1 to 5. Three questions (6 to 8) are directly related to the competence of the teacher and assistant, three questions (9 to 11) are related to the quality of teaching and four questions (12 to 15) are related to their relationship with students and their motivation for the work.*

*The third part (C) comprises 5 questions (16 to 20) regarding the course (objectives, scope, literature, teaching contents, student progress and examinations) presented with grades from 1 to 5.*

All questions comprise an option "not applicable" - unable to determine - as a possibility.

*The fourth part (D) is for comments, i.e. praise, criticism, useful suggestions and recommendations for the teacher, assistant and quality of the teaching process.*

## FORM QA-SVN

COURSE TITLE: \_\_\_\_\_

Dear students!

*This questionnaire gives you an opportunity to express your opinion on how satisfied you are with the quality of the work of your teachers and assistants, their relationship with students, teaching performance and organization of each separate course.*

*Through grades, comments and suggestions you can contribute to get an overall impression about your expectations and realistic performance of the education process.*

*Your evaluation of teaching at the University of Montenegro is an integral part of the whole quality assurance and enhancement system, and your honest answers will point out possible weaknesses and difficulties in the teaching process, as well as influence the whole quality improvement of the teaching process. If you are not able to evaluate some of the items, choose the answer "unable to determine".*

### A – General data on the student:

*This part of the questionnaire contains general data about you, and will serve as a reference for other parts of the questionnaire, analysis and planning in improving the teaching process.*

1. Gender:	Male	Female	
	Lectures (teacher)	Practical work (assistant)	
2. How often did you attend lectures:	<b>Rarely</b> = up to 5 terms ( $\leq 33\%$ ) <b>Occasionally</b> = 6-8 terms (40-53%) <b>Mostly</b> = 9-12 terms (60-80%) <b>Regularly</b> = 13-15 terms (87-100%)		
3. At the beginning of course, what was your interest in the course contents:	<b>1</b> = low <b>2</b> = average <b>3</b> = high <b>4</b> = unable to determine		
4. You formed your interest in the course according to:	The presented programme and descriptions	Information from previous generations	I have no specific explanation for this question
5. What was your prior knowledge:	In secondary school		In your university studies
	Average for all years/matriculation (vocational) exam <b>Excellent</b> =average grade $\geq 4,50$ <b>Very good</b> = average grade $\geq 3,50$ and $< 4,50$ <b>Good</b> = average grade $\geq 2,50$ and $< 3,50$ <b>Sufficient</b> = average grade $\geq 2,00$ and $< 2,50$		<b>A</b> = success index $\geq 9,50$ <b>B</b> = success index $\geq 8,50$ and $< 9,50$ <b>C</b> = success index $\geq 7,50$ and $< 8,50$ <b>D</b> = success index $\geq 6,50$ and $< 7,50$ <b>E</b> = success index $\geq 6,00$ and $< 6,50$

## B – Evaluation of teacher's and assistant's teaching performance

*The answers to the following questions are related to your criteria – grades which determine your evaluation of the teacher's and assistant's work.*

NAME AND SURNAME OF TEACHER \_\_\_\_\_ NAME AND SURNAME OF ASSISTANT \_\_\_\_\_

		Teacher/Assistant <sup>25</sup>
Competence	6. In the process of teaching, shows his/her knowledge of the course contents.	5 = excellent <sup>26</sup> 4 = very good 3 = good 2 = sufficient 1 = insufficient unable to determine
	7. Provides answers with preparedness and arguments.	
	8. Facilitates understanding of contents through qualitative examples, solved tasks and explanations.	
Quality of teaching	9. Clearly and understandably presents/demonstrates course contents.	
	10. Lectures are regular and time is rationally used.	
	11. Improves the quality of teaching through use of teaching aids and other modern technology.	
Relation with students and motivation	12. Has good communication skills and creates a pleasant atmosphere for work.	
	13. Treats students with respect and in a correct manner.	
	14. Is approachable and attentive for consultations with students.	
	15. Is motivated for work and conscientiously performs his/her duties.	

## C – Evaluation of course as a whole (includes all teachers and assistants that perform the teaching of a course):

*The answers to the following questions are related to your criteria – evaluation of a course.*

16. Objectives and requests are clearly defined.	5 = excellent <sup>27</sup> 4 = very good 3 = good 2 = sufficient 1 = insufficient unable to determine
17. The literature (textbooks, scripts, and other material) is adequate for the course programme.	
18. The scope of the teaching contents is adequate for the number of lectures in this course.	
19. Lectures are adequately followed by practical work, seminars and other forms of teaching.	
20. Examinations and monitoring of student progress during semester are in line with adopted rules and criteria.	

<sup>25</sup> The teacher and assistant are graded separately.

<sup>26</sup> Each question is graded separately (using rating scale for each question).

<sup>27</sup> Each question is graded separately (using rating scale for each question).

**D – Comments regarding the work of teachers and assistants, the organisation of the course and teaching:**

**In this part of the questionnaire you can comment on the work of the teacher, assistant, organisation of the course and teaching (write your remarks in the provided space)<sup>28</sup>.**

21. What would you praise in the work of the

teacher: -----  
-----  
-----

assistant: -----  
-----  
-----

22. What would you criticize in the work of the

teacher: -----  
-----  
-----

assistant: -----  
-----  
-----

23. What do you think would be useful to change in the teaching organization and performance regarding this course?

-----  
-----  
-----

24. Please state if you consider that a particular issue is not included in the previous questions but which you believe is important:

-----  
-----  
-----

**THANK YOU FOR YOUR COOPERATION!**

---

<sup>28</sup> The space for writing is limited to three lines. We would kindly ask you to adjust your comment (number of words) to the provided space. In case if you consider that it is necessary to comment further on the work of your teacher and assistant, please use other means (letter, e-mail, portal, etc.)

## Results and reports

Reports on survey results are prepared in a unique manner for the University, and include four levels:

- Results for specific courses, form **QA-RSVN1** (Quality Assurance – Results of Student Evaluation of Teaching);
- Results for study programmes, form **QA-RSVN2**;
- Results for an organization unit, form **QA-RSVN3**;
- Results for the University, form **QA-RSVN4**.

All reports are in accordance with single and groups of questions in the questionnaire.

In order to prepare comparative analysis, additional reports are prepared comprising:

- Comparative diagrams and tables of average grades (of teachers, assistants and courses) including all courses by semesters and average grade for a complete study programme,
- Comparative diagrams and tables of average grades (of teachers, assistants and courses) by study programmes and average grade for the whole unit,
- Comparative diagrams and tables of average grades (of teachers, assistants and courses) by all units and average grade for the whole University.

## Course results: ANALYSIS

Average grade and indicators of dispersion are presented for each question from the questionnaire:

**Average grade (AG)**, as an arithmetic mean, i.e. the best approximation of separate grades;

**Standard deviation (SD)**, as the average divergence of specific grades in relation to the average grade;

**Coefficient of variance (CV)**, as a relative measure of grade dispersion.

The calculation is performed according to the formulae:

### Calculation formulas

$$\text{SREDNJA OCJENA (SO)} = \frac{\sum_1^n \text{POJEDINAČNE OCJENE (PO)}}{n}$$

$$\text{STANDARDNA DEVIJACIJA (SD)} = \sqrt{\frac{\sum_1^n (\text{PO} - \text{SO})^2}{n - 1}}, \text{ za } n \leq 25$$

$$\text{STANDARDNA DEVIJACIJA (SD)} = \sqrt{\frac{\sum_1^n (\text{PO} - \text{SO})^2}{n}}, \text{ za } n > 25$$

$$\text{KOEFIČIJENT VARIJACIJE (KV)} = \frac{SD}{SO}$$

n – number of grades



**The grade for a group of questions** is calculated and presented as for single questions (average grade, standard deviation and coefficient of variance), for:

- Competence (joint result for questions 6 – 8, for teacher and assistants);
- Quality of teaching (joint result for questions 9 – 11, for teacher and assistants);
- Relationships with students and motivation (joint result for questions 12 – 15, for teachers and assistants).

**The total grade for teacher** is calculated and presented as the average value of single grades for questions 6 – 15 with the standard deviation and coefficient of variance.

**The total grade for assistant** is calculated and presented as the average value of single grades for questions 6 – 15 with the standard deviation and coefficient of variance.

**The total grade for course** is calculated and presented as the average value of single grades for questions 16 – 20 with the standard deviation and coefficient of variance.

All comments from questionnaire forms are presented as a unique text file.

### Course results: FORM QA-RSVN1

**COURSE TITLE:** \_\_\_\_\_

**NAME AND SURNAME OF TEACHER** \_\_\_\_\_

**NAME AND SURNAME OF ASSISTANT** \_\_\_\_\_

#### **B – Evaluation of teacher and assistant on the course:**

		Teacher/Assistant
<b>Competence</b>	6. In the process of teaching, shows his/her knowledge of the course contents.	AG = average grade SD = standard deviation CV = coefficient of variance
	7. Provides answers with preparedness and arguments.	
	8. Facilitates understanding of contents through qualitative examples, solved tasks and explanations.	
<b>Total evaluation of competence</b>		
<b>Quality of teaching</b>	9. Clearly and understandably presents/demonstrates course contents.	AG = average grade SD = standard deviation CV = coefficient of variance
	10. Lectures are regular and the time is rationally used	
	11. Improves the quality of teaching through the use of teaching aids and other modern technology..	
<b>Total evaluation of the quality of teaching</b>		
<b>Relation with students and motivation</b>	12. Has good communication skills and creates a pleasant atmosphere for work.	AG = average grade SD = standard deviation CV = coefficient of variance
	13. Treats students with respect and in a correct manner.	
	14. Is approachable and attentive for consultations with students.	
	15. Is motivated for work and consciously performs his/her duties	
<b>Total evaluation for relation with students and motivation</b>		
<b>TOTAL EVALUATION FOR TEACHING STAFF</b>		
<b>COMPARATIVE DATA FOR A 5-YEAR PERIOD</b>		

#### **Note:**

**In case the teaching in one course is performed by several teachers, the grade is presented for each separately if they have held at least 6 (six) lectures in continuity within a semester. This also applies for assistants.**

**C – Evaluation of course as a whole (includes all teachers and assistants performing teaching within this course):**

16. Objectives and requests are clearly defined.	<b>AG = average grade</b> <b>SD = standard deviation</b> <b>CV = coefficient of variance</b>
17. Literature (textbooks, scripts, and other material) is adequate for the course programme.	
18. The scope of the teaching contents is adequate for the number of lectures in this course.	
19. Lectures are adequately followed by practical work, seminars and other forms of teaching.	
20. Examination and monitoring of student progress during the semester is in line with adopted rules and criteria.	
<b>TOTAL EVALUATION OF COURSE</b>	
<b>COMPARATIVE DATA OVER A 5-YEAR PERIOD</b>	

**D – Comments regarding the work of teachers and assistants, course and teaching organisation:**

21. What would you praise in the work of the teacher:  
(all comments listed)
- What would you praise in the work of the assistant:  
(all comments listed)
22. What would you criticize in the work of the teacher:  
(all comments listed)
- What would you criticize in the work of the assistant:  
(all comments listed)
23. What do you think would be useful to change in the teaching organization and performance regarding this course?  
(all comments listed)
24. Please state if you consider that a particular issue is not included in previous questions but which you believe is important.  
(all comments listed)

**Results for the semester, study year, study programme, organizational unit (FORMS QA-RSVN2 i QA-RSVN3) and University (FORM QA-RSVN4)**

Results for overall performance are:

The **total grade of all teachers** is calculated and presented as the average value for questions 6 – 15 with the standard deviation and coefficient of variance, for all courses comprised in a unit;

**Total grade of all assistants** is calculated and presented as the average value for questions 6 – 15 with the standard deviation and coefficient of variance, for all courses comprised in a unit;

**Total grade of courses** is calculated and presented as the average value for questions 16 – 20 with the standard deviation and coefficient of variance, for all courses comprised in a unit.

These results are presented through graphs and tables:

**RESULTS for study programmes (by semesters and in total for the programme)**

Grafik rezultata za predmete u semestru

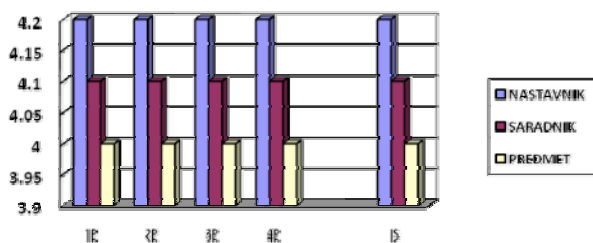


Table: Results for courses

	Courses				Semester
	1P	2P	3P	4P	
AG					
SD					
CV					

Grafik rezultata za semestre na studijskom programu

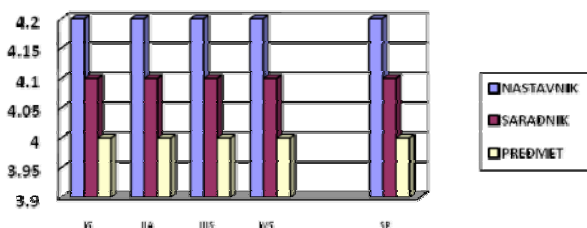


Table: Results for study programme

	Semesters				Study programme
	IS	IIS	IIIS	IVS	
AG					
SD					
CV					

**COMPARATIVE DATA FOR STUDY PROGRAMME OVER A 5-YEAR PERIOD**

**RESULTS for the organizational unit (by study programmes and in total for the unit)**



Table: Results for the unit

	Study programmes				Unit
	SP1	SP2	SP3	SP4	
AG					
SD					
CV					

**COMPARATIVE DATA FOR ORGANIZATIONAL UNIT OVER A 5-YEAR PERIOD**

**RESULTS for the University (by organizational units and in total for the University)**

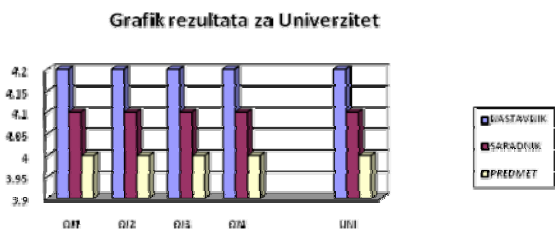


Table: Results for the University

	Units				University
	OU1	OU2	OU3	OU4	
AG					
SD					
CV					

**COMPARATIVE DATA FOR THE UNIVERSITY OVER A 5-YEAR PERIOD**

## Table of records

The table of records is used as a document in order to present evidence on the number of students who have participated in the survey. The table form is unique to the University, under the acronym **QA-ESVN** (**Q**uality **A**ssurance –**E**vidence of **S**tudent Evaluation of Teaching).

TABLE OF RECORDS – FORM QA-ESVN		
Organisational unit		
Study programme		
Year of Study		
Number of students enrolled in a year of study <i>(data according to the records in the Information Technology Centre)</i>		
<b>Number of students who participated in survey</b>		
	<b>According to the records of student organisers</b>	<b>According to the record of Information Technology Centre</b>
<b>I GROUP</b>		
<b>II GROUP</b>		
<b>III GROUP</b>		
<b>TOTAL NUMBER</b>		
<b>Place and date</b>  _____	<b>Organisers:</b> 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ (Name, surname, signature)	

## Teaching improvement programme

The form with the proposal of measures for improvement is unique to the University, under the acronym **QA-PPNP**. The form includes an overview of the current state with examples of good practices and a plan for teaching improvement.

## Teaching improvement programme Form QA-PPNP

Overview of current state

Teaching units (ECTS catalogue) – Lectures – Practical work	Student attendance		Outcomes/objectives	Teaching method (method for organization of lectures and practical work)	Feedback (yes/no)
	L	Pw			
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
9.					
10.					
11.					
12.					
13.					
14.					
15.					

Practice of study programmes at other universities (faculties):

*Provide at least three examples for specific course (with contents, outcomes and method overview)*

1.				
2.				
3.				

### Literature

Recommended book title	Publisher	Recommended chapters (number of chapters and pages)

Practice of study programmes at other universities (faculties):

*Provide recommended literature for three separate examples (book, publisher, chapter, pages)*

1.				
2.				
3.				

### Individual student work during the teaching process

Form of individual work	Distribution and end of work	
	terms	Comment

Practice of study programmes at other universities (faculties):

*Provide form of individual work for three separate examples*

1.				
2.				
3.				

*Teaching improvement plan*

<b>Teaching units</b> - Lectures - Practical work	Description of changes		
	Outcomes/objectives	Teaching methods	Feedback
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			

Practice of study programmes at other universities (faculties)::

*Provide comparative practice in relation to planned changes (with contents, outcomes and method overview)*

1.			
2.			
3.			

**Literature**

Recommended book title	Publisher	Recommended chapters (title/number, pages)

Practice of study programmes at other universities (faculties)::

*Provide comparative practice in relation to planned changes (book, publisher, chapters, pages)*

1.			
2.			
3.			

**Individual student work during the teaching process**

Form of individual work	Distribution and end of work	
	terms	comments

Practice of study programmes at other universities (faculties)::

*Provide comparative practice in relation to planned changes*

1.			
2.			
3.			

**Examination**

Examination overview (ECTS catalogue)	Proposal of changes in examination

## EVALUATION OF TEACHING METHODS AND EXAMINATION

---

### INTRODUCTION<sup>29</sup>

*University is an institution where andragogical communications are performed during teaching, which shapes and manages educational resources and student experiences in order to stimulate and realize desired learning outcomes.*

**Basic criteria for the creation of a qualitative teaching process** refer to functional unity of the three pedagogical strategies of learning (teaching, learning and self-instruction). All three strategies are at the “core” of learning, and are determined by many factors, of which **student, teacher, curriculum and learning process** are the most important. Contemporary higher education comprises their functional synthesis:

5. **Students:** motivation and interest, communication in the educational process, competence for learning and self-instruction, ability to evaluate by oneself the educational process and its outcomes;
6. **Teachers:** scientific and professional competence, pedagogical competence, developed skills for teaching, competence to evaluate the educational process and its outcomes, as well as the ability for self-evaluation;
7. **Curricula or learning contents:** scope, structure, intelligibility and sources;
8. **Teaching or educational process:** outcomes, objectives (general, specific and separate), methods of teaching, learning and self-instruction, forms of educational work and evaluation.

**The final outcome of a qualitative teaching relies on a simultaneous implementation of basic principles of pedagogical strategies of teaching, learning and self-instruction.** The whole structure of a qualitative teaching has ten significant features (H. Meyer):

11. **Clearly structured teaching** (well performed teaching; skilful use of modern didactical and methodical practices) **leads to an increase of learning success;**
12. **A large amount of real time for learning** (accuracy of data regarding the beginning and end of learning; a schedule of extracurricular activities; freedom; tolerance of slowness and quickness; movement practices; praise for “slowness”) **contributes to an acceptable learning pace**, rationality of the learning process and changeability of intensive learning and relaxing phases;
13. **A stimulating atmosphere for learning** (mutual respect; consistent following of rules; joint distribution of responsibilities; fairness; concern for work and results) **affects the gaining of self-confidence**, preparedness for achievements, social behaviour, forming interest and a positive attitude towards teaching and the faculty;
14. **Clearness of contents** (clearness of tasks; a convincing thematic process; clearness and compulsory evaluation of results) **leads to metacognition about the learning**

---

<sup>29</sup> Drago Branković “INTERACTIVE LEARNING AND CONTEMPORARY EDUCATIONAL TECHNOLOGY”, Faculty of Philosophy, Banja Luka, <http://www.scribd.com/doc/29655975/interaktivno-ucenje-i-savremena-obrazovna-tehnologija>



process, *horizontal and vertical knowledge building*, as well as experience of success and skills;

15. **Establishing of meaning through skilful communication** (discussion about meaning; participating in planning; a culture of feedback; a culture of conversation; teaching on teaching; register/protocol of learning; work with portfolio) **has an effect on increasing learning motivation**, forming professional and interdisciplinary interests and metacognition (reflection on the learning process);
16. **Diversity of teaching method implementation** (a wealth of approaches in the techniques and scenarios of learning; various forms of effects; fluctuation of teaching process phases; balance of basic forms of teaching) **contributes to the increase of teaching adaptability**, a wealth of contents of working results, building the methodical competence of students and integrity of the teaching and learning process.
17. **Individual stimulation** (personal differentiation; didactic differentiation; “random groups” in school practice) **contributes to self-regulation of differentiation in flexible teaching**;
18. **Intelligent practice** (elaboration strategy; reduction and organization strategy; evaluation strategy; location strategy) **has an effect on the relevance of practice**, development of cooperative learning and increase of didactic competencies;
19. **Transparency of expected achievements** (clearness of tasks; focus on student learning status; focus on educational standards; announcing examination of norms; a stimulating attitude of the teacher; continuous feedback) **leads to the identification of students with clear tasks**, an increase in their preparedness for achievements and greater fairness in examinations;
20. **Well prepared setting** (good work; functionally managed setting; usable modern teaching assets) **has a positive influence on the identification of the student with the place of learning**, stimulation of self-organized learning, aesthetic modelling of the teaching process and an increase in the outcomes of the teaching and learning process.

According to the critical analysis it has been concluded that abovementioned features have numerous limitations, but undisputedly “contribute to a permanently high success of student learning“. As well, it is easy to prove that “good teachers could compensate for shortcomings in one feature with ‘strengths’ in another feature”.

## RESEARCH DESCRIPTION

### Objectives of teaching methods evaluation and methods of student knowledge evaluation

The research objective is to assess the use of specific methods of teaching and the perception of the teacher’s own work in relation to results achieved (evaluation, examination, grading...) as a basis for modernizing the teaching process, quality improvement and successful work with students.

### Methodology of collecting and processing of data

Research is performed through a survey. The questionnaire form is unique for the University, under the acronym **QA-SNM** (Quality Assurance – Self-evaluation of Teaching

Methods). All teachers are included in the survey. Teachers fill in the questionnaire for all courses where they have lectures. Submitting and filling in the questionnaire is performed electronically, and processing and reporting is performed through a system. Processed data is collected by the Commission for Quality Assurance and Enhancement and forwarded to teachers, assistants and the council at the faculty, following the procedures that apply for all other documents that should be adopted by the council and Senate.

### **Analysis and publication of results**

Results and analysis are prepared in the form of a report which is unique for the University, and are available to all teachers and students. They are considered and adopted by the councils of the faculty and University together with other results on internal evaluation of quality. Results are published according to the rules adopted by the Senate of the University.

### **Terms and recommended dynamics**

Terms for conducting research are determined by a Senate decision together with the decision on conducting a survey for students. Teachers should fill in the questionnaire within 45 days at the end of semester.

Research should be conducted every two years.

## **DOCUMENTS**

### **Questionnaire form (survey)**

The questionnaire form is under the acronym **QA-SNM** (Quality Assurance – Self-evaluation of Teaching Methods).

The preamble of the questionnaire consists of basic comments on the meaning, objectives and use of survey results.

Teachers answer 16 questions in total, divided in 6 parts.

*The first part (A) contains* questions related to the teacher (title, years of service, number of courses and pedagogical education).

*The second part (B) contains* questions related to data on the course from the ECTS catalogue.

*The third part (C) contains* questions about methods and technologies of teaching.

*The fourth part (D) contains* questions regarding activities of students during lectures.

*The fifth part (E) contains* questions about taking examinations and student success.

*The sixth part (D) contains* opinions about the teacher about teaching methods, examination methods, and planned activities aiming to improve and enhance the teaching process and quality of education.

## FORM QA-SNM

### TEACHING METHODS AND EXAMINATION METHODS (SELF-EVALUATION BY TEACHERS)

**Dear colleagues!**

*This questionnaire gives you an opportunity to present the methods of teaching and examination of students for courses you have lectures in. Your realistic presentation will enable an insight into the organization of the educational process, perform analysis and identify possible shortcomings which could be corrected with the aim of improving the teaching process and quality of higher education at our University.*

*Your self-evaluation comprises part of the total quality assurance and enhancement system at the University, and is in accordance with the principle of the primary responsibility of teachers for his/her own work and with an obligation to continuously engage in the process of quality assurance and enhancement according to the examples of best practice in higher education.*

*We would kindly ask you to submit the completed questionnaire at least 45 days after the end of semester to: (e-mail)*

#### A – GENERAL DATA ON THE TEACHER

NAME AND SURNAME

Current academic title	List of academic titles
Overview of academic titles awarded	
Number of courses where you are elected	Table with number
where you have lectures in previous two years	
Education for teaching	Table of courses <i>No, but consider it necessary</i> <i>No because I do not believe it is necessary</i>
Period of time since the beginning of teaching	Table 1–3; 4–6; 7–10; 11–15; >15
As assistant	
As teacher	

## B – ECTS CATALOGUE – DATA ON COURSES

### 1. Basic data

#### Study programme (table)

Title	Year of studies	Semester	Number of lectures	Number of ECTS credits	Area
Table →					

### 2. Catalogue preparation

#### Courses

Title	Year of preparation	Changes in catalogue programme		Comparative practice at other universities	
		Year	Description	Title	Scope (ECTS)
Table →					

### 3. Literature (overview)

Courses	Literature (maximum two basic sources)	Comparative practice at other universities
	Textbook (book), you as author Authorised script, you as author Unauthorised script, you as author Materials from lectures (on web) Textbook, other author There is published, I recommend available literature There is no available literature so students use only notes from lectures	

## C – DATA ON METHODS

### 4. Teaching methods

Course/Teaching unit	Methods		Comparative practice at other universities	
	Lectures	Practical work	Teaching unit	Method
Table →				

### 5. Technology

Course	Used technology – overview		Availability	
	Lectures	Practical work	Lectures	Practical work
	<i>Always</i> <i>Sometimes</i> , depending on theme <i>No</i> , a classic lecture is better <i>No</i> , methods are not appropriate for courses		<i>Always</i> Before/after lectures (website, copy) <i>Sometimes</i> <i>No</i> , I do not think it is necessary	

## D – STUDENT ACTIVITY DURING TEACHING

### 6. Attendance (data for two years)

Course	Number of students	Number of groups	Average attendance		
			lectures	practical work	Trend

### 7. Participation of students during lectures (data for two years)

Manner of participation	very often	often	rarely	never	Never, because it is not possible
They are prepared for lectures in advance					
They prepare and present part of lectures					
They ask questions and discuss during lectures					
Prepare and present assignments					
Work in a team and present results					
They have a field course					

### 8. Individual student work (data for two years)

Individual work	Description	Number ECTS	Number of points	End and submission % ended in term
Individual assignments– overview				
Team work assignments–overview				

## E – EXAMINATION AND STUDENT PROGRESS

### 9. Evaluation of knowledge, skills and competences (average for two years)

		Evaluation	Maximum number of points	Average points achieved	
				Individually	For group
I	Preliminary examinations	Written Oral			
	Homework				
	Attendance				
	Other				
II	Final examination				

### 10. Student grades (average for two years)

Grade	A	B	C	E	F	Gave up	
						during teaching	final examination
Number of students							
% of students							

## F – OPINION BY TEACHER ON THE TEACHING PROCESS AND PLANNED ACTIVITIES

### ACTIVITIES

#### 11. ECTS – Catalogue

Courses	Satisfaction with the existing								
	Contents			Teaching methods			Literature		
	yes	yes/no	no	yes	yes /no	no	yes	yes /no	No

#### 12. Planned changes of ECTS – Catalogue (during next two years)

Courses	Scope of changes					
	Contents		Methods		Literature	
	Scale – number ECTS		Scale – methods		Scale – literature	

#### 13. Comment on student progress

Courses	Are you satisfied with the success that students achieve on your course (passed examinations, average grade)		
	Yes	Yes	No
	Progress corresponds to number of average passed examinations and average grades at our faculty	This course is very complex, thus success could not be better	I would like students to have better progress in this course

#### 14. Evaluation of students activities impact on success achieved

Elements	What influence the following factors has on success at your course			
	strong	average	weak	Unable to determine
Attendance - lectures				
Attendance - practical work				
Preparation of lectures during semester				
Activities on lectures				
Engagement in preparation of examinations				
Your preparation of lectures and teaching material				
Available literature for examination				

#### 15. Evaluation of students' achievements – planned changes (during the next two years)

Courses	Scope of planned changes					
	Individual work		Attendance		Final examination	
	Content	Number of points	Content	Number of points	Content	Number of points

#### 16. Student feedback

Courses	Attendance according to the feedback on teaching					
	Yes – regularly		Yes – occasionally		No	
	written	oral	written	oral	not practice	not necessary

**THANK YOU FOR YOUR COOPERATION!**

## **ANALYSIS OF EXAMINATION RESULTS<sup>30</sup>**

---

### **Objective**

The analysis of examination results on the study programmes of the University aims to evaluate student progress in taking examinations on courses for which lectures are organized during the semester and study year. Comparative analysis of results on courses and study programmes should enable the planning of measures for better success.

### **Research management**

The research is managed by the Commission for Quality Assurance and Enhancement at the university unit of the University.

### **Methodology of conducting research and data analysis**

The research is conducted twice a year. The results of student progress are stored in a database at the Information Technology Centre after final grades are adopted at meetings of councils of organizational units. Data processing and preparation of the report are performed automatically. A report is prepared using forms unique for the University, form QA-UPI (Quality Assurance – Success at Examinations) which is appended to these guidelines. Results are presented for a 5-year period.

### **Analysis and publication of results**

Results are distributed to all teachers, students and administrative staff at organizational unit for consideration, and are analysed at the regular meeting of the council in April and at the thematic meeting of the council in October. Results and analysis are submitted to the Centre for Studies and Quality Control after the council meeting and are presented at the meeting of heads of Commissions for Quality Assurance and Enhancement, which will be held in a free week. The report is considered by the QAS Board and Senate of the University. The report is considered by the Board at regular meetings in April and November, and the Senate considers the report for both semesters at a thematic meeting in November.

Publishing of results is performed in accordance with the Senate decision within the mutual report on quality assurance at units and the University.

---

<sup>30</sup> Prepared according to Guidelines conceived by the University of Mostar

## FORM QA-UPI

### ANALYSIS OF EXAMINATION RESULTS (comparative data for study years)

– COURSE –											
Course:		STUDENT GRADES					Total		Average grade	Indices <sup>31</sup>	
		A	B	C	D	E	Passed	Failed		Passed examinations	Average grade
Year	Number and %										
Average											

– STUDY PROGRAMME –											
Semester		STUDENT GRADES					Total		Average grade	Indices	
		A	B	C	D	E	Passed	Failed		Passed examinations	Average grade
	Number and %										
Average for all semesters											

Average for study programme, comparative for 5 years

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

<sup>31</sup> Indices refer to changed values in relation to average values.



**ANALYSIS OF EXAMINATION RESULTS (comparative data for study years)**

– FACULTY –											
Study programme	Number and %	STUDENT GRADES					Total		Average grade	Indices	
		A	B	C	D	E	Passed	Failed		Average grades Passed examinations	Average grade
Average for faculty											

Average for faculty, comparative for 5 years

Number and %										

– UNIVERSITY –											
Faculty	Number and %	STUDENT GRADES					Total		Average grade	Indices	
		A	B	C	D	E	Passed	Failed		Average grades Passed examinations	Average grade
Average for University											

Average University, comparative for 5 years

Number and %										

## **ANALYSIS OF DATA ON FIRST-YEAR STUDENTS**

---

### **Objective**

#### **A-Undergraduate studies**

The research objective is to prepare a complete overview of data on education and the success achieved during secondary school of candidates applying for enrolment, and choosing one of the study programmes at the University of Montenegro. The collected data is the basis for monitoring student progress during their studies.

#### **B-Postgraduate specialist studies**

#### **C-Postgraduate master studies**

#### **D-PhD studies**

The research objective is to prepare a complete overview of data on education and the success achieved during previous semester of candidates' studies applying for enrolment and choosing one of the study programmes at the University of Montenegro. The collected data is the basis for monitoring student progress during their studies.

### **Research management**

The research is managed by the Commission for Quality Assurance and Enhancement at the organizational unit of the University.

### **Methodology of research conducting and data analysis**

The research is conducted after enrolment terms in June, July and August. Data on the candidates is stored in a database at the Information Technology Centre according to documents which are submitted by candidates with their application form for first-year enrolment and according to the results on the qualification procedure for first-year enrolment. Data processing and preparation of the report is performed automatically. Reports are prepared using the unique form for the University, form **QA-PKU** (**Q**uality **A**ssurance – **D**ata on **C**andidates for **E**nrolment) appended to these guidelines (the same form is used for all studies).

### **Analysis and publication of results**

Results are prepared at the beginning of each study year and analysed for a 5-year period at regular meetings of the councils and Senate in September. The Senate of the University makes the decision on the publication of results.

## FORM QA-PKU

### DATA ANALYSIS ON FIRST-YEAR STUDENTS (comparative data for study years)

– STUDY PROGRAMME –															
Data on the number of candidates and structure of enrolled students															
Year	Number of candidate's Enrollment term	Number of Applied	Number of enrolled students	Financing	Enrolled students					Indices <sup>32</sup>					
					Territory				Gender		Enrolled students				
					Montenegro			Foreign students	M	F	Applied	From Montenegro	Foreign	Gender	
					South region	Continental region	North region							M	F
															M
				B S											
Average															

Data on the secondary schools of candidates who apply and enrolled students															
Year	Gymnasium	Secondary vocational schools										Indices			
		Total	Individually										Gymnasium	Secondary vocational schools	
			School name												
Average															

<sup>32</sup> Indices refer to changes in relation to the previous year.

**Data on applied candidates' and enrolled students' success<sup>33</sup>**

Year		Success					Indices for enrolled students					Other data on enrolled students <sup>34</sup>			
		Applied candidates			Students enrolled		Excellent	Very good	Good	Sufficient	Excellent		Very good	Good	Sufficient
		Excellent	Very good	Good	Sufficient	Excellent									
	Number and %														
<b>Average</b>															

<sup>33</sup> Success is calculated according to the scale of achieved points after the procedure of scoring and ranking for first-year enrolment.

<sup>34</sup> This data will be defined afterwards according to one of the methodologies (for example UNESCO).

**DATA ANALYSIS ON FIRST-YEAR STUDENTS (comparative data for study years \_\_\_\_\_)**

**– FACULTY –**

Data on the number of candidates and structure of enrolled students														
Year	Number of candidate		Number of enrolled students	Financing	Enrolled students					Indices <sup>35</sup>				
	Enrolment term	Applied			Territory				Gender		Enrolled students			
					Montenegro			Foreign students	M	F	Applied	Enrolled students		
					South region	Continental region	North region					From Montenegro	Foreign	Gender
										M	F			
			B S											
Average														

**Data on applying candidates and enrolled students<sup>36</sup>**

Year	Gymnasium	Secondary vocational schools						Indices <sup>37</sup>	
		Total	Individually					Gymnasium	Secondary vocational schools
			School name						
	Number and %								
Average									

<sup>35</sup> Indices refer to changes in relation to the previous year.

<sup>36</sup> Success is calculated according to the scale of achieved points after the procedure of scoring and ranking for the first year enrolment.

<sup>37</sup> Indices refer to changes in relation to the previous year.

**Data on applied candidates' and enrolled students' success**

Year		Success								Indices for enrolled students				Other data on enrolled students
		Applied				Enrolled				Excellent	Very good	Good	Sufficient	
		Excellent	Very good	Good	Sufficient	Excellent	Very good	Good	Sufficient					
	Number and %													
<b>Average</b>														

**DATA ANALYSIS ON FIRST-YEAR STUDENTS (comparative data for study years)**

**– UNIVERSITY –**

Data on number of candidates and structure of enrolled students														
Year	Number of candidates		Number of enrolled students	Enrolled students					Indices					
	Enrollment term	Applied		Territory			Gender		Applied	Enrolled students				
				Montenegro			Foreign students	M		F	Montenegro	Foreign	Gender	
				South region	Continental region	North region							M	F
			B S											
Average														

**Data on secondary schools of candidates who apply and enrolled students**

Year	Gymnasium	Secondary vocational schools					Indices	
		Total	Individually			Gymnasium	Secondary vocational schools	
			School name					
	Number and %							
Average								

**Data on applied candidates' and enrolled students' success**

Year		Success							Indices for enrolled students				Other data on enrolled students
		Applied				Enrolled			Excellent	Very good	Good	Sufficient	
		Excellent	Very good	Good	Sufficient	Excellent	Very good	Good					
	Number and %												
<b>Average</b>													



## **ANALYSIS OF STUDENT PROGRESS DURING STUDY YEARS**

---

### **Objective**

The research objective is to evaluate student progress in completing a planned scope of the study programme presented through the number of achieved ECTS credits and success index during a study year, as the basis for their academic progress.

### **Research management**

The research is managed by the Commission for Quality Assurance and Enhancement at the organizational unit of the University.

### **Methodology of research conducting and data analysis**

The research is conducted after student enrolment in August. Data on student applications are stored in a database at the Information Technology Centre of the University. Data processing and preparation of results are performed automatically. The reports are prepared using a form unique for the University, form **QA-ANS (Quality Assurance – Academic Student Progress)** and is appended to these guidelines.

### **Analysis and publication of results**

Results are prepared at the beginning of every study year and analysed in comparison with 5-year results at the thematic meeting of the council in October. Results and analysis are submitted to the Centre for Studies and Quality Control after the council meeting and are presented at the meeting of heads of Commissions for Quality Assurance and Enhancement which will be held in a free week. The report is considered by the QAS Board and Senate. The QAS Board considers the report at its regular meeting in November and submits it to the Senate which considers it at the thematic meeting in November.

The Senate of the University makes the decision on the manner of the publication of results with the joint reports on quality assurance at the units and the University.

## FORM QA-ANS

### ANALYSIS OF STUDENT PROGRESS DURING YEARS OF STUDY

– STUDY PROGRAMME –										
Study year	Study programme	Achieved ECTS credits			Achieved success index		Index of changes			
		60 ECTS	40-60 ECTS	<40 ECTS	60 ECTS	40-60 ECTS	for credits		for progress	
							60 ECTS	40-60 ECTS	60 ECTS	40-60 ECTS
	Number and %									
	Average for the study programme	Number and %								

Average for the study programme, comparative for a 5 year period

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

– UNIVERSITY –										
Study year	Faculty	Achieved ECTS credits			Achieved success index		Index of changes			
		60	40-60	<40	60 ECTS	40-60 ECTS	for credits		for progress	
							60	40-60	60 ECTS	40-60 ECTS
	Number and %									
	Average for the University	Number and %								

Average for the University, comparative for a 5 year period

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## **ANALYSIS OF A SUCCESSFUL COMPLETION OF STUDIES**

### **Objective**

The research objective is to determine the results on the completion of studies as a crucial indicator of student progress and the effectiveness of studies on the study programmes, at the units and University.

### **Research management**

The research is managed by the Commission for Quality Assurance and Enhancement at the organizational unit of the University.

### **Methodology of conducting research and data analysis**

The research is conducted at the beginning of every study year. Data is collected and stored in a database at the Information Technology Centre after verification of completed studies through achieving the necessary number of ECTS credits for gaining a diploma. The data processing and preparation of the report is performed automatically. Reports are prepared using a form unique for the University, form **QA-UZS** (Quality Assurance – Successful Completion of Studies), which is appended to these guidelines.

### **Analysis and publication of results**

Results are prepared at the beginning of every study year and are analysed for a 5-year period at the thematic meeting of the council in October. Results and analysis are submitted to the Centre for Studies and Quality Control after the council meeting, and are presented at the meeting of heads of Commissions for Quality Assurance and Enhancement, which is held in the free week. The report is considered by the QAS Board and Senate. The QAS Board considers the report at their regular meeting in November and submits it to the Senate for consideration at the thematic meeting in November.

The Senate of the University makes the decision on the manner of the publication of results with the joint reports on quality assurance at the units and University.

**FORM QA-UZS**

**ANALYSIS OF A SUCCESSFUL COMPLETION OF STUDIES**

– STUDY PROGRAMME –									
Study year	Study programme	Number and % of students			Average for graduates		Indices for 5 years		
		Enrolled	Students	Graduates	Studying period	Average grades	Number of graduates	Studying period	Average grades
	Average for the faculty								

Average for the faculty, comparative for a 5-year period

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

– UNIVERSITY –									
Study year	Faculty	Number and % of students			Average for graduates		Indices for 5 years		
		Enrolled	Students	Graduates	Studying period	Average grades	Number of graduates	Studying period	Average grades
	Average for the University								

Average for the University, comparative for a 5-year period

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## **STUDENT EVALUATION OF PROFESSIONAL SERVICES (STUDENT SERVICES) AND MATERIAL CONDITIONS**

---

### **Objective**

The research objective is to determine student opinions and beliefs regarding organization, efficiency, helpfulness and other aspects of work in professional services at organisational units and the University, with which students have direct contact, as well as about material conditions (equipment and surroundings) in rooms where lectures are organized and where students spend their time. Using the research results it is possible to improve professional services and conditions for the organization of teaching.

### **Research management**

The research is managed by the Commission for Quality Assurance and Enhancement at the organizational unit of the University.

### **Methodology of conducting research and data analysis**

The research is conducted in November every second year. Data is collected electronically into a database at the Information Technology Centre. The survey is directly organized by student representatives appointed by the council at the University unit upon the proposal of the student council, and according to the procedure which is analogous with the evaluation of teaching by students. Data processing and preparation of the report is performed automatically. The questionnaire form and reports are prepared using a form unique for the University, form **QA-SVS** (**Quality Assurance – Student Evaluation of Services**), which is appended to these guidelines.

### **Analysis and publication of results**

Results are prepared in December simultaneously for 2 surveys, and are analysed after the end of the research at regular meetings of the councils at organizational units. Reports are submitted to the Centre for Studies and Quality Control, where a joint report is prepared and submitted to the QAS Board. After consideration at the Board meeting, the report is submitted to the Senate for consideration and adoption at their regular meeting in December, every second year.

The Senate makes the decision on the manner of publication of results.

## FORM QA-SVS

### QUESTIONNAIRE FORM FOR STUDENT EVALUATION OF PROFESSIONAL SERVICES (STUDENT SERVICES) AND MATERIAL CONDITIONS

**Dear students!**

***This survey gives you the opportunity to express your opinion on how satisfied you are with the quality of the work of professional services and conditions for studies, and therefore directly contribute to the improvement of the quality of this important segment and studying conditions at the University of Montenegro.***

#### A-Information on the student

I am a student of:	Study year			
Undergraduate studies	1	2	3	4
Specialist studies	1			
Master studies	1	2		
Doctoral studies	1	2	3	

#### B-Information about library

I visit the faculty /university library (if you visit both, fill in the form for the one you visit more often)

every day      weekly      monthly      in a semester      never

We kindly ask you to consider and express your attitude in a scale from 1 to 5, or choose "unable to determine", about the following statements regarding the library:

1. The library is well equipped with teaching and technical literature	1=Weak 2=Sufficient 3=Well 4=Very well 5=Excellent Unable to determine
2. The library has a pleasant atmosphere for individual work	
3. The library staff are efficient in providing services to students	
4. The library staff are helpful and ready to meet student demands regarding the use of library materials	
5. The manner of recording and control of borrowing books are well organized	

Please write any additional comments about the library if you consider that it could help in providing a better library service:

---

### **B-Information on Student service**

We kindly ask you to consider and express your attitude on a scale from 1 to 5, or choose "unable to determine", about the following statements regarding student services:

6. Student services are adequately organized considering their scope of work	1=Weak 2=Sufficient 3=Well 4=Very well 5=Excellent Unable to determine				
7. Student services staff are efficient					
8. Student services staff are helpful					
9. The working hours of student services is appropriate					
10. How often do you need assistance regarding student services		often	occasionally	never	Unable to determine
11. List duties that could be performed through the academic network and why					

Please write any additional comments about student services if you consider that it could help in providing a better student service:

### **C-Information on classrooms, lecture rooms, laboratories, halls**

We kindly ask you to consider and express your attitude on a scale from 1 to 5, or choose "unable to determine", about the following statements regarding material conditions for learning

12. Equipment of rooms for lectures	1=Weak 2=Sufficient 3=Well 4=Very well 5=Excellent Unable to determine				
13. Equipment of PC rooms					
14. Equipment of laboratories for students work					
15. Learning conditions in reading rooms					
16. Other services (machines, photocopying services and similar)					

Please write any additional comments about material conditions if you consider that it could help in providing their improvement:

### **C-Information on counselling support**

We kindly ask you to consider and express your opinion on how much you miss University or faculty support, considering the following:

17. Assistance and information regarding academic issues				
18. Psychological support				
19. Counselling for disabled students				
20. Medical healthcare			Often	
21. Career counselling and student employment services			Occasionally	
22. Financial counselling			Not necessary	
23. Counselling for international students				

**THANK YOU FOR YOUR ASSISTANCE AND COOPERATION!**

## **EVALUATION OF STUDY PROGRAMMES BY GRADUATE STUDENTS**

---

### **Objective**

The research objective is to determine how students who graduated at the organizational unit of the University of Montenegro evaluate the knowledge, skills and competences gained during studies and compare them with the knowledge, skills and competences necessary for performing their professional activities. The research results are the basis for the improvement of study programmes and course (learning outcomes) structure, so that curricula and the competences of graduates are in balance with working demands after graduation.

### **Research management**

The research is managed by the Commission for Quality Assurance and Enhancement at the organizational unit of the University.

### **Methodology of conducting research and data analysis**

The research is conducted in a way such that a company is chosen for each study programme, i.e. institution with an area of work closely related to the studies. The survey is directly organized by members of the Commission for Quality Assurance and Enhancement at the university unit. Interest in taking part in the survey is estimated in a telephone conversation. Candidates who are ready to participate have electronic access to a questionnaire form. The information is stored on-line in a database at the Information Technology Centre. The planned period of time for gathering data is one month, and is organized during March each 3 – 5 years. Data processing and preparation of the report is performed automatically. The questionnaire form and reports are prepared using a form unique for the University, form **QA-VDS (Quality Assurance – Evaluation by Graduate Students)**, which is appended to these guidelines.

A separate segment of analysis is the overview of the number of graduates by the sectors in which they are employed.

### **Analysis and publication of results**

The results are prepared simultaneously for two surveys, and are analysed at thematic meetings of the university unit council, after preparation of the research results, two months after the term determined for the end of the research at the latest. Analyses of the results of the evaluation by graduates and employers are performed alongside.

The results are considered at meetings of the QAS Board and Senate after preparation of results at organizational units by scientific areas.

The Senate of the University makes the decision on the publication of results.



## FORM QA-VDS

### QUESTIONNAIRE FORM FOR IDENTIFICATION OF THE QUALITY OF PROFESSIONAL STAFF EDUCATED AT THE UNIVERSITY OF MONTENEGRO

*Sir/madam, filling in this questionnaire could have an effect on the improvement of quality of studies at the University of Montenegro, if you could point out the shortcomings/failures during your education which you noted when you started to work. This will enable improvement in the quality of studies and qualification of students for further professions.*

Company/institution:	
Organizational unit:	
I graduated at the University of Montenegro:	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> Year
I graduated in	<input type="text"/> (study programme)
Course:	

#### A – Evaluation of preparedness of probationary employee after studies

1. How well were you prepared for practical work after graduation?	1=Weak, 2=Sufficient, 3=Well, 4=Very well, 5=Excellent
2. Specify in which area you were well prepared.	
3. Specify in which area you were not well prepared.	
After graduation, did you find a job in the area you studied for?	YES NO
4. How much did that (if you answered 'YES' to the previous question) facilitate, (if 'NO') make it difficult to perform your job description?	Significantly Insignificantly I do not know
5. With what grade from 1 to 5 (or "not important") would you evaluate the knowledge, skills and competences regarding practical work that you have adopted, developed and/or improved in the educational process?	
Practical knowledge and skills	
Use of computer	1=Weak
Use of computer programs	2=Sufficient
Individual work	3=Well
Ability to resolve practical problems within the area of work	4=Very well
Team work	5=Excellent
Work motivation	Not important

#### B – Suggestions for improvement of study programme structure and effectiveness of studying

6. We would kindly ask you to specify possibilities for improvement in the quality of studies in order to improve the preparedness of future students/probationary employees for practical work:
--

**QUESTIONNAIRE FORM FOR IDENTIFICATION OF THE QUALITY OF PROFESSIONAL STAFF EDUCATED AT THE UNIVERSITY OF MONTENEGRO**

7. In your opinion, what could be done within the studies to improve the preparedness of students/probationary employees for professional work?

8. What could be done and/or changed in the existing study programme and studying model (practical assignments, theory, laboratory work, field course, practical work, etc.)?

9. We would kindly ask you to specify any additional remarks, observation and suggestions here:

**THANK YOU FOR YOUR ASSISTANCE AND COOPERATION!**

## EVALUATION OF STUDY PROGRAMMES BY EMPLOYERS

---

### Objective

The research objective is to determine how employers from public and privately owned companies and institutions, estimate the knowledge, skills and competences of employees graduated from the University of Montenegro. The research results are the basis for the improvement of the structure of study programmes and courses (learning outcomes) so that the teaching contents and competence of graduates are harmonized with the real needs for work after completed studies.

### Research management

The research is managed by the Commission for Quality Assurance and Enhancement at the organizational unit of the University.

### Methodology of conducting research and data analysis

The research is, as a rule, conducted in the same manner as with graduates. It is necessary to choose the same companies or institutions and conduct the survey in the same period of time. Data processing and storage is automatic. The questionnaire form and reports are prepared using a form unique for the University, form **QA-VP (Quality Assurance – Evaluation by Employers)**, which is appended to these guidelines.

### Analysis and publication of results

The results are prepared simultaneously for 2 surveys and are analysed at the thematic meetings of the organisational unit council, after preparation of research results and, at the latest, two months after terms determined for the end of research. The results on the evaluation by graduates and employers are analyzed simultaneously.

The results are considered at the meetings of the QAS Board and Senate after preparation of results by organizational units classified by scientific areas.

The Senate of the University makes the decision on the publication of results upon the proposal of the QAS Board.

## FORM QA-VP

### QUESTIONNAIRE FORM FOR THE IDENTIFICATION OF THE QUALITY OF PROFESSIONAL STAFF EDUCATED AT THE UNIVERSITY OF MONTENEGRO

*Sir/madam, filling in this questionnaire could have an effect on the improvement of the quality of studies at the University of Montenegro, if you could point out shortcomings/failures you notice with your employees and which are the result of the organization of studies. This will enable improvement of the quality of studies and the qualification of students for further professions.*

Company, i.e. institution:		
Organisational unit:		
Total number of employees:		
Company/institution deals with:		
Available professional staff:		Level of education
(specify number of employees by professions)		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>

Total number of employees:	
Number of employees graduated at the University of Montenegro:	
Number of employees in the last 3 – 6 years:	
Estimated need for professional staff in the next 5 years:	

#### A – Evaluation of preparedness of probationary employees after studies (completed at the University of Montenegro)

	Grade				
	1	2	3	4	5
1. In your opinion, how well (evaluate with a grade from 1 to 5) are probationary employees prepared for work in your company or institution?					
2. Specify with what you are particularly satisfied:					
3. Specify with what you are not particularly satisfied:					
4. Which average grade (1 to 5) would you give to your employees for features they gained at studies?					
Practical knowledge and skills					
Use of computer					
Use of computer programs					
Individual work					
Ability to resolve practical problems within the area of work					
Team work					
Work motivation					

1=Weak  
2=Sufficient  
3=Well  
4=Very well  
5=Excellent  
Not important

**QUESTIONNAIRE FORM FOR THE IDENTIFICATION OF THE QUALITY OF PROFESSIONAL STAFF EDUCATED AT THE UNIVERSITY OF MONTENEGRO**

**B – Suggestions for improvement of the study programme structure and the effectiveness of studying**

6. We would kindly ask you to specify possibilities for the improvement of the quality of studies in order to improve the preparedness of future students/probationary employees for practical work:

7. In your opinion, what could be done to improve the preparedness of students/probationary employees for professional work?

8. We would kindly ask you to specify any additional remarks, observations and suggestions here:

**THANK YOU FOR YOUR ASSISTANCE AND COOPERATION!**

**– PRILOZI –**

## **NORMATIVNA AKTA ZA DJELATNOSTI UNIVERZITETA**

---

1. Zakon o visokom obrazovanju Crne Gore
2. Zakon o naučnoistraživačkoj djelatnosti
3. Statut Univerziteta Crne Gore
4. Pravila studiranja na osnovanim studijama
5. Pravila studiranja na postdiplomskim studijama
6. Pravila doktorskih studija
7. Mjerila za izbor u akademska zvanja
8. Kolektivni ugovor za Univerzitet
9. Strateški plan za istraživanja na Univerzitetu Crne Gore
10. Kodeks akademske etike

## **NORMATIVNA AKTA ZA OBLAST KVALITETA**

---

1. Pravilnik o reakreditaciji ustanova visokog obrazovanja Crne Gore
2. Smjernice za spoljašnju provjeru kvaliteta u visokom obrazovanju Crne Gore
3. Smjernice za unutrašnju provjeru kvaliteta u visokom obrazovanju Crne Gore
4. Standardi i forma izvještaja o samovrednovanju
5. Priručnik za obezbjeđenje kvaliteta Univerziteta Crne Gore
  - I. Definicija pojmova

### II. Organizacija

Pravilnik o organizaciji i radu sistema obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta na Univerzitetu Crne Gore

Poslovnici o radu tijela

---

### III. Strategija obezbjeđenja kvaliteta

Vizija

Misija

Strategija

Plan

PRIPREMA

DOKUMENTA

IPA PROJEKT

---

### IV. Instrumenti za obezbjeđenje kvaliteta

Procedure za unutrašnje obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta

# **REGULISANJE KVALITETA U NORMATIVNIM AKTIMA**

## **ZAKON O VISOKOM OBRAZOVANJU<sup>38</sup>**

### **Savjet za visoko obrazovanje**

#### **Član 11**

Za unapređivanje oblasti visokog obrazovanja Vlada imenuje Savjet za visoko obrazovanje.

### **Nadležnost Savjeta**

#### **Član 12**

Savjet analizira stanje i dostignuća u visokom obrazovanju, daje stručne predloge Vladi i, u tom cilju, ima posebna ovlaštenja da:

- 1) daje mišljenje o predlogu strategije razvoja visokog obrazovanja;
- 2) daje mišljenje u postupku utvrđivanja normativa za izdavanje, izmjene i oduzimanje licence;
- 3) daje mišljenje na mjerila za izbor u akademska zvanja;
- 4) daje mišljenje u postupku utvrđivanja normativa za finansiranje visokog obrazovanja;
- 5) utvrđuje mjerila za ocjenjivanje studijskih programa sa stanovišta njihove usklađenosti sa profesionalnim potrebama i međunarodne uporedivosti;
- 6) preduzima periodične kontrole kvaliteta licenciranih ustanova i izdaje sertifikat o akreditaciji ili reakreditaciji;
- 7) vrši i druge poslove propisane ovim zakonom i aktom o osnivanju Savjeta.

### **Odgovornost Savjeta za kvalitet**

#### **Član 13**

Savjet je odgovoran za ostvarivanje kvaliteta visokog obrazovanja u Crnoj Gori.

Savjet je dužan da pomaže ustanovama u unapređenju i održavanju kvaliteta njihovih djelatnosti.

### **Rad Savjeta**

#### **Član 15**

Rad Savjeta je javan.

Savjet je dužan da svoje zaključke, preporuke i mišljenja učini dostupnim javnosti.

Savjet obrazuje posebne komisije za evaluaciju i akreditaciju ustanova, odnosno studijskih programa, a za pojedine oblasti svog djelovanja može obrazovati radna tijela, komisije i nezavisne ekspertske grupe.

Za članove posebne komisije za evaluaciju i akreditaciju ustanova, odnosno studijskih programa imenuju se članovi [sa liste eksperata za akreditaciju, koju utvrđuje Ministarstvo](#).

[U komisiju iz stava 4 ovog člana mogu se imenovati strani eksperti sa liste eksperata za akreditaciju.](#)

Sredstva za rad Savjeta obezbjeđuju se u budžetu Crne Gore.

Stručne i administrativnotehničke poslove za potrebe Savjeta obavlja Ministarstvo.

Organizacija i način rada Savjeta bliže se uređuje poslovnikom o radu.

### **Prava ustanove**

#### **Član 19**

Ustanova ima pravo da [u skladu sa ovim zakonom](#):

- 1) inovira visoko obrazovanje u okviru svoje licence;
- 2) ponudi studijski program bilo kog obrazovnog nivoa za sticanje neophodnih ili odgovarajućih znanja radi ostvarivanja ciljeva visokog obrazovanja;
- 3) utvrđuje studijske programe koji će se izvoditi i predmete koji će se izučavati;

<sup>38</sup> U pregledu su uključene izmjene usvojene ZAKONOM O IZMJENAMA I DOPUNAMA ZAKONA O VISOKOM OBRAZOVANJU, SL CG br. 45, 4. avgust 2010. ([označene plavom bojom](#))



- 4) samostalno razvija i primjenjuje studijske planove i programe i istraživačke projekte;
- 5) određuje uslove za upis studenata i metode nastave i provjere znanja studenata;
- 6) bira organe upravljanja i rukovođenja i utvrđuje njihov sastav, djelokrug i mandat;
- 7) bira akademsko i drugo osoblje;
- 8) dodjeljuje počasne titule.

## Akreditacija studijskog programa

### Član 24a

Ustanova prije početka rada treba da podnese zahtjev za akreditaciju studijskog programa Savjetu najmanje šest mjeseci prije datuma za koji se traži akreditacija.

U postupku akreditacije studijskog programa vrši se ocjena kvaliteta studijskog programa i njegove usklađenosti sa profesionalnim potrebama i usvojenim standardima.

Akreditacija iz stava 1 ovog člana se izdaje na vremenski period od najduže tri godine.

## Licenciranje

### Član 25

Svaka ustanova koja je osnovana ili izvodi nastavu u Crnoj Gori mora imati licencu za rad.

Licencu iz stava 1 ovog člana izdaje Ministarstvo.

Ustanova ne može da počne sa upisom studenata, izvođenjem nastave i ispita prije dobijanja licence.

Licencom se utvrđuje vrsta ustanove, akreditovani studijski programi, maksimalan broj studenata koji se mogu upisati na pojedine studijske programe, kao i stepeni i diplome koji se mogu dodjeljivati.

Licenca se izdaje na osnovu standarda i normativa koji se odnose na:

- 1) adekvatnost zgrada i opreme, uključujući učionice, laboratorije, biblioteku i računarsku opremu;
- 2) broj i kvalifikacije akademskog osoblja;
- 3) prostorije za vannastavne aktivnosti studenata;
- 4) finansijska sredstva.

Ustanovi se može izdati licenca nakon dobijanja sertifikata o akreditaciji od strane Savjeta.

Uvođenje novih studijskih programa, stepena i diploma za te programe podliježe postupku licenciranja.

Standarde i normative, kao i postupak izdavanja, izmjene i oduzimanja licence utvrđuje Ministarstvo, uz mišljenje Savjeta.

## Reakreditacija

### Član 28

Ustanova, odnosno studijski program podliježu postupku reakreditacije u periodu od najviše pet godina.

Reakreditacija se zasniva na izvještaju o ocjeni kvaliteta rada ustanove, odnosno studijskog programa.

Ako ustanova, odnosno studijski program ne dobije reakreditaciju, njegova akreditacija važiće za period od najviše godinu dana, bez mogućnosti upisa studenata u toj godini.

Ako se poslije isteka roka iz stava 3 ovog člana ne dobije reakreditacija, licenca se oduzima.

Akt o oduzimanju licence je konačan.

## Postupak akreditacije

### Član 28a

Akreditaciju i reakreditaciju vrši Savjet i o tome izdaje sertifikat.

Akreditacija i reakreditacija vrši se u skladu sa standardima i po postupku koji propisuje Ministarstvo na prijedlog Savjeta.

Obrasce sertifikata iz stava 1 ovog člana odobrava Ministarstvo.

## Inostrana reakreditacija

### Član 28b

Izuzetno od člana 28a ovog zakona, reakreditaciju ustanove, odnosno studijskog programa može da vrši i inostrana akreditaciona organizacija koja je ovlašćena da utvrđuje validnost i kvalitet studijskih programa i usklađenost sa profesionalnim potrebama zemlje.

Odluku o angažovanju inostrane akreditacione organizacije iz stava 1 ovog člana donosi

Ministarstvo.

Troškove akreditacije iz stava 1 ovog člana finansira ustanova.

## **Izmjena studijskog programa**

### **Član 29**

Licencirana ustanova može da vrši izmjene studijskog programa na dodiplomskim studijama najviše do 30 (ECTS) kredita bez postupka akreditacije.

Ako ustanova iz stava 1 ovog člana vrši izmjenu studijskog programa na dodiplomskim studijama više od 30 (ECTS) kredita, dužna je da pokrene postupak akreditacije i licenciranja.

## **Samovrednovanje i ocjena kvaliteta**

### **Član 30**

Ustanova sprovodi postupak samovrednovanja i ocjene kvaliteta svojih studijskih programa i uslova rada i izvještaje dostavlja Savjetu.

Samovrednovanje se sprovodi kontinuirano, u skladu sa statutom ustanove.

Metode samovrednovanja se utvrđuju u zavisnosti od studijskih planova i programa, nastavne opreme, kvalifikacija akademskog osoblja, načina obavljanja nastave, procenta prolaznosti na ispitima, procenta diplomiranih stručnjaka i drugih neophodnih pokazatelja uspješnosti rada ustanove.

## **Eksterna ocjena kvaliteta**

### **Član 31**

Ocjenu kvaliteta studijskih programa ustanove vrši Savjet za svaki studijski program u periodu od najviše pet godina, putem ekspertske komisije za pojedine programe.

U sastav ekspertske komisije iz stava 1 ovog člana mogu biti uključeni i strani eksperti [sa liste eksperata](#).

## **Normativi i standardi za finansiranje**

### **Član 59**

Vlada, uz mišljenje Savjeta, donosi normative i standarde za sticanje sredstava za finansiranje javnih ustanova i [studenata na tim ustanovama za svaku studijsku godinu](#).

Visina sredstava iz stava 1 ovog člana utvrđuje se na osnovu normativa i standarda za finansiranje javnih ustanova koje donosi Vlada.

## **Određivanje broja studenata**

### **Član 60**

Prilikom dodjele sredstava, Vlada određuje broj studenata koji će se finansirati iz budžeta Crne Gore za određeni studijski program, u skladu sa brojem propisanim u važećoj licenci javne ustanove.

Odluku o broju studenata koji se finansiraju iz budžeta Crne Gore za studijske programe donosi Vlada na prijedlog javne ustanove.

## **Uslovi finansiranja**

### **Član 61**

Vlada može za sredstva koja se dodjeljuju javnoj ustanovi za nastavu i istraživanje propisati određene uslove za njihovo korišćenje, koji se odnose na:

- 1) sticanje, upotrebu i raspolaganje zemljištem, zgradama i opremom;
- 2) visinu i korišćenje školarine i drugih plaćanja koja se propisuju studentima;
- 3) transfer sredstava raspoređenih za studijske programe.

## **Finansiranje iz drugih izvora**

### **Član 62**

Vlada ne može propisivati uslove koji bi ograničavali javnu ustanovu da, u skladu sa statutom, prikuplja sredstva iz drugih izvora, uključujući i sredstva od školarine za dodatna studentska mjesta u okvirima dozvoljenim licencom, pod uslovom da to:

- 1) nema negativan uticaj na kvalitet obrazovanja koje se finansira iz budžeta Crne Gore;

- 2) ne utiče na javnu ustanovu da obavlja svoju djelatnost bez diskriminacije po bilo kom osnovu.

### **Posebna prava studenata**

#### **Član 93**

Student ima posebno pravo da iskaže mišljenje o kvalitetu nastave i radu akademskog osoblja ustanove.

### **Uporedivost obrazovanja**

#### **Član 111**

U postupku nostrifikacije, odnosno ekvivalencije uzima se u obzir sistem obrazovanja u zemlji u kojoj je stečena inostrana diploma, obrazovni program, uslovi upisa na obrazovni program, prava koja daje ta diploma u zemlji u kojoj je stečena i druge okolnosti od značaja za nostrifikaciju, odnosno ekvivalenciju.

Ako se u postupku nostrifikacije, odnosno ekvivalencije utvrdi da obrazovni program inostrane ustanove znatno odstupa od obrazovnog programa ustanove u Crnoj Gori, zaključkom se utvrđuje obaveza polaganja dopunskih ili diferencijalnih ispita.

Diploma osnovnih studija može da bude zamijenjena bilo nacionalnim ili međunarodnim kvalifikacijama ili znanjem za koje se ocijeni da je odgovarajuće od strane ustanove akreditovane u Crnoj Gori.

U slučaju da se podnese uvjerenje od strane institucije visokog obrazovanja na ocjenu, takva institucija mora priložiti sertifikat o izvršenoj ocjeni kvaliteta rada od strane nacionalnog ili nacionalno priznatog organa.

### **Usklađivanje akata ustanova**

#### **Član 122b**

Ustanove su dužne da usklade svoju organizaciju, rad i opšte akte sa odredbama ovog zakona u roku od šest mjeseci od dana stupanja na snagu ovog zakona.

Do donošenja opštih akata iz stava 1 ovog člana primjenjivaće se postojeći opšti akti, ako nijesu u suprotnosti sa ovim zakonom.

## **STATUT UNIVERZITETA CRNE GORE**

### **Senat**

#### **Član 18**

U ostvarivanju funkcije najvišeg akademskog tijela, Senat:

- 1) uređuje opšta pitanja koja se odnose na istraživanje, naučni i umjetnički rad i nastavu na Univerzitetu;
- 2) razmatra strategiju razvoja akademskih aktivnosti Univerziteta, uključujući i osnivanje novih, dijeljenje, spajanje ili ukidanje postojećih studijskih programa i organizacionih jedinica Univerziteta i daje mišljenja o tim pitanjima rektoru i Upravnom odboru Univerziteta;
- 3) vrši izbor u akademska i naučna zvanja;
- 4) usvaja strukturu i sadržinu studijskih programa i predmeta (kurseva);
- 5) donosi odluke u proceduri sticanja akademskog naziva doktora nauka;
- 6) utvrđuje predlog kandidata za rektora;
- 7) predlaže broj studenata za upis i utvrđuje kriterijume i postupak upisa na studije, u skladu sa zakonom;
- 8) utvrđuje politiku i postupke ispitivanja i ocjenjivanja akademskog uspjeha studenata;
- 9) stara se da omogući učenja i sticanja znanja tokom čitavog života;
- 10) obezbjeđuje primjenu akademskih standarda i utvrđuje pravila studiranja;
- 11) utvrđuje i sprovodi postupke ocjene kvaliteta nastave;
- 12) donosi kriterijume za izjednačavanje obrazovanja i programa stečenog po ranijim propisima sa obrazovanjem koje se stiče u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju;

- 13) vrši dodjelu počasnih titula;
- 14) donosi Kodeks akademske etike;
- 15) odlučuje o isključenju studenta sa Univerziteta;
- 16) razmatra strategiju zaštite intelektualne svojine Univerziteta i njenog korišćenja;
- 17) daje mišljenja i predloge o svim drugim pitanjima na zahtjev rektora ili
- 18) Upravnog odbora Univerziteta;
- 19) obavlja i druge poslove propisane zakonom, ovim statutom ili drugim propisom.

## **SAMOVREDNOVANJE I OCJENA KVALITETA**

### **Član 71**

Univerzitet samostalno i preko organizacionih jedinica Univerziteta sprovodi postupak samovrednovanja, odnosno evaluacije i ocjene kvaliteta svojih studijskih programa i uslova rada i izvještaje dostavlja Upravnom odboru Univerziteta, Senatu i Savjetu za visoko obrazovanje.

Samovrednovanje se sprovodi kontinuirano (godišnje i periodično u intervalima koje utvrdi Senat), putem anketa, kontrole kvaliteta, metoda i redovnosti nastave, analize rezultata ispita i na drugi način.

Metode samovrednovanja utvrđuju se u zavisnosti od studijskih programa, nastavne opreme, kvalifikacija akademskog osoblja, načina obavljanja nastave, procenta prolaznosti na ispitima, procenta diplomiranih stručnjaka i drugih neophodnih pokazatelja uspješnosti rada Univerziteta, odnosno organizacione jedinice Univerziteta.

### **Član 72**

Senat obrazuje posebna tijela za sprovođenje kontrole i definiše njihov djelokrug, dinamiku i način rada.

U sastav tijela iz stava 1 ovog člana mogu biti uključeni i strani eksperti.

## **PRAVA I OBAVEZE STUDENATA**

### **Član 101**

Student upisan na Univerzitet ima pravo da :

- (a) pohađa predavanja, seminare i ostale vidove nastave organizovane u skladu sa njihovim akademskim statusom;
- (b) koristi biblioteke, računarske sale i ostale usluge koje Univerzitet pruža studentima, u skladu sa pravilima njihovog rada;
- (c) iskaže mišljenje o kvalitetu nastave i radu akademskog osoblja, a da zbog toga ne snosi posljedice;
- (d) ostvaruje prava iz oblasti studentskog standarda;
- (e) bira i bude biran u organe Univerziteta, odnosno organe njegovih organizacionih jedinica u skladu sa Zakonom i ovim statutom;
- (f) ostvaruje i druga prava u skladu sa ovim zakonom i statutom.

Student ima posebno pravo na jednakost i nediskriminaciju po bilo kojem osnovu.

### **Član 102**

Student ima pravo prigovora na kvalitet nastave ili ocjene ili korišćenje drugih pogodnosti studiranja koje pruža Univerzitet.

Prigovor se podnosi dekanu, uz mogućnost žalbe Senatu, čija odluka je konačna.

Pravila kojima se uređuju postupci po prigovoru, odnosno žalbi, utvrđuje Upravni odbor Univerziteta, na predlog Senata.

## **MJERILA ZA IZBOR U AKADEMSKA ZVANJA**

### **KRITERIJUMI**

#### **Član 5**

Prilikom procjene kreativnosti kao kriterijuma za izbor, odnosno ponovni izbor u zvanje, uzima se u obzir kandidatova naučna, istraživačka, umjetnička i stručna aktivnost.

### Član 6

Prilikom procjene pedagoške i stručne osposobljenosti kao kriterijum za izbor uzima se u obzir:

- širina znanja o oblasti u kojoj kandidat obavlja pedagoški rad;
- osposobljenost za savremenu organizaciju obrazovnog rada i uspješnost u realizaciji predavanja, vježbi, seminara, konsultacija i ispita;
- formiranje i razvoj laboratorija;
- angažovanje u uređivanju naučne i stručne periodike i zbornika;
- angažovanje i uspješnost u poučavanju, odnosno radu sa studentima;
- mentorstvo u postdiplomskom i doktorskom obrazovanju i pri izradi diplomskih, specijalističkih, magistarskih i doktorskih radova;
- briga o razvoju mladog nastavničkog kadra; ukupan odnos prema saradnicima; podsticanje i uvođenje mlađih saradnika u naučni i umjetnički rad i publikovanje rezultata toga rada;
- mišljenje studenata o pedagoškom radu kandidata;
- stručna, pedagoška i metoda vrijednost naučnih radova, udžbenika i priručnika.

## KVALITATIVNO OCJENJIVANJE BIBLIOGRAFIJE

### Član 12

U zvanje vanrednog profesora može biti izabrano lice koje:

- ima sposobnost da autorski interpretira i proširuje naučna ili umjetnička znanja u svojoj oblasti i stvara originalna djela;
- ima odgovarajuću bibliografiju za oblast za koju se bira, koja obuhvata najmanje dva samostalna i cjelovita (autorska) naučna ili umjetnička rada;
- ima javno prezentirane radove u obliku koji je u domaćoj i međunarodnoj stručnoj javnosti priznat kao značajan za afirmaciju struke za oblast za koju se bira, a za oblasti za koje nijesu moguće međunarodne prezentacije radova ili nijesu odgovarajuće kao mjerilo kvaliteta, kao ekvivalent mogu se uvažiti radovi koji su od značaja za nacionalnu ili državnu samobitnost i kulturu, što utvrđuje Senat Univerziteta, na predlog vijeća organizacione jedinice Univerziteta;
- ima dokazan uspješan pedagoški ili istraživački rad sa studentima;
- ima uspješnu pedagošku aktivnost za prethodni izborni period.

Smatra se da kandidat u pogledu obima (kvantiteta) ispunjava uslove iz stava 1 ove tačke ukoliko prilikom ocjenjivanja naučnog ili umjetničkog i pedagoškog rada ostvari kumulativno najmanje 30 bodova, od kojih najmanje 15 bodova u naučnoj ili umjetničkoj oblasti i najmanje 8 bodova iz pedagoške oblasti rada (odnosno 15 bodova od prethodnog izbora, od kojih najmanje 8 bodova u naučnoj ili umjetničkoj oblasti i najmanje 4 boda iz pedagoške oblasti rada).

Najmanje dva rada, od kojih najmanje jedan rad nakon prethodnog izbora, moraju biti priznata u međunarodnoj i domaćoj javnosti kao značajan doprinos nauci ili moraju imati veliki značaj za nacionalnu ili državnu samobitnost ili kulturu. Kod najmanje jednog rada, u periodu poslije prethodnog izbora, kandidat mora biti prvi, odnosno vodeći autor.

### Član 13

U zvanje redovnog profesora može biti izabrano lice koje:

- ostvaruje izuzetne rezultate u oblasti nauke ili umjetnosti;
- ima javno prezentirane radove u inostranstvu i kod nas, koji se smatraju značajnim naučnim ili umjetničkim ostvarenjima u oblasti u kojoj se bira, a za oblasti za koje nijesu moguće međunarodne prezentacije radova ili nijesu odgovarajuće kao mjerilo kvaliteta, kao ekvivalent mogu se uvažiti radovi koji su od značaja za nacionalnu ili državnu samobitnost i kulturu, što utvrđuje Senat Univerziteta, na predlog vijeća organizacione jedinice Univerziteta;
- ima sposobnost da metoda postavlja i elaborira najsloženije naučne, umjetničke ili stručne probleme;
- ima sposobnost organizovanja i rukovođenja istraživačkim ili umjetničkim timovima ili grupama;
- doprinosi razvoju i unapređenju infrastrukture u oblasti svog rada;

- ima odgovarajuću bibliografiju za oblast za koju se bira i koja obuhvata samostalne autorske radove, odnosno radove u kojima je vodeći autor;
- ima cjelovite i originalne naučne (monografija, knjiga, udžbenik) ili umjetničke radove značajne na međunarodnom i nacionalnom planu;
- ima dokazan uspješan pedagoški ili istraživački rad sa studentima;
- ima uspješnu pedagošku aktivnost za prethodni izborni period.

Smatra se da kandidat u pogledu obima (kvantiteta) ispunjava uslove iz stava 1 ove tačke ukoliko prilikom ocjenjivanja naučnog ili umjetničkog i pedagoškog rada ostvari kumulativno najmanje 30 bodova, od kojih najmanje 15 bodova u naučnoj ili umjetničkoj oblasti i najmanje 8 bodova iz pedagoške oblasti rada (odnosno 15 bodova od prethodnog izbora, od kojih najmanje 8 bodova u naučnoj ili umjetničkoj oblasti i najmanje 4 boda iz pedagoške oblasti rada).

Najmanje dva rada, od kojih najmanje jedan rad nakon prethodnog izbora, moraju biti priznata u međunarodnoj i domaćoj javnosti kao značajan doprinos nauci ili moraju imati veliki značaj za nacionalnu ili državnu samobitnost ili kulturu. Kod najmanje jednog rada, u periodu poslije prethodnog izbora, kandidat mora biti prvi, odnosno vodeći autor.

## **KOLEKTIVNI UGOVOR ZA UNIVERZITET CRNE GORE**

### **Zarada po osnovu ostvarenih rezultata rada**

#### **Član 19**

Zarada zaposlenog može se uvećati zavisno od obima posla (varijabilni dio zarade) i to:

- za akademsko i stručno osoblje angažovano u nastavi prema kriterijumima datim u tabelama 3 i 4;
- za neakademsko osoblje do 20% osnovne zarade.

Organizacione i unutrašnje organizacione jedinice Univerziteta po ovom osnovu mogu ukupno uvećati mjesečnu zaradu do 5% zbirne osnovne zarade zaposlenog neakadenskog osoblja.

Posebnim opštim aktom Univerziteta mogu se utvrditi mjerila i normativi za vrednovanje ostvarenih učinaka i stimulansi za ostvarivanje većih rezultata rada i vrednovanje umanjene norme i slabih rezultata rada.

## **KODEKS AKADEMSKE ETIKE**

### **Društvena misija**

Akademsko osoblje dužno je da svojim autoritetom zastupa pozitivne akademske vrijednosti i da ih prenosi na širu društvenu zajednicu.

Vannastavne aktivnosti akademskog osoblja ne smiju ugrožavati kvalitet nastavnog i naučnog rada.

Akademsko osoblje ne smije podsticati, prihvatati ili obavljati poslove protivno ugledu struke i akademske zajednice.

Pripadnik akademskog osoblja ne smije da vrši javnu ili politički funkciju kako bi za sebe ili drugog obezbijedio profesionalne koristi.

Pripadnik akademskog osoblja ne smije da prihvati javnu funkciju bilo kog nivoa ukoliko se ona suprotstavlja principima profesionalne objektivnosti.

Pripadnik akademskog osoblja ne smije koristiti sredstva za masovnu komunikaciju samo radi promovisanja svoje ličnosti.

Kada istupaju kao privatna lica, pripadnici akademskog osoblja dužni su da onemoguću stvaranje utiska da to čine u ime svojih kolega ili akademske institucije.

Pripadnici akademskog osoblja ne smiju zloupotrebljavati akademski autoritet radi ostvarivanja ličnih, porodičnih i političkih interesa.

Akademsko osoblje dužno je razvijati ekološku svijest.

## **PRAVILNIK O POSTUPKU I NAČINU NOSTRIFIKACIJE, ODNOSNO EKVIVALENCIJE INOSTRANE DIPLOME I VOĐENJA REGISTRA**

---

### **Dopunski i diferencijalni ispiti**

#### **Član 7**

Diploma osnovnih studija može da bude zamijenjena bilo nacionalnim ili međunarodnim kvalifikacijama ili znanjem za koje se ocijeni da je odgovarajuće od strane ustanove akreditovane u Crnoj Gori.

U slučaju da se podnese uvjerenje od strane institucije visokog obrazovanja na ocjenu, takva institucija mora priložiti sertifikat o izvršenoj ocjeni kvaliteta rada od strane nacionalnog ili nacionalno priznatog organa.

## **EVROPSKI STANDARDI ZA OBEZBJEĐENJE KVALITETA<sup>39</sup>**

Ovaj kratki pregled se odnosi na evropske standarde za interno i eksterno obezbjeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju, uključujući agenciju za eksterno obezbjeđenje kvaliteta. Izdvojen je iz drugog poglavlja kompletnog izvještaja. Radi jednostavnog korišćenja smjernice ovdje nijesu prikazane.

### **Osnovni principi**

Standardi i smjernice se zasnivaju na osnovnim principima obezbjeđenja kvaliteta koji se primjenjuju u Evropskom prostoru visokog obrazovanja. To uključuje sljedeće:

- primarnu odgovornost za kvalitet visokog obrazovanja nose oni koji ga realizuju;
- potrebno je štiti interes društva u pogledu kvaliteta i standarda visokog obrazovanja;
- kvalitet akademskih programa mora se razvijati i unapređivati za studente i druge korisnike visokog obrazovanja;
- moraju postojati efikasne i djelotvorne organizacione strukture, unutar kojih se akademski programi mogu održavati i podržavati;
- u procesu obezbjeđenja kvaliteta, bitni su transparentnost i korištenje eksternih stručnih znanja;
- unutar visokoškolskih ustanova mora postojati podsticaj za kulturu kvaliteta;
- treba razviti procese kroz koje visokoškolske ustanove mogu pokazati svoju odgovornost prema investiranju javnih i privatnih sredstava;
- obezbjeđenje kvaliteta u cilju odgovornosti u potpunosti je kompatibilno sa obezbjeđenjem kvaliteta u cilju unapređenja;
- institucije treba da budu u stanju da pokažu svoj kvalitet i na državnom i na međunarodnom nivou;
- procesi ne bi trebalo da usporavaju raznovrsnost i inovacije.

### **Svrha standarda i smjernica**

Svrha standarda i smjernica je da:

- unaprijede obrazovanje dostupno studentima na visokoškolskim ustanovama u Evropskom prostoru visokog obrazovanja;
- pomognu visokoškolskim ustanovama u upravljanju kvalitetom i unapređenju kvaliteta, čime bi opravdali njihovu institucionalnu autonomiju;
- stvore osnov za rad agencija za obezbjeđenje kvaliteta;
- eksterno obezbjeđenje kvaliteta učine transparentnijim i jednostavnijim za razumijevanje svima koji su uključeni u njega.

### **Ciljevi standarda i smjernica**

Ciljevi standarda i smjernica su da:

- podstaknu razvoj visokoškolskih ustanova podsticanjem dinamičnih intelektualnih i obrazovnih aktivnosti;
- budu izvor pomoći i usmjerenja za visokoškolske ustanove i druge relevantne agencije u razvijanju sopstvene kulture obezbjeđenja kvaliteta;
- obavještavaju i povećavaju očekivanja visokoškolskih ustanova, studenata, poslodavaca i drugih aktera od procesa i ishoda visokog obrazovanja;
- doprinesu zajedničkom referentnom okviru za pružanje visokog obrazovanja i obezbjeđenje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja.

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

<sup>39</sup> Ovdje je prikazan samo kratki pregled. Kompletan prevod dokumenta "Standardi i smjernice za obezbjeđenje kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja" nalazi se na sajtu [www.gas.ac.me](http://www.gas.ac.me).



**1.1 Politika rada i procedure za obezbjeđenje kvaliteta:** Institucije bi trebalo da imaju politiku rada i za nju vezane procedure za obezbjeđenje kvaliteta i standarda programa i stepena koje dodjeljuju. Trebalo bi se i eksplicitno obavezati da će graditi kulturu koja priznaje značaj kvaliteta i obezbjeđenja kvaliteta u njihovom radu. Da bi to postigle, institucije bi trebalo da rade na formiranju i primjeni strategije za kontinuirano unapređenje kvaliteta.

Takva strategija, politika rada i procedure trebalo bi da imaju formalni status i da su dostupne javnosti. Treba da podrazumijevaju i određenu ulogu za studente i druge aktere.

**1.2 Usvajanje, praćenje i periodična revizija programa i stepena:** Institucije bi trebalo da imaju formalne mehanizme za usvajanje, periodičnu reviziju i praćenje programa i stepena koje dodjeljuju.

**1.3 Provjera znanja studenata:** Provjere znanja studenata trebalo bi da vrše na osnovu objavljenih kriterijuma, propisa i procedura, koje se konzistentno primjenjuju.

**1.4 Obezbeđenje kvaliteta nastavnog osoblja:** Institucije bi trebalo da imaju načina da budu sigurne da je osoblje angažovano u nastavnom radu sa studentima za takav rad i kvalifikovano i kompetentno. Takve provjere trebalo bi da budu dostupne onima koji vrše eksternu analizu i u izvještajima bi se trebali davati komentari na njih.

**1.5 Resursi za učenje i podrška studentima:** Institucije treba da obezbijede da su predviđeni resursi za podršku studentima u učenju adekvatni i primjereni za svaki program koji se nudi.

**1.6 Sistem informacija:** Institucije bi trebalo da obezbijede prikupljanje, analizu i korišćenje relevantnih informacija za djelotvorno upravljanje studijskim programima i drugim aktivnostima.

**1.7 Informacije za javnost:** Institucije bi trebalo redovno da objavljuju ažurirane, nepristrasne i objektivne informacije, kvalitativne i kvantitativne, o svim programima i stepenima koje nude.

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

**2.1 Korišćenje procedura za interno obezbjeđenje kvaliteta:** Procedure za eksterno obezbjeđenje kvaliteta trebalo bi da uzmu u obzir cjelishodnost procedura za interno obezbjeđenje kvaliteta, kako je opisano u prvom dijelu evropskih standarda i smjernica.

**2.2 Izrada procedura za eksterno obezbjeđenje kvaliteta:** Svrha i cilj procedura za obezbjeđenje kvaliteta je da se, prije primjene samih procesa, odrede oni koji su za njih odgovorni (uključujući visokoškolske ustanove) i da se to objavi zajedno sa opisom procedura koje će se koristiti.

**2.3 Kriterijumi za odlučivanje:** Svaka formalna odluka koja se donese kao rezultat aktivnosti na eksternom obezbjeđenju kvaliteta trebalo bi da se zasniva na eksplicitnim, objavljenim kriterijuma koji se konzistentno primjenjuju.

**2.4 Procesi primjereni namjeni:** Svi procesi u eksternom obezbjeđenju kvaliteta treba da budu uobličeni tako da su primjereni za ostvarivanje svrhe i cilja koji se za njih odrede.

**2.5 Izvještavanje:** Izvještaje treba objavljivati pripremljene sa stilom koji je jasan i pristupačan korisnicima kojima su namijenjeni. Sve odluke, pohvale i preporuke koje su u njima sadržane trebale bi da su čitaocu jednostavne za pronalaženje.

**2.6 Procedure za dalji rad:** Procesi za obezbjeđenje kvaliteta koji sadrže preporuke za djelovanje ili koji traže naknadni plan aktivnosti, trebalo bi da imaju unaprijed određene procedure za dalji rad, koje se konzistentno primjenjuju.

**2.7 Periodični pregledi:** Eksterno obezbjeđenje kvaliteta institucija i/ili programa trebalo bi da se vrši u ciklusima. Dužina ciklusa i procedura pregleda koja će se primijeniti trebalo bi da su jasno definisani i unaprijed objavljeni.

**2.8 Analiza na nivou cijelog sistema:** Agencije za obezbjeđenje kvaliteta trebalo bi da periodično izrađuju skraćene izvještaje, koji opisuju i analiziraju generalne zaključke pregleda, evaluacija, provjera, itd.

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

**3.1 Korišćenje procedura za eksterno obezbjeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju:** Agencije za eksterno obezbjeđenje kvaliteta treba da uzmu u obzir postojanje i cjelishodnost procedura za eksterno obezbjeđenje kvaliteta opisanih u drugom dijelu evropskih standarda i smjernica.

**3.2 Zvanični status:** Agencije bi trebalo da priznaju nadležni javni organi u zemljama Evropskog područja visokog obrazovanja kao agencije zadužene za eksterno obezbjeđenje kvaliteta i one bi trebalo da imaju jasan pravni osnov. Trebalo bi poštovati sve zahtjeve datih pravnih sistema unutar kojih djeluju.

**3.3 Aktivnosti:** Agencije bi trebalo redovno da objavljuju aktivnosti na eksternom obezbjeđenju kvaliteta (na nivou institucije ili programa).

**3.4 Resursi:** Agencije bi trebalo da imaju adekvatne i proporcionalne resurse, i ljudske i finansijske, koji će im omogućiti da se organizuju i obavljaju procese eksternog obezbjeđenja kvaliteta na djelotvoran i efikasan način, sa odgovarajućim sredstvima za izradu takvih procesa i procedura.

**3.5 Izjava o zadatku:** Agencije bi trebalo da imaju jasne i eksplicitne svrhe i ciljeve svog rada, dostupne javnosti kroz objavljenu izjavu.

**3.6 Nezavisnost:** Agencije bi trebalo da su nezavisne u smislu da samostalno snose odgovornost za svoj rad i da zaključci i preporuke u njihovim izvještajima ne podliježu bilo kakvom uticaju trećih lica, u smislu visokoškolskih ustanova, ministarstava ili drugih aktera.

**3.7 Kriterijumi i procedure za eksterno obezbjeđenje kvaliteta koje koriste agencije:** Procesi, kriterijumi i procedure koje agencije koriste treba da budu unaprijed definisani i dostupni javnosti. Ti procesi bi trebalo da sadrže:

- samoocjenu ili ekvivalentnu proceduru samog subjekta procesa obezbjeđenja kvaliteta;
- eksternu 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 obezbjeđenja kvaliteta preduzima u vezi sa preporukama sadržanim u izvještaju.

**3.8 Procedure u vezi sa odgovornošću:** Agencije bi trebalo da imaju uspostavljene procedure za sopstvenu odgovornost.

## **OSNOVNI POJMOVI U OBLASTI OBRAZOVANJA<sup>40</sup>**

---

Uspjeh Univerziteta u dostizanju standarda, transparentnosti i uporedivosti svojih djelatnosti nameće potrebu da se usaglase ključni instrumenti kod planiranja, realizacije i izvještavanja o postignutim rezultatima. Imajući to u vidu, prikazan je pregled značajnih elementa visokog obrazovanja. Namjena ovog teksta je i da pruži uvid u iskustava koja su implementirana kod drugih univerziteta.

Budući da su procesi obrazovanja kompatibilni, selekcija u korišćenju pojmova je pravljen samo na relaciji učenik/student i pojedinac/polaznik/učesnik.

### **NAUKE I NAUČNE GRANE**

---

#### **Pedagogija**

*Danas se pod pedagogijom podrazumijeva moderna društvena nauka koja se bavi proučavanjem vaspitanja i obrazovanja djece i omladine u društvu, a obuhvata:*

1. Opštu pedagogiju,
2. Istoriju pedagogije,
3. Komparativnu pedagogiju,
4. Predškolsku pedagogiju,
5. Školsku pedagogiju,
6. Porodičnu pedagogiju,
7. Andragogiju,
8. Metodologiju pedagoških istraživanja,
9. Didaktiku,
10. Specijalnu pedagogiju,
11. Pedagogiju slobodnog vremena,
12. Industrijsku pedagogiju,
13. Vojnu pedagogiju,
14. Religijsku pedagogiju;

i područja vaspitanja:

1. Intelektualno (umno) vaspitanje,
2. Radno-tehničko vaspitanje,
3. Tjelesno-zdravstveno vaspitanje,
4. Estetsko vaspitanje,
5. Moralno vaspitanje.

#### **Andragogija**

*Andragogija je nauka koja se bavi učenjem odraslih i didaktičko-metodičkim specifičnostima procesa obrazovanja odraslih. Andragogija naglašava razlike u interakcijsko-komunikacijskom aspektu vaspitanja i obrazovanja odraslih i djece.*

Savremena evropska dokumenta upotrebljavaju pojmom „obrazovanje odraslih” (engl. *adult education*) i naglašavaju sve veći značaj uslova i mogućnosti unapređivanja procesa učenja odraslih, posebno u pogledu trenutno aktuelnog pojma cijeloživotnog učenja. Učenje kod odraslih se uvijek predstavlja kao integrisano učenje, koje je najčešće orijentisano prema

---

<sup>40</sup> <http://www.gtz.de/dokumente/bib/gtz2010-0015bs-glossar-technical-vocational-education.pdf>

zanimanju ili samoorganizivano. Andragogija ima zadatak da unapređuje ovaj proces učenja i razvoja profesionalnim djelovanjem tako da se proširuju kompetencije pojedinca.

### **Didaktika**

*Didaktika (teorija obrazovanja) je grana pedagogije koja proučava opšte zakonitosti nastave i učenja, ali i druge oblike učenja i obrazovanja van nastave.*

*Didaktika se bavi teorijama, idejama, načelima i uputstvima usmjerenim na uspješnu primjenu obrazovnog procesa. Didaktika je u velikoj mjeri usmjerena da praktično koristi teorijske modele koji su razvijeni u filozofiji, psihologiji i sociologiji, kao i različite pedagoške teorije i postavke, posebno teorijske modele učenja i poučavanja. Zbog različitih polaznih teorija i postavki, didaktički koncepti mogu biti katkad i međusobno suprotstavljani.*

Didaktika se obično dijeli na dio koji se bavi opštim zakonitostima, uslovima i posljedicama obrazovnog procesa, i na poseban dio koji se odnosi na područja:

- Ciljeva i zadataka obrazovanja;
- Dinamike obrazovnog procesa;
- Socijalnih oblika i uslova obrazovnog procesa;
- Komunikacionih medija u obrazovanju;
- Vaspitano-obrazovne klime;
- Komunikacija u obrazovnom procesu.

Didaktički principi su norme i smjernice od kojih se u nastavi nikako ne odstupa. Principi su normativni, korektivni, integrativni i regulativni nastave i učenja. Među didaktičarima ne postoji potreban stepen saglasnosti oko klasifikacije didaktičkih principa.

### **Didaktička pravila**

*Didaktička pravila su uputstva koja obuhvataju veliki broj posebnih slučajeva i normi koji izražavaju određene odnose između cilja, sadržaja, uslova i sredstava nastavnog procesa. Pravila proizilaze iz didaktičkih principa i odražavaju njegove pojedinačne zahtjeve polazeći od bližeg ka daljem, od jednostavnog ka složenom, od lakšeg ka težem, od poznatog ka nepoznatom.*

### **Princip očiglednosti (zlatno pravilo didaktike)**

*Ukazujući na ogromnu ulogu i značaj očiglednosti J.A. Komenski je u „Velikoj didaktici” formulisao zlatno pravilo nastave prema kojem, radi potpunijeg i jasnijeg opažanja stvari i pojava, pred čula treba iznositi sve „što se može”, a ako veći broj čula mogu nešto da osjete „treba to iznijeti pred više njih odjednom”.*

### **Didaktičke metode**

*Didaktičke metode su svrsishodan i sistematski primjenljivi putevi, načini i postupci koje koriste nastavnici i učenici radi efikasnijeg studiranja ciljeva nastave i učenja. One omogućavaju sticanje znanja i vještina, njihovu primjenu u praksi, kao i doprinose razvijanju njihovih saznavnih sposobnosti, interesovanja, formiranju pogleda na svijet i pripremi za život.*

Didaktičke metode određuju kako treba da teče nastava, koje i kakve aktivnosti treba da koriste učenici/studenti i nastavnici.

### **Didaktički trougao/četvorougao**

*Suštinu nastave čine tri njena osnovna elementa i to: učenik/student, nastavnik i gradivo (sadržaj nastave) koji sačinjavaju didaktički trougao.*

*Pod uticajem naučno-tehnološkog razvoja koji postaje sve značajniji faktor u nastavi, klasični didaktički trougao se transformisao u četvorougao u koji ulaze: učenik/student, nastavnik, gradivo (sadržaj nastave) i nastavna tehnologija.*

## **Metodologija**

*Svaka nauka ukoliko želi da se osavremenjuje i razvija mora da ima svoju metodologiju. Suštinu metodologije sačinjavaju osmišljeni, logički sistematizovani i provjereni putevi, postupci i procedure kojima se služe naučnici i istraživači prilikom otkrivanja novih saznanja i istina.*

### **Metod/metoda**

*Metoda (grč. način, put) je smišljen, planski, logičan postupak, način istraživanja, saznavanja i djelovanja. Metode su provjereni putevi koji vode onoga ko ih koristi do postavljenog cilja.*

*Treba praviti razliku između nastavnih i naučno-istraživačkih metoda.*

### **Metodika nastave**

*Metodika nastave podrazumijeva primjenu didaktičkih načela, zakonitosti i metoda u pojedinom nastavnom predmetu ili području. Kao praktična disciplina, metodika u prvi plan ima konkretan nastavni sadržaj iz konkretnog nastavnog predmeta koji učenici/studenti treba da usvoje kao znanje ili vještine. Ona obuhvata metode, oblike i nastavna sredstva specifična za pojedine nastavne predmete.*

*Metodika se bavi organizacijom nastave i učenja u okviru konkretnog nastavnog predmeta.*

## **Dokimologija**

*Dokimologija je pedagoška disciplina koja se bavi vrednovanjem vaspitno-obrazovnog rada.*

### **Vrednovanje**

*Vrednovanje je zbirni pojam za sve metode i procedure za ocjenjivanje/procjenjivanje sposobnosti (znanja, umjeća, know-how i kompetencija) neke osobe.*

*Vrednovanje implicira praćenje, provjeravanje, mjerenje i ocjenjivanje pojedinačnog ili zajedničkog vaspitno-obrazovnog postignuća.*

### **Ocjenjivanje/procjena/provjera znanja**

*Ocjenjivanje je razvrstavanje bilo kojih ljudskih učinaka u unaprijed predviđene vrijednosne kategorije, a prema prethodno prihvaćenim ocjenjivačkim kriterijima.*

*Procjena ili provjera je proces sistematičnog vrednovanja znanja i/ili vještina učenika/studenata. Tokom izvođenja procesa procjene stručnjak analizira osobine, vještine, prethodna znanja ili stavove pomoću različitih metodologija (poput testiranja, studije slučaja, intervjua, ...).*

### **Ocjena znanja**

*Ocjena je mjerenje postignuća u radu učenika/studenta koje se iskazuje numerički, alfabetski (slovno) ili opisno.*

## **PROCESI**

### **Vaspitanje**

*Vaspitanje je skup intencionalnih (namjernih) uticaja koji se vrši na pojedincu u cilju razvoja, formiranja i samoformiranja njegove ličnosti.*

Vaspitanje je organizovan proces kojim se izgrađuju pozitivne osobine ličnosti, stavovi, pogled na život i svijet, crte karaktera, moralne, radne i društvene vrijednosti.

### **Obrazovanje/edukacija**

Obrazovanje je sistemski organizovan i planski proces sticanja znanja, vještina i navika koji ima za cilj prenošenje znanja (informacija) i osposobljavanje za samostalno istraživačko djelovanje (samoobrazovanje). Obrazovanje može biti opšte i stručno, institucionalno i vaninstitucionalno, povremeno i permanentno, itd.

Obrazovanost je obim i stepen postignutog obrazovanja. Pojam obrazovanja ili edukacije ukazuje na više nivoa: pedagoški, filozofski i društveno-politički.

Moderni pojam obrazovanja čovjeka stavlja težište na proces doživotnog razvoja. Suprotno od obuke i stručnog usavršavanja, pojam obrazovanja nema nužno ekonomsku svrhu.

### **Obrazovanje blisko zanimanju**

Sticanje znanja vještina i navika odvija se u okviru realnog radnog mjesta sa što konkretnijim radnim zadacima. Znači, polje učenja se povezuje sa radnim mjestom, tako da postoji direktna povezanost između sadržaja učenja i radne djelatnosti. Prednosti ovog obrazovanja su dobra povezanost sa realnošću, finansijska isplativost i niski troškovi kod pripreme. Osim toga, postiže se čvrsta interakcija između teorijskog i praktičnog znanja.

### **Obrazovanje orijentisano prema radnom procesu**

Koncept obrazovanja orijentisanog prema radnom procesu prisutan je u obrazovanju i doškolovanju. Doškolovanje se organizuje direktno u radnom procesu i ima za cilj integraciju učenja u tokove preduzeća. Normama za referentne procese nastoji se olakšati prenos znanja. Polaznik na taj način upoznaje relevantne radne procese i stiče odgovarajuće kompetencije za djelovanje.

### **Obrazovanje odraslih**

Obrazovanje odraslih se organizuje za odrasle osobe (premda odraslost nije univerzalno definisana u svim zemljama). Granica od koje se definiše odraslost kreće se od 16 do 21 godine starosti, a obrazovanje treba da ima i neki opšti cilj, a ne samo za profesionalno usavršavanje. To je dio obrazovnog sistema jedne zemlje, ravnopravan sa ostalim djelovima obrazovnog sistema, koji uključuje sve oblike učenja i poučavanja odraslih ljudi (formalno, neformalno i informalno).

### **Obrazovni profil/propisano zanimanje**

Obuhvata profesionalnu aktivnost ili niz aktivnosti, čiji je pristup i vršenje direktno ili indirektno povezano za sticanje određenih kvalifikacija regulisanih propisima.

### **Obrazovni program**

1. Obrazovni program je školski dokumenat na osnovu kojeg se ostvaruje obrazovanje i vaspitanje;
2. Obrazovni program je najšire definisana programska orijentacija na osnovu koje se utvrđuju osnove primarnog, specijalizovanog i posebnog programa obrazovanja.

### **Inkluzivno obrazovanje**

Inkluzivno obrazovanje znači da sva djeca imaju mogućnost da pohađaju redovne matične škole u području stanovanja. To znači da djeca sa posebnim potrebama pohađaju redovne škole, umjesto škola za posebno obrazovanje.

*Inkluzivno obrazovanje zasniva se na pretpostavci da su razlike između ljudi normalne i da obrazovanje treba da bude usklađeno sa potrebama sve djece, bez obzira na to da li sposobnosti djeteta odgovaraju propisanim normama.*

### **Permanently/kontinuirano obrazovanje**

*Permanently obrazovanje je kontinuirano školovanje, učenje i samoučenje koje se nudi na tržištu znanja s ciljem da svaki radno sposoban pojedinac dobije mogućnost stalnog učenja, usavršavanja i napredovanja.*

*Permanently ili kontinuirano obrazovanje je samostalno obrazovanje tokom cijelog života (a ne samo tokom radnog vijeka).*

### **Profesionalno obrazovanje**

*Profesionalno obrazovanje je proces sticanja znanja, vještina i kompetencija radi osposobljavanja pojedinca za obavljanje radnih zadataka određene profesije. Ostvaruje se u srednjim stručnim školama, višim i visokim školama i fakultetima, kao i u centrima za obrazovanje odraslih.*

U nekim slučajevima profesionalno obrazovanje za jednostavna zanimanja može se sticati uporedo sa osnovnim obrazovanjem.

### **Permanently profesionalno obrazovanje i stručno usavršavanje**

*Permanently profesionalno obrazovanje i stručno usavršavanje je osposobljavanje ili obuka koja se organizuje nakon redovnog školovanja u obrazovnom sistemu i nakon sticanja diplome koja omogućava pojedincu uključivanje u radni proces. Namijenjena je osobama koje žele:*

- 1. Povećati ili osvježiti postojeća znanja;*
- 2. Steći nove kompetencije u okviru postojeće kvalifikacije koju imaju;*
- 3. Nastaviti svoj lični i/ili profesionalni razvoj.*

*Povratno obrazovanje je ranije korišćen termin za ovaj vid obrazovanja. Oblici povratnog obrazovanja koji i danas egzistiraju su obrazovanje uz rad (polaznik ne prekida radni proces, a uključuje se u obrazovni proces) i obrazovanje iz rada (polaznik povremeno napušta radni proces da bi se uspješnije uključio u obrazovni proces, a potom se vraća na svoje radno mjesto). Permanently usavršavanje je ukupna filozofija u pristupanju nekom poslu koja govori o mogućnosti i spremnosti pojedinca da stalno pravi pozitivne pomake u svom radu – ukazuje na mala napredovanja u radnom procesu koja rezultiraju većim kvalitetom, a smanjuju gubitak energije i materijalnih sredstava.*

### **Dualni oblik obrazovanja**

*Dualni oblik obrazovanja, zastupljen je ponekad u srednjem stručnom obrazovanju i podrazumijeva da se nastava izvodi dijelom u školi, dijelom kod poslodavca. Nastava koju učenik obavlja kod poslodavca definiše se Ugovorom o obrazovanju između učenika i poslodavca.*

#### **Dualni sistem**

*Dualno obrazovanje naziva se sistem stručnog školovanja sa dva mjesta učenja. U stručnoj školi se izučava teorijska, a u preduzeću se obavlja praktična nastava. Zajedničko djelovanje dva pravno odvojena nosioca obrazovanja je bez postojanja jedinice upravljanja koja je iznad njih.*

### **Standardi u obrazovanju**

*Standardi u obrazovanju jasno određuju šta učenik/student mora znati, razumjeti i biti sposoban da uradi na kraju određenog ciklusa učenja i učešća u procesu obrazovanja.*

*Pojedine kompetencije iskazane su u preciznim terminima ponašanja učenika/studenata koja se mogu valjano, pouzdano i objektivno ispitivati.*

### **Proces učenja**

*Procesom učenja naziva se postupak koji mijenja ponašanje. To za pojedinca znači da svaki dan doživljava proces učenja. Ovi procesi učenja uvijek se odvijaju prema određenim zakonitostima. U psihologiji učenja razlikuju se četiri faze:*

- U prvoj fazi osoba koja uči nalazi interesovanje za predmet učenja i motivisana je da se dalje bavi zadatkom učenja;*
- U drugoj fazi osoba koja uči prepoznaje teškoće pri učenju, koje u trećoj fazi pokušava da riješi suočavajući se sa problemom;*
- U posljednjoj fazi osoba koja uči memoriše naučeno vježbanjem i primjenjivanjem vještina.*

Proces učenja i obrazovanja može imati različite forme. Obrazovanje može biti formalno, neformalno i informalno; može biti vremenski ograničeno, a može trajati dugo. Kod nas je obavezno devetogodišnje osnovno obrazovanje.

### **Formalno obrazovanje**

*Formalno obrazovanje je učenje koje se obavlja u organizovanom i strukturiranom kontekstu i koje je osmišljeno sa jasno definiranim ciljevima, načinima realizacije i sredstvima neophodnim da se zamišljeno primijeni. Formalno obrazovanje ima jasnu namjeru polaznika da unutar jednog obrazovnog sistema poveća svoje znanje ili vještine i da taj napor bude društveno priznat izdavanjem zvanične javne isprave. Obrazovne ciljeve i sredstva nudi institucija (institucija, dakle, kontroliše ciljeve i sredstva), a polaznik se uključuje u taj ponuđeni ciklus.*

*O formalnom učenju govori se kod planskog, strukturiranog učenja, organizovanog od strane institucija, koje vode ka priznatim kvalifikacijama ili certifikatima. Stoga, formalno obrazovanje i učenje ima cilj da prenose informacije i obezbijedi kompetencije koje se mogu provjeriti i sertifikovati. Pri tome je mjerodavno da se postave društveno priznati obrazovni standardi.*

### **Neformalno obrazovanje**

*Neformalno obrazovanje je oblik učenja koji ima karakteristike strukturiranog obrazovnog procesa, ali ta struktura nije nepromjenjiva u toku trajanja jednog andragošskog ciklusa.*

Obrazovni ciljevi, sredstva ili vrijeme njegovog trajanja mogu biti prilagođeni potrebama polaznika. Obrazovni programi zasnovani na neformalnom učenju, prije svega, postoje da bi potrebe pojedinca bile zadovoljene, a te potrebe ne moraju biti isključivo obrazovne i ne moraju se odnositi na stručno usavršavanje.

Birajući svoje uključjenje u neki proces neformalnog obrazovanja, polaznik kontroliše ciljeve, a institucija nudi sredstva kojima ti ciljevi mogu biti postignuti. Ovo obrazovanje ne vodi nužno do sticanja opštepriznate diplome, ali certifikat koji polaznik može steći u ovom obrazovnom procesu obično ima važnost na nekom mikronivou (udruženje čiji je član, npr. uža profesionalna zajednica i sl.).

### **Informalno obrazovanje**

- 1. Informalno obrazovanje je oblik učenja koji proizilazi iz dnevnog angažmana čovjeka u okviru njegovog posla, porodice ili slobodnih aktivnosti. Ovdje nema stroge strukture niti definisanih obrazovnih ciljeva. Ovo obrazovanje postoji zbog svoje funkcionalnosti, a ne zbog jasno definisane namjere da se nešto nauči. U društvu je*



ovaj oblik obrazovanja najčešći, ne zahtijeva posebna sredstva, a obavlja se u toku nekih drugih pojedincu korisnih aktivnosti. Na primjer, mentorstvo u bilo kojoj djelatnosti neke organizacije podrazumijeva informalno obrazovanje: mentor (iskusniji zaposleni u organizaciji) kao predstavnik institucije kontroliše ciljeve učenja, a polaznik kojega on vodi kontroliše sredstva učenja (ima inicijativu i stupa u komunikaciju). Informalno učenje najčešće ne obezbjeđuje certifikat, ali je najuže vezano za zadovoljavanje ljudskih potreba.

2. Informalno obrazovanje i rezultati učenja su vezani za svakodnevni posao, familijarne ili druge slobodne aktivnosti. Ono nije ni organizovano ni strukturirano (u smislu ciljeva, vremena ili podrške) i ne mora da se vrši sa jasnom namjerom onoga koji uči, pa se pominje i kao iskustveno ili slučajno učenje.

### **Cjeloživotno obrazovanje**

1. Cjeloživotno (doživotno) učenje je proces obrazovanja koji se odvija tokom cijelog života neke osobe radi ličnog razvoja, sticanja novih kompetencija, efikasnijeg prilagođavanja novim životnim okolnostima, novim tehnologijama, saznanjima i dostignućima ljudskog društva. Uključuje sve oblike obrazovanja, a ne samo formalno učenje u obrazovnim institucijama.
2. Cjeloživotno obrazovanje je poznato kao „Lifelong Learning” (LLL). Ono podrazumijeva neprekidno sticanje znanja tokom života pojedinca. Ostvaruje se u oblicima formalnog i neformalnog obrazovanja, ali i u informalnim obrazovnim oblicima. Nije nužno vezano za radno mjesto, već prije svega za zadovoljavanje viših psiholoških potreba odraslih ljudi. Smatra se ključnim elementom kontinuiranog ličnog razvoja i važnim sredstvom za postizanje trajne zapošljivosti čovjeka koji se uključuje u radni proces. Cjeloživotno učenje je, dakle, svaka aktivnost učenja koja traje cijeli život s ciljem usavršavanja znanja, vještina, kompetencija i/ili kvalifikacija iz ličnih, socijalnih ili profesionalnih razloga.
3. Cjeloživotno obrazovanje kao učenje od rođenja do smrti se temelji na postavkama: učiti-znati, učiti-učiti, učiti-živjeti sa drugima i učiti-biti.

Cjeloživotno učenje nije orijentisano prema tradicionalnim strukturama obrazovanja i prema prosvjeti, koje se najčešće završavaju školskim i visokoškolskim kvalifikacijama. Ono ima za cilj da omogući stalni ulazak u obrazovanje, pomoću koga bi se trebalo sticati znanje i sposobnosti koja ne moraju biti i formalno potvrđeni. Cjeloživotno učenje je takođe put obrazovanja koji omogućava više samoodgovornosti. Pošto znanje podliježe ograničenim vremenskim rokovima koji su sve kraći, cjeloživotno učenje sve više postaje normalno za privredu i društvo i izazov za pojedinca.

### **Hibridno učenje**

Hibridno učenje (engl. Hybrid learning, blended learning) je učenje zasnovano na različitim kombinacijama klasičnih predavanja (licem u lice), učenja posredstvom interneta i korištenjem raznih drugih tehnologija (audio, video itd.) sa ciljem da se oblikuje što djelotvornije i za korisnike prihvatljivije (obogaćenije) okruženje za učenje.

Hibridno učenje je kombinacija najboljih postupaka iz tradicionalnog i on-line obrazovanja, imajući u vidu faktore kao što su: specifična svojstva sadržaja tečajeva, dostupni resursi, nivo sposobnosti fakulteta za razvoj on-line obrazovnih materijala, modele instrukcionog dizajna, broj studenata i njihovu spremnost za efikasno korišćenje on-line obrazovnih materijala. Studije su pokazale da hibridno učenje može prevladati jaz

*između tradicionalnog i e-učenja, kao i nadmašiti oba ta pristupa u pogledu uspješnosti i zadovoljstva polaznika.*

### **Samostalno učenje**

*Pojam samostalnog učenja posljednjih decenija dobio je na značenju u doškoloivanju i stručnom usavršavanju upotrebom medija baziranih na kompjuterima.*

Akcent na "samostalno" učenje se u prvoj liniji odnosi na razlike u procesu učenja (usmjerene na određeni cilj, izbor odgovarajućih sadržaja, način regulisanja vremena/trajanja i mjesto učenja) koje pojedinac sam bira.

I pored toga što zahtjevi u današnjem društvu čine samostalno učenje važnijim nego ikad, kompetencije potrebne za to su jako malo izražene. U ovo, između ostalog, spada i sposobnost poimanja sopstvene potrebe za učenjem, kao i planiranja i pripremanja sopstvenog procesa učenja.

### **Long distance learning (LDL)**

U Njemačkoj je long distance learning kao pojam regulisan od 1977. godine. Na osnovu toga, *kod long distance learninga radi se o "prenošenju znanja i vještina, kod kojeg su osoba koja poučava i ona koja uči isključivo ili pretežno prostorno odvojeni i osoba koja poučava ili njegov predstavnik nadgledaju uspjeh pri učenju".*

Primjenom long distance learninga se mogu naknadno steći obrazovne kvalifikacije i postići ciljevi daljnjeg obrazovanja na području opšteg ili stručnog obrazovanja, ali i hobija.

*Zahvaljujući najnovijim dostignućima informacionih i komunikacionih tehnologija učenje ovog tipa odvija se uz primjenu raznovrsnih metoda, medija i postupaka. Pored materijala za eksperimentisanje, upotrebljavaju se treninzi i pomagala za učenje bazirana na primjeni kompjutera.*

Može se očekivati da, zbog porasta zahtjeva prema cjeloživotnom učenju, kod kojeg fleksibilnost i mobilnost zauzimaju sve veću ulogu, i long distance learning svojim mogućnostima učenja nezavisnom od mjesta i vremenu bude sve traženiji.

### **E-learning**

Shvatanje pojma E-Learning jako se razlikuje. *Generalno prevedeno kao "elektronsko učenje", ovaj pojam obuhvata mogućnosti korišćenja informacionih i komunikacionih tehnologija u procesu poučavanja i učenja. To mogu biti programi učenja na CD ROM-u ili DVD-u. Posljednjih godina je E-Learning postao glavni pojam za sve varijante bazirane na internetu. Pored korišćenja tehnologija baziranih na Web-u, E-Learning podrazumijeva on-line pomoćno nadgledanje.*

### **Nastava**

*Nastava je osnovna odrednica didaktike. Nastava je institucionalno organizovani i vaninstitucionalni stvaralački napor u savladavanju propisanih sadržaja i sticanju znanja, vještina i navika, osposobljavanju za dalji permanentni rad sa ciljem da se razvije kritička, slobodna, autonomna, stvaralačka, humana, obrazovana, multikulturalna, multietična i multikonfesionalna ličnost, otvorena za sve sadašnje i buduće progresivne promjene pojedinca i društva u kome se nalazi.*

*Nastava je institucionalizovan i simultano organizovan vaspitno-obrazovni rad nastavnika i učenika prema unaprijed definisanom nastavnom planu i programu.*

### **Nastavni plan**

*Nastavni plan je osnovni školski dokument u obliku tabele u koji su navedeni nastavni predmeti koji se izučavaju u okviru jednog razreda ili godišta školovanja sa precizno utvrđenim fondom časova za svaki predmet sedmično, te ukupnim fondom časova na svim predmetima za konkretnu godinu školovanja.*

### **Nastavni program**

*Nastavni program je školski dokument kojim se propisuju obrazovni sadržaji koje treba relizovati na odgovarajućem stepenu (nivou) obrazovanja. Ovim dokumentom se određuje ekstenzitet i intenzitet izučavanja sadržaja nekog predmeta.*

### **Nastavni sadržaji**

*Nastavni sadržaji su priređeni naučni i obrazovni sadržaji usklađeni sa vrstom škole i starosnom dobu učenika/studenata, a koji su određeni nastavnim programom.*

### **Nastavni predmet**

*Nastavni predmet je sistem naučnih i drugih znanja, navika i umijeća koji su didaktički, pedagoški i psihološki oblikovani i strukturirani prema određenim naukama, oblastima i područjima rada.*

Obim, dubina i složenost nastavnog predmeta zavise od uzrasta polaznika, nivoa i karaktera ustanove, broja časova predviđenih za njegovo izučavanje, karaktera sadržaja (teorijski, praktični,...).

### **Nastavna tema**

*Nastavna tema je saznavno, logički i didaktički zaokružena nastavna cjelina preuzeta iz nastavnog programa.*

### **Nastavna jedinica**

*Nastavna jedinica je dio nastavnog sadržaja (teme) koji se realizuje u toku jednog nastavnog časa.*

### **Nastavni čas/sat**

*Nastavni čas/sat je osnovni organizacioni oblik i vremenska jedinica nastavnog rada, koji po pravilu traje 45 minuta, nakon čega slijedi kratki odmor. Predstavlja cjelovitu i logički zaokruženu cjelinu tokom koje se, zajedničkim radom nastavnika i učenika/studenata rješavaju određeni didaktički i vaspitnoobrazovni zadaci.*

### **Nastavni proces**

- 1. Nastavni proces je polivalentni sistem didaktičkih postupaka i komunikacija koji imaju za cilj bogaćenje ličnosti učenika/studenata u smislu izgrađivanja, obogaćivanja i promjene njegovog ponašanja, povezano sa realizacijom obrazovnih, vaspitanih i funkcionalnih zadataka nastave.*
- 2. Nastavni proces je zajednički rad nastavnika i učenika/studenata u kojem se realiziraju ciljevi vaspitanja i obrazovanja i podstiče opšti razvoj ličnosti u specifičnim organizacionim oblicima kao što su čas/sat, nastavni rad, nastavna praksa itd.*

### **Izvođenje nastave**

*Izvođenje nastave je osnovna djelatnost nastavnika u školi koja se zasniva na potpunom poznavanju nastavnih sadržaja (stručna osposobljenost), kao i na poznavanju zakonitosti nastavnog procesa i sticanju kvaliteta znanja, razvijanju različitih sposobnosti i usvajanju*

vaspitnih vrijednosti, pedagoško-psihološka i didaktičko-metodička osposobljenost, što se sve iskazuje kao uspješnost izvođenja nastave u njenoj makro i mikro strukturi.

### **Nastavna tehnika**

*Nastavna tehnika ima dvojako značenje.*

1. *To je cjelokupna materijalno-tehnička oprema u nastavi koja služi kao izvor znanja; oruđa za rad, razni tehnički uređaji za izvođenje nastave;*
2. *Vještina nastavnika i učenika/studentata u nastavi – vještina verbalnog izlaganja, pisanja, crtanja, demonstriranja, eksperimentiranja, praktičnog rada i dr.*

### **Nastavna sredstva**

*Nastavna sredstva su nosioci nastavnih i naučnih informacija, kao što su slike, makete, modeli, prirodni objekti, didaktički oblikovani predmeti, grafički materijali i sl. koji se koriste kao izvori znanja i služe za to da učenik/student razumije razne pojave, procese, predmete, alate i dr.*

### **Nastavna pomagala**

*Nastavana pomagala su oruđa za rad: pribor, instrumenti, aparati, mašine i sl., koja koriste nastavnici i učenici/studenti u procesu nastave i učenja.*

### **Nastavna tehnologija**

*Nastavna tehnologija obuhvata tehnička nastavna sredstva, načine rada (metode i organizaciju) i odnose, tj. ponašanje svih subjekata u nastavnom procesu. Primjena savremenih tehničkih sredstava u nastavi omogućava objektivnu i sistematsku kontrolu uspjeha, aktivan odnos učenika/studentata u toku nastave prema raznim izvorima znanja, individualni prenos nastavnih informacija i zadataka i dobijanje odgovora u vidu povratne informacije.*

### **Nastavna metoda**

*Nastavana metoda je sistematski i svrsishodan način ili postupak upravljanja radom učenika/studentata u procesu nastave, a sve u cilju što efikasnijeg sticanja znanja i vještina, i njihove primjene u praksi.*

*Ovom prilikom apostrofiramo samo neke, relativno savremenije nastavne metode.*

#### **Metoda četiri stepena**

*Metoda četiri stepena ima dugu tradiciju i razvila se tokom vremena. Osnovni ciljevi učenja pretežno leže u psihomotoričkoj i kognitivnoj oblasti. „Centrirana“ je uloga nastavnika, odnosno vještina i način njegovog djelovanja. Takva uloga nastavnika znači da on pokazuje, a učenik ponavlja.*

*Njena primjena se odvija kroz sljedeća četiri stepena:*

1. *stepen: pripremiti, objasniti i motivisati (od strane nastavnika);*
2. *stepen: pokazati i objasniti (od strane nastavnika);*
3. *stepen: ponavljati i objašnjavati (od strane učenika);*
4. *stepen: omogućiti učenicima da sami vježbaju.*

#### **Metoda slučaja**

*Metoda slučaja (studija slučaja) je metoda, koja ima za cilj da pripremi polaznike za samostalni rad u nekoj djelatnosti. Ovo se odvija putem simuliranih, ali što je moguće realističnijih zadataka (slučajeva), posebno pripremljenih i didaktički osmišljenih od strane nastavnika.*

*Slučaj mora stvoriti vezu između naučenog znanja i praktične primjene tog znanja. Učesnici bi trebalo da prepoznaju i formulišu problem toga slučaja, da bi se nakon toga*

mogli izjasniti o pretpostavkama o rješenju i da razviju moguća rješenja. Ostvarivanje rješenja ne mora nužno biti predmet studije slučaja, ali je poželjno problem tako pojednostaviti da učesnik može samostalno doći do adekvatnog rješenja.

### **Brainstorming**

*Brainstorming* je metoda za dobijanje maksimalnog broja ideja u najkraćem mogućem vremenu. Ove ideje služe za rješavanje problema u vezi s temom, koja je prethodno prikazana učesnicima. Svaki učesnik se poziva da aktivno učestvuje u proizvodnji ideja. Pojedinačne izjave ne treba obrazlagati, diskutovati ili kritikovati.

Brainstorming je takođe jako dobar za unapređenje kreativnosti. Metoda je posebno korisna kada treba rješavati probleme za koje do tada nijesu nađena zadovoljavajuća rješenja. Brainstorming se sastoji iz tri stepena:

1. Uvod i start,
2. Proizvodnja ideja,
3. Vrednovanje (evaluacija).

### **Grupni rad**

U ovom socijalnom obliku svaki član grupe može stupiti u komunikaciju s drugim. Grupa se minimalno sastoji od tri osobe, koje bez posredne pomoći nastavnika ili drugih osoba rade na nekom zadatku.

Prednosti ove socijalne forme leže u dobroj razmjeni informacija između članova, direktnoj povratnoj informaciji, u unošenju ličnih interesa, znanja i vještina i postizanju sinergijskih efekata. Kroz postizanje postavljenih grupnih ciljeva promoviraju se individualna *motivacija* i odgovornost.

### **Leittext- metoda**

*Kod Leittext-metode riječ je o metodi, poučavanju zasnovanom na leittextu.* Kao leittext služe radne instrukcije, dokumenti evaluacije, tehnička dokumentacija i sl. Leittext metoda treba da navede učesnike da sami uče. U obuci se ova metoda često koristi za pripremu ili naknadno obrađivanje praktičnog zadatka. Nastavnik razvija leittext, formuliše zadatak i pomaže kod ocjenjivanja rezultata. *Postupak se dijeli na šest sljedećih faza: informacija, planiranje, odlučivanje, sprovođenje, kontrola i ocjenjivanje.*

### **Mindmapping (mape uma)**

*Mindmapping je kreativna metoda koja se koristi za struktuirano sakupljanje ideja.* Englez T. Buzan je razvio krajem 60-ih godina. Na prvi pogled mindmapping se čini samo kao tehnika vizualizacije, ali mogućnosti korištenja su mnogobrojne. Razvoj projektnih ideja u cilju nalaženja odluke i planiranje zadataka. Rezultat je slikoviti prikaz misli. One ne prikazuju samo misli same po sebi, nego i njihovu međusobnu povezanost i prioritet.

*Nastanak mindmapa pojednostavljeno se može opisati u tri koraka:*

1. *Centralna tema se napiše u sredini praznog lista;*
2. *Sada se sakupljaju ključne riječi i raspoređuju oko glavne teme;*
3. *Glavne grane sada mogu biti polazna tačka za daljnje razgranjavanje.*

Metode poučavanja i učenja znatno su obogaćene primjenom odgovarajućih softverskih aplikacija, naročito u oblasti projektnog menadžmenta.

### **Feedback metoda**

*Radi se o komunikacionoj tehnici, koja se prvenstveno koristi za konstruktivno razrješavanje konflikta i problema unutar jedne grupe.*

Vođenje razgovora s „aktivnim slušanjem“ obilježavaju feedbacks (povratne informacije) prema partneru u razgovoru ili prema grupi, sa ciljem dobijanja informacije o tome kakav efekt izaziva određeno ponašanje, da bi se pronašlo racionalno rješenje.

### **Blitzlicht-tehnika – tehnika munje**

Pojam *Blitzlicht-tehnika* se višestruko koristi u poslovnoj pedagogiji. *S jedne strane se govori o Blitzlicht-tehnici u obrazovanju odraslih kada u grupama za učenje svaki učesnik u krugu mora iskazati svoje mišljenje o određenom činjeničnom stanju. Ova tehnika se ciljano koristi za poboljšanje komunikacije i kratke samoprocjene. Na području treniranja memorije Blitzlicht-tehnika se koristi kao varijanta tehnike pamćenja. Ona omogućava pouzdano memorisanje informacija.*

### **Moderacija**

*Moderacija je metoda u poslovnoj pedagogiji, koja se upotrebljava u predstavljanju komunikacionih procesa u grupama. Moderator nastupa kao kreativan voditelj. Zauzima centralnu ulogu da bi moderacija bila uspješna. Sadržaji pretežno dolaze iz grupe. Moderator, sa druge strane, je odgovoran za strukturu sastanka i za odgovarajuću dokumentaciju obrađenih sadržaja. Način postupanja moderatora treba da bude u skladu sa prethodno postavljenim ciljem.*

### **Kurikulum**

*Pojmom kurikulum preuzet je iz latinskog jezika, a označava redosljed, tok, proceduru odvijanja nekog procesa. On obuhvata sva pitanja nastave, obrazovanja, učenja i poučavanja tako da pokriva dobar dio didaktike.*

*Kurikulum je paket mjera koje se preuzimaju zajedno sa stvaranjem određene ponude za obrazovanje. To obuhvata određivanje, tj. utvrđivanje obrazovnih ciljeva, sadržaja, metoda (uključujući i vrednovanje uspjeha) i sredstava, kao i aranžmane za obrazovanje nastavničkog kadra i edukatora.*

*Kurikulum predstavlja sistematske, racionalne strukture na osnovu kojih su organizovani procesi učenja.*

### **Modul**

*Modul je zaokruženi set rezultata učenja sa jasno definisanim kriterijumom za ocjenjivanje koji može stajati sam i biti izolovan ili biti u vezi sa drugim modulima.*

Principi dizajniranja programa su:

1. Nastavni plan i program za svaki nastavni predmet sastoji se od kratkih zaokruženih modula;
2. Menadžment, nastavnici, privredni subjekti i drugi relevantni akteri moraju biti fleksibilni u pogledu kreiranja i realizacije nastavnih planova i programa;
3. Nastavni plan i program treba da obezbijedi razvoj mogućnosti obaveznih i modula po izboru.

Svaki modul sadrži sljedeće elemente:

1. Naziv modula;
2. Šifru modula;
3. Svrhu modula;
4. Posebne zahtjeve;
5. Ciljeve modula;
6. Rezultate i ishode učenja;
7. Smjernice za nastavnike;

8. Povezanost sa drugim predmetima;
9. Izvori (sredstva) znanja;
10. Ocjenjivanje.

## **RAZULTATI/ISHODI**

### **Rezultati/ishodi učenja**

*Rezultati/ishodi učenja su znanje, vještine i kompetencije u užem smislu koje je osoba stekla učenjem, a mogu se provjeriti nakon učenja, odnosno obrazovanja.*

*Mjerljivi pokazatelji (nivoa) ishoda učenja prikazuju se složenošću sljedećih kompetencija:*

*Znanja – teorijska i praktična;*

*Vještine – spoznajne/kognitivne, psihomotorične i socijalne;*

*Kompetencije u užem smislu – samostalnost i odgovornost.*

### **Znanje**

1. *Znanje je sistem ili logički pregled činjenica i generalizacija o objektivnoj stvarnosti koje je čovjek usvojio i trajno zadržao u svojoj svijesti (V. Poljak, Didaktika 1970).*
2. *Znanje je skup organizovanih informacija koje posjeduje neki pojedinac, korišćenje informacija, razumijevanje informacija, pojmova i odnosa.*
3. *Znanje je mogućnost integrisanja podataka kojima čovjek raspolaže i sposobnost da se potrebni podaci pronađu na odgovarajućem mjestu. Znanje je pretpostavka za uspješno obavljanje posla. Za uspjeh u poslu je potrebno posjedovati i vještine.*
4. *Znanje je rezultat saznavanja. Znanje prati objektivno zasnovana uvjerenost (sigurnost) i istinitost stavova individue.*

#### **Teorijska znanja**

Teorijska znanja (Theoretical knowledge) označavaju skup stečenih povezanih zasebnih informacija.

#### **Praktična/činjenična znanja**

Praktična/činjenična znanja (Factual knowledge) označavaju skup stečenih zasebnih informacija.

#### **Znanje i obrazovanje**

*Znanje i obrazovanje su korelativni pojmovi, s tim što je znanje uži pojam i odnosi se na logički pregled usvojenih činjenica i generalizacija o proučenim sadržajima, dok je obrazovanje širi pojam koji obuhvata znanja i sposobnosti, posebno intelektualne, za kreativnu primjenu stečenih znanja.*

#### **Upravljanje znanjem**

*Upravljanje znanjem (Knowledge management) je proces prikupljanja, organizovanja i čuvanja informacija i iskustava pojedinaca i grupa unutar organizacije. Te informacije i iskustva treba učiniti dostupnim zainteresovanim stranama, zbog čega se čuvaju u bazi podataka koja se često naziva bazom znanja. Cilj upravljanja znanjem je da se pomogne organizaciji u pridobijanju kompetitivne prednosti.*

### **Vještine**



1. *Vještine su sposobnosti stečene vježbom (učenjem) koje karakteriše naučen niz organizovanih operacija ili radnji koje pojedinac umije dovoljno dobro i brzo da izvede sa ciljem da ostvari neki zadatak. Do vještina se dolazi vježbanjem. Poznavanje jedne vještine omogućava lakše i brže učenje druge slične vještine (transfer).*
2. *Vještine označavaju sposobnost efikasnog korišćenja znanja u kontekstu i/ili sposobnost uspješnog obavljanja neke aktivnosti.*

#### **Spoznajne/kognitivne vještine**

Kognitivne (Cognitive skills) vještine predstavljaju skup stečenih logičkih i kreativnih razmišljanja.

#### **Psihomotorične vještine**

Psihomotorične vještine (Practical skills) predstavljaju stečenu fizičku spremnost i upotrebu metoda, instrumenata, alata i materijala.

#### **Socijalne vještine**

Socijalne vještine (Social skills) predstavljaju skup stečenih vještina koje su potrebne za odnose sa drugim osobama.

#### **Samostalnost**

Samostalnost (Autonomy) označava pravo na vlastito upravljanje, a osnova je za ocjenu odgovornosti osobe.

#### **Odgovornost**

Odgovornost (Responsibility) označava preuzimanje obaveze izvršenje zadataka u skladu sa samostanim izvršenjem i upravljanjem.

### **Kompetencije/kompetentnost**

1. *Kompetencija je sposobnost pojedinca da sa sigurnošću obavi uspješno neku djelatnost;*
2. *Kompetencija – Funkcionalno integrisano znanje i vještina u novim situacijama i različitim okruženjima. Uključuje različite sposobnosti praktične primjene znanja, kongitivnih i manuelnih vještina, stavove i vrijednosti kao i motivacionu dimenziju.*

*Kognitivne kompetencije podrazumijevaju vještinu istraživanja i ispitivanja, prijem, procesiranje i obradu informacija, rješavanje problema primjenom znanja kao i primjenu znanja.*

*Praktične kompetencije podrazumijevaju manuelne vještine i primjenu procedura kao i višeg nivoa praktičnih sposobnosti i znanja, kao što su primjena iskustva ili znanja na razvoj ili eksperimentisanje.*

*Kompetentnost je sposobnost sprovođenja aktivnosti zahtjevanih određenim standardima.*

*Kompetentnost podrazumijeva mogućnost da se znanje i vještine primjene na nove situacije u okviru stručne oblasti, ali i uključivanje efikasnog međudjelovanja sa drugima na radnom mjestu.*

#### **Stručne kompetencije**

*Stručne kompetencije za određeno zanimanje i sposobnost koje se stiču kroz obrazovanje i obuku. Stručna kompetencija, često je sinonim za činjeničnu kompetenciju, a označava sposobnost za savladavanje tipičnih zadataka i relacija vezanih za profesiju, koje je, prema određenim zahtjevima, potrebno riješiti samostalno i samoodgovorno.*



Stručna kompetencija je dugo vremena u menadžmentu osoba bila jedini kriterijum pri ocjenjivanju saradnika. U posljednje vrijeme pored stručnih kompetencija sve više se insistira na sticanju socijalnih i metodičkih kompetencija.

### **Socijalne kompetencije**

*Pojam socijalna kompetencija je nadređeni pojam za cijeli niz individualnih sposobnosti i stavova. Ove sposobnosti i stavovi doprinose tome da se sopstveno ponašanje usmjerava ka zajedničkom djelovanju. Socijalna kompetencija se u mnogim preduzećima klasifikuje kao ključna (često je sinonim za pojam soft skills), sve češće koristi i smatra kao sposobnost unošenja timskog duha i motivacije u saradnji s kolegama, nadređenim ili saradnicima.*

### **Metodičke kompetencije**

*Pod metodičkim kompetencijama ne podrazumijeva se samo poznavanje relevantnih metoda, nego i sposobnost njihovog pravilnog i ciljanog korišćenja. Kod izbor metoda uvijek treba uzeti u obzir tri nivoa: racionalni, pedagoški i metodičko-kritički.*

### **Procjena kompetencija**

*Procjena kompetencija je evaluacija (vrednovanje) sposobnosti polaznika da primijene naučeno tokom jednog andragoškog ciklusa, zasnovano na dogovorenim kriterijumima ili setu standarda koji su prihvaćeni za vrednovanje.*

### **Priznavanje kompetencija**

*Formalno priznavanje kompetencija ostvaruje se:*

- 1. Dodjeljivanjem potvrde/svjedočanstva ili*
- 2. Ekvivalencijom poena ili validacijom postojećih kompetencija;*

*a) Društveno priznavanje kompetencija ostvaruje se priznavanjem vrijednosti kompetencija od strane privrede ili društva.*

### **Kvalifikacija**

*Kvalifikacija je formalni naziv za skup kompetencija određenog nivoa, obima, profila i kvaliteta, koji sa se dokazuje svjedočanstvom, diplomom ili drugom javnom ispravom koju izdaje nadležna ustanova (prethodno: stepen stručne spreme ili stručne osposobljenosti za obavljanje neke djelatnosti).*

*Obim kvalifikacija označava stečene kompetencije, izražene npr. brojem ECTS kredita.*

*Profil kvalifikacije označava područje rada i učenja kompetencija, koji se iskazuju nazivom.*

*Kvalitet kvalifikacija označava pouzdanost izdate javne isprave u odnosu na nivo, obim i profil stečenih kompetencija.*

### **Jedinstvena klasifikacija zanimanja (ljestvica, skala stručne spreme)**

*Jedinstvena klasifikacija zanimanja razvrstava zanimanja prema složenosti poslova, sposobnostima i vještinama potrebnim za njihovo obavljanje.*

### **Državni (nacionalni) okvir kvalifikacija (NQF)**

*Državni okvir kvalifikacija je skup principa koji sve kvalifikacije stečene u srednjoj školi, višim školama, univerzitetima i na radnom mjestu opisuje i vrednuje na isti način. Takođe, mora obezbijediti principe jednakosti i načine priznavanja stečenog znanja, vještina i kompetencija u procesima formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja.*

## **Transparentnost kvalifikacija**

*Transparentnost kvalifikacija označava stepen vidljivosti i razumljivosti kvalifikacija potreban da bi mogla da se utvrdi i uporedi njihova vrijednost na sektorskom, regionalnom, nacionalnom ili internacionalnom tržištu rada i obrazovanja.*

## **NEKI OPŠTI TERMINI**

### **Globalizacija**

*Pod globalizacijom podrazumijevamo rastući nastanak tržišta širom svijeta za robu, kapital i uslužne djelatnosti, kao i internacionalno preplitanje ljudi i društava, koje je s tim povezano. Tehnički razvoj u oblastima informacije, komunikacije, transporta, saobraćaja i kapitala, kao i rastuća liberalizacija svjetske trgovine, pojeftinjuje pristup tržištu, ljudima i društvima.*

### **Zvanje/ zanimanje**

*Zvanje – ono što je pojedinac završio – znači stručna sprema, a zanimanje je ono što zapravo pojedinac radi.*

Zanimanje je vrsta posla koju neka osoba radi i za čije obavljanje posjeduje znanja, vještine i stručne kvalifikacije.

Zanimanje predstavlja trajno obavljanje poslova i zadataka radi ostvarivanja društvenih i ličnih ciljeva i zadovoljavanja potreba, za šta se pojedinci posebno pripremaju. Iz profesionalno-pedagoške perspektive zanimanjem se naziva izvršavanje posla usmjereno ka zaradi. Kombinacija i izvršavanje povezanih djelatnosti za postizanje radnih rezultata zahtijeva poslovne kompetencije. One se zasnivaju na sistematskom znanju, vještinama, načinu ponašanja na poslu i iskustvima.

Izvršavanje zanimanja utiče na život čovjeka i doprinosi samoostvarivanju i samorazvoju. Izvršavanje zanimanja po pravilu osigurava materijalnu osnovu za život pojedinca.

### **Nomenklatura zanimanja**

*Nomenklatura zanimanja je popis svih zanimanja i opis svakog pojedinačnog zanimanja za sve ili za pojedina područja rada.*

### **Employability (zapošljivost)**

*Od devedesetih godina koncept zapošljivosti (employability) u poslovnom obrazovanju stavlja se nasuprot koncepta zanimanja. Planski se prelazi na to da se učenici/studenti ne pripremaju samo u određenoj porodici zanimanja za život, nego da se obrazuju tako da se postigne njihova zapošljivost za čitav život.*

Ovo treba postizati putem stručnih kvalifikacija koje opstaju na tržištu, visoke društvene kompetencije, izražene kompetencije učenja i samoučenja i sposobnosti da se fleksibilno reaguje na promjene na poslovnom tržištu. Ove sposobnosti, zajedno sa spremnošću za mobilnost na nacionalnom i internacionalnom poslovnom tržištu, u vremenima stalnih promjena, dobijaju ključnu ulogu za postizanje zapošljivosti.

### **Europass**

*Europass objedinjuje pet dokumenata koji pokrivaju kvalifikacije i kompetencije u perspektivi cjeloživotnog učenja, sa fokusom na:*

1. *Stručne i lične vještine (European CV);*
2. *Znanja stranih jezika (European Language Portfolio);*
3. *Iskustva u transnacionalnoj mobilnosti (MobiliPass);*
4. *Kvalifikacije stručnih škola (Europass Certificate Supplement);*
5. *Diplome višeg stepena obrazovanja (Europass Diploma Supplement ).*

## **ECDL**

European Computer Driving Licence (ECDL, evropska računarska diploma) je jedna od veoma aktuelnih diploma sa formalizovanim priznanjem rada sa računarom.

*Podijeljeno u nekoliko stepena, učenje rada sa računarom donosi polazniku odgovarajući stepen znanja. Na osnovnom nivou, postiže se jednostavno snalaženje za upotrebu računara i upotrebu interneta (kao neizbježnih vještina za snalaženje u savremenom okruženju i korišćenje IT za rješavanje ličnih potreba). Osnovno ECDL učenje sastoji od četiri, napredno od sedam modula. Specijalističko ECDL učenje pruža znanja o CAD tehnologiji, a razvijaju se i moduli za multimediju, web i grafičku obradu. ECDL se primjenjuje u više od 100 zemalja.*

## **PISA**

***PISA Program for International Student Assessment** je međunarodno komparativno ispitivanje koje organizuje i sprovodi OECD u trogodišnjim ciklusima. Provjerava se u kojoj mjeri su petnaestgodišnjaci razvili međukurikularne kompetencije – sposobnosti analiziranja, rezonovanja i efikasnog komuniciranja, ideje i vještine važne za cjeloživotno učenje.*

## **Medijateka**

*Medijateka je savremeno (fleksibilno, multidisciplinarno i multimedijalno) organizovanje školskog prostora i opreme (tehnička sredstva i ostali izvori obrazovnih informacija, knjiga, filmova, zvučnih snimaka, video traka i sl.) u funkciji potreba moderne nastave i učenja, kao i ostalih vaspitnoobrazovnih aktivnosti. Medijateka je viši oblik organizacije školske biblioteke, za koji je karakteristična veća površina razuđenog, fleksibilno datog prostora (mobilni zidovi, namještaj i oprema) sa uslovima koji obezbjeđuju savremene oblike, metode i sredstva rada.*

## **Inspekcijiski nadzor/prosvjetna inspekcija**

*Inspekcijiski nadzor nad izvršavanjem zakona, podzakonskih propisa i opštih akata iz oblasti obrazovanja, preduzimanje mjera u skladu sa zakonom i propisima donesenim na osnovu zakona vrše prosvjetni inspektori u skladu sa Zakonom o prosvjetnoj inspekciji.*

## **Podsticatelj/facilitator**

*Podsticatelj (engl. facilitator) je osoba koja pomaže grupi prilikom ostvarivanja njenih ciljeva. Termin proizlazi iz engleske riječi *facilitate* (ili *make easy*), što se može prevesti kao olakšati.*

## **Tutor**

*Tutor je naziv za nastavnika (pretežno u engleskim i američkim školama) koji preuzima brigu o jednoj grupi učenika/studenata, prati njihov rad i napredovanje, pomaže im da riješe životne i školske probleme koji ometaju uspješan rad (studiranje). U nekim slučajevima stariji učenik/student (završnih godina) je tutor početniku.*

## **OSNOVI NASTAVNOG PROCESA VISOKOG OBRAZOVANJA<sup>41</sup>**

Pedagogija visokog obrazovanja sa studentom i univerzitetskim nastavnikom/saradnikom, kao akterima u čijoj komunikaciji je znanju osiguran opstanak i refleksija, približava se andragogiji kao nauci o učenju i poučavanju odraslih.

Najčešće upotrebljavana riječ u prostorima univerziteta je, vjerovatno, „predavanje”. Studenti žure na predavanje, nastavnici imaju predavanje, drže se predavanja, planiraju se predavanja... „Predati” nešto nekome može biti plemenit čin kada u sebi ima karakteristiku darivanja. Nije daleko od toga da nastavnik, slično izboru poklona, bira sadržaj i način na koji će taj sadržaj predati svojim slušaocima. U takvom činu, predavanja uvijek imaju elemente poklona uključujući i pomalo treme zbog reakcije onih kojima je poklon namijenjen.

*Dakle, na univerzitetu se odvija stalna i intenzivna andragoška komunikacija: odrasli ljudi svakodnevno ulaze u ovu ustanovu očekujući da obave uspješno „predavanje i primanje”, čuvajući načela tradicionalnog odnosa profesora i studenta i sa vizijom prostora izvan ustanove gdje će započeti novi proces profesionalnog sazrijevanja dojučerašnjih diplomaca.*

### **Student kao odrasli polaznik**

Odrastao čovjek u vaspitno-obrazovnom procesu ima različiti status u odnosu na dijete. Odrasli posjeduju određeno životno iskustvo i predznanje, određeni socijalni status i niz psihofizičkih karakteristika, koje mogu i ometati i podržavati uspjeh u procesu učenja. *Odraslost se često izjednačava s pojmom zrelosti.* Međutim, godine starosti samo djelimično određuju zrelost jedne osoba. Osobe sa 18 godina različito manifestuju zrelost, mada su pred zakonom sve jednake i punoljetne. *Radi se i o različitoj zrelosti* kojom raspoložu:

- *biološka zrelost* – fizičko i fiziološko sazrijevanje tijela i njegovih funkcija,
- *psihološka zrelost* – optimalno funkcionisanje motorike i psihomotorike, sposobnost za kontrolu emocija, za odgađanje potreba, sposobnost sistematskog učenja, sposobnost uspostavljanja bliskih odnosa s drugim ljudima (osamnaestogodišnjak uspješno pohađa obrazovnu ustanovu i osjeća ravnotežu u kontaktu s drugima bilo na poslu, bilo u privatnom životu),
- *socijalna zrelost* – sazrijevanje sposobnosti za izbor i preuzimanje odgovornosti (osamnaestogodišnjak je odgovoran pred zakonom, ali i pred sobom za svoje ponašanje; ne brine više samo za sebe, već i za druge ljude),
- *profesionalna zrelost* – sposobnost za kvalitetno i kompetentno obavljanje profesionalnih funkcija (da bi se ova zrelost postigla, neophodno je provesti neko vrijeme na radnom mjestu).

*Ne znači da svi studenti nužno posjeduju sve ove zrelosti. One nijesu stanje u koje čovjek zakorači u jednom trenutku, već proces koji traje cijeli život. Univerzitetska komunikacija poštuje činjenicu odraslosti (ustaljeno oslovljavanje profesora, saradnika i studenata je sa poštovanjem: „Vi ili kolega»), ali je u toj komunikaciji teško isključiti ubjeđenje da su studenti i djeca.*

Odrasli uče tako što imaju svoje razvojne zadatke. Oni traže svrhu materije koju treba usvojiti i lako usvajaju znanje koje ima neposrednu primjenu. Ali, nastava *usmjerena na problem i rješenje* je često udaljena od sadržaja koji je nastavnik pripremio na osnovu svoga znanja.

*Razvojni zadatak studenta je diploma (ljekara, inženjera, profesora), ali i potreba da iz oblasti koja ga, kao odraslog čovjeka, zanima nauči više kako bi perspektivno i kvalitet*

---

<sup>41</sup> Pripremljeno na osnovu rada: Mirjana Mavrak, „Metodologija predavanja: Oblici rada sa odraslim“, Prilozi za pedagoško-andragošku praksu na univerzitetu, Zbornik radova, Sarajevo, 2005, str. 29–42.

njegovog života bio unaprijeđen. U ovaj razvojni zadatak upliću se brojne socijalne uloge koje čine sklop ličnosti studenta. Student je neko ko nije ni veliki ni mali, neko ko je na pola puta između zavisnosti i samousmjerenosti, onaj čije se iskustvo nedovoljno uzima u obzir, a opet neko ko često nije ni sam spreman da preuzme odgovornost za dobijene projekte (Ako se studentu predloži da formuliše ispitna pitanja teško će prihvatiti. Ovo nije posljedica neznanja već i potreba da se izbjegne odgovornost za neuspjeh. Lakše je kritikovati profesora ili asistenta za težak ispit nego prihvatiti da se nije dovoljno spremao za ispit jer je imao druge prioritete).

**U nastavnim oblicima na univerzitetu** uvijek je moguće odabrati između najmanje dvije opcije kad je riječ o klimi u kojoj se radi, planira, formulišu ciljevi, dijagnosticiraju potrebe, sprovode aktivnosti i evaluacija:

- Klima autoriteta, formalnosti i kompeticije ili klima uzajamnosti, uvažavanja i saradnje,
- Planiranje koje vrši samo nastavnik ili uzajamno, zajedničko planiranje studenta i nastavnika,
- Dijagnosticiranje potreba koje organizuje samo nastavnik ili uzajamna (samo)dijagnoza potreba nastavnika i studenta,
- Nastavnikovo određivanje ciljeva rada ili pregovaranje o ciljevima rada,
- Logika predmeta sadržajne jedinice koja se obraduje ili redosljed tumačenja usklađen sa sklonostima i preferencijama studenta,
- Tehnike prenošenja znanja ili istraživačke tehnike i samostalno sticanje znanja,
- Evaluacija koju vrši samo nastavnik ili uzajamno mjerenje i vrednovanje ostvarenih rezultata.

U ovom nizu prva navedena opcija najčešće se koristi u komunikaciji s učenicima u osnovnim i srednjim školama. Što je uzrast polaznika niži, ona je djelotvornija. *Kako polaznik odraste, njegove potrebe za samostalnošću su veće i tada je nastavnikova potreba da održi onu istu sigurnost i kontrolu kao na ranijim uzrastima nerealna.*

U vaspitno-obrazovnom radu s odraslima, pa tako i sa studentima, autoritet nastavnikove pozicije teško može biti ugrožen. Ali, pored ovog autoriteta univerzitetski nastavnici pozvani su da izgrađuju barem još dva: *autoritet znanja i autoritet posebnosti*. Ovaj poslednji govori o sposobnosti i volji jednog predavača da „oslušne one kojima predaje”. To osluškivanje, prema savremenoj nauci o obrazovanju, nije nešto što se nasleđuje već se može izgraditi, izoštriti i naučiti. *Zato andragoški pristup u radu sa studentima treba da osigura tri postignuća:*

1. *Smanjiti zavisnost studenata od nastavnika ili saradnika,*
2. *Pomoći studentima da shvate kako da koriste resurse učenja i iskustvo drugih,*
3. *Pomoći studentima da definišu svoje potrebe za učenjem i shvate kulturni i psihološki kontekst koji utiče ne njihovu percepciju potreba.*

*Oblici visokoškolske nastave* konkretizovani su žanrovi u kojima se stvaralački sintetizuju sadržaj, postupci i sredstva koji omogućavaju realizaciju obrazovnog procesa. Tu spadaju predavanja, seminari, vježbe, mentorski i konsultativni rad i ispiti, ali su, praktično, predavanja i vježbe dominantni vid univerzitetske komunikacije.

**Predavanje** je najčešća riječ i u studentskom govoru. Ona često označava ukupni organizovani oblik susreta u okviru nastave na fakultetu. *Teško je naći oblik rada koji izaziva više kontraverze: vjekovima je kritikovan, osporavan, preispitivan, a ipak opstaje kao neprikosnoveni vid komunikacije profesora i studenta. Ono što proizvodi oprečne stavove u vezi s predavanjem nije njegova suština (nastavnik govori, ostali slušaju), već različito očekivanje govornika i slušaoca i različiti stilovi učenja i poučavanja. Spominje se akademski, savjetodavni i kreativni tip predavača. Studenti pojedinačno preferiraju jedan od njih koji odgovara njihovom vlastitom stilu učenja. Svijest o ovoj razlici, odnosno studentskom prihvatanju*

ili neprihvatanju, nije primarno uslov za promjenu vlastitog stila tako da ga svi prihvate (stil je dio identiteta), već inicijativa za veće međusobno razumijevanje.

Zagovornici klasičnog univerzitetskog predavanja navešće *barem dva argumenta u korist* ovoga oblika rada:

1. Dokazano je da još uvijek nema premca nad akademskim predavanjem ako se želi sa slušaocem podijeliti akademsko znanje;
2. Klasični predavački akt može odstupiti od strogo podijeljenih uloga govornika i slušaoca, i u predavanje uvrstiti dramaturške elemente, retorička pitanja, povratnu informaciju, pauze za razmišljanje i slično.

Govor je moćno sredstvo komunikacije koji plijeni slušaoce i doprinosi razumijevanju materije. Sadržaj i govornik postaju jedno, zato je važno da predavač ima na umu vlastiti odnos prema sadržaju materije koju predaje. Vjerovatno će nezanimljivu materiju predavati sa manje strasti i unošenja u suštinu. Ovakva otuđenost je uočljiva i za slušaoce. *Studenti su oprezni pa lako osjete koliko predavač vjeruje u ono o čemu govori ili koliko sam doživljava vrijednosti za koje se zalaže.*

*Važno je da svako predavanje ima tri faze:*

1. *Emotivna priprema slušaoca,*
2. *Sadržajna artikulacija odjeljaka,*
3. *Rezime.*

*U akademskom smislu drugi dio je najbitniji jer se tu dobija prostor za razdvajanje bitnog od nebitnog, fundamentalnog i komplementarnog, središnjeg i perifernog.*

*Emotivna priprema slušaoca osigurava više pažnje tokom cijelog predavanja, a rezime neće značiti samo zaključne misli predavača, već i reakcije slušaoca u kojima se jasno može naznačiti da li su njihova očekivanja ispunjena i koliko su zadovoljni ukupnim procesom predavanja.*

Jedna od čestih *zabluda* je da odgovornost za uspješno predavanje snosi samo nastavnik. Odgovornost za motivaciju ne treba miješati sa činjenicom da u predavanju predavač formuliše ciljeve, zadatke i sadržaj predavanja. *Odgovornost predavača je za kvalitet njegovog angažmana – on je 100% odgovoran za svoju emociju, motivisanost, znanje, ali ne može biti odgovoran za studentovu emociju, motivisanost ili znanje. Student je 100% odgovoran za kvalitet svoga angažmana. To, dakle, znači da uspjeh ili neuspjeh jednog predavanja ne leži samo u dvijema rukama, već je to sinhronizacija učesnika koji u tom trenutku pristaju da budu prisutni u ovom obliku rada.*

**Vježbe** su oblik rada sa specifičnim *susretom studenta sa studijskim „materijalom“*. Vježbama se student upućuje na relevantne operacije i radnje kojima je potrebno solidno ovladati kako bi se profesionalna kompetencija podigla na viši nivo. Težište vježbi može biti da se provjeri poznavanje činjenica (kad vježbe imaju informativni cilj), ili da se otkrivanju dublje relacije među činjenicama (kad vježbe imaju praktični cilj).

**Mentorstvo i konsultacije** su slobodni i individualizovani oblici rada u visokoškolskoj nastavi. Diktirani su ne samo programom studija već i istinskom *potrebom studenta za komunikacijom sa nastavnikom ili saradnikom*. Mentorstvo otvara prostor za ličnu razmjenu informacija. Inicijativa je u rukama studenta. Konsultacije su ozbiljan čin za koji se i jedna i druga strana moraju detaljno pripremati. Ako se ovaj oblik rada shvati kao značajni dio nastavnog rada na univerzitetu, komunikacija će dobiti na kvalitetu.

**Ispiti** su, vjerovatno, onaj oblik nastavne komunikacije kojega bi se i studenti i ispitivači najradije odrekli. Istovremeno su svi svjesni da bi *bez završne evaluacije sam taj proces bio*

*doveden u pitanje. Ispiti kao oblik nastavnog rada sami po sebi nijesu problem – problem je način na koji se realizuju.*

*Stari univerzitet nas uči da upotrebljavamo negativnu selekciju: utvrđujemo šta se ne zna, a ne šta se zna. Onaj koji uspješno uradi test ima „socijalnu propusnicu za ulazak u profesiju“. Onaj ko ne pokaže znanje, govoreći studentskim rječnikom, „pao je“. Dakle, cijelu jednu godinu, iz dana u dan, gradi se odnos poštovanja, a onda na kraju, u samo jednom danu, napravi se selekcija u kojoj se pojedinim učesnicima šalje poruka da su još „nepodobni za ulazak u profesiju“.*

*Ko u tome može uživati?! Profesori? Oni su se tokom godine previše „dali“ tumačeći činjenice da bi ih zadovoljila ograničena prolaznost. Asistenti? Pored svih uloga koje imaju (od saradnje sa profesorom, preko saradnje sa studentima, do administrativnih poslova koji često nepisanim zahtjevom ulaze u njihov opis radnog mjesta), oni ovdje imaju i neprijatnu ulogu da glasno izgovore ono što je test pokazao i prime na svoja leđa nezadovoljstvo i jad onih koji „nijesu prošli“. Studenti? Oni dobijaju poruku koja će na one koji se nijesu mnogo trudili djelovati „mlako“, a na one koji su dali sve od sebe da zadovolje na ispitu utičaće poražavajuće, s nizom samooptužujućih rečenica i opadanjem samopoštovanja.*

*Uprkos tome, ispiti se ne dovode u pitanje, opstaju iako nikome ne prijaju i nema nagovještaja da se nešto može promijeniti.*

*Problem na ispitu je i pomanjkanje kontrole koju osjeća student. Osjećaj „pomanjkanja kontrole“ stvara potrebu da se tome doskoči i nešto napravi u svoju korist. Zato i različiti oblici „provaljivanja“ nastaju iz želje za „preživljavanjem“.*

*Ispitna komunikacija može biti mnogo uspješnija čestom i kvalitetnom kontrolom kroz sve oblike rada čime će se dobiti cjelovit uvid u postignuća studenata, pa i nastavnika. U tom kontekstu Bolonjski proces treba da bude akademski izazov pred kojim stoje zreli akteri univerzitetske komunikacije.*

## MOGUĆNOSTI UNAPREĐENJA RADA NASTAVNIKA<sup>42</sup>

„Profesorski posao je možda najljepši na svijetu, ali sigurno i među najzahtjevnijim. Imate li ponekad potrebu da razgovarate povjerljivo o svojim dilemama i teškoćama u nastavnom radu, ali nemate s kime? To možete učiniti sa stručnjacima u području edukacije i komunikacije koji Vas mogu razumjeti jer se bave istim poslom kao i Vi. Obratite im se s Vašim pitanjima bilo da se radi o održavanju nastave, odnosu sa studentima ili odnosima s kolegama”.

V. Vizek Vidović, urednica E-Portala

Podsjetite se i na ove dvije misli o poučavanju:

1. Bez obzira koliko radio, činiće ti se da nije dovoljno.
2. Samo zato što možeš učiniti malo, nije izgovor da ne činiš ništa.

Susan Ohanian

### UČENJE

Umiješnost poučavanja često se definiše kao oblikovanje i upravljanje obrazovnim okruženjem i iskustvom osobe koja uči sa svrhom podsticanja i ostvarenja željenih ishoda učenja. Iz toga proizlazi da je preduslov uspješnog poučavanja poznavanje samog procesa učenja, kao i elemenata koji ga olakšavaju ili otežavaju na različitim obrazovnim nivoima.

#### **Teme:**

- Teorije učenja
- Studentski pristup učenju
- Strategije učenja
- Stilovi učenja

#### **Teorije učenja**

Različiti pristupi učenju slažu se da je učenje proces koji dovodi do relativno trajnih, stečenih promjena u funkcionisanju pojedinca. Dok su se *bihevioristički pristupi učenju* usmjeravali na objašnjavanje spoljnih promjena u ponašanju (npr. kakve posljedice na ponašanje imaju nagrađivanja ili kazne), *kognitivistički pristupi* se više bave unutrašnjim promjenama u znanju, mišljenju, vrijednostima, stavovima i samopouzdanju.

*Danas se u središtu kognitivističkog pristupa učenju i pamćenju nalaze modeli ljudske obrade informacija*, koji se bave time kako opažamo nadražaje iz okoline, kako obrađujemo informacije radi pamćenja, kako ih povezujemo sa ranije usvojenim znanjem, kako novo znanje pohranjujemo u pamćenju i kako ga se prisjećamo.

*Socijalne teorije učenja* proučavaju proces učenja i njegove ishode u socijalnom okruženju. One posebno naglašavaju važnost opservacionog učenja – ljudi uče posmatranjem ponašanja drugih (npr. nastavnika), ali i posmatranjem posljedica koje neko ponašanje ima na druge osobe.

---

<sup>42</sup>Preuzeto sa Portala: V. Vizek Vidović (ur.), E-portal: Učenje i poučavanje u visokoškolskoj nastavi (UPraVO), Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, RN, <http://domus.srce.hr/iuoun/UPraVO> (uz saglasnost urednice)



## Studentski pristupi učenju

Kada studenti imaju *dubinski pristup učenju*, usmjereni su na značenje i razumijevanje sadržaja koje uče, povezuju ideje koje nastavnik iznosi sa prethodnim iskustvom i pokazuju aktivni interes za sadržaj predmeta.

Sa druge strane, oni koji imaju *površinski pristup učenju usmjeren na rutinsko pamćenje činjenica i postupaka*, ne shvataju smisao iznesenih ideja i cilj im je da jednostavno izađu na kraj sa zahtjevima predmeta, ne pokazujući dublje razumijevanje i interes za njega.

Treći pristup učenju je tzv. *strateški pristup*. Namjera takvoga pristupa je da se postignu što bolje ocjene, pa on uključuje konzistentno ulaganje truda u učenje, nalaženje pravih uslova za učenje, kao i usmjeravanje rada prema procjeni prioriteta nastavnika.

*Naravno, studenti koji imaju dubinski ili strateški pristup učenju, postižu bolje rezultate od studenata koji imaju površinski pristup. Studentski pristupi učenju, donekle, zavise od njihovog doživljaja okruženja u kojem se uči. Ukoliko studenti procijene da je poučavanje kvalitetno, da su ciljevi jasni i da oni sami imaju svojevrsnu nezavisnost u procesu učenja, vjerovatno će usvojiti dubinski pristup, a ako procijene da su radne obaveze prezahtjevne i da se ispitima mjeri doslovno učenje, vjerovatnije će izabrati površinski pristup učenju.*

## Strategije učenja

*Strategije učenja su misaoni postupci koje koristimo kako bismo olakšali sticanje, pamćenje ili prisjećanje informacija, odnosno specifični postupci koje preduzimamo kako bismo učenje učinili lakšim, bržim, zabavnijim i djelotvornijim.*

*Kognitivne strategije učenja su ponavljanje, organizacija i elaboracija, a metakognitivne strategije su planiranje, samonadgledanje i regulacija učenja.*

*Strategija ponavljanja odnosi se na višestruko prelaženje preko informacija bez napora usmjerenog prema njihovoj obradi, dakle na doslovno učenje napamet. No, nije preporučljivo prilikom učenja koristiti samo tu strategiju jer se na taj način usvojene činjenice brzo zaboravljaju, a takvo učenje je naporno, dugotrajno i ne omogućava razumijevanje i povezivanje sa drugim područjima.*

*Strategija organizacije odnosi se na organizovanje materijala koji se uči na neki sistematičan način. Ona uključuje podvlačenje bitnih pojmova, crtanje tabela, dijagrama i grafičkih prikaza kako bi gradivo bilo bolje strukturirano, izradu kratkih rezimea najvažnijih dijelova gradiva, pravljenje popisa stručnih izraza i definicija.*

*Strategija elaboracije podrazumijeva povezivanje gradiva koje se uči s informacijama koje već od prije znaju iz toga ili iz srodnih područja. Takvim povezivanjem nove informacije se puno bolje uče nego ako su izolovane od drugih stvari koje su poznate.*

*Naravno, korišćenje različitih strategija učenja povezano je i s načinom ispitivanja znanja: ukoliko se ispit sastoji od pitanja u kojima se traži samo reprodukcija činjenica, vjerovatnije je da će studenti učiti doslovno, strategijom ponavljanja, nego ako znaju da će na ispitu biti pitanja u kojima se traži primjena ili kritičko razmatranje gradiva.*

*Vrlo su bitne i metakognitivne strategije. Planiranje se odnosi na procjenu vremena potrebnog za učenje, planiranje redosljeda kojim će se prelaziti gradivo i slično. Samonadgledanje se odnosi na to koliko student prati, nadzire i kontroliše vlastito razumijevanje*

i napredovanje u gradivu. Regulacija učenja se odnosi na to kako student reguliše svoje učenje zavisno od zahtjeva gradiva, ispita i ciljeva učenja koje je postavio (npr., ako shvati da određeni način učenja nije djelotvoran, treba da pokuša sa nekim drugim načinom).

## Stilovi učenja

Ljudi se razlikuju prema načinima učenja koje preferiraju i pomoću kojih najlakše uče. Jedan od najpoznatijih modela stilova učenja razvili su Fleming i Mills (1992). Oni stilove učenja dijele u četiri grupe:

**Vizuelni stil:** osobe sa takvim stilom učenja se pri primanju informacija najviše oslanjaju na svoj vid. Zbog toga preferiraju nastavnike koji u poučavanju upotrebljavaju što više vizuelnih materijala – prezentacija, slika, dijagrama, grafika, filmova.

**Auditivni stil:** osobe s takvim stilom učenja najbolje uče kad čuju informacije koje moraju usvojiti. Uz vlastito i tuđe izlaganja, vole kada se u poučavanju upotrebljavaju rasprave, debate i druge metode koje zahtijevaju aktivno učešće studenata.

**Digitalni stil:** studenti s digitalnim stilom učenja najdjelotvornije uče kada treba da čitaju ili pišu o temi koja se obrađuje. Fleming i Mills navode da su studenti takvoga stila učenja vrlo uspješni u tradicionalnom obrazovnom okruženju, čiji su zahtjevi najpodudarniji sa ovim stilom učenja.

**Kinestetički stil:** preferiraju studenti koji imaju izvrsnu okulomotornu koordinaciju i mehaničke sposobnosti. Oni su najdjelotvorniji kad se od njih traži da aktivno manipulišu materijalom o kojem uče. Zato preferiraju poučavanje rukovođeno otkrivanjem, rad u laboratoriji, rad na terenu, studije slučaja, igranje uloga i slično.

*Naravno, svaka osoba može koristiti više stilova, ali je jedan od njih obično dominantan.*

## Kurikulum usmjeren na ishode učenja

*„Osnovno pitanje postavljeno studentu koji je diplomirao u budućnosti više neće biti: 'Šta si činio da bi dobio diplomu?', već će biti: 'Šta možeš raditi sada kad si stekao diplomu?'. Taj pristup je od važnosti za tržište rada i takođe je fleksibilniji ako se uzmu u obzir pitanja kao što su doživotno učenje, netradicionalno učenje i druge forme neformalnih obrazovnih iskustava“ (Purser, Council of Europe, 2003).*

*Kurikulum je moguće razumjeti kao plan za akciju ili pisani dokument koji uključuje strategije za postizanje željenih, unaprijed formulisanih obrazovnih ciljeva. Ta definicija zahtijeva potrebu za određivanje osnovnih koraka pri planiranju i izradi kurikuluma koji rezultiraju definisanjem ciljeva, definisanjem iskustva učenja prilagođenog ciljevima, organizacijom iskustava učenja na način da imaju kumulativni efekt i adekvatnom evaluacijom ishoda učenja.*

Redosljed aktivnosti u izradi kurikuluma je:

1. ispitivanje potreba – analiza potreba studenata za koje se kurikulum izrađuje,
2. formulacija ciljeva,
3. izbor sadržaja,
4. organizacija sadržaja,
5. izbor iskustava učenja (metoda),
6. organizacija aktivnosti učenja/poučavanja,
7. vrednovanje i sredstva za vrednovanje.

Tradicionalan način planiranja studijskih programa i predmeta na visokoškolskim ustanovama zasnovao se na sadržaju, odnosno strukturi naučne discipline. Nastavnici su donosili odluke o tome koji će sadržaj proučavati, planirali kako će izučavati taj sadržaj i na kraju provjeravali u kojem obimu su studenti savladali taj sadržaj. Taj pristup je fokusiran na ulaze (inpute) od nastavnika i evaluaciju koja podrazumijeva koliko je dobro student „upio“ proučavani sadržaj.

Internacionalni trendovi u obrazovanju pokazuju promjenu od poučavanja usmjerenog na nastavnika na poučavanje usmjereno na studenta. Taj model se fokusira na ono što se očekuje da će student moći učiniti na kraju modula ili programa, odnosno podrazumijeva orijentaciju na ishode učenja.

Razvoj kurikuluma koji je zasnovan na ishodima učenja počinje od generalno definisanih izlaznih ishoda/ciljeva prema odgovarajućim ishodima na nivou modula, predmeta i nastavne jedinice. Svaki ishod na nižem programskom nivou se uklapa u šire izlazne ishode kojima student ovlada uspješnim završavanjem cjelokupnog programa.

Cjelovit prikaz modela i pristupa u izradi kurikuluma usmjerenog na kompetencije prikazan je u priručniku **Planiranje kurikuluma usmjerenog na kompetencije u obrazovanju učitelja i nastavnika** (vidi citirani portal-izvor 3).

## **METODE POUČAVANJA\***

Poučavanje usmjereno na studenta pretpostavlja planiranje nastavnih metoda i tehnika na postavkama interaktivnog i iskustvenog učenja. Metoda usmenog izlaganja, koja je dominirala u tradicionalnoj nastavi usmjerenoj na prenos informacija, kombinuje se s metodama saradničkog učenja, grupne rasprave, problemske nastave, individualnih istraživanja ili grupnih projekata.

U grupu **metoda** savremenog tipa su:

- Interaktivno predavanje
- Saradničko učenje
- Problemska nastava
- Projektna nastava

### **Interaktivno predavanje**

Interaktivno predavanje je najstarija i najviše prihvaćena metoda ne samo univerzitetske već i svake druge nastave. Njena tradicionalna varijanta obično se povezuje s pasivnošću studenata i nedostatkom studentske dublje obrade materijala koji se predaje. Bligh (2002) je zaključio kako se ova metoda može smatrati djelotvornom za prenošenje informacija, ali je mnogo manje cjelishodna u podsticanju studenata na refleksiju ili formiranje i promjenu stavova.

*Tradicionalni pristup predavanju, u kojem je fokus predavača na materijalu koji predaje, doživio je niz promjena pa se pažnja počela posvećivati kvalitetu prezentacije i, posebno u novije vrijeme, potrebama studenata. Niz saznanja zasnovanih na istraživanjima cjelishodnosti predavanja kao oblika nastave dovela su do savremenog pristupa*

---

\* **NAPOMENA:** Objašnjenja i primjeri iz ove oblasti su bili prezentovani na radionicama „Kreiranje i strukturiranje kurseva i komunikacione vještine“ i „Metode nastave, mentorstvo i evaluacija“, koje su održane na Univerzitetu Crne Gore. Materijali se nalaze na sajtu: [www.qas.ac.me](http://www.qas.ac.me)

*predavanju u kojem su studenti aktivni, informacije koje primaju mogu temeljito obraditi i samostalno razviti kritički odnos prema materijalu kojem se proučavaju. Istraživanja su, tako, pokazala da se materijal prezentovan u sredini predavanja pamti slabije od onog prezentovanog na početku ili kraju, pa se savremena predavanja koncipiraju tako da se svakih 10–15 minuta pred studenta stavljaju novi zahtjevi, da se predavanje podijeli u sekvence koje uvijek počinju nekim novim konceptom ili metodom kako bi se obezbijedila pažnja studenata. Takođe, utvrđena je i ključna uloga studentskog vođenja bilješki tokom predavanja: kvalitetne bilješke zahtijevaju obradu primljenih informacija, pomažu pamćenju, održavaju pažnju studenta i nude mu dobru osnovu za kasnije utvrđivanje i ponavljanje. Zato se u savremeno koncipiranom predavanju pažnja posvećuje i poučavanju studenata u vođenju bilježaka.*

Savremena predavanja podrazumijevaju visok stepen interakcije između predavača i studenata, kao i između studenata i materijala koji se predaje. To je odraz konstruktivističke teorije učenja prema kojoj učenik usvaja novo polazeći od svoga trenutnog znanja. Smatra se da predavač treba preraditi nastavni materijal tako da se uklapa u nivo studentskog razumijevanja. Pri tome je bitno da se izbjegne pretjerana organizovanost koja bi mogla onemogućiti kvalitetno učenje. McKeachie (1994) upozorava da dobar predavač vodi, a ne rukovodi.

U svijetu postoji niz priručnika sa uputstvima za osmišljavanje aktivnih predavanja (npr. Gibbs, 1992; Russell, Hendricson i Herbert, 1994; Brown i Race, 2002). Među posebno zanimljivima su sljedeća uputstva:

- *Od početka nastave treba insistirati na aktivnom učešću studenata;*
- *Na kraju pojedinih dijelova i na kraju cijelog predavanja korisno je sumirati obrađeni sadržaj;*
- *Potrebno je dobro osmisliti i racionalno koristiti priloge koji se daju studentima;*
- *Dobro je varirati aktivno učešće studenata tokom predavanja (npr. postavljanjem pitanja koje student najprije obradi sam, a zatim upoređuje svoj odgovor s drugim studentima; traženjem da studenti predviđaju moguće rezultate prije nego im se oni prikažu; zahtijevanjem da studenti smisle primjere za pojavu o kojoj je riječ).*

U nizu istraživanja (npr. Ramsden, 1992; Lacoss i Chylack, 1998) utvrđene su i karakteristike kvalitetnih predavača.

*Pokazalo se da dobar predavač dobro strukturise predavanja, umije da procijeni nivo znanja svojih studenata, predaje adekvatnim tempom, varira način predavanja, omogućava interakciju, ilustruje ono o čemu govori, osigurava vrijeme za dodatna objašnjenja, rekapitulaciju i pitanja, ponavlja glavne ideje, dostupan je studentima i nakon predavanja.*

## **Saradničko učenje**

Studenti često bolje uče u interakciji s drugim studentima nego slušajući tradicionalna predavanja. Saradničko učenje podrazumijeva upravo učenje koje proizilazi iz interakcije sa drugim studentima, a pokazalo se vrlo djelotvornom metodom učenja u najrazličitijim situacijama. Istraživanja (npr. Cohen i dr., 1982; Lindren i dr., 1991) pokazala su da studentska priprema za poučavanje svojih kolega, kao i samo učenje, zahtijeva dublju obradu materijala jer podrazumijeva aktivno razmišljanje i obradu. Upravo ti procesi vode do kvalitetnog učenja.

### *Saradnički rad u paru*

Jedan od nastavnih oblika u sklopu saradničkog učenja koji se često upotrebljava jeste saradnički rad u paru (Goldschmid, 1971): studenti se izmjenjuju u postavljanju pitanja i

odgovora vezanih za materijal koji su prethodno trebali da pročitaju. Nastavnik pri tome igra ulogu nadzornika i komentatora. Postoje različite varijante te tehnike: npr. studenti najprije prouče različite materijale, zatim poučavaju svoga partnera i na kraju ga ispituju o onome šta su proučavali. Taj se oblik saradničkog učenja pokazao djelotvornim u nizu istraživanja (npr. Goldschmid i Shore, 1974; Goldschmid, 1975).

### *Grupni oblik nastavnog rada*

Kod ovog oblika nastave studentska grupa se podijeli na timove od 4 do 8 studenata. Svaka grupa dobije problemski zadatak i popis preporučene literature. Obično članovi grupe raspodijele među sobom literaturu koju će pojedinačno pročitati, prouče svoj dio i o pročitanim sadržajima rasprave u sklopu svoje grupe. Na kraju cijeloj grupi prikažu pisani ili podnesu usmeni izvještaj o zadatoj temi. Takav oblik saradničkog rada pokazao se kao dobar stimulator studentske kreativnosti.

### *Tehnika slagalice*

U ovom obliku saradničkog učenja studenti se podijele u timove, a svaki tim dobije svoj zadatak. Svaki član tima obavi svoj dio zadatka, prezentuje ga ostalim članovima svog tima i zajednički odluče o tome kako će zadatak prezentovati drugim studentima. Zatim se formiraju grupe u kojima svaki član dolazi iz drugog tima. Svaki student prezentuje članovima nove grupe sadržaje koje je obradio kao član svog tima. Time se postiže da svaki student na kraju usvoji sav materijal, dijelom poučavajući druge, a dijelom tako da njega drugi poučavaju.

Iako grupni oblik i rad u paru ne odgovaraju svim studentima, istraživanja pokazuju da se kod većine takvim radom povećava usvojenost materijala. Takođe je utvrđeno i da se povećava i motivacija za rad zbog osjećaja odgovornosti prema drugim članovima grupe. Prednost leži i u kognitivnim aspektima učenja jer se saradnjom razvija sposobnost elaboracije materijala koji se obrađuje. Uspješnost saradničkog učenja počiva i na nužnosti korišćenja interpersonalnih i kognitivnih vještina, kao i na činjenici da studenti lakše i spretnije komuniciraju u manjim grupama.

## **Problemska nastava**

Problemska nastava predstavlja vrlo važan savremeni vid nastave u visokom obrazovanju. Zasniva se na ideji da su ljudi prirodno motivisani za rješavanje problema pa su spremni da se potrudu da steknu za to potrebno znanje. Tokom problemske nastave obično se radi u manjim grupama, a nastavnik ima ulogu posrednika i nadzornika. Vrlo je važno nakon predstavljanja rješenja problema podsjetiti na znanja stečena tokom rješavanja problema. Jossey-Bass (1993; prema McKeachie i Svinicki, 2006) predlaže devet koraka tokom izvođenja problemske nastave. Oni se odnose na definisanje problema, prikupljanje informacija, traženje i razradu mogućih rješenja, predlaganje i evaluaciju akcije. Postoje različiti oblici problemske nastave, a najčešći su metoda slučaja i simulacije.

### *Studija slučaja*

Studija slučaja omogućava kontekstualizaciju učenja, a rezultira visokom aktivnošću studenata. Kreće se od opisa problemskih situacija koje su relevantne za područje koje se izučava. Pri rješavanju slučaja studenti se koriste znanjima stečenim na studiju, ali i drugim izvorima. Vještine koje mogu razviti uključuju razlikovanje bitnih od manje bitnih činjenica i, kao krajnji očekivani ishod, generalizovanje na osnovu konkretnih slučajeva. Bitno je tokom nastave pravilno gradirati kompleksnost slučajeva i uvijek dovoljno jasno objasniti

cijeli proces. Na studijama slučaja obično se radi u manjim grupama, a dio rada izvodi se i izvan nastave. Nastavnik pomaže pri vođenju diskusija i nadgleda cijeli postupak.

### *Simulacije*

Simulacija je nastavna aktivnost u kojoj se simulira stvarna životna situacija, a od učesnika se zahtijeva da prave izbor pri čemu će morati povezati uzroke i posljedice. U novije vrijeme se ta nastavna aktivnost sve češće veže uz upotrebu novih tehnologija. Jedna od glavnih prednosti simulacije je što pomaže da studenti budu aktivni učesnici, a ne pasivni posmatrači. Učešće u simulaciji uključuje donošenje odluka, rješavanje problema i različite vrste reakcija, a to je sve povezano s djelotvornim razmišljanjem. Motivaciju za učešće u simulaciji podstiču izazovi koje ona uključuje, znatiželja, osjećaj kompetentnosti i kontrole nad situacijom. Pokazalo se da efikasnost simulacije zavisi i od stepena strukturiranosti, i to da veća strukturiranost pomaže studentima slabijeg predznanja. Kao i kod studije slučaja važno je da studenti razviju sposobnost generalizacije.

### **Projektna nastava**

Projektna nastava jedan je od motivacionih i kreativnih savremenih tipova nastave (Barkley, Cross i Major, 2005). Kvalitetno odvijanje projektne nastave podstiče studentski angažman tokom rada i doprinosi studentskom zadovoljstvu i, kao krajnji rezultat, ima usvojenost nastavnog sadržaja sa razumijevanjem. Taj oblik nastave je koristan pri radu na kompleksnim temama i zadacima. Ključno je da projektni zadatak bude dovoljno izazovan za studente i da je riječ o složenom zadatku koji ne može izvesti sam pojedinac. Kvalitetna projektna nastava podrazumijeva istinsku sintezu rada članova projekta, a ne puko spajanje pojedinačno izvedenih dijelova zadatka.

Za uspješno organizovanje projektne nastave potrebno je kvalitetno obaviti pripreme radnje. Posebno je važno jasno objasniti ciljeve projekta, načine i kriterijume vrednovanja kvaliteta projekta. Potrebno je odlučiti o veličini grupe: broj učesnika može zavisi od dužine i količine zadataka na projektu. Sastav grupe zavisi od cilja projekta i od toga koje su sposobnosti i vještine potrebne za njegovo realizovanje. Smatra se, uopšteno, da je bolje u grupu uključiti studente različitih sposobnosti nego grupe formirati prema sposobnostima studenata jer različitost doprinosi uspješnosti u učenju. Tokom rada na projektu studentima treba pomoći da rade zajedno. Nastavnik može, na primjer, odrediti uloge koje će pojedini članovi imati tokom rada. Važno je naglasiti i tzv. pozitivnu međuzavisnost koju podrazumijeva kvalitetna projektna nastava, ali i pojedinačnu odgovornost za sveukupni rad na projektu. Kad je to potrebno, treba kod studenata potencirati važnost komunikacionih vještina i vještina timskog rada.

*Jedan od ključnih aspekata kvalitetne projektne nastave je vrednovanje.* O načinima i kriterijumima vrednovanja postoje različita mišljenja. Može se vrednovati krajnji rezultat projektne nastave i svim članovima projektne grupe ista ocjena. Takav pristup može podstaknuti osjećaj odgovornosti svakog člana tima za krajnji ishod. No, mogu se istovremeno vrednovati i proces i rezultat rada na projektu. Pri tome se vrednuje rad svakog člana, kao i cijelog tima, tokom različitih etapa rada i krajnji ishod. Na taj način se može iskazati i kvalitet rada svakog člana tima pojedinačno. Korisno može biti i uključivanje međusobnog vrednovanja članova i samovrednovanja. Nezavisno od pristupa vrednovanju rada u projektnoj nastavi, važno je da se kriterijumi vrednovanja znaju, unapređuju i objektiviziraju.

## **AKADEMSKO ČITANJE I PISANJE**

---

Akademsko čitanje i pisanje osnovne su intelektualne vještine potrebne za uspješno usvajanje i obradu sadržaja na visokoškolskom nivou, a zasnivaju se na kritičkom mišljenju.

**Akademsko čitanje** odnosi se na kritičko razmišljanje o pročitanoj tekstu i na analizu argumenata koje je autor iznio. Zato osnovna svrha akademskog čitanja nije samo traganje za tekstualnim informacijama, već uključuje razumijevanje autorovog načina razmišljanja i interpretaciju ponuđenih činjenica. Prije samog kritičkog čitanja, čitalac obično upotrebljava opšte strategije čitanja poput brzog pregleda sadržaja (skimming) s ciljem da razumije glavne ideje u tekstu, a kako bi odlučio na šta da usmjeri svoju pažnju.

Neke od bitnih komponenti akademskog čitanja su:

- o *određivanje osnovne svrhe teksta* i analiza načina na koji autor razvija ili argumentuje svoj stav,
- o *analiza konteksta u kojem je tekst nastao* (kome je namijenjen, u kojim je okolnostima nastao i slično),
- o *analiza samog izlaganja* (način na koji su definisani i način na koji se koriste određeni koncepti, teorijska osnova teksta, metodologija, struktura samog teksta),
- o *analiza ponuđenih argumenata*,
- o *evaluacija ukupnog teksta i zauzimanje vlastitog stava*.

**Akademsko pisanje** uključuje pisanu raspravu o određenoj temi i povezano je sa akademskim čitanjem. U svom tekstu autor zauzima stav o nekom pitanju, a svoje argumente potkrepljuje dokazima pri čemu posebnu pažnja treba obratiti na jasnoću i preciznost izražavanja. Priprema za akademsko pisanje su čitanje i analiza odgovarajućih stručnih tekstova.

Uobičajene faze akademskog pisanja su sljedeće:

- o *Planiranje*: akademsko pisanje počinje osmišljavanjem i razradom ideje prije izrade nacрта;
- o *Izrada nacрта*: nije nužno riječ o pisanju teksta od njegovog početka do kraja, već se često prvo pišu dijelovi za koje autor smatra da su najbolje osmišljeni ili o kojima ima najjasniju ideju, ali pri tome treba imati na umu cilj i organizaciju cjelokupnog teksta kao i čitaoca kojima se tekstom obraća;
- o *Revidiranje*: odnosi se kako na revidiranje pojedinih rečenica, prelaz iz jednog odjeljka na drugi ili na analizu toka ideja, tako, ponekad, i na ponovno pisanje većih dijelova teksta. Pri tome je korisno da se autor nekoliko dana ne bavi tekstem jer će ga tako moći objektivnije sagledati;
- o *Provjera*: na kraju slijedi provjera posljednje verzije, kako u formalnom tako i u sadržajnom smislu;
- o *Razmišljanje o procesu pisanja*: analiza vlastitog pristupa pisanju i razmišljanje o mogućim alternativama ili djelotvornim strategijama.

Pri uvježbavanju kritičkog čitanja u nastavi vrlo važnu ulogu ima i nastavnik. Osim što može stvoriti ambijent aktivnog čitanja koje podstiče studente na kritičko razmišljanje o tekstu, kroz različite aktivnosti i zadatke i poučavanjem prikladnih tehnika treba ih podstaknuti na dublje procesiranje informacija u tekstu. Navedene tehnike obično uključuju vođenje bilješki tokom čitanja, označavanje dijelova teksta, postavljanje pitanja o tekstu, izradu kognitivne mape teksta, izradu izvoda ili vođenje dnevnika čitanja. Sve navedene aktivnosti, naravno, mogu biti polaz za raspravu ili podloga za akademsko pisanje.

*Treba dodati da postoji više vrsta tekstova koji mogu nastati akademskim pristupom pisanju, npr. eseji, naučni ili stručni radovi, izvještaji o praktičnom radu, osvrti na knjige, predlozi istraživanja, poster i drugi. Vrsta teksta usko je povezana i sa temom o kojoj se piše, a zadatak nastavnika je da upozna studente kako sa opštim načelima akademskog pisanja tako i sa posebnostima pojedinih vrsta. Pri tome im svakako treba, u dovoljnoj mjeri, omogućiti uvježbavanje pisanja pojedinih vrsta tekstova.*

*Najzahtjevnijom vrstom pisanja smatra se tzv. argumentovano kritičko pisanje. U takvim tekstovima autor pokazuje da vlada određenom temom, ali i da ima vlastiti kritički stav prema odabranim pitanjima. Autor postavlja tezu koju u glavnom dijelu rada nastoji da argumentovano brani.*

## **UTVRĐIVANJE I VREDNOVANJE STUDENTSKOG POSTIGNUĆA**

Teme:

- Svrha utvrđivanja studentskog postignuća
- Vrste ispita znanja i vještina
- Normativni i kriterijumski ispiti znanja
- Vrste i načini konstrukcije zadataka u ispitima znanja
- Ocjenjivanje rada na ispitu znanja

### **Svrha utvrđivanja studentskog postignuća**

Jedan od najznačajnijih zadataka nastavnika jeste praćenje, mjerenje i vrednovanje studentskog napredovanja. Najčešće se prati studentski napredak u znanju ili u sticanju vještina. Utvrđivanje tog napretka daje povratne informacije nastavniku, ali i studentu.

Za nastavnika te informacije mogu imati formativnu ili sumativnu svrhu. **Formativna provjera** služi za utvrđivanje studentskih predznanja ili znanja i vještina usvojenih tokom određenog dijela učenja. Cilj tako prikupljenih informacija je bolje planiranje poučavanja određenom studentskom uzorku, planiranje primjerenih sadržaja i metoda poučavanja. **Sumativna provjera**, nakon provedenog poučavanja, služi za ocjenjivanje studenata, ali istovremeno daje i nastavniku povratnu informaciju o cjelishodnosti poučavanja.

Sa druge strane, provjera znanja daje studentima informaciju o njihovom radu i napredovanju i može ih uputiti na dodatno učenje. Dobra povratna informacija o rezultatu ispita ima informativnu ulogu i poboljšava budući rad studenta, ali može djelovati i podsticajno na njegovu motivaciju.

Osim toga provjera znanja, odnosno ocjena koju student dobija nakon provjere, jeste i informacija budućem poslodavcu. Kako diplomu prati i informacija o rezultatima na ispitima, poslodavac ima detaljan uvid u postignuća studenta na studijama, tj. na osnovu ocjena može procjenjivati u kojoj mjeri je student svladao znanja i vještine tokom studija.

### **Vrste ispita znanja i vještina**

Ispiti znanja mogu biti usmeni, pismeni ili procjena studentskog rada. Svaka od tih vrsta provjera ima svoje prednosti i nedostatke.



**Usmeni ispiti** se sve manje koriste, ali su oni u nekim područjima gotovo nezamjenjivi (kad je važna provjera komunikacionih vještina).

Prednosti tih ispita su:

- o tokom ispita nastavnik može reagovati na studentske odgovore,
- o moguće je voditi računa o kvalitativnim razlikama u studentskom znanju,
- o nastavnik može odmah reagovati na odgovore koji su približno tačni ili na one koji su potpuno apsurdni,
- o lakše je provjeriti razumijevanje i neposredna primjena znanja,
- o očekujući usmeno ispitivanje, studenti češće uče s razumijevanjem.

**Pismeni ispiti** su sve više u upotrebi, a njihove prednosti su:

- o svim studentima zadati su isti zadaci pa su radovi uporedivi,
- o prilikom ispitivanja za sve studente važi isti režim rada i vremena,
- o ocjenjivanje je objektivnije nego pri usmenom ispitu,
- o moguće je obuhvatiti više gradiva nego pri usmenom ispitivanju,
- o vremenski je ekonomično.

**Procjena studentskog rada** koristi se u nekim akademskim područjima za provjeru stečene vještine (npr. popravka zuba koju izvrši budući stomatolog ili uspješno mjerenje koje obavi budući inženjer). Prednost takve provjere je procjena stvarnog, praktičnog studentskog rada, a ne samo stečenih teorijskih znanja.

### **Normativne i kriterijumske provjere znanja**

Rezultati dobijeni pismenim ispitom znanja mogu se interpretirati normativno ili kriterijumski. Ukoliko rezultat koji je postigao pojedinac upoređujemo s rezultatima koje postiže odgovarajuća grupa studenata (svi studenti te generacije), riječ je o **normativnom vrednovanju**. Normativnom interpretacijom određena je pozicija studenta u odnosu na referentnu grupu, ali ona nam ne govori ništa o tome koja znanja taj student ima, odnosno koje sadržaje nije savladao. Pri **kriterijumskom vrednovanju** na osnovu rezultata ispitivanja zaključuje se šta student zna, bez obzira na znanja drugih studenata. Ta interpretacija govori u kojem stepenu je usvojeno znanje ili upoređuje uticaj na ispitu s nekim unaprijed zadatim kriterijumom.

Zavisno od željene vrste interpretacije rezultata ispitivanja moguće je koncipirati i odgovarajuće vrste testova – normativne ili kriterijumske. Normativni testovi sastavljeni su tako da što bolje razlikuju ispitanike, a kriterijumski testovi tako da što bolje mjere nivo stečenih znanja. Uz neke kompromise moguće je koncipirati testove koji omogućavaju i kriterijumsku i normativnu interpretaciju rezultata.

### **Vrste i način koncipiranja zadataka u ispitima znanja**

Najčešće govorimo o tri vrste zadataka u ispitima znanja:

- o zadacima esejskog tipa,
- o zadacima objektivnog tipa,
- o zadacima koji zahtijevaju rješavanje problema.

Različiti zadaci ispituju različite obrazovne ishode i treba ih pažljivo odabirati i kombinovati kako bi se dobila najjasnija slika o studentskom znanju. Sve te vrste zadataka imaju istovremeno i prednosti i nedostatke koje treba dobro poznavati kako bi se zadaci u ispitima znanja mogli međusobno upoređivati.

Broj zadataka na ispitu zavisi od provjeravanih obrazovnih ciljeva, od svrhe i vrste ispita i od vrste zadataka na ispitu. Prije konstrukcije samih zadataka treba odrediti što će se mjeriti i koliki će broj pitanja pokrivati pojedino područje gradiva.

### Ocjenjivanje rada na ispitu znanja

Studentski rad na ispitu treba transformisati na skalu školskih ocjena (F-A). Pridavanje ocjena bodovima na ispitu može se izvršiti uz relativni i apsolutni kriterijum. Uz upotrebu **relativnog kriterijuma** studentski rezultati na ispitu se dijele prema normalnoj distribuciji u kategorije kojima se pridaju odgovarajuće ocjene. *Ta se transformacija može napraviti i tako da se odredi minimalan broj bodova na ispitu koji donosi pozitivnu ocjenu i nakon toga se postignuti rezultati dijele prema normalnoj distribuciji od minimalnog, potrebnog za prolaz, do najviše postignutog.*

Nedostatak takvog načina ocjenjivanja je prilagođavanje ocjena znanju unutar grupe (generacije) pa je moguće da dva studenta u različitim generacijama za isto znanje dobiju različite ocjene.

Uz **apsolutni kriterijum** unaprijed se odredi koja količina pokazanog znanja odgovara kojoj ocjeni. U tom slučaju rezultat studenta ne zavisi od njegovog položaja unutar generacije, već od postignuća na skali koja je unaprijed određena.

### KAKO MOTIVISATI STUDENTE ZA UČENJE

Na to pitanje nema jedinstvenog odgovora budući da su individualne razlike između studenata velike i različiti studenti mogu biti motivisani tokom studija različitim faktorima. Studenti mogu učiti neki predmet zato jer ih to vodi određenom cilju (diplomi), zato što taj predmet izabrao i najbolji prijatelj, zato što ih od ranije zanima to područje i žele postati kompetentni u njemu, zato što im je ocjena iz predmeta važna za privremeno zaposlenje, ili zato što naprosto vole da uče nove stvari.

Nemotivisanost za učenje može isto tako imati različite uzroke od kojih neki mogu biti povezani sa ličnošću studenta, njegovim interesima, ciljevima, percepcijom zadatka, a drugi mogu biti povezani s ličnošću nastavnika, njegovim stavovima, načinom poučavanja i organizacijom okoline za poučavanje i učenje.

Motivacija za učenje može zavisi i od faze studiranja u kojoj se student nalazi (početak, sredina ili kraj studija). *Rezultati istraživanja pokazuju kako studenti smatraju da ih za učenje najviše motivišu sljedeći faktori: nastavnikov entuzijazam, relevantnost gradiva, jasna struktura predmeta, primjerena težina zadataka, aktivna uključenost u nastavu, raznolikost sadržaja i metoda poučavanja, dobar odnos između nastavnika i studenta, upotreba konkretnih i razumljivih primjera.* Iz nastavnikove perspektive pitanje motivacije za učenje i studiranje može se preoblikovati u pitanje kako stvoriti uslove za podsticanje studenata na one aktivnosti koje će doprinijeti realizaciji njihovih potencijala u određenom akademskom području.

Potrebe koje pojedinca najčešće motivišu na rad i učenje:

- Osnovne (egzistencijalne) potrebe kao motivacija za studiranje
- Potrebe samoočuvanja
- Potrebe za pripadnošću i uvažavanjem

- Potrebe za postignućem
- Potrebe za samoostvarenjem i autonomijom
- Motivacioni faktori i vremenska dinamika poučavanja

### Motivacija za studiranje i osnovne potrebe

Kao najčešći psihološki faktor motivacije za učenje navode se ciljevi, uvjerenja, vrijednost zadatka, težina zadatka, očekivanja uspjeha i osnovanost potrebe. Polazište je razmatranje uloge osnovanih potreba. Maslow je (1964) postavio motivacionu teoriju prema kojoj je ljudsko ponašanje motivirano osnovanim potrebama. Maslow govori o dvije grupe potreba:

- U prvu grupu ulaze *potrebe deficita*: potrebe za opstankom, sigurnošću, pripadnošću;
- U drugu grupu ulaze *potrebe rasta*, i to: potreba za ugledom, postignućem i ostvarenjem vlastitih potencijala.

Odnos između ta dva nivoa potreba je hijerarhijski. Tek kada su potrebe deficita zadovoljene, student je spreman ili motivisan da se usmjeri ka učenju. Npr. u okolini u kojoj su prisutni nepovoljni mikroklimatski uslovi za učenje i praćenje nastave (slabo osvjetljenje, jaka spoljna buka, niska temperatura ili prenatrpanost u sali) u prvi plan će izbiti potreba za fizičkim samoodržanjem. Faktori koji mogu doprinijeti izbijanju tih potreba u prvi plan mogu biti izazvani i spoljnim neakademske okolnostima, npr. bolešću u porodici, nezaposlenošću roditelja i sl., koje dovode do osjećaja životne ugroženosti i nesigurnosti.

### Potrebe samoočuvanja/uspostavljanje fiziološke i psihološke ravnoteže i sigurnosti

Premda potrebe samoočuvanja nijesu direktno povezane s motivacijom za učenje treba imati na umu da je njihovo zadovoljenje preduslov da se student usmjeri na učenje. U tabeli 1 prikazani su faktori koji ugrožavaju fiziološku ravnotežu u organizmu i postupci za zadovoljenje te potrebe u obrazovnom okruženju.

Tabela 1. Izvori fiziološke ugroženosti i postupci za uspostavljanje ravnoteže

Izvori fiziološke ugroženosti:	Postupci za uspostavljanje fiziološke ravnoteže:
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ umor / bolest</li> <li>○ glad / žeđ</li> <li>○ vidni / slušni napor</li> <li>○ osjećaj vrućine / hladnoće</li> <li>○ osjećaj prenatrpanosti u učionici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ dnevni raspored nastave s odgovarajućim pauzama</li> <li>○ dostupnost hrane i vode</li> <li>○ prikladna ekologija radnog prostora (<i>prikladno osvjetljenje, ugodna mikroklima, dovoljno prostora i ergonomski namještaj u slušaonici</i>)</li> </ul>

Uz faktore koji ugrožavaju fiziološki opstanak u obrazovnoj okolini, djeluju i faktori koji doprinose psihološkoj nesigurnosti. Nedostatak jasnih informacija izaziva kognitivnu nejasnoću, preteški ili prelagani zadaci izazivaju kognitivnu neravnotežu.

Kognitivna nejasnoća kod studenta stvara doživljaj zbunjenosti i dezorijentisanosti, preniska kognitivna pobuđenost dovodi do osjećaja zamora i dosade, a previsoka kognitivna pobuđenost izaziva emocionalnu napetost, dovodi do anksioznosti, straha od neuspjeha i osjećaja bespomoćnosti. Postupci nastavnika koji doprinose uspostavljanju psihološke sigurnosti prikazani su u tabeli 2.

## Potreba za pripadnošću i uvažavanjem

Potreba za pripadnošću i uvažavanjem od drugih snažan je motivator mnogim studentima, posebno onima koji su na početku studija i nemaju još razvijenu socijalnu mrežu podrške.

*Osjećaj usamljenosti i izolovanosti je ozbiljna prepreka usmjeravanju na učenje i akademsko postignuće. Zato je važno da nastavnici kreiraju takvu klimu u nastavi koja će pomagati stvaranje pozitivnih odnosa među studentima kao i između studenata i nastavnika. Postupci za stvaranje pozitivne nastavne klime prikazani su u tabeli 3.*

Tabela 2. Postupci koji doprinose psihološkoj sigurnosti

### Postupci za smanjenje psihološke nesigurnosti i kognitivne neravnoteže

#### KOGNITIVNA NEJASNOĆA

**Smanjenju kognitivne nejasnoće doprinose sljedeći postupci nastavnika:**

- o razrađeni plan nastave na predmetu (silabus),
- o dostupnost informacija o predmetu na internet stranicama,
- o jasna uputstva za rad,
- o ujednačeni i jasni kriterijumi ocjenjivanja,
- o mogućnost individualnih konsultacija,
- o modeliranje profesionalnog ponašanja,
- o jasna organizacija i strukturiranost gradiva.

#### NISKA KOGNITIVNA POKUŠENOST

**Podsticanju kognitivne pobuđenosti doprinose sljedeći postupci nastavnika:**

- o upotreba emocionalno obojenih termina i metafora za objašnjavanje apstraktnih pojmova,
- o upotreba intrigantnih uvodnih pitanja i zadataka sa predviđanjem koji izazivaju radoznalost,
- o navođenje ilustrativnih primjera,
- o povremena organizacija takmičenja uz pravovremenu najavu i pripremu,
- o vrednovanje postignuća uz upotrebu više elemenata (povećava prilike za uspjeh makar u pojedinačnom elementu),
- o raznolikost u sadržajima i nastavnim metodama.

#### PREVISOKA KOGNITIVNA POKUŠENOST

**Postupci nastavnika koji doprinose smanjenju emocionalne napetosti zbog pretjeranosti zahtjeva su:**

- o uvažavajuće ophođenje sa studentima,
- o dosljednost u poštovanju pravila ponašanja,
- o upotreba humora i „ledolomaca” u nastavi,
- o izbjegavanje javnog izlaganja anksioznih studenata pri ispitivanju,
- o primjena metoda saradničkog učenja,
- o provjeravanje znanja i vještina različitim metodama,
- o upućivanje na psihološko savjetovanje kod težih anksioznih smetnji.

## Potreba za postignućem

Potreba za postignućem u literaturi se opisuje pomoću pojmova očekivanja, vrijednosti cilja i percepcije težine zadatka. Student koji očekuje da ima sposobnosti za određeni zadatak, vidi ličnu svrhu ili vrijednost u ostvarenju cilja učenja, čini mu se da zadatak nije previše težak, imaće

i izraženu motivaciju za učenjem. Postupci nastavnika koji doprinose realizaciji te potrebe prikazani su u tabeli 4.

*Tabela 3. Postupci za stvaranje pozitivne nastavne klime*

<b>POTREBA ZA PRIPADNOŠĆU I UVAŽAVANJEM</b>
<p><b>Postupci nastavnika koji doprinose zadovoljavanju potrebe za prihvatanjem i uvažavanjem su:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>o predstavljanje nastavnika i predmeta: predočavanje svrhe rada i objašnjenje ciljeva predmeta i njihovo povezivanje sa koristima za studente,</li><li>o planiranje aktivnosti koje omogućavaju međusobno upoznavanje studenata,</li><li>o definisanje zajedničkih pravila komunikacije u grupi koja doprinose međusobnom uvažavanju,</li><li>o pokazivanje povjerenja u studentske mogućnosti, priznavanje prava na grešku,</li><li>o otvaranje pitanja i tema koje mogu izazvati nejasnoću i zbunjenost: suočavanje s pogrešnim uvjerenjima, rasprava o očekivanjima koja mogu biti nerealna,</li><li>o uvođenje u rad pomoću aktivnosti koje omogućavaju početni uspjeh koji je podrška osjećaju samopoštovanja,</li><li>o primjena humora u svrhu redukcije emocionalne napetosti i straha od ispitivanja.</li></ul>

*Tabela 4. Postupci koji doprinose postignućima*

<b>POTREBA ZA POSTIGNUĆEM I KOMPETENCIJOM</b>
<p><b>Postupci nastavnika koji doprinose zadovoljavanju potrebe za postignućem i kompetencijom:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>o davanje konkretne i specifične povratne informacije o rezultatima i napredovanju,</li><li>o pokazivanje povjerenja u studentske mogućnosti,</li><li>o javno pokazivanje da se trud i zalaganje cijene,</li><li>o izražavanje visokih očekivanja u vezi sa studentskim postignućima,</li><li>o zadavanje izazovnih zadataka umjerene težine,</li><li>o organizovanje takmičenja sa podjednakim izgledima na uspjeh,</li><li>o dokazivanje vlastitog napredovanja, a izbjegavanje upoređenja sa drugima,</li><li>o upoznavanje s uspješnim modelima (primjeri iz literature ili savremenici),</li><li>o upotreba saradničkih metoda učenja kako bi se pojačalo aktivno učešće.</li></ul>

### **Potreba za samoostvarenjem i autonomijom**

Potreba za samoostvarenjem i autonomijom obuhvata koncepte kao što su smislenost i relevantnost učenja, jasnoća ciljeva, doživljaj vlastite kompetencije, mogućnost kontrole nad učenjem, mogućnost izražavanja vlastite kreativnosti. Glavne strategije nastavnika kojima se podstiče osjećaj kompetentnosti i autonomije u učenju prikazane su u tabeli 5.

### **Motivacioni faktori i vremenska dinamika poučavanja**

Ako se posmatra dinamika motiva studenta u vremenskoj perspektivi izvođenja nastave, onda je važno:

- o na početku nastave usmjeriti se na motivacione faktore povezane s osjećajem fizičke sigurnosti, pripadnosti i uključenosti,

- o tokom nastave usmjeriti se na potrebe za kognitivnom jasnoćom i pobuđenošću i kombinovati to sa zadovoljavanjem potrebe za postignućem i priznanjem,
- o u fazi završetka nastave usmjeriti se na potrebe samoostvarenja za postizanjem kompetencije i autonomije.

*Tabela 5. Postupci koji doprinose kompetentnosti i autonomiji*

<b>POTREBA ZA SAMOOSTVARENJEM I AUTONOMIJOM</b>
<p><b>Postupci nastavnika koji doprinose zadovoljavanju potrebe za prihvatanjem i uvažavanjem su:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o povezivanje ciljeva predmeta s ličnim ciljevima studenata,</li> <li>o zadavanje smislenih zadataka i objašnjenje svrhe rada u zadacima,</li> <li>o rastavljanje dalekih i složenih ciljeva u niz manjih, bližih potciljeva,</li> <li>o pripisivanje uspjeha zalaganju i sposobnostima, a neuspjeha slabom zalaganju,</li> <li>o variranje metoda poučavanja radi podsticanja interesa i primjene ličnog stila,</li> <li>o zadavanje zadataka koji se mogu povezati s vlastitim iskustvom uz upotrebu tehnika kao što su simulacije, igra uloga, rješavanje problema,</li> <li>o pri oblikovanju zadataka vođenje računa o specifičnim interesima studenata,</li> <li>o osiguravanje mogućnosti izbora zadataka i metoda rada,</li> <li>o oblikovanje zadataka u kojima će studenti imati prilike za samostalno planiranje, vođenje aktivnosti, odlučivanje i preuzimanje odgovornosti,</li> <li>o uvažavanje studentskih primjedbi i sugestija vezanih za poboljšanje nastave.</li> </ul>

## **KOMUNIKACIJA U NASTAVI\***

Dobra komunikacija je osnova za uspostavljanje korektnih međuljudskih odnosa. No, iako je interpersonalna komunikacija jedno od čovjekovih najvećih dostignuća, prosječan čovjek ne komunicira dobro. Loša komunikacija vodi do usamljenosti i udaljavanja od prijatelja, partnera, roditelja i djece, kao i do slabog uspjeha u poslu.

Nepoželjne posljedice loše komunikacije su različite. Ona često smanjuje samopoštovanje i samopouzdanje druge osobe. Može izazvati njeno povlačenje, otpor ili odbacivanje. Loša komunikacija nastavnika sa studentima može dovesti do naučene bespomoćnosti, povučenosti, osjećaja pobijeđenosti ili nedoraslosti. Ponavljana i česta upotreba neprimjerenih postupaka u komunikaciji može biti uzrok trajnom poremećaju nekog odnosa.

Pokazalo se, međutim, da su ljudi svakoga životnog doba sposobni da nauče specifične komunikacione vještine koje poboljšavaju interpersonalne odnose i povećavaju uspjeh u struci. Vještine u odnosima sa ljudima predstavljaju kombinaciju dobrih interpersonalnih vještina (sposobnost saradnje s drugima) i intrapersonalnih vještina (sposobnost upravljanja vlastitim stavovima i emocijama). Vještine u odnosima sa ljudima danas su ključni element uspjeha u raznim profesionalnim područjima, a naročito su važne nastavnicima.

---

\* **NAPOMENA:** Objašnjenja i primjeri iz ove oblasti su bili prezentovani na radionicama „Kreiranje i strukturiranje kurseva i komunikacione vještine“ i „Metode nastave, mentorstvo i evaluacija“, koje su održane na Univerzitetu Crne Gore. Prezentacije se nalaze na sajtu: [www.qas.ac.me](http://www.qas.ac.me)

Promjene koje su nastupile u vrsti poslova kojima se danas bavimo, tehnologiji i telekomunikacijama, u socijalnoj strukturi izazvanoj globalizacijom, izmijenile su način na koji komuniciramo. U pojedinim profesijama pred ljude se postavljaju puno veći zahtjevi u pogledu kvaliteta socijalnih i komunikacionih vještina nego što je to bilo ranije. Tako se i pred univerzitetske nastavnike postavljaju sve veći zahtjevi za socijalnom osjetljivošću, za razvijanjem komunikacionih vještina i njihovom primjenom u odnosima sa studentima, kao i uticajem na prikladnu komunikaciju među studentima na nastavi.

Teme:

- Povratne informacije
- Postavljanje pitanja
- Specifični postupci od kojih zavisi djelotvornost postavljanja pitanja
- Podsticanje grupne nastave
- Stilovi vođenja rasprave

### **Povratne informacije**

Povratne informacije su vrlo važne u nastavnom procesu jer omogućavaju kontrolu procesa razmjene poruka i interakcije između učesnika. One pokazuju kako je poruka interpretirana i prihvaćena od primaoca, kakav uticaj je poruka imala na primaoca. Mogu se javiti u najrazličitijim oblicima – od smješka ili mrštenja, klimanja glavom, do verbalnih reakcija ili promjena u ponašanju. Važnu vještinu efikasne komunikacije nastavnika čini upravo sposobnost „čitanja“ povratnih informacija koje šalju studenti tokom nastave i prilagođavanje sadržaja ili načina izvođenja nastave na osnovu dobijene povratne informacije od studenata. I studentske evaluacije nastavnika u toku nastave i na kraju semestra su važna povratna informacija o njihovom nastavnom radu i uticaju na studenta i mogu ih podstaknuti na uvođenje promjena kojima će ostvariti bolju komunikaciju sa studentima, više ih motivisati na aktivno učešće u obrazovnom procesu i ostvariti bolje rezultate.

Ne, i studenti od nastavnika očekuju povratnu informaciju i žele saznati jesu li dobro obavili svoje zadatke. U grupnom radu posebno su važne povratne poruke. Članovi grupe obavljaju svoje zadatke, a nastavnik prati njihov rad – diskretno, aktivno ili potpuno – zavisno od stila koji je odabrao i koji odgovara zadatku grupe. Zato je pružanje povratnih informacija studentima važna komunikaciona vještina koju bi nastavnici trebalo da svladaju, kako bi osigurali da je to zajednički rad i doprinos svakog pojedinca, a ne da ima štetnih posljedica.

#### **Nastavnik TREBA reagovati:**

- kad je nešto dobro ili odlično učinjeno,
- kada se tokom rada pokaže potreba za dodatnim usmjeravanjem,
- kada se nasluti problem koji treba spriječiti,
- kada nešto traži poboljšanje,
- kada se želi spriječiti ponavljanje greške.

Dvije su osnovne vrste povratnih poruka: *podsticajne i korektivne*.

**Podsticajna povratna poruka** je pohvala za dobro obavljenu zadatak. Nastavnik daje studentu na znanje da je prepoznao i izdvojio njegov dobar rad, da ga očekuje i u budućnosti. Svrha je podsticanje zadovoljstva, samopouzdanja i dobrog raspoloženja.

Pohvalu je moguće izreći na nekoliko načina:

- konstatacija („Dobro je urađeno!“)
- naglašavanje („Danas ste bili bolji nego ikad!“)
- priznanje („Vaša grupa je to odlično uradila!“)
- pohvala („Ovo zaslužuje veliki aplauz!“)
- nagrada („Ovakav odgovor treba nagraditi, zaslužujete najbolju ocjenu!“)

Nastavni proces može se odvijati i bez pohvala, ali tada bi studenti bili uskraćeni za dodatnu motivaciju koja će svakako podstaknuti njihovo dalje zalaganje.

### **Na pohvalama ne treba štedjeti!**

**Korektivna povratna poruka** ima negativan predznak, a svrha joj je usmjeravajuća. Nastavnik upozorava studenta/studente šta treba sljedeći put popraviti i kako to učiniti.

Osoba će najbolje prihvatiti kritiku ako je ona data na ovakav način:

#### **I POHVALA:**

- Počnite s pozitivnim: sa konkretnom pojedinošću koja vam se sviđjela (to je ono dobro što želite da osoba zadrži u svom ponašanju).

#### **II KRITIKA/pitanje:**

- Kod izricanja onog što vam se nije sviđjelo budite specifični i konkretni, naglasite da je to vaš utisak (npr. „Nije mi se sviđjelo kad ste...“, a ne „to ste trebali ovako...“).
- Prigovor možete zamijeniti pitanjem kojim tražite razjašnjenje ili provjeravate svoj utisak. Na taj način osobi pružate priliku da sama uvidi gdje je pogriješila i možda neće ni biti potrebe da vi to dodatno ističete.

#### **III SUGESTIJA:**

- Prijedlog za poboljšanje izrecite tzv. JA-porukom: *“Ja bih u toj situaciji pokušao uraditi...”*.

#### **Postoje pravila o tome kako davati povratne informacije:**

- Pohvala **ne smije** biti praćena ni zrcnem kritike.
- Kritika, međutim, **mora** biti praćena i nečim pohvalnim. Tako izrečena kritika izazvaće želju za promjenom, a ne otpor.
- **Pohvala** se daje **odmah**.
- **Kritika** se daje **s malim razmakom, ali prije novog radnog zadatka**. Ne treba čekati da se propusti nagomilaju!
- Obje vrste poruka treba iskazati svakodnevnim tonom, jasnim riječima i što kraćim rečenicama.
- Ako se kritika daje pred svjedocima, uticaj na primaoca može biti posebno jak. Zato sa tim oprezno!
- Treba **kritikovati sam rad ili postupak, a NIKAKO ličnost, osobu!**
- Kritika mora biti zamišljena kao savjet, sugestija, uputstvo.
- Kritiku treba uputiti za jednu određenu stvar, a ne za niz stvari!

### **Postavljanje pitanja**

Iako se postavljanje pitanja čini vrlo jednostavnom aktivnošću koju je svako od nas savladao već u ranom djetinjstvu i koju svakodnevno koristimo, kako u nastavi tako i u neformalnoj komunikaciji, istraživanja pokazuju da pitanja nastavnika ne ispunjavaju svoju



glavnu funkciju – podsticanje studenta na razmišljanje u određenom smjeru ili procjenu razumijevanja naučenog.

Postizanje kompetencije u postavljanju pitanja nastavnika, kao i ovladavanje bilo kojom složenom profesionalnom vještinom, uključuje razumijevanje prirode te vještine kao i mogućnost uvježbavanja u različitim situacijama.

### **Vrste pitanja**

Poznavanje i razlikovanje pojedinih vrsta pitanja i njihovih uticaja olakšava postizanje željenih ciljeva u svladavanju određenog nastavnog gradiva. Kako bismo bolje upoznali uticaj pojedinih vrsta pitanja na izbor odgovora, korisno nam mogu poslužiti sistemi klasifikacija pitanja prema određenim kriterijumima. Takvih je klasifikacija nekoliko, a djelimično se i preklapaju, odnosno nadopunjuju. Najčešći kriterijumi podjele su:

1. *Način formulacije* pitanja: zatvorena pitanja (*Jesu li, Ima li...*) i otvorena pitanja (*Šta..., Ko..., Kada..., Kako...*);
2. *Smjer pitanja*: konvergentna pitanja (sa jednim tačnim odgovorom, npr. *Koje se godine rodio...?*; *Kako se odvija proces...?*) i divergentna pitanja (sa više mogućih prihvatljivih odgovora, npr. *Šta bi se sve dogodilo kad bi...*);
3. *Nivoi misaonog procesa podstaknuti pitanjem*: pitanja nižeg reda (usmjerena na doslovnu reprodukciju podataka – dosjetka i razumijevanje) i pitanja višeg reda (podstiču elaboraciju građe – primjena, analiza, sinteza i procjena).

### **Specifični postupci od kojih zavisi cjelishodnost postavljanja pitanja**

#### *1. Primjerenost povratne informacije na odgovor*

Uloga povratne informacije kao pozitivnog potkrepljenja uključuje ne samo odobravanje i potvrđivanje tačnosti odgovora već podržavajuće i ohrabrujuće komentare kad je odgovor približno tačan ili kad se student trudio. Omalovažavanje i podrugivanje kao reakcija na pogrešan odgovor izazvaće snažnu negativnu emocionalnu reakciju srama ili ljutnje, koja će studenta zakočiti i vjerovatno obeshrabriti. Primjereno davanje povratne informacije je činilac koji u nastavi najviše utiče na razvoj samopouzdanja i održavanje motivacije za učenje.

#### *2. Frekvencija postavljanja pitanja i ravnomjernost poziva na odgovaranje*

Istraživanja pokazuju da su uspješniji u poučavanju oni nastavnici koji postavljaju mnogo pitanja. Često postavljanje pitanja zahtijeva aktivno uključivanje studenta u obradu informacija. Osim samog broja pitanja, pri grupnom ispitivanju važno je osigurati i ravnomjerno postavljanje pitanja svima prisutnima. Time se izbjegavaju „slijepe pjege” – ispitivanje samo onih članova grupe koji se javljaju za riječ ili su glasnjiji od drugih. Tako se neće zanemariti studenti koji se stide i koji izbjegavaju prozivanje gledajući u stranu.

#### *3. Ciljana potpitanja*

Treba imati na umu da ravnomjerno prozivanje dovodi do situacija u kojima neki prozvani studenti ne mogu dati potpun ili tačan odgovor. Tada nastavnici često brzo prozivaju drugoga studenta za kojega pretpostavljaju da će tačno odgovoriti ili pak sami odgovaraju umjesto prozване osobe. Nijedan od tih postupaka neće pomoći prozvanom studentu da izgradi vlastito razumijevanje. U takvom slučaju se cjelishodnim pokazala upotreba potpitanja, kojima se studentu pomaže da shvati pitanje i pronađe tačan odgovor.

Potpitanja mogu biti:

razjašnjavajuća:

- „Šta podrazumijevate pod...?“
- „Možete li to pokušati reći na drugačiji način?“

produbljujuća:

- „Šta bi se još moglo reći o tome?“
- „Zbog čega mislite da je to tako?“

preusmjeravajuća:

- „Možete li to povezati sa...?“
- „Što bi to značilo s obzirom na...?“

podsjećajuća:

- „Koja su obilježja Petrarcline poezije?“ – „Hm...“
- „U kojem je vijeku živio Petrarca?“ – „U 14.“
- „Možete li se sjetiti kako se zove to razdoblje u umjetnosti?“ – „Renesansa.“
- „Koja su obilježja renesansne poezije?“

#### 4. Vrijeme čekanja odgovora

*Vrijeme koje nastavnik provede u čekanju odgovora ima odlučujuću ulogu za kvalitet odgovora. Istraživanja su pokazala da većina nastavnika ne uviđa potrebu studenta za dužim razmišljanjem pri odgovaranju na pitanja višeg reda. Štaviše, bez obzira na vrstu pitanja, vrijeme čekanja na odgovor posebno je kratko i najčešće traje jednu do dvije sekunde. Utvrđeno je da postoji više razloga tako kratkog vremena čekanja:*

- *ćutanje, koje je u socijalnom okruženju teško podnositi, pa ga nastavnik nastoji prekinuti,*
- *nastavnici su obično pod vremenskim pritiskom pa žure sa ispitivanjem,*
- *budući da nastavnici znaju tačan odgovor, skloni su potcijeniti zahtjevnost pitanja, a precijeniti vrijeme koje student koristi za razmišljanje,*
- *nastavnici se boje da će dugo ćutanje ostalim studentima preusmjeriti pažnju na druge stvari.*

*Istraživanja su pokazala da uvježbavanje nastavnika u dužem čekanju odgovora značajno povećava količinu i kvalitet dobijenih odgovora na pitanje.*

#### Podsticanje grupne rasprave

Organizovati ili voditi grupnu raspravu koja neće izmaći kontroli – vremenski ili sadržajno – nije nimalo lak zadatak koji se postavlja pred nastavnika. Zato je potrebno činiti stalne i sistematske napore za unapređenje vještine rasprave u grupi, a tome pomažu znanja o odgovarajućim postupcima u pripremi grupnih rasprava, raspodjeli zadataka učesnika, njihovom cjelishodnom vođenju i praćenju aktivnosti i doprinosa pojedinaca.

**Rasprava** je javno iznošenje pojedinačnog mišljenja u pomirljivom ili polemičnom tonu, kojim se daje podrška predlozima ili se iznose suprotni predlozi, mišljenja i stavovi.

Način vođenja rasprave može biti neposredan (učesnici neposredno raspravljaju bez posredovanja voditelja) i posredan (uz posredovanje voditelja).

Cilj rasprave može biti razmjena mišljenja i iskustava među učesnicima ili izbor najboljeg između prijedloga. Za uspjeh u raspravi treba se pripremiti i voditi računa o elementima prikazanim u tabeli 6.

## **Stilovi vođenja rasprave**

### ***Diktatorski stil***

Voditelj se ne obazire na učesnike, on je autoritarni autoritet, sugestivan, učesnici se radije ne javljaju jer vjeruju da su rasprava i zaključak formalna stvar, unaprijed određeni. Taj je stil neproduktivan ukoliko se želi da učesnici budu aktivni i doprinosu raspravi.

*Tabela 6. Priprema za uspješno izlaganje mišljenja*

<b>Kako biti uspješan u izlaganju mišljenja u raspravi?</b>
<p><b>Treba znati šta želite reći!</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Unaprijed se pripremite,</li><li>• Razmislite prije nego počnete govoriti,</li><li>• Budite svjesni poruke koju želite prenijeti,</li><li>• Brzo pređite na poentu,</li><li>• Treba znati kakav ishod rasprave želite,</li><li>• Raspitajte se i saznajte nešto o drugoj strani.</li></ul>
<b>Kako biti uspješan u izlaganju mišljenja u raspravi?</b>
<p><b>Budite uvjerljivi!</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Govorite s uvjerenjem i entuzijazmom,</li><li>• Sagledajte uzroke neke pojave,</li><li>• Koristite podatke, činjenice, argumente,</li><li>• Odgovorite na tuđe argumente,</li><li>• Budite konkretni,</li><li>• Koristite primjere i humor,</li><li>• Izražavajte se da vas svi razumiju (izbjegavanje žargona, stranih riječi...),</li><li>• Naučite ispravno i razgovijetno izgovarati riječi,</li><li>• Prilagodite tempo i ton govora sadržaju (poentu sporije, pauze),</li><li>• Pratite poruku govorom tijela,</li><li>• Ponovite glavne tačke,</li><li>• Dopustite i drugima da dođu do riječi,</li><li>• Poštujte tuđe stavove.</li></ul>

### ***Konfuzni stil***

Očigledan u neplaniranim raspravama, njime se gubi vrijeme. Svako govori šta hoće, najglasniji imaju glavnu riječ, ostali se povlače, problemi se ne rješavaju, rasprave su preduge. Donekle primjenjiv stil u manjim grupama ljudi približno jednakih sposobnosti i visokog stepena odgovornosti.

## **Demokratski stil**

Radni materijal se pravovremeno dostavlja, tema se na početku ukratko izloži, zatim se o temi demokratski raspravlja, svako ima pravo da kaže svoje mišljenje, vlada snaga argumenata, voditelj je prvi među jednakima, zaključci su izraz volje većine.

Voditelj treba da poznaje učesnike i da njima prilagodi način vođenja rasprave. Važno je znati:

- kakvi su njihovi interesi i potrebe,
- imaju li dovoljno stručnog znanja,
- kakvo im je iskustvo u pogledu teme rasprave,
- šta misle o problemu (misle li drugačije od voditelja),
- kako ih navesti da se zainteresuju za problem,
- kako podstaknuti čutljive na aktivnu diskusiju.

Sugestije kako izaći na kraj s teškim učesnicima u raspravi prikazane su u tabeli 7.

*Tabela 7. Ophođenje s teškim diskutantima*

<b>TIP DISKUTANTA</b>	<b>PONAŠANJE VODITELJA</b>
<b>Vrlo sklon dokazivanju</b>	Kontrolišite reakcije, svoje i grupe. Nastojite da u izlaganju nađete nešto vrijedno. Nađite pogrešne dokaze i izložite ih grupi. Razgovarajte s njim van grupne situacije.
<b>Govori izvan predmeta rasprave</b>	Kad uzima dah, zahvalite mu i na pristojan način upozorite da se udaljio od teme.
<b>Nije u pravu</b>	„Shvatam da tako mislite, ali pogledajmo je li to u skladu sa stvarnom situacijom”.
<b>Pita vas, kao voditelja, za mišljenje</b>	Izbjegavajte da date rješenje umjesto grupe.
<b>Sukob ličnosti</b>	Naglasite tačke slaganja i tako umanjite neslaganje. Otvoreno zatražite da ne diskutuje lično. Prekinite ga direktnim pitanjem o problemu.
<b>Nejasan</b>	„Ako sam dobro shvatio, vi ste rekli...” i ponovite to jasnije. Ne mijenjajte misao, nego je bolje izrazite.

## **NASTAVNIK U VISOKOM OBRAZOVANJU \***

Posao univerzitetskog nastavnika je specifičan u odnosu na predavače i nastavnike na nižim nivoima obrazovanja utoliko što je samostalan u kreiranju sadržaja poučavanja i sam učestvuje svojim istraživačkim radom u „proizvodnji” saznanje o kojima poučava. U terminima

\* **NAPOMENA:** Objašnjenja i primjeri iz ove oblasti su bili prezentovani na radionicama „Kreiranje i strukturiranje kurseva i komunikacione vještine“ i „Metode nastave, mentorstvo i evaluacija“, održanima na Univerzitetu Crne Gore. Prezentacije se nalaze na sajtu: [www.qas.ac.me](http://www.qas.ac.me)

Maslowljeve teorije potreba to mu pruža širok prostor za samoaktualizaciju, ali s druge strane i visok stepen odgovornosti za kvalitet poučavanja i ishode učenja. Profesionalni razvoj univerzitetskog nastavnika uključuje paralelno sticanje i razvijanje nastavničkih vještina, praćenje razvoja naučnog područja i istraživački angažman.

Pitanje uspješnog nastavnika dugo je predmet istraživanja na nivou školskih učitelja i nastavnika, no danas se zbog važnosti i složenosti sistema visokog obrazovanja sve veći broj istraživača bavi pitanjima vezanim za pedagoški rad u visokom obrazovanju. Glavne teme koje se proučavaju u tom kontekstu su: osobine uspješnog nastavnika, nastavnička uvjerenja o poučavanju, očekivanja prema studentima i mnogostrukost nastavničke uloge.

Teme:

- Poželjne osobine i kompetencije uspješnog nastavnika
- Nastavnička uvjerenja
- Očekivanja nastavnika
- Fleksibilnost uloge nastavnika s obzirom na faze učenja

### **Poželjne osobine i kompetencije uspješnog nastavnika**

Studenti na pitanje o tome koje osobine nastavnika posebno cijene najčešće navode sljedećih šest:

- *entuzijizam* – nastavnik pokazuje da mu je važno ono šta poučava i u nastavu unosi emocije, živahnost i energiju,
- *poznavanje materije* – stručnost se ogleda u tome da onaj ko posjeduje mnogo korisnih znanja i spreman je da ih prenese onima koji uče,
- *organizovanost* – nastavnik pri izlaganju ima jasno strukturiran materijal, pri govoru ne čini digresije, te povremeno sažima ključne izjave,
- *jasnoću izražavanja* – odnosi se na upotrebu jezika koji studenti mogu lako razumjeti, upotrebu primjera i metafora pri objašnjenju apstraktnih i nepoznatih pojmova i spremnost na davanje dodatnih objašnjenja,
- *empatiju* – koja uključuje razumijevanje i uvažavanje studenata, odnosno oni koji je posjeduju razumiju potrebe i očekivanja studenata, pa prema tome prilagođavaju poučavanje i vode računa o njihovom razvoju.

Analiza nastavničkog posla pokazala je da univerzitetki nastavnici treba da razvijaju kompetencije u sljedećim područjima:

- *planiranju kurikulumu* (izradi silabusa) pojedinih predmeta i planiranju izvođenja nastavnih jedinica,
- *obezbjeđenju potrebnih informacija studentima* kroz direktnu nastavu ili upućivanjem na različite izvore,
- *mentorskom radu i davanju povratnih informacija* tokom nastave,
- *predstavljanju modela* za profesionalno ponašanje i primjenu etičnosti u struci,
- *podsticanju aktivnog uključivanja studenata* u grupni rad, samostalnom učenju i radu na projektima,
- *praćenju i vrednovanju* studentskog postignuća i ishoda učenja,
- *kritičkoj refleksiji i evaluaciji* svog rada i spremnosti za profesionalno angažovanje,
- *razvoju nastavnih materijala* i nastavnih metoda,
- *empatičnosti i socijalnoj osjetljivosti* za raznovrsnost među studentima.

## Nastavnička uvjerenja

Pokazuje se da najznačajnije utiču na nastavnikovo poučavanje uvjerenja o prirodi poučavanja i sposobnosti učenja.

**Uvjerenja o prirodi poučavanja** najčešće se prepoznaju kao dilema je li uspješno poučavanje posljedica urođenih dispozicija ili je riječ o vještini koja se može sticati i unapređivati. Prvo uvjerenje povezano je i sa stavom da je dovoljno biti dobar naučnik i da je dobro poznavanje materije dovoljan uslov za uspješan nastavnički rad. Istraživanja međutim pokazuju da te dvije osobine jesu u pozitivnoj, ali vrlo niskoj korelaciji koja se kreće od 0,1 do 0,2. Drugim riječima dobro poznavanje građe jeste nužan preduslov za kvalitet nastave, ali ne i dovoljan. Uopšteno se smatra da neke osobine nastavnika poput otvorenosti, empatije, fleksibilnosti mogu doprinijeti uspješnijom izvođenju nastave, ali sticanje složenih nastavničkih vještina može se znatno olakšati posebnom stručnom podrškom. U sticanju tih vještina ili kako ih neki nazivaju nastavničkih umijeća važnu ulogu ima i razmjena iskustava s kolegama koja je u svijetu uobičajena praksa u smislu zajedničkog planiranja i analize aktivnosti, kolaborativne nastave ili međusobnog povremenog posjećivanja.

**Uvjerenja o prirodi učenja** odnose se na to je li sposobnost učenja ili kapacitet za učenje fiksni, unaprijed određen ili je riječ o dispoziciji koja se može unapređivati i razvijati sticanjem različitih strategija učenja. Ta uvjerenja o učenju određuju i nastavnikovu percepciju o tome kako se informacije procesiraju, tj. kako studenti pristupaju učenju.

Tabela 8. Dva pristupa poučavanju

<b>Pristup 1.</b> Poučavanje kao prenos informacija – poučavanje usmjereno na prenos sadržaja	<b>Pristup 2.</b> Poučavanje kao podsticanje otkrivanja smisla – poučavanje usmjereno na oblikovanje iskustva studenata
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jednosmjerni prenos znanja postupkom „ulijevanja u glavu“;</li><li>• Gradivo kao konačno i neosporno: studenti su pasivni primaoci;</li><li>• Glavni problem: količina informacija koja se mora prenijeti;</li><li>• Student je odgovoran za svoj neuspjeh: studenti su nemotivisani, lijeni, ne znaju učiti;</li><li>• Osobine nastavnika: superioran stav prema studentima, dobro poznavanje područja, daje oskudne i nejasne povratne informacije studentima;</li><li>• Krajnji proizvod takvog pristupa poučavanju jeste stručnjak – zanatlija koji posjeduje puno znanja u području, ali rutinski obavlja posao.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poučavanje je usmjereno na <i>promjenu studentskog razumijevanja</i>;</li><li>• Nastavnik podstiče studenta da sam <i>konstruiše</i> značenja i smisao;</li><li>• Sadržaj je važan, ali je važniji aktivni stav prema učenju i <i>moгуćnost primjene</i>;</li><li>• Nastavnik je usmjeren na <i>prepoznavanje i uklanjanje prepreka u postizanju razumijevanja: korektivne primjedbe potpune i jasne</i>;</li><li>• Osobine nastavnika su: <i>stručna kompetencija, entuzijizam i empatičnost</i>;</li><li>• Podržavajući stav prema studentu: <i>studenti su partneri</i>;</li><li>• Krajnji proizvod je <i>stručnjak spreman na doživotno učenje</i>, sposoban za rješavanje problema u području i posjeduje kreativne ideje.</li></ul>

Istraživanja u tom području pokazala su da se različita nastavnička uvjerenja mogu sažeti u dva pristupa poučavanju: jedan je pristup usmjeren na akademsku disciplinu i nastavnika, a drugi na studenta i ishode učenja. U tabeli 8 prikazane su osobine ta dva pristupa (Ramsden, 1992).

### Očekivanja nastavnika

Nastavnička očekivanja su pretpostavke o studentskim mogućnostima i postignućima. Većina istraživanja u ovom području sprovedena su u školskom okruženju, ali autori smatraju da se rezultati mogu generalizovati i na visokoškolskom nivou. Nastavnik svojim ponašanjem šalje poruke o tome šta očekuje od studenata: načinom formiranja grupa, vrstom zadataka, povratnim informacijama, neverbalnim znakovima odobravanja ili neodobravanja, motivacionom strategijom, autonomijom koju im dopušta u radu. Uočeno je kako nastavnikova očekivanja mogu imati negativne posljedice za one studente prema kojima nastavnik ima niska očekivanja.

Jedan efekat se naziva uticaj *samoispunjavajućeg proročanstva* ili pigmalionski efekat. Eksperimentalno se pokazalo kako učenici prema kojima nastavnici imaju niska očekivanja tokom školske godine, na kraju godine imaju slabija postignuća od učenika istih sposobnosti prema kojima su nastavnici imali visoka očekivanja. Posmatranjem nastavničkih ponašanja u razredu utvrđeno je kako nastavnici učenicima prema kojima imaju niska očekivanja daju manje pohvala za tačan odgovor, rjeđe ih prozivaju, manje vremena čekaju na njihov odgovor, postavljaju im manje potpitanja, zaobilaze ih kada se sami javljaju. Na taj način se ti učenici pasiviziraju, gube samopouzdanje, povlače u sebe i odustaju od aktivne uključenosti u razredno učenje.

Druga vrsta nepovoljnog efekta jeste fiksiranost na početna očekivanja i nespremnost da se ona mijenjaju premda ponašanje učenika i njegova postignuća govore suprotno od nastavnikovih očekivanja. U podlozi nefleksibilnosti očekivanja nalaze se najčešće duboko ukorijenjeni stereotipi i predrasude prema nekim kategorijama ljudi zavisno od njihovog roda, etničke pripadnosti, socijalnog i kulturnog porijekla, religije i izgleda.

Šta može preduzeti nastavnik da smanji takve nepovoljne uticaje svojih niskih očekivanja prema određenim studentima?

Preporučuje se sljedeće:

- osvijestiti se od vlastitih stereotipa i predrasuda,
- pratiti i kontrolisati komunikaciju vlastitih očekivanja,
- preispitivati vlastita očekivanja na osnovu ponašanja studenata,
- izjednačiti uslove odgovaranja na pitanja,
- davati konkretne i specifične povratne informacije o ponašanju i učincima,
- pažljivo slušati odgovor i obrazložiti pohvalu,
- pokazati interes i brigu za studenta.

Pokazivanje visokih očekivanja prema studentima kao grupi važan je faktor njihove motivacije za učenje. Nastavnik može pokazivati visoka očekivanja u nastavi:

- proširivanjem ciljeva nastave i aktivnosti tako da, posebno u početku nastave, svi studenti imaju priliku da postignu uspjeh,
- postavljanjem izazovnih ciljeva primjerene težine i izražavanjem povjerenja u studentske mogućnosti,
- obraćanjem pažnje na studentske ideje i interese,
- povećanjem mogućnosti aktivnog uključivanja,

- o podsticajnim pitanjima višeg nivoa mišljenja,
- o usmjeravanjem na uspjehe i tretiranjem neuspjeha kao mogućnosti za učenje,
- o provjeravanjem vlastitih očekivanja u otvorenom razgovoru sa studentima i kolegama.

### **Fleksibilnost nastavničke uloge s obzirom na faze učenja**

Tokom izvođenja nastave studenti mijenjaju svoj odnos prema gradivu postupno izgrađujući razumijevanje i vještine potrebne za primjenu stečenih znanja. Taj se razvoj u zavisnosti od autonomije u učenju može podsticati i nastavničkim ponašanjem koje je primjereno pojedinoj fazi studentskog učenja.

Dinamika promjene nastavničke uloge tokom poučavanja prikazana je u tabeli 9.

*Višestrukost i složenost zahtjeva može doprinijeti i smanjenju kvaliteta izvođenja i stanju psihološkog stresa i sagorijevanja. Događa se da pritisci za naučnim napredovanjem i kvalitetom naučnih publikacija naruše kvalitet naučnog rada.*

*Tabela 9. Faze razvoja samostalnosti u učenju i uloga nastavnika*

<b>Faze</b>	<b>Student</b>	<b>Nastavnik</b>	<b>Primjer</b>
Faza 1.	Zavisan	Autoritet, trener	Praćenje s neposrednom povratnom informacijom, vježbanje; Informativno predavanje; Prevladavanje nedostataka i otpora;
Faza 2.	Zainteresovan	Motivator, voditelj	Inspirativno predavanje i vođena diskusija; Postavljanje ciljeva i određivanje strategije učenja;
Faza 3.	Uključen	Facilitator	Olakšavanje diskusije u kojoj nastavnik i student učestvuju ravnopravno; Seminar; Grupni projekti;
Faza 4.	Samoregulisan	Savjetnik	Praksa (stažiranje), npr., individualni rad ili samoregulisana studijska grupa.

*Posebno treba naglasiti činjenicu da većina univerzitetskih nastavnika, osim onih sa nastavničkih fakulteta, ulazi u nastavu nepripremljena za pedagoški rad i to sa vrlo zahtjevnom i heterogenom populacijom studenata koji su ponekad gotovo njihovi vršnjaci. Uz to treba spomenuti i ubrzani razvoj obrazovne tehnologije čija upotreba postaje dio standardnog izvođenja nastave za čiju primjenu većina nastavnika nije dovoljno osposobljena. Upravo zato na univerzitetima jačaju stručni centri u kojima nastavnici mogu dobiti podršku u sticanju nastavničkih vještina, primjeni informacione tehnologije i savjete u rješavanju konkretnih problema.*



## MEDIJI I TEHNOLOGIJE U NASTAVI\*

Medije i tehnologiju koristimo u svakodnevnom životu. Njihova uloga u obrazovanju je vrlo važna jer pravilan način njihovog korišćenja unapređuje kvalitet obrazovanja, odnosno učenja i poučavanja i samim tim omogućava bolje ishode učenja. Međutim, svako od nas ima svoje viđenje značenja tih riječi zato ih je potrebno preciznije objasniti.

**Medije** definišemo kao sredstvo komunikacije ili savremeno sredstvo za prenošenje informacija (novine, radio, TV, internet i sl.). Prema Zakonu o medijima iz 2003. godine, mediji su: štampa, radio i televizija, servisi informativnih agencija, teletekst i drugi oblici periodičnog objavljivanja urednički oblikovanih programskih sadržaja sa prenosom zapisa zvuka ili slike na način koji je dostupan javnosti.

**Tehnologija** je čest termin u svakodnevnom životu i najčešće asocira na određene postupke, procedure i aktivnosti koje su međusobno povezane uzročno-posljedičnim vezama. Pod tehnologijom navodimo: učionice, knjige, pozorište, bioskop, kablove, satelite, televizijske monitore, softver i mrežu.

Tehnologije su fizičke stvari i same kao takve ne komuniciraju dok su mediji sredstva komunikacije. Iako se obično smatra da će mediji koristiti tehnologiju kao način prenosa i komunikacije, oni ne moraju nužno biti povezani sa nekom od tehnologija.

Savremena nastavna tehnologija obuhvata nastavna sredstva (medije), nastavna pomagala nastavne sadržaje i pristupe. Ona se koristi u procesu nastave i učenja s ciljem da se poveća njihova efikasnost.

*Učenje putem računara nije isto kao učenje iz knjige ili na predavanju. Rezultat koji se postiže (sticanje znanja) je isti, ali oblici učenja su različiti. Više različitih načina sticanja znanja vodi ka boljem razumijevanju. Učenje pomoću tehnologije nije nužno bolje ili lošije od nastave u učionici, ali je drugačije, i kada se to prihvati, dolazi do promjene načina gledanja na tehnologiju u učenju. Pri izradi nastavnoga programa u kojem će se koristiti novi mediji i tehnologija potrebno je razmišljati o tome kako iskoristiti potencijale medija, kada i u koju svrhu koristiti tehnologiju da bi se postigli najbolji ishodi učenja. Zato je pri odabiru medija vrlo važno znati koje su njegove osobine, zatim koji se ishodi učenja žele postići i imati predstavu o tome kako mediji mogu poboljšati te ishode učenja.*

*Jedan od razloga zašto obrazovne tehnologije često ne daju željeni rezultat jeste taj što nastavnici kopiraju način rada u učionici na nove medije. No, korišćenje tehnologija u nastavi zahtijeva drugačije razmišljanje i definisanje. Nove tehnologije podstiču da se organizuje nastava drugačije u odnosu na nastavu tradicionalnog tipa, što ujedno predstavlja i rizik, jer to znači raditi nešto novo s nesigurnim/nepoznatim ishodom. Ipak, ne treba zaboraviti i na to da korisnik (nastavnik, student) treba da nauči nove načine interpretacije medija.*

Nove tehnologije bi trebalo procjenjivati prema tome s kakvim efektima i koliko su korisne u nastavi. Zato je vrlo važno poznavati razlike između medija u predstavljanju, prenosu, sticanju i čuvanju znanja.

---

\* **NAPOMENA:** Objašnjenja i primjeri iz ove oblasti su bili prezentovani na radionici „Prezentacione vještine i IT podrška“, koja je održana na Univerzitetu Crne Gore. Prezentacije se nalaze na sajtu: [www.gas.ac.me](http://www.gas.ac.me)

*Pet dominantnih medija u obrazovanju (prema Batesu i Poolu) su: klasična nastava (face-to-face „f2f“), tekst, audio, video i digitalna multimedija.*

Sa izuzetkom klasične nastave svi ostali mediji mogu biti prenošeni različitim tehnologijama.

Poželjno je navesti, takođe, i podjelu tehnologija u obrazovanju:

### 1. Jednosmjerne i dvosmjerne tehnologije

Knjige, radio, TV, kasete, CD-ROM mediji, internet stranice – primjeri su *jednosmjerne tehnologije, odnosno tehnologije emitovanja*. Te tehnologije su dobre za prenos informacija.

Nasuprot njima *dvosmjerne (komunikacione) tehnologije* omogućavaju jednaku komunikaciju među svim učesnicima (nastavnici, studenti). To su telefon, mobitel, videokonferencija, internet forumi. Te tehnologije su dobre za pojašnjenje, dijagnozu, poteškoće u e-učenju, povratnu informaciju studenata, diskusije i argumente.

### 2. Asinhrona i sinhrona tehnologije

*Sinhrona tehnologije* zahtijevaju od svih učesnika da učestvuju u isto vrijeme. *Asinhrona tehnologije* omogućavaju učesnicima pristup tehnologiji u bilo koje vrijeme koje odaberu.

U tabeli 10 prikazan je uporedni pregled tehnologija.

Tabela 10. Podjela tehnologija (Bates&Poole, 2003)

Tehnologije	Emitovanje (jednosmjerno)		Komunikacija (dvosmjerno)	
	Sinhrono	Asinhrono	Sinhrono	Asinhrono
Mediji				
Klasična nastava	Predavanja	Bilješke sa predavanja	Seminari	
Tekst		Knjige	SMS poruke	Pošta
Audio	Radio	Audio kasete	Podrška telefonom audio konferencije	Govorna pošta
Video	Televizija	Video kasete	Video konferencije	
Digitalna multimedija	Audio i video emitovanje	Internetske stranice CD-ROM mediji DVD Objekti učenja Multimedijski zapisi	Chat Web-konferencije	e-mail Diskusioni forumi

*Zato se sama po sebi nameću tri osnovna pitanja kada se govori o tehnologiji u obrazovanju:*

- 1. Koje su jedinstvene osobine klasične nastave koje ne može zamijeniti tehnologija?*
- 2. U kojim uslovima tehnologija može zamijeniti klasičnu nastavu u cilju poboljšanja ishoda učenja?*
- 3. Kada i kako klasičnu nastavu i učenje zasnovano na tehnologiji kombinovati na najbolji način?*

Pojava interneta prirodan je napredak u evoluciji tehnologije za korištenje u klasičnoj nastavi i obrazovanju na daljinu. Na kraju treba prepoznati da tehnologija omogućava nastavnicima da rade stvari koje nijesu bile moguće u tradicionalnoj nastavi. Vjerovatno najveći izazov nastavnicima u korišćenju tehnologije jeste kreativno razmišljanje o tome kako koristiti tehnologiju za učenje i poučavanje, odnosno:

- poboljšanje kvaliteta učenja,
- postizanje novih ili različitih ciljeva učenja primjerenih posebnim potrebama pojedinaca,
- obezbjeđenje veće fleksibilnosti za studenta i za nastavnika,
- efikasnije i vremenski kontrolisano korišćenje vremena za poučavanje,
- obezbjeđenje najbolje kombinacije nastave u učionici i učenja podržanoga tehnologijom za različite predmete i korisnike.

Važno je dobro proučiti različite načine na koje mediji prezentuju, čuvaju i prenose znanje. Različite tehnologije znatno se razlikuju po svojim ključnim strukturalnim osobinama koje su potencijalno važne za obrazovne svrhe. Potrebno je analizirati osnovu i ograničenja različitih medija, njihovu prikladnost za različite nastavne kontekste i njihov uticaj na organizaciju nastave i vrednovanje njenih efekata.

## **TEHNIKE VREDNOVANJA I UNAPREĐENJA NASTAVE<sup>43</sup>**

### **POVRATNE INFORMACIJE U NASTAVI FOKUSIRANOJ NA STUDENTA**

Unapređenje nastave u okviru nekog predmeta je proces u kome učestvuju oni koji kreiraju program i pravila u sistemu obrazovanja, oni koji poučavaju (profesori, saradnici) i oni koji uče (studenti). Jedan od elemenata unapređenja je i prikupljanje povratnih informaciju o samom radu i uspjehnosti takvog rada.

#### **Povratne informacije (feedback)**

Izuzetan značaj u procesu prenošenja i sticanja znanja, a posebno u nastavi koji je *fokusirana na studenta*, ima uspostavljanje adekvatne povratne veze između nastavnika i studenata. Prikupljanje povratnih informacija omogućava nastavniku da se, u odgovarajućoj mjeri, vidi očima studenta, i veoma je korisno za uspješnu nastavu. Tehnike koje su na raspolaganju za ostvarenje povratne veze treba da obezbijede da se u što kraćem vremenu i što efikasnije dobiju podaci i odgovori na pitanja *kako nastavnik poučava studente i kako se može unaprijediti taj proces*. Uspostavljanje povratne veze je korisno i za studente jer im se pomaže da bolje razumiju ono što uče, da promovišu proces učenja, samoocjenjivanja i samousmjerenja.

Za primjenu neke od tehnika za povratnu vezu nastavnik – student veoma je važno imati u vidu sljedeće:

- Mora postojati jasna predstava o tome šta se želi vrednovati;
- Na bazi odgovora treba biti spreman da se odluči šta treba preduzeti, koje promjene uraditi i to zaista sprovesti, odnosno podatke prikupljati samo onda kad stvarno postoji spremnost na promjene u sopstvenom radu na osnovu dobijenih podataka;
- Treba prihvatiti obavezu da se prikupljeni podaci, odgovori i komentari prezentuju već tokom sljedećeg nastavnog časa ili susreta sa studentima;
- Izabrana tehnika za prikupljanje informacija treba da bude opravdana;
- Jasno se mora obrazložiti namjera zašto se takva aktivnost sprovodi u grupi;
- Prikupljanje odgovora treba organizovati tokom posljednjih 5 minuta nastavnog časa;
- Studentske odgovora treba pregledati bez odlaganja;
- Informisati studente o tome šta je nastavnik naučio zahvaljujući njihovim odgovorima.

Efikasnost predavanja i učenja obavezno provjeravati u sljedećim situacijama:

- ako nedostaje vremena za raspravu u učionici,
- ako je opširan program i nedostaje vrijeme da se pokriju svi sadržaji koji su od interesa i za studente i za nastavnike,
- kada je pohađanje slabo pa treba dopunski motivisati i studenta i nastavnika,
- kada zbog brojnosti grupa sa kojima se organizuje nastava nema mogućnosti da se ostvari individualna povratna veza,
- kada postoji razlika između studenata u obimu i kvalitetu prethodnih znanja,
- kada su slabi rezultati na testovima, pismenim radovima ili zadacima.

***Kako koristiti povratnu vezu, odnosno odgovore na ciljane pitanja postavljena studentima?***

---

<sup>43</sup>Pripremljeno prema radu: Zalkida Hadžibegović, „Evaluiranje rada: povratna veza između studenta i nastavnika u procesu podučavanja modeliranog prema studentu“, *Prilozi za pedagoško-andragošku praksu na univerzitetu, Zbornik radova, Sarajevo, 2005, str. 118–127.*

Treba naglasiti da je vrijeme za pripremu pitanja, vrijeme za koje studenti daju odgovore, vrijeme za obradu i analizu rezultata kratko, što znači da je i ulaganje malo ako se upoređuje sa ostalim nastavnim aktivnostima. Rad nastavnika i studenta biće efikasniji, pomaže se studentima da postanu svjesniji vlastitog procesa učenja, kao i da razviju kritičnost i objektivnost, da izađu iz anonimnosti, i to pogotovo u brojnim grupama, da shvate kako i koliko nastavnik vodi brigu o tome kako ih poučava, kako i koliko su oni naučili i sl.

Obezbjedjivanje povratne veze nastavnik – student može se ostvariti na dva osnovna načina:

- Eksterno (kada ga sprovodi ustanova: npr. institut za didaktiku, administracija univerziteta, fakulteta i odsjeka, studentske organizacije ili u okviru ispitivanja određene stručne ili istraživačke grupe...);
- Interno (kada sam nastavnik organizuje i ostvaruje istraživanje).

Na većini univerziteta u okruženju nema adekvatnog eksternog obezbjeđenja *feedbacka* na nivou institucije. Nema ni potrebne analize i mjera djelovanja za poboljšanje nastave na osnovu evaluacije koja se postiže na univerzitetu na različite načine, uključujući i *feedback*.

*Internu evaluaciju treba da sprovode sami nastavnici u cilju obezbjeđenja efikasne nastave i nastojanja da njihovi studenti dostignu željeni nivo znanja.* Neke od tehnika za internu evaluaciju su izložene u tabeli 11.

Tabela 11. Tehnike interne evaluacije nastave

Tehnike prikupljanja podataka
<p>U pedagoško-didaktičkoj praksi najčeće tehnike koje zadovoljavaju kriterijume efikasnosti i odgovornosti subjekta u nastavnom procesu su:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Nastavni (peto)minutni listić;</i></li> <li>2. <i>Tehnika zatvorenog pisma;</i></li> <li>3. <i>Tehnika e-maila;</i></li> <li>4. <i>Mutna i nejasna tačka;</i></li> <li>5. <i>Odgovor u jednoj rečenici;</i></li> <li>6. <i>Ključna riječ;</i></li> <li>7. <i>Paragraf parafraziranja.</i></li> </ol> <p><b><i>Nastavni (peto)minutni listić i nastavna (peto)minutna pitalica</i></b> brza je i jednostavna tehnika, zahtijeva malo vremena kako za pripremu pitanja i sređivanje odgovora od strane nastavnika, tako i za davanje odgovora od strane studenta.</p> <p>Jednostavno pitanje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Šta je bilo najznačajnije što ste danas naučili?,</i> ili</li> <li>○ <i>Koje pitanje, prema Vašem mišljenju, danas nije dobro objašnjeno?,</i></li> </ul> <p>može dati odgovore o tome kako je protekao čas, ali i značajnu informaciju o tome kako studenti prave razliku šta je u predavanju više, odnosno manje značajno.</p> <p>Ako su grupe studenata brojne, ne moraju svi odgovarati na postavljeno pitanje, već samo određeni broj. Izbor se može izvršiti na više načina prikladnih postojećoj situaciji (izborom redova, kolona, brojeva indeksa, godišnjeg doba rođenja...). Dakle, jednostavno se izabere grupa na osnovu čijeg odgovora se želi dobiti informacija kako razumiju nastavno gradivo, kako</p>

## Tehnike prikupljanja podataka

zaključuju, kako i koliko su aktivni, kako povezuju staro i novo gradivo itd. Za samo nekoliko minuta, koliko traje pisanje odgovora, dobija se mnoštvo informacija o studentu, ali i o tome kako ih poučavamo.

*Nastavni (peto)minutni listić pogodna je tehnika i za studente i za nastavnike, i može biti jako popularna ako nastavnik na narednom času, ili pri prvom narednom susretu prezentuje komentar, rezultat ili efekt koji je ostvaren na osnovu prikupljenih odgovora.* Takođe, serija raznovrsnih i osmišljenih pitanja za kompletnu nastavu može biti odličan pokazatelj koliko se studenti efikasno poučavaju, ali i obezbjeđuje da proces ne pređe u puki formalizam.

**Tehnika zatvorenog pisma** je naročito modifikovani nastavni (peto)minutni listić koji omogućava studentu da u privatnoj atmosferi napiše odgovore na postavljena pitanja koja je prethodno dobio od nastavnika. Ova tehnika kod studenata podstiče odgovornost, kritičnost, otvorenost i iskrenost, ako se pitanja odnose na metode predavanja i metode učenja.

**Tehnika e-maila**, isto tako, moderna je i savremena varijanta nastavnog (peto)minutnog listića. Upotreba elektronske pošte podstiče komunikaciju putem interneta (efikasno, brzo i ekonomično). Nastavnik istovremeno može poslati pitanja na koja očekuje odgovor većem broju studenta. Može se omogućiti da studenti daju odgovore anonimno, ali i da sami postavljaju pitanja u vezi sa onim što ih zanima ili što im predstavlja problem. Ova tehnika je izvrstan način komunikacije na relaciji student – nastavnik i obratno. Nastavnici mogu postaviti jedno ili dva pitanja na kraju časa, npr. u posljednja tri minuta, a odgovore dobiti e-mailom. Nastavnici brzo i sa malo potrošenog vremena, mogu poslati studentima svoj odgovor ili rješenje problema, takođe putem elektronske pošte.

**Mutna i nejasna tačka** predstavlja tehniku prikupljanja podataka na način da se studentima postavlja samo jedno karakteristično pitanje, npr.: *Šta Vam je od onog što smo danas učili bilo najmanje jasno?* ili: *Navedite koje je mjesto u današnjem predavanju (nastavnom gradivu) bilo najmanje jasno?*

Odgovori na ovakva i slična pitanja biće putokaz nastavnicima šta nije bilo dobro objašnjeno, kao i na šta nastavnik treba da obrati pažnju, kojoj se temi, eventualno, treba vratiti prvom narednom prilikom, po pravilu već na sljedećem času. Postavljati takvo pitanje na listici, usmeno ili e-mailom i dobiti odgovore ima smisla samo ako će analiza, kao i promjena uslijediti na narednom času ili u prvoj odgovarajućoj situaciji.

**Odgovor u jednoj rečenici** tehnika je ostvarivanja povratne veze na način da se od studenata traži da na kraju časa u *jednoj* rečenici napišu odgovore na kratka i jasna pitanja. Cilj ovakvog prikupljanja odgovora jeste da se vidi kako su studenti sintetizovali svoja znanja, kako povezuju gradivo, kako usmjeravaju pažnju tokom nastave, koliko su ohrabreni da fokusiraju svoju pažnju na primjenljivost znanja itd.

**Ključna riječ** slična je tehnika *odgovoru u jednoj rečenici*, tako da se od studenata traži da iz najnovijeg nastavnog gradiva izdvoje *ključnu riječ* i da je objasne u najviše pet rečenica. Ovom tehnikom studenti se ohrabruju da usmjere pažnju na ono što je bitno, odnosno da fokusiraju pažnju na ključni koncept ili misao o gradivu koje su učili. Odgovori na ovakva pitanja omogućiće nastavnicima da imaju uvid u to kako studenti razumiju gradivo, da li znaju izdvojiti šta je bitno u nekom dijelu gradiva, problema, pojave ili procesa.

**Paragraf parafraziranja** omogućava da studenti u jednom paragrafu parafraziraju (prepričaju) pročitani tekst koji su dobili od nastavnika ili na koji su upućeni sa zadatkom da ga pročitaju u

### Tehnike prikupljanja podataka

knjizi, časopisu ili na nekoj internet-stranici. Ova tehnika omogućava da se studenti podstiču na korišćenje literature i samostalnost u učenju. Na ovaj način dobija se informacija o tome kako studenti upotrebljavaju vlastite riječi, kakva im je jezička kompetencija, koliko su sposobni da svojim riječima opišu neku pojavu, primjenu nekog zakona, da uoče značaj definicije.

Nastavnik odgovore može svrstati u nekoliko kategorija: *odlično (izvrsno)*, *adekvatno (približno)*, *minimalno (slabo)*, *konfuzno (nejasno)*, *neadekvatno (promašeno)*.

### ZAKLJUČAK

Višestruko je opravdano da nastavnici primjenjuju bar jednu od navedenih tehnika u procesu poučavanja i učenja, odnosno nastave u kojoj je student u centru. Nastavnik treba da najavi takvu aktivnost na početku časa, čime postiže veću pažnju i aktivnost studenta i unapređuje sam proces. Na kraju časa nastavnik primijeni selektovanu tehniku i zamoli studente da adekvatno napišu odgovor, iznesu mišljenje ili napišu komentar. Nastavnik mora pročitati svaki odgovor i informisati studente o rezultatima.

*Ostvarivanje ovakve komunikacije kod studenata direktno se utiče na svijest o značaju učenja, razumijevanju i primjeni znanja. Time se studenti stimulišu na argumentovanu raspravu, a ne na subjektivno i neargumentovano kritikovanje nastavnika, odnosno, s druge strane, to pomaže nastavnicima da nauče da budu spremni na prihvate sve vrste odgovora, pozitivne i negativne, da ih analiziraju, da prezentuju rezultate pred studentima i, kad je potrebno, da promijene način vlastitog rada, odnosno predavanja.*

*Nastavnici treba da pokažu studentima da poštuju njihovo mišljenje i da imaju zajednički cilj, a to je da traže najefikasniji put u sticanju znanja. Svaku opravdanu potrebu za promjenom treba realizovati: nekada je to moguće već na sljedećem času, a nekada kasnije, možda tek sljedeće godine, što nastavnik studentima treba da obrazloži jasno i precizno. Nekada će biti nužno inicirati promjenu nastavnog programa ili nastavnog plana, što na ustanovama treba da bude praksa, u skladu sa standardima periodične kontrole i revizije studijskih programa koja bi vodila poboljšanju kvaliteta.*

## KONTINUIRANO PRAĆENJE RADA STUDENATA IZRADOM DOMAĆIH ZADATAKA<sup>44</sup>

---

Prema aktivnostima i promjenama koje slijede Bolonjski proces, učenje i ocjenjivanje znanja u visokom obrazovanju treba da se odvijaju u kontinuitetu tokom nastave. Domaći zadaci su jedan od elemenata za ostvarivanje ovog načela, dakle, jedan od realnih i efikasnih načina da se olakša postupak koji vodi do uspješnog savladavanja programa studija. U nekim obrazovnim sistemima (npr. američkom), domaći zadaci su centralni dio poučavanja i učenja. Oni su sigurna osnova za samostalan rad studenata pa imaju značajnu ulogu i u njihovom ocjenjivanju. Funkcionalno posmatrano, zadaci podstiču na čitanje, istraživanje, rješavanje problema, pisanje, crtanje, programiranje, konstruisanje i stvaranje umjetničkih djela.

Odgovornost studenta i nastavnika/asistenta za ostvarivanje kontinuiteta učenja i pripreme za parcijalne i završni ispit izgrađuje se pozitivno upravo kroz domaće zadatke. Osmišljene i dobro planirane teme za domaće zadatke pomoći će studentu da bude pripremljen i uspješno riješi različite kontrolne testove, kolokvijume, parcijalne ispite i sam završni ispit. Povezivanje sadržaja zadataka sa sadržajima predavanja i vježbi, doprinosi osposobljavanju kreativnog, kritičkog mišljenja, efektivnog učenja i sigurno doprinosi postizanju dobrih rezultata na završnom ispitu.

### Vrste domaćih zadataka

*Domaći zadaci koji se mogu zadati studentima za rješavanje u određenom vremenu su:*

- *materijal za čitanje kao oblik učenja sadržaja koji nije obrađivan na nastavi i na kojem student samostalno radi uz pomoć instrukcija dobijenih od nastavnika ili asistenta,*
- *pisani oblici zadataka koji mogu biti pripremljeni kao esej, izvještaj, intervju, određeni opis, niz riješenih problemskih zadataka,*
- *kompjuterski program,*
- *umjetnički rad,*
- *poster,*
- *istraživački projekt,*
- *rezime i/ili rad za časopis,*
- *prikaz knjige,*
- *istorijski ili biografski tekst, itd.*

*Zadaci se mogu predvidjeti za grupnu izradu, čime se studenti pripremaju i za rad u timu, što se posebno u posljednje vrijeme preferira.*

*Prije početka nastave potrebno je odrediti broj zadataka za određeni semestar (po pravilu: 3–6 zadataka svake 2–3 nedjelje). Mogu se odrediti i zadaci koji će biti eliminatorni za polaganje ispita ili koji će najviše uticati na završnu ocjenu.*

*Domaće zadatke nastavnik/asistent treba da kreira u skladu sa cjevima koji su postavljeni za dati predmet, materiju ili postupak kojem se student poučava. Pri koncipiranju zadataka treba uzeti u obzir vrijeme koje je potrebno za rješavanje i pripremanje, kao i rok za donošenje zadataka na pregled. Student treba da poštuje rokove koje je dobio, a za svako*

---

<sup>44</sup>Pripremljeno prema radu: Zalkida Hadžibegović, „Kontinuirani rad u nastavi i ocjenjivanju: značaj domaćih zadataka“, Prilozi za pedagoško-andragošku praksu na univerzitetu, Zbornik radova, Sarajevo, 2005, str. 128–134.



*kašnjenje treba primijeniti instrument negativnih bodova. Motivacija za izradu domaćih zadataka treba da bude usmjerena ka saznanju da su zadaci mjera kontinuiteta učenja i mogućnosti da student samostalno planira, ispoljava vlastite ideje i pristup, a najviše da postigne samokontrolu pri pokušaju ostvarenja željenog cilja.*

*Pripremajući domaće zadatke, nastavnik/asistent treba da ponudi popis literature koju student može koristiti, kao i popis drugih izvora, internet portala na kojima se mogu dobiti odgovarajuće informacije i materijal. Nastavnik/asistent treba da pripremi instrukcije i tako uputi studenta kako da rješava zadatak. Studentima je potrebno dati objašnjenje i uputstvo kako da oblikuje sadržaj zadatak, kako se strukturirše sadržaj, uvod i cilj, razrađuje tema, koriste izvori i podaci, izvode zaključci i citira literatura.*

*Studente treba pripremati na objektivan i etički pozitivan odnos prema obavezama i ne dozvoliti prepisivanje, korišćenje tuđih ideja i rješenja bez navođenja i citiranja. Zato sadržaj i težina zadataka mora biti prilagođena programu i postavljenim ciljevima predmeta. Treba izbjegavati tehničke probleme, a posebno mogućnosti zloupotreba izvora na kojima će student pronaći već gotova rješenja za sopstveni zadatak*

### **Izrada domaćih zadataka**

*Domaći zadaci, osim rješenja, treba da sadrže i komentare, mišljenja, prijedloge i ideje, koji pomažu nastavniku/asistentu da sagleda nivo ovladavanja nastavnim sadržajima, jasnoću odgovora, sposobnost da student primijeni znanja i mnogo drugih relevantnih karakteristika za formiranja konačne ocjene i stava o efikasnosti poučavanja za samostalan rad studenta.*

Poželjno bi bilo da studenti donesu prvu verziju zadatka na pregled kako bi dobili dodatne instrukcije za djelove koje treba promijeniti, dopuniti, proširiti ili, pak, izbjeći.

### **Pregled i ocjenjivanje domaćih zadataka**

*Zadaci koje student donese na pregled nastavnik/asistent treba da ocijeni tako što će komentarisati sadržaj i dati odgovarajući broj bodova ili ocjenu. Osim toga, kao čin potvrde značaja domaćih zadataka, potrebno je u testovima i ispitnim pitanjima uključiti i ona koja se odnose na sadržinu domaćih zadataka, pri čemu će se na taj način kod studenata razvijati pozitivan odnos prema pripremi, donošenju na pregled i ocjeni zadataka.*

Ako su grupe studenata sa kojima radi nastavnik/asistent brojne, zadaci se mogu ocjenjivati metodom uzorka, ali tako da svaki student bude ocijenjen najmanje jednom u toku semestra. Pri formiranju ocjene obavezno koristiti prigodnu evaluaciju koju provode sami studenti tako što će im se dati na pregled i ocjenu zadatak jednog od njih, a odabir studenta koji pregleda zadatak vrši se metodom slučajnog uzorka.

Zadaci eliminatorni za polaganje ispita ili zadaci koji najviše utiču na završnu ocjenu moraju biti temeljno pregledani.

### **Kriterijumi i standardi za ocjenjivanje domaćih zadataka**

Kriterijumi ocjenjivanja treba da budu jedinstveni za sve studente i da se sprovede dosljedno. Sa načinom bodovanja i ocjenjivanja student se upozna putem informacije (silabusa). Studenti koji na vrijeme donesu sadržajan zadatak koji odgovara postavljenom cilju, treba na to da dobiju 50% od maksimalnog broja bodova predviđenih za domaći rad. Ostali broj bodova do konačne ocjene treba da zavisi od toga koliko je zadatak originalano, kreativano, precizno i egzaktno pripremljen. *Treba ocijeniti i korišćenje citata, koherentnost prezentovanih koraka i*

*ideja, kvalitet akademskog pisanja, pismenost, stil izlaganja, izvođenje zaključaka i broj korišćenih izvora literature.*

Vrijeme potrebno za pregledanje, ocjenjivanje i davanje komentara treba prilagoditi planu nastave jer to ukazuje na spremnost da nastavnik/asistent adekvatno uključi domaće zadatke u formiranje konačne ocjene.

U formiranju konačne ocjene za pojedinačne zadatke značajnu ulogu treba da imaju utvrđeni standardi i kriterijumi. Nastavnik/asistent odlučuje koliko će maksimalno bodova u konačnoj ocjeni student dobiti za domaće zadatke (npr. 20 od 100 bodova). Raspodjela bodova za pojedinačne zadatke može biti ravnomjerna ili neravnomjerna, što zavisi od cilja koji nastavnik/asistent postavi za svaki zadatak. U tabeli 12 prikazan je primjer raspodjele bodova za domaće zadatke u jednom semestru, a u tabeli 13 primjer ocjenjivanje i broj bodova.

*Tabela 12. Primjer raspodjele bodova za domaće zadatke*

<b>Mogućnost raspodjele maksimalnog broja bodova</b>				
Broj domaćeg zadatka	1	2	3	4
Maksimalni broj bodova	4	6	4	6

*Tabela 13. Primjer standarda za ocjenjivanje domaćih zadataka*

<b>Mogućnost raspodjele za maksimalno 4 boda na domaćem zadatku</b>				
<i>Standard ocjenjivanja</i>	%	<i>Student A</i>	<i>Student B</i>	<i>Student C</i>
Zadatak predat na vrijeme	10	10	8	10
Zadatak potpun – odgovoreno na zadatak, temu i sl.	40	40	40	40
Objašnjenja, rješenja, zaključci, i sl.	30	25	30	10
Kreativan pristup rješavanju	5	3	5	1
Korišćenje raznih izvora literature i sl.	10	0	10	0
Originalnost u pripremi rješenja	5	0	0	0
UKUPNO %	100	78	93	61
Broj bodova	4	3,12	3,72	2,44

Nastavnik/asistent, utvrđuje ove kriterijume poštujući određene standarde, ali i uz vlastitu slobodu da ih kreira tako da tabela u navedenom primjeru može da izgleda i drugačije, sa manje ili više elemenata za ocjenjivanje i drugačijom distribucijom bodova.

### **Prepisivanje domaćih zadataka – plagijati**

*Jedan od osnovnih principa u izradi domaćih zadataka jeste poštovanje zahtjeva etičnosti. Nije dozvoljeno korišćenje plagijata, odnosno studenti ne smiju praktikovati prepisivanje zadataka, korišćenje radova drugih studenata ili autora bez navođenja njihovih*

imena. To su radnje koje narušavaju etičnost i čestitost. U informaciji o predmetu (silabusu) nastavnik/asistent treba da utvrditi i precizira na koji način će biti sankcionisana neetičnost u izradi domaćih zadataka.

*Ako se utvrdi da je student prepisao zadatak od kolega, njegovo ponašanje se može sankcionisati tako što će student dobiti negativne (kaznene) bodove u odnosu na ukupan broj bodova planiran za zadatak. Ako se utvrdi plagijat, odnosno to da je student bez navođenja i citiranja koristio tekst, ideje i rezultate iz literature i sa interneta, to je potrebno sankcionisati oduzimanjem prava na bodove za taj zadatak. Za ponovljeni slučaj plagijata student treba dobiti npr. 50% negativnih bodova od mogućeg njihova broja planiranog za sve zadatke u toku jednog semestra.*

Mogu se upotrijebiti i drugi načini da se spriječe plagijati i, na taj način, osigura akademski etičan odnos prema nastavi i ocjenjivanju na univerzitetu.

### **Pomoć studentima u pisanju domaćih zadataka**

Studentima treba pomoći da njihovo pisanje bude jasno, precizno i sadržajno. Ovi zahtjevi odnose se na sve oblike pisanja, u koje spadaju i svi oblici rada studenata koji se ocjenjuju. Pisanje koje nije u skladu sa zahtjevima koji su unaprijed postavljeni treba da bude adekvatno ocijenjeno, ali se, isto tako, studentima treba pružiti i mogućnost da unaprijede svoje pisanje. U informaciji o predmetu (silabusu) treba precizirati sve zahtjeve u vezi s uspješnom izradom studentskih radova, ističući između ostalog i obavezu da način pisanja bude odraz osobnosti svakog studenta pojedinačno i slika njegovog napora da svoj sveukupan rad realizuje kvalitetno. Nastavnici/asistenti nakon prvog zadatka treba da komentarišu načine na koje studenti pišu i, ako je potrebno, omogućiti im da to poboljšaju, i to tako što će slijediti dobijena uputstva.

*Najbolji način poučavanja uspješnom pisanju jeste davanje adekvatnih primjera u toku nastave. Svakako, treba koristiti instrument prve verzije, kao i rezultate diskusije o mogućim problemim ove vrste u radovima studenta čija je prva verzija bila na pregledu.*

Odgovornost nedonošenja prve verzije na pregled pripada studentu, ali i nastavniku/asistentu, koji treba da istraje u afirmaciji postupnog rada i napredovanju studenta.

### **Instrukcije za pisanje radova**

Nastavnici/asistenti treba da ukažu studentima na pravilan redosljed koraka u pisanju i ostvarenju nimalo jednostavnog, nelinearnog procesa stvaranja vlastitog rada. Studenti treba da budu poučeni o važnosti sljedećih aktivnosti:

- Razvoj vlastitih ideja,
- Postavljanje teza i cilja pisanja,
- Izbor vrste rada (izvještaj, esej, grafički rad, program itd.),
- Izrade i strukturiranje prve verzije rada (od uvoda, preko glavnog dijela, diskusije i zaključka, do popisa korišćenih izvora i literature),
- Postizanje jasnoće, preciznosti i originalnosti u pisanju,
- Priprema prijedloga sadržaja rada,
- Izbor bibliografije,
- Pripreme druge, treće, odnosno finalne verzije, uz pomoć instrumenta revizije, proširenja, reorganizacije i dorade teksta,
- Pisanje jezički, odnosno pravopisno-gramatički korektnog teksta,
- Dobijanje povratne informacije od nastavnika/asistenata ili kolega,
- Pripremanje pisanog rada za čitaoce.

Poučavanje studenata da uspješno pišu nastavnici/asistenti mogu realizovati koristeći svoje objavljene članke i prethodne uspješne studentske radove, prateći sve faze izrade takvih tekstova, od prve do finalne verzije.

Osposobljavanjem studenata za pisanje radova prema utvrđenim kriterijima može se postići njihovo razvijanje u buduće autore naučnih i stručnih članaka koje će moći objavljivati i tako graditi svoju poziciju u akademskoj zajednici kojoj će pripadati.

### **Zadavanje domaćih zadataka**

Zadavanje zadataka postupak je koji zahtijeva nastavnikov/asistentov studiozan pristup pripremi teme, zadataka i uputstva. Neki studenti sposobni su da i bez takvih uputstava pripreme i napišu zadatak uspješno i za najvišu ocjenu, ali u većini slučajeva studentima su potrebna detaljna uputstva.

Svaki student treba u pisanoj formi da dobije sljedeće informacije:

- Naziv teme domaćeg rada,
- Definisan zadatak,
- Osnovni popis izvora i literature,
- Format rada (način pisanja /npr. na računaru/, prored, veličina slova, veličina margina itd.),
- Približan broj riječi u radu, ali ne i broj stranica,
- Objašnjenje o kriterijumima ocjenjivanja,
- Datum predaje izvoda rada,
- Datum predaje bibliografije za pripremu rada,
- Datum predaje prve verzije rada,
- Datum predaje rada,
- Mogućnost pisanja nove verzije rada za veću ocjenu sa istaknutim datumom predaje.

Naziv teme nastavnik/asistent treba da pripremi u zavisnosti od osnovnog cilja koji je postavljen u kreiranju predmeta (silabusa). Može se ponuditi i samom studentu da predloži temu svojeg zadatka, što od njega zahtijeva više ličnog truda u pogledu traženja odgovarajuće ideje i pretraživanja literature i drugih izvora informacija.

Postavljanje zadataka studentima treba da omogući generisanje vlastitih ideja, originalnosti u pristupu, metodama rada, izboru sadržaja i korišćenje širih referenci u odnosu na dobijene od nastavnika/asistenta. U zadavanju zadataka treba kod upotrebe glagola kao što su *napišite*, *diskutujte* i sl., podsticati studenta na vlastito promišljanje, analizu, komparaciju i izvođenje vlastitog zaključka.

Npr: **problem:** *U zimskim mjesecima u Sarajevu koncentracija aerzagadenja opasna je za zdravlje stanovnika, a intenzivirana je u vrijeme temperaturne inverzije.*

Da bi studenti objasnili pojavu i efekte temperaturne inverzije na aerzagadenje, **zadatak je dobro definisani na sljedeći način:** *U zimskim mjesecima u Sarajevu koncentracija aerzagadenja postaje pojačana u vrijeme pojave temperaturne inverzije. Definišite u svom radu vlastite ideje za smanjenje broja dana temperaturne inverzije u Sarajevu i njihovu utemeljenost.*

Važno je napomenuti da se tokom prvih godina studija studentima zadaju kraći domaći zadaci, jednako kao i na početku svakog semestra. Za pripremu prvog zadatka u semestru student treba da utroši najmanje, a za posljednji najviše vremena. Domaći zadaci mogu se oblikovati kao serija postupnih zadataka, međusobno povezanih, koji se mogu upoređivati,

analizirati i integrisati u jednu završnu cjelinu. Takvi, tzv. *kumulativni zadaci pomažu studentima da ovladaju postupkom pisanja dužih radova i efikasnijim planiranjem vremena izrade rada* (Gross Davis, 1993). Vrijeme predaje rada treba precizirati, i to obavezno na početku nastave, kako bi se izbjeglo kašnjenje studenata na nastavu zbog zadataka. Studente treba ohrabriti da rade timski da bi se učili kako da sarađuju, realizuju vlastite ideje i metode, ali i ostvare nezavisnost u radu.

### **Vrednovanje/evaluacija domaćih zadataka**

Vrednovanje/evaluaciju domaćih zadataka nastavnik/asistent treba da obavi u predviđenom vremenu, preciziranom u informaciji o predmetu (silabusu). Svaki rad potrebno je komentarisati, ističući šta je dobro napravljeno, a šta nije zadovoljilo postavljene zahtjeve i zadatke. Svako rješenje koje je originalno, inovativno ili posebno potrebno je istaknuti i nagraditi. Nastavnik/asistent mora biti konzistentan i objektivan u postupku ocjenjivanja. Nakon ocjenjivanja student može da dobije rad na uvid, kao i mogućnost da objasni nastavniku/asistentu svoj postupak i, ako je potrebno, priliku da izradi poboljšanu verziju rada u cilju dobijanja veće ocjene. Nastavnik/asistent može razgovarati sa studentom o tome koliko je vremena utrošio za izradu rada, o pogodnosti teme, kakav stav ima o postignutoj ocjeni, kao i o drugim pitanjima koja su nastavniku relevantna za dobijanje povratne informacije od studenata o njegovom vlastitom radu (*feedback za domaće zadatke*).

# VISOKO OBRAZOVANJE I ISHODI UČENJA

## KOMPETENCIJE I ISHODI UČENJA U SKLADU SA DABLINSKIM DESKRIPTORIMA\*

---

### Kontekst

Postojeće društvo, prema mišljenju analitičara, nalazi se u procesu tranzicije iz industrijske ere u informacionu i komunikacionu eru često označavanu kao „učeno društvo“.

Takvo „novo društvo“ zahtijeva novu vrstu učenja koje:

- *Za pojedinca*, znači razvoj sposobnosti da pronade, sačuva i promijeni posao ili da generiše samozapošljavanje, odnosno
  - njegovu vertikalnu i horizontalnu mobilnost na tržištu rada, adaptivnost na promjene tehnologije i forme organizacije rada,
  - ostvarivanje principa doživotnog (permanentnog) učenja radi individualnog postizanja kompetencija koje jačaju mobilnost i sigurnost pojedinca u procesu rada;
- *Za preduzeća i poslodavce*, znači da su njihovi zaposleni sposobni da odgovore na promjenljive zahtjeve radnih mjesta, da jačaju konkurentnost preduzeća i njihov razvoj;
- *Za državu*, to znači osposobljenost kadrovskih potencijala koji ima adaptivnu sposobnost u skladu sa zahtjevima tržišta rada.

Nesporno je da se efekti obrazovanja bitno odražavaju i na pojedince i na društvo u cjelini, a znanje postaje osnovni razvojni faktor. Za razliku od razvoja društva i ekonomskog okruženja XX vijeka, današnje društvo i posebno ekonomija su u stalnom procesu promjena i nameću nove zahtjeve i principe bitno drugačije od onih koji su dominirali u prethodnom periodu.

### Kompetencije

Prethodno navedeno ima za posljedicu da se na tržištu rada traži veći dijapazon vještina (promijenjen koncept shvatanja kompetencija), radi sposobnosti samostalnog rada, adaptiranje na polivalentni proces proizvodnje, sposobnost komuniciranja, rješavanje problema, rad u timu. Ključna znanja, vještine i kompetencije (ishodi učenja) obuhvataju:

- intelektualne sposobnosti,
- društvene i interpersonalne vještine i znanja (komunikaciju, timski rad, procese donošenja odluka i preuzimanja odgovornosti),
- poslovne i preduzetničke vještine i znanja (preduzetničke sposobnosti, kreativnost i inovativnost, samozapošljavanje),
- polivalentna znanja i tehničke vještine.

Uticaj novih tehnologija i oblika organizacija na kompetencije može se vidjeti u pregledu prikazanom u tabeli 14.

U okviru razvoja Evropskog okvira kvalifikacija izdvojena je nova definicija kompetencije prema kojoj se ona definiše *kao kombinacija znanja, veština i specifičnih kompetencija (stavova/sposobnosti u pojedinačnoj situaciji), i obuhvata:*

---

\* **NAPOMENA:** U poglavlju „PREGLED POJMOVA“ već su objašnjeni pojedini termini karakteristični za ishode učenja. Ovdje su ovi termini dodatno objašnjeni, tako da su pojedini djelovi teksta ponovljeni.

- 1) *Kognitivnu kompetenciju koja uključuje korišćenje teorije/koncepta, ali i praktičnog znanja koje se stiče iskustvom;*
- 2) *Funkcionalnu kompetenciju (sposobnosti, know-how) koja je potrebna za vršenje konkretne djelatnosti;*
- 3) *Personalnu kompetenciju koja se odnosi na ponašanje/postupanje u nekoj datoj situaciji;*
- 4) *Etičku kompetenciju koja obuhvata određene lične/društvene vrijednosti.*

*Tabela 14. Promjene kompetencija uslovljene razvojem novih tehnologija<sup>45</sup>*

<b>Elementi kompetencije</b>	<b>Stari kontekst</b>	<b>Novi kontekst</b>
Odgovornost	Zasnovana na ponašanju pojedinca, kao što su napor i disciplina	Zasnovana na preuzimanju inicijative
Stručnost	Zasnovana na iskustvu	Kognitivni aspekt – identifikuje i rješava probleme
Međusobna zavisnost	Sekvencijalna hijerarhija	Sistem, grupni rad
Obrazovanje i osposobljavanje	Stečeno jednom i za uvijek	Kontinuirano-cjelozivotno
Učenje	Pasivno, biti osposobljen	Odgovornost za sopstveno učenje, samoučenje, doživotno učenje

Sticanje određenog nivoa kompetencije može se posmatrati kao sposobnost neke osobe da upotrebi i kombinuje svoje znanje i stavove/sposobnosti kod različitih zadataka u zavisnosti od konteksta, situacije ili postavke problema. Ovo shvatanje kompetencija je implementisano u referentne nivoe Evropskog okvira kvalifikacija tako da se pravi razlika između *znanja* (stav 1), *umjeća (vještina)/know-how* (stav 2) i *kompetencije* u užem smislu (stavovi 3 i 4).

### **Kompetencije i ishodi učenja**

*Danas u sferi obrazovanja, kompetencije (ishodi učenja) postaju ultimativni izlazni zadatak. Jedna od prednosti obrazovanja orijentisanog na ishode učenja jeste kreiranje nastavnih programa i kurseva (strukture studijskih programa i predmeta) koji u svom fokusu imaju studenta i rezultat. Odnosno, kompetencije i ishodi učenja odgovaraju na zahtjeve, kako discipline koja se studira tako i na zahtjeve društva, u smislu pripreme za razvoj i zapošljavanje.*

Obrazovanje zasnovano na ishodima podrazumeva usmjeravanje i organizovanje obrazovanja i nastave na ono što će oni koji uče znati i umjeti da urade na kraju procesa učenja. To znači da proces strukturisanja i razvoja programa započinje sa jasnom slikom onog što će se desiti na kraju procesa učenja. Shodno tome osnovni pristup u kreiranju programa je programiranje „unazad“.

<sup>45</sup>G. Pitić, R. Šećibović, I. Maksimović, „Razvoj novog kurikulumu u visokom obrazovanju u Srbiji i formiranje fleksibilnih profila za tržište rada“, Miločerski ekonomski forum, 2008, str. 3–17.

U programiranju „unazad“, cjelokupna organizacija obrazovanja se odvija po sljedećem redoslijedu:

- definisanje ishoda,
- definisanje kriterijuma i sredstava procjene,
- definisanje organizacije (oblici, metode, sredstva, strategije obrazovanja, nastave i učenja),
- utvrđivanje postignuća.

Ishodi u potpunosti određuju način planiranja, programiranja i strukturu obrazovanja. Oni predstavljaju jasno i nedvosmisleno definisane radne kompetencije, znanja, vještine, potencijale, stavove i vrijednosti koji se postižu nakon savladanog određenog programa, odnosno procesa obrazovanja i učenja.

Definisanje ishoda učenja na nivou visokog obrazovanja, u okviru Bolonjskog procesa, započelo je preporukama Berlinskog kominikea iz 2003. godine, koji je predvidio stvaranje „Okvira kvalifikacija za visoko obrazovanje u Evropi“ (*Framework for Qualifications of the European Higher Education Area*) koji će definisati i opisati kvalifikacije kroz pojmove: *radno mjesto, nivo ishoda učenja, kompetencije i profili*. Praktično, Berlinski kominike je uveo pojmove ishoda učenja, kompetencija i profila u visoko obrazovanje.

Okvir kvalifikacija za visoko obrazovanje treba da pomogne u Bolonjskom procesu kako bi se stvorila zajednička osnova za razumijevanje sistema visokog obrazovanja u Evropi i kvalifikacija koje se stiču, kao i da omogući uporedivost kvalifikacija i mobilnost onih koji posjeduju te kvalifikacije (učini transparentnim odnose između nacionalnih okvira kvalifikacija za visoko obrazovanje).

Definisanje ishoda u visokom obrazovanju nastavljeno je i na Konferenciji u Edinburgu 2004. godine, kada je zaokružen predloženi pristup visokom obrazovanju zasnovanom na ishodima. Dalja razrada ishoda i kompetencija, na osnovu preporuka, ostvarena je i u okviru projekta *Tuning*<sup>46</sup>.

### **Prilagođavanja studijskih programa ishodima učenja**

Ishodi učenja definišu šta se očekuje da student zna, razumije i/ili bude sposoban da demonstrira poslije završetka učenja. Ishodi mogu da se definišu na nivou:

- a) Visokoškolske ustanove (za kurseve, module i studijske programe);
- b) Države (za kvalifikacije, okvire kvalifikacija i sisteme obezbjeđenja kvaliteta);
- c) Međunarodne zajednice (za šire priznavanje i transparentnost obrazovnih sistema).

Ishodi se, prema evropskim dokumentima, izražavaju korišćenjem aktivnih glagola koji označavaju *znanje, razumijevanje, primjenu, analizu, sintezu i evaluaciju*.

Ishodi utiču na kvalifikacije, na strukturiranje i oblikovanje kurikuluma, na proces nastave, učenja i ocjenjivanja (specifikacija zahtjeva za dobijanje ECTS kredita), i naravno na proces obezbjeđenja kvaliteta.

*Ovakvo shvatanje i definisanje ishoda učenja je skoro u potpunosti kompatibilno definiciji ishoda učenja u sferi doživotnog obrazovanja uključenom u Evropski okvir kvalifikacija za doživotno učenje (EOK).*

---

<sup>46</sup> *Tuning Educational Structures in Europe, Final Report Phase I*, Socrates, Universidad de Deusto, Bilbao, 2003; *Tuning Educational Structures in Europe, II Universities' contribution to the Bologna Process*, University of Deusto, University of Groningen, 2005.



## Dablinski deskriptori i kompetencije

*Danas su pojedini visokoškolski programi u Evropi još orijentisani i strukturirani u odnosu na mogućnosti nastavničkog kadra ili tradicionalnog teorijskog shvatanja studija određene discipline.*

*Tuning projekat* je prezentovao obrazovanje i programe koji su orijentisani na ishode učenja čiji je glavni fokus kvalifikacija koja se stiče (ili kvalifikacioni profil). Taj profil treba da bude zasnovan na identifikovanim i prepoznatim potrebama društva, poslodavaca, profesionalnih organizacija i udruženja. Svako od njih ima svoje mjesto u definisanju kompetencija: predmetno – specifičnih i generičkih.

*Tuning projekat* (kao i EOK) je uključio Dablinske deskriptore koji su ustanovljeni na bazi 5 elemenata koji razlikuju nivoe kompetencija. To su:

1. znanje i razumijevanje,
2. primjena znanja i razumijevanja (prelazak od teorije ka akademskoj praksi),
3. donošenje osnovanih procjena,
4. komunikacione vještine,
5. vještine učenja za dalje studije.

Na osnovu Dablinskih deskriptora, Okvira kvalifikacija za visoko obrazovanje u Evropi i *Tuning projekta* formiran je novi koncept obrazovanja po kome uz *predmetno znanje i vještine* (kao osnove visokog obrazovanja) postoje još dva segmenta koja se sve više traže od diplomiranih studenata, a to su: *predmetne/studijske i generičke kompetencije*, koje su ključni faktor za bolje zapošljavanje i pripremljenost za učešće u građanskom društvu.

*Predmetno specifične kompetencije* su ključne za određeni studijski nivo (program) i odnose se na znanje specifično za izabranu studijsku oblast. One označavaju odgovarajuće akademsko-predmetne vještine i kompetencije, koje daju identitet i konzistentnost pojedinačnom studijskom nivou odnosno programu.

*Generičke kompetencije*, odnosno *generičke vještine* na kojima se zasnivaju, su vještine koje, pored pismenosti i matematičkih vještina kao bazičnih, uključuju i komunikacione vještine, vještine rješavanja problema, vještine timskog rada, vještine donošenja odluka, kreativno mišljenje, kompjuterske vještine i vještine kontinuiranog učenja.

Prema *Tuning projektu generičke kompetencije* su podijeljene u tri kategorije:

- o **Instrumentalne kompetencije** koje imaju instrumentalnu funkciju (kognitivne sposobnosti, metodološke sposobnosti korišćenja okruženja; tehnološke vještine; jezičke vještine);
- o **Interpersonalne kompetencije** obuhvataju individualne sposobnosti koje znače sposobnost da se izrazi sopstveno mišljenje, kritičke i samokritičke sposobnosti. *Društvene vještine* se odnose na interpersonalne vještine ili timski rad, te izražavanje društvenih ili etičkih stavova. Ove kompetencije vode ka društvenoj interakciji i saradnji;
- o **Sistemske kompetencije** su sposobnosti i vještine koje obuhvataju čitav sistem sposobnosti. One pretpostavljaju kombinaciju razumijevanja, senzibilnosti i znanja što dozvoljava da se vidi kako djelovi cjeline odgovaraju jedni drugima. Ove sposobnosti uključuju sposobnost planiranja promjena i poboljšanja postojećih i projektovanja novih sistema. Sistemske kompetencije zahtijevaju kao bazu prethodno stečene interpersonalne i instrumentalne kompetencije.

*Razvijen koncept shvatanja i tumačenja kompetencija i ishoda učenja, kako je definisan u dokumentima Bolonjskog procesa, posebno u Dablinskim deskriptorima, treba da bude platforma i polazište za definisanje nove strukture studijskih programa (kurikuluma), posebno sa aspekta zahtjeva „studenta u centru visoko-obrazovanog procesa”, i fleksibilnog obrazovanja u skladu sa potrebama tržišta rada (odgovor na pitanje „šta si naučio da radiš“). Ovaj zadatak je obaveza i izazov ekspertskih timova (nastavnika, saradnika, studenata, diplomaca, poslodavaca) koji treba da opravdaju povjerenu odgovornost da pripreme studijske programe za savremeno obrazovanje mladih generacija.*

## **ISHODI UČENJA U VISOKOM OBRAZOVANJU<sup>47</sup>**

### **Učenje i poučavanje u visokom obrazovanju**

Savremeni univerziteti u većini slučajeva imaju trostruku misiju: obrazovnu, istraživačku i misiju učešća u razvoju društva. Obrazovnoj misiji se često ne poklanja dovoljno pažnje budući da se položaj fakulteta i nastavno-istraživačkog osoblja najčešće verifikuje naučnim rezultatima. U zemljama regiona je ta situacija dosta izražena. Kao posljedica toga nastavnici se u većini slučajeva ne bave sistematskim obrazovanjem koje studentima omogućava da: „nauče, razumiju i znaju da urade“.

Postojeće stanje će se postepeno mijenjati, u najvećoj mjeri, pod sve snažnijim uticajem Bolonjskog procesa. Instrumenti obezbjeđenja kvaliteta nastave, koji se koriste u reformi, poznati su ranije u pedagoškoj i metodičkoj teoriji i praksi. Takvi su i ishodi (rezultati) učenja (*learning outcomes*). U ovom materijalu su objašnjeni termini vezani za ishode učenja, kao i pristupi u njihovom korišćenju.

Učenje je kompleksan proces koji omogućava percepciju i razumijevanje svijeta. Učenje obuhvata široki spektar aktivnosti koje uključuju savladavanje čitanja i razumijevanje pročitanog, razumijevanje apstraktnih principa i matematičkih dokaza, kao i razvoj prikladnog ponašanja za pojedine specifične situacije (Fry, Ketteridge & Marshal, 2003).

Već je istaknuto da se u savremenoj literaturi mogu naći različite teorije o tome kako čovjek uči, odnosno da danas prevladava *konstruktivistička teorija* učenja, koja smatra da je iskustvo to što nas vodi prema formulisanju opšteg koncepta (konstrukta) koji onda služi kao model naše realnosti. Prema konstruktivizmu ljudi aktivno učestvuju u stvaranju svojega znanja. Najznačajniji predstavnici konstruktivizma dvadesetog vijeka su švajcarski psiholog Jean Piaget i američki psiholog Jerome Bruner. U stručnoj literaturi postoji i dosta kritika konstruktivizma, a paralelno se razvijaju i druge teorije učenja kao što su racionalizam, biheviorizam, kognitivizam (Fry, Ketteridge & Marshal, 2003). Takođe, dosta se raspravlja u kojoj se mjeri način na koji uče odrasli čovjek razlikuje od načina učenja djece. U tom smislu, andragogija se bavi specifičnostima učenja odraslih da bi se napravila razlika u odnosu na „klasičnu“ pedagogiju. U ovom pregledu nije šire elaborirana međusobna razlika.

Postoji široka diskusija u stručnoj javnosti o temi prepoznavanja ključnih principa poučavanja u visokom obrazovanju. Neki važniji principi (Ramsden, 2003) su dati u tabeli 15.

U teoriji i praksi se razlikuju tri osnovna pristupa poučavanju. Prvi, često nazivan i tradicionalnim, orijentisan je na *predavanje*, tj. onaj gdje je nastavnik u središtu nastavnog

<sup>47</sup> Pripremljeno na osnovu knjige: B. Divjak, "Ishodi učenja u visokom školstvu", Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 2008, str. 1–15 (uz saglasnost autorke); i Web-prezentacija: [http://iu.foi.hr/upload\\_data/knjiga/Ishodi\\_ucenja\\_u\\_visokom\\_obrazovanju\\_12122008\\_F.pdf](http://iu.foi.hr/upload_data/knjiga/Ishodi_ucenja_u_visokom_obrazovanju_12122008_F.pdf)

procesa. Kod drugog, nastavnik se može pojaviti i kao *organizator aktivnosti* koje su usmjerene na učenje. Treći pristup stavlja studenta u središte *procesa poučavanja i učenja*. U tabeli 16 date su osnovne karakteristike ovih pristupa (Ramsden, 2003).

**Tabela 15. Principi poučavanja u visokom obrazovanju**

Princip	Instrument
Jasni ciljevi i intelektualni izazovi	Ishodi učenja i ciljevi
Interes i razumijevanje	Dobro poučavanje i primjerena literatura
Briga za to kako, kada i koliko student uči	Adekvatno opterećenje studenata (ECTS)
Adekvatno ocjenjivanje i povratna informacija studentu	Primjena taksonomija
Razvoj generičkih vještina	Ishodi učenja
Učiti od studenata	Obezbeđenje kvaliteta i unapređivanje nastave

**Tabela 16. Pristupi poučavanju**

Pristup	Predavanje	Organizovanje	Omogućavanje učenja
Fokus (težište)	Nastavnik i sadržaj	Nastavne metode koje rezultiraju učenjem	Odnos studenta i predmeta proučavanja
Strategija	Prenos informacija	Upravljanje procesom učenja; Koncepti prenosa	Uključivanje; Izazov; Stavljanje u poziciju
Načini	Uglavnom prezentacija	Aktivno učenje; Organizovanje aktivnosti	Sistematski se prilagođava da bi student lakše razumio
Rezultat	„Uzima zdravo za gotovo”	Upotreba vještina za bolje učenje	Učenje kao istraživački proces

## Stilovi učenja

Vjerovatno najpoznatiji model učenja zasnovan na iskustvu (eksperimentu) je Kolbov ciklični model učenja (1984) koji se zasniva na četiri glavne aktivnosti uspješnog učenja: konkretno iskustvo; refleksivno posmatranje i promišljanje; stvaranje apstraktnog koncepta i aktivno eksperimentisanje. Takođe, Kolb je sugerisao da postoje različiti stilovi učenja, odnosno da onaj ko uči preferira neke modele učenja, dok mu drugi ne pomažu na pravi način. Na osnovu Kolbovog cikličkog modela učenja razvijen je 4 MAT model stilova učenja (diverger ili refleksivni mislilac; asimilator ili teoretičar; konverger ili praktičar/pragmatičar; komodatot ili aktivisata). Danas postoji veliki broj modela o stilovima učenja (Sternbergov (Sternberg, 2003), Gardnerov model višestrukih inteligencija (HR Home, Learning-styles-online.com), Felder-Silvermanov model (Index of Learning Styles). Model koji su predložili Honey i Mumford 1984. godine (Portal Ahyco.ffri) uvodi klasifikaciju onih koji uče u četiri osnovne kategorije: *aktivist, pragmatičar, mislilac (reflektor) i teoretičar*. Prema Gardneru postoji sedam vrsta stilova učenja i oni su navedeni u tabeli 17.

**Tabela 17. Stilovi učenja prema Gardneru**

Stil učenja	Preferira
Vizuelni	Upotrebu slika, grafova i ostalih prostornih prikaza pri učenju
Auditivni	Motivaciju i razumijevanje koje dolaze preko zvukova i muzike
Verbalni	Učiti preko govora i riječi bez obzira na to da li se radi o pismenom ili usmenom izrazu
Kinestetički	Upotrebu čula dodira, „hands-on“ aktivnosti
Logičko-matematički	Upotrebu logike, modela, sistema i dokaza
Društveni	Učiti u grupi u interakciji s drugim studentima
Samostalni	Samostalno učenje

Poznavanje osnove teorije stilova učenja važno je za svakog nastavnika kako bi mogao razmisliti o svom „stilu poučavanja“ i kako da ga prilagodi različitim stilovima učenja svojih studenata. Različiti studenti imaju različita iskustva učenja tokom primjene jedne metode poučavanja, zato se nastavne metode moraju kombinovati u cilju maksimalnog motivisanja svih studenata za predmet i problem poučavanja.

### **Ishodi učenja**

Planiranje nastave i poučavanja treba zapravo da se bavi organizacijom procesa učenja. Pri tome treba imati na umu šta sve studenti znaju od ranije, koji su ciljevi studijskog programa i koja je uloga pojedinog predmeta u programu. Osim toga, treba biti svjestan različitih stilova učenja studenata, organizaciono-tehničkih mogućnosti koje su na raspolaganju i raspoloživih resursa nastavnika. Na kraju, treba biti jasno kako se sve to odražava na opterećenje studenata, tj. treba izraziti obaveze studenata u ECTS kreditima. Sve to pomaže da se formulišu ishodi učenja za studijski program ili predmet.

Definisanje ciljeva, a onda i ishoda učenja, zahtijeva da nastavnik ili institucija svjesno odlučuju o čitavom nizu izazova i problema u procesu poučavanja i učenja, slika 1.

***Ishodi učenja (learning outcomes) su projekcije o tome šta se očekuje od studenta da zna, razumije, može da uradi ili vrednuje kao rezultat procesa učenja. Povezani su sa mjerljivim pokazateljima nivoa (level descriptors) u nacionalnom i evropskom okviru kvalifikacija.***

U literaturi se dosta raspravlja o razlikama između ciljeva (*objectives*), ishoda (*outcomes*) i kompetencija (*competences*). Ciljevi učenja određuju šta bi nastavnik htio da student nauči i razumije. Poučavanje koje u svom središtu ima studenta (*student-centered learning*) služi se

ishodima učenja u organizaciji nastavnog procesa. Danas se u stručnoj literaturi govori o ishodima učenja, a manje o ciljevima poučavanja, iako se i ciljevi mogu formulirati na način da odražavaju savremeni pristup poučavanju.

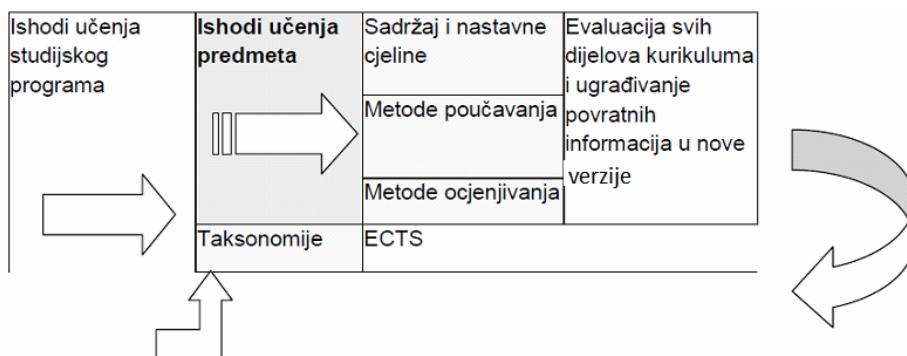
Student postizanjem ishoda učenja kroz proces studiranja stiče kompetencije za zapošljavanje i samozapošljavanje.

Ishodi pomažu nastavniku da:

- o precizira studentima šta se od njih očekuje,
- o pripremi materijale, nastavne metode, testove,
- o komunicira s kolegama (studentima, interesnim grupama) o ciljevima predmeta i odnosu prema cjelokupnom programu.

Ishodi učenja pomažu ustanovi (fakultetu, univerzitetu) da:

- o komunicira s partnerskim grupama – posebno poslodavcima,
- o izvrši pripremu za akreditaciju,
- o obezbijedi vertikalnu i horizontalnu konzistentnost programa studija.



Slika 1. Kontekst ishoda učenja

### Hijerarhija ishoda učenja u kontekstu Bolonjskog procesa

Berlinska ministarska konferencija 2003. donijela je tri prioriteta Bolonjskog procesa za sljedeći period. Prvi je obezbjeđenje kvaliteta, zatim implementacija uporedivih ciklusa u visokom obrazovanju i prepoznavanje stepena i diploma. U okviru prvog prioriteta jasno su označeni *ishodi učenja* kao važan instrument sistema kvaliteta u visokom obrazovanju.

Već sljedeće godine objavljeni su Dablinski deskriptori čija je osnovna namjena bila obezbjeđenje uporedivosti nivoa i unapređenje kvaliteta. Sažeti prikaz Dablinskih deskriptora je prikazan u tabeli 18.

Na Londonskoj ministarskoj konferenciji održanoj 2007. godine posebno se naglašava briga o zapošljavanju studenata i u kontekstu toga se podstiču ustanove visokog obrazovanja da unaprijede partnerstvo s privrednicima i poslodavcima i da se nastavni planovi i programi jasno opisuju sa terminima ishoda učenja.

Hijerarhija ishoda učenja je:

1. Opšti ishodi učenja opisuju *nivo akademskih postignuća* u okvirima Bolonjskog procesa – razrađuju ih *Dablinski deskriptori*;

2. Specifični ishodi učenja za neko područje ili kombinaciju područja, koji određuju postizanje nivoa opštih deskriptora kroz studijski program – npr. Tuning projekt;
3. Specifični ishodi učenja za određeni studijski program za neko područje ili kombinaciju područja, uključujući i specifične zahtjeve ciljnih zanimanja;
4. Specifični ishodi učenja predmeta koji uključuju i kriterijume za uspjeh studenta.

Prema tome, u toku izrade studijskog programa treba voditi računa o studijskom nivou i o razlikama među njima. Npr. bachelor treba da bude sposoban da radi u timu, ali nije vjerovatno da će on taj tim voditi sa stručne ili menadžerske pozicije. Prema tome, treba raditi na razvijanju sposobnosti rada u grupi, ali ga u planu i programu ne treba opterećivati kompleksnim znanjima iz projektnog menadžmenta.

**Tabela 18.** Sažeti prikaz Dablinskih deskriptora

	Bachelor – BSc	Magistar – MSc/MA	Doktor – PhD
<i>Znanje i razumijevanje</i>	Demonstriraju znanje i razumijevanje u području studiranja koje se nadograđuje na srednjoškolsko obrazovanje i koje je dopunjeno <b>znanjem iz naprednih udžbenika i uključuje neke aspekte modernih znanja u području studiranja.</b>	Demonstriraju znanje i razumijevanje, koje počiva na prvom stepenu, ali ga i proširuje i/ili produbljuje, te tako predstavlja osnovu ili <b>mogućnost originalnog razvoja i/ili primjene ideja</b> , koje su često unutar područja istraživanja studija.	Demonstriraju, <b>kreiraju i interpretiraju nova znanja kroz originalno istraživanje</b> i publikovanje rezultata vlastitih istraživanja, sistematsko razumijevanje suštine naučnog i/ili primijenjenog naučnog područja istraživanja u kojem rade.
<i>Primjena znanja i razumijevanja</i>	Mogu primijeniti znanje i razumijevanje na način karakterističan za <b>pojedinu struku</b> i imaju kompetencije koje im omogućavaju da rješavaju probleme u području studiranja.	Mogu primijeniti znanje i razumijevanje, kao i sposobnost rješavanja problema, <b>u novim ili nepoznatim situacijama</b> u širem ( <b>interdisciplinarnom</b> ) kontekstu, koji je povezan s područjem studiranja.	Mogu primijeniti znanje i istraživanje za izradu koncepata, izradu i implementaciju projekata, koji će <b>generisati nova znanja, primjene i razumijevanje</b> , i tako doprinijeti korpusu znanja koji se verifikuje kroz publikacije u nacionalno i/ili međunarodno priznatim časopisima.
<i>Donošenje zaključaka i sudova (odluka)</i>	Imaju vještine potrebne za <b>prikupljanje i interpretaciju relevantnih podataka</b> (obično u području studiranja) i <b>stvaranje zaključaka</b> koji uključuju relevantne društvene, naučne i etičke teme.	Imaju sposobnost <b>integriranja znanja i upravljanja kompleksnošću</b> , formulisanja stavova na osnovu nepotpunih ili ograničenih informacija, koji uključuju društvene i etičke odgovornosti povezane sa primjenom njihovog znanja i ocjena.	Imaju sposobnost <b>kritičke analize, evaluacije i sinteze novih i kompleksnih ideja</b> , stvaranja sudova o kompleksnim temama koje uključuju relevantnu društvenu, naučnu i etičku odgovornost.

	Bachelor – BSc	Magistar – MSc/MA	Doktor – PhD
<i>Prezentacije</i>	Mogu prezentirati <b>informacije, ideje, probleme</b> i njihova rješenja stručnoj i opštoj publici.	Mogu prezentirati <b>svoje zaključke</b> , kao i <b>znanje i argumente</b> koji ih argumentuju stručnoj i opštoj publici na jasan i nedvosmislen način.	Mogu prezentirati <b>svoje zaključke i rezultate originalnog istraživanja</b> , stručnoj i opštoj publici na jasan i efektivan način.
<i>Vještine učenja</i>	Razvili su vještine učenja potrebne za <b>doživotno učenje</b> , ali i nastavak studiranja na postdiplomskom studiju.	Razvili su vještine učenja potrebne za <b>doživotno učenje</b> (formalno ali i samostalno).	Razvili kvalitete i generičke vještine potrebne za zapošljavanje i samozapošljavanje, kao i <b>kontinuirano napredovanje u teorijskom i/ili primijenjenom istraživanju i razvoju novih tehnika, ideja i pristupa.</b>

Specifični ishodi učenja za neko područje ili kombinaciju područja, koji određuju postizanje nivoa opštih deskriptora kroz studijski program, mogu se dogovoriti na regionalnom, državnom ili međunarodnom nivou. Primjer takvog dogovora je i Tuning projekt na nivou EU u sklopu kojeg je obrađeno desetak područja, između ostalog i matematika. Osim toga, kad se konstruišu ishodi učenja predmeta oni moraju biti u direktnoj ili indirektnoj vezi sa ishodima učenja programa. Tako ishodi učenja matematike mogu doprinositi ishodima učenja programa direktno, ali je na fakultetima gdje matematika nije predmet studiranja, situacija obično takva da ishodi učenja matematike služe razvoju ulaznih kompetencija nekih predmeta struke koji upotrebljavaju matematičke modele. Na primjer, matrični račun se upotrebljava u linearnom programiranju, teoriji odlučivanja, projektovanju informacionih sistema i slično.

## Taksonomije

Da bi se ishodi učenja formulisali razumljivo, tako da budu od koristi u razvoju plana i programa i da se mogu jednoznačno interpretirati, potrebno je upotrebljavati određenu taksonomiju za izricanje hijerarhije ishoda učenja.

Dakle, pomoću taksonomije utvrđujemo „dubinu“ učenja, dok nam sadržaj daje informaciju o širini gradiva koje se pokriva. Postoje hijerarhijski utvrđeni taksonomski nivoi i o njima treba voditi računa kod konstruisanja ishoda učenja predmeta.

Najčešće se koristi Bloomova taksonomija (Krathwohl, Bloom & Masica, 1964) koja je u stručnu literaturu još uvedena 1956. Bloomovi nivoi su složeni u hijerarhiju tako da je savladavanje kompleksnih znanja postavljeno na više nivoa. Viši nivoi odražavaju i veću samostalnost studenta u procesu učenja. Originalna Bloomova taksonomija je opisivala samo takozvani kognitivni domen učenja, pa je kasnije proširena (Krathwohl, Bloom & Masica, 1964) tako da je uključila i afektivni i psihomotorni domen učenja.

U tabeli 19 prikazana je Bloomova klasifikacija kognitivnih vještina. Postoje i specifične taksonomije za pojedina studijska područja.

## Generičke vještine

Prilikom definisanja ishoda učenja treba voditi računa da se osim stručnih vještina razvijaju i generičke (opšte, transverzalne) vještine. U tabeli 20 navedena je jedna od mogućih klasifikacija generičkih vještina.

Tabela 19. Bloomova klasifikacija kognitivnih vještina

Kategorija	Definicija	Ponašanje
Znanje	Prisjetiti se	Definisati; opisati; identifikovati; označiti; izdvojiti; prisjetiti, nabrojiti
Razumijevanje	Razumjeti ono što je predavano, pročitano i sl.	Izračunati; grupisati; objasniti; dati primjer; predvidjeti; sažeti
Primjena	Upotrijebiti opšti koncept za rješenje problema	Primijeniti; prilagoditi; prikupiti; demonstrirati; otkriti; riješiti; upotrijebiti; intervjuisati
Analiza	Rastaviti na dijelove	Analizirati; uporediti; napraviti dijagram; skicirati; izdvojiti; sortirati
Sinteza	Povezivanje dijelova ili ideja u cjelinu	Izgraditi; kombinovati; kreirati; postaviti hipoteze; generalizovati; predvidjeti; napisati; prezentirati
Evaluacija	Ocjena vrijednosti nečega prema realnoj situaciji uz upotrebu kriterijuma	Ocijeniti, zaključiti; odabrati; preporučiti; uporediti, postaviti prioritete

Tabela 20. Klasifikacija generičkih vještina

Osnovne vještine	Jezička, numerička i tehnička pismenost
Vještine u odnosima sa ljudima	Komuniciranje, timski rad, uslužne vještine (engl. <i>customer-service</i> )
Konceptualne vještine	Prikupljanje i organizovanje podataka, rješavanje problema, učiti kako učiti; inovativno, kreativno i sistematsko razmišljanje
Lične vještine	Odgovornost, fleksibilnost, upravljanje vremenom, samoprocjena
Poslovne vještine	Inovativnost, preduzetničke vještine
Društvene vještine i stavovi	Građanska angažovanost, socijalna odgovornost

Značajno je naglasiti da se kod svake generičke vještine za koju se tvrdi da će se razvijati na određenom predmetu ili studijskom programu, mora jasno odrediti metoda kojom će se to sprovesti i način provjere postizanja vještine. Podrazumijeva se da je ovdje provjera postignuća manje egzaktna nego kod provjere postignuća stručnih znanja i vještina.



## Provjeravanje i ocjenjivanje studenata

Provjeravanje i ocjenjivanje je proces u kojem nastavnik procjenjuje rezultate (ishode) studentskog učenja preko testova i raznih zadataka. Ono uključuje i kontekst u kojem nastavnik sprovodi taj proces kao i komunikaciju prema različitim korisnicima. Dakle, provjeravanje i ocjenjivanje ima za cilj: *evaluaciju* učenja, *kommunikaciju* prema studentima, ali i prema njihovim poslodavcima, zatim *motivaciju* studenata za daljnji rad, učenje i *organizaciju* prelaza s jedne faze studiranja na drugu (Walvoord & Anderson, 1998).

*Provjeravanje i ocjenjivanje moraju biti u direktnoj vezi s ishodima učenja i ta veza treba da bude stvarna i značajna. Takođe, provjeravanje i ocjenjivanje treba da bude pouzdano, transparentno i pravično. Ipak, vjerovatno najvažnija karakteristika dobrog ocjenjivanja je da omogućava i podstiče dalje učenje.*

Preko ishoda učenja studentima se saopštava šta se od njih očekuje, odnosno gradira se nivo očekivanja. Prema ishodima učenja se pripremaju metode poučavanja, ali i metode praćenja napretka studenta i ocjenjivanje njihovih postignuća. Na primjer, ako želimo provjeriti ishod učenja da je student u stanju sprovesti osnovne operacije matričnog računa dovoljno je sprovesti klasični test sa zadacima koji to provjeravaju. Ako je, s druge strane, planirani ishod učenja primjena matrica u realnim situacijama, studentu se treba dati projektni zadatak koji radi sam ili u timu, a cilj je model za nestrukturirani ili polustrukturirani realni problem.

Jedan od principa dobrog provjeravanja i ocjenjivanja je i upotreba autentične realne situacije kad god je to moguće. Isto tako, način ocjenjivanja „učí“ studente kako da rade posao profesionalno. Dakle, principi pravičnosti i transparentnosti imaju i dalekosežne posljedice za profesionalni život i rad studenata.

Ocjenjivanje treba, barem implicitno, da sadrži taksonomiju koja omogućava rangiranje zadataka koji se postavljaju pred studente.

Na kraju, ali je izuzetno važno, da se kod provjeravanja i ocjenjivanja vodi računa o različitosti studenta, tj. da se uzima u obzir da studenti imaju različite stilove učenja, odnosno različitu motivaciju za učenje. U osnovi se može reći da su pojedini studenti orijentisani na „dobijanje ocjena“ i završetak studija, dok su drugi usmjereni na učenje i napredak. S druge strane, ima i studenata koji uživaju u interakciji s drugima i motivišu ih društveni kontakti i mreže.

## Opterećenje studenta

Prije prvog izvođenja predmeta treba procijeniti opterećenje studenata na tom predmetu uzimajući u obzir sve aktivnosti koje student treba da radi na fakultetu i izvan njega, kako bi postigao planirane ishode učenja. Osim toga, nakon prvog izvođenja treba odmjeriti opterećenje i korigovati prvu procjenu. *Nakon toga treba periodično (svakih nekoliko godina) ili nakon svake ozbiljnije inovacije u programu napraviti evaluaciju opterećenja studenata.*

U skladu sa načelima Bolonjske reforme, opterećenje se izražava u broju ECTS kredita. ECTS krediti (*European Credit Transfer and Accumulation System*) su sistem prikupljanja i prenošenja kredita koji je **usmjeren prema studentu**, a zasniva se na transparentnosti ishoda (rezultata) učenja i samog procesa učenja. Dakle, ECTS krediti iskazuju obim stečenih kompetencija, a određuju se na osnovu ukupnog vremena koje je utrošio prosječni student da bi ih stekao. Njihov cilj je da olakšaju planiranje, provođenje, evaluaciju, priznavanje i vrednovanje kvalifikacija i jedinica učenja, kao i studentske mobilnosti.

*Radno opterećenje (Student workload)* opisuje količinu vremena koja je studentima u prosjeku potrebna da bi izvršili sve obveze vezane za nastavu i učenje (predavanja, seminare,

projekte, praktični rad, pripremu za nastavu, samostalno učenje, ispit i drugo), a koje su potrebne da bi se postigli očekivani ishodi (rezultati) učenja.

Iznos radnoga opterećenja studenta u formalnom kontekstu učenja u jednom **semestru je 30 ECTS kredita**. U većini slučajeva ukupno (puno) radno opterećenje studenta u jednoj godini iznosi 1500 do 1800 sati, pa jedan **ECTS kredit iznosi od 25 do 30 sati rada**.

Primjeri opterećenja studenta tokom semestra na dva predmeta iz dva stepena studija prikazani su u tabelama 21 i 22.

Ovakve tabele može sastaviti nastavnik prije samog izvođenja predmeta. Tokom prvog izvođenja predmeta, može zamoliti nekog od studenata, najbolje nekog za koga procijeni da pripada grupi „prosječnih“ studenata, da vodi dnevnik rada. U dnevnik rada student upisuje provedene aktivnosti na predmetu i vrijeme koje mu je za njih bilo potrebno. Na kraju izvođenja predmeta, nastavnik može sprovesti i anketu među svim studentima na predmetu i tražiti da procijene prosječni nedjeljni angažman na predmetu.

**Tabela 21.** *Primjer opterećenja studenta na predmetu Matematika 1 (osnovne studije FOI)*

Aktivnost studenta	Broj sati rada prosječnog studenta
Predavanja i vježbe	60
Kolokvijumi i učenje	40
Priprema za nastavu	15
Nedjeljni problemski zadaci, rad u timu i prezentacija	30
Esej na zadanu temu i prezentacija	15
Ostalo (zadaci, rad u virtualnom okruženju i sl.)	30
Zbir	190
<b>Broj ECTS kredita</b>	<b>7</b>

### Evaluacija ishoda učenja

Nakon što su konstruisani ishodi učenja na pojedinim nivoima, slijedi redovna periodična provjera njihovog postizanja i relevantnosti. Takav postupak trebalo bi da bude dio sistema internog obezbjeđenja kvaliteta nastave. S druge strane, i spoljni eksperti će to provjeravati u sklopu eksterne evaluacije institucije.

Proces provjere svakako treba da sadrži **validaciju ishoda učenja** koja se sastoji u redovnoj povratnoj informaciji od strane studenata o tome da li se određeni ishodi postižu i da li su svi ishodi pokriveni. Takođe, potrebna je i **verifikacija** studija prema ishodima učenja. U tom kontekstu treba provjeravati veze izmenu ishoda učenja, metoda poučavanja i ispitivanje znanja studenata, a treba i procijeniti kako zadati ishodi utiču na opterećenje studenata. Na kraju je tu i pitanje kvalitetne preporučene literature koja će studentima omogućiti učenje za postizanje zadanih ishoda učenja.

**Tabela 22.** Primjer opterećenja tokom semestra na predmetu *Projektni ciklusi u nauci i razvoju* (doktorske studije, FOI)

Aktivnost	Opterećenje, sati
Predavanja	30
Prikaz analize naučnog rada	30
Izrada projekta	60
Proučavanje izvora, primjera, pisanje, timski rad	
Evaluacija projektne prijave ili izrada On-line tečaja	40
Istraživanje/analiza/sinteza	90
Prezentacija, proučavanje literature za usmeni	
Zbir	250
<b>Broj ECTS kredita</b>	<b>9</b>

Kao rezultat ovakvih evaluacija, trebalo bi da slijedi revidiranje ishoda učenja na kraju svake godine ili semestra i to na svim nivoima gdje evaluacija pokaže da je potreba. Najlakše je promjene uvesti na mikro segmentu (nastavne jedinice i djelimično predmeti). Na žalost inovacije u planu i programu zahtijevaju određenu verifikaciju od strane fakultetskih vijeća i Senata, a često i onu Savjeta za visoko obrazovanje.

Periodično ponavljanje ovog koraka vodi poboljšanju znanja i osposobljenosti studenata za tržište rada.

## STUDENTSKI SERVISI\* SAVJETNIČKE SLUŽBE

Obrazovanje usmjereno na studenta znači uvođenje inovativnih nastavnih metoda i pristupa, ali i osposobljavanje niza pomoćnih službi. U okviru šire reforme, briga za studente se ne završava samo na liniji: nastava – ispiti – dodjela diplome. Tokom čitavog perioda studiranja, a posebno kako se studije približavaju kraju studenti se suočavaju sa različitim izazovima za koje im je potrebna pomoć, pristup informacijama, usmjeravanje i to u akademskom ambijentu (na univerzitetu, fakultetu ili studijskom programu). Ovaj set studentskih potreba se može obezbijediti razvojem studentskih servisa i/ili studentskih savjetničkih službi (primjer je prikazan u tabeli 23). Postojanje studentskih servisa je posebno povezano sa sljedećim razlozima:

- Masovno studiranje dovodi do slabije povezanosti između nastavnika i studenata, kao i među samim studentima;
- Studenti su vrlo heterogeni u pogledu očekivanja, ciljeva, potreba, obrazovnog iskustva;
- Studenti (posebno na prvoj godina) se suočavaju sa problemom adaptacije pa često nakon prvog neuspjeha gube motiv za studiranje;
- Odgovornost *univerziteta* da razvije sistem informativne/ instrumentalne, akademske i psihosocijalne podrške studentima.

Tabela 23. Pregled podjele nadležnosti za pojedine vrste podrške studentima:

Nadležnost	Vrsta podrške
Univerzitet	Psihološko savjetovanje, Studentska ambulanta (opšta medicina i stomatologija), Kancelarija za planiranje karijere, Kancelarija za studente sa invaliditetom, Kancelarija za međunarodnu saradnju – savjetovanje o mobilnosti.
Fakultet/ akademija	Savjetnici za pravna i finasijska pitanja, Savjetnici za usmjerenja u studiranju i karijeri, Koodinatori za studente sa invaliditetom, Koodinatori za studentsku međunarodnu mobilnost, Web portali i informativni materijali, Pomoć za usmjeravanje i podršku studentskim organizacijama.
Studijski program	Za studente prve godine: usmjerenja/predmeti, studentski tutori, mentori, informativni materijali, Za sve studente: programski savjetnici, grupe za učenje, web stranice i štampani informativni materijali,

Cilj službi je podrška studentima u osam ključnih oblasti:

1. akademska pomoć i informisanje,
2. psihološka podrška,
3. savjetovanje studenata s invaliditetom,
4. zdravstveno-medicinska briga,
5. karijerno savjetovanje,

\* **NAPOMENA:** *Prezentacija i primjeri su prikazani na radionici „Sistem kvaliteta na Univerzitetu i jedinicama“ u okviru prezentacije Marijane Bandić Glavaš, Sveučilište u Mostaru, "Studentska savjetnička služba", Podgorica 2009. Prezentacija se nalazi na sajtu: [www.gas.ac.me](http://www.gas.ac.me)*

6. finansijsko savjetovanje,
7. podrška međunarodnim studentima,
8. studentski servis/služba za zapošljavanje.

Od navedenih servisa posebno se izdvaja profesionalno savjetovanje (planiranje karijere, orijentacija u studiranju i karijeri) koje pomaže studentima u donošenju i realizaciji odluka o svojoj budućnosti, i to:

1. Personalizovanim usmjeravanjem na akademskom ili profesionalnom putu;
2. Informisanjem o akademskim prilikama uključujući i mogućnosti za zapošljavanje i rad;
3. Radionicama i treninzima za poboljšanje sposobnosti zapošljavanja.

Univerzitet tako unapređuje kvalitet studenata i doprinosi podsticanju opšteg razvoja i budućnosti svojih studenata. Sa druge strane, službe za profesionalno savjetovanje doprinose stvaranju bliskih veza između univerziteta i tržišta rada. Dugoročno posmatrano, postojanje takvih službi doprinosi rješavanju problematičnih pitanja posebno sposobnosti zapošljavanja studenata i saradnje univerziteta sa njegovom okolinom.

### **Specifičnosti<sup>48</sup>**

Važan element kod stvaranja modela službi za profesionalno savjetovanje je da takve službe moraju biti prilagođene svakom pojedinom univerzitetu, uvažavajući unutrašnje specifičnosti samog univerziteta, kao i spoljašnje geografske i društveno-ekonomske uslove u kojima univerzitet egzistira.

Zato su važni zadaci u pripremi za uspostavljanje službi:

1. Izvršiti analizu potreba za uvođenjem službi istraživanjem potreba studenata na univerzitetu;
2. Na osnovu rezultata istraživanja izabrati model službe za profesionalno savjetovanje koji odgovara potrebama univerziteta.

### **Primjer službe za profesionalno savjetovanje u Velikoj Britaniji**

Službe za profesionalno savjetovanje postoje na gotovo svakom univerzitetu u Velikoj Britaniji. U odnosu na položaj službi u administrativnoj strukturi univerziteta, modeli su različiti: neke službe su u potpunosti integrisane u studentske službe, dok su druge, kao što je to slučaj u Bristolu, samostalne službe (organizovane kao zasebne administrativne jedinice).

Kada je riječ o veličini kancelarija (tj. ljudskim resursima potrebnim za djelovanje službi), broj zaposlenih može varirati od manjih, koji zapošljavaju 3 ili 4 osobe, do većih službi koje mogu zapošljavati više od 50 ljudi, često na specijalizovanim radnim mjestima kao što su, *veze s poslodavcima, upravljanje informacijama, informacione tehnologije*.

Finansiranje britanskih službi za profesionalno savjetovanje organizovano je na više načina, ali se mogu izdvojiti dva glavna izvora finansiranja:

*Univerzitet:* univerzitet finansira službe za profesionalno savjetovanje (obično troškove plata, prostora itd.);

---

<sup>48</sup>Pripremljeno na osnovu rada: Thomas Farnell "CAREER: Stvaranje platforme za pokretanje službi za profesionalno savjetovanje na hrvatskim univerzitetima", *Službe za profesionalno savjetovanje na hrvatskim univerzitetima, Priručnik, Institut za razvoj obrazovanja, Zagreb, 2006.*

*Stvaranje sopstvenih prihoda (Income Generation):* neke službe za profesionalno savjetovanje znatan dio prihoda često ostvaruju projektima koje realizuju, od čega najznačajniji dio dolazi od poslodavaca.

## **Aktivnosti službi za profesionalno savjetovanje**

Aktivnosti koje službe za profesionalno savjetovanje organizuju razlikuju se od ustanove do ustanove, ali se one uopšteno mogu podijeliti na tri ključna područja i to: *rad sa studentima, rad s poslodavcima i rad sa profesorima.*

### **Rad sa studentima**

Rad sa studentima je najvažniji aspekt rada službi za profesionalno savjetovanje i većina službi nudi širok raspon aktivnosti sa studentima koji trenutno studiraju na univerzitetu ili su nedavno diplomirali. Ograničenu pomoć nude i studentima sa drugih ustanova.

Pregled aktivnosti Službe za profesionalno savjetovanje na Univerzitetu u Bristolu daje opštu sliku aktivnosti koje organizuju britanske službe za profesionalno savjetovanje:

- *Nenajavljeni sastanci (Drop-In Sessions):* sastanci koji obično traju 10–15 minuta i omogućavaju studentima da posjete službu za profesionalno savjetovanje kako bi sa savjetnikom razgovarali o nekom profesionalnom području. Studenti ove sastanke ne moraju dogovoriti unaprijed, a sami su sastanci često posvećeni provjeri biografije i prijave za posao;
- *Duža profesionalna savjetovanja:* savjetovanja koja studenti obično moraju unaprijed dogovoriti i koja traju od 45 minuta do 1 sata. To su povjerljivi razgovori o bilo kojem pitanju vezanom za karijeru zainteresovanih studenata;
- *Informacije o karijeri:* studentima se nudi pomoć u informisanju o temama vezanim za karijeru za koje služba posjeduje informacije;
- *Predavanja o karijeri:* posvećena su širokom rasponu profesionalnih područja, kao npr. podučavanju, marketingu, računovodstvu, radu u dobrotvornim službama. U ovu aktivnost su često uključeni poslodavci, kojima se učešće ne naplaćuje;
- *Treninzi vještina:* radionice usmjerene na vještine koje se mogu naučiti, a koje poslodavci traže, kao npr. timski rad, prezentacione vještine, pregovaračke vještine;
- *Radionice:* pokrivaju sva područja vezana za zapošljavanje novih kadrova, kao što su biografija, prijave i intervjui, a održavaju se u malim (3 ili 4 studenta), kao i većim grupama (više od 20 studenata);
- *Testovi za vježbu:* služe kako bi studentima pomogli da se pripreme za testove poslodavaca. Odras su stvarnih testova koje poslodavci koriste pri zapošljavanju novih kadrova;
- *Tečajevi:* služba za profesionalno savjetovanje Univerziteta u Bristolu održava niz tečajeva, od kojih su najpopularniji četverodnevni *Uvid u menadžment* i trodnevni *Uvid u medije*, kojima prisustvuje više od 100 studenata.

Službe za profesionalno savjetovanje moraju odgovarati studentskim potrebama, pa se programi tih službi redovno mijenjaju kako bi se prilagodili potrebama studenata (korisno je

posjeti internet stranice službi za profesionalno savjetovanje na pojedinim univerzitetima: za Univerzitet u Bristolu adresa je: [www.bristol.ac.uk/cas](http://www.bristol.ac.uk/cas)).

### **Rad sa poslodavcima**

Britanske službe za profesionalno savjetovanje na mnogim aktivnostima sarađuju direktno sa poslodavcima.

Neke od tih aktivnosti su:

- *Oglašavanje ponuda za posao*: često se odvija putem internet stranice službe za profesionalno savjetovanje. Mnoge službe će za poslodavce izvršiti i pripreme za održavanje intervjua, kao npr. izraditi rasporede, osigurati prostor itd. Službe obično poslodavcima naplaćuju ovu uslugu;
- *Sajmovi poslodavaca*: mnogim službama za profesionalno savjetovanje sajmovi su značajan izvor prihoda. Službe organizuju sajmove za zapošljavanje novih kadrova, oglašavaju ih studentima, a poslodavcima naplaćuju učešće. Prihod koji tako ostvare olakšava rad službi (npr. učešće na Pravnom sajmu Univerziteta u Bristolu firma plaća oko 900€). Takva su događanja vrlo popularna među velikim i multinacionalnim kompanijama;
- *Prezentacije poslodavaca*: slične su sajmovima, ali su namijenjene pojedinačnim poslodavcima. Firme studentima održavaju prezentacije kako bi ih upoznali sa svojim radom (u cilju prijave za posao). Službe organizuju i poslodavcima naplaćuju ovakvu vrstu pomoći.

U svom radu službe za profesionalno savjetovanje direktno koriste poslodavce (npr. kroz rad na radionicama) za unapređenje poznavanja tržišta rada, kako bi mogli savjetovati studente. Poslodavci ponekad od službi zatraže dodatne usluge, pri čemu im službe obično izađu u susret uz naknadu. Zaposleni u službi takođe posjećuju poslodavce i obrnuto, poslodavci posjećuju službe i upoznaju ih sa promjenama unutar svojih firmi.

### **Rad sa profesorima**

Britanske službe za profesionalno savjetovanje rade neposredno sa profesorima i njihovim odsjecima. U vezi sa tim neke od aktivnosti uključuju:

- *Predavanja studentima*: prezentacije iz raznih područja, npr. *Kako pronaći posao, Šta možete raditi s vašom diplomom, Šta vam služba za profesionalno savjetovanje može ponuditi*;
- *Događanja na studijskim programima*: npr. bivši studenti daju uvid u područja kojima se trenutno bave ili kojima su se bavili nakon završetka studija;
- *Akreditovani moduli*: na nekim univerzitetima tečajevi koje održavaju službe za profesionalno savjetovanje dio su akreditiranog studijskog programa;
- *Trening za univerzitetske profesore*: tečajevi koje organizuju službe za profesionalno savjetovanje mogu uključivati teme poput: *Kako održati efikasnu prezentaciju*;
- *Saradnja sa studijskim programima*: saradnja kako bi se informisali o tome čime se bave studenti koji su diplomirali.

Uopšteno gledano, službe za profesionalno savjetovanje rade direktno sa profesorima kako bi poboljšale izgleda studenata prilikom zapošljavanja kao i mogućnosti njihovog daljnjeg usavršavanja.

### **Ostale aktivnosti**

Postoji široka lepeza aktivnosti u koje se uključuju službe za profesionalno savjetovanje, zavisno od vlastitih želja univerziteta unutar koga su organizovane. Do sada su to bile lokalne inicijative za smanjenje nezaposlenosti osoba s visokom stručnom spremom koje su doprinosile razvijanju društvene raznovrsnosti na univerzitetima, kao i većem broju individualnih projekata, kako na nacionalnom, tako i na međunarodnom nivou.

*Nema sumnje da većinu službi za profesionalno savjetovanje univerziteti razvijaju kao sastavni dio svojih aktivnosti, što doprinosi njihovoj efikasnijoj popularizaciji među studentima.*