

# VAŽNOST PRAVILA I PROCEDURA U SUSTAVU UPRAVLJANJA KVALITETOM STRUČNIH STUDIJA

**Ljilja Ivančević**

Tehničko veleučilište u Zagrebu

## Sažetak

Sustav upravljanja kvalitetom stručnih studija izuzetno je složen proces. Definiranje pravila, uspostava procedura kao i njihovo provođenje od visoke je važnosti za realizaciju sustava upravljanja kvalitetom stručnih studijskih programa visokoškolskih ustanova. Iako donesene strategijske smjernice i kriterije Agencije za znanost i visoko školstvo RH (AZVO) pojedine visokoškolske ustanove integriraju u svoje dokumente sustava upravljanja kvalitetom, bez postavljanja pravila i uspostave pripadajućih procedura teško će se uspostaviti uspješan i učinkovit sustav. Naravno, ako se sustav upravljanja kvalitetom ne provodi u skladu sa propisanim i prihvaćenim pravilima i procedurama u svim organizacijskim strukturama, sam sustav neće biti svrsishodan, odnosno tada se ne može govoriti o tome da je sustav upravljanja kvalitetom uspostavljen, niti takav sustav može ispunjavati svoju svrhu postojanja. Ovaj rad prikazat će važnost implementacije propisanih pravila i pripadajućih procedura na primjeru djela administrativnih procesa koji su usko povezani sa razvojem sustava upravljanja kvalitetom u sklopu visokoškolske ustanove koja provodi stručne studijske programe od razine preddiplomskog do razine diplomskog studija.

Ključne riječi: Pravila, procedure, procesi, kvaliteta i visoko školstvo.

## 1. Uvod

Pod utjecajem specifičnih i nacionalnih zakona kultura za osiguranje kvalitete brzo se širi u europskim obrazovnim sustavima. U većini ispitivanih zemalja zakonske okvire koji se odnose na osiguranje kvalitete u sustavu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja objavljeni su 2012. i 2013. godine [1]. Podrška internom sustavu upravljanja kvalitetom mora se temeljiti na kontinuiranom unaprjeđenju sustava upravljanja kvalitetom temeljenim na Europskim standardima i smjernicama za osiguranje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG) i zahtjevima norme HRN EN ISO 9001, na praćenju potreba tržišta rada i zahtjeva lokalne zajednice te uključivanje svih dionika sustava u ostvarivanje zadanih ciljeva. Osiguranje kvalitete je važno za akreditaciju i certificiranje studija i diploma, no za kontinuirano poboljšanje, institucije moraju postaviti i učinkovit sustav upravljanja internom kvalitetom [2].

Dokument Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG) usvojili su ministri nadležni za visoko obrazovanje u EHEA-i 2005. godine na prijedlog Europskog udruženja za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA) u suradnji s Europskim studentskim zborom (European Students' Union, ESU1), Europskim udruženjem visokih učilišta (European Association of Institutions in Higher Education, EURASHE) i Europskim udruženjem sveučilišta (European University Association, EUA) i predstavlja model prema kojem se provodi samoevaluacija, reakreditacija i vanjska neovisna periodična prosudba sustava osiguravanja kvalitete visokoškolskih ustanova [3].

Norma ISO 9001: 2015 definira zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom koji se odnose na sposobnost organizacije da dosljedno pruži proizvode i usluge koji zadovoljavaju zahtjeve dionika, sa ciljem poboljšavanja zadovoljstva dionika kroz učinkovitu primjenu sustava, uključujući procese za poboljšanje sustava, osiguranje sukladnosti i primjenjive zakonske i regulatorne zahtjeve [4]. Zahtjevi norme ISO 9001:2015 imaju za zadatak realnije postaviti organizaciju u nacionalni, regionalni i globalni ekonomski, društveni i politički kontekst i tako olakšati njezino funkcioniranje na tržištu. Ti zahtjevi odnose se na promjene kao što su: promjene u strukturi, razumijevanje organizacije i njenog konteksta, potpune procesne orijentacije u upravljanju organizacijom i uvođenje zahtjeva za upravljanja rizicima [5].

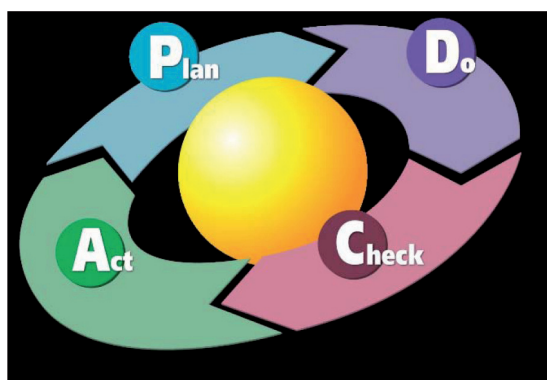
Razumijevanje organizacije i njezinog konteksta treba promatrati iz okruženja i okolnosti koje utječu na organizaciju i njen sustav upravljanja kvalitetom te sposobnost ostvarenja zadanih ciljeva. Gledano

sa aspekta lokalne, regionalne, nacionalne ili globalne razine može se govoriti o dvije razine konteksta: unutarnjem i vanjskom kontekstu. Prilikom definiranja konteksta organizacije te određivanja vanjskog i unutarnjeg konteksta potrebno je utvrditi kriterije prema kojima će se procjenjivati rizici i prilike te definirati parametri upravljanja istima. Iako u normi nema formalnog zahtjeva, dodavanjem procjene rizika u procese, naročito u fazi planiranja, mogu se poduzeti koraci ka osiguravanju da se predviđeni problemi ne dogode i napraviti planovi za akciju ako se problemi dogode [6].

Iako je upravljanje kvalitetom prije svega strateški proces koji obuhvaća čitavu organizaciju, on se mora promatrati i sa mikrorazine, na način da svi dionici u sustavu provođenja kvalitete na visokoškolskim ustanovama dobro obavljaju postavljene im zadatke. To se može samo na način da se propišu kvalitetna pravila i procedure, a u cilju što kvalitetnijeg doprinosa svakog dionika u procesu provođenja strategija upravljanja kvalitetom. Pri tome, mora se voditi računa o sposobnostima dobave informacija koje zadovoljavaju sve dionike sustava, olakšavanje pristupa informacija svim dionicima sustava, prepoznavanje rizika i prilika povezanim s kontekstom i ciljevima sustava te dokazivanja sukladnosti sa specificiranim zahtjevima sustava upravljanja kvalitetom.

Norma HRN EN ISO 9001:2015 zasniva se na dva osnovna pristupa, procesni model i PDCA model (Plan-Do-Check-Act). Sam procesni pristup uključuje sustavno definiranje i upravljanje procesima te njihovim uzajamnim djelovanjem radi postizanja željenih rezultata u skladu s politikom kvalitete i strateškim smjerom visokoškolske ustanove. Ovo se može postići primjenom PDCA kruga, prije svega usmjereno ka razmišljanju koji se temelji na riziku, sa ciljem iskorištavanja potencijalnih prilika i sprječavanja neželjenih rezultata. U sklopu PDCA modela uključene su slijedeće operacije koje se sastoje od četiri ciklusa [7]:

1. Planirati – Plan (definirati ciljeve sustava i njegove procese, potrebnih resursa u skladu sa zahtjevima kupaca i politikama organizacije te prepoznavanje i rješavanje rizika i prilika)
2. Provesti – Do (primijeniti kako je planirano u skladu s politikom, procesima i dokumentima sustava upravljanja u skladu sa zadanim ciljevima)
3. Provjeriti – Check (analizirati funkcioniranje sustava i usporediti sa politikom i ciljevima putem unutarnjih audita i upravnih ocjena)
4. Postupiti - Act (provesti ispravke i popravne radnje za pojedine poslovne procese i uspostaviti novi ciklus za poboljšanje)



Slika 1 PDCA krug

Takozvani PDCA krug organizaciji sustava kvalitete omogućava da se za navedene procese osiguraju odgovarajući resursi, da se njima može upravljati, da se stvore prilike za poboljšavanje sustava kvalitete i da se na njima kontinuirano radi. Samo dosljedno ispunjavanje zahtjeva i prepoznavanje budućih potreba i očekivanja predstavlja za svaku organizaciju izazov zbog dinamičnog i složenog okruženja u kojem se djeluje. Kako bi ovo uspješno činila, visokoškolska ustanova mora biti spremna na kontinuirani ispravak i poboljšavanje procesa te pripravna za provođenje procesa reorganizacije u cilju

kvalitetne implementacije inovacija u sustavu upravljanja kvalitetom. Načela upravljanja kvalitetom na visokoškolskoj ustanovi obuhvaćaju:

- Usmjerenost na studente kao korisnike usluge
- Vodstvo
- Angažman zaposlenika – nastavnog i nenastavnog osoblja
- Procesni pristup
- Poboljšavanje i inovacije
- Donošenje odluka na temelju relevantnih činjenica i dokaza
- Upravljanje odnosima među dionicima procesa

Samo razumijevanje i upravljanje međusobno povezanih procesa kao sustava doprinosi učinkovitosti i djelotvornosti organizacije u postizanju rezultata. Ovakav pristup omogućuje nadzor međudnosa i međuzavisnosti između pojedinih procesa sustava sa svrhom povećavanja cjelokupne kvalitete organizacije u procesu osiguravanja kvalitete.

Organizacija visokoškolske ustanove mora imati dokumentirane informacije o ciljevima sustava upravljanja kvalitetom, te mora postaviti ciljeve na odgovarajućim razinama i procesima potrebnima za učinkovit sustav upravljanja. Ti ciljevi moraju biti dosljedni s politikom kvalitete, mjerljivi, biti relevantni za visokoškolsku ustanovu, biti praćeni, biti priopćeni i biti prema potrebi ažurirani. Prilikom planiranja načina ostvarivanja zadanih ciljeva kvalitete mora se odrediti:

- Što će biti napravljeno
- Koji su resursi potrebni
- Tko će biti odgovoran
- Kad će to završiti
- Na koji će se način vrednovati rezultati

Pri tome visokoškolska ustanova također mora razmotriti slijedeće:

- Svrhu promjena i njihove moguće posljedice
- Cjelovitost sustava upravljanja kvalitetom
- Dostupnost resursa
- Raspodjelu ili preraspodjelu odgovornosti i ovlaštenja

Visokoškolska ustanova ima zadatak osigurati resurse potrebne za uspostavljanje, primjenu, održavanje i stalno poboljšavanje sustava upravljanja kvalitetom. Pri tome mora voditi računa o mogućnostima i ograničenjima postojećih unutarnjih resursa te adekvatno tome potražiti savjetodavnu pomoć od vanjskih čimbenika. Također, obaveza visokoškolske ustanove je imenovati osobe za provođenje učinkovite primjene sustava upravljanja kvalitetom, što uključuje osiguravanje radne infrastrukture i odgovarajućeg radnog okruženja, kako bi se omogućila sljedivost mjerenja. Osobe zadužene za upravljanje procesom kvalitete moraju imati potrebna znanja koja se odnose na:

1. Kompetentnost
2. Savjesnost
3. Komunikativnost

Pri djelovanju u sustavu upravljanja kvalitetom mora se voditi računa o planiranju i nadzoru djelovanja, zahtjevima dionika u procesu, projektiranju i razvoju sustava, nadzoru provođenja procesa i o prezentiranju učinaka djelovanja sustava upravljanju kvalitetom. Vrednovanje ostvarenja u sustavu kvalitete odvija se:

- Putem praćenja, mjerenja, analize i vrednovanja
- Internim auditima
- Preispitivanju sustava upravljanja koje provodi uprava visokoškolske ustanove na temelju rezultata dobivenih u okviru procesa upravljanja kvalitetom

Sve navedeno ima za cilja poboljšavanje kvalitete procesa na visokoškolskoj ustanovi.

## 2. Planiranje sustava kvalitete

Planiranje sustava upravljanja kvalitetom najbolje je osmisliti na temelju PDCA kruga. Shodno navedenom prvi korak je samo planiranje u kojem moramo uspostaviti ciljeve sustava i njegove procese te resurse potrebne za ostvarivanje rezultata u skladu sa zahtjevima dionika. Samo planiranje najbolje je provesti kroz okvir za osiguranje kvalitete koji se sastoji od (CQAF) modela za potporu planiranja, evaluaciji i provjeri, metodologiji za procjenu i provjeru te sustava monitoringa [8]. Izrada operativnog modela samo po sebi nije jednostavan zadatak. Praktičan i koristan model nikako ne smije značiti nametanje dodatnog rada u visokoškolskim ustanovama koje već koriste neki sustav ili model za osiguravanje kvalitete. Model mora biti izrađen na način da se može koristiti bez nepredvidivih novih izdataka i troškova u odnosu na one koje se već izdvajaju unutar organizacije u potrebe osiguranja kvalitete sustava. Na temeljima modela CQAF prikazana su slijedeća područja koja moraju biti obuhvaćena sustavom planiranja, a odnosi se na:

- Izradu kurikuluma, nastavnih planova i silabusa
- Socijalnu okolinu, društveno-ekonomsko i kulturno okruženje
- Upravljanje – upravljački svjetonazori
- Zahtjeve zakonodavne regulative
- Regrutiranje polaznika – analiza tržišta rada
- Podučavanje
- Provjeru i evaluaciju nastavnog procesa – sustav provedbe evaluacije znanja studenata – ispiti
- Strateško planiranje
- Uvjete rada
- Vanjsku evaluaciju sustava
- Angažman – privlačenje klijenata (studenata)
- Procjenu klijenata (studenata)
- Socijalnu participaciju i interakcije
- Infrastrukturu i resurse
- Alociranje, razvoj i regrutiranje osoblja
- Upravljanje znanjem
- Upravljanje kvalitetom
- Rezultate
- Upravljanje – kao zaključni dio prethodnih dijelova procesa

Navedene teme opisane su pomoću opće terminologije što je ključno kako bi proces bio razumljiviji svim dionicima u sustavu, odnosno kako bi se njima obuhvatile sve teme ili organizacijska područja koja se pokrivaju unutar sustava upravljanja kvalitetom. Modeli poput ovoga dovode do razvoja i osiguravanja kvalitete u visokoškolskim obrazovnim ustanovama. Model je fokusiran samo na teme važne za obrazovanje i osposobljavanje, odnosno teme koje su prepoznate kao relevantne od strane poslužitelja obrazovanja. U mnogim društvima postavlja se sve više zahtjeva u pogledu realizacije ishoda i svrhe kao i provedbe samo vrednovanja i kontinuiranog poboljšavanja, stoga se upotrebom ovoga modela eksplicitno fokusira na svaku pojedinu temu, indikatora za realizaciju ishoda i svrhe uz istovremeno poštivanje konteksta dionika kao i općenito i na provedbu kontinuirane evaluacije.

Pri osiguravanju sustava upravljanja kvalitetom od visokoškolske ustanove se traži pružanje dokaza o učinkovitom sustavu trećoj nezavisnoj strani (inspekciji, vanjskom evaluatoru). Pri tome se za svaki indikator na svakoj razini organizacije postavlja pitanje može li se trećoj strani pružiti dokaz da sustav upravljanja kvalitetom djeluje na točno određen način na za to predviđenoj razini. Promišljanje o potencijalno dostupnim dokazima pomaže u samoj pripremi visokoškolske ustanove za zadovoljavanje nacionalnih ili regionalnih kriterija (npr. nacionalna politika u području visokog školstva i znanosti, HKO, ESG). Ovakav model može se koristiti kao jedna od vrsta alata u procesu samo vrednovanja u osiguravanju sustava kvalitete. Visokoškolske ustanove koje svoje dionike shvaćaju ozbiljno mogu koristiti

upitnike o samo vrednovanju da li su u stanju pridržavati se ovakvih modela ili ne. Sam upitnik ima ulogu indikatora koji omogućava dobivanje informacija potrebnih za razvoj različitih stadija politika osiguranja kvalitete. Pri tome mora se voditi računa da zadovoljavanje na određenoj razini uključuje i zadovoljavanje i dokaze na nižim razinama. Sažeto rečeno, viša razina uvijek mora značiti da su zadovoljeni svi pokazatelji niže razine. Kako bi se osigurala kvaliteta obrazovanja, model obrazovanja razlikuje tri glavna stupa koji doprinose postizanju željenog ishoda procesa učenja:

1. Prvi stup se odnosi na bitna pitanja u vezi sadržaja i metodologije učenja (kurikulum, nastavni plan, silabus, metode podučavanja, ulazna razina, mentoriranje i podučavanje)
2. Drugi stup se odnosi na organizacijska pitanja važna za provedbu obrazovanja i osposobljavanja (vođenje, ishod i pouzdanost, razvoj i distribucija osoblja, društvena odgovornost)
3. Treći stup obuhvaća pitanja koja se odnose na polaznike edukativnog procesa (dostupnost, smjernice i struktura vođenja brige, učenje kroz stručnu i radnu praksu, ispit)

Treba naglasiti da se zasebno definira svaka od ovih tema kao i indikatori kojima se prati razvoj obrazovnog programa za svaku temu pojedinačno [9]. Sami indikatori ukazuju organizacijama na dokaze da li su se dobro pripremili i proveli potrebne mjere za svaku od specifičnih tema. Ovim načinom model se može koristiti i na mikro razini visokoškolske ustanove kao alat za monitoring te s njime razvijati vlastiti sustav upravljanja kvalitetom. Ovakav model prikazuje što dionici sustava unutar visokoškolske ustanove zapravo čine, odnosno ovo ukazuje da su sve teme unutar sustava međusobno povezane.

### 3. Zaključak

Prema svemu navedenom uočava se nekoliko bitnih činjenica vezano uz sustav upravljanja kvalitetom na stručnim studijima. Prvo se odnosi na činjenicu da učinkovit sustav upravljanja kvalitetom počiva na svakoj poveznici unutar organizacijske strukture, odnosno da počiva na svakom pojedinom dioniku koji umreženi na horizontalnoj i vertikalnoj razini čine cjelinu. Nefunkcioniranje samo jednog od elementa sustava dovodi do blokiranja cjelokupnog sustava upravljanju kvalitetom. Donesena pravila, te shodno njima usvojene procedure nameću se kao imperativ funkcioniranja sustava upravljanja kvalitetom. Pri tome pravila moraju biti konzistentna i jasna, razumljiva svim dionicima u procesu. Paralelno uz svako pravilo moraju biti propisane pripadajuće procedure, a njihovo provođenje obvezuje sve dionike procesa sustava upravljanja kvalitetom, kako na horizontalnoj, tako i na vertikalnoj razini. Nerazumljivost i nejasnoća pravila te nepostojanje procedura koja prate pravila u ovako kompleksnim sustavima vode do pogrešaka. Može se zaključiti da jasna i konzistentna pravila praćena s kvalitetnim i detaljnim procedurama omogućavaju svim dionicima stvaranje učinkovitog sustava upravljanja kvalitetom visokoškolske ustanove koji je trećim stranama, odnosno evaluatorima samog sustava lako provjerljiv.

### Literatura

- (1) <http://openqass.itstudy.hu/en/knowledge-repository/pdca-cycle>
- (2) <http://openqass.itstudy.hu/en/knowledge-repository/pdca-cycle>
- (3) <https://www.azvo.hr/>
- (4) Izvor: Zbornik radova 16. međunarodnog simpozija o kvaliteti Kvaliteta i konkurentnost, Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, Opatija, Zagreb, 2015, str. 455-472.
- (5) ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements
- (6) 15. HRVATSKA KONFERENCIJA O KVALITETI, 6. znanstveni skup Hrvatskog društva za kvalitetu, 07. - 09. svibnja 2015. Primošten, str. 261.
- (7) ISO 9001:2015 Quality management systems – Requirements
- (8) Jean Monet: QM&CQAF – The expansion of the EU-approaches to providing the partner-countries higher education quality assurance Expanding Quality Assurance, Project number:565454-EPP-1-2015-1-HR-EPPJMO NETWORK
- (9) Jean Monet: QM&CQAF – The expansion of the EU-approaches to providing the partner-countries higher education quality assurance Expanding Quality Assurance, Project number:565454-EPP-1-2015-1-HR-EPPJMO NETWORK