

# OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKOG OBRAZOVANJA NA PRIMJERU SVEUČILIŠTA SJEVER

## IMPLEMENTATION METHODOLOGY OF INTERNAL AUDITS OF QUALITY ASSURANCE SYSTEM IN HIGHER EDUCATION

*Živko Kondić, Vinko Višnjić, Damir Maderić*

Stručni članak

**Sažetak:** U radu se prikazuju osnove ustroja sustava osiguravanja kvalitete u visokoškolskim institucijama te mjesto i uloga internih prosudbi u njegovom funkcioniranju. Nadalje se detaljnije razrađuje proces interne prosudbe i postupci za njegovu praktičnu primjenu na primjeru jedne visokoškolske institucije.

**Ključne riječi:** interna prosudba, visoko obrazovanje, sustav osiguravanja kvalitete (SOK)

Professional paper

**Abstract:** This paper elaborates the methodological approach to planning, implementation and documentation of internal audits of quality assurance system in higher education institutions. Its role and importance in the processes of continuous improvement in the efficiency and effectiveness of the quality assurance system are emphasized. The approach is compliant with the ESG standards and guidelines and as such can be used for other quality standards.

**Key words:** quality assurance, internal audit, improvements, ESG

### 1. UVOD

Postupci povezani s procesom osiguravanja kvalitete unutar Europskog prostora visokog obrazovanja postaju sve kompleksniji i sofisticiraniji. Visoka učilišta se potiče na posvećivanje osobite pozornosti praćenju, provjeravanju i vrednovanju svih aspekata svoje djelatnosti te uspostavi usporedivih kriterija procjene i pripadnih metodologija. Sve ovo vodi izgradnji cjelovitih sustava osiguravanja kvalitete.

Izgradnja sustava za osiguravanje kvalitete (SOK) na visokim učilištima (QA) postavljena je kao nužnost i svakodnevica na svim visokim učilištima te neupitan osnovni pojam i najviše postavljeni cilj Bolonjske reforme. U središtu sustava za osiguranje kvalitete na visokoškolskim učilištima sve se više koristi pojam kulture kvalitete. Riječ je o pojmu koji prenosi ideju kvalitete kao zajedničke vrijednosti i zajedničke odgovornosti svih dionika visokoškolskih učilišta, uključujući ne samo nastavno nego i administrativno osoblje, studente, poslodavce, zainteresirane udruge, širu društvenu zajednicu i dr. Ovakvo shvaćanje kvalitete podrazumijeva i ugrađivanje kontinuiranog poboljšavanja svih glavnih, upravljačkih i logističkih procesa na učilištu. Kad je riječ o operacionalizaciji ovako načelnog shvaćanja kulture kvalitete, valja reći da ipak postoje stanovite smjernice na koje se moguće osloniti u konkretnom djelovanju u visokoškolskim učilištima. U posljednje vrijeme može se primijetiti da se pojam osiguravanja kvalitete sve češće povezuje s

konkretnim primjerima dobre prakse na nacionalnoj i na međunarodnoj razini, uz brojne poticaje da se kao temelj sustava usvoje Europski standardi i smjernice.

- Za uspješan postupak prilagodbe navedenim smjernicama potrebno je provesti;
- Ustroj sustava za osiguranje kvalitete;
- Implementaciju smjernica u postojeće procese visokog učilišta;
- Interne prosudbe sustava za osiguranje kvalitete;
- Vanjsku neovisnu prosudbu sustava kvalitete;
- Proces stalnog poboljšavanja efikasnosti sustava za osiguranje kvalitete

Osim navedenog, za efikasan i učinkovit sustav za osiguranje kvalitete postavljaju se tri uvjeta:

1. sustav mora postojati,
2. sustav mora biti operativan (mora biti održavan) i
3. sustav mora biti efikasan (moraju se pokretati mjere poboljšavanja).

Sustav postoji ukoliko je implementiran u sve procese (studijske programe, odjele, ustrojbene jedinice i sl.), odnosno ukoliko se može sagledati i prikazati, i ukoliko se razumije od svih zaposlenika i podržava svim potrebnim resursima od najvišeg vodstva visokog učilišta. Da bi se SOK sagledao i prikazao mora imati jasnu strukturu te mora imati dokumentirane postupke i ostalu potrebnu dokumentaciju koja mora biti raspoloživa na mjestima korištenja.

Nakon učinkovito provedenih postupaka implementacije SOK-e potrebno ga je održavati. Nekad je lakše provesti postupke ustroja i primjene od postupaka održavanja efikasnog sustava. Ako se ne provode primjerice, mjere kontrole, nadzora ili analiza moguće je s velikom vjerojatnošću očekivati da će efikasnost dobro ustrojenog sustava ići prema dolje. Sve te aktivnosti treba promatrati kao sustavni način potvrđivanja da je SOK-e definiran i shvaćen na odgovarajući način, da se primjenjuje i da osigurava odgovarajući stupanj pouzdanosti i sigurnosti. Iz tih razloga nadzori, provjere, kontrole i sl. predstavljaju jednu od najznačajnijih njegovih komponenti jer je njihov rezultat dokumentirani zapis i dokaz da je sustav efikasan i da se u njemu otkrivaju i uočavaju nesukladnosti. Kad se nesukladnosti konstatiraju, sustav mora osigurati alate i metode te potrebne resurse za njihovo otklanjanje te poduzimanje procijenjenih korektivnih i preventivnih aktivnosti.

U biti, uspješni SOK-e zahtijeva sustavne, formalne, stalne i dokumentirane nadzore s planiranim povratnim nadzorima u cilju provjere primjene poduzetih preventivnih ili korektivnih mjera, odnosno njihove učinkovitosti kako se uočene nesukladnosti ne bi ponovile ili spriječila pojava drugih mogućih nesukladnosti.

Aktivnosti nadzora su postupci prikupljanja podataka i informacija koji se zasnivaju na objektivnim i nepristranim dokazima. Njihovom planiranom i koordiniranom provedbom:

- Rukovodstvu visokog učilišta se osiguravaju jasne i objektivne informacije o procesima i funkcioniranju sustava,
- poboljšavaju se interne i eksterne komunikacije na učilištu te organizacija rada,
- poboljšavaju se postupci pokretanja preventivnih i korektivnih aktivnosti koje rješavaju ili sprječavaju pojavu nesukladnosti tijekom realizacije izobrazbe ili u drugim procesima,
- djeluje se na kritična mjesta u sustavu gdje bi se mogli pojaviti problemi,
- doprinosi se podizanju svijesti o kvaliteti kod svih dionika, i dr.

## 2. USTROJ SUSTAVA OSIGURAVANJA KVALITETE

Sustav osiguravanja kvalitete na visokoškolskim učilištima treba slijediti potrebe svih dionika uključenih u procese [2, 3]. Ovakva su razmišljanja prethodila usvajanju dokumenta „Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja“ („Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European higher Education Area“, ili skraćeno ESG). Ovaj je dokument izradila Europska organizacija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju (ENQA) u suradnji s Europskom udruženjem sveučilišta (EUA), Europskim udruženjem institucija visokog obrazovanja (EURASHE) i nacionalnim savezom studenata Europe (ESIB), a prihvatili su ga svi

ministri nazočni na konferenciji u Bergenu 2005. godine [4].

Konkretno je riječ o dokumentu koji ne predstavlja popis zahtjeva što ih je potrebno ostvariti u sustavu obrazovanja, nego o vrlo široko postavljenim savjetima o standardima i mehanizmima koje bi trebalo ostvariti na visokoškolskim učilištima koje žele pripadati Europskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA). Dokument se odnosi na tri područja osiguravanja kvalitete, i to:

1. Područje unutaršnjeg osiguravanja kvalitete (uspostavlja se unutar učilišta visokog obrazovanja),
2. Područje vanjskog osiguravanja kvalitete (aktivnosti usmjerene na ono što bi trebalo izvana evaluirati u učilištima visokog obrazovanja),
3. Načini na koje bi trebalo provoditi aktivnosti vezane uz vanjsko osiguravanje kvalitete.

Sušтина i sama filozofija definiranja ESG je da se učilištima u Europskom prostoru visokog obrazovanja ne nude formalni i kruti zahtjevi nego da se ponude smjernice i sugestije o tome što je potrebno učiniti da bi se približile učinkovitom sustavu osiguravanja kvalitete. Na ovaj se način izbjeglo nametanje rješenja koja se u pojedinim tradicijama osjećaju kao strana ili neprikladna. S druge strane na taj se način željela naglasiti razlika između procesa osiguravanja kvalitete u visokom školstvu, u odnosu na one koji se provode u poslovnim organizacijama.

Prilikom ustroja sustava za osiguravanje kvalitete na načelima standarda i smjernica ESG treba imati u vidu sljedeće činjenice [1]:

- ESG ne propisuje procedure nego nudi mehanizme za ostvarivanje standarda koji bi trebalo stalno razvijati,
- Postupke osiguravanja kvalitete na visokoškolskom učilištu odlikuje neprestana potraga za specifičnim i kompleksnim rješenjima koja odgovaraju prirodi obrazovnog procesa,
- Prilikom implementacije standarda u visokoškolskim učilištima, u pravilu dolazi do otpora akademske zajednice,
- Zaposlenici i ostali dionici ignoriraju sustav osiguravanja kvalitete, sve dok ih se ne uspije uvjeriti u potrebu i vrijednosti uvođenja takvog sustava. U tom procesu uvjeravanja ESG standardi mogu odigrati ključnu ulogu, jer njihovo usvajanje ne znači inspekciju nego dijalog,
- Uspostavljanje sustava osiguravanja kvalitete prema ESG-u ponekad ugrožavaju političari koji žele brzo popravljati standarda,
- Primjena ESG-a sve se više koristi za usporedbu učilišta i njihovo rangiranje,
- ESG uzima u obzir nastavne procese kao i sve druge procese,
- Dio prepreka u primjeni ESG-a posljedica je stava unutar akademske zajednice, prema kojem se s Bolonjskom reformom humanistički ciljevi zamjenjuju političkim i ekonomskim,
- Bolonjski proces na principima ESG-a je segment „regulirane globalizacije“, koji zasad postoji jedino na europskom kontinentu.

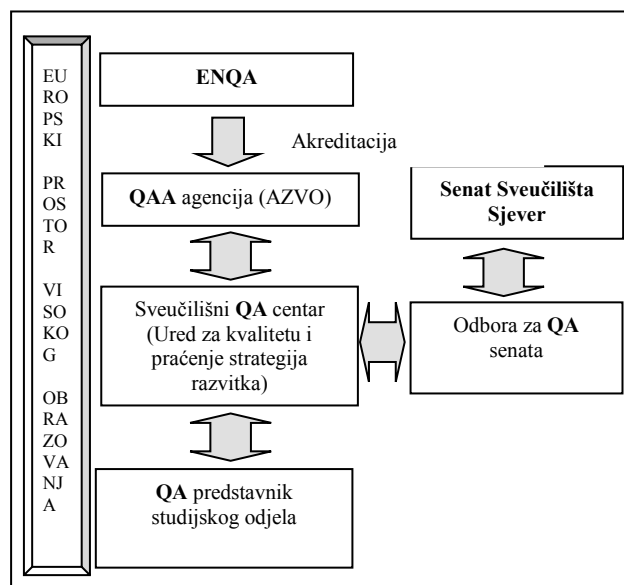
Ustroja sustava osiguravanja kvalitete pokriva područja [4, 7]:

1. Strategije razvoja i postupke za osiguravanje kvalitete;
2. Odobranja, nadziranja i periodičnih pregleda programa i kvalifikacija;
3. Ocjenjivanja studenata;
4. Osiguranja kvalitete nastavničkog kadra;
5. Resursa za učenje i pomoć studentima;
6. Sustave informiranja;
7. Javno informiranje.

Ustroj sustava osiguravanja kvalitete na visokoškolskim učilištima, treba se temeljiti na načelima:

- a) Sustavnog pristupa;
- b) Procesnog pristupa;
- c) Uključivanja studenata;
- d) Zadovoljstvu svih dionika;
- e) Stalnog poboljšavanja;
- f) Cjeloživotne izobrazbe.

Prema Zakonu o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju između ostaloga uređeno je osiguravanje i unapređivanje kvalitete postupcima inicijalne akreditacije, reakreditacije, tematskog vrednovanja i vanjske neovisne periodične prosudbe unutarnjeg sustava osiguravanja kvalitete (audit) [2, 3].



Slika 1. Mreža za osiguranje kvalitete

Ustroj, funkcioniranje, održavanje i poboljšavanje sustava za osiguravanje kvalitete (SOK) na primjeru Sveučilišta Sjever promatra se kao proces u kojem se prepoznaju sljedeće glavne aktivnosti ali poštujući okvir nacionalne mreže za osiguranje kvalitete, slika 1[7]:

1. Pokretanje projekta SOK-e;
2. Imenovanje Povjerenstva za kvalitetu;
3. Orijentacija Povjerenstva o sustavu za osiguranje kvalitete;
4. Edukacija članova Povjerenstva i svih dionika;
5. Ustroj Ureda za kvalitetu;
6. Dokumentiranje SOK-a;

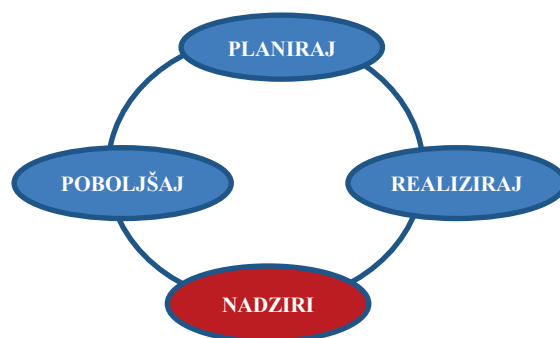
7. Odobranje i objava dokumenata;
8. Usklađivanje prakse i dokumenata;
9. Interna prosudba SOK-a;
10. Vanjska neovisna prosudba SOK-a;
11. Poboljšanja nakon prosudbi (follow-up-proces);
12. Certifikacija SOK-e;
13. Poboljšavanje.

### 3. NADZORI U SUSTAVU OSIGURANJA KVALITETE

Na slici 2 prikazan je krug kvalitete ili PDCA (Demingov krug). Vrlo važna aktivnost u njemu je aktivnost „nadzora“ kojom se u biti kontrolira i ocjenjuje u kojoj mjeri se realiziraju planirane aktivnosti, odnosno kako sustav kvalitete funkcionira i gdje su njegove slabe točke. Na osnovu informacija dobivenih nadzorom i provjerom poduzimaju se mjere poboljšavanja.

Nadzori u sustavu osiguranja kvalitete uključuju provjeru:

- Ustroja SOK-e;
- Dokumentacije i zapisa (upravljanje, distribucija, povlačenje i sl.);
- Uključenosti najvišeg vodstva visokog učilišta u funkcioniranje SOK-e;
- Svih aktivnosti Ureda za kvalitetu;
- Svih aktivnosti Povjerenstva za kvalitetu;
- Planova i realizacije povjerenstva (za studentske ankete, etička pitanja i dr.);
- Strategije razvoja i postupaka za osiguranje kvalitete;
- Odobranja, nadziranja i periodičnih pregleda programa i kvalifikacija;
- Ocjenjivanja studenata;
- Osiguranja kvalitete nastavničkog kadra;
- Resursa za učenje i pomoć studentima;
- Sustave informiranja;
- Javno informiranje;
- Rješavanje pritužbi studenata i nastavnika;
- Kao i ostale aktivnosti koje utječu na efikasnost sustava kvalitete.



Slika 2. Krug kvalitete

Kod svih oblika nadzora zahtijevaju se zapisi koji se čuvaju bez obzira na rezultate provjere. Ukoliko su rezultati nezadovoljavajući, zahtijevaju se dokazi o pokretanju korektivnih aktivnosti, a u slučaju da su

rezultati zadovoljavajući, zapisi predstavljaju objektivni dokaz da je provjera obavljena te da postoji i primjenjuje se djelotvoran sustav osiguranja kvalitete.

Aktivnosti mjerenja i nadzora se trebaju planirati i primjenjivati zbog:

- osiguranja dokaza o sukladnosti sa zahtjevima proizvoda,
- osiguranja sukladnosti SOK-e, i
- neprekidnog poboljšavanja učinkovitosti SOK-e.

Na visokim učilištima treba osigurati uporabu učinkovitih i djelotvornih metoda za utvrđivanje procesa i usluga u kojima treba poboljšavati sposobnost SOK-a i mjesta gdje se mogu očekivati problemi ili neželjene situacije. Primjeri tih postupaka obuhvaćaju:

- Interne prosudbe u SOK-e;
- Eksterne nezavisne prosudbe u SOK-e;
- Samoanalize;
- Akreditacije i reakreditacije;
- Preispitivanja sustava od strane najvišeg vodstva (primjerice, senat sveučilišta);
- Nadzor nad procesima i mjerenje efikasnosti procesa izobrazbe (primjerice, izračun indikatora kvalitete, praćenje ocjenjivanja i ishoda učenja i dr.);
- Mjerenje zadovoljstva studenata;
- Mjerenje zadovoljstva ostalih dionika (nastavnici, asistenti, završeni studenti, poslodavci koji zapošljavaju završene studente, lokalna zajednica, šira društvena zajednica, i dr.);
- Financijska mjerenja te
- Ostali oblici nadzora i mjerenja.

### 3.1 Interna prosudba sustava osiguranja kvalitete

Interna prosudba SOK-e je obveza koja proizlazi iz smjernice I ESG koja definira unutarnje osiguranje kvalitete u visokoobrazovnim institucijama a koje se odnosi na strateški razvoj sustava kvalitete i postupaka za osiguranje kvalitete gdje su jasno definirani formalni mehanizmi odobravanja, revizije i nadzora nad studijskim programima.

Cilj interne prosudbe je utvrditi sukladnost sustava osiguranja kvalitete sa zahtjevima usvojenih Standarda i smjernica za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja i potvrditi da je sustav za osiguranje kvalitete primjenjivan i djelotvorno održavan. Osim toga, interna prosudba provodi se i zbog ocjenjivanja učinkovitosti implementiranog sustava osiguranja kvalitete, uočavanja nesukladnosti u procesima, pomoći zaposlenicima pri ispunjenju zahtjeva iz normi, prikupljanja podataka i informacija potrebnih za ocjenu funkcioniranja sustava u cjelini, priprema za provedbu vanjske (eksterne) prosudbe, i ostalih razloga koji se mogu javiti u trenutnoj situaciji.

Poželjno je u realnim sustavima da provedba interne prosudbe bude definirana u priručniku kvalitete ili odgovarajućom procedurom kojom je definiran postupak planiranja, provedbe, dokumentiranja interne prosudbe i praćenje učinkovitosti sustava osiguranja kvalitete.

Provedba interne prosudbe provodi se kroz četiri faze [detaljnije opisano u 8]:

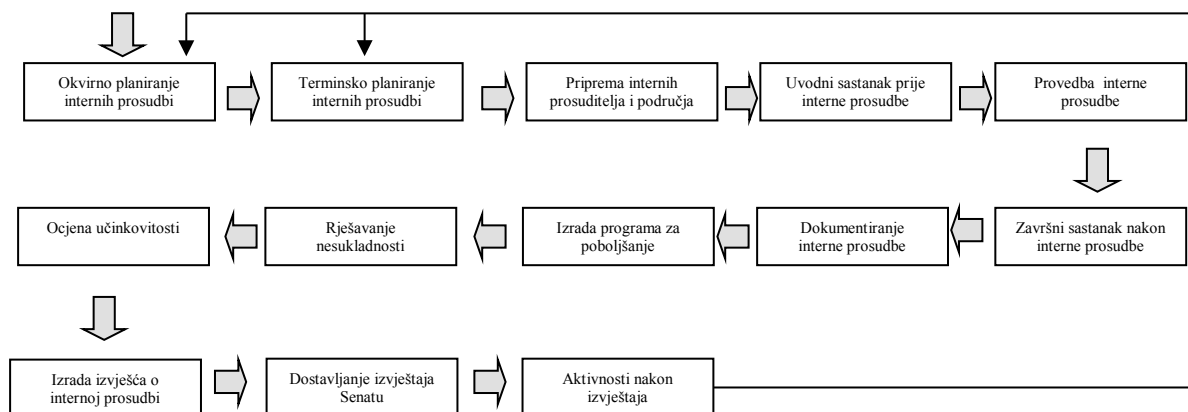
1. Priprema za provedbu interne prosudbe;
2. Provjera procesa (područja);
3. Dokumentiranje interne prosudbe;
4. Praćenje učinkovitosti sustava osiguranja kvalitete.

Važna pitanja koja trebaju biti razrađena prije provedbe postupaka internih prosudbi su:

- Kada provoditi interne prosudbe? Da li je to učinkovitije planirati i provoditi u periodu predavanja ili ispitnih rokova ili obuhvatiti oba period?
- Kako često provoditi interne prosudbe? Postavlja se pitanje njegove periodičnosti. Zapravo, koliko je potrebno internih prosudbi u jednoj akademskoj godini? Odgovor je moguće naći u pokazateljima ili rezultatima prethodne interne prosudbe. Univerzalnog recepta nema, ali praksa pokazuje da je u kompletnom SOK-e razumno provesti jedan do dva postupka interne prosudbe tijekom akademske godine, ali to ne znači da u pojedinim procesima nije moguće provesti i više prosudbi. Kroz takve postupke pojedini se procesi odnosno SOK-e se u cjelini „brusi“ ili „polira“ do zahtijevane i očekivane razine efikasnosti.
- Koja su konkretna pitanja za internu prosudbu? Da li prije svake prosudbe provoditi pripreme internih prosuditelja?
- Koliko traje proces interne prosudbe? Da li je efikasnije planirati i provesti internu prosudbu u jednom ili više dana? Koliko vremena predvidjeti za prosudbu pojedinih procesa i sudionika?
- Kako organizirati postupak interne prosudbe? Da li internu prosudbu provoditi na jednom mjestu ili na mjestu rada pojedinih dionika? Da li je efikasnije podijeliti interne prosuditelje na više radnih točaka? Kako se pouzdano uvjeriti u kompatibilnost napisanog u dokumentima i realnom načinu rada?
- Kako organizacijski u proces interne prosudbe uključiti studente, vanjske suradnike, poslodavce i druge dionike?
- Gdje, tko, kad i u kojem opsegu treba provesti izobrazbu internih prosuditelja na visokom učilištu?
- Koja je dokumentacija potrebna za provedbu interne prosudbe?
- Koji su kriteriji za prosudbu stupnja razvijenosti SOK-a? Da li je najbolje uzeti kriterije od FINHEEC-a (pripremna, početna, razvijena i napredna faza)? Da li pored navedenih kriterija uzeti kriterije iz interne, nacionalne i druge regulative?
- Kako prosuđivati način povezivanja sustava kvalitete i sustava upravljanja visokim učilištem?
- Kako prosuđivati definirane makro i mikro organizacijske strukture i na osnovu kojih elemenata?
- Na koji način prosuđivati trenutnu SWOT analizu, odnosno njezin smisao za definiranje strategije razvitka? Kako je često obnavljati u slučaju promjene okolnosti i kako se to reflektira na promjene strategije razvitka koja se uglavnom definira za duži vremenski period?
- Kako oblikovati izvješće o provedenoj internoj prosudbi SOK-e?

### 3.2 Proces provedbe interne prosudbe

Dijagram tijeka na slici 3 prikazuje detaljnije razrađen postupak provedbe interne prosudbe.



Slika 3. Proces provedbe interne prosudbe

## 4. ZAKLJUČAK

Interna prosudba je interno vrijedovanje odnosno proces sustavne i kritičke analize koji vodi k prosudbama o kvaliteti visokih učilišta ili njihovih programa. Rezultati interne prosudbe trebaju dati uvid u stvarno stanje sustava za osiguravanje kvalitete te potvrdu da li je učinkovito primjenjivan i djelotvorno održavan te da li se poduzimaju mjere poboljšavanja. Donošenje zaključaka i ocjena moguće je temeljiti na kriterijima ESG kao i drugoj internoj i nacionalnoj regulativi.

Interna prosudba je proces koji nikad ne prestaje. Njegova uloga u održavanju i poboljšavanju sustava je vrlo bitna. Treba ga shvatiti kao alat za poboljšavanje. Iz tih razloga može se provoditi na sustavu, procesima ili pojedinim segmentima djelovanja. Njihova učestalost je veća dok se ne dođe do željenih rezultata [7,8].

Uspjeh internih prosudbi jamče educirani prosuditelji, dobra organizacija i stvarna podrška vodstva visokoškolske institucije. Pri tome valja voditi računa da se u interne prosuditelje uključe sve zainteresirane strane, odnosno dionici koji participiraju oko učilišta.

## 5. LITERATURA

- [1] Proroković, A.; Tomić-Koludrović, I.: Bolonja u praksi, Doprinos razvoju sustava osiguranja kvalitete na Sveučilištu u Zadru, Sveučilište u Zadru, Zadar, 2011.
- [2] Zakon o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju
- [3] Zakon o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju
- [4] Standardi i smjernice za osiguranje kvalitete u europskom prostoru visokog obrazovanja, ESG-ENQA (Europska organizacija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju), 2005.

[5] Norma, EN ISO 9001:2008

[6] Priručnik o kvaliteti, Sveučilište Sjever, 2014.

[7] Interni audit, procedura, Sveučilište Sjever, 2014.

[8] Kondić, Ž.; Gotal, M.; Kondić, V.: Metodologija provedbe interne prosudbe sustava osiguravanja kvalitete na visokim učilištima, 14. Hrvatska konferencija o kvaliteti i 5. znanstvenom skupu HDK, Baška, svibanj 2014.

### Kontakt autora:

**Živko Kondić, dr. sc.**

Sveučilište Sjever  
104. brigade 3, 42000 Varaždin  
zivko.kondic@unin.hr

**Vinko Višnjic, dr. sc.**

Sveučilište Sjever  
104. brigade 3, 42000 Varaždin  
vvisnjic@unin.hr

**Damir Maderić, dipl. ing.**

Sveučilište Sjever  
104. brigade 3, 42000 Varaždin  
damir.maderic@unin.hr