

# UNUTARNJA PROSUDBU SUSTAVA OSIGURAVANJA KVALITETE VISOKIH UČILIŠTA

Izradile: Višnja Petrović  
Dr. sc. Vesna Dodiković-Jurković

Agencija za znanost i visoko obrazovanje  
Zagreb, 2009

## Uvod

- Za ustrojavanje sustava osiguravanja kvalitete u visokoobrazovnoj instituciji upotrebljavaju se nacionalni standardi i ESG. “European Standards and Guidelines for Quality Assurance in Higher Education”
- Standardi i smjernice će pomoći instituciji u ustrojavanju i utvrđivanju djelotvornosti sustava osiguravanja kvalitete.
- Sustavom za osiguravanje kvalitete provjerava se ostvarenje zacrtanih strateških ciljeva i misija institucije.

## Prosudba sustava osiguravanja kvalitete (Audit)

- I. faza: Planiranje
- II. faza: Prosudba u užem smislu
- III. faza: Izrada izvješća
- IV. faza: Follow-up proces - proces naknadnog praćenja - izvješće

# PRIRUČNIK SUSTAVA OSIGURAVANJA KVALITETE

Priručnikom sustava osiguravanja kvalitete definiraju se:

- posebni ciljevi sustava osiguravanja kvalitete
- procesi i detaljni opisi svih aktivnosti institucije
- smjernice za provedbu unutarnje prosudbe
- godišnji plan i raspored aktivnosti unutarnje prosudbe

## Ciljevi unutarnje prosudbe sustava osiguravanja kvalitete su:

- Učinkovit sustav osiguravanja kvalitete na temelju SWOT analize i zacrtanih strateških ciljeva institucije
- sustavom osiguravanja kvalitete ostvariti misiju institucije i unaprijediti kvalitetu visokog obrazovanja
- razvijanje kulture kvalitete

# Smjernice za provedbu unutarnje prosudbe sustava osiguravanja kvalitete

1. Zakonski okvir za unutarnju prosudbu sustava osiguravanja kvalitete institucije
2. Svrha i ciljevi unutarnje prosudbe
3. Kratak opis predmeta prosudbe
4. Aktivnosti/postupci unutarnje prosudbe
5. Potrebni resursi
6. Procjena rizika
7. Sadržaj izvješća sa zaključkom, preporukama i prijedlozima
8. Proces naknadnog praćenja (plan aktivnosti i provedba aktivnosti, analiza učinkovitosti)

# I. Planiranje unutarnje prosudbe sustava osiguravanja kvalitete

1. ciljeva i svrhe unutarnje prosudbe
2. zadaća povjerenstva za prosudbu
3. plan aktivnosti povjerenstva
  - a) Provjera usklađenosti zakonskih propisa s internim aktima institucije
  - b) Pregled dokumenata o samoanalizi svih dionika sustava
  - c) Razgovor sa studentima, nastavnicima, administrativnim i tehničkim osoblja, vanjskim dionika i upravom
  - d) Provjera dokumentacije sustava osiguravanja kvalitete
  - e) Izvješćivanje
4. Planirani resursi
5. Procjena rizika (Risk management analiza)
6. Follow up – naknadno praćenje



## Godišnji plan i raspored aktivnosti unutarnje prosudbe sustava osiguravanja kvalitete

Definira ga institucija.



## II. Provedba unutarnje prosudbe

Za provedbu prosudbe potrebno je posjedovati sljedeće:

1. Priručnik sustava osiguravanja kvalitete
2. SWOT analizu institucije
3. Interni materijal institucije (strategija, pravilnici, statut)
4. Radni dokumente povjerenstva (zabilješke i prijedlozi te preliminarne izvješća)

# Kontrolni popis za unutarnju prosudbu osiguravanja kvalitete

- prati strukturu priručnika

Izrađuje se radi povećanja učinkovitosti samog postupka koji se provodi na godišnjoj razini te radi minimiziranja dodatnog opterećenja osoblja institucije.

# Unutarnja prosudba

## UPRAVA:

### Poslovni plan

- Je li sveučilište/fakultet u strateškom/operativnom planu zacrtao ciljeve, strategiju, aktivnosti i željene rezultate?
- Jesu li ti planovi međusobno sinkronizirani?
- Je li osoblje upoznato s planovima?
- Jesu li razumljivi i prihvatljivi osoblju i studentima?
- Jesu li postupci izrađeni u skladu sa ciljevima?
- Kako su ciljevi prezentirani osoblju i dionicima?
- Koji su procesi izrađeni s ciljem osiguravanja usklađenosti planiranih aktivnosti sa zakonskim propisima i zahtjevima korisnika?
- Koji akti daju osoblju potrebne ovlasti za donošenje odluka za provedbu aktivnosti?

## Postignuti i željeni rezultati

- procesi koji osiguravaju ostvarenje ciljeva zacrtanih u strateško/operativnom planu:

- Koji su izvedbeni indikatori definirani radi vrednovanja postignuća provedenih inicijativa i zadaća?
- Koji su procesi provedeni radi prikupljanja, mjerenja i vrednovanja podataka prema utvrđenim indikatorima?
- Koji su analize provedene?
- U koju se svrhu koriste rezultati analiza?
- Na koji način uprava proslijeđuje povratne informacije iz provedenih analiza studentima/osoblju, dionicima i vanjskim partnerima?
- Koji se procesi koriste kako bi se rezultati analiza uklopili u buduću strategiju?
- Konceptija kvalitete:
  - Kako su provedeni načini kvalitete unutar institucije (planovi, provedba, provjera i poboljšanja – inicijative)?
  - Postoje li pojedinačni (odjelni) planovi za kvalitetu, strategiju, procese poboljšavanja standarda unutar institucije?
  - Kako se promovira i osigurava kvaliteta?
  - Na koji način akademsko osoblje prihvaća i prakticira najbolje vrednovanje kvalitete?
  - Sudjeluje li sveučilište/fakultet/odjel u godišnjoj prosudbi kvalitete?
  - Je li odgovorno osoblje osiguralo potrebne preduvjete za provedbu poboljšanja te uspostavilo način praćenja provedbe?

## Troškovi i produktivnost

- procesi kojima uprava osigurava praćenje troškova i produktivnosti svih usluga koje institucija pruža:

- Jesu li usluge institucije učinkovite?
- Je li kvaliteta usluge na zadovoljavajućoj razini (standardi)?
- Jesu li postavljeni standardi ostvareni s obzirom na troškove, pruženu kvalitetu obrazovanja? Koji?
- Je su li na razini sveučilišta/fakulteta/odjela postavljene odgovarajuće referentne vrijednosti (benchmark)? Koje?
- Jesu li uspostavljeni procesi vrednovanja utrošenih sredstava na pojedine projekte? Koji?
- Jesu li su procesi izgrađeni za vrednovanje učinkovitosti osoblja? Koji?
- Jesu li su uspostavljeni procesi za praćenje promjena na tržištu u okruženju u kojem institucija radi? Koji? Jesu li izrađene mehanizmi kojim će se prilagođavati institucija promjena?
- Jesu li uspostavljeni procesi za uspoređivanje institucije sa sličnim u zemlji i inozemstvu? Ako jesu koji?

## Procesi i postupci:

- procesi kojima uprava osigurava učinkovitost ciljeva radi postizanja željenih rezultata:

- Jesu li uspostavljeni procesi kojima se postižu željeni rezultati? Ako jesu koji?
- Jesu li uspostavljeni procesi radi otklanjanja mogućih problema? Koji?
- Jesu li izrađene postupci za praćenje zadovoljstva dionika i je li utvrđen način prikupljanja i obrade povratnih informacija radi poboljšanja kvalitete usluga?
- Jesu li izrađeni postupci za vrednovanje alternative koja se može primijeniti radi postignuća ciljeva?
- Koje su zaštitne mjere poduzete radi otklanjanja neetičnog ponašanja dionika? Jesu li uspostavljeni procesi koji identificiraju i otklanjaju takove aktivnosti?
- Kojim se postupcima utvrđuje učinkovitost provođenja zacrtanih ciljeva i potreba?

## Prihvaćanje:

- procesi kojima uprava utvrđuje zadovoljstvo korisnika uslugom:

- Jesu li izrađeni postupci utvrđivanja zadovoljstva korisnika kvalitetom obrazovanja institucije? Ako da koje?
- Kojim se procesima može formalno i neformalno identificirati zadovoljstvo društva i njegova percepcija pružene kvalitete obrazovanja?
- Koji su procesi prosudbe povratih informacija o zadovoljstvu korisnika obrazovanja institucije uspostavljeni?
- Koji su procesi poboljšavanja kvalitete obrazovanja uspostavljeni?

## Financijski rezultati

– procesi kojima uprava donosi poslovne odluke:

- Postoje li odgovarajući proračuni na svim razinama institucije?
- Jesu li osigurana odgovarajuća financijska sredstva za pružanje redovitih usluga?
- Jesu li prihodi i takse odgovarajući i u skladu s financijskom politikom institucije?
- Kojim se postupcima klasificiraju i knjiže troškovi?
- Na koji se način opravdavaju troškovi i iz kojih izvora pokrivaju?
- Koji procesi pokazuju da se redovito prate i provjeravaju troškovi?
- Koja se financijska politika provodi u instituciji?



## Praćenje i izvještavanje

– procesi kojima uprava donesi poslovne odluke:

- Je li uprava definirala aktivnosti za praćenje rezultata? Kako prati provedbu aktivnosti i izvještava o njima?
- Omogućavaju li procesi pravodobno dobivanje informacija na svim razinama?
- Kako se rezultati prosudbe koriste za poboljšavanja sustava osiguravanja kvalitete?
- Postoje li postupci za dodatno vrednovanje kojima se provjerava dinamika provođenja prijedloga i preporuka povjerenstva za prosudbu?
- Kojim se postupcima prikupljaju povratne informacije o provedbi traženih preporuka i prijedloga?
- Ugrađuju li se prijedlozi i preporuke za poboljšavanje obrazovanja?
- Kojim se postupcima prati uvođenje inovacija u sustav osiguravanja kvalitete?

# Zaštita imovine

– procesi koji se provode radi zaštite osnovnih resursa od gubitaka:

- Kojim se postupcima određuju osnovne aktivnosti?
- Koje se postupci provode za osiguravanje imovine od rizika?
- Jesu li izrađeni postupci za identifikaciju rizika?
- Tko je odgovoran za prijavu uočenog rizika?
- Kojim se procesima određuje minimum neadekvatnosti usluga? Jesu li oni definirani u strategiji razvoja?
- Kojim se postupcima čuva i bilježi imovina (godišnja inventura)?
- Kojim se postupcima štite intelektualne usluge i materijalna imovina?

## Djelatnici:

- procesi koji se koriste za praćenje učinkovitosti rada, inicijative, profesionalnosti zaposlenika:
- Jesu li uspostavljeni procesi prosudbe provedbe zakonskih i internih propisa institucije?
- Jesu li definirana odgovarajuća pomagala i oprema za učinkovito provođenje zadataka?
- Jesu li definirani postupci unapređivanja i nagrađivanja osoblja?
- Je li definiran način održavanja radnog okruženja?
- Prikupljaju li se povratne informacije od osoblja? Jesu li uspostavljeni mehanizmi praćenja?
- Jesu li uspostavljene postupci/politika za prosudbu kvalitete rada osoblja?
- Kojim se postupcima određuje kompetentnost osoblja u odnosu na tražene sposobnosti te kojim se postupcima osposobljava i usavršava osoblje?
- Jesu li definirani postupci napredovanja osoblja?
- Jesu li definirani postupci stjecanja beneficija?
- Jesu li definirani postupci za rješavanje pritužbi i žalbi osoblja?

## Utjecaj vanjske okoline

- Jesu li uspostavljeni postupci za praćenje trendova i promjena u visokom obrazovanju?
- Jesu li uspostavljeni postupci procjene potencijalnih utjecaja i promjena trendova u zahtjevima korisnika?
- Je li definiran način vrednovanja zahtjeva korisnika i vanjskih partnera?
- Jesu li definirani postupci provjere promjena prema zahtjevima korisnika i njihovim pritužbama?

## Prosudbu usmjeren na odjelu/zavodu/odsjeku

### 1. Ustroj odjela/zavoda/odsjeka

- Na koji je način organiziran odjel/zavod/odsjek?
- Na koji način je definiran položaj odjela/zavoda/odsjeka unutar institucije?

### 2. Ciljevi i politika odjela/zavoda/odsjeka

- Kako su definirani ciljevi u odnosu na politiku institucije?
- Jesu li definirani istraživačka politika i ciljevi s obzirom na nastavničko istraživački rad?
- Je li definirana politika povezivanja istraživanja i nastave?
- Je li politikom definirano provođenje studentske prakse? Ako je na koji način?

### 3. Sustav osiguravanja kvalitete odjela/zavoda/odsjeka

- Na koji je način organiziran sustav osiguravanja kvalitete?
- Kako je sustav osiguravanja kvalitete povezan s politikom kvalitete institucije?
- Na koji se način procjenjuje kvaliteta učenja/poučavanja?
- Jesu li studenti uključeni u unutarnju prosudbu sustava osiguravanja kvalitete?

### 4. Struktura i sadržaj studijskih programa

- Na koji način su organizirani studijski programi/moduli (preddiplomski, diplomski, poslijediplomski)?
- Na koji način su povezani ciljevi i sadržaji nastavnih programa?
- Kako su povezani nastava i nastavni materijali?
- Omjer nastavne literature na hrvatskom i stranom jeziku?

## Nastava i nastavne metode

- Koje nastavne metode se koriste (predavanja, seminari, vježbe, terenska nastava, učenje na daljinu)?
- Na koji način je organizirana potpora studentima u procesu učenja i stjecanja zadanih vještina?
- Je li definirana povezanost nastave sa studentskom praksom?

### 6. Studentska praksa (u gospodarstvu)

- Jesu li definirani raspored i trajanje studentske prakse s partnerskim institucijama?
- Na koji način se studente priprema za praksu?
- Koje su zadaće studenata tijekom prakse?
- Na koji način se vrednuju ishodi studentske prakse?

### 7. Ocjenjivanje studenata

- Jesu li studenti upoznati s kriterijima i postupkom ocjenjivanja?
- Koje se metode primjenjuju pri ocjenjivanju?
- Je li utvrđena učestalost ispitivanja studenata?

- Je li definirana odgovornost nastavnog osoblja u određivanju sadržaja i uvjeta ispitivanja?
- Jesu li studenti upoznati s ciljevima ispitivanja?

## 8. Studenti

- Prikupljaju i analiziraju li se statistički podaci o studentima?
- Jesu li definirani odabir i upis studenata?
- Na koji način je organizirano vođenje i savjetovanje studenata?
- Na koji način se prati napredak studenta?
- Analiziraju li se ishodi učenja?
- Potiče li se studente na aktivno sudjelovanje u procesu učenja/poučavanja?  
Na koji način se prikupljaju, analiziraju i primjenjuju povratne informacije studenta o odjelu /zavodu/odsjeku?
- Jesu li definirani procesi pritužbe i žalbe studenata?
- Potiče li se odgovornost studenta za kvalitetu studiranja?
- Na koji način se prikupljaju, analiziraju i primjenjuju povratne informacije studenta o odjelu /zavodu/odsjeku?
- Prati li se napredak studenta po završetku studija (alumni)?



## 9. Upravljanje resursima

- Je li definirana politika zapošljavanja?
- Potiču li se djelatnici na trajno usavršavanje?
- Prati li se kvaliteta rezultata rada djelatnika?
- Provjeravaju li se kvalifikacije i iskustvo nastavnika i na koji način?
- Kojim metodama se vrednuje nastavnik/nastava?
- Primjenjuju li se rezultati vrednovanja nastavnika u sustavu upravljanja nastavnim osobljem?
- Na koji način se prikupljaju, analiziraju i primjenjuju povratne informacije djelatnika o odjelu/zavodu/odsjeku?
- Je li nastavnicima osigurana odgovarajuća radna infrastruktura i služba potpore?
- Je li studentima osigurana odgovarajuća radna infrastruktura i služba potpore?
- Ostvaruje li odjel/zavod/odsjek vlastite prihode od stručnog i znanstveno-istraživačkog rada?

## 10. Istraživački i znanstveni rad

- Provodi i primjenjuje li nastavno osoblje istraživanje novih pedagoških metoda u skladu s ciljevima studija?
- Jesu li povezani istraživanje, nastava i studentski zadaci?
- Na koji način su koordinirani projekti?
- Na koji način se provodi suradnja u istraživačkom radu?
- Postoji li suradnja nastavnika i studenata s istraživačkim institutima i organizacijama?
- Potičete li sudjelovanje nastavnika u znanstveno-istraživačkim projektima?
- Na koji način se osiguravaju sredstva za financiranje istraživačkog radu?

## 11. Vanjska suradnja

- Je li uspostavljena suradnja s domaćim i stranim visokim učilištima, institucijama, javnim i stručnim tijelima?
- Postoji li mobilnost studenata i nastavnika?
- Jesu li uspostavljeni međunarodni kontakti i sporazumi o suradnji?
- Jesu li uspostavljena unutar institucije suradnja?

## 12. Ostalo

Ostali čimbenici koje zavod/odjel/odsjek želi navesti.

# Prosudba kvalitete

Tijekom provedbe prosudbe povjerenstvo treba procijeniti jesu li:

- sva pitanja razjašnjena
- rezultati prosudbe dostavljeni na uvid upravi institucije radi očitovanja
- ciljevi prosudbe ostvareni
- utvrđeni nalazi prosudbe dokazivi?

### III. Izvješće

- Povjerenstvo na temelju provedene unutarnje prosudbe te preporuka i zapažanja izrađuje izvješće.
- Uprava institucije mora raspraviti rezultate izvješća i očitovati se na sve primjedbe i prijedloge u pismenom obliku u roku od 15 dana od primitka izvješća.
- Za izradu izvješća odgovoran je predsjednik povjerenstva za prosudbu.

## IV. Proces naknadnog praćenja

### Povjerenstvo za prosudbu:

- prati realizaciju svih aktivnosti osoblja institucije tijekom razdoblja naknadnog praćenja iz plana aktivnosti koji je izrađen u skladu s preporukama iz izvješća povjerenstva o prosudbi
- prikuplja izvješća s analizom učinkovitosti svake aktivnosti
- izrada izvješća za fazu naknadnog praćenja s preporukama za poboljšanja
- objava izvješća na mrežnim stranicama institucije.

# Hvala na pozornosti!

[www.azvo.hr](http://www.azvo.hr)

E-mail: [kvaliteta@azvo.hr](mailto:kvaliteta@azvo.hr)