

Sustav upravljanja i osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Rijeci

25. godina upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Rijeci

prof. dr. sc. Zoran Ježić
Sveučilište u Rijeci

CroQAnet / AZVO
Zagreb, 27. travnja 2026.



1. Uvod i kontekst



Zašto danas posebno govorimo o unutarnjem sustavu kvalitete

- novi zakonodavni okvir i promjene u upravljačkom kontekstu
- obnova CroQAneta i potreba za profesionalnom razmjenom iskustava
- promjene u ljudima i ulogama unutar jedinica za kvalitetu
- očekivanje da SOK bude više od pripreme za vanjsko vrednovanje

• Što želim pokazati?

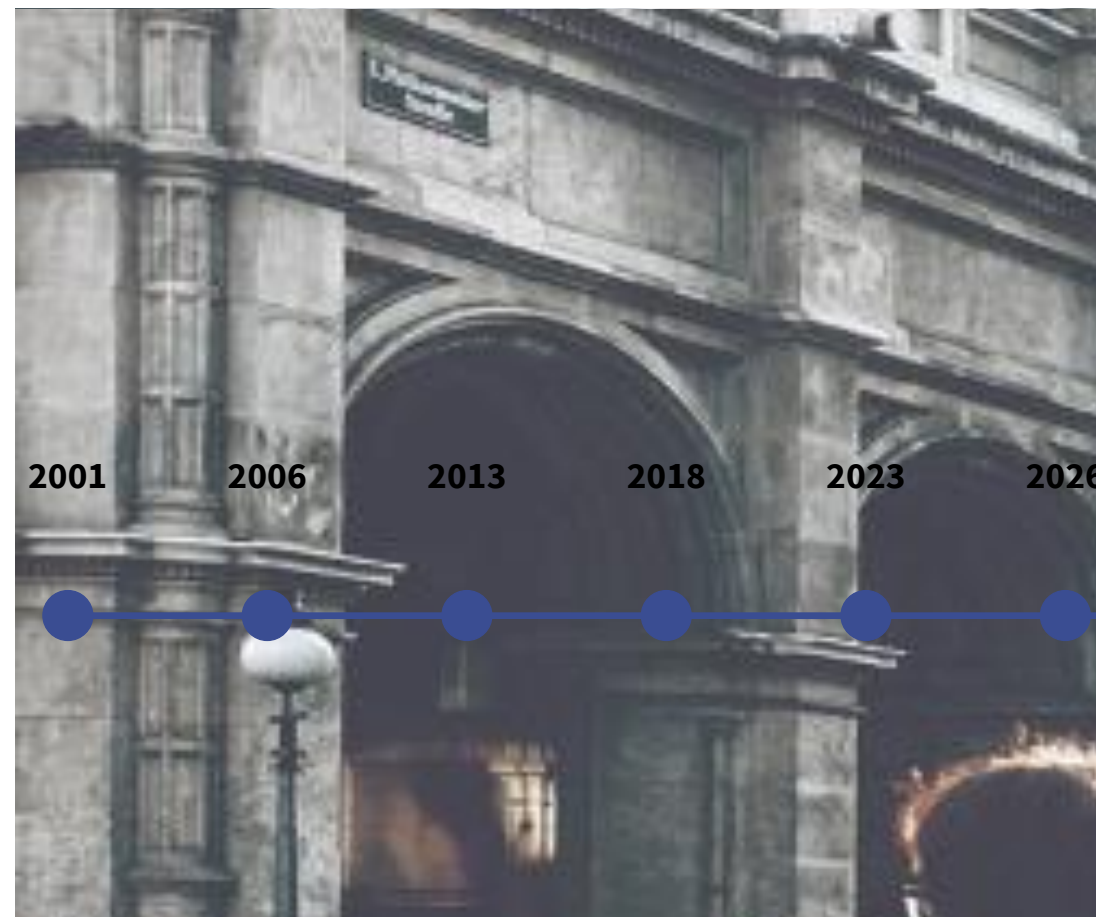
- kako je sustav nastajao i mijenjao se kroz vrijeme
- kako su povezani strategija, struktura, postupci i podaci
- koja je stvarna uloga sustava osiguravanja i unaprjeđivanja kvalitete Sveučilišta u Rijeci
- što je sustav pomogao razviti na razini Sveučilišta
- koji su izazovi i što dalje razvijamo

2. Razvoj sustava kvalitete na UNIRI-ju



Od početnog ustrojavanja prema integriranom i razvojno usmjerenom sustavu

- razvoj sustava nije bio linearan, nego se gradio kroz više ciklusa procjene i prilagodbe
- ključna vrijednost bila je kontinuitet — čuvanje institucionalne memorije i učenje iz prethodnih prosudbi



Vremenska crta ključnih razvojnih točaka sustava od 2001. do 2026.

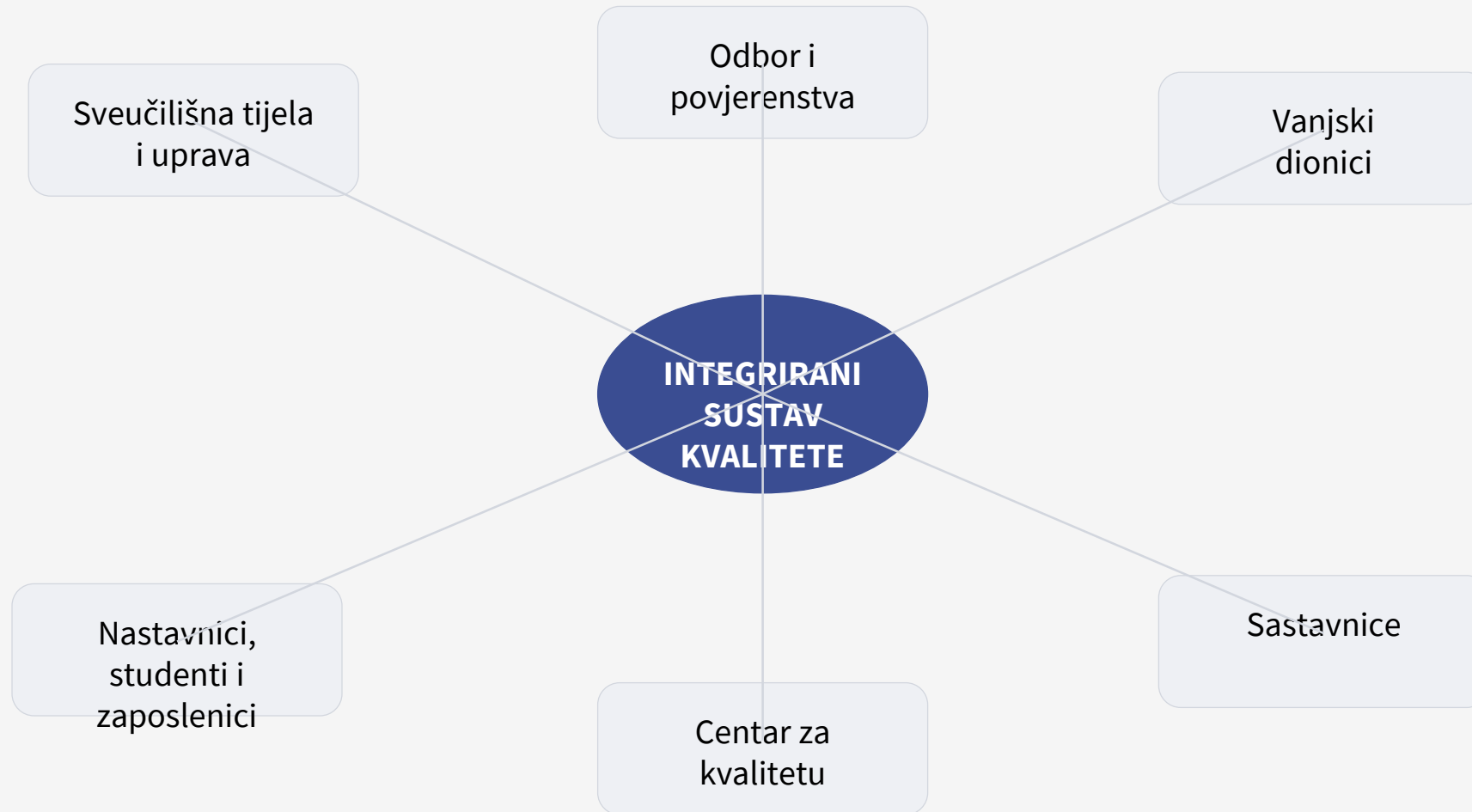
Razvoj sustava upravljanja i osiguravanja kvalitete na Sveučilištu u Rijeci

Vremenska crta ključnih razvojnih točaka 2001.–2026.



Prikaz izrađen na temelju internih dokumenata i razvojnih smjernica Sveučilišta u Rijeci.

3. Struktura sustava: tko nosi sustav?



Struktura funkcionira kada su uloge jasne, komunikacija aktivna, a sastavnice sustav doživljavaju kao podršku razvoju.

4. Odbor za osiguravanje i unaprjeđenje kvalitete UNIRI: od podrške prema razvojnoj funkciji



Jedinica za kvalitetu ima najveći učinak kada je partner u razvoju institucije!

Što radi?

koordinira cikluse sustava kvalitete
podržava unutarnje prosudbe
vodi institucijska istraživanja i analize
interpretira i vizualizira pokazatelje
priprema podloge za odluke
podržava sastavnice i edukacije

Kontinuitet

institucionalna memorija
i stabilnost sustava

Prevođenje standarda

od podataka i standarda
prema preporukama

Povezivanje dionika

uprava, sastavnice i
postupci kvalitete

Ključni izazov jedinica za kvalitetu: rast očekivanja često je brži od rasta kapaciteta.

5. Ključni procesi sustava kvalitete



①

Unutarnje
prosudbe

②

Institucijska
istraživanja

③

Studijski
programi
i
vrednovanje

④

Praćenje
preporuka

⑤

Izvješća i
pokazatelji

Proces nije svrha sam sebi: smisao sustava je da podaci i evaluacije potaknu vidljive razvojne odluke.

**Sustav je funkcionalan
kada zatvara krug:
procijeniti – analizirati –
odlučiti – unaprijediti**

- podaci i evaluacije nemaju smisla sami po sebi
- vrijednost nastaje kada pokreću promjene u radu institucije
- ključno je pratiti što se zaista promijenilo nakon evaluacije

6. Institucijska istraživanja i pokazatelji

Podaci imaju smisla tek kada se pretvore u razumijevanje i bolje odluke.

Redovita istraživanja i analize

- zadovoljstvo studenata, nastavnika i nenastavnog osoblja
- alumni i zapošljivost / karijerni putovi
- ciljana istraživanja prema razvojnim potrebama
- pokazatelji kvalitete za sastavnice i središnju razinu

7. Kultura kvalitete, komunikacija i uključivanje dionika

Što potiče kulturu kvalitete?

- povjerenje i otvoreni dijalog među razinama sustava
- smisleno uključivanje studenata i zaposlenika
- vidljivost rezultata, preporuka i učinaka
- komunikacija o svrsi, a ne samo o rokovima
- doživljaj sustava kao razvojnog okvira, ne kaznenog mehanizma

• Refleksija iz prakse

- kada dionici vide da njihovo sudjelovanje ima posljedicu — da se nešto mijenja u programu, podršci ili postupku — tada raste i motivacija i kultura kvalitete
- korisno je objasniti zašto se nešto ispituje, vratiti rezultate natrag i pokazati nekoliko konkretnih promjena godišnje

8. Sinergija unutarnjeg i vanjskog sustava kvalitete



Vanjsko vrednovanje ima najveću razvojnu snagu kada se oslanja na živi unutarnji sustav

- vanjska prosudba pojačava unutarnju refleksiju
- audit i reakreditacija najkorisniji su kada se oslanjaju na postojeće mehanizme
- vanjske preporuke vrijede najviše kada uđu u razvojne planove

9. Postignuća, izazovi i razvojne perspektive

Zrelost sustava vidi se i u spremnosti da otvoreno prizna svoje granice!

- UNIRI ne polazi od teze o „završenom” sustavu, nego o sustavu koji uči i prilagođava se

Otvorenost prema vlastitim slabim točkama važan je preduvjet stvarne kulture kvalitete.



2 SUSTAV DANAS



Integrirani sustav kvalitete na razini Sveučilišta i sastavnica



Unutarnje prosudbe u trogodišnjim ciklusima



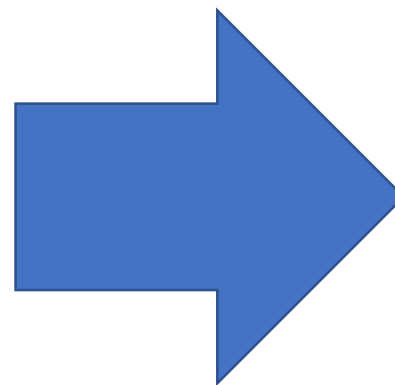
Institucijska istraživanja i evaluacije zadovoljstva



Razvoj studijskih programa, e-kolegija i vrednovanja ishoda učenja



Uključivanje studenata, zaposlenika i vanjskih dionika



3 BUDUĆNOST



Novi model 4. ciklusa unutarnje prosudbe



Povezivanje unutarnje i vanjske kvalitete



Pojednostavljivanje i prilagodba postupaka kvalitete



Jačanje institucijskih istraživanja i informacijskih sustava



Razvoj kvalitete mikrokvalifikacija i fleksibilnih putova učenja



Snažnija socijalna dimenzija, uključivost i različitost



Veće uključivanje vanjskih dionika i alumni praćenja



Kvaliteta kao alat za uspješnije studiranje i manju stopu odustajanja

10. Što može biti korisno drugim sveučilištima i veleučilištima?

1 jasno definirati svrhu sustava – razvoj institucije, a ne samo usklađenost

2 graditi sustav u fazama, uz kontinuitet i cikluse refleksije

3 ulagati u ljude, kompetencije i komunikaciju jedinice za kvalitetu

4 zatvarati krug: procjena → analiza → odluka → učinak

5 pokazati dionicima nekoliko vidljivih promjena godišnje

6 pojednostavljivati postupke bez gubitka razvojne relevantnosti

Nekoliko praktičnih lekcija iz iskustva UNIRI-ja

- razmjena iskustava nije prostor kopiranja modela, nego jasnijeg sagledavanja vlastitih mogućnosti i granica
- vrijedi graditi sustav u fazama i birati aktivnosti s najvećim razvojnim učinkom

11. Zaključna poruka

Funkcionalan sustav kvalitete gradi se kroz vrijeme, suradnju i sposobnost institucije da uči iz vlastitih (samo)evaluacija i iskustava

- ako sustav pomaže instituciji da bolje razumije samu sebe i na temelju toga donosi bolje razvojne odluke, tada ima svoju punu svrhu
- iskustvo Sveučilišta u Rijeci pokazuje da se takav sustav gradi kroz podatke, povjerenje, uključivanje dionika i spremnost na prilagodbu



Hvala na pozornosti!

Radujem se raspravi i razmjeni iskustava.

zoran.jezic@efri.uniri.hr

UNIRI

