

## UPRAVLJANJE KVALITETOM U OBRAZOVANJU - ISO 9001:2008 KAO ALAT ZA PODIZANJE KVALITETE

datum prijave: 19.10.  
datum prihvaćanja: 21.11.

UDK 658.56:346.5:37  
Iskustvo iz prakse

**Ivana Kolenc-Miličević, dipl. učiteljica**

Osnovna škola Veliko Trojstvo  
Braće Radić 49, 43226 Veliko Trojstvo  
Telefon/Fax: 043/885-006; E-mail: ivana.kolenc-milicevic@email.t-com.hr

**Josip Britvić, univ.spec.oec.**

Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici  
Matije Gupca 78, 33000 Virovitica  
Telefon: 033/492-276 E-mail: josip.britvic@vsmti.hr

**Igor Miličević, ing.**

United Registrar of Systems Adriatica d.o.o.  
Braće Radić 23, 43226 Veliko Trojstvo  
Telefon/Fax: 043/885-030; E-mail: igor.milicevic@hr.urscertification.com

**SAŽETAK** - Zakonodavna regulativa koja regulira upravljanje kvalitetom na svim razinama hrvatskog obrazovanja kontinuirano se unaprjeđuje i usklađuje s europskom pravnom stečevinom. No na žalost donošenje zakonskih propisa ne garantira trenutno postizanje ciljeva donošenja takve regulative (poput podizanja kvalitete nastavnog procesa, unaprijeđenija efikasnosti upravljanja školama i ustanovama i sl.). S jedne strane jasno je da se ništa ne može dogoditi preko noći i da za postizanje određenih rezultata treba vrijeme, no s druge strane čest uzrok za nepostizanje ciljeva je nepostojanje ili nedovoljna razina SUSTAVA UPRAVLJANJA na razini školskih ustanova kao temeljnih jedinica sustava obrazovanja. Međunarodne norme koje se bave SUSTAVIMA UPRAVLJANJA izdaju se od strane međunarodne organizacije za kvalitetu (ISO), među njima je najpoznatija norma ISO 9001:2008<sup>1</sup> - ZAHTJEVI NA SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM. Postoje brojne poveznice između zakonske regulative koja pokriva područje kvalitete u školstvu i ove međunarodne norme, no još je važnije da norma ISO 9001 donosi i brojne alate koji u velikoj mjeri olakšavaju realizaciju ciljeva i podizanje razine upravljanja kvalitetom. Primjenom alata iz norme ISO 9001 puno je lakše ispuniti zakonske zahtjeve, ali i postići stvarna poboljšanja i u segmentu kvalitete nastave, ali i u upravljanju u cjelini.

**KLJUČNE RIJEČI:** upravljanje, kvaliteta, ISO 9001, IWA:2, školstvo

**SUMMARY** - Legal regulations that cover quality management on all levels of Croatian education is continually improving and aligning with European laws. Unfortunately issuing the new legal requirements does not guarantee immediately achieving of their objectives (like improvement of the quality of teaching, improving management of schools in generally etc.). From one point of view it is clear that nothing can be changed overnight and that it takes time to achieve improvements, but from the other point of view very often cause of nonfulfillment of objectives is lack of MANAGEMENT SYSTEM on the level of schools as basic units of the education system. International standards that cover area of MANAGEMENT SYSTEMS are generally issued by the International Organization For Standardization (ISO), most known standard between them is ISO 9001 - QUALITY MANAGEMENT SYSTEM REQUIREMENTS. There is a number of links between law requirements that cover quality management in education and this international standard, but more important is the fact that ISO 9001 gives a number of tools which in great deal can facilitate the achieving of goals and improving the quality management system. By implementation of tools from ISO 9001 standard it is much easier to fulfill regulations but also achieve real improvements in the quality of education and management in generally.

**KEYWORDS:** management, quality, ISO 9001, IWA:2

<sup>1</sup> U daljnjem tekstu rada koristi će se skraćeni naziv norme – ISO 9001

## 1. UVOD

Zakonodavna regulativa koja regulira upravljanje kvalitetom na svim razinama hrvatskog školstva kontinuirano se unaprjeđuje i usklađuje s europskom pravnom stečevinom. No na žalost donošenje zakonskih propisa ne garantira trenutno postizanje ciljeva donošenja takve regulative (poput podizanja kvalitete nastavnog procesa, unaprijeđenija efikasnosti upravljanja školama i ustanovama i sl.). S jedne strane jasno je da za postizanje određenih rezultata treba vrijeme, no s druge strane čest uzrok za nepostizanje ciljeva je nepostojanje ili nedovoljna razina SUSTAVA UPRAVLJANJA. Kao što je rečeno, pitanje upravljanja kvalitetom u sustavu obrazovanja aktualno je već duže vrijeme. Može se reći da se je na višim razinama sustava (ministarstvo, agencije i sl.) sustav već uhodao, no čest problem predstavlja primjena na razini školskih ustanova (od osnovnoškolskih do visokoškolskih). Mjere vezane na unaprjeđenje kvalitete često se donose samo na deklarativnom nivou, bez stvarne primjene i shvaćanja svrhe. Jedan od češćih uzroka za to je i nedovoljna educiranost onih koji bi u tom sustavu trebali sudjelovati, te nerazumijevanje temeljnih postavki upravljanja kvalitetom. Na tom polju predstoji još puno posla jer je za punu primjenu sustava upravljanja često nužno mijenjati način razmišljanja svih koji utječu na kvalitetu pružene usluge (od ravnatelja/dekana, preko nastavnika/profesora do tehničkog osoblja). Isto tako kao velik problem se često pojavljuje pretjerana kompliciranosti i netransparentnost sustava (teško se je snaći u gomili pravilnika, zakona, standarda) i smisao se gubi zbog pretjerane usmjerenosti na administraciju i birokraciju. Da bi sustav u praksi stvarno zaživio u velikoj mjeri može pomoći norma ISO 9001. Međunarodne norme koje se bave SUSTAVIMA UPRAVLJANJA izdaju se od strane međunarodne organizacije za kvalitetu (ISO), među njima je najpoznatija norma ISO 9001 - ZAHTJEVI NA SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM. Postoje brojne poveznice između zakonske regulative koja pokriva područje kvalitete u obrazovanju i ove međunarodne norme, no još je važnije da norma ISO 9001 donosi i brojne alate koji u velikoj mjeri olakšavaju realizaciju ciljeva i podizanje razine upravljanja kvalitetom. Primjenom alata iz norme ISO 9001 puno je lakše ispuniti zakonske zahtjeve, ali i postići stvarna poboljšanja i u segmentu kvalitete nastave, ali i u upravljanju u cjelini.

Kroz pregled zakonskih propisa koji reguliraju kvalitetu u školstvu i njihove poveznice sa zahtjevima norme ISO 9001 autori će nastojati transparentno prezentirati brojne koristi koje primjena sustava upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001 može donijeti u obrazovnom sustavu RH na razini osnovnih

jedinica - osnovnoškolskih/srednjoškolskih i visokoškolskih ustanova.

## 2. POSTOJEĆA ZAKONSKA REGULATIVA KOJA POKRIVA PODRUČJE UPRAVLJANJA KVALITETOM U OBRAZOVANJU

U procesu pristupa Republike Hrvatske Europskoj uniji u znatnoj se je mjeri promijenila i zakonska regulativa koja pokriva područje kvalitete školstva i upravljanja kvalitetom. Gotovo svi krovni zakoni i prateći pravilnici spominju kvalitetu i upravljanje kvalitetom kao važan pojam. Također su doneseni i pedagoški standardi koji u velikoj mjeri reguliraju i zahtjeve na kvalitetu. U sustavu obrazovanja postoje i ustanove za vanjsko vrednovanje koje prate kvalitetu i postignute rezultate u kvaliteti nastave. Možemo zaključiti da regulatorni okvir postoji, što je jako važno i da se rade koraci na implementaciji samog sustava, jasno ponekad se sve to čini sporo i da ne daje potrebne rezultate no iskustveno sustavi upravljanja su najbolji kad se grade korak po korak - može se reći da uvođenje sustava upravljanja kvalitetom predstavlja evoluciju ne revoluciju.

### 2.1. Zakonska regulativa u području osnovnog i srednjeg obrazovanja

ZAKON O ODGOJU I OBRAZOVANJU U OSNOVNOJ I SREDNJOJ ŠKOLI predstavlja temeljni zakonski akt koji regulira područje osnovnoškolskog i srednjoškolskog obrazovanja. Već u temeljnim ciljevima navode se odrednice poput:

- odgoj i obrazovanje u školskoj ustanovi temelji se na visokoj **kvaliteti** obrazovanja i usavršavanja svih neposrednih nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti - učitelja, nastavnika, stručnih suradnika, ravnatelja te ostalih radnika;
- rad u školskoj ustanovi temelji se na vrednovanju svih sastavnica odgojno-obrazovnog i školskog rada i samovrednovanju neposrednih i posrednih nositelja odgojno-obrazovne djelatnosti u školi, radi postizanja **najkvalitetnijeg** nacionalnog obrazovnog i pedagoškog standarda.

Također se kroz članak 88. regulira vanjsko vrednovanje i samovrednovanje školskih ustanova radi unaprjeđenja **kvalitete** odgojno-obrazovne djelatnosti. Pri čemu škole imaju obvezu koristiti rezultate nacionalnih ispita i sve druge pokazatelje uspješnosti odgojno-obrazovnog rada za samovrednovanje, radi trajnog unaprjeđivanja rada škole.

Važna sastavnica zahtjeva na kvalitetu sustava obrazovanja u osnovnim i srednjim školama je i DRŽAVNI PEDAGOŠKI STANDARD koji između ostalog za osnovne škole definira i zahtjeve i mjerila za:

- broj učenika u razrednom odjelu;
- mjerila za učitelje, stručne suradnike, ravnatelje i druge radnike u osnovnoj školi;
- mjerila za trajno profesionalno usavršavanje, napredovanje učitelja, ravnatelja...;
- mjerila za prostor i opremu u osnovnoj školi
- mjerila učeničkog standarda itd.

Ukratko, DRŽAVNI PEDAGOŠKI STANDARD daje temeljne normative za osnovne škole, a u kasnijim dijelovima ovog teksta ti isti zahtjevi povezat će se sa zahtjevima norme ISO 9001.

Već je ranije navedeno da se kroz sustav uvodi i vanjsko vrednovanje (nacionalni ispiti) i samovrednovanje kvalitete. U 2010. godini u izdanju Agencije za odgoj i obrazovanje izašla je Analiza prvih iskustava samovrednovanja u osnovnim školama, riječ je o sveobuhvatnoj i opširnoj analizi koja daje prvu sliku o rezultatima samovrednovanja u osnovnim školama. Dani su brojni primjeri iz prakse kao i samoevaluacijski upitnik. No ključno na kraju opet ostaje - kako sustav pokrenuti na razini škole, česta je praksa da se ustrojavaju timovi za kvalitetu ustrojavaju u školama, ali da u praksi isti ne djeluju sustavno nego češće na ad-hoc bazi.

## 2.2. Zakonska regulativa u području visokog obrazovanja

U procesu pristupa Republike Hrvatske Europskoj uniji u znatnoj se je mjeri promijenila i zakonska regulativa koja pokriva područje kvalitete školstva i upravljanja kvalitetom. Zakonska regulativa u visokom školstvu je konstantno prilagođavana regulativi EU. Ta prilagodba je počela s početkom predpristupnih pregovora o pristupanju Hrvatske u EU. Analizom važeće zakonske regulative vidljiv je naglasak na definiranje standarda kvalitete koji se očekuju od sveučilišta, veleučilišta i visokih škola. Ključnu ulogu u definiranju standarda kvalitete u visokom školstvu u RH vezana je uz Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje, Nacionalno vijeće za znanost, Rektorski zbor, Studentski zbor i Vijeće veleučilišta i visokih škola te Agenciju za znanost i visoko obrazovanje (skr. AZVO). Međutim, primarna je odgovornost na visokim učilištima i znanstvenim organizacijama. Iz pregleda zakonskih propisa i ocjene primjene u praksi vidljivo je ono što je i ranije rečeno, zakonodavni okvir postoji, pokreću se brojne aktivnosti, no prema ocjeni autora postoji nedostatak praktične primjene i razumijevanja smisla svih ovih aktivnosti. Implementacija zahtjeva norme ISO 9001 često pozitivno djeluje i olakšava praktičnu primjenu ovih zahtjeva.

## 3. PROBLEMATIKA UPRAVLJANJA KVALITETOM U OBRAZOVANJU

Kao što je ranije naglašeno, usprkos postavljanim zakonima i normama upravljanje kvalitetom se još uvijek teško uohodava u svakodnevnim aktivnostima, pokušat će se sistematizirati najčešće probleme koji otežavaju punu primjenu sustava upravljanja kvalitetom.

- **Sustavi upravljanja kvalitetom u osnovi imaju za cilj zaštitu interesa i ispunjavanje zahtjeva kupca - često dionici u procesu ne shvaćaju tko su „kupci“ usluga** - učenici/studenti, njihovi roditelji, budući poslodavci, ali i cjelokupna društvena zajednica. Dakle, grubo rečeno - učenici/studenti su „proizvod“ i kvalitetom svog rada, dionici, u velikoj mjeri utječu na to kako će se korisnici usluga snaći u budućem životu i kakve će rezultate postizati. Kada ovakav stav prevladava u određenom sustavu to predstavlja najbolju osnovu za izgradnju sustava upravljanja kvalitetom.
- **Nesklonost-otpor promjenama** - ukoliko su djelatnici u obrazovnim ustanovama navikli da rade ustaljenim ritmom, prema uvriježenim navikama i pravilima, svaka promjena naići će na otpor. Stoga je jako važno da dionici sustava prihvaćaju promjene otvorenog uma, ali, kako ako ih one inkomodiraju? Otpor promjenama može se spriječiti samo ukoliko postoji jasna slika - koje će koristi te promjene donijeti za njihov rad.
- **Stav - pojedinac ne može ništa promijeniti u sustavu** - Tek kada svi dionici shvate da njihov rad ima velik utjecaj na kvalitetu i ukupne rezultate i da postoje načini i modeli kako oni mogu dobrim idejama i inicijativom donijeti poboljšanja, sustav upravljanja kvalitetom dobiva svoj smisao.
- **Nesklonost otvorenom razgovoru o problemima i njihovom rješavanju** - Ovo nije posebnost samo obrazovnog sustava, čovjek kao biće je nesklon otvorenom razgovoru o problemima te će radije probleme nastojati sakriti. Ključno je to da sakrivanje problema nije isto što i rješavanje problema, skriveni problem će se kad, tad ponovno pojaviti u puno težem obliku od početnog problema. Primjena sustava upravljanja kvalitetom podrazumijeva i primjenu proaktivnog pristupa rješavanju problema kroz provođenje korektivnih aktivnosti, ali i sprječavanje pojave problema kroz primjenu upravljanja rizicima i preventivne aktivnosti.
- **Kompleksnost zakonskih zahtjeva** - čest problem je da je sustav i zahtjevi na razini ministarstava i agencija kompleksan i

komplikiran, te kada se zahtjevi spuste na razinu osnovnih jedinica (škola i fakulteta) isti nisu dovoljno jasno shvaćeni od strane onih koji ih trebaju provesti. Ovdje se pojavljuje i problem educiranosti za sustave kvalitete koja bi trebala biti na puno višoj razini.

- **Ustanove koje su uvele sustav po ISO 9001 normi često imaju paralelan sustav** - zbog činjenice da se procesi ne prepoznaju na najbolji način i da se u sustav po normi ISO 9001 ne ugrade obveze iz zakonske regulative koja pokriva upravljanje kvalitetom, često postoji sustav rada koji se redovito odvija i ISO sustav koji služi samo u trenucima kada auditori certifikacijskog tijela dolaze u audit.

Brojni su problemi koji otežavaju uspješno provođenje sustava upravljanja kvalitetom u obrazovnim institucijama, isti se ne mogu preko noći riješiti, ali jedan od modela kako postići dobre rezultate svakako je i norma ISO 9001.

#### 4. MEĐUNARODNA NORMA ISO 9001 I IWA:2 SMJERNICE

Međunarodna norma ISO 9001 prva je norma koja objedinjuje zahtjeve za SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM u svim područjima ljudske djelatnosti. Norma ISO 9001 nastala je kao težnja da se unutar jednog standarda objedine zahtjevi na kvalitetu. Prva norma iz niza ISO 9000 pojavljuje se 1987. godine i do danas je doživjela četiri izdanja (danas važeća norma je ISO 9001:2008). Osnovni ciljevi primjene norme ISO 9001 su:

- Postizanje zadovoljstva kupaca,
- Postizanje neprekidnog poboljšavanja svih procesa u organizaciji.

Važno je znati da je norma ISO 9001 samo jedna iz niza/porodice normi ISO 9000, porodica normi ISO 9000 objedinjuje norme koje pokrivaju područje upravljanja kvalitetom. ISO 9001 je jedina norma među njima koja daje ZAHTJEVE te se u odnosu na ZAHTJEVE norme ISO 9001 organizacije mogu certificirati. Ostale norme daju smjernice za lakšu i bolju primjenu sustava upravljanja kvalitetom, među važnijima su:

- ISO 9000 - Temeljna načela i rječnik,
- ISO 9004 - Upravljanje kvalitetom za održivost poslovanja,
- ISO 10001, 10002 - Zadovoljstvo kupca,
- ISO 19011 - Smjernice za provođenje audita u sustavima upravljanja itd.

ISO 9001 predstavlja jedini univerzalno prihvaćeni standard po kojem se možemo uspoređivati s bilo kojom organizacijom u svijetu. Danas u svijetu postoji više od 1 000 000 certificiranih organizacija u svim područjima djelatnosti. Česta zabluda je da je sustav

upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001 namijenjen za proizvodna poduzeća i da ga nema smisla primjenjivati u sustavima kao što su obrazovanje, javna i lokalna uprava, zdravstvo i slično. ISO 9001 u biti predstavlja način razmišljanja i pristup upravljanju na način da je najbolja praksa u upravljanju pretočena u zahtjeve norme.

Sam sustav upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001 temelji se na poštivanju osam temeljnih principa upravljanja kvalitetom:

- Usmjerenost na kupca,
- Vodstvo,
- Uključivanje ljudi,
- Procesni pristup,
- Sustavni pristup upravljanju,
- Stalno poboljšavanje,
- Pristup donošenju odluka na temelju činjenica,
- Uzajamno koristan odnos s dobavljačima (ISO 9001:2000).

Sama norma ISO 9001 ključne promjene doživljava u trećem izdanju iz 2000. godine (ISO 9001:2000). U ovom izdanju velik naglasak se daje na PROCESNI PRISTUP i princip neprekidnog poboljšavanja odnosno P-D-C-A pristup (Demingov krug). U ovom izdanju stvara se ključni zaokret k UPRAVLJANJU KVALITETOM - odnosno korištenju norme za postizanje trajnih poboljšanja u organizaciji.

Normu ISO 9001 treba gledati i kao „baznu“ normu, jer ona donosi temeljne zahtjeve poput:

- Upravljanja dokumentima i zapisima,
- Opredijeljenost posloводства,
- Interni auditi,
- Upravljanje nesukladnostima,
- Korektivne radnje,
- Preventivne radnje itd. (ISO 9001:2000).

Dakle, kada je sustav upravljanja kvalitetom dobro uspostavljen, na njega je relativno lako nadograditi zahtjeve drugih standarda za sustave upravljanja poput:

- ISO 14001 - Upravljanje okolišem,
- OHSAS 18001 - Upravljanje sigurnošću i zaštitom zdravlja,
- ISO 27001 - Informacijska sigurnost,
- ISO 50001 - Upravljanje energijom,
- ISO 26000 - Društvena odgovornost i mnogi drugi.

U posljednjih nekoliko godina uočava se i trend razvoja „granskih“ standarda, standarda kojima je temelj norma ISO 9001 a daju specifične zahtjeve za određenu granu djelatnosti, među poznatijima su:

- ISO/TS 16949 - upravljanje kvalitetom u automobilske industriji,
- ISO 13485 - Upravljanje kvalitetom u proizvodnji medicinskih uređaja i opreme,
- ISO 22000 - sigurnost hrane,

- ISO/TS 29001 - upravljanje kvalitetom u naftnoj industriji.

Razlog za pojavu ovakvih standarda je činjenica da ISO 9001 kao generička norma često ne daje dovoljno specifične zahtjeve za određenu granu djelatnosti, isti problem se javlja i u području obrazovanja - kako zahtjeve norme ISO 9001 pretočiti u praktičan život školskih ustanova?

Sl. 1. Plan - Do - Check - Act pristup



Izvor: [www.iso9000.com](http://www.iso9000.com) (15.10.2012.)

Ključni dokument koji daje odgovor na ovo pitanje su smjernice IWA-2:2007 (IWA - International Workshop Agreement). Međunarodna organizacija za kvalitetu potiče rad stručnjaka u određenim područjima kako bi se zahtjevi standarda približili određenoj skupini korisnika. U ovom slučaju IWA-2 smjernice daju praktične odgovore kako određene zahtjeve norme ISO 9001 primijeniti u području obrazovanja. Smjernice su rađene na način da uz zahtjeve norme ISO 9001 postoje smjernice - objašnjenja kako te zahtjeve primijeniti u obrazovanju i na što se fokusirati u određenim područjima.

Osim toga dio IWA-2 smjernica je i upitnik za samo ocjenjivanje obrazovnih institucija (ANEX A) kao i primjeri procesa u obrazovanju, mjerenja, zapisa i alata (ANEX B).

IWA-2 smjernice predstavljaju koristan alat za razumijevanje i primjenu norme ISO 9001 u sektoru obrazovanja i svakako ih treba uzeti u obzir pri izgradnji sustava upravljanja kvalitetom.

## 5. POVEZANOST NORME ISO 9001 SA UPRAVLJANJEM KVALITETOM U OBRAZOVANJU

Kao što je već nekoliko puta prethodno spomenuto zahtjevi norme ISO 9001 u velikoj su mjeri povezani s zakonskom regulativom u obrazovanju koja pokriva upravljanje kvalitetom kao i praksom u upravljanju kvalitetom.

U sljedećoj tablici dan je kratak pregled zahtjeva norme ISO 9001 (zahtjevi norme kreću od točke 4.), te

njihovih veza sa svakodnevnim aktivnostima u obrazovnim institucijama.

TABLICA 1: PREGLED GLAVNIH ZAHTJEVA NORME ISO 9001 I POVEZNICA S PRAKSOM UPRAVLJANJA U OBRAZOVANJU

Zahtjev iz norme ISO 9001	Praktična primjena u obrazovanju
<b>4. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM</b>	
4.1. Općeniti zahtjevi	- praćenje pokazatelja uspješnosti procesa nastave
4.2. Zahtjevi na dokumentaciju	- standardno propisani obrasci - slijedivost evidencija učenika / studenata - e-matica - pravilnici o arhiviranju i sl.
<b>5. ODGOVORNOST UPRAVE</b>	
5.1. Opredjeljenje uprave	
5.2. Orijentacija prema korisniku	- ispitivanje zadovoljstva studenata
5.3. Politika kvalitete	
5.4. Planiranje	- plan rada škole/fakulteta - razvojni planovi - školski kurikulumi
5.5. Odgovornost, ovlaštenja i komunikacija	- statut škole / ustanove - pravilnici o unutarnjem redu - sjednice, vijeća - odbor/tim za kvalitetu
5.6. Ocjena sustava	- izvještaji o radu škole
<b>6. UPRAVLJANJE RESURSIMA</b>	
6.1. Općenito	- Državni pedagoški standard - definirani minimalni standardi vezani na zaposlenike i njihovo napredovanje, infrastrukturu nužnu za rad itd.
6.2. Ljudski resursi	
6.3. Infrastruktura	
6.4. Radna okolina	
<b>7. REALIZACIJA USLUGA</b>	
7.1. Planiranje realizacije usluga	- Izrada godišnjeg plana - izrada školskih kurikulumuma - mjesečni planovi, tjedni planovi, pripreme
7.2. Procesi usmjereni na korisnika	- ispitivanje potreba učenika/studenata (posebno u srednjem i visokom obrazovanju - upisi/ispisi učenika/studenata i sl.
7.3. Razvoj i projektiranje	- Usvajanje novih nastavnih programa, proširenje djelatnosti
7.4. Nabava	- Nabava opreme za nastavu - Angažiranje vanjskih suradnika - Primjena zakona o javnoj nabavi
7.5. Realizacija usluga	- Nastavni programi - Priprema sata - Izvođenje predavanja, vježbi - Ispitivanje i ocjenjivanje - Zaštita podataka o učenicima/studentima
7.6. Upravljanje mjernom opremom	- ne toliko čest zahtjev, ali primjenjiv kod škola i fakulteta koje imaju laboratorije
<b>8. MJERENJE, ANALIZA I POBOLJŠAVANJE</b>	
8.1. Općenito	
8.2. Nadzor i mjerenje	- mjerenje zadovoljstva učenika/studenata - samovrednovanje - ocjenjivanje uspjeha
8.3. Upravljanje nesukladnom uslugom	
8.4. Analiza podataka	- analiza realizacije plana rada - analiza uspjeha učenika/studenata

Zahtjev iz norme ISO 9001	Praktična primjena u obrazovanju
8.5 Poboljšavanje	

Izvor: Autori

Iz tablice je vidljivo da postoje brojne poveznice norme ISO 9001 i prakse u upravljanju školama, što je i logično jer je ranije rečeno da je norma ISO 9001 dobra upravljačka praksa pretvorena u zahtjeve norme.

Ova tablica otkriva još jednu važnu činjenicu, pri izgradnji sustava upravljanja kvalitetom po normi ISO 9001 treba poštovati postojeće postavke sustava, jer ako krenemo graditi sustav po logici prije ISO-a nije postojalo ništa postoji veliki rizik od stvaranja paralelnog sustava (ISO i svakodnevno poslovanje) što je na kraju nepovoljnija opcija od toga da i nije uveden ISO 9001.

## 6. TRENUTNA RAZINA PRIMJENE NORME ISO 9001 U OBRAZOVANJU

Trenutno je primjena norme ISO 9001 u sustavu obrazovanja slabo rasprostranjena i različita u određenim stupnjevima obrazovanja. Jedinu donekle relevantan izvor informacija o certificiranim organizacijama je portal [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net). Radi se o doduše neslužbenoj, ali dobro održavanoj i ažuriranoj bazi podataka tako da ovaj pregled može ukazati na trendove. Pregledavajući podatke s ovog portala može se dati sljedeći okvirni broj certificiranih ustanova (pretraživanje ograničeno na ključne riječi iz imena):

TABLICA 2: PREGLED BROJA CERTIFICIRANIH ORGANIZACIJA U OBRAZOVANJU

Razina obrazovanja	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS 18001
Predškolski odgoj	2	-	-
Osnovne škole	-	-	-
Srednje škole	20	-	-
Visokoškolske ustanove	21	-	2

Izvor: [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net) (15.10.2012.)

U dokumentu HR SURVEY - hrvatski pregled certifikata iz 2010. navodi se da je u sektoru EA 37 (europski kod koji pokriva segment obrazovanja) certificirano 59 organizacija po normi ISO 9001, no u tom broju nisu samo škole i fakulteti veći druge ustanove i tvrtke koje u opsegu primjene svog sustava imaju i edukaciju. Iz ove tablice je vidljivo da je relativno mali broj obrazovnih institucija certificiran po normi ISO 9001, a zanemariv po ostalim normama. U Republici Hrvatskoj danas je certificirano oko 3200 organizacija u svim djelatnostima.

Vidljiva je i činjenica da među objavljenim certifikatima nema osnovnih škola, što nameće zanimljivu tezu da su jedino osnovne škole razina u kojoj broj učenika ne ovisi u bitnoj mjeri o kvaliteti i

prepoznatljivosti škole (u osnovnu školu djeca se u pravilu upisuju prema mjestu stanovanja). Već kod srednjih škola, a pogotovo fakulteta i certifikat ISO 9001 može biti dodatan uteg na vagi koju instituciju odabrati. Ova činjenica može igrati važnu ulogu i kod vrtića. No valja naglasiti da je norma ISO 9001 dobrovoljna i da se ona može primijeniti u organizacijama bez da se certificira.

Ipak certifikacija predstavlja potvrdu od neovisnog akreditiranog tijela da je obrazovna institucija:

- Ispunila zahtjeve norme ISO 9001,
- Svoje poslovanje usmjerila ispunjavanju zahtjeva i potreba svojih učenika/studenata,
- Teži stalnom poboljšanju razine kvalitete usluga,
- Garantira da će preuzete obveze realizirati u skladu s dogovorenim uvjetima itd.

Ovi temeljni postulati primjenjivi su u svim razinama obrazovnih institucija.

Pokazatelji certificiranih obrazovnih institucija u EU i svijetu pokazuju puno veći broj certificiranih pa čak i u segmentu osnovnog obrazovanja (privatne škole). Kako bi približili praktične koristi od primjene alata norme ISO 9001 odabrana su 2 primjera iz prakse.

### 6.1. Primjer dobre prakse - Osnovna škola Veliko Trojstvo - Analiza zadovoljstva roditelja

Kako je iz pregleda certifikata vidljivo, za sada u RH nema podataka o Osnovnim školama certificiranim po normi ISO 9001, no zahtjevi za kvalitetu postoje i pojedini alati norme ISO 9001 se provode u praksi.

Učiteljica Ivanja Kolenc-Miličević provela je anketu zadovoljstva roditelja u 3. razredu OŠ Veliko Trojstvo.

Anketa je provedena sa sljedećim ciljevima:

- Provjeriti trenutnu razinu zadovoljstva roditelja vezano na komunikaciju s učiteljicom, uvjetima u kojima njihova djeca borave i rade i sl.
- Od roditelja prikupiti prijedloge za podizanje razine suradnje te pokretanje zajedničkih projekata.

Dakle, s jedne strane fokus je bio na prikupljanju korisnih informacija, ali i jačem uključivanju roditelja u suradnju s učiteljicom, kako bi rezultati odgoja i obrazovanja njihove djece bili što kvalitetniji.

Pripremljen je anketni listić te je provedeno anonimno anketiranje. Sam anketni listić imao je dva glavna djela:

- Opći - u kojemu su roditelji općenito dali svoju ocjenu suradnje s učiteljicom, kvalitetom sadržaja škole (kuhinja, knjižnica i sl.),
- Posebni - u kojem su roditelji mogli dati prijedloge o aktivnostima i projektima koje

mogu zajednički pokrenuti roditelji, učenici i učiteljica, o temama koje bi željeli obraditi na roditeljskim sastancima i sl.,

U općem djelu anketa je pokazala visok stupanj zadovoljstva roditelja, pogotovo suradnjom s učiteljicom, ali i samim uvjetima u kojima njihova djeca borave i rade. No i u ovom djelu našlo se je nekoliko korisnih prijedloga za proširenje jelovnika školske kuhinje, proširenja sportskih aktivnosti kojima se djeca bave na druge sportove i sl.

## Sl. 2. Izgled prve stranice ankete zadovoljstva roditelja

OŠ VELIKO TROJSTVO 1/2

Ime i Prezime:		Klasa i Odjel:		Datum ispunjenja:	
Odrasla (Suprug/ica):		Ime i Prezime:		Školski Broj / Broj djeteta:	

**ANKETNI UPITNIK**  
Poštovani roditelji!

Ovaj upitnik namijenjen je utvrđivanju povratnih informacija na relaciju učitelj – učenik – roditelj s ciljem utvrđivanja smjerna u kojima možemo poboljšati našu komunikaciju u realizaciji zajedničkog zadatka - napredovanja i ostvarivanja boljeg uspjeha naših učenika.

**NAPOMENA:** Anketa je anonimna te će njeni rezultati biti iskorisćeni za pokretanje aktivnosti kojima ćemo još više podići razinu odgoja i obrazovanja naših učenika.  
5 – odličan, 1 – nedovoljan

BR.	Cojente stajaoe aspeka surazje:	5	4	3	2	1	KOMENTAR, PRIJEDLOG, PRIJEDBA
1.	Profesionalnost i predanost učitelja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Povratne informacije učitelja o rezultatima vaše djece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.	Povratne informacije o različitim događajima i aktivnostima (izlet, priredbe i sl.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3.	Pristup učitelja rješavanju problema među učenicima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4.	Dodatni sadržaji koje pruža škola (obrazovne aktivnosti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5.	Infrastruktura u školi (opremljenost, grijanje i sl.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6.	Školska kuhinja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7.	Školska knjižnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Izvor: OŠ Veliko Trojstvo 3. razred

Manja ocjena dobivena je u području zadovoljstva infrastrukturom škole, što je i gorući problem hrvatskog školstva, no i u ovom djelu roditelji pokazuju razumijevanje obzirom na globalnu ekonomsku situaciju. U posebnom djelu roditelji su također dali nekoliko prijedloga poput:

- Dodatni izleti u prirodu u okolici mjesta,
- Pokretanje kreativnih radionica roditelja i učenika,
- Sadržajna povrca,
- Obrada tema vezanih na vršnjačko nasilje i metode rješavanje problema na roditeljskim sastancima.

Ovom prvom anketom postignut je cilj - roditelji su se aktivnije uključili u školski život svoje djece te su potaknuti na kvalitetniju suradnju s učiteljem.

Na osnovu dobivenih rezultata pokrenute su sljedeće radnje:

- Za roditeljski sastanak pripremljena tema nasilje među vršnjacima,

- Pokrenuta inicijativa za promjenu školskog jelovnika,
- Na sljedećem roditeljskom sastanku učiteljica i roditelji će dogovoriti jedan zajednički projekt.

Primjenom alata norme ISO 9001 (točka 8.2.1. povratne informacije kupaca-korisnika usluga) i u obrazovnom sustavu može se puno toga postići jer mogu se utvrditi područja u kojima se rad zaposlenika može poboljšati, ali i potaknuti učenike, studente i njihove roditelje na bolju suradnju.

## 6.2. Primjer dobre prakse - Osnovna škola Veliko Trojstvo - Odgovornosti i zaduženja u razredu

Isto tako dobar primjer iz prakse koji možemo povezati sa zahtjevima norme ISO 9001 je i definiranje odgovornosti unutar razrednog odjela. Isto se temelji na metodologiji Korak po korak i cilj je da svaki od učenika dobije zaduženja poput: brige o cvijeću, brige o kalendaru, brige o tepihu, otvaranje i zatvaranje prozora, briga o papirku i sl. Na ovaj način učenici se potiču na odgovorno ponašanje i ispunjavanje obveza, ali i dobivaju višu razinu svijesti da oni kao pojedinci imaju utjecaj na rezultate cijelog razreda.

Rezultat ovakvog pristupa je veća odgovornost učenika, poticanje inicijative kod učenika, timskog rada i kvalitetne komunikacije među učenicima i s učiteljicom. Ove aktivnosti mogu se također povezati i s normom ISO 9001, točka 5.5.1. - ovlasti i odgovornosti.

Posebno zanimljiv u ovom pogledu je projekt PAPIRKOM koji razvija svijest djece o važnosti razdvajanja otpada, potiče njihovu odgovornost, ali ih i potiče da stečena znanja i navike primjenjuju u svakodnevnom životu. Sama metodologija Korak po korak donosi drugačiji pristup obrazovnom procesu, usmjerava ga prema samom učeniku i učitelja potiče na veću kreativnost kroz koju se postižu i bolji rezultati.

Pri analizi metodologije Korak po korak i norme ISO 9001, uz već spomenutu poveznicu Odgovornosti postoje i brojne druge poput: organizacije radnog prostora, poticanja na stalno poboljšavanje, poboljšavanje komunikacije na relaciji učenik-roditelj-učitelj i sl.

## Sl. 3. Učenici 3.razreda OŠ Veliko Trojstvo s PAPIRKOM



Izvor: OŠ Veliko Trojstvo 3. razred

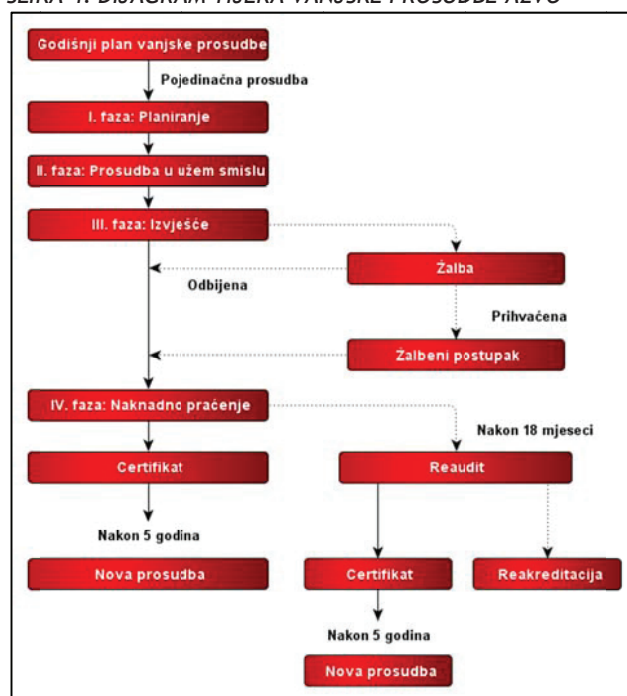
### 6.3. Primjer dobre prakse - Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici

U posljednjem desetljeću došlo je do znatnih strukturnih promjena na području znanosti i visokog obrazovanja na području EU. Isto tako u procesu pristupa Republike Hrvatske Europskoj uniji hrvatski zakonodavni okvir, koji se odnosi na znanost i visoko školstvo, isto tako je temeljito restrukturiran. Zato je bitno ukazati koja je to nova struktura znanstvenog i obrazovnog okvira u EU i kako on utječe na visoko obrazovanje u RH. Europska dimenzija kvalitete, čije su smjernice definirane Lisabonskom strategijom, obuhvaća Bolonjski proces, Standarde i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja, Forum i Registar ([www.azvo.hr](http://www.azvo.hr)). U Bolonjskom procesu naglasak je stavljen na socijalnu dimenziju obrazovanja te pružanje jednakog pristupa kvalitetnom obrazovanju i ishodima učenja i s ciljem ostvarenja lakše mobilnosti studenata. U skladu sa Lisabonskom strategijom i njenom vizijom razvoja EU, ministri zemalja potpisnica Bolonjske deklaracije razvili su dokument Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u Europskom prostoru visokog obrazovanja (eng. "Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area", skr. ESG) koji je usvojen 2005. g. u Bergenu. ESG je općeniti dokument kako bi ga zemlje potpisnice Bolonjske deklaracije mogle primjenjivati na nacionalnoj razini bez obzira na kulturno-povijesno nasljeđe i koristiti za unapređivanje usvojenih modela osiguravanja kvalitete u visokom obrazovanju. The European Quality Assurance Forum (skr. EQUAF) osnovan je s ciljem poticanja diskusije o razvoju kvalitete na europskom području dok je Europski registar za osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja (EQAR - skr. od eng. The European Quality Assurance Register for Higher Education) osnovan s ciljem podizanja razine transparentnosti u području osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja. EQAR objavljuje listu registriranih agencija za osiguranje kvalitete koje su odgovorne za proces osiguranja kvalitete na nacionalnoj razini. Kao što je već prije navedeno ključnu ulogu u definiranju standarda kvalitete u visokom školstvu u RH ima Nacionalno vijeće za visoko obrazovanje, Nacionalno vijeće za znanost, Rektorski zbor, Studentski zbor i Vijeće veleučilišta i visokih škola te AZVO. Fokus sveučilišta, veleučilišta i visokih škola, kada je u pitanju definiranje i kontrola uspostavljenih i provedenih zahtjeva vezanih uz kvalitetu, je AZVO<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> „AZVO samostalno i neovisno obavlja poslove u djelokrugu i nadležnosti utvrđenim Zakonom o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (Narodne novine br. 45/09), Zakonom o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju (Narodne novine br. 123/03, 105/04, 174/04, 2/07 i 46/07) i Zakonom o priznavanju inozemnih obrazovnih kvalifikacija

U slici br. 1 opisan je tijek provedbe vanjske prosudbe od strane AZVO.

SLIKA 4: DIJAGRAM TIJEKA VANJSKE PROSUDBE AZVO



Izvor: <https://www.azvo.hr/index.php/hr/diagram-vanjske-prosudbe> (20.10.2012.)

Sustav upravljanja kvalitetom na Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici (skr. VŠMTI) temeljen je na normi ISO 9001:2008, ESG smjernicama odnosno zahtjevima AZVO kao i na elementima sustava financijskog upravljanja i kontrola (eng. Financial Management and Control, skr. FMC). Kako bi se na VŠMTI osigurala sigurnost zaposlenika, studenata i svih ostalih posjetitelja implementiran je i sustav upravljanja sigurnošću OHSAS 18001:2010. Kako bi se kreirao primjeren sustav upravljanja koji će zadovoljavati sve zahtjeve a istovremeno će biti prilagođen specifičnostima i strategijskom konceptu VŠMTI, uprava je odlučila implementaciju temeljiti na ISO 9001:2008 standardu koji će biti integriran zajedno s prije spomenutim smjernicama i zahtjevima.

Dokumentacija sustava je strukturirana u tri razine:

- Politika upravljanja kvalitetom i priručnik sustava upravljanja kvalitetom,
- Procedure i radne upute sustava upravljanja kvalitetom,
- Obrasci i zapisi sustava upravljanja kvalitetom.

(Narodne novine br.158/2003, 198/2003, 138/2006 i 045/2011)“ (<https://www.azvo.hr/index.php/hr/o-nama-i>, 20.10.2012.).



Cjelokupan sustav upravljanja kvalitetom na VŠMTI odvija se preko web aplikacije Windows Live SkyDrive koja omogućuje dijeljenje dokumenata kao i davanje ovlaštenja za korištenje i mijenjanje istih, a sukladno razini dokumentacije i poziciji radnog mjesta. Isto tako, pomoću navedene web aplikacije, omogućena je upotreba sustava i prema korisnicima usluga VŠMTI, odnosno studentima.

U politici upravljanja kvalitetom definirano je opredjeljenje VŠMTI ka kontinuiranom unapređenju kvalitete, opseg sustava, trajni ciljevi te temeljne odrednice VŠMTI.

Priručnik sustava upravljanja kvalitetom (skr. PSUK) je temeljni dokument sustava upravljanja kvalitetom na VŠMTI. U PSUK-u je detaljno opisan procesni model koji se primjenjuje na VŠMTI, kao i kriteriji za mjerenje procesa, opseg sustava te definirane odgovornosti vezane uz sustav upravljanja. Iznimno je važno to što su prilikom kreiranja PSUK-a uzete u obzir, zajedno sa zahtjevima ISO 9001 norme, ESG smjernice te zahtjevi AZVO koji se nastavljaju na njih. Na taj način je pomoću integriranog sustava izbjegnuta svaku mogućnost stvaranja paralelnih sustava upravljanja kvalitetom o čijim negativnim posljedicama po sustav je bilo govora prije u radu. Stvaranje integriranog PSUK-a bilo je moguće prvenstveno zbog kompatibilnosti ISO 9001, ESG i FMC smjernica.

U drugom nivou dokumentacije definirane su procedure i radne upute sustava upravljanja kvalitetom. U tim dokumentima opisani su načini provođenja radnih postupaka i načini obavljanja pojedinih poslova na VŠMTI. Ovaj segment dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom konstantno se nadograđuje kako se uočava potreba za jasnijim definiranjem nekog radnog procesa. Na VŠMTI definirane su sljedeće procedure i radne upute:

- RP-01 Upravljanje dokumentima i podacima;
- RP-02 Upravljanje zapisima;
- RP-03 Upravljanje internim auditima;
- RP-04 Upravljanje nesukladnom uslugom;
- RP-05 Upravljanje popravnim radnjama;
- RP-06 Upravljanje preventivnim radnjama;
- RP-07 Identifikacija opasnosti, određivanje visine i kontrole rizika;
- RP-08 Interna i eksterna komunikacija;
- RP-09 Zaprimanje, provjera i pravovremeno plaćanje računa;
- UP-01 Mjerenja u sustavu ZNR I ZZZ;
- UP-02 Uputa za posjetitelje;
- UP-03 Uputa za provedbu terenske nastave;
- UP-04 Uputa za realizaciju konferencija;
- UP-05 Uputa za realizaciju edukacije.

Radne upute i procedure su smjernice u kojima je detaljno definirano kako izvršavati pojedine radne zadatke. Takav pristup se pokazao dobrim jer smanjuje mogućnosti pojave nesukladnosti, odnosno smanjuje prostor gdje može doći do pogrešaka u radu zbog nedovoljne informiranosti zaposlenika ili problema koji mogu nastati zbog fluktuacije kadrova. Definirane radne procedure su obvezni dokumenti prema normi ISO 9001:2008 kao i prema zahtjevima FMC sustava. Isto tako te procedure i radne upute velikom većinom pokrivaju područje koje je definirano u ESG smjernicama. Kako organizacija prepoznaje „slabe točke“ unutar svojeg sustava tako definira nove radne upute koje pokrivaju kritična područja.

Treća razina dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom jesu obrasci i zapisi sustava. Obrasci i zapisi sustava dio su dokumentacije koji prvenstveno služi za bilježenje obavljenih svakodnevnih zadataka i poslova. Međutim, ništa manje važna uloga obrazaca i zapisa je da oni služe kao izvor informacija za sve daljnje analize na temelju kojih se pokreću popravne ili preventivne radnje. Isto tako obrasci i zapisi služe kao sredstvo za dokazivanje o održavanju sustava upravljanja kvalitetom. Prilikom provedbe audita na VŠMTI odnosno prosudbi, bilo unutarnjih ili vanjskih, potrebno je dokazati da je sustav upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima i smjernicama ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2010, ESG smjernica i FMC sustava. Zbog broja obrazaca i zapisa koji se koriste na VŠMTI oni ovdje nisu navedeni.

Nakon definiranja i izrade cjelokupne dokumentacije, važno je provoditi konstantnu edukaciju kadrova, kao i korisnika usluga, te raditi korekcije i nadogradnju dokumentacije sustava upravljanja kvalitetom.

Ovi primjeri iz prakse pokazuju da se na sustav može utjecati i bottom-up metodom, dakle pokretanjem aktivnosti na najnižim razinama možemo utjecati na poboljšanja u sustavu. Dakle i na primjeru parcijalne primjene zahtjeva norme ISO 9001 u OŠ Veliko Trojstvo i na primjeru sveobuhvatnog-certificiranog sustava upravljanja kvalitetom u Visokoj školi za menadžment u turizmu i informatici vidljivo je da ISO 9001 olakšava primjenu upravljanja kvalitetom u praksi.

## 7. ŠTO PRIMJENA NORME ISO 9001 MOŽE DONIJETI U PODIZANJU RAZINE UPRAVLJANJA KVALITETOM U OBRAZOVANJU

Možemo slobodno reći da je ISO 9001 karika koja nedostaje u efikasnoj primjeni upravljanja kvalitetom u obrazovanju iz sljedećih razloga:

- ISO 9001 može efikasno povezati zakonske zahtjeve s praksom realizacije procesa na razini školskih ustanova;
- ISO 9001 mijenja korporativnu kulturu i potiče inicijativu i timski rad;
- ISO 9001 potiče nas da planove pretvorimo u akcije - čest je slučaj da jako dobro planiramo i postavljamo ciljeve koje u praksi ne realiziramo - zašto? - zato što ne postoji kontrolni mehanizam koji će nas natjerati da kontinuirano provjeravamo gdje smo u odnosu na plan;
- ISO 9001 donosi brojne druge alate čijom ćemo primjenom unaprijediti vlastiti sustav upravljanja.

No poticanje na uvođenje norme ISO 9001 nikako ne treba shvatiti kao poticanje na certifikaciju. Certifikacija je korisna ali uvijek za sobom nosi i određeni trošak i potrebno je procijeniti uloženo - dobiveno prije takve odluke.

Kao što smo rekli ISO 9001 je dobrovoljna norma i njena primjena nam donosi brojne alate kroz koje ćemo efikasno upravljati sustavom kao na primjer:

- CILJEVI KVALITETE (točka norme 5.4.1.) - postavljanje ciljeva, planova, odgovornosti za realizaciju, rokova omogućava nam da lakše unaprjeđujemo vlastit sustav upravljanja i mjerimo njegovu učinkovitost;
- OCJENA SUSTAVA (točka norme 5.6.) - kroz primjenu ovog zahtjeva procjenjujemo što smo od planiranog ostvarili u prethodnom razdoblju, te da definiramo realne planove za budućnost;
- POVROTNE INFORMACIJE KORISNIKA USLUGA (točka norme 8.2.1.) - kroz prikupljanje i analizu povratnih informacija o zadovoljstvu naših učenika/studenata-roditelja-gospodarstva-ukupne zajednice možemo doći do korisnih informacija gdje se možemo poboljšati i koje su potrebe korisnika naših usluga;
- INTERNI AUDITI (točka norme 8.2.2.) - kroz samostalnu provjeru vlastitog sustava upravljanja dolazimo do slabih točaka i područja u kojima možemo unaprijediti sustav;
- KOREKTIVNE RADNJE (točka norme 8.5.2.) - kroz analizu uzroka nesukladnosti u sustavu možemo pokrenuti radnje kojima ćemo te uzroke eliminirati i spriječiti ponavljanje istih nesukladnosti-problema;
- PREVENTIVNE RADNJE (točka norme 8.5.3.) - kroz prepoznavanje potencijalnih problema možemo poduzeti radnje da se ti problemi

nikada ne dogode, u ovoj kategoriji valja spomenuti i UPRAVLJANJE RIZICIMA.

Ovo su samo neki alati norme ISO 9001 i kada su oni dobro primijenjeni možemo ostvariti stvarno visokostupanj upravljanja kvalitetom.

No da bi sustav upravljanja kvalitetom bio efikasan treba zadovoljiti neke uvjete:

- Stvarna - ne samo deklarativna opredijeljenost čelnih ljudi (ravnatelja, dekana);
- Uključivanje svih zaposlenika u sustav i dizanje njihove svijesti - isti moraju shvatiti da su važan dio sustava i da svojim odnosom utječu na konačni uspjeh/neuspjeh kolektiva;
- Shvaćanje biti upravljanja kvalitetom - ono nije bespotrebno administriranje i zadovoljavanje forme, upravljanje kvalitetom predstavlja poslovnu filozofiju - način pristupa radu i organizaciji.

Ukoliko se određena školska ustanova odluči na implementaciju norme ISO 9001 valja imati na umu da je jedan od najvažnijih koraka kvalitetna edukacija zaposlenika, jer se na taj način postiže dugoročna održivost

## 8. ZAKLJUČAK

Iz svega prethodno rečenog nameće se zaključak da norma ISO 9001 može u velikoj mjeri pomoći u radu obrazovnih institucija na svim razinama obrazovanja. Najveća prednost norme ISO 9001 je njena jednostavnost. Kada se norma prevede na običnom korisniku prihvatljiv jezik vidimo da su svi zahtjevi norme ISO 9001 nešto prirodno i primjenjivo u svakodnevnom radu.

S druge strane uz primjenu norme ISO 9001 olakšano je i ispunjavanje zahtjeva koje zakonodavac stavlja pred obrazovne institucije, ali svakako pri implementaciji je nužno biti oprezan kako se ne bi stvorili paralelni sustavi upravljanja i kako ISO 9001 ne bi bio bez stvarne težine i važnosti.

Ukoliko se bilo koja obrazovna institucija odluči na primjenu zahtjeva norme ISO 9001, svakako treba uzeti u obzir i IWA-2 smjernice, jer će tako puno efikasnije implementirati zahtjeve norme ISO 9001.

## 9. LITERATURA I IZVORI

1. Hrvatsko društvo za kvalitetu (2010): HR Survey 2010-pregled ISO certifikata za 2010. godinu
2. Kate Burke Walsh (2004): Kurikulum za prvi razred osnovne škole: Stvaranje razreda usmjerenog na dijete, Zagreb, Pučko otvoreno učilište Korak po korak
3. Lazibat, T. (2009): Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Znanstvena knjiga

4. Skoko, H. (2000): Upravljanje kvalitetom. Zagreb: Sinergija d.o.o.
5. International organization for standardization (2008): ISO 9001:2008 - zahtjevi sustava upravljanja kvalitetom, ISO 2008.
6. ISO 9000:2005 - Temeljna načela upravljanja kvalitetom i rječnik
7. IWA-2:2007 - ISO/TC 176; 2007.
8. Portal [www.kvaliteta.net](http://www.kvaliteta.net) (15.10.2012.)
9. [www.iso.org](http://www.iso.org) (15.10.2012.)
10. <https://www.azvo.hr/index.php/hr> (20.12.2012.)