	<b>ВИША ТЕХНИЧКА ШКОЛА НОВИ БЕОГРАД</b>	<i>Број: 04-1/3-5</i>
	<b>СТРАТЕГИЈА ОБЕЗБЕЂЕЊА КВАЛИТЕТА ВИШЕ ТЕХНИЧКЕ ШКОЛЕ</b>	<i>Датум: 19.11.2007.</i>
<b>Стандарди за самовредновање и оцењивање квалитета високошколских установа</b> Стандард 1: Стратегија обезбеђења квалитета		

На основу члана 16. Статута Више техничке школе, Привремени управни одбор, на седници одржаној 19. 11. 2007. год. усвојио је

## **СТРАТЕГИЈУ ОБЕЗБЕЂЕЊА КВАЛИТЕТА ВИШЕ ТЕХНИЧКЕ ШКОЛЕ**

### **САДРЖАЈ**

1. Сврха процедуре
2. Подручје примене
3. Ознаке, скраћенице, дефиниције
4. Веза са другим документима
5. Опис рада
  - 5.1 Дефинисање и успостављање политике квалитета
  - 5.2 Дефинисање и успостављање циљева квалитета
  - 5.3 Дефинисање и успостављање стратегије обезбеђења квалитета
  - 5.4 Преиспитивање циљева, политике и стратегије квалитета
  - 5.5 Корективне и превентивне мере
  - 5.6 Ревизија
6. Прилози

## 1. СВРХА ПРОЦЕДУРЕ

Овом процедуром утврђује се поступак дефинисања и успостављања политике, и циљева квалитета и стратегије обезбеђења, као и контрола њихове примене и остварења.

## 2. ПОДРУЧЈЕ ПРИМЕНЕ

Директор Више техничке школе, Београд је одговоран да користи политику квалитета као средство у вођењу организације ка побољшању перформанси.

Успостављање политике квалитета врши се кроз рад Комисије за квалитет, а за то је одговоран директор Више техничке школе, Београд. У спровођењу политике квалитета сваки запослени је одговоран на свом радном месту, како у њеној примени, тако и да даје предлоге за побољшање и извештава, да би се на време спровеле корективне мере.

За примену овог документа одговоран је директор Више техничке школе, Београд. Он може овластити свог помоћника и представника Комисије за квалитет за одређене активности које су наведене у овом документу.

## 3. ОЗНАКЕ, СКРАЋЕНИЦЕ И ДЕФИНИЦИЈЕ

**Систем менаџмента квалитетом (QMS– Quality Management System).** Систем менаџмента којим се, са становишта квалитета, води организација и њоме управља.

**Документ.** Информација и њен медијум на којем се налази.

**Примери:** запис, спецификација, документ процедуре, цртеж, извештај, стандард и друго.

**Напомена 1:** Медијум може бити папирни, магнетни, електронски или оптички компјутерски диск, фотографска или штампарска матрица или њихова комбинација.

**Напомена 2:** Скуп докумената, нпр. спецификације и записи, често се назива “документација”.

**Напомена 3:** Неки захтеви (нпр. захтев да документ треба да је читљив) односе се на све типове докумената, а могу постојати различити захтеви за спецификације (нпр. захтев да се ревизија држи под контролом) и записе (нпр. да се може претраживати).

**Менаџмент.** Координисане активности за вођење организације и управљање њоме.

**Процес.** Скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих активности који претвара улазне елементе у излазне.

**Напомена 1:** Улазни елементи неког процеса су, по правилу, излазни елементи другог процеса.

**Напомена 2:** Процеси у организацији се, по правилу, планирају и спроводе у координисаним условима, да би се добила додатна вредност.

Напомена 3: Процес у којем усаглашеност производа који се добија као резултат не може лако или економично да се верификује често се назива “специјални процес”.

#### **4. ВЕЗА СА ДРУГИМ ДОКУМЕНТИМА**

- *Закон о високом образовању ("Службени гласник Републике Србије" број 76/2005.)*
- *Статут Школе*
- *Општа акта Школе*
- *Правилник о самовредновању Школе*
- *Процедура: Унутрашњи механизми за осигурање квалитета у Школе*  
*Процедура: Контрола квалитета студијских програма*
- *Процедура: Унутрашња компатибилност студијског програма*
- *Процедура: Правилник о самовредновању квалитета студијских програма, наставе и услова рада*

#### **5. ОПИС РАДА**

##### **5.1 Дефинисање и успостављање политике квалитета**

Дефинисање политике квалитета врши се на Комисији за квалитет, при чему се разматрају следеће алтернативне политике квалитета:

- (1) На првом месту квалитет (Quality First – QF),
- (2) Потпуно задовољавање корисника услуга (Customers Full Satisfaction),
- (3) Укључивање свих запослених (Full Employers Partitipation),
- (4) Лидерство у квалитету (Leadership),
- (5) Партнерство у квалитету (Partnership),
- (6) Уважавање времена (Just-In-Time To Market),
- (7) Управљање према циљевима (Menagment Bu Objectives – MBO),
- (8) Управљање тоталним квалитетом (Total Quality Menagment – TQM),
- (9) Управљање људским ресурсима (Human Resources Menagment – HRM) и
- (10) Задовољство запослених и помагање других.

Између ових алтернативних политика постоји однос комплементарности и у неким елементима и супротности. Због ограничених пословних ресурса на Комисији за квалитет пре почетка сваке пословне године преиспитује се извршавање пословне политике и утврђује нова пословна политика у складу са постојећим пословним ресурсима и променама у окружењу. Исказ политике квалитета је Изјава о квалитету.

Изабране политике квалитета се рангирају по степену значајности и квантифицирају мере њихове успешности – циљеви квалитета.

Изабрана политика квалитета мора да буде усклађена са општом пословном политиком и стратегијом Више техничке школе, у Београду.

Политика квалитета, као део пословне политике Више техничке школе, заснива се на :

- оријентисаности ка задовољавању захтева и потреба корисника,
- сталном побољшавању пословних процеса са аспекта флексибилности, трошкова и квалитета испоручених услуга,
- праћењу мотивисаности запослених за унапређење квалитета и
- испуњењу законских и других захтева од стране државе и локалне заједнице.

При успостављању политике квалитета највише руководство треба да размотри:

- ниво и врсту будућег побољшавања које је потребно организовати да би била успешна,
- очекивани или жељени степен задовољења корисника,
- лично усавршавање запослених,
- потребе и очекивања осталих заинтересованих страна,
- ресурсе који су потребни за реализацију захтева JUS ISO 9001:2001 и
- потенцијалне доприносе испоручилаца и партнера.

## 5.2 Дефинисање и успостављање циљева квалитета

Циљеви квалитета обухватају:

- (1) квалитет образовног процеса;
- (2) квалитет наставника;
- (3) квалитет програма;
- (4) квалитет ресурса и
- (5) квалитет уџбеника.

На крају пословне године врши се анализа и на седници Комисије за квалитет преиспитује остварење циљева квалитета и врши квантифицирање вредности ових циљева у новој пословној години.

Ако се процени за целисходно, на седницама Комисије за квалитет се најмање једном месечно прати реализација парцијалних циљева ради благовременог предузимања одговарајућих корективних мера.

Почетно номиновање и квантификација циљева квалитета извршено је на почету пројекта и то:

- (1) квалитет образовног процеса по стопи повећања 15% годишње;
- (2) квалитет наставника по стопи повећања 10% годишње;
- (3) квалитет програма по стопи повећања 20% годишње;
- (4) квалитет ресурса по стопи повећања 10% годишње;
- (5) квалитет уџбеника по стопи повећања 20% годишње.

Ове вредности су полаз за утврђивање циљева квалитета коришћењем метрике квалитета дефинисане у процедури: Унутрашњи механизми за осигурање квалитета.

### 5.3 Дефинисање и успостављање стратегије обезбеђења квалитета

Стратегија квалитета произилази из политике и циљева квалитета. Стратегијом се дефинише начин(и) остваривања циљева квалитета.

Дефинисање стратегија и метода за обезбеђење квалитета је такође врло значајно, јер се морају поштовати постојећи стил менаџмента, ниво знања у организацији, мотивација запослених, опредељеност менаџмента, интерни конфликти, број и распоред запослених итд. Постоје и неке опште стратегије, као нпр. фазно увођење, стратегија нуклеуса, стратегија клина са увођењем одозго на доле или обрнуто или у једном тренутку од средњег нивоа на горе и на доле.

Дефинисање планова за успостављање и израду докумената за обезбеђење квалитета обухвата следеће активности:

1. *дефинисање потребних активности, носиоца активности, рокова и потребних ресурса,*
2. *дефинисање докумената QMS-а,*
3. *дефинисање рокова за израду докумената QMS-а,*
4. *дефинисање концепта (форме и садржаја) докумената QMS и*
5. *дефинисање ангажовања консултантских организација (за обуку, израду докумената, контролу рада пројектних тимова итд.).*

У оквиру планирања пројекта у ширем смислу су и активности генерисања, усвајања и издавања докумената QMS. Ова група активности се углавном спроводи на одговарајући начин у пракси, и ако има и случајева да се у оптицају нађу истовремено "стара" и "нова" верзија истог документа, недоречена или међусобно неусклађена документа, недовољно прецизно дефинисане одговорности итд. Ово се обично утврђује са једним документом или више њих у којима се дефинише улога Комисија за квалитет, представника руководства, радних тимова, функције квалитета, и одговорних лица према листи дистрибуције.

Следећа група активности се односи на менаџмент људским ресурсима и решавање конфликта. Она се у пројекту обезбеђења квалитета односи на успостављање погодне организационе структуре, укључивање запослених и дефинисање прецизних матрица одговорности. С обзиром на незаменљивост људског фактора у организацији, потребно је и развити приступ за решавање конфликта који настају у току реализације пројекта.

За сваки пројекат може се предвидети и крива интензитета конфликта (теоријски је на почетку и на крају интензитет конфликта мањи, а у ранијим и главним фазама пројекта највећи). Према Fisher-у и Угу-у треба применити четири принципа решавања конфликта и то:

1. *одвојити људе од проблема, тј. раздвојити емотивну и интересну страну проблема,*
2. *фокусирати се на интересе, а не на позиције,*
3. *пре остваривање сагласности, утврдити заједнички циљ,*

4. *инсистирати на објективности критеријума успешности рада на пројекту.*

Следећа фаза је буџетирање пројекта, односно активности припреме за обезбеђење квалитета и промовисање политике и циљева квалитета. У групи активности припреме за успостављање система менаџмента квалитета врши се одређивање потребног буџета једном од стратегија:

- *top-down (одозго на доле),*
- *bottom - up (одоздо на горе),*
- *итеративни (фазни) процес буџетирања.*

При томе се може применити приступ буџетирању активности или буџетирања програма. Ради утврђивања и касније евентуалне корекције буџета користе се различити системи за утврђивање трошкова, на пример *zero base*, криве учења, трошкови активности, као и системи доношења одлука.

Утврђени буџет мора бити усклађен са финансијском политиком квалитета и посебно циљевима квалитета који се односе на финансијску област. Колико је то у пракси примењено? По сазнањима аутора, врло мало и тамо где је примењено углавном је "на папиру".

Следећа фаза пројект менаџмента је одређивање рокова или терминирање пројекта. Циљ је да се што је могуће пре обезбеди сагледавање могућих критичних тачака и критичних путева, оптерећење сваког учесника пројекта, као и потребни ресурси у свакој фази пројекта, да би се приступило обезбеђивању недостајућих ресурса за ту фазу пројекта.

Следећа фаза пројект менаџмента је алокација ресурса, односно активности идентификације процеса у организацији и дефинисање стратегије и метода за успостављање QMS-а. Ова фаза следи из претходне при чему се најпре врши алокације (распоређивања) ресурса за реализацију активности на критичном путу, а затим се решава проблем недостатка времена и ресурса, узимајући у обзир методе и приоритете решавања проблема. У овој фази се врши и уједначавање ("пеглање") оптерећења ресурса њиховим пребацивањем на мање оптерећене ресурсе или временским померањем унапред или уназад. Посебан проблем је ограниченост ресурса, која се решава методама оптимизације или искуственом методом. У другом случају, најчешће се користе следећа правила приоритета:

- *што је пре могуће,*
- *што је могуће касније,*
- *најпре најкраћу активност,*
- *најпре активност која ангажује највише ресурса,*
- *најпре активност која је са најмањим временом очекивања (LIFO),*
- *најпре ону иза које следи највише критичних активности,*
- *најпре ону из које следе највећи број активности.*

С обзиром да се у организацији поред обезбеђења квалитета одвијају и други пројекти, потребно је извршити одређивање рокова за више пројеката и одговарајућу алокацију ресурса. Тада долази до изражаја конкурентност (приоритет) пројеката.

При идентификацији процеса морају да се утврде потребни ресурси за процес, улази и излази, карактеристике процеса и ток одвијања процеса, што је све улаз за правилну алокацију ресурса. Друга, група активности QMS-а, која припада фази алокације ресурса, је дефинисање стратегије и метода успостављања QMS-а. То је из разлога што се ту дефинишу приоритети процеса, методе у случају настанка конфликта итд, што утиче на алокацију ресурса у току реализације пројекта.

#### **5.4 Преиспитивање циљева, политике и стратегије квалитета**

Политика, циљеви и стратегија квалитета се преиспитују најмање једном годишње на начин описан у тачкама 5.1, 5.2 и 5.3. За преиспитивање политике квалитета одговоран је директор Школе.

#### **5.5 Корективне и превентивне мере**

Политика квалитета се може користити за побољшање (превентивне мере) под условом да:

- буде усклађена са визијом и мисијом највишег руководства,
- омогућава да се разумеју циљеви квалитета и да се постављају у целој организацији,
- показује обавезе и деловање највишег руководства у вези са квалитетом,
- помаже промоцију посвећености квалитету у целој организацији,
- обухвата стално побољшање у погледу задовољења потреба и очекивања корисника,
- да је ефективно формулисана и да се ефективно саопштава.

Овако дефинисана политика квалитета је један од улаза у процес реализације превентивних и корективних мера.

#### **5.6 Ревизија**

Поступак подлеже сталном преиспитивању и ажурирању у погледу структуре активности Комисије за квалитет и компонентних циљева, политика и стратегија квалитета. Ревизија поступка се врши најмање једном годишње, а њихов предлог усваја Наставно веће на основу предлога Комисије за квалитет.

## **6. ПРИЛОЗИ**

### **6.1 Припадајући обрасци**

- Извештај о остваривању/оцењивању циљева квалитета
- Контролне карте за циљеве квалитета

### **6.2 Припадајући записи**

- Записи о политици квалитета
- Запис о стратегији квалитета
- Изјава о квалитету
- Периодични извештај о оствареним циљевима квалитета

7. Ова стратегија се примењује од дана доношења.

У остваривању стратегије полази се од свих стандарда и процедура које прописују надлежно министарство и органи Школе.

**ЗАМЕНИК ПРЕДСЕДНИКА  
ПРИВРЕМЕНОГ УПРАВНОГ  
ОДБОРА**

**Слободан Јовановић**

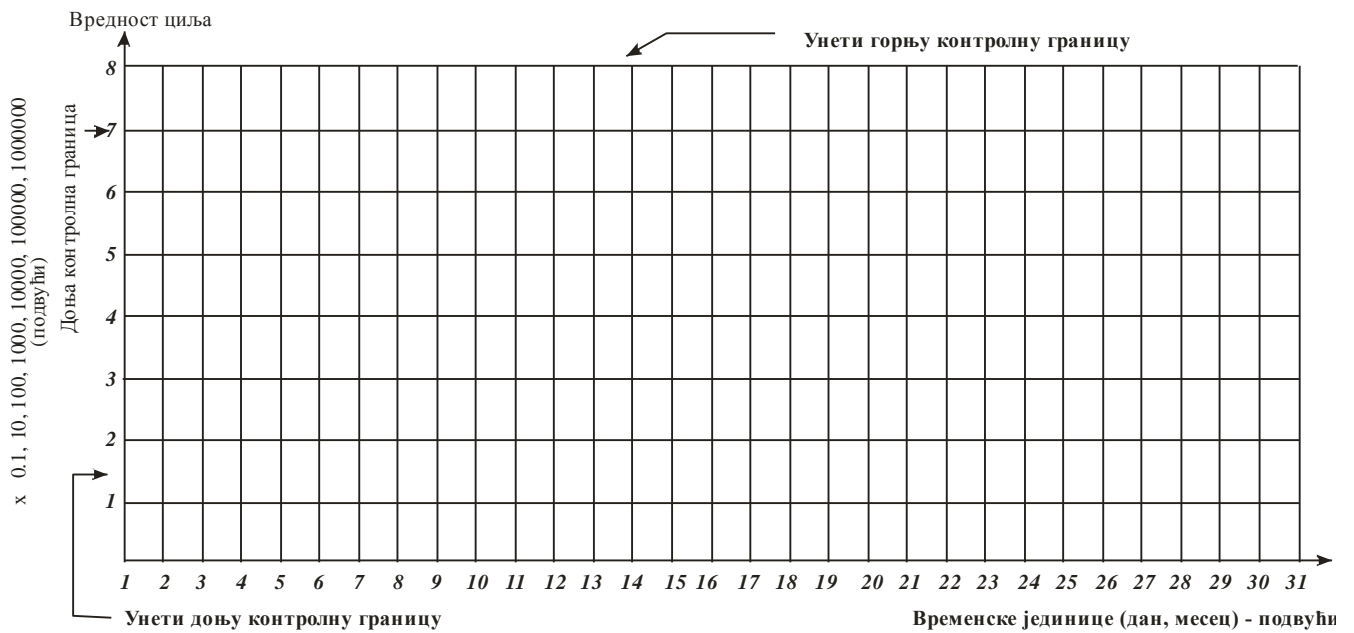






## Контролна карта за циљеве квалитета

Надлежност



Датум израде	Израдио	Одобрио	Датум усвајања