

## SAMOVREDNOVANJE KVALITETA VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA

### QUALITY SELF-ASSESSMENT PROCESS IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Mr Aleksandra Živaljević, asistent,  
Fakultet za preduzetni menadžment,  
21000 Novi Sad, Modene 5

Mr Maja Petković, asistent,  
Fakultet za preduzetni menadžment,  
21000 Novi Sad, Modene 5

Mr Violeta Zubanov, asistent,  
Fakultet za preduzetni menadžment,  
21000 Novi Sad, Modene 5

#### REZIME

*Značaj i potreba za samovrednovanjem kvaliteta visokoškolskih institucija ističe se u priključivanju visokoškolskih institucija Bolonjskom procesu i Evropskoj zoni visokog obrazovanja. Proces samovrednovanja kvaliteta treba da pruži informacije o usaglašenosti ostvarenog kvaliteta sa planiranim kvalitetom. Kao takav, podrazumeva unapred definisane kriterijume ocenjivanja izvedene iz predhodno definisanih kriterijuma kvaliteta, metode i vremenske intervale njihovog primenjivanja. Autori ukazuju na važnost sveobuhvatnosti procesa samovrednovanja, u smislu procene kvaliteta svih nivoa visokoškolske institucije (sistema, procesa i izlaza), u cilju stvaranja što objektivnije ocene kvaliteta visokoškolske institucije. Rad se bazira na šestogodišnjem iskustvu Fakulteta za preduzetni menadžment u Novom Sadu u primeni i razvoju procesa samovrednovanja kvaliteta.*

**Ključne reči:** Samovrednovanje kvaliteta, Visokoškolske institucije

#### ABSTRACT

*Involvement in Bologna process and tendency to join the European Higher Educational Area stress the importance and the need for quality self assessment in higher educational institutions. Self assessment process assumes previously defined criteria that are based on quality criteria, as well as methods of assessment and their frequencies for use. Process of quality self assessment gives important information about conformity of gained quality of each entity (system, processes and outputs) with projected or planned quality.*

*Authors stress the importance of global process of self assessment, which involves quality assessment and evaluation of all three organizational levels of the higher educational institution (system, processes and outputs), in order to create objective marks of higher educational institution's quality. The manuscript is based on six years long experience in applying and developing the quality self assessment process at the Faculty of Entrepreneurial Management in Novi Sad.*

**Key words:** Quality self assessment process, Higher education

#### 1. UVOD

Obrazovanje se smatra jednim od najvažnijih činilaca društvenih sistema, a posebno onih koji imaju pretenzije da se pridruže Evropskoj Uniji, a još nisu dostigla nivo kvaliteta života

evropskih zemalja [1]. Homboltov model univerziteta, koji je doskora predstavljao čuvara nacionalne kulture i na kome su bili zasnovani svi državni univerziteti Evrope, imao je pored obrazovno-naučne uloge i ulogu nadzora nad društvenim životom nacije, u čemu je zamenio religijske institucije zemlje [2]. Njegov kvalitet nije ležao u finansijskim pokazateljima poslovanja, već u tome da je bio produžena ruka države kojom je ona uticala na oblikovanje svesti i oblika ponašanja svojih građana. Takav koncept, izuzimao je procenu i preispitivanje kvaliteta visokoškolskih institucija kojim bi se bavila sama visokoškolska institucija ili tržište.

Globalizacija tržišta, sve brži tehnološki razvoj i progresivno slabljenje uloga nacionalnih država u drugoj polovini 20. veka utiču na slabljenje ideje da univerziteti treba prvenstveno da budu društveni i nacionalni i primoravaju ih da postanu korporacije koje stvaraju resurse za razvoj svih društvenih sistema. Kao takve visokobrazovne institucije treba da se rukovode filozofijom prihoda, rashoda, efikasnosti uloženi sredstava i kvaliteta usluga, koji je neophodan uslov za opstanak univerziteta na tržištu visokog obrazovanja. [3]

## **2. KVALITET VISOKOŠKOLSKE INSTITUCIJE**

Visokoobrazovne institucije po prirodi svojih autputa i uloge koje imaju u društvu, zatim načinu organizovanja i resursima koje koriste kako bi ostvarile svoje izlaze, predstavljaju vrlo specifične organizacione sisteme. S obzirom da je i kvalitet, takođe, kompleksan i relativan pojam, nije jednostavno ni definisati, ni postići, ni unapređivati isti u organizacijama ove vrste. Da bi se kvalitetom moglo upravljati (obezbediti, pratiti i meriti, unaprediti) neophodno je poći od elemenata samog sistema, njegovih zainteresovanih strana i kriterijuma kvaliteta svih njegovih elemenata.

Može se reći da nije isto govoriti o kvalitetu sistema, procesa i izlaza ali da kvalitet izlaza zavisi od kvaliteta procesa u kome se stvaraju izlazi i da kvalitet sistema zavisi od kvaliteta procesa koji su njegovu dinamičku komponentu [4].

Tendencija da se kvalitet visokoobrazovne institucije procenjuje samo na osnovu rezultata samovrednovanja kvaliteta nastavnog procesa, zanemaruje uticaje ostalih elemenata sistema visokobrazovne institucije na njen ukupni kvalitet i dozvoljava mogućnost manipulacije podacima i informacijama a samim tim i manipulacije potencijalnih korisnika i društva u celini.

Ako se kvalitet nastavnog procesa vrednuje prolaznošću studenata a da se prethodno ne preispituje kvalitet procesa merenja znanja, dobijenim podacima se posredno utiče na opadanje nivoa potrebnog znanja studenata. Kada se kvalitet nastavnog procesa vrednuje ocenom kvaliteta od strane studenata (ankete o zadovoljstvu) a da se ne preispituje kvalitet procesa ocene zadovoljstva korisnika, posredno se utiče na promenu odnosa profesor-student [4].

## **3. PROCES SAMOVREDNOVANJA KVALITETA**

Proces samovrednovanja kvaliteta, kao sveobuhvatno sistemsko preispitivanje aktivnosti i rezultata organizacije, predstavlja način utvrđivanja područja za unapređenje organizacije. On ukazuje na propuste, slabosti, neusaglašenosti ili potencijalne greške u okviru samog sistema i njegovih izlaza. Primenom procesa samovrednovanja kvaliteta organizacija osigurava adekvatno planiranje, kao i sprečavanje da neusaglašenosti stignu do zainteresovanih strana.

Proces samovrednovanja kvaliteta se ne sme sprovesti stihijski, već planirano i koordinirno. Stoga, mora podrazumevati jasno definisane faze, kriterijume, metode, frekvencije i nosioce aktivnosti. On mora biti projektovan i primenjen tako da obezbeđuje što veću objektivnost rezultata čijom bi se analizom mogle planirati buduće aktivnosti i moguće korekcije ili prevencije.

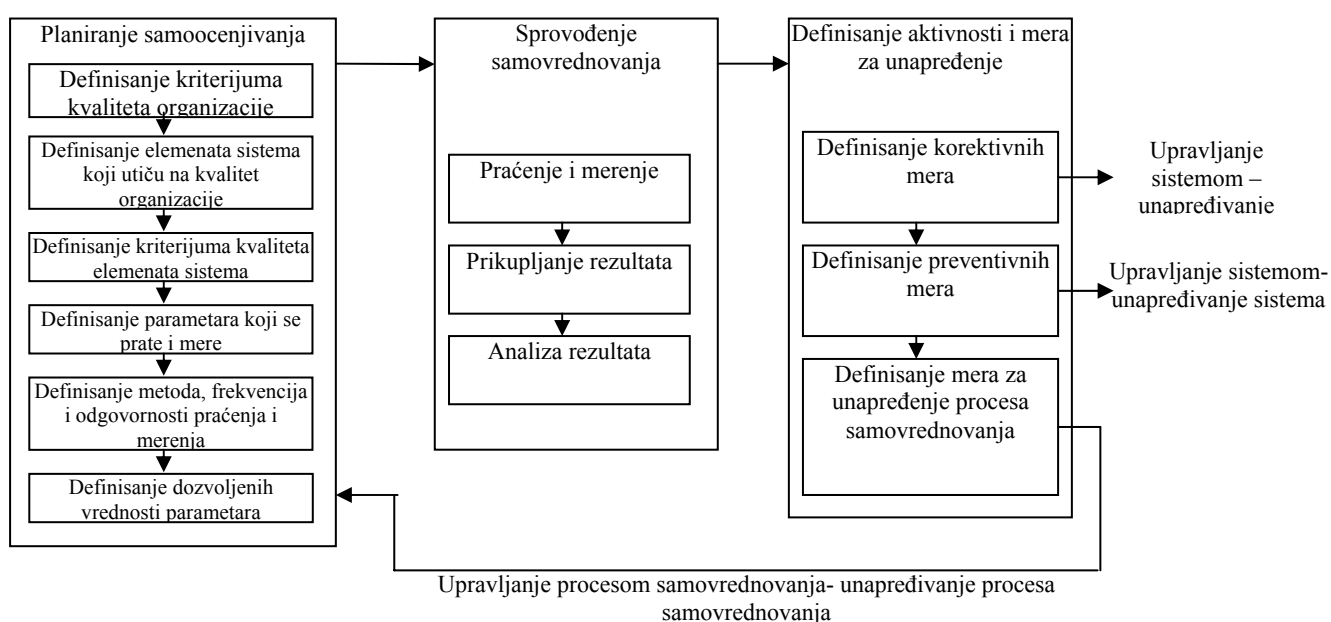
Kako bi se subjektivnost minimizirala, samovrednovanje treba bazirati na predhodno definisanim kriterijumima kvaliteta koje je postavila visokoškolska institucija uvažavajući zahteve zainteresovanih strana. Ako se polazi od pretpostavke da kvalitet organizacije čini kvalitet svih njenih elemenata koji utiču na kvalitet njenih outputa, onda se kao primarni korak u planiranju ovog procesa nameće identifikacija outputa visokoškolske institucije i njenih elemenata koji utiču na performanse izlaza, kao i svih uticaja koje ove institucije ostvaruju na okruženje, kako eksterno, tako i interno. Takođe se i sam proces samovrednovanja mora ocenjivati u cilju njegovog kontinualnog unapređivanja. Proces samovrednovanja koji se sastoji iz tri globalne faze, faze planiranja, faze sprovođenja i faze definisanja aktivnosti i mera za unapređenje, prikazan je *Slikom 1: Proces samoocenjivanja*[5].

Prva aktivnost faze planiranja samovrednovanja predstavlja definisanje kriterijuma kvaliteta organizacije, čime poslovni sistem određuje šta mora da ispuni kako bi postigao zadovoljstvo svojih zainteresovanih strana. Ovi kriterijumi moraju biti zasnovani na zahtevima zainteresovanih strana, kako bi se obezbedilo da ocena kvaliteta bude objektivno stanje. U protivnom, visokoškolska institucija rizikuje da na osnovu subjektivnog viđenja kvaliteta od strane ocenjivača definiše svoje buduće pravce delovanja.

Druga aktivnost faze planiranja samovrednovanja predstavlja definisanje ključnih elemenata poslovnog sistema koji utiču na postizanje predhodno definisanih kriterijuma kvaliteta organizacije. Rezultat ove faze trebalo bi da budu identifikovani procesi u kojima nastaju outputi, tj. procesi kojima se stvaraju karakteristike outputa.

Treća aktivnost faze planiranja samovrednovanja predstavlja definisanje neophodnih uslova i kriterijuma koje procesi identifikovani u predhodnoj aktivnosti moraju ispunjavati kako bi identifikovani kriterijumi kvaliteta bili ispunjeni.

U narednoj aktivnosti za svaki kriterijum određuje se parametar ili grupa parametara koje treba pratiti i meriti da bi organizacija u svakom trenutku bila sigurna u sopstvenu sposobnost ispunjavanja postavljenih kriterijuma.



Slika 1: Proces samovrednovanja

Za svaki parametar neophodno je definisati način praćenja i merenja, kao i vremenske intervale, tj. učestalost merenja. Takođe, neophodno je dodeliti odgovornost određenim radnim mestima za praćenje i merenje, kao i za prikupljanje i obradu podataka na osnovu kojih će se kasnije vršiti analiza i preduzimati dalja delovanja.

Svakom parametru trebalo bi propisati ciljnu vrednost sa dozvoljenim odstupanjima. Kada izmerena vrednost parametra nije u dozvoljenim granicama tolerancije, preduzimaju se korektivne mere. Ukoliko je isti u dozvoljenom opsegu, tada se može delovati preventivno, kako bi se vrednosti parametara približile što više ciljnoj vrednosti, sprečila moguća degradacija ili njihova vrednost stabilizovala, ukoliko ona varira u okviru dozvoljenog opsega.

Sprovođenje samovrednovanja predstavlja realizovanje plana kroz praćenje i merenje definisanih parametara, prikupljanje rezultata i njihovu analizu. Praćenje i merenje može se vršiti centralizovano ukoliko postoji služba ili centar na fakultetu ili univerzitetu koji su zaduženi za praćenje i merenje svih parametara, ili decentralizovano, ako svaki vlasnik procesa prati parametre svog procesa.

Rezultati praćenja i merenja treba da se prikupljaju na jednom mestu kako bi se svi rezultati uzeli u obzir u toku analize. Analiza rezultata treba da ukaže na odstupanja od planiranih vrednosti parametara. Odstupanjima treba naći uzrok i definisati aktivnosti za njihovo sistemsko otklanjanje, kako se neusaglašenosti ne bi više ponovile. Takođe, vrednosti izmerenih parametara mogu ukazivati na potencijalne neusaglašenosti (variranje vrednosti parametra u okvirima dozvoljenih odstupanja) za koje treba definisati preventivne mere.

#### **4. ULOGA INDIKATORA KVALITETA U PROCESU SAMOVREDNOVANJA KVALITETA VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA**

Indikatori kvaliteta omogućavaju donosiocima odluka da usmeravaju procese i sistem ka postizanju nameravanih izlaza i ciljeva, a odnose se na kvalitet posmatranog entitete i na one performanse koje su od značaja za posmatrani entitet. Nepostojanje parametara i indikatora kvaliteta kao dokaza o postizanju rezultata vodi sistem u rizik od previda neophodnih područja za unapređenje.

Kada je reč o upotrebi indikatora kvaliteta u visokoškolskim institucijama, razlozi njihovog uvođenja mogu biti razni. Pre svega indikatori kvaliteta treba da pruže dokaze da planirani rezultati jesu postignuti. Takođe, njihovom primenom dobijaju se neophodne informacije za proces unapređenja, a samim tim se i funkcionisanje i rezultati jedne visokoškolske institucije mogu dalje upoređivati sa drugim visokoškolskim institucijama. Sama preporuka Bolonjske deklaracije je obezbeđenje uslova za komparaciju visokoškolskih institucija. Jedan od načina za stvaranje adekvatne osnove za proces poredjenja je i uvođenje skupa indikatora kvaliteta koji bi važili za sve visokoškolske institucije Republike Srbije.

S druge strane, razlozi uvođenja skupa indikatora kvaliteta na univerzitetima i fakultetima mogu se tražiti i u dosadašnjoj praksi obrazovnih institucija koje su uglavnom svoju pažnju posvećivale merenju svog uspeha na osnovu ulaza u sistem, odnosno dobro obučenog i obrazovanog nastavnog osoblja, dobrih programa, dobrih uslova rada, smatrajući da se samo na ovaj način obezbeđuju kvalitetni izlazi iz sistema. U cilju stvaranja adekvatnih osnova za funkcionisanje sistema neophodno je pored kvalitetih ulaza, voditi računa i o kvalitetu samog procesa transformacije ulaza u izlaz, odnosno o kvalitetu organizovanja obrazovne institucije, kao i o kvalitetu izlaza. U poslednje vreme, dosta pomijan koncept izvrsnosti, naglašava da se izvrsnost mora bazirati na dostignućima, a ne samo na ulazima u sistem. Stoga je

predstavljanje performansi, u smislu dokazivanja ispunjenosti postavljenih ciljeva, a ne samo namera, od vitalnog značaja!

Medjutim, samo definisanje indikatora kvaliteta visokoškolskih institucija ne predstavlja lak posao. Sami objekti praćenja i merenja tj. samovrednovanja mogu biti razni i to od organizacionih performansi i ključnih organizacionih performansi, preko kvaliteta izlaza, tj. usluga i kvaliteta procesa.

## **5. PRIMER FAKULTETA ZA PREDUZETNI MENADŽMENT U NOVOM SADU**

Fakultet za preduzetni menadžment u Novom Sadu već 6 godina poseduje sertifikat po standardu ISO 9001:2000, što ga obavezuje da sprovodi interne provere sopstvenog sistema za menadžment kvalitetom. Interne provere u zavisnosti, od toka procesa proveravanja i zahteva u odnosu na koje se sistem proverava, kao i stepena sveobuhvatnosti provere mogu pružiti informacije o nivou kvaliteta poslovnog sistema i svih njegovih nivoa.

Prilikom projektovanja procesa internog proveravanja uzete su u obzir sve specifičnosti fakulteta, a proces je projektovan tako da omogući sagledavanje kako usaglašenosti sistema za menadžment kvalitetom sa ISO 9001:2000 standardom, tako i nivoa kvaliteta fakulteta u odnosu na zahteve zainteresovanih strana. Postojanje parametara koji se prate i mere, kao i indikatora kvaliteta omogućilo je Fakultetu za preduzetni menadžment brzo i jednostavno usklađivanje sa promenama u obrazovnom sistemu Republike Srbije i usklađivanje sa promenama u Zakonu o visokoškolskom obrazovanju.

## **6. ZAKLJUČAK**

U radu je naglašena sveobuhvatnost procesa samovrednovanja kvaliteta visokoobrazovnih institucija pre svega u smislu njegove kompleksnosti. Takodje, samovrednovanje predstavlja jedan kontinuiran poduhvat koji treba adekvatno projektovati, a posebno kontrolisano realizovati. Rezultati ovog procesa pružaju informacije o kvalitetu svih nivoa visokoškolske institucije, kako o nivou outputa i njihovom kvalitetu, tako i o nivou procesa i nivou celokupnog sistema visokoškolske institucije i proceni njihovog kvaliteta. Dalja analiza rezultata dobijenih sprovođenjem procesa samovrednovanja počiva na poređenju rezultata samovrednovanja sa njihovim prihvatljivim vrednostima koji se mogu predstaviti indikatorima kvaliteta.

## **7. LITERATURA**

- [1] Bolonjska deklaracija, 19.04.1999, Bolonja
- [2] Živaljević A.: QFD metoda kao element menadžmenta kvalitetom u visokoobrazovnim institucijama, Fakultet za menadžment „Braća Karić“, Beograd, 2004.
- [3] Bagarić I.: Usklađivanje osnovnih dokumenata Fakulteta za preduzetni menadžment sa novim Zakonom o visokom obrazovanju i izrada dokumenata fakulteta za potrebe akreditacije kod akreditacionog tela Ministarstva za prosvetu i sport Republike Srbije, Fakultet za preduzetni menadžment, Novi Sad, 2004.
- [4] Živaljević A., Petković M., Bagarić I.: Proces evaluacije kvaliteta u visokoobrazovnim institucijama zasnovan na zahtevima korisnika, X Internacionalni simpozijum SymOrg 2006, Zlatibor, 2006.

- [5] Živaljević A., Petković M.: Samovrednovanje kvaliteta nastavnog procesa u visokoobrazovnim institucijama, Trend 2006. – Bolonjski proces i primena novog zakona, Zbornik radova, Fakultet tehničkih nauka Univerziteta u Novom Sadu, 2006.
- [6] Brown R.: Quality Assurance in Higher Education, 1 Apr 2004., Routledge (UK)
- [7] Jensen B., Artz N.: Using Quality Management Tools to Enhance Feedback from Student Evaluations, Decision Sciences Journal of Innovative Education; Spring2005, Vol. 3 Issue 1, p47-72, 26p
- [8] Blazey M., Davidson K., Evans J.: Insights to Performance Excellence in Education, ASQ, 2003.