

**SPECIFIČNOSTI SISTEMA KVALITETA OBRAZOVNIH
INSTITUCIJA**

**PARTICULARIES OF QUALITY SYSTEMS IN EDUCATIONAL
INSTITUTIONS**

**Prof. dr. Safet Brdarević, Mašinski fakultet u Zenici
Asistent Ibrahim Plančić, Mašinski fakultet u Zenici
Asistent Sabahudin Jašarević, Mašinski fakultet u Zenici**

Ključne riječi: obrazovanje, sistem kvaliteta, standardi

REZIME

Tradicija i postojeća zakonska regulativa u oblasti obrazovanja uslovlila je razvoj i uvođenje vlastitih programa za obezbjeđenje kvaliteta u istim. Međutim, uspješna primjena internacionalnih standarda za sisteme kvaliteta (ISO 9000), namjenjenih prevashodno proizvodnom sektoru, dovela je do značajnih istraživačkih napora o mogućnostima njihove primjene i u obrazovanju. Stvaranje dokumentovanog sistema kvaliteta prema prizatom standardu, eksterno priznanje-certifikacija i njegovo neprekidno poboljšanje faktori su koji opredjeljuju mnoge obrazovne institucije na izgradnju sistema kvaliteta prema ISO 9000 standardima. Suštinski principi primjene ovih standarda su nedvojbeno primjenjivi u uslugama obrazovanja, ali sam pristup i njihova terminologija otežavaju tumačenje i primjenu u obrazovnim institucijama. Na neke specifičnosti sistema kvaliteta istih ukazuje i ovaj rad.

Key words: education, quality system, standards

SUMMARY

The tradition and existing law acts in field of education has caused development and implementation programs for quality assurance. However, successful implementation of international quality system standards (ISO 9000) for industry has caused important research work about its implementation in field of education. Quality documentation system according to existing standard, certification and its continuous improvement are factors for construction of quality system according ISO 9000 standards in many education institutions. Basic principles of standards implementation are suitable for education services, but admission itself and its terminology makes harder interpretation and implementation in education institutions. This paper points to some specifics of this quality system.

1. UVOD

Terminologija vezana za kvalitet, upravljanje i poboljšanje kvaliteta jako je popularna i malo po malo zahvata sve sfere čovjekovog života i rada. Pri tome je oblast obrazovanja malo ili gotovo nikako okrenuta procesima reforme u ovom pravcu. Brojni su razlozi za to, ali su prema našem mišljenju dva preovlađujuća. Na jednoj strani, tradicionalno mišljenje da škole, fakulteti i druge obrazovne ustanove prirodnom svoga rada i zakonskom uređenošću

podrazumijevaju kvalitet i zbog toga nikakvi dodatni naponi u tom smislu nisu potrebni. Na drugoj strani, brojne specifičnosti sistema kvaliteta obrazovnih institucija i otežano tumačenje ISO standarda za sisteme kvaliteta u domenu usluga obrazovanja, kod većine teoretičara iz ove oblasti uzrokuju negativan stav o mogućnostima i uspješnosti primjene nekog od postojećih ISO modela za sistem kvaliteta na obrazovanje. Pa ipak brojna istraživanja ukazuju na pozitivne rezultate primjene ISO standarda u obrazovnim ustanovama. Takvi su rezultati sadržani i u dostignućima koledža "Sandwell" u pokrajini West Midlands koji je bio prvi koledž u Velikoj Britaniji koji je dobio certifikat prema ISO 9001 standardu¹, Jefferson County School District iz Denvera, Colorado, USA, Mt. Edgumbe High School i dr. Naša iskustva na uvođenju sistema kvaliteta na Fakultet pomogla su nam na spoznavanju i identificiranju nekih specifičnosti sistema kvaliteta visoko obrazovnih institucija koje se većim dijelom odnose i na druge ustanove koje se bave obrazovanjem i osposobljavanjem. Dio tih spoznaja i iskustava predstavljeno je u nastavku rada.

2. ALTERNATIVNI PRISTUPI OBEZBJEĐENJU KVALITETA U OBRAZOVANJU

U cilju daljeg razvoja visoko sofisticiranih tehnologija i postizanja kvaliteta proizvoda i/ ili usluga kao najprestižnijeg faktora u svjetskoj tržišnoj utakmici, raste potreba za stručnim kadrovima koji mogu pratiti dinamiku razvoja novih spoznaja i tehnologija. Stoga je investiranje u obrazovanje na svim nivoima veoma značajno i sigurno najprofitabilnije, te razvijeni dio svijeta, ulaganje u obrazovanje smatra najvažnijim razvojnim resursom. S druge strane, studenti, njihovi roditelji, poslodavci, državne institucije i drugi zainteresovani subjekti zahtijevaju od obrazovnih institucija odgovarajući nivo kvaliteta obrazovanja, odnosno ono što traže i na drugim mjestima: bolju uslugu, manje troškove, viši kvalitet, efikasnost i prilagodljivost nastavnih planova i programa brzim promjenama koje se dešavaju i na tržištu. Dakle, obrazovne institucije imperativno moraju da se fokusiraju na obezbjeđenje i upravljanje kvalitetom. Prelistavajući dostupnu literaturu iz područja upravljanja kvalitetom u obrazovanju i pretražujući mnoštvo web lokacija sa ovim sadržajem uočava se da postoji šarolikost u pristupu obezbjeđenju i upravljanju kvalitetom u obrazovanju. Generalno gledajući, primjetno je da se primjenjuju dva tradicionalna pristupa: akreditacija, odnosno certifikacija i procjenjivanje. Certifikacija podrazumijeva ocjenu sistema kvaliteta od strane nezavisne vanjske institucije akreditovane za certifikaciju, dok je procjenjivanje rezultat jasnog opredjeljenja, prije svega rukovodstva ovih institucija, za uspostavljanje programa kontinuiranih aktivnosti na procjenjivanju i iznalaženju načina za poboljšanje postojećeg stanja u istim. Procjene uglavnom vrše timovi formirani iz vlastitih obrazovnih sredina.

Certifikacija se vrši provjerom opšte prihvaćenih zahtjeva, najčešće u formi internacionalnih standarda ili kriterija nacionalnih nagrada za kvalitet. Ovi zahtjevi su danas obično inkorporirani u cjelovit TQM koncept upravljanja kvalitetom obrazovnih institucija. Pri tome treba naglasiti da su Baldridžova nagrada u SAD, Demingova nagrada u Japanu i Evropska nagrada za kvalitet priznati kao najviši kriteriji za uspostavu totalnog kvaliteta u biznisu, industriji i u posljednje vrijeme u obrazovanju². Međutim, kriteriji ovih nagrada obično su izvan mogućnosti i raspoloživih resursa većine obrazovnih institucija tako da se vrlo rijetko iste odlučuju na njihovu primjenu. Zbog toga osnovnu školu kvaliteta u obrazovanju mogu da predstavljaju poznati i priznati koncepti i alati za upravljanje kvalitetom čijom se kontinuiranom primjenom i stalnim poboljšanjem mogu stvoriti preduslovi za zadovoljenje vrhunskih kriterija sadržanih u zahtjevima nacionalnih nagrada za kvalitet. Razumljivo je da

¹ Dr. Noel McLachlan, Koristi od standarda sistema kvaliteta u uslužnim djelatnostima, Compendium kvaliteta, sep.-okt. 1996.

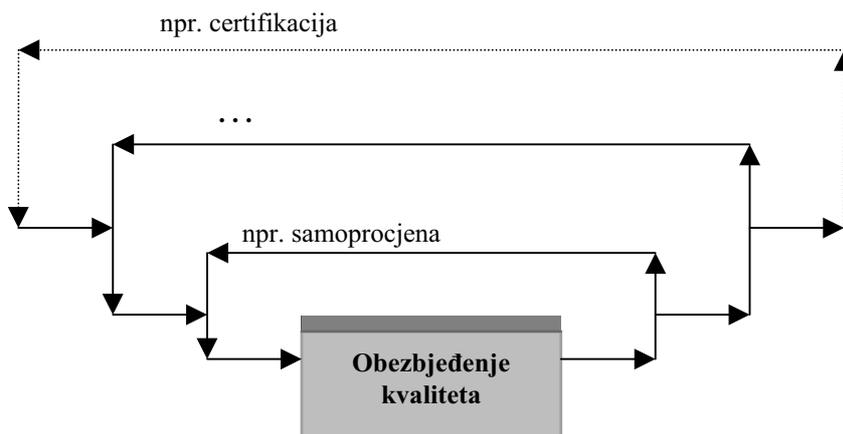
² Tauno Kekäle, TQM in higher education: An european model, Kvalita, inovacia, prosperita, III/1-2, 24-34, 1999.

obrazovne organizacije mogu razviti i uvesti vlastite programe upravljanja kvalitetom, ali je isto tako uočljivo da mnogi vole da usvoje priznat standard i zatraže eksterno priznanje za svoj sistem kvaliteta. U tabeli 1. klasificirani su najčešći metodi i alati kvaliteta koji se danas primjenjuju u obrazovanju. Obrazovne organizacije prema vlastitom opredjeljenju i procjeni mogu izabrati pojedine metode i alate predstavljene u ovoj tabeli, ali bilo koji pristup mora predstavljati zajednički napor svih zaposlenih. Logičan put može biti početak od teških ili blagih, preko mješanih metoda ili obrnuto ka cjelovitom pristupu. Naravno, bilo koji pristup se mora bazirati na razumijevanju kulturne transformacije i vlastitom pogledu svake obrazovne institucije.

Tabela 1. Klasisfikacija metoda i alata kvaliteta u obrazovanju[2]

"TEŠKI" METODI	"MJEŠANI" METODI	"BLAGI" METODI
<ol style="list-style-type: none"> 1. Standardi sistema kvaliteta ISO 9000 2. QFD 3. Statističke metode koje koristi osoblje i menadžment u stvaranju kvaliteta 4. Upravljanje zasnovano na aktivnostima 5. Vremenski zasnovano upravljanje 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Krugovi kvaliteta i drugi grupni pristupi 2. Statističke metode koje koriste zaposleni u procesu 3. Sedam alata kvaliteta 4. Konkurentno inženjerstvo 5. Kriteriji nagrada kvaliteta (timska procjena) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Samoprocjena 2. Treninzi osoblja i obrazovni programi 3. Organizacijsko učenje 4. Filozofija nagrada kvaliteta 5. Benchmarking 6. Permanentno obrazovanje

Naravno, primjenjeni pristupi moraju biti u kolaboraciji (to je istaknuto i u Bolonjskoj deklaraciji), kako je prikazano na slici 1. Predstavljeni model najbolje odslikava sisteme kvaliteta pojedinih univerzitetskih jedinica (fakulteta), pri čemu prva petlja može da predstavlja određeni odjel, odnosno department u okviru fakulteta, druga fakultet, a treća cijeli univerzitet.



SLIKA 1. SHEMATSKI PRIKAZ INTEGRACIJE POJEDINIH PRISTUPA NA UPRAVLJANJU KVALITETOM

Bez obzira koji pristup obrazovne organizacije usvoje na svom putu prema kvalitetu, uprkos malim razlikama u njihovoj primjeni, biće to snažaj poticaj i početak aktivnosti na dostizanju " best-in-class" procesa obrazovanja. Kako je kreiranje mjerljivih ciljeva kvaliteta i

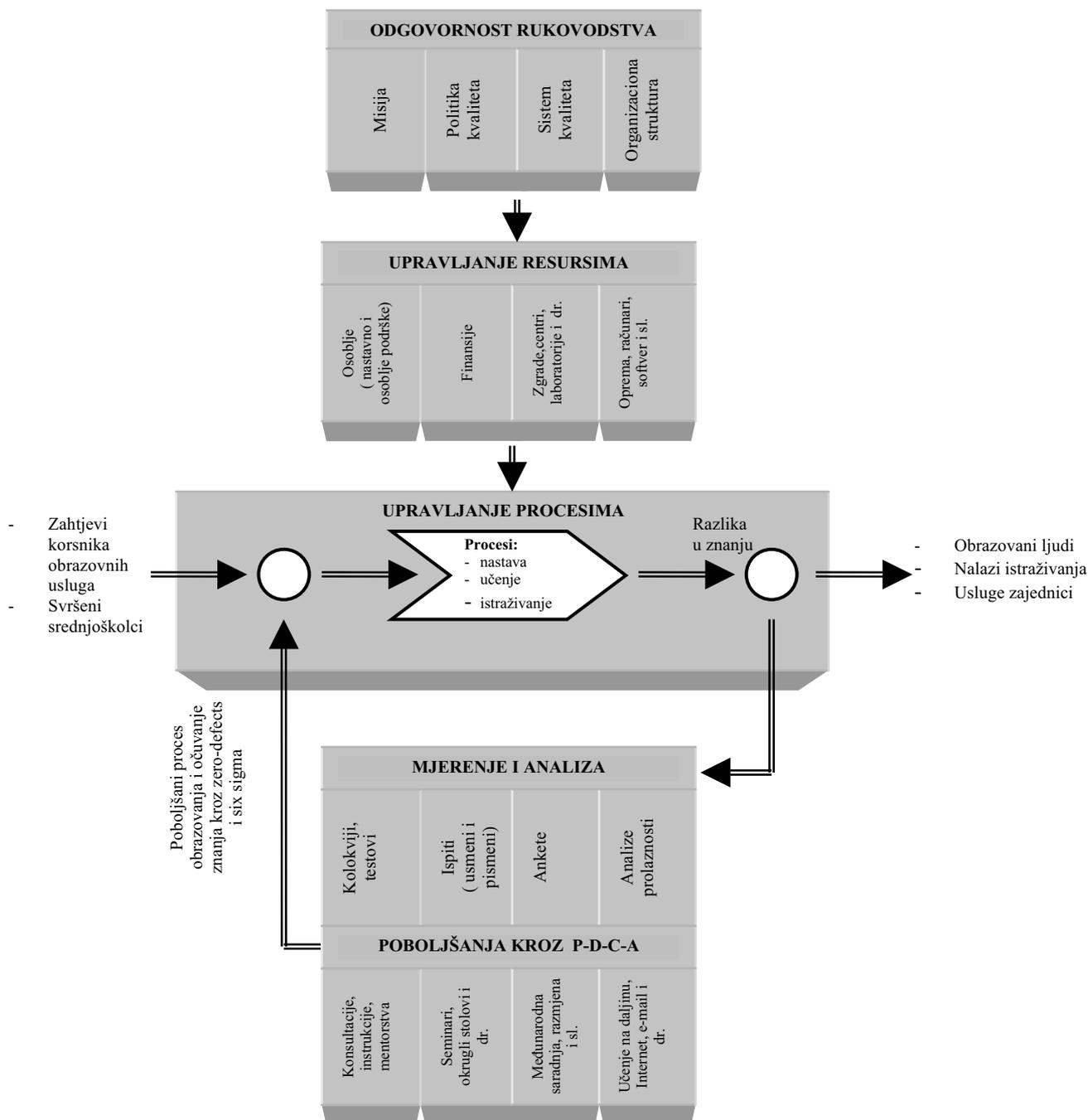
signifikantnih parametara za benchmarking u obrazovanju jako zahtjevno, većina eksperata i istraživača u ovoj oblasti u svojim radovima, npr. [5],[6], ističe potrebu za dosta dodatnih istraživanja u tom pravcu.

3. PROCESNI PRISTUP I SISTEMSKI POGLED NA OBRAZOVANJE

Kako je već ranije naglašeno, obrazovne institucije u razvijenom svijetu su sve više suočene sa činjenicom da okolina u kojoj one djeluju podsjeća na tržište proizvodnih organizacija. Tržišna orijentacija nameće potrebu da ove institucije budu i tržišno vođene. U tom smislu obrazovne institucije, kao i većina proizvodnih organizacija, jedinu opciju za opstanak, razvoj i poboljšanje zainteresovanosti studenata, zajednice i drugih subjekata za njihove usluge moraju tražiti u kvalitetu svojih usluga baziranom na savremenom pristupu ovom, po mnogima 'najznačajnijem fenomenu današnjice'. Zbog toga su višegodišnja pozitivna iskustva u ispunjavanju zahtjeva serije standarda ISO 9000 u industriji navela lidere većine obrazovnih institucija na razmišljanje o primjeni istih i u obrazovanju. Pri tome, većina njih postaje svjesna da " odgovornost za kvalitet u obrazovanju nije nešto što 'živi' u specijalnim kancelarijama ili što se odnosi samo na izabrane osobe. Obezbeđenje kvaliteta zahtjeva energiju, privrženost i znanje svakog pojedinca unutar organizacije"Š7Ć. Pristup upravljanju kvalitetom u obrazovanju prema ISO 9000 standardima omogućava njihovu aplikativnu primjenu ka poboljšanju kvaliteta kroz:

1. Upravljanje procesima u obrazovnoj organizaciji s ciljem povećanja efikasnosti rada i smanjenja troškova-**kvalitet obrazovanja,**
2. Poučavanje kvalitetu i obrazovanje za kvalitet korisnika obrazovnih usluga (razumijevanje filozofije, metoda i alata kvaliteta)-**obrazovanje za kvalitet,**
3. Ugradnju kvaliteta u procesu učenja i nastave kroz grupni rad i savremene tehnologije-**kvalitet u obrazovanju.**

Međutim, za ispravno tumačenje standarda kvaliteta iz oblasti proizvodnje za oblast obrazovanja, kao i što uspješnije sagledavanje mogućnosti za poboljšanje kvaliteta, neophodno je primjeniti sistemski pristup na obrazovanje. Suštinski, ovaj pristup odgovara procesnom modelu na kome se zasniva novo izdanje standarda ISO 9000: 2000. Na slici 2 prikazan je kompletan procesni pristup prema ovom standardu primjenjen na proces obrazovanja.



SLIKA 2. PROCESNI PRISTUP PREMA ISO 9000: 2000 PRIMJENJEN NA OBRAZOVANJE

Kako se može primjetiti, u okviru trećeg temeljnog poglavlja ovog standarda koji se odnosi na upravljanje procesima suštinski je predstavljen sistemski pogled. Isti omogućava lakše razumijevanje načina na koji se može unaprijediti kvalitet, kao i ispravno tumačenje standarda i alata kvaliteta iz oblasti proizvodnje za oblast obrazovanja. Jednostavno, sistem obrazovanja se može posmatrati kao bilo koji drugi sistem koji ima za cilj da za odgovarajući skup ulaznih resursa, kroz proces transformacije rezultira izlazima odgovarajućeg nivoa.

Pri tome je suština kvaliteta u oblasti obrazovanja prije svega razumijevanje konačnog proizvoda. Iako su izlazima iz procesa obrazovanja predstavljeni obrazovani ljudi, nalazi istraživanja i usluge zajednici ipak se generalno izlaznim proizvodom u obrazovanju mora podrazumijevati uvećana vrijednost (znanje) koju dobija student, učenik ili drugi korisnici obrazovnih usluga.

Ovo je samo jedna od ključnih karakteristika sistema obrazovanja za čiju efikasnost i kvalitet su zainteresovani svi: studenti, njihovi roditelji, nastavno osoblje, poslodavci i društvena zajednica u cjelini.

4. IDENTIFIKACIJA OSNOVNIH SPECIFIČNOSTI SISTEMA KVALITETA U OBRAZOVANJU

Prethodna analiza procesnog modela serije standarda ISO 9000:2000 ukazuje na mogućnosti primjene ovog modela i na proces obrazovanja. Dubljom analizom zahtjeva standarda i njihovom neposrednom implementacijom dolazi se do značajnih spoznaja o specifičnim karakteristikama sistema obrazovanja u odnosu na primjenu modela, principa, metoda i alata kvaliteta u obrazovanju. Dio tih specifičnosti predstavljen je u sljedećem:

- **Visok nivo zakonske regulative u oblasti obrazovanja.** Sistem obrazovanja svake države dosta dobro je pokriven zakonskim aktima (izbor i angažovanost osoblja, obavezna dokumentovanja pojedinih aktivnosti i njihove forme, uslovi upisa u pojedinim fazama obrazovanja i sl.) Primjetno je da zakonska regulativa daje dobru osnovu za izgradnju, obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta obrazovnog procesa. Međutim, s druge strane, ista zbog svoje apstraktnosti i nepotpunosti, prevashodno u pogledu dokumentovanja pojedinih aktivnosti ne može obezbijediti ispunjenje zahtjeva prema međunarodnim standardima, zbog čega je obavezno, kod izgradnje sistema kvaliteta, da se postojeća zakonska ograničenja, propisi i norme ugrade u dokumentaciju sistema kvaliteta (poslovnik, procedure ili uputstva).
- **Nejasnost "proizvoda" i otežano tumačenje proizvodnih termina za oblast obrazovanja.** Teškoće i nejasnost su prevashodno uzrokovani činjenicom da je identifikacija "običnih proizvoda", pa i mnoštva usluga jako jednostavna. Isto je razlogom da se njihov kvalitet relativno lako provjerava poređenjem njihovih karakteristika sa određenim fiksnim standardima ili sličnim proizvodima (npr. testiranje automobila). Razumijevanje izlaznog proizvoda i orijentacija prema zadovoljstvu kupca je osnova upravljanja kvalitetom u obrazovanju. Obrazovana populacija i znanje koje dobija poslije završavanja određenog stepena, rezultati istraživanja i druge usluge procesa obrazovanja, kao njihovi finalni proizvodi, su specifični sa stanovišta primjene metoda i alata kvaliteta. Njihov kvalitet / vrijednost se može pokazati na ispitima, vrednovanjem eksperata i sl., ali je dosta validnija ocjena njihovog kvaliteta koja se pokazuje znatno kasnije u praksi, tokom primjene rezultata istraživanja ili tokom radnog vijeka korisnika obrazovnih usluga. Uz ovu konstataciju vezano je i čitav niz drugih specifičnosti oko mogućnosti ispravnog tumačenja proizvodnih termina (za koje su pisani standardi sistema kvaliteta), kao i realizovanja zahtjeva standarda u obrazovanju. Za njihovo ispravno tumačenje mogu da posluže razmatranja predstavljena u Š3Ć. Nejasnoće su vezane i za probleme oko nemogućnosti izračunavanja vremena koje je potrebno za proizvodnju, kao što je to slučaj kod običnih proizvoda. Isto se odnosi kako na 'proizvodnju' obrazovanih ljudi sa određenim znanjima tako i na postizanje određenih naučnih rezultata u istraživanjima.
- **Dvojnost organizacione strukture, odnosno administrativna i akademska (nastavna) funkcija u obrazovnoj instituciji.** Iako ove dvije funkcije egzistiraju unutar jedne obrazovne institucije, iskustva pokazuju da njihove funkcionalne razlike stvaraju potpuno nekolinearne, paralelne svijetove u pogledu razumijevanja razloga

postojanja i uloge obrazovanja u društvu, a onda, s tim u vezi i potrebe za preobražajem ovih institucija u skladu sa savremenim dostignućima i zahtjevima zainteresovanih subjekata (stakeholders). Time je u znatnoj mjeri otežano formiranje sveukupnog razumijevanja misije organizacije, politike i ciljeva kvaliteta. Zbog toga uspostavljeni sistem kvaliteta mora biti most, u cjelokupnom djelokrugu obrazovne institucije, na razumijevanju i razvoju shvatanja o potrebi učešća svih na obezbjeđenju i poboljšanju kvaliteta.

- **Teškoće u mjerenju kvaliteta.** Uobičajeno je da se mjerenje kvaliteta u procesu obrazovanja svodi na različite oblike ispita i ocjena čime se sa sigurnošću ne postiže validnost postignutog kvaliteta, odnosno ispita kao sredstva za mjerenje kvaliteta znanja. Ovakav način mjerenja često se temelji na zaključcima izvedenim prema intuiciji, utiscima ili suviše uopštenim kriterijima. Jednostavno rečeno, jako teško je uspostaviti mjerljive parametre razvoja kvaliteta u obrazovanju, odnosno može se konstatovati da ne postoji strogo određen najbolji metod i jedinstvena mjerila. Njihov izbor zavisi od niza okolnosti: ciljeva mjerenja, faze obrazovanja, institucija koje vrše mjerenje i sl.
- **Visok nivo akademske slobode nastavnog osoblja i individualnosti studenata/učenika.** Tradicionalno su obrazovne institucije usmjerene na rezultate i dostignuća pojedinaca, kako nastavnika tako i nagrađivanja individualnog rada učenika/studenata. Isto je motivisano visokim nivoom akademskih sloboda nastavnog osoblja i individualnošću studenata/učenika što je u suprotnosti sa praksom kvaliteta koja se temelji na radu timova / kružoka kvaliteta.
- **Stanovište većine onih koji su uključeni u obrazovanje da je kvalitet ono što oni već rade.** Ovakav stav u znatnoj mjeri otežava napore na izgradnji efikasnog sistema kvaliteta, jer isti vrlo teško uzimaju učešće, ne žele da priznaju poboljšanja, smatraju sistem vrlo zahtjevnim i sl.

Predstavljene specifičnosti samo su neke koje sistem kvaliteta obrazovnih institucija čine različitim u odnosu na druge, prije svega proizvodne sisteme sa stanovišta upravljanja kvalitetom. Iste mogu pomoći kod traganja za putevima uspostave i povećanja efikasnosti sistema kvaliteta u obrazovanju. Dodatna istraživanja i primjena prakse kvaliteta u obrazovnim institucijama će omogućiti dalja identifikovanja i iznalaženje optimalnih metoda za implementaciju upravljanja kvalitetom u obrazovanju.

5. ZAKLJUČAK

Koristeći mnoštvo dostupnih informacija iz literature, časopisa i raspoloživih internet sajtova o pojedinim nacionalnim sistemima visokog obrazovanja i njihovom analizom primjetno je da se, danas, za upravljanje kvalitetom u obrazovanju razvijenih zemalja primjenjuju različiti koncepti. Primjena bilo kojeg koncepta bazira se na opredjeljenju da:

- obrazovne institucije same izaberu vlastiti model sistema kvaliteta koji efikasno može otkloniti svaki nedostatak po pitanju kvaliteta,
- izabrani sistem mora biti jednostavan i primjenjiv u obrazovnoj ustanovi i
- takav sistem treba da bude dovoljno pregledan i dokumentovan za superviziju.

Bez obzira koji model obrazovne institucije usvojile na svom putu prema izgradnji i unapređenju sistema kvaliteta suočile se sa određenim nejasnoćama i otežanim tumačenjima pojmova koji su vezani za priznate standarde kvaliteta. Analiza procesa obrazovanja i ukazivanje na osnovne specifičnosti sistema kvaliteta u obrazovanju, predstavljena u ovom radu, je pokušaj sistematizovanja vlastitih iskustava i radova drugih autora usmjerenih na upravljanje kvalitetom u obrazovanju.

6. LITERATURA

- [1] Brdarević, S., Jašarević, S., Plančić, I., i drugi: Istraživanje obrazovanja za kvalitet u sistemu obrazovanja Zeničko-dobojskog kantona, Mašinski fakultet u Zenici, Zenica, oktobar 2000.
- [2] Arnaut, M., Jašarević, S., Brdarević, S., Petković, D., Plančić, I.: Sistem kvaliteta Mašinskog fakulteta u Zenici, Mašinski fakultet Zenica, 2001.
- [3] Ralph, G. L., Douglas, H. S.: Totalni kvalitet u visokom obrazovanju, prevod na srpski jezik, Beograd 1998.
- [4] Karapetrović, S.: Upravljanje kvalitetom u obrazovanju, Department of Industrial Engineering, Daltech/ Dalhousie University Halifax, Nova Scotia, Canada, QBM, Mart 2000.
- [5] Kekäle, T.: TQM in higher education: An european model, Kvalita, inovacia, prosperita , III/1-2, 24-34, 1999.
- [6] Dubs, R. : Quality control-A three step quality management system, University Of St. Gallen, februar 1999.
- [7] Farrant, J., Temple,P., Allen, J.: Uvod u menadžment kvaliteta na univerzitetima, materijal sa seminara, Vogošća, Sarajevo, jul 2001.
- [8] Seymour, D,: Couising Quality in Higer Education, New York, Macmillan, str. 96., 1992.