

RAZVOJ I IMPLEMENTACIJA SISTEMA UPRAVLJANJEM KVALITETOM NA UNIVERZITETU U ZENICI

DESIGN AND DEVELOPMENT QUALITY MANAGEMENT SYSTEMA AT THE UNIVERSITY OF ZENICA

Prof.Dr Darko Petković, prorektor za nauku i međunarodnu saradnju
v.prof.Dr Sci. Sabahudin Ekinović, rektor
Adresa: Fakultetska 3, 72000 Zenica; rektorat@unze.ba

REZIME

Jedan od ključnih projekata koji je pratio projekt integracije Univerziteta u Zenici svakako je i projekt razvoja i implementacije sistema upravljanja kvalitetom. Započet 2005.godine ovaj projekt je u svim fazama do sada imao strateški suport menadžmenta univerziteta. Isti je do sada nastojao da maksimalno promoviše integracijski pristup kako odzgo ka dole tako i pristup odozdo ka gore. U tom smislu ovaj rad objašnjava strateške osnove projekta i smjernice u kojima se projekat do sada kretao te kakve su buduće namjere.

Ključne riječi: sistem kvaliteta, organizacioni razvoj, transformacija, integracija, ISO 9000, ENQA, UNZE

ABSTRACT

The development and implementation of the project under the name of Quality Management System is one of the crucial projects that went with the Integration of the University of Zenica project. The project was launched in 2005, and it has had a strategic support of the University management in all stages of its development. The management has fully promoted integrational access in ascending as well as in descending order. In that sense this paper explains the strategic goals of the project, the guidelines it has followed so far, and its future aims.

Key words: quality system, organizational development, transformation, integration, ISO 9000, ENQA, UNZE

1. UVOD

Moderni koncept upravljanja kvalitetom podrazumjeva izgradnju i implementaciju unutrašnjeg sistema organizacije, odnosno sistema upravljanja kvalitetom (QMS). To podrazumijeva uređenje poslovnog sistema koji kvalitet tretira kroz sve aspekte poslovanja i kojim se organizacija usmjerava ka zahtjevima svojih korisnika. Ovo proizilazi i iz same definicije kvaliteta kao skupa svih svojstava i karakteristika proizvoda i usluga koje na najbolji način zadovoljavaju potrebe korisnika. Drugim riječima, tradicionalno mišljenje da se kvalitet definiše 'odozgo' i da izražava ekspertsko mišljenje je stvar prošlosti u svim sferama rada i poslovanja. Kvalitet mora biti u funkciji korisnika, odnosno u funkciji njihovog zadovoljstva. Od ovih trendova nisu izuzete ni visokoškolske institucije, jer Bolonjski model organizacije visokog obrazovanja značajan segment posvećuje obezbjeđenju kvaliteta. S tim u vezi, brojni izvještaji, analize i rasprave vođene u sklopu aktuelne reforme ukazuju da su neophodne radikalne promjene postojećeg stanja u pogledu organizacije i unaprijeđenja kvaliteta visokoškolskog obrazovanja.

2. KVALITET U VISOKOM OBRAZOVANJU

Opšte je poznato da je u dosadašnjem radu visokoškolskih institucija na našim prostorima malo računa vođeno o korisnicima njihovih usluga. U kreiranju šire lepeze visokoobrazovnih usluga one su se rukovodile isključivo sopstvenim shvatanjem kvaliteta, a često su samostalno vršile i tumačenje potreba korisnika, dok o njihovim željama nisu ni razmišljale. Tako su nastali poslovni sistemi visokoškolskih institucija (univerziteta, fakulteta, viših škola i akademija) koji su sporo reagovali na aktuelne društvene tokove i bilo kakve druge impulse iz okruženja. Ovakvim ignorantskim odnosom i zanemarivanjem zahtjeva korisnika stvaran je nepovoljan ambijent za poboljšanje usluga visokog obrazovanja. Stoga se sa sigurnošću može zaključiti da je do pozitivnih promjena u radu visokoškolskih institucija u takvoj situaciji bilo nemoguće doći ili, ako su se povremeno i javljale, one bile potpuno pogrešne. Danas je očigledno da je ovakav pristup projektovanju i pružanju visokoškolskih usluga bio potpuno suprotan savremenoj teoriji upravljanja kvalitetom. Stoga su rukovodeći se iskustvima proizvodnih organizacija, a suočene sa nadolazećim promjenama i praktičnim problemima u njihovom funkcionisanju visokoškolske institucije širom svijeta odgovor na trendove i nadolazeće probleme potražile u fokusiranju na kvalitet. To je značilo iniciranje programa izgradnje sistema kvaliteta prema nekom od postojećih modela. Postalo je kristalno jasno da, kao i svaki drugi organizacioni sistemi visokoškolske institucije, svoj rad i funkcionisanje treba da zasnivaju na uspostavi modernog i efikasnog sistema kvaliteta s ciljem obezbijedenja njihove misije, efikasnosti rada i poboljšanja istih.

3. KVALITET U VISOKOM OBRAZOVANJU U BIH

Formalnim pridruživanjem Bolonjskom procesu, sve zemlje članice su se obavezale na implementaciju niza osnovnih strukturalnih reformi na nivou visokog obrazovanja. Bosna i Hercegovina se priključila tom Procesu u Berlinu 2003. godine i time je na sebe preuzela obavezu prema ovom akcionom planu. Težište rada Konferencije ministara obrazovanja u Berlinu bilo je postavljanje prioriteta, ili kratkoročnih ciljeva koje sve zemlje potpisnice trebaju postići do 2005. Ti definisani prioriteti, koji spadaju u centralne elemente Bolonjskog procesa, bili su:

- ◆ Otpočinjanje sprovedbe dvocikličnog sistema, priznavanje diploma i perioda studiranja i automatsko obezbjeđivanje Dodatka diplomi za sve diplomce;
- ◆ Uspostavljanje nacionalnog sistema osiguranja kvalitete, koji bi trebao sadržavati i definiciju odgovornosti institucija i tijela uključenih u proces;
- ◆ Evaluacija programa ili institucija, uključujući internu procjenu, eksterni pregled, učešće studenata i objavljivanje rezultata;
- ◆ Sistem akreditiranja, certificiranja ili sličnih procedura;
- ◆ Međunarodno učešće, saradnja i umrežavanje.

BiH nema sistem osiguranja kvalitete koji je zakonski utemeljen zato što postojeći pravni sistem ne spominje postojanje jednog takvog sistema. S druge strane, postojanje takvog sistema je predviđeno i opisano u Zakonu o visokom obrazovanju (verzija iz 2005.godine). Ova verzija okvirnog Zakona o visokom obrazovanju konstatuje da Centri za informaciju, priznanje i vrednovanje kvalitete potvrđuje jedinstvene norme za licenciranje institucija visokog obrazovanja i uspostavlja jasne, transparentne i dostupne kriterije za procedure akreditacije, revizije akreditacije, revizije kvalitete i revizije vrednovanja na visokoškolskim institucijama.

Poštivajući odluku i zajednički pristup svih članica Bolonjskog procesa, BH univerziteti su spremni da uvedu sve potrebne procedure koje bi odgovarale standardima koje je propisala ENQA 2005. godine u dokumentu *Standardi i smjernice za osiguranje kvalitete u Evropskom prostoru visokog obrazovanja*.

Razvoj programa osiguranja kvaliteta na univerzitetima je preduslov za uspostavljanje internog programa razvoja kvaliteta na univerzitetima kao i sredstvo za stalno unaprjeđenje kvaliteta pružanja usluga krajnjim korisnicima. Samo povećanje odgovornosti prema funkcionisanju sistema visokog obrazovanja u društvu dovodi do izmjene upravljačkih i naučno-nastavnih formi, uključivanjem u rad spoljnih saradnika, kao što su: članovi upravnog odbora univerziteta, partneri, sponzori, predstavnici istraživačkih projekata, stručnjaci iz industrije, ekonomije, sporta, kulture itd. Na taj način univerziteti se suočavaju sa stalnim spoljnim utjecajima koji će pozitivno-kritički utjecati na sve razvojne procese što rezultira uspostavljanjem jačeg sistema osiguranja kvalitete univerziteta.

Univerzitet i sve članice univerziteta treba da odgovore na zadatke koji su ujedno i strateški ciljevi organizacije kroz odgovarajuću politiku kvaliteta svake organizacije. Politika kvaliteta se sastoji od praćenja vizije, misije, politike, ciljeva i strategije. Prvi i minimalni preduslov za uspostavljanje kulture kvaliteta na univerzitetu je svakako izgradnja adekvatnog i efikasnog sistema upravljanja kvalitetom. Tako se strateški koraci u uspostavljanju kulture kvaliteta podudaraju sa strateškim koracima u razvoju sistema osiguravanja kvaliteta na univerzitetima u EU. Kreiranje procedura i smjernica se oslanja na već postojeće izvještaje, preporuke i standarde.

4. DOSADAŠNJA POSTIGNUĆA NA UNZE U OKVIRU PROJEKTA

U rezultatu takvih nastojanja menadžmenta Univerziteta u Zenici formiran je tim koji radi na projektu Implementacije sistema kvaliteta kako na Univerzitet tako i u svaku njegovu organizacijsku jedinicu. Prvi zadatak ovog tima je da uz proaktivan rad na razvoju kulture kvaliteta „odozdo prema gore“ tj. iz OJ prema gore te strateškim vođenjem projekta „odzgo ka dole“ dođe do sinergijskog efekta koji će dovesti do istinskog uspostavljanja sistema kvaliteta u svim segmentima rada Univerziteta u Zenici. Također, zadatak tima je da formira sistem i organizacijska tijela QMS na UNZE koja će u narednim godinama biti najdirektnije uz sve zaposlene promotori sistema kvaliteta.

Univerzitet u Zenici, kao najmlađa visokoškolska institucija ovog tipa u BiH, je prihvatio izazov razvoja sistema upravljanja kvalitetom na bazi iskustava jedne njene fakultetske članice i novih zakonskih propisa koji regulišu ovu oblast. Pozitivna iskustva Mašinskog fakulteta u implementaciji i certifikaciji sistema upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2000 pomogla su u kreiranju institucionalnog plana i daljeg razvoja sistema za obezbjeđenje i upravljanje kvalitetom na Univerzitetu. Iako će do njegove potpune implementacije i uspostave QMS-a na cijelom Univerzitetu proći još neko vrijeme i samo strateško opredjeljenje ukazuje da je Univerzitet svjestan potrebe za boljom definicijom i institucionalnim poboljšanjem sistema za osiguranje kvaliteta, tj. za boljim upravljanjem kvalitetom u svom radu, te stoga i čini dodatne napore na njegovoj uspostavi.

Ne samo u tom smislu, nego ispunjavajući i druge preduslove, Univerzitet u Zenici je sa 01.01.2006.godine započeo rad kao potpuno integrisan poslovni sistem, sa integrisanim katedrama i jednim pravnim subjektivitetom univerziteta spram organizacijskih jedinica članica (fakulteta, centara, instituta, zavoda i laboratorija). U tom smislu na Univerzitetu je formiran Odbor (forum) za kvalitet, imenovani menadžeri za kvalitet Univerziteta i fakulteta članica, te na svim OJ-fakultetima imenovani Odbori (jedinice, timovi) za kvalitet. Odbor za kvalitet UNZE čine svi članovi odbora (jedinica) za kvalitet OJ, menadžment univerziteta i pojedinci izvan univerziteta koji su najdirektnije zainteresovani za rad univerziteta (predstavnici ministarstava, komora, asocijacija kvaliteta i dr.). Važno je napomenuti da je u svim fazama dosadašnjih aktivnosti formiranja odbora i timova ostvareno aktivno uključivanje studenata. Stručno tijelo Odbora za kvalitet je Ured za kvalitet na Univerzitetu koji svoj rad ostvaruje putem kancelarije menadžera za kvalitet.

Cilj i svrha projekta je stvaranje preduslova za ustrojavanje sistema upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Zenici, za čiju se koordinaciju brine Ured za kvalitet. Funkcija Ureda je promicanje visokih standarda obrazovanja na Univerzitetu i pružanju aktivne podrške organizacijskim jedinicama-fakultetima u unaprjeđenju kvalitete. Projekt obuhvata pripremne radnje ustrojavanja Ureda tj. osmišljavanje njegova djelokruga rada, načina rada, zadataka i ciljeva.

U tom kontekstu važno je napomenuti da se paralelno sa ovim projektom radi na nekoliko Tempus-projekta koji imaju za cilj jačanje sistema kvaliteta. U samom projektu na UNZE je već izrađen najvažniji dokument koji definiše strateške odrednice kvaliteta na UNZE (Poslovnik o kvalitetu UNZE) te veliki broj najvažnijih internih procedura kvaliteta koji je usvojen i nalaze se u svakodnevnoj primjeni. Već nekoliko godina na svim OJ provode se studentske ankete Koliko ste zadovoljni studiranjem na Univerzitetu u Zenici, a OJ Mašinski fakultet koja je u razvoju sistema otišla najdalje provodi i druge vrste anketa i analiza (ankete alumnija, ankete vanjskih korisnika usluga, rangiranje dobavljača i dr.).

I ne kao poslednje i najmanje bitno, Univerzitet u Zenici, želi da akreditira uvedeni sistem kvaliteta od strane vanjske nezavisne certifikacijske kuće.

5. SADRŽAJ PROJEKTA RAZVOJA QMS NA UNZE

Univerzitet u Zenici nastoji da se izgradi kao moderna visokoškolska ustanova uređena po savremenom konceptu zapadnoevropskih univerziteta i odrednicama Bolonjskog procesa te istrajna na najvišim kriterijima i standardima kvalitete nastavnog i naučnog djelovanja. I pored činjenice da je UNZE relativno mali univerzitet kako po broju fakulteta tako i po broju studenata ipak je do institucionalnog uvezivanja fakulteta članica svaka samostalno vodila sveukupnu politiku pa i onu u domeni kvalitete. U rezultatu izvršene integracije Univerziteta u skladu sa Zakonom, menadžment UNZE (rektorat) je kohezijski djelovao kako bi među OJ-fakultetima inicirao osjećaj zajedništva.

U cilju obezbjeđenja visokog kvaliteta procesa rada na univerzitetu i njegovih izlaza - profila i osposobljenosti visokoobrazovanih stručnjaka, kvaliteta na nivou koji obezbjeđuje ravnopravnu razmjenu znanja sa Evropom i svijetom, prilaz u organizovanju, transformaciji i upravljanju kvalitetom na univerzitetu trebao bi se u narednom periodu zasnivati na:

- viziji, misiji i ciljevima naučno-obrazovnog sistema zemlje i, u okviru tog sistema, odgovarajućim određenjima koja se odnose na univerzitet i njegove dijelove,
- analizi stanja naučno-obrazovnog sistema i ograničenjima koje to stanje generiše, podlogama sadržanim u teoriji organizovanja i procesu izgradnje jedinstvenog evropskog obrazovnog prostora (Bolonjska deklaracija, Lisabonska konvencija i drugi dokumenti),
- iskustvima i organizacionim rešenjima univerzitetskih sistema u Evropi i svijetu i
- mogućnostima postojeće strukture univerziteta i njegovih dijelova - fakulteta i društvene zajednice da izvedu neophodnu promjenu stanja.

kao i na osnovnim elementima kulture kvaliteta koje bi trebalo obezbjediti na Univerzitetu, a u koje spadaju:

- osiguranje kvaliteta programa studija (NPP),
- provođenja ECTS sistema bodovanja na čitavom Univerzitetu, što će obezbjediti kvalitet i prepoznavanje diplome naših studenata,
- osiguranje kvaliteta nastavnog osoblja,
- osiguranje kvaliteta procesa prijema novih studenata,
- osiguranje kvaliteta sistema podučavanja i
- osiguranje kvaliteta rada studenata, studentskog organizovanja i života.

Viziju UNZE moguće je iskazati na više načina, ali s obzirom da smo mlad univerzitet koji se tek razvija i stasava, naša vizija je: **"STIĆI U DRUŠTVO NAJBOLJIH I U TOM DRUŠTVU OPSTATI!"**

Misija predstavlja osnovni okvir poslovanja i razvoja UNZE kao jednog od najznačajnijih činilaca društva. Njenom realizacijom, UNZE teži ka:

- ostvarivanju međunarodno priznatih i prepoznatljivih obrazovnih programa, kompetentnih resursa i konkurentnog kvaliteta procesa rada, odnosno da na tim osnovama stečenim ugledom i izgrađenim imidžom zauzme i održava visoku poziciju među domaćim i svjetskim naučno-obrazovnim sistemima,
- realizaciji procesa transfera znanja i tehnologija putem programiranih, sistemski zasnovanih i sistematski izvođenih istraživačkih zahvata i, u njihovom rezultatu "proizvodnji" kompetentnih akademskih građana spremnih na izazove uključenja u tokove stalnog napretka nauke, uz podršku i saradnju sa okruženjem
- koncepciji stalnog unapređenja kulturnog, privrednog i društvenog razvoja zemlje na osnovu sopstvenih dostignuća i ostvarene pozicije,
- ispunjenju očekivanja studenata, stavljajući im na raspolaganje širok spektar naučnih disciplina koje se stalno razvijaju,
- mudrosti, istini i akademskoj slobodi i težnji da se uvek bori za njih.

Mnoštvo opštih i posebnih ciljeva koji se, u skladu sa njegovom misijom, pred univerzitet postavljaju mogu se iskazati kroz jednu rečenicu: **"BITI POKRETAČKA SNAGA RAZVOJA DRUŠTVA!"**

U tom smislu a gradeći "kuću kvaliteta" koja je između TQM i organizacijskog razvoja sa jedne strane te reinžinjerina poslovnih procesa (BPR) i organizacije koja uči, sa druge strane, definisan je sadržaj i okvir zadatka na kojem projektni tim radi u definisanom periodu. Taj sadržaj obuhvata:

1. Razlozi za uspostavljanje sistema kvaliteta na Univerzitetu u Zenici
2. Sistem upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Zenici
3. Institucionalna strategija upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Zenici
4. Planirani načini ostvarivanja ciljeva
5. Strateški koraci u uspostavi kvaliteta
6. Struktura i organizacija institucijskog sistema upravljanja kvalitetom
7. Razvoj kadrova
8. Finansiranje institucionalnog sistema za upravljanje kvalitetom
9. Saradnja s drugim institucijama
10. Program rada
11. Terminski plan aktivnosti
12. Planirana kontrola uspešnosti sistema
13. Organizacija i vodstvo

6. ORGANIZACIJA I VODSTVO

Sistem kvaliteta na Univerzitetu u Zenici temelji se na solidno postavljenim temeljima razvoja integrisanog univerziteta što je vijekovna tradicija evropskih univerziteta i što je temeljna odrednica Bolonjskog procesa. Višegodišnjoj tradiciji njegovanja kvalitete nastavnog procesa i istraživačkog rada na fakultetima sa dugom tradicijom (Fakultet za metalurgiju i materijale i Mašinski fakultet), te razvijenim i certificiranim sistemom kvaliteta

(Mašinski fakultet) pridružuju se novi fakulteti u jedinstvenoj organizacijskoj formi integrisanog univerziteta. Kako je već istaknuto, ovom sistemu je do sada nedostajala formalna institucijska organizacija. Statut Univerziteta, donesen 2005. godine predviđa institucionalizaciju sistema za brigu o kvaliteti putem univerzitetskog Odbora za kvalitet, njegovog stručnog tijela Ureda za kvalitet kao i jedinica za kvalitet organizacijskih jedinica – fakulteta članica. Odbor je sastavljen od izabраниh članova akademske zajednice koji zastupaju pojedina područja unutar Univerziteta i od predstavnika studenata. Ured pruža stručnu, administrativnu i logističku podršku Odboru, cjelokupnom sistemu kvaliteta i jedinicama za nadzor kvaliteta na univerzitetskim organizacijskim jedinicama. Ured ima menadžera za kvalitet (voditelja) imenovanog iz reda nastavnika/saradnika Univerziteta koji je na bazi referenci odnosnog područja izabran na ovo mjesto. Također, on ima osoblje koje treba pokriti stručne, administrativne i informatičke segmente djelatnosti Ureda. U fazi početnog rada Ureda dio tih funkcija obavljat će članovi projektnog tima. Šef projektnog tima za implementaciju sistema kvaliteta je prorektor za nauku Univerziteta čime je menadžment Univerziteta još jednom jasno iskazuje svoju nedvosmisleno opredjeljenost za potpunu predanost ovom strateškom projektu za Univerzitet u Zenici.

7. ZAKLJUČAK

Sistem za osiguranje i upravljanje kvalitetom (QA/QMS) podrazumijeva uspostavljanje standardnih i transparentnih postupaka rada osmišljenih tako da doprinesu ostvarenju određenih ciljeva i misije bilo koje organizacije, a time i visokoškolske institucije. Stoga se uspostava sistema upravljanja kvalitetom može smatrati osnovom i prvim ozbiljnijim korakom promovisanja, podizanja i daljeg razvoja infrastrukture kvaliteta unutar određene visokoškolske institucije. Univerzalnost predmetnog modela i praktična iskustva njegove primjene odlučujući su faktori za njegovu implementaciju i na integriranom univerzitetu koji promoviše Bolonjski proces. Istovremeno, ovakav pristup, pored toga što udovoljava postavljenim principima Bolonjskog procesa, obezbjeđuje jednostavniju primjenu i lakšu implementaciju principa upravljanja kvalitetom, standardizaciju i harmonizaciju u pogledu nivoa dostignutih napora na obezbjeđenju i upravljanju kvalitetom na cijelom univerzitetu, odnosno svim njenim članicama, ali i sve potrebnu racionalnost organizacije i smanjenje ukupnih resursa neophodnih za bilo kakve razvojne aktivnosti u sferi visokog obrazovanja. Strateški se time institucionalizira briga za kvalitet na najvišem nivou akademskog organiziranja, te daljnje aktivnosti na promovisanju i uspostavi kulture kvaliteta u sferi visokog obrazovanja mogu da se odvijaju paralelno i u okviru razvoja sistema upravljanja kvalitetom na univerzitetu. Na ovaj način se adekvatno reaguje na aktuelne trendove u evropskom prostoru visokog obrazovanja što je uslov opstanka univerziteta i neizbježno razvojno pitanje.

8. LITERATURA

- [1] Faganel A., Dolinsek S.: Zunanja evalvacija u slovenskem visokoškolskem prostoru; Konferenca SZK 2006. Ljubljana
- [2] Dolinsek S, N. Trunk-Širca, Faganel A.,: Sistem vodjenja kakovosti ua visokoškolskem zavode; Konferenca SZK 2004. Ljubljana
- [3] Petković D., Plančić I., Jašarević S.: Projekt razvoja i implementacije sistema kvaliteta na Univerzitetu u Zenici, UNZE, 2005-2007.
- [4] Petković D.: Razvoja sistema kvaliteta na integrisanom univerzitetu; WUS Austria; Kvalitet na BIH univerzitetima, Sarajevo, januar, 2006.
- [5] Petković D., i saradnici: Politika sistema kvaliteta na UNZE; Dokument, Univerzitet u Zenici, 2006.