

RAZVOJ I STANDARDIZACIJA SISTEMA KVALITETA U INSTITUCIJAMA VISOKOG OBRAZOVANJA

DEVELOPMENT AND STANDARDIZATION OF QUALITY SYSTEM IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Prof. dr Miroslav Bobrek
Agencija za akreditaciju visokoškolskih ustanova RS
Banjaluka, BiH - RS

REZIME

Savremeni procesi globalizacije i složenost poslovnog okruženja donose intenzivne promjene u funkcionisanju svih tipova organizacija, koje pred visokoškolske institucije postavljaju zahtjeve za funkcionisanjem po modelu poslovnih organizacija kroz afirmaciju procesa menadžmenta fokusiranog na kvalitet, a sa krajnjim ciljem povećanja efektivnosti i efikasnosti. U ovakvim uslovima od suštinskog značaja je dizajniranje i uspostavljanje Sistema menadžmenta visokoškolske institucije putem izbora i primjene odgovarajućih modela i alata menadžmenta kvalitetom, koji se predlažu međunarodnim standardima menadžmenta. Neki od ovih standarda su fokusirani na visokoškolske institucije, prevashodno u oblasti ispostavljanja zahtjeva (preporuka), te procesa evaluacije i akreditacije. Ovim radom se ukazuje na korist od primjene standarda, uputstava i drugih modela menadžmenta u oblasti dizajniranja i reinženjeringa integrisanog sistema menadžmenta visokoškolske institucije, čime se ostvaruju pretpostavke za unapređenje efektivnosti i efikasnosti.

ključne riječi: Kvalitet u obrazovanju, Integrisani menadžment sistem

SUMMARY

Current globalization process of the world's market and complexity of business environment produce intensive changes in functioning of all types of organizations, which set up a need for higher education institutions to operate according to the model of business organizations. This process means the affirmation of management process and focus on quality aiming at increasing effectiveness and efficiency. Under these circumstances, it is essential to design and establish quality system of a higher education institution by selecting and applying appropriate models and tools for quality, which are recommended by many international management standards. Some of these standards are focused on higher education institutions, mainly in the area of establishing requirements, evaluation and accreditation processes. This paper indicates benefits of the application of standards, guidelines and other management models in the area of design and reengineering of integrated management system which should provide organizational preconditions for enhancing effectiveness and efficiency.

Keywords: Quality in education, Integrated management systems

1. KVALITET – OSNOVNI FOKUS MENADŽMENTA

Visokoobrazovne ustanove se u reformskim procesima suočavaju sa potrebom funkcionisanja po modelu poslovnih organizacija kroz afirmaciju procesa menadžmenta sa ciljem povećanja uspješnosti. Vjerovatno se u tom procesu umanjuje fokus odgovornih struktura na akademske i druge tradicionalne vrijednosti univerzitetskog života.

Najjasniju ilustraciju ključnih pojmova za mjerenje uspješnosti organizacije dao je jedan od gura teorije organizacije i menadžmenta P. Drucker:

Effectivity: DO RIGHT THINGS Efficiency: DO THINGS RIGHT

U području poslovanja poslovnih sistema «right things», odnosno «prave stvari» sadržane su u stratejskim i operativnim ciljevima organizacije, proisteklim iz ambicija menadžmenta da na što je moguće veći nivo podigne zadovoljstvo svojih korisnika i drugih zainteresovanih strana i na taj način unaprijedi *efektivnost* organizacije. Ovo se postiže stalnim monitoringom korelacija između postavljenih ciljeva i vrijednosti ekonomskih i neekonomskih indikatora, a sa krajnjim ciljem «do things right», odnosno vođenja organizacije «na pravi način» u postizanju *efikasnosti* poslovanja.

Mnogi odgovori i pravci u cilju postizanja željene efektivnosti i efikasnosti funkcionisanja organizacija nalaze se u fokusiranju svih odgovornih struktura, a prije svega menadžmenta na nivo zadovoljavanja potreba, očekivanja i zahtijeva svih zainteresovanih strana (Stakeholders), što je u osnovi razumijevanja pojma KVALITET. Visokoškolske organizacije svoje ciljeve funkcionisanja bi mogle prepoznavati u interesima slijedećih društvenih grupacija:

- STUDENTI, zainteresovani za kvalitet znanja i osposobljenosti u obrazovanju;
- ZAPOSLENI na univerzitetima sa kategorijama nastavnog, istraživačkog i administrativnog osoblja, zainteresovani za zadovoljstvo napredovanjem u karijeri;
- VLASNICI pored finansijskih efekata, zainteresovani za postizanje društvenog ugleda doprinosom u razvoju visokog obrazovanja;
- SREDNJOŠKOLSKA POPULACIJA I RODITELJI zainteresovani za nastavak školovanja;
- POSLODAVCI, zainteresovani za kvalitet znanja i vještina svršenih stručnjaka;
- DRUŠTVENA ZAJEDNICA zainteresovana za ukupan društveni razvoj kroz razvoj i osposobljavanje ljudskih potencijala, a time i društva zasnovanog na znanju;

Prepoznati i identifikovani interesi zainteresovanih strana i njihovo ostvarivanje na izbalansiran način su svakako najvažniji (pa i jedini) izvor strateških i operativnih ciljeva funkcionisanja visokoškolske institucije. To zapravo znači da se aktivnostima na unapređenju kvaliteta ostvaruju i ciljevi vezani za povećanje efektivnosti i efikasnosti, tako da važi relacija:

$$\textit{kvalitet} = \textit{efektivnost} + \textit{efikasnost}$$

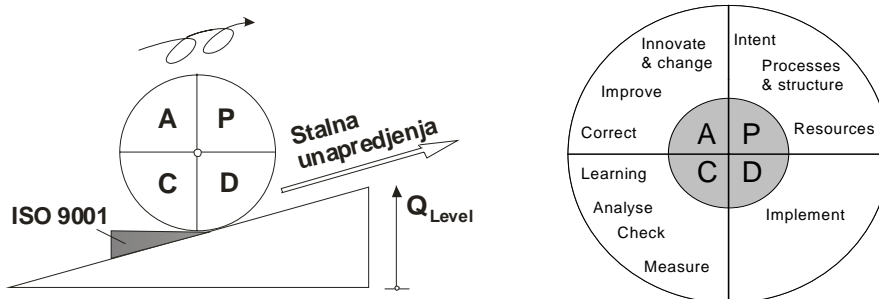
Ovo jasno ukazuje na značaj i ulogu rektora/direktora i upravljačkih organa, posebno složenim organizacijama kao što su integrisani univerziteti, gdje je u rješavanju pitanja organizacije i menadžmenta neophodno koristiti savremena znanja u ovoj naučnoj oblasti. Postizanje izbalansiranog nivoa zadovoljstva svih zainteresovanih strana (kvalitet) svakako je, dakle, prevashodan zadatak vrhunskog menadžmenta visokoškolske institucije, koji se ostvaruje u okviru uspostavljenog konzistentnog i efektivnog SISTEMA KVALITETA¹.

¹ Sistem kvaliteta dizajniran na način da obezbjeđuje integralno upravljanje parametrima efektivnosti i efikasnosti ima karakteristike Integrisanog menadžment sistema, čiji modeli su poznati u savremenoj teoriji menadžmenta. U ovom radu se, sa ciljem naglašavanja integrativne uloge kvaliteta kao pojma i koncepta funkcionisanja organizacija, zadržava termin „Sistem kvaliteta“.

2. HOLISTIČKA OSNOVA SISTEMA KVALITETA

Fundamentalnu konceptualnu, pa i filozofsku osnovu sistema kvaliteta dao je jedan od najvećih gurua kvaliteta E. Deming u vidu takozvanog demingovog kruga (Slika 1.) /1/,/2/.

Ovaj koncept, afirmacijom procesa planiranja, u prvi plan postavlja ciljeve kvaliteta koji su u stalnim promjenama motivisanim kontinuiranim povećavanjem nivoa zadovoljavanja potreba i želja zainteresovanih strana. Ove promjene u suštini predstavljaju koncept učeće organizacije (Learning organization) pri čemu se proces učenja evoluira iz ranije provedenih procesa i aktivnosti i time ostvaruje napredak i rast organizacije.



Slika 1.: Demingov krug - konceptualna osnova sistema kvaliteta

Implementacija ovih konceptualnih postavki u praktične uslove funkcionisanja organizacije vrši se projektovanjem, uspostavljanjem i stalnim održavanjem Sistema menadžmenta kvalitetom po integrativnim - holističim modelima koji su sposobni da efektivno upravljaju kompleksom postavljenih ciljeva organizacije /3/, /4/. S obzirom na njihovu misiju "learning organization" modeli menadžmenta su nezaobilazni u kreiranju Sistema kvaliteta visokoškolske ustanove (univerziteta). Savremena literatura u oblasti upravljanja znanjem u procesu kreiranja znanja prepoznaje skriveno i eksplicitno znanje koja nastaju u procesu učenja. Kreiranje znanja (učenje) Nonaka /5/ prepoznaje u interakciji pojedinaca ili grupa (studenata i/ili nastavnika) kroz procese eksternalizacije, internalizacije, socijalizacije i kombinacije. Pri tome se eksplicitno ne razdvajaju uloge učitelja i učenika, a sa osnovnim ciljem afirmacije samog procesa učenja.

Istraživanje holizma u menadžmentu i organizaciji prisutno je u istraživanjima različitih autora i različitih naučnih oblasti. Sa namjerom afirmisanja inženjerskog pristupa u dizajniranju sistema kvaliteta, ovdje će se ukazati na pristup prvog rektora Univerziteta u Banjaluci, prof. dr Dragomira Malića, koji definiše pojam *organizacije* iz pozicije posmatranja cjeline, odnosno **holističkog pristupa**:

ORGANIZACIJA JE MISAONIM PROCESOM REALIZOVANA NEODREĐENOST

D. Malić, kao termodinamičar, fizičar i filozof pojam *organizacija* posmatra kao proces stvaranja reda u sistemu i kao karakteristiku sistema, što ima univerzalniji pristup od savremenog razumijevanja ovog pojma i njegove korelacije sa pojmom *menadžment*. U komentaru ove jednostavne i genijalne definicije obrazlaže /6/:

„Pojam organizovano stanje (organizacija) potrebno je pravilno shvatiti u odnosu na pojam red, sređenost, sređeno stanje. Sređenost je, zapravo, spontana organizacija u živoj i mrtvoj prirodi (organizaciona kultura u organizacionim sistemima – prim. M.B.), dok je misaona (svjesna) organizacija vezana za visokoorganizovani misaoni (svjesni) biosistem. Misaona organizacija

je, za razliku od spontane, kreativna, stvaralačka. Ona stvara (proizvodi) „duhovnu hranu“ (duhovna dobra) trajnije ili trajne vrijednosti, neophodnu, pored konvencionalne (energetske) hrane, živom misaonom biću za njegov puni život – fizički i misani.

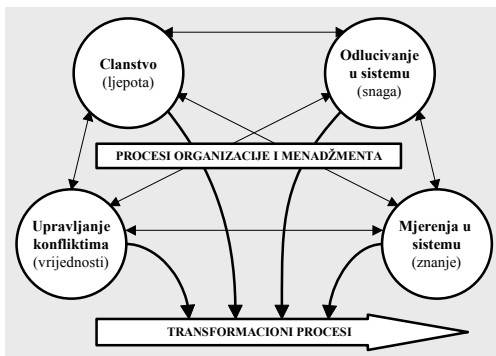
Naučna i umjetnička, kreativna ostvarenja pokreću u akciju vrlo složene i suptilne životne mehanizme, koji se ispoljavaju u vrhunskim manifestacijama života svjesne ličnosti – u zadovoljstvu, životnoj radosti ... Ona se time „hrani“ i „regeneriše“, osposobljava za nove i sve veće fizičke (energetske) i umne (misaone) napore u korist svog vlastitog progresa: u energetici, u industriji, u zaštiti životne sredine, u nauci i umjetnosti, u stvaranju materijalnih preduslova za dalji opšti progres ljudskog društva kao cjeline.

Suprotno prinudi okoline na otvoren sistem – fizički, hemijski i biološki – i tendenciji ovog sistema da dođe u neravnotežno stacionarno stanje, *misaoni sistem vrši prinudu na okolinu*, u cilju podizanja potencijala (nivoa) organizacije.

Dok sređenost, odnosno spontana organizacija, odgovarajućeg fizičkog, hemijskog ili biološkog sistema, predstavlja realizovanje prirodnim zakonom uslovljene određenosti, dotle misaona organizacija predstavlja misaonim procesom realizovanu neodređenost.“

Ovakva razmišljanja D. Malića o organizaciji posebno su korisna u istraživanju optimalnih oblika i modela organizovanja univerziteta kao sredine u kojoj se upravo i odvijaju visokoorganizovani misaoni procesi kroz naučno – istraživački rad pojedinaca i projektnih timova i u kojima studenti kroz proces učenja također učestvuju. Univerziteti (posebno oni sa dugom tradicijom) u sebi imaju ugrađenu prepoznatljivu organizacionu kulturu i vrijednosti koju Malić naziva „spontanom organizacijom“. Čini se da se ovom pitanju nedovoljno vodi računa u aktuelnim procesima reforme i organizacionog restrukturiranja univerziteta, što može dovesti u pitanje kvalitet i ukupne efekte ovih procesa.

Holistički koncept doživljava svoju realizaciju u praktičnim uslovima kroz procese dizajniranja i projektovanja Sistema kvaliteta prema principima i metodima razvijenim teoriji sistema, a u novije vrijeme u teoriji sistemskog mišljenja (Systems thinking). Ilustracija teoretskog koncepta predstavljena na Slici 2. /7/, ukazuje na neophodnost postojanja i funkcionisanja određenih poslovnih procesa u organizacionom sistemu koji omogućuju postizanje potrebnog nivoa efektivnosti i efikasnosti, odnosno kvaliteta. Integracija ovih procesa u jedinstven Sistem kvaliteta vrši se pravilnim izborom i implementacijom metoda menadžmenta koje su imanentne tzv. *društvenom modelu menadžmenta* /1/ koji se pojavljuje 80-tih prošlog vijeka, a danas je u intenzivnom razvoju u teoriji i praksi menadžmenta.



Slika 2.: Organizacioni procesi

Prema ovom modelu organizacija se posmatra kao udružena grupa ljudi koji zajedno rade na ostvarivanju kako pojedinačnih, tako i zajedničkih ciljeva. Današnja informatička era zahtjeva nivo *organizacione inteligencije* koja omogućuje brzu reakciju na promjene, što je moguće realizovati samo u društvenom modelu menadžmenta. Pri tome lideri imaju zadatak da upravljaju ciljevima, strukturom i procesima u organizaciji na način da savako može nezavisno koristiti inteligenciju u unapređenju performansi organizacije i usklađivati ih sa željama svih

zainteresovanih strana i društva u cjelini. Na ovaj način društveni model menadžmenta afirmiše humane aspekte funkcionisanja organizacije, što se također postavlja u vrh interesovanja savremene teorije menadžmenta /8/.

3. SISTEM KVALITETA VISOKOŠKOLSKE USTANOVE I STANDARDI

Pitanja vezana za projektovanje i uspostavljanje Sistema kvaliteta u organizacijama predmet su sada već značajnog broja međunarodnih standarda i uputstava izdatih kako od ISO organizacije, tako i od nacionalnih tijela za standardizaciju razvijenih zemalja. Pored ovih osnovnih standarda na raspolaganju je čitav niz standarda namjenjenih za upotrebu u specifičnim djelatnostima i za specijalne namjene, uključujući oblast visokog obrazovanja.

Uspostavljanje efektivnog sistema kvaliteta u visokoškolskoj ustanovi također je „opterećeno“ nedovoljno jasnim shvatanjem kvaliteta kao pojma. U području djelatnosti visokog obrazovanja ključni pojam je OBEZBJEĐENJE (OSIGURANJE) KVALITETA, koji unosi zabunu u ispravno razumijevanje, a pogotovo implementaciju u praktične uslove. Izvorni engleski termin za ovaj pojam je QUALITY ASSURANCE. Na naše jezike se nespreno prevodi sa OBEZBJEĐENJE KVALITETA (više se koristi u Srbiji) što se miješa sa pojmom fizičkog obezbjeđenja (engl. Security) ili sa OSIGURANJE KVALITETA (više u primjeni u Hrvatskoj), što je moguće protumačiti sa osiguranjem lica i imovine (engl. Insurance). U suštini, pojam QUALITY ASSURANCE treba shvatiti u smislu obezbjeđenja sistematskog pristupa u funkcionisanju i vođenju visokoškolske institucije, koje treba da izgradi određeni nivo POVJERENJA da će se zahtjevi i potrebe zainteresovanih strana (kvalitet) ostvariti u očekivanom nivou (zadovoljstvo).

Kad je u pitanju sistem visokog obrazovanja, prepoznaju se tri nivoa povjerenja:

1. Povjerenje unutar visokoškolske institucije (studenti, zaposleni i menadžment) da će postavljeni ciljevi proistekli iz njihovih želja biti realizovani (interno obezbjeđenje kvaliteta),
2. Povjerenje građana i društvenih institucija u ispunjavanje njihovih očekivanja (eksterno obezbjeđenje kvaliteta) i
3. Povjerenje relevantnih međunarodnih institucija i organizacija (inostrane agencije i visokoškolske institucije, ENQA i dr.) da je nacionalni sistem visokog obrazovanja uporediv sa međunarodnim standardima i kriterijumima (eksterno obezbjeđenje kvaliteta na nivou države).

U pravcu sticanja ovog povjerenja na svim nivoima, u oblasti visokog obrazovanja u primjeni su tzv. Evropski standardi i uputstva (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area - popularno ESG) publikovani od strane Evropske mreže agencija za obezbjeđenje kvaliteta (ENQA) /9/, koji su jedan od stubova bolonjskog procesa. Odredbe ovih standarda su više fokusirane na aspekte eksternog obezbjeđenja kvaliteta sa krajnjim ciljem akreditacije studijskog programa i visokoškolske ustanove, iako ispostavljaju i zahtjeve za proces internog obezbjeđenja kvaliteta.

Standardi prepuštaju slobodu i autonomiju univerzitetskim ustanovama da samostalno izaberu postupke i metode internog obezbjeđenja kvaliteta, integrišući ih u vlastiti Sistem kvaliteta dizajniran prema specifičnim potrebama i obimu. Ovako okvirno postavljeni zahtjevi su razumljivi i lako primjenljivi u uslovima kada su na univerzitetu već tradicionalno prisutni efektivni sistemi menadžmenta, kao što je slučaj sa renomiranim evropskim univerzitetima. U uslovima reformskih procesa visokog obrazovanja zemalja u društvenim reformama i

tranzicijama, pojavljuje se problem u nedostatku tradicije u upravljanju univerzitetima, posebno sa aspekta upravljanja kvalitetom.²

Iz ovih razloga u uslovima u kojima se nalaze tranzicijski društveno – ekonomski sistemi, za institucije visokog obrazovanja se pokazuje korisnom aktivnost uspostavljanja Sistema upravljanja kvalitetom prema ISO 9000. U nekim zemljama (Srbija, BiH, Crna Gora, istočno-evropske države) se ovaj put već pokazao efikasnim i prihvaćen je kao dobra praksa. Uspostavljanjem Sistema upravljanja kvalitetom se izgrađuju mehanizmi i alati kontrolisanog mjerenja i analize ključnih performansi efektivnosti i efikasnosti, te pokretanja programa i projekata njihovog kontinualnog unapređenja, odnosno reinženjeringa. Iako je standard ISO 9000 generičkog karaktera i pogodan je za primjenu u svim oblastima, u cilju efikasnije implementacije ISO organizacija povremeno objavljuje specijalna uputstva za primjenu u različitim oblastima. Za primjenu u procesima obrazovanja na raspolaganju je IWA 2: Quality management systems – Guidelines for the application of ISO 9001 in education i ISO 19769-1: Information technology - Learning, education and training - Quality management, assurance and metrics.

Uspostavljanjem Sistema kvaliteta prema standardu ISO 9000 stavraju se uslovi za provođenje planiranih i kontrolisanih procesa kontinualnog unapređenja ili reinženjeringa koji mogu biti specifični za svaku organizaciju. U ovom pravcu novi standard ISO 9004:2009: Managing for the sustained success of an organization, razvija preporuke koje u osnovi zadržavaju demingov koncept (ilustracija na desnoj strani slike 1.), razvijajući njegovu strukturu u prema principima TQM-a i kriterijima EFQM modela poslovne izvrsnosti. Značajna prednost odnosno pogodnost visokoškolskih institucija u BiH može se prepoznati u dovoljnim znanjima i iskustvima velikog broja univerzitetskih kadrova o metodologiji uspostavljanja sistema kvaliteta usaglašenog sa ISO 9000.

4. UNIVERZITET – ORGANIZACIJA KOJA UČI

Pregled teoretskih i praktičnih koncepata obezbjeđenja kvaliteta, kao i važećih standarda u ovoj oblasti predstavljen u prethodnim tačkama ukazuje da aktivnost implementacije sistema kvaliteta u visokoškolskoj ustanovi po svojoj složenosti zahtjeva sistematski pristup uz primjenu principa naučnog menadžmenta, tehnika upravljanja projektima i menadžmenta znanjem. Pri tome kao ulazni zahtjev za projekat ne može biti pojedinačni standard sa svojim zahtjevima, pa ni aktuelni dokument evropskih standarda i uputstava u oblasti visokog obrazovanja. Prikazani repozitorij različitih pristupa u standardizaciji i mnoštvo različitih primjera dobre prakse ukazuju na jedino ispravno opredjeljenje da visokoškolska ustanova izgradi vlastiti sistem na bazi svojih specifičnih potreba i potreba identifikovanih zainteresovanih strana.

Nesporna je činjenica da su ljudi, odnosno intelektualni kapital u organizaciji presudan resurs za uspostavljanje efektivnog Sistema kvaliteta. Jedan od gura teorije kvaliteta Filip Crozbi je u tom smislu lijepo rekao: „**Kvalitet je besplatan, ali nije poklon**“, čime jasno ukazuje na značaj učenja, kao i usvajanja novih tehnika i korporativnog ponašanja svih zaposlenih u procesima stalnih promjena prema unapređenju performansi kvaliteta. Ovakva ocjena, čini se posebno važi za menadžment organizacije, u našem slučaju visokoškolske institucije. To znači da organizacija primjenjujući metode planiranja performansi efektivnosti i efikasnosti, kontrole, ocjenjivanja, interne i eksterne evaluacije, benchmarking-a, certifikacije,

² Treba imati u vidu da je nedostatak znanja i iskustava iz menadžmenta opšte prisutan u društvima koja su u tranziciji sa ranijih socijalističkih i u suštini centralnoplanskih sistema na tržišno i preduzetnički orjentisane sisteme, odavno poznate u zemljama razvijenog zapada.

akreditacije i druge, te unapređujući svoj rad na bazi stečenih znanja iz ovih postupaka, ima karakter učeće organizacije (learning organization). Svakako je također nesporna činjenica da visokoškolske institucije i po karakteru svoje osnovne djelatnosti spadaju u ovaj tip organizacija, s obzirom da se u procesu stalnog intenzivnog učenja i razvoja nalaze gotovo svi njihovi zaposleni (prije svih studenti i profesori). S toga je u postupku kreiranja organizacione strukture vrlo važno odabrati model pogodan za ovakav tip organizacije, kako bi resursi bili optimalno raspoređeni i imali motivaciju za sve oblike učenja, rasta i razvoja. U teoriji organizacionih struktura na raspolaganju su različiti pogodni modeli, kao što je tzv. *hipertekst organizacija* /1/ pogodna za organizacije koje uče i predstavlja kombinaciju funkcionalnog i projektnog modela organizacione strukture. Pri tome je upravljačka struktura „zadužena“ za strateška pitanja kao što su: vizija i strateški ciljevi, organizaciona kultura i vrijednosti, fizički resursi, procesi i tehnologija, baze podataka i baze znanja, kao i za integraciju svih ovih elemenata u jedinstven sistem menadžmenta (Sistem kvaliteta).

Na osnovu prethodnih razmatranja prilično jasno proizilaze, a što se želi dodatno naglasiti u ovom radu, prirodni principi savremene organizacije univerziteta i visokoškolskih ustanova:

- organizacioni model treba da bude imanentan *organizaciji koja uči* (learning organization) primjenjujući u njemu poznate modele upravljanja znanjem (knowledge management) sa ciljem podrške što efikasnijem (bržem) kretanju „demingovog kruga“;
- upravljačka struktura univerziteta treba da funkcioniše po *društvenom modelu menadžmenta* sa ciljem „oslobađanja“ svih oblika *organizacione inteligencije* u ostvarivanju ciljeva rasta i razvoja univerziteta;
- u postupcima standardizacije menadžmenta iskustvo tranzicionih društava upućuje da Sistem menadžmenta treba dizajnirati prema ISO 9000 modelima, a provjere i akreditaciju raditi prema ESG.

5. LITERATURA

- [1] Bobrek, M.; Tanasić, Z.; Travar, M., Procesna organizacija, Mašinski fakultet Banjaluka, 2007.
- [2] ISO/DIS 2004:2008: Sustainability management, ISO/TC 176.
- [3] Bobrek, M.; Soković, M.: Integration concept and synergetic effect in modern management, J. mater. process. tehnol. (Print ed.), 2005. vol. 175, str. 33-39.
- [4] Bobrek, M.; Bobrek-Macanović, K.: Integrated management systems design for excellent performances, Ekonomičeskij vestnik, HTUУ „КПИИ“, Kiev, 2007.
- [5] Hilshop, D.; Knowledge management in organizations, Oxford University Press, 2009.
- [6] Malić, D.; Kibernetaska temodinamika, Građevinska knjiga Beograd, 1976.
- [7] Gharajedaghi, J.; System thinking: Managing Chaos and Complexity, Butterworth, Hinemann, Boston Oxford, 1999.
- [8] Калита, П.; Социально направленный бизнес, или бизнес с заботой о людях, Світ якості України, Київ, 2006.
- [9] www.enqa.eu

