

## INTEGRIRANI SISTEM KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU

### INTEGRATED SYSTEM OF QUALITY IN HIGHER EDUCATION

dr.sc. Smail Klarić, redovni profesor  
Univerzitet „Džemal Bijedić“, Mašinski fakultet  
Mostar

Esad Bajramović, dipl. ing. maš.  
dr.sc. Fadil Islamović, vanredni profesor  
dr.sc. Atif Hodžić, docent  
Univerzitet u Bihaću, Tehnički fakultet  
ul. dr. Irfana Ljubijankića bb, Bihać

#### REZIME

*U ovom radu predstavljen je integrirani sistem kvaliteta u visokom obrazovanju. Prilagođavanje sistema osiguranja kvalitetom zahtjevima standarda ISO 9001:2008, ISO/IWA 2 i ENQA i smjernicama za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju je jedna od faza na putu uvođenja Integriranog sistema osiguranja kvaliteta. Model integriranog sistema osiguranja kvaliteta se može predstaviti u vidu Demingovih postavki i pravila. Kod Integriranog sistema kvaliteta potrebno je povezati osnovne zajedničke elemente svih modela koje se mogu svrstati u dvije skupine: sposobnosti i rezultati. Ovakav pristup je siguran put za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini.*

**Ključne riječi:** integrirani sistem, visoko obrazovanje, ENQA standardi, ISO/IWA 2, ISO 9001:2008, TQM, akreditacija.

#### SUMMARY

*In this paper an integrated system of quality in higher education is presented. Adapting the system of quality assurance requirements of ISO 9001:2008, ISO / IWA 2 and ENQA and guidelines for quality assurance in higher education is one of the stages on the way to introduce an Integrated System of Quality Assurance. Model of integrated quality assurance system can be represented in the form of Deming settings and rules. In the Integrated Quality System it is necessary to connect the basic common elements of all models that can be classified into two groups: the ability and results. This approach is a safe way for the accreditation of higher education institutions in Bosnia and Herzegovina.*

**Keywords:** integrated system, higher education, ENQA standards, ISO / IWA 2, ISO 9001:2008, TQM, accreditation.

#### 1. UVOD

Visokoškolske ustanove koje se pripremaju za akreditaciju kao prvi korak trebaju ispuniti zahtjeve ENQA standarda i kriterije za akreditaciju. Da bi visokoškolska ustanova bila spremna za akreditaciju najbolji put je da uvede i implementira integrirani sistem upravljanja kvalitetom. Tu je potrebno integrirati zahtjeve ENQA, BAS EN ISO 9000ff i ISO IWA 2

standarda i to sve prikazati pomoću Demingovih principa. Da bi se uveo integrirani sistem po zahtjevima ovih standarda potrebno je izvršiti edukaciju menadžmenta i svih zaposlenih na visokoškolskoj ustanovi. To je djelomično učinjeno permanentnim obrazovanjem kadrova od strane Evropske komisije i Vijeća Evrope, kroz paket jačanja Visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini. Kvalitetne visokoškolske ustanove mogu postati i biti akreditovane isključivo implementacijom standarda koji se primjenjuju u Evropi. Kvalitet je izrastao u najkonkurentnije oružje i mnoge visokoškolske ustanove su shvatile da je put implementacije integriranog sistema upravljanja kvalitetom temelj za primjenu Bolonjske deklaracije, ENQA standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju, koji je usvojen i odobren od strane Evropske komisije i Vijeća Evrope. Ovakav model zamišljen je tako da jača Visoko školstvo i djeluje kao pokretač koji pomaže menadžmentu i onima koji donose odluke u visokoškolskom obrazovanju u radu na reformama koje za cilj imaju promjenu akademske zajednice, njenih institucija i procesa. Uloga obrazovanja u stalnom poboljšanju integriranog sistema upravljanja kvalitetom je stalni cilj i zadatak menadžmenta univerziteta. Posljednjih nekoliko godina, posebno u zemljama zapada, sve više u visokoškolske ustanove se uvodi integrirani sistem kako bi se u potpunosti zadovoljili zahtjevi studenata, a u skladu sa zahtjevima ENQA standarda. U Evropi je nezamislivo da student koji je završio studij traži posao u ozbiljnoj firmi, a da visokoškolska institucija nije akreditovana. Ovaj proces akreditacije se privodi kraju u Evropi, pa neka iskustva se mogu uzeti iz drugih zemalja koje su implementirale integrirani sistem. Akreditacija je uvjet ulaska u porodicu zemalja Evropske Unije. Poznato je da u razvijenom dijelu svijeta visokoškolske ustanove koriste različite programe i modele za obezbjeđivanje kvaliteta znanja studenata, koje je neophodno potrebno na tržištu.

## **2. KONCEPTUALNI PRISTUP KVALITETU**

Implementacijom serija standarda ISO 9000ff, ISO IWA 2 i sedam osnovnih strategija i smjernica za implementaciju Bolonskog procesa su garancija za kvalitet Visokog obrazovanja i siguran put kreiranja sistema transparentne evaluacije i osiguranja kvaliteta Visokog obrazovanja. Cilj je obezbijediti i poboljšati kvalitet Visokog obrazovanja uzimajući u obzir nacionalne uslove, evropsku dimenziju i svjetske zahtjeve.

Sistem evaluacije i osiguranja kvaliteta treba da bude baziran na kriterijima za akreditaciju Visokoškolskih ustanova u Bosni i Hercegovini, a ti kriteriji su:

- a) razvoj i strategija visokoškolske ustanove;
- b) upravljanje, unutrašnje osiguranje kvaliteta i kultura kvaliteta;
- c) procedure za osiguranje kvaliteta studijskih programa;
- d) procedure za ocjenjivanje studenata;
- e) ljudski resursi;
- f) kvalitet fizičkih resursa;
- g) informacijski sistemi;
- h) prezentacija informacija za javnost i
- i) međunarodna saradnja.

Implementacijom integriranog standarda kroz minimum zahtjeva za sistem upravljanja kvalitetom (ISO 9000ff, ISO IWA 2 i ENQA standarda), su obezbjeđeni ovih devet kriterijuma koji su obavezujući za sve visokoškolske ustanove odlukom Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranja kvaliteta u Bosni i Hercegovini datoj na desetoj sjednici Upravnog odbora Agencije, održanoj 12. jula 2010. godine [1, 4].

### 3. ULOGA MENADŽMENTA VISOKOŠKOLSKE USTANOVE

Uloga menadžmenta visokoškolske ustanove ogleda se u slijedećem:

- Definiše politiku i ciljeve kvaliteta visokoškolske ustanove;
- Promoviše politiku i ciljeve kvaliteta u cijeloj visokoškolskoj ustanovi;
- Obezbjeduje usmjerenost na zahtjeve korisnika kroz cijelu visokoškolsku ustanovu;
- Obezbjeduje da su primjenjeni odgovarajući procesi u cilju ispunjenja zahtjeva korisnika i postavljenih ciljeva;
- Obezbjeduje uspostavljanje i održavanje sistema upravljanja kvalitetom kako bi se ostvarili ovi ciljevi;
- Obezbjeduje raspoloživost potrebnih resursa;
- Upoređuje ostvarene rezultate u odnosu na postavljene ciljeve;
- Donosi odluke u vezi sa mjerama koje se tiču politike i ciljeva kvaliteta, i
- Donosi odluke u vezi sa aktivnostima poboljšanja.

Kroz svoje liderstvo i profesionalni stav najviši menadžment demonstrira svoju opredjeljenost za gore navedeno i stvara okruženje u kome vlada svijest o potrebi zadovoljenja zahtjeva svih zainteresiranih strana. U tom smislu treba kontinuirano vršiti preispitivanje politike kvaliteta i strateških ciljeva [2].

#### 3.1. Strateški pravci

Osnovni strateški pravci koji se mogu ostvariti integriranim sistemom kvalitete mogu se grupisati u slijedeće tri skupine:

- a) poboljšati kvalitetu i efikasnost obrazovanja kroz:
  - povećati zapošljavanje nastavnčkog i pratećeg osoblja i poboljšati njihovo obrazovanje i obuku;
  - povećati broj kvalitetnih kandidata;
  - osigurati optimalnu kombinaciju sposobnosti i vještina za tržište rada;
  - uskladiti nastavne planove i programe u skladu sa bolonjskim zahtjevima;
  - uvesti mogućnosti elektroničkog učenja i svakom pojedincu osigurati pristup informatičkom centru;
  - pojačati sinergiju između obrazovanja, istraživanja i transfera znanja;
  - razviti i institucionalizirati sistem osiguranja kvaliteta.
- b) stvoriti otvoreno i privlačno okruženje za učenje:
  - promovirati fleksibilne pristupe studiju;
  - reforma procesa učenja i poboljšanje ocjenjivanja studenata;
  - povećati pokretljivost i razmjenu studenata i nastavnika,
  - uvesti cjeloživotno učenje na svim fakultetima za građane svih životnih dobi i različitog obrazovanja,
  - zagovarati jednake mogućnosti i socijalnu dimenziju,
  - povećati učešće studenata u kreiranju politike visokoškolske ustanove.
- c) koristiti resurse na najbolji mogući način
  - povećati ulaganje u obrazovanje uz osiguranje pravične i efikasne raspodjele raspoloživih sredstava;
  - stvoriti strukturirano partnerstvo sa poslovnom zajednicom i društvom u cjelini;
  - razviti sistem internog upravljanja na svakoj visokoškolskoj ustanovi.

Za svaki od ova tri pravca potrebno je razraditi i osnovna pitanja kojima se pri tome treba baviti, dati popis aktivnosti (kratkoročnih i dugoročnih) koje doprinose ostvarivanju tih ciljeva, te dati indikativni popis primjerenih pokazatelja (najrelevantniji raspoloživi kvantitativni ili kvalitativni instrumenti) koji će se koristiti za praćenje napretka u ostvarivanju ciljeva [3].

### **3.2. Problemi i rješenja pri implementaciji integriranog standarda**

U pogledu strateškog upravljanja, institucija se često susreće sa dva izazova. Jedan se odnosi na nedostatak upravljačkih sposobnosti među odgovornim osobama na institucionalnoj razini (rektor, prorektori, dekani i prodekani). Drugi obuhvata visok stepen autonomije fakulteta, koji često ugrožava identitet institucije (tamo gdje postoji). Upravljačke sposobnosti, kao što su znanje, vještine i profesionalno obavljanje posla, se često ne postižu na dugu stazu, jer se vođe i upravljači institucija često biraju na relativno kratak period vremena te obavljaju svoje zadatke i poslove kao dodatnu djelatnost uz druge obaveze i dužnosti. Sa druge strane imamo upravljače koji se biraju na više mandata i u tim slučajevima se zapostavlja kadrovska politika plašeći se gubljenja vlastite pozicije. Na taj način dolazi do stagniranja fakulteta. Upravljačke sposobnosti bi se možda mogle steći ili povećati u kraćem vremenskom razdoblju učešćem na seminarima za novoizabrane rukovodioce institucije i korištenjem vodiča o institucionalnom menadžmentu i promjenama u visokom obrazovanju kao i upoznavanju sa standardima ISO 9000ff, ISO IWA 2 i ENQA. Međutim, potrebne su strukturalne reforme na duži period kako bi se razjasnile uloge i odgovornosti ključnih osoba koje donose odluke u visokoškolskim institucijama, te kako bi se njihove uloge i odgovornosti najbolje obavljale u budućnosti. Drugi izazov, autonomiju fakulteta teže je prevladati. U nekim kantonima autonomni fakulteti imaju sklonost da se ponašaju kao male kraljevine koje obavljaju svoje poslove gotovo posve nezavisno od institucije. Ovo je tipičan problem u slučajevima gdje je došlo do fuzije nekoliko institucija, ili, kao što je slučaj sa nekoliko kampusa. Otpor bilo kakvom centraliziranom donošenju odluke je veoma jak. Međutim, da bi se unaprijedilo institucionalno strateško upravljanje, centralizirano odlučivanje je neophodno kako bi se očuvala ili oblikovala neka vrsta identiteta institucija. To znači da institucionalna razina mora da osigura podršku fakulteta. Da bi se izbjegli ovakvi problemi potrebno je da svi univerziteti izgrade i usvoje, uz saglasnost sa ministarstvima obrazovanja, strategiju za razvoj univerziteta. Senat treba da vodi raspravu o procesu odlučivanja na univerzitetu, a rezultat te rasprave treba da bude dokument matrica odgovornosti na svim razinama po zahtjevima standarda. Jedan od temeljnih izazova sa kojim se svakodnevno susrećemo treba biti novi pristup izboru rektora i prorektora te dekana na fakultetima. Izbore treba osigurati prije isteka mandata tako da se obezbijedi kontinuitet rada, a ne postavljanje vršioaca dužnosti. Potrebno je osiguranje što je moguće veću transparentnost i što je moguće više informacija koje mogu biti rješenje u ovakvoj situaciji, kao i osiguranje što je moguće više podrške od članova osoblja na fakultetima prije nego što novoizabrani funkcioneri otpočnu svoj mandat. Planiranje je potrebno raditi timski, mjerljivo i kontinuirano ga treba pratiti po fazama implementacije te predlagati na vrijeme preventivne mjere [5].

### **3.3. Primjena integriranog standarda**

Elementi ovih standarda ovdje su predstavljani u korelaciji procesa u visokoškolskoj ustanovi i njihova primjena predstavlja preduslove za upravljanje kvalitetom i za primjenu principa i filozofije TQM-a na univerzitetima. Pri razradi tačaka pojedinih standarda treba koristiti termine iz oblasti osiguranja kvaliteta iz standarda ISO 9000. Cilj poređenja je da pokaže da svi sistemi mogu da se koriste zajedno u onim visokoškolskim ustanovama u kojima se već koristi jedan (od međunarodnih standarda) i koje žele da uvedu i druge standarde.

Direktna veza između podtačaka ovih standarda uspostavlja se samo ukoliko su dva člana u velikoj mjeri podudarna u zahtjevima. Van toga postoje mnogo detaljnije unakrsne veze od manjeg značaja, koje nisu mogle da se ovdje predstavje. Npr. u standardu ISO 9001:2008, tačka 5.3 predstavlja politiku kvaliteta. A ako poredimo sa evropskim standardima i smjernicama za unutrašnje osiguranje kvaliteta u ustanovama visokog obrazovanja tačka 1.1 predstavlja strategiju razvoja i postupke za osiguranje kvaliteta; ili npr. u standardu ISO 9001:2008 tačka 6.2 predstavlja kompetentnost kadra i ako je poredimo sa evropskim

standardima i smjericama za unutrašnje osiguranje kvalitete u ustanovama visokog obrazovanja, to je tačka 1.4 osiguranje kvalitete nastavnickog kadra.

#### **4. POTPUNO UPRAVLJANJE KVALITETOM**

Visokoškolske ustanove koje žele osvojiti tržište i obezbijediti zapošljavanje svojih studenata, ne samo da moraju uvesti integrirani sistem upravljanja kvalitetom, implementirati ga, održavati i poboljšavati, već moraju biti i prepoznatljivi na tržištu. To je moguće postići samo potpunim upravljanjem kvalitetom (TQM). Javnost rada podrazumijeva pružanje očiglednog primjera kako izgleda uspješna visokoškolska ustanova i na šta se mora obratiti posebna pažnja kada je u pitanju pružanje usluga studentima. Uvođenjem TQM-a bi bilo uštedeno mnogo vremena koje bi bilo potrošeno na traženje i primjenu metoda u sistemu upravljanja kvalitetom u svakom pojedinačnom slučaju. Drugim riječima, TQM je definirao niz pravila koja su, uzeta zajedno, stvorila prvi i jedini model TQM, a to je prikazano kroz cjelokupno Demingovo djelo „Demingov krug kvaliteta“.

Pravi odgovor visokoškolske ustanove na te savremene evropske izazove jeste koncept poboljšanja kvaliteta, koji predpostavlja uključenost cijelog univerziteta, svih poslovnih procesa i svih zaposlenih u procesu nastave, naučno–istraživačkog rada i transfera znanja, a u prvom redu menadžmenta univerziteta, na tom vrlo važnom prioritetu. Primjer nam mogu biti zemlje koje su prošle ovaj put u evropskoj uniji. Stalno poboljšanje u današnjim uvjetima poslovanja treba biti nerazdvojan dio poslovne strategije, odnosno politike kvaliteta univerziteta, želi li se opstati u sve težim uvjetima konkurencije u BiH. Da bi se obezbjedio put ka TQM-u, treba pokušati ozbiljnije tretirati pitanje kvalitete i nastojati da se za obrazovanje izdvaja 3% nacionalnog dohotka. Za ovakav pristup potreban je timski rad i zajednička strategija univerziteta i ministarstava obrazovanja. Srećom za savremeni pristup i koncept kvaliteta postoji i teoretska naučna osnova, a postoji i dovoljan broj pozitivnih primjera visokoškolskih ustanova, ponajprije iz zemalja Evropske Unije, koje su primjenom integriranog sistema kvaliteta, kao temelja za njezino stalno poboljšanje, postigle i postižu izvanredne rezultate. Njihovi završeni studenti nisu na birou za zapošljavanje već isti dan prilikom diplomiranja dobivaju radna mjesta u privredi. Taj savremeni koncept kvaliteta poznat je kao TQM, pa ga je s obzirom na njegovu važnost i savremenost i za teoriju i za praksu, potrebno cjelovito obraditi [6, 7].

Prema svim postojećim prognozama, razvoj svih svjetskih modela potpunog upravljanja kvalitetom usmjeren je na takav oblik koji bi omogućio poslovne izvrsnosti na univerzitetima, iako službena definicija za poslovnu izvrsnost ne postoji, već se pod njom podrazumijeva takav sistem i vođenje visokoškolskih ustanova koje daje optimalne rezultate bez ikakvih odstupanja, nepotrebnih troškova i uz minimalna ulaganja. Time se podrazumijeva i potpuno vladanje sa sva tri procesa koje generiraju idealno kvalitetne studente i pružanje usluga. Iz navedenog je vidljivo da platformu za poslovnu izvrsnost predstavlja TQM, integrirani sistem kvaliteta, osiguranje kvaliteta i kontrola kvaliteta [8].

#### **5. ZAKLJUČAK**

Uvođenjem integriranog sistema kvaliteta u visokoškolskoj ustanovi i njegovog stalnog poboljšanja, visokoškolska ustanova stiče niz vrlo jasnih prednosti:

- jasan dokaz o ispunjavanju kriterija za akreditaciju visokoškolskih ustanova u BiH;
- zadovoljenje ciljeva Bolonjske deklaracije i Bolonskog procesa;
- implementiranje sedam osnovnih strategija i smjernica za implementaciju Bolonskog procesa;
- racionalnije upravljanje raspoloživim resursima;
- povećanje samosvijesti svih zaposlenih;
- dobivaju se posebne beneficije u Evropskoj Uniji;

- opredjeljuje se za ekološki pozitivan pristup u vlastitom radu i pružanju usluga studentima;
- siguran put za dobijanje akreditacije;
- povećava se odgovornost, posebno u odnosima sa javnošću i javnim medijima;
- podržavaju se zahtjevi ISO 9000ff, ISO IWA 2, ENQA standarda u smislu stvaranja integriranog sistema upravljanja univerzitetom;
- stiču se značajne prednosti za dobijanje kvalitetnijih studenata pri upisu;
- podržava se procesni pristup poboljšanju upravljanja visokoškolskom ustanovom;
- uspostavlja se bolji odnos sa srednjoškolskim ustanovama, ministarstvima za obrazovanje, privredom i širom društvenom zajednicom.

Ovakvim pristupom u optimalnoj integraciji svih zahtjeva navedenih standarda možemo proizvesti kvalitetnije završne studente za našu državu i imati obezbjeđeno tržište za zapošljavanje naših studenata na čitavom prostoru Evropske Unije. Ljudi su osnovni nosioci stvaranja i korištenja proizvoda svih prirodnih dobara, pa i znanja naših studenata. Oni jedini svojim intelektom i voljom mogu udružiti i usmjeravati svoje želje, potrebe i mogućnosti kvaliteta življenja. Ljudi stvaraju kvalitet, a taj ista kvalitet pretežno je njima namijenjen. Pri tome se briga o kvaliteti proizvoda života i okoliša ne može staviti samo na nekoliko zakona i standarda, nego je moramo ugraditi u sve ljudske radnje i njihove prakse. Zato uvijek treba imati na umu i koristiti Shewhartov ciklus poboljšanja tzv. PDCA ciklus kontinuiranog unapređenja kvaliteta koji je danas skoro isključivo poznat kao Demingov krug.

## 6. LITERATURA

- [1] Klarić, S.; Bajramović, E.; Islamović, F.: Implementacija standarda serije ISO 9000ff put ka TQM-u u visokom obrazovanju, 1. Internacionalna Konferencija, MAT 2010, ISN 1986 – 9126, str. 135-140,
- [2] Bajramović, E.; Islamović, F.: Implementacija sistema upravljanja okoliša u sistemu upravljanja kvalitetom, 4. Internacionalna Konferencija, ERGONOMIJA 2010, Stubičke Toplice, Zagreb 2010, ISBN: 978-953987415-3, str. 337-342,
- [3] Turković, K.: Osvremenjivanje hrvatskog pravnog obrazovanja, Zagreb 2006, Ministarstvo znanosti i sporta RH,
- [4] Somun – Kapetanović, R.: Konceptija i evaluacija kvaliteta u visokom obrazovanju, Kvalitet 2005, Zenica, ISN: 1512-9268, str. 5-10,
- [5] Campbell, C.; Kanaan, S; i dr.: Projekat – Europska dimenzija upravljanja kvalitetom institucija, London 2000,
- [6] Karan, R.; Vrabac, N.: Prioriteti za menadžment integriranog univerziteta, Sarajevo 2005,
- [7] Skoko, H.: Upravljanje kvalitetom, Zagreb 2000, ISBN: 953-97944-4-7.
- [8] Injac, N.: Mala enciklopedija kvalitete, Moderna povijest kvalitete III.dio, Zagreb 2001, ISBN 953-6619-06-7.