

**RAZVOJ SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM U VISOKOM  
OBRAZOVANJU KROZ IZVOĐENJE INTERNIH I EKSTERNIH  
EVALUACIJA NASTAVNIH PLANOVA I PROGRAMA**

**DEVELOPMENT QUALITY MANAGEMENT SYSTEM AT THE  
HIGHER EDUCATION THROUGH USING SELF-EVALUATION AND  
EXTERNAL EVALUATION STUDY PLANS AND PROGRAMS**

**Doc.Dr sc. Dejan Bokonjić, Univerzitet u Istočnom Sarajevu\***

**Prof.Dr sc. Darko Petković, Univerzitet u Zenici\*\***

**Prof.dr sc. Stevan Trbojević, Univerzitet u Istočnom Sarajevu\***

**\*Vuka Karadžića 30, 71123 Sarajevo; +387 58 340263; +387 58 340264  
dbokonjic@gmail.com**

**\*\*Fakultetska 3, 72000 Zenica; +387 32 444 420; fax. +387 32 444 431  
darko.petkovic@unze.ba**

**REZIME**

*U uslovima globalizacije visokog obrazovanja jedna od najznačajnijih aktivnosti svake visokoškolske organizacije je razvoj sistema upravljanja kvalitetom (eng. Quality Management System – QMS). U tom razvoju koji najčešće ima projektni pristup na svakoj visokoškolskoj organizaciji dešavaju se krupne aktivnosti. Tako se i svi javni univerziteti u BIH nalaze prvi put u procesu složene interne i eksterne evaluacije nastavnih planova i programa (NPP) kao bitnog elementa ovakvog pristupa razvoju sistema kvaliteta. Kroz jedan Tempus projekat biće eksterno evaluirano 35 nastavnih planova i programa. Primijenjeni projektni pristup u ovom projektu treba da zamjeni procesni rad na visokoškolskim institucijama u budućem periodu. Jedno je već sada sigurno: na bazi dosadašnjih aktivnosti u projektu, da se zaključiti da interne i eksterne evaluacije predstavljaju kritične tačke razvoja QMS-a. Zašto uopšte izvoditi ove aktivnosti ako ih označavamo kao „kritične“ i kakve su njihove refleksije na rad čitave visokoškolske organizacije a najposlije i na sam sistem kvaliteta i njegovo osiguranje? Koliko često ih provoditi? Šta treba da je sadržaj jedne interne ili eksterne evaluacije NPP i koliko one pomažu u licenciranju, odnosno akreditaciji visokoškolskih organizacija? Ovo su samo neka od pitanja na koja i argumentacijom „izvedenog planiranog eksperimenta“ pokušava da odgovori i ovaj rad i istraživanje koje ga je pratilo.*

**Ključne riječi:** razvoj upravljanja sistema kvaliteta, nastavni plan i program, interna i eksterna evaluacija, planirani eksperiment, javni univerziteti u BIH

**SUMMARY**

*In the time of globalization of high education, development and introduction of quality management system (QMS) is one of the most important tasks. In this process, which is mainly project based, on all our public high education institutions big steps are done. All public universities in BH are for the first time in the serious process of internal and external evaluation of study programs, which is very important in development of QMS. Through activities in one tempus project, 34 study programs will be evaluated. Implemented project approach should replace process approach methodology on high*

*education institutions in the future. Something is for sure, based on all performed activities till now, it can be concluded that internal and external evaluation represent critical point in the development of QMS. Why we should perform these activities if we appoint them as "critical" and what is the impact of these activities on high education institutions and on the whole system of quality and QA? How often they should be introduced? What should be the content of the one internal and external evaluation of study programs and how much evaluation helps in the process of licensing and accreditation of high education institutions? These are only few questions on which, by argumentation of this implemented planned experiment, this article will try to give answers.*

**Keywords:** QMS, curriculum, study programs, internal and external evaluation, planned experiment, public universities in BH

## 1. UVOD

Budućnost Evrope je i naša budućnost, a kreiranje zajedničkog, boljeg, efikasnijeg i u svjetskim razmjerama kompetitivnijeg evropskog obrazovanog prostora je nužno za postizanje željenog cilja. Globalizacija svih pora života, pa tako i visokog obrazovanja, uveliko potpomognuta nezaustavljivim prodorom informacionih tehnologija u sve sfere života i djelovanja ljudi, prisilila je praktično i one koji su najzaslužniji za njen razvoj i nastanak na brzu i beskompromisnu trku s vremenom, na transformaciju i prihvatanje novih, društvu korisnijih, principa rada i djelovanja. U odgovoru evropske akademske zajednice na nove zahtjeve društva je kreiranje jednog zajedničkog, evropskog, obrazovnog prostora (EHEA) a ogleda se kroz ispunjavanje osnovnih postulata Bolonjske deklaracije i procesa koji je prati. Uključivanje u akademsku zajednicu Evrope u navedenim okolnostima nema alternativu, što je shvaćeno i prihvaćeno na javnim univerzitetima u BIH. U tim nastojanjima je nastao i projekt „Interna evaluacija nastavnih planova i programa“ čiji će rezultati u toku jednogodišnjeg rada biti dati u nastavku. Treba naglasiti da procesi internih i eksternih institucionalnih evaluacija na BIH institucijama visokog obrazovanja nisu nova stvar i da se u manje-više kontinuiranom procesu provode od 2004. godine kada su rađene prve interne evaluacije od strane visokoškolskih organizacija u BIH (tada 7 javnih univerziteta) te eksterna od strane EUA (European University Association). Poslije toga je Univerzitet u Zenici koji provodi interne evaluacije svake kalendarske godine prošao eksternu evaluaciju od strane Državne Agencije za visoko obrazovanje Slovenije (Senat za evaluaciju) a tokom 2009. godine eksternu evaluaciju EUA su ponovno prošli Univerzitet u Zenici i Sveučilište u Mostaru. U RS dva državna univerziteta su prošla u dva navrata u posljednje tri godine internu evaluaciju, kako institucije u cjelini, tako i svih studijskih programa. Treba naglasiti da je bilo i pojedinačnih akcija pojedinih fakulteta iz BIH za akreditacijama NPP ali da ovi koraci nisu bili usaglašavani sa matičnim univerzitetima i u suprotnosti su sa državnim Zakonom o visokom obrazovanju u BIH kojim su samo univerziteti pravni subjekti svih ključnih aktivnosti pa tako i ovih.

## 2. QMS U VISOKOM OBRAZOVANJU

Poznata je činjenica da je radu većine visokoškolskih institucija u zemljama bivše SFRJ 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. 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 pružanju visokoškolskih usluga bio potpuno suprotan savremenoj teoriji upravljanja kvalitetom. Suočene sa

nadolazećim promjenama i praktičnim problemima u njihovom funkcionisanju visokoškolske institucije širom svijeta, pa tako i u BiH, odgovor na trendove i nadolazeće probleme potražile u fokusiranju na kvalitet. To je značilo iniciranje programa izgradnje sistema kvaliteta prema nekom od postojećih modela pri čemu je svaka visokoškolska organizacija imala autonoman pristup razvoju i organizacije QA u svojoj instituciji. Osnovni faktor na kojem se zasnivalo osnivanje i rad QA ureda visokoškolskih institucija u BiH, je činjenica da svoj rad i funkcionisanje treba da zasnivaju na uspostavi modernog i efikasnog sistema kvaliteta s ciljem obezbjeđenja njihove misije, efikasnosti rada i poboljšanja istih. Kod nekih je to još uvijek u razvojnim projektnim fazama dok je kod drugih institucija to već izgrađen moderan procesni pristup sa bazama podataka, izgrađenim sistemima praćenja i poboljšanja, upravljanja i najposlije ispunjavanja strateških odrednica razvoja svake organizacije ponaosob.

### **3. OPŠTE ODREDNICE TEMPUS PROJEKTA „INTERNE I EKSTERNE EVALUACIJE NPP NA UNIVERZITETIMA U BIH“**

Tempus projekat SMGR 158853-1-2009-1-SE “ EU standards for evaluation and accreditation of study programs on BH Universities” (EU standardi za evaluaciju i akreditaciju studijskih programa na B&H univerzitetima) ima za osnovni cilj definisanje, izradu i uvođenje osnovnih procedura za evaluaciju i akreditaciju studijskih programa na univerzitetima u BiH. U projekat je uključeno svih osam javnih univerziteta u BiH, Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u BiH (HEA), tri partner univerziteta iz EU i dvije akreditacione agencije iz EU.

Specifični ciljevi projekta su: definisanje i izrada kriterijuma i indikatora za evaluaciju i akreditaciju studijskih programa, podizanje nivoa znanja o značaju uspostavljanja sistema kvaliteta i kontroli kvaliteta među osobljem i studentima javnih univerziteta u BiH, izrada samo-evaluacionih izvještaja izabranih studijskih programa tokom pilot projekta (četiri studijska programa po univerzitetu), eksterna evaluacija programa i pilot akreditacija.

Projekat je započeo sastankom konzorcijuma u Gentu (Belgija) početkom 2010. godine gdje su dogovoreni plan rada, definisane odgovornosti i obaveze svih učesnika u projektu i prezentovana dosadašnja iskustva svih učesnika u projektu na ovom polju. Nakon ovog sastanka projektne aktivnosti su krenule u dva smjera: I smjer) izrada kriterijuma i indikatora za evaluaciju i akreditaciju izabranih studijskih programa. Izrada kriterijuma i indikatora je bila aktivnost u kojoj su učestvovali predstavnici svih institucija uključenih u projekat. Nakon što je učinjen prvi prijedlog kriterijuma, koji je bio zasnovan na kriterijumima Flandrijske evaluacijske agencije VLHORA, on je poslat svim relevantnim institucijama u BiH i ekspertima na reviziju. Sve sugestije koje su dobijene tokom javne rasprave su uvrštene u konačnu verziju dokumenta koja je usaglašena sa HEA. Trenutno, dokument je u procesu konačnog usvajanja od strane HEA.

II smjer) Drugi dio aktivnosti je bio posvećen edukaciji samevaluacionih timova koji su sastavljeni od predstavnika akademskog i administrativnog osoblja i studenata. Upoznavanje sa dobrom evropskom praksom na ovom polju je prvo učinjeno na partner univerzitetima u EU (Gent, Brašov i Porto) da bi bilo nastavljeno tokom seminara na univerzitetima u BiH. U isto vrijeme sa edukacijom samevaluacionih timova započeta je edukacija i “eksternih eksperata” iz reda akademske zajednice i studenata koji će učestvovati u eksternim evaluacijama izabranih studijskih programa. Osim gore navedenih aktivnosti, vrlo važna aktivnost koja je u toku je izrada vodiča za internu i eksternu evaluaciju koji će sadržavati detaljan opis procedura i postupaka za izvođenje evaluacije. Projektom se očekuje da studijski programi koji zadovolje definisane kriterijume idu u proces akreditacije koji će obaviti dvije inostrane EU agencije u saradnji sa HEA. Preporuke za akreditaciju pozitivno ocijenjenih programa će biti poslate nadležnim ministarstvima u BiH. Tokom čitavog procesa akcenat će biti na unapređenju kvaliteta rada studijskih programa i na uvođenju korektivnih mjera u cilju poboljšavanja kvaliteta nastave.

## 4. ZNAČAJ INTERNIH I EKSTERNIH EVALUACIJA NPP U IZGRADNJI SISTEMA KVALITETA

### 4.1. Uvodna razmatranja

O značaju internih i eksternih evaluacija za rad i razvoj visokog obrazovanja već je dosta bilo govora. Pokušajmo kroz nekoliko definicija pojasniti šta želimo postići svakom od definisanih akcija interne i eksterne evaluacije. Tako interna evaluacija predstavlja internu provjeru pojedinaca, grupacije, organizacionog dijela ili institucije u cjelini sa ciljem utvrđivanja adekvatnosti NPP, načina rada, uslova za rad, dostignutog stepena znanja i vještina (kompetencija), dostignutog stepena u provođenju reformi i slično. Eksterna evaluacija je provjera (ocjena) institucije, njenog dijela ili NPP koju provode tijela ili pojedinci izvan same institucije po utvrđenoj metodologiji i sadržaju. Često, ona predstavlja kritičnu (prelomnu) tačku, u organizaciji širokog spektra odnosa i organizacijskog uređenja, unutar visokoškolske organizacije. Rezultati eksterne evaluacije mogu imati izvanredan potencijal za razne promjene ili održavanje dobre prakse u visokoškolskoj organizaciji. I interne i eksterne evaluacije su dio osiguranja kvaliteta kao zajedno unaprijed utvrđenih i sistematskih aktivnosti primijenjenih u okviru sistema kvaliteta, koje su nužne za pružanje primjerenog povjerenja da će neki subjekat zadovoljiti zahtjeve za kvalitet. Takođe, to su i svi sistemi, resursi i informacije kojim se na zadatom nivou (po definisanim standardima) održava ili unapređuje kvalitet. Osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju se može definisati i kao osiguranje da će se strukovni i akademski standardi i kvalitet rada u visokom obrazovanju održavati na zadovoljavajućem nivou, kako u skladu sa očekivanjima studenata, tako i njihovih porodica, budućih poslodavaca, poreskih obveznika i društvene zajednice u cjelini. Osiguranje kvaliteta se može definisati i kao skup procedura dizajniranih da se osiguraju strukovni i akademski standardi i promovišu mogućnosti učenja uz prihvatljiv nivo kvaliteta. I na kraju ovih uvodnih razmatranja recimo da je upravljanje kvalitetom skup aktivnosti opšte funkcije upravljanja u visokom obrazovanju koji određuje politiku kvaliteta, ciljeve i odgovornosti, te ih u okviru sistema kvaliteta ostvaruje uz pomoć planiranja, kontrole, osiguranja i poboljšanja kvaliteta.

### 4.2. Sadržaj internih i eksternih evaluacija NPP

Iako postoje brojne preporuke relevantnih institucija uključenih u reforme visokog obrazovanja na evropskom nivou (grupa E4, nacionalna zakonodavstva, strukovne organizacije i dr.) oko sadržaja i redovnosti evaluacija, još uvijek postoji veliko šarenilo u njihovom obimu, načinu i redovnosti izvođenja, koracima koje treba preduzimati na bazi izvedenih evaluacija i dr. To u najvećoj mjeri rezultuje da menadžmenti većine visokoškolskih organizacija (univerziteta, fakulteta, koledža i dr.) u zemljama bivše SFRJ, izvedu zaključke o nemogućnosti izvođenja ni internih ni eksternih evaluacija jer jednostavno „pravila nisu definisana i to nije obavezujući akt za rad visokoškolske organizacije“.

U okviru već navedenog Tempus projekta ovlašteni predstavnici svih javnih univerziteta su definisali studijske programe koji će biti interno i eksterno evaluirani tokom projektnih aktivnosti planiranih za period 2010-2012.godina. U namjeri da svima koji tek ulaze u redovnost ovog procesa omogućimo manje lutanja i nesnalaženja dajemo ovdje usaglašeni sadržaj interne evaluacije NPP koju treba projektno izvesti tokom 2010/2011 godine na delegiranim studijskim programima BIH univerziteta. Taj sadržaj objedinjuje sljedeće kriterijume: **1. Obrazovni ciljevi i ishodi učenja;** **2. Nastavni plan i program (kurikulum);** **3. Ljudski resursi;** **4. Studenti;** **5. Fizički resursi;** **6. Unutrašnje osiguranje kvaliteta;** **7. Ostvareni rezultati**

*Kriterijum 1. Obrazovni ciljevi;* Indikator 1.1 Nivo i orijentacija; Indikator 1.2. Specifični zahtjevi za datu oblast

**Kriterijum 2. Nastavni plan i program (kurikulum)** Indikator 2.1 Usklađenost ciljeva i sadržaja studijskog programa; Indikator 2.2 Usklađivanje strukovnih i akademskih zahtjeva; Indikator 2.3. Usklađenost (koherentnost) nastavnog plana i programa; Indikator 2.4 Radno opterećenje; Indikator 2.5 Usklađenost (koherentnost) između organizacije procesa učenja i sadržaja nastavnog plana i programa; Indikator 2.6. Završni rad I i II ciklusa

**Kriterijum 3. Ljudski resursi** Indikator 3.1. Kvalitet nastavnog kadra; Indikator 3.2 Usklađivanje profesionalnih i akademskih zahtjeva; Indikator 3.3 Broj zaposlenog nastavnog kadra.

**Kriterijum 4. Studenti** Indikator 4.1 Ocjenjivanje i testiranje; Indikator 4.2 Praktična nastava; Indikator 4.3. Uslovi za upis studenata na studijski program; Indikator 4.4 Uključenost studenata u unapređenje nastavnih i procesa učenja; Indikator 4.5. Mjere za promovisanje mobilnosti, uključujući i uzajamno priznavanje kredita/bodova; Indikator 4.6 Savjetovanje studenata i konsultacije; Indikator 4.7 Sistem informisanja i žalbi.

**Kriterijum 5. Fizički resursi** Indikator 5.1 Materijalni aspekti

**Kriterijum 6. Unutrašnje osiguranje kvaliteta** Indikator 6.1 Rezultati evaluacije; Indikator 6.2 Mjere za unapređenje studijskog programa; Indikator 6.3 Uključivanje saradnika/kolega, studenata, završenih studenata (alumni) i tržišta rada/profesije.

**Kriterijum 7. Postignuti rezultati** Indikator 7.1 Ostvareni nivo; Indikator 7.2 Ishod učenja

## **5. PROGRAM RAZVOJA QMS NA BAZI EVALUACIJA NPP**

Želimo da vjerujemo da svaka visokoškolska organizacija u BiH koja učestvuje u ovom projektu želi da se gradi kao moderna visokoškolska ustanova uređena po savremenom konceptu evropskih univerziteta. To podrazumijeva istrajavanje na najvišim kriterijima i standardima kvaliteta nastavnog i naučnog djelovanja. Vjerujemo takođe da će menadžmenti svake institucije čiji su NPP evaluirani znati da prepoznaju benefite iz procesa internih i eksternih evaluacija koji treba da daju veći kvalitet kompetencija diplomanata svih vidova studija. Ti benefiti kao i rad na poboljšanjima treba da obuhvate sve institucionalne forme kao što su naučno-nastavna vijeća, senate univerziteta do svakog pojedinačnog nastavnika, studenta ili osobe zaposlene u pratećim službama. To zasigurno vodi ka obezbjeđenju 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. Na ovaj način univerzitet i u BiH teže ka ostvarivanju međunarodno priznatih i prepoznatljivih obrazovnih programa (NPP), kompetentnih resursa i konkurentnog kvaliteta procesa rada, odnosno da na tim osnovama stečenim ugledom i izgrađenim imidžom zauzmu i održavaju visoku poziciju među domaćim i svjetskim naučno-obrazovnim sistemima. To vodi ka realizaciji procesa transfera znanja i tehnologija putem programiranih, sistemski zasnovanih i sistematski izvođenih istraživačkih zahvata i, u njihovom rezultatu "proizvodnji" kompetentnih strukovnih i/ili akademskih građana spremnih na izazove uključenja u tokove stalnog napretka nauke, uz podršku i saradnju sa okruženjem. Ovo otvara vrata 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 i ne kao najmanje bitno mudrosti, istini i akademskoj slobodi i težnji da se uvijek bori za njih.

## **6. ZAKLJUČAK**

Interne i eksterne evaluacije NPP kao dio složenog sistema za osiguranje, upravljanje i unapređenje kvaliteta (QA/QMS/QI) podrazumijevaju uspostavljanje standardnih i transparentnih postupaka rada osmišljenih tako da doprinesu ostvarenju određenih ciljeva visokoškolske institucije. Definisanim sadržajem i načinom izvođenja pokušana je implementacija najboljih evropskih iskustava u provođenju internih i eksternih evaluacija

NPP kao dijela kompleksnog razvoja QMS na BIH univerzitetima. Koliko se u tome do sada uspjele pokazati vrijeme i akcije koje će uslijediti u narednom periodu i godinama koje slijede. Univerzalnost predmetnog modela i praktična iskustva njegove primjene odlučujući su faktori za njegovu implementaciju na integrisanom univerzitetu. Istovremeno, ovakav pristup, pored toga što udovoljava postavljenim principima Bolonjskog procesa, obezbjeđuje jednostavniju primjenu i lakšu implementaciju principa upravljanja kvalitetom. On omogućuje standardizaciju i harmonizaciju u pogledu nivoa dostignutih napora na obezbjeđenju i upravljanju kvalitetom na svim NPP, a sutra i 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 institucionalizuje briga za kvalitet na najvišem nivou akademskog organiziranja, te dalje 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.

## 7. LITERATURA

- [1] Bokonić D., Govert A., i saradnici: Tempus projekt „Interne evaluacije NPP na BIH univerzitetima“
- [2] Petković D., Plančić I. Kvalitet u visokom obrazovanju: Izazovi i nedoumice; Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici; 340 str., 2008.godina
- [3] Bokonić D., Sonntag H.G. Manual for quality management in Medicine. (Zvornik: Eurografika). 2010. ISBN 978-99955-624-5-8
- [4] Deming W.E. Out of the Crisis; Cambridge, Mass. MIT Institute for Advanced Engineering Study, 1986.
- [5] Petković D., Plančić I., Jašarević S.: Projekt razvoja i implementacije sistema kvaliteta na Univerzitetu u Zenici, UNZE, 2005-2007.
- [6] Petković D.: Razvoja sistema kvaliteta na integrisanom univerzitetu; WUS Austria; Kvalitet na BIH univerzitetima, Sarajevo, januar, 2006.
- [7] Senge P.: The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation, London; Century Bussines, Random House, 1990.
- [8] Faganel A., Dolinsek S. Zunanja evalvacija u slovenskem visokoškolskem prostoru; Konferenca SZK 2006. Ljubljana
- [9] Grujić R., Trbojević S., Novaković M. Sistem osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju – trogodišnje iskustvo u Republici Srpskoj, 17. Naučni skup „Zapadni Balkan na putu ka Evropskoj uniji – Visoko i doživotno učenje: stanje, posledice i moguće strategije razvoja, Tivat avgust 2010“ Zbornik radova 114-121