

RAZVOJ SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM NA UNIVERZITETU U ZENICI KROZ PRIZMU BOLONJSKOG PROCESA

Darko Petković, Sabahudin Jašarević, Ibrahim Plančić
Univerzitet u Zenici, Mašinski fakultet, 72 000 Zenica, Fakultetska 1,

Ključne riječi: kvalitet, univerzitet, Bolonjski proces

REZIME

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. 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. U radu se sumiraju iskustva primjene međunarodnih standarda kvaliteta u visokoškolskim institucijama uvažavajući bitne specifičnosti naše visokoškolske stvarnosti. Ista mogu pomoći efikasnijem prilagođavanju zahtjevima Bolonjskog procesa

1. UVOD

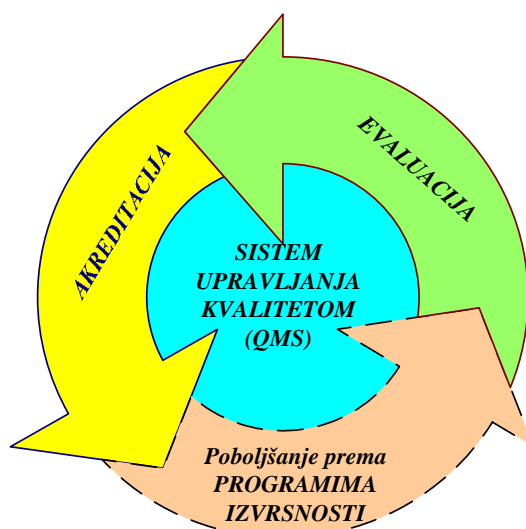
Opšte je poznato da je u dosadašnjem radu visokoškolskih institucija na našim prostorima malo računa vođeno o korisnicima njihovih usluga. U kreiranju šire lepeze visokoobrazovnih usluga one su se rukovodile isključivo sopstvenim shvatanjem kvaliteta, a često su samostalno vršile i tumačenje potreba 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. 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. Prirodno je da u nacionalnim sistemima visokog obrazovanja svih zemalja svijeta postoji jasna zakonska regulative koja obezbjeđuje izgradnju određenih elemenata sistema kvaliteta i kriteriji za akreditaciju visokoškolskih programa i institucija. Ipak, i njenom djelimičnom analizom u BiH, uočljivo je da ne postoje ključni principi upravljanja kvalitetom bazirani na sistemskom i procesnom pristupu, programima poboljšanja i zadovoljstvu korisnika. Obezbjeđenje kvaliteta na Univerzitetu u Zenici se trenutno zasniva na Zakonu o visokom obrazovanju i Zakonu o Univerzitetu u Zenici iz 2005., kao i Pravilima Univerziteta i pravilima pojedinih univerzitetskih članica. Kako su ova zakonska rješenja u primjeni od sredine ove godine ona nisu u potpunoj mjeri još implementirana u praktičnom akademskom radu. Stoga su u pogledu obezbijedenja i upravljanja kvalitetom još uvijek u primjeni rješenja ranije zakonske regulative o visokom obrazovanju koja je uglavnom bazirana na njenoj prijeratnoj verziji. Ovakva regulativa dovodi do neefikasnog planiranja i suvišnih aktivnosti na univerzitetskoj osnovi. Istom se, takođe sprječava mobilnost, djelimično i u okviru istog univerziteta, jer se studenti i nastavno osoblje vežu za fakultete. U konačnici, sve ovo slabi poziciju i vanjske odnose visokoškolskih institucija. Uz to,

razultat je visoka cijena po pitanju kvaliteta, efikasnosti, odgovornosti, kao i državnog i međunarodnog priznanja i saradnje. Stoga je neophodna uspostava modernog i efikasnog sistema kvaliteta u čijoj čahuri će 'sazrijevati kvalitet'. Usvajanjem Bolonjske deklaracije koja je od svih zemalja potpisnica prihvaćena kao zvanična visokoškolska politika i cilj gotovo svih zemalja Europe po pitanju organizacije i unapređenja kvaliteta visokoškolskog obrazovanja nastala je još veća zainteresiranost za primjenu poznatih i priznatih modela i programa 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 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.

2. OSNOVNO O QMS-u U VISOKOM OBRAZOVANJU

Opšte je poznato da se danas osnovnim elementima upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju smatraju različite vrste evaluacija i akreditacija. Međutim, šarolikost evaluacionih i akreditacionih programa pojedinih zemalja u EU i svijetu u znatnoj mjeri otežava uspostavu jedinstvenih standarda kvaliteta u visokom obrazovanju i uporedivost akreditiranih predmeta, planova, programa, ili institucija, kao i mobilnost studenata i nastavnog osoblja. Navedeni elementi su ključni parametri razvoja i poboljšanja kvaliteta u visokom obrazovanju, te su u posljednjim desetljećima primjetni značajni naponi širom svijeta, posebno na europskom obrazovnom prostoru, na izradi zajedničkih kriterija i metodologija upravljanja kvalitetom. Usvajanjem Bolonjske deklaracije napravljen je ogroman pomak i u pogledu harmonizacije akreditiranja visokoškolskih institucija, ali je za implementaciju cjelokupnog procesa, pored stvaranja neophodnih zakonskih pretpostavki na nivou svake države koja mu pristupa, potrebno da svaka visoko obrazovna institucija izgradi efikasan sistem upravljanja kvalitetom. Takav sistem treba da počiva na standardizaciji svih upravljačkih i drugih procesa rada sa osnovnim smislom stimulisanja kreativnosti i participacije svih učesnika na stvaranju stabilnog, efikasnog i konkurentnog univerzitetskog okruženja. Sistem upravljanja kvalitetom treba da se razvija permanentno od interne evaluacije do međunarodne akreditacije i paralelno sa savremenim dostignućima i trendovima razvoja spoznaja o kvalitetu. Njihov međusobni odnos može se ilustrovano predstaviti slikom 1.

Sistem upravljanja kvalitetom kao podsistem poslovnog ili organizacionog sistema čini integraciju organizacione strukture, odgovornosti, procedura, procesa i resursa za ostvarenje upravljanja kvalitetom. To podrazumijeva da takav sistem, mora obezbijediti kvalitet organizacije u svim njenim segmentima, a ne samo kvalitet proizvoda ili usluga. Istorijski prikaz razvoja različitih koncepcija kvaliteta ukazuje da je na današnjem nivou razvoja svijesti o kvalitetu prisutan koncept sistema upravljanja kvalitetom ili skraćeno QMS od engleskog izraza **Quality Management System**. Filozofija integralnog sagledavanja kvaliteta dovodi do spoznaje da se upravljanje kvalitetom ustvari može smatrati upravljanjem organizacijom. Sa aspekta visokog obrazovanja, a na osnovu prethodnih definicija sistem kvaliteta za institucije visokog obrazovanja predstavlja dio, odnosno podsistem cjelokupnog univerzitetskog sistema, a obuhvata niz procesa i resursa koji funkcionišu u jednoj harmoniji s ciljem postizanja planiranih rezultata. Stoga se svaka visokoškolska ustanova (univerzitet, fakultet, viša škola, akademija, institut) može predstaviti kao sistem koji predstavlja skup međuzavisnih procesa (nastava, istraživanje, procesi podrške) koji funkcionišu zajedno i koji koristeći razne resurse (osoblje, zgrade, knjige, laboratorije, finansijske i druge resurse) ostvaruju planirane rezultate u obrazovanju i istraživanju.



Slika 1. Integracija neophodnih elemenata za kontinuirano poboljšanja kvaliteta u sistemu visokog obrazovanja

Integracijom ovih elemenata uspostavlja se sistem upravljanja kvalitetom u institucijama visokog obrazovanja. Dakle, sistem upravljanja kvalitetom se odnosi na nastavne planove i programe, način i metode izvođenja nastave, udžbeničku literaturu, izbor, kompetentnost i pedagoške vrijednosti nastavnika i saradnika, hardware/software, resurse biblioteka i laboratorija, organizovanje nastave i istraživanja, procese donošenja odluka, upravljanje ukupnim resursima, upisnu politiku, informacioni sistem, način praćenja i usavršavanja uspostavljenog sistema i druge elemente visokoškolske organizacije. Sumirajući mišljenja većine teoretičara i praktičara iz ove oblasti i empirijska iskustva mnogih organizacija, kao i vlastita iskustva Mašinskog fakulteta u Zenici od akreditacije do izgradnje sistema upravljanja kvalitetom i njegove daljnje nadgradnje prema programima TQM, akademske institucije treba da primjene opšte poznatu i potvrđeno efikasnu metodologiju, a takva je sadržana u standardima serije ISO 9000. Njegova najnovija verzija ISO 9001:2000 i procesni model koji ovaj standard promovira jednako vrijedi i primjenjiv je za različite tipove proizvodnih i uslužnih organizacija: administraciju, državnu upravu, banke, bolnice, škole, fakultete ili druge vrste organizacija i ustanova. Zajedno sa drugim principima ISO 9000 koncepta isti treba shvatiti samo kao okvir ili generalno uputstvo pomoću koga se za svaki pojedini slučaj treba razviti vlastiti model upravljanja kvalitetom. Za potrebe ovoga rada, a analizirajući prostor visokog obrazovanja u BiH i na bazi predstavljenog grafičkog rješenja u standardu ISO 9001:2000, razvijen je kompletan sistemsko procesni model upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju. Njegova grafička interpretacija je predstavljena na slici 2. Na predstavljenoj slici se uočava horizontalna i vertikalna integracija svih procesa unutar institucija visokog obrazovanja. Četiri ključna procesa su označena u skladu sa njihovom oznakom u zahtjevima i poglavljima standarda koji opisuje odabrani model, dok su unutar njih identifikovani ključni elementi sistema upravljanja kvalitetom u visokoškolskim ustanovama.

3. DIO ISKUSTAVA UNIVERZITETA U ZENICI U PRIMJENI QMS

Na Univerzitetu u Zenici je još uvijek prisutna šarolikost u primjeni i uspostavi sistema upravljanja kvalitetom na pojedinim članicama. Većinu zahtjeva i aktivnosti na primjeni opisanog modela provodi Mašinski fakultet, a svakako je pohvalna evaluacija nastave od strane studenata i to redovno za svaki nastavni predmet. Ovo bi trebalo proširiti i na ostale fakultete. Osim ocjenjivanja nastavnika i saradnika na ovom fakultetu se provode i različite vrste analiza uspješnosti studiranja (prolaznost po predmetima, prosjek godina studiranja, prosječna ocjena i sl.) što se nažalost ne može naći na ostalim fakultetima. Neki nastavnici na pojedinim fakultetima, u želji da provjere i poboljšaju svoju nastavu, samoinicijativno sprovode jedan vid evaluacije. Studenti na univerzitetu

nažalost nisu organizovali nikakav vid evaulacije rada nastavnika niti nešto slično. S obzirom na generalno pozitivan efekat evaluacije koja se provodi na Mašinskom fakultetu, planira se njeno uvođenje od strane Univerziteta za sve predmete i na svim fakultetima. Iskustva ovog fakulteta ukazuju da bi se redovnim prikupljanjem zahtjeva korisnika univerzitetskih usluga kroz: "dan otvorenih vrata", alumni day (susreti diplomanata), ankete studenata, završenika, privrednih subjekata i poslodavaca, postiglo efikasnije inoviranje nastavno-naučnih planova i programa. Time bi se poboljšavala atraktivnost studija i zainteresovanost studenata za studij na Univerzitetu u Zenici, a istovremeno i upravljanje na osnovu povratnih informacija iz procesa rada i od korisnika usluga. Inače, ne postoji tradicija studentskih evaluacija kako izvedenog nastavnog programa na kraju svakog semestra, tako i kvaliteta, metoda i sadržaja rada nastavnika i saradnika bilo na kraju svakog semestra ili na kraju studija, kao i ukupna evaluacija izvedenog nastavnog programa tokom studija. S obzirom na činjenicu da su spomenute vrste evaluacije u pogledu menadžmenta kvaliteta i primjeni rezultata ovakvih evaluacija, ipak, pojedinačne, njihovi pokazatelji nisu sasvim dovoljni i ne mogu imati karakter generalne ocjene kvaliteta nastavno-naučnog procesa na čitavom univerzitetu. Osim toga na Mašinskom fakultetu se provodi i evaulacija rada nenastavnog osoblja od strane studenata (studentska služba, biblioteka, EFP, i službe podrške), što je rijedak primjer primjene evaulacije na nenastavno osoblje. I ovo je organizovano od strane samog fakulteta. Ankete se provode jedan puta godišnje i prolaze različite nivoe odlučivanja sa donošenjem odgovarajućih korektivnih i preventivnih mjera za naredne periode.

Napredovanja (izbori i reizbori) nastavnog osoblja, prolaze jednu vrstu evaluacije i kontrole kvaliteta kada istekne period na koji je zasnovan radni odnos (3, 4 ili 5 godina, u zavisnosti od zvanja). Nažalost pri procjenjivanju ispunjenja uslova za izbor ili napredovanje, još uvijek nisu doneseni potpuno jasni kriteriji o vrednovanju priloga (radova i sl.) objavljenih u domaćim, neindeksiranim i referentnim časopisima, kao i stranim i domaćim časopisima, koji imaju indeks naučnih publikacija i relevantne reference u datoj naučnoj i stručnoj oblasti i sl. Primjetno je da na Univerzitetu još nije ustaljena praksa kontinuiranog i analitičnog praćenja uslova u kojima se odvija nastavno naučni rad mada je sa analitički priređenim izdanjem Godišnjaka Univerziteta za 2004. godinu ta stvar znatno poboljšana. Postoji mogućnost iznošenja mišljenja, prijedloga sugestija nastavnika i saradnika individualno ili putem katedri, zatim na nastavno-naučnim vijećima ili neposrednim obraćanjem rukovodstvu fakulteta.

Niz identifikovanih prednosti i pozitivna iskustva primjene sistema upravljanja kvalitetom na Mašinskom fakultetu, kao i zahtjevi aktuelnih reformskih procesa u visokom obrazovanju ubrzali su aktivnosti na konstituisanju i otpočinjanju projekta njegove uspostave i implementacije na cijelom Univerzitetu. Ovaj projekat je u toku, a realizaciju istog provodi projektni tim sastavljen od predstavnika Univerziteta i svih univerzitetskih članica, kao i studenata. Pored velikog broja identifikovanih koristi, poseban efekat koji se očekuje njegovom realizacijom sadržan je u podizanju svijesti i jasnom opredjeljenju svih zaposlenika (akadenskog i osoblja podrške) o prihvatanju kulture kvaliteta na Univerzitetu. Njen osnov je standardizacija svih procesa rada, potreba usmjeravanja na stalna poboljšanja i zadovoljstvo svih identifikovanih korisnika visokoškolskih usluga. Ujedno to su i ključni elementi aktuelnih reformskih aktivnosti u oblasti visokog obrazovanja i onoga što donosi Bolonjski proces. U nastavku rada se daje kratak osvrt i površna analiza koja pokazuje da je uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom u potpunosti kompatibilan sa glavnim elementima ovog procesa, odnosno odredbama i preporukama u vezi sa uspostavom EHEA.

4. KOMPARATIVNI ODNOS ZAHTJEVA BOLONJSKOG PROCESA I ISO 9001:2000 MODELA U POGLEDU OBEZBJEĐENJA I UPRAVLJANJA KVALITETOM

Kroz djelimičan osvrt na razvoj ideje o uspostavi jedinstvenog europskog prostora visokog obrazovanja može se izvesti nekoliko ključnih odrednica značajnih za odabir modela i uspostavu sistema upravljanja kvalitetom u visokoškolskim institucijama. Iste su sadržane u slijedećem:

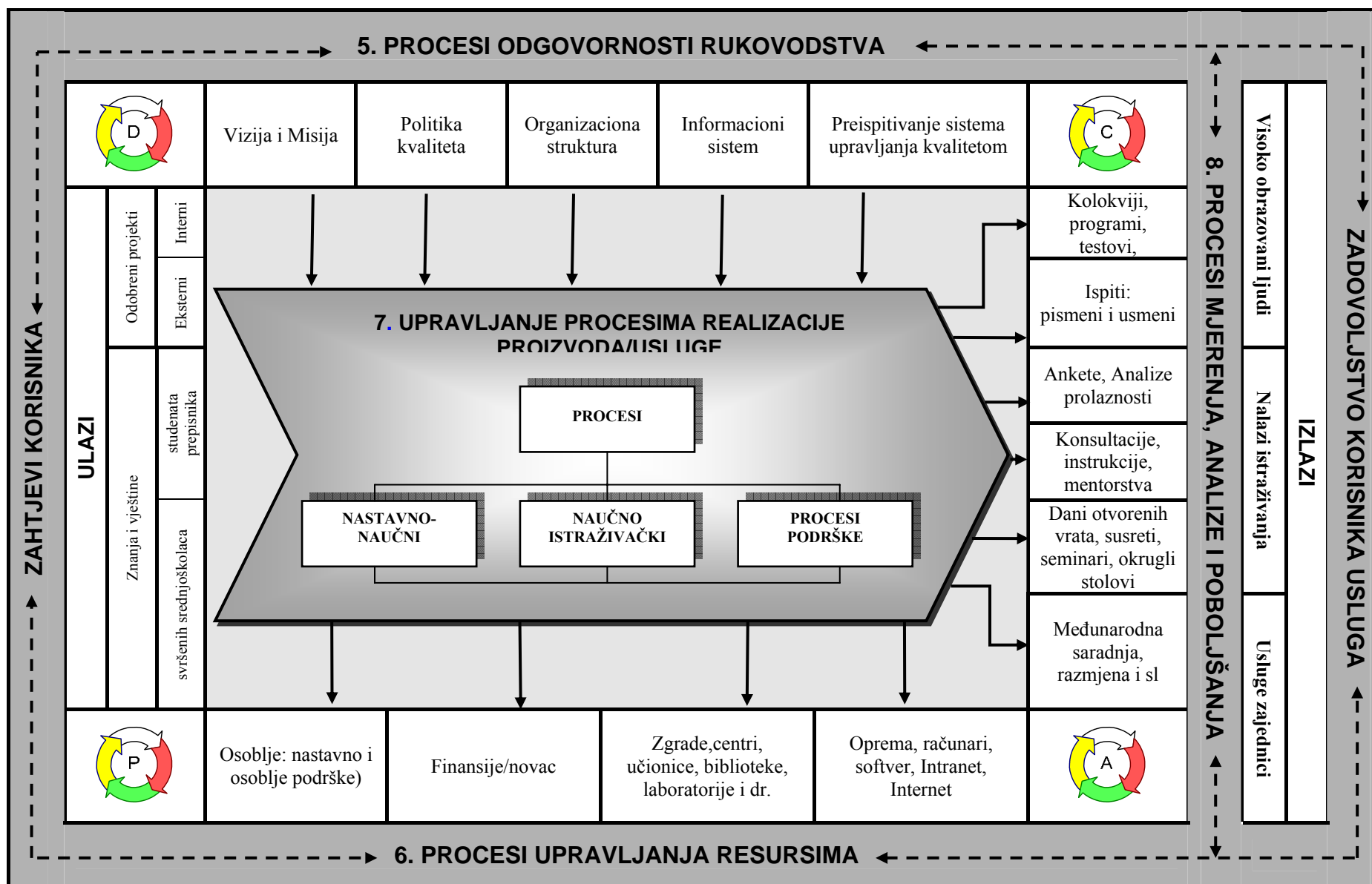
- obezbjeđenje i upravljanje kvalitetom je jedan od ključnih visokopozicioniranih ciljeva Bolonjskog procesa i uspostave EHEA,
- s ciljem obezbjeđenja i upravljanja kvalitetom svaka institucija visokog obrazovanja, treba da definiše, uspostavi i dalje razvija vlastite, interne mehanizme i programe u tom cilju. Drugim riječima svaka institucija treba da izgradi i primjeni vlastiti, unutrašnji sistem upravljanja kvalitetom čija će implementacija osigurati kvalitet visokoškolskih usluga i njegovo efikasno upravljanje,
- uspostavljeni interni sistem upravljanja kvalitetom mora biti direktno povezan sa vanjskim, eksternim vrednovanjima i ocjenama od strane nezavisnih tijela i agencija.

Prethodno razmatranje pokazuje da je izbor i uspostava modela upravljanja kvalitetom na Univrzitetu prema ISO 9001:2000 u potpunoj saglasnosti sa odredbama Bolonjskog procesa u segmentu obezbjeđenja i upravljanja kvalitetom. Uporedna analiza pojedinih elemenata koji su predmet odredbi Bolonjskog procesa i zahtjeva standarda ISO 9001:2000 ukazuje na visok stepen sličnosti ili čak njihove potpune podudarnosti. Na slici 3 predstavljen je komparativni odnos i sličnost pojedinih odredbi i zahtjeva.¹

BOLONJSKI PROCES	STANDARD ISO 9001:2000
◆ uspostaviti EHEA i jasno definisati položaj i ulogu svake visokoškolske ustanove unutar istog,	◆ definisati viziju i misiju visokoškolske ustanove, kao i politiku kvaliteta
◆ obezbjediti mobilnost studenata, nastavnog i administrativnog osoblja kroz kompatibilne nastavne planove i programe i jasno definisanje ulaza, izlaza i međusobnih veza unutar institucije i EHEA,	◆ definisati ključne i druge sopstvene procese, njihove ulaze, izlaze i međusobne veze unutar visokoškolske institucije i u odnosu na okolinu,
◆ usaglasiti standarde i izlaze visokoškolskih institucija u cilju njihovog međusobnog priznavanja,	◆ definisati ciljeve kvaliteta, planirati njihovo ostvarenje i iste kontinuirano preispitivati,
◆ obezbjediti odgovarajuće resurse za realizaciju principa Bolonjskog procesa,	◆ obezbjediti neophodne resurse za realizaciju definisanih ciljeva i procesa,
◆ definisati i uspostaviti obaveze, odgovornosti i pravila ponašanja svih učesnika u visokoškolskom obrazovanju putem odgovarajućih nastavnih planova i programa i kreditnog (ECTS) sistema vrednovanja, kao i odgovarajuće modele praćenja napretka studenata, nastavnog i administrativnog osoblja,	◆ definisati i uspostaviti ovlaštenja, odgovornosti i pravila ponašanja svih učesnika unutar svakog identifikovanog procesa putem odgovarajuće dokumentacije,
◆ obezbjediti jednake standarde, lako razumljive i uporedive diplome radi ostvarenja prohodnosti i ujednačenog kvaliteta visokoškolskih sistema,	◆ uspostaviti sistem prikupljanja povratnih informacija iz procesa i od korisnika usluga, kao i adekvatne metode mjerenja njihovog zadovoljstva u cilju kontinuiranog poboljšanja cjelokupne visokoškolske djelatnosti,
◆ obezbjediti i promovirati cjeloživotno učenje	◆ planirati i izvoditi kontinuirano osposobljavanje i dodatno obrazovanje sa dokazima o njihovom provođenju,
◆ akreditirati nastavne planove i programe i visokoškolske institucije.	◆ certificirati sistem upravljanja kvalitetom.

Slika 3. Uporedni prikaz sličnosti značajnijih elemenata bolonjskog procesa i ISO 9001:2000 za visokoškolske ustanove

¹ Doradeno prema Rade Maksimović, Ilija Ćosić i dr., Iskustva u primjeni standarda ISO 9000 u obrazovnim institucijama, XI Skup Trendovi razvoja "Šta donosi novi zakon o visokom obrazovanju", Kopaonik, 07-10. 03. 2005.



Slika 2. Model procesno baziranog sistema upravljanja kvalitetom prema standardu iso 9001:2000 za visokoškolske institucije

Navedeni komparativni prikaz sličnosti pojedinih elemenata Bolonjskog procesa i međunarodnog standarda ISO 9001:2000 ukazuje da oni u osnovi imaju isti krajnji cilj. Jednostavno rečeno, taj cilj je dostizanje visokog kvaliteta procesa rada na visokoškolskim institucijama kroz organizovan, sistematičan i standardizovan pristup. Stoga je odabrani model, kao poznata i priznata metodologija, ali i zbog niza drugih razloga, garantovano dobar izbor, pouzdan i efikasan metod zadovoljenja zahtjeva korisnika i savremenih trendova u visokoškolskom obrazovanju.

5. STRATEŠKI KORACI I PRAVCI DALJNJIH AKTIVNOSTI U RAZVOJU QMS

Već je ranije naglašeno da je prvi, najznačajniji, ali i minimalni preduslov za uspostavljanje kulture kvaliteta na bilo kojoj visokoškolskoj instituciji, a time i univerzitetu, izgradnja adekvatnog i efikasnog sistema upravljanja kvalitetom. Na taj način se strateški koraci i sve daljnje aktivnosti u uspostavljanju kulture kvaliteta podudaraju sa strateškim koracima u razvoju sistema osiguranja i upravljanja kvalitetom. Zbog toga se samom odlukom i konstituisanjem projekta implementacije sistema upravljanja kvalitetom prema standardizovanom ISO 9001:2000 modelu definišu ključni koraci, odnosno faze njegove realizacije, a time i aktivnosti na podizanju kulture kvaliteta u univerzitetskom okruženju. Ključnim fazama i pravcima daljnjih aktivnosti na potpunoj implementaciji QMS-a na Univerzitetu mogu se navesti slijedeće:

- definiranje vizije, misije, jasne i precizne politike kvaliteta, kao i kratkoročnih i dugoročnih ciljeva i aktivnosti koje omogućavaju realizaciju istih. Ovi elementi moraju biti prihvaćeni od cjelokupnog rukovodstva i svih zaposlenika ('kvalitet je posao i odgovornost svih zaposlenih');
- izmjena i prilagođavanje organizacione strukture kako bi se institucionalizirala briga za kvalitet, a time i raspodjelile nadležnosti, ovlaštenja i poslovi vezane za kvalitet.
- definiranje uloga i zadataka, odnosno raspored ovlasti i odgovornosti u sistemu osiguravanja kvaliteta na različitim nivoima (univerzitetskom i fakultetskom),
- kreiranje dokumentacije sistema osiguranja i upravljanja kvalitetom kojom se standardizuju najbolje prakse i primjenjena rješenja u visokoobrazovnom procesu. Ista treba da obezbijedi definisanje i automatizaciju univerzitetskih aktivnosti i operacija, identifikaciju problema kvaliteta, kao i njihovo korigovanje, stalna poboljšanja i usavršavanje rezultata koje postižu akademske institucije na jedan sistemski način. Dokumentacija je i efikasno sredstvo kod uvođenja novih zaposlenika u visokoobrazovni proces, a njenom primjenom je olakšano vođenje nastave i istraživanja u zacrtanom i planiranom smjeru,
- širenje kulture kvaliteta u akademskoj i neakademskoj javnosti kroz marketinške aktivnosti, analizu djelovanja postojećeg sistema, iznošenje i sintezu domaćih i stranih iskustava i kontinuirane javne rasprave, predavanja, skupove, konferencije, seminare, ili radionice posvećene kvalitetu uz upoznavanje svih zaposlenih sa definisanom politikom kvaliteta, ciljevima, organizacionom strukturom i cjelokupnim sistemom upravljanja kvalitetom,
- institucionalno uključivanje studenata u sve faze odlučivanja i formiranje institucionalnih modela komunikacije kako bi se obezbijedilo kontinuirano osiguranje povratnih informacija od korisnika visokoškolskih usluga, uvažavanje njihovih sugestija, prijedloga ili kritika, a na osnovu njih i upravljivost procesa rada
- na nivou Univerziteta i osnivanje odbora i imenovanje odgovorne osobe za kvalitet;
- redovno analizirati upisnu politiku na Univerzitetu na osnovu potreba društva, privrede, kapaciteta institucija, cijene studija, uvažavajući opće strateško opredjeljenje;
- definisati procedure vrednovanja i pravovremeno izvršiti upoznavanje svih učesnika sa pravilima i tokom postupka,
- razvijati i postepeno uvoditi efektivni model prepoznavanja i nagrađivanja izvrsnosti i postignuća kako nastavnog osoblja tako i studenata;

- periodično i kontinuirano provoditi vrednovanje institucija, nastavnih programa, nastave, univerzitetskih nastavnika, studenata i ostalih pokazatelja kvaliteta te u hodu uspoređivati i optimirati sve univerzitetske aktivnosti.

Realizacijom prethodno navedenih faza na cjelokupnom Univerzitetu se standardizuje dobra praksa i spriječavaju kašnjenja, neizvjesnosti, mito, korupcija i druge negativnosti koje uzrokuju nezadovoljstvo pruženom uslugom, a obezbjeđuje ponašanje svih zaposlenika u skladu sa utvrđenim (dokumentovanim) pravilima i normama ponašanja. Proceduralna pravila ponašanja svih zaposlenika precizno utvrđuju ovlaštenja i odgovornosti za pojedine aktivnosti i procese, a uspostavljenim mehanizmima provjera i nadzora procesa obezbjeđuje se precizno ko i šta radi, kako, kada i zašto radi. Uz to za očekivati je uspostavljanje bolje saradnje između nastavnog, osoblja podrške i studenata jer je sistem upravljanja kvalitetom spona u ovom partnerstvu.

6. ZAKLJUČAK

Sistem za osiguranje i upravljanje kvalitetom 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 promoviranja, 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 promovira 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 promoviranju i uspostavi kulture kvaliteta u sferi visokog obrazovanja mogu da se odvijaju paralelno i u okviru razvoja sistema upravljanja kvalitetom na univerzitetu. Jedan primjer uspostave takvog sistema predstavljen je u ovom radu. Pozitivna iskustva njegove primjene za mnoge visokoškolske institucije mogu, prije svega, otkloniti nejasnoće u vezi sa izborom adekvatnog programa upravljanja kvalitetom, kao i sve prisutnije dileme i strahove u vezi sa ulaskom u projekat uspostave sistema upravljanja kvalitetom, ali i znatno olakšati napore na njegovoj praktičnoj realizaciji. Na taj način iste će adekvatno reagovati i na aktuelne trendove u europskom prostoru visokog obrazovanja što je uslov njihova opstanka i neizbježno razvojno pitanje.

7. LITERATURA

- [1] Arnaut, M., Jašarević S., Petković, D., Brdarević, S. i drugi: Dokumentacija sistema kvaliteta Mašinskog fakulteta u Zenici, Mašinski fakultet Zenica, 2002.,
- [2] Priručnik za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju, Tempus projekat UM_JEP 16015-2001, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, srpanj 2004.
- [3] Rade Maksimović, Ilija Ćosić i dr., Iskustva u primjeni standarda ISO 9000 u obrazovnim institucijama, XI Skup Trendovi razvoja "Šta donosi novi zakon o visokom obrazovanju", Kopaonik, 07-10. 03. 2005.
- [4] Đuro Tunjić, Milan Kljajin, Leon Maglić, Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u visokoškolske ustanove, Tehnički vjesnik 12, str. 39-47, 2005.
- [5] BAS EN ISO 9001:2001 Sistemi upravljanja kvalitetom-Zahtjevi (EN ISO 9001:2000, IDT; ISO 9001:2000, IDT), Institut za standarde, mjeriteljstvo i intelektualno vlasništvo Bosne i Hercegovine, Decembar 2001.,