

**PRILOG RAZVOJU SISTEMA UPRAVLJANJEM  
KVALITETOM U VISOKOM OBRAZOVANJU KROZ IZVOĐENJE  
INTERNIH I EKSTERNIH EVALUACIJA**

**CONTRIBUTION TO DEVELOPMENT QUALITY MANAGEMENT  
SYSTEM AT THE HIGHER EDUCATION THROUGH USING SELF-  
EVALUATION AND EXTERNAL EVALUATION PROCESSES**

**Prof.Dr Darko Petković, prorektor za nauku i međunarodnu saradnju**  
**Adresa: Fakultetska 3, 72000 Zenica; +387 32 444 420; fax. +387 32 444 431**  
**rektorat@unze.ba**

**REZIME**

*U uslovima svjetske globalizacije visokog obrazovanja jedna od najznačajnijih pratećih aktivnosti svakog univerziteta je razvoj sistema upravljanje kvalitetom. U tom razvoju koji najčešće ima projektni pristup na svakoj visokoškolskoj organizaciji koji vremenom prerasta u procesni rad značajno mjesto zauzimaju kritične tačke ovog procesa označene kao: Interna i Eksterna evaluacija. 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 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:** sistem kvaliteta, kritična tačka, interna i eksterna evaluacija, planirani eksperiment, jugoistočna Evropa (JIE)

**SUMMARY**

*In the conditions of world globalization of higher education one of the most important supporting activities of each university is the development of quality management system. In this development, which usually has a project approach in each higher education organization and which became the processing work with the time, critical points, occupying an important place, are indicated as: Self and External evaluation. Why do perform these activities at all, if they are marked as "critical" and what are their impacts on the work of the whole higher education organization, and finally on the system of quality itself and its assurance. How often are they to be realised? What should be the content of a self or external evaluation and how does it help in the licensing and accreditation of a higher education organization? These are just some of the issues on which, by an argumentation of "executed planned experiment," this article and corresponding research are trying to respond.*

**Keywords:** quality system, critical point, self and external evaluation, planned experiment, South-East Europe (SEE)

## **1. UVOD**

Globalizacija, uveliko potpomognuta nezaustavljivim prodorom informacionih tehnologija u sve pore života i djelovanja ljudi, prisilila je praktično i one koji su najzaslužniji za njen razvoj i nastanak na brzu i beskompromisnu utrku s vremenom, na transformaciju i prihvatanje novih, društvu korisnijih, principa rada i djelovanja. Odgovor evropske akademske zajednice na nove zahtjeve društva je kreiranje jednog zajedničkog, evropskog, obrazovnog prostora, a ogleda se kroz uspostavljanje osnovnih principa Bolonjske deklaracije: autonomnosti univerziteta, protočnosti studenata i nastavnika širom Evrope i svijeta, te zajedničkih pokazatelja kvaliteta i mjerila poput ECTS kreditnog sistema. Naravno, uvažavajući u potpunosti sve različitosti kulturnog nasljeđa pojedinih naroda. Uključivanje u akademsku zajednicu Evrope u navedenim okolnostima nema alternativu. Budućnost Evrope je i naša budućnost, a kreiranje zajedničkog, boljeg, efikasnijeg i u svjetskim razmjerama kompetativnijeg evropskog obrazovanog prostora je nužno za postizanje željenog cilja.

## **2. KVALITET U VISOKOM OBRAZOVANJU**

Opšte je poznato da je u dosadašnjem radu visokoškolskih institucija u zemljama JIE 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 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. Suočene sa nadolazećim promjenama i praktičnim problemima u njihovom funkcionisanju visokoškolske institucije širom svijeta, a posebno u regionu JIE, 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. REFORMA VISOKOG OBRAZOVANJA U ZEMLJAMA JIE**

Reforma visokog obrazovanja u u zemljama JIE započeta prvih godina ovog vijeka usmjerena je ka:

- podizanju nivoa kvaliteta visokog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada u zemljama JIE;
- povećanju broja osoba koje imaju pristup visokom obrazovanju; i
- osiguranju učešća univerziteta JIE u evropskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA- European Higher Education Area).

Na kraju prve dekade ovog vijeka kada se sumiraju rezultati prve stepenice primjene Bolonjskog modela može se zaključiti da je najveći broj odredbi nastalih u procesu ispoštovan (trociklični sistem obrazovanja, ECTS bodovi, mobilnost i dr.), ali da ključni zadatak za naredno desetljeće pored nastavka razvoja sistema postdiplomskog i doktorskog studija,

ostaje SISTEM KVALITETA i njegovo OSIGURANJE, te INTEGRACIJA UNIVERZITETA. Manje-više sve zemlje regiona donijele su adekvatnu zakonsku regulativu koja još uvijek nije dovela do prve bitne pretpostavke reforme univerziteta a to je njegova integracija u jedan subjektivitet koji podrazumijeva ne samo pravnu nego i naučnu, stručnu, istraživačku, nastavnu, integraciju ljudskih resursa i svaku drugu formu integracije. Nažalost, dezintegracijski procesi ili bolje rečeno zadržavanje „statusa quo“ i snage koje ih vode, su još uvijek daleko jače od reformskih snaga. U procesu zadržavanja postojećeg stanja vrlo efektivno se barata sa foskulama tipa: zar sistem visokog obrazovanja u ex-SFRJ i JIE nije bio dobar, zar naši diplomanti rade u čitavom svijetu i bez integracije, zašto rušiti tradiciju koju smo gradili godinama, nemoguće je integrirati univerzitet sa 30-40 000 studenata ili više koliko imaju „veliki“ na prostoru JIE i sl. Nasuprot tome vrlo razložna pitanja tipa: kako je moguće da je u „top 100 univerziteta u svijetu“ su svi integrirani, kako je moguće da su npr. univerziteti La Sapienza u Rimu ili Univerzitet Barcelona integrirani a imaju npr.140 000 ili 70 000 studenata., kako to da su svi diplomanti univerziteta iz Oxforda, Kembridža ili Hajdelberga, a tek na drugom pitanju saznajemo i kojeg fakulteta (ili naučne oblasti čak i bez pominjanja fakulteta). Nažalost, kod nas se i dalje većinom završavaju Pravni fakultet u Beogradu, Fakultet elektrotehnike i računarstva u Zagrebu, Fakultet političkih nauka u Sarajevu, FTN u Novom Sadu ili Fakulteta za strojništvo u Ljubljani. Vrlo rijetko neko će reći da je diplomant Univerziteta u Beogradu, Sarajevu, Ljubljani ili Zagrebu, iako neki od njih postoje više od dva vijeka i imaju zapažen rejting u inostranstvu.

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

##### **4.1. Set definicija sistema osiguranja kvaliteta**

Prije bilo kakvog isticanja značaja internih i eksternih evaluacija za rad i razvoj visokog obrazovanja pokušajmo definicijama pojasniti šta su ključne odrednice osiguranja kvaliteta, akademskog kvaliteta, interne i eksterne evaluacije kako ih vidi ENQA i druge relevantne institucije unutar E4 grupe.

***Osiguranje kvaliteta*** – Skup unapred utvrđenih i sistematskih aktivnosti primijenjenih u okviru sistema kvaliteta, koje su nužne za pružanje primjerenog povjerenja da će entitet zadovoljiti zahtjeve za kvalitet. Također, to su i svi sistemi, resursi i informacije kojim se na zadatom nivou (po definisanim standardima) održava ili unapređuje kvalitet. Obuhvata predavanje, mogućnost učenja i podršku studentima. Osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju se može definisati i kao osiguranje da će se 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 akademski standardi i promovišu mogućnosti učenja uz prihvatljiv nivo kvaliteta.

***Interna evaluacija*** – Interna provjera pojedinaca, grupacije, organizacionog dijela ili institucije u cjelini sa ciljem utvrđivanja adekvatnosti programa, načina rada, uslova za rad, dostignutog stepena znanja i vještina, razvoja, dostignutog stepena u provođenju reformi i slično.

***Eksterna evaluacija*** – Evaluacija institucije ili njenog dijela 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.

***Akademski kvalitet*** – Akademskim kvalitetom definišu se uslovi i mogućnosti dostupne studentima da uspješno ovladaju propisanim standardima znanja, vještina i kompetencija

(learning outcomes) u okviru studijskog programa. Akademskim kvalitetima se ocjenjuje adekvatnost i efikasnost nastave, podrške, ispitivanja i drugih mogućnosti koje stoje studentima na raspolaganju.

**Politika kvaliteta** - opšte namjere i usmjerenost neke visokoškolske organizacije koje se odnose na kvalitet, a koje najviše rukovodstvo objavljuje službeno.

**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 kvaliteta, kontrole kvaliteta, osiguranja kvaliteta i poboljšanja kvaliteta.

**Planiranje kvaliteta** - aktivnosti koje određuju ciljeve i zahtjeve za kvalitet, kao i zahtjeve za primjenu elemenata sistema kvaliteta u visokom obrazovanju.

**Kontrola kvaliteta** - operativni postupci i aktivnosti koje se upotrebljavaju u visokoškolskoj organizaciji da bi se zadovoljili zahtjevi za kvalitet.

**Sistem kvaliteta ili sistem upravljanja kvalitetom (QMS)** - organizaciona struktura, procedure, procesi i drugi potrebni resursi za primjenu upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju.

**Potpuno upravljanje kvalitetom (TQM)** - način upravljanja visokoškolskom organizacijom usmjeren na kvalitet, utemeljen na sudjelovanju svih članova te organizacije koji zadovoljavanjem korisnika teže za dugoročnim uspjehom i napretkom za sve članove organizacije i zajednice u cjelini.

**Poboljšanje kvaliteta** - mjere koje se poduzimaju u cijeloj visokoškolskoj organizaciji s ciljem povećanja efikasnosti i djelotvornosti aktivnosti i procesa kako bi se postigli dodatni efekti za organizaciju i njene korisnike.

**Poslovnik kvaliteta** - dokument u kojem se predstavlja politika kvaliteta visokoškolske organizacije ili jednog njenog dijela i opisuje sistem kvaliteta neke organizacije.

**Plan kvaliteta** - dokument koji sadrži postupke, resurse i slijed aktivnosti koje se odnose na kvalitet nekog određenog proizvoda/usluge, projekta ili ugovora.

**Zapis kvaliteta** -dokument koji pruža objektivne dokaze o provedenim aktivnostima ili ostvarenim rezultatima.

**Troškovi koji se odnose na kvalitet** - troškovi koji nastaju s ciljem osiguranja zadovoljavajućeg kvaliteta i sticanju povjerenja u njega, kao i gubici koji se trpe kad postignuti kvalitet nije zadovoljavajući.

**Audit (ocjena) kvaliteta** - sistemsko i nezavisno ispitivanje sistema kvaliteta u visokom obrazovanju sa ciljem da se utvrdi da li su aktivnosti i rezultati koji se odnose na kvalitet u skladu sa utvrđenim odredbama, da li su te odredbe prikladne za postizanje postavljenih ciljeva, te da li su one stvarno provedene.

**Korektivne mjere (mjere za poboljšanja)** - mjere koje se preduzimaju da se otklone uzroci postojeće neusklađenosti, neispravnosti ili koje druge nepoželjne situacije kako bi se spriječilo njihovo ponavljanje.

**Informacije sistema kvaliteta** - su podaci, obavijesti, opisi u verbalnom, numeričkom ili slikovitom obliku o stanju sistema, odnosno o toku procesa u prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, koje se mogu reprodukovati iz signala i koji kod primaoca izaziva određeno ponašanje. Informacija donosi nešto što prije njezina prijema nismo znali, te izaziva neku akciju; ako to nije slučaj onda to nije informacija nego samo podatak.

#### **4.2. Sadržaj internih i eksternih evalucija**

Iako postoje brojne preporuke relevantnih institucija uključenih u reforme visokog obrazovanja na evropskom nivou (grupa E4, nacionalna zakonodavstva 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 JIE, izvedu zaključke o nemogućnosti izvođenja ni

internih ni eksternih evaluacija jer jednostavno „pravila nisu definisana i to nije obavezujući akt za rad visokoškolske organizacije“.

Autor nema namjeru da kaže da se predloženi set mjera, sadržaja i akcija koje su u prethodnim godinama razvijene i testirane na Univerzitetu u Zenici, shvate kao optimalno i najbolje rješenje, nego samo kao jedan od doprinosa razvoju kompleksnog sistema kvaliteta. A on je u najkraćem podrazumijevao slijedeći set akcija:

**Integracija univerziteta** – izvedeni set projekata realizovanih „korak po korak“ koji je doveo do jedinstvenog pravnog subjektiviteta univerziteta spram fakulteta, instituta, centara i zavoda. To podrazumijeva ne samo pravni subjektivitet nego i naučno-istraživačku i akademsku integraciju funkcija korištenjem Frascati sistema kvalifikacije (dostupni također i UNIDO, UNESCO i dr. sistemi).

**Razvoj QMS** – Ovaj proces je doveo od projektnog pristupa sistemu osiguranja kvaliteta do procesnog pristupa koji karakteriše postojanje ureda (jedinica) za kvalitet na svakoj organizacijskoj jedinici (fakultetu, institutu) sa definisanim setom ljudi, akcija i odgovornosti za kvalitet. Kroz ovaj pristup izgrađena je piramida kvaliteta koja se završava centralnim menadžmentom visokoškolske organizacije.

**Proces internih evaluacija** – proces koji se u raznim formama odvija neprekidno i koji podrazumijeva redovno provođenje internih evaluacija i na bazi njih provođenje korektivnih mjera i poboljšanja. Birajući između redovnih (godišnjih) evaluacija i periodičnih (u vremenskim razmacima koji se mogu mijenjati) menadžment UNZE i OJ, se opredijelio za redovne godišnje evaluacije. Iste, a zbog praćenja vrlo značajnih ekonomskih parametara rada visokoškolskih organizacija, prate kalendarsku a ne akademsku godinu.

**Eksterne evaluacije** – povremene ocjene nezavisnih komisija i pojedinaca koje sagledavaju kompletnu situaciju rada UNZE ili njenih OJ, bazirajući svoj rad na uvidu u interne evaluacije stanja i realni uvid u stanje „stvari na terenu“ (posjete, razgovori, uvid u drugu dokumentaciju, razgovori sa stakeholder-ima i dr.). Na ovaj način UNZE je tokom 2008.godine prošao eksternu evaluaciju od strane Nacionalnog komiteta za visoko obrazovanje Slovenije –Savjet za evaluaciju a 2009.godine i EUA- European University Association. Naša intencija u budućnosti je da se ovakve evaluacije odvijaju u periodima od 4-6 godina.

U namjeri da svima koji tek ulaze u redovnost ovog procesa omogućimo manje lutanja i nesnalaženja dajemo ovdje okvirni sadržaj interne evaluacije UNZE za 2007.godinu (isti je bio i u 2006 i 2005.godini i dr.) koju treba izvesti svake godine, kako na nivou cijelog univerziteta tako i na nivou pojedinačne organizacijske jedinice (fakulteta, instituta, centra i sl.). Taj sadržaj objedinjuje slijedeća poglavlja:

- |  |   |
|--|---|
| 1. UVOD  | 4.2. Diplomanti u 2007  |
| 1.1. Razlozi za samoevaluaciju (internu evaluaciju stanja)       | 5. EVALUACIJA NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG I STRUČNOG RADA                      |
| 1.2. Tim za samoevaluaciju                                       | 5.1. Magistranti na UNZE u 2007.godini                                  |
| 2. OSNOVNI PODACI O UNIVERZITETU U ZENICI                        | 5.2. Doktoranti u 2007.godini   |
| 2.1. Najvažniji podaci o UNZE                                    | 5.3. Evaluacija objavljenih (publikovanih) radova u 2007.godini         |
| 2.2. Mikrolokacija i okruženje                                   | 5.4. NIR i stručni projekti u 2007.godini                               |
| 2.3. Osnovni podaci o OJ u sastavu UNZE                          | 5.5. Objavljene knjige u 2007.godini.                                   |
| 2.4. Menadžment UNZE i upravljanje ljudskim resursima            | 5.6. Organizacija seminara, konferencija, kongresa i sl. u 2007.godini. |
| 2.5. Organizacijska struktura, OJ i katedre                      | 5.7. SWOT analiza NIR-a i stručnog rada u 2007. godini                  |
| 3. KLJUČNI INDIKATORI OPŠTE INSTITUCIONALNE EVALUACIJE           | 5.8. Zaključak i prijedlozi za NIR i stručni rad                        |
| 3.1. Uvod  | 6. SISTEM KVALITETA NA UNZE   |
| 3.2. Akademske aktivnosti  | 6.1. Evaluacija opštih odrednica  |
| 3.3. Organizacione, akademske i poslovne aktivnosti Univerziteta | 6.2. Najvažnije aktivnosti u 2007. godini                               |
| 3.4. Izvještaj o radu OJ UNZE                                    | 7. EVALUACIJA BIBLIOTEČKE I IZDAVAČKE DJELATNOSTI                       |
| 3.5. Izvještaj o finansijskom poslovanju                         | 8. SWOT ANALIZA STANJA NA UNZE  |
| 4. EVALUACIJA NASTAVNO-NAUČNOG PROCESA                           |   |
| 4.1. Studijski odsjeci u 2007. godini                            |   |

9. BOLONJSKI PROCES I UNZE  
9.1. Opšte odrednice  
9.2. Evaluacija aktivnosti u 2007. godini  
10. EVALUACIJA REGIONALNE I MEĐUNARODNE SARADNJE U 2007

11. EVALUACIJA STUDENTSKIH AKTIVNOSTI NA UNZE  
12. PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA  
13. ZAKLJUČAK  
14. Prilog: Interne evaluacije stanja po organizacijskim jedinicama /OJ/ UNZE

Ovu Internu evaluaciju UNZE (za 2007.god.) pratio je dokument sa cca 75 stranica osnovnog teksta i cca 300 stranica priloga. U daljem razvoju internih evaluacija može se ići na smanjenje obima same interne evaluacije (cca 30-40 stranica osnovnih indikatora-pokazatelja stanja) a restrukturirati obim priloga kojima će se definisati značaj i uloga univerziteta u regionalnim i nacionalnim poslovnim kontekstima visokoškolske organizacije kao npr. što je urađeno u Internoj evaluaciji stanja na Univerzitetu u Zenici za 2008.godinu a na bazi preporuka EUA:

Pregled korištenih skraćenica  
Predgovor  
1. UVOD  
1.1. Razlozi za samoevaluaciju (internu evaluaciju stanja)  
1.2. Tim za samoevaluaciju  
2. OSNOVNI PODACI O UNIVERZITETU U ZENICI  
2.1. Najvažniji podaci o UNZE  
2.2. Misija i vizija razvoja UNZE  
2.3. Mikrolokacija i okruženje  
2.4. Osnovni podaci o OJ u sastavu UNZE  
2.5. Menadžment UNZE i upravljanje ljudskim resursima  
2.6. Finansijski aspekti poslovanja u 2008. godini  
3. EVALUACIJA NASTAVNO-NAUČNOG PROCESA  
3.1. Studijski odsjeci u 2008. godini  
3.2. Diplomanti u 2008  
4. EVALUACIJA NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG I STRUČNOG RADA  
4.1. Magistranti na UNZE u 2008.godini  
4.2. Doktoranti u 2008.godini  
4.3. Evaluacija objavljenih (publikovanih) radova u 2008.godini  
4.4. NIR i stručni projekti u 2008.godini  
4.5. Objavljene knjige u 2008.godini.

4.6. Organizacija seminara, konferencija, kongresa i sl. u 2008.godini.  
4.7. Stanje NIR-a i projekcije.  
4.8. SWOT analiza za NIR.  
5. SISTEM KVALITETA NA UNZE  
5.1. Evaluacija opštih odrednica  
5.2. Najvažnije aktivnosti u 2008. godini  
6. EVALUACIJA BIBLIOTEČKE I IZDAVAČKE DJELATNOSTI  
6.1. Evaluacija opštih odrednica  
6.2. SWOT analiza univerzitetske biblioteke  
7. BOLONJSKI PROCES I UNZE  
8. EVALUACIJA REGIONALNE I MEĐUNARODNE SARADNJE U 2008  
9. EVALUACIJA STUDENTSKIH AKTIVNOSTI NA UNZE  
10. UKUPNA SWOT ANALIZA STANJA NA UNZE  
11. PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA  
12. ZAKLJUČAK  
Prilozi  
Dodatni podaci o UNZE  
Osnovni podaci o Bosni i Hercegovini  
Osnovni podaci o Zeničko-Dobojskom kantonu

Ovu Interna evaluacija UNZE (za 2008.god.) sadržavala je osnovni dokument na cca 35 stranica i cca 50 stranica priloga urađen u bhs i engleskoj jezičkoj varijanti. Iz sadržaja ove Interne evaluacije očigledna je mala razlika u odnosu na ono što je rađeno tokom 2005,2006 i 2007. godine kada su interne evaluacije na UNZE u pitanju što potvrđuje ispravnost pristupa QMS tima i menadžmenta UNZE.

## 5. PROGRAM RAZVOJA QMS NA BAZI EVALUACIJA

Svaka visokoškolska organizacija u zemljama JIE koja se gradi kao moderna visokoškolska ustanova uređena po savremenom konceptu zapadnoevropskih univerziteta i odrednicama Bolonjskog procesa te istrajava na najvišim kriterijima i standardima kvalitete nastavnog i naučnog djelovanja, znaće da prepozna benefite iz procesa internih i eksternih evaluacija. Ti benefiti kao i rad na poboljšanjima trebaju da obuhvate sve institucionalne forme kao što su naučno-nastavna vijeća OJ, 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. Ovakav prilaz u organizovanju, transformaciji i upravljanju kvalitetom na univerzitetu treba zasnivati na:

- viziji, misiji i ciljevima naučno-obrazovnog sistema svake zemlje JIE 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.
- Na ovaj način svaki univerzitet u zemljama JIE trebao bi da 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.

## 6. 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. U tom smislu kao jedan od najvažnijih standardnih i transparentnih postupaka predstavlja procedura provođenja internih i eksternih evaluacija. Definisanim sadržajem i načinom izvođenja pokušano je razviti vlastiti model izvođenja istih kao dio kompleksnog razvoja QMS na Univerzitetu u Zenici. Koliko se u tome uspjelo pokazat će vrijeme i akcije koje će uslijediti u narednim godinama. Univerzalnost predmetnog modela i praktična iskustva njegove primjene odlučujući su faktori za njegovu implementaciju na integrisanom univerzitetu koji promovise 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.

## 7. LITERATURA

- [1] D.Petković, I.Plančić: Kvalitet u visokom obrazovanju: Izazovi i nedoumice; Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici; 340 str., 2008.godina
- [2] A.Markey, B.Higgs, J.Potter: In at the Deep End – Starting to teach in Higher Education; Trinity College Dublin, University College Cork, National University of Ireland, Galway; Nairtl, 2008.
- [3] Declan Kennedy: Writing and Using Learning Outcomes – Practical Guide; University College Cork, Ireland, 2007.
- [4] x x x : Baldrige National Quality Programme „Criteria for Performance Excellence“, Gaithersburg, 1999.
- [5] Deming W.E. : Out of the Crisis; Cambridge, Mass. MIT Institute for Advanced Engineering Study, 1986.
- [6] Edmonson, A.; Moingeon B.: From organisational lerning to the Learning Organisation; Management Learning, Vol. 29, pages 5-20., 1998.
- [7] Nonaka I., Johansson J.: Japanese manegement: what about hard skills ? Academy of Management Review, Vol.10., No.2. pages 181-191.
- [8] Pedler M., Boydell T., Burgoyne J: Towards the learning company; Management Education and Development, Vol.20, Pt.1, 1989.
- [9] Petković D., Plančić I., Jašarević S.: Projekt razvoja i implementacije sistema kvaliteta na Univerzitetu u Zenici, UNZE, 2005-2007.
- [10] Petković D.: Razvoja sistema kvaliteta na integrisanom univerzitetu; WUS Austria; Kvalitet na BIH univerzitetima, Sarajevo, januar, 2006.
- [11] Senge P.: The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation, London; Century Bussines, Random House, 1990.
- [12] Torrington D., Hall L., Taylor S.: Menadžment ljudskih resursa; Datastatus, Beograd, 2004.
- [13] Valentine, R., Knights D.: TQM and BPR –can you spot the difference? Personnel Review, Vol. 27, No. 1, pages 78-85.
- [14] Faganel A., Dolinsek S.: Zunanja evalvacija u slovenskem visokoškolskem prostoru; Konferenca SZK 2006. Ljubljana
- [15] Dokumentacija EUA, ENQA, i dr.