

**UTICAJ OSIGURANJA KVALITETA NA RAZVOJ BALANCED
SCORECARD-A KAO ALATA ZA STRATEŠKO PLANIRANJE U
VISOKOM OBRAZOVANJU**

**IMPACT OF QUALITY ASSURANCE ON DEVELOPMENT OF
BALANCED SCORECARD AS A TOOL FOR STRATEGIC PLANNING
IN HIGHER EDUCATION**

Darko Petković, prof. dr
Univerzitet u Zenici
Zenica

Nenad Marković, mr
Univerzitet u Istočnom Sarajevu
Istočno Sarajevo

REZIME

Ovo istraživanje nastalo je kao proizvod nedavno sprovedenih procesa akreditacije visokoškolskih ustanova. Izvještaji o eksternim evaluacijama visokoškolskih ustanova svjedoče uglavnom o neuređenosti kriterijuma za akreditaciju visokoškolskih ustanova koji se odnosi na razvoj i strategiju. Upravo je sistem osiguranja kvaliteta ključni faktor koji doprinosi razvoju procesa strateškog planiranja u visokom obrazovanju. U radu je prikazano značenje, istorija i trendovi strateškog planiranja u visokom obrazovanju, analiza standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta i analiza uticaja osiguranja kvaliteta na strateško planiranje kroz proces akreditacije. Predložen je model strateškog planiranja za visoko obrazovanje baziran na balanced scorecard-u.

Ključne riječi: Strateško planiranje, Strateški menadžment, Akreditacija visokoškolskih ustanova, Osiguranje kvaliteta, Balanced scorecard

SUMMARY

This survey has been created as a product of recently conducted the accreditation process of higher education institutions. Reports of external evaluations of higher education institutions testify mainly on the disorganization of the criteria for accreditation of higher education institutions relating to development and strategy. Quality assurance system is a key factor contributing to the development of the strategic planning process. The paper describes strategic planning in higher education. The model of strategic planning based on the balanced scorecard is proposed in this paper as a solution for all problems of higher education institutions.

Keywords: Strategic planning, Strategic Management, Accreditation of Higher Education Institutions, Quality Assurance, Balanced Scorecard

1. ZNAČENJE STRATEŠKOG PLANIRANJA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Osnovna svrha strateškog planiranja u visokom obrazovanju je obezbjeđenje kontinuiranog procesa ispitivanja i evaluacije institucionalnih snaga, slabosti, ciljeva, resursa i budućih

perspektiva uz podešavanje koherentnosti plana koji će odgovoriti rezultatima i izgradnji jače i efikasnije institucije. Strateško planiranje u visokom obrazovanju predstavlja svjestan proces kojim ustanova vrši procjenu trenutnog stanja i mogućeg budućeg stanja njegovog okruženja, identifikuje karakteristike mogućeg budućeg stanja, a zatim razvija organizovane strategije, politike i procedure.

Strateško planiranje je struktuisan pristup predviđanja budućnosti. Strateški plan treba da predstavi pravac djelovanja institucije za narednih 5 godina obično, zavisno od perioda opredjeljenja. To je proces koji osigurava da budžet institucije prati plan, a ne obrnuto. Strateški plan nije samo plan za rast i ekpanziju, već može često da vodi instituciju ka procjenjivanju i uspostavljanju određenih ograničenja i preraspodjele. Strateško planiranje predstavlja početak odnosno osnovu za strateški menadžment i integrisani menadžment sistem na jednoj visokoškolskoj ustanovi.

U određenim okruženjima u kojima postoji skoro potpuni slom institucionalne organizacije i infrastrukture zahvaljujući političkom bezakonju ili oružanim sukobima, strateško planiranje može imati ključnu ulogu u vraćanju efikasnosti i donoseći operativnu efikasnost. Generalni cilj strateškog planiranja treba da bude izgradnja institucije koja će biti fokusirana na ono što najbolje radi u kontekstu nacionalnog i globalnog okruženja, a na njenim potencijalima je da maksimizira svoj doprinos zadovoljenju potreba nacije i njenih građana.

2. ISTORIJA STRATEŠKOG PLANIRANJA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Strateško planiranje u visokom obrazovanju je prvobitno bilo fokusirano na razvoj objekata i planiranje prostora u eri njihovog brzog širenja. Prvi značajniji formalni sastanak „planera“ visokog obrazovanja desio se 1959. godine na ljetnom programu organizovanom od strane Masačusets tehnološkog instituta. Na nekoliko povremenih sastanaka koji su se održavali u godinama poslije, ključni članovi te grupe su 1966. godine osnovali Društvo za koledž i univerzitetsko planiranje (Society for College and University Planning (SCUP)) sa učešćem od preko 300 članova, od kojih je većina imala primarni interes u prostornom planiranju univerzitetskih kampusa.[1]

Danas to društvo ima preko 4200 članova i postalo je tijelo koje se bavi punim rasponom strateškog razmišljanja visokog obrazovanja: upravljanje, budžetiranje, procjena učenja, nastavno i studentsko opterećenje, studentsko angažovanje, segmentacija tržišta, upravljanje dugovima i sl.

Okruženje visokog obrazovanja je počelo da doživljava značajne nestabilnosti u 1970-tim godinama u vezi sa demografskim, ekonomskim, finansijskim i tehnološkim promjenama. Troškovi visokog obrazovanja su počeli da nadvisuju inflaciju, broj upisanih studenata je počeo da varira, demografija studenata je počela da se mijenja, a osnovni zaokreti pogodili su javnu podršku visokom obrazovanju prilikom čega je finansiranje postalo nekonzistentno. U tom trenutku, buduća istraživanja i uspon tehnologije omogućila su prikupljanje i analizu podataka koji su ukazali put ka strateškom planiranju kao jednom od rješenja za razvoj proaktivnog pristupa u promjenljivim zahtjevima okruženja i opadajućim resursima. [2]

Ideja o planiranju vremenom se mijenjala. Publikacija George Keller-a pod nazivom Academic Strategy detaljnije opisuje promjene tog perioda u kojem koledži i univerziteti treba značajnije da se posvete strateškom planiranju opisujući slijed najvažnijih koraka. [3] Ova publikacija proglašena je najuticajnijom visokoškolskom knjigom decenije od strane američkog New York Times-a and Change magazina. 1980-tih koncepcija planiranja naglašava njenu upotrebu kao racionalnog sredstva za uređenje i sistematično napredovanje akademskih organizacija.

Nastavljena je propaganda o strateškom planiranju i upravljanju prije svega kroz uspostavljanje Baldrige-ovog programa kvaliteta (1987), Balanced Scorecard modela (1996) u Sjedinjenim Američkim Državama, a u Evropi kroz osnivanje Evropskog centra za strateško

upravljanje univerziteta 1986. godine sa primarnim ciljem promovisanja strateškog planiranja i upravljanja među evropskim univerzitetima.

Od 1980-tih do kraja XX vijeka, vidljivost i obim strateškog planiranja u visokom obrazovanju nastavlja da raste. 1998. godine američko vijeće za akreditaciju visokog obrazovanja postavlja set standarda za visokoobrazovne institucije o primjenljivosti politika i procedura koje naglašavaju planiranje i implementaciju strategija. Strateško planiranje postaje neophodan uslov, ali s druge strane u uslovima smanjenja studentske populacije i finansiranja strateško planiranje postaje alat za borbu protiv ekstremno ograničenih resursa. U kasnim 1990-tim visoko obrazovanje počinje da koristi standardizovane indikatore za mjerenje uspjeha i poređenje među njima na osnovu tih identifikovanih indikatora što je podstaklo razvoj različitih sistema poređenja visokoobrazovnih institucija.

2005. godine na evropskoj ministarskoj konferenciji u Bergenu (Norveška) usvajaju se evropski standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta koji svojim prvim standardom obavezuju visokoškolske ustanove na uspostavljanje i primjenljivost strategije za kontinuirano unapređenje kvaliteta, što će kasnije biti podložno akreditaciji od strane različitih evropskih akreditacionih agencija i obaveza univerziteta.

3. TRENDOVI U VISOKOM OBRAZOVANJU

Visoko obrazovanje na početku 21. vijeka prolazi kroz velike promjene i postaje sve konkurentnije. U mnogim zemljama studenti se takmiče za deficitarna mjesta, a pristup najboljim institucijama postaje sve teži. Univerziteti se nadmeću za status i rang i za ono najvažnije, finansiranje iz vladinih ili privatnih resursa. Sve je veća naježda privatnih univerziteta koje ulaze u ravnopravnu konkurenciju. Trenutno stanje u visokom obrazovanju rezultat je pojave određenih trendova kojima su podložne sve institucije visokog obrazovanja Evrope, ali i šire. Ključni trendovi identifikovani su u UNESCO izvještaju [4], a odnose se na globalizaciju, masifikaciju, mobilnost, učenje, osiguranje kvaliteta, odgovornost, okvir kvalifikacija, finansiranje, privatizaciju, akademsku profesiju, istraživačko okruženje, informacione i komunikacione tehnologije, demografiju i ekonomsku krizu.

Mada je visoko obrazovanje sve više pod uticajem globalnih trendova, institucije visokog obrazovanja sa nekoliko izuzetaka još uvijek funkcionišu u okviru nacionalnih granica. Visoko obrazovanje ostaje suštinski nacionalni fenomen. Univerziteti funkcionišu unutar naroda i u najvećem smislu služe lokalnim, regionalnim i nacionalnim interesima. U ovakvim uslovima, veći broj autora navodi potrebu evropskog sistema visokog obrazovanja da veću pažnju usmjeri na menadžment. Ističe se da dolazi do sve većeg interesovanja u Evropi za profesionalizaciju modela upravljanja. [5] Tradicionalni evropski univerziteti su odavno pokazali izuzetno slab kapacitet za samoupravljanje. Kako se njihova kompleksnost povećava i brzina promjena ubrzava, slabosti postaju očigledne i raste potreba za povećanjem njihovih menadžerskih kapaciteta.

4. STANDARDI I SMJERNICE ZA STRATEŠKO PLANIRANJE U VISOKOM OBRAZOVANJU

Postoji izrazito veliki broj različitih modela strateškog planiranja koje primjenjuju visokoobrazovne ustanove u skladu sa svojim aspiracijama. Primjena tih različitih modela nudi bilo kojoj ustanovi uspostavljanje određenog seta pravila koji se moraju poštovati ukoliko ustanova želi da bude efikasna u funkcionisanju. Dinamično okruženje i ograničeno državno finansiranje jednostavno primoravaju visokoobrazovne ustanove da primjenjuju neke od modela strateškog planiranja kako bi se suočili sa sve većim izazovima okruženja, odnosno kako bi se koncentrisali na one procese čija realizacija utiče na stvaranje najveće koristi.

Bolonjska deklaracija ponudila je jednu sasvim novu dimenziju u visokom obrazovanju, prvenstveno onu koja se tiče uporedivosti i komparabilnosti različitih visokoobrazovnih

sistema. To znači da sve visokoškolske ustanove moraju imati određeni nivo kvaliteta kako bi doprinijele kvalitetu državnog visokoobrazovnog sistema koji bi omogućio komparabilnost sa ostalim državama članicama. Jedan od osnovnih ciljeva bolonjske deklaracije „osiguranje kvaliteta“ doprinio je stvaranju „evropskih standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju“. [6] Ti standardi i smjernice su od svog stvaranja 2005. godine (svojim prvim standardom) obavezali sve visokoobrazovne ustanove širom Evrope na planiranje, implementaciju i kontrolu strategije, što predstavlja proces koji i dalje traje. Na taj način se uočava početna veza između osiguranja kvaliteta i strateškog planiranja.

Naime, sa uspostavljanjem standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta u evropskom području visokog obrazovanja sve države članice bolonjske deklaracije su bile obavezne uspostaviti svoje nacionalne sisteme osiguranja kvaliteta, u okviru kojih je jedan od osnovnih koraka bio uspostavljanje kriterijuma za akreditaciju visokoškolskih ustanova na osnovu kojih će se obavljati proces akreditacije visokoobrazovnih ustanova. Ti kriterijumi uglavnom predstavljaju razradu pomenutih standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta.

U Bosni i Hercegovini su uspostavljeni standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta na državnom nivou kao i kriterijumi za akreditaciju visokoškolskih ustanova koji su svojim prvim standardom i kriterijumom obavezali visokoškolske ustanove na razvoj, implementaciju i evaluaciju strategije. To znači da ukoliko jedna visokoškolska ustanova želi da pristupi procesu akreditacije mora da ispuni minimum uslova koji se nalaze u tom kriterijumu. Na taj način je u Bosni i Hercegovini standardizovan proces strateškog planiranja.

Kriterijum 1. koji nosi naziv „Razvoj i strategija visokoškolske ustanove“ glasi: [7]

a) razvoj i strategija visokoškolske ustanove;

1) visokoškolska ustanova izrađuje strategiju u postupku javnog konsultovanja sa svim zainteresovanim stranama, formalno je usvaja i čini je javno dostupnom,

2) strategijom visokoškolska ustanova utvrđuje svoju misiju i viziju, strateške ciljeve, te relevantne planove i aktivnosti za svaki strateški cilj,

3) visokoškolska ustanova ima efikasan sistem i procedure za praćenje ispunjenja planova i realizaciju strateških ciljeva.

Sve visokoškolske ustanove koje ulaze u proces akreditacije moraju da dokažu kvalitet ovog kriterijuma i pismenim i usmenim putem.

Na ovaj način su svi evropski visokoobrazovni sistemi obavezali svoje visokoškolske ustanove na implementaciju standarda i kriterijuma za akreditaciju, što treba da vodi i implementaciji kriterijuma koji se odnosi na strateško planiranje ustanove. Ali, ne može se jednoobrazno i komparabilno utvrditi da li sve visokoškolske ustanove imaju odgovarajući nivo kvaliteta u postupku strateškog planiranja zbog različitih pogleda na ovaj postupak.

Dakle, postupak akreditacije je u najvećoj mjeri uticao na sve visokoobrazovne ustanove širom Evrope na primjenu standarda i kriterijuma za akreditaciju koji u svom sadržaju posjeduju standard ili kriterijum koji se odnosi na strategiju ili strateško planiranje, odnosno postupak strateškog planiranja je standardizovan u skladu sa standardima i smjericama za osiguranje kvaliteta.

5. STRATEŠKO PLANIRANJE U VISOKOOBRAZOVNIM USTANOVAMA U BOSNI I HERCEGOVINI KROZ PRIZMU OSIGURANJA KVALITETA

Proces akreditacije visokoškolskih ustanova, odnosno uspostavljanje i održavanje internog sistema osiguranja kvaliteta, direktno utiče na razvoj i strateški menadžment visokoškolske ustanove.

Postojanje Agencije za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta Bosne i Hercegovine i Agencije za akreditaciju visokoškolskih ustanova Republike Srpske postaje ključno za razvoj procesa strateškog planiranja visokoškolskih ustanova iz razloga što postojanje

kriterijuma za akreditaciju visokoškolskih ustanova u BiH obavezuje sve visokoškolske ustanove na postojanje strategije, proces strateškog planiranja i upravljanja, kao i evaluaciju strategije.

Analizom izvještaja o eksternoj evaluaciji akreditovanih visokoškolskih ustanova u Republici Srpskoj [8], analizom dva javna Univerziteta u Federaciji Bosne i Hercegovine i na osnovu intervju sa velikim brojem članova komisija za eksternu evaluaciju koje su urađene za potrebe ovog rada, zaključeno je da je od svih kriterijuma koji su bili podložni eksternoj evaluaciji, prvi kriterijum „strategija i razvoj visokoškolske ustanove“ jedan od slabije ocijenjenih, čitajući tekstualni dio koji su imenovane komisije za eksternu evaluaciju napisale, ali koji su ocijenjeni veoma dobro u skladu sa ponuđenom ljestvicom ocjenjivanja. Zašto? Ovaj disbalans između tekstualnog dijela ovog kriterijuma i datih ocjena za isti kriterijum ukazuju na izuzetno slabo poznavanje procesa strateškog planiranja, upravljanja i evaluacije strategije, kao i strateškog menadžmenta uopšte. U izvještajima o eksternoj evaluaciji svih akreditovanih visokoškolskih ustanova uglavnom se ističe formalno postojanje strategije, rutinski dokumentovane misije, vizije, i strateških ciljeva što se navodi kao dobra strana ovog kriterijuma. Međutim, skreće se naglasak sa osnovnih elemenata strateškog planiranja, a to su uključenost i dokazi o učešću šire akademske i neakademske zajednice u procesu strateškog planiranja, izrada PEST (EL) analize kao osnove za SWOT analizu, nedostatak akcionih planova po strateškim ciljevima, hodograma aktivnosti, odgovornosti, postavljenih ciljnih vrijednosti, mehanizama za evaluaciju, praćenje i izvještavanje strategije i sl.

Uviđa se da kreiranje strategije počinje sa vrha visokoškolske ustanove sa veoma malim feedback-om od strane nižih hijerarhijskih nivoa. Međutim, ako se šire pogleda, može se zaključiti da elementi strateškog planiranja i strateškog menadžmenta uopšte, kao i evaluacije strategije uopšte ne postoje, ili postoje u maloj mjeri definisane na drugi način ne uvažavajući osnovne postulate strateškog planiranja i upravljanja, odnosno strateškog menadžmenta u cjelini.

6. PRIJEDLOG MODELA STRATEŠKOG PLANIRANJA

S obzirom da je, u većini slučajeva, osnovni razlog neefikasnosti javnih visokoškolskih ustanova strateška nefokusiranost, koja predstavlja posljedicu organizacione kulture kvaliteta, nedovoljnog znanja, vještina i neadekvatne organizacione strukture, neophodno je visokoškolske ustanove prilagoditi formulisanoj strategiji i motivisati zaposlene da djeluju u skladu sa njom. Zbog velikog broja različitih faktora koji utiču na ovaj proces, a koji se ogledaju u broju organizacionih jedinica visokoškolske ustanove, broju zaposlenih, broju različitih korisnika, postizanje strateške fokusiranosti i usredsređenosti na prave vrijednosti predstavlja veliki izazov.

Od velikog broja različitih modela strateškog planiranja u visokom obrazovanju, najpopularniji i najprimjenjiviji je disciplinovani i praktično orjentisani model balanced scorecard-a koji objedinjava strateško planiranje, implementaciju, kontrolu, mjerenje performansi, stratešku fokusiranost i prevođenje strategije u operacije. Prilikom razvoja balanced scorecard-a na jednoj ustanovi, bilo da se radi o javnom ili profitnom sektoru, potrebno je poznavati osnovne sistemske elemente balanced scorecard-a: liderstvo, komunikacija, misija, vizija, vrijednosti, SWOT analiza, korisnici/ klijenti, perspektive, strateške teme i rezultati, strateški ciljevi i strateška mapa, mjere performansi, ciljne vrijedosti i inicijative, izvještavanje, kaskadiranje, nagrađivanje i evaluacija. Ključna korist korištenja ovog okvira jeste da on daje visokoškolskim ustanovama način povezivanja tačaka između različitih komponenata strateškog planiranja i upravljanja, uspostavljanjem vidljive konekcije između projekata i programa na kojima rade ljudi, mjera koje se koriste da bi se identifikovao uspjeh, strateških ciljeva koji se pokušavaju dostići i misije, vizije i strategije organizacije.

Uspostavljanje balanced scorecard-a u visokom obrazovanju treba da obuhvati 9 osnovnih koraka: [9]

1. Procjena (Assessment). Ovaj korak započinje sa procjenom organizacione misije, vizije, izazova, korisnika i vrijednosti. Takođe uključuje pripremu plana upravljanja promjenama.
2. Strategija (Strategy). U ovom koraku osnovni elementi strategije, uključujući strateške rezultate, teme i perspektive se razvijaju od strane ključnih korisnika kako bi se fokusirala pažnja na korisničke potrebe i organizacione vrijednosti.
3. Ciljevi (Objectives). U ovom koraku se strateški elementi razvijeni u prva dva koraka razlažu u strateške ciljeve koji čine osnovu za izradu strategije i definišu organizacionu stratešku namjeru. Ciljevi se prvo iniciraju i kategorizuju na nivou strateških tema, pa raspodjeljuju po perspektivama, povezuju uzročno posljedičnim vezama (strateška mapa) za svaku stratešku temu, i kasnije inkorporiraju sa ostalim kako bi se dobio set strateških ciljeva za cijelu organizaciju.
4. Strateška mapa (Strategy map). U koraku 4, uzročno posljedične veze između strateških ciljeva se formalizuju u strateškoj mapi. Prethodno izrađene teme strateških mapa se spajaju u jedinstvenu stratešku mapu koja pokazuje kako organizacija kreira vrijednost za svoje korisnike.



Slika 1. Sistem 9 koraka do uspjeha [9]

5. Mjere performansi (Performance measures). U ovom koraku mjere performansi ili KPU se razvijaju za svaki strateški cilj. Identifikuju se vodeće i zaostajuće mjere, uspostavljaju se očekivani targeti i pragovi, a takođe se razvijaju i podaci za poređenje sa drugim institucijama (benchmarking).
6. Inicijative (Initiatives). Ovaj korak podrazumijeva razvijanje inicijativa koje podržavaju ostvarenje strateških ciljeva.
7. Analiza performansi (Performance analysis). U ovom koraku implementacija procesa počinje sa primjenom softvera za mjerenje performansi kako bi se dobile prave informacije za donošenje upravljačkih odluka.
8. Usklađivanje (Alignment). U ovom koraku organizacioni balanced scorecard se spušta ka poslovnim i jedinicama podrške kako bi bio dostupan i shvaćen od strane timova i individualaca. Poravnanje prevodi visoko pozicioniranu strategiju u niže pozicionirane ciljeve, mjere i operativne detalje.
9. Evaluacija (Evaluation). Na kraju kompletiranog balanced scorecard-a, organizacija se provjerava dajući odgovore na pitanje o uspješnosti provođenja strategije, o uključenosti, o okruženju, budžetu i sl.

7. ZAKLJUČAK

Opšti zaključak koji se može izvesti iz sprovedenog istraživanja jeste da su kriterijumi za akreditaciju visokoškolskih ustanova u BiH zajedno sa evropskim standardima i smjericama za osiguranje kvaliteta postavili temelj za strateško planiranje, implementaciju i evaluaciju strategije visokoškolskih ustanova i dali autonomiju svakoj visokoškolskoj ustanovi za uspostavljanje najpodesnijeg modela. Činjenica je da se naučni modeli strateškog planiranja, upravljanja i evaluacije strategije uopšte ne primjenjuju na analiziranim visokoškolskim ustanovama, što otvara prostor za veće angažovanje u ovoj oblasti. Budući procesi reakreditacije koji očekuju pomenute akreditovane visokoškolske ustanove pokazaće da li je ostvaren napredak u ovoj oblasti. Posmatrajući s druge strane evidentno je da visokoškolske ustanove nemaju posebne jedinice u organizaciji koje se bave strategijom uopšte, već je uglavnom rukovodstvo univerziteta zaduženo za ovaj proces. Sa tog stanovišta vidljivo je i jasno da nikakva finansijska sredstva nisu angažovana u cilju uređenja procesa strateškog planiranja, implementacije i evaluacije strategije.

Proces strateškog planiranja u visokom obrazovanju Bosne i Hercegovine je tek na početku svoje evolucije. Koristi koje strateško planiranje treba da donese visokom obrazovanju su još uvijek nejasni, i malo je angažovanje ključnih osoba i odgovornih tijela da bi se ove koristi učinile transparentnim. Sve dok se ne pooštre zahtjevi i prijedlozi komisija za eksternu evaluaciju u narednim procesima akreditacije i reakreditacije visokoškolskih ustanova za kriterijum „strategija i razvoj visokoškolske ustanove“ neće se osjetiti značajniji pomak u ovoj oblasti.

Model balanced scorecard-a ima sve veću primjenu na visokoškolskim ustanovama u Evropi i širom svijeta, tako da njegova efikasna primjena na visokoškolskim ustanovama u treba da doprinese rješavanju problema visokoškolskih ustanova opisanih u ovom radu.

8. LITERATURA

- [1] Holmes, J.: 20/20 Planning, Ann Arbor, Mich.: Society for College and University Planning, 1985.
- [2] Hinton, K.: A Practical Guide to Strategic Planning in Higher Education, Society for College and University Planning, 2012, pp. 11-12.
- [3] Keller, G.: Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education., Baltimore, Md.: Johns Hopkins University Press, 1983.
- [4] Altbach, P. G., Reisberg, L. Rumbley, L. E.: Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A report prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. Paris, France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- [5] Rhoades, G. Sporn, B.: New Models of Management and Shifting Modes and Costs of Production: Europe and the United States, Tertiary Education and Management, 2002, pp. 3-28.
- [6] ENQA (ed.): Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (3rd Ed). European Association for Quality Assurance in Higher Education, Helsinki, 2009.
- [7] Agencija za razvoj visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta BiH. Kriterijumi za akreditaciju visokoškolskih ustanova u BiH. Službeni glasnik BiH br. 01-50-663-11/10, Banja Luka, 2010.
- [8] Dostupno na <http://www.hears.com/> (04.03.2015). Agencija za akreditaciju visokoškolskih ustanova u Republici Srpskoj.
- [9] Dostupno na <http://www.balancedscorecard.org/> (11.11.2014). Balanced Scorecard Institute. Building & Implementing a Balanced Scorecard: Nine Steps to Success.

