
UNIVERZITET U ZENICI

Ekonomski fakultet



Dr. sci. Darko Petković
Mr. sci. Ibrahim Plančić

KVALITET U VISOKOM OBRAZOVANJU: IZAZOVI I NEDOUVICE?!



Zenica, februar 2008. godine

Autori:
dr. sci. Darko Petković
mr. sci. Ibrahim Plančić

Izdavač: Ekonomski fakultet
Univerziteta u Zenici

Za izdavača: prof. dr. Dževad Zečić, dekan

Recenzenti:
prof. dr. Slavko Dolinšek, Univerzitet Primorske u Kopru,
Slovenija
prof. dr. Christoher Moss, Philips Marburg University,
Germany
akademik prof. dr. Boris Tihi, Univerzitet u Sarajevu, BiH

Lektori: Branka Petković, prof. književnosti
Aras Borić, dipl. komparativist

DTP: Ibrahim Plančić

Štampa: Graforad, Zenica

CIP – Katalogizacija u publikaciji
Nacionalna i univerzitetska biblioteka
Bosne i Hercegovine, Sarajevo

387.6: 005.6] :006.322

PETKOVIĆ, Darko
Kvalitet u visokom obrazovanju: izazovi
i nedoumice? / Darko Petković, Ibrahim Plančić. –
Zenica: Univerzitet, Ekonomski fakultet, 2008. –
299 str.: ilustr.; 25 cm

Bibliografija: str. 290-299

ISBN 978-9958-639-09-8
1. Plančić, Ibrahim
COBISS. BH-ID 16652294

S A D R Ž A J

Izvodi iz recenzija	5
Pregled korištenih skraćenica.....	8
Predgovor	10
Zahvala sponzorima	13
1. UVOD	14
2. OPŠTE KARAKTERISTIKE KVALITETA	21
2.1. Osnovni pojmovi i definicije	21
2.2. Osvrt na istorijski razvoj koncepcija kvaliteta	23
2.3. Razvoj standarda kvaliteta	30
2.4. Trendovi razvoja sistema kvaliteta	35
3. VISOKO OBRAZOVANJE I KVALITET	38
3.1. Osnovni pojmovi o kvalitetu u visokom obrazovanju	38
3.2. Značaj sistema kvaliteta u visokom obrazovanju	42
3.3. Specifičnosti visokoškolskih institucija	45
3.3.1. Visok nivo zakonske regulative	45
3.3.2. Otežano tumačenje termina i zahtjeva standarda	46
3.3.3. Dvojnost organizacione strukture	49
3.3.4. Teškoće u mjerenju kvaliteta	49
3.3.5. Akademske slobode i individualnost.....	50
3.3.6. Mišljenje akademske zajednice	50
4. IZGRADNJA SISTEMA KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU	53
4.1. Izbor i razvoj modela	53
4.2. Teorijske osnove modela	55
4.2.1. Osnovni pojmovi vezani za sistem	56
4.2.2. Kvalitet i sistemski pristup	58
4.3. Procesno orijentisana organizacija	60
5. BOLONJSKI PROCES	65
5.1. Magna Charta Universitatum	66
5.2. Lisabonska konvencija	66
5.3. Sorbonska deklaracija	67
5.4. Bolonjska deklaracija	68
5.5. Salamanska konvencija	70
5.6. Praški kominike	71
5.7. Berlinski kominike	72
5.8. Bergenski kominike	73
5.9. Londonski kominike.....	74
5.9.1. Uvod	75
5.9.2. Napredak ka evropskom području visokog obrazovanja	76
5.9.3. Prioriteti za 2009.godinu	83
5.9.4. Prema 2010.godini i dalje	85

6. STANDARDI I SMJERNICE ZA QA	87
6.1. ENQA standardi i smjernice	87
6.2. Serija standarda ISO 9001:2000	90
6.2.1. Analiza zahtjeva ISO 9001:2000	91
6.2.2. Zaključak o ISO modelu	104
6.3. Modeli izvrsnosti.....	104
6.3.1. Baldridžova nagrada.....	104
6.3.2. Demingova nagrada	106
6.3.3. EFQM model i Evropska nagrada kvaliteta	108
6.3.1. EFQM model za visoko obrazovanje.....	112
6.4. Poređenje standarda/smjernica	114
7. ULOGA I KONCEPTI RAZVOJA SISTEMA KVALITETA.....	118
7.1. Uloga sistema kvaliteta	118
7.2. Promocija kvaliteta (QP)	127
7.3. Osiguranje kvaliteta (QA)	127
7.4. Sistem upravljanja kvalitetom (QMS)	129
7.5. Totalno upravljanje kvalitetom (TQM)	131
7.6. Kompleksni sistemi razvoja i upravljanja kvalitetom (CQMS)	133
8. EVALUACIJA I AKREDITACIJA.....	138
8.1. Opšte odrednice	138
8.2. Sadržajni dio	139
8.3. Pristupi u evropskim zemljama i SAD	143
8.4. Studije slučajeva	149
8.4.1. Njemačka metodologija akreditacije po ASIIN-u	150
8.4.2. Regionalni pristup akreditaciji u Kataloniji-Španija	154
8.4.3. Eksterna evaluacija u slovenačkom visokoškolskom prostoru	196
9. OKVIR ZA KVALIFIKACIJE I KVALITET	203
9.1. Okvir za visokoškolske kvalifikacije u BIH.....	203
9.2. Provođenje okvira za kvalifikacije u BIH	208
9.3. Model dodatka diplomi u BIH	212
10. ANKETNI UPITNICI U OSIGURANJU KVALITETA	222
10.1. Opšte odrednice i značaj anketnih upitnika.....	222
10.2. Primjeri anketnih upitnika	223
10.2.1. Ankete studenata.....	224
10.2.2. Ankete zaposlenih u visokom obrazovanju	227
10.2.3. Ankete poslodavaca	229
10.2.4. Ankete alumnijske-diplomanata	230
10.2.5. Ankete drugih stakeholders-a/korisnika usluga	234
11. RAZVOJ SISTEMA KVALITETA NA UNZE.....	236
11.1. Uvod	236
11.2. Projekt uspostave QMS	241

11.3. Vodič za ECTS za nastavnike i studente	250
11.4. Vodič za osiguranje kvaliteta (QA)	254
11.5. Godišnje i periodične samoevalucije	258
11.6. Informacijski paket	272
11.7. Vodiči za bruceše	274
11.8. Strategija razvoja UNZE	278
11.9. Poslovnik o kvalitetu	281
11.10. Ostali QA elementi	290
12. UMJESTO ZAKLJUČKA	292
13. LITERATURA	294

Izvodi iz recenzija

Akademik Prof. Dr Boris Tihi, Univerzitet u Sarajevu:

...”Sa velikim zadovoljstvom sam pregledao rukopis knjige Kvalitet u visokom obrazovanju-Izazovi i nedoumice, autora prof.Dr Darka Petkovića i Mr sci. Ibrahima Plančića te na bazi sagledavanja svih aspekata koje knjiga obrađuje zaključujem slijedeće:

Predmeti rukopis predstavlja izvanredno univerzitetsko štivo koje će koristiti kako studentima na dodiplomskom tako i na postdiplomskom studiju jer sistem kvaliteta posmatra kompleksno u svim njegovim pojavnim formama. Knjiga nije samo univerzitetski udžbenik nego je ona u mnogim svojim segmentima stručna i naučna monografija koja otvara nova područja djelatnosti sistema kvaliteta.

U rezultatu brojnih nedoumica koje još uvijek postoje kada je sistem kvaliteta i njegovo osiguranje u visokom obrazovanju u pitanju, nastala je knjiga za koju se nadam da će pomoći menadžmentima visokoškolskih institucija, profesorima i studentima, forumima stakeholders-a (ministarstva, poslodavci, i dr.) i dr., da shvate značaj izgradnje sistema kvaliteta i njegovu ulogu....

...Autori knjige su obradili seriju standarda kvaliteta ISO 9000, ENQA standarde i smjernice kao i druge kompleksne pristupe u izgradnji kuće kvaliteta. Kao poseban kvalitet knjige navodim da autori se nisu zadržali samo na teorijskim objašnjenjima nego su kroz niz korisnih primjera sa Univerziteta u Zenici, gdje su teorijska elaboriranja proveli u praksu, pokazali predstavnicima akademske zajednice kako treba raditi na razvoju sistema kvaliteta. Iskustva koja su pri tome korištena rezultat su višegodišnjeg istraživačkog rada u ovoj oblasti kao i jake međunarodne saradnje koje autori i ovom knjigom promovišu.

Želim na kraju ove recenzije da naglasim da se nadam da će knjiga biti izvrstan vodič za razvoj kulture kvaliteta te kao suport u definisanju i radu na elementima politike kvaliteta. Ona je u svim segmentima ispunila svoje razloge nastajanja i opravdala uložene napore autora a Ekonomskom fakultetu i Univerzitetu u Zenici priskrbila ekskluzivno pravo lidera u

promociji kvaliteta u obrazovanju ne samo na prostoru BIH nego i šire. S obzirom na sve izneseno, najsrdanije i sa dubokim akademskim poštovanjem, preporučujem Naučno-nastavnom vijeću Ekonomskog fakulteta u Zenici, Komisiji za izdavačku djelatnost Univerziteta u Zenici, te najposlije menadžmentu Univerziteta u Zenici, da knjigu *Kvalitet u visokom obrazovanju – Izazovi i nedoumice*, štampaju kao univerzitetski udžbenik."

Prof.Dr Slavko Dolinšek, Univerzitet u Ljubljani:

...Gde su najveći problemi? Svakako da je u najvećoj mjeri u pitanju nepoznavanje suštine pojma sistem kvaliteta uopšte, a zatim kvaliteta u visokom obrazovanju, te nepoznavanje načina i metoda kako izgraditi konzistentan sistem kvaliteta. Zbog toga je ambicija autora, da knjiga bude od pomoći predstavnicima akademske zajednice i korisnicima usluga visokog obrazovanja u svim aspektima, te im bude vodič za razvoj kulture kvaliteta i kao suport u definisanju i radu na elementima politike kvaliteta, u svim elementima postignuta.

Kroz 11.poglavlja knjige autori su pokušali da naprave kompleksan presjek sistema kvaliteta sa posebnim značajem koji on ima u visokom obrazovanju. Sistematski od opisa karakteristika kvaliteta, do definisanja kvaliteta za visoko obrazovanje pa do načina izgradnje QMS u visokom obrazovanju autori teoretski opisuju potrebe i pristup za management kvaliteta u visokom obrazovanju. Od toga sa prikazivanjem postojećih sistema, od ISO standarda za management kvaliteta, do ostalih poznatih modela diskutiraju potrebe i načine evaluacije i akreditacije, a sa praktičkim primjerom razvoja sistema kvaliteta na UNZE prikazivaju pristup integriranog sistema kvaliteta za visoko obrazovanje.

Iako se eksplicitno i na ovaj način pominje tek sa Bolonjskim procesom, kvalitet u visokom obrazovanju je uvijek bila konstanta, i nešto po čemu su se prepoznavali univerziteti. Danas je to globalni pristup u kojem se koriste razne tehnike, standardi i metodologije. Dodana vrednost knjige je, da je na tome ispunila svoje razloge nastajanja i opravdala uložene napore autora.

Prof.Dr Christopher Moss, Philips Marburg Univerzitet, Njemačka:

..."The book "QUALITY IN HIGER EDUCATION – CHALANGES AND MISUNDERSTANDING ?!" by Dr sci Darko Petković and Mr Sci Ibrahim Plančić very much reflects my experiences in helping to introduce reforms at universities in the Western Balkans. As a National Bologna Expert German government organisations I have been involved in major projects in Bosna i Hercegovina, Serbia,

Makedonia and Crna Gora. This book addresses essential topics when looking at the issue of quality assurance and the Bologna Process as tools for university reform. Although Bosna i Hercegovina is a signatory to the Bologna Process, the reforms are not always clearly visible and not always clearly understood.

The structure of the book is a clear guide through the jungle of quality assurance starting by defining concepts and definitions and establishing clear terminology. The issue of "*academic freedom*" versus *transparency* is examined and encourages universities to describe exactly what they do to achieve certain aims – what should a student be able to do rather than what should he know. The sections on the Bologna Process / Standards and Guidelines provide an excellent compendium of vital information on university reform written in the local language. This addresses a need I have often experienced in work with universities in the Western Balkans – namely to help avoid confusion about terminology. Finally, in a case study of QA at Univerzitet u Zenici, the authors provide basically what is a step by step guide to implementing a quality system.

This book should be essential reading for universities in Bosna i Hercegovina but also in the region. I shall certainly use it for advising universities in the course of my work as a Bologna Expert. This lucid presentation should be made available in English and other languages to reach a wider audience. It has the making of a standard work".

Prevešćemo samo zadnje poglavlje u kojem prof.Dr Moss piše: **Knjiga bi trebala da bude esencijalno štivo na univerzitetima u BiH i regionu. Ja ću je svakako preporučiti svima kao Bolonja EU ekspert. "Lucidne" elaboracije trebale bi biti u potpunosti dostupne i na engleskom jeziku i drugim jezicima za dostupnost široj čitalačkoj publici....**

Pregled korišćenih skraćenica

BIH –	-----	Bosna i Hercegovina
ZE-DO/ZDK	----	Zeničko-dobojski kanton
UNZE-	-----	Univerzitet u Zenici
MCP –	-----	Ministarstvo civilnih poslova
NNV –	-----	Naučno-nastavno vijeće
NPP –	-----	Nastavni plan i program
OJ –	-----	Organizacijska jedinica
PDS –	-----	Postdiplomski studij
SC –	-----	Studentski centar
SUS BiH–	-----	Svjetski univerzitetski servis BiH
CIPOK –	-----	Centar za informacije, priznavanje i ocjenu kvaliteta
EU –	-----	<i>European Union</i> (Evropska unija)
CoE-	-----	<i>Council of Europe</i> (Savjet Evrope)
EC –	-----	<i>European Comission</i> (Evropska komisija)
ECTS –	-----	<i>European Credit Transfer System</i> (evropski sistem prenosa bodova)
ENQA –		<i>European Network for Quality Assurance</i> (Evropska asocijacija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju)
EUA –	-----	<i>European University Association</i> (Evropska asocijacija univerziteta)
FP –	-----	<i>Frame Programme</i> (Okvirni program)
TQM –	-----	<i>Total Quality Management</i> (Ukupno upravljanje kvalitetom)
WUS –	-----	<i>World University Service</i> (Svjetski univerzitetski servis)
QI –	-----	<i>Quality Inspection</i> (Inspekcija kvaliteta)
QC-	-----	<i>Quality Control</i> (Kontrola kvaliteta)
QA –	-----	<i>Quality Assurance</i> (Osiguranje kvaliteta)
QM –	-----	<i>Quality Management</i> (Upravljanje kvalitetom)
QMS –	-----	<i>Quality Management System</i> (Sistem upravljanja kvalitetom)
CWQC –	-----	<i>Company Wide Quality Control</i> (Evropska mreža za osiguranje kvaliteta)
CEN –	-----	<i>European Committee for Standardization or Comité Européen de Normalisation</i> (Evropski komitet za standardizaciju)
CENELEC–	-----	<i>French:Comité Européen de Normalisation Electrotechnique or European Committee for Electrotechnical Standardization</i> (Evropski komitet za standardizaciju u elektrotehnici)
ISO –	-----	<i>International Organization for Standardization or Organisation internationale de normalisation</i> (Međunarodna organizacija za standardizaciju)
EURASHE –	----	<i>European Association of Institutions in Higher Education</i> (Evropska asocijacija institucija visokog obrazovanja)

ESIB	-----	<i>The National Unions of Students in Europe</i> (Asocijacija studentskih unija u Evropi)
EFQM	-----	<i>European Foundation for Quality Management</i> (Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom)
MBNQA	-----	<i>Malcolm Baldrige National Quality Award</i> (Američka nacionalna nagrada za kvalitet/izvršnost organizacija ili Baldridžova nagrada)
CRE	-----	<i>Conference des Recteurs Europeens</i> (Evropska rektorska konferencija - sada EUA)
UNESCO	-----	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i> (Organizacija UN za promovisanje intelektualne saradnje na području obrazovanja, nauke i kulture)
QFD	-----	<i>Quality Function Deployment</i> (Razgraničenje funkcije kvalitete-glas kupca, metoda za upravljanje kvalitetom)
SPC	-----	<i>Statistical Process Control</i> (Statistička kontrola procesa)
IWA	-----	<i>International Workshop Agreement</i> (dogovor međunarodne radionice, odnosi se na IWA 2)
CEPES	-----	<i>European Centre for Higher Education</i> (Evropski centar za visoko obrazovanje)
ESG	-----	<i>Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area</i> (Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja)
FMEA	-----	<i>Failure mode and effects analysis</i> (Analiza mogućih grešaka i njihovih posljedica, metoda za upravljanje kvalitetom)
AIEA	-----	<i>Agence International de l'Energie Atomique</i> (Međunarodna agencija za atomsku energiju)
TC	-----	<i>Technical Committee</i> (Tehnički komitet)
BPR	-----	<i>Business Process Reengineering</i> (Reinženjering poslovnih procesa)
CQMS	-----	<i>Complex Quality Management System</i> (Kompleksni sistemi upravljanja kvalitetom)
OD	-----	<i>Organisational Development</i> (Organizacioni razvoj)

Predgovor

"We now accept the fact that learning is a lifelong process of keeping abreast of change. And the most pressing task is to teach people how to learn."

"Prihvatili smo činjenicu da je učenje doživotni proces u borbi sa promjenom. A najteži zadatak je naučiti ljude kako da uče."
Peter F. Drucker

Moderni koncept upravljanja kvalitetom podrazumijeva izgradnju i implementaciju unutrašnjeg sistema organizacije, odnosno sistema upravljanja kvalitetom (QMS). To podrazumijeva uređenje svakog poslovnog sistema, pa tako i visokoškolskih organizacija, koje kvalitet tretiraju kroz sve aspekte svoga poslovanja i kojim se organizacija usmjerava ka zahtjevima svojih korisnika. Ovo proizilazi iz same definicije kvaliteta kao skupa svih svojstava i karakteristika proizvoda i usluga koje na najbolji način zadovoljavaju potrebe korisnika. Drugim riječima, tradicionalno mišljenje da se kvalitet definiše "odozgo" i da izražava ekspertsko mišljenje je stvar prošlosti u svim sferama rada i poslovanja. Kvalitet mora biti u funkciji korisnika, odnosno u funkciji njihovog zadovoljstva, a u sektoru visokog obrazovanja oni predstavljaju široku lepezu – od studenata sa jedne, do poslodavaca sa druge strane. 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 unapređenja kvaliteta visokog obrazovanja.

Opšte je poznato da je u dosadašnjem radu visokoškolskih institucija na ovim prostorima malo pažnje posvećivano korisnicima njihovih usluga. U kreiranju šire lepeze visokoobrazovnih usluga, one su se rukovodile isključivo sopstvenim shvatanjem kvaliteta, te često na svoju ruku tumačili potrebe korisnika, dok o njihovim željama nisu ni razmišljale. Ovakvim ignorantskim odnosom i zanemarivanjem zahtjeva korisnika stvaran je nepovoljan ambijent za poboljšanje usluga visokog obrazovanja. Danas je očigledno da je ovakav pristup projektovanju i pružanju visokoškolskih usluga bio potpuno suprotan savremenoj teoriji upravljanja kvalitetom. Rukovodeći se iskustvima proizvodnih organizacija, a suočene sa nadolazećim promjenama i praktičnim problemima u njihovom funkcionisanju, visokoškolske organizacije širom svijeta odgovor na trendove i nadolazeće probleme, potražile su u fokusiranju na kvalitet. To je značilo iniciranje programa izgradnje sistema kvaliteta prema nekom od postojećih modela. Postalo je jasno da, kao i svaki drugi organizacioni sistem, i visokoškolske institucije, svoj rad i funkcionisanje treba

da zasnivaju na uspostavi modernog i efikasnog sistema upravljanja kvalitetom s ciljem obezbjeđenja njihove misije i poboljšanja efikasnosti rada.

U rezultatu brojnih nedoumica koje još uvijek postoje kada je u pitanju sistem kvaliteta i njegovo osiguranje u visokom obrazovanju, nastala je i ova knjiga za koju se nadamo da će pomoći menadžmentima visokoškolskih institucija, profesorima i studentima, forumima stakeholders-a (ministarstva, poslodavci i dr.), da shvate značaj izgradnje sistema kvaliteta i njegovu ulogu. Naravno, pretenciozno bi bilo očekivati da jedna ovakva knjiga dâ odgovor na sva pitanja pogotovo što se svakim danom otvaraju nova i nova.

Ova publikacija predstavlja pokušaj cjelovitijeg uvida u problematiku osiguranja kvaliteta na univerzitetima regiona Z. Balkana, a nastala je kao rezultat višegodišnjeg izučavanja fenomena kvaliteta u visokom obrazovanju. Naravno, jasna je premisa da se visokoškolske institucije ne mogu posmatrati izdvojeno od drugih društvenih tokova i sistema u kojima kvalitet ima značajno mjesto. Prioritet su upravo studenti i nastavno osoblje, a onda i šira društvena zajednica i javnost u cjelini. Knjiga je zamišljena kao materijal za ulazak u svijet kvaliteta i ima za cilj razvijanje svijesti o kvalitetu, prije svega unutar akademske zajednice. Zbog toga njen sadržaj obrađuje samo strateške aktivnosti u konceptu osiguranja kvaliteta koje se mogu koristiti za početak šireg i sveobuhvatnijeg programa uspostave kulture kvaliteta na univerzitetskom nivou. Mišljenja smo da je u BiH i regionu, gdje je osiguranje kvaliteta u začetku, najbitnije kvalitetno informisati što širu akademsku zajednicu, od nastavnog osoblja preko studenata do administrativnog osoblja, koji će osiguranje kvaliteta implementirati u praksi i provoditi na svojim institucijama. Stoga je, iako ova knjiga nema tendenciju da bude sveobuhvatna u pogledu razumijevanja i primjene principa i programa osiguranja kvaliteta, ipak neophodno predstaviti sažeti prikaz opšte prihvaćene, usuglašene i jasne terminologije u vezi osiguranja kvaliteta. Ovo iz razloga što se danas u literaturi i praktičnom radu pojavljuje veliki broj različitih definicija u vezi sa pojmom kvaliteta, njegovim tumačenjem i osiguranjem u oblasti visokog obrazovanja.

Autori knjige svjesno nisu željeli da u ovom radu u punoj mjeri elaboriraju opšte poznatu i prihvaćenu seriju standarda kvaliteta ISO 9000, iako o njoj imaju vrlo pozitivno iskustvo, stav, te cijene značaj koji ovi standardi mogu imati u visokom obrazovanju. Naime, ISO 9001:2000, ni u kom slučaju nije stega, niti okov oko akademskih sloboda na koje se pripadnici visokog obrazovanja odmah požale kada je u pitanju izgradnja i uspostava sistema kvaliteta (QMS) koja i u najmanjoj mjeri korespondira sa ISO 9000. Svakako da je u najvećoj mjeri u pitanju nepoznavanje suštine pojma sistema kvaliteta uopšte, a zatim i kvaliteta u visokom obrazovanju, te nepoznavanje načina i metoda kako izgraditi konzistentan sistem kvaliteta. U tom smislu, ISO 9000, sa svojim prilično jasnim odrednicama, evaluirao je od serije standardâ prvenstveno namjenjenih proizvodnim organizacijama (devedesetih godina prošlog vijeka) do standarda namjenjenih i prilagođenih uslužnim

organizacijama, kakve su i organizacije u oblasti visokog obrazovanja (serija ISO 9001:2000), te u tome postigao nedvosmisleni saglasnost sa ENQA standardima i smjernicama dajući tako neophodan „set alata“ svima koji u visokom obrazovanju žele da grade moderan i fleksibilan sistem kvaliteta.

Ukoliko ova knjiga bude od pomoći predstavnicima akademske zajednice i širem forumu stekholdera (korisnika usluga visokog obrazovanja u svim aspektima), te im bude vodič za razvoj kulture kvaliteta, kao i suport u definisanju i radu na elementima politike kvaliteta, onda je ona ispunila svoje razloge nastajanja i opravdala uložene napore autorâ.

Autori se zahvaljuju WUS-u Austrija, Ured u Sarajevu, uz čiju finansijsku pomoć, a kroz projekt "Razvoj QA na BIH univerzitetima", ova knjiga je ugledala svjetlo dana, te svim drugim sponzorima bez čije bi pomoći ovaj rukopis ostao samo u internoj upotrebi. Posebno hvala recenzentima knjige, uvaženim profesorima Slavku Dolinšku, Christopheru Mossu i Borisu Tihiju, na korisnim sugestijama u koncipiranju sadržaja knjige i obimu prezentovane materije.

Autori:

*Prof. dr. sci. Darko Petković,
Mr. sci. Ibrahim Plančić*

Zahvala sponzorima

Najsrdanije se zahvaljujemo sponzorima na pomoći kod štampanja ove knjige čime su omogućili da knjiga ugleda svjetlost dana:

Vlada Kraljevine Lihtenštajn
Austrian Development Cooperation
WUS Austria, Office Graz, Austria
Ministarstvo privrede Vlade Zeničko-Dobojskog kantona
MCE Industrietechnik GmbH Linz, Austria
Variplast d.o.o. Gračanica, B&H
Helioplast d.o.o. Gračanica, B&H
Economic d.o.o. Vitez, B&H
FIS d.o.o. Vitez
ECOS d.o.o. Vitez
Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici
TEXIMP, Ciri, Švicarska
Univerzitet u Paderbornu, Njemačka
ITC d.o.o. Zenica
Ministarstvo obrazovanja Vlade FBiH
Plamingo d.o.o. Gračanica, B&H
IDEA Co. d.o.o. Gračanica
Pravni fakultet Univerziteta u Zenici
AMRA d.o.o. Gračanica
POLY d.o.o. Gračanica
Radijus d.o.o. Gračanica
Ruding d.o.o. Istočno Sarajevo
Economic d.o.o. Vitez
POŽG d.o.o. Vitez

1. UVOD

Na samom početku ove knjige posvećene osiguranju i upravljanju kvalitetom u oblasti visokog obrazovanja neophodno je pokušati odgovoriti na pitanje zašto je uopšte potrebna posebna 'priča o kvalitetu u visokom obrazovanju'. Svakako, i danas i ranije, a sigurno i ubuduće, to je jedno od najaktuelnijih pitanja u akademskoj zajednici, jer su mnogi učesnici koji su uključeni u visoko obrazovanje ubijeđeni da se kvalitet već praktikuje i vjeruju da je to nešto što se podrazumijeva. Utemeljeno je to na ulozi i društvenoj odgovornosti univerzitetskih



institucija u cjelokupnom društvenom razvoju, ali i njihovu višedecenijsku tradiciju brige o kvalitetu koja je karakteristična za oblast obrazovanja širom svijeta, a naročito visokoškolskog. Međutim, činjenica je da se zbog globalnih promjena i rastuće konkurencije bitno mjenjaju sve djelatnosti, pa i sistem visokog obrazovanja. To

nameće potrebu redefinisanja kako samog pojma kvaliteta u visokom obrazovanju, tako i njegovog kontinuiranog osiguranja u akademskim institucijama. S tim u vezi visokoškolske institucije širom svijeta na izražene probleme i složene izazove moraju odgovoriti na proaktivan i garantovano efikasan način.



Brojne akademske institucije razvijenog dijela svijeta rukovodeći se iskustvima proizvodnih organizacija, a suočene sa nadolazećim promjenama i praktičnim problemima u njihovom funkcionisanju, odgovor na trendove i nadolazeće probleme potražile su fokusiranjem na kvalitet i savremene programe njegovog osiguranja. To je značilo iniciranje programa izgradnje sistema osiguranja kvaliteta (QA) prema nekom od postojećih, priznatih i poznatih modela. Dakle, takvim institucijama je postalo jasno da visokoškolske institucije, kao i svaki drugi organizacioni sistemi, svoj rad i funkcionisanje treba da zasnivaju na uspostavi

modernog i efikasnog sistema osiguranja kvaliteta s ciljem ispunjenja njihove društvene misije, efikasnosti rada i daljnjeg kontinuiranog razvoja.

Uzimajući u obzir činjenicu da je visoko obrazovanje odnosno naučno-istraživački rad „usluga“ (servis) od posebnog društvenog interesa i nesumljivo pokretač razvoja i napretka u svim ostalim djelatnostima,



brojni izvještaji, analize i objavljeni komentari u posljednim desetljećima ukazuju da je širom razvijenog dijela svijeta briga o kvalitetu obrazovanja, njegovom osiguranju i poboljšanju postala top-aktivnost većine visokoškolskih institucija. S tim u vezi, a shodno savremenim trendovima i rastućoj konkurenciji na tržištu

visokoškolskih usluga širom svijeta, osiguranje i poboljšanje kvaliteta u visokom obrazovanju postali su važni činioci u određivanju evropske obrazovne politike. Zbog toga je većina evropskih vlada u posljednjoj deceniji uložila i ulaže ogromne napore u programe osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju.



Istovremeno, brojne institucije iz oblasti visokog obrazovanja čine dodatne napore u primjeni različitih programa poboljšanja kvaliteta i unapređenja vlastitog sistema koji to obezbjeđuje. Činjenica da je osiguranje kvaliteta, kako unutar univezitetskih institucija, tako i u cjelokupnom evropskom obrazovnom prostoru, jedan od ključnih elemenata Bolonjskog procesa potvrđuje takvo opredjeljenje. S ciljem stvaranja evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA), evropskog tržišta rada, povećanja mobilnosti studenata i nastavnog osoblja, a i zbog povećanog broja institucija i

“globalizacije” obrazovanja, osiguranje kvaliteta postalo je veoma bitno i na evropskom nivou. U rezultatu takvog nastojanja ustanovljeni su i Evropski standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta koji se moraju primjenjivati u svim zemljama učesnicima Bolonjskog procesa.

S druge strane, opšte je poznato da je u dosadašnjem radu univerzitetskih institucija na prostorima Zapadnog Balkana, ili nikako, ili jako malo vođeno brige o korisnicima usluga i primjeni ključnih principa osiguranja kvaliteta. U kreiranju cjelokupne lepeze visokoobrazovnih



usluga ove organizacije rukovodile su se isključivo sopstvenim shvatanjem kvaliteta, često samostalno tumačeći potrebe 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. Zanemarivanjem zahtjeva korisnika, a najčešće i ignorantskim odnosom prema njima stvaran je nepovoljan ambijent za razvoj i 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.

Akademski kadar izbjegava pitanja o kvalitetu ponuđenih visokoškolskih usluga, njihovoj pripremi, provođenju, osiguranju. Radi se, prije svega, o sumnji da se ide u takvim smjerovima preuzimanja korporacijskih modela, koji predstavljaju promociju tržišta, konzumacije, te pristupu korporacijskog menadžmenta, što bi sve ugrožavalo nedodirljive tradicije akademskih sloboda i odličnosti. Misija univerziteta bila je



uvijek upravo u tome – da bude ogledalo društva i izazov konvencionalnim načinima mišljenja. Ipak je, osim obrazovnog, rad visokoškolskih nastavnika u široj javnosti slabo poznat ili cijenjen. U visokoškolskim ustanovama obično

su prisutni kako ocjenjivanje, planiranje, tako i aktivnosti poboljšanja. Izazov je integracija svih tih aktivnosti, jer su obično više sporadične i parcijalno provodive.

Kako je već rečeno, pitanje osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju je vruća tema u čitavoj Evropi i drugdje, bilo to samo zbog zahtjeva u pogledu potrošnje novca poreskih obaveznika ili povećanog broja i različitosti studenata. Tako se osiguranje, kao i neprestano poboljšanje kvaliteta, smatra ključnom aktivnošću bilo kojeg sistema upravljanja

kvalitetom. Pojam kvaliteta u visokom školstvu je kompleksan i zavisan od gledišta učesnika. Eksterni učesnici se tradicionalno bave



procedurama osiguranja kvaliteta. Osiguranje kvaliteta unosi se u planirane i sistematske aktivnosti potrebne za dobivanje odgovarajuće pouzdanosti, da će proizvod ili usluga zadovoljiti date zahtjeve za kvalitetom. Za visokoškolske ustanove to znači da moraju iskazati odgovornost, u svom stručnom, nastavnom i istraživačkom radu, za brižljivu potrošnju javnih sredstava, te objavljivanje rezultata postignutih raspoloživim sredstvima. Konkretni mehanizmi za osiguranje

kvaliteta obično su propisani od strane eksternih tijela, uobičajeno uključuju akreditaciju, eksterne kontrolore i kontrole kvaliteta. Unutrašnji učesnici ne bave se osiguranjem kvaliteta, već se posvećuju poboljšanju kvaliteta, koji teži ka porastu ukupnog kvaliteta obrazovanja i nastave, često primjenom inovativnih metoda, tehnologija i postupaka. Obično su motivi za poboljšanje kvaliteta manje jasno definisani i više šaroliki, nego inicijative osiguranja kvaliteta. Mehanizmi koje primjenjuju unutrašnji učesnici su najčešće i jednostavno samo interne evaluacijske prakse i studentske ankete. Naravno, nije dovoljno samo uspostavljanje sistema osiguranja kvaliteta; presudan element je promjena kulture

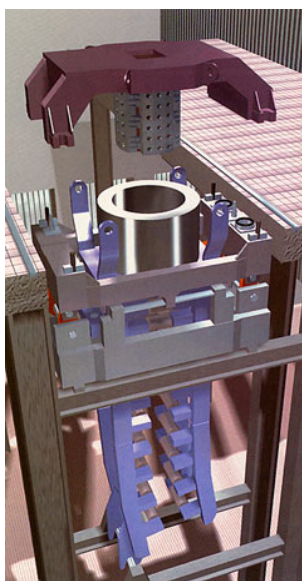


zaposlenika, studenata i drugih učesnika procesa kada je kvalitet u pitanju. Ključna greška je olako zanemarivanje postojeće kulture u svakoj instituciji, državi, sistemu. Kultura i sistemi vrijednosti (dobri ili loši) duboko su povezani sa percepcijom zaposlenika, korisnika i davaoca usluga pri svakodnevnom

odlučivanju.

Mnogi navode da kvalitet mora biti ugrađen u domen pojedinih programa i predmeta. Zato je potrebno prvenstveno obrazovati i predavati s razmišljanjem o potencijalnom zaposlenju diplomaca i sutrašnjoj ocjeni kvaliteta znanja na tržištu. Potrebno je ustanoviti polazište na osnovu onih koji će tražiti naše diplomce na tržištu rada. Pritom je neophodno odmah napomenuti da su za nalaženje zaposlenja odgovorni studenti, te je zato potrebno obezbijediti dovoljno velik izbor

studijskih programa i omogućiti studentima da ga oblikuju prema svojim potrebama. Veoma je važno da su studenti ravnopravno uključeni, naročito u pravovremenu pripremu programa i studijskih planova, te u samo izvršenje novih programa. Povećanje broja stranih nastavnika i studenata koji dolaze makar i samo na projektnom principu, koji predaju ili studiraju kod nas jeste način na koji je moguće povećati kvalitet. Isto tako moraju studijski planovi i programi biti uporedivi sa inostranim, te istovremeno moraju biti utoliko različiti da budu zanimljivi inostranim studentima. Zaposlenici moraju biti nagrađeni, tako da budu stimulisani da primjenjuju nove pedagoške metode, saradnju sa praksom, pripremi i izvršenju projekata radi veće internacionalizacije, pomoći studentima u karijeri, veće pomoći studentima kod studija, veće zahtjevnosti i istovremeno visoke prolaznosti i sl.



Ako ponuđači visokoškolskog obrazovanja iz regiona žele preživjeti u dinamičnom okruženju, moraju se prilagođavati, brinuti o neprekidnom inoviranju, osiguranju i poboljšanju kvaliteta svoje ponude, odnosno pobrinuti se za tržišnost svojih produkata u svim segmentima, koje korisnici priznaju, kako spoljnji, tako i unutrašnji. Država provjerava minimalne uslove pri dodjeli akreditacije za rad. Ostalo je na institucijama visokog obrazovanja.

Potpisivanjem Bolonjske deklaracije, ulaskom u „Bolonjski proces“ i preuzimanjem obaveza unutar procesa koji je otpočeo njenim potpisivanjem, kao i procesa približavanja EU, BiH i zemlje regiona su, pored ostalih, preuzele i obavezu uspostavljanja i daljnjeg razvoja sistema osiguranja kvaliteta u institucijama visokog obrazovanja. Nažalost, kompletan region i organizacije iz sistema visokog obrazovanja u njemu, još uvijek nemaju decidno zakonom propisanog, niti na drugi način sistematizovanog uvida u osiguranje kvaliteta i praktična rješenja koja su dostupna široj akademskoj zajednici, studentima, nastavnom i administrativnom osoblju, kao i široj javnosti. No, možda je tako i bolje jer to omogućuje znatno kreativniji rad sa jedne strane, ali i potpuno odustvo bilo kakvog rada u ovom segmentu, sa druge strane.

U skladu sa zaključcima dosadašnjih ministarskih konferencija o visokom obrazovanju, pokazalo se da kvalitet visokog obrazovanja predstavlja srž uspostavljanja evropskog prostora visokog obrazovanja. Ministri su se obavezali na podršku daljem razvoju osiguranja kvalitete

na institucionalnom, nacionalnom i evropskom nivou. Istakli su potrebu za razvojem zajedničkih kriterija i metodologija osiguranja kvalitete. Također su naglasili da, saglasno sa principima institucionalne autonomije, primarna odgovornost za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju, leži na svakoj instituciji ponaosob, a to osigurava osnovu za stvarnu odgovornost akademskog sistema unutar nacionalnog okvira kvalitete. Zbog toga, su se složili da nacionalni sistemi osiguranja kvaliteta trebaju da sadrže:

- definiciju odgovornosti institucija i tijela koja su uključena;
- evaluaciju programa ili institucija, uključujući internu ocjenu, eksterni pregled, učešće studenata i objavljivanje rezultata;
- sistem akreditiranja, certificiranja i/ili sličnih procedura;
- međunarodno učešće, saradnju i povezivanje.

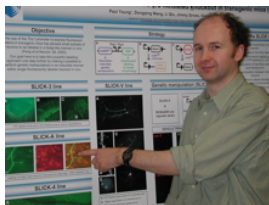


S povećanjem autonomije na univerzitetima, raste i potreba za uspostavljanjem jačeg sistema odgovornosti prema društvu. Povećana autonomija znači ujedno i veću odgovornost univerziteta i njegovih članica u obezbjeđivanju svih potrebnih standarda koji bi društvu garantovali potreban kvalitet i dobar rezultat. Stoga je

potrebno planirati i sprovoditi reformske zadatke na osnovu principa koji garantuju da će svaka visokoškolska institucija u regionu izgraditi samoodrživi sistem osiguranja kvalitete, što je ujedno interes i obaveza svih – studenata, nastavnika, administracije univerziteta i resornih ministarstava.

Razvoj programa osiguranja kvaliteta na univerzitetima je preduslov za uspostavljanje internog programa razvoja kvaliteta na univerzitetima, kao i sredstvo za stalno unapređenje kvaliteta pružanja usluga krajnjim korisnicima. Samo povećanje odgovornosti prema funkcionisanju sistema visokog obrazovanja u društvu dovodi do izmjene upravljačkih, naučno-nastavnih i naučno-istraživačkih formi. Aktivnijim uključivanjem u rad spoljnih saradnika, kao što su članovi upravnih odbora univerziteta, partneri, sponzori, saradnici u naučno-istraživačkim projekatima, stručnjaci iz privrede, sporta, kulture itd. taj kvalitet će rasti i jačati. Na taj način univerziteti se suočavaju sa stalnim spoljnim uticajima koji će pozitivno i kritički uticati na sve razvojne procese što

rezultuje uspostavljanjem jačeg sistema osiguranja kvalitete univerziteta. Univerzitet i sve članice univerziteta treba da odgovore na zadatke koji su ujedno i strateški ciljevi organizacije kroz odgovarajuću politiku kvaliteta svake organizacije. Politika kvaliteta se sastoji od praćenja vizije, misije, politike, ciljeva i strategije.



Prvi i minimalni preduslov za uspostavljanje kulture kvaliteta na univerzitetu je svakako izgradnja adekvatnog i efikasnog sistema upravljanja kvalitetom. Tako se strateški koraci u uspostavljanju kulture kvaliteta podudaraju sa strateškim koracima u razvoju sistema osiguravanja kvaliteta na univerzitetima u EU. Kreiranje procedura i smjernica se oslanja na već postojeće izvještaje, preporuke i standarde.

2. OPŠTE KARAKTERISTIKE KVALITETA

2.1. OSNOVNI POJMOVI I DEFINICIJE

S ciljem što uspješnijeg razmatranja predmetne problematike neophodno je definisati i razjasniti osnovne pojmove o kvalitetu. Danas je gotovo nemoguće uzeti dnevnu štampu u ruke ili saslušati vijesti, a da se ne pročita nešto o pitanjima iz područja upravljanja kvalitetom ili ne čuje neka od informacija o kvalitetu (kvalitet hrane, kvalitet vode za piće, nekvalitetno okruženje, kvalitet prenosa, kvalitet zvuka i dr.). O kvalitetu se govori na najrazličitijim mjestima, svakodnevno piše, izvještava i diskutuje.

Pri tome se pojam *kvalitet* koristi na različite načine. Potrošači kvalitet povezuju sa vrijednošću ili cijenom, a proizvođači sa oblikovanjem i izradom proizvoda kako bi se zadovoljile potrebe potrošača. Općenito se kvalitet najčešće definiše kao “zadovoljavanje ili nadmašivanje potreba kupaca” iako je pojam kvaliteta u istoriji dobijao različita značenja. Ta značenja vezuju se za evolucijski razvoj pojedinih pristupa kvalitetu, ali će na današnjem stepenu razumijevanja ovog fenomena i površna analiza pojma kvaliteta sa naučne strane ukazati da on podrazumijeva brojne definicije. Sve su one u osnovi ispravne, ali opšte prihvaćenog definisanja pojma kvaliteta i dalje nema. Međutim, sa sigurnošću se može reći da se praktično od pojave prvog izdanja standarda serije ISO 9000:1987 godine kao opšte prihvaćena koristi definicija kvaliteta prema ovom standardu. Inače, najčešće citirane definicije ili mišljenja o tome šta ovaj pojam podrazumijeva mogu se sagledati kroz stanovišta da kvalitet predstavlja:

- ▶ primjerenost za upotrebu - fitness for use.....J. Juran
- ▶ rješenje problemaE. Deming
- ▶ zadovoljstvo kupcaT. Wayne
- ▶ planetarni i društveni fenomen današnjice.....T. Conti
- ▶ kada se vrati kupac, a ne proizvodM. Tacher
- ▶ besplatan, ali nije poklonP. Crosby
- ▶ posao broj jedanH. Ford
- ▶ stepen do kojeg skup međusobno zavisnih
karakteristika proizvoda/usluge zadovoljavaju kupca **.ISO 9000:2000**

Pri tome je značajno napomenuti da je kvalitet puno teže definisati za uslužne nego za tvornički izrađene proizvode. Kako je prvenstvena orijentacija ove knjige iz domena usluga, zanimljivim se čini Juranovo

stanovište prema kome se kvalitet zasniva na slijedećim karakteristikama¹:

- tehnološkim (npr. čvrstoća, tvrdoća);
- psihološkim (npr. okus, ljepota);
- vremenski orijentisanim (npr. pouzdanost, pogodnost za održavanje);
- ugovornim (garancije);
- etičkim (npr. ljubaznost osoblja, poštenje).

Usluge mogu uključivati sve navedene karakteristike, a kvalitet tvornički izrađenih proizvoda se primarno može definisati tehnološkim, ugovornim i vremenski orijentisanim obilježjima. Inače, kvalitet proizvoda ili usluga može se prikazati i matematičkom relacijom kao skup karakteristika koje proizvod ili usluga moraju posjedovati:

$$Q_{p/u} = \sum_{i=1}^n Z_i \cdot k_i, \dots\dots\dots (2.1),$$

gdje su:

$Q_{p/u}$ - kvalitet proizvoda ili usluge,

z_i - stepen značajnosti i-te karakteristike kvaliteta, kako to vidi kupac,

k_i - pojedinačna karakteristika kvaliteta

n - ukupan broj karakteristika²

Uzimajući u obzir navedene definicije, razmišljanja, shvatanja i mnoštvo drugih istraživanja u vezi sa razumijevanjem pojma kvaliteta, kao i savremene trendove u primjeni najboljih praksi uspostave sistema upravljanja kvalitetom i razvoja standarda u ovoj oblasti, kvalitet se može predstaviti jednostavnom relacijom:

$$\text{KVALITET} = \text{ZNANJE} + \text{PLANIRANJE} + \text{DOKUMENTOVANOST} \quad (2.2).$$

U narednim poglavljima upravljanja kvalitetom u specifičnom slučaju visokoškolskih institucija biće analizirani navedeni elementi koji određuju kvalitet iz ove relacije. U samom početku je neophodno sagledati osnovne odrednice istorijskog razvoja programa kvaliteta uključujući i same spoznaje o kvalitetu.

¹ Roger G. Schroeder, *Upravljanje proizvodnjom*, 91-93, Zagreb, 1999.

² Džemal Kulašin, *Prilog razvoju metode mjerenja zadovoljstva kupca usluge srednje škole prema ISO 9000:2000* – magistarski rad, 2-5, Zenica, april 2004.

2.2. OSVRT NA ISTORIJSKI RAZVOJ KONCEPCIJA KVALITETA

Očigledno je da je poslednjih dvadesetak godina kvalitet kao osobina proizvoda/usluga postao izuzetno tržišno zastupljen i promovisan. Kao takav on je danas dobio primarno mjesto među pokazateljima tržišne uspješnosti jedne organizacije ispred brojnih mjerljivih parametara kao što su produktivnost, rentabilnost, likvidnost, zaposlenost kapaciteta i sl. Brojni su oni koji ovaj fenomen povezuju sa intenzivnim trendom promjene odnosa kupca prema kvalitetu. Da bi ostali u tržišnoj utakmici i proizvođači su se morali prilagoditi takvom shvatanju. Istraživanja pokazuju da je danas uobičajeno da 80-90% kupaca/korisnika na prvo mjesto karakteristika proizvoda stavljaju kvalitet. Zbog toga ne čudi da se posljednji vijek smatra "vijekom kvaliteta", a kvalitet najznačajnijim fenomenom našeg doba.



Međutim, priča o kvalitetu je dosta starija i slobodno se može reći da je kvalitet star koliko i ljudska istorija. Opšte je poznato da je još u najstarijim vremenima kvalitet bio važnija kategorija od troškova i produktivnosti. Dokazuju to brojni primjeri, a sama činjenica da je i u kamenom dobu kvalitetnija

strijela ili sjekira obezbjeđivala veći ulov, a time i više šansi za opstanak ljudske zajednice govori u prilog tome. Počev od antičkih vremena, graditelji starih hramova, sakralnih objekata, konstruktori brodova, izumitelji i proizvođači mnogobrojnih sprava i predmeta nisu mogli da rade bez adekvatnih metoda i planova ne uvažavajući pri tome kvalitet. Potvrđuju to građevinski objekti i mnogi spomenici kulture sačuvani kroz milenije poput egipatskih i južnoameričkih piramida, grčkih i rimskih hramova, Kineski zid i sl.

Takođe, pogrešno bi bilo vjerovati da je kvalitet i u to vrijeme bio vezan samo za kapitalne objekte. Injac³ ističe da su još oko 2000 godine p.n.e. kroz Hamurabijev zakonik u starom Vavilonu bile propisane stroge kazne za nemarne i nekvalitetne izvođače radova svih vrsta struka. U staroj Kini kazne za ljekare rasle su proporcionalno razvoju epidemije, a u srednjem vijeku npr. pekari koji su proizvodili loš hljeb bili su izlagani

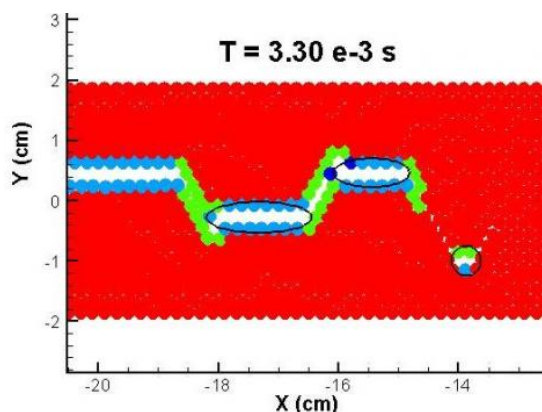
³ Nenad Injac, *Mala enciklopedija kvalitete - I dio*, 108-109, Oskar, Zagreb, 1998.

javnom preziru postavljanjem u korpe, na posebne klupe ili potapanjem u rijeke. U doba Mletačke republike kazne za loš umjetnički kvalitet staklara plaćale su se vlastitom glavom. Ruski car Petar Veliki naređivao je batinjanje za loš kvalitet proizvodnje oružja, a u Turskoj carevini provođena su javna bičevanja. U Engleskoj se zbog lošeg kvaliteta slalo u kažnjeničke kolonije itd.

Stoga je sasvim pogrešno kvalitet i sistematsko istraživanje kvaliteta posmatrati samo kao tekovinu industrijske revolucije. Zanimljiva je konstatacija koju je iznio Kondo⁴ koji za tri najvažnija pokazatelja poslovanja u istoriji čovječanstva kojima se poklanjala najveća pažnja navodi:

- kvalitet -1.000.000 godina
- troškovi -10 000 godina i
- produktivnost -200 godina.

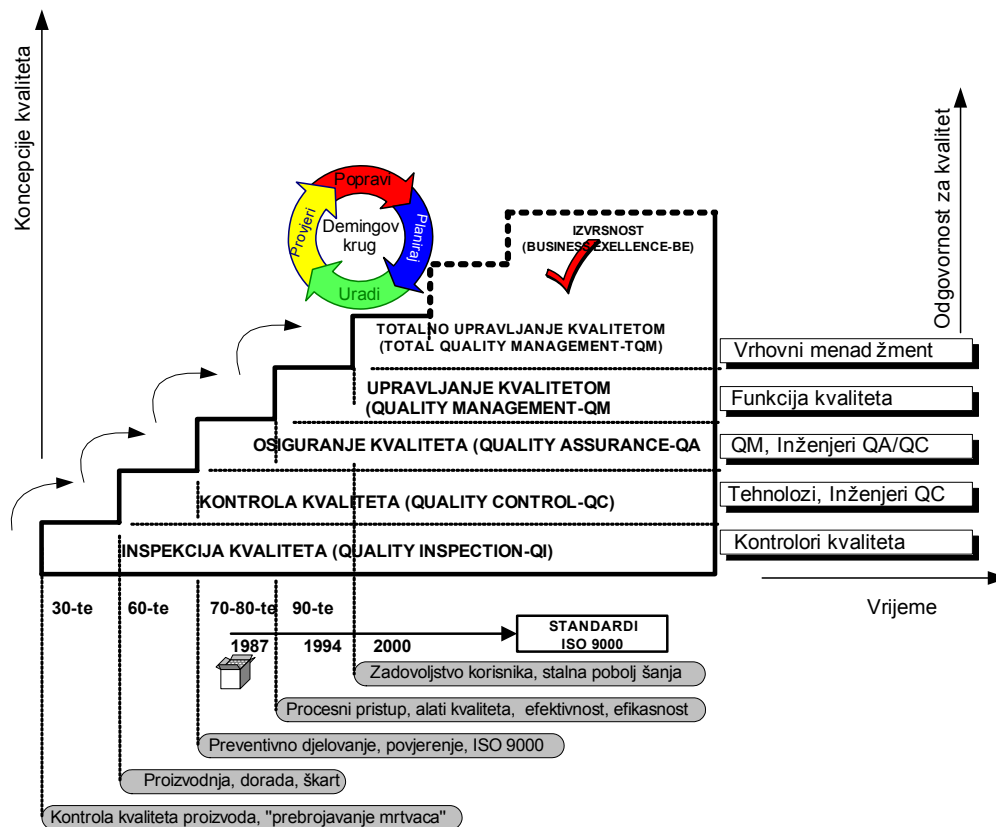
Međutim, do "eksplozije kvaliteta" dolazi pojavom sistemskog pristupa kvalitetu neposredno poslije II svjetskog rata. Od tada do danas razvijeno je niz sistema ili koncepcija sa potpuno novom filozofijom pristupa. Ova filozofija kvalitet sagledava drugačije i usmjerena je na potpuno nov način integralnog poslovnog razmišljanja i djelovanja. U suštini ona znači nov poslovni stil, kulturu i sklad potreba organizacije, kupaca/korisnika usluga, dobavljača, vlasnika, zaposlenih i šire društvene zajednice.



Generalno se može reći da je kvalitet tokom ovoga vijeka evoluirao kroz nekoliko faza koje treba shvatiti uslovno zbog vremenskog preklapanja, neravnomjernog širenja usljed različitog tehničko-tehnološkog razvoja pojedinih zemalja i praktičnog prihvatanja uspostavljenih principa i koncepcija. Pri tome je bitno

naglasiti da se evolucija nastavlja, a identifikovane faze evolucijskog razvoja su predstavljene na slici 2.1 i opisane u nastavku.

⁴ Heleta, N. M., *Kvalitetom u svet - sistem kvaliteta osnova za TQM*, Magenta Z. I., Beograd 1995.



Slika 2.1 'Evolucija kvaliteta'

2.2.1. Koncept mjerenja, kontrole i pregleda: Quality Inspection - QI⁵

Geografski i proizvodno, ova faza je pretežno vezana za SAD i Evropu, dok se vremenski ona može locirati u period između 1920. i 1960. godine. Njene karakteristike su isključiva orijentacija na proizvod u uslovima povećane potražnje, prisustvo završne kontrole proizvoda uz korištenje mjernih i kontrolnih alata i pribora (neki je nazivaju etapa prebiranja ili 'prebrojavanje mrtvih' – odvajanje loših od dobrih proizvoda na kraju proizvodnog procesa).

Odgovornost za kvalitet dodijeljena je jedinoj funkciji u preduzeću koja ga ne stvara (služba/odjeljenje za kvalitet), a značajnom karakteristikom

⁵ Pojedine skraćenice evolucijskih koncepcija i uspostavljenih metoda osiguranja kvaliteta već su međunarodno ustaljene i uobičajene, te su zbog toga i navedene (QI, QC, QA, QM, TQM).

se mogu identifikovati i počeci primjene naučnih metoda kontrole i upravljanja kvalitetom u praksi.⁶

2.2.2. Etapa kontrole kvaliteta: Quality Control - QC

Vremenski ova etapa se može locirati u 60-te godine, a geografski na SAD, Evropu i djelimično Japan. Odlikuje se orijentacijom na proizvod i samim početkom usmjeravanja na proces, operativnom upravljanju procesima uz primjenu statističke kontrole procesa (SPC - Statistical Process Control), međufaznoj i završnoj kontroli kvaliteta proizvoda, a s tim u vezi i mogućnošću provođenja korektivnih mjera.

Kao i u prethodnoj etapi, upravljanje je isključivo orijentisano na finansijske tokove. Inače, pod kontrolom kvaliteta podrazumijeva se skup metoda i postupaka kojima se na osnovu kriterija kvaliteta utvrđuje skladnost zadovoljavanja postavljenih zahtjeva. Time je kontrola kvaliteta u potpunosti standardizovan pristup.

2.2.3. Etapa obezbjeđenja kvaliteta: Quality Assurance - QA

Orijentacija na proces, obezbjeđenje krajnjeg kvaliteta proizvoda kroz preventivne akcije i sagledavanje "troškova nekvaliteta" osnovne su karakteristike ove etape u razvoju sistema kvaliteta. Geografski ova etapa može se locirati u sve razvijene zemlje Zapada i Dalekog istoka, a vremenski u 70-te i 80-te godine.

Karakteristično je da je, po mišljenju većine teoretičara, koncepcija obezbjeđenja kvaliteta razvijena pod pritiskom velikih javnih kupaca, prije svega, kod ministarstva odbrane, nabavke naoružanja i vojne opreme. Začeci su u SAD-u (nakon II Svjetskog rata), a zatim i u ostalim državama (prije svega, NATO pakta), NASA-e i drugim organizacijama nadležnim za izgradnju, korištenje i nadzor nuklearnih centrala.

Osnovni ciljevi na kojima je ova etapa nastala odnose se na činjenicu da industrija sama morala da dokaže da je sposobna ostvariti određeni kvalitet bez nametanja dodatnog napora, a s tim u vezi i sticanje povjerenja o uspješnosti propisanih preventivnih mjera za dobijanje

⁶ Prema Cruhant, L. *Istorijske činjenice, Šta treba da znate o kvalitetu*, Poslovna politika, Beograd 1995. i Fey, R. Gogue, J.M., *Umijeće upravljanja kvalitetom*, Poslovna politika, Beograd, 1997.

1924. godine u preduzeću Western Electric Company, kao rezultat nastojanja da se preduprije problemi u proizvodnji i odnosima sa kupcima formirana je Služba kvaliteta u čiji sastav su ušli naučnici i inženjeri, a među njima su bili i Valter Šuhart (V. A. Shewhart), J. M. Juran (J. M. Juran), G. D. Edvards (G. D. Edwards).

zahtjevanog kvaliteta i prije nego su one primjenjene. Ova etapa podrazumijeva da se obezbjeđenje kvaliteta ostvaruje putem izgradnje *elemenata sistema kvaliteta* u svim fazama nastajanja proizvoda, te se danas smatra *začetkom standarda za obezbjeđenje kvaliteta*. Po prvi puta u istoriji razvoja nauke, tehnike i tehnologije kvaliteta, sama kontrola i sistem za osiguranje kvaliteta prestaju biti stvar dobre volje uprave, te prerastaju u strogo propisani model kontrolisan od nadležnih i ovlaštenih organizacija. Takav model nameće obavezu da i odgovarajući zahtjevi koji se postavljaju pred isporučioce čine dio ugovornih odredbi koji vremenom dobijaju oblik standarda. U daljnjem radu ugovori se samo pozivaju na ove standarde.



Značajno je napomenuti da je koncept QA nametnut od strane privrede Japana koji je 80-tih godina na tržište plasirao jeftinije i kvalitetnije proizvode nego što ih je u to vrijeme mogao ponuditi Zapad.⁷ Obezbjeđenjem kvaliteta može se definisati skup metoda, postupaka i alata kojima se utvrđuju

uzroci neusklađenosti, te se otklanjaju u toku proizvodnje ili pružanja usluge utičući na taj način na krajnji rezultat, odnosno kvalitet.

⁷ Cruhant, L. *Istorijske činjenice, Šta treba da znate o kvalitetu*, Poslovna politika, Beograd 1995.

Kvalitet u Japanu postaje nacionalni imperativ nakon završetka II svjetskog rata. Naime, imajući u vidu pozadinu devastacije i vojnog poraza, japanski naučnici i inženjeri organizovani u Uniju japanskih naučnika inženjera (JUSE-Japanese Union of Scientists and Engineers-osnovana 1946. god.), zajedno sa američkim ekspertima (Juran, Deming i Feigenbaum) posvetili su se radu na ponovnoj izgradnji zemlje. Tokom narednih deset godina vršena je intenzivna obuka menadžera (upravljački i menadžerski kadar najvišeg nivoa) i masovna obuka svih hijerarhijskih nivoa do krajnjih izvršilaca. Obuka je provođena na razne načine - kroz časopise, radio difuzne kurseve, kružoke kvaliteta i sl. - a već 60-tih godina ovo je rezultiralo i razvojem specifične doktrine upravljanja kvalitetom poznate pod nazivom TQC - Total Quality Control koja će kasnije prerasti u CWQC - Company Wide Quality Control. Dakle, dok je Amerika bila preokupirana tehnikom masovne proizvodnje i svojom ulogom svjetskog snabdjevača gladnog naroda Japan je preko JUSE radio na drastičnom poboljšanju kvaliteta japanskog industrijskog outputa u čemu je bila suština uspješne razmjene roba i istovremeno uslov za opstanak. Već sredinom 70-tih godina japanski kvalitet je u prosjeku nadmašio kvalitet na zapadu, a ono što je započeto u Japanu 50-tih godina postalo je pokret kvaliteta, nažalost, dvadesetak godina kasnije.

2.2.4. Etapa upravljanja kvalitetom: Quality Management -QM

Ovaj prikaz vremenski pokriva 90-te godine, a geografski je prisutan u svim razvijenijim zemljama. S pravom se zbog toga može nazvati 'najvećim svjetskim projektom'. Kao globalni proces odlikuje se nizom karakteristika u osnovi kojih je naglašena funkcija kvaliteta sa participacijom svih zaposlenih, a posebno menadžmenta.



Istovremeno, ovo je vrijeme razvoja standarda upravljanja kvalitetom i informacionih tehnologija, kao i njihove primjene u upravljanju svim aspektima poslovanja jedne organizacije uključujući i kvalitet. Svjesnost da se kvalitet ugrađuje u proizvod/uslugu i s tim u vezi neophodnost integralnog pristupa njegovom

osiguranju, primjena ekspertnih metoda i alata kvaliteta (QFD, FMEA, SPC i dr.), ekonomika i ekonomski efekti primjene sistema kvaliteta, te niz drugih specifičnosti čine izrazito važnim ovu fazu u evolucijskom razvoju koncepcija kvaliteta. QM podrazumijeva upravljanje procesom s ciljem maksimiziranja zadovoljstva korisnika uz minimalne ukupne troškove organizacije. Za ostvarenje ovoga cilja organizacija mora uspostaviti sistem koji će upravo to obezbijediti. Ovaj sistem zahtjeva odgovarajuću organizaciju i to tako da se svi postupci, procesi i aktivnosti uz odgovarajuću dokumentaciju neophodnu za primjenu upravljanja kvalitetom obavljaju redoslijedom definisanih pravila.

Generalno se pod sistemom upravljanja kvalitetom (QMS) podrazumijeva infrastruktura koja podržava procesno upravljanje i metodologiju poboljšanja uključujući kolektivne planove, aktivnosti i događaje uspostavljene s ciljem garancije da će proizvod, proces ili usluga zadovoljiti date potrebe.

2.2.5. Etapa totalnog upravljanja kvalitetom: Total Quality Management – TQM

U fazi prelaska s nivoa QM (ili QMS, svejedno) na TQM može se govoriti o prelasku iz faze upravljanja sistemom kvaliteta na sadržaje kojima se definiše i izgrađuje kvalitet sistema. To podrazumijeva potpuno ovladavanje problematikom kvaliteta za svakoga ko se na bilo koji način bavi proizvodnjom i/ili plasiranjem proizvoda ili usluga. Dok je

za neke zemlje (Japan, SAD) ova faza već sadašnjost ili čak i prošlost za većinu svijeta ovo je ustvari budućnost i cilj kome teže.

TQM promoviše primjenu principa kvaliteta za integraciju svih funkcija i procesa organizacije s krajnjim ciljem postizanja zadovoljstva kupca/korisnika uz kontinuirana poboljšanja.

Ovaj koncept prihvata činjenicu da postoje eksterni i interni kupci/korisnici i svako u lancu aktivnosti na realizaciji krajnjeg proizvoda/usluge nosi svoj dio odgovornosti za kvalitet koji se dobije na kraju. Maksimalna kupac je kralj ovdje je sveobuhvatna tako da se odnosi na sve zaposlenike bez obzira na hijerarhijski nivo ili dio poslovnog procesa. Pri tome se podrazumijeva da vrhovno rukovodstvo organizacije (menadžment organizacije) podržava i podstiče ovakav pristup.



TQM ne treba shvatiti kao neko određeno stanje ili neku stabilnu situaciju već kao način rada (usmjerenja) koji pretpostavlja i promoviše različita prilagođavanja i stalna poboljšanja.

Na osnovu predstavljenih evolucijskih faza i analize njihovog učinka tokom vremena može se zaključiti da je osnovni

motiv neprekidnog razvoja sistema kvaliteta ustvari želja i usmjerenost ka promjenama kako bi se postigao kvalitet i pouzdanost proizvoda, usluga, organizacije, partnera i okoline.

Naime, industrijska, tehnološka i informatička revolucija dovele su do razvoja savremenih tehničko-tehnološko-informatičkih sredstava koja se mogu smatrati dobrim slugama, ali lošim gospodarima. Stoga, njihov ili loš kvalitet (nekvalitet) u bilo kom segmentu (transport, zdravstvo, školstvo, zagađivanje okoline, genetika, nuklearna energija, opasne tehnologije i sl.) ne znači samo potencijalni izvor materijalnih gubitaka nego i direktno ugrožavanje ljudskih života, često i sa katastrofalnim razmjerama.

Evolucija razvoja sistema upravljanja kvalitetom se nastavlja i za krajnji cilj ima približavanje poslovnoj izvrsnosti (Business Excellence) koju mnogi smatraju krajnjom fazom i temeljnim strateškim ciljem. Međutim, očigledno je da je ona čista fikcija za poslovne sisteme koji nemaju izgrađene dobre sisteme upravljanja kvalitetom.

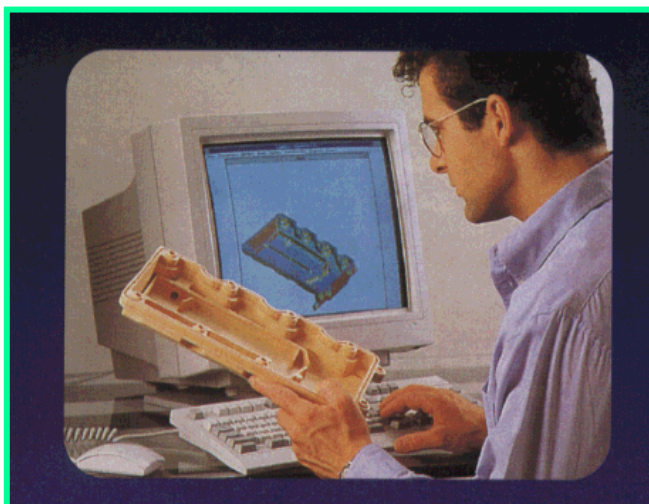
Šta podrazumijeva TQM?

U osnovi postoji saglasnost za sedam ključnih elemenata TQM-a, koje će pažljivi čitalac knjige pronaći u narednim poglavljima i koje su ključ za uspješnu izgradnju sistema kvaliteta:

- posvećenost i liderstvo glavnog izvršnog direktora (menadžmenta)
- promjena kulture
- planiranje i organizacija
- obrazovanje i obučavanje
- uključivanje
- prepoznavanje i
- mjerenje.

2.3. RAZVOJ STANDARDA KVALITETA

Primjetno je da se u kolokvijalnoj upotrebi pojma standard obično podrazumijeva poznata i priznata mjera za određenu kvantitativnu ili kvalitativnu veličinu u okviru određene socijalne zajednice.



Na današnjem stepenu razvoja društva standard je dokument sa nizom precizno i sažeto datih definicija, tehničkih specifikacija, kriterija, mjera, pravila i karakteristika koji opisuju materijale, proizvode, procese i sisteme. Jednostavnije rečeno, standardima, kao tehničkim specifikacijama,

osigurava se kompatibilnost između proizvoda i usluga, prikladni nivoi njihove sigurnosti, kvaliteta ili djelotvornosti, kao i ispitne metode potrebne za upoređivanje usklađenosti sa specifikacijama.

Dakle, oni su neophodni za upravljanje složenim sistemima i osiguranje kvalitetnih proizvoda ili usluga, te su zbog toga instrument za potpunu ekonomsku i industrijsku integraciju. Zavisno o prihvatanju standardi mogu imati interni, industrijski, regionalni, nacionalni i internacionalni zakonski status, a aspekti njihove pojedinačne primjene prikazani su u tabeli 2.1.

Tabela 2.1 Vrste standarda

Hijerarhijski nivo	Nastanak/ primjena	Primjeri nadležnih organizacija
Interni	U pojedinim organizacijama nacionalnog ili multinacionalnog tipa.	-
Industrijski	Jedna ili više industrijskih grana u jednoj zemlji	VDI, VDMA, ASTM itd.
Nacionalni	Područje pojedinih država	DIN, GB, HRN, BAS itd.
Regionalni	Pojedine regije naše planete (Evropa, Amerika, Afrika i sl.)	Npr. evropske organizacije ⁸
Međunarodni	Praktično vrijede za cijeli svijet	ISO i dr. ⁹

Iako je standardizacija neophodna, iz razloga koji su prethodno navedeni, teorijski gledano ona može imati i negativne aspekte. Oni uključuju stanovište da standardi mogu stvoriti statičnost prema kvalitetu unutar određenog sistema. Zbog toga je ključno pitanje određivanje domena do kojeg je standardizacija potrebna kako bi se održao nivo postignutog kvaliteta, a istovremeno omogućio daljnji razvoj, nove tehnologije i fleksibilnost za inovacije.

Prethodno predstavljeni evolucijski razvoj koncepcija kvaliteta ukazuje da je stalni razvoj nauke, tehnike i tehnologije nužno podrazumijevao

⁸ Na Europskom nivou postoji pet organizacija nadležnih za standardizaciju, a to su:

- CEN (Evropski komitet za standardizaciju) kao najviši regionalni organ koji je neposredno ispod ISO-a, nadležan je za sva područja koja ne pokrivaju druge organizacije;
- CENELEC (Evropski komitet za standardizaciju u elektrotehnici) čija je nadležnost u području elektrotehnologije;
- ETSI (Evropski institut za telekomunikacijske standarde) koji kompetentan za telekomunikacije; većina centralnoevropskih i istočnoevropskih zemalja pridruženi su članovi CEN-a i CENELEC-a; suprotno CEN-u i CENELEC-u članovi ETSI-ja nisu nacionalne delegacije, ali mogu biti javne ili privatne organizacije koje su uključene u telekomunikacije;
- AECMA (Europsko udruženje proizvođača opreme za vazduhoplovstvo i svemirske programe) čija je nadležnost standardizacija u ovom području;
- ECISS (Evropski komitet za standarde koji se na bilo koji način odnose na željezo i čelik).

⁹ Priznate organizacije za standardizaciju na svjetskom nivou su:

- IEC (Međunarodna komisija za elektrotehniku) kompetentna u području elektrotehnologije;
- ITU (Međunarodna unija za telekomunikacije) u području telekomunikacija i radiokomunikacija i
- ISO (Međunarodna organizacija za standardizaciju) koja je kompetentna za sva ostala područja; stvorena je 1946. godine prvenstveno zbog razvoja međunarodnih standarda u raznim područjima; sjedište organizacije je u Ženevi.

promjene, prihvatanje novih saznanja i drugačija ponašanja u pojedinim sferama života i rada. Osnovno načelo da proizvodi i usluge moraju zadovoljiti temeljne zahtjeve kojima se štiti život, zdravlje i okolina doveli su do spoznaje da specifikacije kojima se definiše proizvod i koje ugrađuju zahtjeve kupca nisu garancija da će proizvod zaista postići traženi kvalitet.



Tako je došlo do razvoja standarda za definisanje sistema kvaliteta. Oni olakšavaju izgradnju sistema za obezbjeđenje kvaliteta kroz upute za upravljanje kvalitetom i opšte uslove koji će obezbijediti da se kvalitet ugrađuje u proizvod/uslugu, a ne (samo) kontroliše njegov dostignuti nivo. Standardi,

dakle primarno definišu zahtjeve i određuju elemente koje sistemi kvaliteta moraju sadržavati, a način na koji će pojedine organizacije to postići zavisi o njima samima i njihovim uslovima rada.

Iako je gotovo sigurno da su vjerske institucije (kanon) i vojska (naredba-izvršenje-referisanje) kroz cjelokupnu ljudsku istoriju imale definisane određene elemente onoga što danas nazivamo sistemom kvaliteta, očigledno je da su vojna i nuklearna industrija učinile pionirske korake na razvoju standarda kvaliteta. Sami začeci razvoja pisanih procedura s ciljem izgradnje sistema kvaliteta vezuju se za vojnu industriju SAD-a još 1959. godine mada smo vidjeli da je vojna industrija takve „standarde” donosila i ranije. Iste godine Vojna uprava SAD-a (US Military Procurement) izdaje prva dokumenta koja razmatraju probleme obezbjeđenja kvaliteta u vojnoj industriji pod nazivom MIL-Q-9858. Pisanu dokumentaciju o upravljanju kvalitetom poznatu kao “AQAP Series” deset godina kasnije izdaje i NATO. Nešto kasnije po ugledu na SAD, a u cilju proizvodnje kvalitetnijih proizvoda i efikasnijeg upravljanja kvalitetom i druge države počinju sa razvojem svojih nacionalnih standarda. Uz vojnu, snažan uticaj na razvoj standarda kvaliteta imala je i nuklearna industrija u kojoj su aspekti kvaliteta prisutni nešto kasnije. Naime, 1970. godine zakonsko rješenje gradnje nuklearnih centrala u SAD-u nalaže primjenu metodologije i postupaka obezbjeđenja kvaliteta po ugledu na vojnu industriju pridajući poseban značaj aspektima bezbjednosti. Nešto kasnije Međunarodna

agencija za nuklearnu energiju AIEA (*Agence Internationale de l'Energie Atomique*) izdaje Pravila dobre prakse N^o 50-C-QA kojima se propisuju metode za uspostavljanje i implementaciju programa za obezbjeđenje kvaliteta sa naglaskom na bezbjednost nuklearnih centrala.

Standardi serije ISO 9000 su samim svojim objavljivanjem 1987. godine označili novo razdoblje u istoriji teorije i prakse kvaliteta. Od te godine kvalitet se tretira u svim oblastima života i rada kao prvorazredni privredni parametar i nezaobilazan temeljni element bilo koje proizvodne, a nešto kasnije i uslužne organizacije.



Naime, oni su razvijeni prevashodno kao osnova za obezbjeđenje kvaliteta u proizvodnim procesima, ali su primjenjivi i primjenjuju se i na procese pružanja usluga (ugostiteljstvo, komunikacije, zdravstvo, održavanje, komunalne usluge, trgovinu, finansije, administraciju, nauku, obrazovanje, turizam, projektovanje, konsalting,

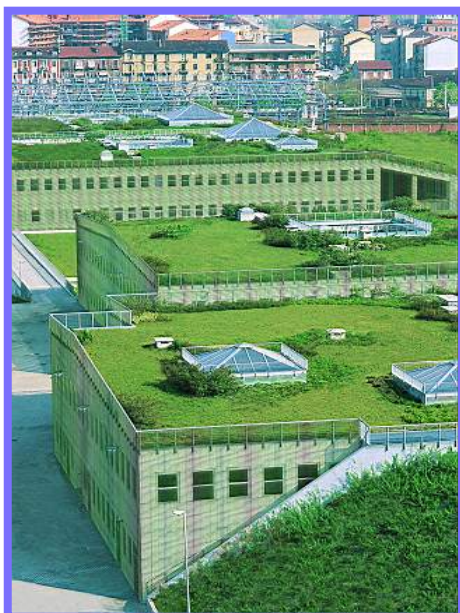
sport itd.).

U osnovi razvoja standarda ISO 9000 bila je zaštita kupca/korisnika kroz propisani, implementirani, dokumentovani i redovno auditiran (specifično kontrolisan) sistem za upravljanje kvalitetom u kojem je integrisana i klasična kontrola kvaliteta proizvoda ili usluga bilo kakve organizacije. Neprilagođena terminologija u standardima ISO 8402:1994 - Upravljanje kvalitetom i obezbjeđenje kvaliteta-Rječnik i ISO 9001 - Sistemi kvaliteta-Modeli za obezbjeđenje kvaliteta u projektovanju, razvoju, proizvodnji, ugradnji i servisiranju doveli su do publikovanja 20-tak različitih standarda koji predstavljaju uputstva za njihovo razumijevanje i tumačenje, kao i primjenu modela na različite proizvodne i uslužne djelatnosti.

Pojavom ISO 9000 standarda postalo je jasno da se uz stare poglede na način proizvodnje i pružanje usluga i uz tradicionalni pogled na kvalitet u modernom svijetu više ne može. Pojava desetina časopisa posvećenih kvalitetu, uvođenje problematike kvaliteta u sadržaje univerzitetskih dodiplomskih i postdiplomskih studija, posebni istraživački timovi u velikim kompanijama i potpuno nove organizacije koje se bave isključivo pitanjima kvaliteta (istraživanje, edukacija,

savjetovanje, certifikacija, akreditacija i sl.) probudilo je vrlo brzo i interes javnosti mnogih zemalja za novu filozofiju kvaliteta.

Izrazita ekspanzija u razvoju ISO standarda kvaliteta praćena razvojem internih standarda i programa poboljšanja kvaliteta na svim nivoima organizovanja vrlo brzo dovodi do pojave nacionalnih i međunarodnih nagrada za kvalitet, formiranja regionalnih i svjetskih organizacija za certifikaciju i edukaciju, organizovanja i održavanja brojnih savjetovanja, seminara i konferencija, kao i niza drugih nacionalnih i međunarodnih akcija posvećenih kvalitetu (dani, sedmica ili mjesec kvaliteta). Proširujući životne perspektive standardi kvaliteta su ukazali na značaj slogana *'kvalitet nije sve, ali sve je ništa bez kvaliteta'* i u drugim aspektima života i rada (sigurnost, zaštita okoline, informatika, finansije i sl.). Pri tome ne treba zanemariti činjenicu da razvoju standarda kvaliteta serije ISO 9000 u znatnoj mjeri doprinosi ustaljena praksa i pravila ISO-a da se svi standardi preispituju najmanje svakih pet godina kako bi se utvrdila potreba za njihovim inoviranjem ili eventulanim povlačenjem. Ovo je i potvrđeno pokretanjem još 1999. godine revizije standarda ISO 9000:1994 od strane ISO TC 176.



Kako je primjena standarda ISO 9000:2000 u uslužnim djelatnostima, specijalno za visoko obrazovne institucije jedan od elemenata koji se analizira i u ovoj knjizi, te cjelokupna problematika u vezi sa tim, precizniji podaci o njihovoj primjeni u svijetu i kod nas biće predstavljeni u nastavku.

Sa druge strane, smjernice i standardi koji se u pojavljuju u Bolonjskom procesu, a posebno nakon *Bergenske* (2005. godine) i *Londonske konferencije* (2007. godine), jasno ukazuju na trajnu opredjeljenost ka kvalitetu, planera razvoja sistema visokog obrazovanja

u Evropi. Ilustrujmo to zajedničkom izjavom ministara iz Bergena, 2005. godine:

“Gotovo sve države su iskazale spremnost za uspostavljanje sistema osiguranja kvalitete zasnovanog na kriterijima postavljenim u Berlin Communiquéu sa visokim stepenom saradnje i umrežavanja. Međutim, potrebno je još puno toga uraditi, posebno u pogledu uključivanja

studenata i međunarodne saradnje. Nadalje, mi molimo institucije visokog obrazovanja da hitno nastave napore ka unaprjeđenju kvaliteta njihovih aktivnosti kroz sistematsko uvođenje internih mehanizama i njihove direktne povezanosti sa eksternim osiguranjem kvalitete. Mi usvajamo standarde i smjernice za osiguranje kvalitete u evropskom području visokog obrazovanja kao što je predloženo u ENQA-u. Obavezujemo se na predstavljanje predloženog modela za pregled agencija za osiguranje kvalitete na nacionalnoj osnovi, poštujući uzajamno prihvaćene smjernice i kriterije. Pozdravljamo princip Evropskog registra agencija za osiguranje kvalitete zasnovanim na nacionalnom pregledu. Mi molimo da praktični dio implementacije dalje razvija ENQA u saradnji sa EUA, EURASHE i ESIB sa popratnim izvještajem za nas kroz Follow-up grupu. Naglašavamo važnost saradnje između nacionalno priznatih agencija za pogledom na poboljšanje uzajamnog priznanja akreditacija ili donošenja odluka vezanih za osiguranje kvalitete¹⁰."

U osnovi ENQA evropskih standarda za osiguranje kvaliteta¹¹ koji pokrivaju interno osiguranje kvaliteta institucija za visoko obrazovanje, eksterno osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta agencija za eksterno osiguranje kvaliteta, sadržani su:

1. Evropski standardi i smjernice za interno osiguranje kvaliteta unutar institucija za visoko obrazovanje;
2. Evropski standardi za eksterno osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja;
3. Evropski standardi za agencije eksternog osiguranja kvaliteta

2.4. TRENDVI RAZVOJA SISTEMA KVALITETA

Najuspješniji modeli TQM danas se uglavnom vežu i poduprti su modelima prestižnih nagrada za kvalitet (tzv. modelima izvrsnosti). Najznačajnijim od njih se smatraju:

- američki model: Malcolm Baldrige nagrada kvaliteta (MBNQA),
- japanski model: Demingova nagrada kvaliteta i
- evropski model: Evropska nagrada i EFQM model poslovne izvrsnosti i samoprocjene.

¹⁰ *Evropski prostor za visoko obrazovanje – Postizanje ciljeva*, sastanak evropskih ministara odgovornih za visoko obrazovanje, Bergen, 19.- 20. Maj 2005.

¹¹ *Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta na prostoru evropskog visokog obrazovanja*, Evropska asocijacija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju, Helsinki, Finska 2005.

Kriteriji ovih nagrada, u bilo kojoj oblasti, zapravo predstavljaju obrazovne programe usmjerene na poboljšanje kvaliteta. Iskustva govore da uspješne organizacije razvijenih zemalja svijeta smatraju, ili već implementiraju dva ili više ovih modela u svojoj djelatnosti. S druge strane, mnogi teoretičari vjeruju da kriteriji Baldridžove, Demingove ili Evropske nagrade kvaliteta, zajedno sa standardima serije ISO 9000 (ili čak i ISO 14000) predstavljaju odlične TQM programe u proizvodnim i uslužnim organizacijama.

Međutim, i kriteriji drugih nagrada¹² za kvalitet se baziraju na sličnim principima i uglavnom su svi usaglašeni sa kriterijima Baldridžove nagrade. Između kriterija Evropske nagrade za kvalitet EFQM i američke (MBNQA) nagrade postoje vrlo male razlike, ali upravo zbog toga što je američki model pokazao izuzetne rezultate u primjeni i danas se daleko više primjenjuje. Njegova osnovna prednost je prilagodljivost promjenama koje nastaju. Model MBNQA nije statičan, već se brzo prilagođava promjenama koje nastaju, te je od 1988. godine do danas, svake godine usavršavan (osnovni princip kontinuiranih poboljšanja). Za razliku od njega model EFQM nije pretrpio promjene od nastanka 1988. godine do danas.



S obzirom na njihov značaj, mogućnost primjene i trenutnu zastupljenost u visokoškolskim institucijama razvijenog svijeta, a što je značajno za problematiku koju tretira ova knjiga, u daljem tekstu su predstavljene osnovne karakteristike ključnih modela nagrada kvaliteta, njihova djelimična komparacija i značaj za visoko obrazovanje.

Pri tome treba naglasiti da je za visokoškolske institucije

Baldridžova nagrada najdalekosežnija, jer su njeni zahtjevi najkompleksniji. Demingova nagrada pruža brojne prilike za profinjene statističke analize, a Evropska nagrada zajedno sa modelom samoprocjenjivanja EFQM može poslužiti uspješnom razvoju sistema upravljanja kvalitetom prema nivou TQM.

¹² Npr. Kanadska nagrada za poslovnu izvrsnost, Australska nagrada za poslovnu izvrsnost, Mađarska nagrada za kvalitet i brojne druge.

Međutim, generalno se smatra da su standardi serije ISO 9000 značajni i iz tog razloga jer obezbjeđuju početnu uspostavu i dokumentovanje sistema upravljanja kvalitetom koji je zasnovan na kontroli i upravljanju dokumentima, periodičnom preispitivanju (internoj evaluaciji, samoevaluaciji ili auditu) i globalnom certificiranju (registraciji ili akreditaciji) od strane ovlaštenih institucija.

U tabeli 2.2 dati su glavni elementi na koje su usmjereni pomenuti modeli i njihov značaj za visoko obrazovanje.

Tabela 2.2 Prestižni modeli upravljanja kvalitetom i njihova važnost za visoko obrazovanje¹³

MODEL	OSNOVNI CILJ/FOKUS*	Važnost uspostave za visoko obrazovanje
MBNQA (Baldrizova nagrada)	Zadovoljstvo kupca	Zadovoljavanje i zadržavanje korisnika (studenti, zaposleni, roditelji, privredni subjekti, šira društvena zajednica).
Demingova nagrada	Statističke metode	Institucionalno istraživanje i procjena (tj. univerzitetske performanse, regrutovanje aktivnosti, studentski progres)
EQA (Evropska nagrada), EFQM model	Zadovoljstvo kupca/korisnika, dijagnoza stanja sistema	Ispunjavanje očekivanja korisnika (studenata, zaposlenika i dr.), samoevaluacija programa i institucija.
Standardi serije ISO 9000**	Dokumentacija	Uspostava dokumentovanog sistema, njegova formalna certifikacija, institucionalno i lično planiranje i analize.

* Ovdje su dati samo značajniji ciljevi na koje se fokusiraju predmetni modeli. Potpuno poređenje ISO standarda i nagrada kvaliteta nije moguće, jer je pristup tretiranoj materiji ova dva koncepta potpuno različit. Za takvo poređenje je potrebno uspostaviti i uporediti iste kriterije i elemente, a to nije moguće. Sistem koji promoviraju ISO standardi je detaljno opisan zahtjevima standarda, dok za nagrade kvaliteta kao TQM koncepte postoji opis načina razmišljanja i načina organizacijskog ponašanja u sistemu koji je kao takav podržan odgovarajućim metodama.

** Misli se na usmjerenost standarda serije ISO 9000 do pojave ISO 9001:2000. Revidirani standard je cjelovitiji model nastao s ciljem postizanja zadovoljenja svih zainteresovanih strana (vlasnika, zaposlenih, lokalnog i šireg okruženja) kroz zadovoljenje kupaca/korisnika. Drugim riječima, principi na kojima se bazira faktički su preuzeti iz modela poslovne izvrsnosti, a cilj revizije i jeste postizanje nivoa 'poslovne izvrsnosti' u što većem broju organizacija. Ovaj cilj je u teoriji poznat i kao TQM koncept.

¹³ Dorađeno prema Mahyar I., Ali E. Kashef, Ronald W. Stadt, *Quality in Higher Education: Lesson Learned Registration*, Journal of Industrial Teacher Education, 33 (2), 60 -76, 1996.

3. VISOKO OBRAZOVANJE I KVALITET

3.1. OSNOVNI POJMOVI O KVALITETU U VISOKOM OBRAZOVANJU

Visoko obrazovanje¹⁴, odnosno naučno istraživački rad je usluga od posebnog društvenog interesa i nesumljivo pokretač razvoja i napretka u svim ostalim djelatnostima. Brojni izvještaji, analize i objavljeni komentari u posljednim desetljećima ukazuju da je širom svijeta briga o kvalitetu obrazovanja, njegovom osiguranju i poboljšanju kontinuitet aktivnosti većine visokoškolskih institucija. Shodno tome, osiguranje i poboljšanje kvaliteta u visokom obrazovanju su važni činioci i u određivanju evropske obrazovne politike. Činjenica da je ovo i centralna tema Bolonjske deklaracije iz 1999.¹⁵ godine što potvrđuje takvo opredjeljenje. S tim u vezi i Komitet organizacije Ujedinjenih naroda za obrazovanje, nauku i kulturu (UNESCO) uspostavio je nivo kvaliteta u



obrazovanju koji treba da dostignu sve članice koje su pristupile ili imaju namjeru da pristupe Bolonjskom procesu. U tom smislu UNESCO definiše kvalitet u visokom obrazovanju, prema članu 11. Svjetske deklaracije za visoko obrazovanje (*World Declaration on Higher Education*) kao multidimenzionalni koncept, koji treba da obuhvati sve njegove funkcije i aktivnosti uključujući nastavu i akademske programe, istraživanje i naučni pristup, obezbeđivanje osoblja, studenata, zgrada, fakulteta, opreme, usluga za društvo i akademsko okruženje.

Pri tome su uspostava nezavisnih nacionalnih tijela, definisanje komparativnih standarda kvaliteta koji su priznati na internacionalnom nivou, otvorena interna samo-procjena (samoevaluacija) i eksterno preispitivanje obavljeno od strane nezavisnih tijela sa internacionalnom ekspertizom, vitalni za poboljšanje kvaliteta. Stoga se aktivnosti

¹⁴ *Lisabonska deklaracija* (Konvencija o priznavanju kvalifikacija iz oblasti visokog obrazovanja u regionu Europe, Lisabon, 11. IV 1997.) definiše visoko obrazovanje kao sve vrste studijskih kurseva ili grupe studijskih kurseva, obuke ili obučavanja za naučna istraživanja na nivou višem od srednjeg, koji odgovarajuće nadležne ustanove zemlje potpisnice priznaju kao dio svog sistema visokog obrazovanja. Istovremeno, institucije visokog obrazovanja predstavljaju ustanove za sticanje visokog obrazovanja koju nadležna ustanova zemlje priznaje kao dio svog sistema visokog obrazovanja.

¹⁵ Zbog same aktuelnosti i značaja Bolonjske deklaracije i procesa koji je vezan za njen sadržaj detaljnija razrada je obrađena u zasebnom poglavlju.

procjene i preispitivanja trebaju sagledavati kao uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja institucijama visokog obrazovanja, a ne krutom eksternom kontrolom njihovog rada. Dakle, upravljanje kvalitetom u visokom obrazovanju obuhvata sve politike, procese, aktivnosti i mehanizme uključujući akreditaciju, nadzor i vrednovanje ključnih aktivnosti u visokom obrazovanju, pri čemu istovremeno treba da obezbijedi efikasne mehanizme informisanja svih zainteresovanih strana (stakeholders) o kvalitetu pojedinih visokoškolskih institucija, kao i visokog obrazovanja u cjelini.



Upravljanje kvalitetom u visokom obrazovanju izuzetno je aktuelno u cijelom svijetu, ali činjenica da Evropa predstavlja najveći svjetski centar znanja sa više od 100 miliona studenata u 41 državi¹⁶, kao i drugi metodološki aspekti ove knjige opredjeljujući su faktori sagledavanja ove problematike u evropskom prostoru visokog obrazovanja, odnosno regiona čije visoko obrazovanje, u skladu sa zahtjevima Bolonjskog procesa, mora postati

dijelom tog prostora.

Iako su postojale brojne inicijative i preporuke, većina istraživanja pokazuje da ne postoji harmonizovana šema evropskih standarda, odnosno standardizovan model upravljanja kvalitetom na visokoškolskim institucijama, te je neophodno da svaka institucija razvije vlastiti koncept/pristup poštujući određena očekivanja koja se ovim pristupom moraju ostvariti. U tom smislu idu preporuke i zaključci koje je projektni tim ISO/IEC JTC1 SC36 CEN/ISSS/WS-LT za obezbjeđenje kvaliteta dao u završnom izvještaju¹⁷.

¹⁶ Polšek Darko, *Visoko školstvo u Hrvatskoj i zahtjevi Europske unije*, Zagreb, 2003.

¹⁷ *ISO/IEC JTC1 SC36 Information Technology for Learning, Education, and Training, CEN/ISSS/WS-LT Project Team Quality Assurance and Guidelines, CWA Quality Assurance Standards, 2002.* Ovaj izvještaj je nastao u saradnji velikog broja partnera koji reprezentuju različite interese. To uključuje naučno istraživačke institucije, akademije, softverske kuće, uslužene organizacije iz sektora komunikacija i konsultante. CEN članovi su nacionalna tijela za standarde Austrije, Belgije, Češke, Danske, Finske, Francuske, Njemačke, Grčke, Mađarske, Islanda, Irske, Italije, Luksemburga, Malte, Holandije, Norveške, Portugala, Slovačke, Španije, Švedske, Švajcarske i Velike Britanije. Analiza je obuhvatala poznate modele i koncepte upravljanja kvalitetom koji se primjenjuju u evropskom prostoru visokog obrazovanja među kojima su ETB Quality RESEARCH, ETB Quality Criteria, ESSEN Learning Model, BAOL Quality Mark for learning centres, DESIRE-Development of a European Service for Information on Research and Education, QAA Code of Practice, EQUIS Model, EFQM Excellence Model, EFQM Excellence Model/QAA, National Grid for Learning (NGfL), ISO 9000 Mapping, Education for Performance Excellence, Survey of process oriented approaches in Germany, Erlangen Catalog.

3.2 ZNAČAJ SISTEMA KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Svjetska iskustva¹⁸ ukazuju da je u okruženju visokog obrazovanja uobičajena skeptičnost i neprihvatanje reformskih aktivnosti, odnosno programa usmjerenih na upravljanje kvalitetom i primjenu standarda kvaliteta u akademskim institucijama. Mada je široka lepeza razloga za ovakav stav značajnog broja osoba uključenih u visoko obrazovanje, ipak se najčešćim razlozima za takva razmišljanja smatra nedovoljna upućenost, odnosno nepoznavanje ukupnih ciljeva, prednosti i koristi koje donosi implementacija sistema kvaliteta za visokoškolske institucije, studente i zaposlenike, kao i društvenu zajednicu u cjelini.



Kako je ranije naglašeno sa aspekta upravljanja poslovnim sistemima, uspostavom sistema upravljanja kvalitetom standardizuje se dobra praksa, odnosno standardima se nastoje osigurati željena stanja poslovnih procesa u organizacijama. Ovo željeno stanje je određeno ciljevima organizacije i njenim planiranim aktivnostima i resursima da se ciljevi realizuju. Ako se to prevede na visokoobrazovni proces onda se može

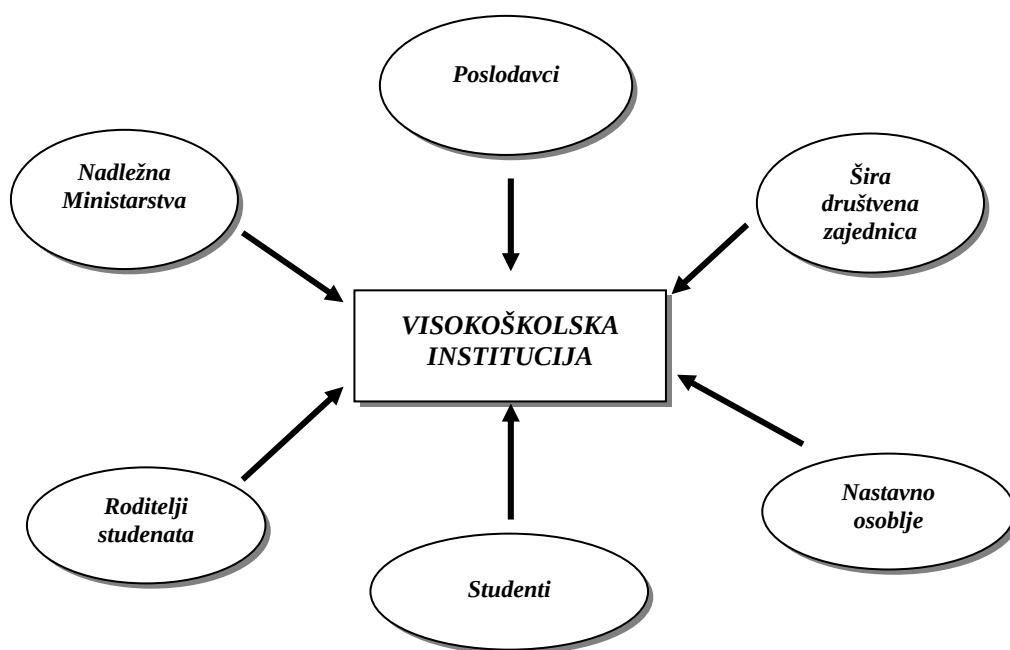
zaključiti da standardi upravljanja kvalitetom za visokoobrazovne institucije određuju ciljna stanja njene budućnosti.



Oni koji su razumijeli i shvatili savremene trendove u visokom obrazovanju, poučeni dostignućima uspješnih proizvodnih organizacija koje su implementirale sistem upravljanja kvalitetom prema nekom od međunarodno priznatih modela, ciljem izgradnje sistema upravljanja kvalitetom smatraju stvaranje

mehanizama za kontinuirana poboljšanja, a ne kontrolu rada visokoškolske institucije. U tom smislu standardizuju se procedure, postupci, metode i ostvareni rezultati. Standardi treba da služe uspješnijoj saradnji i dvosmjernom zadovoljstvu visokoškolskih institucija i njihovih zainteresovanih strana (stakeholders), kako prikazuje slika 3.1.

¹⁸ Pogledaj fusnotu 15



Slika 3.1. Zainteresovane strane za rad visokoškolskih institucija

S druge strane, izgrađen sistem upravljanja kvalitetom na jednoj visokoškolskoj instituciji obezbjeđuje njenu kompatibilnost u evropskom prostoru visokog obrazovanja i šire, pojednostavljuje birokratske procedure priznavanja već stečenog obrazovanja i diploma, a time i bilo kakvu mobilnost studenata i nastavnika. On je sama srž *Bolonjskog procesa* i predstavlja neophodnost njegovom prilagođavanju za sve akademske institucije u evropskom obrazovnom prostoru do 2010. godine.

Dakle, uvođenje kulture kvaliteta¹⁹ u visokom obrazovanju je nužnost i uslov opstanka za svaku akademsku instituciju. Pojedinačno se može identifikovati i mnoštvo drugih praktičnih prednosti za interne i eksterne korisnike usluga visokoškolskih institucija od uspostavljenog i certificiranog sistema upravljanja kvalitetom.

Detaljnija identifikacija korisnika visokoškolskih usluga predstavljena je u tabeli 3.1.

¹⁹ Pod pojmom kultura kvaliteta smatra se niz zajedničkih principa kvaliteta koji su definisani kroz sistem upravljanja i prihvaćeni od svih zaposlenika.

Tabela 3.1. Identifikacija zainteresovanih strana (stakeholders-a) i njihova očekivanja

STAKEHOLDERS/ KORISNICI USLUGA			OČEKIVANJA/POTREBE
Interni		Studenti	Profesionalno znanje, vještine i sposobnosti, korektan odnos zaposlenih i uvažavanje ličnosti, radost studiranja i učenja.
		Zaposlenici	Permanentno unapređivanje znanja, sigurnost i zadovoljstvo u radu.
Eksterni	Direktni	Roditelji	Zadovoljstvo uspjehom i sigurnošću studenata, njihove djece.
		Drugi fakulteti	Sposobni studenti za nastavak studija ili istraživanja.
		Poslodavci	Kompetentni zaposlenici, efikasnost i produktivnost.
	Indirektni	Nadležna ministarstva, drugi fakulteti i visokoškolske institucije, univerziteti i šira društvena zajednica	Obrazovana radna snaga, ugledni građani koji će nositi razvoj društva
		Stipenditori	Investiranje u znanje, adekvatna priznanja donacija, olakšice

U ovim prednostima su sadržani razlozi i odgovor na pitanje zašto bi visokoškolske institucije trebale implementirati sistem upravljanja kvalitetom prema nekom od priznatih i poznatih modela.

Sistematizujući dostupna iskustva uglavnom proizvodnih, ali posljednjih godina i uslužnih organizacija (gdje spadaju i obrazovne) na dokumentovanju i certifikaciji sistema upravljanja kvalitetom ove prednosti se za visokoškolske institucije mogu objediniti u efektima koji su predstavljeni u tabeli 3.2.

Tabela 3.2. Prednosti i efekti implementacije sistema upravljanja kvalitetom za visokoškolske organizacije

	Zahtjevi sistema upravljanja kvalitetom, aktivnosti ili mjere na poboljšanju kvaliteta	
	Uspostava i certifikacija sistema upravljanja kvalitetom obezbjeđuje:	Dokumentacija sistema upravljanja kvalitetom (uključujući poslovnik upravljanja kvalitetom, pisane procedure, instrukcije, radna uputstva i dr.) omogućava:
Uočene ili potvrđene prednosti, efekti, ili očekivanja od implementiranog sistema upravljanja kvalitetom u visokoobrazovnim institucijama	♦ saznanje i razumijevanje misije i ciljeva visokoškolske institucije od strane svih zaposlenika ♦ kontinuirana i obavezujuća preispitivanja sistema od strane najvišeg rukovodstva čime se unapređuje njihova učinkovitost, stalno nadziranje performansi i sposobnosti sistema, te efikasno otklanjanje i sprečavanje grešaka i njihovih uzroka ♦ jasnije izražavanje prava i obaveza studenata, nastavnog i osoblja podrške ♦ definiranje institucijskih kriterija kvaliteta i neophodnih pokazatelja za studentsko, nastavno-naučno i naučnoistraživačko djelovanje nastavnog osoblja ♦ povećanje kvaliteta kroz intenziviranje takmičarskog duha unutar pojedinih visokoškolskih ustanova različitog nivoa, kao i na državnom i međunarodnom nivou ♦ stabilnost sistema i njegovu nezavisnost od pojedinca (sistem nije narušen fluktuacijom zaposlenika zato što su sve aktivnosti striktno definirane) ♦ mjerenje zadovoljstva korisnika visokoobrazovnih usluga i blagovremene reakcije na njihove primjedbe i zahtjeve ♦ lakšu i sistematičniju identifikaciju i smanjenje troškova kvaliteta, odnosno često nevidljivih troškova 'nekvaliteta' (troškovi 'obnavljanja godine', popravni ispiti i sl. samo su vidljivi dio 'ledenog brijega' troškova nekvaliteta) ♦ pravovremeno planiranje i smanjenje 'neočekivanih okolnosti' na najmanju mjeru ♦ stalna poboljšanja kvaliteta u svim sferama visokoobrazovne djelatnosti ♦ efikasan sistem informisanja sa jasno definisanim tokovima informacija (nastajanje, obrada, korištenje), a time i efikasnije djelovanje cijele visokoškolske organizacije ♦ zadovoljstvo svih zainteresiranih strana od društvene zajednice, partnera, zaposlenika, do korisnika usluga ♦ razvoj kadrova i motiviranost svih zaposlenika ♦ efikasan sistem izbora dobavljača i partnerski odnos sa dobavljačima ♦ poticanje internacionalne saradnje i ostvarivanje međunarodno priznatog i prepoznatljivog kvaliteta rada i ugleda ♦ širenje kulture kvaliteta u akademskoj i neakademskoj javnosti kroz marketinške aktivnosti, iznošenje iskustava i kontinuirane javne rasprave, predavanja, skupove, konferencije, seminare, ili radionice posvećene kvalitetu ♦ adekvatan odgovor na trendove ♦ promociju visokoškolske ustanove kroz korištenje akreditacijskog/certifikacijskog znaka; ♦ ...	♦ konačno dokumentovanje i uvođenje reda u poslovanje visokoškolskih organizacija ♦ lakše razumijevanje između nastavnog i osoblja podrške, kao i ponašanja svih zaposlenika u skladu sa utvrđenim (dokumentovanim) pravilima ponašanja. Dokumentacija je efikasno sredstvo kod uvođenja novih zaposlenika u visokoobrazovni proces, a njenom primjenom olakšano je vođenje nastave i istraživanja u zacrtanom i planiranom smjeru ♦ definisanje i automatizaciju fakultetskih aktivnosti i operacija, identifikaciju problema kvaliteta, kao i njihovo korigovanje, stalna poboljšanja i usavršavanje rezultata koje postižu akademske institucije na jedan sistemski način. Time se standardizuju najbolje prakse i primjenjena rješenja u visokoobrazovnom procesu ♦ utvrđivanje veze između grešaka i odgovornosti pojedinaca postojanjem matrice odgovornosti i pisanih procedura. Tako su omogućene blagovremene reakcije i pravilan raspored ovlasti i odgovornosti ♦ jasno definiranje politike kvaliteta i aktivnosti koje omogućavaju njenu realizaciju, kao i efikasno upoznavanje svih zaposlenika i korisnika usluga sa istim ♦ plansku edukaciju (stručno usavršavanje) zaposlenih u skladu sa njihovim i potrebama organizacije ♦ uspostavljanje ravnomjernog angažovanja zaposlenika (iskustva govore da je prije uvođenja sistema kvaliteta prema ISO 9000 seriji standarda, odnos obično takav da 30% zaposlenika obavlja 70% posla) ♦ efektivno donošenje odluka i obavezu planiranje svih procesa rada, odnosno aktivnosti na svim nivoima. Ovi procesi su integrisani u procedure sistema upravljanja kvalitetom ♦ definiranje standarda i kriterija za efikasno funkcionisanje visokoškolskih institucija ♦ kontinuirano osiguranje povratnih informacija od korisnika visokoškolskih usluga, uvažavanje njihovih sugestija, prijedloga ili kritika, a na osnovu njih i upravljivost procesa rada ♦ veću prolaznost studenata u više godine studija i manji broj onih koji odustaju od studija, ♦ povećanu mobilnost nastavnika i studenata i veći broj zajedničkih projekata sa drugim visokoškolskim ustanovama u svijetu, posebno u Evropi ♦ bolje kontakte sa privredom i društvom u cjelini, a time i bolju mogućnost zapošljavanja svih završenika ♦ stvaranje osnove za naprednije programe upravljanja kvalitetom (TQM) ♦ ...

Napomena: navedene su samo osnovne odrednice i globalni zahtjevi u pogledu sistema upravljanja kvalitetom i dokumentacije, ali se u njima konkretnije mogu uočiti efekti implementacije. Naime, u njima su inkorporirani detaljniji zahtjevi čije ispunjenje doprinosi kompletiranju uočenih efekata.

Sa aspekta hronološke dimenzije, identifikovani efekti mogu se svrstati u sljedeće kategorije:

- kratkoročni, koji se manifestuju u očekivanjima promjene marketinške pozicije i imidža institucije dobijanjem certifikata;
- srednjoročni, koji se manifestuju u očekivanjima od unapređenog i poboljšanog kvaliteta proizvoda ili usluga; primjetno je da većina organizacija kada dobije certifikat za sistem upravljanja kvalitetom nastavlja, mnogo organizovanije saradnju sa korisnicima usluga i dobavljačima, na drugoj osnovi nego do sada, prilagođavajući i unapređujući cjelokupne procese realizacije proizvoda i usluga;
- dugoročni, koji se manifestuju u prilagođavanju i razvoju sistema upravljanja kvalitetom savremenim trendovima i zahtjevima globalnog tržišta.



Iz prethodne tabele se može uočiti da dobro uspostavljeni sistem upravljanja kvalitetom daje odgovore na mnoge organizacijske probleme i može značajno pomoći u rješavanju većine problema koji muče visokoobrazovne institucije. Ipak, treba znati da tek uvedeni sistem ne pruža ekspresno sve navedene efekte i rezultate. Opšte je poznato da nisu svi ljudi skloni tome da poštuju pravila i uspostavljene standarde, iako je očigledno da disciplina dolazi kroz organizacijsku kulturu, obrazovanje i proces učenja. Kako je to ipak proces koji traje, navedene koristi od sistema upravljanja kvalitetom ne treba očekivati odmah. Isto tako, neophodno je ukazati da predstavljena lista nije konačna, niti će svaka visokoškolska organizacija implementacijom ostvariti sve navedene efekte.

Naime, teza da se uspostavom i sertifikacijom sistema kvaliteta rješavaju svi problemi i poboljšavaju svi aspekti poslovanja nije dokazana. Iskustva pokazuju da je mnogo organizacija koje su certificirale sistem kvaliteta, a da se njihovi proizvodi i usluge nisu poboljšali, niti je njihovo poslovanje postalo efikasnije i uspješnije. Naprotiv, u nekim slučajevima zabilježen je i lošiji tržišni položaj organizacije. Prema tome, stepen ostvarenja efekata, prema mišljenju većine onih koji se teorijski ili praktično bave ovom problematikom zavisi prije svega od nekoliko ključnih faktora. Oni su sadržani kako u potpunom razumijevanju filozofije kvaliteta, tako i u specifičnostima koje su vezane za pojedine organizacije, odnosno visokoškolske institucije u pogledu odabira modela upravljanja kvalitetom i dosljednosti u njegovoj primjeni.

U nastavku knjige se obrađuje svaki od navedenih faktora, a njihova potpuna konkretizacija i praktična realizacija daje i odgovor na pitanje

kako implementirati sistem upravljanja kvalitetom prema izabranom modelu.

3.3. SPECIFIČNOSTI VISOKOŠKOLSKIH INSTITUCIJA

Opšte je mišljenje da uspostava efikasnog sistema upravljanja kvalitetom u visokoobrazovnim ustanovama zahtjeva dosta truda, znanja, vremena i novca. Ovo su razlozi zbog čega mnogi odluče da nikada i ne otpočnu sa ovim aktivnostima.



Međutim, mnoge prednosti i očekivanja koje su navedene u prethodnom poglavlju, a u posljednje vrijeme i jasno izražena potreba uzrokovana reformskim aktivnostima i Bolonjskim procesom postale su imperativ za program uspostave sistema upravljanja kvalitetom u visokoškolskim ustanovama. Zbog toga je značajno

ukazati na neke specifičnosti institucija visokog obrazovanja u tom pogledu. One mogu da posluže kao sugestije i upozorenja svima koji planiraju ili realizuju programe upravljanja kvalitetom u okviru svojim institucija u smislu pružanja pomoći u olakšanju i smanjenju ukupnih napora za njihovo uspješno provođenje. Djelimično razjašnjavanje i preporuke za prevazilaženje identifikovanih specifičnosti predstavljene su u nastavku.

3.3.1. Visok nivo zakonske regulative

Sistem obrazovanja svake države, uključujući visoko obrazovanje, prilično dobro je pokriven zakonskom regulativom. Sa aspekta



razmatranja ove knjige značajno je da su ovim zakonskim rješenjima uređeni i pojedini elementi sistema upravljanja kvalitetom, iako se oni terminološki tako ne nazivaju. Jasno definisan institucionalni okvir visokog obrazovanja, izbor i angažovanost osoblja, obavezno dokumentovanje pojedinih aktivnosti i njihove forme, i sl. ključni su elementi efikasnog sistema upravljanja kvalitetom,

te se može konstatovati da zakonska regulativa daje dobru osnovu za izgradnju, obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta obrazovnog procesa.

Međutim, s druge strane, ona zbog svoje apstraktnosti i nepotpunosti, prije svega u pogledu identifikovanja korisnika i njihovih zahtjeva, dokumentovanja pojedinih aktivnosti, mjerenja, analiza i kontinuiranih poboljšanja usluga koje iz njih proizilaze ne može obezbijediti ispunjenje zahtjeva prema međunarodnim standardima kvaliteta. Dobra osnova u postojećoj zakonskoj regulativi i jasni zahtjevi standarda iz domena upravljanja kvalitetom čine obaveznim da se postojeća zakonska ograničenja, propisi i norme ugrade u sve nivoe dokumentacije sistema upravljanja kvalitetom.

3.3.2. Otežano tumačenje termina i zahtjeva standarda

Kao što je ranije bilo naglašeno predmetna serija standarda serije ISO 9000 je na samom početku nastala i pisana za organizacije proizvodnog tipa, te je tumačenje zahtjeva i identifikacija pojedinih termina za oblast obrazovanja otežana. Ovo je naročito izraženo u razumijevanju 'proizvoda' visokoškolskih institucija.



Teškoće i nejasnoće su prevashodno uzrokovane činjenicom da je identifikacija 'običnih proizvoda', pa i mnoštva usluga jako jednostavna. To je razlog da se njihov kvalitet relativno lako provjerava poređenjem njihovih karakteristika sa određenim fiksnim standardima ili sličnim proizvodima (npr. standardizacija proizvoda u različitim industrijskim granama, automobilske, metalske, elektro, informatičke i dr.).

Razumijevanje izlaznog proizvoda, identifikacija korisnika i orijentacija prema njihovom zadovoljstvu predstavljaju ključne elemente upravljanja kvalitetom i u sferi visokog obrazovanja.

Obrazovana populacija i znanje koje ista dobija poslije završavanja određenog stepena, rezultati istraživanja i druge usluge procesa visokog obrazovanja, kao njihovi finalni proizvodi, su specifični sa stanovišta primjene metoda i alata kvaliteta. Njihov kvalitet, kao kvalitet izlaznog proizvoda sistema visokog obrazovanja se može pokazati na ispitima, vrednovanjem eksperata i sl., ali je dosta validnija ocjena njihovog kvaliteta koja se u praksi pokazuje znatno kasnije, tokom primjene rezultata istraživanja ili tokom radnog vijeka korisnika visokoobrazovnih usluga. Isto se mora imati u vidu pri predlaganju i

ustpostavi metoda, alata i tehnika za prikupljanje, analizu i prijedlog mjera za poboljšanja u sistemu upravljanja kvalitetom visokoobrazovnih institucija. O ovome se treba voditi računa i zbog nejasnoća vezanih za probleme oko nemogućnosti preciznog izračunavanja vremena koje je potrebno za realizaciju proizvoda kao što je to slučaj za materijalne proizvode u oblasti industrijske proizvodnje. Odnosi se to, kako na 'proizvodnju' obrazovanih ljudi sa određenim znanjima tako i na postizanje određenih naučnih rezultata u istraživanjima.

Imajući ovo u vidu, a da bi se bar donekle razumijela mogućnost primjene proizvodnih termina za oblast akademskog obrazovanja u tabeli 3.3. predstavljena je njihova analogna interpretacija.

Tabela 3.3. Interpretacija proizvodnih termina u oblasti visokog obrazovanja²⁰

Proizvodni termin	KARAKTERISTIČNI POJMOVI VEZANI ZA VISOKO OBRAZOVANJE		
	Studenti	Oblast nastavno-naučnog djelovanja	Oblast naučno-istraživačkog djelovanja
Proizvod	Znanje studenta, sposobnost i kompetencija	Programi i kursevi	Novo znanje
Kupci/korisnici	Industrija, zajednica, profesionalne organizacije	Studenti, industrija, zajednica, profesionalne organizacije	Industrija, sponzori istraživanja, drugi univerziteti, zajednica
Isporučioci	Srednje škole, više škole, univerziteti,	Profesionalne institucije, drugi univerziteti	Istraživači, sponzori industrije, izvori literature (časopisi)
Izvršni menadžment	Za univerzitet: rektor, prorektori i dekani Za fakultet: dekan, prodekani, šefovi katedri i direktori programa Za katedre: šef i pomoćnici		
Plan razvoja	Programi redovnih i postdiplomskih studija		Ciljevi istraživanja
Dizajner	Zaposleni nastavnici i saradnici (profesori, asistenti, instruktori, tehnički pomoćnici i pomoćnici u istraživanju)		
Plan procesa	Individualni plan studija za svakog studenta	Planovi i programi studija	Plan istraživačkog projekta
Sirovine, ulazni materijal	Znanje studenta i razumijevanje osnovnih vještina i nauka prije ulaska na visokoškolske institucije	Postojeći materijal na programima pojedinih visokoškolskih institucija	Postojeće praktično i teorijsko znanje
Dodatna vrijednost	Dodatna vrijednost znanju i sposobnosti studenta	Poboljšanja u razvoju i realizaciji nastave	Dodatna vrijednost ostvarena realizacijom istraživačkog projekta
Proizvodnja	Učenje	Nastava	Istraživanje
Vrijeme realizacije	Vrijeme od upisa do diplomiranja	Programi pojedinih stepeni: 3, 4 ili 5 godina Programi pojedinih predmeta: 1,2 ili više semestara	Vrijeme od potpisivanja ugovora do isporuke
Dio proizvoda	Studentsko znanje po pojedinim predmetima ili	Nastavni planovi i programi, predavanja, vježbe, tutorijeli i sl.	Faza realizacije istraživačkog projekta

²⁰ Dorađeno, vidi fusnotu 12.

	semestrima		
Operacija/alat	Učenje, prilika u laboratorijama i na predavanjima	Nastava u laboratorijama, na predavanjima i vježbama	Rad na pojedinim fazama istraživačkog projekta
Mašina / tehnologija	Tehnike učenja	Metodologija i alati za realizaciju nastave	Istraživački proces, vođenje projekata
Operator	Nastavnik ili student	Nastavnik, asistent u nastavi	Vođa projekta, istraživač, asistent istraživača i sl.
Specifikacija dijela	Ocjena nastavnika o postignutoj kompetenciji studenata na nastavi	Specifikacija: kalendar i nastavnički tim nastave u opštem akademskom kalendaru visokoškolske institucije	Verifikacija, validacija ili uvođenje projektnog rješenja u praksu
Neusaglašenost (nedostatak)	Neispunjenje specificiranih zahteva za kvalitet proizvoda		
	Neovjeren semestar, pad na ispitu i obnova godine studija	Neizvršenje nastavnog plana i programa	Neizvršenje istraživačkog projekta

Iako će procesni pristup biti detaljnije objašnjen u kasnijim poglavljima ove knjige, u cilju detaljnijeg objašnjenja i razumijevanja proizvoda visokoškolskih institucija ovdje se daje opis karakterističnih elementa procesa formiranja jednog od njihovih reprezentativnih proizvoda, a to je rezultat učenja (*learning outcomes*) izražen kroz znanja, vještine i kompetencije.

Proces formiranja ovog proizvoda sadrži neophodne elemente svakog procesa, a njihova identifikacija se može predstaviti kroz sljedeći primjer.



Ulaz u sistem su studenti koji upisuju studij sa prethodno stečenim znanjima kroz srednjoškolsko obrazovanje ili prethodnu godinu studija. Ovo znanje (ili u širem smislu znanje, vještine i kompetencije) predstavlja "ulazni material" koji visokoškolska institucija (univerzitet, fakultet, akademija, i sl.) dobija od isporučioaca koji može biti srednja škola, prethodna godina studija ili druga institucija visokog obrazovanja ako se radi o prelasku studenata.

Poslije kontrole ulaznog materijala, kroz prijemni ispit ili druge vidove zahtjeva za upis u prvu ili naredne godine studija, od upisanih studenata se zahtjeva ispunjenje određenih nastavnih obaveza i programa studija. Kao finalni proizvod iz ovog sistema nastaje znanje studenta više godine studija ili diplomiranog studenta, odnosno znanje i razumijevanje savladane materije. Ovakav proizvod visokoškolska institucija isporučuje drugim korisnicima, a to su najčešće industrija, država ili privatni sektor gdje se diplomirani student (alumni) zapošljava.

Dakle, ovo je u stvari tržište za koje visokoškolske institucije proizvode svoje proizvode.

Na isti način, i svaki predmet ili projekat u okviru visokoškolskog procesa, možemo predstaviti kao podsistem fakultetskog, odnosno univerzitetskog sistema. Na taj način se obezbjeđuje sagledavanje njihove međuzavisnosti, uticaj na dejstvo visokoškolskog sistema i ostvarenje njegove misije.

Ovakav, procesni i sistemski pristup visokom obrazovanju, prema potvrđenim rezultatima u proizvodnim organizacijama, omogućuje lakše razumijevanje i implementaciju programa poboljšanja kvaliteta, ali i ispravno razumijevanje, prilagođavanje i primjenu standardâ i alata kvaliteta iz oblasti proizvodnje u visokoobrazovnim institucijama.

3.3.3. Dvojnost organizacione strukture



Ovaj se problem odnosi na administrativnu i akademsku (nastavnu) funkciju u visokoškolskoj instituciji. Iako ove dvije funkcije egzistiraju unutar jedne obrazovne institucije, iskustva pokazuju da njihove funkcionalne razlike stvaraju potpuno nekolinearne, paralelne svjetove u pogledu razumijevanja razloga postojanja i uloge

obrazovanja u društvu. S tim u vezi nastaju i ogromne razlike u razumijevanju potreba i načina za preobražajem ovih institucija u skladu sa savremenim dostignućima i zahtjevima zainteresovanih subjekata (stakeholders).

Time je u znatnoj mjeri otežano stvaranje klime za ukupne promjene i formiranje sveukupne podrške, razumijevanja, timskog rada i saradnje na definisanju vizije i misije organizacije, kao i politike i ciljeva kvaliteta.

Zbog toga implementirani sistem upravljanja kvalitetom mora biti, kako most i efikasno sredstvo na razumijevanju i shvatanju filozofije kvaliteta, tako i praktična metodologija učešća svih na obezbjeđenju i poboljšanju kvaliteta.

3.3.4. Teškoće u mjerenju kvaliteta

Uobičajeno je da se mjerenje kvaliteta u procesu obrazovanja na svim nivoima svodi na različite oblike ispita i ocjena čime se sa sigurnošću

ne postiže validnost postignutog kvaliteta, odnosno ispita kao sredstva za mjerenje kvaliteta znanja. Ovakav način mjerenja često se temelji na zaključcima izvedenim prema intuiciji, utiscima ili suviše uopštenim kriterijima.

Jednostavno rečeno, veoma teško je uspostaviti mjerljive parametre kvaliteta u obrazovanju. Drugim riječima, može se konstatovati da ne postoji strogo određen najbolji metod i jedinstvena mjerila. Njihov izbor zavisi od niza okolnosti koje uključuju ciljeve mjerenja, faze obrazovanja, vrste institucija koje vrše mjerenje i sl.

3.3.5. Akademske slobode i individualnost

Tradicionalno su visokoškolske institucije usmjerene na rezultate i dostignuća pojedinaca, kako nastavnika tako i nagrađivanja individualnog rada studenata.



Tradicionalno, ovo je motivisano visokim nivoom akademskih sloboda nastavnog osoblja i individualnošću studenata što je u suprotnosti sa praksom kvaliteta, a koja se temelji na timskom radu, otvorenosti, saradnji i razumijevanju, odnosno smanjenju konfrontacija i autonomnog ponašanja unutar projektovanog

sistema.

3.3.6. Mišljenje akademske zajednice u vezi s kvalitetom

Iskustva pokazuju da unutar akademske zajednice preovladava stanovište većine onih koji su uključeni u obrazovanje da je kvalitet ono što oni već rade. Ovakav stav u znatnoj mjeri otežava napore na izgradnji efikasnog sistema upravljanja kvalitetom, jer oni vrlo teško uzimaju učešće, ne žele da priznaju poboljšanja, smatraju sistem vrlo zahtjevnim, a česta su i mišljenja, naročito nastavnog osoblja, da će uspostavom sistema upravljanja kvalitetom biti ograničene njihove akademske slobode ili da će biti 'okrivljeni' za identifikovane probleme kvaliteta.

Ovo je, s jedne strane, donekle i opravdano ako se ne vodi računa o prednostima i efektima od uspostavljenog sistema upravljanja

kvalitetom, a ako se, s druge strane, posmatraju loše strane i negativni efekti koje projekat može uzrokovati.

Oni uključuju sljedeće:

- projekat puno košta, a uzme li se u obzir da je izrazit trend smanjenja budžetskih izdvajanja za obrazovne institucije svugdje u svijetu onda je očigledno da ova činjenica dobija na snazi;
- postoji bojazan i naglašen stav od povećanja birokratsko-kancelarijskog rada na dokumentovanju sistema upravljanja kvalitetom;
- na uspostavu sistema potroši se dosta vremena i truda cjelokupnog osoblja; ukoliko se u kratkom vremenu ne osjete prednosti i efekti postoji opravdana bojazan da sam projekat izgubi snagu, a oni koji ga vode i realizuju da izgube povjerenje u mogućnost realizacije, te u konačnici napuste projekat i odustanu od njegove realizacije; zbog toga je angažman, inicijativa i samopouzdanje vrhovnog menadžmenta presudan za motivaciju svih;
- obim aktivnosti, pružanje dokaza i naponi na prvoj certifikaciji uspostavljenog sistema upravljanja kvalitetom mogu biti jako iscrpljujući. S druge strane, uspješna implementacija i evidentirane koristi za očekivati je da će biti inicijalni za druge visokoškolske institucije da krenu istim putem.



Predstavljene specifičnosti samo su dio sveukupnih karakteristika visokoobrazovnih institucija koje programe upravljanja kvalitetom u okviru njih čine različitim u odnosu na druge, prije svega proizvodne sisteme. Njihovo identifikovanje može pomoći kod traganja za putevima uspostave i poboljšanja efikasnosti sistema upravljanja kvalitetom u visokoobrazovnim institucijama.

U daljem tekstu, predstavljen je jedan mogući model takvog programa u institucijama visokog obrazovanja zasnovan na priznatim standardima kvaliteta, koji se danas smatraju "osnovnom školom" programa kvaliteta u bilo kojoj instituciji. Pored pomenute univerzalnosti ovaj model je sam po sebi i jako dinamičan, jer su u zahtjevima standarda sadržani efikasni programi i kontinuirane aktivnosti na daljnjim poboljšanjima.

Stoga je očigledno da se ulaskom u projekat uspostave programa kvaliteta prema ovom modelu ustvari ulazi u proces koji nikada ne

prestaje bez obzira na vrstu ili tip organizacije, odnosno vrstu ili tip visokoškolske ustanove.

Zbog toga je neophodno da se kroz dodatna istraživanja i primjenu najboljih praksi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju omogući dalja identifikacija specifičnosti sistema upravljanja kvalitetom u visokoškolskim institucijama, a na taj način pomogne ogromnoj većini institucija visokog obrazovanja da izvrše izbor modela, definišu dinamiku i način implementacije programa upravljanja kvalitetom.

4. IZGRADNJA SISTEMA KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU

4.1. IZBOR I RAZVOJ MODELA

Na osnovama razmatranja iz prethodnih poglavlja ove knjige, preporuka, zaključaka i rezultata različitih projekata i drugih radova iz predmetne problematike, a koji su predstavljani kroz ova poglavlja može se identifikovati nekoliko osnovnih odrednica značajnih za izbor modela upravljanja kvalitetom u visokoškolskim institucijama. Za evropsko područje visokog obrazovanja, kojem pripada i BiH, najznačajnije su predstavljene u slijedećem:

- upravljanje kvalitetom kao centralna tema Bolonjskog procesa je imperativ i neizbježno razvojno pitanje za visokoškolske ustanove;
- postojeći zakonski okvir i pravna regulativa visokog obrazovanja većine država daje dobru osnovu za sistem upravljanja kvalitetom, ali ne obezbjeđuje njegov dalji razvoj i poboljšanja;
- postojeći evaluacioni i akreditacioni programi ne obezbjeđuju uspostavu dokumentovanog sistema upravljanja kvalitetom koji može trenutno odgovoriti na izazove savremenog svijeta i sve izraženije zahtjeve korisnika usluga visokog obrazovanja;
- kriteriji nagrada izvrsnosti i drugih programa TQM-a pretpostavljaju i baziraju se na izgrađenom i dokumentovanom sistemu upravljanja kvalitetom; poslovna izvrsnost i drugi napredniji programi upravljanja kvalitetom bez takvog sistema čista su fikcija, a njihovi zahtjevi nedostižni;
- samo i letimičan pogled na procedure akreditacije visokoškolskih organizacija u razvijenim zemljama EU ukazuje na nedvosmislenu sličnost sa procedurama certifikacije sistema kvaliteta što automatski znači da izgradnja sistema kvaliteta znači i automatski rad na programima akreditacije visokoškolskih organizacija (npr. pročitati detaljnije njemačke ASIIN procedure akreditacije u narednim poglavljima).



S jedne strane, navedeni aspekti, zajedno sa ciljevima, razlozima i efektima koji se mogu očekivati od implementacije sistema upravljanja kvalitetom, a koji su navedeni u prethodnim poglavljima, opredjeljujući su faktori koji autore ove knjige opredjeljuju, kako za ulazak u predmetno istraživanje, tako i za odluku da se izabere model sistema upravljanja kvalitetom u visokoškolskim

institucijama prema standardu serije ISO 9000 i ENQA smjernicama za osiguranje kvaliteta.



Pozitivni efekti primjene standarda serije ISO 9000 tokom posljednjeg desetljeća, prije svega u proizvodnim, a u posljednje vrijeme i uslužnim organizacijama su, takođe, imali značajan uticaj na izbor pomenutog modela. Zbog toga se na bazi efekata primjene²¹ ovih standarda dodatnim razlozima opredjeljenja za ovaj model upravljanja kvalitetom mogu navesti i sljedeći:

- sve organizacije, a time i visokoškolske institucije vole da usvoje unificiranu i jasnu metodologiju, poznat i priznat model koji će slijediti pri uspostavi sistema upravljanja kvalitetom, a ISO 9000 model je upravo takav;
- većina teoretičara i praktičara iz ove oblasti standarde ISO 9000 smatra “osnovnom školom”, odnosno prvim i najznačajnijim korakom programa upravljanja kvalitetom kojima se na dokumentovan način uspostavlja dinamičan proces i prate njegova stalna poboljšanja;
- intenzivna primjena ovih standarda i njihov uspjeh širom svijeta inicirali su brojne podsticajne mjere nadležnih državnih ministarstava većine zemalja za organizacije koje ih uspješno implementiraju.

Dakle, rezimirajući sve navedene aspekte i izvodeći iz njih određene zaključke može se konstatovati da je, na osnovu brojnih saznanja o nastanku i razvoju standarda i programa upravljanja kvalitetom, empirijskih iskustava mnogih organizacija u vezi sa njihovom primjenom i dostupnih oficijelnih podataka nacionalnih i internacionalnih tijela u vezi sa primjenom i certifikacijom organizacija prema standardima serije ISO 9000, kao i specifičnostima vezanim za njihovu posljednju reviziju, *kao adekvatan model upravljanja kvalitetom u visokoškolskim institucijama predložen model upravljanja kvalitetom predstavljen i opisan međunarodnim standardom ISO 9001:2000 i ENQA standardima i smjernicama.*

Sistematizujući empirijska iskustva na primjeni izabranog modela upravljanja kvalitetom u velikom broju različitih organizacija širom svijeta primjetno je da se radi o velikom, složenom i obimnom poslu koji iziskuje naporan rad i uključenost svih zaposlenih. Jedan od osnovnih razloga zbog kojeg mnoge organizacije ne uspijevaju i prekidaju

²¹ U dostupnoj literaturi se mogu naći brojna istraživanja na ovu temu (vidi fusnotu 17).

izgradnju sistema upravljanja kvalitetom je upravo zanemarivanje ovih činjenica.

Uvažavajući projektni pristup u izgradnji QMS-a i empirijska iskustva proizvodnih i uslužnih organizacija, kompletan proces projektovanja i implementacije sistema upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju prema odabranom modelu može se predstaviti sljedećim fazama:

- *Utvrđivanje teorijskog modela na opštim principima upravljanja kvalitetom,*
- *Razvoj aplikativnog modela, odnosno idejnog projekta uzimajući u obzir vrstu i stanje organizacije u kojoj se projekat implementira,*
- *Izrada izvedbenog projekta u skladu sa zahtjevima odabranog standarda,*
- *Realizacija projekta/implementacija sistema upravljanja kvalitetom i uvođenje projektovanih rješenja u praksu.*

Svaka od navedenih faza sadrži izvjesne specifičnosti ili veći broj aktivnosti, te se one detaljnije razrađuju kroz praktičnu realizaciju zahtjeva standarda i primjenu predmetnog modela na konkretnoj instituciji.

4.2. TEORIJSKE OSNOVE MODELA



Na bazi postojećih saznanja, a u cilju razjašnjavanja samog postupka realizacije programa upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju prema odabranom modelu neophodno je razjasniti osnovne pojmove vezane za sistem, organizaciju, kvalitet, proces i sistem kvaliteta. Iako smo ih pominjali u prethodnim poglavljima rada, nismo ih

detaljnije objašnjavali i dovodili u direktnu vezu sa odabranim teorijskim modelom.

Naime, teorijski model sistema upravljanja kvalitetom određen je opštom definicijom sistema i terminološkom definicijom sistema kvaliteta prema ISO standardu i ENQA standardima i smjernicama. Stoga ćemo u nastavku objasniti način kreiranja opšteg teorijskog modela sistema upravljanja kvalitetom kroz razjašnjavanje ovih pojmova i njihovo grafičko modeliranje.

4.2.1. Osnovni pojmovi vezani za sistem

Sama riječ *sistem* je grčkog porijekla (*systema*) čije je izvorno značenje vezano za *cjelinu sastavljenu od dijelova*, odnosno skupa elemenata među kojima postoje određene relacije i zakonitosti njihovog ponašanja. Iako je još Aristotel u svojim radovima naglašavao značaj sistemskog posmatranja u sagledavanju i rješavanju praktičnih problema, tek je nakon II svjetskog rata došlo do značajnih naučnih spoznaja o funkcionisanju sistema. Ovome su naročito doprinijeli istraživački radovi ekonomiste Bouldinga, biologa Bertalanffya i N. Wienera, koji se smatra utemeljiteljem kibernetike kao nauke o upravljanju i komunikaciji kod živih bića i mašina.²²



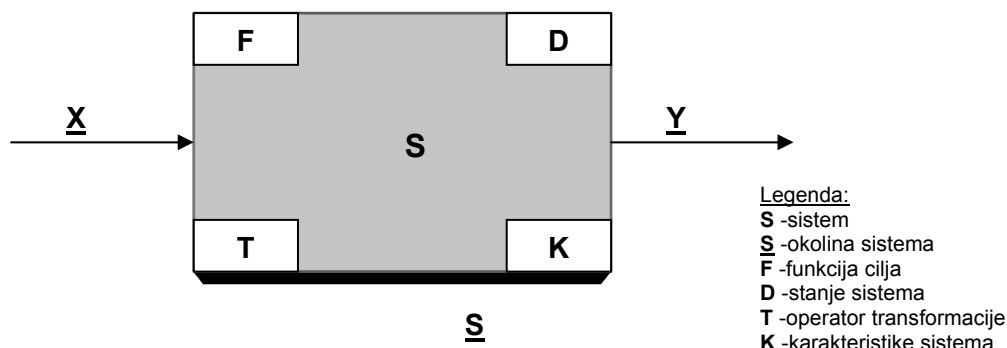
Današnja opšta teorija sistema, a kroz proučavanje sistemskih zakonitosti koje vladaju unutar neke cjeline i njenih dijelova, predstavlja osnovu drugih naučnih disciplina posvećenih istraživanjima praktičnih problema. Istovremeno, zbog kompleksnosti problema koji su predmet sistemskog pristupa neophodno je korištenje alata i metoda iz raznih oblasti matematike (vektorska algebra, matrični račun, teorija grafova i sl.), teorije informacija, kibernetike, organizacije i drugih disciplina koje proučavaju različite sisteme i njihove zakonitosti.

Ovakav pristup je kroz dugogodišnji decenijski rad i istraživanja rezultirao velikim brojem spoznaja i zakonitosti ponašanja širokog spektra različitih sistema. Ne ulazeći detaljnije u njihovu prirodu značajno je istaknuti da se danas u opštem smislu za sistem vezuje red, poredak i organizovanost, a to pokazuje i njegova terminološka upotreba u primjerima kao što su decimalni sistem, periodni sistem elemenata, radni sistem, proizvodni sistem, poslovni sistem, politički sistem, društveni sistem i sl. Većina autora pojam *sistem* definiše na različite načine i zanimljivo je da svaki taj pristup sistem posmatra kao cjelinu međusobno povezanih elemenata.

Sa aspekta našeg interesa najpogodnija je ona definicija kojom se sistem definiše kao skup različitih elemenata koji su u takvoj međusobnoj vezi da kao cijelina daju bolji ukupni rezultat od rezultata koje samostalno mogu da proizvedu njegovi dijelovi. To jednostavno znači da je svrha izgradnje sistema ustvari postizanje boljeg rezultata, odnosno zadovoljenje funkcije kriterija, a ona je određena ciljevima zbog kojih sistem postoji i koje treba da postigne (opstanak, razvoj, novi kvalitet i sl.).

²² Miroslav Bobrek, *QMS Desing*, Banja Luka, 2000.

Konvencijom je, u okviru teorije sistema, usvojen njegov grafički model kako je prikazano na slici 4.1. Njim su predstavljene i osnovne veličine sistema kojima se omogućava njihovo opisivanje i proučavanje.



Slika 4.1 Grafički model sistema

Funkcijom cilja (F) određuju se ciljevi postojanja sistema, odnosno veličine koje sistem treba da zadovolji nakon određenog vremenskog perioda.

Karakteristike sistema su osobine sistema i njegovih elemenata koje služe za njihovu identifikaciju, razlikovanje i komparaciju sa drugim sistemima iste klase.

Ulazne veličine predstavljaju nezavisno promjenjive veličine koje sistem prima na ulazu s ciljem ostvarivanja procesa rada sistema.

Izlazne veličine su ustvari rezultati transformacije u sistemu, a istovremeno mogu predstavljati i ulaze u neki drugi sistem.

Operator transformacije sistema predstavlja pravilo po kome se ulaz u sistem pretvara u izlaz. Najčešće se predstavlja odgovarajućom matematičko-logičkom relacijom:

$$Y=T(X) \dots\dots\dots(4.1)$$

Kod veoma složenih sistema gdje ovo nije moguće operator sistema se može predstaviti skupom postupaka, odnosno logičkim slijedom operacija kojima se ulaz transformiše u izlaz. Takav je slučaj kod proizvodnih sistema gdje se operator transformacije definiše projektovanjem odgovarajućeg proizvodno-tehnološkog postupka koji se opisuje prikladnom dokumentacijom.



Danas je uobičajeno da se redosljed operacija transformacije u sistemu predstavlja dijagramima toka.

Stanje sistema predstavlja ustvari sposobnost sistema da izvrši ciljeve sistema definisane funkcijom cilja. Iako ga većina istraživača različito definiše ovaj pojam se može poistovjetiti sa informacijom o 'količini haosa' ili 'količini reda' u sistemu. Time se može smatrati dobrom osnovom za mjerenje organizacije sistema.

Okolinom sistema smatraju se objekti čije karakteristike i promjene ponašanja utiču na posmatrani sistem.

Ovako definisani elementi sistema i njihovo predstavljanje grafičkim modelima omogućavaju pored njihovog konačnog rasčlanjivanja na elementarne dijelove i matematičku deskripciju istih. Pri tome je proučavanje veza i odnosa između dijelova sistema i sistema i njegove okoline u teoriji poznato kao *sistemski pristup ili sistemska analiza*.

Jednostavnije rečeno sistemski pristup je opisna i empirijska metoda kojom se u potpunosti određuju nepoznati sistemi putem njihovog postupnog raščlanjivanja od grubog ka detaljnom uzimajući u obzir međusobne veze i karakteristike njihovih dijelova. U upotrebi su mnoge metode koje omogućavaju efikasnu sistemsku analizu, a najčešće se primjenjuju analogija i simulacija, algoritimizacija i metoda 'crne kutije'. Tako se na različite načine omogućava prikupljanje određenih saznanja o stanju sistema i predviđanju njihovog budućeg ponašanja.

4.2.2. Kvalitet i sistemski pristup

U cilju razumijevanja standardizovanog modela kojim se obezbjeđuje kvalitet proizvoda/usluga neophodno je ukazati i na osnovne karakteristike evolucijskog razvoja kvaliteta i onoga šta se pod njim podrazumijeva.

Naime, istorija razvoja pristupa kvalitetu ukazuje da je na samom početku ovaj pristup u fokusu posmatranja imao proizvod sa određenim karakteristikama koje u procesu proizvodnje treba ostvariti. Vladalo je mišljenje da kvalitet nastaje kao rezultat završne proizvodne kontrole. To je podrazumijevalo da kontrolori kvaliteta na kraju proizvodnog ciklusa treba da vrate proizvode sa greškama i propuste samo proizvode koji su zadovoljavali specifikacije. Time se obezbjeđivao kvalitet, ali po veoma visokoj cijeni jer su prodajom dobrih proizvoda naplaćivane greške i propusti nastali u nekoj od ranijih faza njihove realizacije.

U segmentu visokog obrazovanja, to bi značilo da diplomanta koji nije korektno uradio diplomski rad treba vratiti na početak procesa jer se tržištu ne smije "propustiti škart proizvod", odnosno diplomanta sa neadekvatno postignutim rezultatima. Stoga su direktnim utvrđivanjem uzroka nastajanja grešaka uvođenjem međufaznih kontrola (npr. u visokom obrazovanju ispiti po godinama) postignuta određena poboljšanja.



Iako je pristup "međufazne kontrole" predstavljao uočljiv napredak na preventivnom djelovanju u cilju spriječavanja grešaka i lošeg kvaliteta proizvoda, vrlo brzo je uočeno da se kvalitet ne može 'ukontrolisati' u proizvode, nego je za njegovo postizanje neophodno cjelovitije sagledavanje svih poslovnih funkcija od ispitivanja tržišta do prodaje i servisiranja.

Jednostavnije rečeno, pozitivna iskustva i postignuti efekti obezbjeđenja kvaliteta u realnim sistemima su ukazali na potrebu cjelovitijeg sagledavanja kvaliteta i mogućnost njegovog proširenja sa proizvodnog sistema na kompletnu organizaciju, odnosno poslovni sistem u cjelini.

Dakle, koncept kvaliteta na današnjem stepenu razvoja misli o kvalitetu podrazumijeva koncept koji obuhvata čitav organizacijski, odnosno poslovni sistem, koncept ukupnog upravljanja sistemom sa izraženom tendencijom pretvaranja u koncept, odnosno filozofiju ukupnog života.

Dostignuti stepen u razumijevanju kvaliteta kroz koncept integralnog upravljanja sistemom podrazumijeva obezbjeđenje kvaliteta cjelokupnog poslovnog sistema, a ne samo proizvoda ili usluga. To istovremeno podrazumijeva da se automatski obezbjeđuju svi preduslovi da i proizvodi/usluge budu kvalitetni, odnosno da zadovoljavaju zahtjeve korisnika.

Pomenuta filozofija poimanja kvaliteta pretočena je u standarde serije ISO 9000, a njih u velikoj mjeri slijede i standardi i smjernice ENQA. U njima su sadržana bogata svjetska iskustva u izgradnji poslovnog sistema jedne organizacije koja je sposobna svaki put isporučiti kvalitetan proizvod i/ili uslugu. Kvalitet proizvoda/usluga se, dakle, javlja kao rezultat standardizovanog funkcionisanja poslovnog sistema, odnosno organizacije²³.

²³ U skladu sa standardom ISO 9000:2000 pod terminom *organizacija* podrazumijeva se "grupa ljudi, objekata i pripadajuće opreme sa uspostavljenim odgovornostima, ovlaštenjima i odnosima". Primjer: kompanija, korporacija, firma, preduzeće, institucija, humanitarna organizacija, trgovinska organizacija, asocijacija ili njihovi

Takvo funkcionisanje je mnogo lakše i efikasnije jer se odgovarajućim resursima i aktivnostima u sistemu upravlja kao procesom. Sa aspekta savremenog pristupa kvalitetu, a u cilju razumijevanja standardizovanog opšteg modela koji ga obezbjeđuje neophodno je najprije sagledati osnovne elemente procesnog pristupa upravljanja organizacijom.

4.3. PROCESNO ORIJENTISANA ORGANIZACIJA

Znajući da se pod procesom može smatrati svaka aktivnost ili operacija koja prima ulaze i pretvara ih u izlaze, može se zaključiti da su skoro sve aktivnosti i operacije kojima se dobijaju proizvodi ili realizuju usluge, ustvari procesi. Kao takvi, oni čine mozak, odnosno nervni sistem svake organizacije povezujući aktivnosti svih zaposlenika međusobno, a te aktivnosti dalje sa aktivnostima korisnika/kupaca i dobavljača.

Na slici 4.2 predstavljen je osnovni model procesa.



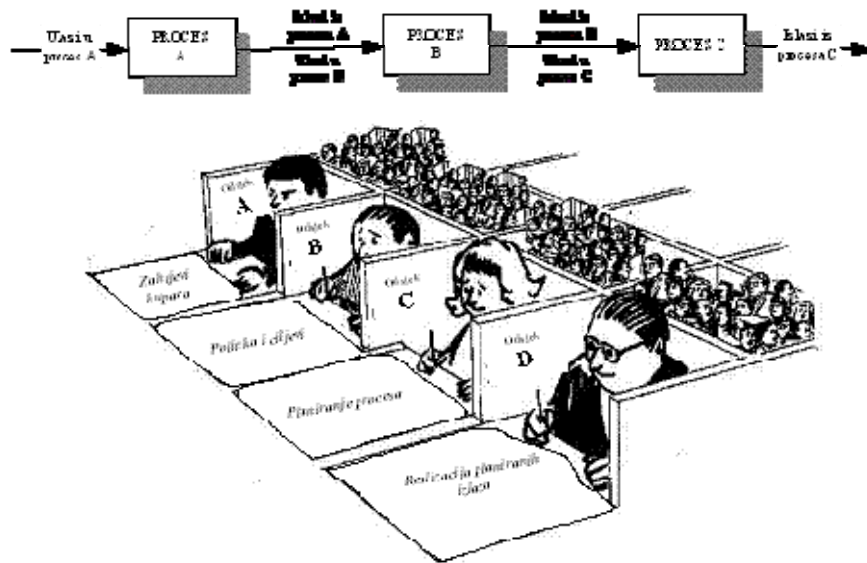
Slika 4.2 Osnovni model procesa

Uočava se da se od ulaza (želje kupaca/korisnika) pa do izlaza (proizvod/usluga) nalazi poslovni proces organizacije. Isti je najčešće struktuiran od određenog broja glavnih procesa koji su međusobno povezani na tačno utvrđen način.

Rijetko se, dakle, pojedinačni procesi pojavljuju samostalno, jer su obično izlazi iz jednog procesa istovremeno ulazi za sljedeće procese, kako je prikazano grafičkom interpretacijom na slici 4.3.

Prvi od njih prihvata ulaz, vrši određeni stepen transformacije uz dodavanje vrijednosti za kupca/korisnika i formira svoj 'interni' izlaz koji predaje narednom procesu u cilju obavljanja sljedeće faze transformacije. Na taj način se formira lanac procesa.

dijelovi, odnosno njihova kombinacija. Odgovornosti, ovlaštenja i odnosi su u principu uređeni.

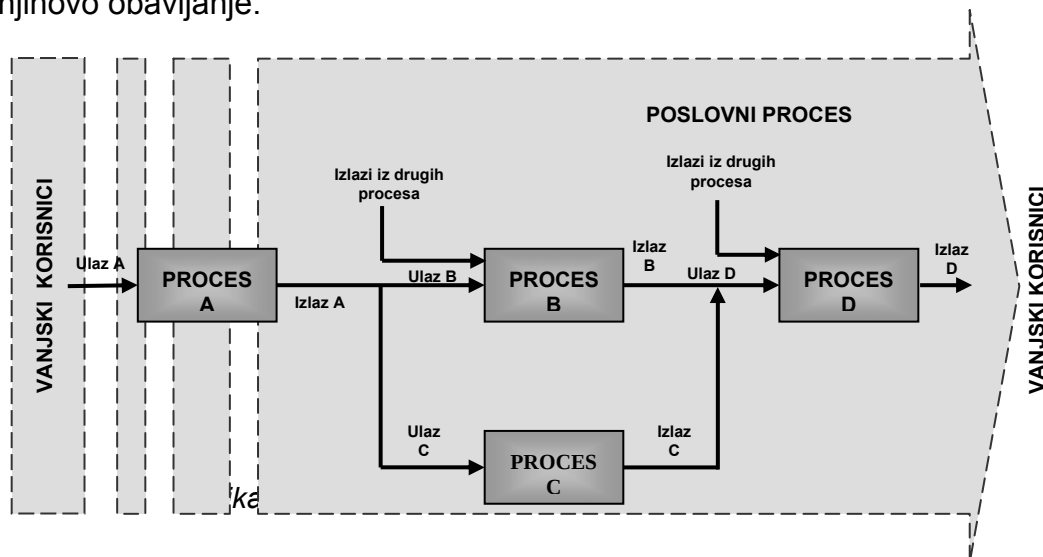


Slika 4.3 Lanac međusobno povezanih procesa

Međutim, najčešće je slučaj da su međusobna djelovanja između procesa veoma složena. Takva složenost i snažna veza ulaza i izlaza iz tih procesa sa unutrašnjim i vanjskim korisnicima uzrokuje formiranje mreže procesa.

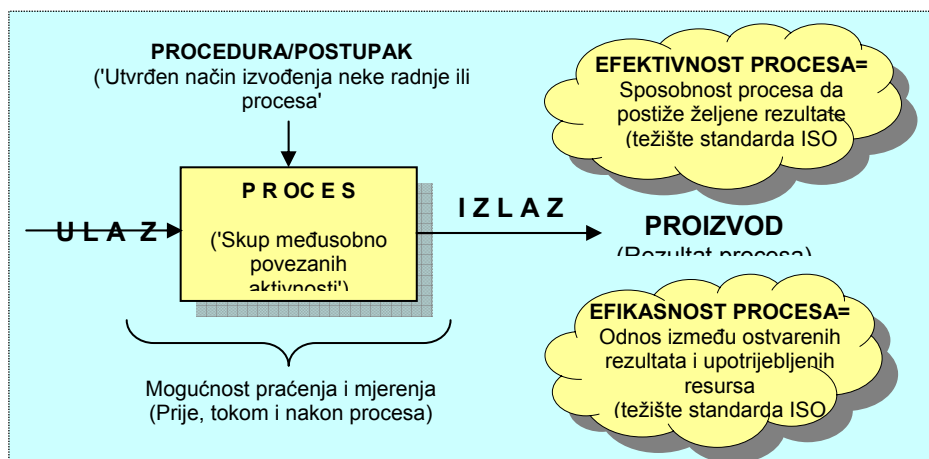
Primjer mreže procesa predstavljen je na slici 4.4.

Jednostavnije rečeno, poslovni proces se sastoji od glavnih procesa, koji se dalje mogu raščlanjivati na svoju strukturu (podprocese), a oni dalje na aktivnosti kako bi se identifikovali svi potrebni resursi za njihovo obavljanje.



Na osnovu prethodnih razmatranja, a u skladu sa jednim od osam temeljnih načela upravljanja kvalitetom i terminologijom standarda ISO 9000:2000 pod 'procesnim pristupom' upravljanju definiše se sistematsko identifikovanje i upravljanje različitim procesima i njihovim interakcijama u okviru organizacije.

Pojednostavljena grafička interpretacija procesnog pristupa jezikom ovih standarda predstavljena je na slici 4.5.



Slika 4.5 Grafički prikaz procesnog pristupa prema standardu ISO 9001:2000²⁴

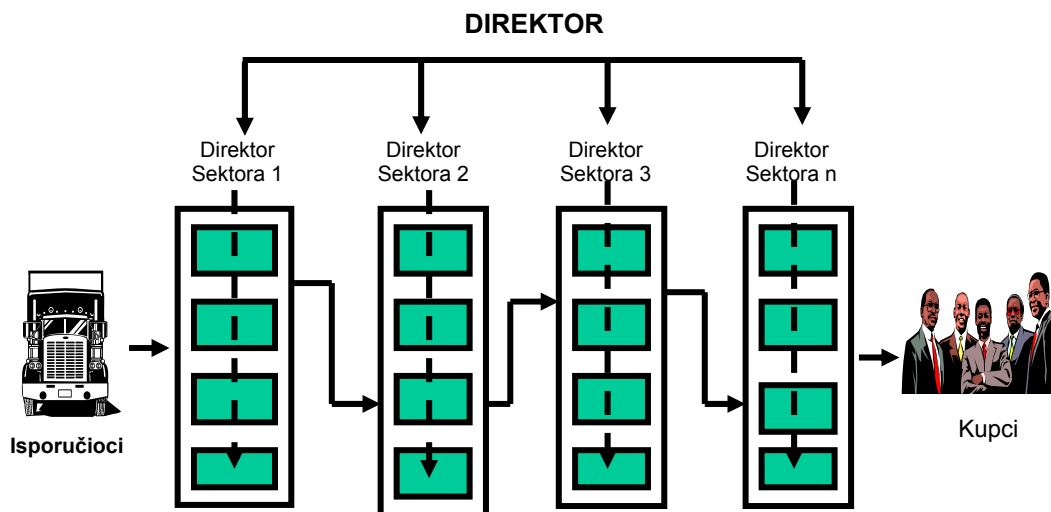
Uočljivo je da se danas upravljanje procesima može smatrati odlučujućim faktorom upravljanja.

Ovaj pristup zauzima centralnu ulogu i u modelu Evropske fondacije za upravljanje kvalitetom (*EFQM*), američkom modelu izvrsnosti organizacija (*Malcolm Baldrige National Quality Award - MBNQA*), u japanskom modelu iskazanom kroz Demingovu nagradu (*Deming Prize*), kao i većini drugih pristupa i modela upravljanja kvalitetom.

Istovremeno je pojam procesa u direktnoj vezi sa pojmom i postojanjem sistema. Naime, sistemi predstavljaju svojevrsan okvir koji obezbjeđuje realizaciju procesa. Oni su u direktnoj zavisnosti i nepostojanje sistema podrazumijeva da nema ni procesa i obrnuto.

Procesi i sistemi zajednički čine *organizaciju* tako da se može reći da su sve organizacije sastavljene od sistema koji sadrže jedan ili više procesa. Jednostavnije rečeno 'skelet' organizacije čini projektovana arhitektura poslovnih sistema i procesa. Suština procesnog pristupa sa aspekta organizacije uočljiva je iz grafičkih prikaza transformacije tradicionalne u procesnu organizaciju (slike 4.6 i 4.7).

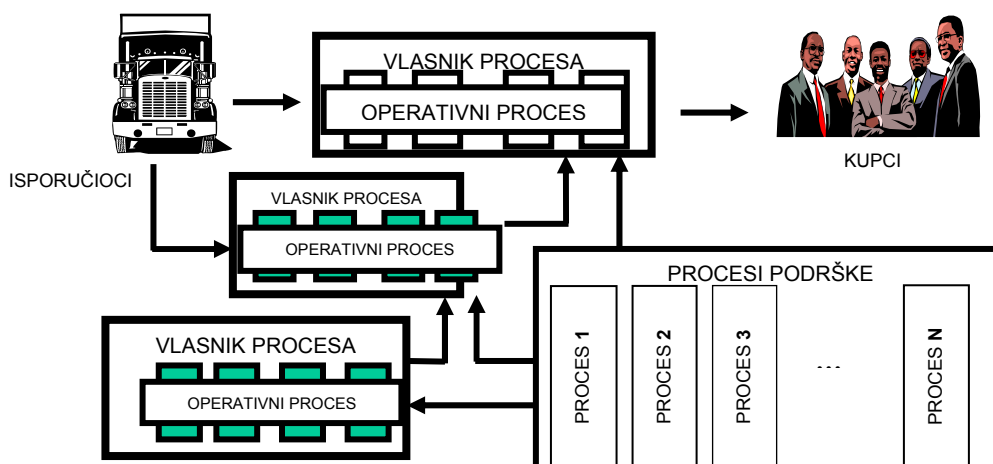
²⁴ Upute za procesni pristup sustavima upravljanja kakvoćom, Državni zavod za normizaciju i mjeriteljstvo Republike Hrvatske, <http://www.dznm.hr/Publikacije/pupkakvo.html>



Slika 4.6 Tradicionalno viđenje organizacije

Primjetno je da većina organizacija koje danas egzistiraju još uvijek funkcioniraju na klasičnom principu kroz niz odjela ili sektora sa ljudima koji su odgovorni za njihov rad. Stroga hijerarhijska struktura takvih organizacija zasnovana je na sektorskoj odgovornosti rukovodilaca. Time je ograničeno upravljanje poslovanjem, jer se ovakvim obavljanjem funkcija koje su pridružene pojedinim sektorima ustvari upravlja ljudima umjesto procesima kojima se realizuju proizvodi i usluge organizacije.

Naime, čest je slučaj da određeni sektori veoma dobro funkcioniraju samostalno, ali je njihova uloga u funkcionisanju kompletnog poslovnog procesa organizacije zanemariva ili čak, jako upitna.



Slika 4.7 Procesno viđenje organizacije

Aktivnosti na poboljšanju efikasnosti (bolji poslovni rezultati i veći profit), pritisak sve veće i agresivnije konkurencije i javnosti, kvalitet i globalizacija u svakom pogledu organizacijama su nametnuli potrebu upravljanja cjelokupnim poslovnim procesom, a ne ljudima. To podrazumijeva transformaciju iz tradicionalne u savremenu, *procesno postavljenu organizaciju*.

Iskustva brojnih uspješnih organizacija pokazuju da one moraju na jedan sistematičan način, prepoznati, definisati i upravljati brojnim poslovnim procesima kako bi obezbijedile efikasnije postizanje ciljeva. Riječ je o univerzalnom principu koji se odnosi i koji je primjenjiv na sve organizacije, među kojima su i visokoškolske ustanove.

5. BOLONJSKI PROCES

Sa sigurnošću se može konstatovati da je danas u sferi visokog obrazovanja Evrope najaktuelnija tema cjelokupne akademske i šire društvene zajednice, tema o kojoj se najviše diskutuje i polemize, o kojoj se drže brojne konferencije i čijim su zahtjevima u potpunosti zaokupljene visokoškolske ustanove, upravo Bolonjski proces i potpuno novi koncept studija koji se njime promoviše.

Suočena sa sve većim problemom nekonkurentnosti visokog obrazovanja spram SAD-a, Japana, Kine, Indije i drugih razvijenih



regiona, čiji broj studenata prelazi milionske iznose, Evropa je krajem devedesetih godina XX vijeka pokrenula Bolonjski proces. Njegova koncepcija, suština i praktična provedba dobila je na intenzitetu i obaveznosti i u visokoškolskim ustanovama BiH i regije tokom posljednjih nekoliko godina. Imajući u

vidu našu temu smatramo vrlo važnim analizirati aktuelnost, mjesto, ulogu i značaj, te buduće trendove u funkcionisanju i razvoju uspostavljenog modela sistema upravljanja kvalitetom u odnosu na ovaj proces.

S tim u vezi, a u cilju potpunije i cjelovitije analize Bolonjskog procesa s aspekta upravljanja kvalitetom, u nastavku ćemo dati pregled dinamike aktivnosti i vizija koje su prethodile samoj "ideji Bolonje" i uspostavi EHEA. Najveću pažnju posvetili smo, naravno, poslednjoj *Londonskoj konferenciji*, koja je u velikoj mjeri sublimirala dosadašnja postignuća sa prethodnih konferencija i izdatih dokumenata. Ostale značajne konferencije, dokumenti i deklaracije, date su u skraćenoj formi cijeneći vrijeme našeg čitaoca, a i našu namjeru da podcrtamo samo najvažnije elemente.

5.1. MAGNA CHARTA UNIVERSITATUM

Bolonja 18. septembar 1988. godine

Trendovi i procjene budućih tokova evropskih integracija koji su predviđali ukidanje granica između članica tadašnje Evropske zajednice, što se četiri godine kasnije i desilo potpisivanjem *Mastrihtskog ugovora*, bili su povod inicijative za donošenje *Magna Charta Universitatum*.



Naime, *Bolonjska Magna Charta* formulisana je s namjerom razvijanja svijesti među narodima Evrope o novoj ulozi univerziteta u društvu koje se mijenja i internacionalizuje. Koristeći jubilej devetstote godišnjice postojanja Univerziteta u Bolonji, kao najstarijeg univerziteta u Evropi, osamdeset prisutnih rektora visokoškolskih

institucija iz Evrope je usvojilo pomenuti dokument. On je predstavljao univerzalnu inspiraciju za bilo koji evropski univerzitet da se pridruži ostalim univerzitetima koji su insistirali na akademskom povezivanju unutar Evrope.

Ovaj bolonjski dokument bio je prvi u nizu dokumenata koji su kasnije donijeti, a u vezi su sa novim pozicioniranjem visokoškolskih institucija. On insistira na isticanju vrijednosti univerzitetskih tradicija na osnovu kojih se podstiče mobilnost nastavnog osoblja i studenata.

5.2. LISABONSKA KONVENCIJA

Lisabon, 08. do 11. april 1997 godine

Poznato je da su i do pojave "Bolonjske velike karte univerziteta" postojali brojni dokumenti²⁵ o harmonizaciji visokoškolskih sistema u

²⁵ Primjeri uključuju sljedeće dokumente: *Evropska konvencija o priznavanju diploma čime se omogućava prijem na univerzitete* (1953, ETS br.15); *Evropska konvencija o priznavanju trajanja univerzitetskih studija* (1956, ETS br. 21); *Evropska konvencija o akademskom priznavanju univerzitetskih kvalifikacija* (1959, ETS br. 32); *Protokol Evropske konvencije o priznavanju diploma* (1953) čime se omogućava prijem na univerzitete (1964, ETS br. 49); *Konvencija o priznavanju studija, diploma i zvanja u*

Evropi. Na bazi tih dokumenata, sama po sebi, nametala se i potreba izrade zajedničke konvencije Vijeća Europe i UNESCO-a kako bi se izbjeglo dupliranje napora u pogledu harmonizacije evropskog visokog obrazovanja.



Zbog toga je u Lisabonu, drugog aprila 1997. godine, na ministarskoj konferenciji kojoj su prisustvovala 44 delegacije²⁶ nadležnih ministarstava za visoko obrazovanje evropskih zemalja usvojena *Konvencija o priznavanju kvalifikacija iz oblasti visokog obrazovanja u regionu Evrope*, koja se danas neformalno naziva 'Lisabonska

konvencija o priznavanju'.

Sama *Konvencija* tretirala je principe i pitanja koja se tiču pristupa visokom obrazovanju, prijema u institucije i programe visokog obrazovanja, procjenjivanje univerzitetskih institucija ili programa, individualnih kvalifikacija, institucija visokog obrazovanja, organa nadležnih za priznavanje, programa visokog obrazovanja, perioda studija, kvalifikacija i drugih bitnih segmenata akademskog harmoniziranja.

Navedeni principi se ne pominju u kasnijim deklaracijama (*Sorbonskoj* i *Bolonjskoj*) već se njihovo tumačenje preuzima iz *Lisabonske* prve zajedničke konvencije.

5.3. SORBONSKA DEKLARACIJA

Pariz, 25. maja 1998 godine

Na poziv francuskog ministra obrazovanja, a povodom proslave 800-te godišnjice pariskog univerziteta na Sorboni, u Parizu su se 25. maja 1998. godine okupili ministri obrazovanja Velike Britanije, Italije, Francuske i Njemačke. Poslije zajedničkog sastanka sa predstavnicima evropskih univerziteta zvaničnici su potpisali takozvanu *Sorbonsku*

oblasti visokog obrazovanja u državama regiona Evrope (1979, ETS br. 96); *Evropska konvencija o opštoj jednakosti dužine trajanja univerzitetskih studija* (1990, ETS br. 138).

²⁶ Tekst *Konvencije* i spisak potpisa i ratifikacija koji se stalno ažurira predstavljen je na <http://conventions.coe.int>, tražiti ETS 165.

deklaraciju (*Joint Declaration on Harmonisation of the Architecture of the European Higher Education System*).

Prvi dio sadržaja *Deklaracije* ukazuje na zajedničku istoriju evropskih univerziteta u vrijeme osnivanja Pariskog univerziteta sa tadašnjom



evidentnom mobilnošću studenata i nastavnog osoblja. Naglašava se da je to omogućilo brzo širenje znanja u cijeloj Evropi.

U drugom dijelu *Deklaracija* naglašava da pred visokoškolskim institucijama i društvom u cjelini stoji vrijeme velikih promjena u obrazovanju, uslovima rada i neophodnosti uvođenja koncepta

cjeloživotnog učenja. Istovremeno, *Deklaracija* naglašava podsticanje napora za prevazilaženje barijera mobilnosti kroz uvođenje dvostepenog ciklusa, kreditni sistem tzv. ECTS (*European Credit Transfer System*) i jednosemestralne predmete.

5.4. BOLONJSKA DEKLARACIJA

Bolonja, 18. i 19. jun 1999 godine

Godinu dana poslije *Sorbonske deklaracije*, 19. juna 1999. godine, ministri odgovorni za visoko obrazovanje 29 evropskih zemalja²⁷ potpisali su *Bolonjsku deklaraciju*. Rad Konferencije je rezultirao dogovorom o važnim zajedničkim ciljevima koji će doprinijeti daljnjem razvoju izrazito kohezivnog Evropskog prostora visokog obrazovanja do 2010. godine (*The European Higher Education Area*).

Jednim od najvažnijih ciljeva željelo se postići povećanje konkurentnosti i atraktivnosti evropskog visokoškolskog obrazovanja u skladu sa evropskim tradicijama nauke i kulture.

²⁷ Zemlje potpisnice *Bolonjske deklaracije* su, pored petnaest zemalja tadašnjih članica EU, i Austrija, Belgija, Danska, Finska, Luksemburg, Francuska, Njemačka, Irska, Italija, Grčka, Holandija, Portugal, Španija, Švedska, Velika Britanija, kao i ostale zemlje sa evropskog ekonomskog prostora Švajcarska, Norveška i Island, te tri baltičke države Letonija, Estonija i Litvanija, srednje i jugoistočne evropske zemlje Poljska, Mađarska, Češka, Slovačka, Slovenija, Bugarska i Rumunija i Malta.

Ovom deklaracijom je usaglašeno njegovo postizanje koordinacijom visokoškolskih politika zemalja potpisnica *Deklaracije* u smislu zadovoljavanja šest osnovnih principa tokom prvih deset godina, koji su sadržani u sljedećem:

- obrazovanje sistema lako razumljivih i uporedivih završnih akademskih stepena uz izdavanje *Dodatka diplomi (Diploma Supplement)* kako bi se podstaklo zapošljavanje građana Evrope i konkurentnost evropskog visokog obrazovanja,
- uvođenje osnovnog sistema studiranja baziranog na *dva ciklusa: dodiplomski i poslijediplomski studij (postdiplomski studij)*,
- uspostavljanje sistema tzv. *ostvarenih poena ili kreditnog sistema (ECTS)* kao sredstva za podsticanje mobilnosti studenata,
- podsticanje *mobilnosti* – prepreke u mobilnosti studenata i nastavnog osoblja treba prevazići u smislu unapređivanja mogućnosti studiranja i obrazovanja kao i odgovarajuće podrške nastavnom kadru, istraživačima i administraciji kroz priznavanje njihove djelatnosti u cijeloj Evropi bez povrede statusa i njime ostvarenih prava,
- *unapređivanje evropske saradnje u obezbjeđivanju kvaliteta u razvoju uporedivih kriterijuma i metoda*,
- unapređivanje evropske dimenzije visokog obrazovanja; evropski sadržaji treba da budu zastupljeni naročito u razvoju nastavnih planova i programa, u visokoškolskoj saradnji, u programima mobilnosti i integrisanim obrazovnim i istraživačkim programima.



Navedeni principi ukazuju da je *Bolonjska deklaracija* ključni dokument koji označava prekretnicu u razvoju evropskog visokog obrazovanja i predstavlja slobodno preuzetu obavezu svake zemlje potpisnice za reformisanje vlastitog sistema visokog obrazovanja s ciljem

stvaranja opšte konvergencije na evropskom nivou.

Važno je napomenuti da se u ovom pristupu poštuju principi autonomije i različitosti, te on ne predstavlja pokušaj standardizacije i uniformizacije evropskog sistema visokog obrazovanja nego ima za cilj kreiranje *evropskog prostora visokog obrazovanja (European Space for Higher Education)* s namjerom unaprijeđenja zapošljavanja i mobilnosti

stanovništva, odnosno međunarodne konkurentnosti evropskog visokog obrazovanja. Stoga su zemlje potpisnice *Bolonjske deklaracije* preuzele obavezu da do kraja 2010. godine usaglase svoje visokoobrazovne sisteme sa odredbama Deklaracije.

U samom početku bilo je jasno, a dosadašnja iskustva i potvrđuju da ovo neće biti nimalo jednostavno. Naime, u većini zemalja, pogotovo onih razvijenijih, javljaju se značajni otpori ovom procesu. Oni su uzrokovani kako specifičnostima pojedinih sistema visokog obrazovanja, tako i njihovom dugogodišnjom tradicijom. Međutim, svakim danom je sve više onih koji smatraju da su promjene neophodne, a to potvrđuju i stavovi šefova vlada Evropske unije formulisani u zaključcima Evropskog savjeta u Lisabonu marta 2000. godine. Njima je naglašeno da je zajednički cilj 'da Uniju učine najkonkurentnijim i najdinamičnijim, na nauci zasnovanim ekonomskim prostorom svijeta'.

5.5. SALAMANSKA KONVENCIJA

Salamanka, 29-30. mart 2001 godine

U cilju pripreme informacija za sastanak evropskih ministara visokog obrazovanja u Pragu, u Salamanki je 29. i 30. marta 2001. godine održan sastanak preko 300 predstavnika evropskih institucija visokog



obrazovanja. Osnivanjem *Asocijacije Evropskih Univerziteta (EUA)* i naglašavajući podršku principima *Bolonjske deklaracije* države učesnice su potvrdile svoju privrženost stvaranju evropskog područja visokog obrazovanja do kraja 2010. godine.

U završnom sadržaju *Salamanske konvencije* o evropskim institucijama visokoškolskog obrazovanja bitan segment zauzima i pitanje njihovog kvaliteta. Kako je primarna problematika ove knjige obezbjeđenje i upravljanje kvalitetom u visokom obrazovanju, onda o značaju kvaliteta koji mu je dat *Salamanskom konvencijom* najbolje govori njen originalni izvod:

'Evropsko područje visokoškolskog obrazovanja treba graditi na akademskim osnovnim vrijednostima i ispunjavati istovremeno očekivanja korisnika, tj. pokazujući kvalitet. Zaista, ocjena kvaliteta mora uzeti u obzir ciljeve i misiju institucija i programa. To zahtijeva ravnotežu između inovacija i tradicije, akademske izvrsnosti i

društveno-ekonomske relevantnosti, koherentnost nastavnih planova i programa i studentsku slobodu izbora. To obuhvata nastavu i naučno istraživanje, kao i upravljanje i administraciju, reagovanje na potrebe studenata i pružanje neobrazovnih usluga.

Nije dovoljan inherentni kvalitet, njega treba pokazati i garantovati da bi ga priznali i vjerovali mu studenti, partneri i društvo kod kuće, u Evropi i svijetu²⁸.

5.6 PRAŠKI KOMINIKE

Prag, 19. maj 2001. godine

Na osnovama pripremne *Salamanske konvencije*, a dvije godine nakon potpisivanja *Bolonjske deklaracije*, evropski ministri za visoko obrazovanje²⁹ sastali su se u Pragu (19. maja 2001. godine) kako bi ocijenili postignuto u dvogodišnjem razdoblju i definisali prioritete za iduće razdoblje.



Na pomenutom sastanku ministri su potvrdili predanost zacrtanom cilju stvaranja evropskog prostora visokog obrazovanja do 2010. godine, što je definisano kao temeljni preduslov za unapređenje atraktivnosti i konkurentnosti institucija visokog obrazovanja u

Evropi³⁰.

Pozdravljen je izvještaj pod nazivom *Nastavak Bolonjskoga procesa (Furthering the Bologna Process)* koji je sastavila Follow-up grupa, a u kojem se ističe da su ciljevi definisani *Bolonjskom deklaracijom* široko

²⁸ Konvencija o evropskim institucijama visokoškolskog obrazovanja (*Salamanska konvencija*), prevod Svjetskog univerzitetskog servisa Bosne i Hercegovine (SUS BIH) 'Bosna i Hercegovina -integracija u Evropsko područje visokog obrazovanja', str. 28, Sarajevo, 2003/2004.

²⁹ Na ovom sastanku bilo ih je 32, za razliku od bolonjskoga sastanka kada je bilo 29. Na konferenciji u Pragu Bolonjskom procesu priključile su se Hrvatska, Turska i Kipar.

³⁰ Izbor Praga za domaćina ovoga sastanka ministara imao je simbolično značenje uključivanja cijele Evrope u spomenuti proces u svjetlu novoga proširenja Unije.

prihvaćeni i uzeti kao osnova za razvoj visokog obrazovanja u velikoj većini zemalja potpisnica spomenute deklaracije, kao i na mnogim institucijama visokog obrazovanja.

Istovremeno je data podrška daljnjim aktivnostima na realizaciji šest osnovnih principa koji su zacrtani *Bolonjom*. Promovisanjem evropske saradnje na osiguranju kvaliteta priznata je vitalna uloga koju sistemi osiguranja kvaliteta imaju u obezbjeđenju standarda visokog kvaliteta i olakšavanju kvalifikacija širom Europe.

Stoga je istaknuta i podržana neophodnost tješnje saradnje mreža priznavanja i osiguranja kvaliteta na evropskom području, kao i potreba prihvatanja i uzajamnog povjerenja u nacionalne sisteme osiguranja kvaliteta. Univerziteti i druge visokoškolske institucije, nacionalne agencije i Evropska mreža za osiguranje kvaliteta u visokoškolskom obrazovanju (ENQA) su podstaknuti da sarađuju na uspostavljanju zajedničkog referentnog okvira i šire primjere najbolje prakse, te da izrađuju scenarije za uzajamno prihvatanje mehanizama evaluacije i akreditacije/certificiranja.

5.7 BERLINSKI KOMINIKE

Berlin, 19. septembra 2003 godine

U Berlinu su se 19. septembra 2003. godine ministri visokog obrazovanja iz 33 zemlje Evrope³¹ ponovo sastali kako bi razmotrili ostvareni progres i odredili daljnje prioritete u pogledu realizacije zacrtanih *bolonjskih* ciljeva uspostave Evropskog prostora visokog obrazovanja. Pored potvrde ranije definisanih ciljeva i primanja na znanje većeg broja nacionalnih i drugih izvještaja kao dokaza znatnog napretka u primjeni principa *Bolonje*, naglašena je neophodnost razvoja



i uspostave tješnje saradnje između visokoškolskog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada.

U posebnoj dijelu *Berlinskog kominikea* istaknuta je obaveza podrške daljnjem razvoju osiguranja kvaliteta na institucionalnom,

³¹ Bosna i Hercegovina je na ovom sastanku 18. septembra 2003 godine formalno predala potrebnu dokumentaciju i time pristupila Bolonjskom procesu.

nacionalnom i evropskom nivou, jer je ocjenjeno da se kvalitet visokog obrazovanja pokazao srcem stvaranja EHEA. Shodno principima institucionalne autonomije *zaključeno je da je primarna odgovornost za osiguranje kvaliteta u visokoškolskom obrazovanju na svakoj instituciji pojedinačno iako je naglašena potreba izrade zajedničkih kriterija i metodologija za osiguranje kvaliteta*. Na taj način stvorena je osnova za stvarnu odgovornost svake akademske institucije kao sistema u okviru programa osiguranja kvaliteta svake države. Zaključeno je da do 2005. godine na bazi prethodnih razmatranja državni sistemi osiguranja kvaliteta trebaju da uspostave:

- definiciju odgovornosti uključenih tijela i institucija;
- evaluaciju programa i institucija, uključujući internu (pr)ocjenu, vanjsku kontrolu, učešće studenata i objavljivanje rezultata;
- sistem akreditacije, certifikacije ili uporedivih procedura;
- međunarodno učešće, saradnja i stvaranje mreža.

Za realizaciju ovih zaključaka zadužena je ENQA u saradnji sa EUA, EURASHE i ESIB³².

5.8. BERGENSKI KOMINIKE

Bergen, 19-20. maj 2005. godine

Nastavljajući ustaljenu praksu sastajanja svake druge godine kako bi sistematizovali dokle se došlo u provedbi Bolonjskog procesa i definisali dalje akcije u tom pogledu evropski ministri odgovorni za visoko obrazovanje³³ su 19 i 20. maja 2005. godine održali konferenciju u

³² EUA - Evropska univerzitetska asocijacija, EURASHE-Evropska asocijacija institucija visokog obrazovanja, ESIB - Asocijacija studentskih unija u Europi.

³³ Do danas ukupno 45 država učestvuje u Bolonjskom procesu i članice su Grupe za praćenje procesa: Albanija, Andora, Armenija, Austrija, Azerbejdžan, Belgija (flamanska i francuska zajednica), Bosna i Hercegovina, Bugarska, Hrvatska, Kipar, Češka, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Gruzija, Njemačka, Grčka, Vatikan, Mađarska, Island, Irska, Italija, Latvija, Lihtenštajn, Litva, Luksemburg, Malta, Moldavija, Nizozemska, Norveška, Poljska, Portugal, Rumunjska, Rusija, Srbija, Crna Gora, Slovačka, Slovenija, Španija, Švedska, Švicarska, Makedonija, Turska, Ukrajina, Ujedinjeno Kraljevstvo. Dodatno: Evropska komisija je član Grupe za praćenje Bolonjskog procesa s pravom glasa, dok su savjetodavni članovi Grupe za praćenje Bolonjskog procesa: Vijeće Evrope, Nacionalna udruženja studenata u Evropi (ESIB), Panevropska struktura međunarodnog obrazovanja (EI), Evropska asocijacija za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju (ENQA), Evropska asocijacija univerziteta (EUA), Evropska asocijacija institucija visokog obrazovanja (EURASHE), Evropski centar za visoko obrazovanje (UNESCO-CEPES) i Evropska asocijacija industrijskih i uposleničkih konfederacija (UNICE).

Bergenu, Norveška. Pri tome je usvojen *Bergenski kominike* u kome su naznačeni ključni aspekti provedbe zacrtanih ciljeva na polovini predviđenog puta za njihovu realizaciju (do 2010. godine), kao i procjena napretka, odnosno daljnja očekivanja i pravac aktivnosti do 2007. godine. Što se tiče osiguranja kvaliteta konstatovano je da su skoro sve države obavile pripreme za sistem osiguranja kvaliteta koji je baziran na kriterijima postavljenim u *Berlinskom kominikeu* uz visoki stepen saradnje i povezivanja.

Kominikeom su podstaknute institucije visokog obrazovanja da nastavie svoj napor u proširenju kvaliteta svojih aktivnosti kroz sistematično uvođenje internih mehanizama i njihovo direktno povezivanje sa vanjskim osiguranjem kvaliteta.

Dakle, jasno je naglašeno da svaka institucija visokog obrazovanja treba da razvija interne mehanizme osiguranja i upravljanja kvalitetom uz direktnu povezanost sa okruženjem i njegovim vanjskim vrednovanjem.

Na konferenciji su usvojeni **standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta** u evropskom prostoru visokog obrazovanja koje je predložila ENQA, kao i model kontrole agencija za obezbjeđenje kvaliteta na



nacionalnoj osnovi poštujući zajednički usvojene smjernice i kriterije. Za praktičnu implementaciju zadužena je ENQA u saradnji sa EUA, EURASHE i ESIB-om, ali i uz saradnju sa nacionalno priznatim agencijama za obezbjeđenje i upravljanje kvalitetom.

5.9. LONDONSKI KOMINIKE

London, 17-18. maj 2007. godine

Ministri obrazovanja iz 46 evropskih zemalja, uključujući BiH i sve zemlje regiona, su se sastali u Londonu 17-18.maja 2007. godine u cilju rasprava o Bolonjskom procesu i radi nastavka uspostavljanja evropskog prostora visokog obrazovanja do 2010. godine. S obzirom da je ovo poslednja održana konferencija koja je sublimirala mnoge od

odluka sa prethodnih konferencija, to je ona kroz *Izjavu ministara*, u knjizi najdetaljnije prikazana.

5.9.1. Uvod

1.1. Mi, ministri zaduženi za visoko obrazovanje u zemljama učesnicama Bolonjskog procesa, sastali smo se u Londonu da bi



revidirali napredak ostvaren od sastanka koji smo sazvali u Bergenu 2005. godine.

1.2. Na osnovu naših dogovorenih kriterija za članstvo zemalja, pozdravljamo Republiku Crnu Goru kao članicu Bolonjskog procesa.

1.3. Promjene u protekle dvije godine dovele su nas značajno bliže realizaciji Evropskog područja visokog obrazovanja, da dograđujući naše bogato i raznovrsno evropsko kulturno naslijeđe, gradimo Evropsko područje visokog obrazovanja zasnovano na institucionalnoj autonomiji, akademskoj slobodi, jednakim mogućnostima i demokratskim principima

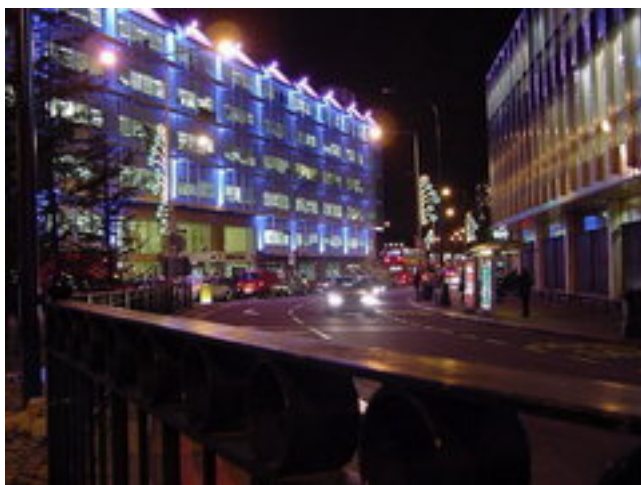
koje će olakšati mobilnost, unaprijediti mogućnost zaposlenja i ojačati privlačnost i konkurentnost Evrope. Kako gledamo unaprijed, uviđamo da će, u svijetu koji se stalno mijenja, postojati stalna potreba za prilagođavanjem naših visokoškolskih sistema, da bismo osigurali da evropsko područje visokog obrazovanja ostane konkurentno i da može djelotvorno odgovoriti izazovima globalizacije. Za sada, shvatamo da je provedba bolonjskih reformi značajan zadatak, i cijenimo kontinuiranu podršku i predanost svih partnera ovom procesu. Pozdravljamo doprinos radnih grupa i seminara u osiguravanju pomoći da proces ide naprijed. Saglasni smo da nastavimo zajedno raditi u partnerstvu, pomažući jedni drugima u naporima koje ulažemo i promovisući razmjenu dobrih iskustava.

1.4. Potvrđujemo još jednom svoju riješenost da povećamo kompatibilnost i uporedivost naših visokoškolskih sistema, istovremeno poštujući njihovu raznovrsnost. Prepoznamo značajan uticaj koji visokoškolske ustanove imaju na razvoj naših društava, na osnovu svojih tradicija učenja, istraživanja, kreativnosti i prenošenja znanja, kao i na osnovu svoje ključne uloge u definisanju i prenošenju vrijednosti na kojima su naša društva

izgrađena. Naš cilj je da osiguramo da naše visokoškolske ustanove imaju potrebne resurse, da mogu nastaviti ispunjavati cijeli spektar ciljeva. Ti ciljevi su priprema studenata za život aktivnog građanina u demokratskom društvu, priprema studenata za buduće karijere, omogućavanje njihovog ličnog razvoja, stvaranje i održavanje široke baze naprednih znanja, te poticanje istraživanja i inovacija.

- 1.5. Potcrtavamo, shodno tome, značaj snažnih institucija, koje su raznovrsne, sa odgovarajućim finansiranjem, autonomne i odgovorne. Principi nediskriminacije i jednakog pristupa trebaju se poštovati i promovirati u cijelom evropskom području. Riješeni smo da te principe poštujemo i da osiguramo da nijedan student ne trpi diskriminaciju bilo koje vrste.

5.9.2. Napredak ka evropskom području visokog obrazovanja



2.1. Naš "stocktaking" izvještaj, zajedno sa izvještajem "Trends V" Evropske asocijacije univerziteta, ESIB-ovom publikacijom *Bologna With Student Eyes* /Bolonja u očima studenata/ i *Focus on the Structure of Higher Education in Europe* /Fokus na strukturi visokog obrazovanja u Evropi/, koji je pripremio

Eurydice, potvrđuju da je u protekle dvije godine ostvaren dobar sveukupni napredak. Sve je veća svijest o tome da će značajan rezultat ovog procesa biti pomak ka visokom obrazovanju koje se bazira na studentu, umjesto na nastavniku. Nastavit ćemo podržavati ove značajne promjene.

Mobilnost

- 2.2. Mobilnost osoblja, studenata i svršenih studenata jedan je od osnovnih elemenata Bolonjskog procesa, kojim se stvaraju mogućnosti za lični razvoj, gradi međunarodna saradnja pojedinaca i ustanova, unapređuje kvalitet visokog obrazovanja i istraživačkog rada, te daje sadržaj istinskoj evropskoj dimenziji.

2.3. Ostvaren je neki napredak od 1999. godine, ali još uvijek su tu mnogi izazovi. Neki od značajnih prepreka mobilnosti su pitanja imigracije, priznavanja, nedovoljnih finansijskih poticaja i nefleksibilni penzioni aranžmani. Potvrđujemo odgovornost pojedinačnih vlada da olakšaju izdavanje viza, radnih i boravišnih dozvola, kako smatraju primjerenim. Mada te mjere jesu izvan nadležnosti nas kao ministara obrazovanja, obavezujemo se da ćemo sarađivati sa svojim vladama ka jasnom napretku u ovom području. Na nivou zemalja, radit ćemo na potpunoj provedbi dogovorenih mehanizama i procedura priznavanja i razmotrićemo načine dodatnog poticanja mobilnosti kako studenata, tako i nastavnika. To uključuje podsticanje značajnijeg povećanja broja zajedničkih programa i izradu fleksibilnih planova i programa, kao i pozivanje naših ustanova da preuzmu veću odgovornost za mobilnost osoblja i studenata, ravnomjernije izbalansiranu među zemljama cijelog evropskog područja visokog obrazovanja.

Struktura stepena

2.4. Dobar napredak je ostvaren na nivou zemalja i visokoškolskih



organizacija u smislu ostvarenja cilja stvaranja evropskog područja visokog obrazovanja zasnovanog na sistemu stepena u tri ciklusa. Broj studenata upisanih na programe prva dva ciklusa se značajno povećao, a došlo je i do smanjenja strukturalnih barijera između ciklusa. Slično tome, došlo je i do povećanja broja strukturiranih doktorskih

programa. Potcrtavamo značaj reforme planova i programa usmjerenih ka kvalifikacijama koje su više prilagođene i potrebama tržišta i daljeg studija. U budućnosti se rad mora fokusirati na uklanjanje barijera pristupu i napredovanju između ciklusa, te na ispravnu provedbu Evropskog sistema prenosa bodova /ECTS/, zasnovanog na rezultatima učenja i opterećenju studenta. Potcrtavamo značaj unapređenja mogućnosti zapošljavanja svršenih studenata, primjećujući istovremeno da podatke koji se po ovom pitanju prikupljaju treba još unaprijediti.

Priznavanje

- 2.5. Pravilno priznavanje visokoškolskih kvalifikacija, perioda studiranja i ranijeg učenja, uključujući i priznavanje neformalnog i informalnog učenja, neophodne su komponente evropskog prostora visokog obrazovanja, i u internacionalnom i u globalnom kontekstu. Lako razumljivi i uporedivi stepeni i pristupačne informacije o obrazovnim sistemima i okvirima za kvalifikacije preduslovi su za mobilnost građana i za osiguravanje stalne privlačnosti i konkurentnosti evropskog prostora visokog obrazovanja. Drago nam je što je 38 zemalja učesnica Bolonjskog procesa, uključujući i Crnu Goru, do sada ratificiralo Konvenciju Vijeća Evrope i UNESCO-a o priznavanju kvalifikacija u visokom obrazovanju u evropskoj regiji (*Lisabonska konvencija o priznavanju*), te pozivamo i preostale članice da to hitno urade.
- 2.6. Ostvaren je napredak u provedbi *Lisabonske konvencije* o priznavanju, ECTS-a i dodatka diplomi, ali spektar državnih i institucionalnih pristupa priznavanju mora biti koherentniji. Da bi se unaprijedila praksa u priznavanju, pozivamo Grupu za praćenje Bolonje [*Bologna Follow-up Group*] da organizuje da mreže ENIC/NARIC analiziraju svoje nacionalne planove akcije i da šire dobra iskustva.

Okviri za kvalifikacije



- 2.7. Okviri za kvalifikacije značajan su instrument za postizanje uporedivosti i transparentnosti unutar Evropskog područja visokog obrazovanja, te za olakšavanje kretanja onih koji uče i unutar i između visokoškolskih sistema. Oni bi i visokoškolskim ustanovama trebali pomoći u izradi modula i studijskih programa zasnovanih na rezultatima učenja i bodovima, te unaprijediti priznavanje kvalifikacija, kao i oblike ranijeg učenja.
- 2.8. Primjećujemo da je ostvaren inicijalni napredak ka provedbi državnih okvira za kvalifikacije, ali i to da se u to mora uložiti više napora. Preuzimamo obavezu potpune provedbe nacionalnih okvira za kvalifikacije, potvrđenih na osnovu sveobuhvatnog Okvira za kvalifikacije u evropskom prostoru visokog obrazovanja do 2010. godine. Potvrđujući da to jeste izazovan zadatak, pozivamo Vijeće

Evrope da podrži razmjenu iskustava u razradi nacionalnih okvira za kvalifikacije. Naglašavamo da okviri za kvalifikacije trebaju biti izrađeni tako da potaknu veću mobilnost studenata i nastavnika, te da unaprijede mogućnost zapošljavanja.

- 2.9. Uvjerili smo se da će nacionalni okviri za kvalifikacije, kompatibilni sa sveobuhvatnim Okvirom za kvalifikacije u evropskom području visokog obrazovanja, biti kompatibilni i sa predlogom Evropske komisije o evropskom okviru za kvalifikacije za cjeloživotno učenje.
- 2.10. Mi sveobuhvatni Okvir za kvalifikacije u evropskom području visokog obrazovanja, koji smo dogovorili u Bergenu, vidimo kao centralni element promovisanja evropskog visokog obrazovanja u globalnom kontekstu.

Cjeloživotno učenje

- 2.11. *Stocktaking* izvještaj pokazuje da u većini zemalja postoje neki elementi fleksibilnog učenja, ali je sistematičniji razvoj mogućnosti fleksibilnog učenja koje podržava cjeloživotno učenje još uvijek u ranim fazama. Stoga tražimo od *Grupe za praćenje Bolonje* da poveća razmjenu dobrih iskustava, te da radi ka zajedničkom razumijevanju uloge visokog obrazovanja u cjeloživotnom učenju.



Samo se za mali broj zemalja evropskog prostora visokog obrazovanja može reći da imaju razvijeno priznavanje ranijeg učenja za pristup i bodove. Pozivamo *Grupu za praćenje Bolonje* da, radeći u saradnji sa ENIC/NARIC-om, izradi prijedlog za unapređenje priznavanja ranijeg učenja.

Osiguranje kvaliteta i evropski registar agencija za osiguranje kvaliteta

- 2.12. Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u evropskom prostoru visokog obrazovanja, usvojeni u Bergenu (ESG), predstavljaju snažan pokretač promjena u vezi sa osiguranjem kvaliteta. Sve su zemlje započele njihovu provedbu, a neke su ostvarile značajan napredak. Naročito je eksterno osiguranje kvaliteta znatno razvijenije nego ranije. Obim učešća studenata na svim nivoima se od 2005. godine povećao, mada ga je potrebno dalje unapređivati. Pošto su prvenstveno visokoškolske ustanove odgovorne za kvalitet, trebale bi nastaviti razvijati svoje

sisteme osiguranja kvaliteta. Potvrđujemo da je ostvaren napredak u pogledu uzajamnog priznavanja odluka o akreditaciji i osiguranju kvaliteta, te podstičemo nastavak međunarodne saradnje između agencija za osiguranje kvaliteta.

2.13. Prvi Evropski forum za osiguranje kvaliteta, koji su 2006. godine zajednički organizovali EUA, ENQA, EURASHE i ESIB (grupa E4), dao je priliku da se razgovara o promjenama u osiguranju kvaliteta u Evropi. Podstičemo ove četiri organizacije da nastave organizovati godišnji Evropski forum za osiguranje kvaliteta, da bi omogućili razmjenu dobrih iskustava i osigurali dalji napredak kvaliteta u evropskom području visokog obrazovanja.

2.14. Zahvaljujemo se grupi E4 što je odgovorila na naš zahtjev da nastavi raditi na pripremama za uspostavu Registra agencija za kvalitet visokog obrazovanja u Evropi. Svrha ovog registra je da svim akterima u procesu i javnosti da otvoren pristup objektivnim informacijama o pouzdanim agencijama za osiguranje kvaliteta, koje rade u skladu sa ESG-om. Time će se dalje ojačati povjerenje u visoko obrazovanje u Evropi i šire, te omogućiti uzajamno priznavanje osiguranja kvaliteta i odluka o akreditaciji. Pozdravljamo rad grupe E4 na uspostavi takvog registra, u partnerstvu, na osnovu operativnog modela koji grupa predlaže. Registar će biti dobrovoljan, samofinansiran, nezavisan i transparentan. Prijave za uključivanje u registar trebale bi se



ocjenjivati na osnovu značajne saglasnosti sa ESG-om, što se dokazuje kroz proces nezavisne revizije, koju podržavaju državne vlasti, tamo gdje takvu

podršku vlasti i traže. Od grupe E4 tražimo da nam redovno, kroz *Grupu za praćenje Bolonje*, dostavlja izvještaje o ovome, te da osigura da se nakon dvije godine rada obavi vanjska revizija registra, koja će uzeti u obzir stavove svih aktera u procesu.

Doktorski kandidati

- 2.15. Veća saglasnost evropskog prostora visokog obrazovanja i evropskog prostora istraživačkog rada (ERA) i dalje je veoma važan cilj. Potvrđujemo vrijednost formiranja i održavanja širokog spektra doktorskih programa povezanih sa sveobuhvatnim okvirom za kvalifikacije u evropskom prostoru visokog obrazovanja, uz izbjegavanje pretjeranog broja propisa koji to uređuju. Istovremeno shvatamo i da su unapređenja rada na trećem ciklusu i bolji status, mogućnost gradnje karijere i finansiranja od samog početka rada istraživača, neophodni preduslovi za ostvarenje evropskih ciljeva unapređenja istraživačkih sposobnosti i unapređenja kvaliteta i konkurentnosti evropskog visokog obrazovanja.
- 2.16. Stoga pozivamo svoje visokoškolske ustanove da ulažu još veće napore u uklapanja doktorskih programa u institucionalne strategije i politike rada, te da izgrađuju odgovarajuća stručna usmjerenja i mogućnosti za doktorske kandidate u ranim fazama istraživačkog rada.



2.17. Pozivamo EUA da nastavi podržavati razmjenu iskustava između visokoškolskih ustanova u cijelom spektru inovativnih doktorskih programa, koji se pojavljuju u cijeloj Evropi, kao i u drugim ključnim pitanjima, kao što su transparentni aranžmani pristupa, nadzor i procedure provjere znanja, izgradnja prenosivih vještina i razrada mogućnosti za bolje prilike za zaposlenje. Tražit ćemo prikladne prilike za podsticanje veće razmjene informacija o finansiranju i drugim pitanjima, i između svojih vlada i sa drugim tijelima za finansiranje

istraživačkog rada.

Socijalna dimenzija

- 2.18. Visoko obrazovanje trebalo bi igrati veću ulogu u podsticanju socijalne kohezije, u smanjenju nejednakosti i unapređenju nivoa znanja, vještina i kompetencija u društvu. Stoga bi politika rada trebala biti usmjerena ka maksimaliziranju potencijala pojedinca,

u smislu ličnog razvoja i doprinosa održivom i demokratskom društvu zasnovanom na znanju. Svima nam je zajednička društvena aspiracija ka tome da studenti koji ulaze u visoko obrazovanje, u njemu učestvuju i završavaju ga na svim nivoima, odražavaju raznovrsnost našeg stanovništva. Potvrđujemo značaj toga da studenti budu u stanju da svoj studij završe bez prepreka vezanih za njihovo socijalno i ekonomsko porijeklo. Stoga nastavljamo raditi na pružanju odgovarajućih usluga studentima, stvaranju fleksibilnijih oblika učenja koje omogućava ulazak i napredovanje u visokom obrazovanju, te na širem učešću na svim nivoima, na osnovu jednakih mogućnosti.

Evropski prostor visokog obrazovanja u globalnom kontekstu

2.19. Drago nam je što su u mnogim dijelovima svijeta, bolonjske reforme pobudile značajno zanimanje i podstakle razgovore evropskih i internacionalnih partnera o različitim pitanjima. Ta pitanja uključuju priznavanje kvalifikacija, korist od saradnje zasnovane na partnerstvu, uzajamnom povjerenju i razumijevanju, te osnovne vrijednosti Bolonjskog procesa. Uz to, potvrđujemo da su u nekim zemljama u drugim dijelovima svijeta



počele aktivnosti na približavanju njihovih visokoškolskih sistema bolonjskom okviru.

2.20. Usvajamo strategiju "Evropski prostor visokog obrazovanja u globalnom okruženju" i nastaviti ćemo sa radom u ključnim područjima politike rada: bolje informisanje i promocija privlačnosti i konkurentnosti

evropskog prostora visokog obrazovanja, jačanje saradnje zasnovane na partnerstvu, intenziviranje dijaloga o politici rada, te unapređenje priznavanja. Rad na ovome treba sagledavati u odnosu na *Smjernice za kvalitetnu nastavu u prekograničnom visokom obrazovanju /Guidelines for Quality Provision in Cross-border Higher Education/*, koje su izradili OECD i UNESCO.

5.9.3. Prioriteti za 2009. godinu

- 3.1. Slažemo se da ćemo se u naredne dvije godine koncentrisati na završetak dogovorenih smjerova aktivnosti, uključujući i tekuće prioritete sistema stepena u tri ciklusa, osiguranje kvaliteta i priznavanje stepena i perioda studiranja. Posebno ćemo se fokusirati na dolje navedena područja aktivnosti.



Mobilnost

- 3.2. U našim državnim izvještajima za 2009. godinu će biti i izvještaj o aktivnostima preduzetim na nivou države u cilju promovisanja mobilnosti nastavnika i studenata, uključujući i

mjere za buduću ocjenu. Fokusirat ćemo se na ključne izazove za države, navedene u stavu 2.3. u gornjem tekstu. Slažemo se i da uspostavimo mrežu državnih eksperata koji će razmjenjivati informacije i raditi na uklanjanju prepreka mogućnosti prenošenja grantova i zajmova.

Socijalna dimenzija

- 3.3. U izvještaj ćemo uključiti i svoje državne strategije i politike rada u pogledu socijalne dimenzije, kao i planove akcije i mjere za ocjenjivanje njihove efikasnosti. Sve ćemo aktere u procesu pozvati da učestvuju u radu na tome i podrže ga, na nivou zemlje.

Prikupljanje podataka

- 3.4. Uviđamo potrebu da se unaprijedi dostupnost podataka i o mobilnosti i o socijalnoj dimenziji, u svim zemljama koje učestvuju u Bolonjskom procesu. Stoga tražimo da Evropska komisija /Eurostat/, u saradnji sa Eurostudentom, izradi uporedive i pouzdane indikatore i podatke za mjerenje napretka ka sveukupnom cilju socijalne dimenzije i mobilnosti studenata i osoblja u svim zemljama Bolonjskog procesa. Podaci u ovom području trebali bi pokrivati jednakost u učešću u visokom obrazovanju i mogućnost zapošljavanja svršenih studenata. Taj zadatak treba obaviti u saradnji sa *Grupom za praćenje Bolonje*, a izvještaj bi trebao biti dostavljen našoj ministarskoj konferenciji planiranoj za 2009. godinu.

Mogućnost zapošljavanja

3.5. Nakon uvođenja sistema stepena u tri ciklusa, od *Grupe za praćenje Bolonje* tražimo da detaljnije razmotri kako unaprijediti mogućnost zapošljavanja u vezi sa svakim od tri ciklusa, kao i u kontekstu cjeloživotnog učenja. To podrazumijeva odgovornost svih aktera u procesu. Vlade i visokoškolske ustanove bi trebale više komunicirati sa poslodavcima i akterima u procesu o njihovom razmišljanju o sopstvenim reformama. Mi ćemo, gdje je to primjereno, sarađivati sa svojim vladama, da bismo osigurali da zapošljavanje i stručna struktura u javnim službama budu potpuno kompatibilne sa novim sistemom stepena. Ustanove podstičemo da nastave graditi partnerstva i saradnju sa poslodavcima, kroz stalni proces inoviranja planova i programa na osnovu rezultata učenja.

Evropski prostor visokog obrazovanja u globalnom kontekstu

3.6. Od *Grupe za praćenje Bolonje* tražimo da nam do 2009. godine podnese izvještaj o sveukupnom napretku u ovom području na evropskom, državnom i institucionalnom nivou. Svi akteri u procesu u tome imaju ulogu, unutar svojih područja rada. U izvještaju o provedbi strategije za evropski prostor visokog obrazovanja u globalnom kontekstu, *Grupa za praćenje Bolonje* trebala bi posebno razmotriti dva prioriteta. Prvo, unaprijediti dostupne



informacije o evropskom prostoru visokog obrazovanja, tako što će se raditi na website-u Bolonjskog sekretarijata, te nadograditi EUA-ov Bolonjski priručnik. Drugo, unaprijediti priznavanje. Pozivamo visokoškolske ustanove, ENIC/NARIC centre i druge organe nadležne za priznavanje unutar evropskog

prostora visokog obrazovanja, da kvalifikacijama iz drugih dijelova svijeta pristupaju na isti, otvoren način, kako bi očekivali da se evropske kvalifikacije ocjenjuju na drugim mjestima, te da svoje priznavanje zasnivaju na principima *Lisabonske konvencije o priznavanju*.

Stocktaking

3.7. Od Grupe za praćenje Bolonje tražimo da nastavi s radom na praćenju napredovanja i stanja (*stocktaking*), na osnovu državnih izvještaja, pripremljenih do naše ministarske konferencije 2009. godine. Očekujemo dalji napredak kvalitativne analize u izvještavanju, naročito u pogledu mobilnosti, Bolonjskog procesa u globalnom kontekstu i socijalne dimenzije. Polja koja *stocktaking* pokriva i dalje trebaju uključivati sistem stepena i mogućnost zapošljavanja svršenih studenata, priznavanje stepena i perioda studiranja, te provedbu svih aspekata osiguranja kvaliteta u skladu sa ESG-om. U cilju stvaranja mogućnosti učenja koje se više baziraju na studentu i rezultatu, sljedeća operacija bi na jedan integrisan način trebala obraditi državne okvire za kvalifikacije, rezultate učenja i bodove, cjeloživotno učenje i priznavanje ranijeg učenja.

5.9.4 Prema 2010. godini i dalje

4.1. Kako se evropski prostor visokog obrazovanja dalje razvija i odgovara izazovima globalizacije, očekujemo da će se potreba za saradnjom nastaviti i nakon 2010. godine.



4.2. Odlučni smo u tome da 2010. godinu, koja će predstavljati prelazak iz Bolonjskog procesa u evropski prostor visokog obrazovanja, iskoristimo i kao priliku da potvrdimo svoju predanost visokom

obrazovanju kao ključnom elementu koji naša društva čini održivim, i na državnom i na evropskom nivou. 2010. godinu ćemo smatrati prilikom da preformulišemo viziju koja nas je motivisala da 1999. godine pokrenemo Bolonjski proces, te da osnažimo evropski prostor visokog obrazovanja, potkrijepljen vrijednostima i vizijama koje idu dalje od pitanja struktura i sredstava rada. Obavezujemo se da ćemo 2010. godinu iskoristiti kao priliku da svoje visokoškolske sisteme usmjerimo na put koji će sezati dalje od neposrednih pitanja, te da ih učinimo sposobnim da odgovaraju na izazove koji će određivati našu budućnost.

- 4.3. Od Grupe za praćenje Bolonje kao cjeline tražimo da razmotri kako se evropski prostor visokog obrazovanja može razvijati nakon 2010. godine, te da nam o tome podnese izvještaj na ministarskoj konferenciji 2009. godine. Tu bi trebali biti sadržani i prijedlozi o odgovarajućim strukturama podrške, uzimajući u obzir to da sadašnji neformalni aranžmani za saradnju dobro funkcionišu i da su doveli do promjena kakve do sada nisu viđene.
- 4.4. Nadograđujući se na ranije stocktaking izvještaje, Trends i Bologna With Student Eyes, pozivamo Grupu za praćenje Bolonje da za 2010. godinu razmotri izradu izvještaja u kojem će biti i nezavisna ocjena, u partnerstvu sa konsultativnim članovima, koja će ocijeniti sveukupni napredak Bolonjskog procesa u cijelom evropskom prostoru visokog obrazovanja od 1999. godine.
- 4.5. Odluku o prirodi, sadržaju i mjestu bilo kakvog ministarskog sastanka nakon 2010. godine prepuštamo Grupi za praćenje Bolonje, a takva odluka mora se donijeti u prvoj polovini 2008. godine.
- 4.6. Domaćini našem narednom sastanku će biti zemlje Beneluxa, a sastanak će se održati u Leuvenu/Louvain-la-Neuveu, 28. i 29. aprila 2009. godine.

6. STANDARDI I SMJERNICE ZA QA

Iako, standardi i smjernice, u jednoj mjeri ograničavaju akademske slobode, ipak treba naglasiti da oni predstavljaju najbolji podsticaj za ispunjavanje složenih akademskih odgovornosti na kojima je u velikoj mjeri baziran i čitav Bolonjski proces. U namjeri da pomenute standarde i smjernice prikažemo kao „dobar alat“ za kreativan pristup izgradnje sistema kvaliteta u visokom obrazovanju, kao i kompletnom unapređenju sistema visokog obrazovanja u jedinstvenom evropskom području visokog obrazovanja, daćemo osnovni pregled ENQA standarda i smjernica (ESG), ISO 9000 standardâ kvaliteta, te različite standarde/modele izvrsnosti.

6.1. ENQA STANDARDI I SMJERNICE

ENQA – Evropski standardi za osiguranje kvaliteta³⁴

ENQA standarde dijelimo na tri različita dijela koja pokrivaju interno osiguranje kvaliteta institucija za visoko obrazovanje, eksterno osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta agencija za eksterno osiguranje kvaliteta.

1. Evropski standardi i smjernice za interno osiguranje kvaliteta unutar institucija za visoko obrazovanje

- 1.1. Politika i postupci za osiguranje kvaliteta: institucije trebaju imati politiku i odgovarajuće postupke za osiguranje kvaliteta i standarda svojih programa i nagrada. Oni se također trebaju eksplicitno posvetiti razvoju kulture koja prepoznaje važnost kvaliteta i osiguranja kvaliteta u svom radu. Da bi ovo postigle, institucije trebaju razviti i primijeniti strategiju za kontinuirano unapređivanje kvaliteta. Strategija, politika i postupci trebaju imati formalni status i trebaju biti dostupni javnosti. Također trebaju uključivati studente i ostale uključene strane.
- 1.2. Odobrenje, monitoring i periodična revizija programa i nagrada: institucije trebaju imati formalne mehanizme za odobravanje, periodično revidiranje i monitoring svojih programa i nagrada.
- 1.3. Ocjenjivanje studenata: studenti trebaju biti ocjenjivani po objavljenim kriterijima, regulativama i postupcima koji se konzistentno primjenjuju.

³⁴ *Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta na prostoru evropskog visokog obrazovanja*, Evropska asocijacija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju, Helsinki, Finska 2005.



1.4. Osiguranje kvaliteta nastavnog osoblja: institucije trebaju imati načine da postignu da je nastavno osoblje koje je uključeno u nastavni proces kvalifikovano i kompetentno za takav rad. Osoblje treba biti dostupno onima koji preduzimaju eksterne revizije, i o njemu se

trebaju pisati komentari u izvještajima.

- 1.5. Sredstva za učenje i podrška studentima: institucije trebaju osigurati da su sredstva koja su dostupna kao podrška studentima u učenju adekvatna i odgovarajuća za svaki ponuđeni program.
- 1.6. Informacijski sistemi: institucije trebaju osigurati skupljanje, analizu i upotrebu relevantnih podataka za djelotvoran menadžment studijskih programa i ostalih aktivnosti.
- 1.7. Javne informacije: institucije trebaju redovno objavljivati ažurirane, cjelovite i objektivne podatke, i kvantitativne i kvalitativne, o programima i nagradama koje nude.

2. Evropski standardi za eksterno osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja

- 2.1. Upotreba postupaka za interno osiguranje kvaliteta: postupci za eksterno osiguranje kvaliteta trebaju uzeti u obzir djelotvornost postupaka za interno osiguranje kvaliteta.
- 2.2. Razvoj procesa eksternog osiguranja kvaliteta: ciljevi procesa osiguranja kvaliteta se trebaju odrediti prije nego što se sami procesi razvijaju, od strane svih odgovornih lica (uključujući i institucije visokog obrazovanja) i trebaju biti objavljeni sa opisom postupaka koji se trebaju upotrijebiti.
- 2.3. Kriteriji za odluke: bilo koja formalna odluka koja se donese kao rezultat aktivnosti eksternog osiguranja kvaliteta treba se zasnivati na eksplicitnim, objavljenim kriterijima koji se konzistentno primjenjuju.
- 2.4. Procesi koji su svrsishodni: svi procesi eksternog osiguranja kvaliteta su dizajnirani specifično da osiguraju da su podobni da dostignu ciljeve koji su im postavljeni.



2.5. Izvještavanje: izvještaji se trebaju objavljivati i trebaju biti napisani na način koji je jasan i dostupan namijenjenom čitalaštvu. Sve odluke, pohvale i preporuke koje se nalaze u izvještajima trebaju biti lako dostupne čitaocu.

2.6. Postupci nastavka osiguranja kvaliteta: procesi osiguranja kvaliteta koji sadrže preporuke za buduće djelovanje ili koji zahtijevaju budući plan djelovanja, trebaju imati unaprijed utvrđen postupak nastavka osiguranja kvaliteta koji se konzistentno implementira.

2.7. Periodična revizija: eksterno osiguranje kvaliteta institucija i/ili programa se treba preduzimati

ciklično. Dužina ciklusa i revizorskog postupka koji se upotrebljava treba biti jasno definisana i unaprijed objavljena.

2.8. Analize u cijelom sistemu: agencije za osiguranje kvaliteta trebaju s vremena na vrijeme dostaviti kratke izvještaje i analize o opštim pronalascima u svojim revizijama, evaluaciji, ocjenjivanjima itd.

3. Evropski standardi za agencije eksternog osiguranja kvaliteta

3.1. Upotreba postupaka eksternog osiguranja kvaliteta visokog obrazovanja: agencije za eksterno osiguranje kvaliteta trebaju uzeti u obzir prisutnost i djelotvornost procesa eksternog osiguranja kvaliteta.

3.2. Zvanični status: agencije bi trebale biti formalno prepoznatljive od strane kompetentnih javnih organa na području Evropskog prostora visokog obrazovanja sa obavezama za eksterno osiguranje kvaliteta i trebaju imati ustanovljenu pravnu bazu. Trebaju biti u skladu sa svim zahtjevima legislativne jurisdikcije u okviru koje djeluju.

3.3. Aktivnosti: agencije trebaju redovno preduzimati aktivnosti eksternog osiguranja kvaliteta (na institucionalnom nivou ili na nivou programa).

3.4. Sredstva: agencije trebaju imati adekvatna i proporcionalna sredstva, i ljudska i finansijska, koja će im omogućiti da organizuju i

vode svoj(e) proces(e) eksternog osiguranja kvaliteta djelotvorno i efikasno, unapređujući razvoj svojih procesa i postupaka.

3.5. Misija: agencije trebaju imati jasne i eksplicitne ciljeve svog rada, koji se sadržani u izjavi koja je dostupna javnosti.

3.6. Nezavisnost: agencije trebaju biti nezavisne do mjere do koje imaju autonomnu odgovornost za svoja djelovanja, a na zaključke i preporuke koje se nalaze u izvještajima ne mogu uticati treće



strane poput institucija za visoko obrazovanje, ministarstva ili ostalih uključenih strana.

3.7. Kriteriji i procesi za eksterno osiguranje kvaliteta koje koriste agencije: procesi, kriteriji i postupci trebaju biti ranije definisani i dostupni javnosti. Ovi procesi bi normalno trebali uključivati:

- postupak

samoocjenjivanja i slično od strane subjekta procesa ocjenjivanja kvaliteta;

- eksterno ocjenjivanje od strane grupe stručnjaka, koja uključuje, studenta(e), i posjete na terenu o kojima odlučuje agencija;
- objavljivanje izvještaja, uključujući sve odluke, preporuke i ostale formalne rezultate;
- postupak nastavka revizorskog djelovanja koje preduzima subjekat procesa osiguranja kvaliteta u svjetlu svih preporuka koje se nalaze u izvještaju.

3.8. Postupak odgovornosti: agencije trebaju imati postupke za vlastitu odgovornost.

6.2. SERIJA STANDARDA ISO 9001:2000

Sistem upravljanja kvalitetom spada u klasu organizacionih ili podorganizacionih sistema čija se metodologija projektovanja sastoji u njegovom dokumentovanju, odnosno kreiranju dokumenata koji opisuju njegovu strukturu i relacije među elementima, a projekat aplikativnog i izvedbenog modela se prezentuje u vidu projektne dokumentacije. Ona zadovoljava zahtjeve standarda koji opisuje odabrani model sistema

upravljanja kvalitetom, a prezentuje elemente i metodologiju funkcionisanja sistema upravljanja kvalitetom.³⁵

Međutim, iako dokumentovanje u sistemu upravljanja kvalitetom za osnovni cilj ima materijalizaciju njegove apstrakne suštine, njime se omogućava upravljanje i ocjenjivanje njegove efikasnosti i efektivnosti, kao i pokretanje aktivnosti na njegovom kontinuiranom poboljšanju.

S druge strane, na osnovu izabranog modela sistema upravljanja kvalitetom moraju se pružiti objektivni dokazi za njegovu usaglašenost sa važećom verzijom standarda u kojima su sadržani zahtjevi za izabrani model uključujući i zahtjeve za obavezujućom strukturom dokumentacije. Stoga je uloga dokumentacije u sistemu upravljanja kvalitetom višestruka, te joj treba posvetiti posebnu pažnju.



Uvažavajući ove činjenice, a na bazi analize zahtjeva odabranog modela sistema upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2000 standardu i njihove interpretacije za visokoškolske institucije, faktički se provodi sâm postupak projektovanja aplikativnog modela, dok izvedbeni projekat ustvari predstavlja

kreiranje propisane dokumentacije za odabranu instituciju uključujući i druge specifične aspekte cjelokupnog projekta uspostave programa upravljanja kvalitetom.

6.2.1. Analiza zahtjeva ISO 9001:2000

S obzirom da je standardima ISO 9001:2000 obuhvaćen veći broj zahtjeva za sistem upravljanja kvalitetom (pet modula sa ukupno 23 zasebna elementa i 52 zahtjeva za sistem upravljanja kvalitetom), njihova potpuna interpretacija sa detaljnim tumačenjem svih zahtjeva (aplikativni model) za oblast visokog obrazovanja bespotrebno bi proširila obim ove knjige.

S druge strane, u međuvremenu je došlo do objavljivanja drugog međunarodnog praktikum (workshop) dogovora ISO-a IWA2 (vidi

³⁵ Miroslav Bobrek, *QMS Desing*, Banja Luka, 2000., dorađeno.

fusnotu 11) kojim su u vidu uputstava i preporuka interpretirani standardi ISO 9001:2000 za obrazovni sektor. Zbog toga se za cjelovitu, ali sažetu interpretaciju zahtjeva za oblast visokog obrazovanja koristi pomenuti IWA2 vodič.

U ovoj knjizi je okvirom pune linije predstavljen svaki pojedinačni zahtjev iz ISO 9001:2000, a istovremeno su navedene i odgovarajuće smjernice za poboljšanje iz ISO 9004:2000 okvirene isprekidanom linijom. Između ovako uokvirenih zahtjeva najčešće su konkretne preporuke za obrazovni sektor, odnosno bilo koji nivo ili vrstu obrazovanja. Zbog toga se u nastavku sažeto analiziraju i tumače samo specifičnosti pojedinih sekcija predmetnog standarda u odnosu na visokoškolske institucije.

U cilju vjerodostojnog prezentovanja zahtjeva standarda primjenjen je njihov izvorni brojčani način označavanja, a kako se ne bi narušavala numerizacija poglavlja ove knjige isti se izdvajaju označavanjem paragrafa na sljedeći način:

Broj(evi) i naziv(i) glavnih sekcija, poglavlja ili zahtjeva standarda

Potpoglavlje/detaljniji zahtjevi sekcije, kao i interpretacija, tumačenje i specifičnosti zahtjeva ISO 9001:2000 za visokoškolske institucije.

Napomena: Zahtjevi koji nisu predmet razmatranja IWA2 označeni su italikom.

ISO 9001:2000 ZA OBLAST VISOKOG OBRAZOVANJA³⁶

0. Uvod, 0.1 Općenito 0.2 Procesni model 0.3 <i>Povezanost sa ISO 9004</i> 0.4 <i>Kompatibilnost sa drugim sistemima upravljanja</i>
--

Ovim poglavljima standarda naznačeno je i ukazano da je primjena ovog standarda strateška odluka za svaku organizaciju i da primjena principa promovisanih istim obazbjeđuje poboljšanje internih procesa organizacije sa krajnjim ciljem povećanja njihovog učinka. Zbog toga ih sa aspekta visokoškolskih institucija treba razumijevati kao vodiče za

³⁶ Za tumačenje i interpretaciju zahtjeva najvećim dijelom korišten *International Workshop Agreement IWA 2 Quality management systems -Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education*, Second edition, 2000-12-15, Radni materijal, Institut za standarde, mjeriteljstvo i intelektualno vlasništvo Bosne i Hercegovine, 18. 12. 2003.

implementaciju efikasnog sistema upravljanja kvalitetom u čijoj čauri će potvrđeno sazrijevati kvalitet visokoškolskih usluga.

Predmetni standardi promovišu procesni pristup, a to pojednostavljeno znači da institucije visokog obrazovanja, kao i druge organizacije moraju identifikovati sve procese koji utiču na kvalitet njihovih proizvoda i usluga.

Za visokoškolske institucije to uključuje njihovu nastavnu i istraživačku funkciju, ali i neophodne sisteme podrške (kadrove, materijal, informacije, infrastrukturne i druge izvore) za efikasan rad ovih funkcija. Zanimljivo je istaknuti da preporuke IWA2 naglašavaju da se unutar identifikovanih procesa svakako trebaju uključiti i:

- strateški procesi i aktivnosti kojima se određuje uloga visokoškolskih institucija u socio-ekonomskom okruženju;
- radno okruženje i načini podrške nastavno-naučnom procesu i studentima do diplomiranja;
- participacija studenata u cijeni studija, vrste diploma, stepena ili certifikata za kompetencije;
- razvoj i stalno inoviranje nastavnih planova i programa, te evaluacija i akreditacija istih;
- selekcija, prijem i upis studenata u prvu i naredne godine studija;
- interna i eksterna komunikacija;
- načini i metode mjerenja kvaliteta unutar identifikovanih procesa i dr.;

Sistemi upravljanja kvalitetom, ISO 9001:2000-Zahtjevi

1. Područje primjene

1.1 Opšte

1.2 Primjena

2. Upućivanje na standarde (Referentna dokumenta)

3. Pojmovi i definicije

Slično kao i u prethodnim poglavljima navedeno je da su svi zahtjevi opšti i primjenjivi u bilo kojoj organizaciji, uz moguća i izuzeća.

U odnosu na ranije verzije ovdje su zahtevi prošireni *uzimanjem u obzir zadovoljstva kupca, efektivnu primjenu QMS-a i uspostavljanje procesa za kontinuirana unaprijeđenja* i sprečavanje neusaglašenosti. Posebno su specificirani zahtjevi za ostvarivanje zadovoljstva kupca *prevencijom neusaglašenosti*.

Preporuke IWA2 u području primjene naglašavaju da su one namijenjene kao vodiči za primjenu ISO 9001:2000 u svim obrazovnim organizacijama, da nisu dodavani ili modifikovani zahtjevi predmetnog

standarda i da nemaju intenciju da se iste koriste za certifikaciju obrazovnih organizacija. Terminima i definicijama u okviru obrazovnih institucija posvećena je značajnija pažnja. Prihvaćena je terminologija i definicija standarda, a preporukama su samo navedeni primjeri za pojedine pojmove u oblasti obrazovanja.

Za visokoškolske institucije ovi termini su uglavnom objašnjeni u ranijoj *interpretaciji proizvodnih termina u oblasti visokog obrazovanja*, dok se dio dodatnog tumačenja predstavlja kroz sljedeće pojmove i definicije:



Proizvod:

rezultati učenja : novo znanje, vještine i kompetencije (znanje i vještine završenika, rezultati naučno istraživačkih projekata, nastavni planovi i programi, naučna djela, naučni radovi, elaborati, studije, doktorski i magistarski radovi, ekspertize, nove tehnologije i novi tehnološki postupci u različitim granama djelatnosti, modeli, razvojni projekti, patentna, konstrukciona i tehnološka dokumentacija, aplikacije, konsultantske usluge, ocjene, revizije, vrednovanja, recenzije, mišljenja, kao i znanje i vještine stečeni kroz seminare, kurseve, treninge i druge vidove visokoškolskog rada).

Kupci/korisnici:

industrija, zajednica, nadležna ministarstva, visokoškolske institucije višeg ranga ili više godine studija, udruženja, profesionalne organizacije, akreditaciona tijela, studenti, sponzori, drugi univerziteti, istraživačke zajednice, a detaljnija razrada predstavljena je kroz *identifikaciju zainteresovanih strana (stakeholders) i njihovih očekivanja od visokoškolskih institucija*.

Organizacija:

univerzitet, fakultet, akademija, katedra, institut, centar i dr.

Dobavljači:

srednje škole, obrazovne institucije nižeg ranga, drugi univerziteti, fakulteti, niže godine studija, istraživački centri, instituti, različite vrste sponzora i naručilaca projekata iz industrije i šire zajednice, izdavačke kuće, štamparije i sl.

Vrhovno rukovodstvo:

rektor, prorektori, dekan, prodekani, šefovi katedri, direktori instituta i drugih organizacionih jedinica.

Politika kvaliteta:

Sveukupne namjere i usmjerenja univerziteta, fakulteta i drugih vidova visokoškolskih institucija definisane i jasno izražene u pisanom obliku od strane vrhovnog rukovodstva institucije.

Ciljevi kvaliteta:

Mjerljivi ciljevi povezani sa nastavnim planovima, programima i cjelokupnim studentskim obrazovanjem podsticani kroz politiku kvaliteta, kao i mjerljivi ciljevi povezani sa istraživačkim projektima i aktivnostima izraženi u politici kvaliteta (npr. indikatori izraženi kao npr. broj položenih ispita po studentu, broj diplomiranih u toku godine, prosječan broj godina studiranja po odsjecima i smjerovima, broj prihvaćenih projekata u toku godine, broj objavljenih radova u časopisima, na kongresima, konferencijama i sl.).

Neusklađenosti:

Odstupanje ili odsutnost jedne ili više karakteristika kvaliteta ili elemenata sistema upravljanja kvalitetom u odnosu na postavljene zahtjeve (indikatori kao npr. *nedostatak resursa za izvođenje nastave*: nastavno osoblje, prostor, skripte i sl, *nedostatak resursa za izvođenje vježbi*: oprema, alat i pribor, laboranti, i dr.; *problemi u organizaciji i provođenju ispita*: termini, učionice, studenti koji nisu položili ispit ili koji obnavljaju godinu i sl.; *problemi pri izradi završnih radova*: nedostatak literature, izvođenje ispitivanja i sl.; *nedostatak resursa za izvođenje naučno-istraživačkog rada*: literatura, materijal, oprema, laboratoriji i sl., nedovoljan broj istraživača, eksperata i sl., nekvalitetna infrastrukturna podrška, kolizija naručioca sa izrađenim dijelom projekta i dr.).

Dizajn plan:

dodiplomski i poslijediplomski studiji, nastavni planovi i programi (curriculumi), planovi realizacije seminara, kurseva, konferencija, naučno-stručnih skupova, istraživačkih projekata, cjeloživotno učenje, e-learning, planiranje i sl.

Dizajneri:

akademsko osoblje (nastavnici, saradnici, instruktori, istraživači).

4. Sistem upravljanja kvalitetom

4.1 Opšti zahtjevi

4.2 Zahtjevi u pogledu dokumentacije

4.2.1 Opšte odredbe

4.2.2 Poslovnik o kvalitetu

4.2.3 Upravljanje dokumentima

4.2.4 Upravljanje zapisima o kvalitetu

U skladu sa opštim zahtjevima standarda ISO 9001:2000 i ENQA standarda u ovom poglavlju visokoškolske institucije moraju uspostaviti, dokumentovati, implementirati i održavati sistem upravljanja kvalitetom.

Sama uspostava sistema prema ovom standardu znači da one moraju identifikovati sve procese (nastava, istraživanje, administrativna

podrška, razvoj planova i programa, aktivnosti biblioteka, laboratorija i dr.) koji utiču na kvalitet njihovih proizvoda i usluga, kao i njihovu međusobnu povezanost, resurse za efektivno i efikasno upravljanje i ciljeve koje namjeravaju ostvariti.

Takav sistem upravljanja kvalitetom u univerzitetskom okruženju, odnosno visokoškolskim institucijama uspostavljen na nizu procesa koji funkcionišu u jednoj harmoniji treba uključiti procese za aktivnosti upravljanja, osiguranje resursa, realizaciju proizvoda/usluga i neophodna mjerenja.

Zahtjevima ovog poglavlja naglašena je i neophodnost dokumentovanja³⁷ uspostavljenog sistema kako bi se obezbijedili objektivni dokazi o njegovom postojanju. Time se materijalizuje apstraktna suština sistema upravljanja kvalitetom.

O potrebi i neophodnosti dokumentovanja suviše je govoriti, a za ilustraciju može najbolje da posluži sljedeća misao – *da je Mocart sve držao u glavi, a da nije zapisivao, mi bi danas bili lišeni te divne muzike*. Stoga i svaka visokoškolska institucija mora izvršiti neophodna dokumentovanja bez kojih sistem upravljanja kvalitetom ne može da funkcioniše.

Ova dokumentacija podrazumijeva postojanje:

- pisane izjave o politici i ciljevima kvaliteta;
- poslovnika o kvalitetu u kome se opisuje cjelokupni sistem (uključujući: termine i definicije, politiku i ciljeve kvaliteta, važeće zakone i regulative, međusobno djelovanje ključnih i podržavajućih procesa, dokumentovane procedure, odnosno pozivanje i upućivanje na njih ili druge dokumente na kojima se bazira sistem upravljanja kvalitetom);

³⁷ Ovdje se daje pregled termina i definicija koji se odnose na dokumentaciju sistema upravljanja kvalitetom:

TERMIN	DEFINICIJA
Dokument	Informacija ili njen podržavajući medij.
Uputstvo	Dokument koji daje preporuku ili sugestiju.
Procedura	Specificirani put izvođenja aktivnosti ili procesa.
Poslovnik o kvalitetu	Dokument koji specificira sistem upravljanja kvalitetom organizacije.
Plan kvaliteta	Dokument koji specificira koje procedure i resurse treba primjeniti na specifičnom projektu, proizvodu, procesu ili ugovoru.
Zapis	Dokument koji sadrži rezultat ili obezbeđuje evidenciju o izvedenoj aktivnosti.
Specifikacija	Dokument koji sadrži zahtjev.

- procedura sistema upravljanja kvalitetom kojima se definiše, opisuje i obezbjeđuje adekvatno djelovanje procesa³⁸;
- uputstava, specifikacija i druge vrste dokumenata kojima se daju upute, zahtjevi, preporuke ili sugestije, a koji obezbjeđuju efektivno planiranje, izvođenje i upravljanje procesima; i
- zapisa o kvalitetu kojima se pružaju dokazi o funkcionisanju sistema³⁹.

Pored samih dokumenata standard eksplicitno zahtjeva i jasno nalaže da oni budu kontrolisani kroz izradu procedura za upravljanje dokumentima i zapisima kvaliteta kojima se obezbjeđuje primjena relevantne verzije dokumenata, njihovo preispitivanje, ažuriranje, identifikacija izmjena i trenutnog statusa, lako identifikovanje, sprječavanje nenamjerne upotrebe zastarjelih dokumenata i sl.

U sljedećim sekcijama standarda (sekcije 5 do 8) definisani su glavni elementi modela ISO 9001:2000 u kratkoj formi jer svaki od ovih zahtjeva može da predstavlja dio šire elaboracije ili predmeta zasebnog istraživačkog rada⁴⁰, te ih navodimo samo taksativno uz minimum tumačenja za visokoškolske institucije.

³⁸ Standard ISO 9001:2000 zahtjeva od svake organizacije, a time i visokoškolske ustanove da ima 'dokumentovane procedure', za sljedećih 6 aktivnosti: 4.2.3 *Upravljanje dokumentima*, 4.2.4 *Upravljanje zapisima o kvalitetu*, 8.2.2 *Interni audit*, 8.3 *Upravljanje neusaglašenostima*, 8.5.2 *Korektivne mjere*, i 8.5.3 *Preventivne mjere*.

³⁹ Zapisi kvaliteta koje zahtjeva ISO 9001:2000 su: 5.6.1 *Preispitivanje od strane rukovodstva*, 6.2.2 *Obrazovanje, obuka, kvalifikacije i iskustvo zaposlenih*, 7.1. *Evidencija o realizaciji procesa i rezultati o ispunjenosti zahtjeva za proizvod*, 7.2.2 *Rezultati preispitivanja zahtjeva koji se odnose na proizvod, kao i preduzete akcije poslije preispitivanja*, 7.3.2 *Ulazi u razvoj i projektovanje*, 7.3.4 *Rezultati preispitivanja razvoja i projektovanja i neophodne akcije*, 7.3.5 *Rezultati verifikacije razvoja i projektovanja i neophodne akcije*, 7.3.6. *Rezultati validacije razvoja i projektovanja i neophodne akcije*, 7.3.7 *Rezultati preispitivanja izmjena u razvoju i projektovanju i preduzete akcije*, 7.4.1 *Rezultati ocjene isporučilaca i preduzete akcije nakon ocjenjivanja*, 7.5.2 *Zahtjeva se da organizacija pokaže validaciju procesa kada se rezultati izlaza ne mogu verifikovati naknadnim praćenjem i mjerenjem*, 7.5.3 *Jedinstvena identifikacija proizvoda gde je sljedljivost data kao zahtjev*, 7.5.4 *Svojina kupca je izgubljena, oštećena ili je nepogodna za dalje korištenje*, 7.6 *Standardi koriste kalibraciju ili verifikaciju mjerne opreme, kada ne postoje međunarodni ili nacionalni metrološki standardi*, 7.6 *Validacija prethodnih rezultata gde je nadjena mjerna oprema koja ne zadovoljava zahtjeve*, 7.6 *Rezultati kalibracije i verifikacije mjerne opreme*, 8.2.2 *Rezultati internog audita*, 8.2.4 *Evidencija usaglašenosti proizvoda sa kriterijumima prihvatanja i indikacija ovlaštenja i odgovornosti za realizovani proizvod*, 8.3 *Priroda neusaglašenog proizvoda i preduzete akcije oko otklanjanja nastale neusaglašenosti*, 8.5.2 *Rezultati korektivnih akcija*, 8.5.3 *Rezultati preventivnih akcija*.

⁴⁰ Primjer, magistarski rad kandidata Džemala Kulašina: *'Prilog razvoju metode mjerenja zadovoljstva kupca usluge srednje škole prema ISO 9000:2000'*, Mašinski fakultet u Zenici, jul 2004.

5. Odgovornost rukovodstva

5.1 Opredjeljenost rukovodstva

5.2 Orijentacija ka kupcu

5.3 Politika kvaliteta

5.4 Planiranje

5.4.1 Ciljevi kvaliteta

5.4.2 Planiranje QMS-a

5.5 Odgovornost ovlašćenje i komunikacija

5.5.1 Odgovornost i ovlašćenja

5.5.2 Predstavnik rukovodstva

5.5.3 Interna komunikacija

5.6 Preispitivanje od rukovodstva

5.6.1 Opšte odredbe

5.6.2 Ulazi u preispitivanje

5.6.3 Izlazi iz preispitivanja

Peta sekcija standarda sadrži zahtjeve kojima najviše rukovodstvo visokoškolskih ustanova može pružiti dokaze o svojoj opredjeljenosti za razvoj i implementaciju sistema upravljanja kvalitetom.

S tim u vezi vrhovni menadžment univerzitetske jedinice mora osigurati definisanje i ispunjavanje zahtjeva kupca/korisnika univerzitetskih usluga, uspostavu dokumentovane politike i mjerljivih ciljeva kvaliteta u skladu sa profesionalnim standardima, zakonima i drugim politikama unutar univerzitetskog okruženja, provođenje planiranja i preispitivanja sistema upravljanja kvalitetom, kao i obezbjeđenje raspoloživosti adekvatnih resursa za realizaciju navedenih ciljeva uključujući i pogodne procese vertikalne (različiti nivoi upravljanja) i horizontalne interne komunikacije (pojedine organizacione jedinice).

Pored toga, vrhovno rukovodstvo je zaduženo za imenovanje jednog predstavnika za kvalitet. Uz direktnu odgovornost za cjelokupnu problematiku kvaliteta unutar institucije isti bi po uspostavi i razvoju sistema upravljanja kvalitetom trebao da djeluje kao veza između vrhovnog rukovodstva (menadžmenta) i drugih strana uključujući studente, nastavno i administrativno osoblje i vanjske organizacije. Veoma je značajno da je predstavnik za kvalitet iz reda nastavnog osoblja, te član višeg rukovodstva visokoškolske institucije pošto filozofija i metodologija stalnog poboljšanja mora stalno da se fokusira na nastavu i istraživanje kao glavne univerzitetske procese, a ne na administraciju i aktivnosti podrške.

6. Upravljanje resursima

6.1 Osiguranje resursa

6.2 Ljudski resursi

6.2.1 Opšte

6.2.2 Kompetentnost, svjesnost i obučavanje

6.3 Infrastruktura

6.4 Radno okruženje

Ovo je nešto kraća sekcija u odnosu na ostale, a njeni zahtjevi su usmjereni na potrebu da svaka visokoškolska ustanova identifikuje adekvatne resurse neophodne za realizaciju ključnih nastavno-istraživačkih i procesa podrške.

Drugim riječima, neophodno je identifikovati resurse potrebne za implementaciju i održavanje sistema upravljanja kvalitetom, kao i kontinuirano poboljšanje njegove efektivnosti i zadovoljstva korisnika usluga visokoškolskih ustanova, uključujući infrastrukturu i radno okruženje.

Prvi set zahtjevâ odnosi se na ljudske resurse kojima se obezbjeđuju kompetencije visokoškolskih ustanova i osoblja bazirane na edukaciji, obučavanju, vještinama i iskustvu zaposlenika (odgovarajući akademski stepen obrazovanja, profesionalnog razvoja i napredovanja u struci, specijalistički kursevi, treninzi, certifikati i sl.).

Drugi set zahtjevâ se odnosi na infrastrukturu i radno okruženje, a odnosi se na potrebu da okolina za realizaciju nastave i istraživanja treba da bude utvrđena i regulisana. Definisanje radne okoline je stvar svake organizacije, ali u kontekstu visokoškolske institucije ista treba da bude sigurna i zdrava za studente i osoblje sa prijatnim ambijentalnim uslovima u zgradama, učionicama, laboratorijama i bibliotekama, kao i neophodnim uslužnom podrškom uključujući adekvatan prevoz studenata i zaposlenika, knjižaru, restoran, ambulante, iste uslove za hendikepirane osobe i sl.

U okviru pomenutog neophodno je obezbijediti dovoljnu količinu i aktuelnost literaturnih izvora, skripti, knjiga, udžbenika i drugog nastavnog materijala, kao i kompjutera sa neophodnim softverom i Internet konekcijom, ali i adekvatno snabdjevanje vodom, električnom energijom sa pratećom instalacijom, plinom, i sl.

7. Realizacija proizvoda

- 7.1 Planiranje i realizacija proizvoda
- 7.2 Procesi koji se odnose na kupca
 - 7.2.1 Određivanje zahtjeva koji se odnose na proizvod
 - 7.2.2 Preispitivanje zahtjeva koji se odnose na proizvod
 - 7.2.3 *Komunikacija sa kupcem*
- 7.3 Dizajn i razvoj
 - 7.3.1 Planiranje dizajna i razvoja
 - 7.3.2 Ulazi dizajna i razvoja
 - 7.3.3 Izlazi dizajna i razvoja
 - 7.3.4 Preispitivanje dizajna i razvoja
 - 7.3.5 Verifikacija dizajna i razvoja
 - 7.3.6 Validacija dizajna i razvoja
 - 7.3.7 Kontrola izmjena dizajna i razvoja
- 7.4 Nabavka
 - 7.4.1 Proces nabavke
 - 7.4.2 Informacije za nabavku
 - 7.4.3 *Verifikacija nabavljenog proizvoda*
- 7.5 Proizvodnja i pružanje usluge
 - 7.5.1 Kontrola proizvodnje i pružanja usluge
 - 7.5.2 Validacija procesa proizvodnje i pružanja usluge
 - 7.5.3 Identifikacija i sledljivost
 - 7.5.4 Vlasništvo kupca
 - 7.5.5 Očuvanje proizvoda
- 7.6 Kontrola sredstava za monitoring i mjerenje

U okviru ove sekcije zahtjeva koja je najdetaljnija sadržani su brojni zahtjevi u pogledu planiranja i razvijanja procesa i neophodnih resursa za realizaciju proizvoda, projekata i/ili usluga visokoškolskih institucija kroz tzv. planove kvaliteta.

U tom smislu prvenstveno je neophodno usvojiti i prilagoditi proizvodnu terminologiju u visokoškolskom obrazovanju, a zatim identifikovati i preispitivati zahtjeve specifikacija i potrebe korisnika usluga, kao i efektivne aranžmane za dvosmjernu komunikaciju vodeći računa posebno o promociji informacija o uslugama, odnosno vrstama usluga i istraživačkim mogućnostima, vrstama studija, sadržajima nastavnih planova i programa i sl.

Poseban aspekt standard pripisuje povratnim informacijama od korisnika uključujući i njihove pritužbe. Značajna pažnja je posvećena zahtjevima u pogledu dizajna (projektovanja) i razvoja nastavnih planova i programa, odnosno načina realizacije istraživačkih projekata i drugih usluga koje pružaju visokoškolske organizacije.

To podrazumijeva definisanje i propisivanje ulaznih zahtjeva, faza realizacije, podesnog oblika preispitivanja, verifikacije i validacije za

svaku fazu, odgovornosti i ovlaštenja, kao i adekvatne forme izlaza iz pojedinih faza ili način identificiranja, dokumentovanja i implementacije eventualnih izmjena u ovom procesu.

Iako vodič IWA2 ne razmatra posebno specifičnosti vezane za nabavku u visokoškolskim ustanovama, treba istaknuti da su zahtjevi odabranog modela izričiti u pogledu sposobnosti organizacije da osigura kriterije, vrednovanje i izbor dobavljača.

Vrhovno rukovodstvo visokoškolskih oorganizacija treba da obezbijedi realizaciju proizvoda i usluga odnosno pojedinih procesa pod kontrolisanim uslovima, a to podrazumijeva da se posebna pažnja posveti:

- selekciji i izboru studenata,
- projektovanju savremenih i priznatih nastavnih planova i programa prema zahtjevima i potrebama privredno-poslovnog okruženja, međunarodnim iskustvima, stanju nauke i tehnike i sl.,
- opterećenju nastavnog osoblja,
- izradi poslovnika i pravilnika o radu katedri, laboratorija, instituta i drugih organizacionih jedinica,
- rasporedu učionica, laboratorija, biblioteka i drugih resursa, obezbijeđenju nastavnog materijala, instrukcija za specifične stručne predmete i dr.

Za navedene i druge aktivnosti u domenu ustanova visokog obrazovanja moraju se obezbijediti odgovarajuće instrukcije, obrasci, predlozci i zapisi kojima se omogućuje identifikacija, sljedljivost i validacija aktivnosti i sredstava na realizacije proizvoda ili usluga, kao i zaštita imovine korisnika (interni zapisi, bilješke/zapisi sa nastavno-naučnih vijeća i senata, ispitne prijave, izvještaji o seminarima, projektima, resursima, opremi biblioteke, statistički podaci o redovnim i vanrednim studentima, ponovcima, kadrovima i svršenim studentima, certifikati, ugovori o učenju, podaci o ECTS bodovima, diplome, dodaci diploma, lični podaci, ljekarska uvjerenja, testovi, završni radovi, prototipovi, ili druge vrste zapisa i imovine korisnika), očuvanja proizvoda (knjiga, kompjuterskih programa, eksternih memorijskih uređaja-magnetnih ili optičkih diskova, fajlova i sl.) i kontrola sredstava za monitoring i mjerenje (ažurnost različitih vrsta testova, ispitnih kartica, ček lista, završnih ispita i sl.).

8. Mjerenje, analiza i poboljšanje

8.1 Opšte

8.2 Monitoring i mjerenje

8.2.1 Zadovoljstvo kupca

8.2.2 Interni audit (provjera)

8.2.3 Monitoring i mjerenje procesa

8.2.4 Monitoring i mjerenje proizvoda

8.3 Kontrola neusklađenog proizvoda

8.4 Analize podataka

8.5 Poboljšanje

8.5.1 Stalno poboljšanje

8.5.2 Korektivne mjere

8.5.3 Preventivne mjere

Sekcijom osam se definišu zahtjevi za praćenje, mjerenje, analizu i unapređenje procesa koji dokazuju usaglašenost na proizvodima i usaglašenost na sistemu upravljanja kvalitetom, ostvarujući pri tome kontinuirana unapređenja i efektivnost sistema na bazi planiranih i primjenjenih elemenata.

U cilju razumijevanja zahtjeva za uspostavom mjerljivih parametara koji su osnova razvoja sistema upravljanja kvalitetom može da posluži i misao lorda Kelvina (1876):

'Kada ste u stanju da ono o čemu govorite izrazite i u brojevima, onda vi o tome i nešto znate. Kada stvar ne možete da mjerite, kada ne možete da je izrazite u brojevima, Vaše znanje je nezadovoljavajuće. Tu se možda radi o početku saznanja, ali Vi teško da ste, u svojim mislima, napredovali do stadijuma nauke'.

Dakle, osnova na kojoj počiva ova sekcija standarda je zahtjev za mjerenjem (iskazivanjem mjerljivim ključnim indikatorima po EGS), jer se jedino tako može efikasno upravljati i donositi ispravne odluke koje će pratiti procesi stalnih poboljšanja.

Zadovoljstvo korisnika kao neposredni cilj svakog proizvodnog ili uslužnog procesa je u visokom obrazovanju teško pratiti jer je veoma teško doći do povratnih informacija od pojedinih korisnika.

Međutim, ovo nije nemoguće i zahtjevima ove sekcije standard traži da se identifikuju primjenjive metode njihovog prikupljanja (*različite vrste upitnika, anketa, intervju a i drugih metoda za prikupljanje povratnih informacija od spoljnjih posjetilaca, završenika i bivših studenata, gostujućih profesora i drugih lica iz programa saradnje/mobilnosti sa univerzitetima ili drugim visokoškolskim ustanovama u zemlji i inostranstvu, kao i drugim korisnicima usluga visokoškolskih organizacija*), mjerenja i analize uključujući i statističke tehnike

(kontrolne karte, histogrami, pareto dijagrami i druge metode mjerenja zadovoljstva korisnika⁴¹, organizaciono-administrativna mjerenja, mjerenja različitih varijabli vezano za studente, nastavno i osoblje podrške kao i druge vrste relevantnih indikatora kao što su troškovi po različitim osnovama).

Visokoškolskim institucijama se u okviru ove sekcije nameće i zahtjev za izvođenjem internih auditâ u planiranim intervalima i sa definisanim kriterijima, područjem primjene, metodama audita i uz postupak izbora auditora koji obezbjeđuje objektivnost i nepristrasnost ovog procesa.

Zahtjevima ove sekcije obuhvaćena je i potreba za primjenom adekvatnih metoda monitoringa i mjerenja procesa i proizvoda/ usluga kojima visokoškolske institucije moraju dokazati sposobnost projektovanih procesa (ključnih: nastavnih/ obrazovnih, istraživačkih i logističkih/podržavajućih procesa) da ostvare planirane rezultate u obrazovanju i istraživanju.

U slučaju kada oni nisu ostvareni jasno propisanim postupcima za provođenje korektivnih aktivnosti univerzitetske ustanove moraju obezbijediti potpunu usklađenost proizvoda/usluga sa specificiranim zahtjevima zainteresovanih strana i korisnika (neusklađeni proizvodi se mogu odnositi na nastavne planove i programe, studente, nastavno osoblje, materijale ili administrativne usluge).

Podatke prikupljene iz monitoringa i mjerenja menadžment visokoškolskih institucija mora analizirati podesnim metodama analiza i rješavanja problema kao što su: dijagrami procesa, dijagrami toka, Pareto dijagrami, FMEA, različite vrste audita, statističkih kontrolnih karata, grafova i drugih statističkih tehnika i analiza.

Izlazi iz analize podataka trebaju da budu aktivnosti na kontinuiranim poboljšanjima kroz korektivne i preventivne aktivnosti. Kontinuirana

⁴¹ Primjer klasifikacije metoda mjerenja zadovoljstva kupca na:
Parcijalne metode: Žalbe kupaca (*Complaints*), Indeks uticaja na narušavanje kvaliteta (*DII*), Centri za prikupljanje poziva (*Call centres*), Analiza izgubljenih kupaca (*Lost customer survey*), Pridobijanje kupaca (*Turnover customer*), Misteriozna kupovina (*Mystery shopping*), Ponavljanje narudžbi (*Repeat orders*), Desktop-anketne metode, Metoda kompanije CIM College; Istraživačko-anketne metode: Metoda kompanije Leadership Factor, SERVQUAL, Kano model, Metoda kompanije NCS Pearson; Internet metode: Metoda kompanije Autodata, Metoda kompanije Survey Value, Metoda kompanije PERSUES, Metoda kompanije CustomerSat, Metoda kompanije Walker Smartloyalty; Ostale metode mjerenja: Američki nacionalni indeks zadovoljstva kupca (*ACSI*), Evropski nacionalni indeks zadovoljstva kupca (*ECSI*), Benchmarking /magistarski rad Džemala Kulašina,: *Prilog razvoju metode mjerenja zadovoljstva kupca usluge srednje škole prema ISO 9000:2000*, str. 33 i 34, Mašinski fakultet u Zenici, jula 2004./

poboljšanja moraju se obezbijediti i putem internih samoprocjena (samoevalucija) u pogledu razumijevanja politike i ciljeva kvaliteta, zahtjeva i zadovoljstva identifikovanih korisnika od strane svih uposlenika visokoškolskih institucija.

Posebnim procedurama se moraju definisati sve aktivnosti na provođenju korektivnih i preventivnih mjera.

6.2.2. Zaključak o ISO modelu

Rezimirajući na kraju predstavljena razmatranja i sažetu analizu zahtjeva sistema upravljanja kvalitetom, a na osnovu empirijskih iskustava velikog broja proizvodnih i uslužnih organizacija u njihovoj implementaciji, očigledno je da izgradnja i uspostava sistema upravljanja kvalitetom u visokoškolskim institucijama prema standardu ISO 9001:2000 predstavlja svojevrsan teorijski i praktičan problem.

Stoga se to *mora tretirati kao ozbiljan i zahtjevan projekat*, a za konkretna rješenja, njegovo izvođenje i vremensko terminiranje treba primijeniti projektni pristup. To, prije svega, podrazumijeva da sve aktivnosti na njegovoj realizaciji moraju biti planske, koordinirane i vremenski definisane sa jasno propisanim obavezama i odgovornostima uz imperativnu odrednicu da projekat od samog početka vodi najviši menadžment institucije. Bez tog uključivanja dobri rezultati nisu nemogući, ali praksa brojnih evropskih univerziteta pokazuje da je proces izgradnje QMS nemjerljivo duži.

6.3. MODELI IZVRSNOSTI

6.3.1. Baldridžova nagrada (MBNQA)⁴²

Nacionalna nagrada za kvalitet Malcolm Baldrige⁴³ (MBNQA) je najviši stepen nacionalnog priznanja za kvalitet koju mogu dobiti organizacije u SAD. Ustanovljena je 1987. godine da bi se njome promovisao kvalitet u američkoj industriji. Kriteriji za nagradu su široko prihvaćeni i u Americi su *de facto* postali standard i kriteriji za 'dobru praksu

⁴² Skraćenica od Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA),

⁴³ Malcolm Baldrige je bio komercijalni sekretar u Reganovoj administraciji. Poginuo je u nesreći na rodeu 1987 godine. U njegovu čast Regan je izabrao da se po njemu imenuje novouspostavljena nagrada. Nagrada je inače uspostavljena zahvaljujući naporima Frenka Kolinsa koji je bio izvršni direktor u obezbjeđenju kvaliteta odbrambene logističke agencije. Ideju je bazirao na Demingovoj nagradi koja je uspostavljena dosta ranije (prije 36 godina).

kvaliteta⁴⁴, ali je važno naglasiti da se ovi kriteriji konstantno modifikuju kako bi se zadovoljila očekivanja koja se mijenjaju.

Inače, dosadašnji dobitnici nagrade su veoma raznoliki. U 1991. godini za ovu nagradu ukupno je apliciralo 235.000 različitih kompanija. Od 1988. godine do danas, ukupno 59 organizacija je dobilo ovu nagradu – 24 velike proizvodne, 12 uslužnih, 14 iz malog biznisa, 5 organizacija iz domena obrazovanja i 4 organizacije iz sektora zdravstva. Koncept Baldridžove nagrade baziran je na sedam kategorija unutar kojih se dodjeljuje ukupno 1000 bodova. Kao što je naglašeno, kategorije i kriteriji⁴⁵ se svake godine mijenjaju (npr. kriteriji za 2005. godinu predstavljeni na slici 6.1. sa ukupnim sumama bodova pri ocjenjivanju pojedinačnih kriterija).

Kategorija	Kriteriji	Bodovi
1.	Liderstvo	120
1.1.	Organizaciono vodstvo	70
1.2.	Društvena odgovornost	50
2.	Strateško planiranje	85
2.1.	Razvoj strategije	40
2.2.	Implementacija strategije	45
3.	Usmjerenost na kupce i tržište	85
3.1.	Informacije i znanja o kupcima	40
3.2.	Zadovoljstvo kupaca	45
4.	Mjerenja, analize i upravljanje znanjem	90
4.1.	Mjerenje i analiza organizacionih performansi	45
4.2.	Upravljanje znanjem i informacijama	45
5.	Fokus na ljudske resurse	85
5.1.	Radna okolina	35
5.2.	Obrazovanje i motivacija zaposlenih	25

⁴⁴ Koliki se značaj pridaje ovoj nagradi govori i to da njeno dodjeljivanje po pojedinim kategorijama vrši direktno predsjednik SAD-a.

⁴⁵ Aplikacije za nagradu, spisak dobitnika i druge neophodne informacije o njoj mogu se naći na web situ: <http://www.quality.nist.gov/>. Zanimljivo je da postoje posebni kriteriji ove nagrade za obrazovne institucije koji se izdaju u obliku vodiča (ove godine 84 strane).

5.3.	Zadovoljstvo zaposlenih	25
6.	Upravljanje procesima	85
6.1.	Kreiranje ključnih procesa	50
6.2.	Procesi podrške	35
7.	Poslovni rezultati	450
7.1.	Rezultati u vezi sa kupcima	75
7.2.	Rezultati u vezi sa proizvodima i uslugama	75
7.3.	Finansijski i tržišni rezultati	75
7.4.	Rezultati u vezi sa ljudskim resursima	75
7.5.	Rezultati u vezi sa organizacionom efektivnošću	75
7.6.	Rezultati u vezi sa upravljanjem i društvenom odgovornošću	75

Slika 6.1. Kriteriji nacionalne nagrade za kvalitet Malcom Baldrige 2005 godine (ukupno 1000 bodova).

Ovih sedam kategorija predstavljaju opsežnu okosnicu za upravljanje kvalitetom. Ne traži se nikakav standardan pristup da bi se dobila nagrada. Svaka kompanija može slobodno izabrati svoje vlastite, specifične tehnike i pristupe unutar sveukupnih ciljeva i kriterija iz ovih sedam kategorija. U tome i jeste snaga Baldridžove nagrade, jer ona ne zahtijeva posebna načela, već dopušta fleksibilnost svakoj organizaciji u definisanju 'dobrog upravljanja kvalitetom'.

Podnosilac molbe za Baldridžovu nagradu mora prvo podnijeti obrazac za kvalifikovanost, prateća dokumenta i uplatiti 50 dolara. Po odobrenju, podnosilac molbe mora podnijeti paket molbe koji dostiže do 50 strana za mala preduzeća, sedamdeset pet stranica za proizvodnu ili uslužnu organizaciju i još jednu taksu. Nikakva naročita ocjena ne garantuje posjetu na licu mjesta.

U svakoj od tri kategorije: proizvodnoj, uslužnoj i maloj organizaciji mogu se dodijeliti samo po dvije nagrade.

6.3.2. Demingova nagrada (The Deming Prize)

Ovo je najstarija nagrada za kvalitet koju je uspostavilo Udruženje japanskih naučnika i inženjera (JUSE). Utemeljena je 1951. godine i kasnije nazvana po Amerikancu W. Edwards Demingu, koji je u Japan došao neposredno poslije II svjetskog rata kako bi pomogao japanskoj privredi svojom ekspertizom u statističkoj kontroli kvaliteta. JUSE je

pokrenula ovu inicijativu kako bi se nagradile kompanije koje uspješno primjenjuju principe statističke kontrole kvaliteta širom kompanije. Demingova nagrada ima nekoliko kategorija – nagrada za pojedinca, nagrada za primjenu i nagrada za kontrolu kvaliteta za kompaniju. Od 1984. godine dodjeljuje se i Demingova nagrada za primjenu u prekomorskim kompanijama koja se dodjeljuje kompanijama izvan Japana.

Demingova nagrada za primjenu ima deset ispitnih odrednica i zasnovana je na kontroli kvaliteta širom organizacije. Organizacija ili sektor počinje proces za dobijanje ove nagrade podnoseći molbu komisiji za Demingovu nagradu zajedno sa drugim važnim informacijama. Nakon prihvatanja i obavještanja, podnosioci molbe moraju podnijeti opis praksi upravljanja kvalitetom i poslovni prospekt organizacije na japanskom jeziku. Ako je ovo upješno podnosilac molbe će onda biti posjećen na licu mjesta. U prilogu 1. predstavljena je ček-lista za podnošenje molbe za Demingovu nagradu, odrednice i njihove pojedinačne smjernice.

Inače, Deming je kvalitet definisao kao kontinuirano poboljšanje stabilnog sistema. On je bio jak zagovornik ideja o statističkoj kontroli procesa. Njegova filozofija se zasniva na tome da svi sistemi (administrativni, dizajnerski, proizvodni i prodajni) moraju biti stabilni u statističkom smislu. To zahtijeva stalno mjerenje karakteristika kvaliteta u cijeloj organizaciji, kao i njenu kontrolu. Drugi aspekt njegove definicije je konstantno poboljšanje različitih sistema, da bi se smanjile varijacije i bolje zadovoljile potrebe potrošača. Deming je izrazio svoju filozofiju o kvalitetu u 14 tačaka, koje su date na slici 6.2.*

1. *Učinite svrhu poboljšavanja roba i usluga konstantnom s ciljem da budete konkurentni i da dugo ostanete u poslu, više od nastojanja na ostvarivanju kratkoročnih profita.*
2. *Usvojite novu filozofiju odbijajući prihvatiti uobičajene nivoe grešaka, kvarova i zastoja. Prihvatite potrebu za promjenama.*
3. *Prestanite ovisiti o masovnoj inspekciji. Umjesto toga, oslonite se prvenstveno na ugrađivanje kvalitete u proizvod, te statistička sredstva kontrole i poboljšavanja kvaliteta.*
4. *Prekinite s praksom nagrađivanja posla samo na osnovi cijena. Umjesto toga, minimizirajte ukupne troškove.*
5. *Poboljšavajte konstantno i zauvijek sisteme proizvodnje, kako biste poboljšali kvalitet i proizvodnost, a time i konstantno smanjivali troškove.*
6. *Uvedite obuku na poslu za sve zaposlenike.*
7. *Usredotočite menadžment i nadzornike na vođenje njihovih zaposlenih tako da im pomažu da bolje obavljaju posao.*
8. *Istjerajte strah. Ne krivite zaposlene za 'probleme sistema'. Ohrabrujte učinkovitu dvosmjernu komunikaciju. Eliminirajte rukovođenje kroz kontrolu.*

9. Uklonite zapreke između odjela. Ohrabrite timski rad između različitih područja, kao što su istraživanje, dizajniranje, proizvodnja i prodaja.
 10. Uklonite programe, opomene i slogane koji traže nove nivoe proizvodnosti bez osiguravanja boljih metoda.
 11. Uklonite proizvodne kvote, radne standarde i ciljeve koji remete postizanje kvaliteta. Umjesto toga zamijenite rukovodstvo i uvedite kontinuirano poboljšavanje procesa rada.
 12. Uklonite barijere (loši sistemi i loš menadžment) koji ljude lišavaju ponosa u njihovom radu.
 13. Ohrabrujte obrazovanje tokom cijelog života i samousavršavanje svih zaposlenih.
 14. Stavite sve u položaj da rade na provedbi ovih četrnaest tačaka.
- * Izvod iz Demingova rada (1986)

Slika 6.2. Demingovih četrnaest načela menadžmenta

Mnogi autori i teoretičari iz područja kvaliteta ukazuju da je ovih 14 tačaka bilo namijenjeno za primjenu u proizvodnom sektoru, ali se one, vrlo uspješno, mogu primjeniti i u domenu visokog obrazovanja. Mnogi autori kao što su Bradley (1993), Cornesky (1993), Eglis and Hill (1994) i Field (1994) u svojim radovima primjenjuju 14 Demingovih tačaka u visokom obrazovanju⁴⁶. Ako pažljivije analiziramo ključne elemente Bolonjskog procesa i uporedimo ih sa Demingovim načelima, vidjećemo da se mnogi od njih prepoznaju u ovih 14 tačaka.

6.3.3. EFQM model i Evropska nagrada kvaliteta⁴⁷

European Foundation for Quality Management – EFQM je neprofitno udruženje, organizacija osnovana 1988. godine od strane četrnaest vodećih kompanija Evrope i uz podršku Evropske komisije (European Commission).

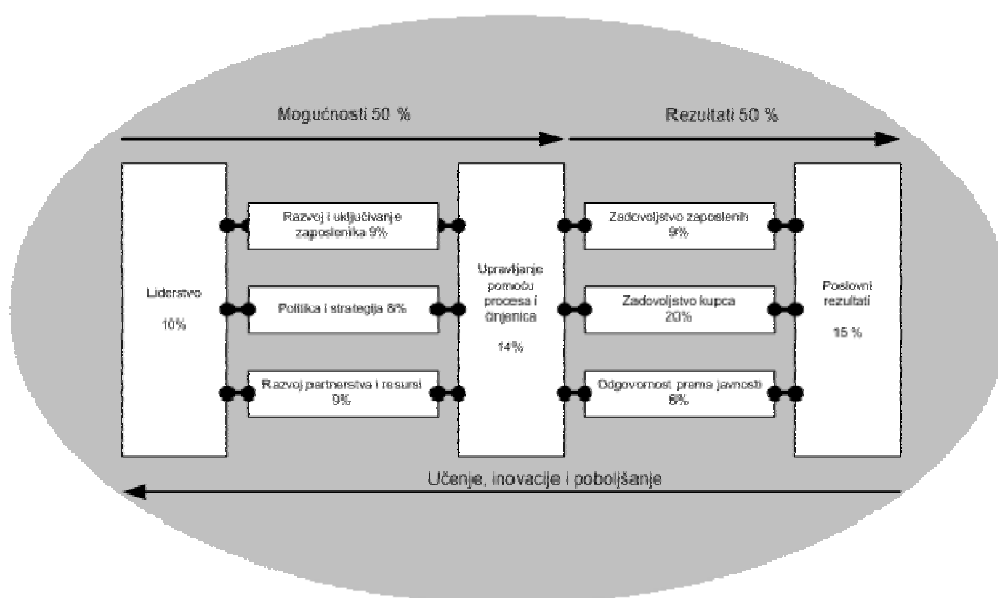
Na osnovu utvrđene misije EFQM daje smjernice daljnjeg razvoja upravljanja kvalitetom u evropskim organizacijama radi postizanja izvrsnosti u zadovoljstvu kupaca i zaposlenika, uključujući izvrsnost u postizanju društvenih i poslovnih rezultata, kao temeljnih uslova za postizanje globalne konkurentnosti. Na tragu ovoga EFQM je razvila vlastiti model procjenjivanja organizacija koji ima dvostruku namjenu. To je, prije svega, efikasan instrument za dijagnozu stanja sistema, a zatim procedura pomoću koje se vrši upoređivanje evropskih organizacija i institucija. Značaj EFQM modela je i u tome da se isti

⁴⁶ Ivica Oslić, *Rezultati procjenjivanja prema EFQM upitniku*, Zbornik radova Druge hrvatske konferencije o kvaliteti, Cavtat, 1999.; Vojislav Stojković, *Poboljšanje procesa obrazovanja*, Quality Business Management, mart 2000.

⁴⁷ European Foundation for Quality Management (EFQM) i The European Quality Award (EQA).

može primjeniti kao instrument za internu dijagnozu stanja sistema, nakon čega se mogu provesti potrebna poboljšanja⁴⁸.

Dakle, EFQM model je evropski model za TQM. Njegovu strukturu čini devet područja, za koje je utvrđeno 9 temeljnih detaljno razrađenih kriterija, s ukupno 33 potkriterija, pomoću kojih je moguće u potpunosti obuhvatiti ocjenjivanje neke kompanije ili organizacijske cjeline. Značaj pojedinih kriterija određen je bodovima i postocima na način kako je to prikazano na slici 6.3, koja je ujedno postala i zaštitni znak EFQM-a.



Slika 6.3. EFQM Excellence model

Kako se može uočiti na ovoj slici model EFQM se zasniva na principijelnoj postavci o osposobljenosti poslovnog sistema i postizanju širih rezultata, pri čemu se izvrsnost postiže na osnovu fokusa na kupca/korisnika, orijentaciji na šire uspjehe/rezultate, vođenju i kontinuitetu namjene, upravljanju procesima, razvoju i uključivanju osoblja, kontinuiranom učenju, inovacijama i poboljšanjima, razvoju partnerstva i javnoj odgovornosti. Inače, EFQM za organizacije predviđa više nivoa izvrsnosti. One uključuju slijedeće:

⁴⁸ Zanimljivo je da većina organizacija, pa i onih s ISO 9001 certifikatom, nakon prve samoprocjene prema EFQM upitniku ostvaruju oko 200 bodova, odnosno samo oko 20 % od mogućih bodova. Samo-procjenjivanje prema EFQM upitniku i pisanje aplikacionog dokumenta za Europsku nagradu možda predstavljaju i dobar odgovor na često postavljano pitanje o tome što da se radi poslije dobijanja ISO 9001 certifikata. Danas, većina uspješnih evropskih kompanija vodi razvoj sistema prema TQM konceptu primjenom samoprocjenjivanja prema EFQM modelu.

- Predanost izvrsnosti (Committed to excellence)
- Prepoznat po izvrsnosti (Recognised for excellence)
- Finalista natječaja za nagradu (EQA Finalist)
- Dobitnik premije (EQA Prize Winner)
- Dobitnik nagrade (EQA Winner)

Navedene kategorije izvrsnosti omogućuju organizacijama neprestano, postupno i objektivno kontrolisano ostvarivanje izvrsnosti, kao i izbor i usvajanje za svaku organizaciju najboljeg pristupa. Ako neka organizacija odluči objektivno provjeriti svoj trenutni položaj na putu prema izvrsnosti (prvi nivo), najviše rukovodstvo treba obaviti samoprocjenjivanje prema upitniku, a nakon provedenih poboljšavanja mora pozvati auditora iz EFQM-a.

Za drugi nivo treba napisati aplikacionu prijavu (cca 50 stranica) i poslati ga u EFQM nakon čega slijedi posjeta auditora-ocjenjivača. Ako auditori nakon provjere u organizaciji ocijene ovaj dokument s više od 400 bodova, kompanija dobija priznanje da je prepoznata po izvrsnosti. Za treći, četvrti ili peti nivo treba proći cijeli postupak kandidovanja za Evropsku nagradu.

Naime, EFQM je 1992. godine započela sa nagrađivanjem organizacija Evropskom nagradom za kvalitet *European Quality Award* (EQA), a s ciljem priznavanja i nagrađivanja uspjeha poslovno-proizvodnih organizacija koji su se naročito angažovali na polju kvaliteta. Da bi se dobila ova nagrada, organizacije moraju imati dokaze da su na svome putu ka implementaciji TQM-a, ostvarile značajan doprinos tokom više godina u ispunjenju očekivanja kupaca, zaposlenika i drugih zainteresovanih strana. *European Quality Award* nagradom nagrađuju se one organizacije koje su ocijenjene kao najbolji i kao najuspješniji promotori principa i praksi TQM-a u Evropi. Dobitnici su do sada bile organizacije koje su evropski i svjetski uzori prema svojim pristupima i rezultatima.

Nagrada se dodjeljuje u četiri kategorije, i to za velika preduzeća i organizacijske cjeline, za organizacijske dijelove kompanija, za organizacije javnog sektora, te mala i srednja preduzeća⁴⁹. Inače, isto

⁴⁹ Kao primjer može da posluži lista dobitnika za 2003 godinu po pojedinim kategorijama:

1. *Evropska nagrada za kvalitet dodjeljuje se organizaciji ocijenjenoj kao najboljoj u svakoj od ocjenjivanih kategorija. Bosch Sanayi ve Ticaret AS, Turska, dobitnik nagrade i posebne nagrade vodstvo i stalnost svrhe -kategorija proizvođača; Runshaw College, Velika Britanija, dobitnik nagrade i posebne nagrade vodstvo i stalnost svrhe -kategorija javnog sektora; Maxi COCOMAT, Grčka, dobitnik nagrade i posebne nagrade usmjerenost prema rezultatima -kategorija nezavisnih malih i srednjih poduzeća; Edinburgh International Conference Centre, Velika Britanija, dobitnik nagrade i posebne nagrade razvoj i uključivanje ljudi -kategorija podružnice malih i srednjih poduzeća.*
2. *Posebne nagrade dodjeljuju se organizacijama koje su dobre u svemu, a napreduju u šest ili više od osam mogućih fundamentalnih koncepata izvrsnosti. U 2003, dodijeljene su posebne nagrade u svakoj*

kao i *Baldrige-ova nagrada* u Americi ili japanska *Deming-ova nagrada*, *EQA* ima funkciju razvoja organizacija unutar određenog geografskog područja (USA, Japan ili Europa) za globalnu konkurentsku bitku. To se obavlja pomoću utvrđenih kriterija kvaliteta čije je ispunjavanje preduslov za sudjelovanje u natjecanju za jednu od ovih nagrada.

Kroz ovaj kratki osvrt na razvoj sistema upravljanja kvalitetom od njegove uspostave do modela izvrsnosti zasnovanih na principima TQM-a treba sagledavati i pravce daljnjeg razvoja. Generalno se njihove ključne karakteristike mogu najbolje sistematizovati i prepoznati u strukturi koja je prikazana u tabeli 6.1.

Tabela 6.1. Trend razvoja principa upravljanja kvalitetom⁵⁰

b. r.	KARAKTERISTIKE			
	Postojeće stanje organizacije (još uvijek u većini organizacija)	QMS Sistem upravljanja kvalitetom	TQM Potpuno upravljanje kvalitetom	BE Poslovna izvrsnost
1.	Produktivistički pristup	Organizacija orijentisana kupcu	Transparentnost, okrenutost korisnicima	Dostizanje zadovoljstva korisnika
2.	Autokratsko rukovođenje	Liderstvo	Ravnomjerna raspodjela funkcija	Liderstvo, politika, strategija
3.	Odnos-zaposleni kao podređeni	Angažovanost svih zaposlenih, timski rad	Demokratski naučni menadžment	Razvoj zaposlenih
4.	Ograničenja i birokratske barijere	Procesni pristup	Inženjering procesa	Upravljanje procesima i činjenicama
5.	Nesistemske pristup	Sistemske pristup upravljanju	Sistemske pristup i ravnomjerna raspodjela tehnologije	Javna, društvena odgovornost
6.	Slaba poboljšanja	Stalna poboljšanja	Demokratski kvalitet i unapređenje rada	Kontinuirano učenje i poboljšanje
7.	Donošenje odluka	Donošenje odluka	Primjena naučnih	Orijentacija prema

kategoriji za sljedeća područja: Vodstvo i stalnost svrhe, Usmjerenost prema kupcima, Korporativna društvena odgovornost, Razvoj i uključivanje ljudi, Usmjerenost prema rezultatima. Dobitnici posebnih nagrada su: *Velike organizacije i poslovne jedinice: Siemens Nederland NV, Nizozemska, Usmjerenost prema rezultatima i Vodstvo i stalnost svrhe; Operativne jedinice: Grundfos A/S, Danska, Vodstvo i stalnost svrhe; Solvay, pogon Martorell, Španjolska -Korporativna društvena odgovornost; TNT Post Group Information Systems, Velika Britanija, Razvoj i uključivanje ljudi; Javni sektor: Kocaali Chamber of Industry, Turska, Usmjerenost prema rezultatima; Nezavisna mala i srednja poduzeća: Hunziker and Co, Švicarska, Usmjerenost prema kupcu, Microdeco, Španjolska, Korporativna društvena odgovornost; Robur S.p.A., Italija, Vodstvo i stalnost svrhe; Schindlerhof Klaus Kobjoll GmbH, Njemačka, Usmjerenost prema kupcu.*

3. *Svake godine mogu se proglasiti i finalisti u pojedinim kategorijama. Finalisti su organizacije koje pokazuju visok stepen izvrsnosti u upravljanju kvalitetom kao njihovom osnovnom procesu za stalno unapređivanje. Uz gore navedene organizacije, finalisti za 2003. su: Velike organizacije i poslovne jedinice: Fagor Electrodomesticos, Španjolska; Medicor Kezimuszer Rt, Mađarska; TNT Express, Nizozemska; Javni sektor: Begonazpi Ikastola, Španjolska; Fundacion Novia Salcedo, Španjolska; Gimnazija Kossuth Lajos, Mađarska*

⁵⁰ Dorađeno prema fusnoti 30.

	na bazi iskustva i intuicije	na osnovu činjenica	metoda	rezultatima
8.	Kupoprodajni odnosi sa isporučiocima	Razvoj partnerskih odnosa	Razvoj partnerskih odnosa	Razvoj partnerskih odnosa

Dakle, predstavljene karakteristike najbolje ukazuju na trend razvoja sistema upravljanja kvalitetom, buduće izazove i ono što je neminovnost za sve organizacije.

6.3.4. EFQM model za visoko obrazovanje

Postoje i drugi pokušaji za uspostavljanje odgovarajućeg modela vođenja kvaliteta na univerzitetima. Na univerzitetu u Sheffieldu (Engleska) razvili su varijantu EFQM Excellence modela za upotrebu u visokom školstvu (HEFCE, 2003). U poznatom modelu kvaliteta su prilagodili pojedine kriterije koji se odnose na specifičnosti visokog školstva:

1) Rukovođenje – Leadership:

- a) rukovodoci razvijaju misiju, viziju, vrijednosti i etiku i uzor su kulture odličnosti,
- b) rukovodioci su lično uključeni u razvoj sistema vođenja kvaliteta, njegovu implementaciju i stalna poboljšanja,
- c) rukovodioci su uključeni u veze sa korisnicima, partnerima i predstavnicima društva,
- d) rukovodioci motivišu, potpomažu i podstiču univerzitetsko osoblje i njeguju kulturu odličnosti,
- e) rukovodioci identifikuju i prednjače u organizacijskim promjenama.

2) Politika i strategija – Policy and Strategy:

- a) politika i strategija temelje se na sadašnjim u budućim potrebama i očekivanim učesnicima,
- b) politika i strategija temelje se na informacijama o mjerenju ishoda istraživanja, studija i eksterno povezanih djelatnosti,
- c) politika i strategija su kontrolisano razvijane i prilagođavane,
- d) politika i strategija su saopštavane i vršene kroz okvir ključnih procesa.

3) Zaposleni – People:

- a) ljudski resursi su planirani, vođeni i školovani,
- b) znanje osoblja i kompetencije su identifikovani, razvijani i podsticani,
- c) osoblje je uključeno u problematiku rada i ima odgovornosti i ovlaštenja,
- d) osoblje unutar univerziteta međusobno efikasno komunicira,
- e) osoblje je nagrađivano, odaju im se priznanja,

4) Partnerstva i sredstva – Partnerships and resources – su upravljani:

- a) unutrašnja i eksterna partnerstva,
- b) finansije,
- c) zgrade, oprema i materijali,
- d) tehnologija,
- e) informacije i znanje.

5) Procesi – Processes

- a) procesi se sistematski planiraju i provode,
- b) procesi se po potrebi poboljšavaju, primjenjuju se inovacije za zadovoljenje i ostvarenje isporučene vrijednosti za korisnike, osoblje i druge učesnike,
- c) akademski tečajji, profesionalne usluge i unutrašnje usluge se planiraju i izvršavaju,
- d) upravljaju se i podstiču odnosi sa studentima, vanjskim i unutrašnjim korisnicima.

6) Rezultati korisnika – Customer Results:

- a) razmatranje zapažanja studenata i drugih korisnika univerziteta,
- b) indikatori izvršenja – unutrašnja mjerenja radi nadzora, razumijevanja, komentara i poboljšanja predavanja i drugih usluga za grupe korisnika, s ciljem postizanja planiranog izvršenja.

7) Rezultati osoblja – People Results:

- a) razmatranje zapažanja osoblja univerziteta,
- b) indikatori izvršenja – unutrašnja mjerenja radi nadzora, razumijevanja, komentara i poboljšanja rada osoblja,

8) Rezultati društva – Society results:

- a) razmatranje zapažanja lokalne zajednice o univerzitetu,
- b) indikatori izvršenja – unutrašnja mjerenja za nadzor, razumijevanje, komentare i poboljšanje rada univerziteta.

9) Rezultati ključnih izvršenja – Key Performance Results:

- a) rezultati ključnih izvršenja – ta mjerila su ključni rezultati, koje univerzitet planira da bi postigao svoje ciljeve;
- b) indikatori ključnih izvršenja – operativna mjerenja, koja se primjenjuju za nadzor, razumijevanje, komentare i poboljšanje.

Model odličnosti ima ugrađen sistem uravnoteženih pokazatelja. Ti etaloni težine bili su predloženi 1981. godine kao rezultat opširnih konsultacija po Evropi, bili su prihvaćeni konsenzusom i povremeno dopunjavani, posljednji put 2002. godine. U načelu je svim kriterijima rada dodijeljena jednaka težina unutar istog kriterija, sa izuzetkom nekoliko (6a i 7a koji nose 75 % bodova, i 8a 25 % bodova). Prvi korak

pri ocjenjivanju je dodijeljivanje procentnog rezultata svakom kriteriju. To se postiže poštivanjem svakog od elemenata i osobina matrice svake kriterijske tačke. Ukupan rezultat se potom upotrebljava za kombinaciju dodijeljenih procenata bodova, faktora težine i napokon dodjelu rezultata u rasponu skale 1 do 1000 bodova.

Brojna ispitivanja pokazala su da je Excellence model komplementaran sa oruđem kao što su „Investors in people“, „Charter mark“ i ISO. Detaljnije informacije možete naći u publikaciji *Linking the Excellence Model to other Models and Tools* (vidjeti: <http://excellence.shu.ac.uk>). Osnovne konstatacije ispitivanja „Good Management Practice GMP143 Programme“ su slijedeće (HEFCE 2003):

- EFQM Excellence model sadrži osnovne elemente Balanced Scorecard – BSC filozofije. Još posebno kriteriji „Rezultata“ su u obliku BSC-a, kriteriji „Aktivnosti“ uključuju elemente strateške primjene BSC-a.
- Zadržava se važan potencijal za primjenu BSC-a unutar Excellence modela kao oruđa za usmjeravanje strateškog menadžmenta i razvoj okvira za mjerenje efikasnosti.
- Okviri za mjerenje najvažnijih indikatora u visokoškolskom sektoru još su u fazi razvoja, tj. prije svega zbog pomanjkanja razumijevanja potreba učesnika (posebno u pogledu studentskih iskustava). Većina univerziteta vrši ankete o zadovoljstvu studenata, manje o zadovoljstvu zaposlenika, a još manje njih pokušava izmjeriti utiske šireg okruženja.

6.4. POREĐENJA STANDARDĀ/SMJERNICĀ

Iz djelimičnog osvrta na rađanje ideje i tok implementacije Bolonjskog procesa sa posebnim osvrtom na zaključke pojedinih deklaracija i kominikea⁵¹ koji se odnose na obezbjeđenje i upravljanje kvalitetom može se izvesti niz zaključaka. Za ovaj naslov i stavove izrečene kada je u pitanju izgradnja funkcionalnog QM/QMS (QA) sistema u svjetlu Bolonjskog procesa bitno je istaći :

- obezbjeđenje i upravljanje kvalitetom je jedan od ključnih visokopozicioniranih ciljeva Bolonjskog procesa i uspostave EHEA;

⁵¹ Autori su kroz učešće u nizu seminara posvećenih praktičnoj primjeni odredbi Bolonjskog procesa u BiH koji su vodili eminentni stručnjaci EUA i eksperti Vijeća Europe upoznati sa prezentovanom materijom o toku Bolonjskog procesa kroz prizmu osiguranja i upravljanja kvalitetom.

- 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 njima efikasno upravljati;
- uspostavljeni interni sistem upravljanja kvalitetom mora biti direktno povezan sa vanjskim, eksternim vrednovanjima i ocjenama od strane nezavisnih tijela i agencija.

Da zaista ISO 9001:2000 može biti dobar alat za razvoj QMS na visokoškolskim institucijama, pokazuje i komparativna analiza zahtjeva Bolonja procesa (sadržanih u ENQA standardima i smjernicama) i ključnih odredbi standarda ISO 9001, a što je pokazano u narednoj tabeli. Naime, i djelimična, veoma kratka 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 6.4. predstavljen je komparativni odnos i sličnost pojedinih riješenja.⁵²

ELEMENTI PREDMETA KOMPARACIJE		
Principi, zahtjevi i elementi značajni za visokoškolske institucije	BOLONJSKI PROCES	STANDARD ISO 9001:2000
	- uspostaviti EHEA i unutar njega jasno definisati položaj i ulogu svake visokoškolske ustanove	- 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	- definisati i uspostaviti ovlaštenja, odgovornosti i pravila ponašanja svih učesnika unutar svakog identifikovanog procesa putem odgovarajuće dokumentacije

⁵² Dorađeno 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.

	vrednovanja, kao i odgovarajuće modele praćenja napretka studenata, nastavnog i administrativnog osoblja	
	- 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 promovisati 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
Kvalitet visokoškolskog obrazovanja i procesa rada koji se realizuju na visokoškolskim institucijama		

Slika 6.4. Uporedni prikaz sličnosti značajnijih elemenata Bolonjskog procesa i ISO 9001:2000 za visokoškolske ustanove

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.

Bolonjski proces zbog svoje krajnje odrednice stvaranja EHEA kao odgovora na izazove drugih razvijenih visokoškolskih sistema prioritet daje uspostavi standarda, prohodnosti i mobilnosti na cjelokupnom evropskom prostoru. Standard ISO 9001:2000 samom svojom suštinom podrazumijeva uspostavu standarda u kojima je pretočena najbolja praksa.

Nameće se dakle potreba standardizacije procesa rada visokoškolskih ustanova a ona se najbolje uspostavlja izgradnjom sistema upravljanja kvalitetom.

Visokoškolske institucije su kompleksni sistemi, zato vjerovatno neće biti moguće propisati jedinstven sistem za vođenje (*upravljanje, menadžment*) kvaliteta. Pritom se postavlja pitanje autonomije univerziteta, a zapravo je autonomija uslov za sposobnost promjene. To pak podsjeća da je, prije svega, autonomija univerziteta i put do akademske samosvojnosti, pri vršenju nastave i istraživanja i jedan od najboljih faktora ograničenja pri birokratskom propisivanju i prilagodbi industrijskih standarda kvaliteta visokoškolskom prostoru. Pri pokušajima uspostavljanja svojih standarda, univerziteti su najčešće polazili sami od sebe, rijetko su vodili računa o korisniku usluga ili mu omogućili sudjelovanje prilikom preinačenja, obnavljanja i redizajniranja programa.

Ipak je potrebno naći kriterije, na osnovu kojih bi se ispitao kvalitet programa (NPP) i institucija, radi usklađenja među državama, kako EU tako i šire, jačanja međusobnog povjerenja i saradnje. Provođenje jedino evaluacija, bilo internih bilo eksternih, ne omogućuju osiguranje i poboljšanje kvaliteta. Pri ispitivanju kvaliteta u visokoškolskim institucijama potrebno je, pored brige za kvalitet (samoevaluacija, uvođenje i osiguranje kvaliteta), kvalitativno obuhvatiti sva područja od istraživanja, pedagoške djelatnosti, međunarodne saradnje, do evaluacije rada zaposlenika, studenta, zadovoljenja prostornih standarda, laboratorijske i istraživačke opreme, biblioteka i svega ostalog što čini kompleksan segment visokog obrazovanja.

7. ULOGA I KONCEPTI RAZVOJA SISTEMA KVALITETA

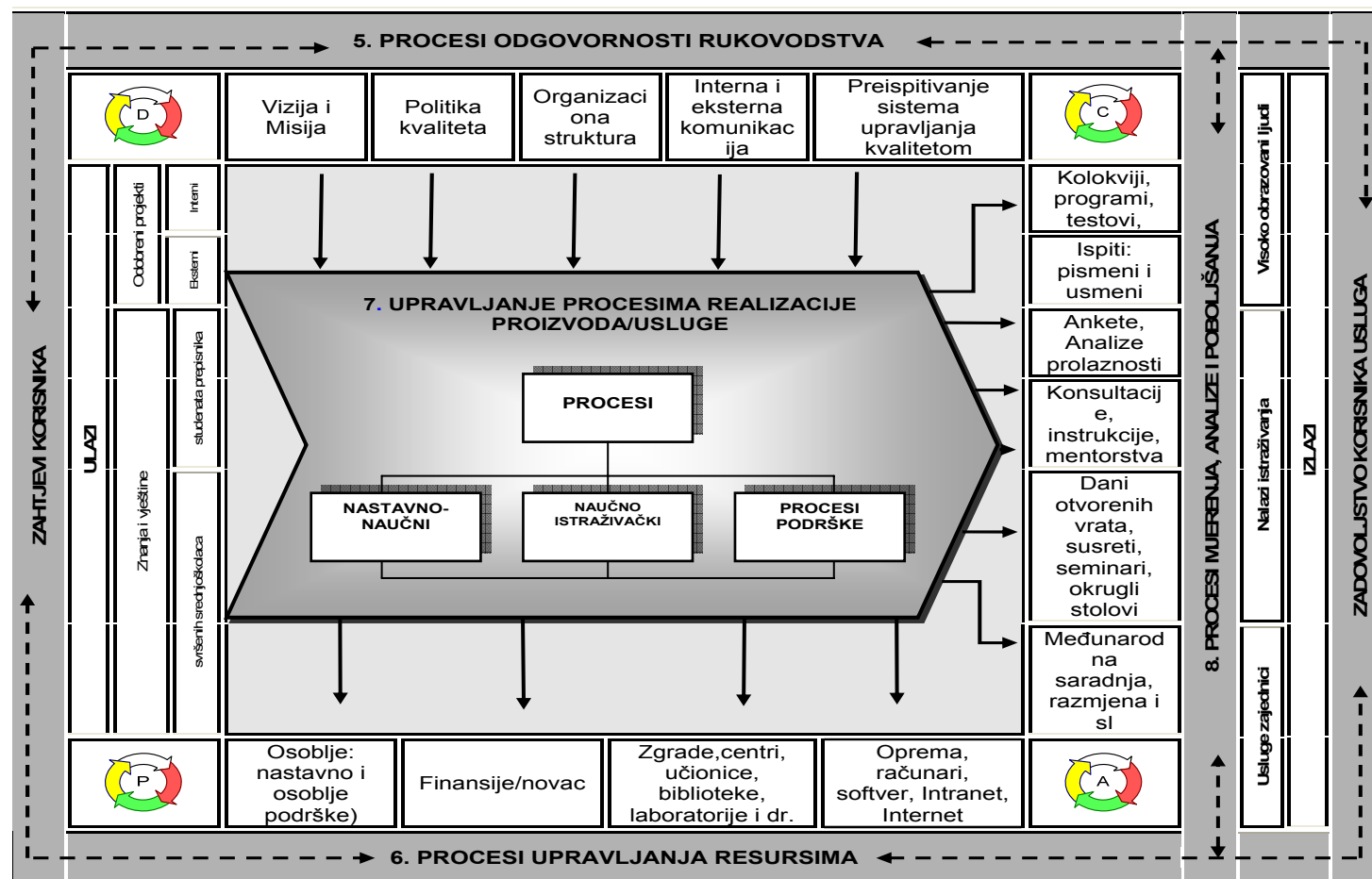
7.1. ULOGA SISTEMA KVALITETA

U drugom poglavlju ove knjige već smo govorili o istorijskim odrednicama razvoja svakog od koncepata koji su danas prisutni ili se tek uvode u visokoškolske organizacije. U namjeri da ovaj problem što više konkretizujemo, te da ga učinimo lakše primjenjivim u oblasti visokog obrazovanja, ponovo ćemo se vratiti konceptima iz drugog poglavlja, s namjerom da u njima pronađemo što logičnije mjesto u organizacijskim šemama visokoškolskih institucija. Napominjemo da ova knjiga nema namjeru da daje gotova rješenja jer svaka visokoškolska institucija je specifična i treba da gradi svoj vlastiti koncept sistema upravljanja kvalitetom. To je jasna odrednica i svih pratećih dokumenata Bolonjskog procesa i uostalom “kamen temeljac” akademskih sloboda koje se sistemom kvaliteta ne smiju narušavati.



Kako svoju osnovnu misiju visokoškolske organizacije obavljaju kroz naučno-nastavni i naučno-istraživački proces, to je glavna uloga sistema kvaliteta koji se razvija na nekoj visokoškolskoj organizaciji sadržana u servisnoj ulozi za ova dva ključna procesa organizacije. Naravno, da se ni administrativno-logistička

funkcija ne smije zaboraviti, ali je objektivno to prateća funkcija za dva ključna procesa visokoškolskih institucija. Dakle, kako osnažiti i maksimalno konkretizovati rad ureda za kvalitet, a da on bude istinsko „QMS mjesto“ za konkretizovanje i implementaciju poboljšanja. Ili kako postići da sistem kvaliteta na visokoškolskim institucijama postoji i bez ureda za kvalitet, a da ima organizovanu formu rada. Kako to izgleda u stvarnosti na nekoj visokoškolskoj instituciji (univerzitetu, fakultetu, akademiji) možda najbolje ilustruje slika 7.1.



Slika 7.1. Procesni model sistema kvaliteta na nekoj visokoškolskoj instituciji

Pokušajmo definisati najnužnija mjesta gdje sistem kvaliteta treba biti "najprisutniji", a unutar prethodna dva definisana ključna procesa.

Dizajn NPP (Curriculum)



Nastavni planovi i programi predstavljaju kompromis između onoga što visokoškolska organizacija može da ponudi studentima i tržištu rada sa jedne strane i objektivnih potreba tržišta i poslodavaca sa druge strane. Obaveza visokoškolskih institucija je da svoje NPP permanentno inoviraju, a da periodično (npr. svakih 4-6

godina) mijenjaju saglasno potrebama okruženja i globalnog tržišta radne snage, te novih saznanja i naučnih otkrića koja svoje mjesto dobijaju i u redovnim NPP. Bitno je naglasiti potrebnu stalnu otvorenost za inoviranje i poboljšanje NPP kao bitan element sistema kvaliteta. Kako obezbijediti stalno inoviranje NPP? Različita su rješenja na visokoškolskim institucijama, tako da recepta nema. Treba naglasiti da NPP ne mogu imati statičnu formu i da unutar donesenih NPP za neki period (npr. 4-5 god.) treba ostaviti prostora da se svake godine vrše manje inovacije i izmjene u NPP (npr. obima 10-20%). Naime, vrlo je bitno da se studenti uključuju u NIR projekte i istraživanja koja ne mogu



biti poznata nekoliko godina unaprijed kod kreiranja novih NPP. Također, kroz saradnju sa privrednim subjektima, međunarodnu saradnju i dr. uvijek postoji mogućnost da se u NPP ugrade neki elementi koji se objektivno ne mogu realizovati unutar jedne visokoškolske organizacije. To znači da visokoškolska organizacija treba da jasno

prepozna svjetske trendove u datoj oblasti sa jedne strane, te uslove poslovnog regionalnog okruženja sa druge strane, kao i da kroz NPP prepozna svoje objektivne mogućnosti, a sa druge strane kreira takve NPP koje može na kvalitetan način realizovati u praksi. Jedino na ovaj

način moguće je doći do adekvatnog rezultata učenja (*learning outcomes*) iskazanog kroz kvalitetna znanja, vještina i kompetencija.

Opterećenja studenata (ECTS bodovi)

I ranije, dok nisu postojali ECTS bodovi, a posebno danas kada ovi elementi "težinske (vremenske) opterećenosti studenta" postoje, vrlo je bitno pravilno usklađivanje očekivanja i stvarnih izlaznih rezultata. Naime, ljudsko biće nije sistem neogračenog kapaciteta, a posebno to nije u ograničenom vremenu koji se zove studijska godina, semestar ili



period studija. On jeste "rezervoar bez dna" za upijanje i razvijanje novih znanja, kompetencija i vještina, ali samo u konceptu cjeloživotnog učenja (3L-long life learning). Stoga pravilno, ili bolje rečeno što pravilnije utvrđena mjera opterećenja studenata (*working load*) po pojedinačnim

predmetima će dati visok nivo izlaznih rezultata učenja (znanja, kompetencija i vještina), preko potrebnih tržištu rada kao visok kvalitet "proizvoda" visokoškolske organizacije odnosno njenih diplomaca (alumni). Svjedoci smo da su danas na najvećem broju visokoškolskih institucija regiona ECTS bodovi uglavnom dodijeljivani bez preciznog sagledavanja realnog opterećenja studenata (predavanja, vježbe, praktikumi, seminari, kolokviji, projektni radovi, pripreme usmenih i pismenih ispita i dr.). Ništa bolja situacija nije ni u velikom broju razvijenijih zemalja gdje se rade brojne studije o što pravilnijem određivanju realnog opterećenja studenata, ali još uvijek bez konkretnijih rezultata izkazanih u rezultatima učenja. Samo zajednički rad nastavnog osoblja i studenata, uz stalno praćenje tržišta i savremenih tokova naučnog razvoja, mogu doprinijeti da se dođe do što realnije i tačnije procjene dodijeljenih ECTS bodova za svaki pojedinačni predmet ili modul.

Realizacija nastavnog (edukacijskog) procesa

Nastavni proces se realizuje kao interaktivni proces u kojem učestvuju brojni učesnici kao što su profesori, asistenti, laboranti, studenti, studentske službe, biblioteke, a u kojem posredno učestvuju i brojni drugi faktori. Studenti pohađaju nastavno-naučni proces kroz organizovan raspored rada, predavanja, vježbi, seminara, ispita, posjeta tvornicama, učešća na konferencijama, praktikumima i sl. Ovaj

proces mora biti sa jedne strane precizan i tačan (rigidan), a sa druge



strane fleksibilan, jer svi učesnici su humana bića, sklona promjenama, improvizacijama, a nekada i izbjegavanjima svojih obaveza. Stoga uloga sistema kvaliteta u ovom segmentu rada visokoškolske organizacije predstavlja jednu od ključnih uloga koja omogućuje da se definisanim procedurama

sistema kvaliteta i implementacijama sistema najbolje prakse postignu najbolji benefiti za visokoškolsku organizaciju i svakog učesnika u procesu. Edukacijski proces kao skup nastavno-naučnog i naučno-istraživačkog rada je ključni proces svake visokoškolske organizacije i zato procesni pristup ovu aktivnost prepoznaje kao najvažniju aktivnost unutar QMS.

Akreditacija NPP (curriculumuma)

Značaj koji kvalitetni NPP imaju za visokoškolske organizacije su isto što i značaj tehnoloških procedura u proizvodnim sistemima ili dijagnostičkih procedura u medicini. Dakle, da pojednostavimo i da kažemo da "pogrešna tehnološka procedura" daje i pogrešan proizvod odnosno da pogrešna dijagnostička ocjena može biti pogubna. U slučaju visokoškolskih organizacija "nekvalitetan NPP" daje loše izlazno



znanje studenta, nedovoljno posjedovanja određenih kompetencija i vještina i druge nepovoljne elementi koje će tržište rada vrlo brzo prepoznati. I danas sa tog istog tržišta rada visokoškolske organizacije dobijaju primjedbe za kvalitet izlaznih znanja svojih diplomaca

(npr. suviše teorijskih, a vrlo malo praktičnih znanja i vještina, predugo vrijeme da se diplomanti uključe u stvarni rad kompanija u kojima se zapošljavaju, nepoznavanje savremenih tehnologija i dr.). To je rezultat neadekvatnih NPP koji su prečesto zastarjeli, a počesto i neprilagođeni uslovima nastavno-naučnog procesa institucije. Naprimjer, studenti slušaju neke savremene teme, ali samo iz domena teorije jer zbog nedostatka opreme sve ostaje izvan praktičnih znanja. Dakle, kako postići sklad između onoga što piše u sadržajima NPP, onoga što se

stvarno predaje, sluša, istražuje i onoga što traži tržište rada. Doslovno prenošenje akreditiranih NPP iz partnerskih inostranih visokoškolskih institucija često je problematično iz upravo navedenih nedostataka materijalne prirode ili ljudskih resursa, svedeno. Dakle, bitna stvar u sistemu kvaliteta je postići sklad između onoga što visokoškolska organizacija kroz NPP želi ponuditi, sa druge strane što je u stanju uraditi, i sa treće strane je pitanje koliko to tržištu rada zaista treba. U tom kompleksu nedoumica i pitanja leži i uloga akreditacije NPP kao nepristrasnog eksternog "ocjenjivača" visokoškolske institucije.



Ovdje želimo ukazati na još jednu vrlo opasnu zabluđu kada su u pitanju NPP na visokoškolskim organizacijama u regionu. Naime, vrlo često čujemo da je mobilnost nastavnika i studenata nemoguća jer su NPP na našim visokoškolskim organizacijama nepodudarni (recimo to još

drastičnije – nisu identični!) i da to onemogućuje svaku mobilnost. Bio bi to potpuno pogrešan pristup, da svi mašinski, tehnološki ili ekonomski fakulteti trebaju da imaju iste predmete, iste fondove sati, isti način rada... Kada to ostvarimo ostvarili smo osnovne pretpostavke za mobilnost?! Odmah ćemo naglasiti odlučno *ne* takvom konceptu, jer su NPP najveći izraz akademskih sloboda visokoškolske organizacije, ali u istoj mjeri i najveći izraz odgovornosti visokoškolske organizacije prema široj društvenoj zajednici, finansijerima i najposlije svojim kupcima/korisnicima usluga – studentima. Prema tome NPP trebaju da "pomire" niz faktora od onih koji su unutar same visokoškolske organizacije (resursi svih vrsta) do zadovoljenih potreba tržišta rada na regionalnom ili globalnom nivou. Da li je to postignuto u najvećoj mjeri odgovor treba da da akreditacija NPP i same institucije.

Samoevaluacije (interne evaluacije ili auditi)

Procesi samoevaluacija unutar visokoškolskih organizacija su najvažniji mehanizam samokontrole unutar organizacije, te mjesto/proces detektovanja problema, pronalaženja načina za njegovo prevazilaženje i najposlije mjesto za kreiranje stalnih poboljšanja. One se rade periodično, u definisanim terminima, i sa definisanim aktivnostima koje se u ovom procesu provode. Samoevaluacije i njihov sadržaj su određene u najvećem broju dokumenata koje smo već više puta pomenuli. Naglasit ćemo, a evropska praksa ukazuje na to, da ih

visokoškolske organizacije trebaju raditi do nivoa organizacijskih jedinica (fakulteti, instituti, katedre i dr.) najmanje jedanput godišnje, a u nivou većih sistema (univerziteti i sl.) svakih 3-6 godina. Naime, pored zajedničkog prikaza jednogodišnjih samoevaluacija jedinica sastavnica visokoškolskih organizacija, treba raditi i kompleksnije, zajedničke



samoevaluacije, koje će ukazati na bitne trendove, ispunjenje postavljenih ciljeva i strateški definisanih pravaca. Bitno je naglasiti da svaka visokoškolska organizacija treba da ima konzistentan sistem ključnih indikatora koje treba da prati u ovim procesima, bilo da je u pitanju samoevaluacija koja je ograničena samo na

visokokoškolsku organizaciju, bilo da je samoevaluacija šireg aspekta posmatranja koja uključuje ulogu i uticaj (*impact*) visokoškolske organizacije na regionalni, državni ili globalni razvoj. Želimo naglasiti i jedan bitan aspekt samoevaluacija o kojem se često ne vodi računa. Naime, godišnji izvještaji o radu institucija trebaju biti javni i otvoreni dokumenti (na webu ili štampani), dok kritički postavljene samoevaluacije visokoškolskih organizacija (sa posebno kritičkim SWOT analizama, analizama upitnika, analizama tržišta i poslodavaca, i dr.) trebaju da ostanu u domeni razmatranja unutar visokoškolske organizacije kao najbolji ključ za promjene i poboljšanja.

Ankete studenata i osoblja

Unutar akademske zajednice regiona ova aktivnost je sigurno pobudila najveću pažnju i u mnogim slučajevima postala sinonim cjelokupnog procesa osiguranja kvaliteta ili, čak dozvolimo sebi reći, Bolonjskog procesa. Naravno, to je potpuno pogrešno, ali potrebno je vrijeme za sve, pa i za razvoj kulture kvaliteta. Posve sigurno da razlog za ovo leži u činjenici što je to samo sporadično, ili gotovo nikada prije nije rađeno, i što je dovelo do situacije da "profesore ocjenjuju studenti" što su mnogi dočekali kao direktan udar na akademske slobode. Naglasimo odmah da nam ovakve ankete, ako zaista gradimo ozbiljan sistem kvaliteta, trebaju. Naravno, kreiranju upitnika, njihovom sadržaju i načinu provođenja (vrijeme kada se upitnici popunjavaju, uzorak, da li elektronsko ili ručno popunjavanje, da li je obavezno ili ne i dr.) su stvari kojima treba pristupiti sa maksimalno senzitivnosti spram procesa koji se otvara. Pored anketnih upitnika koje popunjavaju studenti treba

organizovati i ankete u kojima će učestvovati i drugi zaposleni unutar akademskih organizacija (npr. poznavanje sistema kvaliteta, poznavanje Bolonjskog procesa i dr.), ankete koje se organizuju za poslodavce, za alumnije (nekadašnje studente), za forume stakeholdersa visokoškolskog procesa (ministarstva, komore, razne asocijacije i dr.). Ankete mogu biti dobar mehanizam za pokretanje promjena i izgradnju kulture kvaliteta, ali mogu biti i "opasan alat", ako se sa njima ne zna ili ne želi na adekvatan način rukovati.

Eksterne evaluacije i akreditacije institucije

Ono što bi trebao da bude cilj svake ozbiljne visokoškolske organizacije u sistemu izgradnje i osiguranja kvaliteta je provođenje eksternih evaluacija i akreditacija. Dakle, ne kao mehanizam prinude (zakonska obaveza u mnogim zemljama), nego kao normalan slijed svih aktivnosti koje se provode u cilju izgradnje ozbiljnog sistema kvaliteta i gradnje respektabilne visokoškolske organizacije. Ovim aktivnostima posvetili smo posebno poglavlje.

Naučno-istraživački, stručni rad i logističke funkcije

Iako važna komponenta rada visokoškolskih organizacija, naučno-istraživački i stručni rad, te najposlije logističke funkcije potrebne za rad ovih organizacija (biblioteke, baze podataka, oprema i dr.) ostaju izvan razmatranja kada je sistem kvaliteta visokoškolskih organizacija u pitanju. Stoga, ovdje jasno treba naglasiti da one moraju biti integralni dio izgradnje kuće kvaliteta. Dakle, kvalitet projekata, istraživanja, projektnih rješenja i sl. kao i kvalitet rada biblioteke, čitaonice, studentske službe i svih drugih, samo je dio ukupnog kvaliteta visokoškolskih organizacija koji se danas često zaboravlja zaslepljenošću dnevnim problemima u kojima ove organizacije rade.

U savremenom razvoju, nastavno-naučni, naučno-istraživački i stručni



rad i rezultujuće znanje predstavljaju faktore rasta i konkurentnosti privrede. Međutim, ti su faktori u BiH i zemljama regije prilično zapostavljeni. Poznato je da je 90-tih BiH i zemlje regije napustio veliki broj ljudi, a među njima više od 10% visokoobrazovanih. I u ovom vijeku, emigracija se nastavlja. Pad konkurentnosti privrede

regije, pored ostalog, rezultat je i "odliva mozgova" u inostranstvo i "unutrašnjeg odliva mozgova", tj. procesa deprofesionalizacije (napuštanja radnih mjesta za koja su se školovali i obučavali, te odlazak na druge poslove za koje se ne traži njihova kvalifikacija, ali se bolje plaćaju).

Emigracija stručnjaka iz manje razvijenih zemalja vodi smanjenju ljudskog kapitala što može da usporava ekonomski rast ovih zemalja. Privrede se ove više oslanjaju na znanje, tako da gubitak kvalifikovanih i obučanih radnika, predstavlja ozbiljnu prijetnju za konkurentnost privrede zemlje porijekla visokostručnih emigranata.



Stručnjaci okupljeni za "Evropskim okruglim stolom industrijalaca" smatraju da "nova Evropa" zahtjeva, u ekonomskom i društvenom pogledu, "novog Evropljanina" sa posebnim sposobnostima koje ne obuhvataju samo više tehnološke kvalifikacije, već i šire kulturne zahtjeve za preduzetništvo i

preuzimanje rizika. Evropski okrugli sto industrijalaca, u smislu *Lisabonskih zaključaka*, smatra da aktivnost treba fokusirati na prepakivanje nacionalnih obrazovnih sistema koji će odgovarati zahtjevima za nova zanimanja i potrebama neprekidnog učenja; podsticanja poslodavaca na prekvalifikovanje postojeće radne snage; kreiranje odgovarajućeg okruženja za inovacije i preduzetništvo.



Imajući ovo u vidu, može se zaključiti da upravljanje znanjem sve više dobija na značaju, i to upravljanje znanjem kao tehnologija, kao disciplina, kao filozofija, strategija i praksa. Kao najvažnije elemente u kreiranju NIR-a, te kao ključne oblasti koje treba stalno imati u vidu kada je

sistem kvaliteta u ovoj oblasti u pitanju, navedimo:

- I Kvalitet razvoja naučnog kadra*
- II Kvalitet infrastrukture u nauci*
- III Kvalitet projekta*

No ovo otvara još čitav niz drugih stvari koje znatno prevazilaze obim ove knjige.

7.2. PROMOCIJA KVALITETA (QP/QPU)

Uredi-jedinice za promociju kvaliteta (QPU) su forma organizacije sistema kvaliteta na nekoj visokoškolskoj instituciji koja ukazuje na prevashodno razvojnu komponentu sistema kvaliteta unutar čitavog sistema visokoškolske organizacije. Naime, na univerzitetima Zapadne Evrope, koji imaju dugu tradiciju i visoki renome, ovo je često i najpoželjnija forma organizacije sistema kvaliteta. Naime, ona pomiruje ulogu sistema kvaliteta koji nekada mora biti kontrolor i jak korektor, a sa druge strane predstavlja maksimalan kompromis i senzibilitet sa akademskim slobodama koje su na ovakvim institucijama visoko razvijene. Naravno, ovdje akademske slobode ne znače i akademsku



neodgovornost, te stoga ovakve jedinice svoj značajniji pojavni oblik i ulogu imaju samo u zemljama duge akademske tradicije i razvijene opšte kulture dijaloga i samoodgovornosti (Engleska, Irska, Njemačka, Švedska...). Nije nemoguće ovakve urede razvijati i na našim prostorima, ali praksa pokazuje da je ono vrlo teško. Ono

što karakteriše rad ureda QPU na zapadnoevropskim univerzitetima je maksimalna posvećenost glavnog menadžmenta visokoškolske institucije radu ovog ureda, široka uključenost predstavnika svih segmenata rada visokoškolske institucije (menadžmenta, dekana, profesora, studenata, administracije i dr.), kao i onih izvan institucije koji su direktno zainteresovani za izlazne pokazatelje kvaliteta rada (forum stakeholdersa). U takvim sistemima, dovoljno je onda imati male i operative QPU jedinice koje vode ljudi iz akademskog miljea visokoškolske institucije. Naglasimo, da je neizostavno da prva osoba QPU ureda bude osoba koja je provela dovoljno dugi niz godina u nastavnom (edukacijskom) i naučno-istraživačkom procesu, i koja svoju ulogu doživljava kao lidera za poboljšanje rada visokoškolske institucije, a nikako kao vrhovnog kontrolora.

7.3. OSIGURANJE KVALITETA (QA/QAU)

Koncept osiguranja kvaliteta (QA) je koncept oko kojeg se u vremenu rada na ovoj knjizi postoji najveća saglasnost visokoškolskih organizacija u Evropi. Naime, ovaj koncept je sadržajno najprihvaćeniji u akademskoj zajednici kao kompromis između nečega što možemo

smatrati akademskim slobodama, sa jedne strane, i ograničenjima standarda (ENQA smjernice i standardi i dr.), sa druge strane. Formiranje ureda za QA ima vrlo različite forme – od ureda za QA na nivou univerziteta, ureda za QA na svakoj organizacijskoj jedinici univerziteta do široko postavljenih QA ureda koji objedinjuju stalno zaposlene na univerzitetu i forume stakeholdersa. Svoju ulogu QA jedinice osiguravaju kroz razni set aktivnosti, počev od provođenja internih evalucija (samoevalucija), raznih anketa, analiza naučno-nastavnog i naučno-istraživačkog procesa i drugih, koje prvenstveno zavise od posvećenosti i znanja izvršilaca iz QA ureda. Vrlo bitno je naglasiti da izvršioci iz QA ureda, kao uostalom i iz QPU, moraju biti iz akademske sfere visokog obrazovanja koji svoju ulogu nikako ne smiju shvatati kao QA inspektori. Osnovni zadatak QA menadžera jeste da na adekvatan način rade na stalnom poboljšanju u radu visokoškolske organizacije.



Razvoj programa osiguranja kvaliteta na visokoškolskim organizacijama je preduslov za uspostavljanje internog programa razvoja kvaliteta na njima kao i sredstvo za stalno unapređenje kvaliteta pružanja usluga krajnjim korisnicima. Dakle, QA uredi nisu zatvoreni sistemi unutar visokoškolske organizacije

nego najbolja spona sa vanjskim okruženjem. Samo povećanje odgovornosti prema funkcionisanju sistema visokog obrazovanja u društvu dovodi do izmjene upravljačkih i naučno-nastavnih formi, uključivanjem u rad spoljnih saradnika, kao što su: članovi upravnih odbora, partneri, sponzori, predstavnici istraživačkih projekata, stručnjaci iz industrije, ekonomije, sporta, kulture itd. Na ovaj način visokoškolske organizacije se suočavaju sa stalnim spoljnim uticajima koji će pozitivno i kritički uticati na razvojne procese što rezultuje u konačnici uspostavljanjem jačeg sistema osiguranja kvalitete visokoškolske organizacije.

Visokoškolske organizacije i svi njeni podsistemi (članice) treba da odgovore na zadatke koji su ujedno i strateški ciljevi organizacije kroz odgovarajuću politiku kvaliteta svake organizacije. Politika kvaliteta se sastoji od praćenja vizije, misije, politike, ciljeva i strategije. Prvi i minimalni preduslov za uspostavljanje sistema kvaliteta na

visokoškolskoj organizaciji je svakako izgradnja adekvatnog i efikasnog sistema osiguranja kvaliteta. Tako se strateški koraci u uspostavljanju kulture kvaliteta podudaraju sa strateškim koracima u razvoju sistema osiguravanja kvaliteta na visokoškolskim organizacijama u EU.

Poštivajući odluku i zajednički pristup svih članica Bolonjskog procesa, univerziteti regiona su iskazali spremnost da uvedu sve potrebne procedure koje bi odgovarale standardima kroz rad QA ureda a koje je propisala ENQA 2005. godine u dokumentu *Standardi i smjernice za osiguranje kvalitete u evropskom prostoru visokog obrazovanja*.

7.4. SISTEM UPRAVLJANJA KVALITETOM (QMS)

U radu visokoškolskih organizacija koje svoj sistem kvaliteta grade kao kompleksan splet svih aktivnosti, QA uredi preuzimaju lidersku poziciju u razvoju visokoškolske organizacije. Moderni koncept upravljanja kvalitetom podrazumijeva 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. Ovo proizilazi i iz same definicije kvaliteta kao skupa svih svojstava i karakteristika proizvoda i usluga koje na najbolji način zadovoljavaju potrebe korisnika.



Drugim riječima, tradicionalno mišljenje da se kvalitet definiše 'odozgo' i da izražava ekspertsko mišljenje, stvar je prošlosti u svim sferama rada i poslovanja. 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. Naravno, bez vodeće uloge menadžmenta univerziteta kada je kvalitet u pitanju svaki koncept razvoja QMS-a je iluzoran.

Jedna od najvažnijih odrednica QMS je dokumentovan sistem osiguranja kvaliteta, kroz razvijenu dokumentaciju sistema kvaliteta koju

čine procedure, poslovnici i uputstva, uz svu ostalu dokumentaciju visokoškolske organizacije.

U cilju obezbjeđenja visokog kvaliteta procesa rada na visokoškolskoj organizaciji i njegovih izlaza – profila i osposobljenosti visokoobrazovanih stručnjaka, kvaliteta na nivou koji obezbjeđuje ravnopravnu razmjenu znanja sa Evropom i svijetom, prilaz u organizovanju, transformaciji i upravljanju kvalitetom na visokoškolskoj organizaciji trebao bi se zasnivati na:

- viziji, misiji i ciljevima naučno-obrazovnog sistema zemlje i, u okviru tog sistema, odgovarajućim određenjima koja se odnose na visokoškolsku organizaciju i njene 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;
- mogućnostima postojeće strukture visokoškolske organizacije i njenih dijelova i društvene zajednice da izvedu neophodnu promjenu stanja,



kao i na osnovnim elementima kulture kvaliteta koje bi trebalo obezbjediti na visokoškolskoj organizaciji, a u koje spadaju:

- osiguranje kvaliteta programa studija (NPP)
- provođenja jedinstvenog

ECTS sistema bodovanja

- osiguranje kvaliteta nastavnog osoblja
- osiguranje kvaliteta procesa prijema novih studenata
- osiguranje kvaliteta sistema podučavanja i
- osiguranje kvaliteta rada studenata, studentskog organizovanja i života

Na ovaj način, a kroz specifičnu misiju QMS ureda na visokoškolskoj organizaciji, treba težiti 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, visokoškolska organizacija zauzme i održava visoku poziciju među domaćim i svjetskim naučno-obrazovnim sistemima i organizacijama;

- 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 uvijek bori za njih.

7.5. TOTALNO UPRAVLJANJE KVALITETOM (TQM)

Teorijskim elementima TQM (TQM – *Total Quality Management*) već smo posvetili pažnju u prethodnim poglavljima. Ponovimo da je to sveobuhvatan pristup koji utiče na svaki aspekt organizacije, sa idejom da se kvalitet ugradi u sve što se radi. Kako ga vidimo u sektoru visokog obrazovanja!?



Akcenat je prije na **prevenciji** (*prevention*) problema i grešaka nego na **detekciji** (*detection*) grešaka (kao prilikom kontrole kvaliteta), pri čemu o kvalitetu više ne brine samo odjeljenje za kvalitet (QPU, QA ili QMS ured) već svi. Kvalitet postaje sastavni dio menadžmenta na svim nivoima. TQM zahtijeva da mjere kvaliteta budu ustanovljene i da, kad se nove ideje za poboljšanje kvaliteta jave, najbolja praksa bude primjenjena u cijeloj organizaciji te da postane novi, minimalni standard koji se očekuje. Osim „ugrađivanja“ (*built in*) kvaliteta u sve pore organizacije, danas se pominju još tri

principa TQM-a i to :

- "dobro iz prvog puta" (*right first time*), princip zahvaljujući kojim se smanjuju troškovi ponavljanja rada i popravki;
- drugi je "priprema za korištenje, tj spremnost za upotrebu" (*fitness for use*), princip koji podrazumijeva dizajn u skladu sa potrebama

kupaca (curriculumi i odsjeci saglasni potrebama tržišta), kao i prilagođavanje tom dizajnu; te kao

- treći je koncept unutrašnjeg kupca (međusobna uslovljenost departmana, ili međusobna uslovljenost znanja studenata na različitim nivoima studija i dr.).

Centar pažnje TQM-a je otkrivanje i ispunjavanje potreba kupaca (studenata, poslodavaca, ministarstva, roditelja i dr.). Kupci se posmatraju i kao spoljašnji, npr. krajnji kupci ili korisnici usluga, i kao unutrašnji, u odjeljenima organizacije i među njenim članovima koji se međusobno snabdijevaju informacijama, uslugama i sl. Totalni (cjelokupni, potpuni) kvalitet nije nešto što se može *dostići*, već smjernica za stalno napredovanje, poput japanskog termina "kaizen", koji ističe važnost organizacione kulture i okruženja:

Teorija stalnog napredovanja u procesu odnosi se na praktičnu, sistemsku promjenu. Ono što predstavlja izazov jeste kreiranje okruženje za takvu praktičnu, sistemsku promjenu.

Odmah treba naglasiti da je TQM dugoročna strategija za napredovanje, a ne kratkoročna kombinacija. I kako doći do TQM-a!? Dva su osnovna koncepta:

- "Čvrst" statički pristup ("*hard*" *statical aproach*)
- "Meki" pristupi ("*soft*" *people-based approaches*)

Koji princip primjeniti na visokoškolskim organizacijama regiona?



Iskustvo autora ukazuje da je to *meki pristup* baziran na ljudima i naglašavanju jačanje radnika, timskog rada, dodjeljivanja odgovornosti, otvorenoj komunikaciji, uključivanju, učestvovanju, razvoju sposobnosti i usmjeravanju posvećenosti ciljevima organizacije koji se odnose na kvalitet. U ovom

konceptu razvoja TQM-a je stavljanje akcenta na kupce (studente, društvo, roditelje, naručioce projekata i dr.), obuku i jačanje zaposlenih, podršku i posvećenost vrha menadžmenta. Iako TQM, pogotovo ako ga kombinujete sa alatima koje sadrži ISO 9001:2000, izgleda u svojoj strukturi krut (poslovnici o kvalitetu, procedure sistema kvaliteta, uputstva, zakoni, službena akta i dr.), on ipak ima "akademska mekoću i širinu pristupa" koji proklamuju ENQA standardi i smjernice i jasno proklamovani permanentni razvoj kulture kvaliteta kroz seminare, konferencije, praktikume (workshop-ove), razne forme učenja (dodiplomsko, postdiplomsko, doktorsko, cjeloživotno učenje i dr.).

7.6. KOMPLEKSNI SISTEMI RAZVOJA I UPRAVLJANJA KVALITETOM (CQMS)

Neki naučni krugovi misle da je vrijeme TQM-a možda i prošlo, jer je reinženjering poslovnog procesa (*Business Process Reengineering – BPR*) već dosta potisnuo TQM u mnogim organizacijama, ali čini se da inicijative koje se odnose na kvalitet nastavljaju da žive u kombinaciji sa novijim inicijativama.

Naime, TQM može biti sa jedne strane strateški postavljeni cilj, sistem cjelovitog upravljanja kvalitetom ali sa druge strane organizacioni razvoj, organizacija koja uči (*learning organisations*) i reinženjering poslovnih procesa (*BPR - Business Process Re-engineering*) su pristupi koji se zbog stalnih promjena na "akademsom evropskom nebu" moraju ravnopravno posmatrati i praktikovati. Pri tome ISO 9000:2000 i set smjernica ENQA samo su alat da se ide u pravom smjeru. U smislu svih pomenutih pristupa u ovom poglavlju, te onoga što je naznačeno na početku ovog poglavlja, autori knjige su mišljenja da se sa punim pravom može govoriti i naučno-stručno elaborirati i koncept kompleksnog sistema upravljanja kvalitetom (*Complex Quality Management System - CQMS*) u oblasti visokog obrazovanja.



Na čemu se on zasniva i kako ga mi vidimo!?

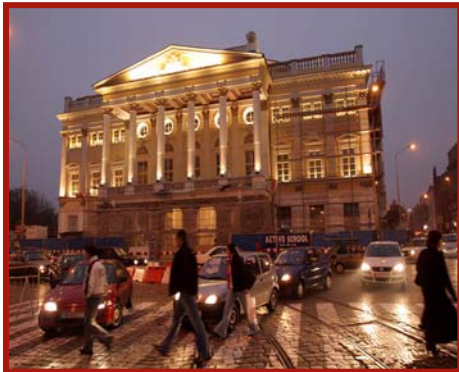
Organizacioni razvoj (*Organisational Development – OD*) je bio, i ostao, ključni pristup razvoju rada u mnogim organizacijama. Organizacioni razvoj je pristup unapređivanju organizacije korišćenjem bihevioralnih naučnih tehnika. Mnogi autori smatraju da organizacija koja uči pruža

mogućnost pojedincima da kolektivno urade ono što je postavljeno organizacionim razvojem, ali da oni to rade sami, bez pomoći sa strane. Danas su oni koji primjenjuju organizacioni razvoj (*OD practitioners*) su posebno angažovani na uvođenju promjena, bilo tehničkih, kulturnih ili organizacionih. Metod organizacionog razvoja nije usredsređen samo na ciljeve već i na međusobne odnose, stavove i vrijednost u organizaciji. Najčešće se stavlja akcenat na otvorenost među kolegama, poboljšanje metoda rješavanja nesporazuma, na efektivniji timski menadžment i zajedničko otkrivanje i rješavanje problema.

Organizacioni razvoj ne podrazumijeva, nužno i formalno obučavanje i razvoj, iako je vrlo vjerovatno da će se i to inkorporirati.



Interesovanje za **organizacije koje uče** (*learning organisations*) uslovljeno je potrebom za konkurentnošću, jer se smatra da je učenje jedini način za sticanje i zadržavanje konkurentske prednosti. Opstanak organizacija i pojedinaca u nesigurnom i promjenjivom oruženju zavisi prije svega od njihove sposobnosti da uče. Dok se koncept organizacionog učenja (*organisational learning*) već izvjesno vrijeme istražuje, koncept organizacije koja uči predstavlja noviju ideju. Mnogi smatraju da je koncept organizacije koja uči odgovor na loše organizacione rezultate rada. Drugim riječima, to je način prevazilaženja sporosti, širenja birokratije i pretjerane kontrole u organizacijama, tj. stega u samostalnom razvoju pojedinaca i prepreka u iskorištenju njihovog potencijala. Skeptici organizaciju koju uči definišu prije kao "san" nego kao trenutnu praksu. Ipak, u jednom postoji opšta saglasnost: *To je organizacija koja pomaže u učenju svih svojih članova i koja se neprestano transformiše.*



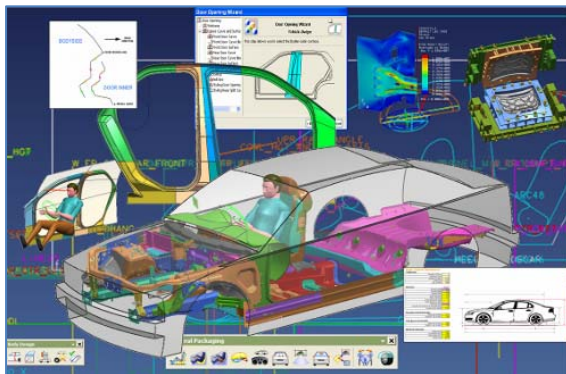
Koncept *reorganizacije poslovnih procesa* /prestrukturiranja organizacije BPR, je prvi put pomenut na MIT-u u radovima Hammera i Chumpya. Termin "reorganizacija" podrazumijeva radikalni redizajn organizacije, koji kreće od praznog papira prije nego od redizajna onoga što već postoji. Rad se zatim organizuje oko glavnih procesa organizacije prije nego npr. funkcionalnih ekspertskih znanja. U centru pažnje je način obavljanja posla, a ne proizvod, čime se postiže koncentracija na kupca i rezultate, a svrha organizacije postaje vidljivija. Neke organizacije mjenjaju svoju osnovnu strukturu kako bi se više fokusirale na glavne procese, dok druge strukturu procesa prenose na vrh, što se može posmatrati kao specifična forma matrične strukture. Mnogi naponi, kada je u pitanju reorganizacija, podrazumijevaju korišćenje ovlašćenih unakrsno-funkcionalnih timova. Dakle, upravo onako kako smo u prethodnim poglavljima elaborirali, najveći značaj u

gradnji sistema kvaliteta treba dati na ključne procese u visokoškolskim organizacijama.

Vratimo se ponovo našim visokoškolskim organizacijama, pa pokušajmo za ove teorijske pristupe kompleksnog sistema razvoja i upravljanja kvalitetom dati praktične potvrde ili smjernice.

Dakle, u segmentu organizacionog razvoja kao najvažnija pitanja koja trebaju biti pokrenuta sa projektom implementacije QMS-a na visokoškolskim organizacijama, navodimo:

- Razvoj procesa za vođenje i implementaciju promjena
- Procjena organizacione efektivnosti i razvoj planova za poboljšanje
- Nova organizaciona struktura i dizajn novih curriculuma
- Uvođenje kulturnih promjena
- Dizajniranje efektivnih procesa komunikacije
- Stvaranje efektivnih radnih grupa i multidisciplinarnih timova
- Upravljanje implementacijom novih tehnologija i njihov značaj
- Efektivne radne prakse, kao što je razjašnjavanje uloga i odgovornosti u složenim situacijama, postavljanje ciljeva radnih grupa
- Stimulisanje inovativnosti i kreativnosti
- Rješavanje problema i efektivni procesi donošenja odluka
- Rješavanje konflikata među pojedincima i grupama



Između navedenih 11 karakteristika organizacije koja uči, a koje definiše Pedler, i 5 principa koje definiše Senge, ovdje ćemo dati samo Sengeove principe i to:

1. Sistemsko razmišljanje:
razumijevanje i povezivanje stvari (npr. koncept

integracija funkcija visokoškolskih organizacija), posmatranje cjeline umjesto jednog njenog dijela (npr. univerzalnost institucije spram parcijalnosti departmana) i koncentrisanje na procese (npr. procesni pristup u razvoju QMS-a). Kada su u pitanju akcije visokoškolske organizacije, podrazumijevaju se veze koje stalno moraju postojati i razmatranje posljedica koje svaka takva akcija ima na ostale dijelove organizacije (fakultete, institute, centre).

2. **Samokontrola:** njome se ističe potreba za neprestanim samostalnim razvojem pojedinca kako nastavnog osoblja tako i svih drugih zaposlenih, kako u edukacijskom dijelu (nastavno-naučni dio), tako i u naučno-istraživačkom dijelu, te u dijelu osoblja zaposlenih u elementima sistema podrške (studentske službe, finansije, biblioteke, studentski centar, i dr.).
3. **Modeli svijesti:** odnose se na potrebu da se u organizaciji predoče "teorije u praksi", tj. teorije koje se koriste. Teorije mogu predstavljati prepreku u usvajanju novih ideja i njima se može suprotstaviti, protiv njih se može boriti i one se mogu mijenjati, ali samo ukoliko se kao takve razjasne, tj. ako ne ostanu skrivene i nerazjašnjene. U realnim uslovima rada visokoškolskih organizacija to su npr. koncepti integracije katedri, norme nastavnog osoblja na nivou univerziteta u segmentu nastavog procesa, matičnosti katedri/fakulteta, položaji institute, centara, laboratorija i zavoda u organizacijskoj strukturi integrisanog univerziteta, izdvajanja za zajedničke potrebe univerziteta od vlastitog prihoda članica i dr.
4. **Zajedničke vizije:** prioizilaze iz potrebe za iskazivanjem zajedničkog cilja; vizije mogu podstaći članove organizacije i srušiti prepreke i nepovjerenje. Npr. ove vizije se iskazuju u strategijama razvoja, ključnim dokumentima QMS-a (Poslovnik o kvalitetu, procedure sistema kvaliteta i dr.), dokumentima kao što su izvještaji interne evaluacije (samoevaluacije), godišnji izvještaji i dr.
5. **Timsko učenje:** smatra se da su timovi važni jer predstavljaju mikrokozme organizacije i mjesta na kojima se ukrštaju i objedinjuju različiti stavovi i perspektive, što je, po mnogima, produktivan proces.



U toku rada na razvoju i implementaciji sistema kvaliteta visokoškolske organizacije moraju se ustanoviti minimalni uslovi pod kojima organizaciono učenje može biti produktivno. Oni se mogu primjeniti u situacijama kada postoji:

1. **Validna informacija**
 - potpuna, tačna i verifikovana informacija.
2. **Transparentnost** –

pri čemu su pojedinci spremni na kontrolu zarad dobijanja validnih povratnih informacija, što smanjuje samozavaravanje i pomaže u smanjivanju pritiska da se informacije prikažu u lažnom svjetlu.

3. Orijentisanost na pojedina pitanja prije nego na pojedine osobe

- kada se informacija procjenjuje pravilno i u odnosu na dato pitanje, a ne na osnovu statusa ili osobina pojedinca koji je daje.

4. Odgovornost – "odgovornost za sopstvene akcije i posljedice tih akcija, kao i učenje na osnovu njih".

Koncept reinžinjeriniga poslovnih procesa podrazumijeva koncept razvoja novih organizacionih struktura što treba raditi korak po korak. Pri tome treba paziti na:

- Usredređenost menadžmenta visokoškolske institucije na strategiju i politiku, a ne samo na svakodnevna operativna pitanja
- Obezbjedjivanje vremena menadžmentu za razmišljanje i povezivanje promjena u spoljašnjem okruženju sa radom unutar organizacije
- Stvaranje menadžmenta na svakom nivou koje podrazumijeva razvoj i angažovanje potencijala svakog člana
- Rješavanje problema, kao zadatak onih radnika koji rade na samom mjestu nastanka problema
- Neophodnost učenja na svim nivoima organizacije, pri čemu menadžeri (rektor, prorektori, dekan, prodekan i dr.) moraju stvoriti klimu u kojoj se učenje može neometano odvijati.

8. EVALUACIJA I AKREDITACIJA⁵³

8.1. OPŠTE ODREDNICE

Ideja da se uredi proces formiranja visokoškolskih ustanova u visokom obrazovanju SAD-a, rezultirala je početkom XX vijeka uvođenjem postupka akreditacije u njihov rad. Takođe, akreditacija je, u samom početku imala za cilj stvaranje podsticaja za poboljšanje kvaliteta, ali je predstavljala i garanciju poslodavcima da dotična institucija zadovoljava ili prevazilazi usvojene eksplicitne standarde kvaliteta. Iskustva njene praktične primjene nešto kasnije dovela su do izdvajanja pripremnih aktivnosti, odnosno aktivnosti koje u osnovi prethode akreditaciji a to je postupak koji se danas naziva evaluacijom. Istom se prilično jednostavno mogu utvrditi osnovne karakteristike kvaliteta pojedinih visokoškolskih institucija. Ove karakteristike su veoma značajne za buduće studente i druge korisnike usluga koje institucije visokog obrazovanja nude.



Danas postoji niz različitih definicija ovih postupaka, a brojne analize posvećene ukupnoj problematici akreditacije ukazuju da se evaluacija i akreditacija smatraju vrlo važnim mehanizmima promovisanja sistema upravljanja kvalitetom. Zbog toga je veoma značajno razjasniti navedene termine i

objasniti njihovu primjenu.

Pod evaluacijom se može definisati proces ili djelatnost sistematskog prikupljanja i analiziranja različitih relevantnih podataka s ciljem ispitivanja valjanosti određenog segmenta (plana, programa, projekta, odsjeka) ili ukupnog sistema visokog obrazovanja (institucije, univerziteta, i sl.), predviđenih ciljeva i zadataka, kao i poboljšanja njegovog kvaliteta.

⁵³ Ovo poglavlje je najvećim dijelom obrađeno na osnovu podataka i rezultata Phare međudržavnog programa u oblasti visokog obrazovanja: *Mjere za osposobljavanje kapaciteta i kadrovski razvoj u oblasti visokog obrazovanja u BiH*, maj 2000; *Papers on Higher Education, Quality Assurance and the Development of Course Programmes*, Carolyn Campbell and Christina Rozsnyai, ISBN 92-9069-171-3, UNESCO 2002, Bucharest, 2002 i dokumenta Ministarstva prosvete i sporta republike Srbije: *Akreditacija u visokom školstvu Republike Srbije*, Beograd, oktobra 2002., te metodologije ASIIN, 2007. godina

Jednostavnije rečeno, to je aktivnost kojom se vrednuju pojedini parametri visokog obrazovanja, a to podrazumijeva evidentiranje, praćenje, mjerenje, ocjenjivanje i utvrđivanje realizacije predviđenih ciljeva i zadataka visokog obrazovanja prevashodno u funkciji kontrole i unapređenja nastavno-naučnog i naučno-istraživačkog rada.



Pri tome treba imati na umu da postoje bitne razlike između postupka mjerenja i vrednovanja iako mnogi vjeruju da se radi o istovjetnim pojmovima. Mjerenjem se utvrđuju količinski odnosi kojima se upoređuju date pojave (npr. finansijski pokazatelji, efektivni sati rada nastavnog osoblja, znanja studenata i sl.), dok se vrednovanjem ispituje i korelacija sa drugim faktorima koji su uzrokovali takve količinske odnose, odnosno posmatranu pojavu (npr. uslovi odvijanja nastave, objektivne i subjektivne mogućnosti nastavnika, uslovi u okruženju i sl.). Takav prilaz obezbjeđuje da se evaluacijom utvrdi stanje, podrže i intenziviraju suštinske pozitivne promjene, odnosno definišu aktivnosti i mjere za dalje poboljšanje visoko obrazovne djelatnosti. Time se pored niza drugih pozitivnih aspekata evaluacije mogu izdvojiti njene sljedeće važne odrednice:

- obezbjeđuje efikasnu kontrolu i upravljanje akademskim procesom obrazovanja,
- integralnim vrednovanjem cjelokupnog područja rada visokoobrazovnih institucija omogućava se intenziviranje njihove djelatnosti,
- razvija i podstiče efikasnost nastavnog osoblja i studenata.

8.2. SADRŽAJNI DIO

Iako se u relevantnim izvorima⁵⁴ susreću različiti načini podjele evaluacijskih procesa, najznačajnijom se čini njihova podjela na internu (samoevaluacija) i eksternu (vanjsku). Samovrednovanje, odnosno samoevaluacija je noviji pristup koji se uz vanjsku evaluaciju danas smatra izuzetno efikasnim sredstvom poboljšanja kvaliteta 'iznutra' i 'odozdo', kao i provjereno efikasnim instrumentom za jačanje visokoobrazovnih institucija. To je rezultat boljeg planiranja i unapređivanja njihovog rada, počevši od amfiteatra, učionice, laboratorije, katedre, fakulteta ili visoke škole do univerziteta i lokalne zajednice.

⁵⁴ Handal, G. (2003): *Studentska evaluacija nastave: priručnik za nastavnike i studente visokoškolskih ustanova*, AAM, Beograd.

Samoevaluacija visokoobrazovnih institucija, prema mišljenju kako teoretičara, tako i praktičara iz ove oblasti, ima isključivo razvojnu funkciju, te se stoga usvajanje metoda samoevaluacije smatra bitnim elementom realizacije koncepta TQM-a kroz stalno praćenje i vrednovanje rezultata nastavnih i naučno-istraživačkih aktivnosti nastavno-naučnog osoblja, osoblja podrške i obaveza studenata. Iako postoje brojni modeli samovrednovanja, oni se suštinski ne razlikuju. Najčešće su ovi programi dio šireg koncepta institucionalne evaluacije eksternog tipa, a samoevaluacioni izvještaji uglavnom služe kao osnova za rad timova za vanjsku evaluaciju, njihovo upoznavanje i analizu institucije koja se evaluira.



Takav je slučaj i u primjeru institucionalnog programa evaluacije koji provodi Evropska Univerzitetska Asocijacija (EUA) na području EU.⁵⁵

Praktičan i efikasan model samoevaluacije (samovrednovanja) dat je i u standardu ISO 9004:2000. To pokazuje da je i ovaj standard prihvatio samoevaluaciju kao efikasnu metodologiju za procjenu zrelosti sistema upravljanja kvalitetom. Zrelost se ovdje procjenjuje u odnosu na zahtjeve standarda ISO 9001:2000 i glavne elemente ISO 9004:2000, ali se ovaj model samoprocjene istovremeno može smatrati i snažnim oružjem pouzdanih

⁵⁵ Uputstvo za institucije i timove za evaluaciju koje je propisala EUA u okviru ovoga programa naglašava da proces samoevaluacije predstavlja ustvari razmišljanje institucije kao kolektiva o njenom trenutnom statusu, pogledima na budućnost i mogućnostima za poboljšanje kvaliteta bilo koje oblasti koja je dio procesa samoevaluacije. U ovom primjeru samoevaluacija rezultira Izvještajem koji obezbjeđuje neophodne informacije timu koji provodi eksternu evaluaciju sa posebnim naglaskom na strateške aktivnosti u vezi sa poslovanjem i upravljanjem kvalitetom, a na bazi čega se izrađuje konačni izvještaj evaluacionog tima. Isti je rezultat posjete ovoga tima instituciji koja se evaluira s ciljem potvrde istinitosti sadržaja izvještaja samoevaluacije, detaljnog proučavanja unutrašnjeg kvaliteta upravljanja institucijom i definisanja preporuka za oblasti koje bi se mogle dalje poboljšavati i razvijati. Njegova glavna uloga je da obezbijedi instituciji i njenom menadžmentu pisani dokument sa informacijama o sadašnjem stanju te institucije i osnovama za budući razvoj i poboljšanja. U principu do sadržaja izvještaja se dolazi kroz listu provjere koja obuhvata ključne oblasti sadržane u odgovorima na četiri strateška pitanja: Šta institucija pokušava da uradi?; Kako institucija pokušava da to uradi?; Kako institucija zna da to funkcioniše? i Kako se institucija mijenja da bi se poboljšala? U ovaj program su uključene i države bivše Jugoslavije.

smjernica ka sazrijevanju sistema upravljanja kvalitetom u skladu sa svjetskim trendovima njegove izgradnje i razvoja.

Brojni su primjeri i drugih modela samoevaluacije na svim nivoima obrazovanja koji se danas susreću u praktičnoj primjeni, ali je njihova zajednička karakteristika da su oni ustvari samo prva stepenica u postupku institucionalne akreditacije ili certifikacije. Naime, svi oni koji žele jasnu informaciju o svojoj poziciji u odnosu na minimum standarda kvaliteta u visokom obrazovanju evaluaciju bez formalne potvrde vanjskih eksperata, certifikata ili akreditacije shvataju kao nezavršen posao. Stoga je uobičajeno da se češće primjenjuje neki od vidova eksterne evaluacije ili akreditacije.

U literaturnim izvorima i praktičnoj implementaciji se danas pojavljuju različite definicije i terminološka određenja procesa akreditacije u visokom obrazovanju. Dio istih predstavljen je u tabelarnom prikazu 8.1.

Tabela 8.1 Definicije akreditacije⁵⁶

	Pojam, definicija
AKREDITACIJA	Formalna, javno publikovana izjava o kvalitetu institucije ili programa, a koja slijedi iz ciklične evaluacije zasnovane na prihvaćenim standardima (CRA, 2001).
	Proces spoljašnje kontrole kvaliteta koji se koristi za detaljnu provjeru koledža, univerziteta ili programa visokog obrazovanja u cilju obezbjeđivanja i poboljšanja kvaliteta.
	Jedna vrsta procjene kvaliteta u visokoškolskoj organizaciji koja vodi do neke formalne ocjene većinom putem da/ne odgovora, bazirane na implicitnim ili eksplicitnim standardima kvaliteta.
	Publikovan izvještaj o kvalitetu programa institucije, nakon evaluacije bazirane na saglasnim standardima.
	Proces priznavanja visokoškolskih institucija ili programa za obavljanje poslova integriteta i kvaliteta, koje im daje pravo prema povjerenju obrazovne zajednice i javnosti.
	Proces priznavanja edukacionog programa za obavljanje poslova i standarda kvaliteta uspostavljen od strane eksternih organa (vlade, akreditacione komisije, ministarstva, rektorske konferencije i sl).
	Standardizovana izjava koja se tiče kvaliteta i/ili programa prolazeći cikličnu evaluaciju baziranu na prihvatljivim standardima.
	Proces koji daje mogućnost za poboljšanje kvaliteta i/ili obezbjeđuje status - javnu certifikaciju prihvatljivog kvaliteta.
	Formalna potvrda, od strane ili u ime države, da visokoškolska ustanova i njeni programi ispunjavaju opšte prihvaćene standarde kvaliteta i da kvalifikacija koju dodjeljuje nosiocu (u skladu sa važećim zakonom) daje određena prava, tj. pristup narednoj fazi obrazovanja, određenom zanimanju i korištenju zvanja.
	Potvrda kvaliteta.

⁵⁶ Doručeno prema fusnoti 53

Predstavljena terminološka određenja akreditacije ukazuju da je osnova za provođenje cjelokupnog procesa akreditiranja u sferi visokog obrazovanja u osnovi postojanje opšte prihvaćenih standarda kvaliteta. Kako ne postoje jedinstveni internacionalni standardi i procedure kvaliteta u visokom obrazovanju očigledno je da su danas prisutni brojni primjeri akreditacionih programa. Takav je slučaj i sa evropskim visokoobrazovnim prostorom.



Naime, za razliku od SAD-a, visoko obrazovanje u Evropi je sve do kraja osamdesetih godina XX vijeka bilo pod čvrstom kontrolom države. U skladu sa odgovarajućom zakonskom regulativom država je osnivala visokoškolske ustanove dajući im pravo da dodijeljuju različite stepene akademskih zvanja. Međutim, tokom posljednjih decenija XX

vijeka snažan pritisak razvoja novih tehnologija i procesa globalizacije je sistemu visokog obrazovanja Evrope nametnuo potrebu uvođenja jasnih procedura vrednovanja, odnosno jednog integralnog okvira koji uređuje način organizacije visokog obrazovanja (vrste institucija, vrste diploma i sl.). Stoga je u većini zapadnoevropskih zemalja u ovom periodu došlo do formiranja nezavisnih agencija za evaluaciju, čiji je prioritetni cilj bio doprinos poboljšanju kvaliteta u oblasti visokog obrazovanja. Istovremeno, ovakve agencije su u istočnoevropskim zemljama evaluaciju provodile s ciljem da se na bazi evaluacionih rezultata donese i odluka o akreditaciji pojedinih visokoškolskih institucija.

U cilju objedinjavanja metodologije evaluacije i akreditacije na evropskom nivou uspostavljena je mreža ovih agencija ENQA (*European Network of Quality Assurance Agencies*), dok su Evropska rektorska konferencija CRE (sada Evropska Asocijacija Univerziteta EUA) i Savjet Evrope, veliku pažnju posvetili projektima analize postojećih modela evaluacije i usaglašavanju različitih metodologija ka jedinstvenom evropskom sistemu akreditacije. Činjenice da se akreditacija sama po sebi razlikuje od zemlje do zemlje, i da su manje-više sve evropske države uspostavile neke kriterije i procedure za zvanično odobravanje rada institucija visokog obrazovanja, planova i programa ili određenih predmeta te to na neki način otežava uspostavu relevantne uporedivosti akreditacionih programa u čitavoj Evropi.

8.3. PRISTUPI EVROPSKIH ZEMALJA I SAD-a

Prije nego damo neke praktične primjere rješenja postupaka evaluacije i akreditacije u evropskim zemljama, recimo još jednom da akreditacija predstavlja “tvrđi elemenat provjere” za pojedine programe, institucije ili univerzitete i najčešće se vrši svakih nekoliko godina (evropski prosjek pet-sedam godina).

Evaluacija pak predstavlja “mekši faktor provjere” i dijeli se na dva elementa: samoevaluacija (internu evaluaciju) i eksterna evaluaciju.



Visokoškolske ustanove vrše samoevaluaciju najčešće na jednogodišnjem nivou, bez striktno propisanih mjerila i pokazatelja koje bi bilo potrebno uvrstiti u izvještaje. Procedure za eksterne evaluacije najčešće se utvrđuju na nacionalom ili regionalnom nivou od strane ovlaštenog domaćeg

tijela/institucije.

Prikaz karakterističnih praksi akreditacije u nekim razvijenijim zemljama svijeta data je u nastavku⁵⁷.

Danska

5.250.000 stanovnika, 11 univerziteta, 180.000 studenata

Većinu institucija visokog obrazovanja finansira i reguliše država. U ovom smislu se ne provodi njihova akreditacija, a kvalitet se obezbjeđuje evaluacijom i odobravanjem novih institucija i programa od strane Ministarstva prosvjete. Djelimičnu akreditaciju jedino provodi Danski Institut za evaluaciju, kao dio procesa kojim Ministarstvo prosvjete Danske utvrđuje da li studenti privatnih obrazovnih institucija treba da dobiju državne stipendije. Okvir akreditacije je četrdeset

⁵⁷ Predstavljani podaci su dio sveobuhvatnijeg prikaza postojećih praksi akreditacije u SAD-u, zemljama članicama ENQA (Danska, Finska, Švedska, Norveška, Island, Austrija, Njemačka, Velika Britanija, Kipar), članicama SEE mreže (Albanija, Bugarska, Hrvatska, Češka, Estonija, Letonija, Litvanija, Makedonija, Poljska, Ruska Federacija, Slovenija, Rumunija, Mađarska, Slovačka) i Južnoafričke Republike. Cjelokupni pregled prakse akreditacije u ovim zemljama uključujući i proceduru njenog provođenja sadržan je u publikaciji Ružice Nikolić i Veljka Malbaše *Akreditacija u visokom školstvu Republike Srbije*. Ona je nastala u okviru Strategije za reformu visokog obrazovanja koju je izradilo Ministarstva prosvete i sporta Republike Srbije oktobra 2002. godine.

kriterija svrstanih u trinaest oblasti, a uključuju samoevaluaciju, proučavanje tržišta rada (da li završenici rade za što su školovani) i posjetu samoj instituciji. Posljednjih godina se bilježe značajna poboljšanja i intenzivnija primjena ovog programa.

Norveška

4.500.000 stanovnika, 4 univerziteta, 6 specijalizovanih univerzitetskih, 26 državnih i 2 koledža umjetnosti, 160.000 studenata

Od 1998. godine ustanovljen je Mrežni Norveški Savjet (NNR) kome je dodijeljena odgovornost za nacionalno obezbjeđivanje kvaliteta u visokom obrazovanju. Ovaj Savjet kroz institucionalnu misiju treba da razvije i program akreditacije. Inače rad državnih i privatnih visokoškolskih ustanova se zasniva na Zakonu o univerzitetima i koledžima i Zakonu o privatnim koledžima kojima su definisane i procedure odobravanja pojedinih planova i programa.

Švedska

9.000.000 stanovnika, 16 univerziteta, 260.000 studenata

Praksa akreditacije egzistira od 1993. godine kada je visokoškolskim institucijama dato opšte pravo da na svoju odgovornost dodijeljuju sve profesionalne stepene visokoškolskog obrazovanja, ali je sistem provjere kvaliteta i postupak akreditacije uveden s ciljem održavanja i kontrole kvaliteta u visokom obrazovanju. Od 1995. godine ove poslove obavlja Nacionalna agencija za visoko obrazovanje, ali Vlada na osnovu Zakona odobrava osnivanje novih univerziteta. Akreditacioni pregledi za sve predmete i programe se provode svakih šest godina počevši od 2001. godine i rezultuju odgovorom da ili ne.

Austrija

8.000.000 stanovnika, 19 univerziteta, 200.000 studenata

Od marta 2000. godine djeluje Austrijski akreditacioni savjet. Čini ga osam evropskih univerzitetskih stručnjaka sa zadatkom da regulišu rad privatnih visokoškolskih ustanova, a njihov rad se zasniva na Zakonu o akreditaciji univerziteta iz 1999. godine.

Rumunija

23.500.000 stanovnika, 49 državnih univerziteta, 7 vojnih akademija, 8 privatnih univerziteta, 407.000 studenata

Od 1993. godine egzistira Zakon o akreditaciji u visokom školstvu. Njime je formiran i Nacionalni savjet za akademsku evaluaciju i akreditaciju (CNEAA), a nešto kasnije posebnim zakonom formiran je i Nacionalni savjet za upravljanje kvalitetom u visokom školstvu. Oba ova

tijela imaju savjetodavnu ulogu u odnosu na ministarstvo obrazovanja koje donosi odluku o akreditaciji institucije ili programa. Uslov za akreditaciju je institucionalna evaluacija od strane Evropske rektorske konferencije (CRE) odnosno Evropske asocijacije univerziteta (EUA).

Njemačka

80.000.000 stanovnika, 350 univerziteta, 2.000.000 studenata

Savjet za akreditaciju formira Savezna vlada od članova koje delegiraju Ministarstvo za obrazovanje, Njemačka rektorska konferencija, privreda i studenti. Savjet akredituje pojedine agencije za akreditaciju zbog velikog broja univerziteta. Postoje tri regionalne i četiri agencije za pojedine stručne oblasti (inženjerske, humanističke, ekonomske i prirodne nauke). Poseban odbor vrši akreditaciju privatnih visokoškolskih ustanova. Akreditacijom su prvo obuhvaćeni nastavni planovi i programi, smjerovi, pa onda fakulteti i cijeli univerziteti. Konačnu odluku o izdavanju dozvola za rad donosi Ministarstvo obrazovanja strogo uvažavajući preporuke agencija ili odbora za akreditaciju.

Detaljan primjer ASIIN strukovne akreditacije iz Njemačke obrađen je u narednom poglavlju knjige.

Velika Britanija

60 000 000 stanovnika, 112 univerziteta + 54 državna koledža, 1 850 000 studenata

Visoko obrazovanje karakteriše apsolutna nezavisnost univerziteta od države. Postoji Nacionalna agencija za akreditaciju, kao i agencije za evaluaciju za Englesku, Sjevernu Irsku, Škotsku i Vels. Evaluacija dodiplomskih studija se obavlja svake tri godine, a lista akreditiranih ustanova je dostupna javnosti. Vrš se i redovni godišnji pregledi institucija i programa. Čak se evaluacijom prema vlastitim kriterijima bave i javna glasila, a tipičan primjer je lista "Stotinu najboljih univerziteta u Velikoj Britaniji" koju svake godine objavljuje *Financial Times*.

Slovenija

2.000.000 stanovnika, 5 univerziteta sa 38 državnih i 8 privatnih članica, 80.000 studenata

Ustanovljene su dvije agencije za akreditaciju, ali nijedna od njih nije član ENQA jer se nijedna od njih ne smatra nezavisnom od akademskog i vladinog uticaja što je osnovni preduslov za članstvo u ENQA. Rad visokoškolskih ustanova se dugo bazirao na Zakonu o

visokom obrazovanju iz 1999. godine i Nacionalnom planu rada u oblasti visokog obrazovanja iz 2002. godine. Po zakonu o visokom školstvu od 2004. godine bio je predviđen nosilac osiguranja kvaliteta u visokom školstvu Savjet Republike Slovenije za visoko školstvo, koji bi se brinuo za akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa, te Javna agencija za visoko školstvo, koja bi bila nacionalna stručna služba za pomoć pri razvojnim zadacima visokog školstva te vođenja postupaka akreditacije, posebno eksterne evaluacije visokog školstva po mjerilima koje propiše Savjet za evaluaciju visokog školstva kao organ agencije. Njena predhodnica NKKVŠ – Nacionalna komisija za kvalitet u visokom školstvu u sadašnje vrijeme izvršava pripremne zadatke. Parlament je Zakonom o promjenama i dopunama Zakona o visokom školstvu, prihvaćenim juna 2006.godine, dodijelio ulogu evaluacijskog organa Savjetu RS za visoko školstvo.

Detaljnije o slovenačkim iskustvima i provođenju pilot projekta evaluacije dato je u narednom poglavlju knjige.

SAD

282.500.000 stanovnika, 12.500 univerziteta i državnih koledža, 15.240.000 studenata

Ne postoji u okviru Saveznog ministarstva SAD jedinstveno nacionalno tijelo za kontrolu nad institucijama visokog obrazovanja. One rade sa znatnim nivoom nezavisnosti i autonomije, što implicira velike razlike u kvalitetu i karakteru programa. Akreditaciju uglavnom obavlja šest regionalnih agencija, ali se akreditacijom u određenim oblastima bave i brojne druge nevladine agencije i profesionalna udruženja. Ministarstvo obrazovanja je zakonski obavezno da objavi listu priznatih agencija za akreditaciju koji se smatraju pouzdanim autoritetima za odlučivanje da li pojedine visokoškolske institucije obezbjeđuju dovoljan kvalitet obrazovnog procesa. Zanimljivo je da akreditaciji podliježu svi univerziteti bez obzira na višestoljetnu praksu visokoškolskog rada. Npr. odsjek inženjerskih nauka na Harvardu je 1962. godine akreditovao ABET, a njegovi planovi i programi od tada podliježu akreditacionoj kontroli svakih šest godina. ABET je akreditovao i Massachutess Institute of Tehnology, Univerzitet Kalifornija u Berkliju i dr. ugledne univerzitete.

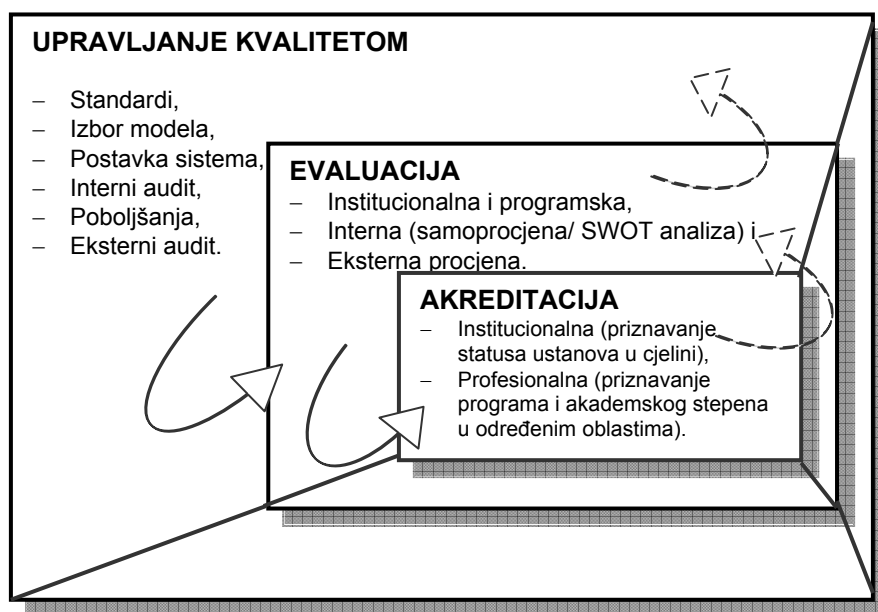
Umjesto zaključka

Prikazana šarolikost 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 u evropskom obrazovnom prostoru, na izradi zajedničkih kriterija i metodologija upravljanja kvalitetom.

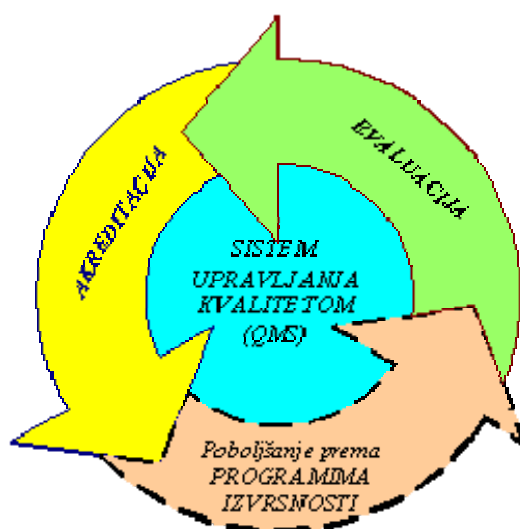
Usvajanjem Bolonjske deklaracije i predanim radom na Bolonjskom procesu napravljen je ogroman pomak i u pogledu harmonizacije postupaka akreditiranja visokoškolskih institucija, ali je za implementaciju cjelokupnog procesa, pored stvaranja neophodnih zakonskih pretpostavki na nivou svake države koja mu pristupa, potrebno da svaka visokoobrazovna institucija izgradi efikasan sistem upravljanja kvalitetom. Takav sistem treba da počiva na standardizaciji upravljačkih i drugih procesa rada sa osnovnim smislom stimulisanja kreativnosti i participacije svih učesnika na stvaranju stabilnog, efikasnog i konkurentnog univerzitetskog okruženja.

Kao čahura u kojoj sazrijeva, kvalitet, promocija kvaliteta, osiguranje kvaliteta, 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. Na slici 8.1 ilustrovan je uzajamni položaj funkcije upravljanja kvalitetom u visokoškolskim organizacijama prema procesu evaluacije i akreditacije.



Slika 8.1. Upravljanje kvalitetom u institucijama visokog obrazovanja prema procesu evaluacije i akreditacije

Iako su prethodnom ilustracijom procesi akreditacije i evaluacije predstavljeni zasebnim okvirima u odnosu na funkciju upravljanja kvalitetom oni su suštinski u snažnoj međusobnoj zavisnosti⁵⁸. Efikasan sistem upravljanja kvalitetom osnova je za evaluacioni i akreditacioni proces i olakšava ga, a aktivnosti ovih procesa direktno snaže i razvijaju sistem upravljanja kvalitetom, odnosno u kontinuitetu poboljšavaju i unapređuju kulturu kvaliteta unutar visokoškolske ustanove, kako je prikazano slikom 8.2.



Slika 8.2. Neophodni elementi kontinuiranog poboljšanja kvaliteta u sistemu visokog obrazovanja

Stoga je, u cilju potpunijeg razumijevanja pozicije akademskih institucija u BiH i regionu prema aktuelnim pokušajima uspostave akreditacionih programa⁵⁹, odabiru modela i programa upravljanja i poboljšanja

⁵⁸ Mišljenja smo kako predstavljeni okviri u relaciji Upravljanje kvalitetom-Evaluacija-Akreditacija mogu biti postavljeni i obrnutim redoslijedom, a samo njihovo integralno sagledavanje može rezultirati efikasnim i uspješnim programima i koncepcijama kvaliteta u visokoškolskim ustanovama.

⁵⁹ U BiH su zabilježeni brojni pokušaji uspostave akreditacionih programa u visokom obrazovanju kroz aktuelnu obrazovnu reformu. Nacrt Okvirnog Zakona o visokom obrazovanju u Bosni i Hercegovini iz decembra 2003 godine koji nije prošao parlamentarnu proceduru tokom 2004 godine predviđao je osnivanje Centra za informacije, priznavanje i ocjenu kvaliteta (CIPOK). Posebnim članom ovog zakona definisane se odgovornosti CIPOK-a među kojima su, sa aspekta ove publikacije, posebno značajne one koje se odnose na: pružanje općih savjeta i smjernica u vezi sa aktivnostima na licenciranju, akreditiranju i osiguranju kvaliteta; odobravanje jedinstvenih normi za licenciranje visokoškolskih ustanova i

kvaliteta njihovih usluga, a time i određenih rješenja predstavljenih u ovoj knjizi, neophodno šire sagledati osnovne odrednice razvoja visokog obrazovanja sa aspekta upravljanja kvalitetom tokom nekoliko posljednjih decenija, što prevazilazi okvire ove knjige.

8.4. STUDIJE SLUČAJEVA

U namjeri da predstavnicima akademske zajednice, resornih ministarstava i svih drugih koji su uključeni ili povezani sa sektorom visokog obrazovanja, detaljnije objasnimo i približimo akreditaciju (interne i eksterne evaluacije, također) kao segment osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju, obrađene su vrlo detaljno tri studije slučajeva. Te studije obrađuju način konstituisanja, rada i razvoja sistema evaluacije/akreditacije visokoškolskih organizacija iz tri EU članice. S jedne strane, navedeni primjeri vrlo su slični (metodologije procedura akreditacije u Njemačkoj i Španiji), a sa druge strane, suštinski se razlikuju (regionalni koncepti pristupa kod AQU Katalonije u Španiji, naučno-stručna opredjeljenost kod ASIIN-a u Njemačkoj). Koncept akreditacije, odnosno eksterne evaluacije u Sloveniji je još uvijek u fazi razvoja, te je i namjera autora bila da pokažu jedan koncept koji nije završen, ni savršen, ali koji zbog bliskosti i sličnosti istorijskog nasljeđa visokog obrazovanja, sigurno ima najviše šansi da bude budući koncept prvih eksternih evaluacija i akreditacija u regionu. Dakle, u daljem tekstu obrađena su tri primjera:

- Njemačka metodologija akreditacije po ASIIN-u
- Regionalni pristup akreditaciji u Kataloniji (Španija)
- Pilot projekt eksterne evaluacije visokoškolskih organizacija u Sloveniji

Svaka od ove tri metodologije ima svoje sličnosti i razlike, te različite dubine i širine posmatranja. Namjera, autora nije bila da kažemo i izdvojamo neki model kao najbolji, jer jednostavno za tako što nema potrebe. Namjera je prije svega, da se predstavnici akademske zajednice što bolje upoznaju sa ovim složenim poslom koji je pred njima u narednim godinama i poslovima izgradnje modernih sistema visokog obrazovanja te daljeg jačanja visokog obrazovanja u regionu koje bi trebalo da, namjerno ćemo podcrtati riječ ostane dio jedinstvenog obrazovnog prostora Evrope, što je decenijama i bio. Da je to tako, najbolji su primjeri desetine hiljada diplomaca univerziteta iz Ljubljane, Beograda, Zagreba, Novog Sada, Sarajeva, Rijeke, Maribora, Skoplja,

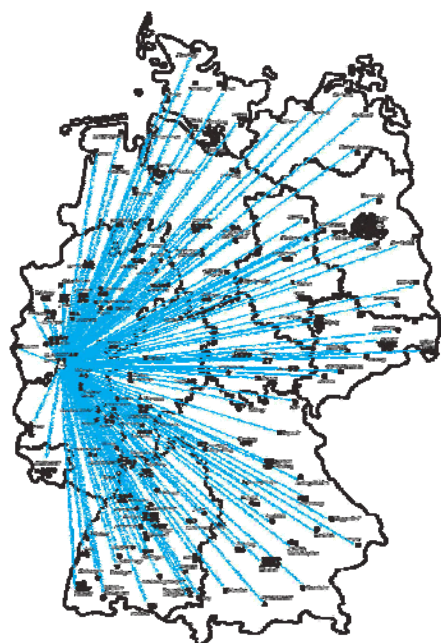
ustanovljenje jasnih, transparentnih i pristupačnih kriterija po kojima se vode procedure akreditacije, revizije kvaliteta i ocjene kvaliteta visokoškolskih ustanova.

Mostara, Banja Luke, te, zašto ne reći, i Univerziteta u Zenici, sa kojeg su autori ove knjige, te svih drugih univerziteta exjugoslovenskog prostora, koji su danas priznati stručnjaci u Evropi i svijetu, koji na najbolji način "prodaju svoje znanje" i promovišu kvalitet obrazovanja u ovom dijelu Evrope. Da to obrazovanje bude još bolje i kvalitetnije, za nadu ostaje da će od koristi biti i ova knjiga.

8.4.1. Njemačka metodologija akreditacije po ASIIN-u

1. Uvod

Ovo poglavlje sadrži sažete informacije o ASIIN⁶⁰-u, proceduralnim smjernicama i opštim zahtjevima za programe (*studija*) za sticanje akademskog stepena, koji se moraju ispoštovati radi dobivanja "ASIIN-ovog pečata" o kvalitetu. ASIIN-ovi zahtjevi i proceduralne smjernice



podliježu kritičkim revizijama u pravilnim intervalima i dizajnirane su tako da uzimaju u obzir tekući razvoj i nova otkrića u području akreditacije. Primjenjiva verzija je uvijek ona koja je na snazi od datuma početka relevantne akreditacijske procedure. Kao dodatak opštim zahtjevima i proceduralnim smjernicama, ASIIN-ovi tehnički komiteti (AKK) izdaju posebne dokumente koji sadrže dodatne kriterije specifične za posebne oblasti (*Subject Specific Criteria* - SSC) pojedinih naučnih disciplina. Zahtjevi i proceduralne smjernice prikazani u ovom poglavlju primjenjuju se kako za procedure akreditacije samo jednog NPP (*studijskog odsjeka*, jednog

akademskog područja (npr. mašinstvo, metalurgija, elektrotehnika, hemija, IT i sl.), tako i na grupe programa (*studija*) za akademske stepene (u daljem tekstu tretirano kao klusterske procedure).

⁶⁰ ASIIN – Akkreditierungsagentur für Studiengänge Ingenieurwissenschaften, der Informatik, der Naturwissenschaften und der Mathematik e.V.-Accreditation Agency for Degree Programmes in Engineering, Informatics, the natural Sciences and Mathematics- Agencija za akreditaciju curriculum - NPP za sticanje diploma u inženjerstvu, informatici, prirodnim naukama i matematici.

ASIIN-ove proceduralne smjernice zasnovane su na principima kvaliteta, objektivnosti, transparentnosti i validnosti. One uzimaju u obzir rastući nivo diferencijacije i diverzifikacije studijskih predmeta ponuđenih u visokoškolskom sektoru, zajedno sa zahtjevima osiguranja kvaliteta nastalim iz povećanja međunarodne konkurencije među univerzitetima.



Akreditacijska procedura razvijena od strane ASIIN-a zasniva se između ostalog na setu smjernica u okviru Okvirnog akta za visokoškolsko obrazovanje (HRG) i na seriji relevantnih rješenja prihvaćenih od strane Stalne konferencije ministara obrazovanja i kulture pokrajina (zemalja) Savezne Republike

Njemačke (KMK) i Njemačkog akreditacijskog savjeta. Od dokumenata posebno su relevantni Rezolucija akreditacijskog savjeta od jula 2006. godine nazvana "Kriteriji akreditacije programa (*studija*) za stepen" i dodatne Rezolucije nabrojane u ovom dokumentu.⁶¹

ASIIN određuje zahtjeve za evaluaciju programa (*studija*) za univerzitetski stepen u inženjerstvu, arhitekturi, informatici, prirodnim naukama i matematici koji pripremaju studente za buduća zaposlenja u njihovim izabranim područjima.

Procedure se usredsređuju na evaluaciju standarda kvaliteta, koji uzimaju u obzir gore navedene rezolucije i koji su bili definisani i razvijani kroz saradnju sa nacionalnim i internacionalnim akademskim asocijacijama, među institucionalnim susretima menadžmenta univerziteta (fakulteta i odsjeka), privrednih i profesionalnih asocijacija i stručnjaka iz privatnog sektora. Cilj je da se promoviše različitost u visokoškolskom sektoru, dok se u isto vrijeme osigurava kvalitet,

⁶¹ Vidjeti Rezoluciju akreditacijskog savjeta nazvanu "Kriteriji akreditacije programa (*studija*) za stepen" od 17.7.2006., kriterij broj 3 (konceptualna klasifikacija programa studija za stepen u edukacijskom sistemu; (1) "Kvalifikacijski okvir za stepene dodijeljene od strane njemačkih univerziteta" od 21.4.2005. u primjenljivom obliku; (2) Zajedničke strukturalne smjernice zemalja SRNJ (njemačke pokrajine) kao set iznesen u Članu 9, Klauzula 2, Okvirnog akta za visokoškolsko obrazovanje za akreditaciju programa (*studija*) za stepen **bečelera** i magistra & 9 2 HRG od 10.10.2003. u primjenljivoj verziji; (3) gdje je primjenljivo, strukturalne smjernice pojedinih zemalja (njemačke pokrajine) za akreditaciju programa studija za stepen **bečelera** i magistra (4) gdje je primjenljivo, povezujuća interpretacija i sažetak (1) do (3) od Akreditacijskog savjeta.

transparentnost i uporedivost pruženih usluga i postupaka i resursa koje one zahtijevaju.

ASIIN-ova procedura akreditacije primjenjuje se na različita područja studija, univerzitete i njemačke pokrajine, a zasnovana je na međunarodnim standardima. Također se striktno slijede kodeksi dobre prakse zahtijevani od strane Evropske asocijacije za osiguranje kvaliteta u visokoškolskom obrazovanju (ENQA).



Akreditacija programa (*NPP, studija ili curriculum*) za određeni akademski stepen (dodiplomski-diplomski, postdiplomski, doktorski) odobrava se na određeno vrijeme, u skladu sa prihvaćenom međunarodnom praksom. Neophodna je ponovna akreditacija jednom kada

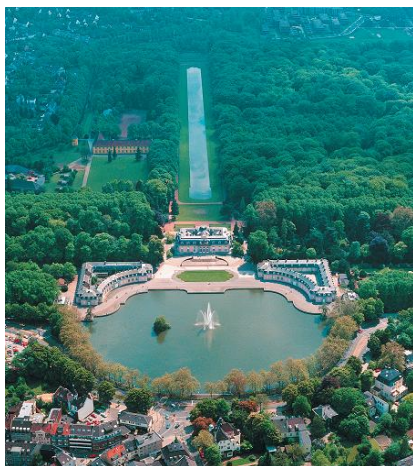
ovaj period istekne (najčešće od pet godina). Ovaj proces zavisi od rezultata međunarodne i vanjskih evaluacija određenog univerziteta i ponovo ocjenjuje ciljeve programa (*studija*) za stepen akademskog zvanja i njihove implementacije. Ponovna akreditacija se usredsređuje na evaluaciju da li su ciljevi programa (*studija*) za akademski stepen bili postignuti (orijentacija prema rezultatima), tražeći analizu uspjehnosti programa (*studija*) za akademski stepen i posebno zaposlenost diplomaca, zajedno sa ostalim podacima koji daju informaciju koja se odnosi na postizanje ciljeva.

2. Orijentacija prema rezultatu programa (*studija*) za akademski stepen i pristup evaluaciji usmjeren procesom

A) Kvalitet u procesu univerzitetskog obrazovanja i relevantne zainteresovane strane

ASIIN-ov koncept kvaliteta zasniva se na pretpostavci da su ulaganja u obrazovni proces i njegov rezultat uzajamno zavisni i da su oni ključni faktori odgovorni za zadati kvalitet obrazovanja. To znači da se pojedinačne karakteristike jednog programa (*studija*) za akademski stepen ne mogu sagledavati izolovano, već se naprotiv moraju evaluirati u terminima njihove unutrašnje funkcije i efekta na proces edukacije doživljenog od strane studenata u specifičnom programu

(studija) za akademski stepen. Na ovaj način ASIIN vjeruje da se kvalitet postiže na način na koji funkcioniše obrazovni proces, kroz uzajamni uticaj njegovih elemenata, i naposljetku mjerom ostvarenja njegovih ciljeva. Suštinsko određivanje dodatnih elemenata koji doprinose kvalitetu programa (studija) za akademski stepen odvija se identifikacijom ciljeva i zahtjeva formulisanih od strane univerziteta. Oni su dopunjeni vanjskim zahtjevima nastalim iz političko-pravnog i društveno-ekonomskog konteksta u kojem je nastavni program (studija) za akademski stepen dizajniran i implemtiran.



ASIIN-ova evaluacija kvaliteta primjenjuje se u osnovi na nastavne planove i programe (studija) za akademski stepen. Univerzitetski organizacijski procesi i institucionalni elementi uključeni su u evaluaciju u mjeri u kojoj oni utiču na kvalitet programa (studija) za akademski stepen. Iz te perspektive univerzitetski studij je višeslojan proces kako je već pokazano i u prethodnim poglavljima kroz složenost organizacijske strukture svakog univerziteta. Razne grupe ljudi su

uključene sa promjenjivim nivoima intenziteta i oni na njih utiču na razne načine. Mišljenje je da su ovi učesnici ili strane na koje se utiče zainteresovani polovi u odnosu na program studija za akademski stepen koji je u pitanju. Ovi pojedinci ili grupe, koji su direktno uključeni u obrazovni proces, čine primarno zainteresovane strane. One uključuju studente, nastavnički kadar, univerzitetski menadžment i administraciju, i druge davaoce usluga unutar univerziteta. Mora se također voditi računa o sekundarno zainteresovanim stranama, koji doprinose zahtjevima i potrebama iz šireg univerzitetskog konteksta. Ove strane uključuju potencijalne poslodavce i predstavnike državnih institucija odgovornih za davanje finansija, pravnog i administrativnog nadzora relevantnog univerziteta.⁶²

Identifikacija strana zainteresovanih za specifičan NPP (studija) za akademski stepen neposredno zavisi od strateškog pozicioniranja

⁶² "Glavni tok polova" zahtijeva da se uzmu u obzir različite situacije i interesi žena i muškaraca u političkim i menadžerskim procesima. "Diferencijalni menadžment" ima širi doseg i podrazumijeva da se prevaziđu polno – relacijska razmimoilaženja da bi se uzeli u obzir različite životne situacije i interesi pojedinaca i grupa zasnovani na njihovom specifičnom, tj. kulturnom ili društvenom zaleđu.

univerziteta o kome se radi u njegovom širem kontekstu, i njegovim smjernicama i razvojnim ciljevima. Prema tome, zainteresovane strane nisu identifikovane samo u terminima njihove funkcije u relevantnom (obrazovnom) procesu nego i na osnovu specifičnih individualnih karakteristika kao što su polno, kulturno i jezičko zaleđe. Razmatranje posvećeno rezultujućim grupno-specifičnim interesima zavisice od toga da li univerzitet slijedi mjere polne i druge različitosti pri dizajniranju i implementaciji programa (studija) za akademske stepene.

Naviše, kvalitet rezultata obrazovnog procesa može se također mjeriti na osnovu uspjeha postignutog od strane diplomaca univerziteta u njihovoj profesiji. Nastojanje svih učesnika, kako unutar tako i izvan univerziteta, odigraće ključnu ulogu u tom pogledu. Iz tog razloga, uključene i zainteresovane strane, identifikovane pri i unutar univerziteta, zainteresovane za planiranje, regulisanje i implementaciju ovog procesa smatra se ključnom za njegov uspjeh.



Program studija za akademski stepen idealno će se razviti i ustanoviti primjenom slijedećih koraka:

1. Definicija prethodnih i konačnih kvalifikacija

a) *Određivanje preduslova za studente prve godine:* studenti prve godine sa

specifičnim profilom i nivoom prethodnih kvalifikacija su početno uporište univerzitetskog edukativnog procesa. Univerzitet mora definisati prethodne kvalifikacije za svaki ponuđeni NPP, tj. dati detaljno izložene zahtjeve za ulaznim znanjem studenata prve godine. Uslovi prijema ili zahtjevi trebaju da podrže postizanje obrazovnih ciljeva, i pri tom, također, računati sa sposobnostima postignutim u prethodnim obrazovnim procesima.

b) *Definicija kvalifikacije i rezultata učenja (znanje, vještine, kompetencije) diplomaca:* univerzitetski obrazovni proces rezultira sa diplomcima sa akademskim stepenom i specifičnim znanjem, vještinama i kompetencijama, koji se kombinuju radi kreiranja njihovog stručnog profila i kvalifikacije za rad u njihovoj profesiji. Nivo i profil kvalifikacije treba da odgovara zahtjevima tržišta rada.

2. Definisanje obrazovnog procesa:

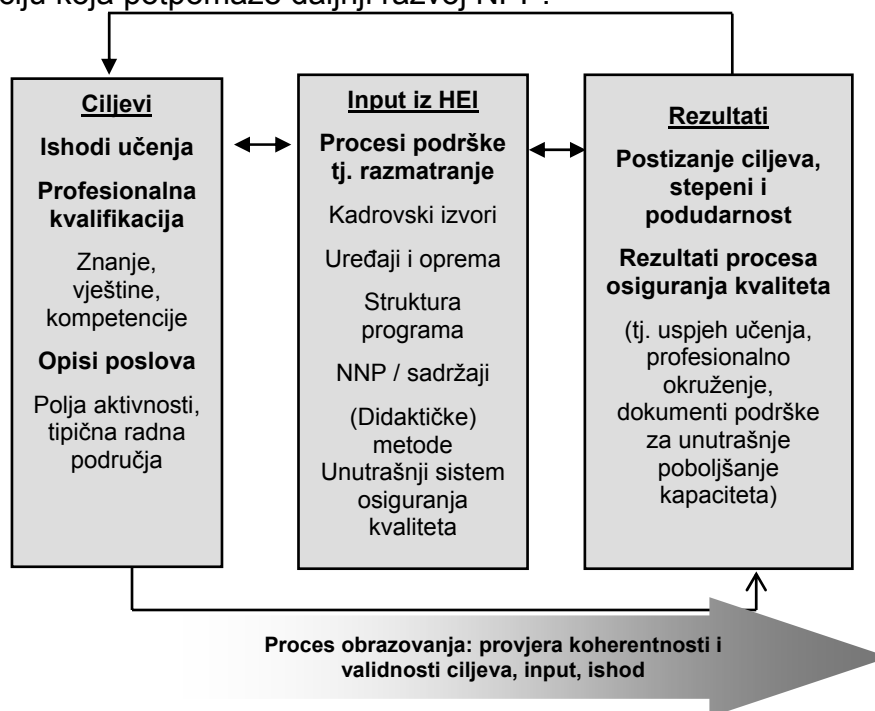
Rezultati učenja postignuti su u okviru edukativnog procesa, pomoću nastavnih planova i programa, metoda nastave i ocjena, didaktičkih mjera i instrumenata, uspostavljanja okvirnih uslova, investicije u resurse (osoblje, infrastruktura) i pridruženi procesi organizacijskog i kvalitetnog osiguranja u instituciji - učesniku.

Kvalitet postignutih ciljeva zavisiće u velikoj mjeri od koordinacije individualnih elemenata i procesa doprinosa, isto kao i od učesnika i postojećih povratnih procedura na svim nivoima.

3. Uvođenje /implementacija kontrole kvaliteta u obrazovnom procesu:

Univerzitet bi trebao stalno preispitivati ciljeve koje je definisao, isto kao i njihovu implementaciju i rezultate, posredstvom odgovarajućih metoda evaluacije (tj. ocjenom kroz ispite onog što je naučeno, evaluacijom predmeta praćenjem studenata, diplomaca, zaposlenika i sl.) radi potvrđivanja doseg do kojeg su postignuti definisani ciljevi i dobivene ciljane kompetencije.

Stalna poboljšanja (sadržaja i obima nastavnog plana i programa) trebala bi da proisteknu iz ove evaluacije i da budu uvođena u proces da se obezbijedi postizanje ciljeva. Identifikovani rezultati na taj način će povratno postati input za univerzitetsko obrazovanje, pošto daju informaciju koja potpomaže daljnji razvoj NPP.



Slika 8.3. Proces univerzitetskog obrazovanja – ASIIN-ov pristup evaluacijama

B) ASIIN-ov pristup evaluacijama

U ovom kontekstu, ASIIN-ov pristup evaluacijama ima u vidu implementaciju NPP kao procesa koji se sastoji od tri nezavisne faze.

1. *Definicija ciljeva, prethodne i krajnje kvalifikacije:* Obrazovni ciljevi svakog programa (*studija*) za stepen vrednuju se u terminima ishoda učenja koje studenti trebaju postići tokom njihovog studija. Evaluacija je fokusirana na striktnu implementaciju nadređenih ciljeva i ciljanih ishoda učenja u individualnim modulima programa (*studija*) za stepen.
2. *Ulaz (Input):* Fokus u ovom kontekstu su mjere, instrumenti i resursi investirani od strane univerziteta radi implementacije NPP. Oni predstavljaju rezultate podrške ili organizacione procese, a usmjereni su ka postizanju ciljanih stavki u jednom NPP.
3. *Evaluacija rezultata i kontrola kvaliteta u univerzitetskom obrazovanju:* Ustanovljenje i funkcija učinkovitih mehanizama povratne informacije unutar univerzitetskog procesa internog osiguranja kvaliteta, koja doprinosi permanentnom poboljšanju NPP i njihove realizacije, su jedna od osnova za dodjelu akreditacionog pečata sa višegodišnjom važnošću.



Procedura akreditacije vrednuje logiku i efikasnost obrazovnog procesa. Kombinacija elemenata u individualnim fazama procesa i odnos između tri faze – a posebno između ciljeva i njihove implementacije – igra ključnu

ulogu u sveukupnoj ocjeni procedure akreditacije. U ovom kontekstu, ASIIN-ove formalne smjernice, opšti zahtjevi i subjektno – specifični kriteriji (SSC) služe primarno kao referentni okvir za dizajniranje sekundarne faze, za implementaciju od strane univerziteta. Evaluacija obrazovnog procesa i ASIIN-ov koncept kvaliteta zahtijevaju odgovornost od univerziteta za čitav proces, i odatle definisanje obrazovnih ciljeva NPP. Ovo omogućava univerzitetima da naglase njihovu stratešku orijentaciju, profil i nivo društvene integracije.

3. Zahtjevi za programe (studija) za stepen Bachelor's - diplomca i magistra

3.1 Obrazovni ciljevi i rezultati učenja

U ovom poglavlju elaboriraćemo obrazovne ciljeve i rezultate učenja proizašle iz njih, koji se smatraju poželjnim za univerzitetske programe

u inženjerstvu, arhitekturi, informatici, prirodnim naukama i matematici. Opisi poprimaju oblik znanja, vještina i/ili kompetencija⁶³, koje diplomci moraju posjedovati.

Primjenjuju se⁶⁴ slijedeće definicije, proizašle iz Evropskog okvira kvalifikacija:

- "Kvalifikacija": Formalni rezultate ocjene i vrednovanja procesa dobivenog kad kompetentno tijelo utvrdi da je pojedinac postigao rezultat učenja prema datim standardima.
- "Rezultat učenja": konstatacije onoga što učenik zna, razumije i što je sposoban činiti u kompletnom procesu učenja i što je definisano terminima znanje, vještine i kompetencije (*learning outcomes*).
- "Znanje": rezultat asimilacije informacija tokom učenja (teorijsko i/ili činjenično-praktično znanje).
- "Vještine": sposobnost primjene znanja radi ostvarenja zadataka i rješavanja problema (znalačke vještine kao što su logičko, intuitivno i kreativno mišljenje ili praktične vještine kao što su spretnost ruku i primjena načina, materijala, alata i instrumenata).
- "Kompetencije": dokazana sposobnost primjene znanja, vještina i lične, društvene i/ili metodološke sposobnosti, u radnim ili studijskim situacijama i u profesionalnom i/ili ličnom razvoju.



Izloženi obrazovni ciljevi i rezultati učenja mogu se postići primjenom različitih metoda nastave i formata učenja. Na primjer, društvene kompetencije mogu biti postignute kroz integraciju u subjektivno orijentisane predmete, i to posebno u interdisciplinarnim projektima. Primjena mora opisati načine na koje treba da budu postignuti ciljani rezultati učenja, a posebno međusobni odnosi i evaluacija rezultata obrazovnog procesa.

Rezultati učenja opisuju šta učenik zna, razumije i šta je sposoban činiti, jednom kad on/ona završi proces učenja. Oni mogu biti definisani kao znanje, vještine i kompetencije.

⁶³ Vidjeti: *Evropska Komisija, Prijedlog i preporuka Evropskog Parlamenta i Savjeta za ustanovljenje Evropskog Okvira Kvalifikacija za cjeloživotno učenje*, COM (2006) 479 konačni, 2006/0163 (COD), Brisel, 05. 09. 2006.

⁶⁴ Isto.

A) Rezultati učenja - Programi studija za stepen bečlera-diplomca

Diplomci studija za akademski stepen bečlera (diplomanta) u područjima inženjerstva, prirodnih nauka, informatike, arhitekture i matematike:

Specijalističke kompetencije

- o postigli su **kompaktno specijalističko znanje** u izabranoj disciplini – također poznaju fundamentalne osnove drugih disciplina;
- o dobili su **pregled veza** unutar za njih najvažnijih izabranih disciplina i sa korespondirajućim disciplinama;
- o sposobni su da identifikuju, analiziraju i formulišu **složene probleme i zadatke** unutar njihovih izabranih disciplina, i da ih riješe pomoću specijalističke literature koju nađu i konsultuju. Složeni problemi i zadaci ovog tipa imaju slijedeće karakteristike:
 - njihovo rješavanje zahtijeva kompaktno znanje inženjerstva i prirodnih nauka, informatike, arhitekture i matematike,
 - njihovo rješavanje zahtijeva kompaktnu analizu,
 - ne mogu se riješiti "mehaničkom" primjenom postojećih paradigmi.
- o sposobni su da uspješno vode analitičke ili sintetičke i razvojne zadatke, uz uzimanje u obzir naučnih, tehničkih, društvenih, ekoloških, ekonomskih i socijalnih pratećih uslova ili standarda, i upotrebe odgovarajuće **metode i pogodne tehnike rada**;
- o sposobni su da fleksibilno rade u **različitim profesionalnim područjima** zbog svojih metodoloških, specijalističkih i opštih kompetencija;
- o sposobni su za **komunikaciju** sa kolegama i širom javnošću o suštinskim rezultatima i problemima koji se odnose na njihovu izabranu disciplinu, te mogu komunicirati na stranom jeziku i na interkulturalnom nivou;
- o svjesni su **društvenih i etičkih odgovornosti** koje su vezane za njihove akcije i profesionalnih etičkih principa i standarda koji važe za njihovu odabranu disciplinu;
- o sposobni su da rade kako nezavisno, tako i kao članovi međunarodnih i polno mješovitih grupa, da efikasno organizuju i vode **projekte**, i preuzmu odgovarajuće menadžerske (rukovodne) odgovornosti;

Društvene kompetencije

- o dobro su pripremljeni za stupanje na rad u složenim **društvenim i radnim zahtjevima industrije ili akademske sredine**, pošto je tok njihovog studija bio dovoljno praktično orijentisan i
- o sposobni su da se angažuju i posvete **cjeloživotnom učenju** u daljem razvoju svoje profesionalne karijere.

Rezultati učenja - Programi studija za stepen magistra

Završenici studija za stepen magistra u područjima inženjerstva, prirodnih nauka, informatike, matematike i arhitekture imaju, **dodatno** :

Specijalističke kompetencije

- o produbljeno specijalističko i interdisciplinarno znanje stečeno tokom njihovog programa studija prvog akademskog stepena s dodjelom profesionalne kvalifikacije, **i/ili proširenjem** ovog znanja kroz daljnja metodološka i analitička usavršavanja;
- o stečenu sposobnost formulisanja rješenja kompleksnih problema i zadataka u naučnom kontekstu za primjenu u industriji ili društvu, i kritičke analize za daljnje poboljšanja ovih rješenja. Kompleksni problemi i zadaci ovog tipa ispoljavaju se slijedećim karakteristikama:
 - njihovo rješenje zahtijeva analitički pristup zasnovan na uzajamno vezanim principima,
 - uključuju širok dijapazon ponekad konfliktnih faktora, isto kao i različitih grupa koje su njima podložne ili zainteresovane za njih,
 - zahtijevaju da se vrednuju razna potencijalna rješenja,
 - neuobičajeni su u relevantnom naučnom ili tehničkom kontekstu, i izlaze iz unaprijed definisanih standardnih i paradigmatičnih rješenja.

Društvene kompetencije

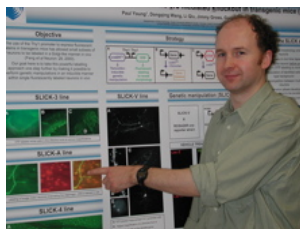
- o stečenu vještinu prepoznavanja **budućih problema, tehnologija i naučnih otkrića** usljed dubine i širine kompetencija koje su stekli, i posljedično uključili u svoj rad;
- o ovladanu sposobnost da rade nezavisno i sa naučnim pristupom, te da organizuju, izrađuju i vode kompleksnije projekte;
- o imaju stečene naučne, tehničke i društvene kompetencije (sposobnost apstraktnog mišljenja, sistematskog analitičkog mišljenja, timske i komunikacijske vještine, međunarodno i interkulturalno iskustvo i sl.), pa su tako posebno sposobni a preuzmu **rukovodne odgovornosti najvišeg nivoa**;

Rezultati učenja (znanje, vještine i kompetencije) za ovaj akademski nivo i za postizanje tokom studija moraju se jasno definisati u univerzitetskom izvještaju o samoocjenjivanju. Navedena područja treba podvrgnuti odgovarajućem razmatranju sa ciljem daljeg definisanja za svako konkretno naučno područje. Opis kompetencija koje se trebaju postići treba tada da posluži kao osnova izlaganja specifičnih mjera u NPP (sadržaj i format modula) koje mogu biti primijenjene za postizanje ovih kompetencija. Iz tog razloga opis relacije između:

- apstraktnijih, nadređenih ciljeva programa *studija* za akademski stepen (obrazovni ciljevi),
- konkretnije ciljani rezultati učenja (znanje, vještine, kompetencije) i
- doprinosi individualnih modula realizaciji ciljeva.

su centralni elemenat izvještaja o samoocjenjivanju, i trebaju biti uključeni u sadržaj modula.

Ovdje izloženi "katalog rezultata učenja" ustanovljava orijentaciju ili referentni okvir za potencijalne ciljeve i rezultate predmeta studija u područjima akreditacije pokrivenim od strane ASIIN-a dok je univerzitetima prepušteno da definišu "kako", tj. način na koji će ovi ciljevi biti postignuti. Iz tog razloga od univerziteta se traži da opišu u aplikacijama za akreditaciju kako se postižu ciljani rezultati obrazovnog procesa, vežu jedan sa drugim i vrednuju.



Ovdje navedeni kompetentni profili za diplomce studija za stepen bečlera i magistra su usaglašeni sa nizom evropskih referentnih okvira, kao što su Dablinski deskriptori⁶⁵, isto kao i opšti profili kvalifikacija definisani na evropskom nivou (od strane ministarstava obrazovanja u visokoškolskom području implementacije bolonjskih rješenja) i na nacionalnom nivou (adaptirani od strane KMK u sprezi sa njemačkom rektorskom konferencijom i njemačkim federalnim ministarstvom za obrazovanje i istraživanje). Profili kompetencija formulisani u ovom kontekstu namijenjeni su da podrže implementaciju ovih okvira kvalifikacija. Oni su detaljno opisani u subjektno – specifičnim kriterijima (SCC) objavljenim od strane ASIIN-ovih tehničkih komiteta. Npr. profil kompetencija za inženjere hemije je razvijen u saradnji sa drugim

⁶⁵ Dablinski opisnici su model kreiran od strane neformalne grupe Evropskih učesnika u Združenoj inicijativi za kvalitet, koja je usmjerena ka definisanju interdisciplinarnih i subjektno – specifičnih kompetencija da ih studenti postignu širom Evrope tokom programi (studija) za stepen bečlera i magistra. Vidjeti također www.jointquality.org

evropskim akreditacijskim agencijama (EUR – ACE projekat)⁶⁶, kroz projekt „Euro-bečler hemije.

3.2 Opšti zahtjevi obrazovnog procesa

U tabeli 8.2. navedeni su ASIIN-ovi opšti zahtjevi i kriteriji za akreditaciju programa studija za akademski stepen, uporedo sa područjima evaluacije i kategorijama pojedinih faza obrazovnog procesa.

Tabela 8.2. ASIIN-ovi opšti zahtjevi za akreditaciju programa studija

1. Podaci o formi		Zahtjevi / Kriteriji
1.1	Naziv programa studija za akademski stepen	Naziv programa studija za akademski stepen odražava ponuđene ciljeve i sadržaj obrazovanja. Naziv programa studija za stepen je na osnovnom jeziku instrukcija.
1.2	Klasifikacija unutar jednog od: više praktično orijentisanog ili istraživačko orijentisanog profila (odnosi se samo na program studija za stepen magistra)	Profil programa studija za akademski stepen i okvirni uslovi u skladu su sa zahtjevima KMK i Akreditacijskog savjeta. Curriculum programa studija za stepen odgovara profilu odabranom od strane univerziteta. Program studija za stepen izvršava se od strane nastavnčkog kadra čiji sopstveni profil i rad omogućavaju podršku odabranom profilu programa studija za akademski stepen.
1.3	Klasifikacija koja kao konsektivna/ne-konsektivna obezbijuje daljnje obrazovanje (Odnosi se samo na programe za magisterij)	Klasifikacija programa studija za stepen magistra unutar relevantne kategorije opravdana je centralnim fokusom programa studija za akademski stepen. Program studija za akademski stepen podliježe zakonskim odrednicama kategorije unutar koje je klasifikovan.
1.4	Akademski stepen za sticanje	Akademski stepen se dodjeljuje od strane valjano ovlašćenog univerziteta ili ekvivalentne institucije. Akademski stepen za sticanje podliježe zakonskim odrednicama.
1.5	Standardni period studija	Program studija za akademski stepen moguće je završiti od strane definisane ciljne grupe unutar standardnog perioda studija. Standardni period studija i broj stečenih kreditnih bodova podliježe zakonskim odrednicama.
1.6	Započinjanje studija	Ponuđeni moduli usklađeni su da obezbijede

⁶⁶ ENAEE (Evropska mreža za akreditaciju inženjerskog obrazovanja) /EUR-ACE standardi okvira projekta za akreditaciju inženjerskih programa, 17.11.2006., vidjeti www.feani.org.

		da program može započeti u svakom polaznom semestru.
1.7	Školarine / troškovi	Postoje jasna pravila koja se odnose na zahtijevane školarine.
2. Ciljevi i zahtjevi – razlozi sačinjavanja programa		Zahtjevi / Kriteriji
2.1	Ciljevi obrazovanja i profil kompetencija	Viši ciljevi obrazovanja su bili definisani za program studija za akademski stepen. Oni su pristupačni relevantnim zainteresovanim stranama – posebno nastavnom kadru i studentima – i čvrsto zacrtani, što omogućuje da se navedu (tj. u kontekstu internog osiguranja kvaliteta). Ciljevi su izvodivi, moguće ih je implementirati i validni su. Ciljevi su orijentisani ka aktuelnim predvidivim specijalističkim razvojem. Ciljevi odražavaju misiju univerziteta. Relevantne zainteresovane strane bile su uključene u formulaciju ciljeva. Ciljevi odražavaju referentni okvir ustanovljen od strane ASIIN-a; svako odstupanje ima opravdane osnove.
2.1.2	Opis rezultata učenja za postizanje tokom trajanja studija (znanje, vještine, kompetencije)	Diplomci programa studija za akademski stepen stiču definisani profil kompetencije koji odgovara ciljevima identifikovanim od strane kandidata. Ciljani rezultati učenja dostupni su relevantnim zainteresovanim stranama – posebno nastavnom osoblju i studentima – i jasno su postavljeni, što omogućava da se navedu (u kontekstu unutrašnjeg osiguranja kvaliteta). Ciljani rezultati učenja odražavaju ciljne nivoe kvalifikacija (stepen bečelera, magistra). Za program studija za stepen magistra na univerzitetima primjenjenih nauka (koledžima): Ciljani profil kompetencije također ispunjava zahtjeve za započinjanje karijera u javnim službama, onoliko koliko se aplikovalo u tom pogledu.
2.1.3	Ciljevi individualnih modula	Nadređeni ciljevi i ciljani rezultati učenja su jasno i sistematski opisani u modulima programa studija za stepen. Moduli su opisani u priručniku za module, koji je stavljen na raspolaganje relevantnim zainteresovanim stranama – posebno studentima i nastavnom osoblju – u informacijske svrhe. Opisi modula jasno pokazuju znanje, vještine i kompetencije koje će studenti steći u

		individualnim modulima. Ciljane kompetencija i zahtjevi za njihovo sticanje jasni su studentima.
2.1.4	Industrijski fokus, istraživački fokus, industrijsko zapošljavanje, profesionalne kvalifikacije dodijeljene akademskim stepenom	Opisani profil kompetencija omogućava diplomcima da dobiju zaposlenje koje odgovara njihovoj kvalifikaciji. Općenito, u program (vanjska zaposlenja, laboratorije, projekti i sl.) je integrisan adekvatan priključak profesionalnoj praksi. Diplomci su dobro pripremljeni da započnu rad u postojećim ili razvojno predviđenim profesionalnim područjima i da se suoče sa izazovima u njihovom (specijalističkom) domenu.
2.1.5	Cilj upisa: odnos osoblje-student	Cilj upisa i ciljani odnos osoblje-student pojavljuju se kao realni u svjetlu konteksta i unutrašnjih univerzitetskih okvira uslova programa studija za akademski stepen. Ciljani odnos osoblje-student omogućava konzistentno postizanje ciljeva obrazovanja na traženom nivou potreba.
2.2	Potražnja	
2.2.1	Ciljna grupa	Relevantna ciljna grupa je jasno definisana. Očekuje se da zahtjev od strane ciljne grupe (ciljnih grupa) odgovara cilju upisa.
2.2.2	Zaposlenje diplomaca na tržištu rada	Diplomci imaju jasne perspektive na tržištu rada.
2.2.3	Zahtjevi industrije	Na raspolaganju su podaci, jasne tvrdnje i predviđanja potražnje od strane industrije. Tu su postojeći ili predvidivi zahtjevi tržišta rada za diplomcima sa relevantnim profilom kvalifikacije.
3. Obrazovni proces		Zahtjevi/kriteriji
3.1	Zahtjevi prijave i prijema (razdvojeni su programi studija za stepen bečlera-diplomca i za stepen magistra)	Obavezujuća pravila upravljaju procedurom i kriterijem kvaliteta prijema za program studija za stepen. Zahtjevi prijave i prijema obezbjeđuju implementaciju programa u skladu sa ciljevima. Zahtjevi prijave i prijema obezbjeđuju da studenti koji su primljeni zadovoljavaju potrebne zahtjeve za postizanjem ciljeva obrazovanja. Specijalistički i kvalitativni uslovi primjenjuju se za upis na program studija za stepen magistra (pored ostalih formalnih zahtjeva). Određena su pravila kako se može postupati u slučaju neispunjenih zahtjeva upisa /prijema. Postoje pravila koja razmatraju transfere iz i

		ka drugim programima studija za akademski stepen. Ova pravila olakšavaju formiranje individualnih profila studija uz minimalne gubitke vremena.
3.2	Predmet studija	
3.2.1	Sadržaj curriculum-a	Individualni moduli jasno su klasifikovani unutar ASIIN-ovih kategorija. Curriculum (NPP) omogućava postizanje definisanih ciljeva. Curriculum podupire specijalističku kvalifikaciju za buduće zaposlenje. Curriculum promovise nivo obrazovanja koji odgovara ciljanom stepenu (vidjeti opise modula koji prave razliku između stepena bečlera-diplomca /magistra). Sadržaj curriculum-a orijentisan je prema aktuelnim predvidivim razvojem specijalnosti i internacionalnih standarda za predmet. Tokom studija ostvaruju se veze sa profesionalnom praksom za ciljani profil kvalifikacije. Ciljevi i sadržaj modula su usklađeni; izbjegavaju se nenamjerna prekrivanja. Nastavnički kadar, studenti i zainteresovane strane smatraju da curriculum treba dobro dizajnirati u odnosu na zacrtane ciljeve.
3.2.2	Orijentacija: nacionalna / internacionalna (predavanja na stranom jeziku, semestar u inostranstvu, povezujući predmeti za strane studente)	Za programe studija za stepen sa internacionalnom orijentacijom: na raspolaganju su dovoljni elementi internacionalnog obrazovanja (forme nadzora, jezika, studija u inostranstvu, internacionalna mreža, i sl.) Za programe studija za stepen sa nacionalnom orijentacijom: elementi obrazovanja integrisani su tako da olakšavaju prijavu za internacionalno umrežene radne sredine.
3.2.3	Didaktička koncepcija	Upotrebene metode nastave i didaktička sredstva potpomažu postizanje ciljeva. Upotrebene metode nastave i didaktička sredstva potpomažu sticanje adekvatnih profesionalnih kompetencija u relevantnim specijalističkim područjima. Upotrebene metode nastave i didaktička sredstva doprinose nivou obrazovanja srazmjernom ciljanom stepenu. Broj učesnika u individualnim kursevima prilagođen je implementaciji zacrtanih ciljeva.
3.2.4	Struktura (struktura	Sadržaj programa grupisan je u modulima.

	programa, ponuđene teme, obavezni / esencijalni predmeti, polu-izborne teme, sporedne teme, specijalizacija, modularizacija)	Kreiranje modula orijentisano je prema zacrtanim ciljevima i profilima kvalifikacija. Moduli čine "kolekciju paketa" (dostignuća sa koordiniranim sadržajem), koji su zajedno ocijenjeni unutar okvira ispita tokom kursa (<i>predmeta</i>). Moduli kao povezani predmeti traju maksimalno dva semestra i vrijede 4 – 10 kreditnih bodova (ECTS). Odstupanja od standardnih veličina modula zasnovana su na dobro opravdanim specijalističkim razlozima. Moduli doprinose povećanju fleksibilnosti individualnih profila studija i olakšavaju transfer kredita. Ponuđen je adekvatan raspon (polu-) izbornih tema (<i>predmeta</i>) kao dodatak obaveznim temama (<i>predmetima</i>), što pomaže promociju povećanja individualnih sposobnosti. Izbjegava se bilo kakvo miješanje nivoa i naročito se ne nude moduli nivoa "bečelera" na magistarskom nivou. Pojedina odstupanja zasnovana su na dobro opravdanim specijalističkim razlozima.
3.2.5	Radno opterećenje (broj sati nastave nedjeljno, tokom semestra i kreditni bodovi, sati konsultacija, samostalni studij)	Može se opravdati broj radnih sati studenta. Procijenjeno raspoloživo vrijeme je realno, što znači da se program može pokriti tokom standardnog perioda trajanja studija. Sati konsultacija i samostalni studij predviđeni su da omoguće postizanje definisanih ciljeva. Studenti imaju odgovarajuće prilike za samostalan akademski rad tokom zacrtanog vremenskog perioda. Opterećenje studenta previđeno je tako da osigura izbjegavanje strukturalnog pritiska (<i>broj tema, predmeta, raspored sati</i>) na kvalitet obrazovanja i zahtijevani nivo.
3.2.6	Sistem kreditnih bodova (kreditni bodovi za rad na predmetu i ispitima)	Postoji sistem kreditnih bodova. Kreditni bodovi adekvatno odražavaju radno opterećenje studenta (30 sati / 1 CP – "credit point" ili 1 ECTS) Povezivanje kreditnih bodova sa modulima je transparentno i dobro zasnovano. Kreditni bodovi dodjeljuju se samo za ocijenjena dostignuća od strane pojedinih studenata (tek nakon položenog ispita). Potrebni su slijedeći uslovi se za dodjelu kredita za industrijske projekte: industrijski projekat je svrsishodno integrisan u curriculum; nadzire se od strane univerzitetskog predavača; za dodjelu kredita

		pojednim studentima zahtijeva se dokaz o ocijenjivom dostignuću. Priznanje i kreditni bodovi biće dodijeljeni na <i>ad hoc</i> osnovi, za kvalifikacije stečene prije pristupa programu studija za akademski stepen, samo tamo gdje ocjena pokazuje da su definisani ciljevi za individualne module bili postignuti kroz takve kvalifikacije. Svake godine dodijeljuje se 60 kredita (60 ECTS), ili 30 po semestru. Odstupanja u jednom semestru ne bi trebala preći +/- 10 % kreditnih bodova, sa varijacijama koje su izbalansirane tokom programa studija za stepen kao cjeline. Vrijednosti kreditnih bodova dodijeljene svakom modulu isključivo su cijeli brojevi.
3.2.7	Ispiti	Tip, obim i raspored ispita potpomažu definisane ciljeve. Stečene kompetencije ocjenjuju se primjenom odgovarajućih metoda. Ovo uključuje odgovarajuću primjenu obaveznih usmenih ispita, kao i tip ispita zasnovan na već ocijenjenim kompetencijama. Forme ocjenjivanja koje još nisu bile definitivno navedene u priručniku za modul (NPP), moraju se objaviti najkasnije na početku kursa. Testiranje se organizuje radi obezbijeđenja da ispiti slijede tok studija i da se izbjegne produženje perioda studija. Kriteriji ocjene su jasni studentima i nastavnom osoblju. Kandidati jasno razumiju koji postignuti nivoi, i u kom obliku, se računavaju za priznavanje akademskog stepena. Zahtijeva se završna teza radi kompletiranja programa studija za akademski stepen. Njen domen obezbijeđuje da studenti rade nezavisno na zadatku koji odgovara nivou ciljanog akademskog stepena. Završne teze obično su dopunjene obaveznom kolokvijem-odbranom teze, kojim se ocjenjuje da li je studentov postignuti nivo baziran na njegovom/njenom sopstvenom radu. Najmanje jedan od ispitivača završne teze je profesor uključen u relevantni program studija za akademski stepen. Obavezujuća pravila važe za nadzor vanjskih završnih teza, što garantuje svrsishodnu integraciju teze u curriculum.

		Završni stepen (diplomski ili magistarski rad) također se izražava sa ECTS bodovima i predstavlja dio ukupnog fonda ECTS bodova.
3.2.8	Pravilnici za stepen /ispit	Pravilnici za ispit (i pravilnici za akademski stepen, gdje je to primjenjivo) sadrže sva pravila koja se odnose na prijem, tok i završetak programa studija za akademski stepen. Više opisanih zahtjeva upisa i prijema su obavezujući. Struktura modula i kreditnih bodova je obavezujuća. Zahtjevi koji određuju dobivanje kreditnih bodova za modul su obavezujući. Obavezujuća pravila propisuju da student u konsekutivnom programu studija za stepen magistra mora studirati potpuno različite module od onih koje je studirao u prethodnom programu studija za stepen bečlera-diplomanta. Pravilnici za ispit (i pravilnici za stepen i prijem, gdje je to primjenljivo) stupili su na snagu prije upisa.
3.2.9	Dodatak diplomi	Obavezujući pravilnici određuju dodjelu dodatka diplomi, koja sadrži informacije o sastavu kompletnog programa studija za akademski stepen i o individualnim dostignućima. Prilog dodatku diplome daje zainteresovanim stranama uvid u strukturu, sadržaj i nivo završenog akademskog stepena. Prilog dodatku diplome daje informaciju o sastavu završnog stepena (uravnoteženje stepena).
4. Sredstva		Zahtjevi / Kriteriji
4.1	Institucija i kontekst	Ustanovljenje i vođenje programa studija za akademski stepen dobiva odgovarajuću podršku univerzitetske administracije. Program studija za akademski stepen vodi se u institucionalnom kontekstu koji promoviše postizanje njegovih ciljeva. Organizacione i strukture menadžmenta primjerene su implementaciji obrazovnih mjera. Organizacija je sposobna da odgovori i riješi problem i da nadoknadi manjkavosti (tj. osoblja, finansijskih sredstava, broj novih upisanih bez da se okrnji mogućnost kompletiranja programa studija za akademski stepen unutar standardnog perioda studija).

		U program su svrsishodno integrisane istraživačke i razvojne aktivnosti. Ciljani nivo obrazovanja promoviše se specifičnim oblikom nastavnih i istraživačkih aktivnosti. Studenti i nastavno osoblje imaju pozitivno mišljenje o institucionalnom kontekstu i smatraju ga povoljnim za realizaciju ciljeva.
4.2	Partnerstvo (saradnja koja se odnosi na programe studija za akademski stepen: interni / eksterni)	Program studija za akademski stepen i njegovi ciljevi integrisani su svrsishodno u univerzitetske razvojne ciljeve (i misije, gdje je primjenljivo). Interna saradnja u univerzitetu regulisana je na provodiv i obavezujući način. Doprinosi nastavnog osoblja garantovani su najmanje za period akreditacije. Program studija za akademski stepen povezan je sa lokalnim /regionalnim/ nacionalnim /internacionalnim programima/ mjerama. Oblici vanjske saradnje, koji se primjenjuju u programima studija za stepen i obučavanju studenata su jasno identifikovani.
4.3	Uključeno osoblje	Sastav i (specijalistička) orijentacija uključenog osoblja promoviše ostvarenje ciljeva. Za središnji curriculum odgovorno je redovno zaposleno osoblje univerziteta, koje je stručno u relevantnim područjima. Ponudjeni predmeti i nadzor studenata garantovani su unutar okvira raspoloživog opterećenja nastavom (općenito i uz poštovanje individualnosti nastavnog osoblja). Zahtjevi nastave i ispita u suštini odgovaraju relevantnom opterećenju nastavom. Raspoloživi su adekvatni resursi za individualan nadzor, vođenje i podršku studenata. Na raspolaganju su diferencirane forme nadzora za različite grupe studenata. Studentska evaluacija ponuđenog nadzora je pozitivna. Nastavnici imaju priliku za daljnji razvoj njihovih didaktičkih i specijalističkih sposobnosti.
4.4	Finansijski i fizički resursi	Locirani resursi daju solidan osnov za realizaciju ciljeva (najmanje u toku perioda akreditacije) Program ima garantovano finansiranje. Infrastruktura zadovoljava kvalitativno i

		kvantitativno zahtjeve programa studija za akademski stepen.
4.5	Podrška nastavi i studiju (kompjuteri; biblioteka / literatura / medijska sredstva; laboratorijski uređaji /oprema; mjere akademskog vođenja za perspektivne i ostale studente)	Oprema i pristup k njoj zadovoljavaju kvalitativne i kvantitativne zahtjeve programa studija za akademski stepen. Na raspolaganju su dovoljne mjere akademskog vođenja (specijalističke i multidisciplinarne) da se postignu ciljevi i promoviše kompletiranje programa unutar standardnog perioda studija.
5. Postizanje ciljeva		Zahtjevi / Kriteriji
5.1	Podaci i statistike uspjeha programa studija za akademski stepen (od pregleda diplomaca, pregleda studenata, do analiza zaposlenja diplomaca)	Raspoloživi podaci koji potvrđuju da su ciljevi programa studija za određeni akademski stepen postignuti.
5.2	Rezultati vanjskih evaluacija	
5.3	Rezultati unutrašnjih evaluacija (samoevaluacija i audita)	
5.4	Broj studenata koji započinju svaki program studija za akademski stepen	
5.5	Broj studenata po semestralnom predmetu i programu studija za akademski stepen /udjeli neprolaznosti (<i>prolaznost na ispitima</i>)	
5.6	Diplomci (prolaznost preliminarni / međufazni / završni ispiti)	
5.7	Količnik osoblje - studenti	Predočeni pismeni ispiti i završne teze potvrđuju da su ciljevi bili postignuti.
	Pismeni ispiti / završne teze (da budu na raspolaganju za provjeru)	
6. Sistem osiguranja kvaliteta		Zahtjevi / Kriteriji
6.1	Evaluacija tokom programa studija za stepen (tj. pregledi studenata)	Univerzitet je razvio i može dokumentovati svoju sopstvenu koncepciju kvaliteta studija i nastave, kao osnov za kvalitetno orijentisani razvoj i vođenje programa studija za akademski stepen. Plan osiguranja kvaliteta je izrađen za tekuća unutrašnja poboljšanja programa studija
6.2	Evaluacija uspjeha programa studija za akademski stepen (tj. pregledi diplomaca)	

6.3	Koordinacija i daljnji razvoj nastave i plana ispita (od strane studijskih komisija)	(NPP) za određeni akademski stepen. Ovaj plan bio je aktuelno implementiran i primijenjen radi postizanja poboljšanja. Plan osiguranja kvaliteta omogućava identifikaciju odstupanja od ciljeva. Plan osiguranja kvaliteta također omogućava određivanje ciljeva koji trebaju biti ponovo razmotreni. Studenti i druge zainteresovane strane učestvuju u osiguranju kvaliteta. Informacije o zaposlenju diplomaca sistematski se sakupljaju i evaluiraju. Ustanovljeni su obavezujući mehanizmi i odgovornost da se osigura redovna revizija plana nastave i ispita.
-----	--	--

3.3 Posebni zahtjevi za ponovnu akreditaciju programa studija za akademski stepen

Poseban značaj mora se pripisati slijedećim stavkama tokom ponovne akreditacije (u poređenju sa početnom akreditacijom):

- Evaluacija statističkih podataka o rezultatima ispita, udio neprolaznosti ("padanja" na ispitima i dr.), broj početnih upisa, procenat studenata iz inostranstva, i potpuno iskorištenje kapaciteta,
- Evaluacija uspjeha programa studija za akademski stepen, te nadzor toka studija diplomaca i studija zaposlenosti diplomaca,
- Ispitivanje procijenjenog radnog opterećenja u individualnim modulima,
 - Ocjena rezultata evaluacije,
 - Pregled preporuka iz prethodne akreditacije, gdje je to primjenljivo.



Tokom ponovne akreditacijske procedure mora se dati dokaz o usklađenosti sa uslovima i preporukama u vezi sa akreditacijom. Osim toga, moraju se dati na znanje sve promjene koje direktno ili indirektno utječu na relevantni program studija za akademski stepen (sadržaj predmeta, modularizacija/ECTS, osoblje, resursi, sporazumi o saradnji i sl.).

Posebni dodatni zahtjevi i proceduralne smjernice, koji su predloženi u

posebnim aneksima i dokumentima ASIIN-a (dostupni i na web stranici), primjenjuju se kod slijedećih programa studija za akademski stepen:

- Za akreditaciju dualnih i/ili kooperativnih programa studija za akademski stepen
- Za akreditaciju obrazovanja i programa dvostrukog akademskog stepena
- Za akreditaciju programa studija za stepen baziranih na projektu
- Za akreditaciju on-line programa i daljinskih programa studija za stepen, e-learning
- Za akreditaciju intenzivnih programa studija za akademski stepen

4. Proceduralne smjernice za akreditaciju programa studija za akademski stepen

4.1. Tipovi procedure

Dodijeljeni "pečat akreditacije" primjenjuje se na pojedinačni program studija za akademski stepen. ASIIN-ova akreditacijska komisija odlučuje da li će dodijeliti pečat za svaki pojedinačni program studija za akademski stepen.

Međutim, procedura akreditacije može se vršiti odvojeno za individualne programe studija za akademski stepen ili simultano u vezi sa grupom programa studija za stepen (klaster procedura) na univerzitetu, u

zavisnosti od relevantnih preduslova i zahtjeva. Odluka da li je klaster procedura primjenjiva, i koje će programe studija za stepen pokriti, donosi se od strane relevantnog ASIIN-ovog tehničkog komiteta na *ad hoc* osnovi, po prijemu aplikacije univerziteta.

Dalja mogućnost je aplikacija za dvostepenu akreditacijsku proceduru, po kojoj su ukupne univerzitetske strukture programa studija za akademski stepen ili model programa studija za akademski stepen, tj. za specijalističke programe studija za stepen bečelera-diplomca i magistra, program studija za



obrazovanje ili dvostruki programi studija za akademski stepen, bile inicijalno provjerene od strane kontrolnog tima specijalno formiranog u tu svrhu (Faza 1). U ovom kontekstu ASIIN smije formirati združeni tim sa drugom akreditacijskom agencijom da uključi tematiku koja nije pokrivena od strane ASIIN-a (npr. pri akreditaciji univerziteta koji imaju i studije društvenih ili humanističkih nauka). Prva faza procedure rezultira izvještajem o evaluaciji. Ovaj izvještaj primjenjuje se kao osnova za specijalističku provjeru – koja obično poprima oblik programa studija za akademski stepen grupisanog u klastere – u drugoj fazi procedure (Faza 2). Procedura faze 2 slijedi korake izložene u poglavlju 4.2. Nakon kompletiranja druge faze procedure, donosi se odluka o akreditaciji individualnih programa studija za akademske stepene. Izbor dvostepene akreditacijske procedure posebno se preporučuje ako programi studija za jedan akademski stepen, za koje se traži akreditacija, imaju zajedničke strukturalne karakteristike i uključuju više odjeljenja ili fakulteta unutar univerziteta, tj. programe obrazovanja ili programe studija (curriculume) za akademski stepen. U poređenju sa individualnim i klaster procedurama, koje nisu koordinirane jedna sa drugom, dvostepena akreditacijska procedura omogućava kako univerzitetu tako i Agenciji za akreditaciju (u ovom slučaju ASIIN) da se izbjegne duplikat, kada se priprema i procesira informacija o identičnim/sličnim pitanjima strukturalnih karakteristika. Za univerzitet je jednostavnije da sakupi informacije i iskustva koja se odnose na ukupne univerzitetske strukturalne karakteristike i procese, koji su izvan evaluacije individualnih programa studija za akademski stepen u proceduri akreditacije, te da ih koristi onda kada mu to stvarno i treba.

Tabela 8.3. Pregled tipova procedure aktuelno ponuđenih od strane ASIIN-a

Tip procedure	Karakteristike	Certifikat o akreditaciji
Individualna procedura	Procedura se vodi za individualni program studija za akademski stepen bečlera-diplomanta ili magistra ili za konsekutivni program studija za stepen bečlera-diplomanta i magistra	Certifikat o akreditaciji primjenjuje se na program studija za akademski stepen. Za svaki program studija za stepen donose se posebne i pojedinačne odluke.
Klaster procedura	Procedura se vodi za grupu (na koju se odnosi) programa studija za akademski stepen. Jedna kontrolna grupa evaluiše više programa studija za akademski stepen.	Certifikat o akreditaciji primjenjuje se na svaki program studija za akademski stepen. Za svaki program studija za akademski stepen donose se posebne i pojedinačne odluke.
Dvostepena procedura	Faza 1: Početna evaluacija ukupnih	Certifikat o akreditaciji primjenjuje se na svaki program

	univerzitetskih ili ukupnih fakultetskih strukturalnih karakteristika ili modela. Faza 2: Klaster procedura za grupe (na koje se odnosi) programa studija za akademski stepen na osnovu izvještaja o fazi 1.	studija za akademski stepen. Za svaki program studija za akademski stepen donose se posebne i pojedinačne odluke.
--	--	---

4.2 Faze procedure akreditacije

Procedura akreditacije je podijeljena u tri faze kako je dato u nastavku.

Aktivnost	Nosilac aktivnosti	Opis aktivnosti
1. Aplikacija	Univerzitet	Šalje aplikaciju u ASIIN-ov glavni ured (putem kompetentnog i ovlaštenog tijela, ukoliko ono ima ekskluzivno pravo učešća) koja sadrži relevantne preliminarne informacije. Ove informacije trebale bi da sadrže <i>akreditacijsko pismo namjera</i> i kratak <i>sažetak curriculum-a</i> , koji predočava specijalistički sadržaj jednog ili više programa. <i>Pismo namjera</i> može se također uzeti sa ASIIN-ove web stranice www.asiin.de → <i>Accreditation</i> → <i>Accreditation Procedure</i> i poslati elektronskom poštom glavnom uredu. Formular zahtijeva od aplikanata da nominuje komitet za koji vjeruje da bi mogao biti vodeći tehnički komitet, predlože tematska područja iz kojih bi se trebali imenovati kontrolori, i u slučaju aplikacije za stepen magistra sa univerziteta primijenjenih nauka (koledža), da apliciraju za dodatnu evaluaciju koja se odnosi na podobnost za ulazak u karijere više službe javnog sektora, gdje je to primjenljivo, itd.
	ASIIN	Prima aplikacije i vrši <i>formalnu početnu evaluaciju</i> ; preliminarne informacije ispituje se od strane glavnog ureda i relevantnih tehničkih komiteta čime se utvrđuje zaduženje i broj zahtijevanih kontrolora. Zasnovano na ovoj informaciji, glavni ured sastavlja <i>prijedlog</i> za proceduru akreditacije (vremenski okvir i troškove), te zahtijeva pisanu potvrdu o prihvatanju troškova od strane administracije aplikanta (univerziteta).
2. Evaluacija	Univerzitet	Ozvaničava <i>aplikaciju</i> za akreditaciju prihvatanjem troškova ili potpisivanjem ugovora o akreditaciji. Sastavlja <i>izvještaj o samoevaluaciji</i> u skladu sa smjernicama/predloženom strukturom. ASIIN

		nudi da organizuje sastanak u svom glavnom uredu prije podnošenja zaključnog izvještaja o samoocjeni/samoevaluaciji radi provjere izvještaja u smislu formalne potpunosti i da se isti prodiskutuje sa koordinatorima programa. Glavni ured može alternativno da saopšti u pisanoj formi ishod početne evaluacije.
	ASIIN (provjera)	U međuvremenu, ASIIN formira <i>kontrolnu ekipu</i> po savjetu tehničkih komiteta. Tehnički komiteti imenuju jednog od kontrolora za portparola tima.
		Tim kontrolora vrši <i>provjeru</i> sposobnosti aplikanta. Provjera obično traje „dan i po“, ili dva i više u slučaju klaster procedura.
	ASIIN	Proslijeđuje nacrt <i>izvještaja o provjeri</i> univerzitetu aplikanta radi provjere činjeničnih grešaka i daje svoje mišljenje.
	Univerzitet	<i>Daje svoje mišljenje</i> o nacrtu akreditacije i vrši ispravke ili dopune gdje je to potrebno.
3. Odluka	ASIIN	<i>Kontrolori</i> daju Akreditacijskoj komisiji konačnu evaluaciju i preporučenu odluku. Mišljenje relevantne (relevantnih) tehničke (tehničkih) komisije (komisija). ASIIN-ova <i>Akreditacijska komisija</i> donosi odluku o akreditaciji. Aplikant – univerzitet i Akreditacijski savjet se obavještavaju o odluci. Konačna verzija <i>Izvještaja o akreditaciji</i> šalje se univerzitetu i Njemačkom akreditacijskom savjetu (u slučaju da se dodjeljuje pečat Akreditacijskog savjeta). Na Internetu se objavljuje tabela koja sadrži kratak sažetak u saglasnosti sa smjernicama Akreditacijskog savjeta.

4.3 Procedura i kriteriji izbora kontrolora

Od univerziteta se zahtijeva da obavijesti ASIIN o tome šta smatra da je idealan specijalistički profil tima kontrolora. ASIIN-ova Akreditacijska komisija odlučuje ko bi trebao biti nominovan za proceduru na osnovu prijedloga relevantnog tehničkog komiteta (ili više njih) i imenuje kontrolore.

Tim kontrolora

Tim kontrolora za jednokratnu akreditaciju obično je sastavljen od:

- 2 – 3 profesora (sa univerziteta i univerziteta primijenjenih nauka-koledža),
- 1 predstavnik industrije,

- 1 student

Tim kontrolora treba da bude:

- Sastavljen od članova koji omogućuju specijalistički uvid u program(e) studija za akademski stepen koji se evaluišu tokom procedure,
- Sastavljen od članova koji omogućavaju uvid u interese strana na koje se odnosi ponuđeni specifičan kurs studija,
- Sastavljen, gdje je to moguće, od kontrolora sa iskustvom akreditacije i novih koji po prvi put učestvuju u akreditacijskoj proceduri.

ASIIN-ovi principi za nominaciju kontrolora (auditora) iz akademske sredine podrazumijevaju da ovi kontrolori trebaju imati:

- Dokaz da su eksperti u specijalnosti,
- Dokaz o aktivnosti u relevantnom specijalističkom području,
- Poželjne karakteristike: akreditacijsko ili evaluacijsko iskustvo, didaktičke (predavačke) kompetencije na univerzitetskom nivou, međunarodno iskustvo, iskustvo u univerzitetškoj administraciji,
- Dodatno, da su učestvovali u obuci upriličenoj radi poznavanja procedura i rezultata akreditacije.

ASIIN-ovi principi za nominaciju kontrolora iz industrije podrazumijevaju da ovi kontrolori trebaju imati:

- Dokaz da su experti u specijalnosti za koju se akredacija provodi,
- Iskustvo sa zapošljavanjem univerzitetskih diplomaca na radnom mjestu (u pogledu kadrovskog zaduženja i menadžmenta ljudskim resursima),
- Poželjno: akreditacijsko ili evaluacijsko iskustvo, didaktičke (predavačke) kompetencije na univerzitetskom nivou, međunarodno iskustvo, iskustvo u univerzitetškoj administraciji,
- Dodatno, da su učestvovali u obuci upriličenoj radi poznavanja procedura i rezultata akreditacije.

ASIIN-ovi principi za nominaciju kontrolora iz reda studenata podrazumijeva da su oni:

- Bili uključeni u tematiku koja se odnosi na proceduru akreditacije;
- Da već imaju studentsko iskustvo, ali bez prekoračenja standardnog perioda studija;

- Da imaju iskustvo sa programima studija za akademski stepen bečlera-diplomanta i magistra; i
- Dodatno, da su učestvovali u obuci upriličenoj radi poznavanja procedura i rezultata akreditacije

Isključeni iz nominacije za kontrolore odnosno članove timova za akreditaciju su kako slijedi:

- Osobe uključene u primjenu procedura u instituciji koja treba biti provjerena,
- Kolege koji su sarađivali na publikacijama ili projektima sa nastavnim osobljem iz institucije koja treba biti provjerena,
- Osobe koje su zaposlene, ili zavise od institucije koja treba biti provjerena,
- Kao opšte pravilo, profesori iz iste Savezne države (u *Saveznoj Republici Njemačkoj*).



Od svakog ASIIN-ovog kontrolora traži se da potpiše *sporazum o povjerljivosti i deklaraciju o nepristrasnosti* prije nego što provjera započne. Aplikanti se unaprijed obavještavaju i o sastavu tima kontrolora. Univerzitet može zahtijevati zamjenu kontrolora u slučaju postojanja sumnje u pristrasnost. Sa takvim zahtjevom baviće se

relevantan tehnički komitet i isti će odlučiti o prihvatanju ili odbacivanju zahtjeva.

4.4 Mogući ishodi procedure

Akreditacija se uvijek odobrava za određeni vremenski period. Početna tj. prva akreditacija odobrava se za period od pet godina. Ponovna akreditacija odobrava se za pet do sedam godina i obično je sedam godina uobičajeni period. Tamo gdje je dodijeljen pečat Njemačkog akreditacijskog savjeta, periodi će biti izračunati na osnovu relevantno primjenjivih smjernica. Mogući rezultati procedura akreditacije se definišu kako slijedi:

- Bezuslovna akreditacija za potpuni akreditacijski period (npr. 5 do 7 godina).
- Uslovna akreditacija, tj. akreditacija sa izvjesnim ograničenjem i za redukovani vremenski period. U ovom slučaju, moraju se ispuniti

posebni uslovi do određenog roka. Tamo gdje su ovi uslovi ispunjeni do zadatog roka, akreditacija se produžuje do pokrića punog akreditacijskog perioda. Kontrolni tim i relevantni tehnički komitet(i) su odgovorni za provjeru i evaluaciju kojim potvrđuju da su uslovi bili ispunjeni. Ovo se zatim potvrđuje od strane Akreditacijske komisije.

- Procedura je suspendovana. Akreditacijska komisija može da suspenduje proceduru akreditacije tamo gdje kontrola ustanovi da glavni zahtjevi kvaliteta nisu bili ispunjeni, ali prihvata da će aplikant – univerzitet ispraviti nedostatke. Suspendacija se može uvesti za period, od uobičajenog perioda šest mjeseci do maksimalno 18 mjeseci od momenta prekida procedure. Procedura može biti suspendovana bilo na zahtjev univerziteta ili na inicijativu ASIIN-a i uz saglasnost univerziteta¹⁷. Aplikant se može teretiti dodatnim troškovima tamo gdje proceduralna suspendacija zahtijeva dodatnu provjeru.
- Bezuslovno odbijanje. O odbijanju ove vrste informiše se Akreditacijski savjet, isto kao i o odustajanju aplikanta od procedure.

Univerzitet, koji je otvoreno nezadovoljan ASIIN-ovom odlukom o akreditaciji, može uputiti žalbu ili prigovor protiv odluke Akreditacijske komisije. Sa prigovorom će se baviti poseban ASIIN-ov komitet za žalbe. Informacije o uslovima, proceduri i rokovima raspoložive su u ASIIN-ovom glavnom uredu i na njegovoj web stranici (<http://www.asiin.de>).

Ponovna akreditacija studija za akademski stepen

Principi

Njemački akreditacijski savjet formulisao je principe za ponovnu akreditaciju nastavnih planova i programa studija za akademski stepen¹⁸, koji služe kao smjernice kako za akreditacijske agencije tako i za aplikante – univerzitete. Oni mogu da apliciraju bez obzira od koje agencije se vodila prvobitna akreditacija.

Procedura ponovne akreditacije razlikuje se od procedure prve akreditacije po tome što je program studija za akademski stepen, za koga se traži ponovna akreditacija, bio u funkciji realizacije tokom određenog perioda. Na taj način ocjena kvaliteta mora uključiti *rezultate* postignute tokom ovog perioda.

ASIIN nudi posebnu proceduru ponovne akreditacije za programe studija za akademski stepen čija akreditacije ističe po posebnim

odredbama. Ova procedura može uključiti manje resursa i odatle niže troškove za univerzitet u uporedbi sa početnim troškovima.

U skladu sa međunarodnom praksom, ASIIN radi uz pretpostavku da će se općenito zahtijevati provjera u slučaju ponovne akreditacije. Primarni fokus procedure ponovne akreditacije su rezultati i mjerne veličine (relevantni ključni indikatori) koji potvrđuju ispunjenje (neispunjenje) definisanih ciljeva tokom izvršenja programa studija za bačlere i magistre. Za proceduru ponovne akreditacije trebaju da budu obrađene slijedeće tačke u izvještaju o samoocjeni (samoevaluaciji) i aneksima:

- najnovija (i obično osavremenjena) verzija ciljeva obrazovanja/curriculumuma /priručnika za module,
- izvještaj o svim promjenama izvršenim nakon procedure akreditacije (ciljevi, struktura, sadržaj, resursi),
- opis postizanja ciljeva, uključujući mjerljive podatke i statističke ocjene o uspješnosti programa studija za akademski stepen (tj. rezultati ispita i ocjena, nadzor diplomaca, nadzor studenata, analize zaposlenja diplomaca),
- statističke podatke o broju studenata, udio nepolaganja, početni broj upisanih, studenti iz inostranstva,
- gdje su raspoloživi, rezultati eksternih evaluacija izvršenih u toku perioda akreditacije, što podrazumijeva modularizaciju, dodjelu ECTS-a, mobilnost, efekte mjera u pogledu pola ili drugih razlika,
- rezultati internih evaluacija, tj. rezultate univerzitetskog unutrašnjeg sistema upravljanja kvalitetom, provjere rezultata unutrašnjeg procesa kvaliteta,
- povratne informacija od strane studenata o programu studija za akademski stepen.

Faze procedure

Procedura ponovne akreditacije programa studija za akademski stepen slijedi korake predočene u Sekciji 4.1. Ti koraci uključuju:

- *Aplikaciju* od strane univerziteta za ponovnu akreditaciju,
- *Prijedlog* od strane ASIIN-a ka univerzitetu za definisanje performanse procedure,
- Prihvatanje prijedloga i podnošenje *izvještaja o samoocjeni – samoevaluaciji*, koji sadrži slijedeće dodatne anekse koji nisu bili zahtijevani u početnoj proceduri akreditacije:
 - Izvještaj o akreditaciji iz početne akreditacije (gdje nije bila izvršena od strane ASIIN-a),

- Izvještaj o implementaciji uslova i preporuka iz početne akreditacije.
- Kontrolori vrše *provjeru* i sastavljaju *izvještaj* (izvještaj o akreditaciji), koji se prosljeđuje univerzitetu,
- Univerzitet daje svoje *mišljenje* o nacrtu izvještaja o akreditaciji i izvršava korekcije ili dopune gdje je potrebno,
- Kontrolori iznose svoje preporuke. O aplikaciji se diskutuje na relevantnom tehničkom komitetu zajedno sa odlukom koju donosi Akreditacijska Komisija.

Period validnosti

Ponovna akreditacija može biti data za period između pet i sedam godina. U principu, ASIIN-ova Akreditacijska komisija ima u vidu odobrenje ponovne akreditacije za sedmogodišnji period. Period se redukuje na pet godina samo u dobro obrazloživim slučajevima. Postojanje funkcionalnog sistema osiguranja kvaliteta programa studija za akademski stepen je važan kriterij kada se odlučuje o dužini perioda za koji će ponovna akreditacija biti odobrena.

Produžeci



Tamo gdje se aplikacija za ponovnu akreditaciju programa studija za akademski stepen izvrši najmanje šest nedjelja prije isteka perioda tekuće akreditacije, ista može biti produžena na zahtjev za maksimalno 12 mjeseci na osnovu rezolucije donesene od strane Akreditacijske komisije. Ovo omogućava izbjegavanje "prekida" važenja akreditacije

programa studija za akademski stepen. Produžetak može biti odobren pod uslovom da je aplikacija upućena do isteka roka u skladu sa smjernicama Njemačkog akreditacijskog savjeta, i da procedura ponovne akreditacije koja se primjenjuje može biti završena u toku šest mjeseci. Da se omogući ispunjenje ovih uslova, moraju biti na raspolaganju konačna verzija izvještaja o samoevaluaciji i pozitivna formalna početna evaluacija od strane ASIIN-ovog glavnog ureda. Tamo gdje se odobri ponovna akreditacija, trajanja provizorne akreditacije će se uračunati kao dio cijelog perioda akreditacije.

Prekid programa studija za akademski stepen i ponovna akreditacija

U slučaju da univerzitet prekine program studija za akademski stepen poslije odobrene akreditacije, smjernice Njemačkog akreditacijskog savjeta dopuštaju univerzitetu da zatraži produžetak postojeće akreditacije da bi se pokrio preostali period studija za studente koji su još upisani kada period akreditacije ističe. Moraju se zadovoljiti slijedeći uslovi:

1. Program studija za akademski stepen prekinut je prije isteka perioda akreditacije,
2. Univerzitet je dao provjerljivu garanciju da se program studija za akademski stepen neće suštinski razlikovati od akreditovanog programa studija za stepen u budućnosti,
3. Zagarantovano je obezbijedenje potrebnog osoblja i fizičkih resursa.

4.6 Promjene tokom perioda akreditacije

ASIIN-ovi zahtjevi i proceduralne smjernice u suštini su dizajnirane da obezbijede da je univerzitet u mogućnosti da implementira ciljane promjene pri stalnom poboljšanju programa studija za akademski stepen tokom perioda akreditacije.

Tamo gdje se vrše fundamentalne promjene (tj. promjene strukture, resursa ili ciljeva programa studija za akademski stepen), smjernice Njemačkog akreditacijskog savjeta traže da se izvrši provjera radi ustanovljavanja da li akreditacija može biti održiva u promijenjenim uslovima.

Ako univerzitet planira da preduzme ono što smatra fundamentalnim promjenama programa studija za akademski stepen, moraju se ispoštovati slijedeći proceduralni koraci:

1. Univerzitet daje ASIIN-ovom glavnom uredu pisanu informaciju koja sadrži pregled planiranih /implementiranih promjena i razloge za njih.
2. ASIIN:
 - a). Kontrolni tim, relevantni tehnički komitet(i) i Akreditacijska komisija evaluiraju podnesene dokumente.
 - b). Akreditacijska Komisija odlučuje:
 - i. Da li je izvršena fundamentalna promjena i
 - ii. da li akreditacija može da se održi u novim uslovima. Ako je neodrživa Akreditacijska komisija ukinuće akreditaciju ili odrediti da li će biti zahtijevani dodatni oblici evaluacije prije donošenja konačne odluke.

4.7 Procedura sticanja evropskih ili internacionalnih certifikata ili uključenja u evropsku ili internacionalnu listu ekvivalentnih programa studija za akademski stepen trećih strana

ASIIN sarađuje sa nizom evropskih i internacionalnih organizacija koje dodjeljuju pečate kvaliteta programima studija za akademski stepen ili imaju zajedničku listu programa studija za akademski stepen sa priznatom ekvivalencijom ili registre sa sličnim ciljevima.

ASIIN-ovi zahtjevi i proceduralne smjernice sastavljeni su znalački i sa referencom kritike u odnosu na zahtjeve, proceduralne smjernice i koncepcije kvaliteta njemačkih, evropskih ili internacionalnih partnera. ASIIN vjeruje da su kriteriji primijenjeni od strane različitih organizacija, radi osiguranja kvaliteta programa studija za akademski stepen, postali mnogo transparentniji i harmoničniji zahvaljujući saradnji i aktivnoj razmjeni iskustava između organizacija i asocijacija za osiguranje kvaliteta u Evropi od početka Bolonjskog procesa.



Ova saradnja upravo je rezultirala sa početnim sporazumima o uzajamnom priznavanju certifikata o akreditaciji i kreacijom zajedničkih evropskih pečata kvaliteta. U ovom kontekstu, ASIIN-ovi zahtjevi i proceduralne smjernice formiraju osnovu za dodjelu ASIIN-ovog pečata i pečata Njemačkog akreditacijskog savjeta.

ASIIN je također ovlašten da dodijeli dodatne – primarno specijalističke – certifikate kvaliteta u kontekstu njegovih evropskih i internacionalnih aktivnosti i da vodi evaluacije za uključenje programa studija za akademski stepen u evropsku ili internacionalnu listu (npr. za inženjerske programe), ukoliko su posebni sporazumi u tu svrhu zaključeni sa organizacijama treće strane.

Univerziteti imaju opciju aplikacije za dodjelu dodatnog pečata kvaliteta ili uključenja u evropsku /internationalnu listu registra ili u ekvivalentne programe studija za akademski stepen u tandemu sa ASIIN-ovom akreditacijskom procedurom. Dodatne procedure:

- su formalno odvojene od procedura za dodjelu pečata Njemačkog Akreditacijskog Savjeta i ASIIN-a,
- mogu se voditi u sprezi sa ASIIN-ovom akreditacijskom procedurom u organizacijskom smislu, čime se smanjuju troškovi

- vode se samo na osnovu posebne aplikacije od strane univerziteta,
- mogu rezultirati različitim ishodima (tj. dodjelom pečata ASIIN-a i Njemačkog akreditacijskog savjeta, ali ne dodjelom pečata druge organizacije),
- bazirane su na ASIIN-ovim zahtjevima i smjernicama i
- gdje je to primjenljivo, dodatnim kriterijima i informacijama.

Informacija o mogućnostima da neki program studija za akademski stepen dobije daljnje certifikate ili bude uključen u evropske internacionalne liste, moguća je samo uz zadovoljenje ASIIN-ovih zahtjeva i proceduralnih smjernica.

4.8 Odgovornosti aplikanta

Kada podnose svoje aplikacije za akreditaciju, od aplikanta se traži da daju informaciju o tome da li su upravo podnijeli *aplikaciju* za akreditaciju nekoj drugoj akreditacijskoj agenciji. Aplikanti su u daljnjem obavezni da objelodane da li upravo podnesena aplikacija ima različitu/sličnu formu sa sličnim sadržajem, i da li je već dobijen negativan odgovor od neke druge akreditacijske kuće.

U smislu akreditacije, od univerziteta se traži da obavijesti ASIIN o bilo kojim *većim promjenama* programa studija za akademski stepen ili sistema osiguranja kvaliteta, koji su predmet akreditacije te da posljedično aplicira za retrospektivnu akreditaciju. Ako ASIIN dozna o većoj promjeni putem drugih izvora, aplikantu – univerzitetu će se dati šest nedjelja da se izjasni. Gdje ASIIN ustanovi da se dogodila veća promjena, koja nije podvrgnuta retrospektivnoj akreditaciji, obavijestit će aplikanta – univerzitet o tome i dati obavijest da je odobrena akreditacija proglašena nevažećom i da program studija za akademski stepen u njegovoj tekućoj formi nema akreditaciju. Od ASIIN-a se traži da obavijesti Akreditacijski savjet o takvoj proceduri.



Akreditacija programa studija za akademski stepen koji još nije bio pokrenut (*razmatran je kao prijedlog*) postaće nevažeća ako akreditirani program studija za ovaj stepen nije ponuđen (*studentima*) u roku dvije godine od datuma od kojeg je odluka o akreditaciji stupila na snagu, ili ako je

akreditirani program studija za akademski stepen povučen ili ako nema upisa duže od dvije godine. U odnosu na konsektivne programe studija za akademski stepen, smjernice Njemačkog akreditacijskog savjeta propisuju da je početak inicijalnog programa studija za stepen bečlera-diplomca odlučujući faktor za usaglašenje roka važnosti.

Kao klijent, univerzitet ima pravo raspolaganja sa *izvještajem o akreditaciji*, i smije ga proslijediti trećoj strani usmeno, pisano ili elektronski (tj. na disketi, CD-u ili putem Interneta). Međutim, sadržaj izvještaja ni na koji način ne smije biti izmijenjen u toku tog postupka.

Usluge od strane ASIIN-a

ASIIN daje slijedeće usluge u toku procedure akreditacije:

1. Dostava zahtjeva i proceduralnih smjernica za ispunjenje u ASIIN-ovoj proceduri akreditacije,
2. Formalnu početnu evaluaciju i preliminaru diskusiju o aplikantovom izvještaju o samoocjeni u ASIIN-ovom glavnom uredu,
3. Izbor i imenovanje kontrolnog tima,
4. Organizaciju kontrole na univerzitetu aplikanta,
5. Sastavljanje izvještaja o akreditaciji (ili više njih) od strane kontrolora na bazi informacija datih od strane aplikanta i o rezultatima provjere,
6. Razmatranje i evaluaciju izvještaja od strane relevantnih tehničkih komiteta,
7. Donošenje odluka Akreditacijske komisije i akreditacija programa studija za akademski stepen, nakon pozitivnog mišljenja,
8. Proslijeđivanje izvještaja o akreditaciji (ili više njih) aplikantu i – u slučaju pozitivne odluke – sertifikata o akreditaciji,
9. Na zahtjev vodi evaluaciju koja se odnosi na izbornost za ulazak karijere viših javnih službi,
10. Objavljivanje izlaganja o programu studija za akademski stepen (*ili o više njih*) na ASIIN-ovoj web stranici

Aplikant ima pravo da u bilo koje vrijeme zatraži informaciju o statusu procedure (*situaciji u vezi sa procedurom*).

8.4.2. Regionalni pristup akreditaciji u Kataloniji (Španija)

Istorija, uspostavljanje i razvoj

Agencija za osiguranje kvaliteta u sistemu univerziteta Katalonije (*Agençia per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya - AQU*) osnovana je 1996.godine sa ciljem *poboljšanja sistema kvaliteta univerziteta Katalonije*. Formirana je u formi konzorcija koji na čelu ima Odbor direktora konzorcija (*Board* direktora) formiran od strane rektora i predsjednika tadašnjih javnih katalonskih (državnih) univerziteta (University of Barcelona, Autonomous University of Barcelona, Technical University of Catalonia (UPC), University Pompeu Fabra, University of Girona, University of Lleida i University Rovira i Virgili). U

sastavu Odbora direktora su i predstavnici Vlade Autonome pokrajine Katalonije, odnosno resornih ministarstva.



Agencija je uspostavljena kao organizacija sa sopstvenom pravnom strukturom, i u potpunosti ovlašćena da izvršava svoje ciljeve u skladu sa zakonima iz oblasti visokog obrazovanja. Prvenstveni cilj formiranja ove agencije je bio da podigne standarde i da poticaj poboljšanju sistema

kvaliteta univerziteta Katalonije putem mehanizma institucionalne ocjene kvaliteta, kako nastavnih planova i programa tako i samih resursa institucija do krajnje ocjene razvijenog sistema kvaliteta, a sve bazirano na prethodno ustanovljenoj metodologiji. Agenciji su također povjerene analize rezultata univerziteta i predlaganje načina poboljšanja usluga koje društvu nude katalonski državni univerziteti.

Konzorcij, osnovan od strane države, a poslije i Agencija AQU, ubrzo je postala veoma poznata u evropskim i međunarodnim krugovima. Istorija AQU bilježi slijedeće najvažnije *korake*:

1996-1997 god.: Osnivanje i ustanovljenje kao konzorcija.

1998-1999 god.: Konsolidacija aktivnosti ocjenjivanja.
Rast i razvoj unutrašnje organizacije i početak vanjske diseminacije, naročito u Evropi.

2000-2001 god.: Potpuna konsolidacija organizacije; vanjsko priznanje njenog rada; prioriteti dati inovacijama metodologije i ustanovljenju osnova za buduću diseminaciju uz odobrenje planske politike za period 2001–2007 god. za poboljšanje sistema rada univerziteta Katalonije.

2002-2003: Razvoj zakonskih akta univerziteta Katalonije. Kreacija novog tijela sa većim autoritetom - AQU.

Aktivnosti

Počev od nastanka, *prihvaćena politika* AQU bila je usredsređena na:

- Naglašavanje značaja razvoja sistema kvaliteta univerziteta Katalonije kroz institucionalnu ocjenu i razmjenu iskustva između univerziteta,
- Uspostavljanje sopstvenog nezavisnog i inovativnog finansiranja,
- Jačanje etički baziranih kriterija, otvorenosti i transparentnosti,
- Održavanje relacija i učešće u zajedničkim poduhvatima sa drugim agencijama autonomne i centralne Vlade, kao što su planovi savjeta univerziteta,
- Jačanje veza sa sličnim agencijama iz drugih evropskih zemalja, kao i mrežama ENQA ili INQAAHE.

Ova politika bila je uvedena u praksu u slijedećim područjima rada:

- Otvorenost i transparentnost prema univerzitetima i društvu, posebno putem redovnog objavljivanja izvještaja,
- Saradnja sa univerzitetima Katalonije i sa odjeljenjem za univerzitete, istraživanje i informatičko društvo u resornom ministarstvu Vlade Katalonije,
- Vanjska promocija i aktivno učešće u seminarima, konferencijama, treninzima, obukama i temama koje se bave standardima univerziteta,
- Ocjena standarda dostignutih stepena obrazovanja, ocjene odjeljenja-departmana, službi i procesa,
- Monitoring postignutih poboljšanja kao rezultat procesa ocjenjivanja,
- Razvoj inovativnih modela i metoda ocjenjivanja,
- Studija odnosa između visokoškolskog obrazovanja i tržišta rada u Kataloniji i šire,
- Podsticanje obuke i debate u područjima koja se odnose na standarde rada univerziteta,
- Razvoj interne organizacije spremne za promjene i sa potencijalom koji se konstantno prilagođava svojim ciljevima.

Osnovne karakteristike rada AQU

Svrha AQU je ocjena i akreditacija visokoškolskih organizacija kao i certifikacija sistema kvaliteta univerziteta i drugih visokoškolskih institucija u Kataloniji. Ova svrha se stalno prilagođava zahtjevima i potrebama društva, zahtjevima kvaliteta univerzitetske nastave i stalnom poboljšanju njihovih procesa u cilju izgradnje jedinstvenog okvira evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA).

AQU Katalonija je društveno–pravni subjekt Vlade Katalonije (*Generalitat de Catalunya*) koji prilagođava svoju aktivnost zakonu. Agencija je samostalno pravno lice, potpuno u stanju da djeluje i posjeduje sopstvena sredstva za izvršenje funkcija koje su joj povjerene.

U saglasnosti sa zakonom, AQU Katalonija izvršava slijedeće funkcije:

- Ocjenjuje obrazovanje koje vodi ka postizanju akademskih stepena dodijeljenih od strane univerziteta i visokoškolskih institucija (koledža, univerziteta primjenjenih nauka, obrazovnih centara i dr.),
- Certifikacija kvaliteta nastave, procesa upravljanja i drugih aktivnosti univerziteta,
- Akreditacija obrazovanja u okviru EHEA,
- Ocjena edukacijskih centara osnovanih u Kataloniji koje



obezbijeđuju obrazovanje koje vodi ka postizanju stranih akademskih stepena u visokoškolskom obrazovanju,

- Akreditacija sistema kvaliteta univerziteta, uključujući one akreditacije koji se odnose na nastavne funkcije predavača,
- Procedure provođenja i izrade odgovarajućih

izvještaja za regrutovanje (imenovanje) predavača i saradnika,

- Izdavanje akreditacija za naučno-istraživački rad (R&D) i napredno istraživanje,
- Ocjenjuje aktivnosti otvorene od strane istraživača i ocjena individualnih istraživačkih zasluga stalnog i saradničkog nastavnog i istraživačkog osoblja, na univerzitetima i nezavisnim institutima,
- Ocjena istraživačke aktivnosti nastavnog i istraživačkog osoblja privatnih univerziteta,
- Ocjena individualnih nastavnih i menadžerskih zasluga stalnog i saradničkog nastavnog i istraživačkog osoblja, za odgovarajuća napredovanja u zvanjima na univerzitetima,
- Ocjena nastavničkih aktivnosti i istraživačkog osoblja privatnih univerziteta,

- Ocjena aktivnosti, programa, usluga i procesa upravljanja univerzitetima i visokoškolskim centrima,
- Promocija ocjena i poređenja kriterija kvaliteta unutar širih evropskih i internacionalnih okvira,
- Permanentan rad na poboljšanju i inoviranju modela ocjene, certifikata i akreditacije,
- Izvještava o ocjenama upućenih univerzitetima, obrazovnoj administraciji, socijalnim agentima i društvu u cjelini,
- Savjetuje obrazovnu administraciju, univerzitete i druge centre unutar sfere djelovanja agencija,
- Ustanovljavanje veza kooperacije i saradnje sa drugim državama, autonomnim, regionalnim i internacionalnim agencijama koje imaju funkciju akreditacije i certifikacije.

Etički kodeks

AQU Katalonija djeluje u skladu sa vrijednostima koje su opisane u



etičkom kodeksu. Dodatno ovim vrijednostima, etički kodeks definiše principe i pravila po kojima se upravljaju angažmani i ponašanje članova AQU Katalonija, odnose između organizacija i sredine, nove perspektive, te prate međuljudske komunikacije.

Vrijednosti kodeksa čine dio crta identiteta AQU Katalonija i dopunjavaju sistem kvaliteta pošto ustanovljavaju uzore ponašanja i pristupa aktivnostima koje se odvijaju.

Organizacijska struktura AQU

Kako je već rečeno AQU Katalonije je nezavisna neprofitna organizacija koja na čelu ima predsjednika i odbor direktora. Predsjednik je osoba koja vodi AQU Katalonija i s obavezom da predstavlja i osigurava na institucionalnom nivou da AQU Katalonija ispunjava postavljene ciljeve.

Odbor direktora je najviši organ AQU Katalonija i konstituisan je od strane univerziteta, administracije autonomne vlade Katalonije i osoba iz akademske sredine. Odbor direktora je tijelo zaduženo da definiše politiku AQU i postavlja strateške ciljeve AQU Katalonija i sastaje se ili plenarno ili kao neki od stalnih komiteta.

Komitet za ocjenu kvaliteta (CAQ) učestvuje na institucionalnom nivou u ocjeni standarda nastave (ispunjenu akademskih stepena), aktivnosti, usluga i upravljanja i ima nove funkcije u području certifikacije i akreditacije na institucionalnom nivou, a koji su orijentisani prema novoj evropskoj dimenziji visokoškolskog obrazovanja. Komitet za ocjenu kvaliteta ima vanjski odbor prorektora opredjeljenih u polju kontrole i osiguranja kvaliteta, koji je obaviješten o programima i sačinjava prijedloge za akciju, mandatne prirode koje nisu obavezujuće. Komitet za ocjenu kvaliteta radi putem tri posebna *pod/komiteta* sa slijedećim funkcijama:

Posebni komitet za ocjenu standarda akademskih stepena i programa (NPP): evaluacija univerzitetskih programa ponuđenih od strane univerziteta i centara visokoškolskog obrazovanja, koji vode ka dobivanju zvaničnih, priznatih, akademskih zvanja-diploma; certifikacija



standarda kvaliteta kurseva za stepen i ocjena programa; provjera kurseva za stepen unutar okvira EHEA; izdavanje izvještaja o ocjeni/ocjenama, certifikata i akreditacija.

Posebni komitet za ocjenu kvaliteta univerzitetskih institucija i njihovih

aktivnosti: ocjena institucija u Kataloniji koje nude obrazovne programe u vezi sa dobivanjem inostranih visokoškolskih kvalifikacija; provjera sistema i procedura evaluacije za osiguranje kvaliteta na univerzitetima, uključujući akreditaciju ocjenjivanja nastavnih funkcija vršenih od strane nastavnog osoblja; ocjenjivanje aktivnosti, programa, usluga i upravljanja ponuđenih od strane univerziteta i visokoškolskih obrazovnih institucija.

Posebni komitet za ocjenu individualnih doprinosa i aktivnosti: evaluacija nastave i menadžerskih aktivnosti razvijenih od strane nastavnog i istraživačkog osoblja koje radi po ugovoru ili u dvojnog radnom odnosu; ocjenjivanje nastavnih aktivnosti vršenih od strane nastavnog i istraživačkog osoblja privatnih univerziteta; izdavanje izvještaja o evaluaciji i ocjeni individualnih doprinosa.

Standardi sistema kvaliteta u radu AQU Katalonija

AQU Katalonija je tokom 2000. godine bio certifikovan prvi puta po standardu ISO 9002:1994. Bila je to tada prva evropska agencija ove vrste koja je postigla ovo priznanje. Šest godina kasnije, 2006. godine, AQU Katalonija bio je certifikovan po standardu ISO 9002:1994. Kako je tekao proces sticanja ovog važnog sertifikata za AQU:

Početkom 1998. godine, Odbor direktora AQU Katalonija odobrio je, na prijedlog menadžmenta, implementaciju internog sistema kvaliteta unutar organizacije. Ovaj sistem kvaliteta bio je baziran na standardu ISO 9002:1994 i njegova implementacija kulminirala je sa procesom certifikacije od strane akreditirane organizacije.

Razlozi koji su vodili tadašnji menadžment AQU da dobije ovaj certifikat proizlazili su uglavnom iz želje da se generiše povjerenje među univerzitetima, javnom administracijom, drugim agencijama i društvom, u odnosu na performanse aktivnosti ocjenjivanja i promocije kvaliteta koje su započete i koje su upravo tada bile u fazi uvođenja u sistem univerziteta Katalonije.



Ovaj sistem osiguranja kvaliteta ostao je na snazi do 2003. godine, kada je novim Aktom o Univerzitetima Katalonije, izvršena nova organizacijska transformacija AQU, proširujući kompetencije i strukturu, što je zahtijevalo vanredan organizacijski napor radi suočavanja sa novim izazovima.

Odbor direktora je odobrio, pri planiranju aktivnosti, prilagodbu starog sistema kvaliteta novoj organizaciji Agencije i novim zahtjevima standarda ISO 9001:2000. Tada je donesena strateška odluka da se implementira novi sistem, ovaj put za upravljanje kvalitetom, baziranom na ISO 9001:2000 .

U implementaciji novog sistema kvaliteta, uzeta su u obzir iskustva stečena sa prethodnim sistemom. Primijenjeni su i ojačani pozitivno ocijenjeni aspekti, a zahtjevi standarda, koji nisu bili razmotreni u starom sistemu, bili su nanovo pripremljeni. Rezultat je bio mnogo fleksibilniji sistem koji teži da se bolje prilagodi promjenjivim potrebama i da dozvoli upravljanje kvalitetom aktivnosti na strukturalan način.

Odbor direktora je u definisanju politike kvaliteta "izrazio" potpunu posvećenost kvalitetu aktivnosti i radu AQU Katalonija, organizaciji koja stoji na usluzi društvu. Odbor direktora smatra da je, shodno prirodi aktivnosti koje AQU administracija otvara, kvalitet njenih aktivnosti suštinska vrijednost za osiguranje povjerenja i kredibiliteta koji su joj



dati od strane univerziteta, javne administracije i svih drugih posredno i neposredno uključenih u sektor visokog obrazovanja kao i naučno-istraživačkog rad. Implementacija kvaliteta je strateška odluka koja treba da dopusti kontinuirano poboljšanje aktivnosti AQU Katalonija i njihovo prilagođavanje

promjenama u koje su katalonski univerziteti uključeni. Odbor direktora potvrđuje privrženost i posvećenost AQU Katalonija zakonskim pravilima i zahtjevima koji se postavljaju za približavanje univerziteta Katalonije evropskom prostoru visokog obrazovanja.

Privrženost (*posvećenost*) kvalitetu koja je podržana od strane odbora direktora odražava se u:

- Principima ustanovljenim etičkim kodeksom, koji određuje ponašanje osoba koje rade ili djeluju u ime AQU,
- Vanjskim ocjenjivanjem AQU Katalonija, u skladu sa izgradnjom novog evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA),
- Unutrašnjim sistemom upravljanja kvalitetom, baziranom na međunarodnim standardima upravljanja kvalitetom ISO 9001:2000, koji opisuju rad i upravljanje kvalitetom svih aktivnosti od strane AQU Katalonija.

Odbor direktora brine se da osigura da ove aktivnosti budu usklađene sa promjenjivim kontekstom i da se baziraju na saradnji koordinaciji sa drugim organizacijama koje imaju istu svrhu.

Odbor direktora povjerava menadžmentu AQU Katalonija zadatak da obezbijedi saglasnost sa zahtjevima za stalnim poboljšanjem efikasnosti sistema upravljanja kvalitetom. Posvećenost kvalitetu obuhvata svo osoblje AQU Katalonija i sve one koji djeluju u njegovo ime.

Ova izjava odbora direktora daje referentni okvir za uspostavljanje i pregled ciljeva kvaliteta, kako u pogledu aktivnosti, tako i u pogledu osoblja.

Implementirani sistem upravljanja kvalitetom u AQU Katalonija omogućio dejstvo mehanizama koji će dozvoliti da se organizacijom upravlja na transparentan i sistemski način kako od strane meandžerskog tima tako i za agencijsko osoblje.

Implementirani sistem upravljanja kvalitetom u skladu je sa:

- Misijom, vizijom i strategijom menadžmenta,
- Politikom kvaliteta odobrenom od strane odbora direktora,
- Zakonima koji su primjenjivi na AQU Katalonija,
- Zahtjevima internacionalnog standarda ISO 9001:2000.

Cilj sistema upravljanja kvalitetom u AQU je da pomogne kreiranju



osjećaja povjerenja između onih koji rade za AQU Katalonija i korisnika njegovih usluga. Da bi se sistem održao savremenim, potrebna je saradnja svog osoblja sa menadžmentom. Od vitalne je važnosti puno učešće osoblja, koje kroz povratne informacije kontinuirano poboljšava sistem, kao i stalna posvećenost menadžmenta, koji prikuplja potrebna sredstva za izvršenje odobrenih aktivnosti.

Standard ISO 9001:2000 uveo je neke nove principe upravljanja kvalitetom u AQU Katalonija, koje danas osoblje upotrebljava u svakodnevnom radu:

Pristup korisniku: Sve organizacije zavise od svojih korisnika, te ni AQU

Katalonija nije izuzetak. Javna administracija, resorna ministarstva i univerziteti Katalonije su najneposredniji korisnici usluga, za koje je AQU Katalonija osposobljena i kompetentna. Važno je, dakle i, prije svega, zadovoljiti zahtjeve korisnika usluga zahtijevanim od AQU Katalonija te ako je to moguće i prevazići njihova očekivanja.

Rukovođenje: Menadžment AQU Katalonija se pobrinulo da cjelokupno osoblje bude u potpunosti posvećeno postizanju ciljeva organizacije.

Učešće osoblja: Smatra se da je osoblje srce organizacije i da njegova posvećenost omogućava da se njihove vještine upotrijebe za dobrobit cijele organizacije.

Pristup baziran na procesu: Sve aktivnosti koje se vrše u AQU Katalonija upravljaju se i sagledavaju kao procesi. Osoblje AQU Katalonija djeluje u skladu sa uspostavljenim procesom, obezbjeđujući pri tom da su razmotrene sve faze procesa.

Sistemske pristup za menadžment: Osoblje AQU Katalonija razumijeva aktivnosti koje se vrše kao dijelove međusobno povezanih procesa, koji doprinose efektima i efikasnosti organizacije i postizanju njenih ciljeva. Potrebno je postići maksimum efikasnosti pri obavljanju zadatka svake osobe radi olakšanja rada ostalom osoblju koje nastavlja proces, u kojem učestvuje cjelokupno ili dio osoblja.

Stalna poboljšanja: Kao dodatak uspostavljenim mehanizmima za provjeru kvaliteta realizovanih aktivnosti, osoblje AQU Katalonija radi tako da uvijek ima u vidu stalna poboljšanja. Komunikacija mora biti neometana u svim pravcima unutar organizacije, ohrabrujući procese stalnog poboljšanja i prilagodbe promijenljivim potrebama.

Donošenje odluka na bazi činjenica: Odluke koje se donose ne baziraju se na mišljenjima, već na analizama podataka i informacija.

Uzajamno povoljni odnosi sa kooperantima: Osoblje AQU Katalonija uspostavlja uzajamno povoljne odnose sa davaocima usluga, posebno sa davaocima kojim je povjereno vršenje funkcija u ime AQU Katalonija.

Planiranje aktivnosti je, danas, ključna tačka sistema kvaliteta AQU Katalonija. Čitav mehanizam kvaliteta unutar Agencije okreće se oko ovog instrumenta. Planiranje aktivnosti izgrađeno je na slijedećim bitnim odrednicama:

- Potrebe i zahtjevi od strane korisnika usluga AQU Katalonija, koji su uglavnom administracija Katalonije i katalonski univerziteti,
- Važeći zakonski okvir i reference koje se smatraju odgovarajućim za primjenu u AQU Katalonija, kao što su evropski standardi za spoljnu ocjenu i akreditaciju agencija,
- Misija, vizija i strateški ciljevi AQU Katalonija,
- Priručnik o kvalitetu,
- Etički kodeks.

Upravljanje kvalitetom

Za izvršenje programiranih aktivnosti, AQU Katalonija se bazira na tri glavna uporišta sistema upravljanja kvalitetom:

- Procedure sistema upravljanja kvalitetom i pridruženi dokumenti svih procesa: ovi elementi dopuštaju koordiniran rad sa jasnom definicijom odgovornosti i aktivnostima koje trebaju da se izvrše od strane osoblja AQU Katalonija; definisanje kritičnih tačka (ključnih indikatora) koje treba kontrolisati, aktivnosti koje se trebaju obaviti i kontrolisati, i sl.,
- Kompjuterska primjena softwarea, koji se upotrebljava u procesu koji se implementira kao podrška za upravljanje i kontrolu informacija,
- Sistem upravljanja administrativnom dokumentacijom: ovo je sistem na kojem se bazira sva kontrola dokumentacije AQU Katalonija. Sve



aktivnosti su završno konkretizovane u bankama podataka koji su klasifikovani prema administrativnom sistemu upravljanja dokumentacijom Pokrajine Katalonije i imaju poslovnu tajnost za treća lica.

Planiranje treba da identifikuje procese za koje menadžment AQU Katalonija smatra da su od ključne važnosti, korisnike kojima su namijenjeni,

tražene informacije, procedure na koje se odnose, ciljeve kvaliteta, indikatore kvaliteta i metode i načine njihovog mjerenja. Pregled svake od ovih tačaka biće uključen u pregled sistema radi analize njegovog razvoja i potencijalnog poboljšanja.

Sistem upravljanja kvalitetom AQU Katalonija ima:

- Identifikovane procese za upravljanje kvalitetom i njihovu primjenu u organizaciji
- Određene tokove i tačke interakcije između ovih procesa
- Određene potrebne kriterije i metode radi osiguranja efikasnosti kako preduzimanja tako i kontrole ovih procesa
- Osiguranu raspoloživost potrebnih izvora informacija radi podrške monitoringu ovih procesa
- Osiguranje monitoringa, mjerenja i analiza procesa, i

- Implementacija potrebnih aktivnosti radi postizanja planiranih rezultata i stalnog poboljšanja ovih procesa

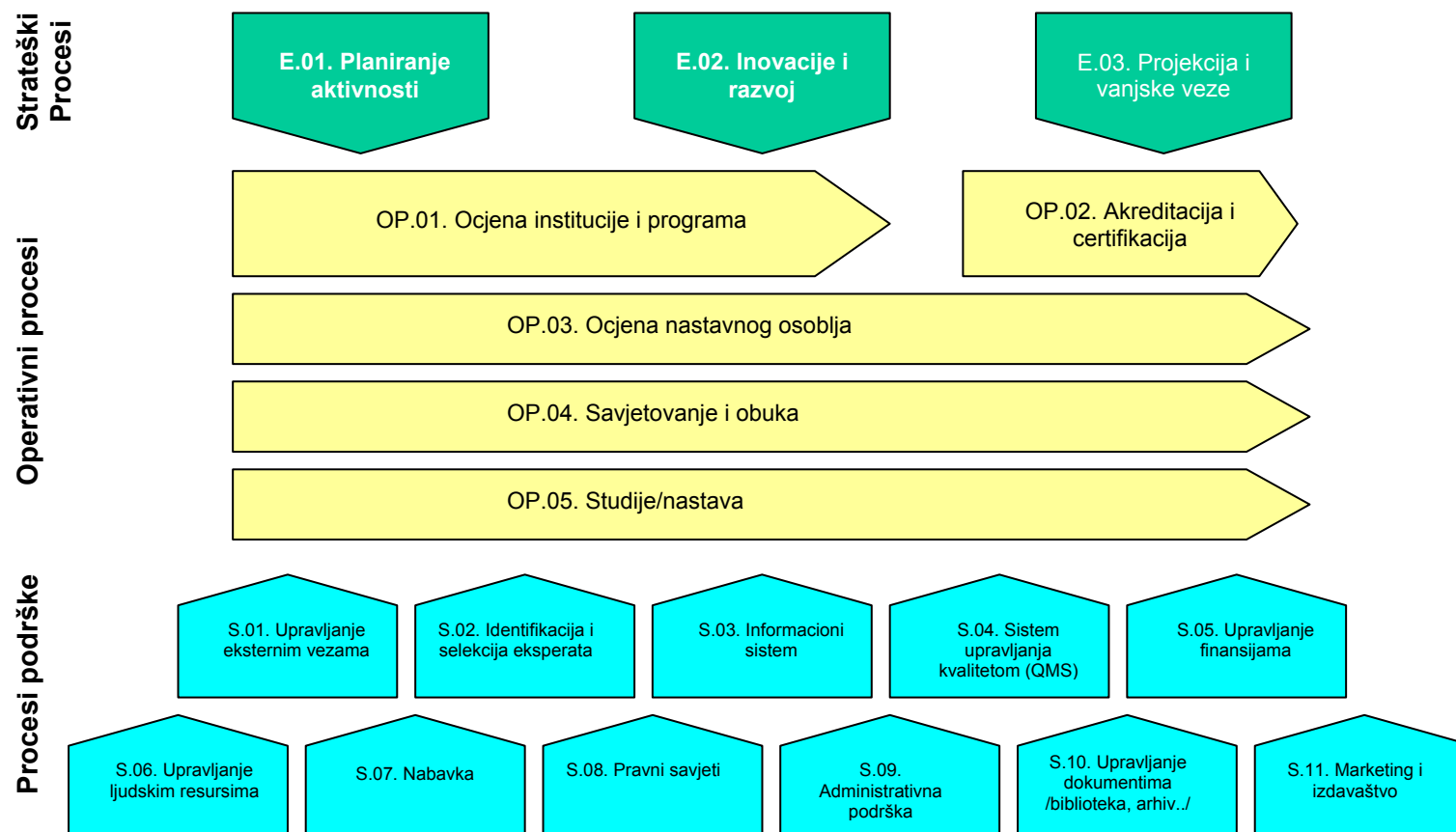
Osoblje AQU Katalonija odgovorno je za održavanje savremenosti sistema upravljanja kvalitetom u svom svakodnevnom radu. Radi demonstracije da sistem funkcionise kako je opisano, osoblje AQU Katalonija vodi, u skladu sa uspostavljenim procedurama i administrativnim upravljanjem sistemom dokumentacije, evidenciju (pisani i elektronski dokumenti i zapisi) proizašlu iz procedura i aktivnosti koje se odvijaju od strane AQU Katalonija.

Aktivnosti AQU Katalonije

Aktivnosti AQU-a Katalonija su strukturisane duž tri glavne linije:

- Evaluacija aktivnosti, studijskih programa diplomskog, magistarskog i doktorskog studija (NPP), usluga i upravljanja univerzitetima i institucijama visokog obrazovanja kao i izdavanje akreditacija,
- Evaluacija nastavnog osoblja (evaluacija napredovanja u zvanjima),
- Uspostava veza za saradnju i kooperaciju sa drugim državama, autonomnim, regionalnim i internacionalnim agencijama sa funkcijama ocjene, akreditacije i certifikacije.

S obzirom na sadržaj i problematiku koji obrađuje ova knjiga smatramo za potrebnim da ovdje damo još i dijagramski prikaz procedura koje AQU primjenjuje u procedurama akreditacije visokoškolskih organizacija.



Slika 8.4. AQU procedure akreditacije visokoškolskih organizacija

8.4.3. Eksterna evaluacija u slovenačkom visokoškolskom prostoru

1. UVOD

Iako je već nekoliko godina članica EU Slovenija još uvijek nije kompletno uredila sistem akreditacije visokoškolskih organizacija prema evropskim standardima. U ovaj proces Vlada Slovenije i resorna ministarstva ulaze, sa razumljivo puno opreznosti, ali, sa druge strane, i "sa balkanskim nasljeđem" neintegrisanosti univerziteta i nizom drugih problema karakterističnih za sve zemlje regiona. Slovenija, početkom 2008. godine još uvijek nema nacionalnu akreditacijsku agenciju međunarodno priznatu od ENQA ili EUA.

Radi veće transparentnosti sistema osiguranja kvaliteta i prilagođavanja evropskim normama, mobilnosti studenata i nastavnika, kao i radi mogućnosti zaposlenja u evropskim državama, a s tim u vezi i priznavanja slovenačkih diploma, visokoškolske organizacije u Sloveniji su same morale da se pobrinu za eksternu ocjenu sistematske brige za provedbu i osiguranje kvaliteta u pojedinim institucijama.



Akademski kadar izbjegava pitanja o kvalitetu ponuđenih visokoškolskih usluga, njihovoj pripremi, provođenju i osiguranju. Radi se prije svega o sumnji, da treba da se ide smjerovima koji predstavljaju promociju tržišta i konzumacije te pristupu korporacijskog

menadžmenta, što bi sve ugrožavalo nedodirljivu tradiciju akademske odličnosti. Misija, prije svega fakulteta a potom i univerziteta bila je je uvijek upravo u tome, da su bili ogledalo društva i izazov konvencionalnim načinima mišljenja. Ipak je osim obrazovnog, rad nastavnika je u široj javnosti bio slabo poznat ili cijenjen.

Mnogi su danas u Sloveniji mišljenja da kvalitet mora biti ugrađen u domen pojedinih programa i predmeta. Zato je potrebno, prije svega, obrazovati studente s prevashodnim razmišljanjem o budućem zaposlenju diplomaca. Potrebno je ustanoviti polazište na osnovu onih koji će tražiti slovenačke diplomce na tržištu rada. Pritom je neophodno napomenuti da su za nalaženje zaposlenja odgovorni studenti a ne profesori. Zato je potrebno obezbijediti dovoljno velik izbor studija i

omogućiti studentima da isti oblikuju prema svojim potrebama. Veoma je važno da su studenti ravnopravno uključeni, naročito u pravovremenu pripremu programa i studijskih planova te u samo izvršenje novih programa. Znatno povećanje broja stranih nastavnika i studenata, koji predaju i studiraju u Sloveniji, je način na koji je moguće povećati kvalitet. Isto tako moraju biti studijski programi i planovi uporedivi sa inostranim, i istovremeno moraju biti utoliko različiti da budu zanimljivi inostranim studentima. Zaposlenici stoga moraju biti nagrađeni, tako da budu stimulisani da primjenjuju nove pedagoške metode, saradnju sa praksom, pripremi i izvršenju projekata radi veće internacionalizacije, pomoći studentima u karijeri, veće pomoći studentima kod studija i istovremeno visoke prolaznosti, i sl.



Ako ponuđači slovenačkog visokoškolskog obrazovanja žele preživjeti u dinamičnom okruženju, moraju se prilagođavati, brinuti o neprekidnom inoviranju, osiguranju i poboljšanju kvaliteta svoje ponude, odnosno pobrinuti se za tržišnost svojih produkata u svim segmentima, koje

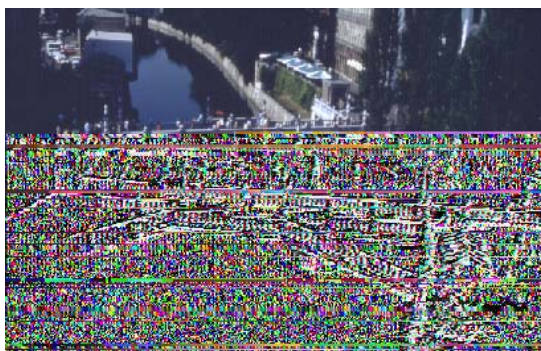
korisnici priznaju, kako spoljni tako i unutrašnji. Država provjerava minimalne uslove pri dodjeli akreditacije za rad. Postizanje zacrtanih efekata provjerava se u institucijama putem samoevaluacija, koje su zakonski propisane.

2. SLOVENAČKI USLOVI

Slovenačko visoko školstvo nalazi se u prostoru proširene EU pred novim izazovima koje mora postati sposobno ponuditi i osigurati odličnost svojih obrazovnih i istraživačkih djelatnosti. Po zakonu o visokom obrazovanju od 2004. godine bio je predviđen nosilac osiguranja kvaliteta savjet Republike Slovenije za visoko školstvo, koji bi se brinuo za akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa, te Javna agencija za visoko školstvo, koja bi bila nacionalna stručna služba za pomoć pri razvojnim zadacima visokog školstva, te vođenja postupaka akreditacije, a posebno eksterne evaluacije visokog školstva po mjerilima koje propiše Savjet za evaluaciju visokog školstva kao organ agencije. Njena predhodnica, NKKVŠ – Nacionalna komisija za kvalitet u visokom školstvu je izvršavala pripremne zadatke. Sačinila je mjerila za pripremu, uvođenje i osiguranje kvaliteta visokoškolskih

ustanova, studijskih programa te naučno-istraživačkog, umjetničkog i profesionalnog rada; pripremila metodologiju i instrumentarij za vršenje eksternih evaluacija; evidentirala je kandidate za eksterne evaluacije i pripremila njihovu obuku; potvrdila je program probnih eksternih evaluacija, koje bi bile izvršene u decembru 2006.

Parlament je Zakonom o promjenama i dopunama Zakona o visokom školstvu, prihvaćenim dana juna 2006. godine, dodijelio ulogu evaluacijskog organa Savjetu RS za visoko školstvo. Pored zadataka, koje je dotad izvršavao, Savjet bi preuzeo osiguranje kvaliteta visokog školstva. Za taj dio njegove aktivnosti bila su ispoštovana mjerila potrebna za članstvo u ENQA (European Network of Quality Assurance).



Poznati je zahtjev ENQA da svaka država ima nezavisno tijelo, zaduženo za vršenje eksternih evaluacija. Savjet za visoko školstvo je stoga zakonski određen kao nezavisan organ. Odluke će donositi samostalno i nepristrasno. Biće sastavljen od profesionalaca za studijska

područja prema ISCD klasifikaciji, a u njemu će biti studenti i predstavnici zaposlenika i poslodavaca. Ministarstvo je u skladu sa prijedlogom Savjeta za visoko školstvo unijelo u Zakon prijedlog Savjeta, prema kojem bi i studenti bili članovi senata Savjeta RS za visoko školstvo, sa pravom glasa. Preciznije je, kao dosad u zakonu, određena delegacija Savjeta za visoko školstvo. Unutar savjeta biće uspostavljeni senati za akreditacijske, evaluacijske i habilitacijske zadatke.

Godine 1998. na Univerzitetu u Mariboru je bila izvršena eksterna evaluacija (od strane EUA – European University Association), te ponovljena 2004-te. Treba naglasiti da će biti potrebno intenzivno nastojanje da se otklone manjkavosti, na koje su tada upozorili evropski stručnjaci. U ljeto 2000-te godine bila je izvršena eksterna evaluacija u okviru projekta TEMPUS, kod dvije članice Univerziteta u Mariboru. Naglasak je bio na osiguranju kvaliteta, ocjeni samoevaluacijskog procesa svakog od fakulteta, te prikupljanju podataka o pogledima pojedinaca na proces osiguranja kvaliteta i efikasnosti rada fakulteta. Primjenjena metodologija ocijenjivala je efikasnost samoevaluacije

fakulteta iz dviju ključnih perspektiva. Poseban naglasak bio je na kvalitetu ispitivanja studenata. Na Pedagoškom fakultetu u Mariboru ocijenjivači, ugledni visokoškolski nastavnici sa tri evropska univerziteta, su u svom izvještaju pohvalili izjavu o misiji fakulteta, i odmah nakon toga upozorili na brojne propuste, koji spriječavaju fakultete da ostvare svoju misiju, kao što su npr. nedostatak statističkih, kvantitativnih podataka na osnovu samoevaluacije, rascjep između teoretskog i praktičnog dijela obrazovanja, naročito jako skroman opseg praktičnog osposobljavanja u školama, nepriznavanje značaja primijenjenih istraživanja od strane visokoškolskih nastavnika te relevantnosti njihovog rada u profesionalnim kontekstima, jaka povezanost sa metodom formalnog predavanja, itd. Hogbin (2000) kaže da je pri konsultacijama bilo očigledno, da fakultetskom osoblju, iako



dokazuje visoke akademske kvalitete, manjka znanje i svijest o širem obrazovnom kontekstu u vezi sa njihovim radom, pedagoškim pitanjima, pa i načini kako se rad povezuje sa relevantnim pitanjima u profesionalnom kontekstu. Preporučeno je tada fakultetu, da za potrebe budućih evaluacija uspostavi kriterije, koji bi prizlazili

iz dvaju ključnih pitanja, i to: (1) kakva znanja, vještine i kvalitete treba imati dobar učitelj? i (2) od čega se sastoji dobar program za obrazovanje učitelja?

3. Evaluacija u slovenačkim visokoškolskim institucijama

Slovenačke visokoškolske ustanove moraju dakle, pri uključenju u evropski visokoškolski prostor, prilagoditi svoje standarde shodno bolonjskim smjernicama. Novi trendovi su u smjeru omogućenja međunarodnog kreditnog sastavljanja individualnih programa, usklađivanja različitih modela visokoškolskog obrazovanja, veće mobilnosti studenata i profesora; sve to pak zahtijeva uporedivost i transparentnost programa. Radi potrebne harmonizacije sa EU, univerziteti su prisiljeni preuzeti evropske pristupe. Za osiguranje uporedivosti kvaliteta programa, na raspolaganju su dva mehanizma, akreditacija i evaluacija programa i visokoškolskih institucija.

Akreditacija elemenat provjere za pojedine programe, institucije, univerzitete, vršice se svakih sedam godina. Studijske programe za sticanje obrazovanja i studijske programe za njegovu provedbu

preuzima senat univerziteta. Senat univerziteta, odnosno senat samostalne visokoškolske institucije, mora za studijski program dobiti saglasnost Savjeta Republike Slovenije za visoko školstvo. Savjet Republike Slovenije za visoko školstvo najmanje svakih sedam godina po službenoj dužnosti odlučuje o produženju ili oduzimanju saglasnosti za studijski program.



Evaluacija pak predstavlja mekši faktor i dijeli se na dva elementa: samoevaluacija i eksterna evaluacija.

Visokoškolske ustanove vrše samoevaluaciju na jednogodišnjem nivou, bez propisanih mjerila i pokazatelja koje bi bilo potrebno uvrstiti u izvještaje. Državni parlament Republike Slovenije je u maju

2004-te godine donio dopune novog Zakona o visokom školstvu, u kojem je propisano uspostavljanje javne agencije za visoko školstvo, koja bi vršila razvojni i savjetodavni rad u visokom školstvu i eksternu evaluaciju visokog školstva. Uspostava agencije se zahtijevala od strane EU, jer samoevaluacije moraju također biti pokrivene eksternim evaluacijama od strane domaćeg tijela. Pri evaluacij također sudjeluju studenti i eksterni ispitivači. Odgovarajuća mjerila za pripremu, uvođenje i osiguranje kvaliteta visokoškolskih ustanova, studijskih programa i naučnoistraživačkog, umjetničkog i profesionalnog rada trenutno su u pripremi, a donijeti ih mora NKKVŠ koja bi također izvršila prve eksterne evaluacije do uspostavljanja agencije i formiranja njenih organa.

3. EKSTERNA EVALUACIJA U SLOVENIJI

Nacionalna komisija za kvalitet visokog školstva u decembru 2006. godine izvršila je četiri probne eksterne evaluacije u dobrovoljno prijavljenim visokoškolskim ustanovama. Troškove pilot-evaluacija snosilo je Ministarstvo za visoko školstvo, nauku i tehnologiju, tj. NKKVŠ, a u budućnosti bi ih morale pokrivati same visokoškolske ustanove. NKKVŠ je početkom 2006. godine evidentirala moguće kandidate za eksternu evaluaciju u visokom školstvu, u septembru iste godine su oni imali dvodnevnu obuku i uvođenje, kada su se upoznali sa mjerilima i postupcima eksterne evaluacije. Komisije za eksternu evaluaciju pojedinih visokoškolskih ustanova bile su imenovane od strane NKKVŠ, sastavljene iz reda evidentiranih kandidata, koji su učestvovali u obuci. Sastav svake od komisija je bio raznolik, u njoj su

učestvovali po jedan stručnjak iz područja visokog školstva, jedan stručnjak iz područja osiguranja kvaliteta, jedan stručnjak iz privrede ili vanprivrede te jedan student.



Izabrane visokoškolske ustanove morale su poslati komisiji mjesec dana prije probnih evaluacija sve dokumente, koje je komisija tražila. Među tim dokumentima su bili godišnji programi visokoškolske ustanove, godišnji izvještaji, posljednji izvještaj o

samoevaluaciji ustanove, studentske ankete u posljednje tri godine, poslovnik o pripremi, uvođenju i osiguranju kvaliteta visokoškolske ustanove, misija i vizija visokoškolske ustanove, nacrt strategije visokoškolske ustanove, evidencije koju visokoškolska ustanova vodi na osnovu Zakona o visokom školstvu i drugih zakona i drugu dokumentaciju, za koju visokoškolska ustanova misli da je potrebna za vršenje eksterne evaluacije.

Članovi komisije su proučili dobivena dokumenta i dokaze, pa su za vrijeme decembarskog obilaska provjerili stanje putem razgovora, intervjua, traženjem dodatnih objašnjenja i dokaza, ispitivanjem strategije, organizovanosti i upravljanja institucijom, provjerili urednost evidencije i brigu o kvalitetu i druge elemente od značaja za eksternu evaluaciju i akreditaciju. Razgovarano je tada sa rukovodstvom institucija, kako sa zaposlenim pedagoškim, tako i sa ostalim osobljem te studentima.

Prilikom eksterne evaluacije visokoškolske ustanove članovi komisije ocjenjivali su:

- strategiju, organizovanost i vođenje institucije, urednost evidencija i brigu za kvalitet,
- obrazovanje – studijsku djelatnost,
- naučnoistraživačku, umjetničku i stručnu djelatnost,
- visokoškolske nastavnike i saradnike, naučne radnike i saradnike,
- rukovodno i stručno – tehničko osoblje,
- studente u visokoškolskoj ustanovi,
- prostor, oprema za nastavnu i naučnoistraživačku djelatnost, biblioteke,
- finansiranje nastavne/studijske, naučnoistraživačke, umjetničke i profesionalne djelatnosti,

- prisustvo u društvenoj sredini, na regionalnom, državnem i međunarodnom nivou.

Kako je navedeno Komisija za eksternu evaluaciju analizirala je najprije primljenu dokumentaciju, te obišla ocijenjivanu visokoškolsku ustanovu. Komisija za eksternu evaluaciju morala je unaprijed najaviti svoj obilazak nedjelju dana. Visokoškolska ustanova morala je dati na raspolaganje Komisiji za eksternu evaluaciju svu dokumentaciju, koja joj je potrebna za izvršenje eksterne evaluacije, morala joj se obezbijediti pomoć od strane dekana, odnosno rukovodstva visokoškolske ustanove.

Komisija za eksternu evaluaciju morala je izraditi izvještaj o evaluaciji dva mjeseca nakon obilaska visokoškolske ustanove. Sa izvještajem najprije je upoznala dekana, odnosno rukovodstvo visokoškolske ustanove, koji su imali mogućnost da u roku 15 dana daju svoje primjedbe. Izvještaj o evaluaciji, zajedno sa primjedbama, komisija za eksternu evaluaciju potom je proslijedila NKKVŠ-u, te upoznala sa rezultatima eksterne evaluacije resorno ministarstvo, odgovorno za visoko školstvo, Savjet Republike Slovenije za visoko školstvo i visokoškolsku ustanovu.

4. ZAKLJUČAK

Vidljivo je iz prezentiranog, da iako formalno u uređivanju procedura evaluacije i akreditacije sistem još nije razvijen, da se razvoju brige za kvalitet u visokom obrazovanju u Sloveniji pristupa vrlo oprezno i sistematski. Zbog naslijeđenog sistema u kojem su fakulteti pravni subjekti spram univerziteta, situacija je još i dodatno komplikovana. No, to svakako ne znači da najbitniji element sistema kvaliteta koji se iskazuje u izlaznim znanjima, kompetencijama i vještinama, svršenih studenata zaostaju za istim nivoima u drugim zemljama sa uređenijim sistemom brige o kvalitetu.

9. OKVIR ZA KVALIFIKACIJE I KVALITET

Jedna od najvažnijih uloga sistema kvaliteta u visokom obrazovanju jeste da stvori, održava i poboljšava sve pretpostavke koje će rezultirati činjenicom da okviri za kvalifikacije nisu samo skup želja nego realni prikaz dostignutog nivoa obrazovanja i izlaznih rezultata (*learning outcomes*) u regiji, zemlji ili na konkretnom univerzitetu. Iako okviri za kvalifikacije imaju univerzalnu vrijednost koja treba da nas vodi ka jedinstvenom evropskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA), to su oni ovdje ipak pokazani na nacionalnom nivou koji treba da stremlji ka ovom jedinstvenom evropskom okviru.

9.1. OKVIR ZA VISOKOŠKOLSKO KVALIFIKACIJE U BIH

Uvod

Bosanskohercegovačkom obrazovnom prostoru, kao i visokoškolskim prostorima zemalja regiona, treba onaj visokoškolski okvir koji će biti konzistentan sa principima i vrijednostima evropskog područja visokog obrazovanja (EHEA) i to onako kako ga gradi Bolonjski proces, uključujući ENQA standarde i smjernice za osiguranje kvaliteta u evropskom području visokog obrazovanja. Novi okvir za kvalifikacije BiH zamišljen je tako da jača visoko školstvo i djeluje kao pokretač koja pomaže organima i onima koji donose odluke o visokom obrazovanju, u



radu na reformama koje za cilj imaju preoblikovanje/promjenu akademske zajednice, njenih institucija i procesa.

Osnovna funkcija okvira je da djeluje kao vodič i referentna tačka za one koji rade na stvaranju novih kvalifikacija i revidiranju postojećih, sa novim sistemom osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju. Ovaj okvir izrađen je u sklopu zajedničkog projekta Evropske komisije i Vijeća

Evrope pod nazivom "Jačanje visokog obrazovanja u BiH" nakon opsežnih konsultacija i sporazuma sa odgovarajućim akterima u procesu, uključujući akademske radnike, studente, javne organe i druge partnere. Autori knjige bili su učesnici ovog projekta, te će u najkraćim crtama u ovoj knjizi dati one elemente projekta koji su direktno ili indirektno vezani za sistem kvaliteta u visokom obrazovanju. Uspješna provedba rezultata projekta unaprijedit će povjerenje javnosti u visoko

obrazovanje. Okvir ima za cilj da pomogne pri unapređenju kvaliteta i priznavanju kvalifikacija, te da promoviše reformu visokog obrazovanja.

Struktura okvira

Okvir visokoškolskih kvalifikacija u BiH sastoji se od tri ciklusa, koji odražavaju i razrađuju tzv. "Dablinske deskriptore", koje su ministri obrazovanja usvojili unutar Bolonjskog procesa, nakon odluke da se usvoji visokoškolski sistem koji se, u suštini, zasniva na tri ciklusa.

Dablinski deskriptori su generičke (tj. nevezane za predmete) izjave o tome šta su tipična očekivanja u smislu uspjeha i sposobnosti vezanih za kvalifikacije koje predstavljaju završetak svakog od bolonjskih ciklusa. Sastoje se od sljedećih elemenata: znanje i razumijevanje, primjena znanja i razumijevanja, generičke kognitivne vještine, donošenje sudova, sposobnosti komuniciranja i vještine učenja, autonomna odgovornost studenta i rad sa drugima.



BiH deskriptori opisuju znanje, vještine i sposobnosti povezane sa tipičnim kvalifikacijama na kraju jednog ciklusa, tj. na kraju dodiplomskog studija, magistarskog stepena i doktorata. Deskriptori su fleksibilni, a ne konačni, te ih treba kombinovati sa drugim, vanjskim referentnim izvorima, uključujući domaće i

internacionalne, akademske ili stručne materijale za usmjeravanje po predmetima, tj. materijale i izjave o osnovnim indikatorima po predmetima.

U ovom trenutku, okvir za visokoškolske kvalifikacije u BiH ne sadrži bilo kakve druge nivoe ili potpodjele unutar samih ciklusa, kojima bi se ilustrovala progresija unutar strukture. Međutim, sama struktura odražava raspon ECTS bodova koji se veže za okvir Bolonjskog procesa.

Odnos između okvira i usvajanja novog pristupa u osiguranju kvaliteta i priznavanju

Novi okvir za kvalifikacije u BiH tek je jedan od aspekata reforme visokog obrazovanja, koji se mora posmatrati zajedno sa drugim inicijativama, koje u cjelini za cilj imaju transformaciju visokoškolskog sistema tako da bude u potpunosti konzistentan sa evropskim

prostorom visokog obrazovanja. Zajednički projekat Vijeća Evrope i Evropske komisije "Jačanje visokog obrazovanja u BiH" imao je tri elementa:

1. Stvaranje okvira za visokoškolske kvalifikacije,
2. Izrada plana rada za uvođenje savremenih procedura i struktura za priznavanje kvalifikacija,
3. Uspostava standarda i smjernica za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju.

Ovi elementi su povezani i za uspješan ishod je neophodna njihova istovremena provedba. Nadalje, jasno je da uspješna reforma traži da se neke stvari razvijaju odozdo nagore, koliko i odozgo nadolje. Sva tri elementa blisko su povezana sa ranijim inicijativama u reformi univerziteta, kao i sa usvajanjem okvirnog zakona o visokom obrazovanju.



Ciljevi okvira za kvalifikacije za područje BiH su:

- da omogući poslodavcima, školama, roditeljima, potencijalnim studentima i drugima, da shvate šta predstavljaju osnovna kvalifikaciona zvanja, te kako se kvalifikacije povezuju jedna sa drugom;
- da pomogne visokoškolskim ustanovama, studentima i drugima, da razjasne potencijalne putanje napredovanja i prenosa bodova, posebno u kontekstu šireg učešća u cjeloživotnom učenju;
- da stvori i održava međunarodnu uporedivost standarda, naročito u unutarinstitucionalnom, međuinstitucionalnom, regionalnom i evropskom kontekstu, te da omogući mobilnost za sve (studente, akademsko i neakademsko osoblje, građane);
- da ukloni nekonzistentnost i konfuziju između visokoškolskih kvalifikacija, kroz jasan opis kvalifikacija u smislu ciklusa/nivoa, ishoda učenja i bodova;
- da pomogne u izgradnji domaćeg i međunarodnog povjerenja u BiH visokoškolske kvalifikacije i standarde, tako što će ih integrisati sa novim sistemom osiguranja kvaliteta u BiH, koji je u potpunosti konzistentan sa "standardima i smjernicama" Evropske asocijacije za

osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) i Evropskog područja visokog obrazovanja;

- da unaprijedi priznavanje BiH kvalifikacija i mogućnost zapošljavanja građana, tako što će osigurati njihovu relevantnost u odnosu na potrebe domaćeg i međunarodnog tržišta rada;
- da osigura da pristup visokom obrazovanju u BiH i njegov sadržaj budu zasnovani na principima i vrijednostima demokratskog društva;

Kvalifikacije koje predstavljaju uspješan završetak prvog ciklusa (180-240 ECTS bodova) dodjeljuju se studentima koji:

- pokažu znanje i razumijevanje u području studija, koje se nadovezuje na njihovo srednjoškolsko obrazovanje i koje je uobičajeno na tom nivou, uz podršku odgovarajućih resursa za učenje (tekstova i informacionih i komunikacijskih tehnologija), koje uključuje neke aspekte koji će se temeljiti na poznavanju najnaprednijih dostignuća u datom području studija;
- mogu detaljno znanje i kritičko razumijevanje principa vezanih za dato područje studija/discipline primijeniti na način koji pokazuje profesionalan pristup radu ili struci, te posjeduju kompetencije koje se obično pokazuju formiranjem i potkrepljivanjem argumentima i rješavanjem problema unutar datog područja studija;
- imaju sposobnost da prikupljaju i tumače relevantne podatke (obično unutar datog područja studija) na osnovu kojih donose sudove koji sadrže razmišljanja o relevantnim društvenim naučnim ili etičkim pitanjima;
- mogu primijeniti osnovne metode sticanja znanja i aplikativna istraživanja u datoj disciplini, te su u stanju da odluče o tome koji pristup da upotrijebe za rješavanje datog problema, i svjesni su toga u kojoj mjeri je odabrani pristup primjeren rješavanju takvog problema;
- mogu prenositi, uz korištenje odgovarajućeg jezika (a tamo gdje je to primjereno, i jednog ili više stranih jezika) i komunikacijskih tehnologija, informacije, ideje, probleme i rješenja, i auditoriju koji nije specijalizovan i koji je specijalizovan za dato područje izučavanja;
- su izgradili vještine učenja neophodne za dalji studij, uz visok stepen autonomije i akademskih vještina i svojstava neophodnih za istraživački rad, shvatanje i procjenu novih informacija, koncepata i dokaza iz različitih izvora;
- posjeduju temelj za buduće samousmjerenje i cjeloživotno učenje;

- su stekli interpersonalne vještine i vještine timskog rada, primjerene za zapošljavanje i/ili dalji studij.

Kvalifikacije koje predstavljaju uspješan završetak drugog ciklusa (60-120 ECTS bodova) dodjeljuju se studentima koji:

- pokažu sistematično razumijevanje i savladavanje znanja u svom području studija/disciplini, koje se temelji na, odnosno proširuje i/ili nadograđuje ono što se obično povezuje sa nivoom dodiplomskog studija, i što predstavlja osnov ili mogućnost za originalnost pri razvoju i/ili primjeni ideja, obično u kontekstu istraživačkog rada;
- mogu primijeniti svoje znanje i razumijevanje, kao i sposobnosti rješavanja problema na nove i nepoznate sredine unutar šireg (ili interdisciplinarnog) konteksta u vezi sa njihovim područjem studija;
- primjenjuju konceptualno i apstraktno razmišljanje, uz visok nivo sposobnosti i kreativnosti, čime se omogućava:
 - kritička ocjena trenutnog istraživačkog i akademskog rada na najvišem nivou u datoj disciplini,
 - ocjena različitih metodologija, formiranje kritičkog mišljenja i ponuda alternativnih rješenja
- imaju sposobnost da integrišu znanje i bave se složenim problemima, te da;
 - formuliraju sudove na osnovu nepotpunih ili ograničenih informacija, ali uz razmišljanje o socijalnim i etičkim odgovornostima vezanim za primjenu njihovog znanja ili sudova;
 - mogu prenositi svoje zaključke, znanje i razmišljanje na kojima se oni temelje, uz korištenje odgovarajućeg/odgovarajućih jezika, auditoriju koji nije specijalizovan i koje je specijalizovan, jasno i nedvosmisleno;
 - su u stanju da svoje znanje podignu na viši nivo, prodube razumijevanje svog područja studija ili discipline, i kontinuirano razvijaju sopstvene vještine, kroz samostalno učenje i razvoj;
 - imaju vještine učenja koje im omogućavaju da nastave studij na način koji će: uglavnom biti samousmjeren i autonoman
 - su stekli interpersonalne vještine i vještine timskog rada, primjerene različitim kontekstima učenja i zaposlenja, te pokazuju sposobnost vođenja i/ili pokretanja inicijative i daju doprinos promjeni i razvoju

Kvalifikacije koje predstavljaju uspješan završetak trećeg ciklusa (180 ECTS bodova) dodjeljuju se studentima koji:

- pokažu sistematično razumijevanje područja studija i vladanje vještinama i metodama istraživačkog rada u vezi sa zadatim područjem;
- pokažu sposobnost da definišu studijski projekat istraživanja, a zatim provedu istraživanje u skladu sa metodologijom date nauke;
- originalnim istraživanjem daju vlastiti naučni doprinos koji proširuje granice spoznaje u datoj oblasti;
- su sposobni za kritičku analizu, vrednovanje i sintezu novih i složenih ideja;
- mogu u vezi sa svojim područjem stručnog i naučnog znanja komunicirati sa kolegama, širom naučnom zajednicom i društvom;
- će nastaviti naučna istraživanja i razvoj te biti pokretači i nosioci napretka u društvu zasnovanom na znanju, doprinoseći stalno razvoju novih tehnika, ideja ili pristupa.

9.2. PROVOĐENJE OKVIRA ZA KVALIFIKACIJE U BIH

Prijedlog za ovaj okvir izradila je, od maja 2006. do maja 2007. godine, radna grupa stručnjaka iz BiH, uz pomoć stručnjaka Vijeća Evrope, pod



zajedničkim programom Evropske komisije i Vijeća Evrope "Jačanje visokog obrazovanja u BiH" koji je usvojen od strane Vijeća ministara BiH i rektora svih javnih univerziteta.

Provedba okvira za visokoškolske kvalifikacije sve je značajnija, jer su se ministri zaduženi za visoko obrazovanje sastali u Londonu u maju 2007. godine i potvrdili svoju riješenost da u potpunosti provedu okvire za kvalifikacije, izrađene u skladu sa sveukupnim Okvirom za kvalifikacije u evropskom području visokog obrazovanja "kao instrumente za ostvarivanje uporedivosti i transparentnosti unutar evropskog prostora visokog obrazovanja, te za omogućavanje kretanja studenata unutar i između visokoškolskih sistema". Taj zadatak

predstavlja jedan od najvećih izazova u BiH, u sklopu ulaska u evropski prostor visokog obrazovanja planiranog za 2010. godinu.

Pošto relevantne strukture za punu i koherentnu provedbu okvira u BiH još nisu upotunjene, preporuke koje slijede rezultat su rada projektnog tima i predočavaju prvih nekoliko koraka za provedbu i nude dalje smjernice za cijeli proces provedbe, za visokoškolske ustanove i nadležne organe. Predviđeno izvršenje predloženog seta koraka može trajati 2 do 3 godine.

Bitno je principe provedbe koji slijede poštovati kroz cijeli proces:

- Dugoročne političke obaveze bi se trebale poštovati tokom cijelog procesa;
- Bliska saradnja i puno učešće svih aktera u procesu preduslov su za uspješnu provedbu;
- Proces provedbe okvira za kvalifikacije trebao bi biti povezan sa provedbom druge dvije komponente projekta reforme visokog obrazovanja;
- Proces provedbe trebao bi podrazumijevati i istinsku promjenu plana i programa, zajedno sa izradom odgovarajućih strategija nastavnog rada i provjere znanja u visokoškolskim ustanovama;
- Hitno je potrebno usvajanje zakona o visokom obrazovanju na državnom nivou što je i učinjeno sredinom 2007.godine, koji uključuje i koncept okvira za kvalifikacije u visokom obrazovanju;
- Procedure za povezivanje kvalifikacija sa okvirom trebaju biti transparentne, ispravno dokumentovane, te zasnovane na bolonjskim smjernicama

Koraci u provedbi

Konsultacije i distribucija informacija sa svim akterima u procesu, da bi se unaprijedila svijest i izgradilo znanje i razumijevanje svrhe i funkcije okvira, njegovog mjesta u cjelokupnom procesu reforme visokog obrazovanja i novi pristupi u dodjeli kvalifikacija. Proces konsultacija trebao bi uključiti rukovodstvo univerziteta, Rektorsku konferenciju, viši nivo univerzitetskih radnika, studentske organizacije, privatne visokoškolske ustanove i ministarstva, kao i druge organe zadužene za visoko obrazovanje. Druga stručna tijela koja treba uključiti su ona koja se bave akreditacijom i osiguranjem kvaliteta, kao i centar za informacije i priznavanje (ENIC). U procesu distribucije informacija, vrlo je bitno uspostaviti website (npr. sa najčešćim pitanjima i odgovorima u vezi sa okvirom za kvalifikacije.). I promotori Bolonje bi trebali biti

uključeni i informisani, na samom početku procesa, da bi bili u stanju davati odgovore na pitanja.

II.

Informativna kampanja sa odgovarajućim strategijama informisanja (medijska kampanja). Ova faza bi trebala sadržavati informativnu kampanju usmjerenu ka široj javnosti, ali i široj zajednici zainteresovanih aktera i socijalnih partnera (udruženja poslodavaca, sindikati, privredne komore, zavodi za zapošljavanje). Dio bi trebao biti usmjeren i ka široj zajednici cjeloživotnog učenja. Bitno je predstaviti socijalne i ekonomske implikacije, kao i one vezane za zaposlenje, a koje se tiču uvoenja okvira za kvalifikacije i njegovih prednosti u smislu fleksibilnijeg kretanja unutar visokoškolskog sistema i između ustanova.

III.



Obuka promotora u BiH (onih koji će raditi na daljem prenosu znanja o okviru za kvalifikacije). To uključuje akademsko osoblje, kao i imenovanje akademskih koordinatora koji će biti zaduženi za preuzimanje vodeće uloge u primjeni generalnog okvira kvalifikacija na određeno područje studija, a vjerovatno i u povezivanju

kvalifikacija sa okvirom. Od pomoći mogu biti i koordinatori za ECTS. Deskriptori ishoda učenja na različitim nivoima okvira moraju se izraziti generalno, te su, kao takvi, podložni tumačenju i unutar i između ustanova. Da bi se pomoglo u postizanju zajedničkog razumijevanja, predlaže se da se za više nivoje osoblja različitih ustanova (tj. buduće promotore okvira kvalifikacija) - organizuje serija radionica, da bi se objasnile namjere različitih formulacija, uz diskusije o primjerima koji bi ilustrovali potrebne standarde uspjeha na različitim nivoima. Ova obuka bi trebala uključiti module o pisanju ishoda učenja, o izradi i reformi nastavnih planova i programa i vitalnih veza između podučavanja, učenja i ocjenjivanja. Učesnici u praktikumima mogli bi, nakon toga, upriličiti slične praktikume unutar svojih ustanova u cilju osiguranja konzistentnost.

IV.

Tražiti saglasnost nadležnih vlasti različitih nivoa za Okvir za kvalifikacije u visokoškolskom obrazovanju u BiH. Svi nadležni organi trebali bi na adekvatan način razumjeti svrhu i funkciju okvira i njegovu

ulogu u procesu reforme, te preduzeti mjere neophodne za usvajanje okvira i podršku njegovoj primjeni.

Pilot projekat za primjenu generalnog okvira na dato područje studija

Ova faza bi trebala spojiti postojeće/nove kvalifikacije sa okvirom kvalifikacija i biti provedena u sklopu kratkog i efikasnog pilot projekta u toku maksimalno jedne godine. To bi se trebalo uraditi sa izabranim kvalifikacijama BiH, kako bi se one stavile naspram predloženog okvira koristeći se specifičnim izrađenim instrumentima (stepeni, deskriptori zasnovani na ishodima učenja). Predmeti za pilot projekat se moraju izabrati pažljivo i trebali bi tretirati pitanja kao što su: 3 ili 4-godišnji programi slične prirode; pitanja napredovanja (nivoi); pitanja bodova. Da bi se pomoglo u postizanju zajedničkog razumijevanja u različitim područjima, poželjno je okupiti grupe akademskog osoblja upoznatog sa detaljima okvira i iz odabranih akademskih disciplina, da pripreme



dokument sličan britanskim izjavama o tematskim indikatorima uspjeha, koji bi drugima pomogli u izradi programa u tim područjima, da bi razumjeli kako se okvir primjenjuje na njihovo područje. Takve konsultacije bi trebale uključiti predstavnike relevantnih poslodavaca, posebno onih koji su zaduženi za uslove za rad u

datom stručnom području. Predlaže se da se takve izjave, kao pilot projekat, inicijalno pripreme u nekoliko područja studija prije nego što se krene i na druga područja.

Taj proces trebao bi potaći stvarnu reformu plana i programa i dovesti do izrade novih kvalifikacija, na osnovu ishoda učenja koji zaista izražavaju ono što je u skladu sa sveobuhvatnim okvirom za kvalifikacije u evropskom području visokog obrazovanja i koji zadovoljavaju zahtjeve 21. vijeka. Jedan od osnovnih ciljeva ovog projekta je da se pomogne u obuci osoblja u procesu izrade nastavnih planova i programa u kontekstu okvira kvalifikacija i eksternih referentnih tačaka i time bi pomogao i u formiranju osnovne grupe tehničkih stručnjaka za kvalifikacije i okvire za kvalifikacije. Projekat bi osigurao zajedničke standarde, koherentan pristup i uporedive ishode. Iskustva i pouke iz drugih zemalja Bolonjskog procesa, kao i iz Tuning projekta Evropske komisije, mogu ovdje biti od pomoći. Pilot projekat bi

trebao imati koordinacionu funkciju koju bi, u idealnom slučaju, preuzela Rektorska konferencija BiH. Povezao bi i provedbu okvira za kvalifikacije sa akreditacijom programa, kako se predlaže u Preporukama za provedbu osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju u BiH, te dao osnov za povezivanje kvalifikacija sa okvirom na transparentan način, sa odgovarajućim mehanizmima osiguranja kvaliteta. Takav proces povezivanja može zahtijevati zaseban "protokol".

Gore predstavljena lista može se smatrati slijedom koraka u procesu. Međutim, većina aktivnosti može se obavljati istovremeno, što bi svakako ubrzalo provedbu. Aktivno učešće institucija BiH u regionalnim i međunarodnim praktikumima i seminarima (projekti Tempus, WUS-a, SUS-a i dr.) i drugim aktivnostima koje pomažu zemljama Bolonjskog procesa u uobličavanju svojih okvira za kvalifikacije, unaprijedilo bi nivo tehničke pomoći i potaklo razmjenu informacija.

9.3. MODEL DODATKA DIPLOMI U BIH



O dodatku diplomi će više riječi biti kasnije zbog značaja koji će ovaj dokument u budućnosti imati. Naime, bolonjski model studija, koji promoviše slobodu studenata u kreiranju studija i izboru predmeta, koji promoviše horizontalnu i vertikalnu prohodnost (mobilnost), morao je razviti jedan ovakav mehanizam koji daje sliku izlaznih znanja, vještina i kompetencija,

koje diplomant sa sobom nosi prema tržištu rada. Iako, naravno sve ovo nije jasno i na prvi pogled vidljivo uvidom u dodatak diplomi, ovaj dokument predstavlja izvrsno polazište za menadžment ljudskim resursima na tržištu rane snage.

Dugo je u BiH akademskom prostoru, a često je to prisutno i danas, vladalo uvjerenje da fakulteti slobodno i samostalno kreiraju dodatak diplomi. Treba odmah naglasiti da je to dokument iza kojeg, kao iza diplome, stoji država (osnivač javnih univerziteta ili davalac licence za rad privatnim univerzitetima) i koji je garant tačnosti podataka koji se u njega unose. Dakle, visokoškolske organizacije, univerziteti, a ne fakulteti kao organizacijske jedinice univerziteta (izuzev tamo gdje su fakulteti samostalni), izrađuju i izdaju ovaj dokument. Njegov sadržaj je u najvećoj mjeri standardizovan u evropskom visokoškolskom obrazovanom prostoru.

U BiH on sadrži slijedeće informacije:

1. INFORMACIJE KOJIMA SE IDENTIFIKUJE NOSILAC KVALIFIKACIJE

- 1.1 Prezime:
- 1.2 Ime:
- 1.3 Datum, mjesto i zemlja rođenja:
- 1.4 Broj ili šifra studenta ili studentske kartice:

2. INFORMACIJE KOJIMA SE IDENTIFIKUJE KVALIFIKACIJA

- 2.1 Naziv kvalifikacije (puni, skraćeni): Naziv zvanja (puni, skraćeni):
- 2.2 Glavno područje/područja studija za kvalifikaciju:
- 2.3 Naziv ustanove koja dodjeljuje kvalifikaciju: Status (vrsta/kontrola):
- 2.4 Naziv ustanove koja vodi studij: Status (vrsta/kontrola):
- 2.5 Jezik/jezici nastave/ispita:

3. INFORMACIJE O NIVOU KVALIFIKACIJE

- 3.1 Nivo kvalifikacije:
- 3.2 Zvanična dužina i opterećenje programa:
- 3.3 Zahtjev/i za pristup:

4. INFORMACIJE O SADRŽAJU I POSTIGNUTIM REZULTATIMA

- 4.1 Način studiranja:
- 4.2 Zahtjevi programa:
- 4.3 Detalji o programu:
- 4.4 Shema ocjenjivanja, vodič za raspodjelu ocjena
- 4.5 Sveukupna klasifikacija:

5. INFORMACIJE O FUNKCIJI KVALIFIKACIJE

- 5.1 Pristup nastavku studija:
- 5.2 Profesionalni status:

6. DODATNE INFORMACIJE

- 6.1 Dodatne informacije:
- 6.2 Dodatni izvori informacija:

7. OVJERA DODATKA

- 7.1 Datum
- 7.2 Potpis
- 7.3 Funkcija
- 7.4 Zvanični pečat/žig

8. INFORMACIJE O VISOKOŠKOLSKOM SISTEMU

Objašnjenja za korisnike modela dodatka diplomi

Uvod

Dodatak diplomi je jedno od internacionalnih sredstava unapređenja mobilnosti i akademskog priznavanja u evropskom području visokog

obrazovanja pa i šire. Sve potpisnice *Lisabonske konvencije o priznavanju* preuzele su obavezu promocije korištenja Dodatka diplomi UNESCO-a i Vijeća Evrope (*Lisabonska konvencija o priznavanju*, Glava IX, član 3.) kroz nacionalni informativni centar ili na neki drugi način. Potpisnice *Berlinskog komiteta* dodatno su uspostavile cilj "da svaki student koji diplomira od 2005. godine nadalje, treba dobiti dodatak diplomi, automatski i besplatno (...) na jednom od evropskih jezika u širokoj upotrebi" I ovaj priručnik izrađen je u okviru već navedenog projekta Evropske komisije, Vijeća Evrope i BiH ekspertskog tima.

Šta je dodatak diplomi?

Dodatak diplomi je dokument vezan za visokoškolsku diplomu, a koji ima cilj unaprijeđenja internacionalne "transparentnosti", te da olakša akademsko i profesionalno priznavanje kvalifikacija (diploma, stepena, uvjerenja, itd.). Zamišljen je tako da dâ opis prirode, nivoa, konteksta i statusa programa koji uspješno završio nosilac originalne kvalifikacije, kojoj je dodatak priložen. Dodatak diplomi ne treba da podliježe bilo kakvim vrijednosnim sudovima, izjavama o ekvivalentnosti ili prijedlozima za priznavanje. Radi se o fleksibilnom, nepropisujućem sredstvu, koje je zamišljeno tako da uštedi vrijeme, novac i rad.

Dodatak diplomi sastoji se od osam odjeljaka (informacije kojima se identifikuje nosilac kvalifikacije, informacije kojima se identifikuje kvalifikacija, informacije o nivou kvalifikacije, informacije o sadržaju i ostvarenim rezultatima, informacije o funkciji kvalifikacije, dodatne informacije, ovjera dodatka, informacije o nacionalnom visokoškolskom sistemu). Informacije se trebaju dati u svih osam odjeljaka. Tamo gdje nisu date informacije, mora se dati objašnjenje sa razlozima za to.

Dodatak diplomi treba uključivati i opis nacionalnog visokoškolskog sistema u kojem ju je nosilac originalne kvalifikacije stekao. Taj opis obično daju odgovarajući nacionalni ENIC i NARIC centri i može se naći na websiteu: www.enic-naric.net. Pošto BiH još nije ustanovila nacionalni ENIC ured, ovaj opis izrađen je zajedno sa nadležnim organima u toku projekta u kojem su, kako je navedeno, učestvovala i oba autora ove knjige.

Šta dodatak diplomi nije?

Dodatak diplomi nije biografija. Nije ni zamjena za originalnu kvalifikaciju/diplomu. Nije ni prepis ili ovjerena kopija. Niti garantuje priznavanje kvalifikacija.

Jezik dodatka diplomi

Dodatak diplomi izdaje se na nekom evropskom jeziku koji je u širokoj upotrebi, da bi se svršenim studentima osigurala koherentna dokumentacija kada traže priznavanje u inostranstvu. Zemlje često dodatak diplomi izdaju i dvojezično (npr. na jeziku ustanove i na engleskom ili njemačkom prijevodu).

RAZMATRANJE SADRŽAJA MODELA DODATKA DIPLOMI

1. INFORMACIJE KOJIMA SE IDENTIFIKUJE NOSILAC KVALIFIKACIJE

- 1.1 Prezime
- 1.2 Ime
- 1.3 Datum, mjesto, zemlja rođenja
- 1.4 Broj ili šifra studenta ili studentske kartice

Tačke 1.1, 1.2, 1.3 i 1.4 su jasne i za njih ne trebaju bilo kakva posebna uputstva. Ekvivalentni podaci koji se daju u diplomi moraju biti isti kao i podaci u dodatku diplomi. Studentski broj ili šifra su broj pod kojim je student registriran u administraciji univerziteta (obično je to broj studentovog identifikacionog dokumenta, tj. indeksa).

2. INFORMACIJE KOJIMA SE IDENTIFIKUJE KVALIFIKACIJA

2.1 Naziv kvalifikacije (puni, skraćeni)

Naziv zvanja (puni, skraćeni). Dati puni naziv kvalifikacije na originalnom jeziku, onako kako stoji u originalnoj kvalifikaciji, npr. diplomirani pravnik, diplomirani ekonomista, magistar poslovne administracije. Ako se radi o dvojnoj kvalifikaciji, to treba navesti. Pod "naziv zvanja" dati odgovarajuće zvanje u skladu sa propisima koji uređuju to područje (dr., mr.). Ako je korištenje zvanja uređeno nekim zakonskim aktom, onda to treba da je navedeno, npr. pravilnik o korištenju akademskih zvanja, sticanju akademskih i stručnih zvanja.

2.2 Glavno područje (područja) studija za kvalifikaciju:

Dati samo glavno područje ili područja studija (discipline) koji definišu osnovna tematska polja za datu kvalifikaciju, npr. finansije i računovodstvo, engleski jezik i književnost, politika, poslovna administracija, itd.

2.3 Naziv ustanove koja dodjeljuje kvalifikaciju:

Status (vrsta /kontrola):

Ustanova koja dodjeljuje kvalifikaciju često je, ali ne i uvijek, ista ona koja i vodi studij i izvodi program. Kvalifikacije može izvoditi ustanova pod ugovorom, kojoj je data „franšiza“ ili neka vrsta „akreditacije“ višeg

nadležnog organa. To može biti država, univerzitet ili stručna ustanova. Ponekad viši organ može biti i strana ustanova. Ako je to slučaj, ovdje to treba da se navede. Navodi se i status ustanove koja dodjeljuje kvalifikaciju: javna ili privatna, i – ako je relevantno - ko joj daje/je dao akreditaciju. Na kraju treba navesti generalnu obrazovnu kvalifikaciju ustanove, npr. univerzitet, visoka škola, tehnički koledž, itd. Ako postoji razlika između ustanove koja dodjeljuje i ustanove koja je izvodila kvalifikaciju, treba navesti status i jedne i druge.

2.4 Naziv ustanove koja vodi studij:

Status (vrsta /kontrola):

Ovo se odnosi na ustanovu koja je zadužena za izvođenje programa. U nekim slučajevima, ona se može razlikovati od ustanove koja dodjeljuje kvalifikaciju. Navesti i status ustanove koja izvodi studij: privatna/nezavisna, privatna i priznata od države, državna i – ako je relevantno – ko daje/je dao akreditaciju. Na kraju, navesti generalnu nacionalnu obrazovnu kvalifikaciju date ustanove, npr. visokoškolski koledž, privatni institut, itd.

2.5 Jezik/jezici nastave/ispita

Navesti na kojem su se jeziku/jezicima izvodili nastava i ispiti.

3. INFORMACIJE O NIVOU KVALIFIKACIJE

3.1 Nivo kvalifikacije

Navesti po kojem sistemu se diploma dodjeljuje (tradicionalni ili sistem sa tri ciklusa u skladu sa bolonjskim principima). Dati precizan nivo kvalifikacije i njeno mjesto u konkretnoj obrazovnoj strukturi dodijeljenih kvalifikacija

3.2 Zvanična dužina i opterećenje programa

Objasniti zvanično opterećenje programa, u ECTS bodovima (ili u ostalim tipovima bodova uz ekvivalentni broj u ECTS bodovima). Uz ovo se mogu dodati i informacije o trajanju programa u sedmicama ili godinama, i stvarno opterećenje, uključujući informacije o osnovnim potkomponentama, npr. praktična obuka. Po mogućnosti, opterećenje treba izraziti u smislu ukupnog rada koji se traži od studenta. To se sastoji od uobičajenog rasporeda vremena u programu, uključujući rad sa nastavnikom i samostalno učenje, ispite, itd. To se može izraziti kao X broj sati sedmično, ili samo uz korištenje uobičajenih lokalnih opisa dužine: npr. jedna godina redovnog studija. Tamo gdje je to moguće, uloženi rad treba opisivati u smislu bodova, a treba opisati i bodovni sistem.

3.3 Zahtjev/i za pristup

U ovom dijelu se navodi obrazovni nivo potreban za pristup studiju koji vodi do diplome, npr. završeno četverogodišnje srednjoškolsko školovanje potrebno je za pristup programu prvog ciklusa.

4. INFORMACIJE O SADRŽAJU I OSTVARENIM REZULTATIMA

4.1 Način studiranja

Način studiranja odnosi se na to kako se ostvario program, npr. redovno, vanredno, učenjem na daljinu.

4.2 Zahtjevi programa

Tamo gdje postoje, dati detalje o ishodima učenja, vještinama, kompetencijama i navedenim ciljevima vezanim za datu kvalifikaciju.

Uključiti detalje o bilo kakvim posebnim karakteristikama koje pomažu u definiciji kvalifikacije, a naročito informacije o onim obaveznim zahtjevima koji su preduslov za sticanje kvalifikacije ili detalje o propisima koji daju minimalne standarde potrebne za sticanje kvalifikacije.

4.3 Detalji o programu

Navesti stvarne oznake i/ili ocjene stečene u svakoj od glavnih komponenti kvalifikacije. Stavke bi trebale biti što potpunije i u skladu sa onim što se obično evidentira u datoj ustanovi. Pokriti sve ispite i komponente gdje se vrši provjera i/ili područja studija ponuđena za ispite, uključujući i sve disertacije i teze. Navesti da li su one odbranjene ili ne. Sve su ove informacije često dostupne u obliku prepisa (koristan format prepisa, tj. transkripta izrađen je za Evropski sistem prenosa bodova ECTS). Mnogi sistemi koji koriste bodove upotrebljavaju i detaljne prepise koji se mogu ugraditi u širi okvir dodatka diplomi. Ako postoje informacije o raspodjeli bodova po komponentama predmeta i jedinicama, i njih treba uključiti. Ako je kvalifikacija zajednički stepen, navesti koji su dijelovi kvalifikacije stečeni na kojoj ustanovi.

4.4 Šema ocjenjivanja, uputstvo za raspodjelu ocjena

4.5 Sveukupna klasifikacija:

U slučaju da vaša institucija navede sveukupne kvalifikacije (kao što su summa *cum laude* itd.) to bi trebalo navesti ovdje. Ako to nije slučaj, uključiti "nije relevantno".

5. INFORMACIJE O FUNKCIJI KVALIFIKACIJE

5.1 Pristup nastavku studija

Navedite kojem daljem akademskom i/ili profesionalnom studiju ta kvalifikacija daje pristup, npr. daje kvalifikaciju za prijavu za prijem za doktorski rad.

5.2 Profesionalni status

Ako je relevantno, dati detalje o bilo kakvom pravu na prakticiranje struke, ili profesionalni status koji se daje nosiocu kvalifikacije, npr. izdani stepen "X" nosiocu daje pravo korištenja zaštićenog stručnog zvanja "Y" i pravo na profesionalni rad u području "Z".

6. DODATNE INFORMACIJE

6.1 Dodatne informacije:

Dodati sve dodatne informacije koje nisu uključene u prethodne stavke, a relevantne su za proces sagledavanja prirode, nivoa i korištenja kvalifikacije, npr. kvalifikacija je podrazumijevala period studija/obuke u (druoj ustanovi/firmi/zemlji). Uključiti dodatne relevantne detalje o visokoškolskoj ustanovi gdje je kvalifikacija stečena. Ako je kvalifikacija zajednički, dvojni ili višestruki stepen, ili je stečena po transnacionalnom ili prekograničnom obrazovnom aranžmanu, to se navodi ovdje.

6.2 Izvori dodatnih informacija:

Navesti sve dodatne izvore korisnih informacija i referenci, gdje se može potražiti još detalja o kvalifikaciji, npr. website visokoškolske ustanove, odsjek u ustanovi koja izdaje kvalifikaciju, website Evropske mreže informativnih centara (ENIC) i Nacionalnih centara za informacije o akademskom priznavanju (NARIC) www.enic-naric.net.

7. OVJERA DODATKA

7.1 Datum

Navesti datum izdavanja dodatka. To ne mora biti isti datum kad je dodijeljena kvalifikacija.

7.2 Potpis

Ime i potpis zvaničnog lica koje ovjerava dodatak diplomi.

7.3 Funkcija

Navesti zvaničnu dužnost osobe koja vrši ovjeru.

7.4 Zvanični pečat/žig

Dodati zvanični pečat ili žig ustanove, čime se dodatku diplomi daje autentičnost.

8. INFORMACIJE O VISOKOŠKOLSKOM SISTEMU

Opis nacionalnog visokoškolskog sistema u kojem je osoba imenovana u originalnoj kvalifikaciji diplomirala mora se priložiti uz *Dodatak diplomi*.

Opis obično daju nadležni nacionalni ENIC i NARIC centri i dostupan je na websiteu www.enic-naric.net. Pošto BiH još nije uspostavila nacionalni ENIC ured, opis je izrađen u okviru navedenog projekta i usvojen od svih članova projekta putem upravnog odbora u kojem su bili predstavnici svih bh. javnih univerziteta, predstavnici resornih ministarstava i dr.

Kao zemlja članica Bolonjskog procesa, BiH trenutno provodi dalekosežne reforme za ulazak u evropsko područje visokog obrazovanja do 2010. godine. U isto vrijeme, država BiH je složeno administrativno ustrojstvo u kojem se zakonodavna i administrativna ovlaštenja za obrazovanje dijele regionalno, kao i između različitih nivoa vlasti. Samo je 13 zakonodavnih tijela nadležno za usvajanje relevantnih propisa. Shodno tome, visokoškolski sistem ponekad varira od jednog dijela zemlje do drugog.

U ovom vremenu (maj 2007.), u BiH postoji 8 javnih univerziteta i 22 privatne visokoškolske ustanove. Sve ustanove moraju imati licencu ministarstva obrazovanja zaduženog za regiju u kojoj se data visokoškolska ustanova nalazi. Postoji određeni napredak u uvođenju mehanizama internog i eksternog osiguranja kvaliteta u većini visokoškolskih ustanova, a u nekim dijelovima BiH postoje i prvi propisi za vanjsku akreditaciju. Međutim, u BiH još uvijek nema sistema akreditacije za cijelu zemlju.

8.1 Pristup visokom obrazovanju

Kandidati za visoko obrazovanje moraju imati uspješno završeno redovno četverogodišnje srednjoškolsko obrazovanje. Dokument koji daje pravo na prijavu je svjedočanstvo o završenoj srednjoj školi. Detaljne informacije o pristupu pojedinačnim visokoškolskim ustanovama mogu se dobiti na BiH stranici na websiteu ENIC-NARIC, tj. preko linkova na web stranice pojedinačnih univerziteta.

8.2 Stepni i kvalifikacije

Studijski programi, stepeni i kvalifikacije u BiH trenutno su u tranziciji ka potpunom sistemu od tri ciklusa. Napredak u reformi zavisi od regije do regije i od ustanove do ustanove.

Prema tradicionalnom sistemu:

- četiri godine redovnog studija vode do stepena diploma,
- još dvije godine studija vode do stepena magistar nauka,
- doktorski studij vodi do stepena doktor nauka.

Stepen doktor nauka (ekvivalentno engl. stepenu *PhD*) dodjeljuje se nakon najmanje tri godine samostalnog istraživanja. Kandidati sa stepenom specijalista i magistra prijavljuju se podnošenjem prijedloga

za istraživanje, komisiji koju ustanovljava dati univerzitet, koja ocjenjuje prijedlog i odlučuje o prijavi.

Potrebno je da doktorska disertacija bude rezultat samostalnog istraživačkog projekta kandidata i da doprinosi naučnom napretku u datom polju. Nakon uspješne javne odbrane doktorske disertacije, kandidatu se daje akademski stepen doktora nauka.

Novi studijski programi koji se nude u skladu sa Bolonjskim procesom sastoje se od:

- prvog ciklusa od 180 – 240 ECTS bodova (tri do četiri godine redovnog studija), kojim se stiče stepen diplomirani/a, što je prvi stepen;
- po završetku prvog stepena, 60 – 120 ECTS bodova (jedna do dvije godine redovnog studija) vode do stepena magistra, što je drugi stepen. Ukupni studij koji vodi do drugog stepena zahtjeva 300 ECTS bodova (pet godina) tj. 180 + 120 ili 240 + 60 ECTS bodova (3 plus 2 godine ili 4 plus 1 godina);
- informacije o izuzecima od iznad opisanog pravila (npr. studij medicine) u BiH se mogu dobiti putem BiH stranice na web stranici ENIC-NARIC i na web stanicama pojedinačnih univerziteta.

8.3 Bodovni sistem i ocjenjivanje

Akadska godina u BiH obično traje 10 mjeseci, od oktobra do juna. Akadska godina dijeli se u dva semestra.

Jedinica za definisanje opterećenja redovnog studenta tokom jednog semestra je kredit ili bod. Opterećenje redovnog studija u jednoj akadskoj godini iznosi 60 kredita ili bodova (ECTS bodova).

Postoje neke razlike u sistemu ocjenjivanja dodiplomskih i postdiplomskih ispita na javnim visokoškolskim ustanovama.

Univerzitet u Sarajevu, Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru, Univerzitet u Bihaću, Univerzitet u Banjaluci, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Univerzitet u Zenici i Univerzitet u Tuzli koriste sljedeći sistem ocjenjivanja:

ECTS ocjena	Ocjena	Opis
A	10	izvanredan uspjeh
B	9	iznad prosjeka
C	8	prosječno sa manjim greškama
D	7	dobro sa značajnim nedostacima
E	6	zadovoljava minimalne kriterije
F, FX	5	ne zadovoljava

Sveučilište u Mostaru primjenjuje sljedeći sistem ocjenjivanja:

ECTS ocjena	Ocjena	Opis
A	5	izvrsno
B	4	vrlo dobro
C/D	3	dobro
E	2	zadovoljavajuće
F	1	neprolazno

10. ANKETNI UPITNICI U QA

10.1. OPŠTE ODREDNICE I ZNAČAJ ANKETNIH UPITNIKA

Nažalost, mnogi u visokom obrazovanju anketne upitnike doživljavaju kao jedini element sistema osiguranja kvaliteta. Još veće razočaranje nastaje kada se sazna da ponajveći broj nastavnog osoblja za QA sistem kaže: "Počeli su studenti da nas ocjenjuju putem nekih anketa" Svođenje, ukupnog QA u visokom obrazovanju na samo provođenje anketa ukazuje na ozbiljno nepoznavanje stvari kada je osiguranje kvaliteta u pitanju. Ovim nipošto ne želimo umanjiti značaj anketnih upitnika koji oni imaju u sistemu osiguranja kvaliteta, nego jasno naglasiti da QA nisu samo ankete i ocjene nastavnika/predmeta od strane studenata.



Anketni upitnici predstavljaju snažan set alata i izvrstan izvor informacija. Brižljivo planirane i provedene ankete mogu otkriti probleme u funkcionisanju visokoškolske organizacije koji često bivaju skriveni drugim metodama praćenja rada. Cilj QA ureda nije samo detektovanje problema, nego otkrivanje uzroka, te nalaženje načina i metoda za

prevazilaženje problema i stalna poboljšanja. Dakle, i kada je situacija dobra, prostora za poboljšanja uvijek ima.

Anketna pitanja moraju biti vrlo pažljivo planirana i postavljena i vrlo je bitno da u kreiranju upitnika učestvuju stručnjaci različitih profila i usmjerenja. Od velike važnosti je i termin kada se ankete obavljaju. Novija praksa evropskih univerziteta pokazuje da se sve više anketa, posebno anketa studenata, obavljaju elektronskim putem. No, ista ta praksa pokazuje da su odzivi na ovakav način anketiranja slabiji nego kod klasičnog načina, iako je pristup popunjavanju anketnih upitnika elektronskim putem mnogo konforniji, za onog ko popunjava anketni upitnik kao i za one koji vrše obradu rezultata. Sigurno je da su razlozi za "manji odziv" brojni, počev od toga da elektronska anketa *de facto* nije tajna i vjerovatno je to jedan od glavnih razloga slabijeg odziva.

Rezultati anketnih upitnika mogu biti potpuno javni ili pak u domeni poslovne tajne visokoškolske institucije. Kako postupiti? Sigurno je da treba biti vrlo oprezan kako rezultati ne bi postali kontraproduktivni. Naime, protivnici anketa, posebno anketa studenata, reći će da ocjene ne mogu davati oni koji nisu redovni na nastavi i oni koji nisu u stanju



pratiti nastavni proces ili oni koji će svoje slabe rezultate i svoj nerad valorizovati lošim ocjenama za svoje profesore. Također, veličina uzorka uvijek je diskutabilna (minimalan statistički uzorak je poznata stvar), posebno na višim godinama studija i na fakultetima koji imaju mali broj

studenata (npr. na tehničkim studijama), te će protivnicima anketâ i to poslužiti kao argument protiv. U svakom slučaju, vrlo je važno da se rezultati anketa pažljivo analiziraju, što je prevashodno zadatak QA tima i menadžmenta visokoškolske organizacije, i da se izvuku određene pouke i preporuke za otklanjanje nepravilnosti i provođenje poboljšanja.

10.2. PRIMJERI ANKETNIH UPITNIKA

U ovom poglavlju nismo imali namjeru dati neki univerzalni set anketnih pitanja jer su upitnici različiti od jedne visokoškolske organizacije do druge.



S druge strane, ankete se razlikuju i po namjeni i motivima provedbe. Jasno, uniformnost nije obavezna jer se i visokoškolske organizacije međusobno razlikuju, kako po pitanju poimanja kvaliteta u visokom obrazovanju, tako i do dostignutog stepena razvijenosti kulture kvaliteta. Prezentirani anketni upitnici

korišteni su u posljednjih desetak godina na Univerzitetu u Zenici, kao i drugim bh. Univerzitetima, te univerzitetima u regiji i zemljama EU, te predstavljaju praktične primjere različitih pristupa anketiranja različitih interesnih grupacija.

10.2.1. Ankete studenata

Studentske ankete su posebno interesantna tema u cjelokupnom Bolonjskom procesu jer pobuđuju najveći interes akademske zajednice. Sigurno je, da su vrlo značajne, jer i pored svih manjkavosti predstavljaju značajan izvor informacija za menadžment visokoškolske organizacije, kao i za one koji su podvrgnuti ocjenjivanju (nastavnici, saradnici, osoblje pratećih službi i sl.). Ove ankete mogu biti urađene sa ciljem ocjenjivanja kvaliteta nastavno-naučnog procesa ili nekog drugog segmenta visokog obrazovanja, kao npr. s ciljem poznavanja Bolonjskog procesa što je pokazano u narednim anketnim upitnicima, odnosno u anketnim pitanjima datim uz njih.

- a) Primjer anketnog upitnika za ocjenu nastavno-naučnog procesa i pratećih službi (sistema podrške realizaciji nastavno-naučnog procesa)

Poglavlje 10: Anketni upitnici u osiguranju kvaliteta

UNIVERZITET U ZENICI FAKULTET U ZENICI _____ GODINA STUDIJA		ANKETNI UPITNIK ZA OCJENU NASTAVNO-NAUČNOG PROCESA U AKADEMSKOJ 2005/2006. GODINI											
Vašim iskrenim i dobrovoljnim odgovorima na ponuđena pitanja možete utjecati na kontinuirana poboljšanja ključnih elemenata nastavno-naučnog procesa, te sugerirati menadžmentu Vaše visokoškolske institucije na eventualne nedostatke ili poteškoće u njegovom provođenju. Za opširnije komentare ili preporuke za poboljšanje možete koristiti prazan prostor na drugoj strani.													
R. be	ELEMENTI NASTAVNO-NAUČNOG PROCESA ZA VREDNOVANJE	NAZIV PREDMETA											
		Predmet 1	Predmet 2	Predmet 3	Predmet 4	Predmet 5	Predmet 6	Predmet 7	Predmet 8	Predmet 9	Predmet 10		
A. PREDAVANJA													
1	Nastavnik je održavao nastavu redovno i tačno po rasporedu												
2	Pripremljenosti nastavnika za držanje predavanja												
3	Nastavnik predaje na jasan, razumljiv i zanimljiv način												
4	Nastavnik povezuje teorijsko i praktično znanje												
5	Nastavnik inicira studente na (samostalan) rad												
6	Nastavnik spremno raspravlja sa studentima (u vezi nastave)												
7	Nastavnik se korektno odnosi prema studentima												
8	Nastava je pokrivena dostupnom literaturom												
B. VJEŽBE													
1	Saradnik (asistent) je održavao vježbe redovno i po rasporedu												
2	Pripremljenosti saradnika za držanje vježbi												
3	Saradnik izlaže na jasan, razumljiv i zanimljiv način												
4	Saradnik povezuje teorijsko i praktično znanje												
5	Saradnik inicira studente na (samostalan) rad												
6	Saradnik spremno raspravlja sa studentima (u vezi nastave)												
7	Saradnik se korektno odnosi prema studentima												
8	Vježbe su pokrivena dostupnom literaturom												
C. ELEMENTI PODRŠKE NASTAVNO-NAUČNOM PROCESU													
		Studentska služba				Biblioteka							
1	Efikasnost rada službe												
2	Kvalitet usluga												
3	Izobraznost zaposlenika												
4	Adekvatnost radnog vremena												

Slika 10.1. Anketni upitnik za ocjenu nastavo-naučnog procesa

Sadržaj upitnika:

A. PREDAVANJA

Nastavnik je održavao nastavu redovno i tačno po rasporedu
 Pripremljenost nastavnika za držanje predavanja
 Nastavnik predaje na jasan, razumljiv i zanimljiv način
 Nastavnik povezuje teorijsko i praktično znanje
 Nastavnik inicira studente na (samostalan) rad
 Nastavnik spremno raspravlja sa studentima (u vezi nastave)
 Nastavnik se korektno odnosi prema studentima
 Nastava je pokrivena dostupnom literaturom
 Saradnik (asistent) je održavao vježbe redovno i po rasporedu
 Pripremljenost saradnika za držanje vježbi

B. VJEŽBE

Saradnik izlaže na jasan, razumljiv i zanimljiv način
 Saradnik povezuje teorijsko i praktično znanje
 Saradnik inicira studente na (samostalan) rad
 Saradnik spremno raspravlja sa studentima (u vezi nastave)
 Saradnik se korektno odnosi prema studentima
 Vježbe su pokriven dostupnom literaturom

C. PODRŠKA/ STUDENTSKA SLUŽBA I BIBLIOTEKA/

Efikasnost rada službe
 Kvalitet usluga
 Ljubaznost zaposlenika
 Adekvatnost radnog vremena

b) Anketni upitnik o poznavanju Bolonjskog procesa i zadovoljstvu studiranjem na UNZE

Slika 10.2. Anketni upitnik o poznavanju BP i zadovoljstva studijem na UNZE

Sadržaj upitnika:

Koliko često idete na predavanja?
 Koliko često idete na vježbe?
 Zašto idete na predavanja-vježbe?
 Da li smatrate da vam praktična nastava-vježbe pruža dovoljno znanja i vještina za Vaš budući posao?
 Predavanja i vježbe su vrlo korisni za kasnije pripremanje ispita?
 Šta mislite o teoretskoj nastavi na svom fakultetu?
 Da li je raspored predavanja i vježbi dobro organizovan?
 Da li se bavite naučno-istraživačkim radom?
 Ključni uzrok problema u organizaciji i izvođenju nastave je do?
 Nakon završetka studija planiram?
 Da li mislite da će Vaša univerzitetska diploma moći da garantuje adekvatno zaposlenje u ostalim evropskim zemljama?
 Koliko ste upoznati sa pojmom Bolonjske deklaracije?
 Da li ste upoznati sa sadržajem i onim što Vam kao studentima pruža Bolonjska deklaracija?
 Šta mislite o Nacrtu zakona o visokom obrazovanju na nivou BiH?
 Koristite li računar u toku studija?
 Pimate li stipendiju?
 Gdje živite u toku studija?
 Da li ste zaposleni za vrijeme studija?

10.2.2. Ankete zaposlenih u visokom obrazovanju

Anketni upitnici kojima anketiramo zaposlene u visokom obrazovanju su također značajan alat ureda za kvalitet kojim se može doći do niza značajnih pokazatelja od interesa za QA odnosno QMS na nekoj visokoškolskoj instituciji. Počev od toga da vidite nivo znanja i poimanja sistema kvaliteta, do toga da anketama dobijete percepciju slike koju zaposlenici imaju o organizaciji u kojoj rade.

a) Anketni upitnik u vezi sa samoevaluacijom i QA aktivnostima na UNZE

The image displays four sequential screenshots of a questionnaire form titled 'UNIVERZITET U ZENICI - OBLAST KVALITETA'. The form is designed for self-evaluation and QA activities. It includes sections for general information, evaluation of teaching and learning processes, and assessment of the quality management system. The form uses a combination of text boxes, checkboxes, and radio buttons for data entry.

Slika 10.3. Anketni upitnik u vezi sa samoevaluacijom QA aktivnostina UNZE

Sadržaj upitnika:

A. Stanje sistema upravljanja kvalitetom (QMS-a)

1. Ima li vaša ustanova definiranu i dokumentiranu viziju (misiju) i strategiju razvoja?
2. Jeste li identificirali poslovne procese u vašoj ustanovi?
3. Postoji li u vašoj sredini spoznaja o značaju QMS-a?
4. Jeste li formalno pokrenuli projekat uspostave QMS-a u vašoj ustanovi?

B. Formalizacija i dokumenti sistema upravljanja kvalitetom

5. Ko je u vašoj ustanovi neposredno odgovoran za uspostavu QMS-a?
6. Molimo navedite sastav tima i osobu koja mu je na čelu.
7. Molimo navedite funkciju odgovorne osobe u organizacionoj strukturi ustanove.
8. Koje su dužnosti ove osobe/tima?
9. Postoji li dokumentacija QMS-a u Vašoj instituciji?
10. Postoji li definiran i dokumentiran interni postupak razvoja kompetencija nastavnog osoblja u vašoj ustanovi?
11. Postoji li u vašoj ustanovi definiran i dokumentiran interni postupak razvoja nastavnih planova i programa?
12. Postoji li u vašoj ustanovi definisan i dokumentiran postupak razvoja vlastite infrastrukture? a) da b) ne
13. Postoji li u Vašoj ustanovi definiran i dokumentiran postupak izvođenja nastave?

C. Način vrednovanja i procjene sistema upravljanja kvalitetom

14. Da li je u zadnje 3 godine provedeno vanjsko vrednovanje (evaluacija) vaše ustanove?
15. Tko je proveo vanjsko vrednovanje?
16. Provodi li vaša ustanova vlastitu analizu/ocjenu/vrednovanje svog rada?
17. Provodite li procjenu potreba okoline (npr. poslodavaca) za studentima koje obrazuje vaša ustanova?
18. Vrednujete li kvalitet vaših studijskih programa?
19. Provodi li se ocjena novih nastavnih sadržaja za pojedine predmete u vašoj ustanovi?
20. Procjenjujete li kvalitet izvođenja nastave?
21. Procjenjujete li kvalitet infrastrukture u vašoj ustanovi?
22. Provjeravate li redovito pohađanje nastave od strane studenata?
23. Provodi li se provjera redovitosti održavanja nastave?
24. Provodi li se istraživanje organizacije, izvedbe i rezultata ispita?
25. Provodi li se anketiranje/procjena zadovoljstva studenata tokom studiranja?

Napomene, preporuke, prijedlozi i sugestije u vezi sa problematikom obrađenom kroz prethodna pitanja:

26. Molimo da ocijenite svrsishodnost anketiranja
 - 26.1. Navedite učestalost anketiranja
 - 26.2. Ko sastavlja i administrira anketu prema sadržaju
 - 26.3. Kome su rezultati dostupni
 - 26.4. Kako se rezultati koriste
27. Provodi li se anketiranje/procjena zadovoljstva
28. Koristite li neke druge metode procjene zadovoljstva?

29. Provodi li se istraživanje uspješnosti studiranja?

Napomene, preporuke, prijedlozi i sugestije u vezi sa problematikom obrađenom kroz prethodna pitanja:

D. Druge značajne spoznaje

30. Postoji li digitalizirana baza podataka u vezi sa nastavno-naučnim i naučnoistraživačkim procesom za Vašu OJ?

31. Postoji li nekakav oblik pomoći studentima?

32. Nudi li se nastavnicima mogućnost pedagoškog i didaktičnog usavršavanja?

33. Postoji li na nivou vaše ustanove sistem nagrađivanja izvrsnosti?

34. Postoji li razmjena iskustava o kvaliteti visokoškolskog obrazovanja s drugim OJ Univerziteta?

35. Postoji li razmjena iskustava o kvalitetu visokoškolskog obrazovanja s nekim drugim univerzitetom ili nekim izvan Univerziteta?

36. Da li su vaši zaposlenici do sada bili educirani o pitanjima kvaliteta?

37. Pratite li efekte Bolonjskog procesa u kontekstu kvaliteta vaše ustanove?

Napomene, preporuke, prijedlozi i sugestije u vezi sa problematikom obrađenom kroz ovaj upitnik:

10.2.3. Ankete poslodavaca

Ove ankete mogu da pruže niz korisnih informacija o kvalitetu proizvoda visokoškolskog procesa, odnosno izlaznim znanjima, vještinama i kompetencijama studenata-diplomanata do ocjena koje od strane poslodavaca (tržišta rada) možete da dobijete kada su u pitanju kvaliteti vaših ekspertiza, projekata, studija i sl.

a) Anketni upitnik za poslodavce

The image displays three parts of a survey form titled 'ANKETNI LIST ZA POSLODAVCE' (Survey List for Employers) from the University of Zenica. The first part shows the header and initial rating questions. The second part shows a detailed section for rating specific competencies and providing feedback. The third part shows a table for rating specific competencies and a space for additional comments.

Slika 10.4. Anketni upitnik za poslodavce

Sadržaj upitnika:

Ocjena profesionalne osposobljenosti inženjera koji su završili MF u Zenici

Koliko zaposlenih je završilo Mašinski fakultet u Zenici?
Smatrate li da je fakultetsko obrazovanje stečeno na MF u Zenici odgovarajuće?
Ocijenite nivo vještina i znanja kojima vladaju svršeni studenti MF u Zenici (1-5)?
Šta smatrate glavnim propustima (nedostacima) inženjerskih studija na MF u Zenici?
Kada biste zapošljavali novog inženjera da li bi to bio inženjer koji je studije završio na MF u Zenici?
Da li biste preporučili nekom drugom da zaposli inženjera koji je studije završio na MF u Zenici?

Prijedlozi za unapređenje studija na MF u Zenici

Da li želite da pomognete unapređenju kvaliteta studija na MF u Zenici?
Da li ste smatrate da treba da se uvedu nove i/ili drugačije studije na MF u Zenici?
Da li ste zainteresovani za proširivanje i/ili uspostavljanje trajne saradnje sa MF u Zenici?

10.2.4. Ankete alumnija - diplomanata

Nekadašnji studenti, bilo da su u toku izrade diplomskog rada ili su svoje studije tek okončali, bilo da su već odavno diplomirali, izvrstan su uzorak za objektivne i nepristrasne ocjene niza elemenata rada visokoškolskih organizacija. Posebno će to biti značajno u bližoj budućnosti jer bolonjski model studija više nije striktno formulisan nego je široko postavljen nizom izbornih predmeta kako na matičnom fakultetu, tako i izbornom grupom predmeta koje studenti mogu da biraju u programima mobilnosti.

a) Anketni upitnik za diplomce

The image shows two versions of a questionnaire for graduates. The left version is a printed form titled "ANKETNI LIST ZA DIPLOME OSNOVNIH STUDIJA" from the University of Zenica, Faculty of Mechanical Engineering. It contains sections for personal data, professional competence evaluation, and administrative evaluation. The right version is a digital form titled "Obrazovanje nakon diplomiranja" with questions about satisfaction with the education and interest in further studies.

Slika 10.5. Anketni upitnik za diplomce

Sadržaj upitnika:

Lični podaci

Prezime i ime:

Godina upisa:

Odsjek:

Smjer:

Pol:

e-mail:

Telefon:

Adresa:

Ocjena profesionalne osposobljenosti

Ako biste mogli, da li biste ponovo odabrali iste studije?

Ako biste ponovo birali studije, gdje biste studirali?

Zbog čega ste odabrali studij mašinstva (1-5)?

Zbog čega ste odabrali studije na MF u Zenici (1-5)?

Smatrate li da ste adekvatno osposobljeni za budući posao?

Ocijenite vještine koje ste stekli tokom studija (1-5)?

Ocijenite prednosti završenog obrazovanja na MF u Zenici (1-5)?

Šta smatrate glavnim propustima (nedostacima) završenog fakultetskog obrazovanja?

Kojim aktivnostima u struci bi prevashodno željeli da se bavite?

Imate li obezbijeđen posao po završetku studija?

Da li ste tokom studija primali stipendiju?

Obrazovanje nakon diplomiranja

Da li ste zainteresovani za pohađanje poslijediplomskih studija?

Da li ste zadovoljni mogućnostima poslijediplomskog usavršavanja na MF u Zenici?

Da li ste zainteresovani za uvođenje novih i/ili drugačijih poslijediplomskih studija na MF u Zenici?

b) Anketni upitnik za diplomce UNZE tokom susreta diplomaca (tzv. "Alumny day" – "Dan alumnija")

Ime i prezime:		Organizacija u kojoj ste zaposleni:	
Ulica:	Ulica:	Grad:	Grad:
br. kuć:	br. kuć:	br. poslovnice:	br. poslovnice:
e-mail:	e-mail:		
Godina završetka studija na MF u Zenici:		Mjesec studija koji ste pohađali:	
		Studij završili ste na MF u Zenici:	
		Studij završili ste na MF u Zenici:	
		Studij završili ste na MF u Zenici:	
Da li ste zadovoljni znanjima koje ste stekli na ovom fakultetu?			
DA NE DUELANČNO			
U kojim oblastima biste željeli da proširite svoje znanje:			
- tehnologija - energetika - mašinstvo - oblikovanje		- konstrukcija - informatika - oblikovanje - informatika	
Bavite li se nekom od ovih oblasti u svom poslu ili u slobodno vrijeme?			
DA NE DUELANČNO			
Da li formalno nastavljate ili hoćete nastaviti školovanje na fakultetu?			
DA NE DUELANČNO			
Koji vid saradnje imate sa fakultetom:			
LIČNI	POSLOVNI	EDUKATIVNI	
Kako biste željeli da nastavite saradnju sa fakultetom:			
POSREDOVANJE	ZADOLJAVLJIVAČA	LIČNA	POSREDOVANJE
Da li imate saradnju sa nekim obrazovnim institucijama u svom poslu?			
Koji vid saradnje biste željeli da Vama 'Vaša firma' nastavi sa fakultetom:			
a) Permanentno obrazovanje b) Zaposlenici projekta c) Seminarski d) Ekspertiza			
Kakav je Vaš stav o ovakvim saradnjama:			
nepotrebno		potrebno	
		Vale sugestije	

Slika 10.6. Anketni upitnik za završene tokom susreta završenika

Sadržaj upitnika:

Ime i prezime: Organizacija u kojoj ste zaposleni: Godina završetka studija: Stepen studija koji ste završili: Da li ste zadovoljni znanjem koje ste stekli na ovom Fakultetu? U kojim oblastima biste željeli da proširite svoja znanja: Da li firma/Institucija u kojoj radite ili Vi lično ima saradnju sa Fakultetom Koji vid saradnje imate sa Fakultetom: Kako ocenjujete Vašu dosadašnju saradnju sa Fakultetom: Da li imate saradnju sa sličnom obrazovnom/ naučnom institucijom i kojom: Koji vid saradnje biste željeli da Vama/ Vašoj firmi/ Instituciji ponudi ovaj Fakultet: Kakav je Vaš stav o ovakvim okupljanjima Vaše sugestije:
--

10.2.5. Ankete drugih stakeholders-a /korisnika usluga

Naravno, i svi drugi uključeni u proces visokog obrazovanja su značajan izvor informacija za poboljšanje kvaliteta usluga visokoškolske organizacije. Počev od toga da su kao npr. osnivač i finansijer (država) zainteresovani za rad organizacije koju neposredno finansiraju, bilo da su kao sektor zapošljavanja zainteresovani za plasman radne snage i sve probleme koji proističu iz nezaposlenih na biroima rada (uloga i interes zavoda za zapošljavanje), preko privrednih komora, razvojnih agencija i asocijacija koje brinu i rade na tome da dođu strani ili domaći investitori do najposlije roditelja koji sufinansiraju školovanje svoje djece i koji su direktno zainteresovani da izlazne diplome krase i adekvatna izlazna znanja, vještine i kompetencije ili da jednostavno kažemo da njihova djeca ne studiraju dva puta duže od planiranog i predviđenog trajanja studija.

a) Anketni upitnik za ocjenu organizacije konferencije

b) Anketni upitnik za ocjenu organizacije seminara

SUS **bi h** **w u s a u s t r i a**

Seminar: "OSIGURANJE KVALITETE NA UNIVERZITETU U ISTOČNOM SARAJEVU"

Istočno Sarajevo, 22. februar, 2007.

U P I T N I K

Molimo Vas da odgovorite označavajući znakom X u kolonu smjertom desno, na jedan od ponuđenih odgovora.

Vaše mišljenje i odgovori će nam pomoći da budemo uspješniji na posao.

Ovakvo Vam na Vašem vremenu.

	Da	Ne	Ne znam
Da li na univerzitetskoj instituciji sa koje dolazite postoji osoba koja je zadužena za osiguranje kvalitete?	X		
Da li na Univerzitetu u Istočnom Sarajevu postoji ured za osiguranje kvalitete?	X		
Da li smatrate da su studenti upoznati sa njihovom ulogom u procesima koji osiguravaju kvalitet u visokom obrazovanju?			X
Da li smatrate da je uređen sistem osiguranja kvalitete neophodan za razvoj visokog obrazovanja u BiH?	X		
Da li ste zadovoljni organizacijom Seminara "OSIGURANJE KVALITETE NA UNIVERZITETU U ISTOČNOM SARAJEVU"?	X		
Da li Vam je Seminar omogućio bolje shvatanje problematike vezane za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju?	X		

Komentari i sugestije:

Lična procjena seminara

Zahvaljujemo Vam što ste ušli u učionicu na seminaru u Ulozi osiguranja kvaliteta u Bolonjskom procesu u Bosni i Hercegovini. Zamolili bismo Vas da date procjenu uspjehnosti ovog seminara, te da odvojite nekoliko minuta i ispunite ovaj obrazac.

Označujući jednu od ponuđenih ocjena (1-5) naznačite koliko se slažete sa ponuđenim izjavama.

1 – uopšte se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – ne znam, 4 – slažem se i 5 – u potpunosti se slažem.

	1	2	3	4	5
Na seminar sam stekao/stekla korisna saznanja.					
Mogu primijeniti naučena saznanja.					
Trajanje seminara bilo je dovoljno za obrađivanje svih tema.					
Prezentovani materijali odgovaraju temi seminara.					
Predavač je profesionalna osoba, dobro pripremljena za predavanje i upotrebila su tehniku.					
Odgovori predavača na pitanja i komentare su korisni.					
Organizaciju seminara ocjenjujem sa:					
Moja ukupna ocjena ovog seminara je:					

Primjedbe:

Hvala!

Slika 10.8. Primjeri anketnih upitnika za ocjenu seminara

Sadržaj upitnika:

Da li na univerzitetskoj instituciji sa koje dolazite postoji osoba koja je zadužena za QA?

Da li na UNZE postoji Ured za QA?

Da li smatrate da su studenti upoznati sa njihovom ulogom u procesima koji osiguravaju kvalitet u visokom obrazovanju ?

Da li smatrate da je uređen sistem osiguranja kvaliteta neophodan za razvoj visokog obrazovanja u BiH?

Da li ste zadovoljni organizacijom seminara ?

Da li Vam je seminar omogućio bolje shvatanje problema vezanih za QA u visokom obrazovanju?

Možete li primijeniti naučena znanja?

Trajanje seminara bilo je dovoljno za obrađivanje predviđenih tema?

Prezentovani materijali odgovaraju temi seminara?

Predavač je profesionalna osoba, dobro pripremljena i upoznata sa temom?

Odgovori predavača na pitanja i komentare su korisni?

Organizaciju seminara ocjenjujem sa?

Ukupna ocjena seminara?

c) Anketni upitnik u vezi sa QA aktivnostima na UNZE za potrebe resornih ministarstava i foruma stakeholders-a

2. DIO: OSIGURANJE KVALITETA	
4.1. Da li postoji akt kojim se uređuje osiguranje kvaliteta na Vašem Univerzitetu, ko ga je donio i kada?	DA. Projekat uspostave sistema upravljanja kvalitetom (QMS-a) na UNZE je u fazi realizacije. Redovno provedeni aktivnosti je predstavljen u nastavku: - Matinski fakultet UNZE ima implementiran QMS prema standardu ISO 9001:2000 koji je 09. septembra 2003 godine certificiran od strane certifikacione kuće TÜV Bayern Sava Ljubljana. Slobodno certifikacioni proceduri, naknadno su izvršene dvije kontrole: provjere (auditi) i to u septembru 2004 i 2005 godine. Na bazi ovog pilot ispitivanja, a slobodno zahtjevima Bolonjskog procesa pokrenut je projekat uspostave QMS-a na UNZE. - Projekat je starao Odlukom o imenovanju Projektnog tima za implementaciju QMS-a broj 833/05 od 19.10.2005 godine od strane Poslovnog kolegija Rektorata UNZE. Ovim tim do realizacije projekta preuzima obavezu Odbora za kvalitet UNZE. Administrativna i stručna služba Odbora za upravljanje kvalitetom na UNZE čini Ured za upravljanje kvalitetom. - Ured je u fazi uspostave, a za te potrebe formiran je kancelarija za kvalitet u Rektoratu Univerziteta. - Senat Univerziteta je na 9. sjednici donio Odluku o imenovanju menadžera za kvalitet na UNZE (broj 1051/05 od 28.12.2005 godine).
4.2. Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje NE, da li postoji pilot projekat ili formirani timovi za osiguranje kvaliteta pri Univerzitetu ili visokoškolskim ustanovama?	Dalje aktivnosti na implementaciji QMS-a tek po nastupu njegovom terminu plana. - Uspisana treća generacija postdiplomaca usmjera Upravljanje kvalitetom
4.3. Od kada postoje formirani timovi ili kada se namjeravaju formirati?	Projektni tim je svojim aktivnostima u periodu novembar 2005. januar 2006. godine u saradnji sa menadžmentom pojedinih OI formirao Odbore za kvalitet na svim visokoškolskim institucijama UNZE (O). Funkcija odbora za kvalitet preuzeo je Projektni tim za implementaciju QMS-a u okvirima Odbora za kvalitet UNZE (u čijem sastavu su predstavnici studenata (S) i menadžer za kvalitet UNZE. Stručno i administrativno sjelo Odbora za kvalitet UNZE predstavlja Ured za kvalitet Ured je fazi konstituiranja i apine
4.4. Ko su članovi tog tima (akademsko osoblje, predstavnici studenata, međunarodni članovi i sl.)?	rukovodi menadžer za kvalitet (imenovan saradnik-vili pinter) Sastav jedinica (Odbora) za kvalitet svake OI utvrdjen je po jedinstvenoj metodologiji tako da u njegov sastav ulazi od 5 do 9 članova čija struktura čine: jedan ili više (najčešće dva) predstavnika menadžmenta OI, predstavnika administracije OI, predstavnika naučnog podrijetla (saradnika), 2 predstavnika studenata i osoba koja OI ineniraju za menadžera za kvalitet.
4.5. Da li je objavljena i kada ikakva publikacija od strane Vašeg Univerziteta na temu osiguranja kvaliteta?	- Kreirana kompletna dokumentacija QMS-a prema zahtjevima standarda ISO 9001:2000 na Matinskom fakultetu (Poslovnih, o kvaliteta, procedure i dokumenti trećeg nivoa). - Uradeno više magistarskih radova iz oblasti upravljanja kvalitetom i jedan magistarski rad na temu upravljanja kvalitetom u visokoškolskim institucijama u BiH prema standardu ISO 9001:2000. - Objavljena 4 Zbornika radova sa međunarodnog naučno-stručnog skupa "Kvalitet": 1999, 2001, 2003 i 2005. - Objavljeno niz naučnih i stručnih radova od strane nastavnika i saradnika Univerziteta na ova tema, a njeni i inostranstvu. - Kao BIH predstavnici na više seminara nali naučnici i saradnici su učestvovali kao eksperti iz oblasti upravljanja kvalitetom. - Projektni tim u sklopu realizacije projekta implementacije QMS-a planira izdati niz publikacija u vezi sa uspostavljenim sistemom upravljanja kvalitetom i njegovim pojedinih elementima na UNZE.
M.P. ODGOVORNA OSOBA (navesti ime i prezime i funkciju osobe koja je odgovorna za tačnost podataka navedenih u ovom upitniku)	

Slika 10.9. Anketni upitnik o QA aktivnostima na UNZE za potrebe Ministarstva

Sadržaj upitnika:

Naziv univerziteta:

Tip univerziteta (javni ili privatni):

Datum osnivanja:

Da li postoji akt kojim se uređuje osiguranje kvaliteta na Vašem univerzitetu, ko ga je donio i kada?

Ukoliko je odgovor na prethodno pitanje NE, da li postoji pilot projekat ili formirani timovi za osiguranje kvaliteta pri univerzitetu ili visokoškolskim ustanovama?

Od kada postoje formirani timovi ili kada se namjeravaju formirati?

Ko su članovi tog tima (akademsko osoblje, predstavnici studenata, međunarodni članovi i sl.)?

Da li je objavljena i kada ikakva publikacija od strane Vašeg univerziteta o temi osiguranja kvaliteta?

11. RAZVOJ SISTEMA KVALITETA NA UNZE

11.1. UVOD

U svakom slučaju, da se naš rad ne bi bavio samo pukom teorijom, u ovom poglavlju ponudićemo neka od praktičnih rješenja do kojih su u izgradnji QA i QMS došli u našoj visokoškolskoj organizaciji na kojoj su inače provedena i neka praktična istraživanja, te uvedena brojna konkretna rješenja. Riječ je o Univerzitetu u Zenici, najmlađoj visokoškolskoj instituciji u rangu univerziteta u BiH, ali i mjesto gdje visoko obrazovanje postoji gotovo pet decenija kroz fakultete koji su bili u sastavu Univerziteta u Sarajevu. I najposlije, mjesto gdje se, ne želeći da budemo pretenciozni, sistem kvaliteta u svim njegovim formama postupno i sistematski već godinama gradi.

Jasno je da su brojna izvedena rješenja rezultat saradnje i "transfera



dobre prakse" sa visokoškolskih organizacija iz Evrope i svijeta. Naime, organizovani koncept razvoja QMS krenuo je sredinom devedesetih godina prošlog vijeka otvaranjem prvih postdiplomskih studija iz oblasti upravljanja kvalitetom na Mašinskom fakultetu koji je, kroz nekoliko izvedenih generacija, donio solidnu teorijsku bazu znanja za ozbiljan rad u ovom području. To je pratila i organizacija nekoliko međunarodnih konferencija iz oblasti kvaliteta (Kvalitet-Quality od prve 1997. do poslednje 2007. godine) zajedno sa njemačkim Univerzitetom Erlangen-Nirnbeg,

koje su donijele brojna inostrana iskustva i omogućila snažnu internacionalizaciju ove aktivnosti. Tu su i druge konferencije u organizacije UNZE dali snažan impuls kao TMT, MNM i najposlije studentska konferencija Techno-Educa, kao i konferencije iz oblasti društvenih nauka koje se u novije vrijeme pojavljuju kao istinska dopuna dobro ustrojenim konferencijama iz tehničkih oblasti i ekonomije.

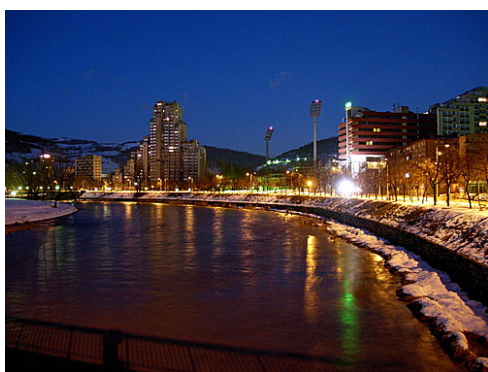
Istinski zamah za razvoj QMS na ovoj organizacijskoj jedinici UNZE došao je sa započetim bolonjskim procesom koji je eksplicitno kvalitet i osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju podcrtao kao jednu od najvažnijih premisa na kojoj će se snažno raditi u desetljeću transformacija evropskih univerziteta i procesu stvaranja jedinstvenog prostora EHEA. Prva potvrda kvaliteta razvijenog modela koji je



projektni tim za QMS dobio na Mašinskom fakultetu je bilo certificiranje sistema kvaliteta ove visokoškolske institucije po normama serije standarda ISO 9001:2000 i to 2003. godine od strane njemačke certifikacijske kuće TUV Bayern Munchen. Time je Mašinski fakultet dobio i zvanično priznanje da su nastavno-naučni, naučno-istraživački i

logistički procesi usaglašeni sa svjetski priznatom serijom standarda kvaliteta. Konferencije u Berlinu (2003. godine i ulazak B&H u Bolonjski proces), Bergenu (2005. godine sa najsnažnijom podrškom QA u visokom školstvu), doneseni ENQA smjernice i standardi te najposlije Londonska konferencija (2007. godina) su otklonili sve potencijalne sumnje da je QA "samo prolazni hir ministara koji pričaju svake dvije godine o obrazovanju" a koje je akademska zajednica u velikoj mjeri doživljavala kao "prolazni modni trend".

Procesom integracije Univerziteta u Zenici koji je proveden tokom 2005-2006. godine stvorene su pretpostavke za kvalitetnu izgradnju i nadogradnju QMS-a. Kroz projektni pristup tima koji čine sve organizacijske jedinice (fakulteti, instituti, katedre i centri) otvorena je mogućnost za kreativan sinergijski efekat koji nas vodi ispunjenju ciljeva



postavljenih ENQA smjernicama i standardima sa jedne strane, a sa druge strane izgradnja vlastitog i originalnog sistema upravljanja kvalitetom. U tom cilju ogromna pomoć su iskustva koja se stiču kroz brojne programe Tempus, WUS i druge, a koji nam projektnim principom dolaze sa univerziteta iz Graca (University of Graz, Technical University of Graz) i Beča

(University of Vienna i Economic University of Vienna), Đirone i Barcelone (University of Girona, Technical University of Catalunya,

Bercelona, Španija), Ahena, Erlangena, Gelzenkirhena, Marburga i Paderborna (RWTH Aachen, TU Erlangen-Nurenberg, University of Applied Sciencies Gelesenkirchen, Philips University Marburg,



University of Paderborn, Njemačka), Torina i Abruca (Politecnico di Torino, University of Torino, University of Abruzzo, Italija), Korka (University College of Cork, Irska), Ljubljane, Maribora i Kopra (Univerzitet u Ljubljani, Univerzitet u Mariboru, Univerzitet Primorske Kopar, Slovenija), Novog Sada (FTN Novi Sad,

Univerzitet u Novom Sadu, Srbija), Sakarije (University of Sakarya, Adapazar, Turska) i svih drugih koji ovdje nisu pomeniti.

Kako početi?

Dakle, u daljem tekstu daćemo prikaz kako je građen sistem kvaliteta na Univerzitetu u Zenici. Da li je ovaj recept univerzalno primjenjiv? Da li ga treba doslovno, parcijalno ili nikako slijediti u gradnji svog sistema kvaliteta? Odmah ćemo reći i naglasiti da je svaka visokoškolska organizacija sistem za sebe i da treba graditi vlastiti sistem kvaliteta. Predano i maksimalno raditi najprije na razvoju kulture kvaliteta koju trebaju da prepoznaju svi, od profesora, asistenata, laboranata do zaposlenih u studentskim poslovima, drugim logističkim procesima i naravno prije svih studenata. Podcrtajmo odmah, potrebna je najveća uključenost menadžmenta, od vrha na nivou univerziteta (rektor, prorektori, generalni sekretar) do linijskih menadžera u organizacijskim jedinicama (dekani, prodekani, direktori instituta, centara, laboratorija, šefovi katedri). Iskustvo pokazuje da je najbolji projektni pristup gradnje kuće kvaliteta, u kojem projektni tim je "glavni graditelj kuće kvaliteta", ali koji u aktivnosti gradnje ove ogromne kuće uključuje sve pripadnike akademske zajednice. I mnogo šire, jer sistem kvaliteta su i forumi stakeholdersa, ino-partneri, korisnici usluga visokog obrazovanja, odnosno neposredno svi koji svoj radni ili životni interes vezuju za sektor obrazovanja, nauke, istraživanja, razvoja ili jednostavno postojanja na nekoj teritoriji.

Liderska pozicija neke institucije i pojedinica u gradnji i razvoju QMS mora biti prepoznata i stimulisana. Iskustvo pokazuje kako gradnja

sistema kvaliteta u visokom obrazovanju na univerzitetima regiona najčešće ne krene dalje od prve faze, odnosno najčešće od formiranja projektnog tima i imenovanja nosilaca. Nakon toga počinju rasprave oko pitanja kompetencija pojedinaca ili neke organizacijske jedinice, pitanja i nedoumica da li će pristup u gradnji biti suviše tehnokratski, birokratski ili pedagoško-didaktičko neprovodiv i slično. Sve navedeno u biti je samo zamagljivanje suštine stvari koja ima za cilj da se ništa ne radi, da se stvari ne mijenjaju, da se pronađu izgovori da izgradnja QMS nije moguća u domenu akademskih prava i sloboda, a da protivnici uspostave i razvoja QMS u potpunosti zaboravljaju akademske i društvene odgovornosti.

Šta je cilj?

Nije nam namjera propisivati viziju, misiju ili ciljeve osnivanja visokoškolskih organizacija i sistema kvaliteta u njemu jer to je kategorija koja postoji vijekovima. Sistem kvaliteta, pa bio on i u



visokom obrazovanju, nešto je što mora biti ugrađeno u svakoj aktivnosti visokoškolske organizacije. Dakle, cilj uspostavljanja i razvoja QMS na svakoj visokoškolskoj organizaciji je prepoznavanje, izgradnja, ugradnja i promocija kvaliteta, kojim se doprinosi kvalitetu

ukupnih procesa koji u konačnici daju kvalitetne proizvode. A to su kvalitetni diplomanti koje tržište rada prepoznaje i sa radošću prima, kvalitetna i tržištu rada prihvatljiva znanja, kompetencije i vještine diplomaca. To su vanredni rezultati u naučno-istraživačkom i stručnom radu iskazani kroz kvalitetne projekte, studije, elaborate, ekspertize, patentna rješanje, inovacijske tehnologije i sve druge elemente od interesa za društvenu zajednicu. Sistem kvaliteta je i kvalitet procesa koji dovode do kvalitetnih izlaznih rezultata jer samo kvalitetni procesi u svim svojim fazama garancija su adekvatnih kvaliteta na izlazu. I uz to, naglasimo ciljevi moraju biti jasno definisani, praćeni i moguće dostižni.

Dokumentacija sistema kvaliteta?

Mada će mnogi biti protiv dokumenata kojima se "definišu osnovna pravila igre", želimo ovdje još jednom da naglasimo značaj dokumentacije sistema kvaliteta. Ona jeste brojna. Na prvom mjestu to su opšti zakoni, statuti, pravilnici, ENQA standardi i smjernice, te ostali dokumenti kvaliteta. Tu je zatim, osnovna dokumentacija sistema kvaliteta visokoškolske organizacije kao što je: poslovnik o kvalitetu, procedure sistema kvaliteta, planovi, pravilnici, vodiči, analize, evaluacije i dr. Na kraju, to je sva druga dokumentacija (pisana ili elektronska) visokoškolske organizacije, koja je kao takva obavezna u radu i funkcionisanju visokoškolske organizacije. Možda će vam sve ovo nekada izgledati birokratski zamorno i dosadno, ali samo ono što je napisano moguće je pratiti, kontrolisati i usavršavati. Dakle, suprotno onome i onima koji tvrde kako mnogo toga ne treba definisati i pratiti, jer se to



podrazumijeva, ili "guši akademske slobode" dok se o akademskim odgovornostima malo govori.

Stalna poboljšanja!

I na kraju ovog dijela "malih receptura", shvatite da sve što radite u QMS-u ima za cilj da producira stalna poboljšanja u nastavno-naučnom, naučno istraživačkom i svim drugim aktivnostima visokoškolskih organizacija. Dakle, razvoj QA ili QMS nije sistem za sebe izdvojen iz



ukupnog sistema rada visokoškolskih organizacija, nego samo sistem organizovanog rada koji teži ka stalnom poboljšanju kvaliteta. To nije inspekcija, niti kontrola kakve imaju proizvodne organizacije i drugi poslovni sistemi, nego kompleksan spektar aktivnosti u visokom obrazovanju koji vas, preko

uređivanja sistema odnosa, vode do kvalitetnijih izlaznih rezultata u obrazovnom procesu.

11.2. PROJEKAT USPOSTAVE QMS



UNIVERZITET U ZENICI
-REKTORAT-
Kancelarija menadžera za kvalitet

PROJEKAT: RAZVOJ I IMPLEMENTACIJA SISTEMA KVALITETA NA UNIVERZITETU U ZENICI

Protokol broj:

Datum:

Projektni tim:

- ◆ *uži menadžment UNZE*
- ◆ *QA menadžer UNZE*
- ◆ *QA menadžeri OJ*
- ◆ *Predstavnici studenata*

Forum stakeholders-a:

- ◆ *QA projektni tim*
- ◆ *Širi menadžment UNZE*
- ◆ *poslodavci*
- ◆ *šira struktura predstavnika studenata*

PROJEKTNI ZADATAK

1. UVOD

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. Ovo proizilazi i iz same definicije kvaliteta kao skupa svih svojstava i karakteristika

proizvoda i usluga koje na najbolji način zadovoljavaju potrebe korisnika. Drugim riječima, tradicionalno mišljenje da se kvalitet definiše 'odozgo' i da izražava ekspertsko mišljenje je stvar prošlosti u svim sferama rada i poslovanja. 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.



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. 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. Stoga su rukovodeći se iskustvima proizvodnih organizacija, a suočene sa nadolazećim promjenama i praktičnim problemima u njihovom funkcionisanju visokoškolske institucije širom svijeta 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 obezbjeđenja njihove misije, efikasnosti rada i poboljšanja istih.

U rezultatu takvih nastojanja menadžmenta Univerziteta u Zenici formiran je tim koji treba da radi na projektu Razvoja i implementacije sistema kvaliteta kako na Univerzitet tako i u svaku njegovu organizacijsku jedinicu. Prvi zadatak ovog tima je da uz proaktivan rad na razvoju kulture kvaliteta "odozdo prema gore" tj. iz OJ prema gore te strateškim vođenjem projekta "odzgo ka dole" dođe do sinergijskog efekta koji će dovesti do istinskog uspostavljanja sistema kvaliteta u svim segmentima rada Univerziteta u Zenici. Također, zadatak tima je da formira sistem i organizacijska tijela QMS na UNZE koja će u narednim godinama biti najdirektnije uz sve zaposlene promotori sistema kvaliteta.

2. KVALITET U VISOKOM OBRAZOVANJU U BIH

Formalnim pridruživanjem Bolonjskom procesu, sve zemlje članice su se obavezale na implementaciju niza osnovnih strukturalnih reformi na nivou visokog obrazovanja. Bosna i Hercegovina se priključila tom



Procesu u Berlinu 2003. godine i time je na sebe preuzela obavezu prema ovom akcionom planu. Težište rada Konferencije ministara obrazovanja u Berlinu bilo je postavljanje prioriteta, ili kratkoročnih ciljeva koje sve zemlje potpisnice trebaju postići do 2005. Ti definisani prioriteti, koji spadaju u centralne

elemente Bolonjskog procesa, bili su:

- Otpočinjanje sprovedbe dvocikličnog sistema, priznavanje diploma i perioda studiranja i automatsko obezbjeđivanje Dodatka diplomi za sve diplomce;
- Uspostavljanje nacionalnog sistema osiguranja kvalitete, koji bi trebao sadržavati i definiciju odgovornosti institucija i tijela uključenih u proces;
- Evaluacija programa ili institucija, uključujući internu procjenu, eksterni pregled, učešće studenata i objavljivanje rezultata;
- Sistem akreditiranja, certificiranja ili sličnih procedura;
- Međunarodno učešće, saradnja i umrežavanje.

BiH nema sistem osiguranja kvalitete koji je zakonski utemeljen zato što postojeći pravni sistem ne spominje postojanje jednog takvog sistema. S druge strane, postojanje takvog sistema je predviđeno i opisano u Zakonu o visokom obrazovanju (verzija iz 2005. godine), koji je pripremljen i podnesen nadležnima, ali trenutno nema naznaka kada će zakon biti i usvojen.

Ova verzija okvirnog Zakona o visokom obrazovanju konstatuje da Centri za informaciju, priznanje i vrednovanje kvalitete potvrđuje jedinstvene norme za licenciranje institucija visokog obrazovanja i uspostavlja jasne, transparentne i dostupne kriterije za procedure akreditacije, revizije akreditacije, revizije kvalitete i revizije vrednovanja na visokoškolskim institucijama.



Poštivajući odluku i zajednički pristup svih članica Bolonjskog procesa, B&H univerziteti su spremni da uvedu sve potrebne procedure koje bi odgovarale standardima koje je propisala ENQA 2005. godine u dokumentu *Standardi i smjernice za osiguranje kvalitete u*

Evropskom prostoru visokog obrazovanja.

Razvoj programa osiguranja kvaliteta na univerzitetima je preduslov za uspostavljanje internog programa razvoja kvaliteta na univerzitetima kao i sredstvo za stalno unaprjeđenje kvaliteta pružanja usluga krajnjim korisnicima. Samo povećanje odgovornosti prema funkcionisanju sistema visokog obrazovanja u društvu dovodi do izmjene upravljačkih i naučno-nastavnih formi, uključivanjem u rad spoljnih saradnika, kao što su: članovi Upravnog odbora univerziteta, partneri, sponzori, predstavnici istraživačkih projekata, stručnjaci iz industrije, ekonomije, sporta, kulture itd. Na taj način univerziteti se suočavaju sa stalnim spoljnim utjecajima koji će pozitivno-kritički utjecati na sve razvojne procese što rezultira uspostavljanjem jačeg sistema osiguranja kvalitete univerziteta.

Univerzitet i sve članice univerziteta treba da odgovore na zadatke koji su ujedno i strateški ciljevi organizacije kroz odgovarajuću politiku kvaliteta svake organizacije. Politika kvaliteta se sastoji od praćenja vizije, misije, politike, ciljeva i strategije. Prvi i minimalni preduslov za uspostavljanje kulture kvaliteta na univerzitetu je svakako izgradnja

adekvatnog i efikasnog sistema upravljanja kvalitetom. Tako se strateški koraci u uspostavljanju kulture kvaliteta podudaraju sa strateškim koracima u razvoju sistema osiguravanja kvaliteta na univerzitetima u EU. Kreiranje procedura i smjernica se oslanja na već postojeće izvještaje, preporuke i standarde.

3. OKVIR PROJEKTA

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. Obezbeđenje kvaliteta na Univerzitetu u Zenici se trenutno zasniva na Zakonu o visokom obrazovanju i Zakonu o Univerzitetu u Zenici iz 2005. godine, kao i Pravilima (Statutom) Univerziteta i pravilima pojedinih univerzitetskih članica. Kako su ova zakonska rješenja u primjeni od sredine 2005. godine ona nisu u potpunoj mjeri još implementirana u praktičnom



akademsom radu. Stoga su u pogledu obezbjeđenja i upravljanja kvalitetom još uvijek u primjeni rješenja ranije zakonske regulative o visokom obrazovanju koja je uglavnom bazirana na njenoj prijeratnoj verziji.

Parcijalnim uvidom u prijeratni (prije 1992. godine) Zakon o univerzitetu i poslijeratne zakone o visokom obrazovanju i

naučnoistraživačkoj djelatnosti Ze-do kantona i značajnije interne akte pojedinih visokoškolskih institucija (Pravila, odluke, i uputstva) može se zaključiti da isti predstavljaju samo pogodnu osnovu za uspostavu sistema upravljanja kvalitetom, ali da nisu u potpunosti saglasni sa zahtjevima međunarodnih standarda u ovoj oblasti. Iako se pomenutom zakonskom regulativom precizira veći broj zahtjeva u pogledu obavljanja djelatnosti visokoškolskog obrazovanja i naučnoistraživačkog rada, ipak je očigledno da su istom vrlo apstraktno i samo djelimično standardizovani zahtjevi za kvalitet i njegovo poboljšanje. Potvrda ovom stavu može se naći i u dijelu zakonske regulative koja govori o osnivanju visokoškolskih ustanova: 'Visokoškolska ustanova osniva se i

radi u skladu sa Standardima visokog obrazovanja i Normativima visokog obrazovanja koje donosi..(nadležna Vlada). Praksa pokazuje da danas u visokom obrazovanju na bilo kom nivou uopšte ne postoje Standardi i Normativi. To su činjenice koje ukazuju da ne postoji zakonodavstvo ili proceduralni mehanizmi koji bi osigurali istovrsnost akademskih standarda ili koji bi dozvolili komparativnu procjenu rada akademskih institucija. Istovremeno, ovakvom regulativom fakulteti se tretiraju kao pravno ovlaštene institucije, sa finansijskom i akademskom autonomijom (prihvatanjem principa Bolonjskog procesa ovo će biti prevaziđeno), te su oni usvojili različite procedure i standarde upisa i nastave za studente, različite plaće i procedure za zapošljavanje osoblja (čak i unutar istog univerziteta). Ovakva regulativa dovodi do neefikasnog planiranja i suvišnih aktivnosti na univerzitetskoj osnovi. Istom se, takođe spriječava 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, rezultat 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 čauri će 'sazrijevati kvalitet'.

Usvajanjem Bolonjske deklaracije koja je od svih zemalja potpisnica prihvaćena kao zvanična visokoškolska politika i cilj gotovo svih zemalja Evrope 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 UNZE. Iako će do njegove potpune implementacije i uspostave QMS-a na cijelom UNZE proći još neko vrijeme i samo strateško opredjeljenje ukazuje da je univerzitet svjestan potrebe za boljom definicijom i institucionalnim poboljšanjem sistema za

osiguranje kvaliteta, tj. za boljim upravljanjem kvalitetom u svom radu, te stoga i čini dodatne napore na njegovoj uspostavi.

Ne samo u tom smislu, nego ispunjavajući i druge preduslove, Univerzitet u Zenici je sa 01. 01. 2006. godine započeo rad kao potpuno integrisan poslovni sistem, sa integrisanim katedrama i jedinim pravnim subjektivitetom univerziteta spram organizacijskih jedinica članica (fakulteta, centara, instituta, zavoda i laboratorija). U tom smislu na Univerzitetu je formiran Odbor (forum) za kvalitet, imenovani menadžeri za kvalitet Univerziteta i fakulteta članica, te na svim OJ-fakultetima imenovani Odbori (jedinice, timovi) za kvalitet. Odbor za kvalitet UNZE čine svi članovi odbora (jedinica) za kvalitet OJ, menadžment univerziteta i pojedinci izvan univerziteta koji su najdirektnije zainteresovani za rad univerziteta (predstavni ministarstava, komora, asocijacija kvaliteta i dr.). Važno je napomenuti da je u svim fazama dosadašnjih aktivnosti formiranja odbora i timova ostvareno aktivno uključivanje studenata. Stručno tijelo Odbora za

kvalitet je Ured za kvalitet na Univerzitetu koji svoj rad ostvaruje putem kancelarije menadžera za kvalitet.



Cilj i svrha projekta je stvaranje preduslova za ustrojavanje sistema upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Zenici, za čiju se koordinaciju brine Ured za kvalitet. Funkcija Ureda je promicanje visokih standarda obrazovanja na Univerzitetu i pružanju aktivne

podrške organizacijskim jedinicama-fakultetima u unaprjeđenju kvalitete. Projekt obuhvata pripremne radnje ustrojavanja Ureda tj. osmišljavanje njegova djelokruga rada, načina rada, zadataka i ciljeva.

U tom kontekstu važno je napomenuti da se paralelno sa ovim projektom radi na Tempus-projektu "Jačanje sistema kvaliteta na BiH univerzitetima", a u saradnji sa WUS-Austrija, SUS BiH, Univerzitet u Ljubljani (Slovenija) i Univerzitet u Graz-u (Austrija). To će rezultati i dostignuća iz ovog projekta aktivno biti korišteni za razvoj Ureda za kvalitet Univerziteta u Zenici odnosno pri radu na Pravilniku o radu Ureda za kvalitet Univerziteta u Zenici. Isto je tako potrebno razraditi kadrovske i materijalne potrebe Ureda, njegovo finansiranje te povezivanje s jedinicama za upravljanje kvalitetom na pojedinim organizacijskim jedinicama. Provjera funkcionalnosti razvijenog sistema

je već provedena organizacijom konkretne aktivnosti: provedbom studentske ankete Koliko ste zadovoljni studiranjem na Univerzitetu u Zenici, početkom 2006.godine na svim OJ univerziteta.

Tokom provedbe projekta provodit će se permanentna dodatna edukacija i osposobljavanje članova projektnog tima, Odbora za kvalitet OJ i svih drugih za rad na uvođenju sistema kvaliteta na Univerzitetu. Za to već postoje utvrđeni sistemi postdiplomskog studija na Mašinskom fakultetu Univerziteta u Zenici (smjer Upravljanje kvalitetom,



već četvrta upisana generacija), sličnih sistema na dostupnim evropskim institucijama, edukacija članova Odbora putem seminara, praktikuma, konferencija (UNZE je organizator međunarodnih konferencija Kvalitet 1999, 2001, 2003, i 2005), učešća u evropskim projektima (Tempus, CARDS, i dr.) i drugim oblicima edukacije. Planirani ishod projekta je dakle uspostava

institucionaliziranog sistema upravljanja kvalitetom na Univerzitetu Zenici sa zadaćom da brine o cjelokupnoj unutrašnjoj kontroli kvalitete, njenom osiguravanju i unapređenju te koordinaciji aktivnosti vanjskog nadzora kvalitete. I ne kao poslednje i najmanje bitno, Univerzitet u Zenici, želi da akreditira uvedeni sistem kvaliteta od strane vanjske nezavisne certifikacijske kuće.

4. PLANIRANI SADRŽAJ PROJEKTA

1. Razlozi za uspostavljanje sistema kvaliteta na Univerzitetu u Zenici,
2. Sistem upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Zenici,
3. Institucionalna strategija upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Zenici,
4. Planirani načini ostvarivanja ciljeva,
5. Strateški koraci u uspostavi kvaliteta,
6. Struktura i organizacija institucijskog sistema upravljanja kvalitetom,
7. Razvoj kadrova,
8. Finansiranje institucionalnog sistema za upravljanje kvalitetom,
9. Saradnja s drugim institucijama,
10. Program rada,
11. Terminski plan aktivnosti,
12. Planirana kontrola uspješnosti sistema,
13. Organizacija i vodstvo

Naravno da sadržaj projekta nema univerzalnu formu i on se može razlikovati od univerziteta do univerziteta. No okvir za ozbiljno i sistematsko provođenje projekta a najposlije i programa razvoja i implementacije QMS sigurno je ovim obuhvaćen. Ne želeći da vas više zamaramo ovim projektom na UNZE daćemo samo pregled zaključnih razmatranja projektnog zadatka.

5. 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 ozbiljnim korakom

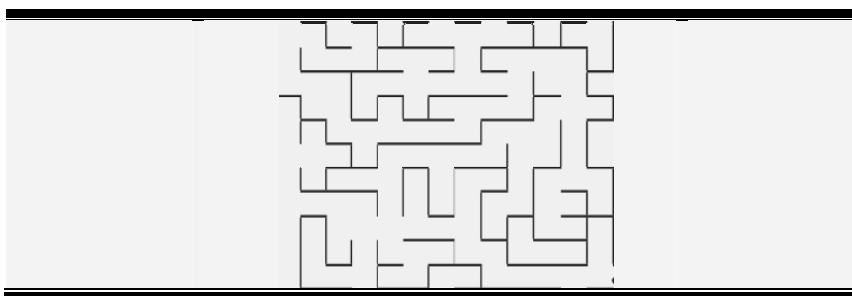
promovisanja, podizanja i daljeg razvoja infrastrukture kvaliteta unutar određene visokoškolske institucije. Univerzalnost predmetnog modela i praktična iskustva njegove primjene odlučujući su faktori za njegovu implementaciju i na integriranom univerzitetu koji promoviše Bolonjski proces. Istovremeno, 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.

11.3. VODIČ ZA ECTS ZA NASTAVNIKE I STUDENTE⁶⁷

UNIVERZITET U ZENICI URED ZA ECTS



ECTS VODIČ ZA NASTAVNIKE I STUDENTE



Zenica, maj, 2006. godine

Priprema:
Ured za ECTS Univerziteta u Zenici

S A D R Ź A J

Uvod

ECTS ključni pojmovi

⁶⁷ Napomena: ova publikacija štampana je 2006. godine i ovdje je dajemo u originalnoj formi (tiraž: 2000).

- ECTS krediti
- Radno opterećenje studenta
- Learning outcomes and competences
- ECTS skala ocjenjivanja
- ECTS i cjeloživotno učenje

ECTS ključni dokumenti

- ECTS Informacioni paket / Institucionalni vodič
- ECTS Struktura na UNZE
- ECTS prijavni list
- ECTS Ugovor o učenju
- ECTS Prepis ocjena
- Dodatak diplomi

ECTS personal na Univerzitetu

ECTS koordinatori

Uvod

ECTS kreditni sistem iniciran je još 1989. godine a do danas je primijenjen u više od 30 zemalja i preko 1000 visokoobrazovnih institucija širom Evrope. ECTS je ključni termin i kamen temeljac u izgradnji jedinstvenog evropskog visokoobrazovnog prostora **EHRA** (*European Higher Education Area*), čiji rok uspostave je 2010. godina

U prvobitnoj formi ECTS je nazivan samo „*evropski sistem prenosa bodova*“ da bi se kasnije više govorilo o „*evropskom sistemu prenosa i akumulacije bodova*“ - *ECTAS*. U ovoj publikaciji zadržat ćemo se samo na ECTS sistemu i preporukama za njegovo uvođenje na Univerzitet u Zenici. Temeljna premisa ovog uputstva o primjeni ECTS sistema zasnovana je stvaranju konzistentnog, lakog provodivog, nedvosmislenog i upotrebljivog sistema ECTS bodova, kojim će se jasno precizirati vrijednosti ECTS bodova za svaku nastavnu jednicu, semestar, akademsku godinu ili cjelokupni program koji diplomant završava.

Dodatak diplomi (*Diploma Supplement*) je svojevrstan standard i dodatak ECTS-u kojim se daju detaljne dodatne informacije o savladanom programu kao i druge informacije od opšteg interesa kada je sistem studija u pitanju.

Nadamo se da će ovaj kratki prikaz osnovnih karakteristika ECTS-a doprinijeti boljem razumjevanju istog kako kod studenata tako i kod

nastavnog osoblja i svih strana zainteresiranih u kreiranju jedinstvenog obrazovnog prostora na tlu Evrope.

Osnovne karakteristike i pojmovi ECTS

ECTS je prije svega efikasan instrument za kreiranje transparentnosti programa koje nude visokoobrazovne institucije i diploma koje izdaju. ECTS na lakši način povezuje institucije i time širi mogućnost izbora za studente. Sistem olakšava institucijama priznavanje rezultata studenta u savladavanju određenog programa studija putem opšte prihvaćenih mjerila za njegovo vrednovanje – ECTS bodovima. ECTS se zasniva na tri osnovna elementa:

1. Na informacijama o visokoobrazovnoj instituciji koje daju uvid u nastavne programe i druge opšte uslove života i rada studenata;
2. Na informacijama o studijskom programu koji je student pohađao i njegovom uspjehu u savlađivanju programa;
3. Na međusobnom ugovoru između partnerske institucije i studenta, čime se obezbjeđuje priznavanje programa studija koje je student uspješno okončao u određenoj instituciji.

Upotreba ECTS bodova omogućava procjenu ukupnog opterećenja studenta prilikom savladavanja nekog dijela studijskog programa, ali ne daje sliku o uspjehu kojim je student savladao to gradivo. Ocjene, izražene paralelno, lokalnim, nacionalnim sistemom ocjenjivanja i ECTS skalom rangiranja predstavljaju ukupno mjerilo tog uspjeha.

Šta su ECTS bodovi?

ECTS bodovi su brojčana vrijednost (između 1 i 60) koja se dodjeljuju predmetima/kursevima da bi se opisao koeficijent opterećenja studenta



prilikom savladavanja predviđenog gradiva. Oni oslikavaju količinu rada koju svaki predmet/kurs zahtijeva u odnosu na ukupnu količinu rada koja je potrebna da se završi cijela godina studija u određenoj instituciji, tj. predavanja, praktičan rad, seminari, konsultacije, rad na terenu, samostalno učenje-u biblioteci ili kod kuće – i ispite ili

druge aktivnosti procjenjivanja postignutog uspjeha. Dakle, ECTS bodovi predstavljaju cjelokupan rad studenta, a ne samo vrijeme provedeno u nastavi.

Kako se dodjeljuju ECTS bodovi?

Prilikom izračunavanja broja bodova za određen predmet/kurs, treba uzeti u obzir dva polazišta i standarda:

1. jedna akademska godina nosi 60 bodova, jedan semestar 30, a trimestar 20 bodova;
2. student prilikom studiranja radi kao i svaki drugi radnik (učestvuje u nastavi i konsultacijama, priprema se za nastavu, uči, priprema seminarske radove, projekte i sl.), prosječno ne više od 8 sati dnevno i to 5 dana nedjeljno, tj. ukupno 40 sati nedjeljno.

Ako se prihvati prosjek od 45 radnih nedjelja tokom jedne školske godine (po 15 nedjelja u dva semestra i 15 nedjelja za pripreme i ispite) i opterećenje od 40 sati nedjeljno, tada se dobije ukupno **1800 radnih sati** rada studenta tokom jedne školske godine. S obzirom da jedna školska godina nosi **60 bodova**, proizlazi da jedan bod odgovara približno 30 radnih sati. Ovakav model proračuna ECTS bodova preuzeo je i Univerzitet u Zenici.

Kada se aktiviraju ECTS bodovi?

Važno je napomenuti da se ECTS bodovi aktiviraju tek po uspješnom kompletiranju čitavog kursa, dakle, tek po upisivanju ocjene za položeni ispit.

Kojim predmetima /kursevima se dodjeljuju ECTS bodovi?

ECTS bodove trebalo bi dodijeliti svim predmetima/kursevima – obaveznim i izbornim. Bodove treba dodijeliti i radu na projektima (naučnim i stručnim), radovima, disertacijama i praktičnom radu, ukoliko su ove aktivnosti sastavni dio programa, kako na osnovnim tako i na postdiplomskim studijama. Dakle, i predmeti koji se obično smatraju kao uzgredni predmeti na tehničkim strukama (npr. sociologija, fizička kultura i sport, i sl.) ravnopravno se tretiraju sa ostalim predmetima.

Da li ECTS bodovi određuju nivo ili težinu predmeta-kursa?

Ne! Nivo predmeta/kursa ne može biti određen ECTS bodovima. Predmet-kurs koji je napredniji ili na višem nivou ne mora da nosi više ECTS bodova od kursa nižeg nivoa. U sistemu ECTS nivo predmeta/kursa opisan je u *Informacionom paketu institucije*. Tu su navedeni ciljevi kursa, nivo znanja koji je preduslov za pohađanje predmeta/kursa, metodi predavanja i učenja koji se koriste, način ocjenjivanja i opis sadržaja kursa. Sve ovo pomaže studentu i koordinatorskoj matičnoj instituciji da procjeni podesnost određenog kursa za prenos i nivo na kome će biti priznat u programu u matičnoj instituciji.

Da li su ECTS bodovi u direktnoj vezi sa časovima nastave?

U najjednostavnijem slučaju da, ali treba ponovo naglasiti da se ECTS bodovi ne zasnivaju samo na časovima nastave (predavanja, seminari, vježbe, konsultacije), već na kompletnom radu koji ta nastava inicira (terenski rad, učenje, rad na računaru i dr.). Kada se nastava od godinu dana u instituciji sastoji samo iz tradicionalnih predavanja, konsultacija i ispita, veoma je vjerovatno da je obim nastave u direktnoj vezi sa radom studenta, pa i sa ECTS bodovima kursa. Priroda ovog odnosa može da se mijenja kako se kurs razvija. Ovo će biti očigledno ako uzastopne godine kursa imaju različit zbir nastave, a pri tome bi svaka godina trebalo da ima zbir od 60 bodova. Susjedne institucije koje podučavaju studente različitih sposobnosti mogu da izaberu različite strategije podučavanja.

Šta je sa problemom procjene formalne dužine studija?

U nekim sistemima visokog obrazovanja prosječno vrijeme koje je studentima potrebno da završe studije duže je od propisanog vremena trajanja studija. ECTS bodove uvijek treba dodjeljivati propisanoj dužini studija, a ne prosječnom vremenu koje je lokalnim studentima potrebno da bi te studije završili. Ovo može da stvori probleme gostujućim studentima, jer će za program studija koji nosi 60 bodova možda morati da uloži više rada od prosječnog lokalnog studenta.



Koja je razlika između dodjele bodova predmetima i dodjele bodova studentima?

ECTS bodovi namjenjeni su predmetima, ali student dobija bodova samo ako uspješno završi predmet, prema važećim kriterijima na instituciji gdje predmet/kurs pohađa. *Drugim riječima, studenti ne dobijaju ECTS bodove samo za pohađanje nastave ili zbog boravka u inostranstvu ili na drugoj domaćoj instituciji.* Oni moraju položiti ispite prema propisima institucije domaćina i time ispuniti ciljeve kursa koje propisuje program institucije.

Kako riješiti problem različitog sadržaja i obima ispita na matičnoj instituciji i instituciji domaćinu?

Puno priznavanje podrazumjeva ne samo to da period studiranja na drugoj instituciji zamjenjuje uporedan period studiranja na matičnoj

instituciji, već i to da ispiti položeni na drugoj instituciji zamjenjuju ispite na matičnoj. Ponekad, matični ispiti pokrivaju širi opseg predmeta i ne mogu biti formalno zamjenjeni. U tim slučajevima matična institucija mora studentu da pruži garanciju da će ispiti položeni u instituciji domaćinu biti uzeti u obzir, npr. izuzimanjem odgovarajućeg dijela gradiva pri polaganju završnog ispita na matičnoj instituciji.

Kako se ECTS bodovi prenose?

Prijenos bodova mora biti praćen i odgovarajućom dokumentacijom i ugovorima koje sklapaju student, matična institucija i institucija koja prima studenta. Matična institucija i institucija domaćin pripremaju i razmjenjuju *Prepise ocjena* i drugih podataka za svakog studenta koji odlazi da studira na nematičnoj instituciji u zemlji ili inostranstvu i pri



tome koristi ECTS prije i posle perioda studiranja na nematičnoj instituciji. Student ima pravo da dobije *Prepis ocjena* za svoje potrebe. Matična institucija priznaje broj bodova koje su njeni studenti stekli na partnerskoj instituciji u zemlji ili inostranstvu, tako da bodovi za položen predmet/kurs zamjenjuju bodove predviđene od strane matične institucije. *Ugovor o*

učenju studentu unaprijed daje garanciju da će bodovi za odobren program studija biti preneseni.

Šta se dešava u slučaju neuspjeha na ispitu?

Dodjeljivanje bodova je odgovornost institucije domaćina i studenti se ponekad vrate kući sa nešto manje bodova nego što su očekivali. Ako institucija domaćin nudi sopstvenim studentima drugu šansu prilikom procjenjivanja znanja, gostujući student bi trebalo da iskoristi tu mogućnost. Kada to nije moguće, pitanje daljeg napredovanja studenta ostaje na matičnoj instituciji, u skladu sa njenim pravilima. Uvijek postoji mogućnost da student u slijedećem semestru nadoknadi broj bodova nekim drugim kursom, kako bi mu konačan zbir bodova na kraju studija bio maksimalan.

U slučaju ozbiljnog neuspjeha student bi trebalo da ponovi period studiranja u matičnoj instituciji, produžavajući svoje studije. Bodove iz kurseva u kojima je student bio uspješan svakako bi trebalo prenijeti.

Šta je modularizacija nastave?

U nekim obrazovnim sistemima programi studija podjeljeni su na cjeline tzv. module. Cilj modularizacije nastave je bolje profilisanje nastavnih sadržaja i njihovo povezivanje usmjereno ka postavljenim ciljevima ukupnog nastavnog programa. U široj tematskoj oblasti bitnoj za određenu završnu kvalifikaciju, moduli obuhvataju blokove nastave i drugih aktivnosti studenata (praktična nastava, terenski rad, rad na projektima, seminarski radovi) usmjerenih ka sticanju specifičnih znanja i vještina. Postoji više nivoa modularizacije nastave, pri čemu je modul uvijek jedan zatvoreni dio neke cjeline (predmeta, grupe predmeta ili cijelog obrazovnog profila). Načini modularizacije nastave veoma su različiti i ne mogu se dati opšte pretpostavke. U nekim slučajevima modularizacija podrazumjeva grupisanje manjih nastavnih cjelina iz određene oblasti, a u drugim podjelu velikih blokova nastave na manje cjeline, pri čemu je jedan od ciljeva i postizanje ravnomjernije raspodjele opterećenja studenata tokom studija. Moduli mogu biti obavezni i izborni, poželjno je da nose približno isti broj ECTS bodova, a njihovim kombinovanjem može se obezbjediti raznovrsnost izlaznih profila.

Rezultat procesa učenja i kompetencije

Krajnji rezultat nastavnog procesa definiše se na tri nivoa:

- na nivou cjelokupnog programa na osnovu kojeg student stiče zvanje;
- na nivou svake godine studija u okviru tog programa;
- na nivou svakog predmeta/kursa/modula.

Pod pojmom krajnji rezultat nastavnog procesa podrazumjeva se stečeno znanje, analitičke vještine, praktične vještine itd. U slijedećem koraku se vrši procjena koliko je vremena potrebno da bi se postigao svaki od navedenih krajnjih rezultata nastavnog procesa. Proračun se zasniva na pretpostavci šta jedan prosječan student može da uradi za određeno vrijeme. U slučaju da se ovaj proračun ne poklapa sa raspoloživim vremenom, neophodno je načiniti kompromis između nivoa znanja i vještina prema predviđenim krajnjim rezultatima nastavnog procesa, s jedne strane, i raspoloživog vremena, s druge strane. To znači da će se najvjerovatnije morati prilagoditi krajnji rezultat nastavnog procesa i realnije procijeniti ukupno trajanje studija za prosječnog studenta. Ukoliko se ovaj proces izvede na pravi - konzistentan način, znaće se koliko je vremena dovoljno za svaki predmet/kurs/modul i koliki broj bodova se tim jedinicama dodjeljuje.

Univerzitet treba da, za svaki predmet/kurs/modul definisan u *Informacionom paketu*, opiše šta je to što se očekuje da student zna,

razumije, i kojim vještinama treba da vlada, te način na koji se provjerava i ocjenjuje da li je to i postignuto.

ECTS skala rangiranja

Ocjenjivanje, tačnije, rangiranje prema ECTS skali nema za cilj zamjeniti postojeće nacionalne sisteme. Naprotiv, cilj ECTS skale ocjenjivanja je da učini nacionalne sisteme ocjenjivanja što transparentnijim i razumljivijim drugim sistemima širom Evrope, te da kao takav služi poboljšanju mobilnosti studenata i akademskog osoblja. ECTS skala ocjenjivanja, stoga nema bilo kakvu nacionalnu uslovljenost, a usmjerena je na ocjenu sposobnosti studenta u odnosu na druge studente unutar istog sistema.

ECTS ocjena je zasnovana na principu rangiranja studenata unutar jedne određene skupine, pri čemu su osnovne dvije skupine:

- grupa studenata koja je dobila prolaznu ocjenu iz ispitivanog predmeta,
- grupa studenata koja nije zadovoljila postavljene kriterije.

Obje ove grupe se dalje ocjenjuju nezavisno jedna od druge, s tim da se:

- Studenti prve grupe dijele u pet podgrupa - *najboljih 10% -ocjena A, sljedećih 25% ocjena B, sljedećih 30% ocjena C, sljedećih 25% ocjena D i posljednjih 10% ocjena E* prema tabeli 1.
- Studenti druge grupe, dakle, koji nisu zadovoljili postavljene kriterije dijele se u dvije podgrupe: *FX (Fail – potreban određen dodatni rad kako bi mu se mogao dodijeliti kredit) i F (Fail – Pao, potreban značajan rad za sticanje kredita).*

Table 1. ECTS skala rangiranja studenata

ECTS ocjena	% od ukupnog broja studenata koji su s uspjehom okončali kurs/predmet	Komentar
A	10	ECTS skala ne koristi opisna objašnjenja postignutog uspjeha tipa "odličan", "vrlo dobar", itd.
B	25	
C	30	
D	25	
E	10	
FX	--	
F	--	

Neophodni preduslovi za dodjelu ECTS ocjene su: posjedovanje odgovarajućeg, dovoljnog broja podataka o ispitu, ukupan broj studenata na ispitu itd. Posmatrana grupa studenata mora biti dovoljno velika da pruži zadovoljavajuću statističku ocjenu skupa uz odgovarajuća statističku obradu podataka te kontrolu kvaliteta ostvarenih rezultata.

Visokoobrazovne institucije bi trebalo da obezbijede ECTS ocjenu za sve studente ali i da uvažavaju ECTS ocjene studenata stečene na drugim institucijama.

UNIVERZITET U ZENICI Fakulteta 1, 72000 Zenica Bosna i Hercegovina Tel.: +387 32 444 420 Fax: +387 32 444 431 e-mail: rektorat@unze.ba		UNIVERSITY OF ZENICA Fakulteta 1, 72000 Zenica Bosnia and Herzegovina Phone: +387 32 444 420 Fax: +387 32 444 431 e-mail: rektorat@unze.ba
ECTS - UGOVOR O STUDIRANJU ECTS - LEARNING AGREEMENT		
INSTITUCIJA KOJA ŠALJE SENDING INSTITUTION		
Fakultet / Odjeljenje Faculty / Department		
ECTS koordinator odjeljenja ECTS departmental coordinator		
Tel:		
Fax:		
E-mail:		
STUDENT		
Ime i prezime Name		pol/sex
Datum i mjesto rođenja Date and place of birth		
Datum upisa Matriculation date		
Broj upisa Matriculation number		
INSTITUCIJA KOJA PRIHVATA RECEIVING INSTITUTION		
Fakultet / Odjeljenje Faculty / Department		
ECTS koordinator odjeljenja ECTS departmental coordinator		
Tel:		
Fax:		
E-mail:		

Transcript of Records

Upotreba ECTS skale rangiranja studenata nije obavezna ali se preporučuje svim institucijama koje primjenjuju ECTS bodovni sistem.

KLJUČNI ECTS DOKUMENTI

Ključni dokumenti ECTS sistema su:

- Informacioni paket (Institucionalni vodič)
- ECTS Prijavni list / *Student Application Form*
- ECTS Ugovor o učenju / *Learning Agreement*
- ECTS Potvrda priznavanja / *Recognition Sheet*
- ECTS Prepis ocjena /

Informacioni paket / Information Package/Course Catalogue

Informacioni paket je jedan od najvažnijih dokumenata ECTS sistema. Namjena mu je učiniti studijske programe visokoobrazovnih institucija lako uporedivim i razumljivijim studentima i nastavnom osoblju u zemlji i inostranstvu. Otuda je i poželjno da ovaj dokument ima i englesku verziju, lahko dostupnu putem Interneta ili u vidu brošure. Informacioni paket treba da pruži svim zainteresiranim strankama uvid u osnovne informacije o instituciji, akademskom okruženju kao i ostale praktične informacije neophodne za boravak i studiranje u dotičnom mjestu.

ECTS kredita koje nose ti predmeti.

Ugovor o učenju potpisuju student, službeni predstavnik matične institucije i odgovorno lice na instituciji koja prihvata studenta, i koja garantuje da gostujući student može slušati sve navedene predmete/kurseve.

Ugovor o učenju garantuje studentu prenos kredita za uspješno okončane kurseve/predmete, na matičnu instituciju. Odgovarajuće tijelo matične institucije brine o priznavanju prenesenih bodova na tu instituciju. Dakle, student nema potrebu da pregovara s pojedinom profesorima o priznavanju ispita položenog na drugoj instituciji, a definisanog u Ugovoru o učenju. Ugovor o učenju, skupa sa Prepisom ocjena garantuje punu prepoznatljivost i priznavanje položenih ispita.

Ukoliko dodje do promjena plana i programa na Institucijama nakon dolaska studenata, u Ugovoru o učenju mora biti zabilježena i potpisana od sve tri zainteresirane strane svaka promjena.

Preporučuje se da uz Ugovor o učenju, institucija prilaže i *Potvrdu priznavanja* koja bi sadržavale kurseve/premete koje bi matična institucija trebalo da prizna nakon uspješnog povratka studenta na istu. Na ovaj način bi trebalo biti potpuno jasno koji obim studija vani zamjenjuje tačno definisani obim studija na matičnoj instituciji.

Preporučuje se upotreba standardnih formi ovog dokumenta iako Institucije mogu koristiti svoje forme Ugovora o učenju.

Bitno je napomenuti da mnoge institucije koriste ovaj dokument ne samo u slučaju mobilnih studenata, već kao dio njihovog kreditnog sistema. Naime, svaki semestar takve institucije prave Ugovor o učenju sa studentom. Ovaj način se pokazao izuzetno korisnim u slučaju sprječavanja konfliktnih situacija prouzrokovanih željom studenta da odabere kurs/predmet koji se ne poklapa sa zahtjevima plana i programa odabrane studijske grupe ili smjera.

Prepis ocjena - Transcript of Records

ECTS prepis ocjena se koristi u svrhu dokumentovanja uspjeha studenta tokom određenog perioda studija, a utem navođenja predmeta/kurseva koje je student odslušao, stečenog kredita, ocjene izražene lokalnim sistemom ocjenjivanja i odgovarajućom ECTS skalom rangiranja. Dakle, ovaj dokument odražava i količinu uloženog rada studenta ali i uspjeh kojim je student okončao taj proces.

Kod mobilnih studenata, ovaj dokument se izdaje dva puta. Prvi puta, dokument mora izdati matična institucija i poslati ga instituciji koja

UNIVERZITET U ZENICI
 Fakultet 1, 72000 Zenica
 Bosna i Hercegovina
 Tel.: +387 32 444 420
 Fax: +387 32 444 431
 e-mail: rektorat@unze.ba



UNIVERSITY OF ZENICA
 Faculty 1, 72000 Zenica
 Bosnia and Herzegovina
 Phone: +387 32 444 420
 Fax: +387 32 444 431
 e-mail: rektorat@unze.ba

DODATAK DIPLOMI - DIPLOMA SUPPLEMENT*
 (2 stranice – 2 pages; *vidjeti napomenu na strani 2 – see note on the page 2)

1 INFORMACIJA O IDENTITETU NOSIOCA KVALIFIKACIJE INFORMATION IDENTIFYING THE HOLDER OF THE QUALIFICATION 1.1. Prezime - Surname 1.2. Ime - First Name(s) 1.3. Datum rođenja (dan / mjesec / godina) Date of Birth (day / month / year) 1.4. Identifikacioni broj ili šifra studenta (ako je ima) Student identification number or code (if available) 2 INFORMACIJA O IDENTITETU KVALIFIKACIJE INFORMATION IDENTIFYING THE QUALIFICATION 2.1. Naziv kvalifikacije i (ako je primjenjiva) dodeljena titula Name of qualification and (if applicable) title conferred 2.2. Glavne područje (područja) studija radi kvalifikacije Main field(s) of study for the qualification 2.3. Naziv i status institucije koja dodjeljuje diplomu (na jeziku porijekla) Name and status of awarding institution (in original language) 2.4. Naziv i status institucije (ako je nema pod 2.3) nadležne za studij (na jeziku porijekla) Name and status of institution 2.5. Jezik (jezici) školovanja / ispitivanja Language(s) of instruction / examination 3 INFORMACIJA O NIVOU KVALIFIKACIJE INFORMATION ON THE LEVEL OF THE QUALIFICATION 3.1. Nivo kvalifikacije – Level of qualification 3.2. Zvanično trajanje programa školovanja Official length of programme	3.3. Uslovi (uslovi) upisa – Access requirement 4 INFORMACIJA O STEČENIM SADRŽAJIMA I REZULTATIMA INFORMATION ON ACQUIRED CONTENTS AND RESULTS 4.1. Modus studiranja Mode of study 4.2. Zahtjevi programa Programme requirements 4.3. Detalji programa (vidjeti na drugoj, poslađnoj stranici) Please see last page 4.4. Šema ocjenjivanja, ako je raspoloživa, smernica za distribuciju ocjena Grading scheme, if available, grade distribution guidance <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table> 4.5. Sveobuhvatna klasifikacija kvalifikacije (na jeziku porijekla) Overall classification of the qualification (in original language) 5 INFORMACIJA O FUNKCiji KVALIFIKACIJE INFORMATION ON THE FUNCTION OF THE QUALIFICATION 5.1. Pristup daljnjem studiju – Access to further study 5.2. Profesionalni status (ako je primjenjiv) Professional status (if applicable) 6 DODATNA INFORMACIJA – ADDITIONAL INFORMATION 6.1. Dodatna informacija – Additional information 6.2. Daljnji izvori informacija – Further information sources																																				

prihvata studenta prije samog dolaska studenta kako bi se domaćinu obezbijedio uvid u kurseve/predmete koje je student položio i postignuti uspjeh na tim predmetima. Drugi put, dokument izdaje institucija domaćin i šalje ga matičnoj instituciji a na kraju provedenog perioda studiranja na toj instituciji.

Prepis ocjena je standardna forma za prikupljanje podataka o svim aktivnostima studenta, a koje su ključni element za akademske prepoznatljivost, tačnije priznavanja ostvarenih rezultata. Stoga je veoma bitno utvrditi ko je odgovoran za izdavanje ovi dokumenta i proceduru izdavanja istih. U ovom

slučaju naglasak se stavlja i na upoznavanje akademskog i administrativnog osoblja sa Prepisom ocjena i načinom korištenja podataka navedenih u istom i pretvaranja unesenih ocjena.

Uspjeh svih studenata, ne samo mobilnih, bi trebao biti praćen i unesen u kompjuterizovanu bazu podataka na osnovu koje bi se mogao za svakog studenta napraviti Prepis ocjena. Taj prepis ocjena bi bio sastavni dio *Dodatka diplomi* koji se izdaje svim diplomantima, bili oni mobilni ili ne.

Preporučuje se upotreba standardnih formi ovog dokumenta iako Institucije mogu koristiti svoje forme Prepisa ocjena.

Kakva je razlika između Prepisa ocjena i Dodatka diplomi?

Dodatak diplomi je vezan za stečenu kvalifikaciju, a nadopuna je zvaničnoj diplomi. Dodatak diplomi sadrži čitav plan i program navedenog studija, a izdaje se prema formatu definisanom međunarodnim standardom. Treba da sadrži listu svih aktivnosti uređenih na sticanju određene kvalifikacije. U tom smislu, Dodatak

diplomi je suma svih Prepisa ocjena izdatih studentu u toku njegovog školovanja. U stavri, dobra praksa je pod tačkom 4.3. standardnog formata Dodatka diplomi, unijeti Prepise ocjena. Standardni format Dodatka diplomi je tačno preciziran preporukama Evropske komisije, Vijeća Evrope i UNESCO-a a podržan zemljama potpisnicama Bolonjske deklaracije.

DODATAK DIPLOMI – DIPLOMA SUPPLEMENT

Dodatak diplomi je anex, prilog zvaničnoj diplomi. Pomaže boljem razumjevanju stečene kvalifikacije i rada uloženog na sticanju iste. Izaje se svakom studentu, za svaki vid kvalifikacije, tek po diplomiran ju, dakle uspješnom okončavanju studijskog programa. Izdavanje je besplatno, a dokument bi trebalo da ima dvojezičnu formu.

Ključne osobe u ECTS - KEY PERSONS IN ECTS

ECTS koordinatori

Od institucije se očekuje da imenuje *Institucionalnog ECTS koordinatora* i *ECTS koordinate po departmentima/fakultetima*.

Iako nivo obaveza i zadataka ovih koordinatora može biti različit od institucije do institucije, generalne preporuke su sljedeće:

- ECTS Institucionalni koordinator potiče orjentiranost institucije ka implementaciji principa ECTS-a i mehanizama za prijenos i akumulaciju bodova. On/ona nadgleda mehanizme za ispravnu korištenje ECTS alata.
- On/ona, zajedno sa ECTS koordinatorima po departmentima/fakultetima su odgovorne osobe za obezbjeđenje koordinacije, pripreme, produkcije i promociju institucionalnog Informacionog paketa/vodiča. Isto tako koordinatori moraju da vode brigu o pravilom i konsistentnom načinu prenosa i akumulacije kredita/bodova na svim departmentima ili fakultetima institucije.
- ECTS koordinatori po departmentima/fakultetima su kontakt osobe za studente i akademsko osoblje unutar tih jedinica. Bave se i praktičnim i akademskim aspektima ECTS-a na fakultetu. Obezbjeđuju pomoć potencijalnim mobilnim studentima u smislu nabavke potrebnih Informacionih paketa tih institucija, popunjavanja Prijavnih listova – *Student Application Forms*, Ugovora o učenju i ostalih procedura akademskog priznavanja.
- On/ona osiguravaju pravilo izdavanje *Prepisa ocjena* za sve mobilne studenta nakon kompletiranja njihovog studijskog boravka ili pri odlasku na studijski boravak na drugu instituciju.

- Evidencioni list ostvarenih bodova
- Formular za provjeru radnog opterećenja prema obrazovanom modulu.

- Evidencioni list ostvarenih bodova
- Formular za provjeru radnog opterećenja prema obrazovanom modulu.

[illegible]

Imenuju se na nivou države, a imaju zadatak pružiti svu neophodnu pomoć i savjete visokoobrazovnim institucijama u njihovoj zemlji pri implementaciji ECTS-a. Ustvari, dio su tima Bolonja promotora širom Evrope i uključeni su u različite aspekte implementacije Bolonjskog procesa. Bolonja promotor Univerziteta u Zenici je prorektor prof. dr. sci. Darko Petković, a na nivou fakulteta imenovano je nekoliko osoba u zvanju Bolonja promotora za UNZE.

11.4. VODIČ ZA OSIGURANJE KVALITETA⁶⁸

S obzirom da su teme ove brošure, koja promoviše razvoj kulture kvaliteta na UNZE, u velikoj mjeri već apsolvirane u ovoj knjizi, ovdje ćemo dati samo sadržaj brošure i uvodne riječi rektora Univerziteta u Zenici.

UNIVERZITET U ZENICI URED/KANCELARIJA ZA KVALITET



VODIČ ZA INTERNO OSIGURANJE KVALITETA NA UNIVERZITETU U ZENICI

- Informator za zaposlenike, studente i druge zainteresovane strane -

Autori:

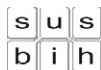
mr. Ibrahim Plančić

prof. dr. Darko Petković

Izdavač:

Univerzitet u Zenici

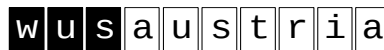
Kancelarija za kvalitet UNZE



Tempus



Education and Culture



World University Service - Austrian Committee

Right to Education

⁶⁸ Napomena: ova publikacija štampana je 2007. godine i dajemo je u skraćenoj formi (tiraž: 2000)

S A D R Ź A J:

Uvodna riječ Rektora Univerziteta u Zenici

1. UVOD	
2. OPŠTE O OSIGURANJU KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU	
2.1 Osnovni pojmovi i njihovo tumačenje u visokom obrazovanju.....	
2.2 Koje su koristi za akademske institucije od fokusiranja na kvalitet.....	
3. STANJE SISTEMA OSIGURANJA KVALITETA NA UNZE DO 2005. GODINE.....	
4. AKTIVNOSTI OSIGURANJA KVALITETA NA UNZE U TOKU REALIZACIJE TEMPUS PROJEKTA	
4.1 Uspostava institucionalne strukture za osiguranje kvaliteta na UNZE....	
4.2 Uloge i zadaci u strukturi za osiguranje kvaliteta na UNZE	
4.3 Realizovane aktivnosti na UNZE tokom trajanja Tempu projekta.....	
4.4 Ključni elementi osiguranja kvaliteta na UNZE	
5. SMJERNICE BUDUĆIH AKTIVNOSTI NA PLANU RAZVIJANJA KULTURE KVALITETA NA UNZE	
Prilozi: Prijevod brošure "Bolonjski proces-	
Sistem osiguranja kvaliteta - osnovni podaci" iz 2005. godine.....	

Uvodna riječ Rektora UNZE

Poštovane kolegice i kolege,

Očigledno je da u sklopu Bolonjskog procesa visoko obrazovanje u cijeloj Evropi prolazi kroz ozbiljne i dalekosežne reformske procese. Njihov izazov je u BiH, zbog svega onoga što se u posljednjih petnaestak godina dešavalo na ovim prostorima, daleko veći nego u drugim zemljama. Potpisivanjem Bolonjske deklaracije u Berlinu 2003. godine, BiH je prihvatila obavezu reformiranja i usklađivanja visokog obrazovanja u skladu sa zahtjevima za stvaranje europskog područja visokog obrazovanja (EHEA). U nizu ministarskih konferencija posvećenih što efikasnijoj provedbi ovog procesa osiguranje kvaliteta je identificirano kao jedan od ključnih segmenata. Pri tome se kontinuirano naglašava da je primarna odgovornost za osiguranje kvaliteta na visokoškolskim institucijama. S tim u vezi, a na dugogodišnjoj tradiciji

visokoškolskog obrazovanja UNZE ulaže ogromne napore kako bi svoju djelatnost uskladio sa savremenim trendovima i zahtjevima europskog visokoškolskog prostora.

U rezultatu takvih napora tokom proteklih godina učinjeni su značajni koraci na promoviranju značaja kvaliteta i neophodnosti njegovog institucionalnog osiguranja. Zbog činjenice da je UNZE najmlađi javni univerzitet u BiH do sredine 2005 godine nije bilo cjelovitijeg univerzitetskog pristupa obezbjeđenju kvaliteta. Intenzivnije aktivnosti kvaliteta do tada provođene su kroz pojedinačne programe pojedinih organizacionih jedinica, naročito Mašinskog fakulteta. Od kraja 2005 godine zajedno sa ostalih sedam javnih univerziteta u BiH UNZE je kao potpuno integrisan univerzitet uključen u projekat "Jačanje osiguranja kvaliteta na univerzitetima u BiH". S ciljem razvoja, implementacije i unaprijeđivanja osiguranja kvaliteta na UNZE i njegovim organizacionim jedinicama zajedno sa ostalim univerzitetima te SUS-om BiH i WUS-om Austrija, koji realiziraju ovaj projekat menadžment UNZE daje punu podršku njegovoj realizaciji. U tom smislu na UNZE su zabilježeni zavidni rezultati, ali smo svijesni da je pred nama još dosta posla na uspostavi sistema i kulture kvaliteta. Želja nam je da ova publikacija pruži dodatne informacije o kvalitetu visokog obrazovanja, aktuelnim trendovima i značaju uspostave sistema osiguranja kvaliteta za univerzitete.

Nadam se da ćete njenim čitanjem steći realnu predstavu o tome šta je UNZE uradio na planu osiguranja kvaliteta u proteklom i šta namjerava uraditi u narednom periodu. Isto tako vjerujem da će svi oni koji su uključeni u visoko obrazovanje i koji je budu čitali prepoznati svoju ulogu i odgovornost u ovom poslu. Moramo imati na umu da je kvalitet visokog obrazovanja posao svih nas, a vjerujem da ćete u ovoj publikaciji pronaći brojne odgovore u vezi sa kvalitetom ili eventualnim pitanjem: Šta kao pojedinac mogu da uradim na planu kvaliteta?

Na kraju, uz zahvalnost svim članovima tima koji učesvuju u implementaciji sistema osiguranja kvaliteta na UNZE, koristim priliku da izrazim zahvalnost i kolegama sa drugih univerziteta sa kojima dijelimo iskustva 'dobre prakse' u provedbi zahtjeva Bolonjskog procesa. Posebnu zahvalnost ovom prilikom želim da izrazim SUS-u BiH i WUS-u Austrija koji koordiniraju ovaj projekat, kao i svima koji pružaju finansijsku podršku kako realizaciji projekta tako i izdavanju ove publikacije.

Rektor Univerziteta u Zenici:
Prof. dr. sc. Sabahudin Ekinović

11.5. GODIŠNJE I PERIODIČNE SAMOEVALUACIJE⁶⁹

Svakako da jedan od najznačajnijih dokumenata koji u sistemu QA trebaju da rade sve članice UNZE je interna evalucija (samoevalucija) stanja. Ona na bazi definisanih ključnih indikatora stanja treba da detektuje probleme u funkcionisanju organizacije, načine za njihove revazilaženje i metode poboljšanja, kao i same procedure poboljšanja. Godišnje, kao i periodične (polugodišnje, kvartalne ili višegodišnje) samoevalucije, treba da radi QA tim na svakoj organizacijskoj jedinici uz obavezno uključivanje menadžmenta institucije, šefova departmana, katedri i, naravno, što aktivnije uključivanje studenata. Iako je sadržajna forma samoevalucija u najvećoj mjeri poznata i definisana, ipak još uvijek dosta ima lutanja. Višegodišnje samoevalucije za razliku od godišnjih trebaju da prednost daju analizi trendova kao i globalnom ocjenjivanju ispunjavanja uslova iz postavljene vizije i misije, kao i Strategije razvoja UNZE za definisani srednjoročni period.

Samoevaluacije trebaju da budu što više kritički određene (SWOT analize ocjene stanja, benchmarking, Pareto analize i dr.) tako da one shodno praksi poznatih evropskih univerziteta nisu dostupne široj javnosti.



U nastavku dajemo sadržaj Godišnje evaluacije na OJ, kao i višegodišnje interne evaluacije stanja na UNZE za period 2004-2006. godina.

⁶⁹ Napomena: ove analize rade se svake godine dok se periodične samoevalucije na nivou UNZE rade svake treće godine. Štampaju se godišnji izvještaji OJ i UNZE koji se javno publikuju na web stranicama i štampaju. Dokumenti samoevaluacija nisu dostupni za treća lica.

Godišnje evaluacije po OJ

Pregled sadržaja za izradu

**INTERNE EVALUCIJE STANJA ZA XXXX KALENDARSKU GODINU
NA SVAKOJ OJ
(Godišnjeg izvještaja Univerziteta u Zenici).**

Ovaj izvještaj za fakultete/institute članice trebao bi da sadrži slijedeće podatke:

1. DIPLOMANTI U KALENDARSKOJ GODINI:
2. MAGISTRANTI U KALENDARSKOJ GODINI:
3. DOKTORANTI U KALENDARSKOJ GODINI:
4. OBJAVLJENI RADOVI NA KONFERENCIJAMA
5. RADOVI OBJAVLJENI U ČASOPISIMA
6. OBJAVLJENE KNJIGE
7. REALIZOVANI (ZAVRŠENI) PROJEKTI ILI PROJEKTI U TOKU REALIZACIJE
8. ORGANIZACIJA KONFERENCIJA, SEMINARA I JAVNIH PREDAVANJA
9. SWOT ANALIZA NA OJ
10. ANALIZA NIVOA PRIMJENE BOLONJSKOG PROCESA
11. PREDLOZI POBOLJŠANJA RADA NA OJ
12. PLAN RADA ZA NAREDNU KALENDARSKU GODINU
13. ZAKLJUČCI

Periodične interne evaluacije (samoevaluacije)⁷⁰

Periodična interna evaluacija na UNZE za period 2004-2006. godina Predgovor

Univerzitet u Zenici, kao najmlađe organizovana visokoškolska institucija u BiH, imao je sreću, ali ogromnu obavezu, odgovornost i zadaću, da se osnuje, stasava i razvija u vremenu turbulentnih kretanja u cjelokupnom akademskom prostoru Evrope koje je sa sobom donio Bolonjski proces i reforme sistema visokog obrazovanja započete u cijeloj Evropi. Sa jedne strane, srećna okolnost bila je činjenica da se “kuća zvana univerzitet”, u organizacijskom smislu, mogla graditi od temelja do krova, a sa druge strane, bile su brojne nepovoljne činjenice koje su se ticale nezavršene i nesavršene zakonske regulative, kao i brojna, sasvim različita tumačenja viđenja istog procesa u kome svi učestvujemo.

U želji i namjeri da najveći broj pozitivnih iskustava zapadnoevropskih univerziteta preuzme kao svoje pravilo rada menadžment UNZE uveo je u praksu izradu godišnje evaluacije svake organizacijske jedinice (OJ) (fakulteta, instituta, centara, katredi, i sl.). Pored definisane strategije razvoja, izgradnje integrisanog univerziteta, master-plana aktivnosti, konsolidacije finansijskih tokova, menadžmenta ljudskih resursa i drugih značajanih upravljačkih projekata, svakako je da su interne evaluacije segment značajnijih aktivnosti za kompleksnu ocjenu ispunjenja zadatih ciljeva, kako u nastavno-naučnom, naučno-istraživačkom i stručnom segmentu do najposlije izgradnje kompleksnog sistema osiguranja kvaliteta (QA), preko menadžmenta kvalitetom (QM) do ukupnog upravljanja kvalitetom (TQM).

Navedene godišnje interne evaluacije OJ bile su osnova projektnom timu UNZE da uradi ovu internu-evaluaciju (samoevaluaciju) sa širim aspektom razmotrenih činjenica koje se u godišnjim samoevaluacijama ne mogu uraditi. Jasno nam je da ovaj nivo samo-evaluacije još uvijek nije nivo kompleksnih samoevaluacija koje rade brojni EU univerziteti sa mnogo više pokazatelja koji se odnose na podatke izvan institucije, a koje je posredno ili neposredno kreirala ili na njih uticala visokoškolska institucija. Takve interne evaluacije koje pokazuju uticaj univerziteta na regionalni i globalni uticaj su tek pred nama i UNZE se i na ovaj način

⁷⁰ Napomena: ove evaluacije se rade svake tri godine. Ovdje dajemo sadržaj posljednje samoevaluacije za UNZE za period 2004-2006. godinu. U slučajevima evropskih univerziteta, praksa pokazuje da se ovakve samoevaluacije rade u prosjeku svakih 3-6 godina.

priprema za njih. Naš cilj su i eksterne evaluacije i akreditacije i zato se i na ovaj način pripremo za njih.

Na kraju ovog predgovora, u ime projektnog tima, zahvaljujem se svima iz regiona i Evrope koji su nam ustupajući svoje interne i eksterne evaluacije pomogli da koncipiramo sadržaj naše samoevaluacije, te da je izvedemo najkorektnije koliko se to u datim okolnostima moglo. Posebno se zahvaljujemo menadžmentima Univerziteta u Twenteu (Holandija) na prikazu razrade interne evaluacije sa aspektima uticaja na regionalni rast i razvoj, te menadžmentu Univerziteta u Ljubljani (Slovenija) na metodologiji samoevaluacija fakulteta ponaosob.

Prof. dr. sci. Darko Petković
Prorektor UNZE za nauku i međunarodnu saradnju
Šef projektnog tima za internu evaluaciju

SADRŽAJ SAMOEVALUACIJE

Predgovor

Pregled korištenih skraćenica

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 ZA IDENTIFIKACIJU INSTITUCIJE

2.2. MIKROLOKACIJA I OKRUŽENJE

2.3. OSNOVNI PODACI O OJ U SASTAVU UNZE

2.4. MENADŽMENT UNZE I UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

2.5. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA, OJ I KATEDRE

3. NAJVAŽNIJI ELEMENTI OPŠTE INSTITUCIONALNE EVALUACIJE

3.1. OPŠTI ELEMENTI INSTITUCIONALNE EVALUACIJE ZA 2004. GODINU

3.2. OPŠTI ELEMENTI INSTITUCIONALNE EVALUACIJE ZA 2005. GODINU

3.3. OPŠTI ELEMENTI INSTITUCIONALNE EVALUACIJE ZA 2006. GODINU

4. EVALUACIJA NASTAVNO-NAUČNOG PROCESA

4.1. NASTAVNI PLANOVI I PROGRAMI

4.2. UPISNA POLITIKA

4.3. NASTAVNO OSOBLJE

4.4. STUDENTI

4.5. NORMATIVNA REGULATIVA I NASTAVNI PROCES

4.6. DIPLOMANTI 2004-2006.

5. EVALUACIJA NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG I STRUČNOG RADA

5.1. OPŠTI ELEMENTI ZA EVALUACIJU NIR I STRUČNOG RADA

5.2. EVALUACIJA NAJZNAČAJNIJIH ELEMENATA NIR-a

5.2.1. Magistranti na UNZE

5.2.2. Doktoranti

- 5.2.3. Evaluacija objavljenih (publikovanih) radova
- 5.2.4. NIR i stručni projekti
- 5.2.5. Organizacija seminara, konferencija, kongresa i sl.
- 5.2.6. Ostali elementi NIR-a i stručnog rada
 - 5.2.6.1. Transformacija univerziteta od predavačkog ka preduzetničkom
 - 5.2.6.2. Naučno-tehnološki park
 - 5.2.6.3. Business-start up Centar
 - 5.2.6.4. Poslovni inkubator
- 5.2.7.5. Centri izvrsnosti
- 6. SISTEM KVALITETA NA UNZE
 - 6.1. OPŠTE ODREDNICE SISTEMA KVALITETA
 - 6.2. EVALUACIJA SISTEMA KVALITETA U 2004. GODINI
 - 6.3. EVALUACIJA SISTEMA KVALITETA U 2005. GODINI
 - 6.4. EVALUACIJA SISTEMA KVALITETA U 2006. GODINI
- 7. BIBLIOTEČKA I IZDAVAČKA DJELATNOST
 - 7.1. RAZVOJ UNIVERZITETSKE BIBLIOTEKE: OD KLASIČNOG KA VIRTUALNOM
 - 7.2. IZDAVAČKA I KNJIŽARSKA DJELATNOST
 - 7.3. FINANSIRANJE BIBLIOTEČKE I IZDAVAČKE DJELATNOSTI
- 8. SWOT ANALIZA STANJA NA UNZE
- 9. BOLONJSKI PROCES I UNZE
 - 9.1. OPŠTE ODREDNICE
 - 9.2. EVALUACIJA AKTIVNOSTI U 2004. GODINI
 - 9.3. EVALUACIJA AKTIVNOSTI U 2005. GODINI
 - 9.4. EVALUACIJA AKTIVNOSTI U 2006. GODINI
- 10. EVALUACIJA REGIONALNE I MEĐUNARODNE SARADNJE
 - 10.1. ELEMENTI SARADNJE OJ DO INTEGRACIJE UNZE
 - 10.2. ELEMENTI SARADNJE NAKON INTEGRACIJE UNZE
- 11. EVALUACIJA STANJA INFORMATIČKIH TEHNOLOGIJA NA UNZE
- 12. EVALUACIJA STUDENTSKIH AKTIVNOSTI NA UNZE
- 13. PREDLOZI POBOLJŠANJA
- 14. ZAKLJUČAK

PRILOZI:

NEKI OD NAJVAŽNIJIH ELEMENATA ZA EKSTERNU EVALUACIJU

- 1. DRŽAVNI I REGIONALNI VISOKOŠKOLSKI KONTEKST
 - 1.1. POLITIČKO UREĐENJE I VISOKO OBRAZOVANJE U BIH
 - 1.2. ISTORIJSKI KONTEKST OBRAZOVANJA U BIH
 - 1.3. ISTORIJSKI KONTEKST OBRAZOVANJA U REGIONU SREDNJE BIH
- 2. UNIVERZITET U ZENICI: OSTALE INFORMACIJE OD INTERESA
 - 2.1. MISIJA UNZE
 - 2.2. VIZIJA RAZVOJA UNZE
 - 2.3. ZAKONSKE PODLOGE ZA REFORME I INTEGRACIJU
 - 2.4. PREGLED NAJZNAČAJNIJIH MEĐUNARODNIH PROJEKATA
 - 2.5. PREGLED NAJZNAČAJNIJIH DOMAĆIH PROJEKATA
 - 2.6. PREGLED DOKUMENTACIJE IZ BOLONJSKOG PROCESA

2.7. PREGLED ANKETNIH UPITNIKA ZA STUDENTE

2.7.1. Anketni upitnici za ocjenu nastavnog procesa

2.7.2. Anketni upitnici za ocjenu poznavanja Bolonjskog procesa

2.8. PRIMJER JEDNE PROCEDURE IZ SISTEMA KVALITETA

3. NORMATIVNA REGULATIVA, STANDARDI I ZAKONI

3.1. IZVODI IZ STATUTA (PRAVILA) UNIVERZITETA

3.2. PRAVILA STUDIRANJA

4. SISTEM KVALITETA U RADU OJ MAŠINSKI FAKULTET PO ISO 9001

5. TABELE I GRAFIKONI OD INTERESA ZA EKSTERNU EVALUCIJU

11.6. INFORMACIJSKI PAKET⁷¹

Namjena Informacijskog paketa Univerziteta u Zenici je da sadašnjim i budućim studentima pruži najveći broj potrebnih informacija koje će im biti od koristi, kako pri upoznavanju sa Univerzitetom u Zenici, odabiru fakulteta-studijskog odsjeka, te pružanju drugih neophodnih informacija pri donošenju važnih odluka koje se tiču ostalih elemenata studiranja, života i rada. Sigurno je da ovakav dokument ne može pružiti sve potrebne informacije studentu koje se tiču njegovog studija, života i rada u novom okruženju, ali je također izvjesno da daje dobar skup kvalitetnih informacija za donošenje važnih životnih odluka. Ograničeni obim ovakve publikacije ne omogućuje šira elaboriranja po svakoj tački sadržaja, te se čitaoci upućuju na druge sadržaje u pisanoj i elektronskoj formi koji će im omogućiti dobijanje i tih informacija. Sa tom namjerom ovdje su date mnoge adrese koje će Vam u tome pomoći.

Naša je želja da svoju akademsku karijeru započnete na Univerzitetu u Zenici. Naš cilj je da svoju akademsku karijeru i završite na Univerzitetu u Zenici bilo kao diplomant, magistrant ili doktorant, sposoban da svoja znanja i vještine plasira na bilo kojem dijelu zemaljske kugle. Akademski znanja koja ćete sticati imaju univerzalne vrijednosti. Naša namjera je u tom smislu da Vam maksimalno budemo na usluzi. Kroz stvarnu mobilnost kojoj težimo omogućimo Vam, da saglasno Bolonjskom procesu, dio svoga obrazovanja steknete i izvan naše institucije a za one segmente za koje priznajemo da su drugi bolji od nas.

⁷¹ Napomena: poslednja verzija publikacije postavljena je na web situ 2007. godine i dajemo samo njen sadržaj. Ne publikuje se u štampanoj formi zbog česte promjene teksta i redovnog unošenja aktuelnih informacija. Elektronska verzija je korisnicima dostupna na bhs i engleskom jeziku na www.unze.ba/ip/index.html.

INFORMACIJSKI PAKET

O uslovima studiranja na Univerzitetu u Zenici usklađen sa elementima Bolonjskog procesa i sistema studijskih bodova ECTS

Zenica, mart, 2006.

Priredio: prorektor prof. dr. sci. Darko Petković

Saradnici: prorektor prof. dr. sci. Željko Škuljević, Arifa Čuruković, dipl. iur.
generalni sekretar, mr. sci. Selam Spužić, Ured za međunarodnu saradnju,
mr. sci. Ibrahim Plančić, menadžer za kvalitet UNZE, Edin Begović, ECTS
koordinator UNZE, Amra Talić, Unija studenata UNZE

SADRŽAJ

1.0 UVOD

2.0 OSNOVNI PODACI O UNIVERZITETU U ZENICI

- 2.1 Naziv, adresa i lokacija
- 2.2 Menadžment univerziteta
- 2.3. Ostali podaci o univerzitetu
- 2.4. Akademski kalendar
- 2.5 Pregled kontakt adresa i studijskih odsjeka na fakultetima
- 2.6. Procedure prijavljivanja i upisa
- 2.7. Najvažniji elementi iz univerzitetske regulative (Statut-Pravila UNZE)
- 2.8. ECTS koordinator Univerziteta

3.0 OPŠTI PODACI O PROGRAMIMA STUDIJA

- 3.1 Nazivi dodijeljenih zvanja
- 3.2 Zahtjevi za pristup studiju
- 3.3 Obrazovni i profesionalni ciljevi
- 3.4 Pristup daljem studiranju
- 3.5 Struktura studija sa ECTS bodovima
- 3.6 Ispiti i način ocjenjivanja
- 3.7. Diplomski ispit
- 3.8. ECTS koordinator fakulteta-departmana

4.0 OPŠTE INFORMACIJE ZA STUDENTE

- 4.1 Grad Zenica
- 4.2 Regija Srednje Bosne
- 4.3 Troškovi života
- 4.4 Smještajni kapaciteti, infrastruktura saobraćaja i regulisanje boravka
- 4.5 Ishrana
- 4.6 Medicinska briga
- 4.7. Osiguranje
- 4.8. Finansijske potpore za studiranje
- 4.9. Poslovi studentskih službi
- 4.10. Međunarodni programi

- 4.11. Učenje jezika
- 4.12. Odmor i razonoda
- 4.13. Sportski sadržaji
- 4.14. Unija studenta i druge studentske organizacije
- 4.15. Ostale informacije od interesa
- 5.0 NAJVAŽNIJI ELEMENTI BOLONJSKOG PROCESA I ECTS NA UNIVERZITETU U ZENICI
 - 5.1. Najvažniji elementi Bolonjskog procesa
 - 5.2. Opšte o ECTS-u
 - 5.3. Mali riječnik ECTS-a
 - 5.4 Dokumentacija ECTS-a u upotrebi na UNZE
PRILOG (U VARIJANTI NA BHS I ENGLESKOM JEZIKU)
- 6.0 PREGLED CURRICULA NA UNIVERZITETU U ZENICI SA ECTS BODOVIMA
 - 6.1 Fakultet za metalurgiju i materijale
 - 6.2. Mašinski fakultet
 - 6.3 Pedagoški fakultet
 - 6.4. Ekonomski fakultet
 - 6.5. Pravni fakultet
 - 6.6. Zdravstveni fakultet
 - 6.7. Islamski pedagoški fakultet

11.7. VODIČ ZA BRUCOŠE⁷²

Svake godine sa početkom aktivnosti oko pripreme upisa u novu akademsku godinu izrađuje se i štampa se *Vodič za brucoše*. Uz osnovne informacije o studijskim odsjecima (departmanima), on daje podatke o izlaznim diplomama (zvanjima), te podake o mjestima gdje se mogu pronaći šire informacije. Vodič sadrži i najvažnije informacije o Bolonjskom procesu, QA u visokom obrazovanju, ECTS bodovima, mobilnosti studenata i dr. a prateći je sadržaj Dana otvorenih vrata UNZE, kao i promocijnih aktivnosti menadžmenta UNZE u gradovima regije Centralna BiH (gostovanja u kontakt emisijama na TV, radiju, tribinama o obrazovanju i dr.).

⁷² Napomena: ova publikacija štampana je 2007. godine i dajemo je u njenoj skraćenoj formi sa datim sadržajem (tiraž: 2000). Štampa (elektronska verzija na CD-u i web kao i printana publikacija) se svake godine kao nužan set informacija za potencijalne studente UNZE.

UNIVERZITET U ZENICI

www.unze.ba
rektorat@unze.ba



Adresa:
Fakultetska 3, 72000 Zenica
BIH
tel. 032 444 420
032 444 430
fax. 032 444 431

VODIČ ZA BRUCOŠE

sa osnovnim objašnjenjima o uslovima upisa na Univerzitet u Zenici,
ECTS sistemu i Bolonjskom procesu



Zenica, maj 2007.godine

UVOD

Poštovani maturanti, budući studenti Univerziteta u Zenici!

U rukama Vam je Vodič za bruce koji vam daje najbitnije podatke o fakultetima, članicama Univerziteta u Zenici. Kao jedna od rijetkih visokoškolskih ustanova u BiH koja je izvršila institucionalnu transformaciju u skladu sa Bolonjskim principima omogućiti ćemo Vam da se već u akademskoj 2007/08. godini upišete na integrisani Univerzitet, što i nije baš čest slučaj ni u širem okruženju. Mada kao samostalan Univerzitet postojimo relativno kratko u visokom obrazovanju u BiH, to ipak ne znači da Vi dolazite u instituciju koja ne zna dobro šta je visoko obrazovanje. Iza nas je više od 47 godina visokog obrazovanja i naučno-istraživačkog rada na fakultetima u Zenici. Ni mnogo manje, ni više nego drugi BiH univerziteti. Sa ovom akademskom godinom nastavljamo sa jedinstvenim konceptom primjene ECTS sistema na cijelom Univerzitetu čime će Vaša prohodnost i bez procedure nostrifikacije nastavnih planova i programa biti znatno povećana a "diplome vrijednije".

Danas naši diplomanti rade kako u bližem okruženju tako i širom svijeta. Ono što su naučili na svojim fakultetima omogućilo im je da pronađu posao u svojoj ili srodnim strukama. Koncept novog univerziteta u skladu sa Bolonjskom deklaracijom omogućuje Vam školovanje u sistemu (3+2+3 godine) ili (4+1+3 godine). Zašto kod nas na Univerzitetu u Zenici preovlađuje koncept (4+1+3) godine. Jednostavno rečeno nismo željeli da na Vama eksperimentišemo i da "sutra" sa tom trogodišnjom diplomom ne budete prepoznati i tržišno prihvaćeni.

Želimo da budete dio naše zajednice nastavnika i studenata Univerziteta u Zenici. Nemojte misliti da se znanje stiče samo na univerzitetima koji imaju više desetina hiljada studenata. Razmislite bolje o brojčanom odnosu nastavnog osoblja i studenata. Razmislite o broju kompjutera koji su na raspolaganju po jednom studentu, ili o tome koliko će koštati Vaše studiranje. Tokom studija omogućit ćemo Vam sticanje znanja kako na našem Univerzitetu tako i na partnerskim institucijama u inostranstvu sa kojim Univerzitet u Zenici ima potpisane protokole o saradnji. Kada sve, i ne samo ovo uzmete u obzir, za ono što Vam nudi Univerzitet u Zenici dobit ćete najviše.

DOBRO DOŠLI NA UNIVERZITET U ZENICI!

SADRŽAJ

UNIVERZITET U ZENICI – OPŠTI PODACI

Fakulteti u sastavu univerziteta:

- 1 EKONOMSKI FAKULTET
- 2 FAKULTET ZA METALURGIJU I MATERIJALE
- 3 MAŠINSKI FAKULTET
- 4 PEDAGOŠKI FAKULTET
- 5 PRAVNI FAKULTET
- 6 ZDRAVSTVENI FAKULTET
- 7 ISLAMSKI PEDAGOŠKI FAKULTET
- 8 STUDENTSKI CENTAR UNIVERZITETA U ZENICI
- 9 UNIJA STUDENATA UNIVERZITETA U ZENICI
- 10 BOLONJSKI PROCES ?
- 11 ŠTA JE ECTS ?
- 12 DODATAK DIPLOMI- DIPLOMA SUPPLEMENT ?
- 13 MENADŽMENT UNIVERZITETA
- 14 LOKACIJA UNIVERZITETA
- 15 ZENICA – UNIVERZITETSKI GRAD
16. USLOVI PRIJEMA

11.8. STRATEGIJA RAZVOJA UNZE⁷³

Dokument Plan institucionalnog razvoja (PIR) Univerziteta u Zenici nastao je u vremenu nikada izraženijih turbulentnih promjena u visokom obrazovanju u sveukupnom evropskom akademskom prostoru. On postavlja osnove smjernice za razvoj i upravljanje Univerzitetom u Zenici u narednih 10 godina. Na bazi sveukupne slike stanja u oblasti visokog obrazovanja regiona, države i internacionalnog okruženja sagledan je sadašnji položaj, te vizije gdje se želimo naći u budućnosti.

Ovo je prvi dokument ovakve vrste koji se radi na Univerzitetu u Zenici tako da zasigurno on ima i brojne manjkavosti i propuste. U namjeri da on bude što kvalitetniji i sadržajniji radni tim je nastojao da ga predstavi i promoviše kod svih koji su na bilo koji način povezani sa visokim obrazovanjem. Radna (elektronska) verzija ovog dokumenta dostavljena je više od pet stotina adresa, od nastavnika i saradnika na UNZE, nekadašnjih studenata, direktora kompanija, resornih ministarstava, vlada, privrednih komora, udruženja poslodavaca, studenata i njihovih roditelja, kolega sa drugih univerziteta u BiH i ex-SFRJ, eksperata iz oblasti visokog obrazovanja iz EUA, UNESCO-a, CoE, EC i dr. Autor i saradnici su vrlo pažljivo razmotrili dostavljene primjedbe i sugestije i ugradili ih u završnu verziju dokumenta koji je pred Vama.

Zenica, juni 2005-februar 2006.

Prof. dr. sci. Darko Petković
Prorektor za nauku i razvoj sa timom saradnika

⁷³ Napomena: ovaj dokument štampan je 2006. godine i u knjizi dajemo samo njen sadržaj. Predstavlja ključni dokument koji menadžment UNZE koristi za strateško vođenje. Razmatran je na svim OJ, forumima stakeholders-a, sa ino-partnerima i najposlije usvojen je na Senatu UNZE. Uz određena inoviranja kao dokument strateškog razvoja projektovan je za period 2005-2015. godine.

SADRŽAJ /dokumenta institucionalnog plana razvoja/

Predgovor

1. UVOD

Namjena dokumenta
Reforma visokog obrazovanja
Misija Univerziteta u Zenici
Vizija razvoja Univerziteta u Zenici

2. VISOKO OBRAZOVANJE U BIH

Kratak istorijski pregled za BiH
Kratki istorijski pregled za regiju Srednje Bosne
Slika sadašnjeg stanja u BiH
Slika sadašnjeg stanja u regiji Srednje Bosne

3. UNIVERZITET U ZENICI U VREMENU OSNIVANJA DO DANAS

"Jučer"
"Danas"
"Sutra"

4. POLAZNI ELEMENTI PRAVNE TRANSFORMACIJE UNIVERZITETA

"Jučer"
"Danas"
"Sutra"
Nova organizaciona struktura integrisanog univerziteta

5. SMJERNICE ZA OSNIVANJE NOVIH ČLANICA UNZE I MENADŽMENT LJUDSKIM RESURSIMA

Smjernice za osnivanje novih članica
Menadžment ljudskim resursima

6. PROJEKCIJE NASTAVNO-NAUČNOG, NAUČNO-ISTRAŽIVAČKOG I STRUČNOG RADA

Položaj i uloga Univerziteta u Zenici u novim tokovima
Slika stanja u prošlosti
"Danas"
Smjernice za razvoj u budućnosti (plan 2005-2015)

7. BUDUĆNOST METALURŠKOG INSTITUTA KEMAL KAPETANOVIĆ I PLAN RAZVOJA NOVIH INSTITUCIONALNIH FORMI

Hronologija razvoja Metalurškog instituta
Slika sadašnjeg stanja
Projekcije za budućnost

8. ZNAČAJ I POZICIONIRANJE BIBLIOTEČKIH FONDOVA I IZDAVAČKA DJELATNOST

Pregled stanja
Procjene razvoja i organizacionog ustrojstva
Izdavačka djelatnost
Knjižarska djelatnost
Finansiranje bibliotečke i izdavačke djelatnosti

9. PROCES TRANSFORMACIJE UNIVERZITETA OD PREDAVAČKOG KA PREDUZETNIČKOM

Uvod
Univerzitetski NTP
Spin-out aktivnosti na univerzitetu
Univerzitet u Zenici u tranziciji ka preduzetničkom univerzitetu

10. NAUČNO-TEHNOLOŠKI PARK ZENICA

Ideja za osnivanje NTP Zenica

Zašto naučno-tehnološki park u Zenici?

Zašto je tehnološki park ujedno i naučno-tehnološki park?

Misija tehnološkog parka u Zenici

11. PROJEKCIJE REGIONALNE I MEĐUNARODNE SARADNJE UNZE

Kako je bilo?

Osnove koncepta sadašnje regionalne saradnje.

Sadašnja međunarodna saradnja Univerziteta u Zenici i njen značaj za razvoj

Koncept buduće međunarodne saradnje

12. SISTEM KVALITETA U RADU UNZE

Uvod i prikaz sadašnjeg stanja

Kontrola i menadžment kvaliteta

Ciljevi za naredni period

Mogući koraci povećanja kvaliteta

Strateški koraci u uspostavi kulture kvaliteta

Zakonski okvir i finansijski aspekt reformskih procesa

Zaključak o sistemu osiguranja kvaliteta

13. ZAKONSKE PRETPOSTAVKE ZA RAD UNZE I AKREDITACIJA

Spisak usvojenih procedura na Univerzitetu u Zenici

Interna evaluacija (ocjena stanja)

14. BOLONJSKI PROCES I UNIVERZITET U ZENICI

Opšte odrednice Bolonjskog procesa

Zajedničke katedre i integracija univerziteta

Mobilnost nastavnika i studenata

ECTS sistem prenosa bodova

ECTS koordinatori

Izdavanje dodatka diplomi

15. INFORMATIČKA BUDUĆNOST NA UNIVERZITETU U ZENICI

Opšti elementi

Izgradnja Univerzitetskog računarskog centra

I dalje opremanje računarskom opremom i software-ima

Dalje inoviranje i razvoj domene www.unze.ba

16. FINANSIRANJE UNIVERZITETA U ZENICI

17. STUDENTSKA PITANJA NA UNIVERZITETU U ZENICI

Opšti podaci

Formiranje studentske unije

Aktivno uključivanje studenata u sve sfere rada UNZE

Studenti Univerziteta u Zenici i Bolonjski proces

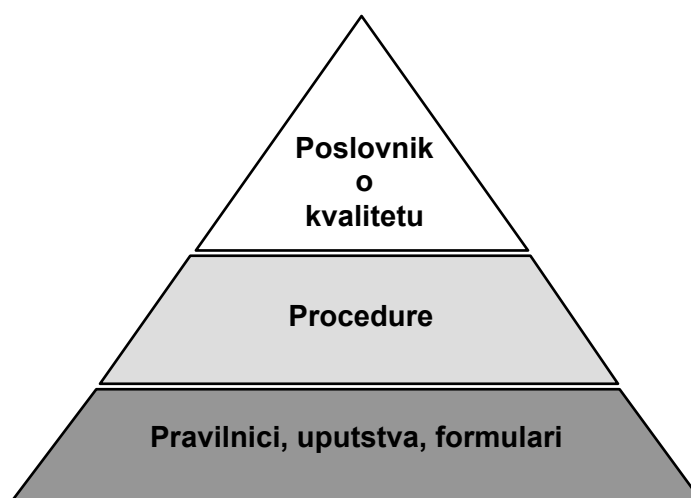
18. UMJESTO ZAKLJUČKA

19. BIBLIOGRAFIJA

11.9. POSLOVNIK O KVALITETU⁷⁴

UNIVERZITET U ZENICI	POSLOVNIK O KVALITETU UNIVERZITETA U ZENICI	650/06	
		IZDANJE: 2006.	
	- NASLOVNA STRANA -	REVIZIJA: 2	LISTA: 63

POSLOVNIK O KVALITETU UNIVERZITETA U ZENICI



Primjerak broj: _____

Datum izdanja: _____

Potpis primaoca/vlasnika kopije: _____

Izradio:	Pregledao:	Odobrio:
QA projektni tim	I. Plančić	S. Ekinović
Šef tima: prof. dr. Darko Petković	Funkcija: menadžer za kvalitet	Funkcija: rektor
Datum: avgust, 2006.	Septembar, 2006.	Oktobar, 2006.

⁷⁴ Napomena: ovaj dokument izrađen je u svojoj prvoj verziji 2006. godine i u knjizi dajemo samo njegov sadržaj, te osnovne odrednice o misiji, viziji i sistemu kvaliteta na UNZE. Predstavlja ključni dokument u definisanju politike kvaliteta koji menadžment UNZE koristi za strateško vođenje. Izradio ga je projektni tim za razvoj i implementaciju QA na UNZE. Sa stupanjem na snagu novog Zakona o visokom obrazovanju u BiH početkom 2008. godine, on će doživjeti određene sadržajne izmjene, no najveći broj strateških odrednica sistema kvaliteta će ostati i one su već projektovane za period 2005-2015. godina.

SADRŽAJ

Poglavlja	Odjeljak	Naziv	Datum	Revizioni status	Strana
1.		UVODNI DIO			7
1. 1		MISIJA, VIZIJA I DEKLARACIJA O KVALITETU			7
1. 2		CILJEVI KVALITETA			7
1. 3		SVRHA I PODRUČJE PRIMJENE POSLOVNIKA O KVALITETU			8
1. 4		CILJEVI PRIMJENE POSLOVNIKA O KVALITETU			8
2.		PREDSTAVLJANJE ORGANIZACIJE / UNIVERZITETA			9
2. 1		NAZIV, SJEDIŠTE, KONTAKTI			9
2. 2		UGOVOR O OSNIVANJU UNIVERZITETA			9
2. 3		OSNOVNI PODACI O UNIVERZITETU			9
2. 4		DJELATNOSTI UNIVERZITETA			12
2. 4. 1		Osnovna djelatnost Univerziteta			12
2. 4. 2		Ostale djelatnosti Univerziteta			12
2. 5		REFERENTNI DOKUM., STANDARDI, DEFINICIJE I SKRAĆENICE			13
2. 5. 1		Referentni dokumenti, zakonski akti i standardi			13
2. 5. 2		Definicije			13
2. 5. 3		Skraćenice			14
3.		IZRADA, ODOBRAVANJE, IZDAVANJE I KONTROLA POSLOVNIKA O KVALITETU			15
3. 1		TOK IZRADE POSLOVNIKA O KVALITETU			15
3. 2		IZRADA, OVJERA I NADZOR POSLOVNIKA O KVALITETU			16
3. 3		DISTRIBUCIJA POSLOVNIKA O KVALITETU			16
3. 4		IZMJENE POSLOVNIKA O KVALITETU			17
4.		ELEMENTI SISTEMA UPRAVLJANJA KVALITETOM			19
4. 1		IDENTIFIKACIJA PROCESA			19
4. 2		DOKUMENTACIJA SISTEMA KVALITETA			20
4. 2. 1		Opšte			20
4. 2. 2		Poslovník o kvalitetu			21
4. 2. 3		Kontrola dokumenata			22
4. 2. 3. 1		Opšte			22
4. 2. 3. 2		Vrsta i označavanje dokumentacije			22
4. 2. 3. 3		Izrada, pregled, odobravanje i izdavanje dokumenata			22
4. 2. 3. 4		Izmjena dokumenata i podataka			23
4. 2. 4		Kontrola zapisa o kvalitetu			23
4. 2. 4. 1		Opšte			23
4. 2. 4. 2		Izrada zapisa i označavanje			23
4. 2. 4. 3		Manipulacija i arhiviranje zapisa kvaliteta			23
5.		ODGOVORNOST MENADŽMENTA			25
5. 1		OPREDJELJENOST MENADŽMENTA			25
5. 2		ORIJENTACIJA KA KORISNICIMA USLUGA UNIVERZITETA			25
5. 2. 1		Identifikacija korisnika, tržišta i zahtjeva			25
5. 2. 2		Konkurencija i konkurentske prednosti			26
5. 2. 3		Fokus na zaposlene i društvenu zajednicu			26
5. 3		POLITIKA KVALITETA			27
5. 4		PLANIRANJE			27
5. 4. 1		Ciljevi kvaliteta			27

5.5	ODGOVORNOST, OVLAŠTENJA I KOMUNIKACIJA			28
5.5.1	Odgovornost i ovlaštenja			28
5.5.2	Predstavnik rukovodstva/Menadžer za kvalitet			32
5.5.3	Interna komunikacija			34
5.6	PREISPITIVANJE OD STRANE MENADŽMENTA			34
5.6.1	Opšte			34
5.6.2	Ulaz preispitivanja			34
5.6.3	Izlaz preispitivanja			35
6.	UPRAVLJANJE RESURSIMA			37
6.1	OSIGURANJE RESURSA			37
6.2	LJUDSKI RESURSI-KOMPETENTNOST, SVJESNOST I OBUKA			37
6.3	INFRASTRUKTURA I RADNA OKOLINA			38
7.	REALIZACIJA USLUGE			41
7.1	PLANIRANJE REALIZACIJE USLUGA			41
7.2	PROCESI KOJI SE ODNOSU NA KORISNIKE			42
7.2.1	Identifikacija i preispitivanje zahtjeva za usluge			42
7.2.2	Komunikacija sa korisnicima			43
7.3	DIZAJN I/ILI RAZVOJ			43
7.3.1	Planiranje dizajna i razvoja			43
7.3.2	Ulazi dizajna i razvoja			43
7.3.3	Izlazi dizajna i razvoja			43
7.3.4	Preispitivanje dizajna i razvoja			44
7.3.5	Verifikacija dizajna i razvoja			44
7.3.6	Validacija dizajna i razvoja			44
7.3.7	Kontrola izmjena dizajna i razvoja			44
7.4	NABAVKA			45
7.4.1	Proces nabavke			45
7.4.2	Informacije za nabavku			45
7.4.3	Prijem i verifikacija nabavke			45
7.5	PRUŽANJE USLUGA			46
7.5.1	Kontrola pružanja usluga			46
7.5.2	Validacija procesa pružanja usluga			46
7.5.3	Identifikacija i sljedivost			46
7.5.4	Imovina korisnika usluga Univerziteta			47
7.5.5	Očuvanje proizvoda			47
7.6	KONTROLA SREDSTAVA ZA MONITORING I MJERENJA			48
8.	MJERENJE, ANALIZA I POBOLJŠANJE			51
8.1	OPŠTE			51
8.1.1	Prijemno kontrolisanje i ispitivanje			51
8.1.2	Kontrolisanje i ispitivanje u toku procesa			51
8.1.3	Završno kontrolisanje i ispitivanje			52
8.1.4	Zapisi o kontrolisanju i ispitivanju			52
8.2	MONITORING I MJERENJA			52
8.2.1	Zadovoljstvo korisnika usluga Univerziteta			52
8.2.2	Interni audit - evaluacija			53
8.2.2.1	Planiranje audita - evaluacije			53
8.2.2.2	Provođenje audita i rezultati			53
8.2.2.3	Korekcija na bazi audita			53
8.2.3	Monitoring i mjerenje procesa			54
8.2.3.1	Planiranje nastavno-naučnog procesa			54
8.2.3.2	Podloge za nastavno-naučni proces			54
8.2.3.3	Praćenje i nadzor nastavno-naučnog procesa			54
8.2.4	Monitoring i mjerenje usluga			55
8.2.4.1	Prijemno kontrolisanje			55
8.2.4.2	Procesno kontrolisanje			55
8.2.4.3	Završno kontrolisanje			55

8. 3	KONTROLA NEUSKLAĐENOSTI			56
8. 3. 1	Izveštavanje o neusklađenostima			56
8. 3. 2	Označavanje neusklađenosti			56
8. 3. 3	Preispitivanje neusklađenosti			56
8. 3. 4	Ponovno kontrolisanje			57
8. 3. 5	Ocjena odstupanja			57
8. 4	ANALIZA PODATAKA			57
8. 4. 1	Utvrdjivanje potreba za analizom podataka			57
8. 4. 2	Postupci (metode) analize			57
8. 4. 3	Analiza i prijedlog preventivnih i korektivnih mjera			58
8. 5	POBOLJŠANJE			58
8. 5. 1	Stalno poboljšanje			58
8. 5. 2	Korektivne mjere			59
8. 5. 2. 1	Prikupljanje informacija o neusklađenostima			59
8. 5. 2. 2	Ocjena i obrada informacija			59
8. 5. 2. 3	Provođenje i nadzor nad korektivnim mjerama			59
8. 5. 2. 4	Analiza provedenih korektivnih mjera			59
8. 5. 3	Preventivne mjere			59
8. 5. 3. 1	Prikupljanje informacija			60
8. 5. 3. 2	Ocjena i obrada informacija			60
8. 5. 3. 3	Provođenje i nadzor nad korektivnim mjerama			60
8. 5. 3. 4	Analiza provedenih korektivnih mjera			60
8. 5. 3. 5	Analiza dobavljača kao preventivni segment			60
9.	SPISAK PROCEDURA			61

1. 1. MISIJA, VIZIJA I DEKLARACIJA O KVALITETU

MISIJA

Misija Univerziteta u Zenici (u daljem tekstu UNZE ili Univerzitet) bazirana je na dvije osnovne komponente visokog obrazovanja:

- nastavno-naučni (obrazovni) rad i
- naučno-istraživački rad.

Ove dvije komponente visokog obrazovanja su međusobno uslovljene ali se, radi lakšeg sagledavanja i upravljanja procesima na univerzitetu, mogu raščlaniti na slijedeći način:

- obrazovanje, kako kroz nastavni, tako i kroz naučno-istraživački proces, visoko kvalitetnih, mladih stručnjaka (studenata), ali i odraslih, u svim oblastima nastave koji postoje na univerzitetu, tako da mogu biti produktivni u svojim postojećim i budućim aktivnostima,
- kontinuirano praćenje i unapređivanje naučno-istraživačkog rada na univerzitetu; osposobljavanje (obrazovanje) i uključivanje što većeg broja mladih ljudi (asistenata i drugog podmlatka) u ovaj proces; povezivanje univerziteta s okolinom, privrednim i kulturnim zbivanjima.

Misija UNZE uključuje pomaganje ekonomskog, socijalnog i kulturnog razvoja unutar i izvan granica regiona i države, obezbjeđujući naučnu i tehničku podršku. Pri tome UNZE se mora uklapati u nacionalne i internacionalne kriterije kvaliteta obrazovanih i naučnih djelatnosti i rezultata. Drugim riječima, svi rezultati nastavno-naučnog, naučno-istraživačkog i stručnog rada na UNZE moraju sadržavati karakter univerzalnih vrijednosti, koji se ne mjere regionalnim kvalitativnim ocjenama.

UNZE, kao nastavno-naučna, naučnoistraživačka, umjetnička i stručna institucija, ima misiju da uz maksimalno i kontinuirano inoviranje nastavnih planova i programa –curricula, nastavnog sadržaja, primjenu savremenih metoda i tehnika edukacije i kroz istraživački proces obrazuje mlade i kvalitetne stručnjake u oblasti različitih profila i struka koji su sposobni da budu lideri u svojim oblastima rada na dobro razvoja društva i privrede Zeničko-dobojskog kantona i šire.

Misija predstavlja osnovni okvir poslovanja i razvoja UNZE kao jednog od najznačajnijih činilaca društva. Njenom realizacijom, UNZE 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.

VIZIJA

Vizija UNZE je da postane moderna i cijenjena visokoškolska institucija, uključena u zajednički akademski prostor Evrope i svijeta.

Ovom vizijom UNZE bi do 2010. godine trebao da postane manji fleksibilni univerzitet sa 8-10 članica (organizacijskih jedinica: fakulteta, instituta i dr.), koji će davati oko 20 vrsta diploma (studijske grupe) i

imati 6.000 –8.000 studenata koji će živjeti i raditi u jednom zaokruženom i funkcionalnom kampusu.

Svrha razvoja visokog obrazovanja i naučno-istraživačkog rada u Zenici kroz formu i organizacionu strukturu UNZE je da se na organiziran i prethodno osmišljen način iskoriste raspoloživi resursi i usmjere buduće aktivnosti na planu razvoja nastavno-naučnog rada (obrazovanja) i naučno-istraživačkog rada. Osim toga, na ovaj način je moguće optimalno iskoristiti sve navedene resurse u funkciji ekonomskog i ukupnog društvenog razvoja Zenice i šire regije.

Planirane pretpostavke razvoja UNZE kao efikasnog univerziteta fundamentalnih i primjenjenih nauka trebaju biti kompatibilne zahtjevima društva budućnosti koje mora biti sposobno za konkurenciju na svjetskom tržištu i koja će generisati ukupan razvoj Zenice i regije.

Strateški cilj razvoja visokog obrazovanja i naučno-istraživačkog rada u ZE–DO kantonu je razvoj UNZE. Ovaj cilj će biti moguće ostvariti realizacijom niza pojedinačnih zadataka (potciljeva), od kojih su najvažniji:

- Objedinjavanje i racionalnije korištenje raspoloživih resursa u oblasti visokog obrazovanja i naučno-istraživačkog rada (kadrovi, objekti, laboratorije, biblioteke...),
- Optimalan raspored kadrova u izvođenju nastavnog procesa i u realizaciji naučno-istraživačkih i razvojnih istraživanja i projekata, čime se diže kvalitet nastave i obezbjeđuje efikasnost u istraživanju,
- Stvaranje uslova da se objedinjavanjem kadrova i istraživačkih laboratorija formiraju naučno-istraživačke jedinice (institucije ili grupacije), a u skladu sa Zakonom o naučno-istraživačkoj djelatnosti ZE-DO kantona. Ovo je najefikasniji način stvaranja tzv. kritične mase kadrova i znanja koja može uspješno i kompetentno da rješava širok spektar problema vezanih za ekonomski i društveni razvoj regije. Osim toga, ovako formirane "ćelije kadrova i znanja" mogu svojim rješenjima pomoći nosocima odgovarajućih nivoa vlasti u odlučivanju o pitanjima pravaca društvenog razvoja te tekućeg privređivanja i poslovanja,
- Stvaranje uslova za donošenje dugoročnog programa razvoja visokog obrazovanja i naučno-istraživačkog rada u skladu sa potrebama regije i ZE-DO kantona,
- Obezbjedenje materijalne i kadrovske infrastrukture za formiranje Naučno-tehnološkog parka (NTP) kao efikasne strukture i mehanizma za generisanje ideja i implementaciju tehnologija sa direktnim učešćem znanja i opreme kadrova iz strukture UNZE.

Naučno-tehnološkim parkom se podstiče razvoj poduzetništva i inovativnosti kao osnovne značajke konkurentnosti u uslovima tržišnog privređivanja,

- Neposrednija saradnja sa privredom u funkciji prilagođavanja obrazovnog procesa potrebama prestrukturiranja i razvoja privrede kao i realizacija što većeg broja aplikativnih projekata gdje se rezultati istraživanja najbrže primjenjuju u praksi,
- Značajno povećanje obuhvatnosti mlade generacije univerzitetskim obrazovanjem, jer postojeći procenat u BiH (p.a. oko 12-15% završenika srednjih škola nastavlja studij) je apsolutno neprihvatljiv. Na taj način se podiže nivo znanja mlade generacije koja dolazi i koja će na taj način biti generator ideja i razvoja,
- Razvijanje međuuniverzitetske i drugih vidova naučno-tehničke saradnje sa institucijama u BiH i u svijetu kroz različite oblike: zajednički projekti, razmjene, studentski boravci, konferencije, seminari i drugi oblici kooperacije. Na ovaj način se najefikasnije vrši transfer informacija, tehnologija, znanja i iskustava a sve sa ciljem razvoja vlastitih kadrova i domaćih firmi i institucija,
- Okupljanje najkvalitetnijih, najstručnijih i najizraslijih kadrova, ali također i najtalentovanijih mladih ljudi oko Univerziteta, njihovo dalje obrazovanje i profiliranje te osposobljavanje za rješavanje problema iz najšireg spektra, a naročito novih tehnologija i proizvoda. Osim toga, na ovaj način se može efikasno zaustaviti negativan proces poznat pod nazivom "odliv mozgova",
- Stvaranje boljih uslova iz oblasti studentskog standarda (stanovanje, ishrana, prevoz, nastavne potrebštine i učila, zdravstvena zaštita, kulturne i sportske aktivnosti i uključivanje u međunarodnu saradnju i dr.).
- Promjena ukupnog ambijenta u Zenici i regiji kada je u pitanju odnos prema obrazovanju i naučno-istraživačkom radu, odnosno nauci uopšte, kao i odnos prema budućem razvoju.

S obzirom na gore sve navedeno viziju UNZE moguće je iskazati na više načina, ali s obzirom da smo mlad univerzitet koji se tek razvija i stasava, naša vizija je:

"STIĆI U DRUŠTVO NAJBOLJIH I U TOM DRUŠTVU OPSTATI!"

DEKLARACIJA O KVALITETU

U cilju obezbjeđenja visokog kvaliteta procesa rada na Univerzitetu u Zenici i njegovih izlaza - profila i osposobljenosti visokoobrazovanih stručnjaka, kvaliteta na nivou koji obezbjeđuje ravnopravnu razmjenu znanja sa Evropom i svijetom, prilaz u organizovanju, transformaciji i upravljanju kvalitetom na UNZE će se u narednom periodu zasnivati na:

- viziji, misiji i ciljevima naučno-obrazovnog sistema zemlje 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,
- kao i na osnovnim elementima kulture kvaliteta koje bi trebalo obezbjediti na Univerzitetu, a u koje spadaju:
 - osiguranje kvaliteta programa studija (NPP),
 - provođenja ECTS sistema bodovanja na čitavom Univerzitetu, što će obezbjediti kvalitet i prepoznavanje diplome naših studenata,
 - osiguranje kvaliteta nastavnog osoblja,
 - osiguranje kvaliteta procesa prijema novih studenata,
 - osiguranje kvaliteta sistema podučavanja i
 - osiguranje kvaliteta rada studenata, studentskog organizovanja i života.

UNZE, kao nastavno-naučna, naučnoistraživačka i stručna institucija služi građanima Zeničko-dobojskog kantona, regije Centralna BiH, Bosne i Hercegovine i svijeta.

Kroz nastavu i nastavne programe, naučnoistraživačke i stručne aktivnosti i kontinuirano traganje za znanjem svi zaposlenici i studenti rade i stalno će raditi na održavanju i unapređenju kvaliteta nastavnog i naučnoistraživačkog procesa, kao i na primjeni naučnih rezultata u praksi, u cilju zadovoljenja potreba i očekivanja svih zainteresovanih subjekata.

Svi zaposlenici i studenti su upoznati sa ovom deklaracijom i prihvataju je kao izraz kolektivnog opredjeljenja na kontinuiranim nastojanjima za unapređenje vlastitih doprinosa opštem dobru.

1. 2. CILJEVI KVALITETA

Osnovni ciljevi kvaliteta u radu Univerziteta u Zenici ogledaju se u sljedećem:

1. služiti građanima kroz nastavu, istraživanje i pružanje drugih intelektualnih usluga,
2. pomagati studentima kako bi ostvarili svoje optimalne potencijale,
3. privući, uposliti, razvijati i zadržati kvalitetno nastavno i drugo osoblje,
4. proširiti kapacitete i poboljšavati nastavne planove i programe u skladu sa zahtjevima subjekata u okruženju Univerziteta kao i šire,
5. obogatiti nastavne, bibliotečke, laboratorijske, informatičke i druge kapacitete Univerziteta,
6. proširiti obim saradnje sa okruženjem (prije svega privredom) putem poboljšanja kvaliteta studenata, nastave, istraživanja i usluga,
7. povećati obim saradnje sa domaćim i inostranim obrazovnim i naučnoistraživačkim institucijama na svim poljima u cilju uklapanja u svjetske tokove obrazovanja i razvoja,
8. povećati obim rada u međunarodnim istraživačkim programima.

Mnoštvo opštih i posebnih ciljeva koji se, u skladu sa njegovom misijom, pred UNZE postavljaju mogu se iskazati kroz jednu rečenicu:

"BITI POKRETAČKA SNAGA RAZVOJA DRUŠTVA!"

1. 3. SVRHA I PODRUČJE PRIMJENE POSLOVNIKA O KVALITETU

Poslovník o kvalitetu je osnovni dokument sistema kvaliteta koji sadrži i definiše politiku kvaliteta i objašnjava način na koji Univerzitet ispunjava zahtjeve odgovarajućeg standarda. Ovaj dokument daje kratak prikaz odgovornosti i aktivnosti na Univerzitetu, odnosno sadrži skup propisa kojima se definiše način rada i specifične odgovornosti za kvalitet pojedinih organizacionih jedinica i funkcija Univerziteta. Sadržaj ovoga Poslovnika prilagođen je primjeni modela obezbjeđenja kvaliteta ISO 9001:2000 odnosno standarda ENQA, potrebama i ograničenjima na Univerzitetu, a njegova svrha se ogleda u:

- opisivanju i implementaciji efikasnog sistema kvaliteta na Univerzitetu,
- obezbjeđivanju dokumentiranih baza za reviziju dokumentacije i sistema kvaliteta,

- upućivanju personala u sistem kvaliteta,
- prezentiranju sistema kvaliteta za eksterne potrebe,
- uspostavljanju osnove za reviziju, interne i eksterne audite i
- stvaranju osnovnog materijala za obuku i reference kod nejasnoća i razlika u mišljenju te tumačenju i provođenju određenih poslova.

Područje primjene ovog Poslovnika o kvalitetu je UNZE kao organizaciona cjelina.

1. 4. CILJEVI PRIMJENE POSLOVNIKA O KVALITETU

Opšti ciljevi koje UNZE želi da postigne uspostavljanjem i održavanjem Poslovnika o kvalitetu definisani su u sljedećem:

- informisanje korisnika usluga, cjelokupnog osoblja UNZE i drugih zainteresovanih subjekata radi obezbjeđenja njihovog zadovoljstva uslugama koje pruža UNZE,
- opis politike (a) kvaliteta koju je utvrdio najviši organ rukovođenja UNZE,
- dokaz da su politika kvaliteta i načini njenog dosljednog sprovođenja detaljno razmatrani na UNZE,
- pomoć pri sticanju povjerenja korisnika / kupaca u kvalitet i pouzdanost proizvoda i usluga,
- pomoć pri obavljanju interne provjere sistema kvaliteta kao element u kome je dat sažet opis sistema kvaliteta,
- pomoć pri održavanju kontinuiteta u sprovođenju politike kvaliteta i aktivnosti sistema kvaliteta u slučaju promjene kadrova-osoblja,
- pomoć najvišem organu rukovođenja pri sprovođenju politike kvaliteta,
- pomoć Odboru za kvalitet, kako na nivou UNZE tako i na nivou organizacionih jedinica - fakulteta da bolje shvate ulogu i zadatke istih na obezbjeđenju kvaliteta.

11.10. OSTALI QA ELEMENTI

Jasno je da je u ovakvoj publikaciji nemoguće, ali i nepotrebno, dati sve ono što sistem kvaliteta u visokom obrazovanju treba da obuhvati. Kreativan i odgovoran menadžment svake visokoškolske organizacije će razvijati svoje vlastite pristupe pomno prateći zakonsku regulativu, iskustva i rezultate drugih kao i obavezu izgradnje vlastitog QA ili QMS sistema prilagođenog datim uslovima sa prvenstvenim ciljem da uspostavljeni sistem živi i daje permanentna poboljšanja u svim

aspektima rada visokoškolske organizacije. U tom smislu, a čime se ovdje nismo detaljnije bavili, naglašavamo značaj:

- razvijanja indikatora kvaliteta,
- istraživanja uspešnosti studiranja,
- ispitivanja uzroka nekvalitetnog, neefikasnog i predugog studiranja,
- preispitivanja kompetencija nastavnog osoblja,
- stručnog usavršavanja univerzitetskih profesora u različitim pedagoškim, didaktičkim i drugim znanjima i vještinama,
- dokaza o unapređenju nastave,
- uključivanja u programe učenja na daljinu,
- uvođenja standarda u administrativnom dijelu rada visokoškolskih organizacija,
- uticaja univerziteta na lokalni, regionalni i nacionalni rast kao i elemenata od značaja za globalni razvoj,
- kvaliteta izdavačke djelatnosti i dr.

12. UMJESTO ZAKLJUČKA

Kroz prethodnih 11. poglavlja ove knjige, pokušali smo napraviti kompleksan presjek sistema kvaliteta, sa posebnim osvrtom koji on ima u visokom obrazovanju. Iako se kvalitet u visokom obrazovanju eksplicitno pominje tek sa Bolonjskim procesom, on je uvijek bila konstanta i nešto po čemu su se prepoznavali univerziteti. Danas ga obilježava globalni pristup u kojem se koriste razne tehnike, standardi i metodologije.

Moderni koncept upravljanja kvalitetom podrazumijeva izgradnju i implementaciju unutrašnjeg sistema organizacije, odnosno sistema kvaliteta. To podrazumijeva uređenje visokoškolskih organizacija, koje kvalitet tretiraju kroz sve aspekte poslovanja i kojim se organizacija usmjerava ka zahtjevima svojih korisnika. Drugim riječima, tradicionalno mišljenje da se kvalitet definiše "odozgo" i da izražava ekspertsko mišljenje, stvar je prošlosti u svim sferama rada i poslovanja. Kvalitet mora biti u funkciji korisnika, odnosno u funkciji njihovog zadovoljstva, a to je u sektoru visokog obrazovanja široka lepeza korisnika, od studenata sa jedne, do poslodavaca sa druge strane.

Kao rezultat brojnih nedoumica koje još uvijek postoje kada je sistem kvaliteta u visokom obrazovanju u pitanju, nastala je i ova knjiga za koju se nadamo da će pomoći menadžmentima visokoškolskih institucija, profesorima, studentima, kao i forumima stakeholdersa (ministarstva, poslodavci i ostali), da shvate značaj izgradnje sistema kvaliteta i njegovu ulogu. Naravno, pretenciozno bi bilo očekivati da jedna ovakva knjiga da odgovor na sva pitanja, pogotovo što se svakim danom otvaraju nova i nova.

Između ostalog, knjiga predstavlja pokušaj cjelovitijeg uvida u problematiku osiguranja kvaliteta na univerzitetima regiona Zapadnog Balkana, a nastala je kao rezultat višegodišnjeg izučavanja fenomena kvaliteta u visokom obrazovanju. Jasna je premisa da se visokoškolske institucije ne mogu posmatrati izdvojeno od drugih društvenih tokova i sistema u kojima kvalitet ima značajno mjesto. Prioritet su upravo studenti i nastavno osoblje, a onda i šira društvena zajednica, te javnost u cjelini. Knjiga je zamišljena kao materijal za ulazak u svijet kvaliteta i ima za cilj razvijanje svijesti o kvalitetu, prije svega, unutar akademske zajednice. Zbog toga njen sadržaj obrađuje samo strateške aktivnosti u konceptu osiguranja kvaliteta koji se mogu koristiti za početak šireg i sveobuhvatnijeg programa uspostave kulture kvaliteta na univerzitetskom nivou. Mišljenja smo da je u BiH i regionu, gdje je

osiguranje kvaliteta u začetku, najbitnije što kvalitetnije informisati i obučiti što širu akademsku zajednicu, od nastavnog osoblja preko studenata do administrativnog osoblja, te dati odgovor na pitanje šta je to sve kvalitet u visokom obrazovanju.

Stoga je i ova knjiga, iako nije imala namjeru biti sveobuhvatna, ipak dala jedan neophodan i sažeti prikaz opšte prihvaćene, usuglašene i jasne terminologije u vezi s osiguranjem kvaliteta. Ovo je posebno značajno ako imamo u vidu da se danas u literaturi i praktičnom radu pojavljuje veliki broj različitih definicija iz područja pojma kvaliteta, njegovih tumačenja i osiguranja u oblasti visokog obrazovanja. Ukoliko je ova publikacija uspjela barem malo jasnije prezentirati šta je to kvalitet i svu kompleksnost ovog pojma, autori su onda uspjeli u svojoj nakani.

Ukoliko ova knjiga bude od pomoći predstavnicima akademske zajednice i širem forumu stekholdera (korisnika usluga visokog obrazovanja u svim aspektima), te im bude vodič za razvoj kulture kvaliteta i podrška u definisanju i radu na elementima politike kvaliteta, onda je ona ispunila svoje razloge nastajanja i opravdala uložene napore autorâ.

13. LITERATURA

1. A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area; Brusell, 2004.year.
2. A Short Guide to Telemark College, Hogskolen i Telemark, Porsgrunn, Norway, 2002.
3. Franjić, D. Petković, F. Pljevljak: Usvajanje "klijentocentričnog" pristupa poslovanja s ciljem upravljanja zadovoljstvom klijenata na industrijskom tržištu osiguranja; Zbornik radova KOD 2007, Urednici: M. Bulatović, M. Janjić i J. Jovanović; ISBN 86-907877-1-2, stranice 78-83; juni 26-28, Tivat, Univerzitet Crne Gore, Podgorica.
4. Academic Reconstruction in South Eastern Europe; Interim Review from 2000 to 2003; DAAD Bonn.
5. Arnaut, M., Jašarević S., Petković, D., Brdarević, S. i drugi: Dokumentacija sistema kvaliteta Mašinskog fakulteta u Zenici, Mašinski fakultet Zenica, 2002.
6. Bologna Declaration – The European Higher Education Area; Bologne, 1999.
7. Bolonjski proces i tehnički fakulteti; TREND 2003, Univerzitet u Novom Sadu, Kopaonik, 2003. godine.
8. Brdarević S. i dr.: Elaborat o osnivanju Univerziteta u Zenici; projektni tim, 1998. godine.
9. Brdarević S., Abazović A., Plančić I., Tarabar A.: Measurement of Impact of Quality System Introduction to Efficiency and Effectiveness of Companies, Proceedings of the 23rd International Scientific Conference on Organizational Science Development-Management, Knowledge and EU, str. 123-130, Slovenia, Portorož, March, 24th -26th 2004.
10. Brdarević S., Petković D. i dr.: Projekt inoviranja NPP; Mašinski fakultet u Zenici, 2003.
11. Brdarević S., Plančić I., Jašarević S., Petković D., Soković M.: Merjenje zadovoljstva odjemalcev stotitev visokega izobraževanja-primer Mašinski fakultet v Zenici. V: Florjančić, Jože (ur), 22. mednarodno znanstveno konferenco o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 26.-28. marec 2003. Management and organisation development: collection of papers from international scientific conference on development of organizational sciences, Kranj: Moderna organizacija, 2003, str. 128-136.
12. Brdarević S., Plančić I., Jašarević S.: Specifičnosti sistema kvaliteta u obrazovanju, Međunarodni Naučno-stručni skup "KVALITET '01", Mašinski fakultet u Zenici, 08. i 09. novembar 2001.
13. Brdarević S., Plančić I., Jašarević S.: Za koje poslove treba definirati procedure u sistemu kvaliteta, Međunarodni Naučno-stručni skup "KVALITET '01", Mašinski fakultet u Zenici, 08. i 09. novembar 2001.

14. Brdarević S., Plančić I.: Prilog razvoju upravljanja kvalitetom pomoću troškova Međunarodni Naučno-stručni skup "KVALITET '99", Mašinski fakultet u Zenici, 11. i 12. novembra 1999.
15. Brdarević S., Plančić I.: Upravljanje troškovima kvaliteta -put za povišenje kvaliteta i dobiti, Mašinstvo, časopis za mašinsko inženjerstvo, Godina 5, broj 1, Zenica, januar-mart 2001.
16. Brdarević, S., Jašarević, S.: Plančić, I., i drugi: Istraživanje obrazovanja za kvalitet u sistemu obrazovanja Zeničko-dobojskog kantona, Mašinski fakultet u Zenici, Zenica, oktobar 2000.
17. Moss, M. Đonlagić, D. Petković i dr.: "Improvement of the student mobility through structural REFORMS; Projekt Tempus C001B06; Nosilac projekta je Philips Universitat Marburg (Njemačka)
18. Christian D. L.: Systemic visio of quality in the service of higer engineering education institutions, Faculte Polytechnique de Mons (Belgium) ([www. cs.kuleuven.ac.be /cesaer/ Bridge/ 1997-2..shtml](http://www.cs.kuleuven.ac.be/cesaer/Bridge/1997-2.shtml)).
19. Čović D., Majstorović V., Višekruna V.: Poslovni sustavi, Sveučilište u Mostaru, 2001.
20. Ćosić I. i dr.: Organizacija i upravljanje integrisanim univerzitetom; Seminar TREND, Kopaonik, 2004.
21. Kovačević, M. Petrović : Studiranje u Evropi 2; Akademski centar Banja Luka – OSCE Sarajevo, 2004.godina.
22. Petković : Naučno-tehnološki park Zenica – Studija izvodljivosti; Centar za menadžment, kvalitet i razvoj, Zenica, 2003.
23. Petković, A. Čuruković, S. Aganović : Razvoj QMS na Univerzitetu u Zenici: između TQM i organizacije koja uči – The QMS Development At The University Of Zenica: Between TQM And Learnig Organisation; Zbornik sa V konferencije sa međunarodnim učešćem Kvalitet 2007, Mašinski fakultet UNZE –QFM Universitat Erlangen-Nirnberg, Zbornik radova ISSN : 1512-9268; , stranice 609-616, juni 2007, Ed- S.Brdarevic, Neum, BIH.
24. D. Petković: BIH univerziteti na putu ispunjenja uslova iz Bolonjskog procesa; Didaktički putokazi, juni 2005.godine
25. D. Petković: Godišnji izvještaj Univerziteta u Zenici za 2004.godinu; Univerzitet u Zenici, 2005. godine
26. Darko Petkovic, Andjelko Lojpur, Miodrag Bulatović: the Univerzitetski naučno-tehnološki park Podgorica: kako podstaći preduzetništvo; Zbornik radova KOD 2006, Urednici: M. Bulatović, M. Janjić i J. Jovanović; ISBN 86-907877-1-2, stranice 71-81; juni 28-30, Tivat, Univerzitet Crne Gore, Podgorica.
27. Darko Petkovic, Sabahudin Jašarevic, Ibrahim Plancic: the importance of quality management system at the high education and corelation with iso 9000 STANDARDS; Proceiding of the International ICQME Conference, Center for Quality of Montenegro, Ed. Z.Krivokapic, Montenegro, ISBN 86-907878-1-2, pages 112-118; September 2006, Center for Quality, University of Montenegro, Montenegro.

28. Darko Petković, Sabahudin Ekinović: Razvoj i implementacija sistema upravljanja kvalitetom na Univerzitetu u Zenici – Design And Development Quality Management System At The University Of Zenica; Zbornik sa V konferencije sa međunarodnim učešćem Kvalitet 2007, Mašinski fakultet UNZE –QFM Universitat Erlangen-Nirnberg, Zbornik radova ISSN : 1512-9268; , stranice 617-622, Ed.S.Brdarevic, juni 2007, Neum, BIH.
29. Darko Petković, Sabahudin Jašarević, Ibrahim Plančić,: the importance of QUALITY management system at the higher education and corelation with iso 9000 standards; International Journal for Quality Research, Volume 1, Num.1, 2007. ISSN 1800-6450, pages 63-71, Editors-in-chief Z.Krivokapic-S.Arasovski, Podgorica, Montenegro.
30. Degree Courses at Institutions of Higher Education in the Germany, Verlag K. H. Bock, 2002.
31. Department of Insutrial Engineering : University of Bahcesehir, Study programmes for 2004/05. Istanbul
32. Deutsch als Fremdsprache an den Hochschulen und Studienkollegs in Deutschland die Sprachlehrangebote; DAAD , Bonn 1996.
33. Dostignuti nivo implementacije odredbi iz Bolonjskog procesa u BIH – Stockating Report, Konferencija Bergen, Norveška, maj 2005.
34. Dostignuti nivo implementacije odredbi iz Bolonjskog procesa u BIH – Stockating Report, Konferencija London, Velika Britanija, maj 2007.
35. Dubs, R.: Quality control -A three step quality management system, University of St. Gallen, februar 1999.
36. Đonlagić M. i dr.: Projekt implementacije ECTS sistema na BIH univerzitetima; Tuzla, 2005.godine.
37. Velagić, R.Stahli: Glossary of some terms of the European Reform in Higher Education; University of Sarajevo- Swiss College of Agriculture; Sarajevo, 2004.
38. ECTS Vodič – Informacijski paket Fakulteta strojarstvai računarstva Sveučilišta u Mostaru, Mostar, 2004.
39. ECTS Vodič za nastavnike i studente Univerziteta u Tuzli; Univerzitet u Tuzli, 2005.godina
40. Elaborat o opravdanosti osnivanja Centra za društvena i inter-reliigijska istraživanja na Univerzitetu u Zenici (Radni materijal); Zenica, juni, 2005.
41. Elaborat o osnivanju odsjeka socijalne pedagogije na IPA Zenica, IPA Zenica, 2005.godina
42. ESIB – Towards the European Higher Education Area; Prague, 2001.
43. ESIB: The National Unions of Students in Europe – Communique of the Conference of Ministers responsible for Higher Education; Berlin, 2003.
44. Europski sustav prijenosa bodova ECTS ; Sveučilišni vjesnik vol.XLVI, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, travanj, 2000.
45. Ljubić i dr.: Stoljeće visokog školstva u Hercegovini; Sveučilište u Mostaru, 2002.godina
46. Fagane A., Dolinšek S.: Quality Management Systems in Higher Education, Intellectual Capital and Knowledge Management,

- Proceedings of the 5th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, 245-252, Portorož, Slovenia, 18. -20 November 2004.
47. Faganel A., Trunk Sirca N., Dolinsek S.: Managing diversity and moving towards quality assurance in Slovenian higher education, INQAAHE Conference, Wellington, New Zealand, between 29 March and 1 April 2005.
 48. Farrant, J., Temple, P., Allen, J.: Uvod u menadžment kvaliteta na univerzitetima, materijal sa seminara, Vogošća, Sarajevo, jul 2001.
 49. Fecikova I., Belujska N., Markulik S.: Implementation of Quality Management System According to ISO 9001:2000 Requirements at the Technical University of Kosice, Slovakia, International convention on quality 2005 -Quality for European and world integrations, Proceedings 319-323, Belgrade, Serbia & Montenegro, June 01-03, 2005.
 50. Filipović J., Filipović J.: Primena ISO 9000 i TQM-a u visokom školstvu, Menadžment totalnim kvalitetom, Vol.26. No.2, 153-155, Beograd, 1998.
 51. Funkcionalni pregled sektora obrazovanja u BiH; Završni izvještaj, CARDS program EU za BiH, Sarajevo, mart 2005.
 52. Furthering the Bologna Process – Report to the Ministers of Education of the signatory countries; Prague, May 2001.
 53. Graz Declaration – Forward from Berlin: The role of universities; EUA, Leuven, 2003.
 54. Guia dels estudis a la UPC; Curs 2001-2002, 1 r cicle / 1r i 2 r cicles; UPC Barcelona, 2001.
 55. Guida All'Orientamento; Politecnico di Torino, 1999.
 56. Hanele Salminen : Tekuća pitanja obezbjeđivanja kvaliteta u visokom obrazovanju, Konferencija Bolonjski proces –iskustva, Novi Sad, juni, 2004.
 57. Ibrahim Plančić, Darko Petković, Sabahudin Ekinović: Interno osiguranje kvaliteta na Univerzitetu u Zenici: primjena procesnog pristupa – University Of Zenica Internal Quality Assurance – Application Of Process Approach; Zbornik sa V konferencije sa međunarodnim učešćem Kvalitet 2007, Mašinski fakultet UNZE –QFM Universitat Erlangen-Nirnberg, Zbornik radova ISSN: 1512-9268; , stranice 563-572-, juni 2007, Neum, BiH, Ed. S.Brdarevic.
 58. Implementacija Lisabonske konvencije o priznanju na državnom i međunarodnom nivou – Prioriteti za buduće akcije; UNESCO-CEPES, CoE, Strazbur, 2004.
 59. Informator, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, 2001.
 60. Institucionalna evaluacija Univerziteta Džemal Bijedić u Mostaru; Mostar, 2005. godine.
 61. Institucionalne analize sedam univerziteta u BiH; Council of Europe – European Commision; EUA, 2004.
 62. Institute for Global Understanding Rule of Law; University of Bahcesehir; Istanbul, Turkey, 2004.

63. Interna dokumentacija sistema upravljanja kvalitetom Mašinskog fakulteta u Zenici.
64. International University of Sarajevo; Project Presentation, Sarajevo, 2004.
65. Izvještaj o radnoj grupi za strategiju informiranja za mreže ENIC-a i NARIC-a; CoE, Strazbur, 2004.
66. Juran J. M., Gryna F.: Quality planning and analysis, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o., Zagreb, 1999.
67. K. H. Bock: Degree Courses at Institutions of Higher Education in the Federal Republic of Germany, DAAD, 1998.
68. Kako funkcionira Evropska Unija, EC Sarajevo, 2003.
69. Karapetrovic S.: Quality Management in the University System, Proceedings of the 11th International Conference CO –MA -TECH, pp. 31-39, Trnava, Slovakia, 2003.
70. Karapetrović S., Rajamani D., Willborn W.: ISO 9001 Quality System: An Interpretation for the University, Department of Mecanical and Industrial Engineering, University of Manitoba, Canada, Int. J. Engineering Education, Vol. 14, No. 2, p. 105-118, 1998.
71. Karapetrović, S.: Upravljanje kvalitetom u obrazovanju, Department of Industrial Engineering, Daltech/ Dalhousie University Halifax, Nova Scotia, Canada, QBM, Mart 2000.
72. Kekäle, T.: TQM in higher education: An european model, Kvalita, inovacia, prosperita, III/1-2, 24-34, 1999.
73. Mahyar I., Ali Kashef E., Ronald W.: Quality in higer Education: Lesson Learned Registration, Journal of Industrial Teacher Education, 33 (2), 60-76, 1996.
74. Maksimović R., Ćosić I. 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.
75. Maksimović R., Ćosić I.: Model za analizu uspješnosti studija, X. Skup Trendovi razvoja: 'Integrisani univerzitet i tehničke struke', Kopaonik, 08.-11. 03. 2004.
76. Maureen Woodhall: Cost-benefit Analysis in Educational Planning; Unesco, Paris, 2002.
77. Mirjanić D.: Novi model upravljanja univerzitetom primjeren evropskim standardima; Seminar Trend, Kopaonik, 2004.godine
78. Modernizacija rukovodnih i upravljačkih sposobnosti univerziteta u BIH; Projekt Council of Europe-European Commision, Sarajevo 2003-2005.godina
79. Nacrt Zakona o visokom obrazovanju u BIH, Savjet Evrope, Sarajevo, 2004.
80. Nastavni plan dodiplomskog studija i ECTS na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Sarajevu, Sarajevo, 2003.godine
81. Okvirni zakon o visokom obrazovanju u BIH; Ministarstvo civilnih poslova, Sarajevo, 2004.
82. Peter Schreiner: Religious Education in Europe; UNESCO, Paris, 1996.

83. Petkovic D., Lemes S., Jecmenica M., Vivancos J.C.: Is it Possible to Have High Quality of Education if Level of Industrial Development is Low?; Precedings of International Conference on Engineering Education ICEE 2001; D. Budny (Ed.), ISBN 1-58874-091-9; 7B1 -page 36; Oslo; August 6th-10th , Norway.
84. Petkovic D., Visekruna V., Jasarevic S., Plancic I.: Technology Parks - The Generator For Development Sme's: One Case From B&H; Proceedings of the 3rd International conference Industrial Engineering- New Challenges to SME's; University of Tallinn, Association of Baltic Material Societies-Leonaredo National Agency; J.Papstel (Ed), ISBN 953 -6114-68-2, pages 268-271; 28-30.April, Tallin, Estonia.
85. Petkovic D.: Transformacija univerziteta od predavačkog ka preduzetničkom; Didaktički putokazi; broj 36/05, str.53-56, ISSN 1512-5998, Pedagoški zavod, Zenica.
86. Petkovic D.: Univerziteti u BiH na putu ispunjavanja uslova iz Bolonjskog procesa; Didaktički putokazi; broj 35/05, str.7-15, ISSN 1512-5998, Pedagoški zavod, Zenica.
87. Petković D., Jašarević S., Plančić I.: Da li nas ISO 9000 uvodi i u ISO 14 000 ili kome treba ISO 14 000, Međunarodni Naučno-stručni skup "KVALITET '01", Mašinski fakultet u Zenici, 08. i 09. novembar 2001.
88. Petković D., Jašarević S., Plančić I.: ISO 9000 u sistemu visokog obrazovanja -neka iskustva sa Mašinskog fakulteta iz Zenice, Sistem kvaliteta u Crnoj gori, Peto savjetovanje, Zbornik radova, UDC 378:006.7/.8, 114-117, Budva 10-12. septembar 2001.
89. Petković D.: Bolonjski proces, dodatak diplomi i značaj za preduzetnike; Konferencija preduzetnika Jugoistočne Evrope; Sarajevo, juni, 2006; Hotel Terme, Ilidža, Rad po pozivu.
90. Petković D.: Elaborat o osnivanju Studija II stepena pod nazivom Privredni Inženjering; Mašinski fakultet u Zenici, januar, 2004.
91. Petković D.: Mašinski fakultet u Zenici – jedan korak ka interdisciplinarnom studiju; Trend 2004 – Integrirani univerzitet i tehničke struke, rad po pozivu, str.68-74; Zbornik FTN Novi Sad, urednik: I.Cosic, V.Katić; 8-10.mart, Kopaonik, Srbija i Crna Gora.
92. Petković D.: Razvoj sistema upravljanja kvalitetom na univerzitetskom nivou; Seminar Sistem osiguranja kvaliteta na BiH univerzitetima; Ured WUS Austria i SUS; Sarajevo, 25-26 januar, 2006.
93. Plan institucionalnog razvoja Univerziteta u Sarajevu za period 2003-2010 godina; Sarejvo, 2003.
94. Plan institucionalnog razvoja Univerziteta u Tuzli, Univerzitet u Tuzli, februar, 2003. godine
95. Plan institucionalnog razvoja Univerziteta za 2003-2008; Univerzitet u Istočnom Sarajevu; Istočno Sarajevo, decembar, 2004.
96. Plančić I., Jašarević S., Brdarević S., Soković M.: Osvrt na izbor modela i neka praktična iskustva u razvoju sistema kvaliteta u visokom obrazovanju, Slovensko združenje za kakovost, 11. letna konferenca, Bernardin, 6. in 7. novembra 2002. Znanje za obvladovanje spremem:

- zbornik referatov, 3 str., Ljubljana, Slovensko združenje za kakovost, 2002.
97. Plančić I., Jašarević S., Brdarević S., Petković D.: Sistem kvaliteta Mašinskog fakulteta u Zenici - kako smo prihvatili veliku reviziju ISO 9001:2000, 3. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem "KVALITET '03" Zenica, 13. i 14. Novembar 2003.
 98. Precedings of International Conference on Engineering Education ICEE 2001; D. Budny (Ed.), ISBN 1-58874-091-9; Oslo; August 6th-10th , Norway.
 99. Pregled odabranih izvještaja o obrazovanju u BIH za 2004-2005. godinu; OSCE Sarajevo, 2005.godina
 100. Prevencion de Riesgos Laborales: Seguridad en el trabajo, Higiene Industrial e Ergonomia y Psicología aplicada; UPC Barcelona, 2004.
 101. Prince of Songkla University; Program for Courses 2004/05., Thailand, 2004.
 102. Priručnik za uspostavu sustava upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju, Tempus projekat UM_JEP 16015-2001, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, srpanj 2004.
 103. Program naučno-istraživačke djelatnosti kantona Sarajevo za period 2005-2009. godina; Sarajevo, 2005.godina
 104. Pütz K.: Evalution as a factor in increasing the quality of education, Proceedings of the 23th International Scientific Conference on Organizational Science Development, 27-38, Portorož, Slovenia, 24th - 26th march 2004.
 105. R. Maierhofer, D. Mujkić, D. Petković i dr.: From Quality Assurance To Strategy Development"; Tempus Project JEP 41078_2006; Nosilac projekta Univerzitet u Gracu; Austrija
 106. R. Marinković-Nedućin, P.Lazetić: Evropski sistem prenosa bodova u visokom školstvu; Ministarstvo obrazovanja Srbije, Beograd, 2002.
 107. Radni materijal sa Seminara: Religiologija na državnim univerzitetima u XXI stoljeću; IMIC Centar- Arisona State University, Sarajevo, januar, 2005.
 108. Ralph, G. L., Douglas, H. S.: Totalni kvalitet u visokom obrazovanju, prevod na srpski jezik, Beograd 1998.
 109. Razvijanje svijesti o Bolonjskom procesu: BIH –Integracija u evropsko područje visokog obrazovanja; SUS i WUS-Austrija, Sraajevo, 2005.
 110. Research Activities at the UPC Barcelona, Barcelona, 1993.
 111. S. Brdarević i dr. : Strategija razvoja Opštine Zenica; Centar za menadžment, kvalitet i razvoj, Zenica, 2003.godine
 112. S. Brdarević i dr.: Interna evaluacija stanja na Univerzitetu u Zenici, Univerzitet u Zenici, septembar 2004. godina.
 113. S. Ekinović i dr.: Strategija razvoja obrazovanja u Općini Zenica – PO 4 Strategije razvoja Općine Zenica; Centar za menadžment, kvalitet i razvoj, Zenica, 2003.godine.

114. Sarin S.: International Accreditation Based on Global Quality Assurance Process, International Conference on Engineering Education, 7D8-16, Oslo, Norway, 06.-10. August, 2001.
115. Schroeder R. G.: Operations Management, Decision Making in the Operations Function, za hrvatsko izdanje Mate d.o.o. Zagreb, 1999.
116. Shaping the European Higher Education Area; Comittee on Prague, 2001.
117. Sigurd B.: Quality management of engeneering education, Danmarks Tekniske Universitet, DK-2800 Lyngby, Denmark (www.cs.kuleuven.ac.be/cesaer/Bridge/1997-2.shtml).
118. Sorbone Joint Declaration; Joint Declaration on Harmonisation of the Architecture of the European Higher Education System; Paris, 1998.
119. Starbek M., Kušar J., Janec V., Vrtek B.: Hiša kakovosti v srednjem poklicnem izobraževanju, Strojišni vesnik, str. 24, Ljubljana, 2000.
120. Statistički godišnjaci FBIH i RS, 1998-2003.god.
121. Stoilković V.: Poboljšanje procesa obrazovanja, Quality Business Management, CIM College i Mašinski fakultet u Nišu, Mart 2000.
122. Strategija razvoja Regije Centralna BiH, EU-RED, Sarajevo, 2004. godina.
123. Strateški plan za reformu obrazovanja u BiH; Vijeće za provedbu mirta u BiH, Brisel, 2002.
124. Strengthening Quality Assurance in Bosnia and Herzegovina; Project JEP 19074, EC.Sarajevo
125. Structuring the European Research Area Programme; EC – FP 6 : Research Infrastructure Action, Sarajevo, 2004.
126. Studiranje u inostranstvu, SUS BiH, 2002.
127. Study and Research at the Mechanical Engineering; RWTH Aachen, 1999.
128. Svjetski univerzitetski servis Bosne i Hercegovine: Bosna i Hercegovina - Integracija u Europsko područje visokog obrazovanja, Sarajevo 2003/2004.
129. Šta donosi novi zakon o visokom obrazovanju, Konferencija TREND 2005, Univerzitet u Novomm Sadu, 2005.
130. TC Sakarya University : Leader Blur of Science and Education; University of Sakarya, 2004.
131. Tempus – Top Priručnik: Institucionalno upravljanje univerzitetima, European Commision, 2000.godine
132. The Bologna Process; Seminar on Bechler-level Degrees, Helsinki, Finland, February, 2001.
133. The Magazine – Europe : About Cultures and Peoples; Education and Culture in Europe, EC Brussel, 2001-2005.
134. Tunjić Đ., Kljajin M., Maglić L.: Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u visokoškolske ustanove, Tehnički vjesnik 12, str. 39-47, 2005.
135. University of Bahcesehir – Faculty of Law: Curricula for Graduate and Post-graduate courses; Joint program with University of Nizze and University of Berlin.

136. Univerzitet u Sarajevu: Osiguranje kvaliteta nastavno -naučnog procesa na Univerzitetu u Sarajevu, Sarajevo, 15. oktobar 2004.
137. Univerziteti u BiH, SUS BiH, Sarajevo, 2002.
138. Vodič kroz Univerzitet u Sarajevu, SUS BiH, Sarajevo, 2002.
139. Vyrocna Sprava Univerzity Komenskeho v Bratislave za rok 2003; Bratislava, 2003.
140. Zaimovic N., Lemes S., Petkovic D., : Virtual Instruments - A Chance to Teach Engineering at a Distance ; Precedings of International Conference on Engineering Education ICEE 2001; D. Budny (Ed.), ISBN 1-58874-091-9; 7D1 -page 48; Oslo; August 6th-10th, Norway.
141. Zajednička povelja ENIC-a i NARIC-a o aktivnostima i uslugama; CoE – UNESCO, Brisel, 2004.
142. Zakon o visokom obrazovanju Ze-Do Kantona; Vlada Ze-Do Kantona-Ministarsvo obrazovanja, nauke, kulture i sporta, mart, 2005.
143. Zeničko-Dobojski kanton u brojkama; Federalni zavod za statistiku, Sarajevo, 2004.godine
144. Živaljević A., Petković M., Bugarčić I.: The Experience of Quality Management System Implementation and Quality Function Deployment Method at the Universities in the World, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, Festival kvaliteta 2005, 32. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 19. -21. maj 2005.

Standardi i zakoni:

145. 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.
146. International Workshop Agreement IWA 2 Quality management systems-Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education, second edition, 2000-12-15, radni materijal, Institut za standarde, mjeriteljstvo i intelektualno vlasništvo Bosne i Hercegovine, 18. 12. 2003.
147. ISO 9004:2000 Sistemi upravljanja kvalitetom -Smjernice za poboljšanje učinka, prevod sa engleskog jezika, Centar za obrazovanje Qualitass Education, kopija za informaciju, BAS/TC3 Upravljanje kvalitetom i osiguranje kvaliteta 6/99.
148. Zakon o visokom obrazovanju, Službene novine ZE-DO kantona, godina IV, broj 15, od 26. 07. 1999.
149. Zakon o visokom obrazovanju, Službene novine ZE-DO kantona, str. 256, godina X, broj 5, od 21. 04. 2005.

Materijali sa seminara:

150. Dolinšek, Slavko, Trunk Širca, Nada, Faganel, Armand. Vpeljava sistemov vodenja kakovosti v visokošolske zavode. Kakovost, marec 2005, št. 1, str. 20-23.
151. Faganel, Armand, Dolinšek, Slavko. Quality management systems in higher education. V: Vodovnik, Zvone (ur.). Intellectual capital and knowledge management : proceedings of the 5th International

- Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska, 18-20 November 2004, Congress Centre Bernardin, Portorož, Slovenia. Koper: Faculty of management, 2005, str. 245-252.
152. Faganel, Armand, Dolinšek, Slavko. Zunanja evalvacija v slovenskem visokošolskem prostoru. V: ŽARGI, Darinka (ur.). 15. letna konferenca SZK (Slovensko združenje za kakovost), Zbornik referatov. Uporabimo najboljše izkušnje za boljše življenje : zbornik referatov : Bernardin, 9. in 10. novembra 2006. Ljubljana: Slovensko združenje za kakovost, 2006, str. 163-165.
153. Faganel, Armand, Trunk Širca, Nada, Dolinšek, Slavko. Managing diversity and moving towards quality assurance in Slovenian higher education. V: Conference papers. Wellington.
154. 'Kultura kvaliteta', Oliver Vettori, Ekonomski univerzitet u Beču, Tempus projekat: "From Quality Assurance to Strategy development" (JEP_41078_2006), Sarajevo, april 2007.
155. 'Modernizacija rukovodnih i upravljačkih sposobnosti univerziteta Bosne i Hercegovine', projekat Evropske komisije i Vijeća Europe, 'Upravljanje podacima za integrisani univerzitet: Napredak studenata', Banja Luka 21. i 22. aprila 2005. i 'Upravljanje podacima za integrisani univerzitet: razvoj osoblja', Neum, 05. i 06. jula 2005.
156. Obuka za interne auditore sistema kvaliteta, Sarajevo, Centar za sisteme kvaliteta Qualitass International, 27. i 28. 11. 2000.
157. Peti forum o obrazovanju: 'Univerziteti u BiH-Težimo višem' (Bolonjski proces: šta to znači za studente, akademsko osoblje i državu?), Sarajevo, 17. april 2004.
158. Radionica o uvodu u menadžment kvaliteta na univerzitetima, Ministarstvo obrazovanja FBiH i Program Evropske Unije TAER za Bosnu i Hercegovinu, Vogošća, 04.-06.07.2001.
159. 'Razvijanje svijesti o Bolonjskom procesu u BiH' TEMPUS projekt WUS Austria i SUS BiH u suradnji sa Georg -August Univerzitetom iz Gottingena (Njemačka) i Ministarstvom civilnih poslova BiH, seminar 'BiH-integracija u evropsko područje visokog obrazovanja 2005', Sarajevo, 06.-10. juni 2005.

Web sajтови:

<http://www.iso.ch>, <http://www.bologna-bergen2005.no>,
<http://www.eua.be>, <http://www.eoq.org>, <http://www.kvaliteta.inet.hr>,
<http://www.pksa.ba/>, <http://www.usm.maine.edu/>, <http://www.asq.org/>,
<http://www.asee.org/> <http://www.mf.unze.ba/>, <http://www.olkk.nl/>,
<http://www.qaa.ac.uk/>, <http://www.efqm.org/>, <http://www.eiqa.com/>,
<http://www.inqaahe.nl/>,
<http://syque.com/improvement/Feigenbaum.htm>, <http://www.iqm.co.yu/>,
<http://www.qualityresearchinternational.com/eoq/index.htm>,
<http://www.quality.de>, <http://praxiom.com/iso-9001.htm>,
<http://www.nokut.no/sw481.asp>, i dr.

Financed by:



 Austrian
 Development Cooperation