



# AKTIVNOSTI STANJE PLANOVNI

## Izvještaj o stanju osiguranja kvaliteta na Univerzitetu u Zenici

Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru

Univerzitet u Istočnom Sarajevu

Univerzitet u Banjoj Luci

Univerzitet u Sarajevu

Sveučilište u Mostaru

Univerzitet u Bihaću

Univerzitet u Zenici

Univerzitet u Tuzli

maj 2007.

## Sadržaj

Sadržaj .....	2
Riječ rektora .....	3
1. Uvod .....	5
2. Općenito o osiguranju kvaliteta u visokom obrazovanju.....	8
2.1 Osnovni pojmovi i njihovo tumačenje u visokom obrazovanju.....	8
2.2 Koje su koristi za akademske institucije od fokusiranja na kvalitet .....	11
3. Stanje sistema osiguranja kvaliteta na UNZE-u prije početka TEMPUS projekta.....	14
4. Interno osiguranje kvaliteta na UNZE-u u toku realizacije TEMPUS projekta .....	18
4.1 Uspostava institucionalne strukture za osiguranje kvaliteta na UNZE-u .....	18
4.2 Uloge i zadaci u strukturi za osiguranje kvaliteta na UNZE-u .....	24
4.3 Realizirane aktivnosti na UNZE-u tokom trajanja TEMPUS projekta .....	29
4.4 Ključni elementi osiguranja kvaliteta na UNZE-u .....	31
5. Smjernice budućih aktivnosti na planu razvijanja kulturna UNZE-u .....	33
6. Jačanje osiguranja kvaliteta na univerzitetima u BiH .....	37

## Riječ rektora

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 Bolonske deklaracije u Berlinu 2003. godine Bosna i Hercegovina je prihvatile obavezu reformiranja i usklađivanja visokog obrazovanja u skladu sa zahtjevima za stvaranje evropskog 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 Univerzitet u Zenici ulaze ogromne napore kako bi svoju djelatnost uskladio sa savremenim trendovima i zahtjevima evropskog visokoškolskog područja. 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 na postizanju kvaliteta do tada su provođene kroz pojedinačne programe pojedinih organizacionih jedinica, naročito Mašinskog fakulteta. Od kraja 2005. godine, zajedno sa ostalih sedam javnih univerziteta u Bosni i Hercegovini, UNZE je kao potpuno integrisan univerzitet uključen u projekat "Jačanje osiguranja kvaliteta na univerzitetima u BiH". S ciljem razvoja, implementacije i unapređivanja osiguranja kvaliteta na UNZE-u i njegovim organizacionim jedinicama zajedno sa ostalim univerzitetima te SUS-om BiH i WUS-om Austrija, koji realiziraju ovaj projekat, menadžment Univerziteta daje punu podršku njegovoj

realizaciji. U tom smislu na Univerzitetu su zabilježeni zavidni rezultati, ali smo svjesni 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, aktualnim 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 do sada i šta namjerava uraditi u narednom periodu. Isto tako vjerujem da će svi oni koji su uključeni u visoko obrazovanje prepoznati svoju ulogu i odgovornost u ovom poslu. Moramo imati na umu da je kvalitet visokog obrazovanja posao svih nas, a vjerujem da će u ovoj publikaciji pronaći brojne odgovore u vezi sa kvalitetom ili eventualnim pitanjem šta kao pojedinci možete uraditi na planu kvaliteta.

Na kraju, uz zahvalnost svim članovima tima koji učestvuju u implementaciji sistema osiguranja kvaliteta na UNZE-u, 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 izraziti 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.

Prof. dr. sc. Sabahudin Ekinović  
Rektor  
Univerziteta u Zenici

## 1. Uvod

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

"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."

Peter F. Drucker

Na samom početku izrade ove publikacije posvećene osiguranju kvaliteta u oblasti visokog obrazovanja neophodno je pokušati odgovoriti na pitanje zašto je uopće potrebna posebna 'priča o kvalitetu u visokom obrazovanju'. Ovo pitanje je izuzetno aktuelno u akademskoj zajednici jer su mnogi učesnici, uključeni u visoko obrazovanje, ubijedeni da se kvalitet već prakticira i vjeruju da je to nešto što se podrazumijeva. To je utemeljeno na ulozi i odgovornosti univerzitetskih institucija u cijelokupnom društvenom razvoju, ali i njihovoj višedecenijskoj tradiciji brige o kvalitetu koja je karakteristična za oblast obrazovanja širom svijeta, a naročito visokoškolskog. Međutim, činjenica da se zbog globalnih promjena i rastuće konkurenциje bitno mijenjaju sve djelatnosti, pa tako i sistem visokog obrazovanja nameće potrebu redefiniranja 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 aktivan i garantirano efikasan način.

Stoga su brojne akademske institucije razvijenog dijela svijeta, rukovodeći se iskustvima proizvodnih organizacija a suočene sa nadolazećim promjenama i praktičnim problemima u njihovom funkcioniranju, odgovor na trendove i nadolazeće probleme potražile fokusiranjem na kvalitet i savremene programe njegovog osiguranja. To je značilo iniciranje programa izgradnje sistema osiguranja kvaliteta prema nekom od postojećih, priznatih i poznatih modela. Dakle, takvim institucijama je postalo kristalno jasno da visokoškolske institucije, kao i svaki drugi organizacioni sistem, svoj rad i funkcioniranje trebaju zasnivati na

uspostavi modernog i efikasnog sistema osiguranja kvaliteta s ciljem ispunjenja njihove društvene misije, efikasnosti rada i daljnog kontinuiranog razvoja. Uzimajući u obzir činjenicu da je visoko obrazovanje i naučno-istraživački rad usluga od posebnog društvenog interesa i nesumljivo pokretač razvoja i napretka u svim ostalim djelatnostima, brojni izvještaji, analize i objavljeni komentari u posljednjim desetljećima ukazuju na to da je širom razvijenog dijela svijeta briga o kvalitetu obrazovanja, njegovom osiguranju i poboljšanju kontinuirana 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 jako važni činioci i 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, mnoge pojedinačne 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 na cijelokupnom evropskom obrazovnom području jedan od ključnih elemenata Bolonjskog procesa potvrđuje takvo opredjeljenje. S ciljem stvaranja evropskog modela visokog obrazovanja, evropskog tržišta rada, povećanja mobilnosti studenata i nastavnog osoblja a zbog povećanog broja institucija i 'globalizacije' obrazovanja, osiguranje kvaliteta postalo je jako bitno i na evropskom nivou. Kao rezultat takvog nastojanja ustanovljeni su i evropski standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta koji se moraju primjenjivati u svim zemljama sudionicama Bolonjskog procesa.

S druge strane, općepoznato je da u dosadašnjem radu univerzitetskih institucija na našim prostorima ili nije nikako ili je malo vođeno računa o korisnicima usluga i primjeni ključnih principa osiguranja kvaliteta. U kreiranju cijelokupne lepeze visokoobrzo-vnih usluga, one su se rukovodile isključivo sopstvenim shvatanjem kvaliteta, a često su samostalno tumačile i potrebe korisnika, dok o njihovim željama nisu ni razmišljale. Tako

su nastali sistemi visokoškolskih institucija (univerziteta, fakulteta, viših škola i akademija) koji su sporo reagirali na aktuelne društvene tokove i bilo kakve druge impulse iz okruženja.

Zanemarivanjem zahtjeva korisnika, i općenito ignorantskim odnosom prema korisnicima 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 ili su one, ako su se povremeno i javljale, bile potpuno pogrešne.

Potpisivanjem Bolonjske deklaracije i preuzimanjem obaveza u okviru procesa koji je otpočeo njenim potpisivanjem, kao i procesa približavanja EU, BiH je, pored ostalih, preuzela i obavezu uspostavljanja i dalnjeg razvoja sistema osiguranja kvaliteta u institucijama visokog obrazovanja. Zbog općepoznate situacije u visokom obrazovanju u BiH, uzrokovane brojnim i kompleksnim problemima dejtonskog uređenja, od momenta potpisivanja Bolonjske deklaracije do danas, nije mnogo urađeno na državnom programu u pogledu osiguranja kvaliteta. Usljed nepostojanja državnog zakona o visokom obrazovanju još uvijek nema zakonom propisanog niti na bilo koji drugi način sistematiziranog uvida u osiguranje kvaliteta koji bi bio dostupan široj akademskoj zajednici, studentima, nastavnom i administrativnom osoblju i javnosti. Ova publikacija predstavlja pokušaj cjelovitijeg uvida u predmetnu problematiku na javnim bh. univerzitetima, a nastala je kao rezultat TEMPUS projekta "Jačanje osiguranja kvaliteta na univerzitetima u BiH". Namjera njenog izdavanja je da akademsku zajednicu na kojoj je ključna odgovornost za kvalitet, kao i druge zainteresirane strane upozna i informira o stanju i aktuelnim naporima na osiguranju kvaliteta unutar bh. područja visokog obrazovanja. Prioritet su upravo studenti i nastavno osoblje, a onda i šira društvena zajednica i javnost u cjelini.

Publikacija je zamišljena kao početni informator i ima cilj razvijati svijest o kvalitetu.

Zbog toga njen sadržaj obrađuje samo strateške aktivnosti unutar

koncepta osiguranja kvaliteta koje se mogu koristiti za početak šireg i sveobuhvatnijeg programa uspostave kulture kvaliteta na univerzitetskom nivou. Mislimo da je u Bosni i Hercegovini, kada je osiguranje kvaliteta tek u začetku, najbitnije kvalitetno informirati što širu akademsku zajednicu, od nastavnog osoblja preko studenata do administrativnog osoblja, koji će osiguranje kvaliteta provoditi u praksi i na svojim institucijama. Stoga je, iako ova brošura nema tendenciju da bude sveobuhvatna u pogledu razumijevanja i primjene principa i programa osiguranja kvaliteta, ipak neophodno predstaviti sažeti prikaz općenito prihvaćene, usaglašene i jasne terminologije u vezi sa osiguranjem kvaliteta. A to zato 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.

## **2. Općenito o osiguranju kvaliteta u visokom obrazovanju**

"Kvalitet je okvir uma – način života.

Najvažnija stvar je da se vidi poboljšanje u svemu što radimo, tako da stalno učimo i da se razvijamo u korist svakoga ko je povezan sa nama – uključujući i nas same!"

### **2.1 Osnovni pojmovi i njihovo tumačenje u visokom obrazovanju**

Moderni koncept osiguranja i upravljanja kvalitetom je rezultat njegovog evolucijskog razvoja kroz intenzivnu primjenu u radu proizvodnih organizacija, a podrazumijeva izgradnju unutrašnjeg sistema organizacije unutar kojeg se garantirano i uvijek iznova ostvaruje željeni nivo kvaliteta. To podrazumijeva uređenje poslovnog sistema koji kvalitet tretira kroz sve aspekte poslovanja i kojim se organizacija usmjerava ka zahtjevima svojih korisnika. Ovo proizlazi i iz općenito prihvaćene 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 definira 'odozgo' i da izražava ekspertsko mišljenje je stvar prošlosti u svim sferama rada i poslovanja. Moderni koncept kvaliteta koji je nastao prema

iskustvima proizvodnih organizacija tokom posljednjih desetljeća sve više prihvataju i uslužne organizacije. Od ovih trendova nisu izuzete ni visokoškolske institucije.

Iako koncept osiguranja kvaliteta nije nov, ipak danas postoji veliki broj različitih pristupa ovom pitanju i onome što bi trebao značiti kvalitet u visokom obrazovanju. Na bazi postojećih terminoloških i metodoloških određenja koja se koriste u proizvodnom sektoru moguće je ipak doći do njihovog suštinskog razumijevanja u oblasti visokog obrazovanja.

Prema članu 11. Svjetske deklaracije o visokom obrazovanju kvalitet se definira kao višedimenzionalni koncept koji obuhvata sve njegove funkcije i aktivnosti, uključujući nastavu i akademske programe, istraživanje i naučni pristup, osoblje, studente, zgrade, opremu, usluge za društvo i akademsko okruženje, odnosno zajednicu u cjelini. Pri tome su uspostava nezavisnih nacionalnih tijela, definiranje komparativnih standarda kvaliteta koji su priznati na međunarodnom nivou, otvorena interna samoprocjena i eksterno preispitivanje obavljeno od strane nezavisnih tijela sa međunarodnom ekspertizom vitalni za poboljšanje kvaliteta. Stoga se aktivnosti procjene i preispitivanja trebaju sagledavati kao uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja institucijama visokog obrazovanja, a ne kao kruta eksterna kontrola njihovog rada.

Pod osiguranjem kvaliteta<sup>1</sup> u visokom obrazovanju mogu se definirati metode obrazovanja, sredstva i procesi pomoću kojih obrazovna institucija može sa sigurnošću garantirati da se standardi i kvalitet obrazovanja koji se primjenjuju na toj instituciji održavaju i usavršavaju. To podrazumijeva da osiguranje kvaliteta

---

<sup>1</sup> Prema ISO standardu osiguranje kvaliteta podrazumijeva: "Sve planirane i sistematske mjere primijenjene u okviru sistema kvaliteta, po potrebi demonstrirane, neophodne za stjecanje odgovarajućeg povjerenja da će entitet ispuniti zahtjeve za kvalitetom". Obezbjedjenje kvaliteta može biti interno i eksterno.

Sistem kvaliteta podrazumijeva: "Organizacionu strukturu, procedure, procese i resurse potrebne za implementaciju osiguranja kvalitetom." Sistem kvaliteta je osmišljen prvenstveno za interne potrebe upravljanja organizacijom.

obuhvata i podrazumijeva sve politike, procese, aktivnosti i mehanizme u oblasti visokog obrazovanja uključujući eksternu evaluaciju institucije ili programa, samoevaluaciju ili internu evaluaciju, analizu prolaznosti i uspješnosti studenata i druge procese značajne za rad i funkcioniranje akademskih institucija. Pri tome je bitno naglasiti da je proces kontrole kvaliteta samo dio procesa osiguranja kvaliteta. Istovremeno, razmatrajući odnos između osiguranja kvaliteta i akreditacije može se zapaziti da su oni u snažnoj korelaciji.

Osiguranje kvaliteta je osnova i preduvjet za evaluacione i akreditacione procese i sigurno ih olakšava, a ove aktivnosti direktno snaže i razvijaju sistem osiguranja kvaliteta. S druge strane, kada se provodi akreditacija na nekom određenom dijelu programa ili instituciji u cijelini osiguranje kvaliteta trebalo bi garantirati da izmjereni standardni indikatori kvaliteta u akreditacijskom procesu mogu biti dugoročno održavani i unapređivani.

Shodno aktuelnim raspravama o osiguranju kvaliteta danas je sve češće u upotrebi i termin kultura kvaliteta. Kako se pod kulturom podrazumijevaju uobičajene norme i pravila ponašanja, to je kultura kvaliteta pojам koji se često spominje u kontekstu kulture bilo koje organizacije, pa time i visokoškolske ustanove. Kultura kvaliteta je skup zajedničkih principa i legalnih postupaka kojima se temeljni koncepti osiguranja kvaliteta integriraju u kulturu organizacije i prihvataju od svih zaposlenika. Stoga se sa sigurnošću može utvrditi da je prvi i minimalni preduvjet razvijanja kulture kvaliteta u bilo kojoj organizaciji uspostava i izgradnja adekvatnog i efikasnog sistema osiguranja kvaliteta. Na taj način se strateški koraci u uspostavljanju kulture kvaliteta podudaraju sa razvojem sistema u okviru kojeg se pouzdano obezbjeđuje kvalitet.

## 2.2 Koje su koristi za akademske institucije od fokusiranja na kvalitet

Dobro uspostavljen sistem osiguranja kvaliteta daje odgovore na mnoge organizacijske probleme i može značajno pomoći u rješavanju većine problema koji muče većinu organizacija od kojih nisu izuzete ni visokoškolske institucije.

Koristi i pogodnosti koje akademske institucije mogu dobiti, ako uspostave i imaju priznati sistem osiguranja kvaliteta na nivou programa, fakulteta, institucije i na nacionalnom nivou, su jasne i poznate institucijama, ali i studentima, akademskoj zajednici i društvu općenito. One su brojne i mogu se kroz detaljnija istraživanja identificirati.

Neke od ključnih sadržane su u sljedećem:

- Uvjerenost da su univerzitetske usluge vrijedne za korisnike;
- Privlačenje većeg broja korisnika, uključujući prije svega studente;
- Udaljavanje visokoškolskih institucija od 'gašenja požara' a prema dugoročnom planiranju;
- Usputstavljanje i postizanje realnih ciljeva;
- Motivacija svih koji su uključeni u rad i djelatnost visokoškolske ustanove;
- Osiguranje zajednici da univerzitet ne odstupa od svoje svrhe;
- Integracija rada i objedinjavanje univerzitetske organizacije;
- Efikasnije korištenje ukupnih resursa;
- Ispunjene očekivanja i zahtjeva svih zainteresiranih strana;
- Veća odgovornost, i pojedinačna i institucionalna;
- Javno priznanje i kredibilitet institucije;
- Dostignuća općeprihvaćenih standarda koja se mogu demonstrirati;
- Poređenje sa drugim univerzitetima;

- Pomoći u suočavanju sa promjenama;
- Djelovanje u područjima napetosti i konflikta;
- Otvorenost i jasno razumijevanje o tome gdje i kako se stvari mogu poboljšati;
- Standardizacija dobre prakse;
- Upravljanje na sistematičan i transparentan način;
- Sprečavanje nepravilnosti, neizvjesnosti, mita, korupcije;
- Efikasnije inoviranje NPP-a;
- Atraktivnost studija i zainteresiranost studenata;
- Povećanje obima domaće i međunarodne akademske saradnje;
- Ponašanje svih u skladu sa utvrđenim pravilima ponašanja;
- Precizno data ovlaštenja i odgovornosti za procese;
- Da se zna: ko i šta radi, kako, kada i zašto radi;
- Veći stepen planiranja svih procesa rada;
- Razvoj kadrova i bolja motiviranost;
- Bolja saradnja između nastavnog osoblja, osoblja podrške i studenata;
- Adekvatan odgovor na trendove, itd.

O nevedenim koristima se mora voditi računa jer je uvriježeno mišljenje da uspostava efikasnog sistema osiguranja kvaliteta u visokoškolskim ustanovama zahtijeva dosta truda, znanja, vremena i novca. To su najčešći razlozi zbog čega se visokoškolske ustanove teško odlučuju na primjenu sistemskog pristupa i cjeleovitih programa osiguranja kvalitetom. Međutim, mnoge prednosti i očekivanja koja se mogu izvesti iz navedenih tačaka, uz jasno izraženu potrebu i obavezu ispunjavanja zahtjeva iz Bolonjskog procesa, postale su imperativ da se uspostavi program sistema osiguranja kvaliteta u visokoškolskim ustanovama.

Treba znati da tek uvedeni sistem ne pruža promptno sve navedene efekte i rezultate. Mora se voditi računa o tome da je osiguranje kvaliteta dugoročan proces koji se razvija kroz organizacijsku kulturu, obrazovanje i proces učenja.

Uspostava, održavanje i daljnji razvoj sistema osiguranja kvaliteta na univerzitetima je jako složen proces koji zahtijeva značajne promjene u cjelokupnom sistemu visokog obrazovanja. Promjene moraju teći planiranim tempom uz postepenu promjenu u organizacijskoj strukturi, upisnoj politici, kriterijima za izbor i reizbor nastavnog osoblja, odnosu prema studentima, nastavi i istraživanju, kao i nizu drugih ključnih univerzitetskih aktivnosti.

Pored zavidnih iskustava i bogate tradicije u uspostavi sistema osiguranja kvaliteta pojedinih organizacionih jedinica Univerziteta, intenzivniji rad na stvaranju unutrašnjeg sistema osiguranja kvaliteta novoformirane organizacione strukture integriranog Univerziteta u Zenici započeo je upravo pokretanjem TEMPUS projekta "Jačanje osiguranja kvaliteta na univerzitetima u BiH" (JEP\_19074\_2004) krajem 2005. godine<sup>2</sup>.

Projekat je nastao s ciljem uspostavljanja samoodrživih centara za osiguranje kvaliteta na svim javnim univerzitetima u BiH, zasnovanih na principima Bolonjskog koncepta, njihovom međusobnom povezivanju i povezivanju sa međunarodnim i evropskim strukturama koje se bave osiguranjem kvaliteta.

Danas možemo sa zadovoljstvom konstatovati da je UNZE, iako najmlađi javni univerzitet u BiH, učinio značajne aktivnosti na uspostavljanju sistema osiguranja kvaliteta shodno vlastitim planovima i planiranim aktivnostima iz navedenog projekta.

Cjelokupne aktivnosti i stepen uspostave sistema osiguranja kvaliteta na Univerzitetu u najboljoj mjeri se mogu sagledati kroz osvrt na dvije ključne, vremenske faze.

Orijentaciono se mogu podijeliti na period do i poslije početka realizacije navedenog projekta.

---

<sup>2</sup> Projekat je finansiran putem Tempus programa Evropske Unije za podršku visokom obrazovanju, a pored SUS-a BiH kao koordinatora projekta, projektni konzorcij čine Karl-Franzens Univerzitet Graz, World University Service (WUS) Austria, Univerzitet u Ljubljani, Univerzitet u Sarajevu, Univerzitet u Tuzli, Univerzitet u Banja Luci, Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, Univerzitet Istočno Sarajevo, Sveučilište u Mostaru, Univerzitet u Bihaću i Univerzitet u Zenici.

### **3. Stanje sistema osiguranja kvaliteta na UNZE-u prije početka Tempus projekta - "Jačanje osiguranja kvaliteta na univerzitetima u BiH"**

Sistem obrazovanja (koji uključuje i visoko obrazovanje) svake države prilično dobro je pokriven zakonskom regulativom. U BiH visoko obrazovanje je decentralizirano i u nadležnosti je entitet-skih i kantonalnih ministarstava obrazovanja. Ministarstva su kroz zakone o visokom obrazovanju na ovim nivoima manje-više uredila sistem visokog obrazovanja i suštinski se ta zakonska rješenja međusobno ne razlikuju. Značajno je da su ovim zakonskim rješenjima uređeni pojedini elementi sistema osiguranja kvaliteta iako se oni terminološki tako ne određuju.

Uzimajući u obzir da je niz veoma značajnih elementa sistema visokog obrazovanja propisano zakonskim rješenjima, a da su ti elementi istovremeno i ključni elementi efikasnog sistema osiguranja kvaliteta može se konstatovati da postojeća zakonska regulativa daje dobru osnovu za izgradnju, obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta obrazovnog procesa. Neki od tih značajnih elemenata su npr. jasno definiran institucionalni okvir visokog obrazovanja, izbor i angažiranost osoblja, obavezno dokumentiranje pojedinih aktivnosti i njihove forme, uvjeti upisa u pojedinim fazama visokog obrazovanja i sl.

Zakonska regulativa zbog svoje apstraktnosti i nepotpunosti prije svega u pogledu identificiranja korisnika i njihovih zahtjeva, dokumentiranja pojedinih aktivnosti, mjerena, analiza i kontinuiranih poboljšanja usluga koje iz njih proizlaze, ne može obezbijediti ispunjenje zahtjeva prema međunarodnim standardima kvaliteta.

Generalno se može reći da je prirodno da u nacionalnim sistemima visokog obrazovanja svih zemalja svijeta postoji jasna zakonska regulativa koja obezbjeđuje izgradnju određenih elemenata sistema kvaliteta i kriterije za akreditaciju visokoškolskih programa i institucija. Takva je, naravno, situacija i u BiH. Parcijalnim uvidom u prijeratni (prije 1992. godine) Zakon o univerzitetu, i poslijeratne zakone o visokom obrazovanju i

naučnoistraživačkoj djelatnosti Zeničko-dobojskog kantona, kao i značajnije interne akte pojedinih visokoškolskih institucija (pravila – statute, odluke i uputstva), može se zaključiti da svi oni predstavljaju samo pogodnu osnovu za uspostavu sistema osiguranja kvaliteta. 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 vrlo apstraktno i samo djelimično standardizirani zahtjevi za kvalitet i njegovo poboljšanje.

Odsutnost jasnih smjernica i zakonskih rješenja u pogledu uspostave kulture kvaliteta nije bila prepreka aktivnostima nekih visokoškolskih institucija u svijetu, pa i u BiH, za razvoj i uspostavu internih mehanizama za poboljšanje kvaliteta kroz sistem osiguranja kvaliteta prema iskustvima i dostignućima savremenog svijeta. Primjer ovakve "dobre prakse" u poslijeratnom periodu zabilježen je i na Mašinskom fakultetu u Zenici, jednoj od osam organizacionih jedinica Univerziteta. Suočen sa poslijeratnim složenim stanjem u visokom obrazovanju BiH i izrazito negativnim općim trendom upisa studenata na tehničke fakultete, menadžment ovog fakulteta je orientacijom prema kvalitetu tražio moguće načine za njihovo prevazilaženje. Menadžment pomenutog fakulteta je ove 'prijetnje i opasnosti' prihvatio kao priliku za poboljšanje i reinženjering svojih procesa orientacijom prema kvalitetu.

Ulažući ogromne napore, dosta truda, vremena i finansijskih sredstava, Mašinski fakultet je u periodu od 1999. do 2003. godine implementirao i certificirao sistem upravljanja kvalitetom prema standardu ISO 9001:2000.

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 osiguranja i upravljanje kvalitetom na integriranom UNZE-u. Ovakvo strateško opredjeljenje ukazuje da je

menadžment Univerziteta krajem 2005. godine u potpunosti bio svjestan potrebe za boljom definicijom i institucionalnim poboljšanjem sistema za osiguranje kvaliteta na cijelom Univerzitetu.

Pored toga Univerzitet je realizirao i niz drugih preduvjeta potrebnih za dosljednu primjenu bolonjskog koncepta univerziteta. Naime, početkom 2006. godine UNZE funkcionira kao potpuno integriran poslovni sistem, sa integriranim katedrama i jedinim pravnim subjektivitetom univerziteta spram organizacijskih jedinica članica (fakulteta, centara, instituta, zavoda i laboratorija).

Osiguranje kvaliteta na Univerzitetu 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 univerzitskih članica. Kako su ova zakonska rješenja u primjeni od sredine 2005. godine ona još nisu u potpunoj mjeri sprovedena u praktičnom akademskom radu. Ipak, Univerzitet ulaže ogromne napore da svoju društvenu misiju ispuni što efikasnije funkcionirajući kao moderna visokoškolska ustanova uređena po savremenom konceptu zapadnoevropskih univerziteta i odrednicama Bolonjskog procesa čiji je jedan od ključnih principa rad baziran na najvišim kriterijima i standardima kvaliteta nastavnog i naučnog djelovanja.

Briga za kvalitet na najvišem, univerzitskom nivou do sada nije bila institucionalizirana i povjerena posebnom tijelu s tom namjenom. Ona se odražavala kroz pojedinačno djelovanje pojedinih članica i institucija Univerziteta a naročito Senata i njegovih odbora, te stručnih vijeća fakulteta članica (NNV, poslovni kolegiji, kolegiji šefova katedri, naučna vijeća instituta). Ovakav način brige o kvalitetu temeljio se na zakonskim i statutarnim odredbama pojedinih visokoškolskih aktivnosti iz domena osiguranja kvaliteta i na preporukama nadležnih ministarstava. Ovakav sistem osiguranja kvaliteta ocijenjen je nedovoljnim i neefikasnim na nivou cjelokupnog Univerziteta, a

naročito zbog toga što mu je nedostajala formalna institucijska organizacija.

Svjestan činjenice da se promjene uvode realizacijom projekata, menadžment Univerziteta je u junu 2005. godine definirao i otpočeo realizaciju dvanaest strateških projekata koji Univerzitet vode ka ispunjavanju uvjeta iz Bolonjskog procesa. Time je započeo reformski proces u kojem jedan od najznačajnijih projekata predstavlja projekat provedbe sistema osiguranja kvaliteta na integriranom UNZE-u. Tim projektom kao i odgovarajućim projektima (plan institucionalnog razvoja Univerziteta, Izgradnja organizacijske strukture integriranog Univerziteta, projekt integracije katedri i dr.) stvorene su prepostavke za adekvatno pozicioniranje sistema osiguranja kvaliteta u savremenom univerzitskom okruženju.

Sama činjenica da je projekt uspostave sistema osiguranja kvalitetom kompleksan i studiozan posao koji zahtijeva angažiranje značajnih resursa, dosta truda i novca, nametao je potrebu da se za planiranje njegove implementacije u realni poslovni sistem kakav je univerzitet primjenjuju poznate metode i tehnike upravljanja projektima.

Stoga je krajem 2005. godine Odlukom Rektora Univerziteta u Zenici br. 833/05 od 19.10.2005. godine imenovan radni tim za implementaciju sistema osiguranja kvaliteta. Iz praktičnih razloga a u cilju efikasnijeg rada na ovom projektu, tim je početkom 2006. godine prerastao u savjetodavno tijelo – Forum za kvalitet, dok je za operacionalizaciju cjelokupnih aktivnosti na uspostavi sistema osiguranja kvaliteta formiran Projektni tim. Ovaj tim je sastavljen od izabranih članova akademske zajednice koji zastupaju pojedina područja unutar Univerziteta i predstavnika studenata uz mogućnost da u njegov rad uđu i predstavnici nadležnog ministarstva obrazovanja. Za šefa projektnog tima imenovan je prorektor za razvoj čime je menadžment Univerziteta iskazao snažnu podršku i opredijeljenost prema ovom strateškom projektu. Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u evropskom

području visokog obrazovanja koje je u međuvremenu izradila i objavila ENQA<sup>3</sup>, a koje su usvojili ministri obrazovanja na zasjedanju u Bergenu u maju 2005. godine i aktivna participacija u TEMPUS projektu dodatno su ohrabrili napore menadžmenta UNZE-a na implementaciji QA i QM sistema. U okviru navedenog projekta planirano je i realizirano niz značajnih aktivnosti koje su predstavljene u nastavku.

#### **4. Interno osiguranje kvaliteta na UNZE-u u toku realizacije Tempus projekta**

##### **4.1 Uspostava institucionalne strukture za osiguranje kvaliteta na UNZE-u**

Paralelno sa opredjeljenjem menadžmenta Univerziteta u pogledu implementacije sistema osiguranja kvaliteta na bazi iskustava Mašinskog fakulteta intenzivirale su se planirane aktivnosti na realizaciji projekta "Jačanje osiguranja kvaliteta na univerzitetima u Bosni i Hercegovini" čiji je aktivni participant, pored ostalih javnih univerziteta u BiH, i UNZE. Prema dogovorenim minimalnim standardima i smjernicama koji su usvojeni na ministarskoj konferenciji u Bergenu, prema standardima koji prate implementaciju Bolonjskog procesa u sferi osiguranja kvaliteta, svaka institucija visokog obrazovanja treba definirati, uspostaviti i dalje razvijati vlastite, interne mehanizme i programe osiguranja kvaliteta. Praktično to znači da je primarna odgovornost na visokoškolskim institucijama da osiguraju kvalitet, pa zbog toga trebaju izgraditi i primjenjivati vlastiti, unutrašnji

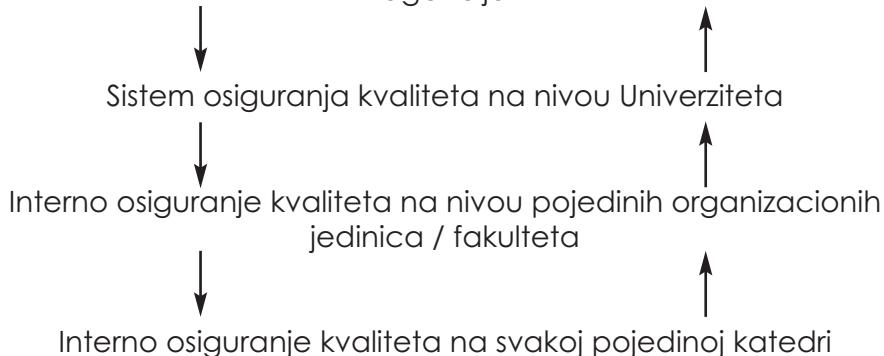
---

<sup>3</sup> Standardi i smjernice za osiguranje kvaliteta u evropskom području visokog obrazovanja, European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2005, Helsinki, Finland-Sadržaj dat je u prilogu publikacije.

U nastavku aktivnosti a kako bi se dodatno ojačale pomenute aktivnosti i razvoj osiguranja kvaliteta na univerzitetima u BiH, Vlada Lihtenštajna uz podršku Austrijske agencije za razvoj i uz saglasnost i preporuke svih projektnih partnera finansira projekat Strukturalni razvoj osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju. Cilj ovog projekta je obezbjeđenje dodatne podrške stvaranju QA sistema u BiH kroz dodatnu edukaciju, studijske posjete koordinatora na univerzitete Evropske Unije, međunarodnu saradnju, izradu vodiča za osiguranje kvaliteta i savjetovanje.

sistem osiguranja kvaliteta. Istovremeno, standardi nalažu da uspostavljeni interni sistem osiguranja kvaliteta mora biti direktno povezan sa vanjskim, eksternim vrednovanjima i ocjenama od strane nezavisnih tijela i agencija. Pojednostavljeno se iz ovoga može zaključiti da se osiguranje kvaliteta u sferi visokog obrazovanja može prikazati na sljedeći način.

#### Eksterno osiguranje kvaliteta na nivou relevantnih nacionalnih agencija



Bitno je napomenuti da minimalni standardi znače upravo minimum koji svaki sistem osiguranja kvaliteta mora ispuniti. Pri tome, svaka zemlja ima pravo opširnije i strožije razvijati svoje standarde od onih izloženih i usvojenih u ovom dokumentu.

S obzirom da BiH ne posvećuje dovoljno pažnje i nije u mogućnosti institucionalno ispuniti navedene zahtjeve i standarde, SUS BiH i WUS Austria su inicirali veći broj projekata kako bi pomogli i poboljšali kvalitet akademskog obrazovanja u BiH. S tim u vezi, navedeni projektat, kako je već naglašeno, ima za cilj podršku visokom obrazovanju u BiH kroz pokretanje projektnih aktivnosti koje su u skladu sa procesom osiguranja kvaliteta. UNZE, zajedno sa ostalim univerzitetima u BiH, aktivno učestvuje u ovom projektu. Pored toga nizom drugih aktivnosti i projekata (PDS-smjer: Upravljanje kvalitetom, organizacija konferencije "Kvalitet" svake druge godine od 1999, Sjedište Asocijacije za kvalitet u BiH, veći broj internih i međunarodnih projekata i sl.) usmjerenih na kvalitet, Univerzitet nastoji što

efikasnije identificirati i primjenjivati savremene metode osiguranja kvaliteta koje su adekvatne i primjerene okruženju i uvjetima u kojima Univerzitet obavlja djelatnost visokog obrazovanja. Uključivanjem u predmetni TEMPUS projekat došlo je do redefinicije projektnog zadatka u vezi sa primjenom sistema osiguranja kvaliteta na Univerzitetu prema sljedećem sadržaju:

## **1. Uvod**

## **2. Kvalitet u visokom obrazovanju u BiH**

## **3. Okvir projekta**

## **4. Planirani sadržaj projekta**

- 4.1. Razlozi za uspostavljanje sistema kvaliteta na UNZE-u
- 4.2. Sistem osiguranja kvaliteta na UNZE-u
- 4.3. Institucionalna strategija upravljanja kvalitetom UNZE-u
- 4.4. Planirani načini ostvarivanja ciljeva
- 4.5. Strateški koraci u uspostavi kvaliteta
- 4.6. Struktura i organizacija institucijskog sistema osiguranja kvaliteta
- 4.7. Razvoj kadrova
- 4.8. Finansiranje institucionalnog sistema za osiguranje kvaliteta
- 4.9. Saradnja s drugim institucijama
- 4.10. Program rada
- 4.11. Terminski plan aktivnosti
- 4.12. Planirana kontrola uspješnosti sistema
- 4.13. Organizacija i vodstvo

## **5. Zaključak**

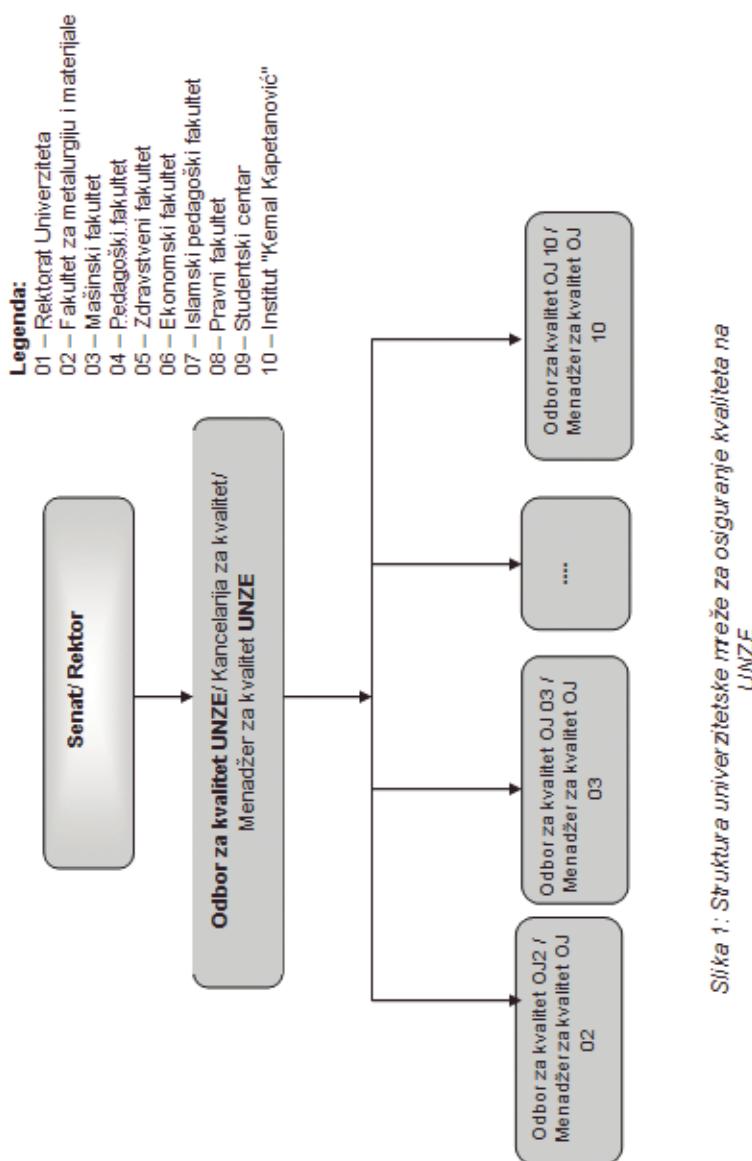
Sadržaj projektnog zadatka je u potpunosti prilagođen ciljevima i planiranim aktivnostima TEMPUS projekta i Univerziteta. Na bazi svestranog sagledavanja svih aspekata kvaliteta u visokom obrazovanju, uključujući standarde i smjernice koje je objavila ENQA i definirane projektne ciljeve krajem 2005. godine, institucionalno su na nivou Univerziteta formirani Odbor i Ured / Kancelarija za kvalitet, te odbori (jedinice-ćelije) za kvalitet svake organizacione jedinice (fakulteta). Pri tome, centralno mjesto institucijskog osiguranja kvaliteta na Univerzitetu predstavlja Odbor za kvalitet.

Odlukom Senata UNZE-a br. 1051/05 od 28.12.2005. godine formirana je Kancelarija / Ured za kvalitet sa sjedištem u Rektoratu Univerziteta i imenovana odgovorna osoba – menadžer (koordinator) za kvalitet Univerziteta. Rješenjima dekana / direktora pojedinih OJ-a UNZE-a imenovani su i menadžeri za kvalitet OJ-a. Istovremeno je donesena Odluka o formiranju institucionalne univerzitske strukture (mreže) za osiguranje kvaliteta, koja je data na slici 1. Očekuje se da se ovako koncipirana univerzitska mreža za osiguranje kvaliteta u skoroj budućnosti inkorporira u nacionalnu bh. mrežu za osiguranje kvaliteta u skladu sa standardima i smjernicama koji prate Bolonjski proces.

Do realizacije projekta uspostave sistema osiguranja kvaliteta (prepostavka je kraj 2007. godine) ulogu Odbora za kvalitet ima Projektni tim za implementaciju sistema osiguranja kvaliteta na Univerzitetu. Čine ga menadžer za kvalitet Univerziteta, menadžeri za kvalitet OJ-a, menadžment Univerziteta i tri predstavnika studenata. Trenutno sastav projektnog tima čine sljedeći članovi:

1. prof. dr. sci. Darko Petković, prorektor za nauku i međunarodnu saradnju, šef projekta
2. v.a. mr. sci. Ibrahim Plančić, menadžer za kvalitet UNZE-a
3. v.a. mr. sci. Sabahudin Jašarević, menadžer kvaliteta Mašinskog fakulteta UNZE
4. ass. Adnan Mujkanović, menadžer za kvalitet Fakulteta za metalurgiju i materijale UNZE
5. v.a. dr. sci. Salem Alajbegović, menadžer za kvalitet Zdravstvenog fakulteta UNZE
6. v.a. mr. Dženan Skelić, menadžer za kvalitet Pedagoškog fakulteta UNZE
7. Spahija Kozlić, menadžer za kvalitet Pravnog fakulteta UNZE
8. Bernard Harbaš, menadžer za kvalitet Ekonomskog fakulteta UNZE
9. Emin Mandra, menadžer za kvalitet Islamskog pedagoškog fakulteta UNZE
10. Miralema Bašić-Buzaljko, menadžer za kvalitet Studentskog centra

11. mr. sci. Azemina Klobodanović, menadžer za kvalitet Metalurškog instituta
12. Aras Borić, šef Univerzitetske biblioteke
13. Vedad Malkoč, student Zdravstvenog fakulteta UNZE
14. Amra Muslić, predsjednica Unije studenata UNZE
15. Alen Bešić, student Odsjeka za upravljanje kvalitetom na MF UNZE
16. Ana Stojančić, Predstavnik Ministarstva obrazovanja ZE-DO kantona



## **4.2 Uloge i zadaci u strukturi za osiguranje kvaliteta na UNZE-u**

Pozicija Odbora za kvalitet i njegovog stručnog i administrativnog tijela Ureda za kvalitet u organizacijskoj strukturi (slika 2) integriranog Univerziteta jasno ukazuje na njegov značaj i odgovornost.

Zadatak Odbora je potpuna uspostava i daljnji razvoj unutrašnjeg sistema osiguranja kvaliteta na Univerzitetu. Projektni tim u funkciji Odbora za kvalitet provodi i strateško planiranje, te donosi odluke o smjernicama i postupcima osiguranja, upravljanja i poboljšanja kvaliteta.

Projektni tim kroz kontinuiran rad, projektni i procesni pristup predlaže Rektoru i Senatu konkretnе projekte i aktivnosti na uspostavi kulture kvaliteta unutar Univerziteta. Do momenta aktiviranja Odbora za kvalitet Projektni tim osigurava i djelotvornost postupka poboljšanja kvaliteta i nadzire efikasnost provođenja internih mehanizama za osiguranje i unapređenje kvaliteta na svim jedinicama Univerziteta.

Administrativnu i stručnu službu Odbora za kvalitet na Univerzitetu čini Ured / Kancelarija za kvalitet. Kancelarija je tokom dosadašnjeg djelovanja nastojala utjecati na podizanje svijesti akademske zajednice o važnosti razvoja 'unutrašnje' kulture kvaliteta kroz uspostavu i razvoj internog sistema u kome će sazrijevati kvalitet. Prioritetni zadatak je stvaranje mreže za osiguranje i poboljšanje kvaliteta na UNZE-u i integriranje UNZE-a u nacionalnu i međunarodnu mrežu za osiguranje kvaliteta. Ured za kvalitet je pokretač i koordinator inicijativa i provedbe razvojnih programa u svrhu kontinuiranog osiguranja i poboljšanja kvaliteta. Ured za kvalitet identificira i utvrđuje karakteristične (mjerljive) indikatore kvaliteta i organizira njihovo sistematsko prikupljanje, praćenje i analizu s ciljem predlaganja mera poboljšanja. Pored toga, Ured za kvalitet u sklopu osnovnih nadležnosti vrši i sljedeće aktivnosti :

- Inicira i organizira stalne rasprave o kvalitetu s ciljem širenja kulture kvaliteta u akademskoj i neakademskoj javnosti;

- Definira standarde i kriterije kvalitetnog funkcioniranja OJ-a UNZE-a u svim područjima djelovanja (nastava, NIR, usluge zajednici, NPP, podrška studentima, protok informacija, donošenje odluka i dr.);
- Direktno je nadležna za izradu dokumentacije sistema osiguranja kvaliteta svih nivoa (poslovnik, procedure, uputstva, formulare, zapise i dr.);
- Razvija postupke vanjskog i unutrašnjeg vrednovanja, metode za istraživanje različitih aspekata kvaliteta obrazovanja kao i različitih ciljnih populacija (studenata, nastavnika, administrativnog osoblja, rukovodilaca, poslodavaca, javnosti);
- Anketira studenate;
- Analizira i prikuplja informacije o kvalitetu od svih korisnika;
- Analizira polaganje ispita, transparentnost i objektivnost provjere znanja i kompetencija, uspješnost studiranja;
- Istražuje uzroke nekvalitetnog, neefikasnog i predugog studiranja;
- Uspostavlja sistem internih provjera (samoevaluacija-audita) kao temeljnih pretpostavki osiguranja kvaliteta;
- Osigurava povratne informacije od studenata i drugih korisnika i usmjerava njihove sugestije, prijedloge i kritike;
- Podstiče i organizira stručno usavršavanje nastavnika, saradnika i administrativnog osoblja.

Ured / Kancelarija za kvalitet u saradnji sa Kolegijem Rektora i Senatom Univerziteta razvija interni sistem osiguranja kvalitetom i definira postupke i pravilnike za osiguranje standarda kvaliteta.

Odbor za kvalitet na organizacionim jedinicama UNZE-a imenuje se u svim naučno-nastavnim jedinicama UNZE-a (Rektorat, fakulteti, studentski centar i Institut "Kemal Kapetanović"). Ustroj i način rada Odbora za kvalitet OJ-e pobliže se utvrđuje statutom matične OJ-e ili drugim općim aktima uz slobodu prilagođavanja pojedinih elemenata sistema osiguranja kvaliteta shodno potrebama matične OJ-e. Odbor za kvalitet svake OJ-e

organizira, koordinira i provodi procedure vrednovanja i razvija unutrašnje mehanizme osiguranja i poboljšanja kvaliteta na nivou OJ-e UNZE-a posebno s obzirom na sljedeće elemente:

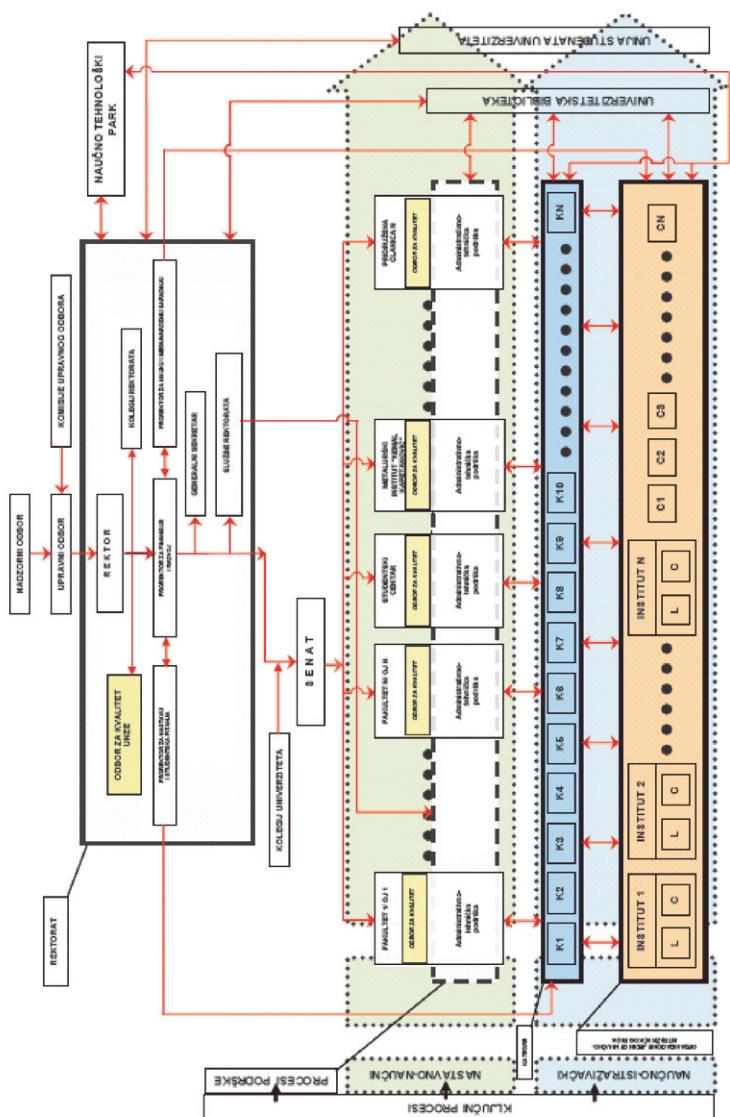
- provođenje interne evaluacije i samoevaluacijskih postupaka, pripremanje eksterne evaluacije;
- anketiranje studenata;
- razvijanje indikatora kvaliteta;
- reinženjering i inoviranje NPP-a;
- učešće studenata u praćenju kvaliteta studija;
- istraživanje uspješnosti studiranja i uzroka nekvalitetnog, neefikasnog i predugog studiranja;
- istraživanje kompetencija nastavnog osoblja;
- usavršavanje nastavnika i saradnika (cjeloživotno obrazovanje);
- usavršavanje administrativnog i tehničkog osoblja;
- dokazivanje unapređenja nastave;
- kvalitet općih i specifičnih kompetencija ostvarenih studijskim programom;
- definiranje i uvođenje nivoa i tipa standardizacije u administrativnom dijelu OJ.

Zajedno i u saradnji s Odborom i Uredom za kvalitet na UNZE-u, organizira i:

- istraživanje i anketiranje studenata o redovnosti i organiziranosti izvođenja nastave, cjelovitosti studijskog programa, literaturi i drugim resursima za učenje, uvođenju novih pristupa i oblika izvođenja i unapređenja nastave, ispitima, kompetencijama, radnoj komunikaciji s nastavnim osobljem, informiranosti studenata, mogućnosti utjecaja studenata na strukturu NPP-a, sadržaje i metodologiju izvođenja nastave, te radnom opterećenju studenta (ECTS);
- istraživanje i anketiranje nastavnog osoblja o pitanjima iz gornje alineje;
- planiranje strategije unapređenja kvaliteta matične OJ-e;

- provodi program procjene i postupak unapređenja kvaliteta matičnog fakulteta;
- analize materijalnih i kadrovskih sredstava potrebnih za izvođenje nastavnog procesa;
- donosi plan mjera za uklanjanje utvrđenih nedostataka te unapređenja u narednoj akademskoj godini i metodologiju za praćenje;
- koordinira provedbu projekata za profesionalni i stručni razvoj kadrova (akademskih, administrativnih i tehničkih) u matičnoj OJ-i.

Sastav jedinica (odbora) za kvalitet svake OJ-e utvrđen je po jednoobraznoj metodologiji tako da u njegov sastav ulaze predstavnik menadžmenta OJ-e, predstavnik administracije OJ-e, predstavnik naučnog podmlatka – saradnika, dva predstavnika studenata i osoba koju OJ-a imenuje za menadžera za kvalitet OJ-e.



Legenda: K – Katedre, L – Laboratorije, C – Centri

Slika 2. Organizaciona struktura UNZE sa prikazom strukture sistema osiguranja kvaliteta

#### **4.3 Realizirane aktivnosti na UNZE-u tokom trajanja TEMPUS projekta**

Zahvaljujući prije svega ovako koncipiranoj institucionalnoj integriranoj strukturi sistema za osiguranje kvaliteta u periodu od kraja 2005. godine, kada je započeo TEMPUS projekat do danas, na Univerzitetu su u pogledu osiguranja kvaliteta zabilježeni značajni rezultati. Oni se prije svega ogledaju u nizu konkretnih aktivnosti koje su značajno doprinijele širenju svijesti unutar akademske zajednice o neophodnosti primjene savremenog koncepta i poimanja kvaliteta u visokom obrazovanju. Izražavajući te aktivnosti mjerljivim parametrima može se konstatirati sljedeće:

- ▶ Projektni tim je do sada održao petnaest radnih sastanaka. Na njima su razmatrana brojna pitanja u vezi sa realizacijom projekta koja se odnose na samo definiranje projektnog zadatka, snimak postojećeg stanja QA sistema na OJ-i, kreiranje i usvajanje forme anketnog upitnika i sam proces vrednovanja nastavnog procesa od strane studenata, snimak postojećeg stanja i uspostavu jedinstvenog sistema šifriranja dokumentacije na svim organizacionim jedinicama Univerziteta, definiranje politike i ciljeva kvaliteta, izradu dokumentacije sistema osiguranja kvaliteta (naročito procedura i uputstava), planova obuke za kvalitet, uključivanje studenata i niz drugih pitanja značajnih za uspostavu kulture kvaliteta na Univerzitetu;
- ▶ Organizovana su i održana četiri interna seminara o kvalitetu na nivou UNZE i to:
  - elementi QA sistema u visokom obrazovanju;
  - razvijanje svijesti o Bolonjskom procesu;
  - prezentacija iskustava u pogledu osiguranja kvaliteta sa Philips Univerziteta u Marburgu i akreditacije univerziteta u Njemačkoj i
  - značaj i način izrade procedura sistema kvaliteta u univerzitetskom okruženju.

Seminari su prvenstveno bili namjenjeni članovima Odbora za kvalitet, a na njima je učestvovalo preko sto učesnika;

- ▶ Uspješno su provedene ukupno četiri univerzitske ankete i to:
  - dvije ankete u vezi sa ocjenom nastavnog procesa od strane studenata;
  - jedna u vezi sa poznavanjem Bolonjskog procesa i
  - institucionalna anketa u vezi sa dostignutim stepenom razvoja sistema osiguranja kvaliteta na organizacionim jedinicama Univerziteta.

Zanimljivo je da je anketiranje studenata na svim organizacionim jedinicama provedeno prema jedinstvenoj formi anketnog upitnika koji je usvojio projektni tim, uz jasnu definiranu metodologiju obrade i saopćavanja rezultata;

- ▶ Započete su značajne aktivnosti na izradi ključnih dokumenata sistema osiguranja kvaliteta. U ovom periodu urađen je nacrt poslovnika o kvalitetu Univerziteta; urađene, usvojene i u primjenu stavljene tri jedinstvene univerzitske procedure, a značajan broj procedura je trenutno u fazi izrade; usvojena je i u eksperimentalnu primjenu uvedena jedinstvena forma sistema šifriranja dokumentacije i nastavnih predmeta na svim OJ-ama UNZE-a. U koordinaciji sa drugim službama Univerziteta urađen je informacijski paket ([www.unze.ba](http://www.unze.ba)), vodič za brukoše, vodič za ECTS, Godišnjak Univerziteta u Zenici za 2004, 2005. i 2006. godinu, poseban link za osiguranje kvaliteta na web stranici UNZE ([www.unze.ba](http://www.unze.ba)) sa nizom izvještaja, sa informacijama i drugim sadržajima koji se redovno ažuriraju. Menadžer za kvalitet UNZE-e je dva puta podnio izvještaj Senatu o stanju, aktivnostima i projektima osiguranja kvaliteta na Univerzitetu uz prezentaciju ENQA standarda i smjernica i drugih značajnih dokumenata iz Bolonjskog procesa.

Pored navedenih aktivnosti značajno je ukazati da je kroz rad na

TEMPUS projektu u funkciju stavljeni i u potpunosti opremljena kancelarija za kvalitet na Univerzitetu, obezbjeđeno učešće menadžera za kvalitet i drugih članova tima na seminarima koji su organizirani na drugim bh. univerzitetima i Karl-Franzens univerzitetu u Grazu. Važno je napomenuti da su u svim fazama dosadašnjih aktivnosti aktivno učestvovali studenti (rad u odborima za kvalitet, prisustvo seminarima, rad na definiranju i kreiranju anketnog upitnika, učešće u procesu anketiranja, analizi rezultata i sl.).

Istovremeno, menadžment Univerziteta je, snažno podržavši ovaj projekat, obezbijedio i djelimičnu finansijsku podršku institucionalnom funkcioniranju QA sistema kroz povećanje koeficijenta osnovne plaće imenovanim menadžerima za kvalitet na univerzitskom i nivou OJ-e / fakulteta. Time je djelimično sistemski i trajno riješeno pitanje finansiranja QA sistema, a predloženim koeficijentom kvaliteta u obračunu plaća svih zaposlenika od momenta kada se počne primjenjivati značajno će se osnažiti napor osiguranja kvaliteta na Univerzitetu.

#### **4.4 Ključni elementi osiguranja kvaliteta na UNZE-u**

Kako se kroz prethodni osvrt na realizirane aktivnosti u proteklom periodu može zapaziti, kvalitet i kultura kvaliteta se na Univerzitetu uspostavlja svakodnevnim unapređivanjem svih aspekata univerzitske djelatnosti. Osnovu za poboljšanja i razvoj kulture kvaliteta Univerzitet crpi iz procesnog pristupa. Univerzitet, kao i svaka druga organizacija, sastavljen je iz brojnih sistema i procesa koji se u njima realiziraju. Primjenjujući procesni pristup u analizi kvaliteta na UNZE-u ključnim elementima sistema osiguranja kvaliteta se mogu definirati sljedeći:

- jasno definirana misija, vizija, politika, a s tim u vezi ciljevi, namjere i očekivani rezultati;
- identifikacija ulaza u kompleksan sistem kakav je univerzitet uključujući menadžment, nastavno i osoblje podrške, studente, finansije, prostor i opremu;

- identifikacija procesa (ključni: nastavno-naučni, naučno-istraživački i druge usluge zajednici i pomoćni procesi);
- identifikacija korisnika usluga Univerziteta i njihovih zahtjeva kroz upisnu politiku i zajednički rad i saradnju sa nadležnim ministarstvima Vlade Zeničko-dobojskog kantona, a posebno sa Ministarstvom obrazovanja, nauke, kulture i sporta, 'dan otvorenih vrata', promocije diplomanata, anketiranja poslodavaca, udruženja i sl;
- interni osiguranje kvaliteta nastavnog procesa kroz rad i organizaciju katedri, adekvatan i dobar program studija na odgovarajućem smjeru kao i kontinuirano inoviranje i prilagođavanje nastavnog plana i programa (NPP), nedvosmislene procedure izbora i napredovanja nastavnika i saradnika, evidencije o prisustvu nastavi, jasan ECTS i sistem ocjenjivanja postignutog znanja studenata, dostupnost literature, unapređenje i razvijanje informatičko-bibliotečkog sistema, kontinuirano podizanje kvaliteta infrastrukture na Univerzitetu, unapređenje i razvijanje istraživačke opreme; unapređenje i razvijanje prezentacione tehnike i sl;
- uspostavljanje protočnog toka dokumentacije uz jedinstven sistem njenog šifriranja; dobro osmišljen način prikupljanja informacija o svim procesima i informiranje javnosti o djelatnosti Univerziteta (okrugli stolovi, konferencije za štampu, redovno ažuriranje web-stranice i sl.)
- Periodično i kontinuirano provođenje vrednovanja nastavnih programa, nastave, univerzitskih nastavnika, studenata i ostalih pokazatelja kvaliteta, a posebno s obzirom na realiziranu misiju, ostvarene ciljeve, realizirane namjere i zadovoljstvo svih korisnika (studenata, nastavnog osoblja, poslodavaca, Vlade i društva u cjelini);
- Organiziranje tribina i radionica na kojima se raspravlja o standardima, kriterijima kvaliteta, postupcima vrednovanja i interpretacijama rezultata vrednovanja;

- Jasna i nedvosmislena opredjeljenost menadžmenta, kao i finansijska podrška institucionalnom osiguranju kvaliteta na Univerzitetu i dr.

## **5. Smjernice budućih aktivnosti na planu razvijanja kulture kvaliteta na UNZE-u**

Osnovni preduvjet za osiguranje stalne brige i poboljšanje kvaliteta je podizanje svijesti svih učesnika u obrazovnom procesu o potrebi uvođenja i održavanja sistema osiguranja kvaliteta. Jedna od identificiranih slabosti Univerziteta je snažan otpor akademске javnosti prema programima osiguranja kvaliteta. Iskustva pokazuju da unutar akademске zajednice preovladava stanovište onih koji su uključeni u obrazovanje da je kvalitet ono što oni već rade. Ovakav stav u znatnoj mjeri otežava napore da se izgradi efikasan sistem osiguranja kvaliteta. Vrlo teško učestvuju, ne žele priznati poboljšanja, smatraju sistem vrlo zahtjevnim. Česta su i mišljenja, naročito nastavnog osoblja, da će uspostavom sistema osiguranja kvaliteta biti ograničene njihove akademске slobode ili da će biti 'okrivljeni' za identifikovane probleme kvaliteta.

Kao univerzitet koji postoji tek nekoliko godina, UNZE je imao sreću ili nesreću da stasava u vremenu turbulentnih promjena izazvanih Bolonjskim procesom. Dok je osnivanje drugih univerziteta na prostorima Balkana i Evrope pratila mirnija akademска klima, to je prve godine rada UNZE-a pratila potreba donošenja niza strateških odluka koje bitno mijenjaju sliku rada. Dok se rad ranije posmatrao u svjetlu individualne motivacije i individualnog zaloganja, danas se sve više naglašava rad organizacije kao cjeline. Ovo je istaknuto i u brojnim radovima poznatih autora iz područja upravljanja kvalitetom, a Deming u svojim radovima ukazuje na izuzetnu važnost sistema, procesa i kulture za najbolje organizacione rezultate. U slučaju UNZE-a, to je još više potcrtano kroz projekat implementacije sistema kvaliteta. Dakle, sa jedne strane strateški postavljeni cilj, sistem cijelovitog upravljanja kvalitetom (TQM – Total Quality Management) i organizacioni razvoj, i sa druge strane a zbog stalnih promjena na

“akademskom evropskom nebu” organizacija koja uči (Learning Organisations) i reinženjering poslovnih procesa (Business Process Re-engineering BPR). Iskustva sa primjenom standarda ISO 9000 i set smjernica ENQA samo su alat da se ide u pravom smjeru.

Stoga je jedan od osnovnih zadataka Ureda za kvalitet UNZE-a u narednom periodu kontinuiran rad na daljem razvoju kulture kvaliteta u svim članicama Univerziteta uključujući tu i nastavno, administrativno i pomoćno osoblje i studente. UNZE će u narednom periodu nastaviti projektni pristup na implementaciji QA sistema prema definiranim i planiranim aktivnostima baziranim na dosadašnjim iskustvima i kontinuiranom razvoju savremenih znanja o kvalitetu svih članova projektnog tima. Istovremeno, UNZE će aktivno učestvovati i primjenjivati rezultate projekta “Jačanje osiguranja kvaliteta na univerzitetima u BiH” koji je u toku i sličnim projektima koji imaju cilj umrežavanje QA sistema i stvaranje jedinstvenog područja visokog obrazovanja na nivou BiH i EU.

Ovakav pristup, pored toga što udovoljava postavljenim principima Bolonjskog procesa, obezbjeđuje garantirano jednostavniju primjenu i lakšu primjenu savremenih principa osiguranja kvalitetom, standardizaciju i harmonizaciju u pogledu nivoa dostignutih napora na osiguranju i poboljšanju kvaliteta na cijelom Univerzitetu, odnosno svim članicama, ali i sve potrebniju 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, a sve daljnje aktivnosti na promoviranju i uspostavi kulture kvaliteta u sferi visokog obrazovanja teku paralelno i u okviru razvoja sistema osiguranja kvaliteta na UNZE-u. Dakle, kroz ova strateška opredjeljenja i aktivnosti Projektnog tima UNZE će dalje snažiti uspostavljenu institucionalnu (univerzitetsku) mrežu osiguranja kvaliteta uz intenzivnije učešće svih zaposlenika i studenata. Institucionalizacija uspostavljene strukture QA sistema nužno nameće izradu pravilnika o internom osiguranju kvaliteta na UNZE-u sa jasno propisanim zadacima i odgovornostima Odbora

i Ureda za kvalitet na nivou Univerziteta i Odbora za kvalitet na nivou organizacione jedinice, a izradom preostalih procedura QA sistema i drugih dokumenata sistema osiguranja kvaliteta (uputstva, zapisi, obrasci, formulari) Univerzitet će u narednom periodu obezbijediti ispunjavanje standarda koje je izdala ENQA a koji su minimalni preduvjet svake akademske institucije koja želi da bude dio evropskog obrazovnog područja u budućnosti.

Izradom strateških dokumenata sistema kvaliteta (poslovnik o kvalitetu, procedure sistema kvaliteta, uputstva i dr.) neophodno je predvidjeti mehanizme održavanja i unapređivanja kvalitete u svim segmentima univerzitetske djelatnosti. Njima će se obuhvatiti postupci evaluacije tih segmenata i ukupnog djelovanja univerzitetskih OJ-a te aktivnosti cjeloživotnog obrazovanja koje vodi unapređenju i osavremenjivanju rada kako davalaca tako i korisnika usluga na UNZE-u.

Projektiranjem, primjenjivanjem, održavanjem i stalnim poboljšanjem sistema osiguranja kvaliteta, UNZE vjeruje da će *BITI POKRETAČKA SNAGA RAZVOJA DRUŠTVA*, čime će ispuniti svoju društvenu misiju i vizionarski na najefikasniji način *STIĆI U DRUŠTVO NAJBOLJIH I U TOM DRUŠTVU OPSTATI*.

To, pored ostalog, podrazumijeva i:

- upravljanje na sistematičan i transparentan način;
- permanentno poboljšanje efikasnosti i efektivnosti;
- redovno prikupljanje zahtjeva korisnika univerzitetskih usluga kroz 'dan otvorenih vrata', ankete studenata, završenika, privrednih subjekata i poslodavaca, drugih institucija;
- efikasnije inoviranje nastavno-naučnih planova i programa;
- atraktivnost studija i zainteresiranost studenata;
- upravljanje na osnovu povratnih informacija iz procesa i od korisnika usluga;
- razumijevanje misije i ciljeva Univerziteta i raspoznavanje uloga od strane svih zaposlenika;
- efikasnije čuvanje zapisa kvaliteta, odgovarajućim evidencijama o provođenju NN i NI procesa i poboljšanjima u tom procesu;

- obavezujuće veći stepen planiranja svih procesa rada, korištenje odgovarajućih metoda i procedura za realizaciju pojedinih aktivnosti;
- standardizaciju dobre prakse i sprečavanje kašnjenja, neizvjesnosti, mita i korupcije;
- ponašanje svih zaposlenika u skladu sa utvrđenim (dokumentiranim) pravilima i normama ponašanja;
- preciziranje: ko i šta radi, kako radi, kada i zašto radi;
- povećanje obima domaće i međunarodne akademske saradnje;
- održavanje bezbjednih uvjeta rada i efikasniju podršku nastavno-naučnom procesu;
- uspostavljanje bolje saradnje između nastavnog, osoblja podrške i studenata (sistem osiguranja kvaliteta je spona u ovom partnerstvu); itd.

I na kraju, vjerujemo da će mnogi članovi Univerziteta i šire društvene zajednice nakon što pročitaju ovu brošuru osjetiti potrebu da i sami budu sudionici uspostave i razvoja kulture kvaliteta na najmlađem bh. univerzitetu. Ako se pri tome upitaju šta kao pojedinci mogu uraditi na tom planu, dajemo im nekoliko praktičnih preporuka i savjeta:

- Razmišljajmo i radimo po "logici kvaliteta"!
- Postavljajmo pitanja!
- Razmišljajmo o poboljšanjima u svom radu, okruženju i šire!
- Identificirajmo korisnike usluga koje pružamo (interne i eksterne) i razmišljajmo o korisnicima, njihovim zahtjevima i o zadovoljstvu pruženom uslugom!
- Kojim parametrima možemo mjeriti i poboljšavati svoj rad i okruženje!..

Mr. Ibrahim Plančić  
Koordinator za osiguranje kvaliteta  
Univerzitet u Zenici

Prof. dr. Darko Petković  
Prorektor za međunarodnu saradnju  
Univerzitet u Zenici

## **6. TEMPUS PROJEKT**

### **N° UM\_JEP-19074-2004**

#### **„Jačanje osiguranja kvaliteta na univerzitetima u BiH“**

Jačanje osiguranja kvaliteta na univerzitetima u BiH je projekat kojeg koordinira Svjetski univerzitetski servis Bosne i Hercegovine (SUS BiH), a koji je finansiran od strane TEMPUS programa Evropske unije. Vrijednost projekta iznosi 286.000,00 EUR, a za cilj ima uspostavljanje i opremanje samoodrživih ureda za osiguranje kvaliteta na svih 8 univerziteta u BiH, te obuku osoblja u praksama osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju.

Struktura projekta:

Karl-Franzes Univerzitet u Grazu (Grant aplikant), Svjetski univerzitetski servis Bosne i Hercegovine - SUS BiH (koordinator projekta), projektni partneri WUS Austria, Univerzitet u Sarajevu, Univerzitet u Tuzli, Univerzitet u Banjoj Luci, Univerzitet u Istočnom Sarajevu, Univerzitet u Zenici, Univerzitet u Bihaću, Univerzitet "Džemal Bijedić" u Mostaru, Sveučilište u Mostaru i Univerzitet u Ljubljani.

U okviru projekta do sada su realizovane sljedeće aktivnosti:

- Trening o osiguranju kvaliteta za 8 koordinatora za osiguranje kvaliteta sa svih javnih univerziteta u BiH na Karl - Franzes Univerzitetu u Grazu.  
Pomenuti koordinatori su odabrani na osnovu preporuka univerzitskog menadžmenta svakog javnog univerziteta.
- Opremanje ureda za osiguranje kvaliteta neophodnom tehničkom i komunikacionom opremom.
- Seminari o osiguranju kvaliteta na svim javnim univerzitetima u BiH za širu akademsku zajednicu, koji su rezultirali sa preko 400 prisutnih predstavnika univerziteta u BiH.

U predstojećem periodu će biti organizovan i završni seminar na Univerzitetu u Ljubljani tokom kojeg će biti izvršena interna evaluacija Projekta i biti definisani budući koraci.

Kako bi se aktivnosti u okviru projekta "Jačanje osiguranja kvalitete na univerzitetima u BiH" realizovale na što kvalitetniji način, WUS Austria Ured u Sarajevu je pokrenuo projekat pod nazivom "**Strukturalni razvoj osiguranja kvalitete u visokom obrazovanju**".

Sinegrijskim djelovanjem i kroz istovremenu implemetaciju aktivnosti u okviru dva navedena projekta te projekta "Jačanje visokog obrazovanja u Bosni i Hercegovini" kojeg implementira Vijeće Evrope u BiH, univerzitetima u BiH je pružena značajna podrška na putu stvaranja sistema za osiguranje kvaliteta po uzoru na EU univerzitete.

Bitno je pomenuti da je u okviru "Državnog izvještaja o visokom obrazovanju u BiH: 2005 – 2007" i "Državnog plana akcije za priznavanje", čijoj izradi su svoj doprinos dali Ministarstvo civilnih poslova BiH, članovi Tima Bologna promotora za Bosnu i Hercegovinu, javni univerziteti u BiH i resorna enitietska i kantonalna ministarstva obrazovanja, značajno mjesto zauzeo i projekat "Jačanje osiguranja kvaliteta na univerzitetima u BiH".

Više informacija možete naći na web stranici [www.sus.ba/qa](http://www.sus.ba/qa)  
Svjetski univerzitetski servis Bosne i Hercegovine - SUS BiH

Zmaja od Bosne bb  
71000 Sarajevo  
BiH

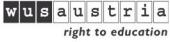
Tel: + 387 33 200 070

Fax: + 387 33 650 871

Web: [www.sus.ba](http://www.sus.ba)

E-mail: [sarajevo@sus.ba](mailto:sarajevo@sus.ba) ; [info@sus.ba](mailto:info@sus.ba)

## Partners:



## Funded by:



Education and Culture

### Tempus

This project has been funded with support from the European Commission. This publication [communication] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.