

IMPLEMENTACIJA UPRAVLJANJA KVALITETOM NA SVEUČILIŠTIMA U BOSNI I HERCEGOVINI

Dalibor Musa¹ & Krešimir Rotim²

UDK / UDC: 658.56:378>(497.6)

JEL klasifikacija / JEL classification: I21

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 15. siječnja 2015. / January 15, 2015

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 27. svibnja 2015. / May 27, 2015

Sažetak

Kvaliteta mora biti u funkciji korisnika, odnosno u funkciji njihova zadovoljstva. Od ovih trendova nisu izuzete ni visokoškolske institucije, jer Bolonjski model organizacije visokog obrazovanja značajan segment posvećuje osiguranju kvalitete. Brojni izvještaji, analize i rasprave vođene unutar aktualne reforme visokoškolskog sustava u Bosni i Hercegovini (u nastavku teksta: BiH) ukazuju da su prijeko potrebne radikalne promjene postojećega stanja u pogledu organizacije i unaprjeđenja kvalitete visokoškolskog obrazovanja. Značaj permanentnog održavanja kvalitete ali i obrazovanja kadrova, posebno unutar programa upravljanja potpunom kvalitetom, ne treba posebno ni isticati. U ovom radu analizirani su temeljni preduvjeti izgradnje učinkovitih sustava upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju. Posebna pažnja posvećena je analizi i interpretaciji Demingovih 14 načela menadžmenta iz perspektive sveučilišnih ustanova.

Ključne riječi: osiguranje kvalitete, upravljanje kvalitetom, Demingovih 14 načela menadžmenta, sveučilišta u BiH.

1. UVOD

Globalizacija svih pora života, pa tako i visokog obrazovanja, uvelike potpomognuta nezaustavljivim prodorom informacijskih tehnologija u sva područja života i djelovanja ljudi, prisilila je praktično i one koji su najzaslužniji za njezin razvoj i nastanak na brzu i beskompromisnu trku s vremenom, na transformaciju i prihvaćanje

¹ Dalibor Musa, diplomirani ekonomist, E-mail: dalibormusa3@gmail.com

² Dr. sc. Krešimir Rotim, izvanredni profesor, Medicinski fakultet, Klinički bolnički centar Sestre milosrdnice, E-mail: rotimkreso@gmail.com

novih, društvu korisnijih principa rada i djelovanja. U odgovoru europske akademske zajednice na nove zahtjeve društva je kreiranje jednog zajedničkog, europskog, obrazovnog prostora – Europske agencije za razvoj visokog obrazovanja (engl. European Higher Education Agency – EHEA). Ona se ogleda u ispunjavanju osnovnih postulata Bolonjske deklaracije i procesa koji je prati. Uključivanje u akademsku zajednicu Europe u navedenim okolnostima nema alternativu, što je shvaćeno i prihvaćeno na javnim sveučilištima/univerzitetima u BiH.

Društvo temeljeno na znanju u mnogome zavisi od djelotvornosti i učinkovitosti obrazovnoga sustava, osobito visokoškolskog (Sinković i Sinković, 2008). Poznato je da je u dosadašnjem radu visokoškolskih institucija na prostorima BiH malo brige vođeno o korisnicima njihovih usluga. U kreiranju šire lepeze visokoobrazovnih usluga one su se rukovodile isključivo vlastitim shvaćanjem kvalitete, a često su samostalno tumačile potrebe korisnika, dok o njihovim željama nisu ni razmišljale. Tako su nastali poslovni sustavi visokoškolskih institucija (sveučilišta/univerziteta, fakulteta, viših škola i akademija) koji su sporo reagirali na aktualne društvene tijekove i bilo kakve druge impulse iz okruženja. Postalo je kristalno jasno da, kao i svaki drugi organizacijski sustavi, visokoškolske institucije svoj rad i funkcioniranje trebaju zasnivati na uspostavi modernog i učinkovitog sustava kvalitete u svrhu osiguravanja njihove misije, djelotvornosti rada i njihova poboljšanja. Prirodno je da u nacionalnim sustavima visokog obrazovanja svih zemalja svijeta postoji jasna zakonska regulativa koja osigurava izgradnju određenih elemenata sustava kvalitete i kriterije za akreditaciju visokoškolskih programa i institucija. Ipak, i njezinom djelomičnom analizom u BiH, uočljivo je da ne postoje ključni principi upravljanja kvalitetom temeljeni na sustavnom i procesnom pristupu, programima poboljšanja i zadovoljstvu korisnika.

Osiguravanje se kvalitete na sveučilištima/univerzitetima u BiH trenutačno zasniva na Zakonu o visokom obrazovanju i Zakonu o Univerzitetu u BiH kao i Pravilima sveučilišta/univerziteta i pravilima pojedinih univerzitetskih članica. Budući da su ova zakonska rješenja u primjeni odnedavno, ona nisu u potpunoj mjeri još implementirana u praktičnom akademskom radu. Stoga su u pogledu osiguranja i upravljanja kvalitetom još uvijek u primjeni rješenja prijašnje zakonske regulative o visokom obrazovanju koja je uglavnom temeljena na njezinoj prijeratnoj verziji. Ta nedorađena i stara regulativa dovodi do nedjelotvornog planiranja i suvišnih aktivnosti na fakultetima. Njime se, također, sprječava djelomično mobilnost jer se studenti i nastavno osoblje vežu za fakultete, a nedostatak suradnje i povezivanja s drugim fakultetima postaje kočnica i slabi poziciju visokoškolskih institucija. Rezultat je visoka cijena s obzirom na kvalitetu, učinkovitost, odgovornost, a i državno i međunarodno priznanje i suradnju. Stoga je prijeko potrebna uspostava modernog i učinkovitog sustava osiguranja i upravljanja kvalitetom. Usvajanjem Bolonjske deklaracije, koja je od svih zemalja potpisnica prihvaćena kao visokoškolska politika i cilj gotovo svih zemalja Europe o pitanju organizacije i unaprjeđenja kvalitete visokoškolskog obrazovanja, nastala je još veća zainteresiranost za primjenu poznatih i priznatih modela i programa kvalitete.

Visokoškolske su institucije u BiH, uglavnom, prihvatile Bolonjska pravila, što postaje izazov razvoja sustava upravljanja kvalitetom i novih zakonskih propisa koji reguliraju ovo područje. Na kraju ovih uvodnih razmatranja, potrebno je još navesti da je

upravljanje kvalitetom skup aktivnosti opće funkcije upravljanja u visokom obrazovanju koji određuje politiku kvalitete, ciljeve i odgovornosti, te ih unutar sustava kvalitete ostvaruje uz pomoć planiranja, kontrole, osiguranja i poboljšanja kvalitete.

2. SUSTAVI UPRAVLJANJA KVALITETOM U VISOKOM OBRAZOVANJU

Osiguranje kvalitete dio je sustava upravljanja kvalitetom usmjeren na stvaranje povjerenja u ispunjavanje osnovnih zahtjeva vezanih uz kvalitetu (Lazibat, 2009). Osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju može se definirati i kao osiguranje da će se strukovni i akademski standardi i kvaliteta rada u visokom obrazovanju održavati na zadovoljavajućoj razini, kako u skladu s očekivanjima studenata tako i njihovih obitelji, budućih poslodavaca, poreznih obveznika i društvene zajednice u cjelini. Osiguranje kvalitete može se definirati i kao skup procedura dizajniranih da se osiguraju strukovni i akademski standardi i promoviraju mogućnosti učenja uz prihvatljivu razinu kvalitete. Sustav upravljanja kvalitetom, kao podsustav poslovnog ili organizacijskog sustava, čini integraciju organizacijske strukture, odgovornosti, procedura, procesa i resursa za ostvarenje upravljanja kvalitetom. To podrazumijeva da takav sustav mora osigurati kvalitetu organizacije u svim njezinim segmentima, a ne samo kvalitetu proizvoda ili usluga. Uvriježeno je da se danas osnovnim elementima upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju smatraju različite vrste evaluacija i akreditacija.

Međutim, šarolikost evaluacijskih i akreditacijskih programa pojedinih zemalja u Europskoj uniji i svijetu u znatnoj mjeri otežava uspostavu jedinstvenih standarda kvalitete u visokom obrazovanju i usporedivost akreditiranih predmeta, planova, programa, ili institucija, kao i mobilnost studenata i nastavnog osoblja. Navedeni elementi su ključni parametri razvoja i poboljšanja kvalitete u visokom obrazovanju, te su u posljednjim desetljećima primjetni značajni napori širom svijeta, posebno na europskom obrazovnom prostoru, na izradi zajedničkih kriterija i metodologija upravljanja kvalitetom.

Usvajanjem Bolonjske deklaracije napravljen je ogroman pomak i u pogledu harmonizacije akreditiranja visokoškolskih institucija, ali je za implementaciju cjelokupnog procesa, osim stvaranja prijeko potrebnih zakonskih pretpostavki na razini svake države koja mu pristupa, potrebno da svaka visokoobrazovna institucija izgradi djelotvoran sustav upravljanja kvalitetom. Takav sustav treba se temeljiti na standardizaciji svih upravljačkih i drugih procesa rada s osnovnim smislom stimuliranja kreativnosti i participacije svih sudionika na stvaranju stabilnog, učinkovitog i konkurentnog sveučilišnog okruženja. Sustav upravljanja kvalitetom treba se razvijati permanentno od interne evaluacije do međunarodne akreditacije i paralelno sa suvremenim dostignućima i trendovima razvoja spoznaja o kvaliteti. Povijesni prikaz razvoja različitih koncepcija kvalitete ukazuje da je na današnjoj razini razvoja svijesti o kvaliteti prisutan koncept sustava upravljanja kvalitetom (engl. *Quality Management System – QMS*).

Vanjsko osiguranje kvalitete regulira i Europska organizacija za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju, koja u svom izvješću navodi karakteristike vanjskog vrednovanja (www.unizg.hr). Djelotvornost takvih vanjskih vrednovanja u mnogome ovisi o

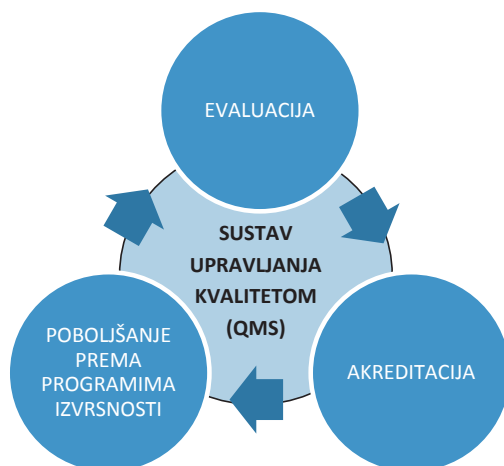
postojanju jasne strategije unutarnjeg osiguravanja kvalitete koja ima svoje specifične ciljeve, te mehanizama i metoda koje učilišta koriste za ostvarenje tih ciljeva. Vanjske agencije mogu provoditi osiguravanje kvalitete iz više razloga, uključujući sljedeće:

- očuvanje nacionalnih akademskih standarda u visokom obrazovanju
- akreditiranje programa i/ili učilišta
- zaštita korisnika
- javno objavljivanje neovisno o potvrđenim informacijama (kvalitativnim i kvantitativnim) o programima i učilištima
- poboljšanje i unaprjeđivanje kvalitete.

Europske agencije za osiguravanje kvalitete u svom će radu voditi brigu o pravnim, društvenim i kulturološkim zahtjevima zakonodavstva i okruženja u kojima djeluju. Europski standardi vezani uz osiguravanje kvalitete.

Filozofija integralnog sagledavanja kvalitete dovodi do spoznaje da se upravljanje kvalitetom, ustvari, može smatrati upravljanjem organizacijom. S aspekta visokog obrazovanja, a na osnovi prethodnih definicija, sustav kvalitete za institucije visokog obrazovanja predstavlja dio, odnosno podsustav cjelokupnog sveučilišnog sustava, a obuhvaća niz procesa i resursa koji funkcioniraju u jednoj harmoniji radi postizanja planiranih rezultata. Stoga se svaka visokoškolska ustanova (univerzitet, fakultet, viša škola, akademija, institut) može predstaviti kao sustav koji predstavlja skup međuzavisnih procesa (nastava, istraživanje, procesi podrške) koji funkcioniraju zajedno i koji, koristeći razne resurse (osoblje, zgrade, knjige, laboratorije, financijske i druge resurse), ostvaruju planirane rezultate u obrazovanju i istraživanju.

Slika 1. Integracija neophodnih elemenata za kontinuirano poboljšanja kvalitete u sustavu visokog obrazovanja



Napomena: Izradili autori.

Integracijom elemenata (Slika 1) uspostavlja se sustav upravljanja kvalitetom u institucijama visokog obrazovanja. Dakle, sustav upravljanja kvalitetom se odnosi na nastavne planove i programe, način i metode izvođenja nastave, udžbeničku literaturu, izbor, kompetentnost i pedagoške vrijednosti nastavnika i suradnika, *hardware / software*, resurse knjižnica i laboratorija, organiziranje nastave i istraživanja, procese donošenja odluka, upravljanje ukupnim resursima, upisnu politiku, informacijski sustav, način praćenja i usavršavanja uspostavljenog sustava i druge elemente visokoškolske organizacije. Sumirajući mišljenja većine teoretičara i praktičara iz ovog područja i empirijska iskustva mnogih organizacija, kao i fakulteta u BiH od akreditacije do izgradnje sustava upravljanja kvalitetom i njegove daljnje nadgradnje prema programima TQM-a, akademske institucije trebaju primijeniti opće poznatu i potvrđeno učinkovitu metodologiju, a takva je sadržana u standardima serije ISO 9000.

Kad je riječ o sustavu visokog školstva (kao i školstva uopće), upravljanje TQM-om podrazumijeva određene promjene gledišta unutar obrazovanoga procesa. Naime, suvremeni nastavni planovi u središte pažnje postavljaju, s jedne strane, studenta i njegove potrebe, a s druge strane, potrebe privrede i tržišta rada koje zapošljava diplomce visokoškolskih ustanova nakon završetka studija.

Primjena upravljanja potpunom kvalitetom u nastavnim planovima uvodi sljedeće nove perspektive:

- usmjerenje ka korisniku usluge, prije svega sadašnjim i bivšim studentima pri čemu se ozbiljna briga mora posvetiti njihovim potrebama i zahtjevima;
- kontinuirano unaprjeđenje svih procesa radi zadovoljenja korisnika usluga, tj. u svrhu što bolje obavljanja sveobuhvatnog obrazovnog procesa (uključujući nastavne i administrativne aspekte);
- upravljanje obrazovnim procesom i kvalitetom obrazovanog procesa uzimajući u obzir isključivo činjenice u vezi s kvalitetom i sistematičnim provođenjem sustava kvaliteta;
- sistemska i neprekidna potraga za najboljim mogućim postupcima u nastavi i u administraciji;
- posebna pažnja koja se posvećuje osoblju uključenom u obrazovani proces u svrhu osiguranja sredstava, alata i tehnike i motivacije za uspješno postizanje postavljenih obrazovanih ciljeva; i
- osiguranje struktura unutar kojih će se obrazovane djelatnosti obavljati u skladu s potrebama korisnika usluga (studenata i privrede).

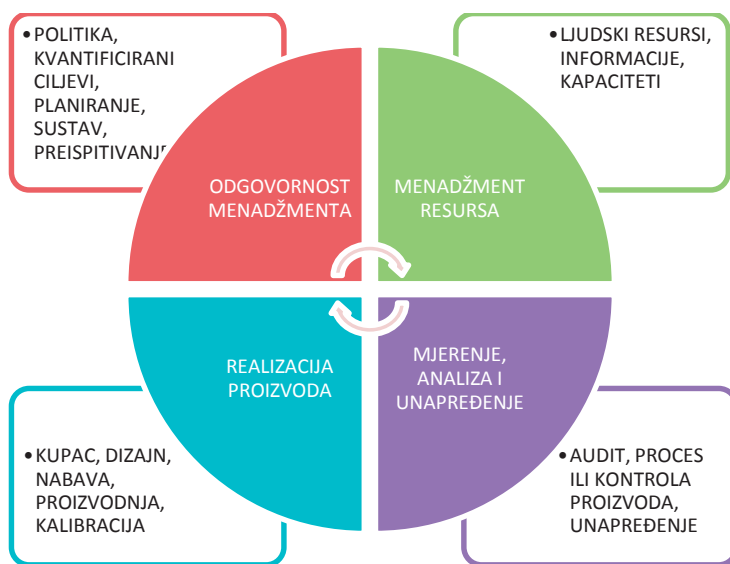
3. SUSTAV UPRAVLJANJA KVALITETOM PREMA NORMI ISO 9001:2008

ISO 9001 je međunarodni standard koji sadržava zahtjeve za sustav upravljanja kvalitetom u poslovnoj organizaciji koje organizacija mora ispuniti da bi uskladila svoje poslovanje s međunarodno priznatim normama. Kako bi poduzeće uspješno imple-

mentiralo sustav kvalitete i dobilo certifikat prema ovoj normi, nužno je da neovisna certifikacijska tvrtka utvrdi da to poduzeće u svojoj praksi udovoljava zahtjevima norme (Lazibat, 2009). Sustav kvalitete je upravljački sustav kojim se dovodi do ostvarenja postavljenih ciljeva u pogledu kvalitete poslovanja i pružanja usluga. Ovaj sustav čine organizacijska struktura, odgovornost subjekata u organizaciji, procesi i resursi potrebni za upravljanje sustavom.

Njegova najnovija verzija ISO 9001:2008 i procesni model koji ovaj standard promovira jednako vrijedi i primjenjiv je za različite tipove proizvodnih i uslužnih organizacija: administraciju, državnu upravu, banke, bolnice, škole, fakultete ili druge vrste organizacija i ustanova. Zajedno s drugim principima ISO 9000 koncepta, valja ga shvatiti samo kao okvir ili opću uputu pomoću koje se za svaki pojedini slučaj treba razviti vlastiti model upravljanja kvalitetom. Za potrebe ovoga rada, a analizirajući prostor visokog obrazovanja u BiH i na temelju predstavljenog grafičkog rješenja u standardu ISO 9001:2008, razvijen je kompletan sistemsko procesni model upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju. (Slika 2)

Slika 2: Četiri ključna zahtjeva za uvođenje ISO standarda 9001:2008



Napomena: Izrada autora.

Četiri ključna procesa su označena u skladu s njihovom oznakom u zahtjevima i poglavljima standarda koji opisuje odabrani model, dok su unutar njih identificirani ključni elementi sustava upravljanja kvalitetom u visokoškolskim ustanovama. U uvjetima globalizacije visokog obrazovanja jedna od najznačajnijih aktivnosti svake

visokoškolske organizacije je razvoj sustava upravljanja QMS-om. U tom razvoju, koji najčešće ima projektni pristup na svakoj visokoškolskoj organizaciji, dešavaju se krupne aktivnosti. Tako se i svi javna sveučilišta/univerziteti u BiH nalaze prvi put u procesu složene interne i eksterne evaluacije nastavnih planova i programa (NPP) kao bitnog elementa ovakvog pristupa razvoju sustava kvalitete.

Pozitivna iskustva u implementaciji i certifikaciji sustava upravljanja kvalitetom prema ISO 9001:2008, pomogla su nekim fakultetima koji su uveli i prihvatili ovaj standard u kreiranju institucijskog plana i daljnjeg razvoja sustava za osiguranje i upravljanje kvalitetom. Iako će do njegove potpune implementacije i uspostave na većini visokoškolskih institucija u BiH proći još dugo vremena i samo strateško opredjeljenje i velika njihova zainteresiranost za ove procese, ukazuje na njihovu svjesnost potrebe za boljom definicijom i institucionalnim poboljšanjem sustava za osiguranje kvalitete.

4. OSVRT NA DEMINGOVE PRIJEDLOGE MENADŽERIMA KVALITETE

U svom čuvenom djelu „Out of the Crisis“, W. E. Deming navodi 14 preporuka menadžmentu ključnih za transformaciju kvalitete. Radi se o preporukama američkim menadžerima koje su dovele do japanske revolucije u kvaliteti, a do kojih je Deming došao nakon nekoliko desetljeća rada u Japanu. Iako stare više od pola stoljeća, 14 čuvenih Demingovih preporuka koje navodimo, još uvijek su aktualne u brojnim istraživanjima znanosti o kvaliteti (Hughes i Halsall, 2002). Te preporuke stavljamo u kontekst suvremenoga visokog školstva u BiH.

1. Postavljanje ciljeva

Razviti formulaciju misije kao vašu individualnu svrhu ili cilj. Npr., formulacija misije za jedno sveučilište bi mogla biti „razviti znanja i vještine, gledišta i motivaciju naših studenata, tako da postanu odgovorni građani i budu sposobni dati pozitivne doprinose društvu“. Formulacija misije za jedan tehnički fakultet bi mogla biti „razviti znanja i vještine i motivaciju studenata tako da će oni raditi na tehnički kompetentan, društveno odgovoran i etičan način, kao inženjeri kojima je povjerena sigurnost i udobnost njihovih klijenata“. Razvijanje formulacije misije nije trivijalni zadatak, to zahtijeva stvarno razumijevanje, upravo zašto organizacija postoji. Formulacija misije je također hijerarhijska; misija odjeljenja zavisi od misije fakulteta, koja zavisi od misije sveučilišta/univerziteta itd. Kad je jednom formulacija misije razvijena, svatko (ne upravo fakultet i administracija, nego svatko zaposlen na sveučilištu) mora znati, kako ono pridonosi misiji. Analiza koja je ovdje sugerirana, trebat će procijeniti vrijednost koju je osigurao proces. Ako proces ili pozicija ne daje dodatnu vrijednost, tj. ne pridonosi misiji, trebat će ih eliminirati.

2. Usvojite novu filozofiju!

Inzistirajte na kvaliteti u svemu - instrukciji u učionici, usluzi knjižnice, održavanju fakultetskog zemljišta, čišćenju sobe za odmor, interakciji (uzajamno djelovanje) sa zakonodavnim tijelom - svemu. Da se dostigne ova kvaliteta, mora biti uspostavljena atmosfera suradnje nasuprot takmičenju. Ovo je posebno bitno u učionici; rukovodstvo treba osigurati da proces stavljen na snagu ohrabri suradnju na svakoj razini, student sa studentom i fakultet sa studentom. Izbaciti gledište "nas protiv njih". Umjesto toga, postaviti pitanje: „Što mi možemo učiniti, fakultet i osoblje, da iskustvo učenja u ovoj učionici napravimo boljim”? „Što mi možemo učiniti, nastavnik i studenti, da se osigura svakom studentu najbolja prilika da nauči ovaj materijal?” Ovo je potpuno drukčiji pristup, nego što je većina nas iskusila u školi kad smo bili studenti.

3. Zaustavite zavisnost od masovne inspekcije!

Usmjerite se na proizvod ili proces usluge. Nemojte zavisiti od provjera, ispitivanja ili inspekcija da biste gradili kvalitetu. Inspekcije će samo zadržati loše proizvode da ne stignu na tržište, ali postoje nagomilani veliki troškovi sa svakim lošim proizvodom. Analogija u edukaciji je da je student, koji je pao na ispitu, škart koji mora biti ili ponovno tretiran (da ponovi kolegij ili da dobije posebno podučavanje) ili odbačen. Mi trebamo razviti proces u kojem ima manje testiranja, ali više usmjerivanja na napredak u učenju. Npr., pitajte sebe zašto dajete poseban test? Ako je odgovor da ocijenite vaše studente, tada upitajte sebe trebate li ovaj poseban dio ocjenjivačke informacije? Postoji dokaz da se provodi daleko više testiranja, nego što je to potrebno da se ocijeni studente (Petković i Plančić, 2008). Na administrativnoj strani sveučilišta/univerziteta, ima li previše provjera i vaganja? Može li proces biti promijenjen u smislu da inspekcija bude nepotrebna, ili da se barem reducira potreba za inspekcijama? Proces statističke kontrole može biti važan alat u razvijanju procesa koji neće zahtijevati mnogo inspekcije (Bokonjić i Sonntag, 2010).

4. Završite praksu vođenjem poslova na samom trošku!

Najniža ponuda obično ne rezultira u najnižem trošku životnog ciklusa. U svim se našim procesima valja usmjeriti na dugoročne troškove i koristi. To može značiti da novi kolegij, koji je u trendu, neće biti ponuđen, ako to znači neuspjeh kolegija s dugoročnijom vrijednosti. Dodjela ugovora o tiskanju jednom klijentu izvan dijela sveučilišta/univerziteta može imati niži prvi trošak, ali nesposobnost da se dobije adekvatno vrijeme obrtaja, ili slabija kvaliteta, može učiniti vrlo visokim sveukupni trošak ove odluke. Sveučilišni profesori se često žale u vezi sa slabim poslom koji rade visoke škole u pripremi studenata za fakultet. Dugoročni troškovi opskrbljivanja društva obrazovanim ljudima mogu biti manji ako se nešto od sredstava sveučilišta/univerziteta utroši na poboljšanje visokih i mladih visokih škola.

5. Stalno poboljšavajte proces!

Jesu li vaši klijenti (studenti i njihovi budući poslodavci) zadovoljniji negoli su bili nakon posljednjeg semestra? Jesu li članovi fakulteta sretniji? Jesu li opskrbljivači sveučilišta/univerziteta sretniji? Ako je odgovor na pitanje ne, utvrdite zašto i popravite odmah situaciju! Ako je odgovor da, utvrdite što je bilo u procesu da je učinjeno tako! U svakom slučaju valja analizirati proces da bi se odredilo koje promjene treba napraviti, da bi to bilo bolje. Povećana se poboljšanja moraju napraviti svakoga semestra. Ovo je bitno, prema kaznen filozofiji (japanski izraz kaizen, znači: promjena nabolje), valja ohrabriti inovaciju, ali inzistirati na povećanim poboljšanjima, posebno poslije inovacije (Deming, 1986). Fraza „Ako nije slomljeno, nemojte to popravljati”, ne primjenjuje se. Da se pomogne, odlučite gdje tražiti stvari koje treba poboljšati, koristite ocjene kolegija, istupanje studenata o temeljnim problemima, kritike studenata, fakulteta i organizacijski pregled klime, sadržaj kutije sugestija, rezime žalbi, itd. Pažljivo koncipirana pitanja o anonimnim pregledima mogu biti vrlo dragocjena, ali govoriti direktno s klijentom je još uvijek najbolji način da se sazna koje prepreke postoje. Postoji dodatna korist kod direktnog razgovora sa studentima o njihovim problemima - oni to cijene i čine manje vjerojatnim gledište „nas protiv njih”.

6. Ustanovite trening!

Svatko treba znati svoj posao. Izvjesno je da je nastavničko osoblje dobro obrazovano u svojim disciplinama, ali možda ne u vještini obučavanja. Razvojni programi fakulteta pomažu nastavnicima da znaju njihove poslove. Tečajevi vještine upotrebe riječi pomažu administratorima da svoj posao rade bolje. Novac utrošen na trening nastavničkog i ostalog osoblja ima dugoročan povrat. Dodatno, vi trebate obučavati o TQM-u svakoga - nastavničko i ostalo osoblje, i posebno studente. Što više svatko zna o principima upravljanja korištenim na dnevnoj osnovi, svakome će biti lakše pridonijeti osnovnoj ideji.

7. Ustanovite rukovodstvo!

Valja istaknuti rukovodstvo umjesto upravljanja. Svatko na sveučilištu ima neku vrstu uloge rukovodstva. Svaka osoba u ulozi supervizora (uključujući nastavničko osoblje) treba pokušavati biti trener i nastavnik, a ne sudac i nadgledač. Vođa treba biti dizajner, kreator okoline. Učinkoviti vođe će tragati za preprekama komunikaciji i produktivnosti, i ukloniti ih. Slabo osvjetljena učionica može značajno utjecati na učinkovitost studenta. Nastavnik, koji je učinkovit vođa, poduzet će da se problemi u vezi sa svjetlom otklone. Nastavnik koji će podnijeti prikladan datum na projektu temeljenom na specijalnim situacijama studenata, vjerojatno će povećati učinkovitost učenja svojih studenata.

8. Istjerajte strah!

U akademskim okolnostima, strah je često važan čimbenik u učinkovitosti studenata i nastavničkog osoblja. Za studente, bilo koji koraci koji mogu biti poduzeti da reduciraju strah uključen kod testiranja, donijet će velike koristi u učinku studenata i

njihovim gledištima. Dopuštanje popravnog ispita, bodovi za ponovnu obradu promašenih problema na ispitu i spuštanje najniže ocjene primjeri su malih stvari koje se mogu učiniti da se reducira strah studenata. Nastavnici moraju balansirati svoje uloge kao edukatori protiv ocjenjivača. Kad ih se pita, većina profesora će spremno reći da je njihov posao da obrazuju svoje studente; međutim, iznos vremena koji oni troše na ocjenjivanje teži da bude u kontradikciji ovom stavu. Na strani je nastavničkog osoblja, također, strah, koji ima važnu ulogu. Ako se mora platiti visoka cijena za neuspjeh, malo ljudi će biti spremno riskirati eksperimentiranje s obećavajućom novom inovacijom, i tako zadržavajući proces poboljšanja izvan sustava. Ako bi jedan nastavnik želio pokušati jednu inovativnu tehniku učenja, napor bi trebao biti odobran, čak ako to bude i neuspjeh. Izvjesno je da će nešto vrijednosti, ipak, doći od eksperimenata. Istraživači moraju imati priliku i za promašaj, bez straha od degradacije ili nedostatka prilike za promociju. Strah je snažna emocija i može vrlo negativno djelovati na učinak jedne organizacije.

9. Srušite prepreke!

Ohrabrite suradnju, ne konkurenciju. Potaknite formiranje multifunkcionalnih timova koji će adresirati probleme i poboljšati procese. Tim sastavljen od nastavničkog osoblja, osoblja fakulteta i studenata (možda iz više od jednog odjeljenja) imat će širu perspektivu u adresiranju problema, nego uže sastavljeno tijelo. Kad u registracijskom procesu adresirate problem, adresirajte to s jednim timom koji se sastoji od predstavnika svake uključene organizacije - fakulteta, savjetnika, studenata, arhivara, kompjuterske usluge, itd. Jedno rješenje koje osmisli samo jedna organizacija imat će obično negativan utjecaj na neke druge organizacije. Uvođenje svakog u proces donošenja odluka, obično će rezultirati boljim rješenjem, i izvjesno je da će se lakše prihvatiti.

10. Izbjegnite opsjednutost sa ciljevima i parolama!

Govoreći nekome da radi dobro, ne znači ništa, ako ne postoje sredstava kojima će se postići taj cilj. Vodstvo mora poboljšati procese tako da ciljevi mogu biti postignuti. Izjavljujući da je 80% minimalno prihvatljiv rezultat na jednom ispitu, neće biti dovoljno samo po sebi da se postigne taj cilj. Navodeći cilj, i onda osigurati odlično podučavanje, dogovoriti organizaciju studijskih timova, dati dodatnu pomoć gdje je potrebna, itd., sve to će studentima omogućiti bolji uspjeh.

11. Eliminirajte brojčane kvote!

Često se kaže da su brojevi oslonac slabog nadgledanja. Na montažnoj traci lako je vidjeti ovaj princip. U akademskim okolnostima, to nije tako očigledno ali upravo je istinito. Ako ima uspostavljenih kvota za "x" broj papira na godinu ili "y" broj upisanih glavnih predmeta na sveučilištu, kvaliteta će se smanjivati. Prioritet broj jedan treba biti kvaliteta. Samo nakon što je proces dizajniran tako da je kvaliteta osigurana, pitanja kvantitete mogu biti nametnuta.

12. Uklonite prepreke ponosu na rezultate rada!

Ponos snažno motivira. U akademskim okolnostima ponos potiče od osobnih i grupnih postignuća, ali postoji, također, dobar dio ponosa u instituciji. Često je ovaj institucijski ponos rezultat proživljenog programa, ali to može, također, potjecati od ostvarene uloge u razvoju tog programa. Ako su studenti uključeni u neki proces donošenja odluka, oni će razviti snažan ponos svojine koji može imati značajan učinak na njihova gledišta. Jednostavan korak kao što je razgovor s predstavnicima studenata u vezi s njihovim interesima, može promijeniti jedan antagonistički odnos fakultet/student u kooperativan odnos. Korištenje nekih od elemenata kooperativnog učenja, također, osposobljava studente da dijele s fakultetom dio uloge u procesu obučavanja. Jedan administrator, kojem je dozvoljen izbor kako da radi svoj posao, i da ima svoj glas u nekim administrativnim odlukama koje utječu na njegov rad, bit će mnogo produktivniji i sretniji radnik. Prepreke između odjeljenja i fakulteta trebaju biti demontirane; svaki profesor može mnogo naučiti studiranjem rada drugog odjeljenja.

13. Organizacija - široko sudjelovanje

Svi u instituciji moraju biti uključeni u proces izobrazbe i biti svjesni i zainteresirani za njezine neposredne klijente. Laboratorijski tehničari, koji sudjeluju na kolegijima koje oni podržavaju, imat će mnogo bolju ideju kako njihov rad pridonosi misiji. Administratori koji uče u vezi s novim tehnikama i tehnologijama za korištenje u uredu, vjerojatnije će sugerirati poboljšanja procesa kojem su oni izloženi. Profesori trebaju provjeriti sadržaj kolegija u drugim odjeljenjima, posebno onih kolegija koji su predviđeni za njihove vlastite kolegije. Članovi nastavničkog osoblja koji uče o TQM-u, najvjerojatnije će odobriti koncept i sugerirati nove načine da implementiraju TQM u njihove poslove. Upravo se ne može predvidjeti koji dio znanja će zaiskriti ideju koja će dovesti do značajnog poboljšanja procesa.

14. Definirajte odgovornosti rukovodstva u svrhu da se realiziraju!

Uprava, na svakoj razini, ali posebno na najvišoj, mora preuzeti i pokazati ponos u usvajanju TQM filozofije. Smisao svake od 14 točaka, vezano za misiju, mora biti jasan svima koji su involvirani u nju. Ovo nije trivijalan proces; dobar dio vremena mora se utrošiti u analiziranju različitih procesa i diskusiji kako se ovih 14 točaka dovodi u vezu s tim procesima. Vrijeme utrošeno u ovom naporu čini osnovu za svu implementaciju TQM-a.

5. ISKUSTVA SVEUČILIŠTA/UNIVERZITETA U BIH U PRIMJENI SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

Na sveučilištima/univerzitetima u BiH još je uvijek prisutna šarolikost u primjeni i uspostavi sustava upravljanja kvalitetom na pojedinim članicama. Neka sveučilišta i univerziteti su dosta korektno primijenili Bolonjska pravila i Standarde kvalitete. Osim ocjenjivanja nastavnika i suradnika na tim fakultetima, provode se i različite vrste ana-

liza uspješnosti studiranja (prolaznost po predmetima, prosjek godina studiranja, prosječna ocjena i sl.), što se, nažalost, ne može naći na ostalim sveučilištima i fakultetima.

Neki nastavnici na pojedinim fakultetima, u želji da provjere i poboljšaju svoju nastavu, samoinicijativno provode jedan oblik evaluacije. Na nekim fakultetima se provodi evaluacija profesora od strane studenata, a neki, nažalost, nisu organizirali nikakav oblik evaluacije rada nastavnika, niti nešto slično.

S obzirom na opće pozitivan učinak evaluacije koja se provodi na fakultetima, planira se njezino uvođenje od strane sveučilišta/univerziteta na svim fakultetima. Iskustva nekih fakulteta ukazuju da bi se redovitim prikupljanjem zahtjeva korisnika sveučilišnih usluga kroz "dane otvorenih vrata", dane alumnija (susrete diplomanata), ankete studenata, prvostupnika, privrednih subjekata i poslodavaca, postiglo učinkovitije inoviranje nastavno-znanstvenih planova i programa. Time bi se poboljšavala atraktivnost studija i zainteresiranost studenata za studij na sveučilištima/univerzitetima u BiH, a istodobno i upravljanje na osnovi povratnih informacija iz procesa rada i od korisnika usluga.

Inače, ne postoji tradicija studentskih evaluacija kako izvedenog nastavnog programa na kraju svakog semestra, tako i kvalitete, metoda i sadržaja rada nastavnika i suradnika bilo na kraju svakog semestra ili na kraju studija, kao i ukupna evaluacija izvedenoga nastavnog programa tijekom studija. S obzirom na činjenicu da su navedene vrste evaluacije u pogledu menadžmenta kvalitete i primjeni rezultata ovakvih evaluacija, ipak, pojedinačne, njihovi pokazatelji nisu sasvim dovoljni i ne mogu imati karakter opće ocjene kvalitete nastavno-znanstvenog procesa na cijelom sveučilištu. Ankete se provode jedan put godišnje i prolaze različite razine odlučivanja s donošenjem odgovarajućih korektivnih i preventivnih mjera za iduće razdoblje.

Napredovanja (izbori i reizbori) nastavnog osoblja, prolaze jednu vrstu evaluacije i kontrole kvalitete kad istekne razdoblje na koje je zasnovan radni odnos (3, 4 ili 5 godina, u zavisnosti od zvanja). Nažalost, pri procjenjivanju ispunjenja uvjeta za izbor ili napredovanje, još uvijek nisu doneseni potpuno jasni kriteriji o vrednovanju priloga (radova i sl.) objavljenih u domaćim, neindeksiranim i referentnim časopisima, kao i stranim i domaćim časopisima, koji imaju indeks znanstvenih publikacija i relevantne reference u određenom znanstvenom i stručnom području i sl.

Poznata je činjenica da je u radu većine visokoškolskih institucija u zemljama bivše države malo računa vođeno o korisnicima njihovih usluga. U kreiranju šire lepeze visokoobrazovnih usluga one su se rukovodile isključivo vlastitim shvaćanjem kvalitete, a često su samostalno tumačile potreba korisnika, dok o njihovim željama nisu ni razmišljale. Ovakvim ignorantskim odnosom i zanemarivanjem zahtjeva korisnika stvaran je nepovoljno okruženje 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 pružanju visokoškolskih usluga bio potpuno suprotan suvremenoj teoriji upravljanja kvalitetom. Nadolazećim promjenama i praktičnim problemima u njihovom funkcioniranju visokoškolske institucije širom svijeta, pa tako i u BiH, odgovor na trendove i nadolazeće probleme potražile su u usmjerivanju na kvalitetu.

6. ZAKLJUČAK

Implementacijom sustava osiguranja kvalitete, upravljanja kvalitetom te približavanjem idealu upravljanja potpunom kvalitetom možemo proizvesti kvalitetnije završene studente za našu državu i imati osigurano tržište za zapošljavanje naših studenata na cijelom prostoru Europske unije. Ljudi su osnovni nosioci stvaranja i korištenja proizvoda svih prirodnih dobara, pa i znanja naših studenata. Oni jedini svojim intelektom i voljom mogu udružiti i usmjeravati svoje želje, potrebe i mogućnosti kvalitete življenja. Ljudi stvaraju kvalitetu, a ta ista kvaliteta pretežno je njima namijenjena. Pri tome se briga o kvaliteti proizvoda života i okoliša ne može staviti samo u nekoliko zakona i standarda, nego je moramo ugraditi u sve ljudske radnje i njihove prakse. Zato uvijek treba imati na umu i koristiti Shewhartov ciklus poboljšanja tzv. PDCA ciklus kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete koji je danas skoro isključivo poznat kao Demingov krug.

Sposobnost organizacije da uči brže od drugih, da uči od najboljih, da naučeno brzo pretvori u programe i akcije, da primjenjuje strategiju diferenciranja u stvaranju konkurentne pozicije, da ima viziju promjena i da se mijenja u skladu s tom vizijom i gradi i održava dobre odnose sa svojim klijetima i da je u svemu usmjerena na kvalitetu, čini temelj za uspjeh u dugom vremenskom razdoblju.

Bolonjski i drugi procesi stvorili su pretpostavke i okvir za uključivanje visokoškolskih ustanova s područja jugoistočne Europe u europske integracijske procese i sve globaliziranije tržište rada. Veliki je izazov na tom putu za visokoškolske ustanove, ali i nadležna ministarstva, Nacionalni savjet, Akreditacijsku agenciju ili komisiju i korisnike usluga (poslodavce, studente, državu, osnivače – državu ili privatne osnivače).

Najveći problem na tom putu predstavlja nedostatak kvalitetnoga nastavnog kadra, koji se očito ne može stvoriti »preko noći«. Stvaranje rejting agencija za rangiranje visokoškolskih ustanova jedan je od najvažnijih zadataka u daljnjem procesu razvoja kvalitete u visokom obrazovanju. Sustav za osiguranje i upravljanje kvalitetom podrazumijeva uspostavljanje standardnih i transparentnih postupaka rada osmišljenih tako da pridonese ostvarenju određenih ciljeva i misije bilo koje organizacije, a time i visokoškolske institucije.

Uspostava sustava upravljanja kvalitetom može smatrati osnovom i prvim ozbiljnim korakom promoviranja, podizanja i daljnjeg razvoja infrastrukture kvalitete unutar određene visokoškolske institucije. Univerzalnost predmetnog modela i praktična iskustva njegove primjene odlučujući su čimbenici za njegovu implementaciju i na integriranom sveučilištu koji promovira Bolonjski proces. Istodobno, ovakav pristup, osim toga što udovoljava postavljenim principima Bolonjskog procesa, osigurava jednostavniju primjenu i lakšu implementaciju principa upravljanja kvalitetom, standardizaciju i harmonizaciju u pogled razine postignutih napora na osiguranju i upravljanju kvalitetom na cijelom sveučilištu, odnosno svim njezinim članicama, ali i sve potrebnu racionalnost organizacije i smanjenje ukupnih resursa prijeko potrebnih za bilo kakve razvojne aktivnosti na području visokog obrazovanja. Strateški se time institucionalizira briga za kvalitetu na najvišoj razini akademskog organiziranja. Daljnje aktivnosti na promoviranju i uspostavi kulture kvalitete na području visokog obrazovanja mogu se odvijati paralelno i unutar razvoja sustava upravljanja kvalitetom na sveučilištu.

LITERATURA:

1. Bokonjić, D., Sonntag H. G. (2010), Manual for quality management in Medicine. (Zvornik: Eurografika), ISBN 978-99955-624-5-8.
2. Deming W. E. (1986), Out of the Crisis; Cambridge, Mass. MIT Institute for Advanced Engineering Study.
3. http://www.unizg.hr/fileadmin/rektorat/Studiji_studiranje/Studiji/Kvaliteta/Upravljanje_kvalitetom/pdf/docsmjernice/esg.pdf (pristupljeno 22. listopada 2014)
4. Hughes, A., Halsall, D. N. (2002), Comparison of the 14 deadly diseases and the business excellence model, Total Quality Management, Vol. 13, No. 2, pp. 255-263.
5. Lazibat, T. (2009), Upravljanje kvalitetom, Znanstvena knjiga, Zagreb.
6. Petković, D., Plančić I. (2008), Kvalitet u visokom obrazovanju: Izazovi i nedoumi-
ce; Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici ; str. 340.
7. Sinković, G., Sinković, E. (2008), Uloga studentske ankete u povećanju kvalitete
nastave na visokim učilištima, Ekonomska istraživanja, Vol. 21, No. 2, str. 34-46.

IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT AT UNIVERSITIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

*Dalibor Musa*³ & *Krešimir Rotim*⁴

Summary

Quality should be in function of users, that is, in function of their satisfaction. The higher education institutions are not exempted from these trends because Bologna model of higher education organization devotes an important segment to quality assurance. Numerous reports, analysis and discussions conducted as a part of current reform of the higher education system in Bosnia and Herzegovina indicate that radical changes of the current situation are necessary regarding the organization and improvement of quality of higher education. The importance of permanent maintenance of quality and staff education should not be specifically emphasized, especially in the framework of Total Quality Management. The paper analyzes basic requirements of building effective quality management systems in higher education. Special attention was paid to the analysis and interpretation of Deming's 14 principles of management from the perspective of university institutions.

Key words: *quality assurance, quality management, Deming's 14 principles of management, universities in BiH.*

JEL classification: I21

³ Dalibor Musa, Economist, E-mail: dalibormusa3@gmail.com

⁴ Krešimir Rotim, Ph. D., Associate Professor, School of Medicine, University Hospital Sisters of Mercy, Zagreb, E-mail: rotimkreso@gmail.com