

Ивана Брчкало  
Факултет организационих наука у Београду  
Мастер студије – управљање квалитетом

## ПРИМЈЕНА ЗАЈЕДНИЧКОГ ОКВИРА ЗА ПРОЦЈЕНУ (CAF - COMMONASSESSMENTFRAMEWORK) НА ОБРАЗОВНЕ ИНСТИТУЦИЈЕ

***Апстракт:**Полазећи од тога да је људско знање најважнији ресурс развоја друштва и да је у функцији развоја потенцијала људи који ће бити водећа снага друштвених промјена у земљи, постаје очигледан значај подизања квалитета образовања и нивоа квалитета рада у образовним институцијама. Промјене у образовању данас се доводе у директнiju везу са промјенама у друштвено-политичким, економским и другим процесима развоја и промјенама односа у друштву. Промјене су усмјерене како на развој образовне дјелатности тако и на сагледавање повезаности развоја друштва и образовања, те положаја учесника у образовном процесу друштву. У овом раду представиће се CommonAssessmentFramework – CAF модел, као један од алата за управљање квалитетом у организацијама јавног сектора, као и његова имплементација на институције у домену образовања, с обзиром на то да се оне данас суочавају са сталним изазовима за побољшањем своје ефикасности и ефикасности.*

***Кључне ријечи:** CAF модел, образовање, образовне институције.*

### Увод

Када је ријеч о управљању квалитетом у образовању, постоје критичка питања на која треба обратити пажњу, као што су: да ли квалитет подразумијева боље или више; да ли су механизми квалитета заробили наставнике у нове облике контроле, административне контроле лоциране изван њихове професије; да ли су такви облици контроле допринијели или одузели од улоге наставника професионалца; да ли се у образовању квалитет може свести само на мјерљиве резултате, на циљеве постигнућа, резултате тестова и оцјене на испитима. Могло би се рећи да оно што се у образовању не може свести под јединствен кључ процјене и бројеве за статистичку обраду остаје занемарено. Ипак, све што води побољшању квалитета у

---

<sup>20</sup>brankabrckalo@yahoo.com

образовању треба примјењивати. Треба примјењивати неке алате као што је самопроцјена, али то не смије да оптерети учење, знање и квалитет наставе.

Из подручја технологије производње, бизниса и индустрије култура квалитета ушла је у подручје хуманих услуга (Kagan, CohenandNeuman, 1996, стр. 2 према: Dahlberg, Moss&Pence 2005, стр. 3), којима припада и дјелатност образовања.

Поимање квалитета у јавном сектору се у раним фазама односило на законито пословање, поштовање правила, норми, процедура чиме би се постигла формална исправност. У последње вријеме квалитет се процјењује у смислу постизања задовољства корисника.

Временом су развијени бројни модели управљања квалитетом, који су се из приватног сектора проширили, у адаптираном облику, и у јавном сектору. Један од таквих модела је и САФ модел-Common Assessment Framework – заједнички оквир за оцјењивање организација у јавном сектору, установљен на нивоу Европске уније, крајем деведестих година 20. вијека. Базиран је на Моделу изврсности Европске фондације за менаџмент квалитетом - EFQM (European Foundation for Quality Management) који је посебно адаптиран за специфичности јавне управе и представља значајан допринос унапређењу квалитета у јавним организацијама. Да би се постигла изврсност, остварени квалитет треба мјерити и процјењивати те спроводити процес сталног побољшавања квалитета. САФ представља бодовни инструмент који служи за самопроцјену успјешности дјеловања јавних организација, па тако и образовних институција. То је генерички алат примјенљив на све јавне организације националног, регионалног и локалног нивоа.

У овом раду приказаће се примијена САФ модела на институције образовања. Полазећи од тога да је људско знање најважнији ресурс развоја друштва и да је у функцији развоја потенцијала људи који ће бити водећа снага друштвених промјена у земљи, постаје очигледан значај проучавања фактора управљања квалитетом образовања. Промјене у образовању данас се доводе у директнiju везу са промјенама у друштвено-политичким, економским и другим процесима развоја и промјенама односа у друштву. Промјене су усмјерене како на развој образовне дјелатности тако и на сагледавање повезаности развоја друштва и образовања, те положаја учесника у образовном процесу и друштву.

## *1. Теоријске поставке*

Common Assessment Framework – CAF - заснован је на EFQM моделу изврности, који је промовисала Европска фондација за управљање квалитетом. Овај модел омогућава организацијама да измјере своје перформансе, односно да оцијене да ли се налазе на путу изврности и до ког нивоа су стигле на том путу. Перформансе (енгл. performance) представљају „квантитативну меру која карактерише физичке и функционалне атрибуте који се односе на обављање мисије/операције или функције под задатим условима“ (Филиповић, 2009, стр. 199).

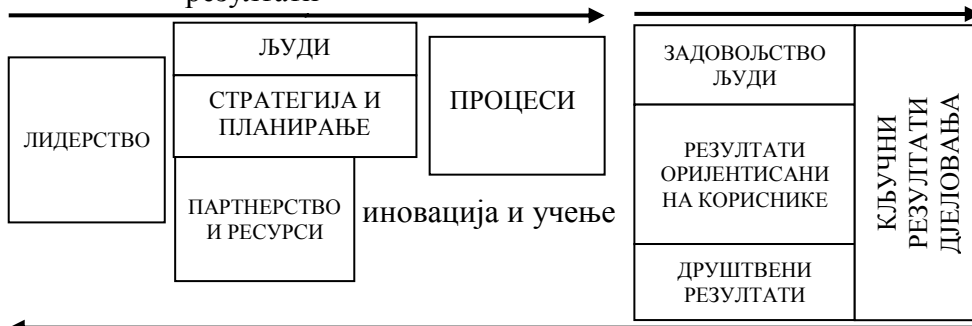
„CAF представља једну врсту алатке за подршку изградње квалитета у јавној организацији и за стварање оквира за један од система квалитета уз пуно укључивање запослених. Другим речима, овај појам можемо описати као заједнички оквир за подизање квалитета у јавним организацијама у Европи, односно као неку врсту алата за самовредновање у јавним организацијама и касније отклањање уочених недостатака“ (Трбовић, Ђукановић, 2010).

Четири су главне намјене CAF-а у погледу примјене на образовне институције (CAF, 2006):

- да уведе принципе TQM-а, (менаџмент тоталног квалитета) у образовну институцију;
- да олакша самопроцјену образовним организацијама с циљем утврђивања тренутног стања и предузимања мјера за побољшање;
- да служи као кохезивни фактор међу различитим моделима у управљању квалитетом;
- да промовише бенчмаркинг међу образовним организацијама. Бенчмаркинг – енгл. benchmarking – може се дефинисати као „мерење сопственог учинка поређењем са најбољима у тој области, утврђивање како најбољи постижу своје резултате и употреба добијених информација за развијање сопствене стратегије, као и примену у сопственој организацији“ (Филиповић, 2009, стр. 464).

CAF омогућава организацији процјену према сету критеријума који су нашироко прихваћени у Европи, а на основу којих она може да утврди своје слабости и предности. Овај модел омогућава и да се идентификује остварени прогрес и достигнуће. CAF подстиче ентузијазам запослених, јер укључује све запослене у процес побољшавања и омогућава им да користе сопствено знање и искуство.

Структура САФ модела је приказана наредном сликом:  
 претпоставке / услови  
 резултати



Слика 1. Модел заједничког оквира за самооцењивање успјешности рада организација у јавном сектору (CAF, 2006)

Као што је представљено на слици, девет је кључних аспеката које треба узети у обзир приликом анализе, у нашем случају, образовне организације. То су:

1. лидерство;
2. стратегија и планирање;
3. људски ресурси;
4. спољна партнерства и средства;
5. управљање процесима и промјенама;
6. резултати усмјерени на корисника/грађанина;
7. резултати у вези са запосленима;
8. резултати у вези са широм друштвеном заједницом;
9. кључни индикатори функционисања.

Првих пет критеријума се односи на испитивање области које омогућавају образовним институцијама да постигну изврсне резултате и да се даље развијају. Они показују шта организација ради и који приступ примјењује у циљу постизања жељених резултата.

Преостали критеријуми су критеријуми учинка који се односе на остварене резултате. Ових девет области процјене садржи 28 подкритеријума, односно предмета процјене, који идентификују кључна питања која треба анализирати у оквиру датог критеријума, приликом процјене организације.

Оцјењивање се врши тако што се сваком критеријуму додјељује оцјена од 0 до 5, што пристаје сљедећим одговорима: 0-није започето - не примјењује се - не знам; 1-остварен је скроман напредак; 2-остварен је значајан напредак; 3-промјене су спроведене у цјелини; 4-достигнути су највиши стандарди примјене и ревизије; 5-успостављен је континуирани циклус унапређења активности.

## *2. Процес самопроцјењивања*

Сам процес самопроцјењивања би се могао реализовати кроз неколико фаза:

### 1. Планирање самопроцјењивања

У овој иницијалној фази руководство треба да размотри и да сагласност за спровођење процјењивања. Такође, треба да се дефинише сврха и обим оцјењивања и да се објасни сам процес оцјењивања. Након доношења одлуке о коришћењу САФ-а у организацији формира се тим за самопроцјењивање и бира се вођа тима који ће бити одговоран за спровођење процеса. Дефинишу се планови рада и распоређују се радни задаци.

### 2. Презентација САФ методологије

У овој фази се врши упознавање запослених са методологијом Common Assessment Frameworka и презентација овог концепта менаџменту и свим сарадницима. Методологију треба објаснити што већем броју запослених, али првенствено морају да је схвате особе које су чланови тима за оцјењивање.

### 3. Попуњавање упитника за самоевалуацију

Чланови тима врше прецизну процјену критеријума унутар сваке области процјене, користећи дату скалу из упитника. Поред тога даје се и запажање о снагама и слабостима сваког предмета процјене. Процјена се врши на бази расположивих доказа и евиденције, али и на основу знања и искуства о организацији која се оцјењује.

### 4. Извјештај о резултатима

Тим се састаје након завршетка индивидуалног оцјењивања и анализира и усклађује добијене резултате по предметима процјене како би се дошло до закључка о снагама и слабостима, односно областима које треба побољшати. На бази коначног извјештаја о резултатима самопроцјењивања израђује се план за побољшавање у коме су садржани циљеви и приоритети. Резултати се представљају цијелој организацији како би сви запослени својим дјеловањем могли да допринесе позитивним ефектима и побољшавању.

### *3. Процјена појединачних области у образовним установама према критеријумима САФ-а*

#### **Критеријуми услова**

##### **1. Лидерство**

У оквиру ове области анализира се:

- начин на који руководство стратешки усмјерава развој образовне институције;
- како руководство развија и спроводи систем управљања у образовној институцији;
- како руководство мотивише запослене;
- какви су односи са политичком сфером и са заинтересованим странама.

Руководство треба да успостави јасан правац дјеловања организације којим ће се остварити мисија, визије и циљеви које образовна установа има. Оно треба да мотивише запослене (у наставном, административном, техничком и свим осталим процесима) да се понашају у складу са циљевима организације. Руководство треба да испуни циљеве свих заинтересованих страна. Неопходно је да се идентификују сви корисници образовања и да се утврде њихове различите потребе, како би образовна институција могла да их задовољи.

##### **2. Стратегија и планирање**

У оквиру ове области се анализира:

- начин на који институција прикупља податке о потребама свих заинтересованих страна;
- како развија, прати и ажурира стратегију и планове;
- имплементација стратегије и планова у цијелој организацији;
- планирање и спровођење модернизације и иновације.

Планирање мора бити засновано на поузданим информацијама о садашњим, али и будућим потребама и очекивањима свих заинтересованих страна. Информације се морају редовно прикупљати и анализирати. Треба пратити економске, друштвене, еколошке, правне и демографске трендове. Стратегија и планови морају се развијати и

ажурирати у односу на расположиве ресурсе и потребе интересних страна. Стратегија и планови треба да се реализују унутар цијеле организације. Дobar примјер би био да се стратешки и оперативни циљеви институције преведу у акционе планове, односно задатке за организацију, њене дијелове и појединце. Институција треба да прати унутрашње факторе који захтјевају промјене (одсуствоваће ђака са наставе, одсуство наставника, покривеност наставе одговарајућим кадром, жалбе ученика и сл.), али и екстерне изазове за модернизацијом и иновацијама.

### 3. Људски ресурси

Овим критеријумом се процјењује следеће:

- начин на који се управљају, планирају и унапређују људски ресурси;
- како се развијају и користе знања, вјештине и способности запослених, усклађујући индивидуалне и циљеве институције;
- укљученост запослених .

Под људским ресурсима у образовању подразумијева се наставни кадар (наставници, професори, сарадници у настави), као и ненаставно особље (административно, техничко и сл.). Овај критеријум оцјењује да ли су стратешки циљеви институције усклађени са њеним људским ресурсима. Неопходно је јасно дефинисати овлашћења и одговорности свих запослених и обезбиједити сигурно и здраво окружење у коме би сви запослени учествовали на путу постизања изврности. Запослене треба подстицати да достигну свој пуни потенцијал и развијају своје компетенције, креативност, преузимају иницијативу, спроводе иновације, дају сугестије за побољшавања.

### 4. Партнерство и ресурси (средства)

У овој области се процјењује:

- развијање и одржавање односа са кључним партнерима;
- развој односа са ђацима;
- управљање финансијским средствима;
- управљање имовином;
- управљање информацијама и знањем.

Сарадња са кључним партнерима, али и сађацима је веома важна за функционисање образовне институције. Треба утврдити да ли квалитет постојеће наставе одговара ученицима и какав наставник је пожељан, према њиховим схватањима. Образовање има јавни значај па је неопходна укљученост и активна улога свих чланова друштва да би се могли постићи стратешки циљеви.

Као и друге институције јавног сектора и институције образовања сусрећу се са ограничењима у погледу управљања финансијским средствима. Често нису у могућности да обезбиједи додатна средства, а ограничена је и слобода алоцирања расположивих финансијских средстава.

Веома је важно да институција обезбиједи одговарајуће знање и све неопходне информације (образовни материјал, податке о обукама које су у току, могућност усавршавања и сл.) свима унутар организације, али и другим интересним странама, у складу са њиховим потребама.

Неопходно је ефикасно управљати инфраструктуром како би она била прилагођена потребама и очекивањима ђака (расподјела простора, приступачност градског превоза), обезбиједити сигурну и трошковно ефикасну употребу просторија (учионица, кабинета, лабораторија), као и расположивост опреме (РС, копир апарати, пројектори и сл.).

## 5. Процеси

У оквиру ове области се оцјењује:

- како се процеси идентификују, пројектују, реализују и унапређују;
- како се пружају и развијају услуге образовања;
- како се процеси модернизују и како се уводи иновација.

Процеси у организацији се могу сврстати у три групе:



1. Основни процеси – они процеси који су повезани са мисијом и циљевима организације. Они су кључни за реализацију жељеног излаза – производа или услуге.
2. Процеси за менаџмент организације су они којима се организација управља.
3. Процеси подршке – помажу одвијање основних процеса.

Излаз у процесу образовања може да буде квалификација потврђена дипломом или сертификатом, разни тренинзи и обуке, конференције националног или интернационалног нивоа, библиотека отворена за кориснике и сл.

Предмет процјене према САФ-у су само кључни процеси, односно они који ефективно доприносе остварењу мисије и циљева организације.

Главни циљ установа образовања је оспособљавање љака потребним знањима и компетенцијама до стицања дипломе, која им даје могућност даљег образовања, интегрисања у друштво, уз приhvатање концепта саморазвоја и доживотног учења. Да би то постигла, институција образовања мора да спроведе бројне процесе:

- Процеси образовања и тренинга – структуре, програми, садржај, процјене, пројекти. Квалитет програма мора се развијати и унапређивати за љаке, али и друге кориснике образовања. Треба идентификовати најбитније факторе који детерминишу ефикасну реформу наставе, открити најслабије тачке од којих треба кренути, процијенити редослијед и начин на који промјене треба увести.
- Грађански процеси – ставови, вриједности, учешће. Ставови су стечена способност позитивног или негативног односа према људима, појавама и догађајима. Постоји читав низ општих и посебних фактора који утичу на формирање ставова. Глобални токови друштвеног живота, носе са собом промјене али је пријашњи, не тако давни, амбијентоставио дубоке коријене, што значајно утиче на ставове према промјенама и реформи.
- Процеси истраживања и развоја и примјене истраживања;
- Процеси екстерне комуникације – рекламирање, веб сајтови , информатори;

- процеси изналажења кадрова – селекција, задржавање, образовање;
- административни процеси – регистрација, упис, управљање документацијом;
- Процеси буџетирања;
- Процеси за управљање институцијом;
- процеси доношења одлука;
- Процеси мјерења, преиспитивања и процјене.

Процесе треба преиспитати како би се побољшавали и прилагођавали промјенама захтјева интересних страна и како би се у њих уградиле нове методе образовања, иновације и нове технологије.

## **Резултати**

Према САФ методи друга група критеријума су резултати у оквиру којих се процјењује шта други – корисници, запослени и друштво мисле о организацији.

### **6. Корисници**

Појам корисника у образовању је веома комплексан. Директни корисници су ђаци, али корисници су и њихови родитељи, послодавци и друштвена заједница, с обзиром на то да су ђаци чланови друштва и да они преносе стечено знање, систем вриједности и сл. у друштво. Услуга образовање се врши у складу са политиком образовања, па је тиме укључена и држава у кориснике образовања.

Образовна институција треба да мјери задовољство ђака и других корисника у односу на свеукупни утисак о институцији, ниво знања и постигнућа које она пружа, подударање образовних профила које установа пружа са друштвено-економским захтјевима и потребама тржишта рада, квалитет образовања који институција пружа, транспарентност саме институције.

Приликом процјене је неопходно измјерити да ли је образовна институција испунила очекивање и потребе ђака и других корисника кроз:

а) Мјере задовољства корисника:

- схватање укупног имица образовне институције - углед, ниво захтјева, ставови наставног особља, отвореност и спремност да пружи подршку, прецизност информација;
- квалитет процеса образовања, иновације у образовању, наставни приступи, јасност дидактичких циљева и критеријума оцјењивања;
- квалитет служби, библиотеке, доступност садржаја и информационо-комуникационих технологија.

#### б) Мјере показатеља корисничке оријентације:

- показатељи општег имица – повјерење јавности у институцију, могућност за друштвени напредак;
- показатељи у погледу укључености – степен укључености ђака и других интересних страна у прављење садржаја курсева, број примљених и усвојених сугестија и приједлога;

### 7. Запослени

У овом контексту под појмом људских ресурса подразумијева се све наставно и ненаставно особље, а овим критеријумом се оцјењује да ли је образовна институција постигла задовољство својих запослених. Неопходно је располагати информацијама о ставовима запослених, у вези са мисијом, радним окружењем, напредовањем у каријери и личним способностима, као и самим услугама које институција пружа. Потребно је процијенити резултате постигнуте у задовољавању интересних страна кроз индикаторе:

#### а) индикаторе задовољства запослених:

- свеукупно задовољство (сопствено виђење угледа институције, утисак о институцији који имају интересне стране );
- задовољство руководством и начином управљања (способност руководства да управља организацијом - да постави циљеве, алоцира ресурсе, систем награђивања индивидуалног и тимског рада, приступ иновацијама);
- задовољство радним условима (атмосфера на послу; међуљудски односи, баланс између радног и приватног живота,

здравље, пружање једнаких услова и једнак третман свих запослених);

- мотивација и задовољство због напредовања у каријери и сопствених способности (подстицање развоја вјештина и способности, ширење свијести запослених, укљученост у организовање ваннаставних активности, подстицање на прихватање промјена);

б) индикаторе о резултатима запослених (одсуства и боловања, број жалби, степен употребе информационо-комуникационих технологија, учешће на семинарима и обукама и постигнути успех, број приједлога за побољшавања и иновацију).

## 8. Друштво

Образовање има значајну функцију у сваком друштву, па образовне институције својим резултатима треба позитивно да допринесу остварењу потреба и очекивања друштва у погледу образовања. Образовне институције, својим приступом треба да допринесу подизању квалитета живота, очувању животне средине и штедњи природних ресурса, као и другим потребама друштвене заједнице.

Приликом процјене у овој области се утврђују резултати утицаја образовне институције на друштво и то кроз мјере установљене од интересних страна али и саме организације.

Примјери резултата утицаја могу бити:

- јавна свијест о утицају школске установе на постизање већег квалитета живота – едукација о здрављу, подршка културних и спортских манифестација, хуманитарне акције;
- допринос развоју бизниса у близини школе – књижаре, копирнице, грилови;
- допринос развоју заштите животне средине (формирање ставова о отпаду, штедњи енергије и сл.);

- понашање у складу с етичким нормама (образовање доступно свима без обзира на полне, расне, вјерске, националне и културне разлике);
- односи са локалном заједницом и њеним представницима;
- подршка социјално угроженим грађанима;
- размјена знања и информација са другима кроз отворене конференције, учешћа у домћим и међународним семинарима.

## 9. Резултати кључних перформанси

Кључне перформансе су оно што је институција одредила као основна и мјерљива постигнућа. Да би се оне оцијениле неопходно је размотрити екстерне и интерне резултате. Екстерни резултати показују постигнуту ефикасност из угла директног корисника услуге. Интерни резултати се односе на функционисање ствари унутар организације, постизање ефикасности и економичности.

### Закључак

У вријеме крупних друштвено-политичких и економских промјена запажене су и промјене у сфери образовања. Посебна пажња посвећује се квалитету образовања. Јавља се потреба за увођењем економских начела у функционисању институција образовања, њиховом модернизацијом и већом усмјереношћу на захтјеве корисника. Уз то, неопходно је спроводити и континуирано унапређење планова и програма с циљем побољшања и повећања успјешности у раду. Велику улогу има транспарентност и коришћење екстерних стручних знања. Примарну одговорност за квалитет образовања носе они који га реализују. Постоје бројни модели управљања квалитетом, који су се из приватног сектора проширили, у адаптираном облику, и у јавном сектору. Један од таквих модела је и САФ модел – Common Assessment Framework – заједнички оквир за оцењивање организација у јавном сектору, који смо у овом раду примјенили на образовне институције. Модел омогућава организацијама да измјере своје перформансе, односно да оцијене да ли се налазе на путу изврности и до ког нивоа су стигле на том путу. Девет је кључних аспеката које треба узети у обзир приликом анализе организације. Ових девет области процјене садржи 28 подкритеријума, који идентификују кључна питања приликом процјене организације.

Оцјењивање се врши тако што се сваком критеријуму додјељује оцена од 0 до 5. При томе треба водити рачуна да се процесима контроле стварни догађаји не сведу само на папир, табеле и мјерљиве показатеље јер мјера не треба да постане сама себи циљ. Квалитет у образовним институцијама је комплексно питање те му тако треба и приступати.

## Извори

- CAF 2006 [http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/English\\_2006.pdf](http://www.eipa.eu/files/File/CAF/Brochure2006/English_2006.pdf) (31. 10. 2012)
- CAF and Education 2010, [http://www.cafzentrum.at/webfm\\_send/820](http://www.cafzentrum.at/webfm_send/820)  
<http://www.cqm.rs/2007/pdf/34/05.pdf> (31. 10. 2012)

## Литература

- Dahlberg, G., Moss, P. &Pence, A. (2005,1999).*Beyond quality in early childhoodeducatuon and care: Postmodern perspectives*. Philadelphia, PA: Falmer Press, Taylor & Francis Inc.
- Лазих, М. (2007).*Систем квалитета у високом образовању*  
<http://www.cqm.rs/2007/pdf/34/05.pdf> (31. 10. 2012)
- Трбовић, А, Ђукановић Д, Кнежевић Б. (2010).*Јавна управа и европске интеграције Србије*. Београд: Факултет за економију, финансије и администрације, Универзитет Сингидунум.
- Филиповић, Ј. (2009).*Основе квалитета*. Београд: Факултет организационих наука.
- Branka Brčkalo, Ivana Brčkalo

## APPLYING OF CAF MODEL IN EDUCATIONAL ORGANISATIONS

### Summary

*The importance of improving the quality of education and the level of quality in educational institutions becomes obvious, claiming that human knowledge is the most important resource of the social development and in the function of the potential of people who will be the driving force of social change in the country. The changes in education today are linked more directly to the changes in the socio-political, economic and other processes of development and the changes in the social relations. The changes are aimed at the development of the teaching activities and the correlation analysis of the development of the society and education and the position of the participants in the process of education who are the members of the society, as well. This paper presents a Common Assessment Framework - CAF model as a tool for quality management in the public sector organizations, as well as its implementation in the institutions in the field of education,*

*considering the challenges to improve their effectiveness and the efficiency that they are now faced with.*

**Key words:** *CAF model, education, educational organisations*