



RESTRUKTURIRANJE VISOKOOBRAZOVNOG SUSTAVA UVOĐENJEM SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM

RESTRUCTURING HIGHER EDUCATION SYSTEM BY IMPLEMENTING QUALITY MANAGEMENT

Lucija Blašković

Agronomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

Dubravka Mandušić

Agronomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu, Zagreb, Hrvatska

© MESTE NGO

JEL category: **I2, I21, I38**

Apstrakt

Kvalitetu visokog obrazovanja možemo definirati u širem i užem smislu. U širem smislu, kvaliteta je usklađenost visokog obrazovanja sa potrebama i zahtjevima korisnika, ciljevima, normama i standardima. U užem smislu: usklađenost procesa i rezultata pripreme visokoobrazovnih stručnjaka sa potrebama, ciljevima, normama i standardima države, poslodavaca i društva u cjelini. Kvaliteta visokog obrazovanja rezultat je utjecaja mnogih zahtjeva koji se nameću: zahtjevi Bolonjskog procesa i međunarodnih normi, sustava upravljanja kvalitetom, te zahtjevi standarda visokoobrazovne institucije. Postojeći obrazovni sustav u Hrvatskoj trebalo je reformirati u cijelosti. Visokoobrazovnom sustavu treba reorganizacija prema standardima koje diktira Bolonjska deklaracija i tako ga se usklađuje sa Zapadom. Potreba za uspostavljanjem sustava kvalitete pokazala se ključnim faktorom u odlučivanju o uspjehu ili propasti mnogih proizvoda/usluga, u industriji, pa i u visokoobrazovnim institucijama. Praćenje svjetskih trendova u osiguranju i uspostavi sustava kvalitete, nužan je korak što ga visokoobrazovne institucije moraju učiniti u cilju integracije u Sveučilište, a Sveučilište u cilju integracije u europski prostor visokog obrazovanja. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000 predstavlja i oblik je strateškog sveobuhvatnog restrukturiranja organizacije. Projekt Ustroj sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu temelji se na potrebi da se

Adresa autora zaduženog za korespondenciju:

Lucija Blašković

lmarkic@agr.hr

uspostavi institucijski sustav kvalitete. Ovim projektom potaknuta je svijest o potrebi i važnosti razvoja kvalitete i sustava upravljanja kvalitetom.

Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom važno je jer je takav sustav jedan od osnovnih preduvjeta za usporedivost diploma i kvalifikacija u Europi, a to je jedan od ciljeva koji se žele postići.

Ključne riječi: kvaliteta, sustavi upravljanja kvalitetom, visoko obrazovanje, Bolonjska deklaracija, ISO 9001:2000

Abstract

Quality of higher education can be defined widely and closely. Widely, quality is compatibility of high education with requirements and demands of users, aims, codes and standards. Closely, quality signifies compatibility of processes and results of training high-educated experts with requirements, aims, codes and standards of country, employers and entire society. Quality of higher education is a result of large number of ascendancy put upon: demands of Bologna process and international codes, quality management system, and demands of standard in high education institution. Existing educational system in Croatia needed complete reform. High education system requires reorganization, according to the standards of The Bologna declaration. Need for establishing a quality system is proven to be a key factor in success or failure of many products/services, in the industry and therefore in high education institutions. Following world trends in quality assurance and establishing quality systems is an important step that high education institutions has to take in the intention to integrate in University, and University in European Higher Education Area. Implementation of quality management system according to demands of international code ISO 9001:2000, represents a form of strategic restructuring of organization.

Project "Organization of quality management system at The University of Zagreb" is based upon a need to establish institutional quality system. This project initiated awareness of need and importance of developing quality and quality management system.

Restructuring higher education system by implementing quality management system is important because that system is one of the basic preconditions for a diploma comparison and qualifications in Europe, and that is one of the goals that we want to accomplish.

Keywords: quality, quality management system, high education, Bologna declaration, ISO 9001:2000

1 KVALITETA VISOKOG OBRAZOVANJA

Kvalitetu visokog obrazovanja teško je jednoznačno definirati s obzirom da je u samom procesu aktivnosti visokoobrazovnih institucija sudjeluje više zainteresiranih strana, pa tako za svakoga od njih kvaliteta ima drugo značenje. Ivan Mencer opisao je stajališta o kvaliteti, a ona su sljedeća (Mencer, 2005):

- Kvaliteta sa stajališta države – država i vlada kao najveći financijeri visokoobrazovnog sustava neke zemlje, zainteresirani su za odnos upisanih studenata i onih koji su stekli uvjete za nastavak redovitog studiranja. Država na kvalitetu gleda kao na broj studenata koji završavaju studij u predviđenom vremenu, uz što manje troškove i uz primjenu međunarodnih standarda.
- Kvaliteta sa stajališta studenata – za studente je kvaliteta povezana sa doprinosom njihovom osobnom razvitku i uz to koliko i kako ih visoko obrazovanje priprema za preuzimanje odgovornosti u poslovnom svijetu. Prema tome, važnost se pridaje osobnim interesima studenata, kojima se mora omogućiti da završe studij u za to predviđenome roku.
- Kvaliteta sa stajališta nastavnika – predstavlja prenošenje znanja, osiguranje dobrih uvjeta za učenje i dobar međudnos prijenoša znanja i istraživanja.
- Kvaliteta sa stajališta poslodavaca – definiraju kvalitetu visokog obrazovanja kroz kvalitetu diplomiranog studenta kao proizvoda. Kvalitetom smatraju stečena znanja, vještine i radne i moralne običaje potrebne za efikasno prihvaćanje, obavljanje i unapređenje

poslovnih obaveza, radi koristi poduzeća i društva u cjelini.

- Kvaliteta sa stajališta javnosti – kvaliteta visokog obrazovanja se ogleda kroz proizvodnju kvalificirane radne snage

Nadalje, kvalitetu visokog obrazovanja možemo definirati u širem i užem smislu (Lazić, 2007). U širem smislu, kvaliteta je usklađenost visokog obrazovanja sa potrebama i zahtjevima korisnika, ciljevima, normama i standardima. U užem smislu, kvaliteta visokog obrazovanja je usklađenost procesa i rezultata pripreme visokoobrazovanih stručnjaka sa potrebama, ciljevima, normama i standardima i zahtjevima države, poslodavaca i društva u cjelini. Kvaliteta visokog obrazovanja rezultat je utjecaja mnogobrojnih zahtjeva koji se nameću, a to su zahtjevi korisnika visokog obrazovanja, zahtjevi Bolonjskog procesa i međunarodnih normi, zahtjevi sustava upravljanja kvalitetom, te zahtjevi standarda rada visokoobrazovne institucije.

Kvaliteta se može vidjeti i kroz ocjenu studijskih programa i modula, potpore informatičke i materijalne opreme. Ocjenjuje se i kvaliteta učesnika obrazovnog procesa: nastavnika, studenata i fakulteta u cjelini. Iz navedenog se može zaključiti da je kvaliteta visokog obrazovanja složeni pojam za čiji su nastanak, održavanje i razvoj zaslužni mnogi elementi kao što su država, nastavnici, studenti, poslodavci, i svi ostali zaposleni u visokoobrazovanim institucijama.

Promjene koje su potrebne u visokom obrazovanju u Republici Hrvatskoj

U Republici Hrvatskoj potrebne su mikro i makro promjene u visokoobrazovnom sustavu.

Makro promjene se odnose na donošenje ključnih odluka o državnim sveučilištima i veleučilištima koji bi trebali poticati uvođenje novih područja u nastavu (zaštita okoliša, nanotehnologija, itd.); te na poticanje snažne i konstantne suradnje među sveučilištima, fakultetima, odjelima, katedrama...

Sljedeća nužnost visokoobrazovnog sustava su bitno veća ulaganja u taj sektor. Jedan od načina poboljšanja financijskog stanja sveučilišta je sudjelovanje studenata u troškovima studija, što izaziva za i protiv argumente. Jedna od pozitivnih strana plaćanja studija je i povećanja efikasnost studiranja s obzirom da ono više nije besplatno; a

i Hrvatska je jedna od rijetkih zemalja Europe gdje je studiranje besplatno. Razlog protiv bi bilo trenutačno teško ekonomsko stanje Hrvatske, pa bi bilo kakvo dodatno financijsko opterećenje građana imalo veliki utjecaj na njihov ionako loš standard. Plaćanje studija bi kao posljedicu imalo i nepravednu socijalnu selekciju studenata, te bi se i smanjio broj studenata čime bi se Hrvatska još više udaljila od europskog prosjeka visokoobrazovanog stanovništva.

Visokoobrazovni sustav potrebno je reorganizirati prema standardima koje diktira Europa (Bolonjska deklaracija) i na taj način ga uskladiti sa zapadom.

Kad govorimo o mikro promjenama, moramo se osvrnuti na strukturu sveučilišta koja ne djeluju kao cjelina. Posebno treba naglasiti problem Sveučilišta u Zagrebu koje se sastoji od 34 zasebne i samostalne ustanove. Osim što je nužno potrebno zakonsko restrukturiranje u cilju snažne integracije, potrebno je definirati i akademske, organizacijske i financijske prednosti tog restrukturiranja. Jedno od naglašavanih prednosti je zajedničko djelovanje jedinstvenog Sveučilišta u istraživanjima i nastavi. Nadalje je od velike važnosti obnoviti kadrove i novim programima osuvremeniti sveučilišta, te obnoviti zastarjelu istraživačku i znanstvenu opremu kod koje se treba posebno posvetiti pažnja na komunikacijsku tehnologiju i njezin stalan rast.

Nužnost za Republiku Hrvatsku je povećanje postotka visokoobrazovanih, za što se moraju ostvariti uvjeti u kojima će obrazovanje biti svima dostupno, no prije svega mora se ostvariti povećanje kvalitete visokog obrazovanja, odnosno uvođenje sustava upravljanja kvalitetom. Zahtjevi kvalitete dodatni su poticaj sveučilištu da se riješe problemi s kojima se susreću u svojem radu. Bitno je ostvariti potrebne uvjete za visokoobrazovni sustav (kapacitete, potrebnu opremu i kadrove), te utvrditi cijenu studija i način financiranja.

Posebnu pažnju treba usmjeriti na mobilnost studenata i kadrova, uvođenje sve više izbornih sadržaja u obrazovanje, te uvođenje novih studijskih programa i osuvremenjivanje starih što su i zahtjevi Bolonjskog sustava čije Deklaracije je Hrvatska potpisnik.

2 EUROPSKI PROSTOR VISOKOG OBRAZOVANJA

Europa znanja predstavlja nezamjenjiv faktor društvenog i ljudskog razvoja i bitan dio učvršćenja pripadnosti Europi, a cilj joj je da pripremi svoje građane na izazove novog tisućljeća i osvješčuje ih o zajedničkim vrijednostima i pripadnosti istom društveno-kulturnom prostoru. Obrazovanje i međunarodna suradnja u obrazovanju imaju važnu ulogu u razvoju i jačanju stabilnih, miroljubivih i demokratskih društava.

Sorbonska deklaracija od 25.05.1998. godine ističe sveučilište kao središte razvoja europskih kulturnih dimenzija. Stvaranje europskog prostora visokog obrazovanja ima ključnu važnost u promicanju mobilnosti građana i njihovo zapošljavanje izvan svojih zemalja, te na razvoj europskog kontinenta općenito. Mnoge vlade u Europi su iskazale slaganje s deklaracijom, te su uskoro pokrenute i neke reforme koje pokazuju volju za djelovanjem u tom smislu.

Tako je došlo i do tzv. Bolonjskog procesa (Zagrebu, 2005)(MZOS, 2005), naziv za reformu visokog obrazovanja u Europi koja je za cilj imala uspostavljanje Europskog prostora visokog obrazovanja u smislu promicanja mobilnosti studenata i nastavnika. Bolonjska deklaracija ističe područje visokog obrazovanja kao područje koje će stvoriti jaču i utjecajnije Europu u demokratskom, kulturnom, društvenom, znanstvenom i tehnološkom smislu. Hrvatska se potpisivanjem deklaracije obvezala na prihvaćanje načela Magnae Chartae Universitatum, koju su u Bologni 1988. godine potpisali rektori europskih sveučilišta, čime se obvezala svoj sustav visokog obrazovanja preoblikovati i prilagoditi zahtjevima i ciljevima deklaracije.

Zahtjevi Bolonjskog sustava

Bolonjska deklaracija ima ciljeve (Tempus Project Cro4Bologna, 2005), odnosno zahtjeve koji se moraju implementirati, a oni su sljedeći:

Dodatak diplomu (diploma supplement), Dvociklički sustav studiranja, Uvođenje ECTS bodovanja, Promicanje mobilnosti studenata, te Osiguravanje kvalitete.

Temelj Bolonjskog sustava, a ujedno i tema ovoga rada jest sustav osiguranja kvalitete koji

omogućuje stalno praćenje i poboljšavanje kvalitete programa studija kroz akademsku godinu (kvaliteta nastavnog programa, izvođenja nastave i rada nastavnika, tehničke opremljenosti sveučilišta...). Stvaranje sustava osiguranja kvalitete je dio glavnog cilja Bolonjskog procesa i osnovni preduvjet za unificiranje kvalitete studija na razini cijele Europe. Bez ovog sustava diplome i programi na sveučilištima u Hrvatskoj ne mogu se uspoređivati s diplomama i programima na sveučilištima u EU. Upravo je kvaliteta osnovni preduvjet prelaska na 'Bolonju', te i Europska komisija predlaže pojačanu suradnju u ostvarivanju ovoga cilja, te 1998. godine osniva Europsku mrežu za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju.

3 POTREBE ZA USPOSTAVOM SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U VISOKOM OBRAZOVANJU

Potreba za uspostavom sustava kvalitete pokazala se ključnim faktorom u odlučivanju o uspjehu ili propasti mnogih proizvoda/usluga, kako u industriji tako i u visokoobrazovnim institucijama. Praćenje svjetskih trendova u osiguranju i uspostavi sustava kvalitete, nužan je korak što ga visokoobrazovne institucije moraju učiniti u cilju integracije u Sveučilište, a Sveučilište u cilju integracije u europski prostor visokog obrazovanja. Važno je i pratiti i koristiti pozitivna iskustva drugih zemalja.

Sustav upravljanja kvalitetom uključuje nastavne planove i programe, načine i metode izvođenja nastave, izbor, kompetentnost i pedagoške mjere nastavnika, tehničku opremu, resurse biblioteke i laboratorija, organiziranje nastave, istraživanja, procese donošenja odluka, upravljanje svim resursima, stvaranje upisne politike, sustava informiranja, načine praćenja i stalnog poboljšavanja uspostavljenog sustava, te ostale elemente jedne visokoobrazovne organizacije.

Ministri visokoobrazovnih institucija EU i Hrvatske, Bolonjskom deklaracijom usuglasili su se oko jačanja međusobne suradnje stvaranjem europskog prostora visokog obrazovanja, koji omogućuje mobilnost profesora i studenata, stvaranje europskog tržišta rada i jačanje

konkurentne prednosti u odnosu na druga područja, posebno SAD.

Važnost razvoja osiguranja kvalitete i sustava upravljanja kvalitetom, te jake suradnje Europskih zemalja u postizanju tih ciljeva, naglašava se isticanjem istih kao ključnim faktorima postizanja konkurentnosti i atraktivnosti Europskog visokoobrazovnog sustava u svijetu. U Bolonjskoj deklaraciji naglašena je obaveza suradnje u osiguranju sustava kvalitete na Europskom nivou, odnosno izrada zajedničkih kriterija i metoda upravljanja kvalitetom.

Potrebno je da svaka visokoobrazovna institucija izgradi efikasan sustav upravljanja kvalitetom. Sustav se treba temeljiti na standardizaciji svih upravljačkih i drugih procesa rada sa ciljem stimuliranja kreativnosti i sudjelovanja svih sudionika u stvaranju stabilnog, konkurentnog i djelotvornog sveučilišnog okruženja. Sustav se treba razvijati konstantno i pratiti sva moderna dostignuća i trendove u kvaliteti. Visokoobrazovni sustav se uz porast potražnje za kvalitetnim visokim obrazovanjem studenata i društva u cjelini suočio sa problemima i pritiscima koji okupiraju privatni sektor – konkurentnošću.

Konkurencija je sve jača ne samo u lokalnim, već i međunarodnim institucijama, a u novije vrijeme konkurenti su i sve brojnije institucije obrazovanja na daljinu. Potrebno je učiti iz iskustva privatnog sektora; dakle nužno je stvarati kulturu kvalitete – kvaliteta mora postati osnovni princip u apsolutno svakom djelu rada visokoobrazovne institucije; te je važno biti dobro upoznat sa potrebama svih sudionika vezanih uz uslugu – potrebe studenata i profesora.

Kvaliteta je karakteristika po kojoj student odabire visoko obrazovanje i instituciju koja će mu takvu naobrazbu pružiti. Kvaliteta u visokom obrazovanju obuhvaća sve funkcije i aktivnosti: nastavu i nastavne programe, zapošljavanje osoblja, same studente, zgrade, opremu, akademsko okruženje i cijelu zajednicu. Visoko obrazovanje mora biti dinamično; treba pratiti trendove i mijenjati se i napredovati tempom kakvim se i cjelokupno društvo mijenja, a upravo je uspostava sustava kvalitete potreba koja služi stalnom napretku i mijenjanju visokog obrazovanja. Svaki sustav kvalitete je u stvari ogledalo nacionalnog sustava obrazovanja, no

stvaranjem europskog prostora visokog obrazovanja, europskog tržišta rada, povećanjem mobilnosti studenata i profesora, te globalizacijom obrazovanja, osiguranje i uspostava sustava kvalitete postaje važno i na europskoj razini. Iz tog razloga su uspostavljeni europski standardi visokog obrazovanja kojih se trebaju pridržavati svi sudionici Bolonjskog procesa.

3.1 Restrukturiranje uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom

Sustav upravljanja kvalitetom je jedan od pristupa koji se primjenjuju u projektima promjene poslovanja, odnosno restrukturiranju. Orijentiran je kontinuiranom unapređenju i kulturološkim promjenama. Primjenjuje se na cijelu organizaciju, obuhvaća sve poslovne procese, proizvode i usluge (Bosilj Vukšić, 2004).

Restrukturiranje organizacije i uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000 kompatibilni su i ne isključuju se. Cilj restrukturiranja organizacije je efikasnija organizacija, a s druge strane, uvođenje sustava upravljanja kvalitetom zahtjeva procesni pristup, odnosno zahvate u svim strukturnim elementima sustava upravljanja i njihovo prilagođavanje zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000. Upravo taj procesni pristup je ono što karakterizira potpuno upravljanje kvalitetom prema ISO 9001:2000 i zahtjeva od organizacije utvrđivanje, izgradnju, dokumentiranje i implementaciju poslovnih procesa, te dokaz da njima upravlja.

Iz svega navedenog možemo zaključiti da uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u skladu sa zahtjevima međunarodne norme ISO 9001:2000 predstavlja i oblik je strateškog sveobuhvatnog restrukturiranja organizacije.

3.2 Ustroj sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu (projekt)

Krenuvši u izgradnju sustava za upravljanje kvalitetom u visokoobrazovne institucije, ideja je bila da se primjeni standard koji se pokazao učinkovitim u poslovnom svijetu, pa je odabran međunarodni standard za upravljanje kvalitetom temeljen na normi ISO 9001:2000 (Andrassy,

2007). Norma ISO 9001:2000 zahtjeva od organizacije da utvrdi temeljne procese koji su zaslužni za postizanje visoke razine kvalitete konačnog rezultata, dakle u slučaju visokoobrazovnih institucija da utvrde procese koji su zaslužni za kvalitetno vođenje, kvalitetu nastave i dr.

Kvaliteta rada visokoobrazovnih institucija ogleda se kroz procese rukovođenja, nastave i rada administracije. Svi procesi i podprocesu jedne visokoobrazovne institucije, opisani su u Priručniku kvalitete i trebala bi ga posjedovati svaka visokoobrazovna institucija, bez obzira na certifikat.

Temeljni dokument sustava upravljanja kvalitetom je politika kvalitete koja sadrži osnovne elemente poslovanja (u ovom slučaju neke visokoobrazovne institucije), a to su misija i vizija.

Kada govorimo o kvaliteti nastave, Hrvatske visokoobrazovne institucije su u ovom području najdalje otišle, a razlog je što se kvaliteta nastave često poistovjećuje sa kvalitetom cjelokupne institucije. Kvaliteta nastave je zapravo samo jedan dio koji pridonosi ukupnom dojmu, a ogleda se u: postavljanju detaljnih i jasnih kriterija kompetentnosti u odabiru nastavnog osoblja, stalnom unapređivanju nastavnih planova popraćenim znanstvenim i tehnološkim unapređenjima i osiguranju kontinuiranog usavršavanja zaposlenih, te dokumentiranje usavršavanja.

Bolonjska deklaracija sustav kvalitete u visokoobrazovnim institucijama smatra temeljem za usporedivost diploma i kvalifikacija u europskom visokoobrazovnom prostoru, pa i novi Statut Sveučilišta predviđa institucijske mehanizme upravljanja kvalitetom putem Odbora za upravljanje kvalitetom i Ureda za upravljanje kvalitetom.

Prva aktivnost ovog projekta bila je priprema i provođenje upitnika o stanju institucijskog sustava kvalitete na fakultetima u Zagrebu, te izrada izvješća temeljenih na prikupljenim podacima. Istraživanje je pokazalo sljedeće nedostatke sustava osiguranja kvalitete na Sveučilištu u Zagrebu:

- Sveučilište u Zagrebu je i po broju fakulteta i po broju studenata veliko, sastavnice se

nalaze po cijelom gradu, a neke i u drugim gradovima. Sve to doprinosi razjedinjenosti Sveučilišta, gdje svaka sastavnica vodi svoju politiku, pa i politiku kvalitete,

- U akademskoj zajednici postoji uvjerenje da se kvaliteta podrazumijeva sama po sebi, pa se javljaju otpori prema pravilima i postupcima osiguravanja kvalitete.
- Na Sveučilištu još nije zaživjelo stalno praćenje kvalitete, jer nije postojao institucijski sustav kvalitete s definiranim kriterijima, standardima i postupcima praćenja i unaprjeđenja kvalitete; metodama prikupljanja podataka i njihovim vrednovanjem.
- Jedan od velikih nedostataka je i taj što je prosjek studiranja na Sveučilištu za više od 50% duži od osnovnog trajanja studija. Jedan od razloga ovakvog stanja je i neadekvatna upisna politika, koja je jedan od osnovnih preduvjeta kvalitete nastavnih procesa.
- Nastavnici nisu stimulirani ka stjecanju didaktičkih i pedagoških znanja, niti im se pruža mogućnost usavršavanja na tim područjima.

Odbor za upravljanje kvalitetom ima središnju ulogu institucijskog sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu, a njegova administrativna i stručna služba je Ured za upravljanje kvalitetom koji je zadužen za provođenje evaluacija i samoevaluacija na sastavnicama, za prikupljanje i obradu podataka, analizu te objavu rezultata.

Ono što također doprinosi dobro organiziranom sustavu upravljanja kvalitetom je uvažavanje mišljenja i stavova studenata u odnosu na pitanja studija, pa je i u ovaj projektni tim bio uključen predstavnik studenata. Studenti su uključeni i u rad Odbora za upravljanje kvalitetom. Studentska evaluacija će u postupcima vrednovanja kojima će upravljati Ured za upravljanje kvalitetom, dobiti svoje mjesto (Barnard, 1999).

Osnovni cilj ovog projekta bila je konceptualizacija sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu i uspostavljanje Ureda za upravljanje kvalitetom koji je stručno administrativna potpora Odbora za kvalitetu. Odbor djeluje već nekoliko godina, dok je Ured trebalo uspostaviti. Program projekta je imao za cilj:

Stvaranje okvira sustava upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju i davanje smjernica sastavnicama Sveučilišta; analiziranje stanja sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu i sastavnicama, anketiranjem i samoevaluacijom; edukaciju projektnog tima u smjeru organizacije sustava upravljanja kvalitetom, proučavajući sustave upravljanja kvalitetom u Hrvatskoj i inozemstvu; izradu Pravilnika o radu i Programa rada Ureda za upravljanje kvalitetom; kontrolu funkcionalnosti sustava putem evaluacije – za ovaj projekt odabrana je metoda studentske ankete kojom se ispituje kvaliteta nastavnog procesa

Sustav kvalitete Sveučilišta u Zagrebu ima tradiciju kvalitete nastavnog procesa i znanstveno istraživačkog rada, no trebalo je uspostaviti formalnu organizaciju sustava upravljanja kvalitetom. Ovaj projekt omogućio je uspostavu institucijskog sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu i sastavnicama, temeljenog na zakonskim i obvezama propisanim Statutom. Nadalje, projekt je omogućio uspostavu Ureda za upravljanje kvalitetom koji je središnja stručno-administrativna jedinica sustava upravljanja kvalitetom. Efikasnost Ureda pokazalo je provođenje studentske ankete u sklopu ovog projekta; pokazala se sposobnost upravljanja svim jedinicama za kvalitetu na sastavnicama Sveučilišta, te sposobnost vođenja složenih aktivnosti.

Ovim projektom potaknuta je svijest o potrebi i važnosti razvoja kvalitete i sustava za upravljanje kvalitetom. Također je omogućena i provedena edukacija zaposlenih u sustavu kvalitete i članova Odbora za upravljanje kvalitetom.

4 IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA KVALITETOM U VISOKOOBRAZOVNI SUSTAV

4.1 Primjena principa upravljanja kvalitetom

Za uspješno poslovanje i vođenje organizacije bitan je sustavan i jasan način upravljanja. Upravljanje kvalitetom temelji se na osam principa upravljanja kvalitetom. Principe upotrebljava uprava kao okvir za vođenje organizacije cilju poboljšanja djelotvornosti (Gapp, 1999). Ovih

osam principa upravljanja kvalitetom definira norma ISO 9000:2000 – Sustavi upravljanja kvalitetom Temelji i rječnik i ISO 9004:2000 – Sustavi upravljanja kvalitetom – upute za poboljšavanje djelotvornosti. Principi upravljanja kvalitetom primjenjuju se u svrhu osiguravanja stalnog poboljšavanja sustava upravljanja, a oni su sljedeći (Brigham, 1993):

1. Usmjerenost na kupca (Customer focus) - Organizacija ovisi o svojim korisnicima i zato treba razumjeti sadašnje i buduće potrebe korisnika, zadovoljavati njihove zahtjeve i nastojati premašivati njihova očekivanja. Osnovne koristi su povećanje prihoda i udjela na tržištu, povećana djelotvornost korištenja organizacijskih sredstava u svrhu povećanja zadovoljstva korisnika i povećana odanost korisnika koja dovodi do ponovne kupnje/korištenja usluge. Primjena ovog principa dovodi do: istraživanja i razumijevanja potreba i očekivanja korisnika; osiguranja povezivanja ciljeva organizacije sa potrebama i očekivanjima korisnika; potrebe i očekivanja korisnika prenose se na čitavu organizaciju; mjeri se zadovoljstvo korisnika i na temelju rezultata se poduzimaju koraci, osigurava se uravnotežen pristup između zadovoljavanja zahtjeva korisnika i drugi strana.
2. Vođenje (Leadership) – ogleda se u prepoznavanju misije organizacije, utvrđivanjem vizije, strategije, politike kvalitete i postavljanjem općenitih i specifičnih menadžerskih ciljeva. Neprestano se teži stvaranju okruženja u kojem je moguće ostvarivanje tih ciljeva, Za djelotvornu primjenu ovog principa mora se voditi računa o širini i dubini organizacije, te ovlastima i odgovornosti menadžera. Glavne koristi su da zaposleni razumiju kratkoročne i dugoročne ciljeve organizacije i da su motivirani u postizanju istih; dobrim vođenjem se smanjuje loša komunikacija između razina u organizaciji.
3. Uključivanje ljudi (Involvement of people) - Ljudi su glavni čimbenik kvalitete, pa je bitno da prilikom uspostave sustava upravljanja kvalitetom bude uključeno što više njih. Njihovo puno uključivanje omogućuje upotrebu njihovih sposobnosti za probitak organizacije. Ključne koristi su: motiviranost i

predanost zaposlenih; uvođenje noviteta i stvaralaštva u promicanju ciljeva organizacije; zaposleni su odgovorni sami za sebe i za svoju učinkovitost, te žele sudjelovati i doprinosti neprekidnom poboljšanju. Primjenom ovog principa zaposleni: razumiju važnost svog doprinosa i svoje uloge u organizaciji, prihvaćaju probleme i svoju odgovornost za njihovo rješavanje, vrednuju svoju djelotvornost prema svojim kratkoročnim i dugoročnim ciljevima, aktivno traže mogućnosti poboljšanja svojih znanja i iskustava, dijele znanje i iskustva i otvoreno raspravljaju o problemima i pitanjima.

4. Procesni pristup (Process approach) - Upravljanje radnjama i sredstvima kao procesom postižu se željeni rezultati poslovanja. Procesni pristup se primjenjuje na način da se utvrđuju, izgrađuju, opisuju i implementiraju glavni upravljački poslovni procesi i procesi potpore. Poslovni procesi kontinuirano se poboljšavaju, a time i procesna organizacija. Pažnja se usmjerava na povezanost poslovnih procesa i na sudionike poslovnih procesa izvan funkcijske organizacijske sheme, a koji bitno utječu na kvalitetu rezultata poslovnih procesa. Koristi su sljedeće: djelotvornom upotrebom sredstava niži su troškovi i kraći je vremenski ciklus; rezultati su poboljšani, dosljedni i može ih se predvidjeti; usmjerava se na mogućnost poboljšavanja i daje se prednost mogućnostima poboljšavanja. Primjena procesnog pristupa dovodi do sljedećeg: Uspostavlja se jasna odgovornost za upravljanje ključnim djelatnostima, analiziraju se i mjere sposobnosti ključnih djelatnosti, usmjerava se na čimbenike koji poboljšavaju ključne djelatnosti organizacije.
5. Sustavni pristup upravljanju (System approach to management) - Polazi se od činjenice da se sustav upravljanja sastoji od sljedećih elemenata: a) strateški dokumenti koji sadrže misiju, viziju, strategiju, politiku kvalitete i opće i posebne menadžerske ciljeve; b) funkcijska organizacija, c) poslovni procesi, d) resursi, e) partnerstva, f) informiranje i komunikacija.

Kvaliteta svakog od elemenata utječe na kvalitetu cjelokupnog upravljanja i na kvalitetu poslovnih procesa koji se ogledaju u

proizvodu/usluzi. Bez bilo kojeg od navedenih elemenata, sustav upravljanja ne bi mogao imati sposobnost zadovoljavanja potreba korisnika proizvoda/usluga.

Možemo sažeti osnovne koristi sustavnog pristupa upravljanju: integracija procesa kojima će se najbolje postići željeni rezultati; sposobnost naglašavanja ključnih procesa; osiguravanje povjerenja zainteresiranih strana prakticiranjem dosljednosti, djelotvornosti i učinkovitosti organizacije.

6. Neprekidno poboljšavanje (Continual improvement) - Ovaj princip se nastoji primijeniti na sve strukturne elemente sustava upravljanja u cilju osiguranja većeg stupnja sposobnosti sustava upravljanja za zadovoljavanje zahtjeva i potreba korisnika proizvoda/usluga. Neprekidno poboljšavanje sveukupne djelotvornosti organizacije treba biti cilj svake uspješne organizacije. Ključne koristi neprekidnog poboljšavanja su: poboljšana svojstva organizacije; usklađivanje djelatnosti poboljšavanjem na svim razinama prema strategijskoj svrsi organizacije; prilagodljivost za brzu reakciju na promjene prilika. Primjena principa neprekidnog poboljšavanja dovodi do: upotrebe dosljednog pristupa u cijeloj organizaciji prema neprekidnom poboljšavanju djelotvornosti; osiguravanja dodatnog obrazovanja i školovanja zaposlenih za uporabu metoda i oruđa za neprekidno poboljšavanje; činjenice da je neprekidno poboljšavanje cilj svakog zaposlenog u organizaciji; utvrđivanja ciljeva koji služe kao upute za neprekidno poboljšavanje i kao mjere za praćenje neprekidnog poboljšavanja.
7. Činjenični pristup donošenju odluka (Factual approach to decision making) - zahtjeva izgrađen informacijski sustav organizacije, kojemu je cilj prikupljanje, prijenos, obrada, primjena i spremanje svih informacija koje su potrebne organizaciji. Informacijska osnova je podloga za odlučivanje koju sačinjavaju prikupljene i obrađene informacije potrebne za donošenje odluka koje imaju kao cilj poboljšanje kvalitete poslovnih procesa i sustava upravljanja. Informacijska osnova sastoji se od dva elementa: informacija za

utvrđivanje varijabilnosti poslovnih procesa i informacija o djelotvornosti poduzetih akcija i mjera u smjeru kontinuiranog poboljšavanja sustava upravljanja. Pri donošenju odluka ne treba zanemariti intuiciju, no broj poslovnih odluka koje se temelje samo na intuiciji mora se svesti na minimum. Osnovne koristi primjene ovog principa: odluke se temelje na podacima; povećana je sposobnost dokazivanja djelotvornosti prošlih odluka s obzirom na postojanje zapisa i činjenica; povećana je sposobnost ocjenjivanja, poticanja i promjene poslovnih odluka i mišljenja.

8. Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima (Mutually beneficial supplier relationship) - Dobavljači osiguravaju proizvode/usluge koji čine input poslovnih procesa neke organizacije, čime u velikoj mjeri utječu na kvalitetu rezultata poslovnih procesa, odnosno na kvalitetu proizvoda/usluga. Organizacija i dobavljači s kojima surađuje međusobno su ovisni i uzajamnim kvalitetnim odnosima povećava se sposobnost organizacije i dobavljača da stvaraju vrijednost. Ključne koristi su: povećana sposobnost stvaranja vrijednosti i za organizaciju i za dobavljače; prilagodljivost i brzina reakcija na promjene na tržištu i zahtjeve korisnika.

Vrlo je korisno uspostaviti sustav upravljanja kvalitetom temeljen na opisanih osam principa kvalitete, no to nije jednostavno. Primjena principa zahtjeva definiranu opredijeljenost uprave, školovanje zaposlenih, stručno vođenje projekta uspostave sustava kvalitete, mjerenje učinkovitosti i poduzimanje aktivnosti i mjera u cilju neprestanog poboljšavanja. Postoji mnogo načina primjene principa upravljanja kvalitetom, a čimbenici o kojima ovisi njihova primjena su narav organizacije i izazovi s kojima se ona susreće.

4.2 Prijedlozi uvođenja sustava upravljanja kvalitetom korištenjem 14 točaka W. E. Deminga

W. E. Deming bio je američki statističar, sveučilišni profesor, autor i konzultant zaslužan za rast Japana kao proizvođačke nacije, te autor metode sustava potpunog upravljanja kvalitetom (TQM).

Deming odlazi u Japan poslije II. svjetskog rata, te s kolegom, također američkim statističarom Josephom M. Juranom, odražava predavanja po Japanu, podučavajući proizvođače kako da preokrenu njihovu već ustoličenu reputaciju proizvođača nekvalitetnih i jeftinih proizvoda i usluga (Bonstingl, 1992). Prijedlog je bio uvođenje kvalitete u njihove poslovne sustave. W.E.Deming smatra da usvajanjem principa menadžmenta, organizacija može povećati kvalitetu i smanjiti troškove. Osnova je kontinuirano poboljšanje i razmišljanje kao sistem, a ne kao pojedinac. 1982. Deming izdaje knjigu "Out of Crisis" (Izlazak iz krize) gdje postavlja 14 ključnih principa menadžmenta (Green & Win, 1991). Iako se u knjizi ne spominje termin sustava upravljanja kvalitetom, ona je osnova te filozofije, te sadrži osnovne ideje SUK (Čatović, 1999).

14 ključnih principa menadžmenta W.E.Deminga je moguće primijeniti i kod uvođenja sustava upravljanja kvalitetom u visokoobrazovni sustav:

1. *Postavljanje ciljeva* - Važno je formuliranje misije kao individualne svrhe ili cilja. Npr.: formulacija misije za jedno sveučilište bi moglo biti: "razvijanje znanja i vještina, te motivacije studenata, čime će oni postati odgovorni građani i biti sposobni dati pozitivne doprinose društvu". Razvijanje formulacije misije nije jednostavan zadatak, te zahtjeva istinsko razumijevanje. Konačno, kada je formulacija misije razvijena svatko zaposlen na sveučilištu mora znati kako doprinosi misiji, te ako neki odjel ili pozicija ne doprinosi misiji, taj dio treba eliminirati.
2. *Usvajanje nove filozofije* - Potrebno je inzistirati na kvaliteti apsolutno u svemu – u slučaju visokoobrazovnih institucija: opremljenost predavaonica, kvalitetna usluga knjižare, održavanje fakultetskog zemljišta, interakcija sa zakonodavnim tijelom itd. Rukovodstvo treba osigurati suradnju na svakom nivou, student sa studentom i fakultet sa studentom. Svatko zaposlen mora dati sve od sebe da proces obrazovanja učini što ugodnijim i efikasnijim za studenta.
3. *Zaustavljanje ovisnosti od inspekcije* - Bitno je fokusirati se na proizvod ili proces usluge. Ne smije se ovisiti o provjerama, ispitivanjima ili inspekcijama da bi se gradila kvaliteta.

Potrebno je razviti proces u kojem ima manje testiranja znanja, ali više fokusiranja na napredak u učenju (Tribus, 1993).

4. *Kraj prakse vođenja poslovanja na samom trošku* - Najniža ponuda obično nije rezultat najnižeg troška životnog ciklusa. U svim našim procesima, trebamo se fokusirati na dugoročne troškove i koristi. Jedan od primjera je taj da se sveučilišni profesori često žale na loše predznanje s kojim studenti dolaze iz srednjih škola na fakultet. Jedno od rješenja je smanjenje troškova opskrbljivanja društva obrazovanim ljudima na način da se dio sredstava sveučilišta utroši na poboljšanje srednjoškolskog obrazovanja.
5. *Stalno poboljšanje sistema svih aktivnosti* - Moramo se pitati da li su klijenti, u slučaju visokog obrazovanja to su studenti, i njihovi budući poslodavci zadovoljni, te da li su zadovoljniji nego što su bili prošle studentske godine ili semestra? Jesu li zaposlenici fakulteta sretniji? U svakom slučaju, potrebna je analiza procesa da bi se odredilo koje promjene treba napraviti, da bi bilo bolje. Poboljšanja se moraju napraviti svakog semestra. I u slučaju da su svi zadovoljni sa svime potrebno je raditi dodatna poboljšanja, dakle konstantno i zauvijek poboljšavati kvalitetu. Da se lakše napravi analiza, mogu se koristiti ocjene pojedinačnih modula, katedri; mišljenja studenata o najbitnijim problemima, kritike studenata, zaposlenika fakulteta putem anonimnih anketa, no ipak je najbolji način saznavanja o problemima, direktan razgovor sa klijentima – studentima.
6. *Uspostaviti obuku na radnom mjestu* - Važno je da su zaposleni adekvatno obučeni za svoj posao, odnosno da svatko zna što i kako raditi svoj posao. U slučaju visokoobrazovnih institucija za primjer možemo uzeti nastavničko osoblje koje je dobro educirano u svojim disciplinama, ali možda ne i u vještini obučavanja i prenošenja znanja.
7. *Uspostavljanje rukovodstva* – Ovaj princip naglašava rukovođenje, a ne upravljanje. Svi zaposleni na sveučilištu moraju imati neku vrstu uloge rukovođenja. Svaka zaposlena osoba, a posebno nastavno osoblje, treba pokušavati biti trener i nastavnik, a ne netko tko stalno prosuđuje i konstantno nadgleda. Npr.: Hladnoća ili osvjetljenje predavaonice mogu imati značajan utjecaj na produktivnost studenta. Nastavnik koji je i učinkovit lider, poduzeti će sve da se takvi problemi riješe, a samim time će i povećati učinkovitost rada svojih studenata.
8. *Istjerivanje straha i izgradnja povjerenja u cilju povećanja efektivnosti* - Strah je često jedan od važnijih faktora koji utječe na učinkovitost studenata i nastavnika. Primjerice, bilo kakvi postupci koji mogu biti poduzeti da se reducira/otkloni strah uključen prilikom ispita, donijeti će velike koristi u učinku studenata i njihovom gledištu; npr: dopuštanje studentima da ponove ispite, priznavanje nekih bodova iz prošlih ispita ili spuštanje kriterija za prolaznu ocjenu. Ovakvi mali ustupci mogu imati veliki učinak na reduciranje i otklanjanje straha prilikom ispita.
9. *Rušenje barijera među odjelima* - Još jedna od glavnih ideja sustava potpunog upravljanja kvalitetom je i ovaj koncept tzv. "internih klijenata", gdje svaki odjel ne služi menadžmentu, već drugim odjelima koji koriste njihove proizvode ili usluge. Dakle, bit je ohrabrivanje suradnje među odjelima, a ne konkurencije, te formiranje timova i timski rad. U slučaju visokoobrazovnih institucija, timovi sastavljeni od nastavnčkog osoblja, osoblja fakulteta i studenata imaju širu perspektivu u razmatranju i rješavanju problema nego pojedinci ili manji odjeli.
10. *Izbjegavanje i eliminiranje slogana* - Nisu zaposleni ti koji najviše griješe, već procesi i okolina u kojoj rade. Forsiranje radne snage bez poboljšanja cjelokupnog procesa može biti i jest kontraproduktivno. Menadžment mora

poboljšati procese da bi ciljevi mogli biti dostignuti.

Npr.: postavljajući studentima minimum od 80% rješavanja ispita za prolaznu ocjenu, nije dovoljno da oni taj cilj i dostignu, već im je potrebno i osigurati odgovarajuću pripremu za to. Definiranje cilja, a potom osiguranje odličnog podučavanja, organizacija studentskih timova za učenje, davanje dodatne pomoći i slične metode, dati će studentima puno veće šanse za ostvarivanje cilja, odnosno uspjeh.

11. Eliminiranje brojčano izraženih ciljeva i kvota -

Smatra se da su brojčano izraženi ciljevi i kvote oslonac slabog nadgledanja. Ako ima uspostavljenih kvota za "x" broj upisanih glavnih predmeta na sveučilištu, kvaliteta će se smanjivati. Kvaliteta mora biti na prvom mjestu. Tek nakon što je cijeli proces dizajniran na način da je kvaliteta osigurana, pitanja kvantitete (kvota) se mogu nametnuti.

12. Uklanjanje barijera ponosu na ostvarene rezultate rada -

Jedan od najsnažnijih motivatora je ponos. U visokoobrazovnim institucijama, uključivanje studenata prilikom donošenja nekih odluka, razviti će u njima osjećaj pripadanja i ponosa na instituciju, što će imati snažan pozitivan efekt na njih. Čak i samo razgovori sa predstavnicima studentskih organizacija u vezi njihovih interesa i želja mogu promijeniti odnos fakultet – student u jedan suradnički odnos.

13. Organizacija jakog programa edukacije -

Svi zaposleni u organizaciji moraju biti uključeni u proces edukacije i biti svjesni i zainteresirani za njihove potencijalne klijente. Na fakultetu profesori trebaju biti zainteresirani i za druge predmete osim njihovih, posebno onih koji utječu na njihov. Svako novo znanje može dovesti do nove ideje koja će dovesti do poboljšanja.

14. Svi zaposleni trebaju doprinijeti transformaciji -

definiranje odgovornosti - Svaki nivo rukovodstva organizacije, a posebno najviši, mora biti ponosan na usvajanje sustava upravljanja kvalitetom. Pri uvođenju sustava upravljanja kvalitetom, svi zaposleni moraju biti uključeni.

Svaki od 14 principa, vezanih uz misiju organizacije, mora biti jasan svima uključenima u proces. Upravo zadnji princip - razumijevanje i shvaćanje svega prije navedenog, čini osnovu za implementaciju sustava upravljanja kvalitetom. 14 ključnih principa menadžmenta i njihova primjena prilikom uvođenja sustava upravljanja kvalitetom su općeniti iz razloga što u principu ne postoje dvije jednake aplikacije sustava upravljanja kvalitetom. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom koristeći 14 ključnih principa rezultat je detaljnog proučavanja svakog principa i njegove primjene na svaki konkretan slučaj.

4.3 Sinteza pristupa implementacije sustava upravljanja kvalitetom

Usvajanjem Bolonjske deklaracije i tražeći rješenje pitanja organizacije sustava unapređenja kvalitete, nastaje veća zainteresiranost za primjenu poznatih i priznatih modela kvalitete. Serija standarda ISO 9001:2000, definira sustav upravljanja kvalitetom koji se oslanja na opisanih osam principa upravljanja kvalitetom i potpuno je zasnovana na procesnom pristupu. Potpuno je univerzalna i vrijedi za sva područja ljudskog djelovanja. Smatram da akademske institucije trebaju primjenjivati opće poznatu i potvrđeno efikasnu metodologiju, a upravo takva je sadržana u standardima serije ISO 9001:2000. Još jedan od bitnih razloga preferencije primjene ISO standarda leži u velikoj primjeni spomenutog u visokoobrazovnim institucijama mnogih zemalja EU i stečenim pozitivnim iskustvima iz kojih se može puno toga naučiti. Zahtjevi ovog standarda su odlična baza za uspostavljanje sustava upravljanja kvalitetom koje nije jednostavno. Primjena navedenih principa zahtjeva definiranu opredijeljenost uprave, školovanje zaposlenih, stručno vođenje projekta uspostave sustava kvalitete, mjerenje učinkovitosti i poduzimanje aktivnosti i mjera u cilju neprestanog poboljšavanja. Zahtjeve ISO standarda treba shvatiti samo kao okvir pomoću kojega se za svaki pojedini slučaj treba razviti vlastiti model upravljanja kvalitetom.

Principi upravljanja kvalitetom mogu se primijeniti na razne načine, no njihova primjena različita je od organizacije do organizacije i ovisna o samoj prirodi organizacije i izazovima s kojima se ona susreće.

S druge strane, implementacija sustava upravljanja kvalitetom primjenom 14 ključnih principa menadžmenta zanimljiva je ali i vrlo općenita i nudi modifikaciju za svaki pojedini slučaj visokoobrazovne institucije. Zapravo nema dvije aplikacije sustava upravljanja kvalitetom koje će biti iste. Uvođenje sustava upravljanja kvalitetom rezultat je detaljnog proučavanja svakog principa i njegove primjene na svaki konkretan slučaj.

Oblik implementacije ovisi o mnogo faktora, kao što su npr.: veličina organizacije, da li je organizacija privatna ili javna, znanje i snaga ljudi uključenih u proces itd. Najvažniji faktori koji se razlikuju od fakulteta do fakulteta su studenti (njihova ozbiljnost i zrelost) i uključenost poslodavaca. Precizno razmatranje svih aspekata sustava edukacije će pomoći da se odredi kako će konačno implementacija izgledati. Razlike u implementaciji rezultat su težine zadataka dodijeljene svakome u procesu visokog obrazovanja.

5 ZAKLJUČAK

Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom bitno je jer je takav sustav jedan od osnovnih preduvjeta za usporedivost diploma i kvalifikacija u Europi, a to je jedan od ciljeva koji se želi postići. Ovaj rad opisuje stanje visokoobrazovnog sustava u Hrvatskoj, te je objašnjen Bolonjski proces koji zahtjeva efikasan sustav upravljanja kvalitetom, koji je tema rada. Naglašena je važnost i značenje sustava upravljanja kvalitetom, te su navedeni

primjeri primjene odnosno uvođenja sustava upravljanja kvalitetom.

Prepoznatljiva i priznata kultura kvalitete može svaku visokoobrazovnu instituciju uvesti na međunarodno tržište, te osigurati njezinu konkurentnost.

Mnoga provedena istraživanja pokazuju da rad na oblikovanju i uvođenju sustava upravljanja kvalitetom i primjena tehnika mjerenja i stalnog unapređivanja kvalitete visokog obrazovanja, predstavljaju učinkoviti mehanizam formiranja jedinstvenih standarda visokog obrazovanja i integracije visokoobrazovnih institucija u jedinstveni Europski prostor visokog obrazovanja (EHEA).

Stanje u Hrvatskoj pokazuje da je kultura i politika kvalitete u visokoobrazovnim institucijama u mnogim dijelovima još nedovoljno razvijena, te ne zadovoljava zahtjeve tržišta i društva u cjelini. No s druge strane, podaci o samom postojanju strategija kvalitete pokazuju povoljnije stanje.

Hrvatska je orijentirana prema Europskoj uniji i razvijenim zemljama svijeta, te o uspješnosti ostvarivanja te europske orijentacije ovisi njezina budućnost.

Stvaranje kulture kvalitete i uvođenje sustava upravljanja kvalitetom u visokoobrazovne institucije samo je još jedan korak ostvarivanju tog cilja, koji je osnovna pretpostavka unapređenja kvalitete obrazovanja stručnjaka za 21. Stoljeće.

CITIRANI RADovi

- Andrassy, M. (2007). *Ustroj sustava upravljanja kvalitetom na Sveučilištu u Zagrebu, Nacionalna zaklada za znanost, visoko školstvo i tehnološki razvoj Republike Hrvatske*. Rijeka.
- Barnard, J. (1999). Using total quality principles in business courses: the effect on student evaluations. *Business communication quarterly*, 62(2).
- Bonstingl, J. (1992). The quality revolution in education. *Educational leadership*, 50(3), 4-9.
- Bosilj Vukšić, V. (2004). *Upravljanje poslovnim procesima*. Zagreb: Sinergija.
- Brigham, S. (1993). TQM: lessons we can learn from industry – Will it work on Campus. *Change*, 25(2), 42-48.
- Ćatović, F. (1999). Implementacija TQM i EMS u visokom obrazovanju i naučno istraživačkom radu. *Mašinstvo*, 4(3), 215-220.
- Gapp, R. (1999). Quality principles: a successful foundation upon which to build a learning organization. *Fourth International Conference on ISO 9000 and TQM*. Hong Kong.

- Green, S., & Win, C. (1991). Integrating TQM into thermodynamics course. *The first International Conference on post High School Technical Education*. Tel Aviv, Israel.
- Lazić, M. (2007). Sistem kvaliteta – QMS u visokom obrazovanju. *34. Nacionalna konferencija o kvalitetu*. Kragujevac.
- Mencer, I. (2005). Osiguranje kvalitete i visokoškolske ustanove u Republici Hrvatskoj. *Ekonomski pregled*, 56 (3-4).
- Tempus Project Cro4Bologna. (2005). *Prvi koraci u Bolonjskom procesu*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu.
- Tribus, M. (1993). *TQM in education. The theory and how to put it to work*. Hayward, CA: Exergy, Inc.
- Zagrebu, S. u. (2005). *Bolonjski proces i Europski prostor visokog obrazovanja*. Dohvaćeno iz Ministarstvo znanosti, obrazovanja i sporta: <http://public.mzos.hr/Default.aspx?sec=2268>

Datum prve prijave: 20.03.2014.
Datum prijema korigovanog članka: 10.05.2014.
Datum prihvatanja članka: 23.06.2014.

Kako citirati ovaj rad?

Style – **APA Sixth Edition:**

Blašković, L., & Mandušić, D. (2014, 07 15). Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom. (Z. Čekerevac, Ed.) *FBIM Transactions*, 2(2), 44-56. doi:10.12709/fbim.02.02.02.05

Style – **Chicago Fifteenth Edition:**

Blašković, Lucija, and Dubravka Mandušić. 2014. "Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom." Edited by Zoran Čekerevac. *FBIM Transactions (MESTE)* 2 (2): 44-56. doi:10.12709/fbim.02.02.02.05.

Style – **GOST Name Sort:**

Blašković Lucija and Mandušić Dubravka Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom [Journal] // *FBIM Transactions* / ed. Čekerevac Zoran. - Beograd : MESTE, 07 15, 2014. - 2 : Vol. 2. - pp. 44-56.

Style – **Harvard Anglia:**

Blašković, L. & Mandušić, D., 2014. Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom. *FBIM Transactions*, 15 07, 2(2), pp. 44-56.

Style – **ISO 690 Numerical Reference:**

Restrukturiranje visokoobrazovnog sustava uvođenjem sustava upravljanja kvalitetom. **Blašković, Lucija and Mandušić, Dubravka**. [ed.] Zoran Čekerevac. 2, Beograd : MESTE, 07 15, 2014, *FBIM Transactions*, Vol. 2, pp. 44-56.