

PERCEPCIJA KVALITETE OBRAZOVANJA S ASPEKTA STUDENATA NA VISOKOM UČILIŠTU

Kotur, Sanja

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Karlovac
University of Applied Sciences / Veleučilište u Karlovcu**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:128:448178>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-23**



VELEUČILIŠTE U KARLOVCU
Karlovac University of Applied Sciences

Repository / Repozitorij:

[Repository of Karlovac University of Applied
Sciences - Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJ

Veleučilište u Karlovcu
Poslovno upravljanje
Specijalistički diplomski stručni poslovno upravljanje

Sanja Kotur

**PERCEPCIJA KVALITETE
OBRAZOVANJA S ASPEKTA
STUDENATA NA VISOKOM UČILIŠTU**

ZAVRŠNI RAD

Karlovac, 2021

Karlovac University of Applied Sciences
Business Management Department
Professional graduate study of Business Management

Sanja Kotur

**PERCEPTION ON EDUCATION
QUALITY FROM THE ASPECT OF
STUDENTS AT THE HIGHER
EDUCATION INSTITUTION**

FINAL PAPER

Karlovac, 2021

Veleučilište u Karlovcu

Poslovno upravljanje

Specijalistički diplomski stručni studij

Sanja Kotur

**PERCEPCIJA KVALITETE
OBRAZOVANJA S ASPEKTA STUDENATA
NA VISOKOM UČILIŠTU**

ZAVRŠNI RAD

Mentor: dr sc. Draženka Krivačić, v.predavač

Karlovac, veljača 2021

PREDGOVOR

Ovom prilikom, srdačno zahvaljujem svojoj mentorici dr.sc. Draženki Birkić na pomoći kod izrade ovog diplomskog rada: na savjetima, prijedlozima i uputama koji su mi olakšali njegovo pisanje. Zahvaljujem svim profesorima i asistentima Veleučilišta Karlovac koji su mi prenijeli stručno znanje i pomogli prilikom izvršavanja studentskih zadataka i obaveza. Hvala mojoj obitelji koji su me podržavali kad sam posustajala. Ponosna sam što sam bila student Veleučilišta u Karlovcu i što sam provela svoje vrijeme studiranja na Veleučilištu u Karlovcu. Zadovoljna sam što sam svojim radom doprinjela razumijevanju percepcije kvalitete studiranja studenata na Veleučilištu u Karlovcu te time doprinjela unaprijeđenju kvalitete usluge na navedenom Veleučilištu u Karlovcu.

SAŽETAK

Promjene u društvu, napredak znanja i tehnologije u sustavu visokog obrazovanja dovele su do toga da institucije visokog obrazovanja moraju više pozornosti posvetiti svojim studentima, odnosno njihovoj percepciji kvalitete obrazovanja. Privlačenje studenata, njihovo zadržavanje te osiguravanje njihova zadovoljstva temelj je održivog uspjeha visokoškolskih ustanova. Stoga je ovaj rad usredotočen na istraživanje kvalitete percepcije studenata o kvaliteti usluge na primjeru Veleučilištu u Karlovcu. Kvaliteta visokog obrazovanja dinamična je kategorija u čijoj biti se nalazi težnja k stalnom unapređenju svih procesa i njihovih ishoda. Obrazovanje je "spiritus movens" razvoja cjelokupnog društva, kotač zamašnjak koji pokreće razvoj gospodarstva svake zemlje i predstavlja oslonac ostvarenja uspješne karijere svakog pojedinca (AZVO, 2012.). Osiguravanje kvalitete ima ključnu ulogu podrške visokoobrazovnim sustavima i visokim učilištima u prilagođavanju ovim promjenama, osiguravajući pritom da kvalifikacije studenata i iskustvo studiranja ostanu prioriteta institucionalnih misija. Glavna svrha ovog rada je istražiti kako studenti Veleučilišta u Karlovcu percipiraju kvalitetu obrazovanja. U metode i modele koji se najviše koriste za mjerenje kvalitete obrazovne usluge u visokoškolskom obrazovanju svakako spada HEdPERF (mjerni instrument kvalitete usluga isključivo za visokoškolsko obrazovanje) (Štimac, 2012:129). Za potrebe izrade ovog rada korišten je model HEdPERF instrumentarij. Na temelju SERVPERF instrumenta, Firdaus je razvio instrument za mjerenje kvalitete usluge u visokom obrazovnom kontekstu, nazvan HEdPERF. Instrument uključuje 41 stavku i pet dimenzija kvalitete: ne-akademska dimenzija, akademska dimenzija, reputaciju visoko obrazovne institucije, dostupnost i studijske programe. Prednosti HEdPERF instrumentarija su u tome da je dizajniran za visokoškolske ustanove te se može upotrijebiti za kvalitativno i kvantitativno mjerenje varijabli (Firdaus, 2006b). Rezultati ovog istraživanja prezentirani u radu temelje se a istraživanju o percepciji kvalitete studenata Veleučilišta u Karlovcu, a drugi dio istraživanja odnosi se na ocjenu trenutnog stanja kvalitete obrazovanja na Veleučilištu u Karlovcu. Rezultati su ukazali na .to da su studenti zadovoljni razinom znanja i

kvalitetom obrazovanja, no isto tako rezultati istraživanja ukazuju na to da ima mjesta za poboljšanje kvalitete obrazovanja.

Ključne riječi: kvaliteta obrazovanja, percepcija kvalitete obrazovanja, HEdPERF instrumentarij.

SUMMARY

Changes in society, the progress of knowledge, and technology in the higher education system have led to higher education institutions to pay more attention to their students or their perception of education quality. Attracting students, maintaining them, and ensuring their satisfaction is the basis for the sustainable success of higher education institutions. Therefore, this final paper focuses on research about the student's perception of the quality of service in the example of University Karlovac. The quality of higher education is a dynamic category, in which there is a tendency to constant improvements for all processes and their outcomes. It is a „spiritis movens“ of the development of the entire society, the wheel of a flywheel that moves the development of the economy of each country and represents the backbone of the achievement of the successful career of each individual (ASOO, 2017). Quality assurance plays a key role in supporting higher education systems and higher education institutions in adapting these changes, while ensuring that student's qualifications and study remain priority of institutional missions. The main purpose of this final paper is to research how the students of University Karlovac perceive education quality. The methods and models most used to measure the education service's quality in higher education belong to HEdPERF (measuring instrument for service quality exclusively for university education) (Štimac, 2012:129). For the purpose of producing this, the model HEdPERF instrumentation has been used. Firdaus has developed an instrument to measure the quality of service in higher educational context, called HEdPERF. The instrument includes 41 and five quality dimensions: academic dimension, the reputation of highly education institutions, accesibility and study programs. The advantages of the HEdPERF instruments are that, are designed for higher education institutions and can be used for qualitative and quantitative measurement of variables. The study was based on the study of the quality perception of the students at the University Karlovac, and the second part of the survey related to the assessment of the current state of quality of education at the University Karlovac. The results showed that students are statisfied with the level of academic staff's knowledge and quality of work, also

the results of research indicate that there is enough space for improving of education' quality.

Key words: quality, quality education's perception, Polytechnic, student, HEdPERF instrumentary

SADRŽAJ

PREDGOVOR	I
SAŽETAK	II
SUMMARY	III
1. UVOD	1
1.1. Predmet i cilj rada	2
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja	2
2. PREGLED LITERATURE O PERCEPCIJI KVALITETE OBRAZOVANJA NA VISOKIM UČILIŠTIMA	4
2.1. Pojmovno određenje kvalitete	4
2.2. Kvaliteta visokog obrazovanja i zadovoljstvo studenata	10
2.3. Percipirana kvaliteta usluge visokog obrazovanja i zadovoljstvo studenata	13
2.4. Mjerenje kvalitete usluge na visokim učilištima (HEdPERF instrumentarij)	14
3. OPĆENITO O VELEUČILIŠTU U KARLOVCU	17
3.1. Misija i vizija Veleučilišta u Karlovcu	18
3.2. Organizacijska shema ustrojstva Veleučilišta u Karlovcu	18
3.3. Međunarodna suradnja	24
3.4. Cjeloživotno učenje	26
3.5. Temeljne značajke osiguravanja kvalitete na Veleučilištu u Karlovcu.	28

4. ISTRAŽIVANJE O PERCEPCIJI KVALITETE OBRAZOVANJA S ASPEKTA STUDENATA NA VELEUČILIŠTU U KARLOVCU.....	34
4.1.Rezultati istraživanja	34
5. ZAKLJUČAK.....	46
LITERATURA.....	47
POPIS ILUSTRACIJA.....	50
PRILOZI.....	52

1. UVOD

Visoko obrazovanje postaje sve konkurentnije i usmjerenije na postojeće studente i one koji će se upisati na određene studije. U posljednjem desetljeću, visoko obrazovanje prošlo je kroz brojne reforme u Republici Hrvatskoj kao i u mnogim europskim zemljama. Povećanje broja studija na visokoškolskim ustanovama dovelo je do povećane konkurencije u sustavu visokog obrazovanja. Istodobno, pojavilo se pitanje nedostatnog financiranja, zbog čega su se institucije usredotočile na postizanje troškovne učinkovitosti i na praćenje pokazatelja uspješnosti ali sve većeg korištenja ERASMUS fondova za financiranje. Nadalje, kriteriji ocjenjivanja koje nameću nadležne institucije postaju zahtjevniji. U takvim se okolnostima, stavlja naglasak na praćenje kvantitativnih pokazatelja, istovremeno zanemarujući mišljenje i stavove studenata i njihovih potreba. Područje visokog obrazovanja značajno se razlikuje od drugih grana industrije, jer u visokom obrazovanju, studenti značajno sudjeluju u procesima, dok grupe ostalih na tržištu rada, poput poslodavaca, obično dolaze u kontakt sa sustavima u vidu konačnog proizvoda, tj. diplomirani studenti.¹ Stoga, vrlo je važno pratiti zadovoljstvo studenata, kao aktivnih sudionika u procesu pružanja usluge visokog obrazovanja. Percepcija studenata i njihovo zadovoljstvo pruženom uslugom mogu značajno utjecati na postignuća visokoškolskih ustanova. Prema Alves i Rasposo (2007.), dugoročno partnerstvo sa studentima može donijeti brojne benefite za visokoškolske ustanove, kao što su: pozitivno promicanje, zadržavanje trenutnih i privlačenje novih studenata, potencijalna suradnja s institucijom nakon zapošljavanja studenata, što također može utjecati na lakše zapošljavanje diplomiranih studenata u budućnosti. Suprotno tome, nezadovoljstvo studenata može rezultirati lošijim akademskim postignućima, većom stopom napuštanja škole i negativnim napredovanjem studenata. U pogledu potencijalnih koristi, potrebno je pratiti percepciju i zadovoljstvo studenata i prilagoditi kvalitetu usluge njihovim specifičnim potrebama i očekivanjima. Ovaj rad ima za cilj identificirati ključne aspekte kvalitete usluge u Veleučilištu u Karlovcu, što može povećati zadovoljstvo studenata i potaknuti poboljšanja i obostrana zadovoljstva. Nadalje, rad ispituje kako studenti procjenjuju kvalitetu usluge, tako da se se utvrde značajne razlike u njihovim percepcijama. Rezultati ovog istraživanja mogu pomoći

¹ M. S. Owlia i E. M. Aspinwall, »Quality in higher education – a survey,« *Total Quality Management*, svez. 2, pp. 161-171., 1996.

Veleučilišta u Karlovcu da se fokusiraju na određene zahtjeve, a odnose se na aspekte kvalitete usluge kojima su studenti dali nižu ocjenu vezano uz postignutu razinu zadovoljstva.

1.1. Predmet i cilj rada

Predmet ovog rada ovog rada je percepcija kvalitete usluge u visokom obrazovanju od strane studenata. **Cilj rada** je istražiti što je to kvaliteta obrazovanja, kako ju percipiraju studenti te dobivanje potpune slike o percepciji kvalitete obrazovanja studenata na Veleučilištu u Karlovcu. **Svrha rada** je analizirati predmet, cilj i svrhu te što je kvaliteta obrazovanja za studente Veleučilišta u Karlovcu te kako studenti u Veleučilištu u Karlovcu doživljavaju kvalitetu usluge obrazovanja.

1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Znanstveno istraživanje, formuliranje i prezentiranje rezultata istraživanja ovog završnog rada provelo se primjenom općih metodoloških načela, uobičajenih za ekonomska istraživanja. Prva faza istraživanja odnosila se na provođenje sekundarnog istraživanja postojećih izvora podataka. Istraživale su se različite znanstvene i stručne baze podataka. Kao baze podataka poslužili su Eurostat, službene stranice Agencije za odgoj i obrazovanje, Agencije za znanost i visoko obrazovanje, Ministarstvo znanosti i obrazovanje, online knjižnica te baze podataka poput *Emerald*, *Research gate*, *Hrčak*, *Science Direct*, *Link Springer* i Narodne novine - rad je bilo potrebno potkrijepiti određenim zakonskim propisima i odredbama o visokim učilištima, a zato je poslužila stranica Narodne novine. Nakon prikupljanja relevantne literature (znanstvenih i stručnih knjiga, članaka, doktorskih disertacija i drugih izvora) koja se bavi problematikom kvaliteta visokoškolskog obrazovanja istraživanje se proširuje istraživanjem percepcije kvalitete visokog obrazovanja s aspekta studenata, kako bi se došlo do novih spoznaja o problematici istraživanja. U tu svrhu, korištena je metoda istraživanja za stolom (engl. *desk research*). Analizom knjiga i znanstvenih članaka objavljenih u međunarodno priznatim časopisima s područja kvalitete u visokom obrazovanju, njihovom sistematizacijom i klasifikacijom napravljen je pregled dosadašnjih istraživanja i spoznaja iz tog područja. Isto tako, za potrebe izrade ovog rada, izvršeno je primarno istraživanje, putem anketnog upitnika, slučajnim odabirom. U istraživanju su sudjelovali studenti Veleučilišta u Karlovcu sa svih studija. Anketni upitnik sastojao se od četiri glavna dijela. Prvi dio anketnog

upitnika odnosi se na upoznavanje ispitanika o istraživanju te pridržavanja etičkog Kodeksa istraživanja (*Anketa je u potpunosti anonimna i sudjelovanje je dobrovoljno. Rezultati će se koristiti isključivo u svrhu pisanja diplomskog rada i objave u znanstvenim i stručnim časopisima*).

Drugi dio anketnog upitnika odnosi se na sociodemografske podatke kao što su spol, dob, županija, vrste studija (redovni ili izvanredni), odabir vrste stručnog studija (lovstvo i zaštita prirode, mehatronika, prehrambena tehnologija, sestrinstvo, sigurnost i zaštita, strojarstvo i ugostiteljstvo) te odabir specijalističkog studija (strojarstvo i sigurnost i zaštita na radu i poslovno upravljanje). Treći dio anketnog upitnika odnosi se na kvalitetu usluge studiranja na Veleučilištu u Karlovcu. Četvrti dio anketnog upitnika odnosio se na istraživanje percepcije kvalitete studiranja na Veleučilištu u Karlovcu. Na samom kraju anketnog upitnika, ispitanici su zamoljeni za prijedloge unaprjeđenja kvalitete Veleučilišta u Karlovcu

Rezultati anketnog istraživanja obrađeni su deskriptivnom metodom, te su interpretirani i prezentirani u nastavku rada. Dodatno, u teorijskom dijelu rada, pojedini podaci obrađeni su korištenjem individualnih indeksa, a oni s edijele na verižne indekse i bazne indekse ² Verižni indeksi su relativni brojevi (u %) koji pokazuje promjene stanja pojave u uzastopnim razdobljima, odnosno pokazuju za koliko se posto vrijednost pojave u jednom razdoblju promijenila u odnosu na prethodno razdoblje, dok bazni indeksi pokazuju relativne promjene pojave u tekućem razdoblju u odnosu na neko odabrano bazno razdoblje.³

²Mikulić S. Statistika. Dostupno na: http://ss-ekonomskaiupravna-st.skole.hr/upload/ss-ekonomsko-birotehnicka-st/images/static3/1035/File/PRILOG%202_6.pdf, str.5

³ Ibid., str. 6

2. PREGLED LITERATURE O PERCEPCIJI KVALITETE OBRAZOVANJA NA VISOKIM UČILIŠTIMA

Uvidom u pregled literature o percepciji kvalitete obrazovanja na visokim učilištima, došlo se do spoznaja da postoji veliki broj članaka, radova i knjiga na istoimenu temu. Iz istih je vidljivo da je kvaliteta prerasla - osobito u posljednje relativno kratko vrijeme - iz objekta inspekcije, odnosno kontrole, u strateški cilj i činitelj konkurentnosti, razvivši se u jedno od najvažnijih konkurentskih oružja poslovnih organizacija, posebno na globalnom tržištu.⁴ Nadalje, kvaliteta visokoškolskih institucija kao i njihovih nastavnih programa ono je na čemu inzistiraju brojne zemlje kao i visokoškolske institucije. Proces uspostavljanja sustava kvalitete u visokom obrazovanju posebice je izražen na području Europske Unije, stoga na službenim stranicama Europske Unije, može se pronaći veliki broj radova o percepciji kvalitete obrazovanja na visokim učilištima.⁵ No, autor Lazibat upozorava o sustavima upravljanja kvalitetom u hrvatskim visokoškolskim ustanovama gotovo da i nema nikakvih službenih podataka.⁶ Tako je ovaj rad jedan mali doprinos obogaćivanja literature o percepciji kvalitete na visokim učilištima.

2.1. Pojmovno određenje kvalitete

Riječ kvaliteta je pojam svakodnevne i široke upotrebe. Tako govorimo o općoj kvaliteti života, koja očito ovisi o mnogo komponenata kao što su: sigurnost, stanje prirodne okoline i njezine zaštite, dinamika općeg napretka u društvu i u gospodarstvu. U tom kontekstu, govorimo o kvaliteti prirodnih resursa i ostalih čimbenika ljudskih /stvaralačkih aktivnosti kao i aktivnosti, kojim se kroz različite transformacijske procese i sustave proizvode različiti proizvodi u što generički ulaze ne samo proizvedena dobra, odnosno roba, već i usluge⁷. Na kvalitetu resursa nastavlja se kvaliteta, odnosno sposobnost proizvodnih te uopće poslovnih procesa kao sastavnih dijelova sustava, a ovisno o svemu tome - i u skladu sa željama, potrebama, pa i prohtjevima kupaca (korisnika, potrošača) - kvaliteta gotovih proizvoda, kao njihovih rezultate, odnosno outputa. U tom kontekstu treba istaknuti i kvalitetu ljudskog faktora i kvalitetu radnog života. No, bez obzira na to, o kojem se

⁴ H. Skoko, Upravljanje kvalitetom, Zagreb: Sinergija, 2000., op cit. 5

⁵ L. Tonći, Sustavi upravljanja kvalitetom, Zagreb: Sinergija, 2005.

⁶ Ibid. str.

⁷ H. Skoko, Upravljanje kvalitetom, Zagreb: Sinergija, 2000., op cit.8

od tih aspekata radilo, postavlja se osnovno pitanje, što je zapravo kvaliteta, koliko je ona jednoznačan pojam i kako ju definirati. Isto tako, treba naglasiti da značenje kvalitete u posljednjem vrijeme iznimno poraslo. Kada se radi o kvaliteti proizvoda, može se kazati da je “rezultat naraslih, ali i dalje rastućih i sve raznovrsnijih potreba potrošača, a što treba dovesti u vezu sa snažnim jačanjem konkurencije kroz globalizaciju svjetskog tržišta i razvoja moderne tehnologije.”⁸ Isti autor dodaje da pravi odgovor poslovne organizacije na “takve izazove jest stalno poboljšavanje kvalitete kroz prihvaćanje suvremenih filozofija i pristupa kvaliteti, te na njihovim temeljima razvijenih i implementiranih sustava upravljanja kvalitetom.”⁹

Jasno je da živimo u eri sve veće globalizacije svjetskog tržišta, ubrzanog razvoja visokih tehnologija, te sve veće njihove primjene u poslovnim organizacijama, pogotovu u području primjene visokog školstva. Globalizacija znači jačanja konkurencije i sve oštiri plasman dobara, robe i usluga. Po drugoj strani, tehnologija omogućuje stvaranja realnih pretpostavki za uspješno tržišno nadmetanje, čak i u otežanim uvjetima. Valja istaknuti da se u nemilosrdnom rastu pritisaka konkurencije u suvremenim uvjetima poslovne organizacije sve više suočavaju sa sve jačim nadmetanjem kvalitetom. Stoga je u borbi za tržište i potrošače osiguravanje kvalitete i upravljanje njome postalo neminovnost, i u skladu s tim, u ta se područja mora uložiti značajan napor. ¹⁰ Pravi odgovor poslovne organizacije na sve to je prihvaćanja koncepta kvalitete koji pretpostavlja uključenost cijele poslovne organizacije, svih njezinih procesa, svih zaposlenika, a pogotovo onih koji upravljaju poslovnom organizacijom, drugom riječju menadžmenta. Prema tome, koncept kvalitete nužno uključuje sve segmente jedne poslovne organizacije i mora se na sve odnositi. Drugo je pitanje, koliko su, primjerice, menadžeri educirani o konceptu kvalitete i koliko često su polazili te programe kvalitete. Menadžer može prihvatiti ideju da je kvaliteta važan dio poslovnog procesa ali treba doći do toga da kvaliteta znači aktivno sudjelovanje u stvaranja promjena kvalitete od zatečenog, postojećeg stanja do novog stanja kvalitete u poslovnoj organizaciji ¹¹

Kvalitetu, odnosno kakvoću (engl. *quality*) nije lako definirati. S tom tvrdnjom slažu se mnogi autori, počevši od Schroedera koji navodi:“ Pojam kvalitete koristi se

⁸ H. Skoko, Upravljanje kvalitetom, Zagreb: Sinergija, 2000., str.10

⁹ Ibid. , str.10

¹⁰ Ibid. str.10

¹¹ L. Tonći, Sustavi upravljanja kvalitetom, Zagreb: Sinergija, 2005

na razne načine, ne postoji njezina jasna definicija“, pa do Prisiga, koji ide tako daleko da iznosi tvrdnju:”premda kvaliteta ne može biti definirana, vi ipak znate što ona jest”.¹².Prema istoimenom autoru, definicija kvalitete glasi: “Sveobuhvatna izvrsnost, odnosno određeni stupanj izvrsnosti”, ili dodaje još “ Kao svojstvo, osobina, kakvoća, ono što označuje (obilježava) neki predmet ili pojavu i razlikuje je od ostalih predmeta i pojava.” ¹³

Na službenim internetskim stranicama *Svijet kvalitete*¹⁴, navodi da riječ kvaliteta potječe od latinske riječi “qualitas” a označava svojstvo, odliku, značajku, sposobnost, vrijednost. Stoga, temeljna definicija je "Kvaliteta je zadovoljstvo kupca".¹⁵ Kada je riječ o kvaliteti, onda se stremi stalnom poboljšanju i unapređenju. Ključna definicija kvalitete prema normi ISO 9000 je "Kvaliteta je stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve". ¹⁶ Kvalitetu nekog proizvoda ili usluge “određuje odnos želja i potreba korisnika i njihove realizacije od proizvođača.”¹⁷ Kvaliteta se različito shvaća i interpretira ovisno o tome tko gleda na kvalitetu.

Različiti segmenti u poslovnoj organizaciji kao što su proizvođači, potrošači i tržište imaju različito poimanje kvalitete. Kvaliteta sa stajališta potrošača znači “stupanj vrijednosti proizvoda ili usluge koji zadovoljavaju određenu potreba”¹⁸. Drugo, kvaliteta sa stajališta proizvođača je “mjera koja pokazuje koliko je vlastiti proizvod ili usluga namijenjen tržištu uspio, odnosno koliko se takvog proizvoda ili usluge prodalo.”¹⁹ Treće, kvaliteta sa stajališta tržišta je “stupanj do kojeg određena roba ili usluga zadovoljava određenog kupca u odnosu na istovrsnu robu ili uslugu konkurencije”²⁰ Zaključno, kvaliteta je određena stupnjem do kojeg su proizvodi i usluge prošli od kupoprodaje i potvrdili se kao kvalitetan proizvod ili usluga i pritom ostvarili veliki profit. Važno je navesti da dolaze u obzir samo kvalitetni proizvodi i usluge i ono što se može platiti. Izgleda da su to dvije pomalo oprečne stvari. Na današnjem tržištu, kupac će prvo pogledati cijenu određenog proizvoda te dalje

¹² Skoko, H. Upravljanje kvalitetom, Zagreb: Sinergija, 2000.,op-cit. str.7

¹³ Ibid., str.7

¹⁴ Svijet kvalitete, Kvaliteta, Zagreb, 2012., str.1

¹⁵ Ibid., str.1

¹⁶ Ibid., str.1

¹⁷ Ibid., str.1

¹⁸ Ibid., str.1

¹⁹ Svijet kvalitete, *Kvaliteta*, Zagreb, 2012, str.1.

²⁰ Ibid., str.1

razmatrati kupnju tog proizvoda. Razmatranje te opcije je posljedica socio-ekonomskog statusa, primjerice, građana u Republici Hrvatskoj. Znači, kupac koji ima mala novčana primanja, kupuju loše i nekvalitetne proizvode. Kupci, koje možemo svrstati u srednji stalež, kupuju većinom kvalitetnije proizvoda a kupca s velikim novčanim sredstvima kupuju uglavnom kvalitetne proizvode i usluge.

Jedna bitna stvar u razvoju pojma kvalitete je da se kvaliteta poslovne organizacije izražava u različitim značajkama kao što su: kvaliteta proizvoda, kvaliteta usluge koju daje proizvođač potrošaču tijekom procesa potrošnje njegovih proizvoda; a to su servisi, opskrbljenost naknadnim dijelovima, instruktaza za uporabu proizvoda i sl.; korektnost u odnosu prema partnerima, kupcima, dobavljačima, sve u smislu pravodobnosti i točnosti u izvršavanju svojih obveza; korektnost u odnosu prema zaposlenima, poštivanje njihovih prava; pošten odnos prema vlasti; poštivanje zakonskih propisa i regulative, etike u poslovanju i poštivanje elementa održivosti ²¹

Nakon definiranja općenitog pojma kvalitete, slijedi teorijska analiza kvalitete visokog obrazovanja i zadovoljstva studenata.

Postoji širok spektar definicija akademske kvalitete, što je prikazano u Tablici 1. uz odgovarajuća pojašnjenja definicije. Uz svaki pojam nadovezuje se pojam na engleskom jeziku kako bi se olakšalo pretraživanje literature na engleskom jeziku.

²¹ Skoko, H. Upravljanje kvalitetom, Zagreb: Sinergija, 2000., str. 12

Tablica 1. Definicije akademske kvalitete ²²

<p>Kvaliteta kao izvrsnost</p> <p>(engl. <i>Quality as excellence</i>)</p>	<p>Tradicionalno, elitističko akademsko shvaćanje, prema kojem se samo najbolji standardi izvrsnosti (koji obično znače visok stupanj težine i složenosti programa, ozbiljnost postupaka testiranja studenata, itd i odražavaju stvarnu akademsku kvalitetu</p>
<p>Kvalitetu kao prikladnost za svrhu</p> <p>(engl. <i>Quality as fitness for purpose</i>)</p>	<p>Pojam koji naglašava potrebu slaganja s općeprihvaćenim standardima poput onih koji definira akreditacija ili tijelo za osiguranje kvalitete, a naglasak je na učinkovitosti procesa koji se odvija u ustanovi ili programu da bi se ispunili utvrđeni ciljevi i misija. Katkad se kvaliteta u tom smislu imenuju na više različitih načina: pristup vrijednosti za novac, pristup dodane vrijednosti i kvaliteta kao transformacija. Znači, kvaliteta se razumije kao transformacijski proces.</p>
<p>Kvaliteta kao prikladnost određene svrhe</p> <p>(engl. <i>Quality of fitness as purpose</i>)</p>	<p>Pojam koji se usmjerava na definirane ciljeve i misiju ustanove ili programa, bez provjere prikladnosti samih procesa s obzirom na neke vanjske ciljeve ili očekivanja</p>
<p>Kvaliteta kao povećanje ili poboljšanje</p> <p>(engl. <i>Quality as enchancement or improvement</i>)</p>	<p>Pojam označava usmjeravanje na stalnu potragu za trajnim poboljšanjem, naglašavajući odgovornost visokoškolske ustanove da na najbolji način iskoristi svoju autonomiju i slobodu. Postizanje kvalitete od najveće važnosti za akademski etos i ideju da sami članovi akademske zajednice najbolje znaju što je kvaliteta.</p>
<p>Procjena kvalitete/Pregled kvalitete</p> <p>(engl. <i>Quality Assesment/Quality Review</i>)</p>	<p>Označava stvarni proces vanjskog vrednovanja (pregled, mjerenje, prosuđivanje) kvalitete visokoškolskih ustanova i programa. Sastoji se od onih tehnika, mehanizama i aktivnosti koje provodi vanjsko tijelo kako bi vrednovalo kvalitetu visokoškolskih procesa, praksi, programa i usluge. Evo nekih aspekata koji su važni kada se definira i koristi koncept procjene kvalitete a to su: kontekst, metode, mehanizmi, razine, određene vrijednosti kvalitete.</p>
<p>Osiguranje kvalitete</p> <p>(engl. <i>Quality Assurance</i>)</p>	<p>Sveobuhvatni pojam koji se odnosi na trajan, kontinuiran proces vrednovanja procjenjivanje, promatranje, jamčenja, održavanja) kvalitete visokoškolskog sustava, ustanova ili programa. Kao regulativni mehanizam osiguranje kvalitete usmjerava se i na odgovornost i na poboljšanje, dajući informacije i prosudbe kroz općeprihvaćen i dosljedan proces i dobro određene kriterije.</p>
<p>Kontrola kvalitete</p>	<p>Izraz se odnosi na proces vrednovanja koji je usmjeren na unutarnje mjerenje kvalitete ustanova ili programa. Odnosi se na skup operacionalnih aktivnosti i</p>

²² Vlăsceanu L., Grünberg L., & Pârlea D. Visoko obrazovanje: osiguranje kvalitete i akreditacija: rječnik temeljnih pojmova i definicija. 2004. Zagreb :Educa. Str..42-47

<p>(engl. <i>Quality Control</i>)</p>	<p>tehnika (aktivnosti praćenja te strukturiranu i interno planirani i primjenjenu politiku) koje su razrađene i upotrebljavane da bi se ispunili zahtjevi kvalitete. Također, usmjerena je i na praćenje procesa i uklanjanje određenih uzroka koji dovode do nezadovoljavajućeg funkcioniranja ustanove.</p>
<p>Upravljanje kvalitetom</p> <p>(engl. <i>Quality Management</i>)</p>	<p>Skup mjera koje se redovito provode na razini sustava ili ustanove kako bi se osigurala kvaliteta visokog obrazovanja s naglaskom na poboljšanje kvalitete u cjelini. Kako generički pojam pokriva sve aktivnosti koje osiguravaju ostvarivanje politike kvalitete te ciljeva kao i obveza vezanih uz kvalitet i primjenjuje ih kroz mehanizme planiranja kvalitete, kontrole kvalitete i poboljšanja kvalitete.</p>
<p>Ukupno upravljanje kvalitetom</p> <p>(engl. <i>Total Quality Management-TQM</i>)</p>	<p>Stavlja naglasak na čimbenike poput kontinuiranog poboljšanja, usmjerenosti na korisnike, strateškog upravljanja, potrebe za eksplicitnim sustavima da bi se osigurala kvaliteta visokog obrazovanja te shvaćanja vodstva i supervizije koje naglašava osnaživanje zaposlenika i delegiranje. Takav pristup upravljanja kvalitetom naglašava procjenu koja se provodi prema definiranim ciljevima, mjerama zadovoljstva klijenata, stručnoj i profesionalnoj prosudbi .</p>
<p>Revizija kvalitete</p> <p>(engl. <i>Quality Audit</i>)</p>	<p>Proces procjene kvalitete kojim vanjsko tijelo osigurava da ustanova provodi postupke osiguranja kvalitete i da su ukupni postupci osiguranja kvalitete primjereni i da se doista provode. Reviziju kvalitete mogu provesti osobe koji nisu izravno uključeni u područja koja su predmet revizije.</p>
<p>Kultura kvalitete</p> <p>(engl. <i>Quality Culture</i>)</p>	<p>Odnosi se na skup zajedničkih, prihvaćenih i integriranih obrazaca kvalitete (često se nazivaju i načela kvalitete) koji postoje u organizacijskim kulturama i sustavima upravljanja u ustanovama</p>
<p>Planiranje kvalitete</p> <p>(engl. <i>Quality Planning</i>)</p>	<p>Sastoji se od skupa postupaka koji određuje ciljeve i stanja vezana uz kvalitetu visokog obrazovanja i primjenu mehanizama sustava kvalitete. Planiranje kvalitete uključuje planiranje proizvoda (identifikacija, klasifikaciju i određivanje važnosti obilježja koja se odnose na kvalitetu kao i na uspostavu ciljeva, uvjeta koji se odnose na kvalitetu i njezina ograničenja), planiranje upravljanja i operativno planiranje, uključujući njegovu organizaciju i programiranje), razrada planova kvalitete i osiguravanje mjera poboljšanja kvalitete.</p>

Izvor. Vlăsceanu L., Grünberg L., & Pârlea D. Visoko obrazovanje: osiguranje kvalitete i akreditacija: rječnik temeljnih pojmova i definicija. 2004. Zagreb :Educa. Str..42-47

2.2. Kvaliteta visokog obrazovanja i zadovoljstvo studenata

Kvaliteta je u visokom obrazovanju višedimenzionalni, višerazinski i dinamičan pojam koji je vezan za kontekst određenog obrazovnog modela, misiju ustanove i njezine ciljeve kao i uz specifične standarde unutar pojedinog sustava, ustanove, programa ili disciplina. ²³ Prema tome, kvaliteta može poprimiti različita značenja, ovisno o ²⁴

- (i) Razumijevanju raznih interesa različitih sastavnica ili sudionika u visokom obrazovanju (zahtjevi za kvalitetom koje postavlja student/sveučilišna disciplina/tržište rada/ društvo/vlada
- (ii) Njezinim referencama: ulaznim varijablama, procesima, izlaznim varijablama, misijama, ciljevima, itd.
- (iii) Svojstvima i obilježjima akademskog svijeta koje je potrebno vrednovati
- (iv) Povijesnom razdoblju u razvoju visokog obrazovanja

Suvremenost u području visokog obrazovanja indiciraju važnost mjerenja kvalitete usluge koje pružaju obrazovne ustanove i praćenje zadovoljstva studenata. ²⁵Prema autorima Puška, Berbe i Maksimović (Puška, Berbić i Maksimović 2016) zadovoljstvo se najbolje može shvatiti kao psihološko stanje rezultiranih emocija te potvrđivanja očekivanja koja je potrošač imao. Drugi autori (Puška, Ejubović, 2016) ²⁶ smatraju zadovoljstvo iskustvom s uslugom visokog obrazovanja. Rosen i Karwan (2008) navode značaj percipirane kvalitete usluga na zadovoljstvo studenata, dok su autori Stodnick i Rogers (2008) dokazali da vrijednost za studente povezana s razumijevanjem pojedinačnih potreba svakog studenta i sposobnost da im se daje osobna pozornost ²⁷ U zaključnim razmatranjima istih autora, rezultati istraživanja o utjecaju kvalitete i zadovoljstva studenata na namjeru daljnjeg korištenja usluga

²³ Vlasceanu, L. Grunberg L. i . Parlea, D. Visoko obrazovanje : osiguranje kvalitete i akreditacija : rječnik temeljnih pojmova i definicija, Zagreb: Educa, 2004.

²⁴ Ibid.

²⁵ Dužević, I. Čeh Časni A., iLazibat. T., »Students' Perception of the Higher Education Service Quality.« Croatian Journal of Education, 2015, Vol.17; izd.: 37-67., str.38

²⁶ Puška A., Ejubović, A. Quality Enhancement Through Determining the gap between the expecatations and perceptions of students:eMPIRICA College Case Study, Proceedings of the Faculty if Economics in East Sarajevo, 2016, pp. 23-36.

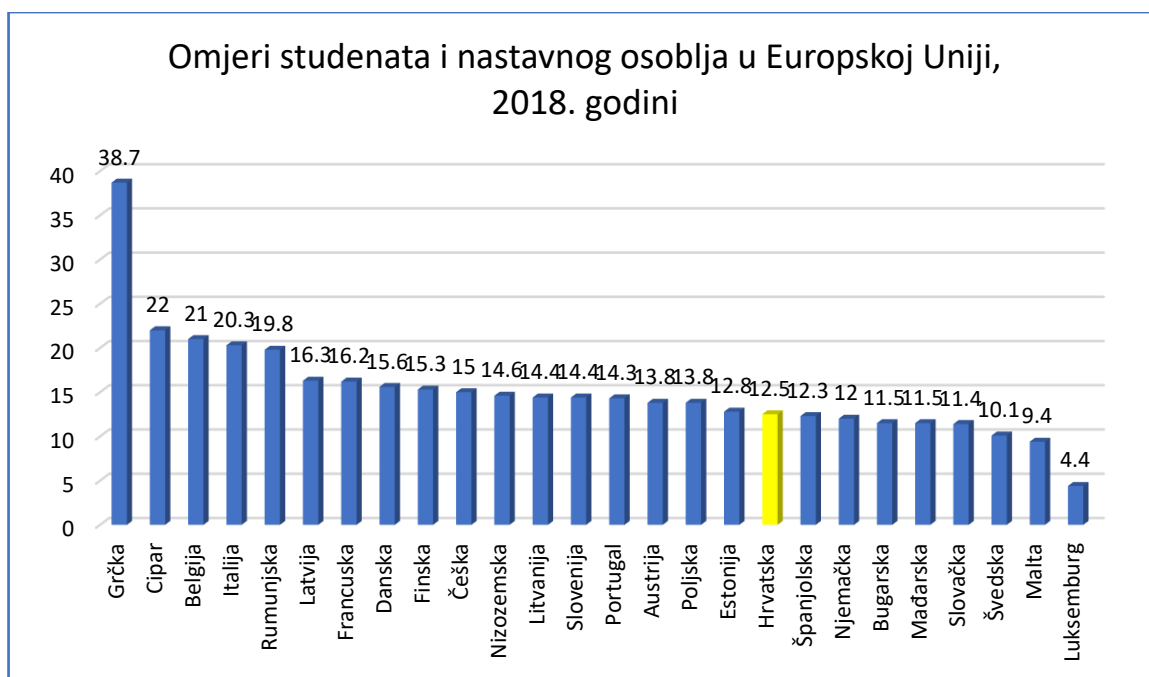
²⁷ Puška, A. Berbić S. i .Maksimović, A "Utjecaj kvalitete i zadovoljstva studenata na namjeru daljnjeg korištenja usluga visokog obrazovanja na primjeru Visoke škole eMPIRICA," Oeconomica Jadertina, svez. 2, pp. 3-20, 2016.

visokog obrazovanja, pokazali su da je kvaliteta usluge od najveće važnosti za zadovoljstvo i namjeru daljnjeg korištenja ove usluge kod studenata.²⁸

Autori Goleš i suradnici pojasnili su da je iznimno važno mjeriti zadovoljstvo studenata nastavnim procesom putem anketa, primjerice online ankete. Može pomoći praćenje studenata tijekom nastave odnosno praćenje njihovih aktivnosti ali ključne su ankete.²⁹

Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju u Republiku Hrvatsku uvedeni su 2009. godine donošenjem Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju. Ključni elementi koje trebaju sadržavati nacionalni sustavi za osiguravanje kvalitete su: *unutarnje vrednovanje, vanjska procjena, uključenost studenata, objavljivanje rezultata i međunarodna participacija*³⁰. U nastavku možemo vidjeti grafikon 5., (Omjer studenata i nastavnog osoblja u EU za 2018.godinu) kao jedan od pokazatelja kvalitete obrazovnih institucija.

Grafikon 1. Omjer studenata i nastavnog osoblja u EU za 2018.godinu



Izvor: Izradila studentica prema podacima s Eurostata (30.11.2020)

²⁸ Puška, A. Berbić S. i Maksimović, A »tjecaj kvalitete i zadovoljstva studenata na namjeru daljnjeg korištenja usluga visokog obrazovanja na primjeru Visoke škole eMPIRICA,« Oeconomica Jadertina, svez. 2, pp. 3-20, 2016.

²⁹ Goleš, D. Šišar J. i Z. Ratković Z., Mjerenje zadovoljstva studenata kvalitetom obrazovnog procesa u visokom školstvu // 10. jubilarni simpozij o kvaliteti Hrvatskog društva menadžera kvalitete "Kvaliteta i procesno upravljanje, Zagreb: Hrvatsko društvo menadžera kvalitete, 2009, pp. 125-133.

³⁰ Predojević Z i I. Kolanović, I »Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju u Hrvatskoj,« Pomorski zbornik, 2015., svez. No. 1, pp. 319-332, 2015

Iz grafikona 5., uočljivo je kako omjeri studenata i nastavnog osoblja u području tercijarnog obrazovanja u Europskoj uniji i u Hrvatskoj, za 2018. godinu, su najveći omjeri u Grčkoj (38.7). slijedi Cipar (22.0), Belgija (21.0), dok je na četvrtom mjestu Italija (20.3).³¹ Najmanji omjeri studenata i nastavnog osoblja uočen je u Luksemburgu (4.4). Hrvatska bilježi omjere broja studenata i nastavnog osoblja 12.5 što je stavlja u rang s Estonijom i Španjolskom.³²

Kvaliteta visokog obrazovanja blisko je povezana sa zadovoljstvom studenta i pružanjem kvalitete usluge od strane institucija visokog obrazovanja. Prema zaključcima autora Vranešević, Mandić & Horvat (2006), istraživanja pokazuju da institucije visokog obrazovanja postaju bolje svjesne važnosti zadovoljstva studenata, jer kada su studenti zadovoljni onda su bolje motiviraniji za pohađanje nastave. Uz to, vrlo važno je nenastavno osoblje koje je na raspolaganju studentima. Članovi institucija visokog obrazovanja svjesni su da one uslužne djelatnosti te da je od iznimne važnosti da zadovolje potrebe i želje svojih klijenata, a u ovom slučaju, to su studenti. Jedan od značajnih problema većine institucija visokog obrazovanja je da studenti ne završavaju studijske programe na vrijeme u predviđenom roku, a to je izravno povezano sa njihovim zadovoljstvom.³³

Sudeći prema tome, percepcija kvalitete visokog obrazovanja jedan od ključnih segmenata kvalitete i nastaje na temelju usmjerenosti na ostvarene ishode učenja. To su u biti kompetencija koje se mogu razumjeti kao ostvareni ishodi učenja vrednovani kroz sposobnost studenta da samostalno primjenjuje znanja i vještine u praksi. Percepcija kvalitete očituje se u tome koliko je student odnosno budući zaposlenik kvalificiran za obavljanje posla u specifičnom polju ili zanimanju. Bez obzira o kojoj razini govorili, percepcija kvalitete pomaže da korisnici (studenti, nastavnici, poslodavci) bolje razumiju koje se posljedice ili rezultati očekuju na kraju procesa obrazovanja.

³¹ Eurostat (30.11.2020)

³² Eurostat, *Tertiary education statistics*, EU, 2020

³³ Predojević Z. i Kolanović, I. »Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju u Hrvatskoj,« *Pomorski zbornik*, 2015., svez. No. 1, pp. 319-332, 2015

2.3. Percipirana kvaliteta usluge visokog obrazovanja i zadovoljstvo studenata

. Kvaliteta se danas nameće kao glavna tema unutar visokog obrazovanja. Unutarnje strukture i vanjsko okruženje visokog obrazovanja se neprekidno mijenjaju kako bi se održao korak sa sve većim zahtjevima za kvalitetom. Percipirana kvaliteta usluge visokog obrazovanja i zadovoljstva studenata prožima se kroz koncept koji je zove lanac zadovoljstva a ono naglašava uzročno-posljedične veze redom: kvaliteta - zadovoljstvo studenata - lojalnost studenata- profit.³⁴ Na prvu, čini se da su ovi odnosi sasvim jednostavni ali kada se uđe dublje u analizu, potrebno je dobro preispitati te odnose. Uzimajući u obzir "specifičnosti neke djelatnosti ili procesa isporučivanja kvaliteta, kao i broj i intenzitet faktora koji deluju na svaki čimbenik u okviru lanca zadovoljstva, ishod međutjecaja može biti drugačiji i stoga su istraživanja u ovom području i dalje aktualna"³⁵ Isti autori pojašnjavaju da premda postoje brojne definicije, ali ključna je da se kvaliteta smatra mjerom zadovoljstva korisnika jer, prema suvremenom pristupu kvaliteti, ta mjera nije uvjetovana samo "obilježjima proizvoda, dimenzijama i parametrima kvalitete, učinkovitošću u proizvodnji i kontroli kvalitete već obuhvaća tržišni pristup koji ima u svojem fokusu potrebe korisnika" a to su, u ovom slučaju studenti³⁶ Dodaju da je za kontekst mjerenja percipirane kvalitete visokog obrazovanja, posebno važno naglasiti, da se kvaliteta usluge smatra dugoročnom, ukupnom ocjenom, dok zadovoljstvo znači procjenu određenog kontakta s uslugom.³⁷ Što bi to značilo? Značilo bi da korisnik ne mora imati direktno iskustvo s određenim proizvodom ili uslugom kako bi ocijenio njegovu kvalitetu ali da je potreban osobni kontakt i iskustvo sa proizvodima ili uslugama. Jedino na taj način, korisnici mogu steći spoznaju o stupnju svojeg zadovoljstva. Korisnici različito percipiraju pojedine attribute proizvoda ili usluge određenog kvaliteta. Nešto što je za jednu skupinu korisnika nužno i što se

³⁴ Dužević, I., Čeh Časni A., i Lazibat T. »Students' Perception of the Higher Education Service Quality.« Croatian Journal of Education, 2015, Vol.17; izd.: 37-67., str.39

³⁵ Stanković, J. Medvečki, D. Ćirić, J. Ćurčić i D. Gračanin, »Mjerenje percipiranog kvaliteta visokog obrazovanja,« u XXV Skup Trendovi razvoja: "Kvalitet visokog obrazovanja", Novi Sad, 2019

³⁶ Stanković, J. D. Medvečki, D. Ćirić, D. Ćurčić J.i Gračanin, D. »Mjerenje percipiranog kvaliteta visokog obrazovanja,« u XXV Skup Trendovi razvoja: "Kvalitet visokog obrazovanja", Novi Sad, 2019. Str.2; prema V. Vulanović, D. Stanivuković, B. Kamberović, R. Maksimović, N. Radaković i V. Radlovački, Sistem menadžmenta kvalitetom, Novi Sad: IIS - Istraživački i tehnološki centar, 2012.

³⁷ Kano, N. Seraku, N. F. Takahashi F i Tsuji, S »Attractive quality and must-be quality,« Journal of the Japanese Society for Quality Control, pp. 39-48, 1984.

podrazumijeva, za drugu skupinu može biti neočekivano.³⁸ Dalje, ono što je za jednu skupinu korisnika zahtjevani kvalitet, za drugu skupinu može biti neočekivan i privlačan kvalitet.³⁹ Zaključno, mjerenje percipirane kvaliteta visokog obrazovanja je značajno kako bi se proizvodila i distribuirala konzistentna razina kvaliteta koja će pozitivno utjecati na razinu zadovoljstva studenata, a time i na imidž i profitabilnost visokoobrazovne institucije.⁴⁰ Iz toga razloga, bitno je mjeriti i pratiti razinu percipirane kvalitete studenata dobijenom uslugom visokog obrazovanja kako bi se učinkovito upravljalo njihovim zadovoljstvom i unaprijedilo njihovo ukupno korisničko iskustvo. S ciljem kreiranja stabilnog temelja za kontinuirano i učinkovito upravljanje zadovoljstvom korisnika, koriste se brojne teorije i modeli poput modela HEdPERF instrumentarij ili Kano modela. U nastavku slijedi teorijska analiza mjerenje kvalitete usluge na visokim učilištima (HEdPERF instrumentarij).

2.4. Mjerenje kvalitete usluge na visokim učilištima (HEdPERF instrumentarij)

Jedan od načina mjerenja kvalitete usluge na visokim učilištima je HEdPERF instrumentarij HEdPERF⁴¹ (engl., Higher Education PERFormance; hrv. mjerni instrument kvalitete usluga isključivo za visokoškolsko obrazovanje). Na temelju SERVPERF instrumenta,⁴² Firdaus je razvio instrument za mjerenje kvalitete usluge u visoko obrazovnom kontekstu, nazvan HEdPERF. Instrument uključuje 41 stavku i pet dimenzija kvalitete: ne-akademska dimenziju, akademsku dimenziju, reputaciju visoko obrazovne institucije, dostupnost i studijske programe.⁴³ To je novi mjerni instrument kvalitete usluge koji obuhvaća autentične determinatne usluge kvalitete unutar sektora visokog obrazovanja. Predložena 41. stavka empirijski je testirana za pouzdanost, jednodimenzionalnost i valjanost pri čemu koristi eksplanatornu i konfirmatornu faktorsku analizu (CFA). Takva validna i pouzdana mjerna skala predstavlja sredstvo koje je pouzdano institucije visokog obrazovanja s ciljem

³⁸ Dužević, I., Čeh Časni A. i Lazibat T., »Students' Perception of the Higher Education Service Quality.« Croatian Journal of Education, 2015, Vol.17; izd.: 37-67.

³⁹ . Stanković, D. Medvečki, D. Ćirić, D. Ćurčić J. i Gračanin, D. »Mjerenje percipiranog kvaliteta visokog obrazovanja,« u XXV Skup Trendovi razvoja: "Kvalitet visokog obrazovanja", Novi Sad, 2019.

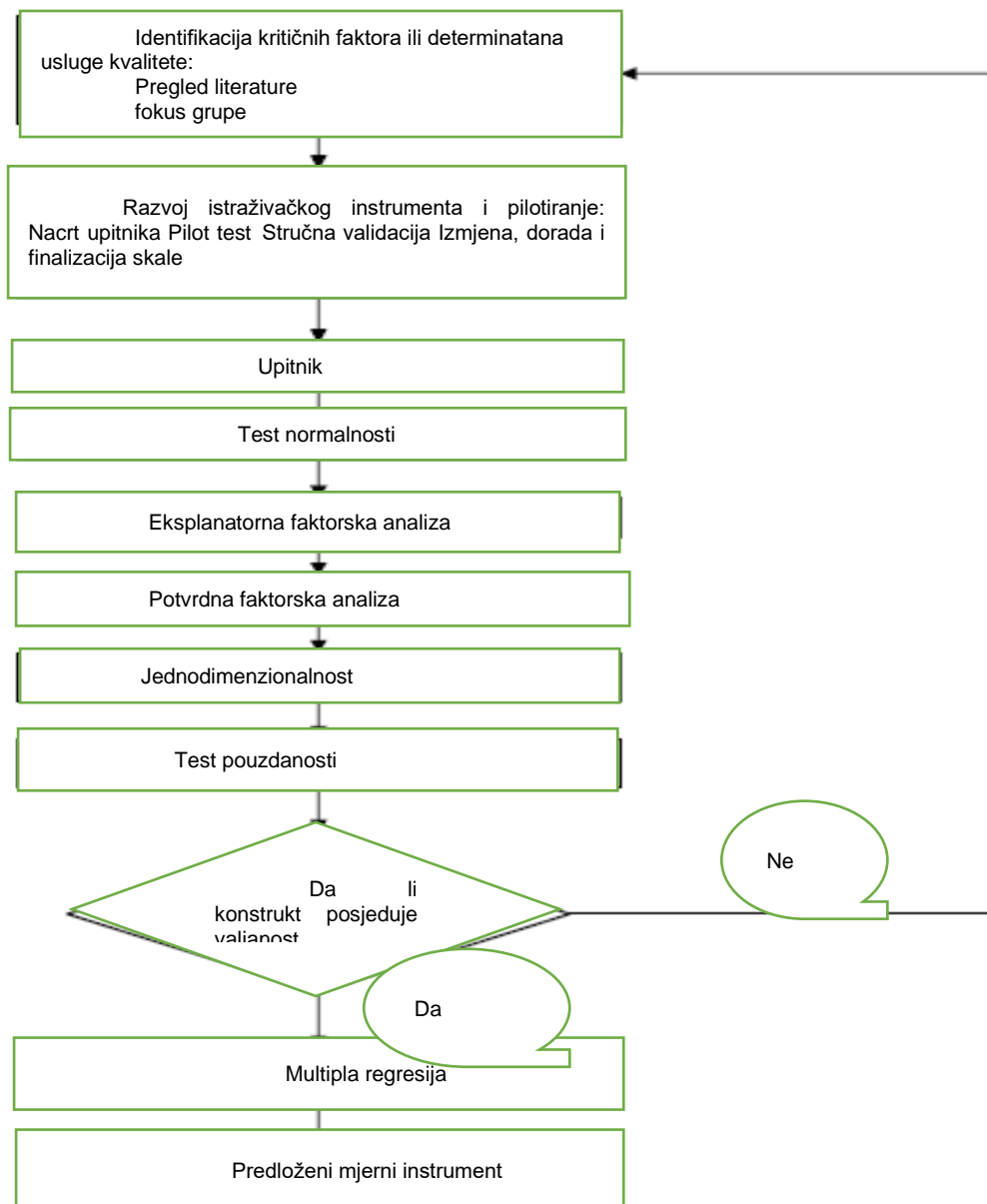
⁴⁰ Dužević, Ines, Anita Čeh Časni, i Tonći Lazibat. »Students' Perception of the Higher Education Service Quality.« Croatian Journal of Education, 2015, Vol.17; izd.: 37-67.

⁴¹ Firdaus, A. »Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF,« *Marketing Intelligence & Planning*, svez. 1, pp., 31-47, 2006b.

⁴² Dužević, Ines, Anita Čeh Časni, i Tonći Lazibat. »Students' Perception of the Higher Education Service Quality.« Croatian Journal of Education, 2015, Vol.17; izd.: 37-67.

⁴³ Ibid

istraživanja kvalitete usluge od strane korisnika i unaprijeđenja načina pružanja usluga u svjetlu sve većeg natjecanja u području razvoja globalnog tržišta za obrazovanje.⁴⁴ Na slici slijedi ilustrativni prikaz razvoja HEdPERF instrumentarija (mjerni instrument kvalitete usluga isključivo za visokoškolsko obrazovanje).



Slika 1. Razvoj i validacija HEdPERF instrumentarija.

Izvor: Firdaus, A.»The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector.,« *International Journal of Consumer Studies*, svez. (6), pp. 569-581, 2006.

⁴⁴ Firdaus, A. »The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector.,« *International Journal of Consumer Studies*, svez. (6), pp. 569-581, 2006

Test se razvio na sljedeći način. U prvoj fazi razvoja utvrdili su se kritični čimbenici odnosno odrednica kakvoće usluge - to je podrazumijevalo detaljno pretraživanje literature radi utvrđivanja odrednica kvalitete usluge. Druga faza prema slici 1., je razvoj istraživačkog instrumenta i pilotiranje: nacrt upitnika pilot test, stručna validacija, izmjena, dorada i finalizacija skale. Stavke se mjere ne 7- točki, u pitanju je Likertova skala. Nacrt upitnika podvrgava se pilot testiranju, ako su potrebne izmjene i dorade, one se rade u ovoj fazi. Faza 3. predstavlja objavu upitnika, a time počinje prikupljanje podataka od strane studenata u institucijama visokog obrazovanja. U fazi 4. HEdPERF instrumentarija provjera se test normalnosti. Opća je tendencija u statističkoj literaturi predstavljati značajke podataka što je moguće adekvatnije kako bi se smanjile bilo kakve nerealne pretpostavke. U fazi 5. koristi se faktorska analiza za identifikaciju dimenzionalne strukture kvalitete usluge unutar visokoškolskih ustanova. U fazi 6 provjera se jednodimenzionalnosti a ono se odnosi na istraživanje jedne pojave predočene statističkim nizom nezavisno od drugih, statističkih metoda (grafičko i tabelarno prikazivanje niza, izračunavanje različitih brožanih pokazatelja) kako bi se donijeli zaključci o svojstvima dane pojave

⁴⁵ U fazi 7 radi se test pouzdanosti koji je uvijek povezan uz koncept korelacije odnosno radi se prosjek međučestičnih korelacija (*average inter-item correlations*). U fazi 8. radi se test valjanosti koji se biti povezuje s prethodnim postupkom . jasno je da je valjan onaj testa za kojega možemo dokazati da porast u izmjerenim veličinama odgovara porastu mjerene pojave. Ostala su još dvije važne faze u HEdPERF instrumentariju a to su: multipla regresija i predloženi mjerni instrument. Multipla regresija koristi se za određivanje cjelovitog učinka svih šest dimenzija razine kvalitete usluge i poradi procjene relativne važnosti pojedinih dimenzija ⁴⁶. I zadnja faza je interpretacija predloženog mjernog instrumenta.

U nastavku slijedi analiza Veleučilišta u Karlovcu, prema kojoj će redovni i izvanredni studenti ocijeniti razinu kvalitete obrazovne usluge, No prvo slijedi upoznavanje odabranog veleučilišta.

⁴⁵ Perkov, J. *Regresija i korelacija*, Zadar: UNIZAD, 2020., op.cit.2

⁴⁶ Firdaus, A. »The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector.« *International Journal of Consumer Studies*, svez. (6), pp. 569-581, 2006

3. OPĆENITO O VELEUČILIŠTU U KARLOVCU

Veleučilište i visoka škola jesu ustanove koje ustrojavaju i izvode stručne studije. Veleučilište je visoka škola koja izvodi barem tri različita studija iz barem tri različita polja. Visoke škole koje imaju dopusnicu Ministarstva znanosti i obrazovanja mogu iznimno provoditi i sveučilišni studij.⁴⁷



Slika 1. Veleučilište u Karlovcu

Izvor: Veleučilište u Karlovcu. <https://www.racunalo.com/ibm-hrvatska-i-veleuciliste-u-karlovcu-zajedno-razvijaju-novi-informaticki-sustav/>. Datum pristupa 12.11.2020.godine

Veleučilište u Karlovcu smješteno je na adresi, Trg Josipa Jurja Strossmayera 9, 47000, Karlovac. Od glavnog grada Republike Hrvatske udaljen je 42 minute (54,23 km), vožnje auto, dok je udaljenost od Veleučilišta Karlovac do Splita 3,30 sati, (369 km), dok je udaljenost do Rijeke 1 sata i 9 minuta (112,73 km). Upućuje se

⁴⁷ Državni zavod za statistiku RH, *Statističko izvješće- Studenti u akademskoj godini 2018/19*, Zagreb: DZS, 2020.

na to da je Veleučilište Karlovac na iznimnoj dobroj geografskoj lokaciji te predstavlja povezanost sjevera i juga Hrvatske čime se stvara izvrsna lokacijska dostupnost studentima koji žele odabrati jedan od studijskih programa koji nudi navedeno Veleučilište. U 2019. godini na Veleučilištu u Karlovcu obrazuje se 2. 241 student.

3.1. Misija i vizija Veleučilišta u Karlovcu

Osnovne odrednice rada Veleučilišta definirane su misijom i vizijom iz Strategije razvoja za razdoblje 2016.-2021. godine:

Misija

Misija Veleučilišta je “kontinuirano unapređivanje studijskih programa, provođenje programa cjeloživotnog učenja i provedba razvojnih i primijenjenih istraživanja u skladu s potrebama gospodarstva. Veleučilište u Karlovcu bit će okosnica održivog razvoja regije i sinergijskog djelovanja Veleučilišta, gospodarstva i društvene zajednice.”⁴⁸

Vizija

Vizija Veleučilišta u Karlovcu je “postati suvremena, društveno odgovorna visokoobrazovna institucija i središte znanstvene i stručne misli regije”⁴⁹

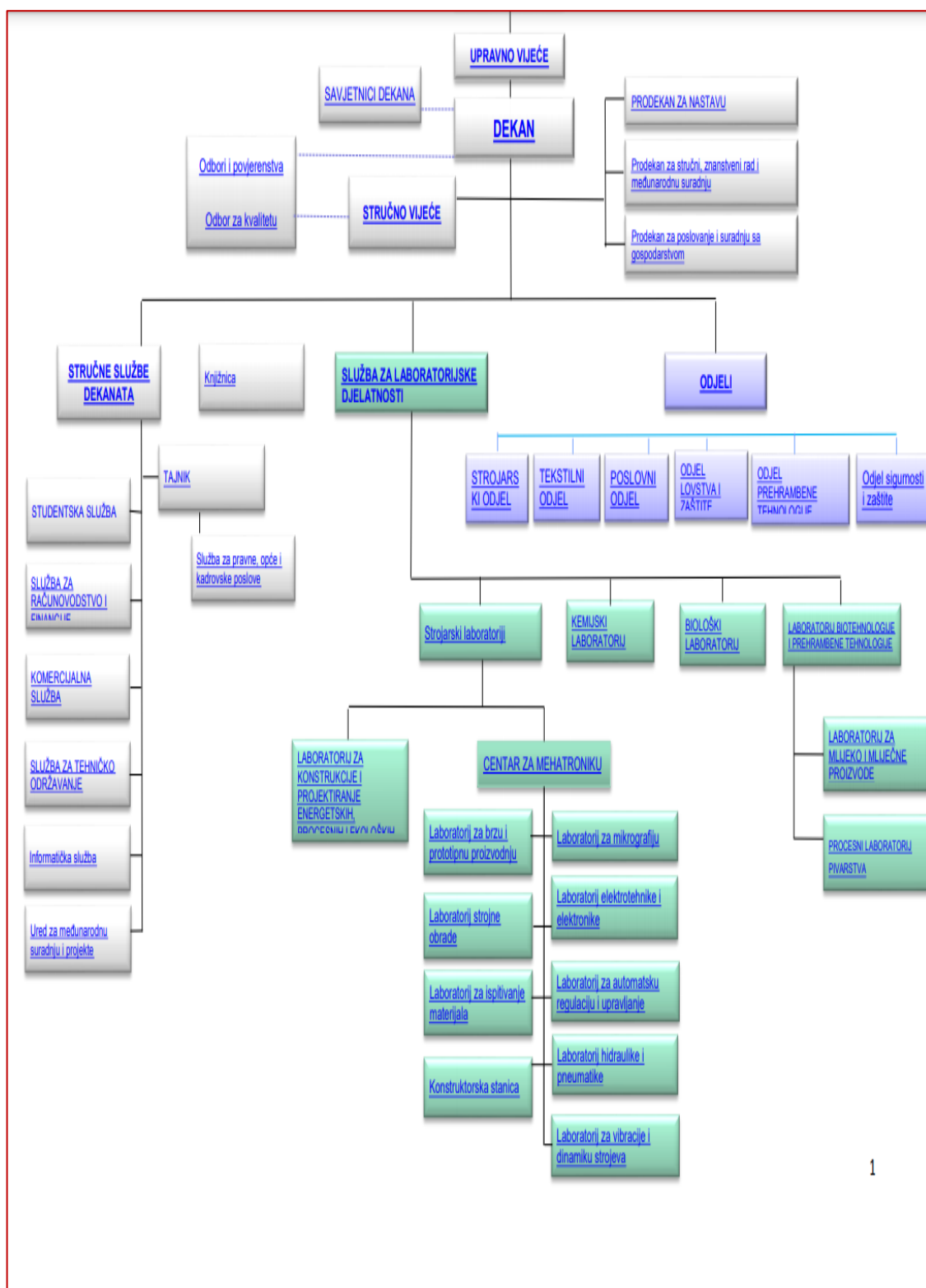
3.2. Organizacijska shema ustrojstva Veleučilišta u Karlovcu

U nastavku slijedi rganizacijska shema rada ustrojstva Veleučilišta u Karlovcu, prema zadnjim podacima, ažuriranim u svibnju 2020.godine.

⁴⁸ Veleučilište u Karlovcu, *Misija i vizija Veleučilišta u Karlovcu*, Karlovac: VUKA.

⁴⁹ Ibid.

Schema 1. Organizacijska shema Veleučilišta u Karlovcu

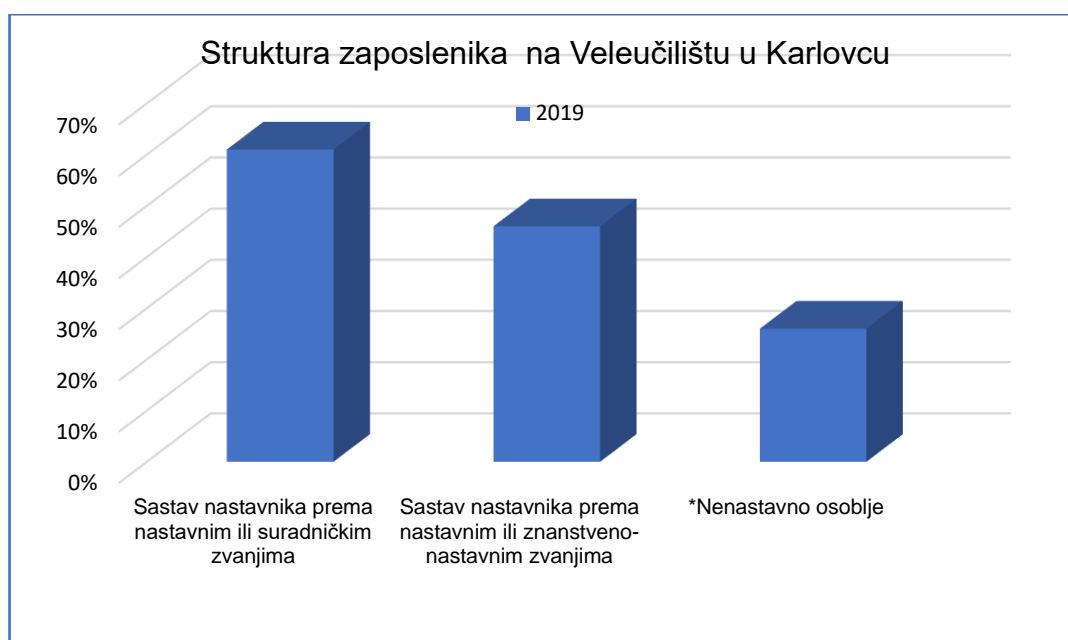


1

Izvor: Organizacijska shema Veleučilišta u Karlovcu. Dostupno na:
http://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/katalog_informacijama/ustroj_shema/2020/2020-08-24-Organizacijska_shema-HL.pdf

Kako je vidljivo iz Sheme 1., glavni ustroj Veleučilišta u Karlovcu čini prvo Ministarstvo znanosti i obrazovanja (MZO), zatim Upravno vijeće Veleučilišt (UV) te dekan kao izvršno tijelo. Djelokrug Upravnog vijeća određen je Zakonom, Uredbom o osnivanju i čl. 86. do 93. Statuta Veleučilišta.⁵⁰ Djelokrug rada dekana određen je Statutom Veleučilišta u Karlovcu. Upravnog vijeća za svoj rad kao i rad Veleučilišta u Karlovcu očituje prema Ministarstvu znanosti i obrazovanja (MZO) i surađuje sa dekanom Veleučilišta u Karlovcu. Dekan prema organizacijskoj shemi Veleučilišta u Karlovcu blisko surađuje sa savjetnicima dekana i odborima i povjerenstvima. Na Veleučilištu u Karlovcu, funkcionira Odbor za kvalitetu u koje ulazi Stručno vijeće.

Grafikon 2. Struktura zaposlenika na Veleučilištu u Karlovcu



Izvor: Izvešće o radu Veleučilišta u Karlovcu za 2019. godinu. Dostupno na: http://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/katalog_informacijama/izvjescia_o_radu/VUKA_IZVJESCE_O_RADU_2019.pdf. Datum pristupa 13.11.2020

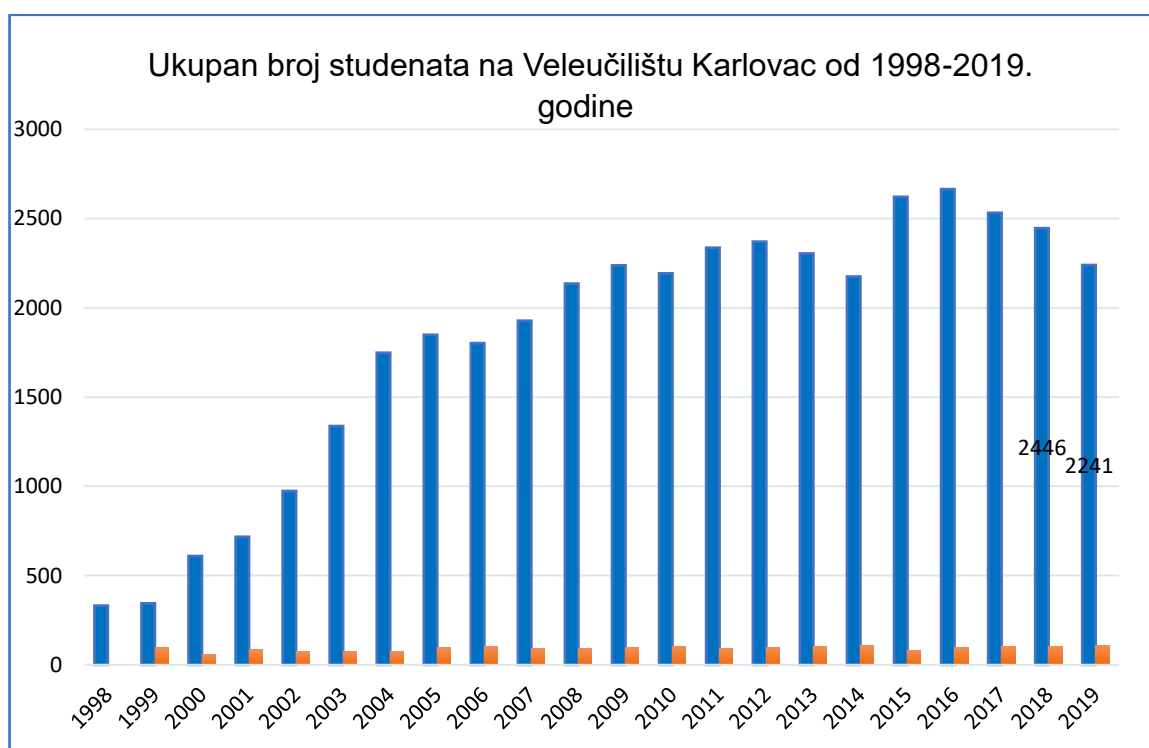
Grafikon 2., daje prikaz strukture zaposlenog osoblja na Veleučilištu u Karlovcu. Prema grafikonu 1., vidljivo je da 61% osoblja čine nastavnici prema nastavnim ili suradničkim zvanjima, dok 46% osoblja čine nastavnici prema nastavnim ili nastavno-znanstvenim zvanjima. 26% osoblja predstavlja nenastavno osoblje a to su djelatnici koji rade u studentskoj referadi, u računovodstvu i drugo. Od ukupnog broja nenastavnog osoblja 15 zaposlenika se financira iz vlastitih prihoda

⁵⁰ Veleučilište Karlovac, *Upravno vijeće*, Karlovac: VUKA, 2020.

Veleučilišta, 10 iz sredstava Ministarstva znanosti i obrazovanja, dok je 1 zaposlenica zaposlena temeljem sredstava EU projekta.

Nadalje, prema dobivenim podacima sa službenih stranica Veleučilišta u Karlovcu ⁵¹u razdoblju od 1998. do 2019. godine (uzeto je razdoblje od dvadeset i jedne godine) broj upisanih studenata neznatno varirao je iz akademske godine u godinu i kreće se oko 2. 500 studenata, što je vidljivo iz grafikona 2.

Grafikon 3. Broj studenata na Veleučilištu u Karlovcu u razdoblju od 1998 - 2019.godine



Izvor: Izvješće o radu Veleučilišta u Karlovcu. Dostupno na : http://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/katalog_informacijama/izvjesca_o_radu/VUKA_IZVJESCE_O_RADU_2019.pdf. Datum pristupa:12.11.2020.godine

Na temelju dobivenih podataka u Grafikonu 3., o ukupnom broju studenata u razdoblju od 1998. godine do 2019. godine, (dvadeset i jedna godina), uočen je značajan porast broja studenata od 1998.godine, što ukazuje na zainteresiranost studenata za studijske programe, a mogu se povezati, između ostaloga i s percipiranom kvalitetom obrazovanja te visokoobrazovane institucije. Uveliko pogoduje geografski položaj Karlovca i blizina većih gradova za odabir ove

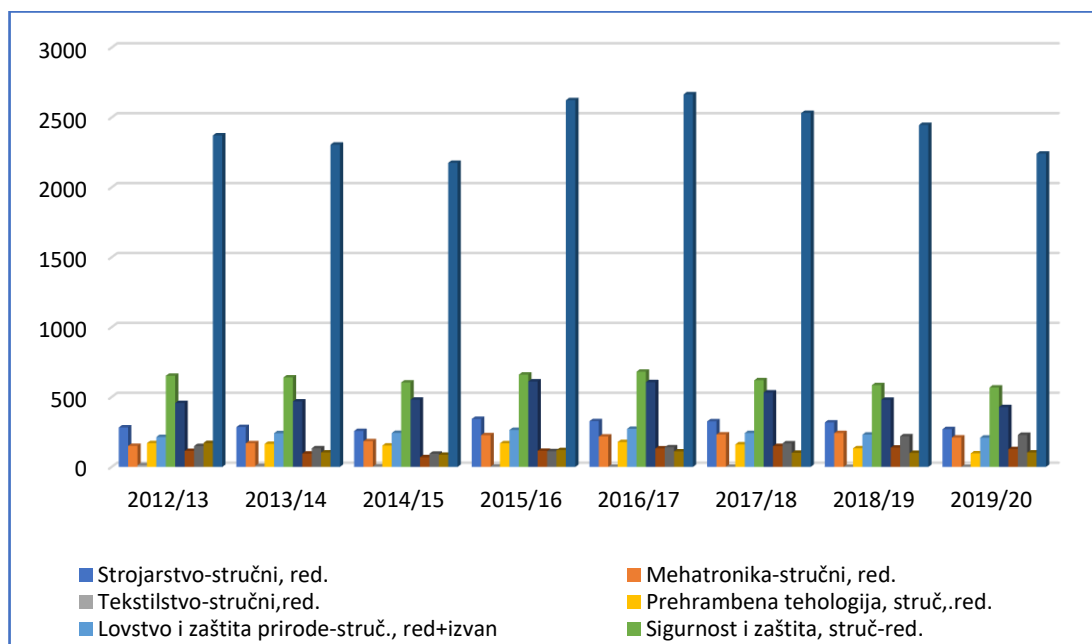
⁵¹ Veleučilište u Karlovcu, *Izvješće o radu Veleučilišta u Karlovcu za 2019.godinu*, Karlovac: VUKA, 2020.

visokoobrazovane institucije. S tim da je najveći verižni indeks zabilježen u 2019. godini ($V_t = 109.1477019$). U promatranom razdoblju, (1998-2019), prosječna stopa promjene za broj studenata na Veleučilištu u Karlovcu iznosi 6,61%.

Redovni studenti studiraju prema programu koji se temelji na punoj nastavnoj satnici, a troškovi studija im mogu biti dijelom ili u cijelosti financirani iz državnog proračuna, sukladno općim aktom sveučilišta, veleučilišta ili visoke škole. Za razliku od redovnog studija, izvanredni studenti, prema Zakonu, studiraju i rade istovremeno. Iz toga razloga, imaju prilagođenu satnicu rada. Troškove studija pokriva sam student. Bitan podatak za izvanredni studij je svi studijski programi ne nude mogućnost izvanrednog studiranja. Glede Veleučilišta u Karlovcu, ono nudi mogućnost izvanrednog studiranja što uvelike omogućuje priljev većeg broja studenata ali i pruža mogućnost doškoloavanja ili školovanja ljudi koji su u radnom odnosu.

U nastavku slijedi Grafikon 4., koji pruža informacije o broju upisanih studenata na Veleučilištu u Karlovcu, prema odabranim studijskim programima, počevši od studijskog programa, strojarstvo do poslovnog upravljanja.

Grafikon 4. Broj upisanih studenata po studijima u razdoblju od 2012-2019.godini



Izvor: Izvješće o radu Veleučilišta u Karlovcu za 2019. Godinu, Dostupno na: http://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/katalog_informacijama/izvjesca_o_radu/VUKA_IZVJESCE_O_RADU_2019.pdf. Datum pristupa 13.11.2020

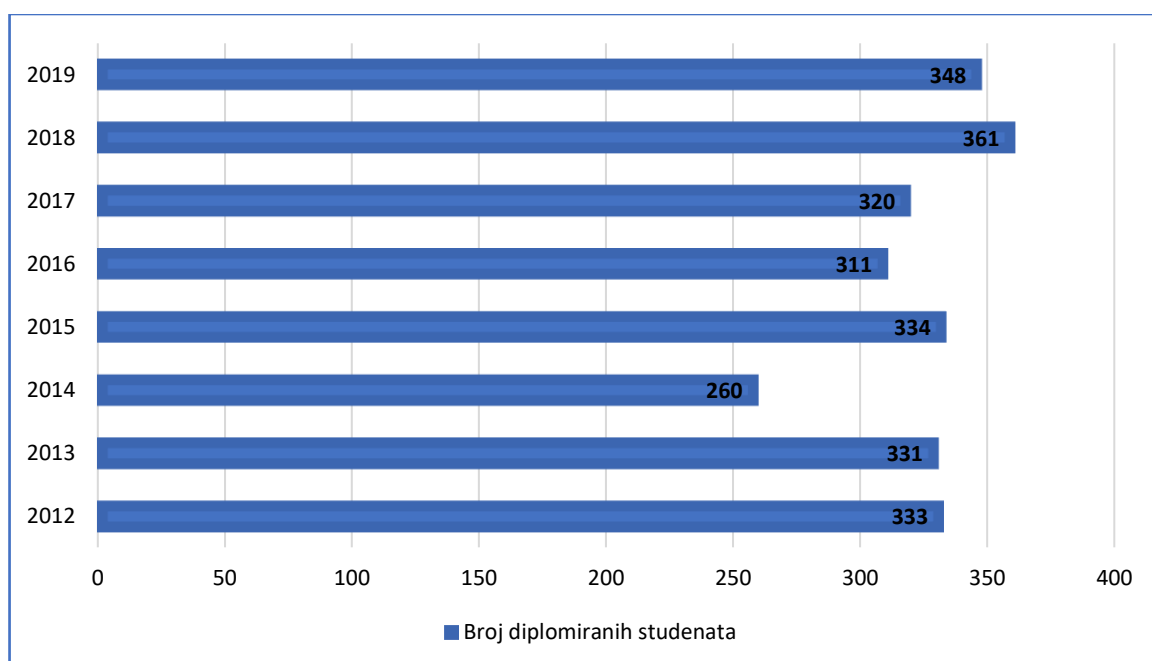
Iz grafikona 4, o broju studenata po studijskim programima, uočava se značajan rast upisa studenata na Veleučilište u Karlovcu, od akademske godine 2013/13, do akademske godine 2019/20 godine (najveći ukupan broj studenata zabilježen je u akademskoj godini, 2016/17 (2.665 studenata). Među ponuđenim programima, sigurnost i zaštita (stručni i redovni studij) bilježe najveći porast broja studenata (568.- 681. studenta), ugostiteljstvo (stručni studij, redovni i izvanredni studij), te treće mjesto, po broju studenata, zauzima strojarstvo (stručni i redovni studij). Ti podaci upućuju na to da vlada veliki interes studenata za navedena studijska programa i da će Veleučilište u Karlovcu slijediti interese i želje studenata kao i potrebe tržišta rada. Uočeno je da nema interesa studenata za studij tekstilstvo na Veleučilištu u Karlovcu.

Veleučilište u Karlovcu, ostvaruje značajnu suradnju sa različitim institucijama i gospodarskim subjektima, primjerice suradnju sa Turističkom zajednicom grada Karlovca. Uz to, u sklopu studijskog programa, studenti polaze stručnu praksu koja iznosi 120 nastavnih sati. Student može odraditi stručnu praksu u različitim subjektima koji se tiču područja turizma i ugostiteljstva, kampovima,

agencijama i drugim mjestima. U tijeku je proces osnivanja Ureda za razvoj karijera (Ovničević 2020) i unapređenje rada alumni udruge, čime će se omogućiti studentima da se još kvalitetnije povežu s gospodarskim subjektima, institucijama, akademskim osobljem, poslodavcima te će pružiti podršku za učinkovitije studiranje na Veleučilištu u Karlovcu.

U nastavku, slijedi analiza broja diplomiranih studenata na Veleučilištu u Karlovcu.

Grafikon 5. Broj diplomiranih studenata na Veleučilištu u Karlovcu (2012-2019.god.)



Izvor: Izvješće o radu Veleučilišta u Karlovcu za 2019. godinu, Dostupno na: http://www.vuka.hr/fileadmin/user_upload/katalog_informacijama/izvjesca_o_radu/VUKA_IZVJESCE_O_RADU_2019.pdf. Datum pristupa 13.11.2020

Iz grafikona 5., vidljivo je da u prosjeku godišnje diplomira oko 330 studenata, iznimka je 2018 godina kada je diplomiralo 361 studena. Također, dobiveni podaci upućuju na konstantnost u broju diplomiranih studenata, od 2012. godine do 2019. godine, što je dobar pokazatelj najčešće korištenog izlaza (broj upisanih studenata, broj diplomiranih studenata i drugo) odnosno razine kvalitete

3.3. Međunarodna suradnja

Glede međunarodne suradnje na Veleučilištu u Karlovcu, u 2020.godine, zaustavljene su mobilnosti poradi pojave SARS CoV-2 pandemije, ali u 2019.godini

bilo je značajnih mobilnosti poput dolaznih mobilnosti studenata iz Sveučilište Cagliari. Također, bile su odlazne mobilnosti studenata na Odjel za inženjering i menadžment hrane i turizma, Sveučilište Brasov, Rumunjska, Odjel za medicinske znanosti i javno zdravstvo, Sveučilište Cagliari, Italija. Uz mobilnosti studenata, odrađene su odlazne mobilnosti za akademsko osoblje na Odjel za održive znanosti, Sveučilište Cagliari, Italija, Odjel za agrikulturu, hranu, okoliš i šumarstvo.

U sklopu provedbi kvalitete obrazovanja studenata, jedan od koraka jeste suradnja na ERASMUS-u +. Erasmus+ program je EU-a kojim se podupiru obrazovanje, osposobljavanje, mladi i sport u Europi. Prilike se nude studentima, mladim ljudima, učiteljima, odgajateljima, profesorima i svima koji pokažu interes za apliciranje putem ERASMUS+. U sklopu ERASMUS +, studenti na različitim učilištima, sveučilištima i veleučilištima imaju priliku za studijski boravak u okviru redovnog preddiplomskog studija na inozemnoj partnerskoj ustanovi uključujući izradu završnog rada (to ne uključuje samostalno istraživanje koje nije dio studija) i stručna praksa (puno vrijeme) uz uvjet da matična visokoškolska ustanova istu prizna kao dio studijskog programa. Studenti mogu pretraživati ponude za stručnu praksu te pronaći informacije o organizacijama/poduzećima koje ih nude. Studenti zainteresirani za stručnu praksu u inozemstvu mogu pregledavati poslovne ponude, stvarati svoje online profile te prijavljivati mogućim poslodavcima, a organizacije/poduzeća također mogu pretraživati prijave studenata, te provjeriti odgovaraju li njihovim slobodnim radnim mjestima.⁵² Područja u kojima se mogu pretraživati poslovi su: ICT tehnologija, poslovne studije i upravljanje, matematika i /ili informatika, tehnologija, jezične znanosti, filozofija, umjetnost i dizajn, društvene znanosti, obrazovanje, prirodne znanosti, agrikultura, medicina, pravo, geografija i geologija. Ako to nije moguće, stručna praksa evidentira se u Dopunskoj izjavi o studiju. Treća prilika je kombinacija stručne prakse i studijskog boravka uz uvjet da se stručna praksa obavlja pod nadzorom iste visokoškolske ustanove na kojoj će student ostvariti studijski boravak, te da se dvije aktivnosti ostvare jedna za drugom bez prekida.

U akademskoj godini, Veleučilište u Karlovcu raspisalo je natječaj (10.11.2020) za dodjelu financijskih potpora studentima za mobilnost studenta u svrhu stručne prakse u okviru Erasmus+programa u akademskoj godini 2020./2021.

⁵² ErasmusIntern.org, *ErasmusIntern*, EU: Erasmus, 2020

Veleučilište u Karlovcu u akademskoj godini 2020./2021. ima pravo sudjelovanja u Erasmus+ programu budući da je dodijeljena Erasmus + povelja za visoko obrazovanje (262210-EPP-1-2014-1- HR-EPPKA3-ECHE) i Erasmus ID kod HR KARLOVA01.⁵³

Značajan korak u području međunarodne suradnje za Veleučilište u Karlovcu je bilateralni sporazum s Argentinom (prijavljena i dobivena dva projekta sa Sveučilištima *Universidad de Moron, Buenos Aires, i Universidad Nacional del Litoral, Santa Fe, Argentina*). Drugi značajan korak je ErasmusIntern⁵⁴- nova platforma za pretraživanje ponuda za stručnu praksu. ErasmusIntern je dio projekta STOR-a koji je projekt u sklopu studentske mreže Erasmus (ESN), a to je neprofitna međunarodna organizacija čija glavna misija je zastupanje studenata u međunarodnoj. razmjeni.

3.4. Cjeloživotno učenje

Veleučilište u Karlovcu nudi mogućnost cjeloživotnog učenja: Jedan od ponuđenih programa cjeloživotnog učenja koje Veleučilište u Karlovcu nudi jer podržava koncept učenja kao kontinuiranog procesa koji se nikad završava.⁵⁵ jeste seminar za polaganje stručnog ispita za turističke vodiče za područje Karlovačke i Ličko-senjske županije. Seminar je prilagođen Pravilniku o stručnom ispitu za turističke vodiče i ispitnom programu za turističke pratitelje Ministarstva turizma Republike Hrvatske.⁵⁶ Uz to, uključena je nastava koja obuhvaća teorijski i praktični dio i to za svaku županiju zasebno. Predviđeno trajanje cjeloživotnog programa iznosi 119 sati, a od čega 89 sati teorijske nastave, a 30 sati praktične nastave, opet, za svaku županiju zasebno.

Drugi program cjeloživotnog učenja koje nudi Veleučilište u Karlovcu je program usavršavanja za lovočuvare, sukladno čl. 72 Zakona o lovstvu (NN broj 140/05) i čl. 5 Pravilnika o osposobljavanju kadrova u lovstvu (NN broj 78/06).⁵⁷ Slično, kao i kod prethodnog cjeloživotnog programa, program se izvodi u obliku

⁵³ Advisera.com, Što je ISO 9001?, Zagreb, 2020.

⁵⁴ ErasmusIntern.org, *ErasmusIntern*, EU: Erasmus, 2020

⁵⁵ Veleučilište u Karlovcu, *Seminar za polaganje stručnog ispita za turističke vodiče za područje Kalrovačke i Ličko-Senjske županije*, Karlovac: VUK, 2020.

⁵⁶ Ministarstvo turizma, *Pravilnik o stručnom ispitu za turističke vodiče i ispitnom programu za turističke pratitelje*, Zagreb: Narodne Novine, 2008

⁵⁷ Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodnog gos, *Pravilnik o osposobljavanju kadrova u lovstvu*, Zagreb, 2006.

teorijske i praktične nastava lokacija je Veleučilište u Karlovcu. Praktični dio nastave izvodi se u vanjskim nastavnim bazama Odjela lovstva i zaštite prirode Veleučilišta u Karlovcu – lovištima Hrvatskih šuma d.o.o., Uprave šuma podružnica Karlovac. Sukladno Pravilniku o osposobljavanju kadrova u lovstvu, ⁵⁸ predviđeno trajanje programa iznosi 40 sati, od čega, 30 sati teorijske nastave i 10 sati praktične nastave u lovištima.⁵⁹

Treći cjeloživotni program na Veleučilištu u Karlovcu je Program usavršavanja za ocjenjivače trofeje divljači, Sukladno čl. 72 Zakona o lovstvu (NN broj 140/05) i čl. 5 Pravilnika o osposobljavanju kadrova u lovstvu (NN broj 78/06) (Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodnog gos 2006). Program se izvodi u obliku redovne teorijske i praktične nastave, na lokaciji Veleučilište u Karlovcu, a usvojeno znanje se provjerava po završetku nastave na ispitu. Ispit se provodi pred tročlanim povjerenstvom. Dva su dijela ispita: pismeni (ispunjavanje trofejnih listova i ETD) i usmenog dijela. Trajanje navedenog cjeloživotnog programa je 60 sati (14 sati teorijske nastave i 46 sati praktične nastave).

Osim ova tri programa, Veleučilište u Karlovcu nudi još široku lepezu cjeloživotnih programa, kao na primjer, program poslovnog engleskog i njemačkog jezika od stupnja A1 do C2. Za to je ishodovano je pozitivno stručno mišljenje Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ur. br. 2133-61-01-12-570 od 24.05.2012.) te je provedena i verifikacija programa od strane Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta (klasa: UP/I-602-07/15-003/00224; ur. br. 533-25-15-0002, Zagreb, 27. srpnja 2015. godine).

Dodatno i sukladno cjeloživotnim programima na Veleučilištu u Karlovcu, održava se Program za osposobljavanje pučanstva za zaštitu od požara, te zaštita ljudi i imovine. Ovaj Program provodi se Rješenjem Državne uprave za zaštitu i spašavanje broj 543-01-08-02-12-2 od 21.06. 2012.

Republika Hrvatska je članica Europske Unije i ima mogućnosti dobivanja značajnih novčanih sredstava putem strukturiranih fondova Europske Unije, no postoji određeni protokol za dobivanje tih sredstava putem EU projekata. Za rad na EU projektu, potrebna su znanja, vještine i primjena ICT tehnologije. Kako Veleučilište u Karlovcu prati promjene i trendova na hrvatskom i europskom tržištu,

⁵⁸ Ibid

⁵⁹ Veleučilište u Karlovcu, *Program usavršavanja za lovočuvare*, Karlovac: VUK, 2020.

javila se potreba za obrazovanje odraslih – Suradnik na izradi i provedbi EU projekta. Program se izvodi temeljem Stručnog mišljenja Agencije za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih Klasa: 602-07/18-01/179, Ur.br:332-04-01/10-18-02 od 14.11.2018. za program obrazovanja odraslih Suradnik na izradi i provedbi EU projekata na Veleučilištu u Karlovcu. Program je započeo s radom u 2020.godini i trajanje programa je 132 sata.⁶⁰

Na temelju svih dobivenih informacija o ponuđenim programima za obrazovanje odraslih, očito da je Veleučilište u Karlovcu nudi veoma bogat program te prati hrvatske i europske trendove a ujedno osluškuje potrebe društva za stvaranje novih, potrebitih znanja vještina i kompetencija.

3.2. Temeljne značajke osiguravanja kvalitete na Veleučilištu u Karlovcu

Sustav osiguravanja kvalitete Veleučilišta u Karlovcu temelji se na krovnoj dokumentaciji sustava (Strategija razvoja Veleučilišta u Karlovcu 2016. – 2021.). Pravilnik o osiguravanju kvalitete Veleučilišta u Karlovcu, Integrirani priručnik sustava upravljanja i osiguravanja kvalitete prema standardima Europskog prostora visokog obrazovanja i međunarodnoj normi ISO 9001:2015, Postupak za unutarnju prosudbu Veleučilišta u Karlovcu, izmjena br. 2 koja je integrirana i usklađena sa zahtjevima dokumenta Standardi i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ESG 2015) te normom ISO 9001:2015. Veleučilište posjeduje certifikat ISO 9001:2015, dodijeljen od certificirajuće kuće „Hrvatski Registar Brodova” (engl. Croatian Registar of Shipping⁶¹). Također je Veleučilište u Karlovcu certificirano od strane International Education Society London (skraćeno IES) ocjenom BBB - Certifikat IES - BBB. Izvješćem za 2017. i 2019. Potvrđena je ocjena BBB.

Standarde i smjernice za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (Standards and guidelines for quality assurance in the European Higher Education Area; op.prev. skraćeno *European Standards and Guidelines* ili Europski standardi i smjernice (ESG)⁶² usvojili su ministri nadležni za

⁶⁰ Veleučilište u Karlovcu, *Poziv za upis u program obrazovanja odraslih „ Suradnik na izradi i provedbi EU projekata*, Karlovac: VUK, 2020

⁶¹ <http://www.crs.hr>

⁶² U hrvatskom jeziku se uvriježila kratica ESG

visoko obrazovanje u EHEA-i 2005. godine na prijedlog Europskog udruženja za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju (European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA) u suradnji s Europskim studentskim zborom (European Students' Union, ESU1), Europskim udruženjem visokih učilišta (European Association of Institutions in Higher Education, EURASHE) i Europskim udruženjem sveučilišta (European University Association, EUA).

Ključni cilj ESG-ja je doprinijeti zajedničkom shvaćanju osiguravanja kvalitete za učenje i poučavanje od strane svih zemalja i dionika. ESG ima važnu ulogu u razvoju sustava osiguravanja kvalitete država i visokih učilišta na cijelom EHEA-i, kao i u prekograničnoj suradnji. Visoka učilišta i agencije za osiguravanje kvalitete koriste ESG kao naputak za razvoj sustava unutarnjeg i vanjskog osiguravanja kvalitete. Koristi ga i EQAR⁶³ koji je nadležan za vođenje Registra agencija za osiguravanje kvalitete koje rade u skladu s ESG-jem. ESG je skup standarda i smjernica za vanjsko i unutarnje osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju. ESG ne predstavlja standard kvalitete niti propisuje načine provedbe procesa osiguravanja kvalitete, ali ih usmjerava, pokrivajući područja koja su od ključne važnosti za kvalitetu rada i okruženja zaučenje u visokom obrazovanju. ESG treba razmatrati u širem kontekstu koji uključuje i kvalifikacijske okvire, ECTS i dopunske isprave o studiju koji, također pridonose poticanju transparentnosti i međusobnog povjerenja u visokom obrazovanju u EHEA-i.

Na temelju članka 22. Zakona o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju (NN, br.457/09) te članka 30.stavka 3. Statuta Agencije za znanost i visoko obrazovanje od srpnja 2013. godine, Akreditacijski savjet Agencije za znanost i visoko obrazovanje (18.6.2019) donio je Plan reakreditacije za Veleučilište u Karlovcu, 2020.godinu. Plan reakreditacije provodi se postupkom vanjskog vrednovanja, u ovom slučaju Veleučilišta u Karlovcu i drugih visokoobrazovnih institucija, s ciljem osiguravanja kvalitete visokog obrazovanja i unaprjeđivanja kvalitete (poboljšanju). Ciljevi reakreditacije jesu provjeriti da li visoka učilište i studijski programi zadovoljavaju nužne akademske kriterije kvalitete. Isto tako, cilj im je potaknuti ih na daljnja poboljšanja. Tijekom provedbe, prvi ciklus reakreditacije za sva hrvatska učilišta poseban naglasak stavlja se na osiguravanje kvalitete. Tijekom izvedbe plana, utvrđeno je da nekoliko visokih učilište i studijskih programa nisu

⁶³ EQAR –Europski registar za osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju

zadovoljili čak niti minimalne akademske kriterije kvalitete te više nisu dio sustava visokog obrazovanja. Veleučilište Karlovac ušlo je u drugi ciklus koji veći naglasak stavlja na daljnja poboljšanja kvalitete visokih učilišta i studijskih programa. Sve je to usklađeno s ESG-jima i nacionalnim standardima te preporukama koje je Veleučilište Karlovac dobio u prvom ciklusu⁶⁴. Uvođenje novih promjena odnosi se na usklađivanje novih standarda kvalitete s izmjenama ESG-ija od 2015.godine. ti novi standardi odnose se na učenje, poučavanje i vrednovanje koje je usmjereno na studente te izrada i odobravanje programa koji uvodi ishode učenja i njihovu povezanost s kvalifikacijskim okvirom kao važnim alatom za osiguravanje kvalitete. Novi ESG-ji stavlja još veći naglasak na osnaživanje kompetencija nastavnika na Veleučilištu u Karlovcu uz ⁶⁵ promjene postupka zapošljavanja i napredovanja nastavnika, jačanje podrške studentima, unaprjeđivanja i osuvremenjivanja studijskih programa. Značajno je prikupljanje, analiziranje i korištenje podataka za učinkovito upravljanje Veleučilištem Karlovac.

Nadalje, na osiguranje kvalitete nadovezuje posjedovanje certifikata ISO 9001:2015. **ISO 9001** je međunarodna norma za sustave upravljanja kvalitetom koju izdaje Međunarodna organizacija za standardizaciju ISO (*International Organization for Standardization*) sa sjedištem u Ženevi, Švicarska. Sustav upravljanja kvalitetom omogućuje koordinaciju i upravljanje organizacijskim procesima radi ispunjenja zahtjeva korisnika i regulatornih zahtjeva te radi neprekidnog poboljšanja učinkovitosti i djelotvornosti organizacije. To je formalizirani sustav koji uključuje dokumentirane procese, procedure i odgovornosti pomoću kojih se ostvaruju ciljevi organizacije. Primjena norme ISO 9001:2015 omogućuje visokoobrazovnim institucijama da uspješno odgovore na izazove suvremenog okruženja i osiguraju visoku razinu kvalitete svojih usluga. Veleučilište u Karlovcu svoj **sustav upravljanja kvalitetom** temelji na uvažavanju zahtjeva svih relevantnih propisa iz područja znanosti i visokog obrazovanja, Standarda i smjernica za osiguranje kvalitete u visokom obrazovanju (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*) te zahtjeva ISO 9001:2015 međunarodne norme. Veleučilište u Karlovcu je trajno orijentiran na poboljšanje svih svojih procesa, a posebice nastavnog i znanstveno-istraživačkog djelovanja, što dokazuje posjedovanjem **Certifikata za sustav upravljanja kvalitetom ISO 9001:2015**. U biti

⁶⁴ AZVO, *Analiza provedenih pilot rekrutacija sedam učilišta*, Zagreb: AZVO, 2020.

⁶⁵ Ibid.

predstavlja skup internih pravila Veleučilišta u Karlovcu koji propisuju te pružaju uslugu korisnicima odnosno studentima Veleučilišta u Karlovcu. Suština važnosti ISO 9001:2015⁶⁶ je u tome da je to međunarodno priznat standard za uspostavljanje, implementaciju i održavanje Sustava upravljanja kvalitetom u bilo kojoj poslovnoj organizaciji pa tako i na Veleučilištu u Karlovcu. Namijenjen je za uporabu u organizacijama svih veličina, u svim gospodarskim granama, i može ga koristiti bilo koja poslovna organizacija. Kao međunarodni standard, prepoznat je kao temelj na kojemu će svaka poslovna organizacija izgraditi sustav koji će osigurati zadovoljstvo korisnika i poboljšanja, i kao takvog, mnoge poslovne organizacije zahtijevaju kao minimalan uvjet.

Odbor za osiguravanje kvalitete Veleučilišta u Karlovcu ima sedam (7) članova: 1. četiri (4) predstavnika nastavnika u nastavnom zvanju, 2. jedan (1) predstavnik stručnih službi dekanata Veleučilišta, 3. jedan (1) predstavnik studenata i 4. jedan (1) predstavnik vanjskih dionika. Prvi puta je imenovan 2010. godine na razdoblje od četiri godine. Posljednje imenovani članovi Odbora djeluju u mandatu od 2018. do 2022. godine. Rad Odbora za osiguravanje kvalitete određen je Pravilnikom o osiguravanju kvalitete Veleučilišta u Karlovcu i Poslovnikom o radu Odbora za osiguravanje kvalitete Veleučilišta u Karlovcu. Odbor za osiguravanje kvalitete djeluje prema usvojenim temeljnim strateškim dokumentima kao što su Strategija razvoja Veleučilišta u Karlovcu 2016.- 2021. i Akcijski plan za poboljšavanje sustava osiguravanja kvalitete Veleučilišta u Karlovcu za razdoblje 2019. -2021.

Sustav upravljanja kvalitetom temelji se na timskom radu i samo s potrebnim znanjem svi mogu biti kreativni i učinkoviti te pridonijeti povećanju kvalitete i rezultata rada zdravstveno-turističkog centra. Učenje stvara i jača timski duh, jer znanje vodi razumijevanju, povjerenju i kulturi ponašanja i rada. Usprkos investiranju u moderne tehnologije, opremu i procesne promjene, ako se ne investira u ljude, ti inputineće dovesti do željene kvalitete usluga i prednosti pred konkurentima⁶⁷. To je posebno važno kada je u pitanju osiguravanje kvalitete u visokoškolskom obrazovanju, u kojem su ključni čimbenici kvalitete stručni kadrovi na svim razinama pružanja usluga. Interni sustav osiguravanje kvalitete

⁶⁶ Advisera.com, *Što je ISO 9001?*, Zagreb, 2020.

⁶⁷ Bartoluci, M., i Birkić, D.(2011). 'UPRAVLJANJE KVALITETOM LJUDSKIH RESURSA U ZDRAVSTVENOM TURIZMU', Acta turistica nova, 5 (1), str. 53-74. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/107024> (Datum pristupa: 30.11. 2020.)

Veleučilišta u Karlovcu podrazumijeva postizanje kvalitete u nastavnim aktivnostima, istraživanju, znanosti, stručnim te administrativnim djelatnostima sukladno Zakonu o osiguravanju kvalitete u znanosti i visokom obrazovanju RH (NN 45/09, Zakon o osiguravanju kvalitete u visokom obrazovanju) te standardima i smjernicama za osiguravanje kvalitete na Europskom prostoru visokog obrazovanja (ENQA, ESG standardi i smjernice, svibanj 2015., <https://www.azvo.hr>). Vrednuju se i prate sva područja djelovanja Veleučilišta u Karlovcu prema raspisanim i usvojenim planovima djelovanja Plan aktivnosti za unapređenje sustava osiguravanja kvalitete Veleučilišta u Karlovcu 2020. godine te se pritom realizacija praćenih aktivnosti potkrepljuje dokazima o podnescima i pripadajućim dokumentima Plana aktivnosti za unapređenje sustava osiguravanja kvalitete Vuke 2020. godine. Značajnu ulogu ima i Izvještaj o realizaciji Strategije razvoja za promatranu kalendarsku godinu (Izvještaj o realizaciji Strategije razvoja Veleučilišta u Karlovcu 2019. godine).

Ciljevi osiguravanja kvalitete temelje se na strateškim ciljevima Veleučilišta u Karlovcu definiranim Strategijom razvoja Veleučilišta u Karlovcu 2016. - 2021. kao i ESG standardima u visokom obrazovanju te isti glase: Kontinuirano razvijati politiku kvalitete i provoditi postupke vanjskog vrednovanja ; Intenzivirati suradnju sa svim dionicima sustava osiguravanja kvalitete. Unaprijediti kvalitetu postojećih studijskih programa i razviti nove studijske programe.

- Unaprijediti kvalitetu znanstvenog i stručnog rada.
- Unaprijediti kvalitetu istraživačkih kapaciteta.
- Kontinuirano unapređivati i razvijati materijalne i ljudske resurse.
- Kontinuirano unapređivati proces učenja i vrednovanja usmjerenih na studenta.
- Dosljedno provoditi unaprijed utvrđene i objavljene propise koji pokrivaju sve faze studiranja.
- Osigurati prikupljanje, analizu i korištenje informacija relevantnih za djelotvorno upravljanje svim aktivnostima.
- Intenzivirati aktivnosti međunarodne suradnje.
- Kontinuirano osiguravati dostupnost informacija o važnim aspektima poslovanja.

- Kontinuirano poticati aktivnosti razvoja društveno uloge i odgovornog poslovanja.

Politika kvalitete Veleučilišta u Karlovcu revidirana je 31. 3. 2015. i 18. 9. 2020. godine te odražava odrednice vizije i misije Veleučilišta u Karlovcu.

Politikom kvalitete Veleučilište u Karlovcu opredjeljuje se za:

- najviše standarde kvalitete u području visokog obrazovanja na nacionalnoj i međunarodnoj razini

- kontinuirano poboljšavanje sustava osiguravanja kvalitete uključujući sve dionike sustava s posebnom pažnjom na studente i njihove buduće poslodavce

- ulogu generatora kvalitetnih stručnjaka na tržištu rada.

Pri Veleučilištu u Karlovcu se provodi sustav praćenja kvalitete temeljem Godišnjeg plana provođenja periodičnih neovisnih prosudbi. Unutarnja prosudba provodi se jednom godišnje. Unutarnja prosudba provodi se sukladno Postupku o unutarnjoj prosudbi sustava kvalitete. Vanjske prosudbe sustava provodi Agencija za znanost i visoko obrazovanje Republike Hrvatske te auditori međunarodnih normi ISO 9001 i IES.

U nastavku, slijedi prikaz rezultata istraživanja o percepciji kvalitete obrazovanja s aspekta studenata na Veleučilištu u Karlovcu.

4. ISTRAŽIVANJE O PERCEPCIJI KVALITETE OBRAZOVANJA S ASPEKTA STUDENATA NA VELEUČILIŠTU U KARLOVCU

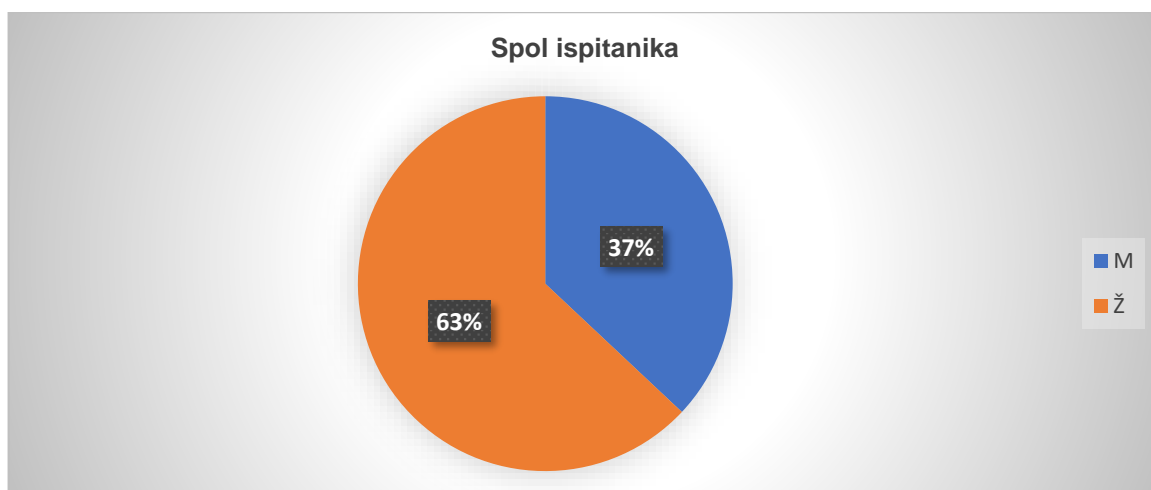
Istraživanje o percepciji kvalitete obrazovanja s aspekta studenta na Veleučilištu u Karlovcu je poticajno istraživanje za sve dionike uključene u proces upravljanja kvalitetom visokog obrazovanja na Veleučilištu u Karlovcu. Za istraživanje kvalitete usluge obrazovanja koje pruža navedeno Veleučilište, bila je ključna timska suradnja studenata i veleučilišnih profesora, s ciljem dobivanja cjelovite percepcije o kvaliteti usluge obrazovanja.

Tijekom studenog i prosinca, 2020. godine, provedeno je online istraživanje o percepciji kvalitete obrazovanja za studente na Veleučilištu u Karlovcu (N=71). Ispitanici su studenti koji polaze program školovanja na Veleučilištu u Karlovcu. U nastavku, slijedi analiza rezultata istraživanja o percepciji kvalitete usluge obrazovanja na Veleučilištu u Karlovcu. Metoda ispitivanja koristi se u obliku anketa, odnosno anketnog upitnika koji sadrži formalni popis pitanja koja se postavljaju ispitaniku pismeno putem maila. Metoda obrade anketnog upitnika je metoda analize i deskriptivna statistika.

4.1.Rezultati istraživanja

Online anketa o percpeciji kvalitete usluge obrazovanja pokazala je niz zanimljivih rezultata koji će u ovom potpoglavlju biti interpretirani te bit će ponuđeni određeni prijedlozi za poboljšanje kvalitete usluge obrazovanja na Veleučilištu u Karlovcu. Slijedi analiza sociodemografskih podataka ispitanika (spol, dob, prebivalište, studij koji polaze na Veleučilištu u Karlovcu).

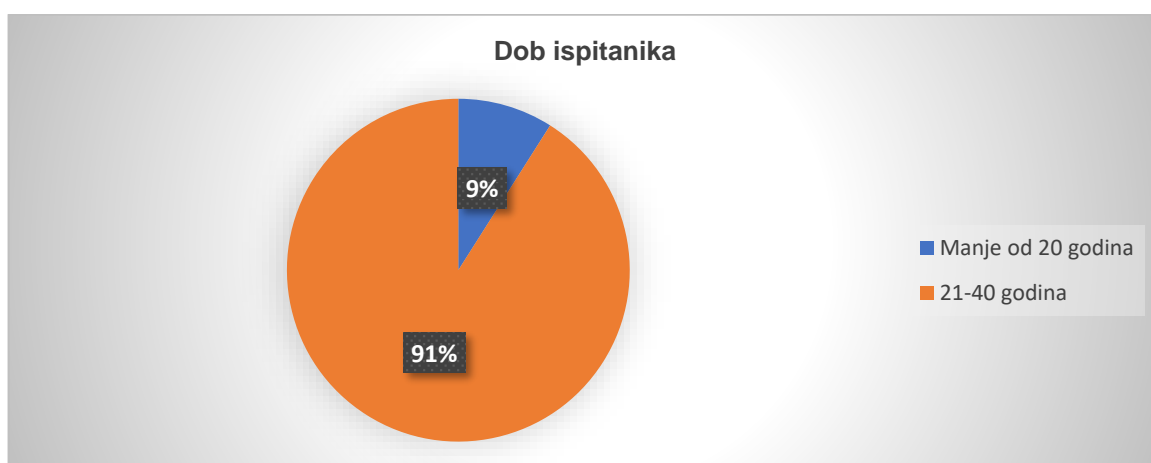
Grafikon 6. Spol ispitanika



Izvor: Anketno istraživanje

Na temelju grafikona 6, (spol ispitanika), uočeno je da je veći broj ispitanika ženskog spola (63.3%) koji su sudjelovali u istraživanju u odnosu na ispitanike muškog spola (37%). Sljedeće, dob ispitanika koja je očituje u grafikonu 7.

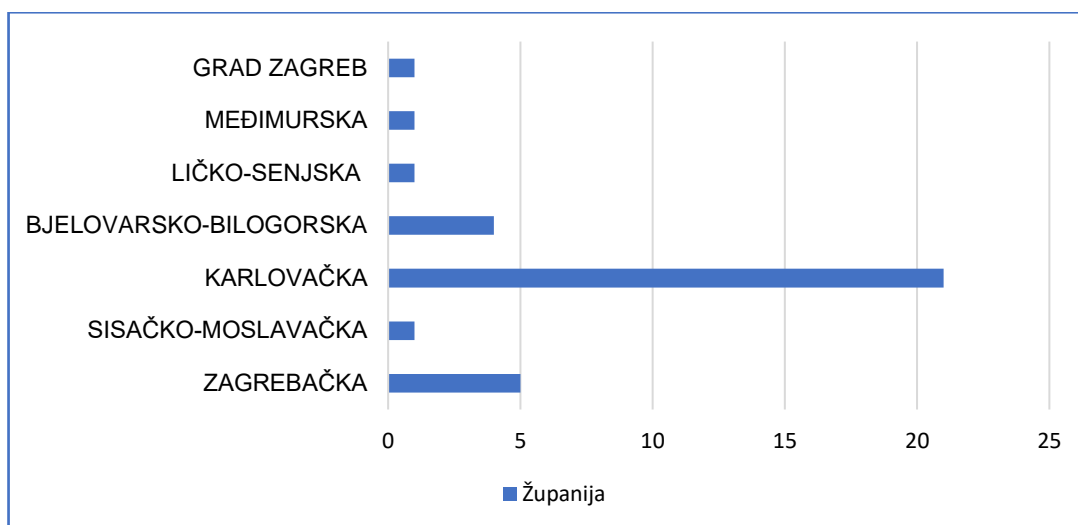
Grafikon 7. Dob ispitanika



Izvor: Anketno istraživanje

Grafikon 7. pokazuje da broj ispitanika pripada koji pripada dobnoj skupini manje od 20 godina čini 9% dok ispitanici dobne skupine od 21-40 godina čini 90,5%. Očito je da, prema dobivenim rezultatima istraživanja, visok postotak ispitanika u dobi od 21-40 godina što ukazuje na to da ispitanici koji već neko vrijeme studiraju na Veleučilištu u Karlovcu. Slijedi analiza rezultata istraživanja o županijama iz koje dolaze studenti.

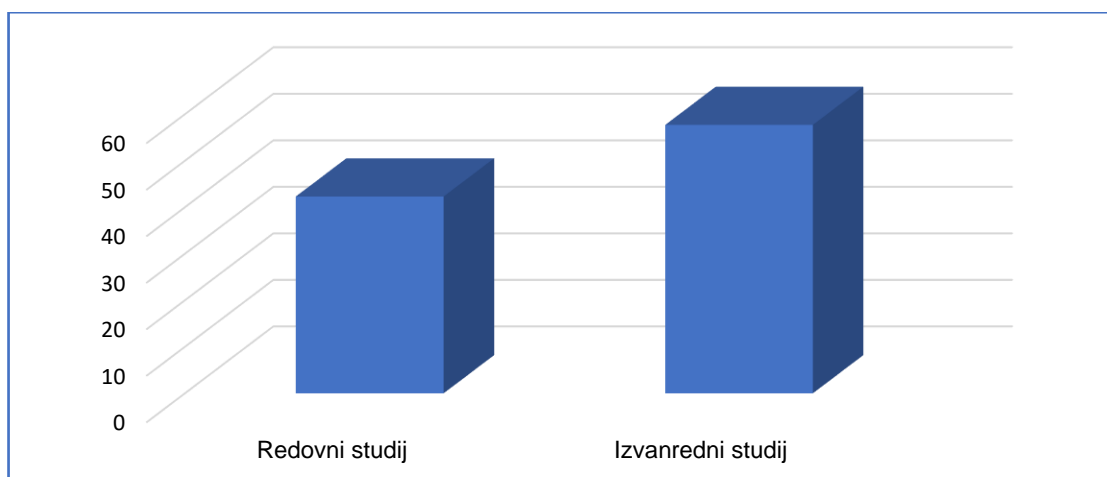
Grafikon 8. Županija kojoj pripada ispitanik



Izvor: Anketno istraživanje

Na temelju dobivenih podataka o županijama (grafikon 8) iz koje dolazi ispitanici, uočeno je da najveći broj ispitanika dolazi iz Karlovačke županije (29.6%), slijedi Zagrebačka županija (7%), Sisačko - Moslavačka županija (2,8%), Grad Zagreb (2%), Međimurska (1%), Ličko-Senjska (1%). Slijede rezultati istraživanja o vrsti studija koji polaze ispitanici (redovni i izvanredn studij).

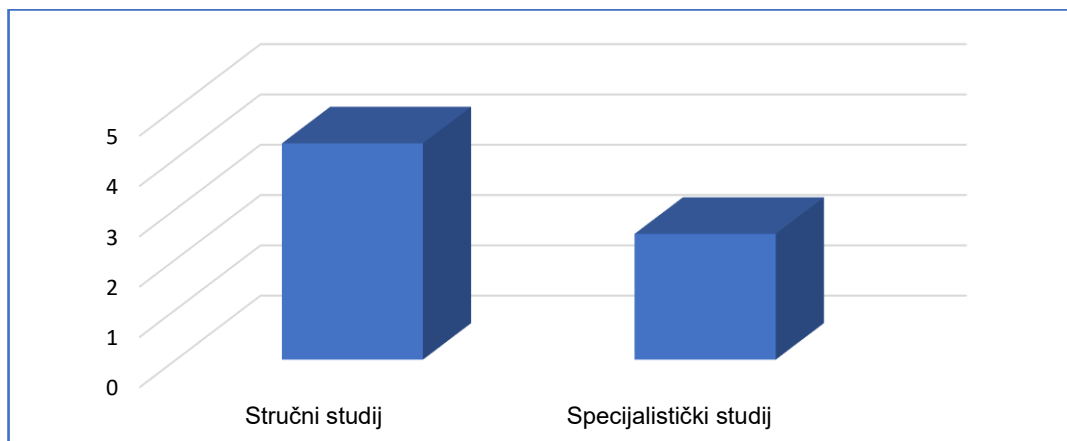
Grafikon 9. Vrsta studija (redovni i izvanredni studij)



Izvor: Anketno istraživanje

Grafikon 9. pruža rezultate istraživanja o tome da najveći broj ispitanika polazi izvanredni studij (57.7%) za razliku od studenata koji polaze redovni studij (42.3%). No, dobiveni rezultati istraživanja upućuju na značajno mali postotak razlike između studenata redovnog i izvanrednog studija na Veleučilištu u Karlovcu.

Grafikon 10. Omjer stručnih i specijalističkih studija ispitanika na Veleučilištu u Karlovcu

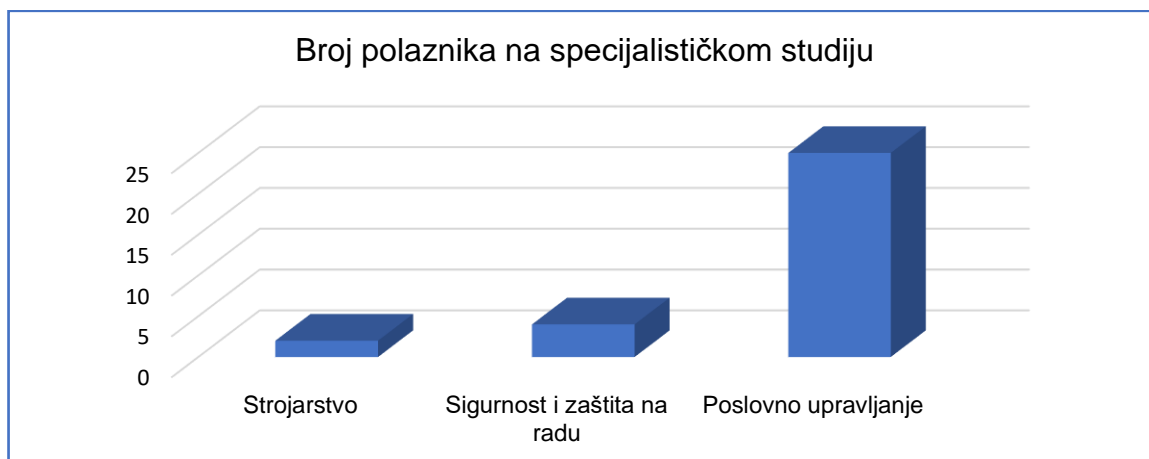


Izvor: Anketno istraživanje

Prema dobivenim rezultatima istraživanja o percepciji kvalitete usluge obrazovanja (grafikon 10.) uočeno je da je najveći broj ispitanika pripada studentima koji polaze programe stručnog studija koji uključuje studijske programe lovstvo i zaštitu prirode.

U nastavku slijedi grafikon 11 koji analizira broj studenata koji polaze programe na specijalističkom studiju.

Grafikon 11. Pohađanje specijalističkih studija od strane ispitanika na Veleučilištu u Karlovcu

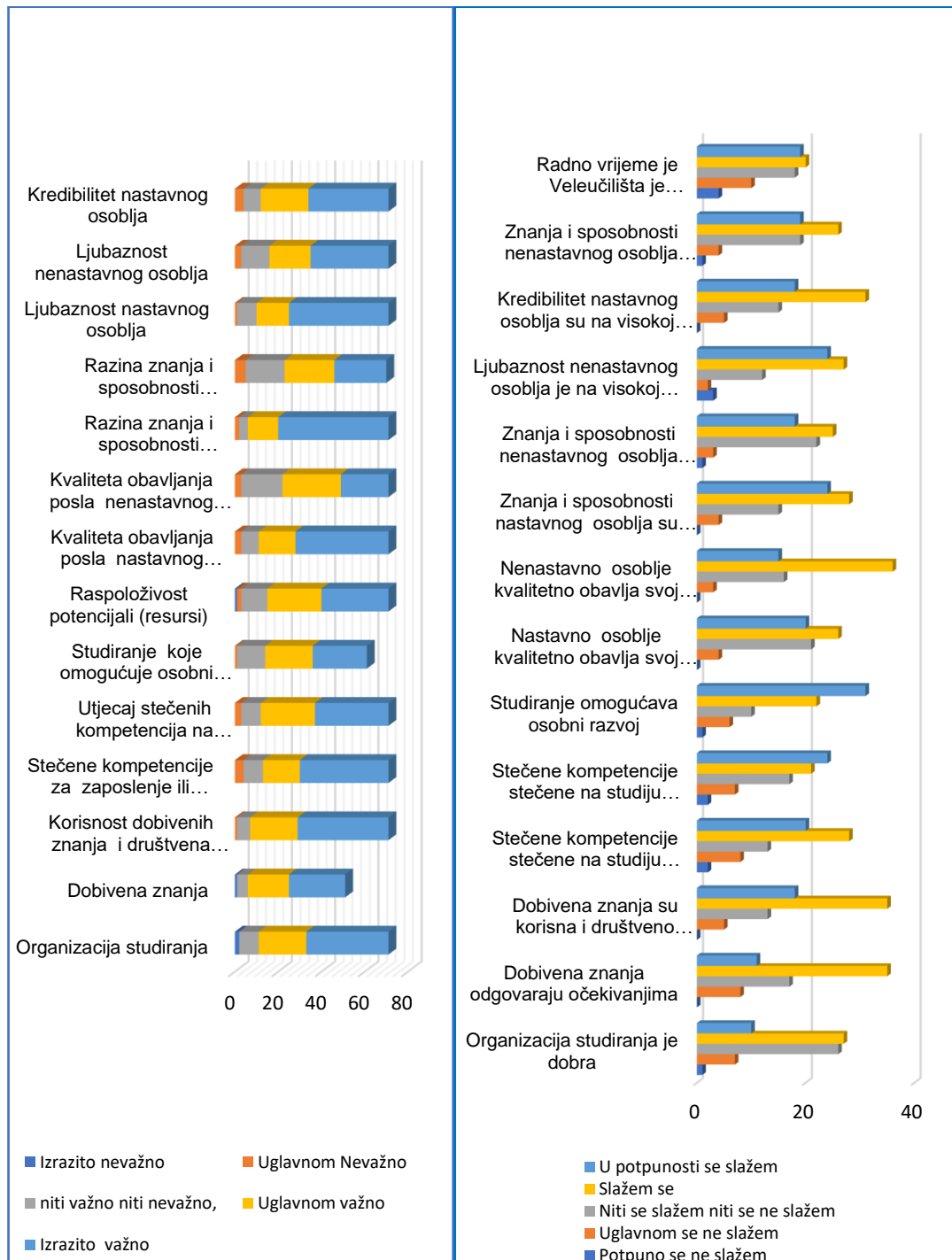


Izvor: Anketno istraživanje

Dobiveni podaci iz grafikona 11., pružaju rezultate istraživanja o tome da najveći broj ispitanika koji polaze specijalistički studij, odabrali su poslovno upravljanje (80.6%), slijedi sigurnost i zaštita na radu (12.9%) za razliku od

strojarstva koje ima najmanji broj ispitanika (6.5%). U nastavku, slijedi analiza rezultata istraživanja o aspektima kvalitete koji su važni studentima tijekom studiranja na Veleučilištu u Karlovcu

Grafikon 12. Percepcija kvalitete pojedinih elemenata usluge studiranja na VUK-i Grafikon 13. Stavovi studenata o pojedinim aspektima kvalitete obrazovne usluge na Veleučilištu u Karlovcu

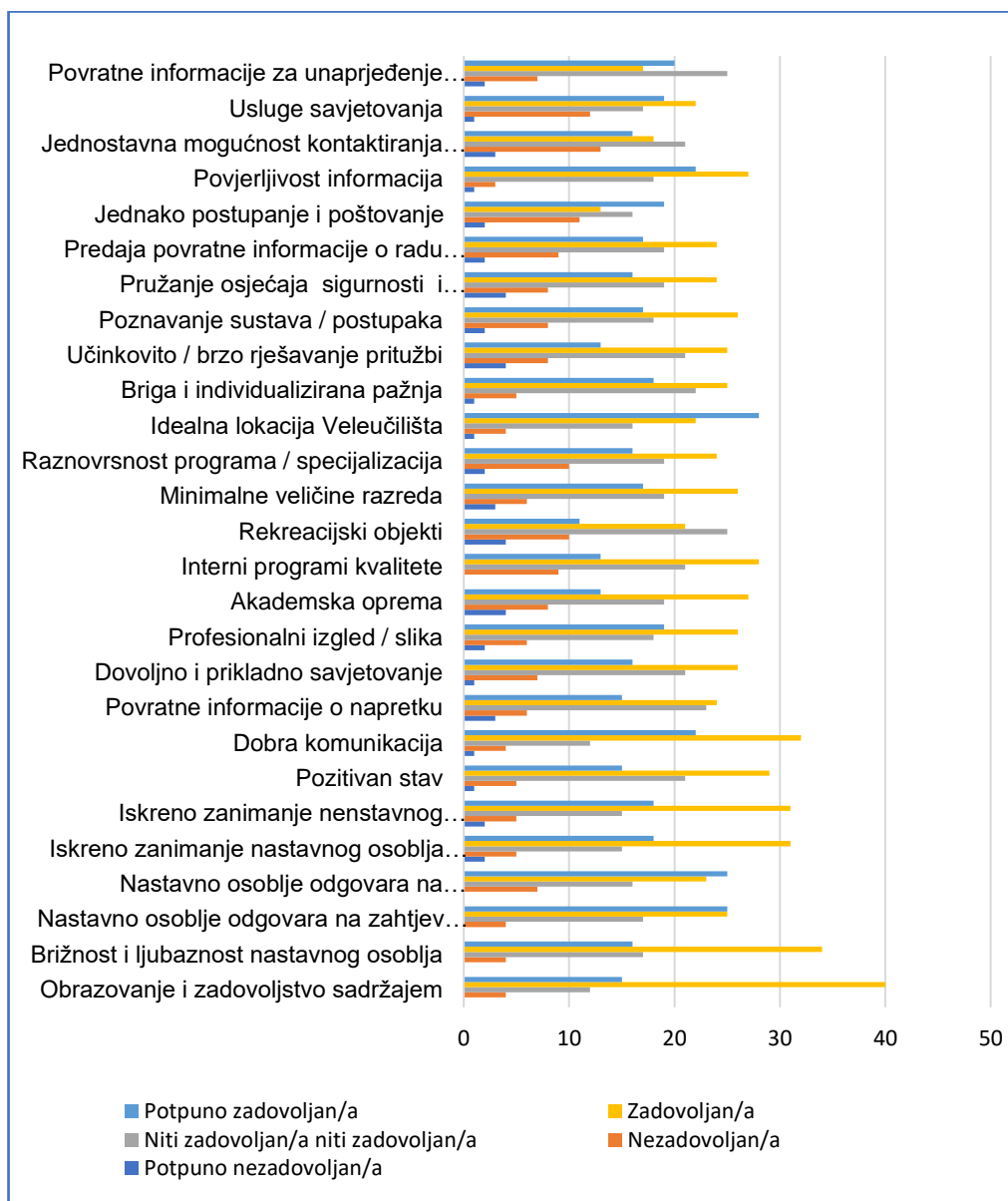


Izvor: Anketno istraživanje

Glede percepcija (grafikon 12) pojedinih aspekata kvalitete usluge studiranja na VUK-i (broj: 1 - izrazito nevažno, 2 - uglavnom nevažno, 3 - niti važno niti nevažno, 4 - uglavnom važno, 5 – izrazito važno), uočava se da je razina znanja nastavnog osoblja na Veleučilištu u Karlovcu najvažniji aspekt kvalitete usluge na Veleučilištu u Karlovcu. Rezultati istraživanja (grafikon 12) pokazali su da razina znanja i sposobnost nastavnog osoblja najvažniji aspekt kvalitete usluge studiranja na Veleučilištu u Karlovcu (71.8%). Studenti još ističu ili percipiraju kao kvalitetu usluge ljubaznost nastavnog osoblja (64.8%), dobivena znanja (64.8%), kvalitetu obavljanja posla nastavnog osoblja (60.9%), dok im je kvaliteta obavljanja posla nenastavnog osoblja uglavnom važna (38%). Također, studenti percipiraju korisnost dobivenog znanja i društvenih potreba (59.2%) kao jako važan aspekt kvalitete obrazovanja te stečene kompetencije za zaposlenje ili napredovanje na poslu, (57,7%). Zaključno, stručno znanje koje nastavno osoblje nudi studentima je, prema ovom istraživanju, ključni aspekt kvalitete usluge studiranja na Veleučilištu u Karlovcu. Slijedi analiza rezultata istraživanja o stavovima studenata o pojedinim aspektima kvalitete (grafikon 12).

Sukladno dobivenim rezultatima istraživanja iz grafikonu 13., o stavovima studenta o pojedinim aspektima kvalitete obrazovne usluge na Veleučilištu u Karlovcu, pokazalo se da studenti u potpunosti slažu da studiranje omogućuje osobni razvoj (31%). Većina ispitanika slaže se da nenastavno osoblje kvalitetno obavlja svoj posao (36%), da dobivena znanja odgovaraju očekivanjima (35%), da su dobivena znanja korisna i društveno potrebna (35%). Također, slažu se da je kredibilitet nastavnog osoblja na visokoj razini (31%). Glede stava o organizaciji studiranja, uočeno je da ispitanici slažu da je zadovoljavajuće (20%). Zaključno, stavovi ispitanika o pojedinim aspektima kvalitete obrazovne usluge su pozitivni. Glede potpunog neslaganja, uočeno je da 4% ispitanika u potpunosti ne slaže sa stavom da je radno vrijeme Veleučilišta u Karlovcu zadovoljavajuće.

Grafikon 14. Ocjena zadovoljstva ispitanika s percipiranim elementima kvalitete studiranja na VUK-i prema HEdPERF instrumentariju

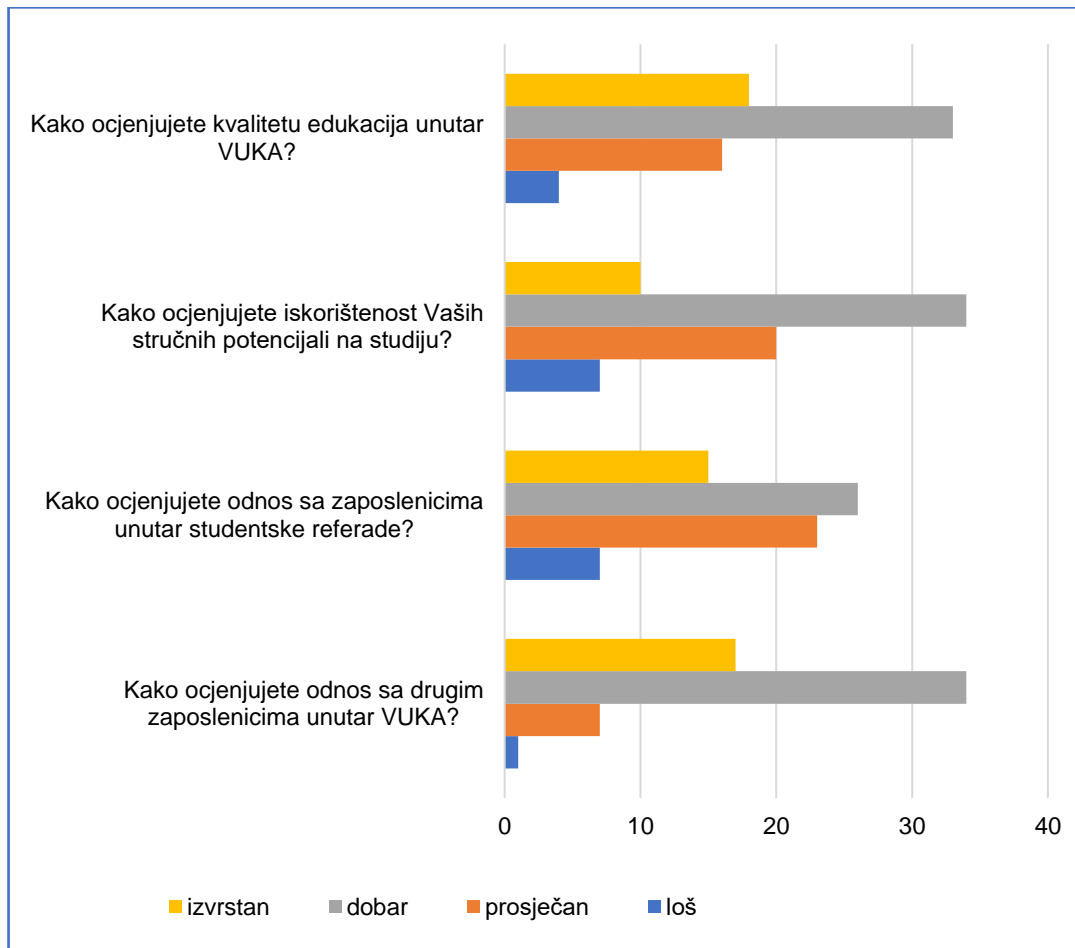


Izvor: Anketno istraživanje

Dobiveni rezultati istraživanja o percipiranim elementima kvalitete studiranja prilagođeno prema HEdPERF instrumentariju u grafikonu 14., pokazali su da ispitanici najviše su zadovoljni s elementom koji se odnosi na obrazovanje i zadovoljstvom sadržajem (40% ispitanika), zatim s elementom komunikacija (33% ispitanika), s elementom brižnost i ljubaznost osoblja (34% ispitanika), element pozitivnog stava (32% ispitanika). Ispitanici su potpuno nezadovoljni akademskom opremom i rekreacijskim objektima, te učinkovitim i brzim rješavanjem pritužbi. Također, potpuno nezadovoljni su pružanjem osjećaja sigurnosti i samouvjerenosti.

Zaključno, ispitanici su najbolje ocijenili kvalitetu obrazovanja i sadržaj koji im se nudi tijekom studiranja, a najslabije su ocijenili akademsku opremu i rekreacijske objekte. U nastavku, slijedi analiza rezultata istraživanja o ocjeni kvalitete suradnje i komunikacije i obrazovanja sa studentima na Veleučilištu u Karlovcu (Grafikon 15)

Grafikon 15. Ocjena kvalitete suradnje i komunikacije i obrazovanja sa studentima na VUKA

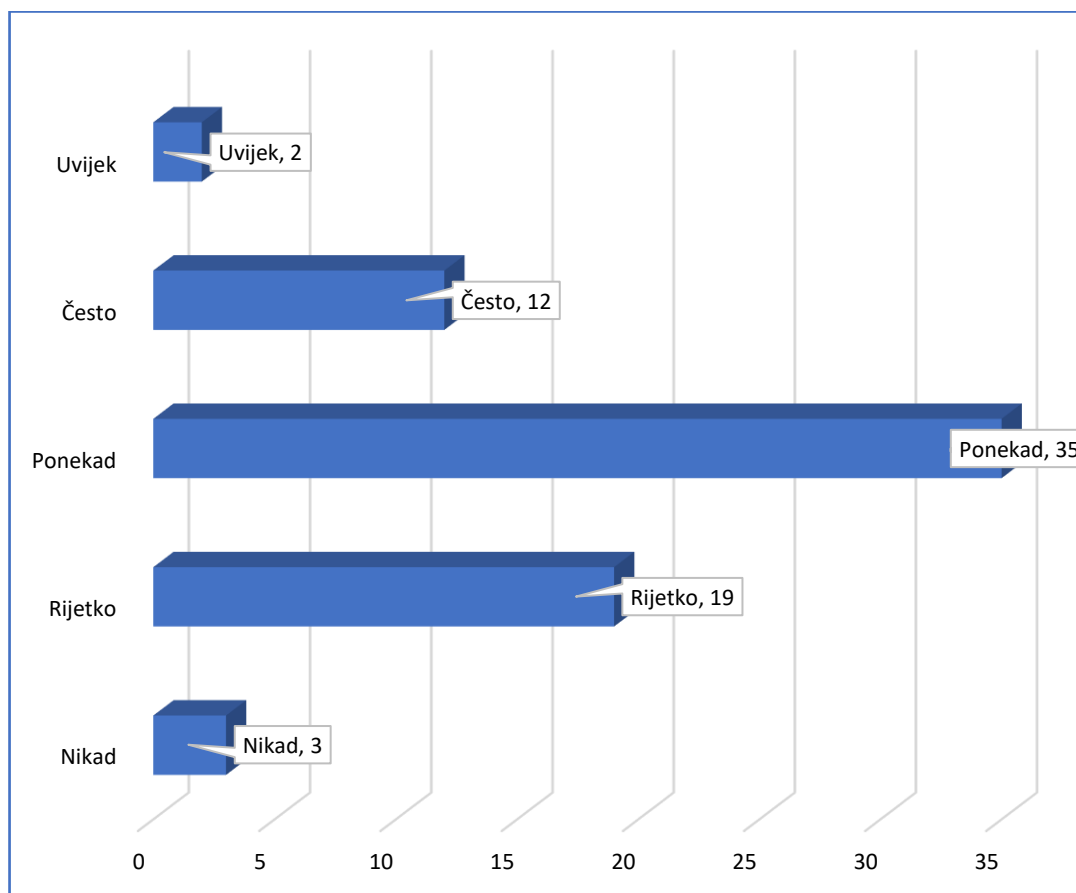


Izvor: Anketno istraživanje

Rezultati istraživanja o ocjeni kvalitete suradnje i komunikacije, u grafikonu 15, dali su zanimljive rezultate istraživanja, također. Pokazali da su ispitanici dali ocjenu izvrstan za kvalitetu edukacije unutar Veleučilišta u Karlovcu. Nadalje, najvišu ocjenu dobar dali su za odnos sa drugim zaposlenicima unutar Veleučilišta u Karlovcu, ocjenu dobar za iskorištenost stručnih potencijala na studiju: Najveću lošu ocjenu dali su za odnos sa zaposlenicima unutar studentske referade.

Slijede rezultati istraživanje o ocjeni učestalosti zastupljenosti teme o kvaliteti obrazovanja unutar Veleučilišta u Karlovcu

Grafikon 16. Ocjena učestalost zastupljenosti teme o kvaliteti obrazovanja unutar Veleučilišta Karlovac

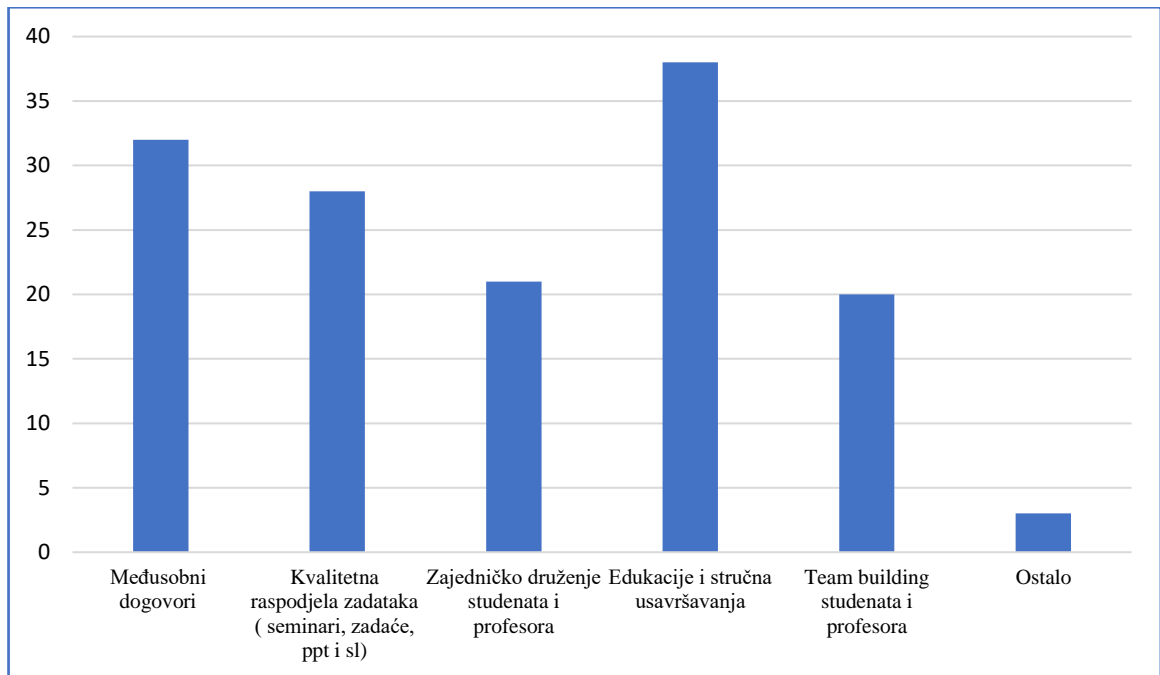


Izvor: Anketno istraživanje

Grafikon 16., pruža podatke o zastupljenosti teme o kvaliteti obrazovanja unutar Veleučilišta u Karlovcu. (43,3% ispitanika) ocijenilo je da tema o kvaliteti obrazovanja na Veleučilištu u Karlovcu povremeno zastupljena. Podaci ukazuju da Veleučilište treba razmišljati o većoj zastupljenosti teme o kvaliteti obrazovanja na Veleučilištu u Karlovcu. Nadalje, 26,8% ispitanika smatra da je tema o kvaliteti obrazovanja rijetko zastupljena dok 16,9% ispitanika smatra da navedena temam često zastupljena. Zaključno, rezultat istraživanja o učestalosti zastupljenosti teme o kvaliteti pokazalo je da tema povremeno zastupljena unutar studijskih programa na Veleučilištu u Karlovcu te se upućuje na potrebu veće obrade teme o kvaliteti obrazovanja unutar Veleučilišta u Karlovcu.

U nastavku slijedi analiza rezultata istraživanja o segmenatima koji su bitni za unaprjeđenje kvalitete obrazovanja na Veleučilištu u Karlovcu.

Grafikon 17. Segmenti za unaprjeđenje kvalitete obrazovanja na VUKI

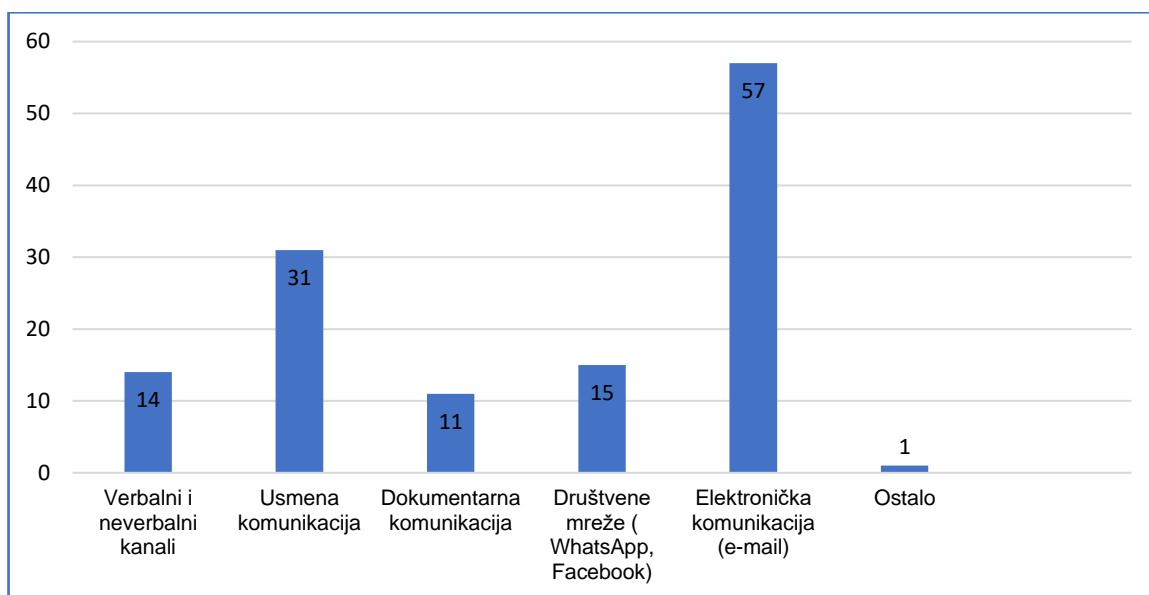


Izvor: Anketno istraživanje

Grafikon 17., pruža veoma zanimljive rezultate istraživanja o segmentima za unaprjeđenje kvalitete obrazovanja na Veleučilištu u Karlovcu, pa prema tome, najvažniji segment jesu edukacija i stručna usavršavanja na Veleučilištu u Karlovcu. Drugi ključni segment je međusobnog dogovaranja. Znači, studenti očekuju još više edukacija, ali da to bude na principu međusobnog dogovaranja.

U nastavku, slijede rezultati istraživanja o kanalima komunikacije između nastavnog, nenastavnog osoblja i studenata na Veleučilištu u Karlovcu.

Grafikon 18. Kanali komunikacije



Izvor: Anketno istraživanje

Sukladno podacima iz grafikona 18, uočeno da je najučestaliji kanal komunikacije između nastavnog, nenastavnog osoblja i studenata elektronička komunikacija odnosno e-mail dopisivanje, zatim usmena komunikacija. Najmanje zastupljena je dokumentarna komunikacija. Čak, 21.1% ispitanika koristi društvene mreže kao oblik komunikacije sa nastavnim i nenastavnim osobljem. Stoga, dobra ideja bila bi istraživanja o zastupljenosti društvenih mreža kao oblik komunikacije nastavnog i nenastavnog osoblja i etične opravdanosti upotrebe društvene mreže kao oblika komuniciranja između studenata i nastavnog osoblja.

Slijedi, analiza komentara koji su pružili studenti Veleučilišta u Karlovcu a tiču se prijedloza za unaprjeđenje suradnje između nastavnog, nenastavnog osoblja i studenta na Veleučilištu u Karlovcu.

Glede komentara / sugestija / prijedloga za unaprjeđenje suradnje unutar Veleučilišta u Karlovcu, slijedi:

Ažurnije djelovanje referade u kontaktu sa profesorima, te bolja dostupnost profesora (da se na mail odgovori, i to u razumnom roku, a ne za mj. dana)

U svakom žitu ima kukolja, pa tako na 10 super predanih i uživanje za biti na predavanju predavača bude jedna bahata i neprofesionalna

Potaknuti studente zanimljivim predavanjima (praktično iskoristivim - više programiranja, elektronike, upravljanja), dovoditi zanimljive gostujuće predavače s

drugih sveučilišta/veleučilišta, raditi na promociji i ugledu veleučilišta, uvesti nove smjerove, nabaviti novu opremu, sudjelovati u raznim natjecanjima i razmjenama studenata.

Prilagodljivost VUKA prema potrebama studentima. Transparentnost u prikazivanju plana i ostvarenja aktivnosti za poboljšanja VUKA kao organizacije.

Referada bi se trebala poboljšati, rijetko kad odgovaraju na mailove ili se javljaju na telefon.

Ravnopravnost studenata kod profesora. BEZ POVLASTICA I FAVORITA! I bilo bi dobro da profesori koji put i otvore mejl i odgovore pošto već tvrde da su tu na raspolaganju za sva pitanja. Bolja organizacija. Da se neke obavijesti objave ranije a ne netom prije uvođenja promjene Više prezentacija i seminara na slobodnu temu kako bi lakše prepoznali potencijale studenata.

Navedeni komentari i prijedlozi više su tehničke prirode i odnose se na problematiku brzine dobivanja odgovora s obzirom na to da studenti imaju rokove za predaje bilo kakvog rada te im to stvara određeni stres. Zanimljiv je prijedlog o uvođenju nove opreme i promjene organizacije rada. Potreba za promjenom organizacije odnosi se na to da određeni broj studenata su u radnom odnosu te im to stvara poteškoće a istovremeno spremni su platiti školarinu i školovati se.

5. ZAKLJUČAK

Tema rada "Percepcija kvalitete obrazovanja s aspekta studenata na visokom učilištu" je definitivno vrlo zanimljiva tema te rad obiluje velikim bogatstvom informacija o kvaliteti usluge obrazovanja u visoko obrazovnoj instituciji. Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju važan je čimbenik reforme visokog obrazovanja i temelj za stvaranje europskog prostora visokog obrazovanja. Prvi korak u reformi visokog obrazovanja koje je Veleučilište u Karlovcu učinio je usklađivanjem studijskih programa s Bolonjskim procesom. Analizirajući broj upisanih i diplomiranih studenata na Veleučilištu u Karlovcu, može se zaključiti da Veleučilište bilježi kontinuirani rast broja studenata u promatranom razdoblju. Implementacija tehnologija e-učenja u sustav visokog obrazovanja omogućila je niz prednosti kao što su: mogućnost on-line pristupa nastavnim materijalima te neovisnost o vremenu i prostoru, a s ciljem unapređenja kvalitete obrazovnog procesa. Također, uključivanje u Erasmus programe mobilnosti dodatno poboljšava sliku o Veleučilištu Karlovac kao i niz projekata koji su usklađeni s potrebama budućeg zaposlenja studenata. Cilj rada je bilo istražiti što je kvaliteta- zadovoljstvo kupaca. Glede aspekata kvalitete usluge studiranja, studenti su najviše zadovoljni razinom znanja i sposobnostima nastavnog osoblja te kvalitetom obavljanja posla nastavnog osoblja. Za Veleučilište Karlovac karakteristično je da su studijski programi prilagođeni tržišnim potrebama. Nastavno i nenastavno osoblje djeluje tako da surađuje sa studentima već i sa njihovim budućim poslodavcima. U studijskim programima, uključena je zadovoljavajuća satnica praktične nastave, što će biti od velike pomoći studentima u budućem zaposlenju. Glede percepcija kvalitete, očituje se u tome koliko je student kvalificiran za obavljanje budućeg posla. Putem online ankete, studenti Veleučilišta Karlovac izjasnili su se da najvažniji segment za unaprjeđenje kvalitete jesu edukacije i stručna usavršavanja, a toga očekuju još više od nastavnog osoblja na Veleučilištu u Karlovcu. Studenti su zadovoljni obrazovanjem i kvalitetom posla koji obavlja nastavno osoblje, samo je potrebno doraditi određene tehničke i organizacijske segmente suradnje sa studentima (suradnja sa referatom).

Zaključno, Veleučilište u Karlovcu je na dobrom putu utiranja osiguranja kvalitete obrazovanja na visokom učilištu.

LITERATURA

Knjige:

1. Armstrong, Thomas. Najbolje škole : **Kako istraživanje razvoja čovjeka može usmjeravati pedagošku praksu.** Zagreb: Educa, 2008.
2. Buratović, Vladimir. **Jesu li državna sveučilišta glupa?** Zagreb: Matica hrvatska, 2009.
3. Greene, Brad. **Nove paradigme.** Zagreb : Alinea, 1996.
4. Griffin, R.W. **Management.** Boston: Houghton Mifflin, 1987.
5. Havelka, M. **Visoko obrazovanje u Hrvatskoj i europskim zemljama: prilog usklađivanju visokog obrazovanja u Hrvatskoj s europskim visokim obrazovanjem.** Zagreb: Institut društvenih znanosti Ivo Pilar, 2000.
6. Pastuović, Nikola. **Obrazovanje i razvoj.** Zagreb: Institut za društvena istraživanja, 2012.
7. Readings, Bill. **Sveučilište u ruševinama.** Zagreb : Meandamedia,, 2016.
8. Scheerens, J, i R.J Bosker. **The Foundation of Educational Effectiveness.** Oxford: Pergamon, 1997.
9. Skoko, Hrvoje. **Upravljanje kvalitetom.** Zagreb: Sinergija, 2000.
10. Tonći, Lazibat. **Sustavi upravljanja kvalitetom.** Zagreb: Sinergija, 2005.
11. Vlasceanu, Lazar, Laura Grunberg, i Dan Parlea. **Visoko obrazovanje : osiguranje kvalitete i akreditacija: rječnik temeljnih pojmova i definicija.** Zagreb: Educa, 2004.

Članci

1. Aldridge, S, i J Rowley . »Measuring customer satisfaction in higher education.« **Quality Assurance in Education**, 1998, 6 izd.: 197-204.
2. Alves, H, i M Raposo. »Conceptual Model of Student Satisfaction in Higher Education.« **Total Quality Management**,« 2007, 18 izd.: 571-588
3. Bartoluci, M., i Birkić, D.(2011). 'UPRAVLJANJE KVALITETOM LJUDSKIH RESURSA U ZDRAVSTVENOM TURIZMU', Acta turistica nova, 5 (1), str. 53-74. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/107024> (Datum pristupa: 30.11. 2020.)
4. Chatterjee, A, C Ghosh, i S Bandyopadhyay. »Assessing students' rating in higher education: A SERVQUAL approach.« **Total Quality Management**, 2009, 20 izd.: 1095-1109.
5. Dužević, Ines , Anita Čeh Časni , i Tonći Lazibat. »Students' Perception of the Higher Education Service Quality.« **Croatian Journal of Education**, 2015, Vol.17; izd.: 37-67.
6. Firdaus, A. »The development of HEdPERF: a new measuring instrument of service quality for the higher education sector.« **International Journal of Consumer Studies**, 2006, 30 izd.: 569-581. -. »Measuring service quality in higher education: HEdPERF versus SERVPERF.« *Marketing Intelligence & Planning*, 2006b, 24 izd. 31-47.
7. Goleš, Divna, Jelena Šišara, i Zoran Ratković . »Mjerenje zadovoljstva studenata kvalitetom obrazovnog procesa u visokom školstvu // 10. jubilarni simpozij o kvaliteti Hrvatskog društva menadžera kvalitete "Kvaliteta i procesno upravljanje.« Zagreb: **Hrvatsko društvo menadžera kvalitete**, 2009. 125-133

8. Kano, N, N Seraku, F Takahashi, i S Tsuji. »Attractive quality and must-be quality.« **Journal of the Japanese Society for Quality Control**,, 1984, 41 izd.: 39-48.
9. Owlia, M. S, i E. M Aspinwall. »(1996). Quality in higher education – a survey.« **Total Quality Management**, 1996, 7 izd.: 161-171
10. Predojević, Zorica, i Ines Kolanović. »Osiguravanje kvalitete u visokom obrazovanju u Hrvatskoj.« **Pomorski zbornik**, 2015., 2015, Vol. 49-50 izd.: 319-332.
11. Puška, A, i A Ejubović. *Quality Enhancement Through Determining the gap between the expecatations and perceptions of students:eMPIRICA College Case Study*. Proceedings of the Faculty if Economics in East Sarajevo, 2016.
12. Puška, Adis, Selma Berbić, i Aleksandar Maksimović. »tjecaj kvalitete i zadovoljstva studenata na namjeru daljnjeg korištenja usluga visokog obrazovanja na primjeru Visoke škole eMPIRICA.« **Oeconomica Jadertina**, 2016, 6 izd.: 3-20.
13. Stanković, Jelena , Darija Medvecki, Danijela Ćirić, Jelena Ćurčić, i Danijela Gračanin. »Mjerenje percipiranog kvaliteta visokog obrazovanja.« *XXV Skup Trendovi razvoja: "kvalitet visokog obrazovanja"*. Novi Sad, 2019.
14. Vranešević, Tihomir, Miroslav Mandić, i Sandra Horvat. »Istraživanje činitelja zadovoljstva studenta.« **Poslovna izvrsnost**, 2007, Vol. 1 izd.: 83-92.
15. Vulcanović,, V, D Stanivuković, B Kamberović, R Maksimović, N Radaković, i V Radlovački. **Sistem menadžmenta kvalitetom**. Novi Sad: IIS - Istraživački i tehnološki centar, 2012.

Internet stranice

1. Advisera.com. »Što je ISO 9001?« Zagreb, 2020.
2. AZVO. »Analiza provedenih pilot rekrutacija sedam učilišta.« Zagreb: AZVO, 2020.
3. Dekanat VUKA.hr. »Natječaj za upis studenata.« Karlovac: VUKA, 2020.
4. Državni zavod za statistiku RH. »Statističko izvješće- Studenti u akademskoj godini 2018/19.« Zagreb: DZS, 2020.
5. ErasmusIntern.org. »ErasmusIntrern.« EU: Erasmus, 2020.
6. Eurostat. »Tertiary education statistics.« EU, 2020
7. Veleučilište u Karlovcu, 10. 11 2020. »Natječaji studenti praksa 2020/2021.« Karlovac
8. Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodnog gos. »Pravilnik o osposobljavanju kadrova u lovstvu.« *NN 78/2006*. Zagreb, 2006.
9. Ministarstvo turizma. »Pravilnik o stručnom ispitu za turističke vodiče i ispitnom programu za turističke pratitelje.« *NN 50/2008* . Zagreb: Narodne Novine, 2008.
10. Mikulić S. Statistika. Dostupno na: http://ss-ekonomskaiupravna-st.skole.hr/upload/ss-ekonomsko-birotehnicka-st/images/static3/1035/File/PRILOG%202_6.pdf
11. Ovničević, Tea. »Jedan sasvim drugačiji studij Ugostiteljstva: Studenti izravno utječu na razvoj turizma u županiji.« *Srednja hr.* (Veleučilište u Karlovcu), 2020: 1
12. Perkov, Josipa. »Regresija i korelacija.« Zadar: UNIZAD, 2020.
13. ERASMUS.»Što je Erasmus+?« Zagreb: EU, 2020.
14. Svijet kvalitete. »Kvaliteta.« Zagreb, 14. 7 2012
15. Top 200 Universities in Europe.« uniRank«, 2020.

16. Veleučilište Karlovac. »Upravno vijeće.« Karlovac: VUKA, 2020
17. Veleučilište u Karlovcu, *Seminar za polaganje stručnog ispita za turističke vodiče za područje Kalrovačke i Ličko-Senjske županije*, Karlovac: VUK, 2020.
18. Ministarstvo turizma, *Pravilnik o stručnom ispitu za turističke vodiče i ispitnom programu za turističke pratitelje*, Zagreb: Narodne Novine, 2008.
19. Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodnog gos, *Pravilnik o osposobljavanju kadrova u lovstvu*, Zagreb, 2006.
20. Veleučilište u Karlovcu, *Program usavršavanja za lovočuvare*, Karlovac: VUK, 2020.
21. Veleučilište u Karlovcu, *Poziv za upis u program obrazovanja odraslih „Suradnik na izradi i provedbi EU projekata*, Karlovac: VUK, 2020.
22. Veleučilište u Karlovcu, *EUROSTUDENT VII*, Karlovac: EU, 2020.

POPIS ILUSTRACIJA

Grafikon 1. Omjer studenata i nastavnog osoblja u EU za 2018.godinu	11
Grafikon 2. Struktura zaposlenika na Veleučilištu u Karlovcu	20
Grafikon 3. Broj studenata na Veleučilištu u Karlovcu u razdoblju od 1998 - 2019.godine.....	21
Grafikon 4. Broj upisanih studenata po studijima u razdoblju od 2012-2019.godini.....	23
Grafikon 5. Broj diplomiranih studenata na Veleučilištu u Karlovcu (2012-2019.god,)	24
Grafikon 6. Spol ispitanika	35
Grafikon 7. Dob ispitanika	35
Grafikon 8. Županija kojoj pripada ispitanik.....	36
Grafikon 9. Vrsta studija (redovni i izvanredni studij)	36
Grafikon 10. Omjer stručnih i specijalističkih studija ispitanika na Veleučilištu u Karlovcu.....	37
Grafikon 11. Pohađanje specijalističkih studija od strane ispitanika na Veleučilištu u Karlovcu.....	37
Grafikon 12. Percepcija kvalitete pojedinih elemenata usluge studiranja na VUK-i	
Grafikon 13. Stavovi studenata o pojedinim aspektima kvalitete obrazovne usluge na Veleučilištu u Karlovcu	38
Grafikon 14. Ocjena zadovoljstva ispitanika s percipiranim elementima kvalitete studiranja na VUK-i prema HEdPERF instrumentariju.....	40
Grafikon 16. Ocjena kvalitete suradnje i komunikacije i obrazovanja sa studentima na VUKA	41
Grafikon 17. Ocjena učestalost zastupljenosti teme o kvaliteti obrazovanja unutar Veleučilišta Karlovac	42
Grafikon 18. Segmenti za unaprjeđenje kvalitete obrazovanja na VUKI	43
Grafikon 19. Kanali komunikacije	44

Slika 1. Razvoj i validacija HEdPERF instrumentarija..... 15

Tablica 1. Definicije akademske kvalitete..... 8

PRILOZI

PRILOG 1. ANKETA

Poštovani/a, Za potrebe diplomskog rada studentice Sanje Kotur, pod nazivom „Percepcija kvalitete obrazovanja s aspekta studenata na visokom učilištu“, provodi se anketni upitnik s ciljem istraživanja stavova studenata o kvaliteti obrazovanja studenata na VUKI, pod mentorstvom dr. sc. Draženka Birkić, v.pred. Anketa je u potpunosti anonimna i sudjelovanje je dobrovoljno. Rezultati će se koristiti isključivo u svrhu pisanja diplomskog rada i objave u znanstvenim i stručnim časopisima. Hvala Vam na posvećenosti i vremenu izdvojenom za popunjavanje ovog anketnog upitnika.

Spol	a) muški	b) ženski
2. Dob	a) Manje od 20 godina	b) 21-40 godina
3. Županija iz koje dolazite (navedite)		
4. Studij koji pohađate (zaokružite)		5. Vrste studija
Stručni studij 1. Lovstvo i zaštita prirode, 2. Mehatronika, 3. Prehrambena tehnologija, 4. Sestrinstvo, 5. Sigurnost i zaštita, 6. Strojstvo, 7. Ugoštinjstvo		1. Redovni studij 2. Izvanredni studij
Specijalistički studij 1. Strojstvo, 2. Sigurnost i zaštita na radu, 3. Poslovno upravljanje		1. Izvanredni studij

6. Molim označite koliko se navedene tvrdnje odnose na važnost pojedinih aspekata kvalitete usluge studiranja na VUK-i (zaokružite broj: 1 - izrazito nevažno, 2 - uglavnom nevažno, 3 - niti važno niti nevažno, 4 - uglavnom važno, 5 – izrazito važno.)	
Organizacija studiranja	1 2 3 4 5
Dobivena znanja	1 2 3 4 5
Korisnost dobivenih znanja i društvena potreba	1 2 3 4 5
Stečene kompetencije za zaposlenje ili napredovanja na poslu	1 2 3 4 5
Utjecaj stečenih kompetencija na učinkovitost i uspješnost budućeg zaposlenja	1 2 3 4 5
Studiranje koje omogućuje osobni razvoj	1 2 3 4 5
Raspoloživost potencijali (resursi)	1 2 3 4 5
Kvaliteta obavljanja posla nastavnog osoblje	1 2 3 4 5
Kvaliteta obavljanja posla nenastavnog osoblje	1 2 3 4 5
Razina znanja i sposobnosti nastavnog osoblja	1 2 3 4 5
Razina znanja i sposobnosti nenastavnog osoblja	1 2 3 4 5
Ljubaznost nastavnog osoblja	1 2 3 4 5
Ljubaznost nenastavnog osoblja	1 2 3 4 5
Kredibilitet nastavnog osoblja	1 2 3 4 5

Molimo Vas da izrazite svoje stavove o percepciji pojedinih aspekata kvalitete obrazovne usluge na VUKI, na ljestvici od 1 do 5 (1. označava da potpuno se ne slažete, 5. označava da se potpuno slažete)	
Organizacija studiranja je dobra	1 2 3 4 5
Dobivena znanja odgovaraju očekivanjima	1 2 3 4 5

Dobivena znanja su korisna i društveno potrebna	1 2 3 4 5
Stečene kompetencije stečene na studiju značajno će mi koristiti kod novog zaposlenja ili napredovanja na sadašnjem poslu	1 2 3 4 5
Stečene kompetencije stečene na studiju značajno će utjecati na učinkovitost i uspješnost mojeg budućeg zaposlenja	1 2 3 4 5
Studiranje omogućava osobni razvoj	1 2 3 4 5
Nastavno osoblje kvalitetno obavlja svoj posao	1 2 3 4 5
Nenastavno osoblje kvalitetno obavlja svoj posao	1 2 3 4 5
Znanja i sposobnosti nastavnog osoblja su na visokoj razini	1 2 3 4 5
Znanja i sposobnosti nenastavnog osoblja su na visokoj razini	1 2 3 4 5
Ljubaznost nenastavnog osoblja je na visokoj razini	1 2 3 4 5
Kredibilitet nastavnog osoblja su na visokoj razini	1 2 3 4 5
Znanja i sposobnosti nenastavnog osoblja su na visokoj razini	1 2 3 4 5
Radno vrijeme je Veleučilišta je zadovoljavajuće	1 2 3 4 5

7. Ocijenite svoje slaganje sa sljedećim elementima percepcije kvalitete studiranja na VUKA (1. označava potpuno nezadovoljstvo, 5. označava potpuno zadovoljstvo)	
Obrazovanje i zadovoljstvo sadržajem	1 2 3 4 5
Brižnost i ljubaznost nastavnog osoblja	1 2 3 4 5
Nastavno osoblje odgovara na zahtjev za pomoć	1 2 3 4 5
Nastavno osoblje odgovara na zahtjeve za pomoć	1 2 3 4 5
Iskreno zanimanje nastavnog osoblja za rješavanje problema	1 2 3 4 5
Iskreno zanimanje nenastavnog osoblja za rješavanje problema	1 2 3 4 5
Pozitivan stav	1 2 3 4 5
Dobra komunikacija	1 2 3 4 5
Povratne informacije o napretku	1 2 3 4 5
Dovoljno i prikladno savjetovanje	1 2 3 4 5
Profesionalni izgled / slika	1 2 3 4 5
Akademski oprema	1 2 3 4 5
Interni programi kvalitete	1 2 3 4 5
Rekreacijski objekti	1 2 3 4 5
Minimalne veličine razreda	1 2 3 4 5
Raznovrsnost programa / specijalizacija	1 2 3 4 5
Idealna lokacija Veleučilišta	1 2 3 4 5
Briga i individualizirana pažnja	1 2 3 4 5
Učinkovito / brzo rješavanje pritužbi	1 2 3 4 5
Poznavanje sustava / postupaka	1 2 3 4 5
Pružanje osjećaja sigurnosti i samouvjerenosti	1 2 3 4 5
Predaja povratne informacije o radu unutar razumnog vremenskog okvira	1 2 3 4 5
Jednako postupanje i poštovanje	1 2 3 4 5
Povjerljivost informacija	1 2 3 4 5
Jednostavna mogućnost kontaktiranja telefonom	1 2 3 4 5
Usluge savjetovanja	1 2 3 4 5
Povratne informacije za unaprjeđenje rada studenata	1 2 3 4 5

7. Ocijenite kvalitetu suradnje i komunikacije i obrazovanja sa studentima na VUKA na ljestvici od OD 1 DO 4 (1-loš, 2- prosječan 3-dobar do 4- izvrstan)	
Kako ocjenjujete svoj odnos sa profesorima ?	1 2 3 4 5
Kako ocjenjujete odnos sa drugim zaposlenicima unutar VUKA?	1 2 3 4 5
Kako ocjenjujete odnos sa zaposlenicima unutar studentske referade?	1 2 3 4
Kako ocjenjujete iskorištenost Vaših stručnih potencijali na studiju?	1 2 3 4
Kako ocjenjujete kvalitetu edukacija unutar VUKA?	1 2 3 4

8. Ocijenite učestalost zastupljenosti teme o kvaliteti obrazovanja unutar VUKA
Nikad 2. Rijetko 3. ponekad 4. Često 5. Uvijek

9. Kod kojih segmenata može se najviše unaprijediti kvaliteta obrazovanja na VUKI
1. Međusobni dogovori 2. Kvalitetna raspodjela zadataka (seminari, zadaće, ppt i sl) 3. Zajedničko druženje studenata i profesora 4. Edukacije i stručna usavršavanja 5. Team building studenata i profesora 6. Ostalo, molimo navedite što _____

10. Koje kanale komunikacije najviše koristite u međusobnoj komunikaciji sa članovima VUKA?
1. Verbalni i neverbalni kanali 2. Usmena komunikacija 3. Dokumentarna komunikacija 3. Društvene mreže (WhatsApp, Facebook) 4. Elektronička komunikacija (e-mail) 4. Ostalo

Vaš komentar/sugestije/prijedlozi za unaprjeđenje suradnje unutar VUKA
