

ДР ДРАГУТИН ФУНДА

Хрватски завод за норме

Загреб, Хрватска

ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНАК

AUTHOR REVIEW

UDK: 005.6:37

BIBLID: 0353-7129, 13(2008)1-2, p.55-68

ПОТПУНО УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ У ОБРАЗОВАЊУ

Резиме: Данас се организације, без обзира на величину, суочавају са захтевима економичности, квалитета, технологије и одрживог развоја. Да би сталне притиске претвориле у конкурентске предности, организације треба да систематски одржавају и унапређују своје пословање.

Иновативна организација се темељи на систему потпуног управљања квалитетом (TQM) који представља револуционарни корак напред у пословној ефикасности. Ефикасан систем потпуног управљања квалитетом организацијама може олакшати суочавање с изазовима убрзаног светског тржишта.

TQM приступ квалитету у образовању подразумева не само остварење врхунског квалитета у васпитно-образовном раду већ деловање на све чиниоце васпитно-образовног процеса: организацију, руковођење, међуљудске односе, материјалне и људске ресурсе и др. На тај начин квалитет поприма обележје потпуности (тоталности, целовитости).

Кључне речи: *квалиџеји, ујрављање квалиџејиом, јојијуно ујрављање квалиџејиом.*

„Смајтраш ли да знаш све, мање је вероватно да ћеш још учити.“
John Marks Templeton

1. ЗНАЧЕЊЕ ПОТПУНОГ УПРАВЉАЊА КВАЛИТЕТОМ

Три су нивоа у развоју квалитета: контрола квалитета, осигурање квалитета и потпуно управљање квалитетом.

1. Контрола квалитета (Quality Control, QC). Реч је о најнижем, почетном степену квалитета, према којем се неки производ или процес, у међуетапама или на крају, контролише ради поређења с утврђеним спецификацијама.

2. Осигурање квалитета (Quality Assurance, QA). Бављење квалитетом у свим етапама развоја, настанка, производње и употребе производа. Успоставља се систем квалитета који укључује све значајне чиниоце од којих зависи квалитет производа. Међу њима се успоставља расподела дужности и одговорности.

3. Потпуно управљање квалитетом (Total Quality Management, TQM). Филозофија која интегрише усредсређеност на корисника и његове потребе, на пословне процесе и стално побољшавање. Темелји се на следећим правилима:

- а) квалитет је задовољење постављених захтева – све активности управљања, производње, финансија и односа према корисницима морају бити обављене онако како је договорено, у складу с постављеним захтевима корисника;
- б) квалитет се темелји на превенцији – образовање управе и запослених, углавном планирање, дисциплина, те пример управе, темељ су управљања квалитетом;
- в) стандард квалитета полази од непризнавања дефеката („нула-дефект“) – свака грешка у производњи добара или услуга је непотребна и не треба је прихватити као стандард (толерише се 5% шкарта);
- г) мерење квалитета нужно је током процеса развоја; циљ је унапред спречити некавалитет постављањем одговарајућих норми управљања током развојног процеса; никакве накнадне радње не могу „поправити“ квалитет.

Еволуција активности организација пословања које су оријентисане на квалитет може се пратити из промена активности наведених у табели број 1.

Табела 1 - Тренд активности оријентисаних на квалитет

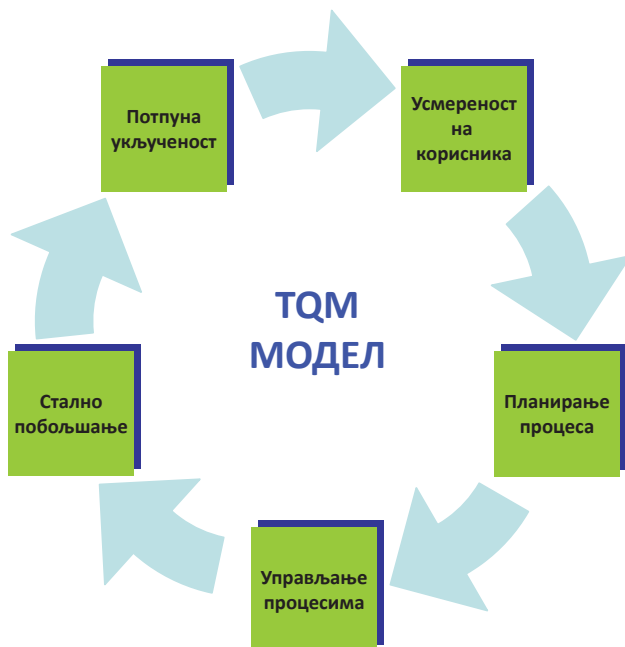
Раније	Нови трендови
Инспекција/контрола	Планирање, превентива
Производи	Производи и услуге
Прилагођеност спецификацији	Прилагођено кориснику
Процеси производње	Сви процеси
Емпиризам	Статистичка методологија
Одвојеност од извршног планирања	Удео у планирању
Супротност интересима добављача	Екипни рад и сарадња с добављачима
Тренинг специјалиста за квалитет	Тренинг за све
Технологија	Пословање: продаја, трошкови
Клијенти	Сви корисници: унутрашњи и спољашњи
Оријентација на производњу	Оријентација на целокупно пословање

Извор: Juran, J. M.: Juran's Quality Control Handbook, Fourth Edition, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1988., p.7.13.

Последњих година многе организације су схватиле да традиционалним приступом квалитету није могуће постићи његов висок (светски) ниво. Тражећи нове начине побољшања конкурентских позиција, успостављено је ново гледиште управљања квалитетом – Total Quality Management. TQM се појављује као одговор Запада на врло успешну јапанску пословну концепцију – неки је називају и религијом – *каизен*. Кратко речено, *каизен* представља процесно оријентисани начин пословног размишљања, на супрот западњачкој усмерености само према резултатима. TQM је настао захваљујући америчким професорима Е. W. Demingu и Ј. М. Juranu. Они своје идеје о квалитету (SQC – Statistical Quality Control) нису успели да реализују у Америци због специфичног стања у привреди после II светског рата, али су у Јапану наишли на разумевање и прихватање. Након изванредних успеха јапанских производа на светском тржишту, 80-тих година Запад постаје веома заинтересован за њихове концепте. И тако почиње прича о TQM-у.

У литератури се TQM среће под различитим називима: потпуни квалитет (TQ – Total Quality), потпуна контрола квалитета (TQC – Total Quality Control) или потпуна контрола квалитета организације (CWQC – Company Wide Quality Control).

Модел потпуног управљања квалитетом укључује (види слику број 2): планирање процеса, управљање процесима, стално побољшавање, потпуну укљученост и усмереност на корисника.



Слика 2 – Модел потпуног управљања квалитетом

TQM подразумева потпуно овладавање проблематиком квалитета за сваког оног ко се на било који начин бави производњом. Авелини (2000: 20–21) наводи да се потпуно управљање квалитетом може дефинисати на више начина:

- а) TQM настоји да створи услове да сви запослени заједничким снагама произведу производ и пружи услугу онда када, где и како корисник жели и очекује, и то први и сваки следећи пут;
- б) TQM се темељи на концепту сталног унапређивања процеса, трајном квалитету и заједничком раду;
- в) TQM систем је потпуно оријентисан на тржиште и усмерен према кориснику.

У подручју производње, технике и технологије, организације и управљања у свету се последњих деценија догађају значајне промене. Савремено пословање доноси нова правила, методе, материјалне и људске ресурсе, једном речју наступа раздобље промена у организацијама. Промене стварају нове пословне културе и критеријуме пословне изразитости. Темељни циљ ових промена је конкурентност и што боља тржишна позиција. Промене у организацијама настају, с једне стране, као одговор и реакција на утицаје из окружења, а с друге стране имају циљ да наметну промене у окружењу ради остваривања значајних предности у односу на конкуренте. Стога је успешно управљање променама од кључног значаја за опстанак и раст организација.

Сталне промене у окружењу, пре свега привредном, правном, политичком те нарочито у подручју технологије производа и процеса и информационих технологија, условиле су потребу прилагођавања свих делова и функција организација динамици тих промена. Савремена организација нужно треба да буде иновативна, односно отворена према сталним иновацијама у свим деловима организације. На тај начин иновације неће представљати само периодичну појаву, већ циљ којем сваки запослени тежи у току свог радног дана.

Један од могућих модела успостављања иновативне организације је примена потпуног управљања квалитетом. Потпуно управљање квалитетом је такав приступ управљању који подразумева дугорочну оријентацију према сталном побољшавању квалитета који ће задовољити и премашити очекивања корисника. „TQM је, дакле, учинковито управљање које захтијева потпуно укључивање свих запосленика на свим организацијским ралинама и представља начин организацијског живота, односно културу организације“ (Funda, 2008: 43).

Потпуно управљање квалитетом је системски приступ управљању који има за циљ да унапреди вредност за корисника сталним напредовањем организационих процеса и система. Стално унапређивање односи се на производе и организационе системе којима се остварује побољшана вредност за кориснике. Мала, али стална побољшања доводе до сталне промене темељене на новим захтевима корисника, креирању нових потреба и побољшаних вредности намењених корисницима.

TQM представља начин живота организације која уводи стална побољшања пословања на свим нивоима и активностима, ствара одговарајуће окружење кроз заједнички рад, поверење и поштовање, процесима приступа системски, доследно и организовано, примењује технике потпуног управљања квалитетом.

Предности увођења система TQM-а су многоструке (Avelini, 2000: 23):

- повећава се квалитет производа/услуга;
- повећава се задовољство корисника и задржава његова верност;
- јача се конкурентска способност и тржишна снага организације;
- смањују се трошкови пословања;
- повећава се продуктивност и профитабилност пословања;
- повећава се задовољство свих запослених;
- повећава се квалитет управљања;
- повећава се углед и вредност организације.

Захваљујући успостављању Malcolm Baldrige National Quality Award (www.baldrige.gov), која је установљена 1987. године, те European Quality Award (<http://www.efqm.org>), награде коју је покренула Европска фондација за управљање квалитетом (European Foundation for Quality Management, EFQM) 1991. године, TQM приступ је нашао своју широку примену у САД и Европи.

TQM приступ обухвата унапређивање функционисања организације, рада и сваког запосленог. У Јапану се такав приступ назива *каизен*. Филозофија *каизе-на* представља темељ за TQM приступ и подразумева следеће:

- а) радити према постојећим правилима;
- б) сваки проблем представља нову могућност за унапређивање;
- в) добити информацију кад је најпотребнија;
<ли>г) прикупити и разматрати чињенице;- д) придржавати се плана;
- ђ) уклонити расипања;
- е) поштовати правила;
- ж) обавити расподелу задатака.

У потпуном управљању квалитетом темељ за успјешно унапређивање квалитета представља PDCA (Plan – Do – Check – Act) циклус који се може укратко описати овако:

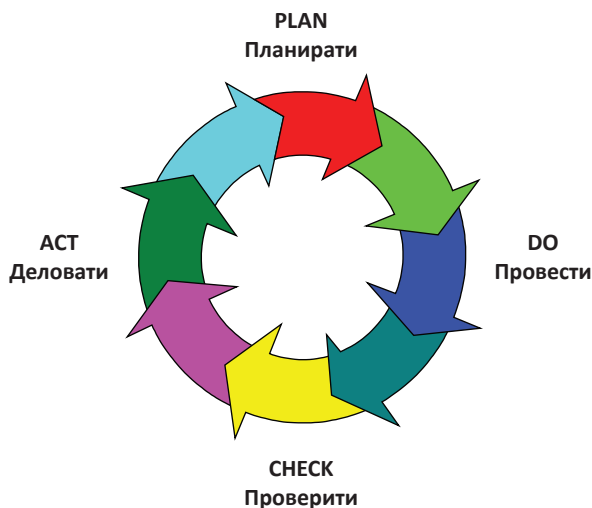
Планирај: Успостави циљеве и процесе потребне за добијање резултата у складу са захтевима корисника и политиком организације.

Проведи: Примени те процесе.

Провери: Вреднуј процесе и програм према политици, циљевима и захтевима за производ, те извести о резултатима.

Поступи: Предузимај радње за стално побољшавање ефикасности процеса.

Циклус P-D-C-A први је развио W. A. Sherwart. Касније га је популаризовао E. W. Deming па се зато често назива Демингов циклус. PDCA циклус присутан је у свим подручјима нашег живота. У систему управљања квалитетом PDCA је динамичан циклус који се може развити у сваком од процеса, али и у систему процеса као целини. У тесној је вези с планирањем, применом, управљањем те сталним побољшавањем процеса остваривања производа.



Слика 3 – PDCA циклус

Чувени амерички стручњак и један од утемељивача теорије квалитета E. W. Deming развио је модел управљања потпуним квалитетом са сврхом повећања ефикасности организације. Личну филозофију образложио је у књизи *Изразак из кризе* (Skoko, 2000: 116–117).

Тежиште Демингове филозофије је управа. Она не сме да избегава своју одговорност и кривицу пребацује на друге. Управа мора да створи атмосферу сигурности за запослене и да их на одговарајући начин награђује. Мора се обавезати на прихватање и примену потпуног управљања квалитетом. Коначни циљ је стварање такве организације која ће учинити корисника задовољним, јер корисник је тај који одређује сврху пословања (Drucker, 2005: 27).

Потпуно управљање квалитетом је по својој структури дисциплина која интегрише нови концепт квалитета и савремени менаџмент. TQM представља концепт менаџмента квалитетом који узима у обзир захтеве и интересе свих заинтересованих страна организације (кориснике, запослене, деоничаре, добављаче, друштво). Реч *пошћивуни* односи се на све елементе активности у организацијама који директно или индиректно утичу на квалитет, а реч *менаџмент* говори о то-

ме да се технички аспект квалитета преноси на ниво менаџмента, проширује на организационе и пословне чиниоце организације. Управљање потпуним квалитетом представља посебну менаџмент технику и интегрални је део стратегије организације. Управљање квалитетом је истовремено техника и методологија.

Данас се организације, без обзира на величину, суочавају са захтевима профитабилности, квалитете, технологије и одрживог развоја. Квалитет је постао неопходан услов опстанка на светском тржишту. Свест о квалитету и укључивање најпре управе, а затим и свих запослених, гарант је опстанка на савременом тржишту.

Знатан број организација покушало је самостално да реши питање и одреди сопствену стратегију квалитета, али је велики број њих, пре свега због неискуства у управљању квалитетом, одабрао погрешан пут и постигао високе трошкове уз скромне или никакве резултате.

Оне организације које су успеле да побољшају конкурентност применом TQM-а успеле су то због активног учешћа читаве управе, интензивног образовања свих запослених, екипног приступа решавању проблема, дугорочне пословне концепције усмерене према квалитету, примене статистичке анализе те усмерености на кориснике и њихове потребе (Funda, 2006: 272).

2. ПОТПУНО УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ У ОБРАЗОВАЊУ

Данас се организације, без обзира на величину, суочавају са захтевима профитабилности, квалитета, технологије и одрживог развоја. Да би сталне притиске претворили у конкурентске предности, организације треба да систематски одржавају и унапређују своје пословање. TQM може помоћи организацијама да усмере, организују и систематизују процесе за управљање и унапређивање пословања. Методе и технике потпуног управљања квалитетом могу се користити у производњи, услужним делатностима, јавним службама, образовању итд.

У развијеним земљама образовању се придаје темељна улога у привредном и друштвеном напретку. Квалитет образовања постаје све важнији за све који у њему непосредно или посредно учествују или користе његове услуге.

TQM приступ квалитету у образовању подразумева не само остварење врхунског квалитета у васпитно-образовном раду, већ и деловање на све чиниоце васпитно-образовног процеса: организацију, руковођење, међуљудске односе, материјалне и људске ресурсе и др. На тај начин квалитет поприма обележје потпуности (тоталности, целовитости).

„Примјена потпуног управљања квалитетом захтијева бројне промјене у одгојно-образовним установама. Понајприје се те промјене морају догодити у стајалиштима и дјеловању управе, у подручју организирања и праћења одгојно-образовног процеса, вредновању његових резултата, култури комуникације, школском озрачју, а понајвише на плану међуљудских односа“ (Funda, 2006: 303).

Потпуним управљањем квалитетом остварују се циљеви и задаци васпитања и образовања младих. TQM не унапређује само квалитет управљања већ и целокупног рада васпитно-образовне установе.

Дана 20. септембра 2000. године Влада Републике Хрватске донела је одлуку којом се задужује Министарство правосуђа да предложи акт о повећању контроле квалитета рада, након чега би сва министарства требало да се организују према међународној норми ISO 9001:2000.

Министарство просвјете и шпорта Републике Хрватске је 2002. године, у циљу промена у васпитно-образовном систему, предвидело је меру обнове уставна управљања применом стандарда квалитета (Концепција, 2002: 149).

Међу одговорима Владе Републике Хрватске на питања Европске уније током 2003. године, у поглављу 18. Образовање, наведено је и увођење система управљања квалитетом у средње школе.

Влада Републике Хрватске усвојила је 9. јуна 2005. године *План развоја сусџава огјоја и образовања 2005.–2010.* Приоритетна подручја, уз остало, укључују (Министарство знаности, образовања и шпорта, 2005: 11–22) побољшавање управљања васпитно-образовним установама те увођење система праћења и екстерног вредновања васпитно-образовне делатности.

Међу 55 препорука за повећање конкурентности Републике Хрватске, које је израдило Национално вијеће за конкурентност (www.vlada.hr), наведена је и потреба за спровођењем екстерног и међународног вредновања националног образовног система.

Ових неколико одлука извршне власти показује да је, пратећи правце развоја школског система у Европи и свету, и Хрватска препознала потребу за преображајем свог васпитно-образованог система према новим захтевима времена.

Уз наведене активности, у Републици Хрватској се питању квалитета у образовању придаје значај и у деловању других институција, удружења, васпитно-образовних установа.

Вредно је поменути да је тема 28. школе педагога Републике Хрватске, у организацији Хрватско-педагошког књижевног збора била: *Унајрјеђујемо квалитетну огјоја и образовања*, (НРКЗ, 2004.).

О значају квалитета васпитања и образовања одржана су два међународна научна колоквија у Риједи 1998. и 1999. године (Rosić, V. (ur.) 1998. i Rosić, V. (ur.) 1999.).

У свету се остварује покрет квалитетних школа чији је утемељивач W. Glasser, који и у Републици Хрватској има многобројне заговорнике.

Европска комисија је предложила 16 индикатора квалитета у васпитању и образовању (European report on quality of school education: sistem quality indicators, European Commission, 2000).

Министарство просвјете и шпорта и Министарство знаности и технологије покренули су 2002. године и финансијски подржали пројекат: Самоврједновање

и вањско врједновање у функцији унапређивања квалитете одгоја и образовања. Пројекат има два дела:

а) Развој и испитивање методологије за самовредновање.

б) Анализа услова за увођење државне матуре у хрватским школама. Пројекат се остварује у Центру за истраживања и развој образовања Института за друштвена истраживања Загреб, чији је водитељ др. Петар Безиновић. (Bezinović, Ristić 2005: 32–44).

На високошколским установама уводе се курсеви на предипломским, дипломским и последипломским студијама из подручја управљања квалитетом (Економски факултет Ријека, Економски факултет Загреб, Прехрамбено-биотехнолошки факултет Загреб, www.efzg.hr, www.efri.hr, www.pbf.hr итд.), спроводе различита истраживања квалитета у високошколским установама (Lazibat, T.: Сустави управљања квалитетом у високом образовању, 2005.), објављују стручни радови из тог подручја (Staničić, Управљање квалитетом у школи – Total Quality Management, 1999.), уводе системи квалитета у складу са међународном нормом ISO 9001:2000 у средње школе, високошколске установе, установе за образовање одраслих итд. (www.kvaliteta.inet.hr). Наведене активности доказују да квалитет све више постаје стратешки циљ образовања у Републици Хрватској.

У прилог томе говоре и резултати истраживања спроведеног у средњим школама у Републици Хрватској које су имплементирале систем управљања квалитетом у складу са нормом ISO 9001:2000.¹ Резултати показују да постоји висока позитивна корелација између елемената имплементiranог система квалитета (у вођењу школе, усмеравању радног и стручног потенцијала запослених, политици и стратегији, ресурсима и кључним процесима школе) и ефеката који се њима постижу (исказаним у проценама задовољства запослених, задовољства корисника, друштвеном угледу и кључним резултатима школе). Тај налаз потврђен је резултатима регресионе анализе која показује да је највећи проценат варијација у критеријумима (процена постигнућа школе) објашњен варијацијама у критеријумима (елементи имплементације система квалитете).

Једини начин постизања потпуног квалитета је успостављање иновативне организације, односно организације која је флексибилна, која се брзо прилагођава променама у свом окружењу и која брзо учи. Таква иновативна организација се ствара применом потпуног управљања квалитетом.

У циљу утврђивања ефикасности потпуног управљања квалитетом у образовању, утемељеног на *Норми за ујрављање квалитетом у образовању, NUKO 9001:2007.*, спроведено је током школске године 2006./07. године истраживање у 90 основних и средњих школа, и то: 60 испитаника образовног нивоа основног образовања из свих жупанија Републике Хрватске и 30 испитаника образовног нивоа средњег образовања, такође из свих жупанија Републике Хрватске.

¹ Истраживањем, које је аутор обавио током 2005. године, биле су обухваћене следеће средње школе: Поморска школа Задар, Поморска школа Бакар, Прометно-техничка школа Шибеник, Поморска школа Сплит, Средња школа Амброза Харачића Мали Лошињ, Поморско-техничка школа Дубровник, Техничка школа Шибеник, Средња школа Корчула, Гимназија и економска школа Бенедикта Котруљевића с правом јавности Загреб те Електростројарска школа Вараждин.

Задатак истраживања је био да се утврди како и у којој мери: P_1 вођење установе, P_2 вођење и усмеравање радној и стручној пошеницијала зајослених у установи, P_3 полишика и сирашеија установе, P_4 ресурси установе, P_5 кључни процеси установе, K_1 задовољство зајослених у установи, K_2 задовољство корисника установе, K_3 друштивени улед установе, K_4 кључни резултиаши установе доприносе **ефикасности образовања**.

У истраживању су се користили мултиваријантни и униваријантни поступци, и то: мултиваријантна анализа варијанце (MANOVA), дискриминациона анализа, Роув тест, коефицијент дискриминације, Пеарсонов коефицијент контингенције (χ), коефицијент мултипле корелације (R), Махаланобисова удаљеност и Кластер анализа.

Резултати истраживања у основним и средњим школама у Републици Хрватској показују да применом потпуног управљања квалитетом васпитно-образовна установа успешно дистрибуира своје акумулирано знање те повећава своју ефикасност.

Истраживање је показало да је примена потпуног управљања квалитетом, утемељеног на *Норми за уйрављање квалитетом у образовању, NUKO 9001:2007*, приступ који води према квалитету у образовању на задовољство свих чинилаца система.

Затим, истраживањем је утврђено да имплементација *Норме за уйрављање квалитетом у образовању, NUKO 9001:2007*, доприноси квалитету образовања.

Конечно, истраживање је потврдило да **пошину уйрављање квалитетом доприноси ефикасности образовања**.

3. ЗАКЉУЧАК

Квалитетнија школа намеће потребу да се управљање потпуним квалитетом угради у систем као његов саставни део што је тежња свих чинилаца: васпитно-образовне установе, Министарства знаности, образовања и шпорта Републике Хрватске, високошколских установа и научних институција, органа државне управе, родитеља итд.

Разлога за то има више. Навешћемо само неке унутрашње и спољашње користи које васпитно-образовне установе могу имати увођењем потпуног управљања квалитетом.

Унутрашње користи:

- унапређује ефикасност управљања;
- олакшава укључивање нових запослених;
- унапређује планирање;
- смањује флукутацију радне снаге;
- уједначава радне процесе у свим подручјима васпитно-образовног рада;
- смањује неочекиване ситуације и грешке;
- побољшава резултате пословања.

Спољашње користи:

- повећава углед код корисника;
- повећава задовољство корисника;
- ствара поверење корисника у установу која послује у складу са нормама квалитета;
- промовише васпитно-образовне установе кроз регистре сертификационих организација;
- промовише васпитно-образовне установе кроз коришћење акредитацијског знака.

Наводимо још неке предности увођења потпуног управљања квалитетом у одгојно-образовне установе.

1. Потпуним управљањем квалитета остварују се циљеви и задаци васпитања и образовања младог нараштаја.
2. Његова примена обухвата целокупно пословање васпитно-образовних установа.
3. Потпуно управљање квалитетом омогућава ефикасније припремање за све облике васпитно-образовног рада.
4. Једнообразном документацијом лакше се прикупљају и прате подаци о ученицима, њиховом раду и свим осталим активностима.
5. Директору и школској управи систем омогућава ефикасније вођење и надзор над целокупним радом установе.
6. Потпуно управљање квалитетом побољшава рад ученика који постижу више, развијају способности и личне вредности.
7. Учитељи усвајају нове програме, а родитељи и друштвена заједница имају могућност бољег увида и лакшег праћења активности које се спроводе у васпитно-образовној установи.
8. Потпуно управљање квалитетом омогућава вредновање учитеља, ученика и васпитно-образовне установе у целини.
9. Коначно, потпуно управљање квалитетом помоћ је Министарству знаности, образовање и шпорта, његовим подручним јединицама те јединицама локалне и регионалне управе и самоуправе. Једнозначност критеријума (норми), транспарентност документације и комуникације, олакшава спровођење вредновања васпитно-образовних установа.

Тежња је сваког система, па тако и васпитно-образовног, да што боље функционише у свим сегментима. Стога је разумљива намера управе да проналази методе за што већу ефикасност. Потпуно управљање квалитетом једно је од могућих решења јер укључује активности везане за квалитет у циљу извршавања обавеза те задовољавања захтева корисника.

Због чега је важно увођење потпуног управљања квалитетом у васпитно-образовни систем?

Први разлог је тај што је потпуно управљање квалитетом проактиван и непрекидан круг активности који побољшава процес пружања квалитетне услуге.

Други разлог је укупна потреба за усклађивањем с прописима Европске уније што је предуслов Републици Хрватској за улазак у европске интеграције (ажурирање закона, доношење нових правилника у вези са стандардима квалитета у систему васпитања и образовања итд.).

Примена потпуног управљања квалитетом у школству може бити један од задатака реформологије која се посебно бави самоприлагођавањем система васпитања и образовања наступајућим променама (Mijatović, 1999: 582).

На 29. Општем заседању UNESCO-а 1997. године усвојена је темељна међународна квалификација образовних стандарда (ISCED). Потпуно управљање квалитетом прилог је међународној стандардизацији у систему васпитања и образовања јер „помаже прецизнијем вредновању сваког школског састава опћенито, али и врједновању на националној разини, док се с друге стране поступно уједначава и међусобно приближава стварно стање између националних школских састава на континентима и/или опћенито“ (Mijatović, 1999: 307). На тај начин омогућава се да функционално и педагошко вредновање система ради његовог унапређивања, те економско вредновање ради поређења финансијских и материјалних средстава, постане ефикасније.

Потпуно управљање квалитетом представља јединствени модел квалитета без обзира на делатност или врсту производа. Ово подједнако вреди за привреду, васпитно-образовни систем или било које друго подручје. Потпуним управљањем квалитетом остварују се циљеви и задаци васпитања и образовања младог нараштаја, унапређује квалитет управљања и целокупног рада васпитно-образовних установа. Стога је имплементација потпуног управљања квалитетом једно од могућих решења за ефикаснији целокупни васпитно-образовни систем.

4. ЛИТЕРАТУРА

- Avelini H., I.: *Upravljanje potpunom kvalitetom (Total Quality Management)*, u zborniku „Integralni sustavi upravljanja potpunom kvalitetom“, str. 1. – 50., Opatija, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, 2000.
- Bezinović, P., Ristić Dedić, Z.: *Preoblikovanje osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja u Republici Hrvatskoj*, u izabranim radovima s Konferencije u organizaciji Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa Republike Hrvatske i Svjetske banke, str. 32. – 44., Zagreb, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, 2005.
- Drucker, P.: *Najvažnije o menadžmentu*, Zagreb, M. E. P. Consult, 2005.
- European report on quality of school education: sistem quality indicators*, European Commission, 2000.

- Funda, D.: „*Potpuno upravljanje kvalitetom u funkciji stvaranja i razvoja organizacije koja uči*“, u zborniku radova 4. savetovanja „Na putu ka dobu znanja“, Fakultet za menadžment, Valdanos, 21. – 24. septembra 2006. godine
- Funda, D.: „*Model za potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*“, međunarodna konferencija pod nazivom „Dependability and quality management“, Beograd, 13. i 14. lipnja, str. 301. – 310., DQM Research Center, Prijevor, Srbija, 2007.
- Funda, D.: „*Potpuno upravljanje kvalitetom u obrazovanju*“, Zagreb, Kigen, 2008.
- Juran, J. M.: *Juran's Quality Control Handbook*, Fourt Edition, Mc Graw Hill Book Company, New York, 1988., p.7.13.
- Koncepcija promjena odgojno-obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj*, Zagreb, Ministarstvo prosvjete i športa, Prosvjetno vijeće, 2002.
- Lazibat, T.: *Sustavi upravljanja kvalitetom u visokom obrazovanju*, Zagreb, Sinergija, 2005.
- Mijatović, A.: *Futorološka pedagogija*, u knjizi: Osnove suvremene pedagogije, str. str. 577. – 613., Zagreb, Hrvatski pedagoško-književni zbor, 1999.
- Mijatović, A.: *Sustav odgoja i obrazovanja*, u knjizi: Osnove suvremene pedagogije, str. str. 291. – 335., Zagreb, Hrvatski pedagoško-književni zbor, 1999.
- Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005.–2010.*, Zagreb, Ministarstvo znanosti, obrazovanja i športa, 2005.
- Rosić, V. (ur.): *Kvaliteta u odgoju i obrazovanju*, zbornik radova s međunarodnog znanstvenog kolokvija u Rijeci, Rijeka, Pedagoški fakultet, 1998.
- Rosić, V. (ur.): *Nastavnik – čimbenik kvalitete u odgoju i obrazovanju*, zbornik radova s međunarodnog znanstvenog kolokvija u Rijeci, Rijeka, Filozofski fakultet, 1999.
- Skoko, H.: *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb, Sinergija d.o.o., 2000.
- Staničić, S.: *Upravljanje kvalitetom u školi – Total Quality Management*, u Školskom priručniku 1999./2000., str. 172. – 178., Zagreb, Znamen, 1999.
- Unaprijeđujemo kvalitetu odgoja i obrazovanja*, zbornik radova s 28. škole pedagoga Republike Hrvatske, u organizaciji Hrvatsko-pedagoškog književnog zbora, Zagreb, HPKZ, 2004.

Web stranice:

1. www.baldrige.gov
2. www.efqm.org
3. www.efzg.hr
4. www.efri.hr
5. www.kvaliteta.inet.hr
6. www.pbf.hr
7. www.vlada.hr

Summary: Today the organizations, regardless of size, face requirements of profitability, quality, technology and sustainable development. To turn constant pressure into competitive advantages, organizations have to systematically maintain and improve business activities.

Innovative organization is based on total quality management system. TQM represents revolutionary step forward in business effectiveness. Effective total quality management system can ease organizations facing with challenges of rapid world market.

TQM approach to quality in education implies not only realization of top quality in educational work, but also effect on all factors of educational process: organization, management, relationships, material and human resources etc. In this way quality is becoming complete.

Key words: quality, quality management, total quality management.