

2. Pokazatelji uspješnosti u visokom obrazovanju

STRUČNI RAD

Vesna Vašiček^{*}
Verica Budimir^{**}
Svjetlana Letinić^{***}

Sažetak

U radu se daje pregled mjera kvalitete pružanja usluga javnog sektora s naglaskom na sektor visokog obrazovanja. Javni sektor nije profitno orijentiran, već služi zadovoljenju javnih potreba stanovništva. Korisnici usluga javnog sektora i porezni obveznici moraju biti zadovoljni kvalitetom usluga i učinkovitošću javnog sektora, te je stoga potrebno provesti vrednovanje učinkovitosti javnog sektora u pružanju usluga. Metode poslovne analize predviđene za profitna poduzeća nije moguće primjenjivati u javnom sektoru, već je potrebno definirati metode analize prilagođene definiciji i strukturi javnog sektora. Većina zemalja kao sredstvo vrednovanja kvalitete i učinkovitosti javnog sektora koristi pokazatelje uspješnosti (*performance indicators*). Rad prikazuje skupove pokazatelja uspješnosti visokog obrazovanja Australije, Kanade i Velike Britanije, kao začetnike ideje mjerenja uspješnosti. Svaka od navedenih zemalja propisuje vrlo širok spektar pokazatelja uspješnosti, obvezan za izračunavanje i izvještavanje. Budući da mjerenje i izvještavanje o uspješnosti ustanova visokog obrazovanja, kao ni u ostatku javnog sektora Hrvatske, nije propisano niti jednim zakonskim aktom, rezultati istraživanja ukazuju na potrebu njihovog definiranja i primjenjivanja.

Gljučne riječi: javni sektor, visoko obrazovanje, pokazatelji uspješnosti
JEL klasifikacija: I21, I28

^{*} Vesna Vašiček, profesorica, Ekonomski fakultet Zagreb.

^{**} Verica Budimir, predavačica, Veleučilište u Požegi.

^{***} Svjetlana Letinić, Veleučilište u Požegi.

1. Uvod

Novac poreznih obveznika koristi se za financiranje javnih potreba, kao što su obrazovanje, znanost, kultura i drugo, te je stoga važno da korisnici usluga javnog sektora i porezni obveznici budu zadovoljni kvalitetom primljenih usluga. Kako bi bilo moguće procijeniti kvalitetu usluga javnog sektora, potrebno je provesti vrednovanje njegove uspješnosti i učinkovitosti u pružanju usluga.

Zbog aktualnosti ove problematike u visokom obrazovanju u Hrvatskoj, nametnute bolonjskim procesom¹, osnovni je cilj rada definirati pokazatelje uspješnosti ustanova visokog obrazovanja na temelju analize iskustava u zemljama u kojima se propisuje i mjeri uspješnost ustanova visokog obrazovanja. Stoga su proučeni skupovi pokazatelja uspješnosti (*performance indicators*)² ustanova visokog obrazovanja Australije, Kanade i Velike Britanije. Navedene su zemlje začetnice ideje mjerenja uspješnosti i imaju vrlo razvijen sustav mjerenja uspješnosti javnog sektora u cjelini pa tako i ustanova visokog obrazovanja.

Za razliku od navedenih zemalja, u javnom sektoru u Hrvatskoj nije propisana obveza izvještavanja pokazatelja uspješnosti niti jednim zakonskim aktom. Pokazatelji uspješnosti, kao analitičko sredstvo poslovne analize javnog sektora, u Hrvatskoj službeno ne postoje. No da bi se osigurala informacija o kvaliteti visokog obrazovanja, potrebno je provesti vrednovanje i ocjenjivanje obrazovne institucije kao cjeline, određenog predmetnog područja, plana i programa studija. Na temelju provedenog istraživanja zaključuje se i predlaže mjerenje kvalitete ustanova visokog obrazovanja Hrvatske kroz pokazatelje uspješnosti.

Rad se sastoji od četiri dijela. U uvodnom se dijelu iznosi motivacija, cilj i struktura rada. U drugom su dijelu opisane metode analize financijskih izvještaja profitnog sektora i metode potrebne za analizu ustanova javnog sektora, prilagođene njihovoj definiciji i strukturi, s naglaskom na pokazatelje uspješnosti.

¹ Bolonjski proces je naziv za reformu visokog obrazovanja u Europi kojoj je cilj, uspostavljenjem tzv. Europskog prostora visokog obrazovanja do 2010. godine, promicanje pokretljivosti studenata i profesora, te osiguravanje kvalitete na temelju zajedničkih kriterija i metoda.

² U radu je pojam *performance indicators* preveden kao pokazatelji uspješnosti. U sadržajnom smislu riječ je o skupu kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja kojima se mjeri ekonomičnost, učinkovitost i djelotvornost jedinica javnog sektora.

U trećem se dijelu rada, kroz komparativnu analizu pokazatelja uspješnosti u visokom obrazovanju Australije, Velike Britanije i Kanade, ukazuje na potrebu uvođenja pokazatelja uspješnosti u visokom obrazovanju Hrvatske. Posljednji dio iznosi zaključke i preporuke.

2. Pokazatelji uspješnosti u javnom sektoru

Upravljanje poslovanjem i razvojem zahtijeva informacije koje, između ostalog, daje analiza poslovanja, posebice financijska analiza. Tepšić, Turk i Petrović (1984) financijsku analizu definiraju kao iscrpno ispitivanje financijskog i ekonomskog stanja i rezultata poslovanja neke jedinice računovodstvenog obuhvaćanja na temelju njezinih računovodstvenih izvještaja. Financijski pokazatelji su najznačajniji nositelji informacija potrebnih za upravljanje poslovanjem i razvojem poduzeća. Pri izračunu financijskih pokazatelja jedna se ekonomska veličina stavlja u odnos s drugom, pri čemu Žager i Žager (1996) razlikuju nekoliko skupina financijskih pokazatelja³:

1. Pokazatelji likvidnosti (*liquidity ratios*) - mjere sposobnost poduzeća da podmire svoje dospjele kratkoročne obveze.
2. Pokazatelji zaduženosti (*leverage ratios*) - mjere koliko se poduzeće financira iz tuđih izvora sredstava.
3. Pokazatelji aktivnosti (*activity ratios*) - mjere kako efikasno poduzeće upotrebljava svoja sredstva.
4. Pokazatelji ekonomičnosti (*economy ratios*) - mjere odnos prihoda i rashoda, odnosno, pokazuju koliko se prihoda ostvaruje po jedinici rashoda.
5. Pokazatelji profitabilnosti (*profitability ratios*) - mjere povrat uloženog kapitala.
6. Pokazatelji investiranja (*investibility ratios*) - mjere uspješnost ulaganja u redovne (obične) dionice.

³Van Horne (1997) pokazatelje financijske analize svrstava u pokazatelje likvidnosti, pokazatelje zaduženosti, pokazatelje pokriva i pokazatelje profitabilnosti. Bez obzira na način grupiranja tih pokazatelja, u osnovi se radi o istim pokazateljima.

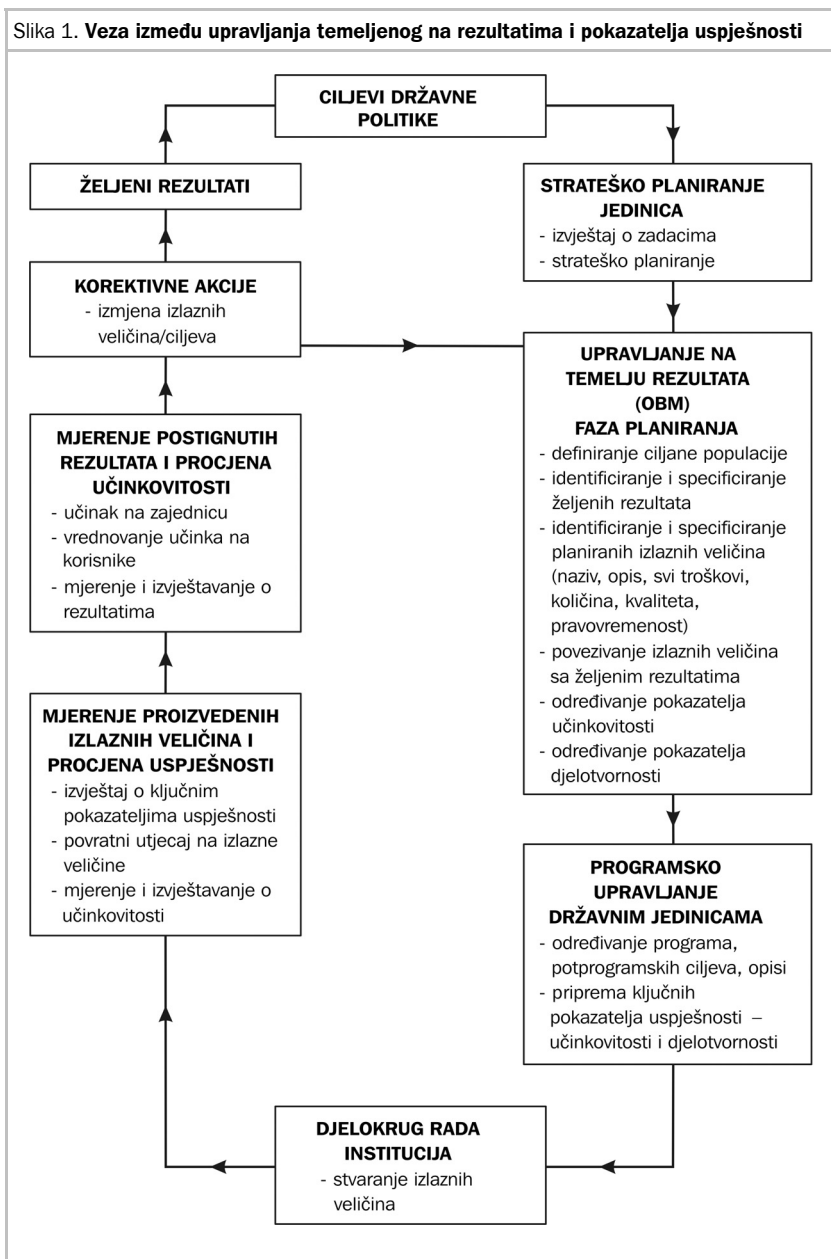
Sami za sebe ovi pokazatelji ne govore mnogo, već ih je potrebno usporediti s određenim standardnim veličinama. Najčešće su to: planirani pokazatelji za analizirano razdoblje; kretanje određenog pokazatelja tijekom vremena u istom poduzeću; veličina određenog pokazatelja u sličnom poduzeću koje pripada istoj grupaciji i prosječna vrijednost određenog pokazatelja za cijelu grupaciju (Žager i Žager, 1996).

Svi navedeni pokazatelji koriste se u profitnom sektoru, dok je situacija u javnom sektoru nešto drugačija. Javni je sektor dio ekonomskog i administrativnog života koji se bavi isporukom roba i usluga za državnu upravu, lokalnu ili regionalnu samoupravu. Dakle, javni sektor nije profitno orijentiran, već služi zadovoljenju javnih potreba. Zadatak je svake države zadovoljiti javne potrebe stanovništva, a kako bi to bilo moguće potrebno je prikupiti sredstva neophodna za njihovo financiranje. Proračun je osnovni instrument financiranja javnih izdataka od općeg i zajedničkog interesa za stanovnike jedne zemlje. Proračunskom se politikom, odnosno određenim mjerama u korištenju javnih prihoda, nastoji učinkovito zadovoljiti javne potrebe. Stoga je važno da korisnici usluga javnog sektora i porezni obveznici budu zadovoljni kvalitetom usluga javnog sektora. Kako bi bilo moguće procijeniti uspješnost javnog sektora, potrebno je provesti vrednovanje javnog sektora u pružanju usluga odnosno potrebno je odgovoriti na slijedeća pitanja (CIPFA, 2006):

1. Jesu li usluge usmjerene korisnicima?
2. Jesu li jedinice javnog sektora oblikovane na način da pružaju bolje usluge u budućnosti?
3. Je li rukovođenje uspješno?
4. Jesu li izvori iskorišteni na način da daju maksimalnu vrijednost za novac?

Metode poslovne (financijske) analize koje se koriste u profitnom sektoru nije moguće primjenjivati u javnom sektoru. Za procjenu kvalitete i uspješnosti javnog sektora potrebno je definirati metode analize prilagodene definiciji i strukturi javnog sektora. Tako se u većini zemalja, s ciljem vrednovanja javnog sektora, definiraju pokazatelji uspješnosti (*performance indicators*). Rowe (2004) ih opisuje

Slika 1. Veza između upravljanja temeljenog na rezultatima i pokazatelja uspješnosti



Izvor: Department of Treasury and Finance (1996).

Da bi bili kvalitetni, pokazatelji uspješnosti⁴ trebaju biti (Department of Treasury and Finance, 2004):

- važeći – pokazatelji uspješnosti moraju odražavati potrebe korisnika;
- prikladni – pokazatelji uspješnosti trebaju omogućiti korisnicima mjerenje rezultata jedinice u javnom sektoru;
- pravedni – pokazatelji trebaju biti oslobođeni predrasuda i mjerljivi (kvantitativno ili kvalitativno) kako bi ih kvalificirani pojedinci mogli provjeriti.

Za razvijanje i definiranje pokazatelja uspješnosti u javnom sektoru, potrebno je slijediti određene korake. Razvoj pokazatelja uspješnosti oslanja se na jasno definiranje željenih rezultata i usluga. Jednom kada su određeni željeni rezultati i struktura usluga, u sljedećem je koraku potrebno kritički vrednovati postojeće podatke o uspješnosti objavljene u strateškim planovima, proračunima i godišnjim izvještajima kako bi bilo moguće odrediti koji dio poslovanja nije potrebno mijenjati.

Pored kritičkog sagledavanja objavljenih informacija o uspješnosti, jedinice javnog sektora ohrabruje se u stalnom istraživanju drugih potencijalnih izvora korisnih pokazatelja uspješnosti. Pri oblikovanju pokazatelja uspješnosti potrebno je savjetovati se s korisnicima usluga jer sudjelovanje korisnika u oblikovanju

⁴ *Kako bi bilo moguće što bolje razumjeti definiranje i izračunavanje pokazatelja uspješnosti, potrebno je definirati ključne pojmove, kao što su:*

- *Pokazatelji uspješnosti (performance indicators) koji pokazuju koliko je jedinica u javnom sektoru dobra u postizanju zadanih ciljeva i željenih rezultata.*
- *Ključni pokazatelji uspješnosti (key performance indicators) su oni pokazatelji uspješnosti koji daju opsežan, potpun i najbolji pregled uspješnosti programa.*
- *Pokazatelj djelotvornosti (effectiveness indicator) nepristrana je, kvantitativna i provjerljiva mjera koja daje informacije za vanjsko izvještavanje o opsegu u kojem su izlazne veličine programa ili potprograma doprinijele postizanju ciljeva/željenih rezultata.*
- *Troškovi djelotvornosti (cost effectiveness) su troškovi po jedinici rezultata. Izvješćuju o potpunim troškovima koji nastaju u postizanju jedinice rezultata, npr. trošak po diplomiranom studentu.*
- *Pokazatelj učinkovitosti (efficiency indicator) izvješćuje o odnosu uloženi troškova i postignutih izlaznih jedinica.*
- *Troškovi učinkovitosti (cost efficiency) su troškovi po izlaznoj jedinici. Izvješćuje o svim troškovima koji nastaju u proizvodnji izlazne jedinice, npr. trošak po studentu.*

pokazatelja uspješnosti poboljšava njihovu kvalitetu, ali potiče i njihovo prihvaćanje.

Za razvoj pokazatelja uspješnosti važno je promicanje organizacijske kulture koja naglašava postizanje rezultata, samovrednovanje, sudjelovanje zaposlenika i korisnika. Također je važno da pokazatelje oblikuje prikladno osposobljeno osoblje.

Brojni su razlozi zbog kojih se potiče izračunavanje pokazatelja uspješnosti, a među važnijim su:

- Poboljšanje upravljanja – pokazatelji uspješnosti su korisno upravljačko oruđe jer iskustva pokazuju da ono što se može izmjeriti bude i učinjeno.
- Povećanje odgovornosti – pokazatelji uspješnosti pomažu institucijama javnog sektora u izvještavanju o trošenju javnog novca.
- Udovoljavanje zakonskim zahtjevima – zakonom je propisana obveza izvještavanja pokazatelja uspješnosti.

3. Pokazatelji uspješnosti u visokom obrazovanju

Jedno je od značajnih pitanja, koje se javlja u ustanovama visokog obrazovanja, pitanje jamstva kvalitete. Kvaliteta visokog obrazovanja predstavlja srž stvaranja Europskog prostora visokog obrazovanja. Ustanove u sustavu visokog obrazovanja dužne su osigurati kvalitetu na institucionalnoj, nacionalnoj i europskoj razini. Pri tome je izuzetno važno razviti zajedničke kriterije i metodologiju osiguranja kvalitete. Svaka je pojedina ustanova odgovorna za primjenu načela institucionalne autonomije, kao i za osiguravanje kvalitete visokog obrazovanja, što je dobar preduvjet za stvarnu pouzdanost akademskog sustava u okviru pojedinih zemalja.

Da bi se osigurala kvaliteta visokog obrazovanja, potrebno je provesti vrednovanje i ocjenjivanje obrazovne institucije kao cjeline, određenog predmetnog područja, plana i programa studija. Vrednovanje može biti:

1. vanjsko - provodi ga nezavisno stručno tijelo, stručni odbor ili tim, a temelji se na formalnim kriterijima koje može postaviti vlada ili ministarstvo, odnosno stručnjaci i
2. unutarnje - provodi ga ustanova sama za sebe; naziva se i samovrednovanjem.

Temeljni kriteriji vrednovanja izvode se iz ciljeva vrednovane ustanove, a predmet pregleda mogu biti (MZOS, 2004):

- postavka misije i ciljeva;
- posloводство;
- politika i proces odlučivanja;
- razvoj i organizacija nastavnih djelatnosti;
- istraživanje i razvoj;
- međunarodna suradnja i međunarodni projekti;
- financiranje;
- vrsnoća osoblja;
- studenti;
- zajedničke službe;
- mehanizmi jamstva kvalitete, zadovoljstvo korisnika i drugi čimbenici.

Zanimanje za pokazatelje uspješnosti na međunarodnoj razini tijekom prošlog desetljeća poraslo je zbog potrebe za kvantitativnim i kvalitativnim vrednovanjem visokoobrazovnih ustanova. S jedne strane, kako se sustav visokog obrazovanja širio, uza sve veći broj polaznika, rasla je zabrinutost državne uprave za javnu odgovornost i transparentnost ustanova visokog obrazovanja te su nastojali pronaći objektivne mjere učinkovitosti ustanova, ali i cijelog sustava. S druge se strane može reći kako je zainteresiranost za pokazatelje uspješnosti proizašla iz potrebe poboljšanja kvalitete visokoobrazovnih ustanova. S vremenom su i same visokoobrazovne ustanove, nastojeći se što bolje prikazati prema vanjskom, tržišno orijentiranom, konkurentskom sustavu, osjetile potrebu za objektivnim mjerama vrednovanja.

U posljednje se vrijeme zanimanje za pokazatelje uspješnosti u sektoru visokog obrazovanja povećalo, a proizašlo je iz brojnih razloga:

- potrebe za korisnim informacijama za buduće studente, njihove roditelje, školske savjetnike i druge koji sudjeluju u odlučivanju kojoj ustanovi pristupiti;
- usporedbe između ustanova u pogledu osobina i uspješnosti, kako bi mogle naznačiti buduća napredovanja u pružanju obrazovnih usluga;
- potrebe za prikazom raznolikosti visokoobrazovnih ustanova; i
- doprinosa javnoj odgovornosti za velik dio proračunskih sredstava i pomoć u razvoju politika u visokom obrazovanju.

Pokazatelji uspješnosti pružaju informacije o zajedničkim osobinama visokoobrazovnih ustanova, kao i o međusobnim različitostima. Oni, također, otkrivaju i brojne mogućnosti studentskih aktivnosti te procjenjuju uspješnost ustanova u područjima značajnim za svrhu ustanova u sustavu visokog obrazovanja. Ostali pokazatelji, posebno oni vezani uz financijsku uspješnost ustanova, mjere dostupne izvore financiranja.

3.1. Prikaz pokazatelja uspješnosti u visokom obrazovanju Australije

U Australiji se tijekom 90-tih godina prošlog stoljeća provodilo opširno prikupljanje podataka vezanih uz sustav visokog obrazovanja. Ustanovljen je široki spektar pokazatelja koji su ustanove visokog obrazovanja morale prikazati za potrebe statističke obrade podataka. Tijekom cijelog desetljeća *Istraživačka grupa (Performance Indicator Research Group)* je razvijala niz kvantitativnih pokazatelja prikladnih za vrednovanje uspješnosti u visokom obrazovanju. Većina je radnji bila usredotočena na razvoj valjanih i pouzdanih pokazatelja za potrebe usporedbe ustanova unutar nacionalnog sustava. Slijedom su navedenog nastala dva izvještaja: *DEET*⁵ 1994 i *DEET* 1996 (James, 2001). Objavilo ih je nadležno ministarstvo, a predstavila su raznovrsne pokazatelje uspješnosti važne za visokoobrazovne ustanove. U Australiji se godišnje objavljuje preko 200 pokazatelja (James, 2001).

⁵ *Department of Employment, Education and Training (DEET) - Ministarstvo zapošljavanja, obrazovanja i usavršavanja.*

Sva područja vrednovanja u sustavu visokog obrazovanja nije moguće lako izmjeriti, pa su kvalitativni pokazatelji važan čimbenik pri vrednovanju. S obzirom na veličinu sustava i razlike među ustanovama, jednostavniji su pokazatelji često praćeni dugom listom zahtjeva i ograničenja.

Budući da je broj pokazatelja velik, nadležno se australsko ministarstvo suočilo s potrebom izbora manjeg broja pokazatelja kojim bi uspostavili ravnotežu između nečega valjanog i pouzdanog i onoga što je moguće, a praktično provedivo i održivo. Iako je velik izazov staviti na jedno mjesto sve spoznaje vezane uz kvantitativno izvještavanje u visokom obrazovanju stečene u posljednjih 10-15 godina u Australiji, James (2001) iznosi neke ključne:

- Apstraktni se pokazatelji ili pokazatelji koji se temelje na složenoj formuli teško ili pogrešno interpretiraju. Jednostavno definirani te jasni i pouzdani pokazatelji nužni su za lakšu interpretaciju.
- Najkorisniji rezultati postižu se kada je uspostavljen dogovoreni okvir prikupljanja podataka i izvještavanja. Precizno definiranje pokazatelja posebno je važno za potrebe usporedne analize.
- Broj pokazatelja treba svesti na minimum; u protivnom svrha postaje prikupljanje podataka, a ne dobivanje rezultata.
- Oblikovanjem skupa pokazatelja treba uspostaviti hijerarhiju vrednovanja.
- Većina pokazatelja u sustavu visokog obrazovanja temelji se na modelu sustava ulaznih jedinica, procesa i izlaznih jedinica⁶. Pokazatelje temeljene na izlaznim jedinicama, u pravilu je najteže izmjeriti, a najčešće zahtijevaju i subjektivnu interpretaciju.
- Pokazatelji obično ne daju dovoljno smisla sami za sebe, već ih je potrebno prije upotrebe izmijeniti ili staviti u odnos (npr. javna potrošnja za obrazovanje kao postotak BDP-a i slično).
- Osobina je visokog obrazovanja vremenski raskorak između poduzetih radnji i postignutih rezultata, što predstavlja poteškoću pri kvantifikaciji rezultata, posebno ako je cilj stalno poboljšavanje. Analiza pokazatelja i

⁶ Model pokazatelja uspješnosti ustanova visokog obrazovanja promatran je kao proizvodni proces koji se temelji na ulaznim jedinicama, procesu i izlaznim jedinicama.

radnje poduzete na temelju toga trebaju uzeti u obzir vremensku dimenziju dobivenih rezultata.

- Smjer mjerenja nekih pokazatelja može biti upitan, a ovisan je o tome jesu li usmjereni na mjerenje kvantitete ili učinkovitosti.
- Mjerenje kvalitete nastave i istraživačkog rada, kao i učinaka koji stvaraju dodanu vrijednost u visokom obrazovanju, aktivnosti su u sustavu visokog obrazovanja koje su osobito subjektivne i teško mjerljive putem sustava pokazatelja.
- Središnji problem koji se odnosi na uspostavu sustava pokazatelja je da pokazatelji sami za sebe ne predlažu daljnje postupke. Da bi oni bili poduzeti, potrebno je pokazatelje protumačiti u širem kontekstu.
- Naposljetku, dobar podatak je dragocjen i prikladan izvor koji treba biti dostupan za prikupljanje, analizu i izvještavanje.

U visokom obrazovanju Australije propisano je izračunavanje i izvještavanje sljedećih pokazatelja uspješnosti, svrstanih u četiri skupine (Department of Education, Science and Training, 2005):

1. studentski pokazatelji (*student indicators*);
2. pokazatelji zaposlenika (*staff indicators*);
3. financijski pokazatelji (*finance indicators*);
4. istraživački pokazatelji (*research indicators*).

U skupini studentskih pokazatelja su:

- broj upisanih studenata u određenom razdoblju (npr. 10 godina);
- stvarno opterećenje studenata (sati nastave i sati pripreme ispita);
- način (vrsta) upisa;
- udio studenata poslijediplomaca u ukupnom broju studenata;
- udio studenata iz inozemstva u ukupnom broju studenata;
- prosječna starost studenata prema načinu upisa;
- udio studentica u ukupnoj studentskoj populaciji s obzirom na područje studiranja;
- broj polja studiranja koje studenti mogu upisati u pojedinim visokoobrazovnim ustanovama, i slično.

Među pokazateljima koji se temelje na zaposlenima, propisano je iskazivanje sljedećih pokazatelja:

- broj zaposlenih (u određenom razdoblju);
- nastavno i nenastavno osoblje kao udio ukupno zaposlenih (samo zaposleni s punim radnim vremenom);
- udio više i visoko obrazovanog nenastavnog osoblja u ukupno zaposlenima;
- udio zaposlenih po funkcijama u odnosu na ukupno zaposlene;
- nastavno osoblje prema zvanjima kao dio ukupnog nastavnog osoblja (u postocima);
- udio nastavnica po zvanjima kao dio ukupnog nastavnog osoblja (u postocima);
- nastavno osoblje po dobi kao dio ukupnog nastavnog osoblja (u postocima), i slično.

Propisano je i izračunavanje sljedećih financijskih pokazatelja:

- udio operativnih prihoda u ukupnim prihodima i primicima;
- udio operativnih rashoda u ukupnim rashodima i izdacima;
- plaće i troškovi vezani uz plaće kao udio ukupnih rashoda;
- troškovi po odgovarajućim studentskim grupama (*equivalent full-time student units - EFTSU*);
- vlastiti prihodi kao udio ukupnih prihoda;
- prihodi od istraživanja i drugo.

Pokazatelji uspješnosti temeljeni na istraživačkoj djelatnosti visokoobrazovnih ustanova su:

- udio istraživačkih studentskih grupa višeg stupnja u svim studentskim grupama;
- prihodi od istraživanja koje ostvaruju studenti na poslijediplomskim studijima;
- prihodi od istraživanja po istraživaču (u postocima) i slično.

Osim ove četiri skupine pokazatelja, izračunavaju se pokazatelji rezultata u visokom obrazovanju:

- stopa napredovanja studenata - pokazatelj je koji mjeri postignuća i uspješnost u obrazovanju;
- diplomirani studenti zaposleni s punim radnim vremenom - postotak zaposlenih diplomiranih studenata u odnosu na sve diplomirane studente;
- diplomirani studenti koji nastavljaju redovan studij - pokazatelj je koji govori o studentima koji diplomiraju (na određenom stupnju) i nakon toga nastavljaju studirati;
- početničke plaće - pokazatelj veličine prosječnih plaća diplomiranih studenata;
- zadovoljstvo diplomiranih studenata - pokazatelj koji mjeri zadovoljstvo studenata, i to opće zadovoljstvo, kvalitetu nastave i generičke sposobnosti.

3.2. Prikaz pokazatelja uspješnosti u visokom obrazovanju Velike Britanije

Mjerenje i unaprijeđenje učinkovitosti javnog sektora zaokuplja Vladu Velike Britanije već polovicu stoljeća. No, posebna se pažnja pridaje tome u protekla dva desetljeća od kada se Velika Britanija počela sučeljavati sa sve većim zahtjevima za kvalitetnijim i boljim javnim uslugama, kao i otporom stanovništva spram većih poreznih obveza. Usporedo su s tim pritiscima dolazili i zahtjevi za većom efikasnošću javnog sektora. Tada je započela izrada pokazatelja uspješnosti. Posljednji je trend u pokušaju poboljšanja uspješnosti državne uprave planiranje proračuna (*Performance budgeting*; OECD, 2004)⁷ te upravljanje i izvještavanje temeljeno na mjerenju rezultata (*Performance management*; OECD, 2004)⁸. Reformama nastalim uslijed toga nastoji se preusmjeriti žarište procesa vezanih uz

⁷ *Pojam Performance budgeting se može definirati kao bilo koji proračun (plan) koji sadrži informacije o tome što je ustanova učinila ili namjerava učiniti s novcem koji posjeduje.*

⁸ *Pojam Performance management pokriva upravljanje ustanovom, informacije o uspješnosti, vrednovanje, nadzor nad uspješnošću, ocjenu i izvještavanje o uspješnosti.*

upravljanje i planiranje s ulaznih veličina na rezultate. U biti, to uključuje izvještavanje jedinica javnog sektora o ciljevima, pokazateljima i mjerama s obzirom na postignute rezultate, a ne prema tome kako je usluga pružena.

Četiri glavna razloga za uvođenje upravljanja i planiranja koje se temelji na uspješnosti su:

1. povećanje učinkovitosti;
2. poboljšanje donošenja odluka u procesu planiranja;
3. povećanje transparentnosti i pouzdanosti; i
4. postizanje ušteda.

Koristi su od ovakvog izvještavanja o namjerama i rezultatima neosporne, ali je potrebno dosta vremena za razvoj mjera i pokazatelja uspješnosti, a posebno da bi oni postali prihvaćeni i korišteni.

Proces uvođenja sustava planiranja i upravljanja temeljenog na uspješnosti u Velikoj Britaniji započeo je procesom združenog ocjenjivanja (*Joint Review Process*). Svrha je združenog ocjenjivanja omogućiti nezavisnu procjenu o vrednovanju uspješnosti državne ili lokalne vlasti u pružanju javnih usluga. Glavni su ciljevi ovog procesa (CIPFA, 2005):

1. poboljšati usluge koje se pružaju korisnicima;
2. izbjeći umnažanje i prekide u uslugama; i
3. osigurati da se prikupljena sredstva koriste na najprikladniji način.

Izvještaji dobiveni ovim procesom pružaju ocjenu trenutnih usluga i budućeg napretka javnog sektora. Združeno ocjenjivanje predstavlja osnovu za bilo koje daljnje usporedno mjerenje javnih usluga, što znači da budući ocjenjivači mogu vrednovati javne usluge, ne samo u odnosu na lokalne kriterije, već i prema postavljenim nacionalnim standardima. Ovaj proces predstavlja neprocjenjivo sredstvo u prepoznavanju jakih i slabih strana javnog sektora.

Združeno ocjenjivanje predstavljalo je okvir za razvoj kodeksa nazvanog «Računovodstvo na bazi najbolje vrijednosti» (*Best Value Accounting Code of Practice*).

Ovaj se kodeks, kao sredstvo osiguranja kvalitete u javnom sektoru, još uvijek razvija. Osnova su vrednovanja javnog sektora, sukladno ovom kodeksu, nacionalne referentne vrijednosti na osnovi troška i kvalitete usluge. Pri mjerenju uspješnosti javnog sektora značajna je kontrola troškova - potrošen novac mora biti opravdan vrijednošću koju je proizveo. Kodeks predstavlja vodič u sljedećim aktivnostima (CIPFA, 2000):

- definiranju ukupnih troškova javnog sektora;
- postupanju s partnerskim sporazumima;
- održavanju i razotkrivanju poslovnih računa;
- analizi troškova usluga za potrebe završnog izvještavanja i izradu pokazatelja uspješnosti.

Kodeks je primjenjiv za sve potrebe izvještavanja, što podrazumijeva:

1. planove učinkovitosti temeljene na najvećoj vrijednosti;
2. proračune;
3. pokazatelje uspješnosti; i
4. financijske izvještaje.

U sklopu izrade planova učinkovitosti, jedinice javnog sektora moraju jasno naznačiti koje usluge pružaju korisnicima, na koji način, koji je trenutni standard pružanja usluga, a koji se može očekivati u budućnosti, te koje je radnje potrebno poduzeti kako bi se dostigao željeni standard i u kojem vremenskom razdoblju⁹.

Navedenim su kodeksom propisani pokazatelji uspješnosti po razinama obrazovanja. Ideja pokazatelja uspješnosti i ocjenjivanja kvalitete postala je sastavnim dijelom novog međunarodnog modela upravljanja visokim obrazovanjem, s pokazateljima koji služe kao smjernice ili kao vodiči za nacionalne ili međunarodne usporedbe kvalitete, djelotvornosti i uspješnosti visokog obrazovanja. Osnovna je prednost skupa pokazatelja uspješnosti njihova korisnost pri usporedbi među ustanovama kroz vrijeme ili postignuća u odnosu na

⁹ *Objavljivanje pokazatelja učinkovitosti lokalne samouprave propisano je već spomenutim kodeksom kojim je osigurano legalno, pošteno i istinito izvještavanje o uspješnosti lokalne uprave*

vrijednosti izračunate za cijeli sektor ne moraju biti korisne pri usporedbi visokoobrazovnih ustanova. Iz tog se razloga izračunava sektorski prosjek pri čemu se uzimaju u obzir činjenice koje doprinose toj raznolikosti među njima, kao što su predmet studiranja, kvalifikacija pri upisu te godine starosti pri upisu (mladi ili zreli studenti). Prosjek prilagođen na ovaj način se naziva *prilagođenom sektorskom mjerom*. Ovako izračunate ogleđne vrijednosti mogu biti korištene za usporedbu učinkovitosti visokoobrazovnih ustanova u odnosu na cijeli sektor visokog obrazovanja, kao i za odlučivanje o tome je li moguće uspoređivati ustanove i koje se ustanove uopće mogu uspoređivati.

Svake godine *Agencija za statistiku visokog obrazovanja (Higher Education Statistics Agency - HESA)* objavljuje niz pokazatelja uspješnosti visokoobrazovnih ustanova Velike Britanije. Pokazatelje temeljene na studentima, zaposlenima i financijskim podacima sve visokoobrazovne ustanove moraju dostaviti HESA-i. Izračunavaju se sljedeći pokazatelji uspješnosti:

1. Pokazatelji pristupa – rezultati se ovdje prikazuju odvojeno za mlade i zrele studente, te za studente koji studiraju redovno i izvanredno, budući da svaka od ovih grupa ima različite osobine. Pokazatelji za mlade redovne studente odnose se na:

- postotak studenata koji su išli u javnu školu;
- postotak studenata čiji roditelji imaju niži stupanj obrazovanja;
- postotak studenata koji dolaze iz područja poznatih po malom udjelu mladih koji pohađaju visokoobrazovne ustanove.

Za zrele i mlade izvanredne studente izračunava se samo jedan pokazatelj pristupa, a to je postotak pristupnika koji nemaju prethodne visokoobrazovne kvalifikacije i dolaze iz područja u kojem je pohađanje visokoobrazovnih ustanova slabo zastupljeno.

2. Pokazatelji završetka (da/ne) – prikazuju se na dva načina. Prva metoda uzima u obzir studente upisane u prvu godinu i prati jesu li u sustavu visokog obrazovanja i iduće godine (u istoj ustanovi, prebacili se u drugu ustanovu ili su potpuno napustili visoko obrazovanje). Druga metoda uzima u obzir

pretpostavljeni rezultat kroz duže vremensko razdoblje. Ova metoda koristi informacije o trenutnim kretanjima studenata kako bi predvidjela što će se dugoročno dogoditi, koji će postotak studenata diplomirati, koji će postotak studenata napustiti trenutni fakultet, ali će nastaviti studirati u nekoj drugoj visokoobrazovnoj ustanovi i koji će postotak studenata napustiti visoko obrazovanje bez ikakve kvalifikacije.

3. Učinkovitost – može se definirati kao odnos vremena koje je u idealnim uvjetima potrebno studentima za završetak školovanja i vremena za koje je procijenjeno da će trebati za završetak studija. Predviđeni rezultati mogu biti korišteni kao mjera učinkovitosti ustanova visokog obrazovanja. Ako svi studenti diplomiraju u očekivanom vremenu, učinkovitost je ustanove 100 posto. Međutim, neki studenti mogu ponavljati godinu iz različitih razloga pa im treba više vremena za završetak studija, neki odustanu, a neki se premjeste u neku drugu ustanovu. Sve to dovodi do pada učinkovitosti.

4. Pokazatelj zapošljavanja – utvrđuje se na uzorku diplomiranih studenata šest mjeseci nakon završetka akademske godine u kojoj su diplomirali. Na ovom se području izračunavaju dva pokazatelja, jedan koji pokazuje postotak zaposlenih diplomiranih studenata ili studenata koji se dalje školuju u odnosu na sve one koji su zaposleni, nezaposleni ili studiraju i drugi, koji pokazuje postotak zaposlenih studenata u ukupnom broju zaposlenih ili nezaposlenih u državi.

5. Rezultat istraživanja – pokazatelj koji pruža informacije o količini izlaznih veličina istraživanja u odnosu na korištena sredstva. Ideja je pokazati koliko se učinkovito korištena sredstva pretvaraju u rezultate, a mjere se:

- brojem nagrađenih doktora znanosti u odnosu na troškove nastavnog osoblja i
- količinom prikupljenog novca i brojem ugovora u odnosu na troškove nastavnog osoblja.

3.3. Prikaz pokazatelja uspješnosti u visokom obrazovanju Kanade

Unaprjeđenje upravljanja unutar kanadske Vlade započelo je 2003. godine s perspektivom uključivanja značajnih financijskih sredstava za provedbu reformi. Tijekom godina kanadska Vlada je učinila brojne napretke u upravljanju javnim sektorom. Pritom je pred kanadsku je Vladu bilo postavljeno nekoliko važnih zadataka (Treasury Board of Canada Secretariat, 2005):

- povećati transparentnost i odgovornost;
- ojačati unutarnje kontrole;
- ubrzati isporuku usluga;
- održati profesionalnost javnog sektora;
- uspostaviti sustav planiranja i upravljanja kako bi bilo moguće ispuniti primarne zadatke te
- bolje upravljati informacijama.

Iako su mnogi upravljački izazovi u javnom sektoru istovjetni onima u privatnom sektoru, u javnom je sektoru potreban ipak drugačiji pristup njihovu upravljanju. Unatoč svjesnosti o potrebi za učinkovitošću i vrednovanjem javnih sredstava, Vladu ne vodi motiv ostvarenja profita. Djelujući unutar ustrojstvenih granica, Vlada upravlja javnim dobrima i dovodi u ravnotežu regionalne potrebe i nacionalne razvojne ciljeve, ekonomske mogućnosti i socijalne koristi, te kratkotrajne planove s dugoročnim ciljevima. Ona upravlja različitim područjima organizacijske strukture, međunarodnim i nacionalnim sporazumima, kao i kolektivnim sporazumima s ustanovama javnog sektora. Sve je to potrebno činiti na transparentan način.

Izvjštavanje pokazatelja uspješnosti u javnom sektoru općenito, i u samom visokom obrazovanju Kanade, nije nova pojava, no njihov oblik i način korištenja prilično se razlikuju od onog u prošlosti. Pokazatelji uspješnosti neophodni su pri uvođenju poduzetničkih upravljačkih metoda kao što su upravljanje temeljeno na znanju i potpuno upravljanje kvalitetom (*Scientific Management and Total Quality Management*; Beaton, 1999a). S obzirom na to kako su trenutno oblikovani

pokazatelji uspješnosti, može se reći kako su utkani u osnovnu strukturu organizacije visokoobrazovnih ustanova.

Uvođenje potpunog upravljanja kvalitetom u visoko obrazovanje pojačava hijerarhijske veze. Ono ima mogućnost remećenja tradicije i kulture ovih ustanova. Potpuno upravljanje kvalitetom utvrđuje centralističko upravljanje i orijentiranost na postizanje ciljeva kao procese koje je potrebno slijediti. Tijekom uvođenja potpunog upravljanja kvalitetom realno je očekivati uključivanje visokoobrazovnih ustanova u određene procese kao što su: orijentacija na ciljeve, stalna poboljšanja i proces zadovoljavanja korisnika nastavne i istraživačke djelatnosti, postupno usvajanje poduzetničkog modela upravljanja.

Potpuno upravljanje kvalitetom definira studente i javnost kao klijente. Zagovaranje takvog načina definiranja javnosti i studenata kao klijenata snažno identificira visokoobrazovne ustanove kao ustanove temeljene na poduzetničkim načelima. Na procese koji se odvijaju u visokoobrazovnim ustanovama više se gleda kao na procese razmjene roba i usluga, nego kao procese demokratske razmjene informacija. Pokazatelji uspješnosti igraju značajnu ulogu pri uvođenju poduzetničkih ideja u visokoobrazovne ustanove. Poduzetničke ideje predstavljaju skupinu načela koji definiraju i vode visokoobrazovne ustanove kao privatne tvrtke, a ne kao javne ustanove.

Kritičari ovakvog načina promišljanja upravljanja ustanovama visokog obrazovanja, poput Bourdieua i Haackea (1995), ističu kako opstanak istraživačke aktivnosti ovisi o pomoći države. Oni naglašavaju kako je prepuštanje tih aktivnosti snazi tržišta zapravo oblik cenzure budući da će tržište podržati razvoj samo profitabilnih i važećih ideja. Znanje može biti samostalno samo ako je država u stanju osigurati akademsku neovisnost od političkih i ekonomskih utjecaja. Kada država koristi profitabilnost kao kriterij za poduzimanje radnji, postignuća su ljudske civilizacije ugrožena (Beaton, 1999b).

Iako je uvođenje pokazatelja uspješnosti u sustav visokog obrazovanja prvenstveno zagovaran od strane države, gospodarstva i dužnosnika visokoobrazovnih ustanova kao metoda koja osigurava tržišnu primjenjivost, pokazatelji uspješnosti nisu tehnika koja podržava tržišnu orijentaciju. Pokazatelje uspješnosti moguće je

definirati i kao mjerenja koja su uobičajeno kvantitativna i koja opisuju djelovanje visokoobrazovnih ustanova. Moguće ih je razvrstati u slijedeće tri kategorije (Beaton, 1999b):

- Unutarnji pokazatelji uspješnosti - temelje se na unutarnjim varijablama koje utječu na ulazne veličine pri vrednovanju ustanova, kao npr. broj upisanih studenata i postotak diplomiranih studenata.
- Vanjski pokazatelji uspješnosti - čine ga varijable koje utječu na vrednovanje ustanova u odnosu na vanjsko (tržišno) okruženje, kao npr. postotak zaposlenja diplomiranih studenata.
- Operativni pokazatelji - temelje se na varijablama koje odražavaju ekonomičnost, kao npr. jedinični troškovi i ukupne obveze.

Ključna činjenica pri definiranju pokazatelja uspješnosti je ta da mogu postojati različiti oblici i da mogu imati različitu opću namjenu. Njihovo osnovno obilježje je da su standardizirana mjera koja omogućava usporedbe među ustanovama u određenom vremenu i da se koriste u postupku donošenja odluka (Beaton, 1999b). Pokazatelji uspješnosti usko su vezani uz upravljačku strukturu visokoobrazovnih ustanova i ključan su čimbenik upravljanja na poduzetničkim načelima. Korištenjem različitih pokazatelja uspješnosti ove ustanove mogu analizirati napredak u financiranju, nastavnoj i istraživačkoj djelatnosti.

Potrebu za vrednovanjem učinkovitosti potiču, kako unutarnji, tako i vanjski korisnici. Unutarnji korisnici su sama uprava i administracija, a vanjski država kao regulator financiranja ovih ustanova. U većini se slučajeva pri vrednovanju i jedni i drugi oslanjaju na iste podatke. Većinom su im predmet analize sredstva koja se troše i rezultati pruženih usluga i izvedenih programa. Zanimaju ih ulazne jedinice (sredstva) i izlazne jedinice (usluge, diplome, nastava i istraživačka djelatnost).

U visokom obrazovanju Kanade država je propisala nekoliko skupina pokazatelja uspješnosti koji pomažu pri mjerenju stupnja kojim ustanove udovoljavaju sljedećim ciljevima: dostatnost sredstava, pristupačnost, visoka kvaliteta istraživačkog rada, odgovornost, pouzdanost i kreativnost. To su sljedeći pokazatelji (Beaton, 1999b):

3. Pokazatelji temeljeni na istraživačkoj djelatnosti:

- izdanja i ostali radovi;
- stupanj uspjeha savjetnika;
- broj diplomiranih studenata;
- broj nagrađenih djelatnika;
- razina istraživačkih radova u suradnji sa lokalnom zajednicom i industrijom u odnosu na broj zaposlenih.

Ovim se pokazateljima nastoji steći nadzor i kontrola nad učinkovitošću istraživačke djelatnosti pojedinih ustanova visokog obrazovanja.

3.4. Pokazatelji uspješnosti u visokom obrazovanju Hrvatske

Budući da su javne potrebe sve veće, a sredstva ograničena, sve je izraženija potreba za ekonomičnim i racionalnim praćenjem i trošenjem sredstava državnog i lokalnih proračuna. U javnom sektoru u Hrvatskoj obveza izvještavanja pokazatelja učinkovitosti nije propisana niti jednim zakonskim aktom. Pokazatelji uspješnosti, kao analitičko sredstvo poslovne analize javnog sektora, službeno ne postoje u Hrvatskoj.

Za razvoj učinkovitog sustava mjerenja uspješnosti jedinica javnog sektora u Hrvatskoj, sukladno prethodno navedenim svjetskim trendovima u mjerenju uspješnosti, potrebno je ostvariti određene pretpostavke.

Prva je pretpostavka razvoja sustava mjerenja uspješnosti uvođenje programskog planiranja. Ova je pretpostavka, gledano kroz prizmu zakonske osnove već ostvarena, budući da je *Zakon o proračunu* (Narodne novine, 96/2003) definirao da financijski planovi proračunskih korisnika¹⁰ moraju sadržavati programe u kojima se iskazuju planirani prihodi i primici, te rashodi i izdaci razrađeni po vrstama, programima i godinama u kojima će teretiti proračun. Programsko planiranje

¹⁰ U radu se koristi pojam jedinica javnog sektora. U Hrvatskoj je u upotrebi pojam proračunski korisnik što je sinonim za pojam jedinica javnog sektora.

omogućuje mjerenje rezultata svakog programa, te povezivanje rezultata s postavljenim ciljevima.

Sljedeća pretpostavka razvoja sustava mjerenja uspješnosti je definiranje strateških i proračunskih ciljeva. Za kvalitetno mjerenje uspješnosti proračunskih korisnika potrebno je definiranje određenih strateških ciljeva na razini središnje državne vlasti, ali i na nižim razinama uz nužnu usklađenost ciljeva. Kada su jednom definirani strateški ciljevi njihov vrijednosni iskaz na godišnjoj (ili višegodišnjoj razini) definiran je kroz proračun. Sukladno utvrđenim proračunskim ciljevima, proračunski korisnici trebaju kroz financijske planove definirati svoju viziju, misiju i ciljeve pretočene u željene rezultate i izlazne veličine, ali na način da financijski planovi prate i predstavljaju odraz strateških i proračunskih ciljeva državne vlasti.

Sljedeća pretpostavka provođenja uspješne analize proračunskih korisnika je izvještajni sustav prilagođen zahtjevima mjerenja uspješnosti. Propisani financijski izvještaji nisu usklađeni s količinom i strukturom podataka koji osiguravaju dostatnu podlogu za mjerenje uspješnosti proračunskih korisnika, već ih je potrebno prilagoditi u skladu sa zahtjevima svakog pojedinog sektora. Mišljenje, koje proizlazi iz analize sustava financijskog izvještavanja u Hrvatskoj ¹¹, je da bi bilo potrebno dopuniti bilješke uz financijske izvještaje svim informacijama potrebnim za mjerenje uspješnosti proračunskih korisnika.

Pretpostavka uvođenju mjerenja uspješnosti proračunskih korisnika je i definiranje kvalitetnog skupa pokazatelja uspješnosti za svaki pojedini dio javnog sektora. Uzimajući u obzir temeljne osobine svakog pojedinog potsektora (npr. školstvo, zdravstvo), strateške i proračunske ciljeve te željene rezultate i izlazne veličine koje treba mjeriti, potrebno je da središnja država definira skup pokazatelja kao instrumente vrednovanja uspješnosti svakog pojedinog potsektora.

Hrvatska je, kao zemlja sa statusom kandidata za priključenje Europskoj uniji, između ostalih područja prilagodbe svojega zakonodavstva s pravnom stečevinom

¹¹ *Prezentiranje obilježja računovodstvenog sustava i sustava financijskog izvještavanja u proračunskom računovodstvu u Hrvatskoj izlazi iz okvira ovog rada, te se u radu polazi od pretpostavke o poznavanju problematike.*

EU-a obavezna prilagoditi i svoje visoko obrazovanje europskim standardima s ciljem usklađivanja Europskog sveučilišnog prostora te funkcionalnog povezivanja europskih visokoškolskih i znanstvenoistraživačkih ustanova. U interesu je svake zemlje, a posebice onih koje se namjeravaju pridružiti EU-u, proučiti postojeće standarde i početi ih primjenjivati, kako bi se njihove visokoškolske institucije što prije uključile u europske programe suradnje i razmjene. U središtu velike reforme visokog obrazovanja u Europi (*Bolonjskog procesa*) je stvaranje sustava osiguranja kvalitete visokog obrazovanja. Izvještavanje u kojem je naglašena potreba korisnika za kvalitetnom informacijom potrebnom za uspješno upravljanje, upućuje na zaključak kako su financijski izvještaji primjerena, ali ne i dovoljna podloga za donošenje odluka o uspješnosti ustanova visokog obrazovanja. Oblikovanjem skupa pokazatelja uspješnosti, uz postojeće financijske izvještaje, nastala bi kvalitetnija podloga za donošenje poslovnih odluka u sustavu visokog obrazovanja u Hrvatskoj.

Već je više puta naglašeno da je za vrednovanje visokog obrazovanja potrebno oblikovanje pokazatelja uspješnosti kojima je svrha:

1. razvoj društva - razvoj ekonomije temeljene na znanju za što je potrebno osigurati instrumente za praćenje onoga što visokoobrazovne institucije rade;
2. donošenje odluka i upravljanje - prepoznavanje dobrih osobina kako bi ih se moglo iskoristiti, ali i slabosti kako bi se moglo poduzeti korektivne akcije;
3. uspoređivanje - mogućnost usporedbe ustanova istog statusa;
4. transparentnost i pokretljivost studenata;
5. konstruktivni dijalog s državnom upravom i partnerima koji financiraju visoko obrazovanje;
6. odgovornost prema javnosti - visoko je obrazovanje javno dobro;
7. natjecanje na tržištu.

Sve navedeno upućuje na zaključak o potrebi uspostavljanja pokazatelja uspješnosti visokog obrazovanja u Hrvatskoj koji će, uz propisane financijske izvještaje, predstavljati podlogu za donošenje kvalitetnijih poslovnih odluka u sustavu visokog obrazovanja. Važno je naglasiti značaj tih informacija za provedbu

učinkovite eksterne revizije od strane državne revizije, kao i za razvoj sustava unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru.

4. Zaključak

U središtu razmatranja ovog rada nalazi se mjerenje kvalitete pružanja usluga javnog sektora s naglaskom na sektor visokog obrazovanja. Kako bi bilo moguće procijeniti kvalitetu i učinkovitost javnog sektora, potrebno je provesti vrednovanje učinkovitosti javnog sektora u pružanju usluga. Zaključeno je kako metode poslovne analize predviđene za profitna poduzeća nije moguće primjenjivati u javnom sektoru. Za procjenu kvalitete i učinkovitosti javnog sektora potrebno je definirati metode analize prilagođene definiciji i strukturi javnog sektora. U većini se zemalja kao sredstvo vrednovanja kvalitete i učinkovitosti javnog sektora definiraju pokazatelji uspješnosti.

U radu je dan pregled skupova pokazatelja uspješnosti u visokom obrazovanju Australije, Kanade i Velike Britanije. Navedene zemlje smatraju se začetnicama ideje mjerenja uspješnosti na temelju pokazatelja. U svakoj od navedenih zemalja propisan je širok spektar pokazatelja uspješnosti obvezan za izračunavanje i izvještavanje. Budući da mjerenje i izvještavanje o uspješnosti ustanova visokog obrazovanja, kao ni u ostatku javnog sektora Hrvatske, nije propisano niti jednim zakonskim propisom, slijedom provedenog istraživanja zaključuje se i preporučuje njihovo definiranje i primjena.

Za razvoj učinkovitog sustava mjerenja uspješnosti jedinica javnog sektora u Hrvatskoj, sukladnog svjetskim trendovima u mjerenju uspješnosti, potrebno je ostvariti određene pretpostavke: uvođenje programskog planiranja, definiranje strateških i proračunskih ciljeva, izvještajni sustav prilagođen zahtjevima mjerenja pokazatelja uspješnosti, te definiranje kvalitetnog skupa pokazatelja uspješnosti za svaki pojedini sektor. Uzimajući u obzir temeljne osobine svakog pojedinog sektora, strateške i proračunske ciljeve te željene rezultate i izlazne veličine koje treba mjeriti, potrebno je da središnja država definira skup pokazatelja uspješnosti kao instrumente vrednovanja kvalitete i učinkovitosti svakog pojedinog sektora.

Mjerenje i izvještavanje o uspješnosti važno je za nadzor i upravljanje ustanovama u visokom obrazovanju. Revizijom uspjeha ocjenjuje se ekonomičnost, učinkovitost i djelotvornost korištenja ljudskih, financijskih i drugih sredstava. Jedan bi od kriterija za provedbu ove revizije mogli biti pokazatelji uspješnosti.

Pokazatelji uspješnosti značajni su za uspješno upravljanje u sustavu visokog obrazovanja jer omogućuju postizanje ušteda, povećavaju transparentnost, pouzdanost i učinkovitost. Pokazatelji uspješnosti poboljšavaju donošenje odluka u procesu planiranja i upravljanja, a omogućuju i da ustanove same mjere svoju uspješnost.

Kao moguće ograničenje ovog rada valja naglasiti relativno mali broj zemalja koje su istražene, ali bitan je njihov značaj kao začetnika ideje mjerenja uspješnosti u javnom sektoru, kao i dostignuti stupanj razvijenosti sustava pokazatelja uspješnosti. Budući da u javnom sektoru Hrvatske nije propisano izvještavanje o uspješnosti, rezultati provedenog istraživanja mogu biti značajni za oblikovanje skupa pokazatelja uspješnosti ustanova u visokom obrazovanja Hrvatske. Istraživanje bi se moglo proširi u pravcu oblikovanja i definiranja skupova pokazatelja uspješnosti prilagođenih visokom obrazovanju Hrvatske te analizu ustanova visokog obrazovanja na temelju tako definiranog sustava pokazatelja uspješnosti.

Literatura

Beaton, James, 1999a, "Performance Indicators and Quality Management in the University: A Critical Review: Summary",
<http://www.fedcan.ca/english/fromold/perf-ind-literaturereviews-beaton-summary.cfm>.

Beaton, James, 1999b, "Performance Indicators and Quality Management in the University: A Critical Review; Section I: The Theory and History of Performance Indicators and University Management",
<http://www.fedcan.ca/english/fromold/perf-ind-literaturereviews-beaton-sect1.cfm>.

Bordieu, Pierre i Hans Haacke, 1995, *Free Exchange*, Stanford CA: Stanford University Press.

CIPFA, 2000, "Hilary Armstrong welcomes CIPFA Best Value Accounting Code",
http://www.cipfa.org.uk/pt/pt_details_re.cfm?news_id=4222.

CIPFA, 2005, "Social Services Panel: The Joint Review Process",
http://www.cipfa.org.uk/panels/social_services/show.cfm?news_id=9213.

CIPFA, 2006, "The Joint Review Process",
http://www.cipfa.org.uk/panels/social_services/show.cfm?news_id=9213.

Department of Treasury and Finance, Government of Western Australia, 1996, "Outcome Based Management : An Overview",
http://www.dtf.wa.gov.au/cms/uploadedFiles/output_overview_96.pdf.

Department of Treasury and Finance, Government of Western Australia, 1997, "Preparing Performance Indicators - A Practical Guide",
<http://www.audit.wa.gov.au/reports/preparingpis.pdf>.

Department of Treasury and Finance, Government of Western Australia, 2004, "Outcome Based Management : Guidelines for use in the Western Australian Public Sector",
<http://www.audit.wa.gov.au/reports/Outcome%20based%20management%20-%20November%202004.pdf>.

Department of Education, Science and Training, Government of Western Australia, 2005, "Characteristics and Performance Indicators of Higher Education Institutions",

<http://www.dest.gov.au/archive/highered/statistics/characteristics/contents.htm>.

HEFCE, Higher Education Funding Council for England, 2003, "Guide to performance indicators in higher education : Why produce performance indicators?", <http://www.hefce.ac.uk/learning/perfind/2003/guide/why.asp>.

James, Richard, 2001, "Suggestions on the selection of strategic system-level indicators to review the development of higher education",

http://www.cshe.unimelb.edu.au/pdfs/UNESCO_CEPES.pdf.

MZOŠ, 2004, "Jamstvo kvalitete",

http://www.mzos.hr/Download/2004/12/17/1._Ministarstvo_znanosti_obrazovanja_i_sporta_-_Agencija_za_znanost_i_visoko_obrazovanje.doc.

OECD, 2004, "Public Sector Modernisation: Governinig for Performance",

<http://www.oecd.org/dataoecd/52/44/33873341.pdf>.

Rowe, Ken J. , 2004, "Analysing and Reporting Performance Indicator Data: „Caress“ the data and user beware!",

http://www.acer.edu.au/research/programs/documents/Rowe-IIR_Conf_2004_Paper.pdf.

Tepšić, Radivoj, Ivan Turk i Marko Petrović, 1984, *Rječnik računovodstva i financija*, Zagreb: Informator.

Treasury Board of Canada Secretariat, 2005, "Management in the Government of Canada: A Commitment to Continuous Improvement",

http://www.tbs-sct.gc.ca/spsm-rgsp/cci-acg/cci-acg02_e.asp.

Van Horne, James C., 1997, *Financijsko upravljanje i politika (financijski menedžment)*, Zagreb: Mate.

Zakon o proračunu, 2003, Narodne novine br. 96,

<http://www.nn.hr/clanci/sluzbeno/2003/1216.htm>.

Žager, Katarina i Lajoš Žager, 1996, *Računovodstveni standardi, financijski izvještaji i revizija*, Zagreb: Inženjerski biro.