

TEHNIKA I INFORMATIKA U OBRAZOVANJU

5. Konferencija sa međunarodnim učešćem, FTN Čačak, 30–31. maj 2014.

TECHNICS AND INFORMATICS IN EDUCATION

5th International Conference, Faculty of Technical Sciences Čačak, 30–31th May 2014

UDK: 378.147

Stručni rad

STRATEŠKI ELEMENTI KVALITETA OBRAZOVANJA NA VISOKOŠKOLSKIM USTANOVAMA

Sanja Marković¹, Jelena Rajović², Nenad Marković³

Rezime: U savremenom okruženju uspeh, konkurentnost i prosperitet neke zemlje zavise od kvaliteta obrazovanja. Visokoškolske ustanove kao izvori znanja i mesta za edukaciju ljudi imaju presudnu ulogu za zdravu i vitalnu ekonomiju svake zemlje. Uspešnost visokoškolskih ustanova se ogleda u zadovoljavanju potreba i želja svih interesno-uticajnih grupa. Iako se potrebe i želje ovih grupa međusobno razlikuju, ipak se njihovi interesi svode na jedan zajednički cilj-proizvodnji diplomiranih koji će biti u stanju da svojim znanjem doprinose razvoju celokupnog društva. Ovaj rad analizira ulogu i značaj menadžmenta u definisanju misije, vizije i strategije visokoškolskih ustanova čime će se uspostaviti balans između različitih interesno-uticajnih grupa.

Ključne reči: visokoškolske ustanove, misija, vizija, strategija, motivacija zaposlenih.

STRATEGIC ELEMENTS OF EDUCATION QUALITY AT INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION

Summary: In the contemporary environment success, competitiveness and prosperity of a country depend on the quality of education. Higher education institutions, as a source of knowledge and education of people, are crucial for a healthy and vibrant economy of every country. The success of higher education institutions is reflected in addressing the needs and desires of all influential and interest groups. Although the needs and desires of these groups differ, however, their interests are reduced to one common goal – the production of graduates who, with their knowledge, will be able to contribute to the development of the entire society. This paper analyzes the role and importance of management in defining the mission, vision and strategy of higher education institutions, which will establish a balance between the different influential and interest groups.

Key words: higher education institutions, mission, vision, strategy, employee motivation.

¹ Sanja Marković, predavač, VTŠSS Zvečan, e-mail: sanja.mark045@gmail.com

² Jelena Rajović, predavač, VTŠSS iz Uroševca, Leposavić, e-mail: gvozdna2001@yahoo.com

³ Nenad Marković, predavač, VTŠSS iz Uroševca, Leposavić, e-mail: nen.mark74@yahoo.com

1. UVOD

Svaka organizacija mora imati određeni broj pojedinaca koji će se baviti misijom, ciljevima, strategijom i sprovođenjem definisanih aktivnosti. Misija predstavlja osnovnu svrhu organizacije, odnosno razlog njenog postojanja. U današnjem poslovnom svetu, uspešna misija predstavlja kompas pomoću kojeg se vodi organizacija. Zbog toga bi trebala nadahnuti veliku promenu u organizaciji i terati je napred, uzrokujući pozitivne promene i rast.

Misija visokog obrazovanja jeste da kroz organizovane studije i istraživanja neprekidno obavlja transfer i kreiranje naučnih znanja i stručnih kompetencija kojima se omogućava, u prvom redu, socijalni, kulturni, ekonomski i drugi napredak naše zemlje i njenih građana, u stalno promenljivim okolnostima života i razvoja (www.srbija.gov.rs).

Vizija predstavlja najkritičniju komponentu jer deluje kao spona između misije-razloga postojanja organizacije, i strategije-koja se sprovodi u cilju dostizanja željenog budućeg stanja. Zato je potrebno posvetiti posebnu pažnju njenom formulisanju. Menadžment organizacije vrši prevođenje strategijske vizije u tačno određene ciljeve rada koje želi ostvariti i koje će koristiti kao instrument za praćenje uspešnosti i razvoja organizacija. Menadžment organizacija je odgovoran za izradu i sprovođenje strategije. Strategija neke organizacije ukazuje na menadžerske odluke o tome kako će privlačiti i ugadati korisnicima usluga, kako će reagovati na promene tržišnih uslova, kako će se uspešno takmičiti, kako će povećati poslovanje, kako će upravljati svakim funkcijskim delom delatnosti i razviti potrebne sposobnosti, te kako će ostvariti rezultate rada (Thompson i dr. 2008: 3).

Stoga se menadžmentu snažno savetuje da stalno prati promenljive okolnosti koje nameću mnogi faktori kako iz okruženja, tako i iz same organizacije. Međutim, glavni problem menadžmenta organizacije nije u formulisanju strategije, koliko je u njenoj implementaciji.

Kada su menadžeri odabrali strategiju organizacije, težište daljeg rada se premešta na pretakanje te strategije u akcije i dobre rezultate. Uspešno stvaranje strategije zavisi od poslovne vizije, analize okruženja i tržišnog pozicioniranja, dok uspešno sprovođenje strategije zavisi od dobre saradnje, izgrađivanje i jačanje konkurentskih sposobnosti, motivisanje i nagrađivanje zaposlenih na način koji će ići u prilog definisanoj strategiji. Danas se kaže da će rukovodilac 21. veka morati da ima četiri osnovne karakteristike: da bude globalni strateg, gospodar tehnologije, političar "par excellence" i lider motivator (Vujičić, 2004).

Strateški ciljevi visokog obrazovanja prema Strategiji razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. grupisani su u okviru sledećih strateških pravaca:

- povećanje kvaliteta;
- usaglašenost studijskih programa s potrebama tržišta;
- povećanje efikasnosti studija;
- povećanje obuhvata i dostupnosti akademskih studija;
- internacionalizacija akademskih studija;
- povećanje mobilnosti studenata;
- osavremenjivanje organizacije akademskih studija (www.srbija.gov.rs).

Prosperitet je zagaranovan onim visokoškolskim ustanovama koje u fokusu svog poslovanja imaju, pre svega, kvalitet pruženih usluga primarnim korisnicima-studentima. Svaka visokoškolska ustanova teži stalnim promenama u susret novim zahtevima studenata,

kreiranju novih potreba i poboljšanih vrednosti namenjenih studentima. Postupci za planiranje, sprovođenje, merenje i poboljšanje procesa predstavljaju osnovne zadatke modernog upravljanja kvalitetom. Iz ovoga proizilazi da svaku aktivnost treba planirati, realizovati pa potom proveriti i na osnovu tog iskustva preduzeti mere za poboljšanje, za šta se koristi PDCA metodologija.

2. PERMANENTNO POVEĆANJE KVALITETA OBRAZOVANJA - IMPERATIV SAVREMENOG DRUŠTVA

Visokoškolske ustanove stalno tragaju za novim načinima za poboljšanje kvaliteta. E. Sallis je definisao četiri imperativa kvaliteta koji odražavaju složeno okruženje u kojem visokoškolske institucije rade i koji predstavljaju pokretačke i motivacione sile u zauzimanju proaktivnog stava o kvalitetu (Sallis, 2002: 3-5).

- ❑ **Moralni imperativ.** Korisnici i klijenti usluga obrazovanja (studenti, roditelji i društvo) zaslužuju najbolji mogući kvalitet obrazovanja. Ovo je moralno visoki nivo u obrazovanju i jedna od retkih oblasti diskusije o obrazovanju gde postoji malo neslaganja. Dužnost je obrazovnih stručnjaka i administratora da se prevashodno bave time da obezbede najbolje moguće obrazovne mogućnosti.
- ❑ **Profesionalni imperativ.** Profesionalnost implicira posvećenost potrebama studenata/učenika i obavezu ispunjenja njihovih potreba korišćenjem najpogodnijih pedagoških praksi. Edukatori imaju profesionalnu dužnost da poboljšaju kvalitet obrazovanja i ovo, svakako, predstavlja veliko opterećenje za nastavnike i administratore kako bi se osiguralo da nastava i vođenje institucije rade po najvišim mogućim standardima.
- ❑ **imperativ konkurentnosti.** Konkurentnost je realnost u svetu obrazovanja. Opadanje broja upisanih studenata može dovesti do otpuštanja nastavnog osoblja čime se održivost same institucije dovodi u pitanje. Nastavno osoblje mora ispuniti izazov konkurentnosti tako što će raditi na poboljšanju kvaliteta svojih usluga i načina na koji sprovode plan i program nastave. Važnost menadžmenta ukupnog kvaliteta za opstanak jeste da je to proces vođen korisnicima, koji se fokusira na potrebe klijenata i obezbeđenje mehanizama za ispunjenje njihovih potreba i prohteva. Konkurentnost zahteva strategije koje jasno prave razliku između institucija i njihovih konkurencija.
- ❑ **imperativ odgovornosti.** Menadžment ukupnog kvaliteta podržava imperativ odgovornosti promovisanjem ciljeva i merljivih ishoda edukativnih procesa i pruža mehanizme za poboljšanje kvaliteta. Poboljšanje kvaliteta postaje sve značajnije kako institucije ostvaruju veću kontrolu nad sopstvenim aktivnostima. Veća sloboda se mora poklapati sa većom odgovornošću. Institucije moraju pokazati da su u stanju da realizuju ono što se od njih zahteva.

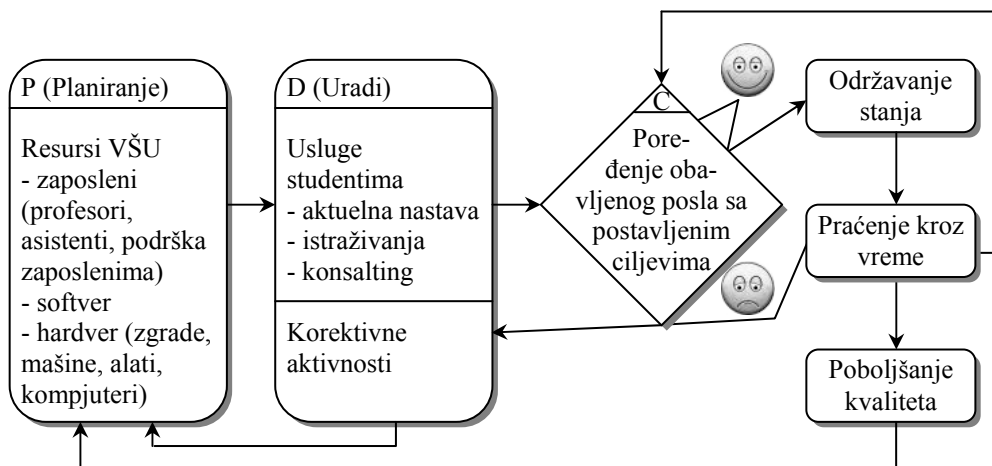
Uspostavljanje sistema kvaliteta je od suštinskog značaja u svim oblastima ljudskog delovanja, a naročito u obrazovanju koje ima veliki uticaj na razvoj celog društva (Blagojević & Micić, 2013: 362). Kvalitet obrazovanja je primarni cilj svih obrazovnih institucija i jedan od prioritarnih zadataka je svakako uključenost i motivisanost svih zaposlenih koji će raditi na stalnom poboljšanju kvaliteta obrazovanja.

U ovu svrhu se može koristiti PDCA metodologija koja sistemski uključuje brojne alate i metode, precizno definiše proces inovacija i unapređenja u četiri osnovne faze (*sl. 1*):

- ❑ **P-Plan:** Planiranje je prvi korak i trebalo bi da obuhvata: definisanje politike kvaliteta visokoškolske ustanove, definisanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, promocije,

- saradnja sa drugim visokoškolskim ustanovama, privrednim subjektima itd.
- ❑ **D-Do:** Rad-sprovođenje u delo ili uradi je sledeći korak kada se moraju sprovesti specifične aktivnosti kako bi se postigli planirani ciljevi i zadaci. Motivacija zaposlenih je ključ i bitan preduslov za postizanje sklada između ciljeva, zadataka i sprovođenja planiranih aktivnosti.
 - ❑ **C-Check:** Provera rezultata u smislu ostvarenja postavljenih ciljeva je naredna faza koja se sastoji od prikupljanja i obrade podataka i diskusije o rezultatima koji su postignuti.
 - ❑ **A-Action:** Unapređenje je poslednja faza u kojoj se izvodi stručna i specifična obuka za inoviranje procesa nastave, programiranje provera mera tokom vremena trajanja inovacija i unošenja korektivnih mera u dokumentaciju.

Upravljanje kvalitetom obrazovanja je kontinuirani i sistematski proces koji mora da prođe recenziju kroz kombinaciju samoocenjivanja visokoškolskih ustanova sa jedne i ocene od strane eksternog organa (Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta) sa druge strane.



Slika 1: PDCA ciklus u visokom obrazovanju

U zavisnosti od ishoda treće faze-provera rezultata u smislu ostvarenja postavljenih ciljeva-moguća su tri slučaja:

- ❑ Prvi, ostvoreni rezultati nisu u skladu sa postavljenim ciljevima. U ovom slučaju se sprovede naknadne korektivne mere i to: ponovljene mere iz prethodnog ciklusa koje nisu korektno primenjene ili potpuno nove mere zbog propusta koji su nastali u fazi planiranja.
- ❑ Drugi, sprovedene mere daju očekivane rezultate i nemaju zahteva za pooštavanje ciljeva. U ovom slučaju teži se održavanju dostignutog nivoa kvaliteta obrazovanja u narednom periodu.
- ❑ Treći, sprovedene mere daju očekivane rezultate, ali se postavlja zahtev za poboljšanjem nivoa kvaliteta koji nije posledica njegovog narušavanja (pooštavanje ciljeva).

Standardi i preporuke Evropske asocijacije za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (European Network for Quality Assurance in Higher Education – ENQA), koji se odnose na interno i eksterno osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju, zasnivaju se na nekoliko

osnovnih principa obezbeđenja i osiguranja kvaliteta u jedinstvenom evropskom obrazovnom prostoru visokog obrazovanja. Među njima su najznačajniji (www.enqa.eu):

- ❑ oni koji pružaju visoko obrazovanje nose i primarnu odgovornost za kvalitet onoga što rade i za osiguravanje istog;
- ❑ potrebno je štititi interes društva u pogledu kvaliteta i standarda visokog obrazovanja;
- ❑ kvalitet akademskih programa mora se razvijati i unapređivati, za studente i druge korisnike visokog obrazovanja u Evropskom području visokog obrazovanja;
- ❑ moraju postojati efikasne i delotvorne organizacione strukture, unutar kojih se akademski programi mogu održavati i podržavati;
- ❑ u procesu osiguranja kvaliteta, bitni su transparentnost i korišćenje eksternih stručnih znanja;
- ❑ unutar visokoškolskih ustanova mora postojati podsticaj za kulturu kvaliteta;
- ❑ treba razviti procese kroz koje visokoškolske ustanove mogu pokazati svoju odgovornost prema investiranju javnih i privatnih sredstava;
- ❑ osiguranje kvaliteta u svrhu odgovornosti u potpunosti je kompatibilno sa osiguranjem kvaliteta u svrhu unapređenja;
- ❑ institucije bi trebale biti u stanju da pokažu svoj kvalitet, i kod kuće i na međunarodnom nivou;
- ❑ procesi ne bi trebali kočiti raznovrsnost i inovacije.

Napred navedeni standardi i preporuke koje trebaju slediti visokoškolske institucije su date sa ciljem da se:

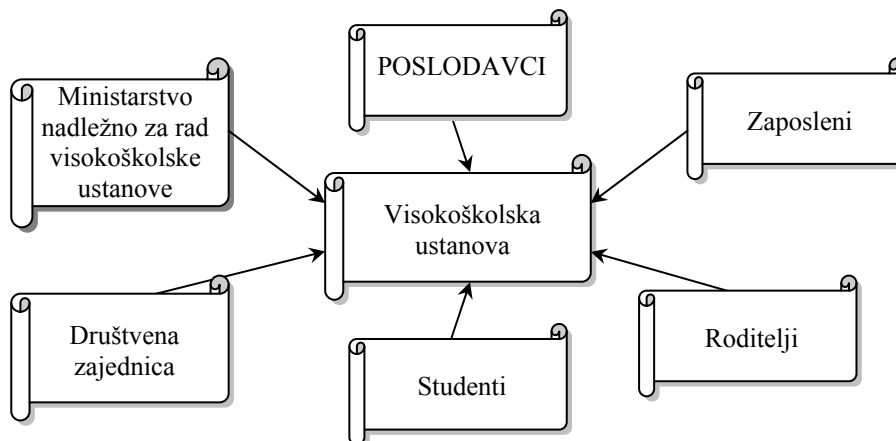
- ❑ podstakne razvoj visokoškolskih ustanova koje će podsticati dinamične intelektualne i obrazovne aktivnosti;
- ❑ budu izvor pomoći i usmerenja za visokoškolske ustanove i druge relevantne agencije u razvijanju sopstvene kulture osiguranja kvaliteta;
- ❑ obaveštavaju i povećavaju očekivanja visokoškolskih ustanova, studenata, poslodavaca i drugih aktera od procesa i ishoda visokog obrazovanja;
- ❑ doprinesu zajedničkom referentnom okviru za pružanje visokog obrazovanja i osiguranje kvaliteta u Evropskom području visokog obrazovanja (www.enqa.eu).

3. UTICAJ INTERESNO-UTICAJNIH GRUPA NA VISOKOŠKOLSKE USTANOVE

Kvalitet visokog obrazovanja je neminovnost-neophodnost novonastalih prilika u savremenom društvu. Stoga je pred menadžmentom nimalo lak zadatak u smislu ispunjavanja očekivanja i zadovoljenja potreba različitih interesno-uticajnih grupa (stakeholder-a), (sl. 2).

Dakle, za kvalitet visokog obrazovanja su podjednako zainteresovani:

- ❑ roditelji koji ulažu finansijska sredstva u edukaciju svoje dece;
- ❑ studenti koji veruju i žele da im visoko obrazovanje obezbedi ključ za zaposlenje i uspeh u karijeri, te zbog toga sve više procenjuju vrednost diplome na osnovu sopstvenih percepcija kvaliteta učenja, usluge i cene;
- ❑ poslodavci koji imaju interes da dobiju što kvalitetnijeg radnika koji će posedovati neophodna znanja i veštine;
- ❑ država koja ulaže značajna sredstva pokušavajući da na taj način ostvari svoje strateške ciljeve odnosno da kroz proces kvalitetnog visokoškolskog obrazovanja napreduju pojedinci koji će dovesti do prosperiteta društva u celini.



Slika 2. Interesno-uticajne grupe visokoškolskih ustanova

U Strategiji razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine su, između ostalog, jasno definisana glavna opredeljenja strategije razvoja akademskih studija:

- ❑ kvalitet studija povećati uvođenjem sistema održavanja kvaliteta i većom konkurencijom visokoškolske ustanove (VŠU);
- ❑ pristup akademskim studijama i efikasnost povećati finansijskim podsticajima podstičući studente;
- ❑ ishode studijskih programa prilagoditi zahtevima tržišta i procenjenim budućim potrebama Republike Srbije;
- ❑ podržavati strateška partnerstva između VŠU u Republici Srbiji i u svetu, kao i partnerstva između VŠU i privrede, administracije i drugih aktera u ekonomiji znanja (www.srbija.gov.rs).

Kvalitet visokog obrazovanja će biti ostvaren ukoliko:

- ❑ struktura i kvalitet diplomiranih studenata odgovaraju potrebama tržišta radne snage i društva zasnovanog na znanju;
- ❑ diplomirani studenti poseduju savremena znanja, sposobni su da ih primene, spremni su da stalno uče i traže kreativna rešenja problema, imaju preduzetničke sposobnosti i inicijativni su, a oni promovišu humane vrednosti koje doprinose kulturnom i nacionalnom razvoju i svojim profesionalnim delovanjem doprinose konkurentnosti privrede, odnosno efikasnom i kvalitetnom radu organizacija u kojima su zaposleni;
- ❑ kvalitet akademskih studija ostvaruje se primenom jedinstvenog sistema osiguranja kvaliteta Republike Srbije, koji je harmonizovan sa sistemom kvaliteta u EHEA (Evropski prostor visokog obrazovanja) (www.srbija.gov.rs).

4. MOTIVACIJA ZAPOSLENIH-KLJUČ ZA POVEĆANJE KVALITETA VISOKOG OBRAZOVANJA

Nastavno osoblje je najznačajniji resurs za učenje koji je većini studenata dostupan. Važno je da oni koji predaju u potpunosti znaju i razumeju predmet koji predaju, da imaju veštine i iskustvo potrebno za delotvorno prenošenje svog znanja i razumevanja studentima u različitim nastavnim kontekstima, te da mogu oceniti povratnu informaciju o sopstvenom radu. Nastavno osoblje bi trebalo da dobije priliku da svoje nastavne sposobnosti širi i

razvija (www.enqa.eu).

Savremeni menadžeri su suočeni sa pitanjima kako da motivišu zaposlene da usmere svoju energiju, znanje, veštine i sposobnost da bi se ostvarili ciljevi organizacije. Zašto ljudi rade, zašto se ponašaju tako kako se ponašaju, zašto neki jure karijeru, zašto gomilaju materijalna bogatstva, zašto žele da imaju moć i utiču na druge, samo su neka od pitanja koja su nastojali da objasne brojni autori menadžmenta. U traganju za odgovorima na ova pitanja u periodu od 50-ih godina na ovamo nastale su mnoge teorije motivacije koje nose obeležje vremena i uslova u kojima su nastale te stoga reflektuju različite pristupe i stavove prema poslu i ljudima u organizaciji. U tom smislu se govori o starim i novim teorijama motivacije. Rane teorije motivacije baziraju se na klasičnom stavu prema poslu i ljudima u organizaciji koji objašnjava da ljudi rade da bi zadovoljili svoje potrebe. Rane teorije motivacije su teorije sadržaja ili teorije potreba te sugerišu na zaključak da su nezadovoljene potrebe ljudi osnovni motivator koji ih pokreće na akciju. Savremene teorije motivacije pak su skrenule pažnju menadžmentu da ljudi ne dolaze u organizaciju da bi jednostavno zaradili novac za pošteno obavljen posao, nego da imaju i druga očekivanja. Ovo su teorije procesa i u svom fokusu imaju pitanje na koji način se ljudi pokreću na akciju (Petković & Jovanović, 2002: 89-93).

Motivacija kao ključ poslovnog uspeha predstavlja jedan od “najenigmatskijih” aspekata upravljanja organizacijom. Motivacija za rad predstavlja važan faktor poslovnog uspeha i konkurentske prednosti organizacije. Stoga izučavanje motivacije za rad u osnovi ima dva najvažnija cilja:

- poboljšanje efikasnosti, kreativnosti i kvaliteta rada i
- humanizovanje uslova rada, tj. poboljšanje kvaliteta radnog života (Vujičić, 2004).

“Organizacija treba da se “brani” od ekstremno nemotivisanih ljudi za rad. Jer kako je govorio A. Uris još pre četrdesetak godina: Kad odaberete čoveka koji nema dovoljno energije i inicijative, potreban vam je čarobnjak ili psihijatar a ne običan rukovodilac (Vujičić, 2004).” Postoje određene smernice kojih bi se trebali držati menadžeri pri izgradnji i održavanju kvalitetnog sistema motivisanja:

- prepoznati pojedinačne razlike u stavovima, potrebama zaposlenih, povezati ljude s poslovima,
- koristiti ciljeve kao određenje zadataka za zaposlene, kao i za povratnu informaciju o kvalitetu njihovog rada na ostvarenju tih ciljeva,
- nastojati da ciljevi budu ostvarljivi,
- individualizovati nagrade,
- povezati nagrade sa radnim učinkom,
- osigurati pravednost sistema,
- ne zanemariti važnost plata za motivaciju zaposlenih (Urošević & Nikolić, 2012: 104).

5. ZAKLJUČAK

Svaka organizacija želi da bude uspešna na tržištu, a za uspešnost je neophodna sistematičnost rada na stalnom poboljšanju kvaliteta. Iz prethodnog izlaganja se može uvideti da se proces poboljšanja kvaliteta obrazovanja po metodi PDCA završava uspešnim uvođenjem korektivnih mera u praksu i njihovim standardizovanjem kroz prateću dokumentaciju, tako da one postaju deo redovnog procesa nastave. Kvalitet visokoškolske ustanove predstavlja skup njenih karakteristika, koje se odnose na njenu sposobnost da

zadovolje širok spektar interesa koji vladaju u njegovom društvenom okruženju. Za obrazovanje kao i za industriju, poboljšanje kvaliteta više nije samo opcija već potreba. Ako visokoškolske institucije ne uspeju da obezbede najbolje usluge, rizikuju da izgube studente koji će se opredeliti za nekog od njihovih konkurenata.

Menadžeri moraju upotrebiti sva svoja znanja kako bi izgradili kvalitetan motivacioni sistem, kombinovanjem upravo onih motivacionih tehnika koje odgovaraju specifičnoj situaciji čime bi se stvorila povoljna organizaciona klima i uslovi u kojima će zaposleni ostvariti sopstvene potrebe i želje, a time i dati maksimalan doprinos uspešnosti organizacije. U savremenom poslovnom ambijentu zaposleni i njihova motivacija, razvoj i zadovoljstvo, postaju centar razmišljanja menadžmenta pa se zbog toga razvijaju brojni programi motivacije kojima se nastoje unaprediti performanse i zadovoljstvo zaposlenih, što će doprineti povećanju kvaliteta celokupnog poslovanja organizacije.

6. LITERATURA

- [1] Blagojević, M. & Micić, Ž. (2013). *Adapting e-courses using data mining techniques – PDCA approach and quality spiral*, International Journal for Quality Research 7(3) 3–14 ISSN 1800-6450.
- [2] Petković, M. & Jovanović, M. (2002). *Organizaciono ponašanje-novi koncept vođenja preduzeća*, Megatrend univerzitet primenjenih nauka Beograd.
- [3] Sallis, E. (2002). *Total Quality Management in Education*, Third edition, London.
- [4] *Standardi i smernice za osiguranje kvaliteta u Evropskom području visokog obrazovanja 2005. godine*, preuzeto februara 2014. godine sa http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG_loc.pdf
- [5] *Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020*, preuzeto februara 2014. godine sa http://www.srbija.gov.rs/vesti/dokumenti_sekcija.php?id=45678
- [6] Thompson, A.A., Strickland, A.J. & Gamble, J.E. (2008). *Strateški menadžment*, MATE Zagreb.
- [7] Urošević, S. & Nikolić, R. (2012). *Proizvodno poslovni sistemi*, Bor.
- [8] Vujičić, D. (2004). *Motivacija za kvalitet*, Centar za primenjenu psihologiju Društva psihologa Srbije, Beograd.