

FAKULTET ZA MENADŽMENT



Republika Srbija
Autonomna Pokrajina Vojvodina
**POKRAJINSKI SEKRETARIJAT ZA
NAUKU I TEHNOLOŠKI RAZVOJ**



X naučno-stručna konferencija
NA PUTU KA DOBU ZNANJA

10

SREMSKI KARLOVCI

28. | 29. SEPTEMBAR 2012.

ZBORNİK RADOVA

FAKULTET ZA MENADŽMENT - SREMSKI KARLOVCI

VREME PRAVOG OBRAZOVANJA



**FAKULTET ZA MENADŽMENT
SREMSKI KARLOVCI**

10. MEĐUNARODNA NAUČNO-STRUČNA KONFERENCIJA

NA PUTU KA DOBU ZNANJA

28 i 29. SEPTEMBAR 2012. SREMSKI KARLOVCI

ZBORNİK RADOVA

GENERALNI POKROVITELJ SAVETOVANJA

Republika Srbija

Autonomna Pokrajina Vojvodina

**POKRAJINSKI SEKRETARIJAT ZA
NAUKU I TEHNOLOŠKI RAZVOJ**

Bulevar Mihajla Pupina 16

21 108 Novi Sad

ORGANIZATOR KONFERENCIJE



FAKULTET ZA MENADŽMENT

NJEGOŠEVA 1A, 21205 SREMSKI KARLOVCI

TEL. 021/21-550-50

www.famns.edu.rs; e-mail: savetovanje@famns.edu.rs



SUORGANIZATOR KONFERENCIJE

VISOKA ŠKOLA STRUKOVNIH STUDIJA ZA OBRAZOVANJE VASPITAČA

Svetosavska 57, 23300 Kikinda

Izdavač:

FAKULTET ZA MENADŽMENT

Njegoševa 1A, 21205 Sr. Karlovci

Za izdavača:

Emeritus Dušan Ristić

ISBN : 978-86-85067-43-3

TEMA 10. KONFERENCIJE
INTELEKTUALNI KAPITAL

- **Intelektualni kapital i upravljanje znanjem**
- **Merenje intelektualnog kapitala**
- **Globalni uticaji i trendovi u funkciji jačanja Intelektualnog kapitala**
- **Valorizacija intelektualnog kapitala u funkciji izlaska iz krize**
- **IKT u funkciji izgradnje znanja**
- **Intelektualni kapital u funkciji sticanja konkurentske prednosti**
- **Stvaranje i upravljanje organizacionim znanjem**
- **Kultura organizacije koja uči**
- **Teorija izgradnje sistema za upravljanje znanjem**
- **Praktične primene upravljanja znanjem u firmama**
- **Upravljanje medijskim znanjem**

NAUČNI ODBOR SAVETOVANJA

Prof. Iveta PAULOVÁ, Ph.D. Department of Industrial Engineering, Management and Quality, Faculty of Materials Science and Technology, Slovak University of Technology, Slovak Republic

Prof. Jaromíra VAŇOVÁ, Ph.D. Department of Industrial Engineering, Management and Quality, Faculty of Materials Science and Technology, Slovak University of Technology, Trnava, Slovak Republic

MGR. Monika JURKOVIČOVÁ, MBA Director of the Quality Department, Slovak Office of Standards. Metrology and Testing, Bratislava, Slovak Republic

Prof. Doina FRUNZEVERDE, Ph.D., Rector, Universitatea "Eftimie Murgu" Reșița, Reșița, România

Prof. Gilbert Rainer GILLICH, Ph.D., Prorector învățământ, Universitatea "Eftimie Murgu" Reșița, Reșița, România

Prof. Gheorghe POPOVICI, Ph.D., Decan, Facultatea de Stiinte Economice si Administrative, Universitatea "Eftimie Murgu" Reșița, Reșița, România

Prof. Sava IANICI, Ph.D., Decan, Facultatea de Inginerie, Universitatea "Eftimie Murgu" Reșița, Reșița, România

Prof. Nadia POTOCEANU, Ph.D., Prodecan, Facultatea de Inginerie, Universitatea "Eftimie Murgu" Reșița, Reșița, România

Prof. Nicoleta GILLICH, Ph.D., Facultatea de Inginerie, Universitatea "Eftimie Murgu" Reșița, Reșița, România

Prof. Ioan RUJA, Ph.D., Director Calitate, Comisia pentru Evaluarea și Asigurarea Calității (CEAC), Universitatea "Eftimie Murgu" Reșița, Reșița, România

Prof. Monica ROSU, Ph.D., Facultatea de Inginerie, Universitatea "Eftimie Murgu" Reșița, Reșița, România

Prof. Olga Ioana AMARIEI, Ph.D., Facultatea de Inginerie, Universitatea "Eftimie Murgu" Reșița, Reșița, România

Prof. HAMAT Codruța Oana, Ph.D., Facultatea de Inginerie, Universitatea "Eftimie Murgu" Reșița, Reșița, România

Prof. Coman LIVIU, Ph.D., Facultatea de Inginerie, Universitatea "Eftimie Murgu" Reșița, Reșița, România

Prof. Nickolas John THEMELIS, Ph.D., Chairman of the Waste to Energy Research & Technology (WERT) Council at Columbia University, New York, USA

Prof. Anna NEDYALKOVA, Ph.D., Rector of Varna Free University "Chernorizets Hrabar", Varna, Bulgaria

Prof. Pavel PAVLOV, Ph.D., Vice-Rector in charge of Scientific Research, Varna, Bulgaria

Prof. Mila Nadrljanski ROGULJIĆ, Ph.D., Sveučilište u Splitu, Pomorski fakultet, Split, Hrvatska

Prof. Vlatko MARUŠIĆ, Ph.D., University of Osijek, Mechanical Engineering Faculty, Slavonski Brod, Hrvatska

PROGRAMSKI ODBOR SAVETOVANJA

Emeritus Dušan Ristić, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Prof. dr Zbigniew Paszek, Krakowska Akademia, Poljska
Prof. dr Dejan Mihajlović, Institute of Tehnology Monterrey in Ciudad Mexico, Mexico
Prof. dr Metod Černetič, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Slovenija
Prof. dr Éva Vitéz, College for Modern Business Studies, Hungary,
Nataša Kraleva, Assistant Professor at University of Tourism and Management, Skopje,
Prof. dr Dragan Bolanča, prorektor Sveučilišta u Splitu
Prof. dr Dumitru Mnerie, Univerzitet "Ioan Slavici" - Temišvar
Prof. dr Titus Slavici, Univerzitet "Ioan Slavici" - Temišvar
Prof. dr Gilbert Rainer Gillich, Univerzitet "Eftimie Murgu", Rešica
Prof. dr Gordana Nikolić, Visoka poslovna škola "PAR" Rijeka
Doc. dr Zvezdan Vukanović, Univerzitet "Donja Gorica", Crna Gora
Prof. dr Vesna Bedeković, Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici, Virovitica
Prof. dr Đorđe Nadrljanski, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Prof. dr Zoran Savić, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Prof. dr Olja Arsenijević, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Prof. dr Milica Andevski, Filozofski fakultet, Novi Sad
Prof. dr Josip Milat, Filozofski fakultet, Split
Prof. dr Nenad Marković, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Prof. dr Dragoslav Nikolić, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Prof. dr Goran Bulatović, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Prof. dr Ozren Očić, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Prof. dr Branko Đedović, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Doc. dr Vladimir Barović, Filozofski fakultet, Novi Sad
Doc. dr Dejan Pralica, Filozofski fakultet, Novi Sad
dr Milanka Maljković, profesor strukovnih studija, Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi
dr Jasmina Arsenijević, profesor strukovnih studija, Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi
dr Vesna Srdić, profesor strukovnih studija, Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi

ORGANIZACIONI ODBOR SAVETOVANJA

Prof. dr Olja Arsenijević, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Prof. dr Goran Bulatović, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Nastavnik veština. mr Ljilja Bulatović, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
mr Tijana Savić Tot, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
mr Borislav Todorović, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
mr Igor Ristić, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Prof. mr Marija Runić Ristić, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Ma Milan Bubulj, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
Ma Danko Damjanović, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci
mr Jelena Kleut, Filozofske fakultet, Novi Sad
Menadžer za marketing i investicije Sava Simić, Fakultet za menadžment, Sremski Karlovci

SADRŽAJ

SADRŽAJ	1
UVODNI REFERATI	
DOPRINOS ZAŠTITI INTELEKTUALNE SVOJINE U DIGITALNOM OBLIKU.....	5
Zoran Savić	
INTELEKTUALNI KAPITAL I OTVORENA INOVACIJA: NOVE PARADIGME ZA USPEH U DOBU ZNANJA ...	13
Sladana Čabrilo	
ORGANIZACIONA KULTURA U KORELACIJI SA ORGANIZACIONIM PROMENAMA, UČENJA I ZNANJA....	22
Natasha Kraleva	
RADOVI UČESNIKA SKUPA	
ŠIRENJE I UPRAVLJANJE MEDIJSKIM ZNANJEM U OBLASTI AUDIO-VIZUELNIH MEDIJA	24
Danica Aćimović	
UČEĆA ORGANIZACIJA: HIT ILI HIR?.....	31
Slobodan Adžić, Ozren Očić, Ivan Souček	
UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA U PRAKSI	38
Deniz Ahmetagić, Boris Saulić	
THE IMPLEMENTATION OF CRM CONCEPT AND THEIR REFLECTION ON THE PROFITABILITY.....	47
Renata Amidžić, Marina Kostić	
CLASSROOM MANAGEMENT: DIMENZIJE I STRATEGIJE DELOVANJA U NASTAVI	52
Milica Anđević, Vesna Šćepanović, Bogdan Ivković	
IDENTIFIKACIJA DIMENZIJA INTELEKTUALNOG POTENCIJALA U JAVNOM SERVISU RTV VOJVODINE .	60
Olja Arsenijević, Ljiljana Lj. Bulatović, Goran Bulatović	
KRITIČKI OSVRT NA MEĐUNARODNI MONETARNI SISTEM.....	70
Olivera Baić, Maja Paunović	
KOUČING U FUNKCIJI RAZVOJA ZNANJA	76
Sandra Barjaktarović	
UTICAJ SAVREMENIH TRENDOVA NA RAZVOJ VISOKOG OBRAZOVANJA.....	82
Danijela Bjelja, Tatjana Janovac	
INTELEKTUALNI KAPITAL U FUNKCIJI STICANJA KONKURENTSKE PREDNOSTI	87
Marija Blizanac, Svetlana Bojanić	
SPROVOĐENJE MARKETING ISTRAŽIVANJA U MALIM I SREDNJIM PREDUZEĆIMA U NOVOM SADU I BEOGRADU	96
Milan Bubulj, Dejan Riznić	
MOBING – ZLOSTAVLJANJE NA RADNOM MESTU.....	101
Suzana Bursać, Ivana Knežević, Bojana Pavlović	
NOVA EKONOMIJA – EKONOMIJA ZNANJA I INOVACIJA	106
Ivana Knežević, Suzana Bursać, Bojana Pavlović	
POBOLJŠANJE KVALITETA OBRAZOVANJA NASTAVNIKA.....	111
Biljana Cvetkova Dimov, Daniela Andonovska Trajkovska	
ZNAČAJ KREIRANJA I ODRŽAVANJA BRENDA ZA RAZVOJ BIZNISA.....	114
Danko Damjanović, Dejan Riznić, Danijel Kadarjan	
KOGNITIVNA FLEKSIBILNOST KAO KORELAT DINAMIČKE SPOSOBNOSTI FIRME.....	121
Mirosava Đurišić-Bojanović, Rade Bojanović	
„NORMIZACIJA – ČIMBENIK KONKURENTNOSTI NACIONALNOG GOSPODARSTVA“	127
Dragutin Funda, Tomislava Majić, Sendi Katić	

ULOGA DRŽAVE U FORMIRANJU KLASTERA NAMENSKE INDUSTRIJE.....	132
Biljana Ivanova, Novica Conić, Milan Mladenović	
DRUŠTVENA KRIZA I INTELEKTUALNI KAPITAL	141
Natalija Jovanović	
TEHNOLOGIJA I INOVACIJE – STUDIJA SLUČAJA RAZVOJA FIJATOVIH POGONSKIH AGREGATA	145
Danijel Kadarjan, Danko Damjanović, Nada Štrbac	
ANALIZA ODLUKE POTROŠAČA PRILIKOM KUPOVINE NOVOG AUTOMOBILA U SRBIJI.....	149
Danijel Kadarjan, Dejan Riznić, Danko Damjanović	
THE POSITIONING OF THE VIVA BRAND, LEADER ON THE MACEDONIAN MARKET, AMONG THE MANUFACTURERS OF NATURAL FRUIT JUICES.....	157
Zanina Kirovska, Mila Dimkovska, Todor Badarovski	
PRIRODA, DIMENZIJE I MOGUĆNOSTI MENJANJA ORGANIZACIONE KULTURE	162
Borislav Kolarić, Snežana Petrović, Robert Petrović	
INTELEKTUALNI KAPITAL U INFORMACIONO-KOMUTACIONIM USLUGAMA	169
Mirjana Kranjac, Marija Vujaković, Uroš Sikimić	
UPRAVLJANJE MEDIJSKIM ZNANJEM RAZUMEVANJE ESTETIKE U NOVIM MEDIJIMA.....	174
Ana Lakatoš, Andrea Boršoš	
UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U CILJU RAZVOJA INTELEKTUALNOG KAPITALA.....	180
Mitar Lutovac	
KULTURA ORGANIZACIJE KOJA UČI	187
Vanja Malobabić	
PREDUZETNIČKO OBRAZOVANJE KAO DETERMINANTA ZAPOŠLJAVANJA.....	195
Marković Nenad, Adžić Slobodan, Šćepanović Vesna	
KULTURA POSLOVNOG KOMUNICIRANJA U ŠKOLI.....	201
Željko Marković, Darko Nešković, Marija Nešković	
POVEZANOST LIDERSTVA I KONCEPTA UČEĆE ORGANIZACIJE	208
Dejan Matić, Bojana Milić	
PRIMENA INFORMACIONIH TEHNOLOGIJA KAO FAKTOR KONKURENTNE PREDNOSTI PREDUZEĆA	213
Milan Mladenović, Novica Conić, Biljana Ivanova	
INFORMACIONE TEHNOLOGIJE U PRAKSI	220
Darko Nešković, Željko Marković, Marija Nešković	
VAŽNOST INTELEKTUALNOG KAPITALA U SAVREMENOM POSLOVNOM OKRUŽENJU	225
Gordana Nikolić, Oliver Momčilović, Dario Zorić	
MODEL REINŽENJERINGA IT FUNKCIJE PREDUZEĆA.....	231
Dragoslav Nikolić, Radovan Vladislavljević	
MERENJE VREDNOSTI NEOIPLJIVOG KAPITALA MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA U DOBU ZNANJA	235
Drago Orčić, Vlasta Orčić, Olja Arsenijević	
STVARANJE ORGANIZACIJE KOJA UČI	245
Bojana Pavlović, Ivana Knežević, Suzana Bursać	
ORGANIZACIJA I SARADNJA ZAPOSLENIH U “POŠTI SRBIJE” KAO PREDUSLOV PRIMENE MENADŽMENTA ZNANJA	251
Marko Pavlović, Biljana Branković	
ANALYSIS OF ECONOMIC BENEFITS OF EDUCATION	262
Željko Požega, Boris Crnković, Goran Sučić	
ORGANIZACIONI DIZAJN I VEŠTINE MENADŽMENTA KAO FAKTORI USPEHA ORGANIZACIJE	267
Dragan Radović, Ivana Gavrilović, Milorad Topalović	

PATENTI KAO REZULTATI NAUČNOISTRAŽIVAČKIH AKTIVNOSTI.....	282
Snežana Šarboh	
ASPEKTI UTICAJA INFORMACIONO KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA (ICT) NA OBRAZOVANJE: OD OBJEKTIVIZMA DO SOCIJALNOG KONSTRUKTIVIZMA	285
Jovan Savičić	
UTJECAJ KVALITETE LJUDSKOG KAPITALA NA PRIVREDNI RAST	290
Nikolina Šergo Chiavalon, Desanka Đulabić, Daniela Kosinožić	
PREVENCIJA STRESA U FUNKCIJI JAČANJA LJUDSKOG KAPITALA.....	295
Jelena Simić, Jelena Davidović Rakić	
PRIMENA ŽIGA U FUNKCIJI JAČANJA KONKURENTNOSTI MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA.....	300
Marina Simin, Nenad Marković	
MALI PATENTI KAO GENERATOR RAZVOJA INOVATIVNIH MALIH I SREDNJIH PREDUZEĆA.....	305
Marina Simin, Zoran Savić	
COMMUNICATION PROCESSES, THE PLACE AND ROLE OF EMOTIONS IN NEGOTIATIONS.....	308
Aleksandra Stoilkovska, Gordana Lazaroska	
UPRAVLJANJE ZNANJEM ZA ODRŽIVU KONKURENTSKU PREDNOST.....	314
Elizabeta Tosheva	
ORGANIZACIONA KULTURA KAO FAKTOR USPEŠNOG POSLOVANJA PREDUZEĆA.....	322
Mira Vidaković, Vesna Šćepanović, Andrea Boršoš	
„LEAN“ KONCEPT U KABLOVSKOJ INDUSTRIJI.....	328
Radovan Vladislavljević, Dragoslav Nikolić	
METODE U OBRAZOVANJU.....	332
Maja Vojinović Tomašević, Ana Lakatoš, Branko Bukvić	
RAZMENA ZNANJA U NASTAVI I VAN NASTAVE.....	339
Maja Vojinović Tomašević	
INTERPERSONALNA KOMUNIKACIONA KOMPETENCIJA KLJUČNI SEGMENT INTELEKTUALNOG KAPITALA ZAPOSLENIH U OBRAZOVNOJ USTANOVI.....	343
Slobodan Vuletić	
SAMOEVALUACIJA U VISOKOM ŠKOLSTVU SA ASPEKTA ISHODA UČENJA.....	353
Lidija Miškoeljin, Jasmina Arsenijević, Vesna Srdić	
JEDAN PRISTUP POJMU ZNANJA	363
Mališa Žižović, Nada Damljanović, Dragan Đurić	

SAMOEVALUACIJA U VISOKOM ŠKOLSTVU SA ASPEKTA ISHODA UČENJA

SELF-EVALUATION IN HIGHER EDUCATION FROM THE ASPECT OF LEARNING OUTCOMES

LIDIJA MIŠKELJIN

Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi

JASMINA ARSENIJEVIĆ

Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi

VESNA SRDIĆ

Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi

Rezime: Samovrednovanje, kao unutrašnja evaluacija, veoma je efikasan, i u teoriji i praksi menadžmenta široko poznat instrument za procenu kvaliteta rada organizacija i važan deo povratne sprege koju treba uzeti u obzir prilikom planiranja budućeg rada. Samoevaluacija je važan faktor koju sve uspešne obrazovne ustanove širom sveta primenjuju u svojim mehanizmima kontrole kvaliteta, a ono u sferi visokog obrazovanja postaje imperativ i neophodan uslov za akreditaciju visokoškolskih ustanova, od skoro i u Srbiji. Ipak, ona je za sada i dalje nepoznanica i veliki izazov za većinu visokoškolskih ustanova u Srbiji, a njeni mehanizmi i procedure još nisu institucionalizovani niti standardizovani, te svaka ustanova, na svoj način i u skladu sa svojim kapacitetima, pokušava da izađe u susret novim zahtevima koji se pred nju postavljaju. Ono što se za sada prepoznaje kao najveći izazov za većinu visokoškolskih ustanova Srbije jeste pravilno promišljanje i jasno definisanje ishoda učenja, i njegovo usaglašavanje sa ciljevima i sadržajima studijskih programa.

Ovaj rad nastao je kao proizvod rada autora na trogodišnjem projektu samoevaluacije Visoke škole strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi koji je još uvek u toku, a za čije potrebe je razvijena lepeza različitih instrumenata. U radu su prikazani delovi instrumenata i metodologija samoevaluacije sa aspekata ciljeva, ishoda i sadržaja učenja kao važni pokazatelji efektivnosti i efikasnosti učenja svake obrazovne ustanove i slaba tačka većine visokoškolskih ustanova u Srbiji. Osnovni cilj ovog rada, proizašao i motivacije autora da sa kolegama podele svoje ideje, jeste obznanjivanje jednog potencijalnog metoda samoevaluacije i preduzimanje prvog koraka ka standardizaciji ovog procesa¹.

Ključne reči: Samoevaluacija, visoko obrazovanje, ishodi učenja, efektivnost, efikasnost, kvalitet, učenje.

Abstract: Self-evaluation, as an internal evaluation, is highly effective, and both in management theory and practice a widely known instrument for assessing the quality of their work and an important part of the feedback to be taken into account when planning future work. Self-evaluation is an important factor that all successful educational institutions around the world apply in their quality control mechanisms, and that in higher education is an imperative and a necessary condition for the accreditation of higher education institutions, and lately even in Serbia. However, self-evaluation is currently not well known and remains a major challenge for most institutions of higher education in Serbia. Its mechanisms and procedures have not been institutionalized or standardized, so every institution, in its own way and in accordance with its own capacity, is trying to meet new requirements that are before it. What is now considered as the biggest challenge for most higher education institutions in Serbia is a proper reflection and a clear definition of learning outcomes, and their coordination with the objectives and content of study programs.

This paper is the product of work of a three-year project of self-evaluation of Pre-School teacher training College in Kikinda', which is still in progress, and for which a large variety of different instruments has been developed. This paper presents the components of self-evaluation tools and methodologies in terms of objectives, outcomes and content of learning that are important indicators of effectiveness and efficiency of learning of each educational institution and the weak point of most higher education institutions in Serbia. The main objective of this work, which is a result of the motivation of the authors to share their ideas with their colleagues, is announcing a potential method of self-evaluation and taking the first steps towards standardization of the process.

¹ Rad je nastao kao rezultat interdisciplinarnog naučno-istraživačkog projekta br. 47020 „Digitalne medijske tehnologije i društveno obrazovne promene“ finansiranom od strane Ministarstva prosvete i nauke Srbije.

Keywords: *Self-evaluation, higher education, learning outcomes, effectiveness, efficiency, quality, learning.*

1. UVOD

U kulturnom kontekstu vaspitanja i obrazovanja u Srbiji veoma je izražena tendencija vrednovanja i osiguranja kvaliteta preko uvođenja i propisivanja standarda čime se ističe usmerenje javne politike na efikasnost obrazovno-vaspitnog procesa i postignuća kao pokazatelja kvaliteta obrazovanja.

Autori Dalberg, Mos i Pens „diskurs kvaliteta“ definišu kao „društveno konstruisan koncept sa veoma jasnim i specifičnim značenjem...koji predstavlja izraz težnje u potrazi za jasnim, jednostavnim, određenim odgovorima koji su zagarantovani i iza kojih stoje akademski, profesionalni ili drugi autoriteti. Koncept kvaliteta se gradi definisanjem i određivanjem kriterijuma i generisanih standarda u odnosu na koje jedan produkt može sa sigurnošću da se procenjuje... Centralna postavka od koje se polazi u konstruisanju 'diskursa kvaliteta' je pretpostavka da postoji entitet ili bit kvaliteta koji je dostupan znanju, objektivne i druge istine koje čekaju 'tamo negde' da budu otkrivene i opisane“.

(Dalberg, Mos i Pens; 2007)
Sistemom kvaliteta razvija se nova filozofija življenja, koja se oslanja na novu organizaciju rada na radnom mestu i upoznavanje prednosti sistema kvaliteta koji osigurava siguran razvoj i uspeh. Kvalitet u svetu smatra se najznačajnijim fenomenom našeg doba, sa stalnim trendom njegovog poboljšanja. Reč je o novoj filozofiji življenja (Sučević, Živanović: 2011).

Na još neka značenja pojma „kvalitet“ upućuje više autora, uz pokušaje da sistematizuju njegovo značenje. Stefin Vithi, razmatrajući pojam „kvaliteta“ navodi da kvalitet „... sadrži u sebi neki standard ili u najmanju ruku vrstu reda neke značajne dimenzije, ili možda optimum ili odmerenu mešavinu karakteristika“ (Withey, 1976: str. 32). Ovakvo viđenje kvaliteta upućuje na opredeljenje da „...kvalitet, izražava valjanost neke stvari, pojave ili procesa, njenu primerenost zahtevima i normama“ (Savičević, 2000: 120). Sam pojam „kvaliteta“ na taj način postaje višestruk, multidimenzionalan i često subjektivan na osnovu čega je moguće identifikovati četiri različite upotrebe te reči:

Tabela 1 – Poimanje kvaliteta

DESKRIPTIVNA	Kao atribut u specifičnom smislu Kao suština u opštem smislu
NORMATIVNA	Kao stepen izvrsnosti ili normativne vrednosti
NORMATIVNA	Kao dobar ili izuzetan
DESKRIPTIVNA ILI NORMATIVNA	Kao nekvantifikovane karakteristike ili procene

(Prema: Škole i kvalitet, 1998: 33)

Pojam „kvaliteta“ možemo sagledati više kao opisni, nego normativni pojam. Kada je reč o „kvalitetu obrazovanja“

onda se može postaviti i pitanje da li „kvalitet“ shvatiti samo kao meru utvrđenog standarda (norme, nivoa, stepena) ili kao atributivno svojstvo, kao „vrednosno suđenje“ („dobar“ odnosno „loš“ kvalitet i sl.); da li „kvalitet“ (njegovo utvrđivanje) uključuje i „perspektivnu“ i „normativnu“ komponentu i kako na najpotpuniji način iskazati „kvalitet obrazovanja?“ (Potkonjak, 2000: 82).

U kontekstu obrazovanja, rečnik bi obuhvatio definisanje reči kao što su „stepen izvrsnosti“. Kada se već kvalitet koristi u značenju stepena izvrsnosti, otkrivaju se dva aspekta: jedan je procena vrednosti, a drugi je položaj u odnosu na primenjenu školu od dobrog ka lošem. „Da bi se odredio kvalitet rada škole, na primer, kao „slab“, „osrednji“ ili „izuzetan“, primenjuje se manje ili više precizno, određena ideja o vrednosti i identifikuje, opet manje ili više proizvoljno, gde se ta škola nalazi u odnosu na druge škole“ (Sučević, Živanović, 2011. prema: Škole i kvalitet, 1998, str. 33).

Kvalitet predstavlja kontinuum za slaba ili dobra postignuća pod uticajem ideologije „izvrsnost“ i odnosi se na nivoe i standarde. Svaka rasprava o „kvalitetu obrazovanja“ iziskuje dva osnovna pitanja: kvalitet u čemu (čega) i kvalitet za koga? Odgovori na ta dva pitanja bitna su za kompletnu sliku „kvaliteta obrazovanja“, što podrazumeva standarde, norme, indikatore, uverenje, procenu, evaluaciju, samoevaluaciju i dr. „Kvalitet u čemu? Kvalitet većina veže za rezultate obrazovanja. Da li je to dovoljno? Da li output može imati željeni (pretpostavljeni) kvalitet ako se isti zahtev ne postavi i input-u? I ne samo to: mora li se isti zahtev („kvalitet“) postaviti i onom što je između „ulaza“ i „izlaza“ tj. obrazovnom procesu? Uvidelo se veoma brzo da se „kvalitet“ ne može vezati samo za neki deo i aspekt već za celinu obrazovanja. To praktično znači da bi se postigao „kvalitet obrazovanja (željeni, očekivani, planirani) mora se postići „kvalitet“ u sledećim osnovnim komponentama celine obrazovanja: cilj i zadaci obrazovanja i njihova operacionalizacija (tako da se mogu ostvariti), precizno utvrđeni sadržaji obrazovanja (planovi, programi) prema postavljenom cilju i zadacima: efikasno ostvarivanje zadataka obrazovanja na i putem utvrđenih sadržaja (pitanja „pedagoških strategija“ u procesu obrazovanja), utvrđeni standardi (norme) u pogledu ishoda (rezultata) obrazovanja, adekvatan instrumentarij za merenje rezultata obrazovanja i utvrđivanje postignutih nivoa predviđenih standarda, vrednovanje celokupnog procesa i rezultata obrazovanja“ (Potkonjak, 2000: 80).

Kada govorimo o ciljevima i zadacima obrazovanja i njima odgovarajućim ishodom, situacija je vrlo kompleksna. „Relacija ciljevi i zadaci – kvalitet je samo naizgled jednostavan. Logičan odgovor bi bio: kvalitet je postignut kad su ostvareni postavljeni ciljevi i zadaci. Iz toga sledi da bi stepen ostvarenih ciljeva i zadataka trebao

da bude kriterijum za vrednovanje kvaliteta. Da li je takav zaključak dovoljan da škole na osnovu njega, utvrde jasan plan za poboljšanje kvaliteta? Nije, jer su ciljevi promenjiva kategorija naročito u vremenima naglih društvenih promena“ (Vilotijević, 2000: 114).

Sam kvalitet, vrednost kao takva, inicira i pokreće tendenciju da se on kao univerzalna istina primenljiva u svakoj kulturi zaštiti i tako postaje predmet razmatranja eksperata, političara, menadžera koji preko definisanja različitih standarda, kriterijuma, instrumenata žele da smanje uticaj ličnih tumačenja i procena i uspostave objektivna pravila. Ta pravila se odnose na zajednički vrednosni sistem, stavove, navike, uobičajena i prihvaćena ponašanja, tradiciju i verovanja sa prepoznavajućom težnjom ka izvrsnosti kao dominantnoj vrednosti koja sada gradi kulturu zajednice u kojoj konstruktivna promena i unapređivanje vlastitog delovanja postaju objektivna pravila.

Koncept kvaliteta sa svojim standardima, indikatorima i odgovornostima preuzet je u vaspitno-obrazovni sistem iz ekonomije i menadžmenta, preko Amerike u Evropu, uvođenjem mera evaluacije kao odgovor na zahtev privatnog sektora za odgovornim, valjanim i efikasnim obrazovanjem. Kvalitet obrazovanja se definiše kao «multidimenzionalni dinamički pojam koji se odnosi na kontekst obrazovnog modela, na misiju ustanove i njene ciljeve, kao i na specifične standarde datog sistema, ustanove, programa ili discipline. Kvalitet može imati različita značenja, što zavisi od razumevanja različitih perspektiva učesnika, predmeta analize i obeležja akademskog okruženja u kome se nalazi». (UNESCO; 2004:46-48) Postoje tri pristupa kada se govori o sistemu kvaliteta. Jedan koji se ogleda u dostizanju izvrsnosti, drugi u ostvarivanju svrhe odnosno prihvatanju opštih standarda i očekivanih ishoda i treći koji teži ka kontinuiranom razvoju i unapređivanju. Ono što je zajedničko svim pristupima je ostvarivanje minimalnih standarada ili indikatora koji se odnose na različite aspekte kvaliteta i kapacitet za postavljanje ciljeva i njihovo ostvarivanje u datom kontekstu, sposobnost zadovoljavanja zahteva i očekivanja neposrednih i posrednih korisnika i učesnika i težnja za izvrsnošću.

2. SAMOVREDNOVANJE U ZEMLJAMA EU I REGIONA

Prema novim tendencijama u svetu kvalitet obrazovanja se sve više vezuje za kontekst u kome se ono odvija, a osnaživanje obrazovne institucije i profesionalnog kadra u njoj preduslov je kvalitetnog obrazovanja (Sučević, Živanović: 2011).

Međunarodna iskustva pokazuju da je samovrednovanje veoma bitan segment rada, razvoja i evaluacije delovanja jedne vaspitno-obrazovne institucije. U zemljama Evropske unije i drugim razvijenim zemljama samovrednovanje je prihvaćeno kao najefikasniji mehanizam za unapređenje kvaliteta rada jedne škole i kao takav se koristi za unapređivanje kvaliteta obrazovanja u gotovo svim evropskim zemljama.

Globalni model samovrednovanja već je razvijen u sklopu evropskog projekta *Evaluating Quality in School Education I* koji je 1997. i 1998. godine realizovan u osamnaest evropskih zemalja. Uspeh tog projekta kao rezultat uslovio je donošenje Deklaracije (Konferencija u Beču 2) kojom se škole, svi korisnici sistema obrazovanja, nacionalne vlade i Evropska komisija pozivaju da promovišu samovrednovanje kao delotvornu strategiju za una-pređivanje kvaliteta osnovnih škola. Pristup je široko prihvaćen nakon Preporuke Evropskog parlamenta i Veća Evrope o saradnji na unapređivanju kvaliteta obrazovanja u Evropi.

U Škotskoj samovrednovanje škola nije zakonski obavezno. „Ipak škole su zakonski dužne pripremati godišnji školski razvojni plan i izveštaj o izvršavanju plana i sopstvenom napredovanju (*Standards in Scotland's Schools Act, 2000*) (*Školski program: 2003*). Postoji i jedinstveni priručnik o tome kako provoditi samovrednovanje i od svih škola se očekuje da se uključe u samovrednovanje i planiranje sopstvenog razvoja. Škole moraju redovito publikovati izvještaje o sopstvenim standardima kvaliteta. Nacionalni inspektorat (*Her Majesty's Inspectorate of Education – HMIE*) pruža podršku školama u sprovođenju samovrednovanja i daje uputstva kako pripremati izveštaje. Korišćenje rezultata učenika na nacionalnim ispitima u Škotskoj služi kao osnovni kriterij za zaključivanje o kvalitetu škola. Razvijen je vrlo precizan sistem od 33 indikatora kvaliteta i detaljno razrađen sistem pokazatelja kvaliteta grupisanih u sedam ključnih oblasti. „Nacionalno prihvaćen skup pokazatelja kvaliteta koriste škole prilikom samovrednovanja, ali i inspekcija za obezbeđivanje kvaliteta prilikom spoljašnjeg vrednovanja“ (Priručnik o samovrednovanju: 2004).

U Engleskoj ne postoji formalna obaveza škola da primenjuju samovrednovanje. Ova je praksa međutim široko rasprostranjena, jer Ofstid (*Office for Standards in Education*) i QCA (*Qualifications and Curriculum Authority*) snažno naglašavaju važnost razvojnog planiranja u školama utemeljenog na samovrednovanju. Od škola se očekuje da kontinuirano i aktivno prate svoj rad u intervalima između godišnjih inspekcijских poseta. Moraju imati definisanu razvojnu strategiju koja uključuje analizu postignuća učenika, analizu ostvarivanja ciljeva, planiranje akcija i vlastito vrednovanje. „Redovno se publikuju rezultati rada i samovrednovanja u godišnjim izveštajima koji su prvenstveno namenjeni roditeljima“ (Isto).

U Holandiji takođe ne postoji formalan zahtev niti obaveza škola da provode samovrednovanje, no škole su snažno ohrabrivane da to čine. One su, naime, zakonski dužne razvijati unutrašnju politiku održavanja i unapređivanja kvaliteta. Zakonom o superviziji utvrđeno je da inspekcija mora da koristi podatke dobijene na osnovu samovrednovanja škole kao polaznu osnovu za spoljašnje vrednovanje škole. Pošto je razvijeno nacionalno testiranje, ključni aspekt samovrednovanja je određen uspehom učenika nanacionalnim testovima postignuća. Upravo zbog odnosa između

samovrednovanja i inspekcije, kao i zbog činjenice da je obezbeđivanje kvaliteta ključna oblast inspekcijskog nadzora, gotovo sve škole su započele proces samovrednovanja.

U Austriji je samovrednovanje škola deo šireg „Curriculum ’99“ koncepta. Taj koncept pruža školama više slobode i autonomije u planiranju i od njih traži više odgovornosti za kvalitetu obrazovanja koju pružaju svojim učenicima. Svaka škola mora definisati svoj „Školski razvojni program“. Ovaj školski program služi kao okvir za samovrednovanje. Ključna područja kvaliteta koja moraju biti pokrivena su: učenje i poučavanje, školsko razredna klima, saradnja škole sa spoljnim partnerima i njeni odnosi s javnošću, rukovođenje školom i profesionalni razvoj osoblja.

Slovenački koncept samovrednovanja škole je još u procesu oblikovanja i proveravanja. „Započeti su poslovi na uspostavljanju mehanizama, aktivnosti i mera koje omogućavaju očuvanje postojećih kvaliteta i povećanje kvaliteta na područjima sa slabijim rezultatima. Projekat Plavo oko bavio se ustanovljavanjem i osiguravanjem kvaliteta u vaspitanju i obrazovanju“ (Isto).

U Hrvatskoj, slično kao i u Sloveniji, započet je posao na uvođenju samovrednovanja radi unapređivanja kvaliteta obrazovanja. U toku je projekat Samovrednovanje škola u funkciji unapređivanja kvaliteta obrazovanja koji se sprovodi u nekoliko osnovnih i srednjih škola koje su se prijavile za učešće u projektu. Polazeći od pozitivnih iskustava u EU i pomoću neposredne komunikacije s institucijama koje rukovode i potiču samovrednovanje u evropskim školama, razrađen je pristup kojim se „... pruža mogućnost školama da u skladu sa svojim specifičnim uvjetima i specifičnom unutrašnjom dinamikom samostalno kreiraju vlastiti razvoj. Očekuje se da će pozitivni učinci ovog pristupa utjecati na podizanje razine autonomije i odgovornosti škola za vlastiti razvoj. Ostvarena samoregulacija značajno bi mogla poboljšati opće školsko ozračje, osjećaj zajedništva i razinu motiviranosti svih uključenih“ (projekat Samovrednovanje škola u funkciji unapređivanja kvalitete obrazovanja, 2004). Pozitivni ishodi u R. Hrvatskoj već razvijeni će se ponuditi svim školama kao zajednička, jedinstvena metodologija za unapređivanje kvaliteta rada škola.

3. SAMOVREDNOVANJE KAO POSTUPAK U PROCESU OBEZBEĐENJA KVALITETA

Postupak samovrednovanja deo je procesa kojim se obezbeđuje unapređenje kvaliteta obrazovanja. „Samovrednovanje je prikupljanje i vrednovanje informacija o djelatnosti i učincima“ (Jurić: 2007). „Samovrednovanje je postupak kojim se procenjuje sopstvena praksa i sopstveni rad; interno/unutrašnje vrednovanje nekog aspekta rada škole. Pokazuje da li su ikoliko aktivnosti koje se preduzimaju efikasne, tj. da li daju odgovor na pitanje koliko je dobra naša škola. Samovrednovanje je osnova sistema obezbeđenja kvaliteta“. (Priručnik o samovrednovanju: 2004).

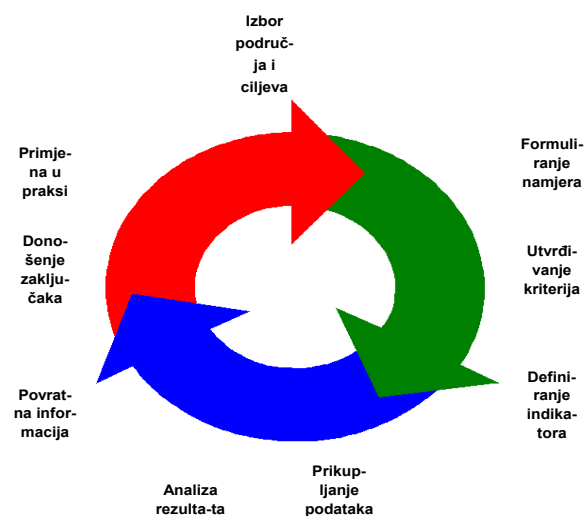
Samovrednovanje škola ima isključivo razvojnu funkciju. Ono je dobar instrument za proveru i jačanje škola, za podsticanje unapređivanja kvaliteta, za bolje planiranje i unapređivanje rada u odeljenju, školi i lokalnoj zajednici.

Samovrednovanje akcentuje, daje novo svetlo a nekad i preispituje ciljeve i vrednosti obrazovne ustanove. Za utvrđivanje stepena ostvarenosti ciljeva može se koristiti više pokazatelja. Pre svega, neophodno je uzeti u obzir već deklarisanu ciljeve obrazovne ustanove, zatim odrediti koje aspekte, na kom mestu treba meriti, na koji način i koliko često, a konačno detaljno utvrditi i postupke i kriterijume merenja. Jedan od najvažnijih procesa kontrole kvaliteta jeste ostvarivanje mehanizma povratne sprege, te je potrebno rezultate samovrednovanja koristiti kao kriterijum za postavljanje novih ciljeva i preispitivanje postojećih.

Samovrednovanje je proces koji treba pružiti podatke o trenutnom stanju nekog segmenta delatnosti određene škole ili sveukupne delatnosti te škole. „...samovrednovanje treba polučiti vidljive i jasne sudove/zaključke kako djelatnicima u školi tako i onima izvan škole koji djeluju u području odgoja i obrazovanja.

- Stoga se kaže da je vrednovanje sustavno prikupljanje, analiza i ocjenjivanje informacija o školskom radu i istodobno je nastojanje za razumijevanjem kvalitete škole, s namjerom daljnijeg razvoja.
- Vrednovanje općenito pomaže u preispitivanju polazišta i pretpostavki, postavljanju novih pitanja, realističnom pristupu kojeg zahtijeva neka praksa i ukazivanju na brojne detalje koji utječu na školsku svakodnevicu.
- Obilježja vrednovanja ukazuju i na to da je ona određena vremenskim terminima, obuhvaća analizu i vrednovanje, orijentira se spram egzaktnih kriterija kao polaznih točaka za analizu i vrednovanje i do-nosi konkretnu korist“ (Isto).

Evalucijski krug



Slika br. 1. Evalucijski krug ¹².

² Slika preuzeta iz Školski kurikulum, Jurić, www.os.ilok.hr/upload/os-ilok/multisttic

Samovrednovanje omogućava jasnije postavljanje ciljeva i ukazuje na dalji smer delovanja. To znači da samovrednovanje treba pokazati vidljive i jasne sudove/zaključke kako svim radnicima u školi i onima koji su nosioci nastavnog procesa, tako i onima van škole koji su povezani sa obrazovnim procesom.

Najvažniji aspekt samovrednovanja je izvor informacija. Vrlo je značajna detekcija izvora informacija, koji unutar škole mogu biti: samoposmatranje, direktne izjave učitelja, učenika i roditelja i samovrednovanje indikatora i rezultata.

S obzirom da vrednovanje predstavlja prikupljanje, analizu i ocenu informacija o školskom radu, ono doprinosi i nastojanju unapređivanja kvaliteta škole i daljeg razvoja škole. „To, drugim riječima, znači da se vrednovanjem osigurava i kvalitet razvoja jer ona pomaže u preispitivanju polazišta i pretpostavki razvoja, postavljanju novih pitanja, realističnom pristupu kojeg zahtijeva neka praksa i ukazuje na brojne detalje koji utječu na školsku svakodnevnicu. Funkcije vrednovanja omogućavaju samospoznaju jer vrednovanje zahtijeva što točniji opis i procjenu školskoga rada koji se odnosi na rad unutar škole i odjeke izvan škole. To se jednako odnosi na razvoj škole, pripremanje odluka o jasnim standardima kvalitete (indikatora) i daljnjim sustavnim razvojem, te na uspostavljanje odgovornosti u školskom radu“ (Isto).

4. VREDNOVANJE I SAMOVREDNOVANJE KVALITETA

U osnovi vrednovanja kvaliteta stoji procena. Strategije procene trebalo bi da nacionalnim i lokalnim obrazovnim akterima omoguće da utvrde opravdanost raspodele i korišćenja ekonomskih i drugih resursa, dobiju podatke o postignutim standardima i rezultatima, obezbede valjano i odgovorno izvršavanje preuzetih obaveza u obrazovanju i podstaknu profesionalni razvoj zaposlenih, kao i studijskih programa. Kako bi ovo ostvarile države kroz javnu politiku i propise koje donose uvode sistematsko eksterno i interno vrednovanje visokoškolskih ustanova (vrednovanje i samovrednovanje), programa, nastavnika i studenata na nacionalnim i lokalnim nivoima. Analizom različitih pristupa upravljanja kvalitetom u obrazovanju koje danas možemo susresti, došli smo do zapažanja da svi oni imaju neke zajedničke karakteristike, tj. da promovišu:

1. kulturu uvođenja standarda u svrhu vrednovanja i procenjivanja kvaliteta u obrazovanju, tj. ostvarivanja ciljeva;
2. kulturu koja je duboko ukorenjena na mehanicističkoj paradigmi i vrednostima;
3. kulturu spoljašnje kontrole kvaliteta kako bi se osigurala odgovornost obrazovnih institucija u ostvarivanju ciljeva, tj. standarda;
4. kulturu posmatranja obrazovnih institucija kroz vizir ekonomije delovanja.

4.1. Eksterno vrednovanje

Eksterno vrednovanje usmereno je praćenju i kontroli ishoda obrazovanja. Ono je usmereno ka kvalitetu, proveru koliko fakulteti i visoke škole efikasno koriste svoje resurse, koliko se dobro koristi novac uloženi u obrazovanje. Eksterno vrednovanje je nadležno za praćenje koliko se dogovoreni standardi ostvaruju, ono pomaže smanjivanju razlika među visokoškolskim ustanovama. Smisao ovog tipa vrednovanja je i informisanje javnosti o stanju u obrazovnom sistemu i u pojedinim fakultetima i visokim školama. Eksterno vrednovanje je prvenstveno usmereno na unapređivanje kvaliteta ustanova i to prikupljanjem komparativnih podataka koji fakulteti i visoke škole koriste da preispitaju svoje funkcionisanje upoređujući se s drugima. Ono ustanovama pruža povratne informacije o njihovim prednostima, slabostima i mogućnostima, usmerava ih ka potrebnim akcijama, nudi podršku i dodatne resurse koji vode ka poželjnim ciljevima. Prema mišljenju stručnjaka, eksterno vrednovanje postiže bolje efekte ako se uravnoteži sa sistemom samovrednovanja.

4.2. Interno vrednovanje - samovrednovanje

Samovrednovanje fakulteta i visokih škola bi trebalo da ima razvojnu funkciju. Ono je osmišljeno kao instrument za jačanje ustanova, za podsticanje unapređivanja kvaliteta 'iznutra' i 'odozdo', za bolje planiranje i unapređivanje rada na nivou studijske grupe, fakulteta/visoke škole i lokalne zajednice. Ustanove same prate svoj napredak i o tome izvještavaju nadležne institucije (Komisija za vrednovanje kvaliteta Nacionalnog saveta za visoko obrazovanje), kao i javnost. Samovrednovanje podstiče demokratsku raspravu o značenju kvaliteta za pojedinu ustanovu ili zajednicu u kojoj deluje. Primarne funkcije samovrednovanja su podsticanje dijaloga o ciljevima, prioritetima i kriterijima kvaliteta na nivou studijske grupe, fakulteta/visoke škole i ostvarivanje ciljeva pomoću korišćenja odgovarajućih i lako primenjivih instrumenata.

Samovrednovanje se zasniva na postaveci da kolektivi i organizacije, a ne samo pojedinci, mogu učiti. Poput pojedinaca i organizacije mogu biti proaktivne ili reaktivne, one mogu gubiti i dobijati energiju, one mogu razvijati vlastitu inteligenciju. Organizacijska inteligencija je fascinantna pojava, jer grupa uključena u rešavanje problema ima svoju specifičnu kreativnost koju nikakvi recepti 'odozgo' ne mogu nadmašiti. Ovo je, zapravo, poznata rasprava u oblasti obrazovanja između tradicionalista, koji opšti cilj obrazovanja vide prenošenje unapred izgrađenih oblika znanja mladim ljudima kako bi ih inicirali u svet postojeće kulture, i progresivista koji su manje zainteresovani za transmisiju činjeničnog znanja i smatraju da je opšti cilj obrazovanja kontinuirani rast i razvoj u toku čitavog života (Milutnović: 2006). Oba ova pristupa, iako imaju različit sadržaj, dele istu jaku teleološku orijentaciju – „obrazovanje je vredno iz razloga što unapređuje neki drugi skup vrednosti, bilo da su vezane za društvo, za individue, ili oba“ (Burbules: 2004, 5). Ovakva teleološka, svrsishodna, orijentisanost

može predstavljati osnov za uvođenje standarda u vidu vrednosti koje obrazovanje treba da dostigne.

Stav javne politike jeste da organizacije/ustanove (fakulteti i visoke škole) postaju 'inteligentniji' ako im se ponudi alat, sredstvo pomoću kojeg mogu sebe jasnije videti - koncept transformacionog kvaliteta koji teži stalnom unapređivanju i okrenut je ka uspostavljanju takve organizacione kulture koja će osnaživati ljude da rade kvalitetno kako bi zadovoljili potrebe klijenata. Merenje kvaliteta, makar semantički i izvorno gledano, znači otkriti istinsku (suštinsku) vrednost nečega, tako da su pojmovi istine i objektivnosti neizbežni prilikom razmatranja koncepta kvaliteta i načina njegovog utvrđivanja.

Koncept „diskursa kvaliteta“ i sistemi vrednovanja proizašli iz tog koncepta ističu kao najznačajniju postavku praksu usmerenu na studenta. Kriterijumi koji se dalje razrađuju i koji služe kao osnova za vrednovanje mogu da se grupišu u tri velike celine: struktura (organizacija ustanove, resursi i programi), proces (odnosi i interakcija između nastavnika/saradnika i studenata) i ishodi (kojima se definišu postignuća i zadovoljstvo i iskazani su kao kvalitet studenata i kvalitet nastavnika i saradnika). Upravo ove celine čine ključne elemente živog sistema (Capra; 1998) (a visokoškolska ustanova to jeste) i koncept obrasca organizacije zajednice.

Obrazac odnosno struktura zajednice visokoškolske ustanove u sebe uključuje i gradi mrežu delanja i odnosa u realnom vremenu i prostoru, sa programom koji se dešava između vaspitača i deteta, samih vaspitača, deteta i grupe vršnjaka. Procesi koji se dešavaju određuju veze između obrazaca ponašanja svih učesnika nastavnog procesa, počevši od studijskog programa koji svojim postavljenim ciljevima, ishodima i kompetencijama koje promovise utiče na veze koje se grade između nastavnika i studenata; preko propisa do postavljenih standarda kvaliteta čije ostvarivanje vrednuju nastavnici, studenti, ali po najviše, predstavnici politike. Svaka od ovih komponenti direktno učestvuje u stvaranju i kreiranju odnosa između komponenti (Miškeljin, 2012).

4.3. Samovrednovanje – sagledavanje ciljeva i ishoda učenja

U procesu samovrednovanja potrebno nam je shvatanje ciljeva koje je kritičko i čak nemilosrdno samokritično prema funkciji i efektima samih ciljeva. To znači dekonstrukciju dihotomije između uslova i ciljeva u središtu instrumentalističkog pogleda na svet, tj. da je određivanje ciljeva i svrhe jedna stvar, a odlučivanje o uslovima njihovog postizanja nešto drugo. Ako mislite da su postignuća na testovima indikator kvaliteta obrazovanja, imaćete tendenciju da podučavate na određeni način, ali ako se od vas zahteva da podučavate na određeni način jednako je tačno da ćete početi da proveravate rezultate testova kao meru sopstvenog uspeha (Burbules: 2004, 8). Naš izbor metoda veoma određuje naše ciljeve, i to ne baš tako povratno kako obično mislimo. Burbules (2004) predlaže da jedan od ciljeva

obrazovanja treba biti razvijanje mogućnosti da razmišljamo i istražujemo obrazovanje koje neko stiče ili koje neko prenosi drugima – cilj koji uključuje „dovođenje naših obrazovnih ciljeva do nemilosrdnog skepticizma“ (Burbules: 2004, 8). Kritički i istraživački pristup statusu i svrsi obrazovanja je vrsta samoanalize cilja- to znači pažljivo istraživanje višestrukih i ponekad konfliktnih efekata obrazovanja. On ne može postojati sam kao obrazovni cilj, već mora postojati uporedo s ostalim obrazovnim ciljevima iako je u konfliktu s njima. Ovakva shvatanja možemo naći i kod Djuija koji je smatrao da aktivnosti ne streme ka ciljevima, oni ih delom konstituišu i rekonstituišu. Ciljevi nisu konceptualno niti praktično odvojivi od aktivnosti. Kako se predajemo nekoj aktivnosti, kako kaže Djui, mi već predviđamo i promišljamo efekte koje očekujemo da će ona imati – „mi neprestano menjamo našu aktivnost u svetlu očekivanih ishoda i neprestano menjamo ciljeve kako vidimo gde one zapravo vode. Čak i kada krenemo sa jasnim ciljem i namerom, ona mora biti revidirana i reinterpretirana u procesu same aktivnosti.“ (Djui: 1970, poglavje XIII). Dakle, greška je početi od striktno dihotomije načina i cilja kao kada bi samo odredili ciljeve i onda odvojeno odredili najefikasnije i efektivnije načine postizanja tih ciljeva, i na kraju – njihovog vrednovanja. Ovaj preokret na ekologiju delovanja preusmerava našu pažnju sa ciljeva na aktivnosti u obrazovanju kao i na to da sagledamo njihov međusobni odnos. Ishodi su konstituisani i rekonstituisani u aktivnom procesu istraživanja, nisu uzeti kao statične završne tačke koje je moguće unapred predvideti.

5. USMERENOST NA STUDENTA

Promene koje je sa sobom doneo Bolonjski proces u visokom obrazovanju, sa akcentom na samovrednovanju, dovode i do toga da se više naglašava jedan pedagoško-didaktičko-metodički pristup koji iz temelja preispituje tradicionalnu visokoškolsku pedagogiju, a samim tim i nastavu. Sa usmerenosti na nastavnika, što je u osnovi tradicionalne nastave, akcenat stavlja na studenta. Pristup usmeren na studenta bitno menja kako ulogu nastavnika tako i ulogu studenta. Nastavnik nije više prenosilac i predavač disciplinarnog znanja, niti su studenti pasivni primaoci nastavnikovih saznanja. Nastava orijentisana na studenta shvata studenta kao aktivnog učenika u svom vlastitom razvoju.

Akademski razvoj studenta se procenjuje u odnosu na ishode učenja - ono što bi trebalo da bude rezultat studentovog rada na kraju određenog dela programa ili razdoblja učenja. Ishodi učenja su u tesnoj vezi sa određivanjem kvalifikacijskih okvira u visokom obrazovanju, koji, s druge strane, određuju znanje, razumevanje i mogućnost činjenja studenta na osnovu date kvalifikacije.

Ishodi učenja i kvalifikacijski okviri su važni i ne samo za prepoznavanje stečenih kvalifikacija u nacionalnom i međunarodnom prostoru, već prvenstveno za dizajn i ostvarivanje visokoškolskih programa. Iskustvo nam potvrđuje da su ti programi oblikovani ad hoc, pod

vremenskim i svakim drugim pritiskom. Zato je za očekivati da će tek u narednom razdoblju pitanje (pre)oblikovanja visokoškolskih programa postati prvorazredni zadatak akademske zajednice i drugih zainteresovanih učesnika koji do sada uglavnom nisu bili uključeni u taj posao.

6. PRIKAZ METODOLOGIJE

U procesu samovrednovanja možemo koristiti različite metode. Tome služe različiti protokoli koji su dostupni u određenoj literaturi i bili su, na primer, u funkciji nekog istraživanja, ali se konstruišu i instrumenti za konkretne potrebe vrednovanja u školi (npr. instrumenti dati u Priručniku za samovrednovanje Ministarstva prosvete R. Srbije, 2004).

Efikasnost, efektivnost i kvalitet ustanove, u konkretnom primeru Visoke škole za obrazovanje vaspitača u Kikindi, procenjuju se kroz evaluaciju i samoevaluaciju zasnovanu na ključnim oblastima (studijski programi, nastavni proces, naučnoistraživački, umetnički i stručni rad, kvalitet nastavnika i saradnika, kvalitet studenata, kvalitet udžbenika, literature, bibliotečkih i informatičkih resursa, kvalitet upravljanja visokoškolskom ustanovom i kvalitet nenastavne podrške, kvalitet prostora i opreme). Autori rada su u okviru poslova samoevaluacije Visoke škole strukovnih studija za obrazovanje vaspitača (VŠSSOV) u Kikindi od početka maja 2011. godine razvili niz instrumenta. Sadržaji nekih od instrumenata su prezentovani u ovom radu, od kojih je prvi upitnik (semestralni izveštaj) namenjen nastavnicima, a druga dva namenjena su studentima. Ovi upitnici ispituju sledeća područje kvaliteta nastavnog procesa i načina ocenjivanja i to kroz prizmu ishoda, ciljeva i sadržaja učenja i njihove povezanosti.

Instrumenti za samoevaluaciju su određeni za ispitivanje stavova nastavnika i studenata vezanih za kvalitet nastavnog procesa i sistem ocenjivanja na VŠSSOV u Kikindi, i to kroz prizmu ciljeva, sadržaja i ishoda učenja i njihove međusobne povezanosti.

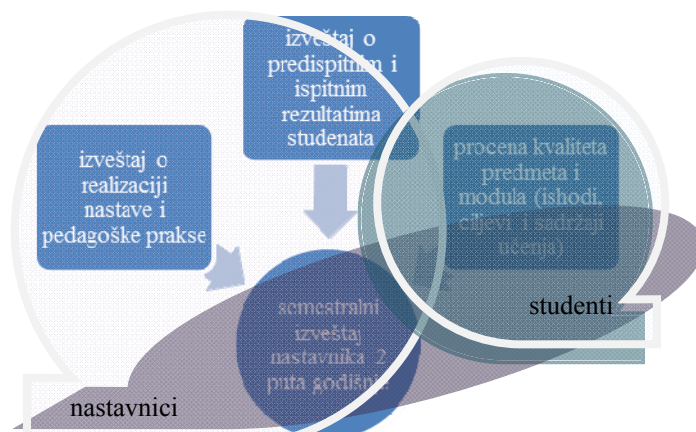
Istraživanje stavova nastavnika i studenata o kvalitetu nastave i načinu ocenjivanja koncipirano je tako da bude kvantitativnog karaktera, radi lakše obrade podataka i interpretacije rezultata, obzirom da je potrebno ove podatke prikupiti, obraditi i interpretirati, a tokom vremena i pratiti njihove trendove posle svakog završenog semestra. Osim prikazanih pitanja, upitnici sadrže i niz pitanja kategorijalnog tipa, koja se odnose na status,

godinu, pol, smer koji pohađaju i ostale sociodemografske karakteristike studenata odnosno nastavnika, u odnosu na koje se kasnije rezultati mogu porediti i iznositi zaključci o povezanostima i razlikama.

Na pitanja sadržana u instrumentima kao odgovor je data Likertova skala od 5 odgovora gde ispitanik zaokruživanjem jedne od ponuđenih alternativa iznos stepena neslaganja (od ocene 1), odnosno, slaganja (do ocene 5) sa onim što je sadržaj pitanja.

Pored toga, instrumenti za ispitivanje kvaliteta rada pojedinačnih nastavnika, uslova studiranja, kvaliteta studenata (angažovanost na nastavi - samoprocena studenata), uslova rada za zaposlene, kvaliteta rada uprave, kvaliteta rada logističkih službi, kvaliteta naučno-istraživačkog rada nastavnika, kvaliteta studijskog programa namenjen dilomiranim i zaposlenim studentima i njihovim poslodavcima (takođe u cilju dobijanja povratne sprege o efektima učenja) i slično takođe su razvijeni, preuzeti od prošle komisije ili su u procesu razvoja, ali kako nisu tema ovog rada o njima neće biti reči.

Semestralni izveštaj je koncipiran tako da se podnosi nakon ispitnog roka kada su rezultati i postignuća studenata na ispitima poznati. Na taj način je omogućeno da se sagleda šira slika i obuhvati ishod učenja: deo semestralnog izveštaja podrazumeva izveštavanje o rezultatima ispita, deo o realizaciji nastave i pedagoške prakse, dok se u trećem delu na direktan ili indirektan način istražuje ishod učenja i njegova povezanost sa ciljevima i sadržajima učenja putem stavova nastavnika (koje će biti prikazani u ovom radu).



Slika 2: Cirkumpleksni model praćenja ishoda samoevaluacije

Tabela 2. Sadržaj instrumenata za samoevaluaciju sa aspekta ishoda učenja

Pitanje iz upitnika za nastavnike	Pitanje iz upitnika za studente	Područje istraživanja ³
Relevantnost predmeta za studijski program i ishode učenja		
Ovaj predmet je relevantan za studijski program i njegove ishode.	Izučavanje ovog predmeta je od koristi za profesiju za koju se obrazujem.	Kvalitet nastave - efektivnost
Procena sposobnosti primene znanja u praktične svrhe na ispitima		
Ispitna pitanja su koncipirana tako da procenjuju sposobnost studenata da primene znanja u praktične svrhe.	Ispiti su koncipirani tako da se procenjuje sposobnost studenata da primene znanje u praktične svrhe.	Način ocenjivanja - efektivnost
Procena ishoda učenja na ispitima		
Ispit i sistem ocenjivanja na ispitu koncipirani su tako da prevashodno mere ishode učenja, a ne da predstavljaju teoretsku proveru znanja.	Na ispitima se procenjuju upravo ona znanja, veštine i sposobnosti koja su potrebna za profesiju za koju se školujem.	Način ocenjivanja - efektivnost
Primerenost sadržaja predmeta predznanju studenata		
Godina studija u kojoj se predmet sluša primerena je zahtevima predmeta i mogućnostima studenata (kao i planiranim ciljevima i ishodima).	Težina gradiva ovog predmeta je primerena mom predznanju.	Kvalitet nastave - efikasnost
Primerenost sadržaja predmeta ishodima učenja		
Sadržaj predmeta primeren je cilju i ishodu predmeta.	Materija obrađena na nastavi doprinela je da bolje razumem i rešavam probleme koje predmet pokriva.	Kvalitet nastave - efektivnost
Primerenost obima i sadržaja literature ishodima i sadržajima učenja		
Literatura korišćena tokom semestra je po kvalitetu i kvantitetu primerena predviđenim ishodima i oblastima predmeta.	Literatura za ovaj predmet je razumljiva, optimalna i usklađena sa tematikom predmeta.	Kvalitet nastave - efektivnost
Primerenost nastavnih metoda ishodu učenja		
Nastavne metode i tehnike korišćene tokom semestra primerene su cilju i ishodu predmeta.	Način na koji je predmet koncipiran i održan doprinosi da bolje savladam gradivo. Način na koji je predmet koncipiran i održan doprinosi da unapredim znanja i veštine potrebne za profesiju za koju se obrazujem. ⁴	Kvalitet nastave - efikasnost
Primerenost predispitnih obaveza sadržaju predmeta		
Sistem raspoređivanja opterećenja studenata po predispitnim obavezama adekvatan je svrsi i ishodu predmeta.	Predispitne obaveze su usklađene sa sadržajem predmeta.	Kvalitet nastave - efektivnost
Aktuelnost nastavnih sadržaja i metoda		
Unapređujem sadržaje i načine izvođenja programa svake godine.	Sadržaj predmeta je aktuelan i intelektualno izazovan i zanimljiv.	Kvalitet nastave - efektivnost
Raspoloživost svih potrebnih informacija u vezi predmeta		
Sve potrebne informacije o predmetu raspoložive su studentima.	Sve potrebne informacije o predmetu pre i tokom semestra dostupne su studentima.	Kvalitet nastave - efikasnost
Unapred određena i poznata merila za način ocenjivanja		
Merila za ocenjivanje i predispitne obaveze su jasna i unapred saopštena studentima.	Merila za ocenjivanje su unapred jasno određena.	Kvalitet nastave - efikasnost

³ U koloni ispod se pored područja istraživanja navodi i da li se na taj način meri efektivnost ili efikasnost obrazovanja.

⁴ U ovom slučaju studentima je za isti problem postavljeno dva pitanja, kako bi se dobili precizniji rezultati. Kada se vrši poređenje stavova, uzima se prosečna vrednost koju su studenti davali za oba pitanja.

Nastavnici semestralni izveštaj podnose dva puta godišnje, posle januarskog i junskog roka (posle dva najznačajnija i najobimnija ispitna roka) u kome se unose podaci o uspehu studenata u sticanju uslova za polaganje ispita i o prolaznosti studenata na ispitu. Na taj način se ustanovi omogućava direktna povratna sprega o uspesima nastave, ali neposredno i samim nastavnicima o uspehu i efektu njihovog rada. Sam sistem koncipiranja semestralnog izveštaja u kome se nastavnici stalno navode na procenu i razmišljanje o ishodima učenja na svojim predmetima, je osmišljen sa namerom da doprinese izgradnji kulture kvaliteta u kolektivu.

Pored toga, kako bi se dobili što objektivnijim rezultati samoevaluacije, pitanja o proceni kvaliteta predmeta odnosno modula o ishodima, sadržajima i ciljevima učenja iz semestralnog izveštaja postavljena su i studentima u drugim upitnicima, kako bi se:

- mogle postaviti paralele u procenama nastavnika/student u merljivim kategorijama,
- rezultati interpretirali uzimajući u obzir obe perspektive subjekata obrazovnog procesa i
- lakše otkrile neusaglašenosti u perspektivama koje predstavljaju indikator mogućih problema u postizanju kvaliteta nastavnog procesa.

Upitnici za studente čiji sadržaji se u ovom radu prikazuju su: upitnik o načinu ocenjivanja na ispitima koji važi za sve predmete zajedno (popunjava se jednom godišnje⁵) i upitnik o kvalitetu nastavnog procesa koji važi za svaki predmet ponaosob (popunjava se posle svakog semestra).

Upitnik za nastavnike je semestralni izveštaj koji važi za svaki predmet ponaosob (popunjava se posle svakog semestra). Sadržaj ovih upitnika prikazan je u sledećem poglavlju *Instrumenti samoevaluacije sa aspekta ishoda učenja* u vidu pitanja u Tabeli 2, a područje istraživanja (način ocenjivanja na ispitima i kvalitet nastavnog procesa) je naznačeno u trećoj koloni Tabele 2⁶. U cilju dobijanja šire, dvodimenzionalne slike, pored se rezultati koji se dobijaju iz upitnika upućenim nastavnicima i onima upućenim studentima i to na način opisan u sledećem tekstu.

Podaci iz semestralnog izveštaja nastavnika se mogu se porediti sa podacima dobijenim iz upitnika za studente o **načinu ocenjivanja na ispitima** – stavovi svih nastavnika⁷ za predmete ponaosob sa stavovima svih studenata za sve predmete zajedno.

⁵ Obzirom na veliku količinu podataka o raznim aspektima rada VO ustanove koje treba prikupiti u okviru samoevaluacije, neki upitnici se popunjavaju jednom godišnje ili čak jednom u tri godine. Upitnik za način ocenjivanja moguće je sprovesti i za svaki predmet ponaosob, ali bi se opterećenje studenata koji već učestvuju u evaluaciji kvaliteta rada nastavnika i nastavnog procesa ponaosob za svakog nastavnika odnosno predmet, samo dodatno povećalo, te se Komisija za samoevaluaciju VŠSSOV u Kikini odredila za ispitivanje načina ocenjivanja na ispitima na svim predmetima zajedno.

⁶ Za potrebe ovog rada prikazan je deo sadržaja ovih upitnika koji je povezan za ishode, ciljeve i sadržaje učenja.

⁷ Stavovi se iskazuju brojevima u skladu sa stepenom slaganja sa navedenim tvrdnjama iz upitnika, po poznatom Likertovom modelu za kvantitativna istraživanja na skali od 1 do 5. Stav svih nastavnika podrazumeva prosečnu vrednost odgovora za dato područje (svih

Na ovaj način dobija se poređenje generalnih stavova nastavnika i studenata o sistemu ocenjivanja na predmetima i konstatuje postoji li razlika u perspektivama koje dalje ukazuje na područja potrebnog unapređenja.

Dalje, podaci iz semestralnog izveštaja nastavnika se mogu se porediti sa podacima dobijenim iz upitnika za studente o **kvalitetu nastavnog procesa** – stav nastavnika o ishodima, ciljevima i sadržajima učenja na pojedinačnim predmetima sa stavom svih studenata o ciljevima, ishodima i sadržajima učenja **po pojedinačnim predmetima** (stav predmetnog nastavnika prema stavovima njegovih studenata o svakom predmetu), ali isto tako i generalni stavovi nastavnika prema generalnim stavovima studenata o ciljevima, ishodima i sadržajima učenja (stav svih nastavnika prema stavu svih studenata za sve predmete).

Na ovaj način dobija se poređenje pojedinačnih stavova nastavnika i studenata o kvalitetu nastave na svakom predmetu i ukazuje postoji li na relaciji svakog pojedinačnog predmeta neusaglašenost stavova i posledično, područje unapređenja rada, ali isto tako i poređenje generalnih stavova nastavnika prema generalnim stavovima studenata o svim predmetima, gde se može uočiti saglasnost ili pak jaz između perspektiva na nivou čitave škole. Ovo potonje može se sprovesti i na relaciji studijskih programa ili čak odseka u visokoobrazovanim ustanovama, kako bi se uočila mikroklima pojedinih grupa.

7. ZAKLJUČAK

Interna evaluacija odnosno samovrednovanje je veoma efikasan, a u teoriji i praksi menadžmenta široko poznat instrument za procenu kvaliteta rada organizacija i važan deo povratne sprege koju treba uzeti u obzir prilikom planiranja budućeg rada organizacija. Stav javne politike jeste da organizacije/ustanove postaju 'inteligentnije' ako im se ponudi alat tj. sredstvo pomoću kojeg mogu sebe jasnije videti. Ovaj pristup naziva se još i koncept transformacionog kvaliteta, koji teži stalnom unapređivanju i okrenut je ka uspostavljanju takve organizacione kulture koja će osnaživati zaposlene da rade kvalitetno kako bi zadovoljili potrebe klijenata.

Danas sve uspešne obrazovne ustanove širom sveta primenjuju samoevaluaciju u svojim mehanizmima kontrole kvaliteta. Ona, od skoro i u Srbiji, u sferi visokog obrazovanja postaje imperativ i neophodan preduslov za akreditaciju visokoškolskih ustanova. Iako je postala prinudni mehanizam za akreditaciju visokoškolskih ustanova, principi, mehanizmi i kriterijumi samoevaluacije i dalje su nepoznati administraciji visokoškolskih ustanova. Njeni mehanizmi i procedure još nisu institucionalizovani niti standardizovani, te svaka ustanova, na svoj način i u skladu sa svojim kapacitetima, pokušava da izađe u susret novim zahtevima koji se pred nju postavljaju. Kontrola kvaliteta i procena uspešnosti,

odgovora na pitanja koje dato područje obuhvata) koje su davali nastavnici (treća kolona u Tabeli 2).

kao bitni menadžment koncepti, ne mogu se uspešno izvoditi bez adekvatne pripreme i edukacije, čak i popularizacije. Visokoškolske ustanove nisu pripremljene niti obučene za ovaj, za njih veliki izazov. Za sada se kao *locus minoris* većine visokoškolskih ustanova Srbije prepoznaje pravilno promišljanje i jasno definisanje ishoda učenja, i njegovo usaglašavanje sa ciljevima i sadržajima studijskih programa. Navedena činjenica pokazuje da zapravo, visokoobrazovne ustanove u Srbiji nemaju jednu od osnovnih odrednica uspešnog vođenja procesa: definisanje jasnih i merljivih ciljeva koji su istovremeno i kriterijumi za merenje uspešnosti.

Ova studija nastala je kao proizvod rada autora na trogodišnjem projektu samoevaluacije Visoke škole strukovnih studija za obrazovanje vaspitača u Kikindi, projekta koji je još uvek u toku, a za čije potrebe je razvijena lepeza različitih instrumenata. U radu su prikazani delovi instrumenata i metodologija samoevaluacije sa aspekata **ciljeva, ishoda i sadržaja učenja**, koji su, kao što je već naglašeno, važni pokazatelji efektivnosti i efikasnosti učenja obrazovne ustanove i slaba tačka većine visokoškolskih ustanova u Srbiji. Namera autora ovog rada je obznanjivanje jednog potencijalnog metoda samoevaluacije i, posledično, preduzimanje prvog koraka ka standardizaciji ovog procesa.

Obzirom da je težište ovog rada na ciljevima, ishodima i sadržajima učenja, prikazani instrumenti samoevaluacije daju mogućnost upoređivanja dve perspektive dva osnovna aktera u obrazovnom procesu o istom fenomenu: nastavnika i studenata o načinu ocenjivanja na ispitima i kvalitetu nastavnog procesa. Mogućnosti za povezivanje ovih fenomena sa drugim parametrima, poput kvaliteta rada uprave VO ustanove, uslova studiranja, kvaliteta nastavnog kadra, studijskih programa itd. su, ipak nebrojene i ne mogu niti treba da budu smeštene u ograničeni kapacitet samo jedne studije. Ove povezanosti mogu biti predmet i doprinos nekih drugih studija, nadamo se, i drugih autora.

LITERATURA

- [1] Burbules, N.C. (2004) Ways of Thinking About Educational Quality, Educational Researcher, 33, 4, Sage Publications.
- [2] Dahlberg, G., Moss, P., Pence, A. (2007) Beyond Quality in Early Childhood Education and Care Languages of Evaluation, London and New York: Routledge – second edition
- [3] Djui, Dž. (1970) *Vaspitanje i demokratija*, Cetinje: Obod.
- [4] John Mac Beath, J., Meuret, D., Schratz, M., Jakobsen, L.B. (1999). 'Evaluating Quality in School Education: A European pilot project - Final report. Preuzeto 2003.
- [5] Kapra, F. (1998) *Mreža života*. Zagreb: Liberata.
- [6] Milutinović, J. (2006) Ciljevi obrazovanja u svetlu obrazovnog tradicionalizma i progresivizma, u: *Zbornik radova „Evropske dimenzije promena obrazovnog sistema u Srbiji“*. Novi Sad: Filozofski fakultet.
- [7] Mišeljin, L. (2012) Diskurs kvaliteta u praksi predškolskog vaspitanja i obrazovanja u Srbiji 143-161, VŠSSOV Novi Sad, *Zbornik radova sa stručnog skupa Mogućnosti smislenog življenja u dečjem vrtiću*
- [8] Potkonjak, N. (1998) Kvalitet obrazovanja. Sistem kvaliteta u obrazovanju prema zahtevima serije standarda JUS 9000. *Zbornik radova međunarodne konferencije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva.
- [9] Komisija za razvoj školskog programa (2003) *Školski program: koncepcija, strategija, implementacija*. Beograd: Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije.
- [10] Vilotijević, M. (2000) *Kvalitet obrazovanja i škole-ključ za 21. vek*. Beograd: Pedagogija.
- [11] Jurić, V. (2007) Kurikulum savremene škole. U: Previšić V. (ur.): *Teorijsko-metodološki sadržaj strukture*. Zagreb: Zavod za pedagogiju Filozofskog Fakulteta, Školska knjiga.
- [12] *Priručnik za samovrednovanje rada škole, Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, British Council, Prosvetni pregled, Beograd, 2004.*
- [13] Sučević, V., Živanović, V. (2011) *Samovrednovanje škole u funkciji strukture evropskog koncepta kvaliteta obrazovanja*. Jagodina: Pedagoški fakultet, *Uzdanica*, VIII, br.2.
- [14] Withey, S. (1976) *Quality of Life As An Educational Outcome*. New Jersey: Educational Testing Service.
- [15] Savičević, D. (2000) *Put ka društvu učenja*. Beograd: Prosvetni pregled.

CIP – Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

005 (082)

МЕЂУНАРОДНА научно стручна конференција „На путу ка добу
знања“ (10 ; 2012 ; Сремски Карловци)

Zbornik radova [Elektronski izvor] / 10. međunarodna
naučno-stručna konferencija „Na putu ka dobu znanja“, 28. i 29.
septembar 2012. Sremski Karlovci ; [organizator Fakultet za
menadžment]. – Sremski Karlovci : Fakultet za menadžment, 2013.

Način dostupa (URL): <http://www.famns.edu.rs> – Nasl. sa naslovnog
ekrana. – Opis zasnovan na stanju na dan: 14. 06. 2013. – Rezimeji na
engl. jeziku uz svaki rad. – Bibliografija.

ISBN 978-86-85067-43-3

1) Факултет за менаџмент

а) Менаџмент - Зборници

COBISS.SR-ID 279384071