



УНИВЕРЗИТЕТ
У НОВОМ САДУ



ФАКУЛТЕТ
ТЕХНИЧКИХ НАУКА

Трг Доситеја Обрадовића 6, 21000 Нови Сад, Република Србија
Деканат: 021 6350-413; 021 450-810; Централа: 021 485 2000
Рачуноводство: 021 458-220; Студентска служба: 021 6350-763
Телефакс: 021 458-133; e-mail: ftndeans@uns.ac.rs

ИНТЕГРИСАНИ
СИСТЕМ
МЕНАЏМЕНТА
СЕРТИФИКОВАН ОД:



XXVII Skup TREND OVI RAZVOJA:

"On-line nastava na univerzitetima "

ZBORNİK RADOVA

www.trend.uns.ac.rs



Uredio:

Prof. dr Vladimir Katić, dipl.ing.

**Novi Sad / MS Teams platforma
15 - 18. 02. 2021.**

Naučno-stručni skupovi TRENDovi RAZVOJA - TREND

1. skup: "Informacione tehnologije i primena u elektroenergetici", Novi Sad, okt.1994.
2. skup: "Električna vozila – pogon i aplikacije", Novi Sad, okt. 1996.
3. skup: "Savremene tehnologije u elektroprivredi", Kopaonik, mart 1997.
4. skup: "Nove tehnologije u elektrodistribuciji", Kopaonik, mart 1998.
5. skup: "Nove tehnologije u elektrodistribuciji", Kopaonik, mart 1999.
6. skup: "Nove tehnologije u elektrodistribuciji", Kopaonik, mart 2000.
7. skup: "Nove tehnologije u elektrodistribuciji", Novi Sad, feb. 2001.
8. skup: "Univerzitet i NT parkovi", Kopaonik, feb. 2002.
9. skup: "Bolonjski proces I tehnički fakulteti", Kopaonik, mart 2003.
10. skup: "Integrirani univerzitet i tehničke struke", Kopaonik, mart, 2004.
11. skup: "Šta donosi novi zakon o visokom obrazovanju", Kopaonik, mart, 2005.
12. skup: "Bolonjski proces i primena novog zakona", Kopaonik, mart, 2006.
13. skup: "Akreditacija Bolonjskih studija", Kopaonik, mart, 2007.
14. skup: "Efikasnost i kvalitet bolonjskih studija", Kopaonik, mart, 2008.
15. skup: "Doktorske studije u Srbiji, regionu i EU", Kopaonik, mart, 2009.
16. skup: "Bolonja 2010: stanje, dileme i perspektive", Kopaonik, mart, 2010.
17. skup: "EVROPA 2020: društvo zasnovano na znanju", Kopaonik, mart, 2011.
18. skup: "Internacionalizacija univerziteta", Kopaonik, februar, 2012.
19. skup: „Univerzitet na tržištu“, Maribor, Slovenija, Feb. 2013.
20. skup: "Razvojni potencijal visokog obrazovanja", Kopaonik, Srbija, feb. 2014.
21. skup: "Univerzitet u promenama...", Zlatibor, Srbija, feb. 2015.
22. skup: "Nove tehnologije u nastavi", Zlatibor, Srbija, feb. 2016.
23. skup: „Položaj visokog obrazovanja i nauke u Srbiji“, Zlatibor, Srbija, feb. 2017.
24. skup: „Digitalizacija visokog obrazovanja“, Kopaonik, Srbija, feb. 2018
25. skup: „Kvalitet visokog obrazovanja“, Kopaonik, Srbija, feb. 2019
26. skup: „Inovacije u modernom obrazovanju“, Kopaonik, Srbija, feb.2020.

Organizatori:

**UNIVERZITET U NOVOM SADU i
FAKULTET TEHNIČKIH NAUKA – NOVI SAD**

Programski odbor:

1. Prof. dr Dejan Jakšić
2. Prof. dr Rade Doroslovački
3. Prof. dr Dragiša Vilotić
4. Prof. dr Vladimir Katić
5. Prof. dr Srđan Kolaković
6. Prof. dr Aleksandar Kupusinac
7. Prof. dr Darko Stefanović
8. V.Prof. dr Boris Dumnić

International Steering Committee:

1. Prof. Mester Gyula, Obuda University, Budapest, H
2. Prof. Darko Knežević, University of Banja Luka, B&H
3. Prof. Branko Blanuša, University of Banja Luka, B&H
4. Prof. Milijana Krajišnik, University of East Sarajevo, B&H
5. Assoc. Prof. Saša Mujović, University of Montenegro, MG
6. Prof. Biljana Stamatović, UDG, Podgorica, MG
7. Assoc. Prof. Marian Greconici, Polytechnica Timisoara, RO
8. Prof. Pero Raos, University of Osijek, HR
9. Assoc. Prof. Boris Tzankov, UACEG, Sofia, BG
10. Prof. Dimitar Taškovski, UKIM, Skopje, NMK
11. Prof. Vladimir Dimčev, UKIM, Skopje, NMK

Organizacioni odbor:

1. Prof. dr Rade Doroslovački
2. Prof. dr Aleksandar Kupusinac
3. Prof. dr Vladimir Katić
4. Prof. dr Darko Stefanović
5. Prof. dr Srđan Kolaković
6. V.Prof. dr Boris Dumnić

Izdavač:

Fakultet tehničkih nauka
Univerziteta u Novom Sadu
Novi Sad,
Trg Dositeja Obradovića 6
Tel: 021/ 450-810
Fax: 021/ 458-133
e-mail: ftndean@uns.ac.rs,
www.trend.uns.ac.rs

Tehnička obrada:

MSc Nikolić Dragomir,
e-mail: nikoliced@uns.ac.rs

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотеке Матице српске, Нови Сад

378.4:[37.018.43:004.738.5(082)

SKUP Trendovi razvoja (27 ; 2021 ; Novi Sad)

Zbornik radova / XXVII skup Trendovi razvoja [sa temom] "On-line nastava na univerzitetima", Novi Sad/MS Teams platforma, 15-18. 02. 2021. ; uredio Vladimir Katić ; [organizatori] Универзитет у Новом Саду [и] Факултет техничких наука. - Novi Sad : Fakultet tehničkih nauka, 2021 (Novi Sad : Grid). - XV, 466 str. : ilustr. ; 30 cm

Tiraž 15. - Str. XV: Predgovor / Vladimir Katić. - Rezimeji na engl. jeziku uz svaki rad. - Bibliografija uz svaki rad.

ISBN 978-86-6022-313-7

1. Катић, Владимир, 1954- [уредник] [аутор додатног текста]
а) Универзитети -- Образовање на даљину -- Зборници

COBISS.SR-ID 32023305

Umnoženo u Novom Sadu, Februara 2021 godine.

Napomena: Organizator ne zastupa stavove, niti je odgovoran za tačnost podataka iznetih u radovima, već su to isključivo gledišta autora.

Organizaciju ovog skupa su pomogli Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, Republike Srbije, Pokrajinski sekretarijat za visoko obrazovanje i naučnoistraživačku delatnost AP Vojvodine i IEEE Serbia and Montenegro Section-Education Society Chapter

MENADŽMENT KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Stefan Ditrih¹, Jelena Matijašević Obradović², Maja Subotin³, Anja Koprivica⁴

^{1,2,3,4} Univerzitet Privredna akademija, Pravni fakultet za privredu i pravosuđe, Novi Sad, Srbija

¹stefan.ditrih@pravni-fakultet.info, ²jelena@pravni-fakultet.info, ³maja.subotin@pravni-fakultet.info,

⁴anja.koprivica@pravni-fakultet.info

Kratak sadržaj: Uspostavljanje sistema menadžmenta kvaliteta na univerzitetskom nivou osigurava mogućnost praćenja toka svih procesa koji se odvijaju na univerzitetu, ali i na fakultetima u sastavu univerziteta. Menadžment kvaliteta možemo shvatiti kao sistemsku, strukturalnu i stalnu pažnju na kvalitet, u smislu održavanja i poboljšanja kvaliteta svih procesa koji se odvijaju u jednoj instituciji. Kroz uspostavljanje interne kontrole i sistema menadžmenta kvaliteta dolazi se do realnih podataka o stanju na univerzitetu i samim tim o mogućem prostoru za poboljšanje ili promene. Univerziteti, kao obrazovne institucije, predstavljaju katalizator nauke, istraživanja, inovativnosti i kreativnosti. Na globalnom nivou broj studenata raste, naročito u zemljama u razvoju u koje spada i Srbija. Na Univerzitetima je veliki pritisak da stvore uslove za adekvatno osposobljavanje studenata za buduće poslove, kroz pružanje adekvatnih znanja i vještina koje će biti korisne na tržištu rada. Međutim, samo osposobljavanje studenata za određeni posao nikako ne može biti jedini cilj univerzitetskog obrazovanja. Edukacija na tercijarnom nivou mora sebi da postavi zadatak da svojim studentima omogući razvoj kritičkog mišljenja i stava u širokom spektru, koje nije vezano samo za nalaženje određenog posla. Visoko obrazovanje mora imati zadatak da diplomce „naoruža“ alatima potrebnim da učestvuju u društvenim procesima u širem smislu, da ih menjaju, kreiraju i da sebi i svojim kolegama stvaraju bolji put u današnjoj socio-ekonomskoj klimi.

Ključne reči: Kvalitet, Visoko obrazovanje, Menadžment kvaliteta, Univerzitet

QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION

Abstract: Establishing a quality management system at the university level ensures the possibility of monitoring the course of all processes that take place at the university, but also at the member faculties within the university. Quality Assurance can be understood as systemic, structural, and constant attention to quality, in terms of maintaining and improving the quality of all processes that take place in one institution. Through the establishment of internal control and quality assurance system, realistic data can be obtained on the situation at the university and thus on the possible room for improvement or change. Universities, as educational institutions, are a catalyst for science, research, innovation, and creativity. Globally, the number of students is growing, especially in developing countries, such as Serbia. Universities are under great pressure to create conditions for adequate training of students for future jobs, through the provision of substantial knowledge and skills that will be useful in the labor market. However, training students for a specific job alone can by no means be the only goal of university education. Education at the tertiary level must set itself the task of enabling its students to develop critical thinking and attitude in a wide spectrum, which is not only related to finding a certain job. Higher education must have the task of "arming" graduates with the tools needed to participate in social processes in a broader sense, to change them, to create them, and to create a better path for themselves and their colleagues in today's socio-economic climate.

Key Words: Quality, Higher Education, Quality Assurance, University

1. UVOD

Spram velikog zadatka i tereta koji je stavljen pred univerzitete i institucije visokog obrazovanja uopšte, menadžment univerziteta pred sobom ima ogroman posao uspostavljanja i vođenja procesa u svrhu ostvarivanja pomenutih ciljeva zbog kojih se univerziteti i osnivaju. Spram toga, visok kvalitet pružanja usluga jedan je od glavnih ciljeva u evropskom visokom obrazovanju, što dovodi do potrebe za uspostavljanjem sistema menadžmenta kvaliteta kao sistema osiguranja kvaliteta pruženih usluga. Podaci poput broja upisanih studenata, broja diplomiranih studenata, prolaznih ocena za određene predmete, kurikuluma, struktura studijskih programa u sistemu menadžmenta kvaliteta postaju oruđe koje se koristi za ostvarivanje misije i vizije univerziteta, demokratizaciju obrazovnog procesa i usvajanje i primenu obrazovnih politika koje omogućavaju strukturne, ekonomske, tehnološke i društvene promene. Prilikom uspostavljanja sistema menadžmenta kvaliteta od visokoškolskih institucija se očekuje razvijanje interne kulture kvaliteta uzimajući u obzir sve specifičnosti konkretne institucije koje se ogledaju u svim aspektima poslovanja, od organizacione strukture do ekonomskih prilika u kojima institucija pruža obrazovne usluge. Kao regulatorni mehanizam, kontrola kvaliteta se fokusira na uspostavljanje odgovornosti, poboljšanje nastavnih i vannastavnih procesa kroz pružanje informacija i procena po unapred utvrđenim

kriterijumima. Uspostavljen jasan i transparentan sistem menadžmenta kvaliteta garantuje studentima učešće u odlučivanju o procesima koji se direktno tiču njihove budućnosti i kao takav osigurava nezavisnost univerziteta i kontinuirano usavršavanje sa ciljem pružanja najkvalitetnijih obrazovnih usluga.

2. SPECIFIČNOSTI SISTEMA MENADŽMENTA KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU

Uspostavljanje sistema menadžmenta kvaliteta u visokom obrazovanju odvija se kroz tri, međusobno povezana sistema: 1) Menadžment kvaliteta saglasno ISO 9000 standardima; 2) Bolonjski proces i 3) Zakon o visokom obrazovanju Republike Srbije.[1] Shvatanje koncepta kvaliteta u visokom obrazovanju u Evropi je uvedeno Bolonjskom deklaracijom 1999. godine. U skladu sa Bolonjskim procesom u Srbiji je donet Zakon o visokom obrazovanju koji pruža strukturalni okvir za uvođenje sistema menadžmenta kvaliteta u visoko obrazovanje, kao i približavanje obrazovnog sistema Republike Srbije evropskom modelu visokog obrazovanja. Ovako postavljen zakonski okvir, zajedno sa zahtevima akreditacije visokoškolskih ustanova, propisanih od strane Nacionalnog akreditacionog tela, dovode do direktnog uticaja sistema menadžmenta kvaliteta na primenu procesnog pristupa u planiranju, dizajniranju, implementaciji i realizaciji studijskih programa i kurikuluma. [2] Ako visoko obrazovanje posmatramo kroz prizmu menadžmenta kvaliteta, univerzitete i fakultete u njihovom sastavu možemo posmatrati kao davaoce usluga, a studente kao »kupce« tih usluga. U tom smislu, visoko obrazovanje predstavlja svojevrsnu »industriju učenja«, koja ima sve karakteristike uslužne industrije, kao što su simultanost konzumacije i produkcije usluga, heterogenost i otežanu standardizaciju. Glavni proces koji se odvija u ovakvim uslovima i koji treba u potpunosti sagledati kroz sistem kvaliteta je transfer znanja, odnosno novo, stečeno znanje diplomiranih studenata kao finalni proizvod. Međutim, elementi usluge koju pruža visoko obrazovanje su apstraktni i oslanjaju se na subjektivne faktore, kao što su ocenjivanje, dok su u drugim industrijama, često, i usluga i proizvod opipljiviji i jednostavniji za evaluaciju. Kvalitet usluge u visokom obrazovanju se temelji kako na odnosu i dijalogu između nastavnika i studenata, tako i na metodama koje se koriste u nastavi. Spram prirode usluge koju pružaju obrazovne institucije u visokom obrazovanju, i korisnika tih usluga, odnosno studenata, možemo uočiti pojedine poteškoće merenja kvaliteta u visokom obrazovanju, kao što su:

1) usluga koju pružaju visokoškolske institucije je rezultat stvoren aktivnostima na relaciji nastavnik-student, te njen kvalitet u velikoj meri zavisi od nivoa učešća korisnika, koji može znatno da varira;

2) shvatanje korisnika o stepenu ispunjenja njihovih očekivanja je rezultat poređenja očekivanja sa konkretnom realizacijom usluge, te je teško kreirati konkretan uzorak i testirati uslugu kako bi se videlo da li ispunjava očekivanja usled visokog uticaja subjektivnog elementa;

3) Kvalitet usluge se ne meri samo kroz krajnji rezultat, odnosno svršenog studenta, već uključuje ceo tok studiranja, odnosno način na koji je usluga pružena, uslove pod kojima se pruža i pod kojima je dostupna, ambijent, međuljudske odnose i vremenske okvire. [3]

Upravo iz ovih razloga, sistem menadžmenta kvaliteta ne može da se ograniči samo na anketiranje studenata o pitanjima nastavnog procesa i sferi učenja, već mora da se zasniva na aktivnom uključivanju studenata u sam sistem i međusobnoj saradnji studenata i profesora na ostvarivanju ciljeva kvaliteta. Uključivanje studenata u univerzitetske i fakultetske procese ostvaruje se kroz studentska tela i predstavnike studenata koji učestvuju u radu različitih upravljačkih i stručnih tela univerziteta i fakulteta u sastavu. Jedan od ključnih faktora u ovom procesu je i aktivno uključivanje studenata u proces samovrednovanja, ne samo kao formalnost koja mora da se ispuni u skladu sa zakonskim zahtevima, već kao preduslov za funkcionisanje i ostvarivanje ciljeva zbog koji se univerziteti i osnivaju.

3. UTICAJ KONTORLE KVALITETA NA AKREDITACIJU OBRAZOVNE USTANOVE

Internacionalizacija visokog obrazovanja je dovela do porasta za zahtevima transparentnosti i odgovornosti u procesima visokog obrazovanja, što je dalje dovelo za potrebom uspostavljanja sistema menadžmenta kvaliteta kao odgovora na izazove globalizacije visokog obrazovanja. U praktičnom smislu, kontrola kvaliteta pruža kako unutrašnji, tako i spoljašnji objektivni uvid u sve procese koji se odvijaju na visokoškolskim institucijama. Razvijena i transparentna kultura kvaliteta pruža uvid u funkcionisanje partnerskih organizacija, kurikuluma, studijskih programa i pruža mogućnost sagledavanja svih pozitivnih i negativnih aspekata kako bi se uočio prostor za eventualno poboljšanje. Ipak, menadžment kvaliteta ima svoja ograničenja, upravo zbog multidimenzionalnosti sfere visokog obrazovanja. Kvalitet obuhvata, izvrsnost, vrednost, konzistentnost, uniformnost, odnos očekivanja i potreba studenata i nastavnog osoblja, ipak, veoma je teško uspostaviti sistem kvaliteta koji će obuhvatiti sve aspekte visokog obrazovanja. [4] U tom smislu, moraju se napraviti izbori koje sfere kvaliteta će se pratiti intenzivnije i na koje aspekte će se staviti veći akcenat.

Imajući na umu da visokoškolske institucije pred sobom imaju proces akreditacije koji nosi svoje specifične zahteve, sistem menadžmenta kvaliteta se može postaviti kao kontinualno praćene standarda propisanih od strane nadležnih organa, u smislu Zakona o visokom obrazovanju, kako se ne bi radilo samo na ispunjavanju minimalnih zahteva za potrebe akreditacije, već na prevazilaženju ispunjavanja minimalnih kriterijuma i konstantnom radu na poboljšanju usluge i nastavno-naučnih procesa, pogotovo u klimi porasta konkurencije u visokom obrazovanju. Akreditacija se dodeljuje instituciji ili studijskom programu koji ispunjava minimalne standarde kvaliteta. Međutim,

usled internacionalizacije visokog obrazovanja ali i porasta konkurencije unutar Republike Srbije, ispunjavanje minimalnih standarda nikako se ne može smatrati dovoljnim. Kao što je već rečeno, ako visoko obrazovanje posmatramo kao industriju obrazovanja, koja nosi svoje specifičnosti, i ona, kao i sve druge industrije, mora da prolazi kroz procese unapređenja i napretka. Tako posmatrano uspostavljanje sistema menadžmenta kvaliteta na univerzitetu i na fakultetima u sastavu postaje jedan od modaliteta ka ostvarivanju poboljšanja i napretka.

Kroz sistem kvaliteta institucija je u mogućnosti da sagleda svoje nedostatke, kontinuirano ih prati, i pre nego što uđe u proces akreditacije, kao i u periodu između dve akreditacije. U tom smislu, univerziteti moraju da rade ne samo na uspostavljanju sistema menadžmenta kvaliteta, već i na edukaciji nastavnog osoblja i menadžmenta univerziteta o potrebama uvođenja ovakvog sistema i kulturi kvaliteta uopšte. Kontinuirano praćenje ulaznih i izlaznih parametara kroz procedure obezbeđenja kvaliteta omogućava objektivno sagledavanje celokupne situacije na univerzitetima, ili bar onog dela koji je važan za obrazovne procese. Ipak, kao što je već rečeno, menadžment kvaliteta je potekao iz privatnog sektora i komercijalne sfere, te kao takav, nije u potpunosti primenjiv na institucije obrazovanja. Obrazovanje pre svega mora biti dostupno svima pod jednakim uslovima i ne može se u potpunosti prikloniti zahtevima tržišta, kao privatne kompanije. Upravo zbog toga, univerziteti imaju samostalnost u skladu sa zakonom, koja im omogućava da izaberu pravi model sistema menadžmenta kvaliteta, prilagode ga svojim potrebama i upotrebe ga radi postizanja izvrsnosti, transparentosti i generalnog podizanja nivoa kvaliteta ustanove.

4. KONSTANTO UNAPREĐENJE KVALITETA

Kao i sve druge institucije i obrazovne institucije imaju svoje resurse, u smislu kadrova, budžeta, infrastrukture, imovine, kojima mora da se upravlja. Za potrebe unapređenja kvaliteta i pomenuti procesi, koji nemaju direktnu vezu sa akademskim procesima moraju da se prate. Kvalitetno raspolaganje svim resursima ustanove je jedan od preduslova za ostvarivanje izvrsnosti u obrazovnoj funkciji.

Kao i svaki proces, i procesi u visokom obrazovanju su podložni uticaju vremena i uticaju socio-ekonomskih faktora. Tako posmatrano, konstantno unapređenje predstavlja način regulisanja ovih procesa kako bi se uklopili u novonastale društvene i ekonomske situacije i podigli kvalitet obrazovanja u skladu sa društvenim i tržišnim prilikama.

Ciklus praćenja i unapređenja kvaliteta se zasniva na četiri koraka, odnosno *PDCA* ciklus. Taj ciklus obuhvata:

1. P (plan) – prikupljanje podataka kao bi se identifikovali nedostaci i problemi koje je potrebno prevazići i identifikovali načini unapređenja.

2. D (do) – implementiranje plana poboljšanja kroz probno testiranje predloženih mera izmene.

3. C (check) – analiziranje rezultata implementiranih mera kako bi se procenilo da li su stvarni rezultati postignuti u odnosu na očekivane. Dodatno prilagođavanje implementiranih mera ako je to potrebno.

4. A (act) - zavisnosti od rezultata trećeg koraka potpuna implementacija mera poboljšanja procesa ili dodatni rad na poboljšanju kroz prolazak kroz isti proces, počevši od prvog koraka, ako mere nisu zadovoljile očekivanja. [5]

Glavni princip na kom se zasniva *PDCA* ciklus je samoevaluacija. Za visokobrazovne institucije u praksi to znači, da mogu da primene *PDCA* na sve procese koji se odvijaju na instituciji, kako obrazovne, tako o vannastavne i tehničke, kako bi se problemi samostalno uočili i rešili, bez čekanja na spoljnu proveru kvaliteta kako bi se tek tada uočili potencijalni problemi. Naravno, ciklus samoevaluacije nije sveobuhvatno rešenje koje će rešiti sve probleme koje institucija ima i zasigurno osigurati napredak, s obzirom da je obrazovanje pod velikim uticajem društvenih procesa koji su van kontrole konkretne institucije, ali je svakako jedan od alata koji menadžmentu univerziteta može da posluži u ostvarivanju napretka i izvrsnosti u visokom obrazovanju. Implementacijom sistema menadžmenta kvaliteta visokoobrazovna institucija se ne ograničava na ispunjavanje unapred određenih standarda, već stremlazi ka izvrsnosti i poboljšanju iznad standarda koji su propisani do strane države, u potpunosti koristeći svoj potencijal i resurse.

Potrebu za prilagodbom i unapređenju sistema visokog obrazovanja imali smo priliku da vidimo, iz prve ruke, usled situacije izazvane pandemijom virusa COVID-19. Visokoškolske ustanove su morale brzo da reaguju na novonastalu situaciju prelaskom na on-line model nastave, pri čemu su interesi studenata morali biti stavljeni na prvo mesto. Upravo zbog brzine razvoja situacije i nepostojanja jasne strukture postupanja u ovakvim situacijama, različite visokoškolske ustanove su se različito prilagodile situaciji. U prvi plan je stavljeno korišćenje infomacija tehnologija i brzo reagovanje kako menadžmenta tako i nastavnog osoblja. U ovakvim nepredvidivim situacijama, postojanje implementiranog sistema menadžmenta kvaliteta omogućava visokoškolskoj ustanovi da proceni situaciju, sagleda nedostatke, prilagodi se i unapredi svoj interni sistem u skladu sa svojom samostalnošću u pravnom sistemu, bez značajnih gubitaka u pogledu kvaliteta obrazovnog procesa.[6] Pandemiju ovih razmera niko nije mogao predvideti, a ipak novonastaloj situaciji su morale da se prilagode sve institucije, pa tako i obrazovne, u tom smislu postizanje konstantnog unapređenja kvaliteta upravo i služi u ovakvim primerima, kako bi se prvo uočile poteškoće i nedostaci, a zatim isti prevazišli i kako bi se nesmetao nastavilo sa obrazovno-naučnim procesima i u promenjenim okolnostima.

5. ZAKLJUČAK

Kao što smo imali prilike da vidimo menadžment kvaliteta ima široku primenu u visokom obrazovanju, naročito imajući u vidu zadatke stavljene pred univerzitete u modernom obrazovanju. Viskoškolske institucije moraju da odgovore zahtevima svojih korisnika i obezbede kvalitetno pružanje obrazovnih usluga, koje je transparentno, konzistentno i prilagodljivo kako potrebama korisnika, tako i socio-ekonomskim prilikama. Usavršavanje i edukacija nastavnog kadra i menadžmenta Univerziteta i fakulteta u sastavu, u smislu kulture kvaliteta i implementacije sistema menadžmenta kvaliteta, od ključne je važnosti za uspešnost ovog procesa. A nikao se ne sme zanemariti ni aktivna uloga studenata u ovim procesima. Saradnja nastavnog i nenastavnog osoblja, studenata i eksperata u oblasti kvaliteta preduslov je za politiku konstatnog usavršavanja i ispunjenja standarda u visokom obrazovanju postavljenih od strane države, ali i prevazilaženja ustaljene politike ispunjenja minimalnih uslova propisanih zakonom i drugim opštim aktima.

Dok se ne postigne kohezija i saradnja izmedju pomenutih aktera u visokom obrazovanju, na sistem menadžmenta kvaliteta će se gledati kao samo na još jednu prepreku koju treba prevazići kako bi se zadovoljila određena forma, umesto kao alat u rukama svih učesnika obrazovnog procesa usmerenog ka poboljšanju kvaliteta visokog obrazovanja. Unapređenje kvaliteta obrazovanja, kroz implementaciju sistema menadžmenta kvaliteta, je izuzetno kompleksan proces koji moramo shvatiti kao put koji obrazovne institucije prolaze svakodnevno, a ne cilj, koji jednom kad se postigne više ne zahteva nikakva preispitivanja i dalje bavljenje ovom tematikom.

6. LITERATURA

- [1] *Zakon o visokom obrazovanju* ("Sl. glasnik RS", br. 88/2017, 73/2018, 27/2018, 67/2019 i 6/2020 – i dr. Zakoni)
- [2] Arsovski, Z. (2006). *Mapiranje ključnih procesa u visokom obrazovanju*, 33. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Asocijacija za kvalitet i standardizaciju Srbije, Kragujevac, 10.-12. Maj 2006.
- [3] Kulašin, D. (2011) *Kompleksnost mjerenja kvaliteta usluge visokog obrazovanja*. Univerzitetska hronika 49, Univerzitet u Travniku,
- [4] Ryan, T. (2015). *Quality assurance in higher education: A review of literature*. Higher learning research communications, 5(4), 1.
- [5] Mishra, S. (2007). *Quality assurance in higher education: An introduction*. National Assessment and Accreditation Council, India;
- [6] Gojgić, N. R., & Veljović, A. V. (2013). *Primena skladišta podataka u sistemu menadžmenta kvalitetom u obrazovanju*. Fakultet tehničkih nauka u Čačku, Univerzitet u Kragujevcu.