

Милован Вуковић¹
Дејан Ризнић²
Александра Вуковић³

Rad primljen: 09.05.2023.
Rad prihvaćen: 30.06.2023.
UDK: 005.6:378.4
006.83.06:378.4
005.216
Pregledni rad

КВАЛИТЕТ ВИСОКОГ ОБРАЗОВАЊА И СТРАТЕГИЈСКИ МЕНАЏМЕНТ

Sažetak: Глобалне друштвене промене последњих деценија доводе и до промена у области образовања. Пред новим изазовима налазе се и високе школе и универзитети. Суштина промена у овој области је оправдано инсистирање на подизању и одржавању квалитета високог образовања. Проблем квалитета високог образовања је у овом раду сагледан из перспективе Болоњског процеса, који осигурање квалитета поставља као један од приоритета. Како у том процесу кључну улогу имају највиши нивои менаџмента на универзитетима и високим школама, у раду је проблематика подизања квалитета високог образовања сагледана из визуре стратегијског менаџмента. Принципи на којима се темељи ова област, према мишљењу аутора, омогућује свестрано сагледавање актуелне позиције високошколских установа, како би се на најбољи начин искористиле могућности које нуди окружење, односно смањио негативан утицај спољашњих фактора на квалитет образовања. Аутори у другом делу рада показују да се поједине технике стратегијског менаџмента могу успешни применити у пракси високошколског образовања.

Кључне речи: квалитет високог образовања, стратегијски менаџмент, SWOT анализа.

Uvod

Међу главним задацима Болоњског процеса налази се и увођење стандарда у Европски простор високог образовања (Bologna Declaration, 1999).

¹ Универзитет у Београду; Технички факултет у Бору

² Универзитет у Београду; Технички факултет у Бору

³ Академија техничко-уметничких струковних студија АТУСС; Одсек: Висока железничка школа, Београд

Осигурање квалитета се испоставља као један од приоритета Болоњске декларације. Квалитет у високом образовању није лако појмовно одредити будући да је реч о вишедимензионалном и динамичком концепту (Нои et al., 2005; ENQA, 2009). Неопходно је када се говори о квалитету високошколског образовања укључити у разматрање „контекстуалне поставке образовног модела, мисију и циљеве установе, те специфичне стандарде датог система, високошколске установе, студијског програма или научног подручја” (Радић, 2008: 35).

Квалитет високог образовања поприма различита значења зависно од корисника наставног/образовног процеса; студената, наставника, тржишта рада или друштва (Biggs & Tang, 2011). Њихова очекивања и захтеви представљају ништа друго до *мисију* и *циљеве* високошколске установе. Мисија и циљеви организације су усмерени задовољењу потреба корисника. Уколико се квалитет високог образовања посматра из угла тржишта, на темељу категорија услуга (односно производа), онда образовање вишег квалитета подразумева боље оцене у индексу, бржи долазак до дипломе или брже налажење посла, те веће зараде запослених са факултетском дипломом (Бодрошки, 2012: 655). У светлу савремених промена, које прате свеопшти процес најновијег таласа глобализације (оличеног пре свега у доминантности нелибералне парадигме), уз традиционалне мисије – образовање и науку – говори си и о тзв. додатној или „новој” функцији универзитета (Jarvis, 2000). Трећа мисија високог образовања проистиче из потребе ближе комуникације високошколских установа са локалном друштвеном заједницом (Laredo, 2007; Спасојевић и др., 2012; Demirović et al., 2018). Мисија високог образовања данас се не своди само на постизање изврности у настави и образовању већ и у стварању бројних, по могућству, што дужих узајамно корисних веза са окружењем – не само локалног или националног већ и наднационалног карактера (Јајић, 2019). Активности у оквиру треће мисије су углавном усмерене на *предузетништво*, *иновације* и *друштво* како би се одговорило на новонастале друштвене изазове. Посебно је значајна социјална димензија будући да савремена друштва стреме демократичности високог образовања, односно повећању његове доступности за све припаднике друштва; нарочито за оне из маргинализованих друштвених група (Лингулов, 2015). Доступност високог образовања свим припадницима друштва је отуда важан показатељ унапређења његовог квалитета.

Квалитету високог образовања може се прићи и из угла концепта управљања тоталним квалитетом (*Total Quality Management*). Тотални квалитет се усредређује на четири управљачка нивоа: стратегијски, процесни, пројектни и оперативни. Тотални квалитет представља пресек три одвојена система: *социјалног*, *техничког* и *управљачког*. Социјални систем има највећи утицај на тимски рад, мотивацију, креативност и преузимање ризика. Друштвени систем чине симболи моћи, односи између

људи и између група, привилегије, вештине и стилови вођења, политика, структура моћи, као и обликовање норми и вредности. Трансформацију друштвеног система може једино да изведе управљачки систем. Јер, „како људи реагују једни на друге и на рад зависи од тога како су управљани” (Луис и Смит, 1998: 38). Под техничким системом подразумева се, у најширем смислу, инфраструктура која омогућује реализацију процеса (на пример, информационо-комуникационе технологије).

Друштвени систем организације је, по правилу, прилично резистентан на промене. Међутим, уколико је оријентација према кориснику неизбежна, онда социјални систем мора изнова да се планира како би био доследан мисији организације. Једном изграђена организациона култура, у савременим условима, није дугог века; посебно у области високог образовања. Наиме, како констатују Луис и Смит (1998: 2),

- (1) услови и конвенције унутар окружења се мењају,
- (2) мењају се брже него што су се мењали у прошлости,
- (3) промене ће наставити рапидно да се јављају како напредујемо у двадесетпрви век и
- (4) осетљивост на све промене је императив, а њихове импликације за колеџе и универзитета морају бити очекиване.

Имајући у виду ове четири претпоставке које одражавају окружење у којем високо образовање функционише, очигледно је да први, уједно и најзначајнији, корак представља стратешко планирање, односно стратегијско управљање (менаџмент). Напори да се уведу принципи побољшања квалитета на овом нивоу могу довести до највећег успеха, али, исто тако, и до ризика. Велика вероватноћа успеха на нивоу стратешког управљања почива, у првом реду, на јаком вођству и изграђеној организационој култури. Главне компоненте напора стратешког управљања укључују *мисију, визију, циљеве и културу* (то јест, вредности, норме, ставове и понашање).

Будући да се темпо друштвених промена глобалних размера убрзава, деловање многих организација, посебно оних које вековима функционишу мање-више на традиционалан начин (укључујући ту и универзитете), као императив се намеће потреба са студиозним истраживањем окружења организације, као и њене позиције на тржишту. У том смислу се у овом раду најпре предочавају основне поставке концепта стратегијског менаџмента. Потом се, у најкраћим цртама, излажу неке од техника које се користе у стратегијском менаџменту, а могу бити од користи и у сагледавању организација високог образовања (на пример, SWOT техника). Најзад, критички се осврћемо на актуелна питања унапређења квалитета образовања у Републици Србији.

Примена концепта стратегијског менаџмента на високо образовање

Стратегијски менаџмент представља новији приступ управљању организацијом који полази од јасно дефинисаних циљева, одговарајућих ресурса за њихово постизање и од тражења и коришћења шанси (које нуди окружење), а које не морају бити везане за природу текућег пословања. Стратегијски менаџмент почива на напорима усмереним на постизање успеха упркос сталним променама, различитим видовима неизвесности и невољама. Он се односи на стратегијско сагледавање ситуације у којој се организација налази, одлучивање о стратегијама, те на примену одабране стратегије и контролу њеног остваривања. Овај приступ се ослања на непрекидно праћење информација у окружењу.

Да би се одредили утицајни чиниоци који утичу на избор стратегије, спроведе се истраживања да би се добила (1) анализа општег или социјалног окружења, (2) анализа пословног окружења, те (3) анализа интерне средине.

Процес стратегијског менаџмента је шири по обиму од стратегијског планирања. У процес су укључена четири основна корака: (1) дефинисање стратегије, (2) формулисање стратегијског плана, (3) имплементација стратегијског плана и (4) стратегијска контрола.

На слици 1 су приказане основне фазе процеса стратегијског менаџмента. Корективне мере се одређују после евалуације, а механизам тзв. повратне везе функционише током читавог процеса стратегијског менаџмента.

Дефинисање стратегије. Модел предочен на слици 1 представља идеалан приступ; намењен превасходно теоријској концептуализацији стратегијског менаџмента. Кључни деоничари, односно стејкхолдери, у оквиру и ван организације дају општу идеју у смислу зашто организација постоји и где би требало да доспе у догледној будућности. Стејкхолдери се најчешће сврставају у три групе, то јест: *интерне стејкхолдере* (власници, менаџери као доносиоци одлука, синдикати и запослени); *стејкхолдере са тржишта* (купци, добављачи и конкуренти) и *екстерне стејкхолдере* (влада, финансијске институције и трговинска удружења).

Током рада на изјави о мисији организације, менаџмент највишег нивоа одређује генералну стратегију организације. Под њом се подразумева опште објашњење о томе како ће се мисија организације преточити у праксу. Генерална стратегија не настаје случајно, већ је резултат промишљених активности. Она се темељи на брижљиво урађеној ситуационој анализи како саме организације, тако и њеног окружења.



Слика 1. Процес стратегијског менаџмента (Према: Kreitner, 2004: 238).

Како би се добила квалитетна стратегијска анализа тренутне позиције организације, то јест њене могућности да доспе на квалитативно бољу позицију, неопходно је спровести:

- (1) *интерну* анализу у циљу идентификације слабости и добрих страна (компетентности) организације, као и
- (2) *екстерну* анализу у циљу утврђивања стратегијских могућности и опасности у окружењу организације.

Пословни успех, очигледно, зависи од међуодноса организације и окружења.

Успех предузећа је функција усклађености структурних карактеристика предузећа и карактеристика средине. Предузеће настоји да на промене у средини реагује адаптирањем – променом својих акција које одговарају стању ствари у средини. Када то не може, предузеће утиче да се мења средина, да више одговара потенцијалу и циљевима предузећа, што се наравно ређе дешава (Живковић и др., 2002: 183).

Формулација стратегијског плана. Током друге фазе процеса стратегијског менаџмента, опште намере се преводe у конкретније и мерљиве стратегијске планове, пословну политику и алоцирају се неопходна средства. За трансформацију стратегијског плана у тзв. опипљиве стратегијске планове одговорност сноси менаџмент највишег нивоа. Сасвим је уобичајена пракса, наравно, да улазне параметре достављају експерти задужени за послове планирања, као и менаџери средњег нивоа менаџмента. У сваком случају, добро написан план требало би да јасно истакне ко, шта, када и како да унапреди неки елемент

пословања и у ком степену. Многи менаџери, отуда, радије користе за ове планове термин *акциони план*, како би нагласили потребу претварања добрих жеља у акцију.

Имплементација стратегијског плана. Као што је приказано на слици 1, трећа и четврта фаза процеса стратегијског менаџмента укључују имплементацију и контролу. Читав циклус је онолико добар колико и ове две, иначе, традиционално запостављене активности.

Стратегијске планове је потребно трансформисати у још конкретније планове, доношењем одговарајућих планова за сваки хијерархијски ниво понаособ. У припремању ових планова, менаџери полазе од одговора на четири кључна питања, која су везана за различите критичне организационе факторе попут *организационе структуре, људи, културе и система контроле* (Креитнер, 2004: 232).

Важно је код имплементације стратегијског плана да се изнађу одговори на кључна питања:

1. Да ли је организациона структура компатибилна са процесом планирања, са новим менаџерским приступима, те са самом стратегијом?
2. Да ли су доступни људи са потребним особинама и способностима за кључне задатке или се пажња мора усмерити на пријем кадрова, обучавање, развој менаџмента и на сличне програме?
3. Да ли је колективно виђење о 'правом путу извршавања задатака' компатибилно са стратегијом, мора ли се оно модификовати како би одражавало нову перспективу, те мора ли врховни менаџмент учити како да уведе нову перспективу?
4. Да ли је неопходно увести контролни систем као подршку имплементацији стратегије, те да ли дозволити *топ* менаџменту да процењује учинак у остваривању стратегијских циљева?

Истраживања указују на потребу да се стратегија „прода” свим странама које имају неки интерес. То, наравно, није лако. Нове стратегије представљају промену, а људи, као што се зна, обично испољавају отпор променама због бројних разлога. Отпор који се, рецимо, појављује код средњег менаџмента може потпуно да стави ван снаге и најбољи стратегијски план. Најчешће се као разлог отпора ових менаџера појављује заштита сопствених интереса. Посвећеност средњег менаџмента реализацији стратегијског плана може се повећати увођењем праксе партиципативног менаџмента.

Стратегијска контрола. Крајњи циљ система стратегијске контроле је да идентификује и реши проблеме који настају на нижим хијерархијским нивоима како би се обезбедио несметан ток имплементације утврђене стратегије.

Методе и технике стратегијског менаџмента

За стратегијско одлучивање, чијим одлукама се трасира будућност организације, користе се бројне методе и технике. Оне омогућују менаџерима да дођу до реалне слике о позицији предузећа, као и да сагледају на објективан начин могућности за развој. Најпознатије међу овим методама су ПЕСТ метода, SWOT анализа, анализа стратегијских „клинова”, метод критичних фактора успеха, метод сценарија, метод портфолио анализе и друге.

ПЕСТ анализа

Најчешће се у разматрању спољашњег пословног окружења користи приступ познат као ПЕСТ анализа; ПЕСТ је акроним од *политичке, економске, социјалне и технолошке* промене. ПЕСТ анализа није ригорозна аналитичка техника; она је пре користан инструмент за надгледање промена у окружењу организације.

Основни смисао ПЕСТ анализе огледа се у томе да се организација припреми како би реаговало на промене у окружењу (слика 2). ПЕСТ анализом се најчешће утврђују могућности и претње: *политичко-правног окружења* (П), *економског окружења* (Е), *социјално-културног окружења* (С) и *технолошког окружења* (Т).

Могућности се односе на спољашње чиниоце и ситуације које повољно делују на организацију у смислу остваривања њених циљева. То могу бити, рецимо, материјални и демографски ресурси, развој науке и технологије, утицај монетарно-кредитне политике и слично. Претње су спољашњи чиниоци и ситуације које представљају опасности у смислу да могу да зауставе или осујете остваривање циљева организације. Понекад и повољна прилика може да прерасте у опасност.

Институције високог образовања се суочавају са изазовима који су по „природи и домену без преседана” (Луис и Смит, 1998: 6). Високошколске установе школе које дефинишу своје ставове у условима *претње* могу да делују реактивно – то јест, да се ангажују у одбрамбеним акцијама. Али, исто тако, установе могу да дефинишу своје ставове у смислу *шанси*, стављајући нагласак на будућност.

ПЕСТ анализа се спроводи у два корака. Најпре се идентификују чиниоци који испољавају утицај на стратегију. Потом се приступа оцењивању чинилаца по два основа; то јест, претња се оцењује од –5 до 0, а могућност од 0 до 5, док се важност сваког чиниоца вреднује у распону од 0 до 10.



Слика 2. ПЕСТ анализа (Према: Церовић, 2003: 285).

Код примене ПЕСТ анализе важно је да се обухвате само оне промене у окружењу које су релевантне за пословање организације. Наиме, значајније промене у друштву могу имати мало или никакво значење за дату организацију. Ова анализа не би требало да буде претерано осетљива према историјским подацима и прошлим трендовима; многи трендови дођу и прођу, али је заокрет тешко предвидети.

ПЕСТ анализа је по природи општа и то отежава давање јасних правила о томе како је најбоље применити је у променљивим околностима. Глобална или географски раширена предузећа треба да воде посебне ПЕСТ анализе за различите регионе, будући да се трендови јављају у различитим мерама и на различитим местима. Неки избори могли би да се направе кроз ове регионе, тако да ће ПЕСТ анализа дати резултате који се могу довести у питање, иако су тачни (Ђорђевић, 2005: 86).

Вредност ПЕСТ анализе непосредно зависи од напора који су у њу уложени. Основно је да њени резултати буду корисни за организацију у циљу њеног прилагођавања променама у окружењу.

Анализа пословног окружења

У анализи пословног окружења, односно окружења релевантног за извршавање задатака организације, битно је утврдити све захтеве који се могу испоставити пред дату организацију. Овај тип анализе се састоји од

(1) анализе интересних група (деоничара) и (2) анализе конкурената. Под деоничарима (или корисницима) мисли се на особе или групе особа које су инвестирале у организацију те, отуда, имају своје интересе везане за успешност пословања организације. Интересне групе, као што је већ поменуто, могу бити *интерне* и *екстерне*. Анализом стејкхолдера утврђује се (1) шта очекује свака група стејкхолдера, (2) способност испуњења тих очекивања, као и (3) евентуални учинак тих очекивања на будуће стратегије.

Запослени у организацији, као посебна интересна група, углавном изражавају очекивања везана за зараду, сигурност радног места, бенефиције (рецимо, годишњи одмор) и лични развој.

Када је о високошколским организацијама реч, онда је могуће идентификовати пет најважнијих интересних група: (1) студенте, (2) послодавце, (3) друге високошколске установе које нуде академско образовање првог, другог и трећег степена, (4) професоре и (5) друштво. Свака од поменутих група има себи својствена очекивања у смислу квалитета наставног/образовног процеса.

Студенти се генерално сматрају корисницима наставног/образовног процеса. Очекивања студената су превасходно везана за (1) стицање што више знања из области коју су изабрали, (2) добре оцене и (3) добијање дипломе. Међутим, за друге кориснике студенти се могу сматрати улазним елементом образовног система. У том смислу, послодавци очекују од високошколских установа – као излазни резултат – стручне и оспособљене кадрове који могу ефикасно и ефективно да раде на пословима на којима су ангажовани. Универзитети који нуде докторске студије очекују да кандидати буду солидно припремљени током образовања на претходним нивоима академског образовања. Професори који држе наставу на основним студијама очекују одговарајуће предзнање студената, које се морало стећи на претходним нивоима образовања. Друштво, као корисник образовног процеса, жели образоване и одговорне грађане.

У анализа конкуренције најчешће се сагледавају (1) конкуренти у групацији, (2) нови конкуренти, (3) конкурентске снаге корисника.

SWOT анализа

Детаљна анализа позиције организације у датом тренутку садржи четири елемента: (1) *процену снага* (С) организације (*strengths*); (2) *процену слабости* (W) организације (*weaknesses*); (3) *идентификацију могућности* (О) за деловање организације (*opportunities*) и (4) *идентификацију претњи* (Т) за организацију (*threats*). Отуда у називу ове методе стоји акроним SWOT, а понекад и TOWS (слика 3).



Слика 3. Принцип SWOT анализе

Основу анализе представља истицање доброг и лошег у садашњости, као и предвиђање могућности (прилика или шанси) и ризика у будућности. На тој основи се и формира SWOT матрица која је састављена од података. Подаци за SWOT матрицу се прикупљају по претходно одређеном плану прикупљања података.

Приликом евидентирања *снага*, *слабости*, *шанси* и *претњи* у одговарајуће квадранте у SWOT матрици, треба имати извесну меру.

SWOT дијаграм је најнефективнији када је само најважнијих шест или око шест тачака наведено у сваком квадранту. Редуковање сувише дуге листе снага, слабости, прилика и претњи може бити вредан извор дисциплине и разумевања. Овај процес редуцирања укључује доношење суда о релативним вредностима између варијабли које се аналитички не могу повезати – на пример, трошкови обезбеђења побољшаног сервиса наспрот вредности за кориснике такве слуге (Ђорђевић, 2005: 80).

SWOT анализа се не примењује само на микро-економском већ и на макроекономском плану. Од метода потребних за прикупљање података за SWOT матрицу могу се користити анкете, интервјуи, запажања, панел-дискусије. Уобичајено је да се *брејнсторминг* користи као техника за идентификовање снага и слабости, са групом бројности од 10 до 12 чланова.

Сврха анализе је, медицинским речником речено, постављање дијагнозе, да би се, затим, могло приступити „прописивању адекватне терапије”. Предузеће би, према SWOT анализи, требало да „активира снаге”, „превазиђе слабости”, „искористи шансе” и да се „одбрани од претњи” (слика 4). У категорисању „могућности” и „претњи” треба бити обазрив.

Перципирана претња може се претворити у могућност, и обрнуто. Циљ је наравно да се негативни фактори преобразе у позитивне.

Резултати SWOT анализе помажу у формулисању стратегије организације, што је показала практична примена ове технике у многим организацијама у свету. У зависности од комбинације елемената SWOT анализе, могућа су четири одговора организације: SO стратегија, ST стратегија, WO стратегија и WT стратегија (слика 4).

СНАГЕ	СЛАБОСТИ
SO стратегија макси-макси -најуспешнија стратегија	WO стратегија мини-макси -Развојна стратегија како би се прилике искористиле
ПРИЛИКЕ	ПРЕТЊЕ
ST стратегија макси-мини -употреба интерних снага у у борби с претњама	WT стратегија мини-мини -Смањење обима активности -Ликвидација

Слика 4. Стратегије на основу SWOT анализе (Према: Церовић, 2003: 299)

SWOT матрица се може користити за анализу различитих пословних ситуација и за различите временске периоде. У том случају, SWOT матрице се израђују за сваки временски период, то јест, за прошлост, садашњост и будућност (Церовић, 2003: 302).

На слици 5 је графички описана SWOT анализа за једну хипотетичку ситуацију у којој се може наћи било која високошколска установа.

<p>ИНТЕРНЕ СНАГЕ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Аутономија и конкуренција универзитета; - Мотивисаност студената и наставника за примену нових метода наставе; - Креирање базе знања у свим областима; - Припадност европској заједници универзитета; 	<p>ИНТЕРНЕ СЛАБОСТИ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Могућа неусклађеност између потреба тржишта рада и понуђених квалификација у почетку; - Већи трошкови због улагања у информационо-комуникационе технологије; - Евалуациони извештаји једнако посматрају студента и професора;
<p>ЕКСТЕРНЕ ШАНСЕ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Примена савремене образовне технологије и укључивање студената у наставни процес; - Креирање и коришћење електронске базе података о студентима и наставницима; - Коришћење информационо-комуникационих технологија у образовне сврхе; 	<p>ЕКСТЕРНЕ ПРЕТЊЕ</p> <ul style="list-style-type: none"> - Мноштво информација које нису систематизоване; - Професори прелазе на нов начин едукације који је једном броју њих био непознаница; - Универзитет може постати маргиналан у образовању уколико се више мотивише учење на даљину.

Слика 5. Демонстрација SWOT анализе (Извор: Радић, 2008: 37)

Пратеће последице глобализације и интензивирања сваковрсних транснационалних веза ставарају у скорије време нова тржишта и у области високог образовања. Студентима из земаља региона централне, источне и југоисточне Европе постају све доступнији универзитети у западноевропским земљама. Упоредо са тим, увећава се конкуренција и конкуренција, која свој израз, када је реч о универзитетима, налази у различитим ранг-листама универзитета и наставника. Предузетнички начин рада се отуда намеће као императив за високе школе и факултете како би унапредили систем менаџмента и управљања који ће довести до помака у квалитету рада. Ехо ових процеса допире до многих високих школа и факултета, односно универзитета, и у Републици Србији. Тим пре што се као очигледна последица актуелне реформе високог образовања у Србији јавља *демонополизација* државног јавног високог образовања, која се манифестује кроз све већи развој и јачање, из деценије у деценију, приватних високошколских установа. Паду интересовања за студирање,

изражаном у смањењу пријава на свим универзитетима, доприноси такође и *деинституционализација* студија и образовања захваљујући онлајн учењу, признавању квалификација стеченим похађањем неформалног образовања и ван високошколских установа. Напоследку, скорија истраживања показују да ће универзитетима у Србији бити најтеже да искорак направе у оквиру треће мисије, посебно на плану сарадње са привредом.

Закључак

Осигурање квалитета се испоставља као један од приоритета Болоњске декларације. Квалитет у високом образовању није лако појмовно одредити будући да је реч о вишедимензионалном и динамичком концепту који се односи на контекстуалне поставке образовног модела, мисију и циљеве установе, те специфичне стандарде датог система, високошколске установе, студијског програма или научног подручја. Такође, поимање квалитета се разликује од једне до друге интересне групе – студената, професора, привреде, друштва итд. Мисија високошколских установа не односи се само на образовање и истраживачки научни рад већ и на тзв. треће поље деловање – везе са друштвеном заједницом.

С обзиром на то да управљање квалитетом представља једно од најважнијих подручја теорије и праксе менаџмента, проблематика успостављања и одржавања квалитета високог образовања могуће је сагледавати и на овим основама. Од велике користи су, у том смислу, концепти управљања тоталним квалитетом и концепт стратегијског менаџмента. Техника описана у раду – SWOT анализа – може се користити у циљу сагледавања позиције високошколских установа, полазећи од унутрашњих снага и ограничења, односно спољшњих могућности и претњи. Крајњи циљ је постизање што вишег нивоа квалитета услуга, што је све теже постићи у условима убрзаних друштвених промена глобалног, односно регионалног и локалног карактера.

Захвалност

Истраживања представљена у овом раду су урађена уз финансијску подршку Министарства науке, технолошког развоја и иновација Републике Србије, у оквиру финансирања научно истраживачког рада на Универзитету у Београду, Техничком факултету у Бору, према уговору са евиденционим бројем 451-03-47/2023-01/ 200131.

Литература

1. Biggs, J., Tang, C. (2011). *Teaching for Quality Learning at University –What the Student Does*. Maidenhead: Open University Press.
2. Бодрошки, Б. (2012). Комерцијализација високошколског образовања и различити приступи осигурању квалитета. *Настава и васпитање*, 61(4), 645-661.
3. Bologna Declaration (1999). *Joint declaration of the European Ministers of Education of 19 June 1999*. Преузето са: http://www.ehea.info/Uploads/Declarations/BOLOGNA_DECLARATION.pdf.
4. Demirović, D., Cimbajević, M., Radosavac, A. (2018). Universities-industry partnership and the development of the third mission of universities. *Megatrend Review*, 15(2), 195-212.
5. Ђорђевић, Б. (2005). *Стратегијски менаџмент*. Крушевац: ФИМ.
6. ENQA (2009). *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*. Преузето са: http://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2013/06/ESG_3edition-2.pdf
7. Живковић, Ж., Јелић, М., Поповић, Н. (2002). *Основе менаџмента*. Бор: Бакар.
8. Јарић, I. (2019). The University and its role in the process of European integrations – The dystopian fairytale of Serbian University. *Politeja*, 63(6), 81-93.
9. Jarvis, P. (2000). Globalization, the learning society and comparative education. *Comparative Education*, 36(3), 343-355.
10. Kreitner, R. (2004). *Management*. Boston/New York: Houghton Mifflin Company.
11. Laredo, P. (2007). Revisiting the Third Mission of universities: Toward a renewed categorization of university activities? *Higher Education Policy*, 20(4), 441-456.
12. Луис, Р. Г., Смит, Д. Х. (1998). *Тотални квалитет у високом образовању*. Београд: Завод за уџбенике и наставна средства и Институт за предузетништво МСП; Зрењанин: Технички факултет.
13. Лунгулов, Б. (2015). Демократичност и доступност високог образовања: формални оквир и социјална димензија реформских процеса. *Педагошка стварност*, 61(2), 228-239.
14. Радић, Г. (2008). *Болоњски процес – Студије рачунарства*. Београд: Задужбина Андрејевић.
15. Спасојевић, Д., Клеут, Ј., Бранковић, Ј. (2012). Друштвене промене, Болоњски процес и трећа мисија универзитета у Србији, *Теме*, 36(3), 1157-1172.
16. Fuller, S. (2003). The university: a social technology for producing universal knowledge. *Technology and Society*, 25(2), 217-234.

17. Hoy, C., Bayne-Jardine, C., Wood, M. (2005). *Improving Quality in Education*. London: Taylor and Francis.
18. Церовић, З. (2003). *Хотелски менаџмент*. Опатија: Факултет за туристички и хотелски менаџмент.

THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION AND STRATEGIC MANAGEMENT

Abstract: Global social changes in the world represents a challenge to survival and successful functioning of the increasing number of educational institutions, including universities. These, globally-oriented organizations have to constantly rise and maintain as high as possible level of quality. In order to achieve this goal, principles and techniques developed within the area of management science and practice, can be helpful. There is a wide range of methods available to an high educational organization to analyze its position in the continuously changing environment. The aim of this paper is to point out the strategic management techniques that an university may use for analyzing its potentials as well as constraints, in order to increase the quality of services to various interest groups.

Keywords: high education quality, strategic management, SWOT analysis.