

NASTAVNO-NAUČNOM VEĆU FON-A

Odlukom Naučno-nastavnog veća FON-a od 05-01 br. 3/43-12 od 31.3.2016. imenovani smo u Komisiju za ocenu završene doktorske disertacije kandidatkinje Danijele Šćepanović pod naslovom: „Strateško upravljanje projektom uvođenja i implementacije savremenih obrazovnih tehnologija u ustanovama visokog obrazovanja” i na osnovu toga podnosimo sledeći

I Z V E Š T A J

1. OSNOVNI PODACI O KANDIDATKINJI I DISERTACIJI

1.1. Podaci o kandidatkinji

Danijela Šćepanović rođena je 4. oktobra 1972. godine u Beogradu.

Obrazovanje

Srednju Pedagošku akademiju za obrazovanje vaspitača predškolskih ustanova završila je u Beogradu. Studije na Pedagoškoj akademiji za obrazovanje učitelja upisala je 1991. a završila 1993. godine. Studije na Učiteljskom fakultetu Univerziteta u Beogradu upisala je školske 1994/95 kao redovan student. Diplomirala je 1998. godine sa ostvarenom prosečnom ocenom 8,5 stekavši zvanje profesor razredne nastave.

Godine 1999. upisala je poslediplomske studije na Fakultetu dramskih umetnosti, filma, radija i televizije, Univerziteta umetnosti u Beogradu, gde je položila sve programom predviđene ispite (sa prosečnom ocenom 9,62). Magistarsku tezu pod nazivom „Elektronski mediji u funkciji otvorenog učenja i obrazovanja na daljinu i model Nacionalnog centra za razvoj obrazovanja na daljinu“ odbranila je 3. aprila 2008. godine i time stekla akademski naziv magistra nauka o dramskim umetnostima iz oblasti produkcija filma i televizije.

Radno iskustvo

Danijela Šćepanović radi kao analitičar obrazovne politike i obrazovni tehnolog i ima preko 15 godina radnog iskustva u pripremanju različitih strateških i razvojnih dokumenata, pregleda i mera obrazovne politike kao i projekata relevantnih za razvoj svih nivoa obrazovanja, najpre u oblastima: primene informaciono-komunikacionih tehnologija u obrazovanju, profesionalnog razvoja nastavnika, razvoja visokog obrazovanja, sprečavanju osipanja i ranog napuštanja školovanja u preduniverzitetском obrazovanju, razvoja obrazovnih politika baziranih na rezultatima istraživanja i podacima, unapređivanja sistema kvalitetne ishrane dece u osnovnim školama i dr.

Od 1998. do 2001. godine radila je na Učiteljskom fakultetu Univerziteta u Beogradu kao istraživač-pripravnik. Od 2001. godine radi u Ministarstvu prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Radila je i na velikom broju projekata u oblasti razvoja ljudskih resursa, obrazovanja, zapošljavanja, javne administracije i malih i srednjih preduzeća sa fokusom na komponentu obrazovanja, organizacionog razvoja i stručnog usavršavanja. Doprinosila je izradi predloga projekata sa fokusom na projektnu ideju, koncept predloga, relevantnost, ciljeve, zadatke i metodologiju.

Četiri godine (2004/2007) je radila kao asistent projektnog menadžera u okviru Jedinice za koordinaciju reformskih promena (Education Reform Coordination Unit – ERCU) u Ministarstvu prosvete nauke i tehnološkog razvoja. Zatim je unapređena u projektnog menadžera Projektnog centra (Project Centre - PC) gde je radila dve godine. Oba projekta finansirala je Švajcarska agencija za saradnju i razvoj (Swiss Development Cooperation – SDC).

Kreator je prvog nacionalnog *Programa za razvoj elektronskog učenja* (eLearning Program) koji je nastojao da na sistemski način podstakne razvoj elektronskog učenja i obrazovanja na daljinu u ustanovama visokog obrazovanja u Srbiji i Crnoj Gori. Program je uspešno implementiran u periodu od 2005. do 2007. godine a zatim produžen kao *segment o elektronskom učenju* u okviru šireg programa za razvoj master studija (Master Study Development Program) koji je implementiran od 2007. do 2011. godine. Oba programa finansirala je Austrijska agencija za razvoj (Austrian Development Agency - ADA), implemetirala organizacija Svetski univerzitetski servis – Austrija (WUS – Austria).

Učestvovala je u izradi prvog strateškog dokumenta koji se bavi primenom informaciono-komunikacionih tehnologija u sistemu preduniverzitetskog obrazovanja pod nazivom *Smernice za unapređivanje uloge informaciono-komunikacionih tehnologija u obrazovanju* koji je pripreman tokom 2012. i 2013. godine i zvanično usvojen od strane Nacionalnog prosvetnog saveta krajem 2013.

Kao član *Radne grupe za digitalno i onlajn učenje* Evropske komisije, u periodu od 2014. do 2016. godine doprinosila je izradi dokumenta *Promovisanje učenja u digitalno doba - Evropski okvir digitalno kompetentne obrazovne ustanove* (Kampylis, P., Punie, Y. & Devine, J. (2015); *Promoting Effective Digital-Age Learning - A European Framework for Digitally-Competent Educational Organisations*; EUR 27599 EN; doi:10.2791/54070).

Trenutno je član *Radne grupe za digitalne veštine i kompetencije* Evropske komisije, formirane u okviru Otvorenog metoda koordinacije i inicijative *Obrazovanje i obuka 2020* za period od 2016. do 2018. godine.

Koordinator je *Stručnog tima za digitalno i onlajn učenje* Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Republike Srbije.

Od 2011. godine član je oganizacionog odbora nacionalne i regionalne konferencije *Moodle Moot* koja se održava jednom godišnje u Srbiji ili susednim zemljama. Od 2014. godine član je organizacionog odbora međunarodne konferencije *Nove tehnologije u obrazovanju* koja se održava jednom godišnje u Beogradu.

Član je *Balkanske mreže obrazovanja na daljinu* (Balkan distance education network – BADEN) i uredničkog odbora biltena mreže. Član je *Društva istraživača u obrazovanju* – DIOS.

Prema Zajedničkom evropskom referentnom okviru za jezike (Common European Framework of Reference for languages) poznaje sledeće strane jezike po nivoima: Engleski C1, Italijanski A1, Ruski A1.

U cilju razvoja profesionalnih kompetencija, između ostalih, učestvovala je i na sledećim obukama i konferencijama:

- Međunarodna konferencija: European High Level Conference "Education in the Digital Era", Belgija, Brisel, decembar 2014.
- Međunarodni sajam i prateći seminari: British Education Technologies – BETT, London, Velika Britanija, januar 2008., 2014., 2016.
- Međunarodni seminar: Strategic Choices for Education Reform, World Bank Institute, Vašington, SAD, maj 2008.
- Regionalna konferencija: Konferencija o elektronskom učenju, Bijela, Crna Gora, maj 2007. god.
- Regionalni seminar: Statistics in Poverty Policies II and project preparation, Stokholm, Švedska, april 2007. god.
- Regionalni seminar: Statistics in Poverty Policies I, Ohrid, Makedonija, septembar 2006. god.
- Međunarodni seminar: Promoting ICT for teaching and learning, Sarajevo, Bosna i Hercegovina, jun 2006. god.
- Međunarodna konferencija: eLearning Conference 2005: Towards a learning society, Brisel, Belgija, maj 2005. god.
- Program stažiranja: Centre for Education Policy, Budimpešta, Mađarska, mart 2004. god.
- Regionalna konferencija: eGovernment in 2010, Intel Corporation, Budimpešta, Mađarska, septembar 2003. god.
- Međunarodna konferencija: ElearnChina Conference 2003, Edinburg, Velika Britanija, jul 2003. god.
- Regionalna konferencija: The Use of ICT's and Distance Education in Teacher Education: Trends, Policy and Strategy Considerations, UNESCO, Kijev, Ukrajina, novembar 2002. god.
- Međunarodni seminar: Information and Communication Technology in teacher education, Network Norway Council and Council of Europe, Stord, Norverška, jul 2002. god.
- Program stažiranja: One month Staging in the European Parliament, stipendija Fondacije Robert Šuman i Fondacije za evropske studije, Brisel, Belgija, februar 2002. god.
- Međunarodna konferencija: 20th World Conference on Open Learning and Distance Education, Dizeldorf, Nemačka, april 2001. god.
- Obuka: Global Training for Development Program, A Civil Society Development Project Supported by the USAID, Čikago, Vašington, SAD, avgust 2000. god.

Objavljeni radovi

1. Brolpito A., Lightfoot M., Radišić J., Šćepanović D. (2016), Digital and Online Learning in Vocational Education and Training in Serbia, a case study, European Training Foundation.
2. Šćepanović D., Marjanović U., Radišić J. (2016), Digitalno i onlajn učenje u Srbiji: visoko obrazovanje, Zbornik radova XXII skupa Trendovi razvoja: "Nove tehnologije u nastavi", Fakultet tehničkih nauka, pp. 1-5, Novi Sad.
3. Sćepanovic D., Quarrie, S., Colic, S., Tolimir, N., Topisirovic G., Poleksic V. (2015), Training Needs Analysis of Professionals in Agriculture: Emphasis on Zootechnics, International Symposium on Animal Science, Proceedings and Abstract book, Novi Sad, p. 364.
4. Poleksic, V., Topisirovic, G., Pekic Quarrie, S., Petric, D., Tanaskovic, S., Salasan, C., Sćepanovic, D., Quarrie, S. (2014), From agricultural research and innovation towards

- improvement of agricultural education. EU Project Collaborations: Challenges for Research Improvements in Agriculture. June 2-4, Belgrade, Serbia. Book of Abstracts, p. 84.
5. Scepanovic D. (2012), The embedding of the web 2.0 technologies in the process of education policy development in Vocational Education and Training (VET), European Training Foundation, Yearbook 2012, pp. 103-113.
 6. Šćepanović D. (2010), Elektronsko učenje i obrazovanje na daljinu, odabrane teme, WUS Austria, Beograd.
 7. Scepanovic, D., Lazarevic, B., & Wassenmiller, A. (2011), Reform in progress: Current trends and concerns in developing education management information systems in the South East European countries. Proceedings from the 35th Annual European Studies Conference. Omaha, USA: University of Nebraska.
 8. Lazarevic, B., Scepanovic, D., & Wassenmiller, A. (2010), Cognitive assumptions of designing an audio enhanced slide presentation. Proceedings from 6th International Conference on Education, pp.115-122, Samos, Greece: Research and Training Institute of East Aegean.
 9. Wassenmiller, A., Lazarevic, B., & Scepanovic, D. (2010), Internet Use Among Children And Adolescents: Threats and Safeguards. Proceedings from 6th International Conference on Education, pp.123-123, Samos, Greece: Research and Training Institute of East Aegean.
 10. Lazarevic, B., Scepanovic, D. (2010), Unrevealed potential in delivering distance courses: The instructional value of audio. eLearning and Software for Education Journal, Proceedings from: 6th International Scientific Conference eLSE - eLearning and Software for Education, pp. 293-300, Bucharest, Romania.
 11. Wassenmiller, A., Lazarevic, B. & Scepanovic, D. (2010), E-Portfolios for performance assessment: Best practices and new directions. eLearning and Software for Education Journal, Proceedings from: 6th International Scientific Conference eLSE - eLearning and Software for Education, pp.321-328, Bucharest, Romania.
 12. Lazarevic, B., Bentz, D., & Scepanovic, D. (2010), An in depth case analysis of two language teachers coping with online instruction. Proceedings from eChallenges e-2010 Conference., pp. 1-9, Warsaw, Poland: IIMC International Information Management Corporation.
 13. Bentz, D., Lazarevic, B., Scepanovic, D., & Haines, C. (2010), Exploring teaching presence in both online and face-to-face learning environments. Proceedings from eChallenges e-2010 Conference, pp. 1-7, Warsaw, Poland: IIMC International Information Management Corporation.
 14. Scepanovic D., (Ed.) (2010), eLearning Toward Effective Education and Training in the Information Society: Conference Proceedings. Belgrade: WUS-Austria.
 15. Bajcetic M., Scepanovic D., Lazarevic B., Kostic J., Marinkovic J. (2009), How to teach online – acquiring new skills. AMEE 2009 Malaga, Spain, Educ Med 2009; 12 (Supl 2) S270.
 16. Scepanovic D. (2007), National strategy or Action plan on eLearning needed – reflecting on ETF Survey on Technology Enhanced Learning in South Eastern Europe, Proceedings of the Fourth International conference on Informatics, Educational Technology and New Media in Education, Sombor.
 17. Scepanovic D. (2006), eLearning Program at the Universities of Serbia and Montenegro – two steps forward and a long way to go, Proceedings of the Third International Conference on Informatics, Educational Technology and New Media in Education, Sombor.
 18. Scepanovic D. (2005), Preconditions for Distance Education Development in the Republic of Serbia, Proceedings of the Second International Conference on Informatics, Educational Technology and New Media in Education, Sombor.
 19. Kovac-Cerovic T., Grahovac V., Stankovic D., Vukovic N., Ignjatovic S., Scepanovic D., Nikolic G., Toma S. (2004), Quality Education for All: Challenges to the Education Reform in Serbia, Ministry of Education and Sports.
 20. Scepanovic D., Ristic M. (2004), Digital Classroom and Open Digital Classroom – Teacher Training Programs, Proceedings of the First International Conference on Informatics, Educational Technology and New Media in Education, Sombor.
 21. Scepanovic D., Zlatanovic I. (2003), Managing innovation and change: Introduction of ICT and distance education in professional development programs for teachers and teacher educators, The Use of Distance Education and information and communication technologies in Teacher Education: Trends, Policy and Strategy Considerations, Division of Higher Education, UNESCO.

22. Scepanovic D. (2004), The role of Electronic Media in Open and Distance Education, Conference Proceedings: Communication and Media, Teacher Training Faculty, Institute for Educational Research, Jagodina and Belgrade.
23. Scepanovic D. (2003), Click for Knowledge, Electronic Magazine, e-Volution, no 4, Centre for Education Technology Research, Belgrade Open, School, Belgrade.
24. Scepanovic D. (2003), Integrating ICT and Distance Education into Teachers Education, International Conference: Media and Education, University of Art, Belgrade.
25. Ristic M., Stosic A., Scepanovic D. (2001), Impact of the new information technologies into teaching music, Educational Technology, 3/2001.
26. Scepanovic D. (2000), Chronicle: Twentieth World Conference Open and Distance Education, Innovation in Teaching Magazine, 4/2000.
27. Scepanovic D. (2000), Overview of the international case studies on distance education using television, Innovation in Teaching Magazine, 3/2000.

Učešće na projektima

1. U svojstvu analitičara obrazovne politike učestvuje na projektu Horizont 2020 projekat, Istaživanje i inovacije, Održiva i bezbedna ishrana: *Oснаživanje ishrane – osnaživanje evropskog održivog lanca ishrane kroz politiku nabavke i kvaliteta* (2016-2020).
2. U svojstvu analitičara obrazovne politike i obrazovnog tehnologa učestvuje na Tempus projektu: *Izgradnja kapaciteta srpskog poljoprivrednog obrazovanja radi povezivanja sa društvom 2013-2016*).
3. U svojstvu obrazovnog tehnologa učestvovala je na Tempus projektu: *Unapređenje kvaliteta učenja na daljinu na visokoškolskim ustanovama Zapadnog Balkana*, Univerzitet u Kragujevcu (2010-2013).
4. U svojstvu savetnika za obrazovanje učestvovala je u kreiranju projekta: *Naše bolje obdanište*, GO Zemun, (2009-2010).
5. U svojstvu savetnika za obrazovanje učestvovala je u kreiranju i implementaciji projekta: *Mreža osnaženih privrednika – MOP*, GO Voždovac, (2008-2009).
6. U svojstvu savetnika za obrazovanje učestvovala je u kreiranju i implementaciji projekta: *eŠkola*, GO Vračar, (2007-2009).
7. U svojstvu savetnika za obrazovanje učestvovala je u kreiranju i implementaciji projekta: *Aktivno traženje posla – stvaranje prilika za zapošljavanje*, Program podrške zapošljavanju u Srbiji, Evropska agencija za rekonstrukciju, GO Voždovac, Beograd, (2006-2007).
8. U svojstvu istraživača saradnika učestvovala je na istraživačkom projekatu *Kreiranje modela Centra za proučavanje medija i razvoj obrazovanja na daljinu*, Učiteljski fakultet u Beogradu, Ministarstvo za nauku i tehnologije, (2002-2005).

1.2. Podaci o disertaciji

Doktorska disertacija kandidatkinje Danijele Šćepanović pod naslovom: „Strateško upravljanje projektom uvođenja i implementacije savremenih obrazovnih tehnologija u ustanovama visokog obrazovanja” napisana je na 265 strana, sadrži 6 slika, 14 tabela i 30 grafikona. Uvidom u popis korišćene literature, uočava se da je kandidatkinja koristila 103 referentne jedinice. Po tematici koja se obrađuje u sadržaju, disertacija se može svrstati u oblast Menadžment i biznis, uža naučna oblast Upravljanje projektima. Mentor disertacije je prof. dr Dejan Petrović, redovni profesor Fakulteta Organizacionih Nauka, Univerziteta u Beogradu, izabran za istu užu naučnu oblast.

1.3. Bibliografski podaci

Referentna literatura koja je korišćena tokom izrade doktorske disertacije „Strateško upravljanje projektom uvođenja i implementacije savremenih obrazovnih tehnologija u ustanovama visokog obrazovanja” uglavnom se odnosi na međunarodne časopise, monografije i knjige, kao i domaće i međunarodne konferencije. Literatura obuhvata veći broj savremenih radova, koji su objavljivani u periodu do 2016. godine, referentne radove koji definišu sadašnje stanje u ovoj oblasti. Iz razloga što

se tematika dotiče aktuelnih pitanja iz oblasti obrazovne politike u oblasti visokog obrazovanja korišćena je referentna literatura čiji su izdavači Evropska komisija i Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj. Korišćen je najveći broj publikacija koje su objavljene u poslednjih pet godina. U doktorskoj disertaciji, veliki broj korišćenih referenci je iz stranih izvora, na engleskom jeziku. Kandidatkinja je u disertaciji koristila izvore koji su savremeni i relevantni za izučavanu oblast. U ovom izveštaju se prikazuje dvanaest literaturnih navoda, koji su, po mišljenju kandidatkinje, imali najveći uticaj, u idejnom smislu, na tok izrade i sadržaj ove doktorske disertacije:

1. Bocconi, S., Kamyplis, P., & Punie, Y. (2012). Innovating teaching and learning practices: Key elements for developing creative classrooms in Europe. *eLearning Papers*, 30, 1-13. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/235965829_Innovating_Teaching_and_Learning_Practices_Key_elements_for_developing_Creative_Classrooms_in_Europe
2. Centre for Educational Research and Innovation. (2004). *Innovation in the knowledge economy: Implications for education and learning*. Paris, FR: OECD Publishing. doi:10.1787/9789264105621-en
3. Commission of the European Communities. (2000). *A memorandum on lifelong learning (Commission Staff Working Paper SEC (2000) 1832)*. Brussels, BE: Directorate General Education and Culture. Retrieved from http://arhiv.acs.si/dokumenti/Memorandum_on_Lifelong_Learning.pdf
4. Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *Management*. Revised edition of *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York, NY: HarperCollins.
5. European Commission. (2013a). *European higher education in the world*. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions (COM (2013) 499 final). Brussels, BE: European Commission. Retrieved from http://wbc-inco.net/object/document/12612/attach/com499_en.pdf
6. Hladchenko, M. (2015). Balanced Scorecard – a strategic management system of the higher education institution. *International Journal of Educational Management*, 29(2), 167 – 176. doi: 10.1108/IJEM-11-2013-0164
7. Kaplan, R. S., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
8. Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York, NY: John Wiley and Sons
9. Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step by step: Maximizing performance and maintaining results*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
10. Project Management Institute. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. -- Fifth edition. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.
11. Shenhar, A. J., Milosevic, D., Dvir, D., & Thamhain, H. (2007). *Linking project management to business strategy*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, Inc.
12. Vlada Republike Srbije. (2012). *Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine* (br. 107/2012). Beograd, RS: Službeni glasnik.

2. PREDMET I CILJ DISERTACIJE

U savremeno doba, ustanove visokog obrazovanja vrše svoju obrazovnu i naučnu funkciju usklađujući svoje studijske programe i praksu sa evropskim sistemom visokog obrazovanja uz težnju za prepoznatljivošću i na međunarodnom planu. Takođe, vode računa o unapređivanju akademske mobilnosti nastavnog osoblja i studenata, brinu o afirmaciji konkurencije obrazovnih i istraživačkih usluga i nastoje da povećaju kvalitet i efikasnost ponude studijskih programa. Ustanove visokog obrazovanja, u isto vreme se i suočavaju sa izazovima digitalne ere. Može se reći da u takvim okolnostima menadžment ima sve veći uticaj na uspeh rada ustanova i da je proučavanje ove

discipline u kontekstu potreba razvoja obrazovnih usluga od strateškog značaja za razvoj obrazovanja, društva, ekonomije i naučne misli uopšte.

Digitalna era donela je promene u svim aspektima društva danas, menjajući različite segmente našeg radnog i životnog okruženja, preko promena u zahtevima na tržištu rada, u oblastima upravljanja društvom, porodičnog života, socijalne interakcije i sl. Za sektor obrazovanja, digitalne tehnologije predstavljaju čitav niz međusobno isprepletanih i često nedovoljno razumljivih pojava i rešenja.

U traženju odgovora na pitanje kako visoko obrazovanje na nivou ustanove učiniti relevantnijim, efikasnijim i prijemčivijim jednom takvom digitalnom društvu a da se iz fokusa ne izgubi naučno-obrazovna funkcija ustanove, bilo je potrebno osvrnuti se na raspoložive metodologije i modele iz oblasti menadžmenta koji bi ustanovama mogli poslužiti kao oslonac na tom putu.

Različiti istraživački nalazi pokazali su da brojna ulaganja u oblasti obrazovanja za primenu savremenih informaciono-komunikacionih tehnologija nisu dala očekivane rezultate. Takođe, istaknuto je da je aspekt sveobuhvatnog planiranja često bio zanemaren. Predmet istraživanja u ovom radu je primena strateškog upravljanja projektima za adekvatno planiranje i implementaciju obrazovnih tehnologija u ustanovama visokog obrazovanja kroz širi spektar dimenzija koje su prepoznate kao ključne oblasti kojima se može opisati delatnost ustanova visokog obrazovanja. U disertaciji je predstavljena sinteza i dat pregled teorijske osnove odlika socio-ekonomskog okruženja kao i koncepta strateškog upravljanja projektima. U okviru deset ustanova visokog obrazovanja u Republici Srbiji sprovedeno je empirijsko istraživanje i pokazano da postoji potencijal i potreba da se strateško upravljanje u ustanovama unapredi uz pomoć primene odabranih menadžerskih instrumenata i modela kao i da se poveća zrelost ustanova za upravljanje projektima.

Disertacijom je obuhvaćeno istraživanje o mogućnosti primene koncepta strateškog upravljanja projektom, prema modelu liste usklađenih pokazatelja na osnovu kog bi se planirao razvoj i implementacija obrazovne tehnologije u ustanovama visokog obrazovanja. Kroz rad se ispituju: a) mesto koje strateško upravljanje projektima i obrazovna tehnologija imaju u svakodnevnom radu ustanova visokog obrazovanja u Srbiji; b) potencijal za bolje organizovanje i raspodelu resursa kako bi se doprinelo izgradnji kulture projektno orijentisanih ustanova i povećala efikasnost u radu i c) razvojni potencijali u okviru poslovnih segmenata poput finansiranja, informatičke infrastrukture, istraživanja, kvaliteta nastave i učenja i profesionalnog razvoja zaposlenih. Kao rezultat istraživanja i analize u disertaciji je predstavljen Okvir strateškog upravljanja projektom za primenu obrazovne tehnologije u ustanovama visokog obrazovanja u vidu alata koji može poslužiti da se strateško promišljanje, projektno planiranje i upravljanje resursima pojednostave, da se usmere u pravcu adekvatne primene obrazovne tehnologije, odnosno primene informaciono-komunikacionih tehnologija u procesu nastave i učenja.

Cilj doktorske disertacije je sveobuhvatna analiza oblasti koje predstavnici uprava ustanova visokog obrazovanja treba da uzmu u obzir kada nastoje da na strateški način pristupe projektom planiranju primene obrazovne tehnologije. Dakle, opšti cilj istraživanja je sistematizacija postojećih saznanja iz više oblasti: strateško upravljanje projektima, upravljanje sistemom visokog obrazovanja i obrazovna tehnologija. Sa naučno-istraživačkog aspekta cilj istraživanja je da se na osnovu dobijenih rezultata, a u odnosu na uzorak, dobije odgovor na pitanje da li je i u kojoj meri strateško upravljanje, a posebno strateško upravljanje projektom razvoja savremenih obrazovnih tehnologija, prepoznato kao razvojni mehanizam u ustanovama visokog obrazovanja, na koji način se ono realizuje i šta je potrebno uraditi kako bi se taj proces unapredilo.

Ostvarenje postavljenog cilja podrazumeva njegovu konkretizaciju kroz zadatke istraživanja koji se odnose na ustanove visokog obrazovanja u Srbiji. Neki od tih zadataka su:

- Utvrditi prisustvo, osnovne odlike i odnos između procesa opšteg strateškog upravljanja i strateškog upravljanja projektom razvoja i implementacije savremenih obrazovnih tehnologija u sistem visokog obrazovanja;
- Utvrditi postojeće i željene komponente strateškog upravljanja projektom razvoja i implementacije savremenih obrazovnih tehnologija;
- Utvrditi nivo opremljenosti info-komunikacionim i drugim tehnologijama;
- Utvrditi nivo primene savremenih obrazovnih tehnologija u nastavi;
- Utvrditi barijere na koje visokoškolska ustanova nailazi u nameri da strateški upravlja projektom razvoja i implementacije savremenih obrazovnih tehnologija;
- Utvrditi vrstu podrške koja je visokoškolskim ustanovama potrebna kako bi unapredile ovaj proces;
- Utvrditi kompetencije rukovodstva u oblasti strateškog upravljanja i obrazovne tehnologije;
- Utvrditi zainteresovanost rukovodstva i nastavnika da se usavršavaju u oblasti strateškog upravljanja projektom i obrazovne tehnologije;
- Utvrditi zainteresovanost studenata da se obrazuju putem savremenih obrazovnih tehnologija.

3. OSNOVNE HIPOTEZE OD KOJIH SE POLAZILO U ISTRAŽIVANJU

Na osnovu uvida u dosadašnja istraživanja, dobijene rezultate i postojeća teorijska znanja o predmetu proučavanja, kao i uz uvažavanje činjenice da je ovo istraživanje u osnovi eksplorativnog karaktera, postavljene su sledeće hipoteze disertacije:

H 1. Strateško upravljanje i strateško upravljanje projektom razvoja i implementacije savremenih obrazovnih tehnologija u ustanovama visokog obrazovanja zastupljeni su kao nedovoljno formalizovani procesi.

H 2. Visokoškolskim ustanovama je potrebna podrška kako bi unapredile proces donošenja, implementacije strategije i merenje učinka.

H 3. U ustanovama visokog obrazovanja postoji zainteresovanost da se proces strateškog upravljanja unapredi.

H 4. Kompetencije rukovodstva iz oblasti strateškog menadžmenta i obrazovne tehnologije javljaju se kao činilac sprovođenja procesa strateškog upravljanja projektom razvoja i implementacije savremenih obrazovnih tehnologija.

H 5. Postoji spremnost rukovodstva i nastavnika da se stručno usavršavaju u oblasti strateškog upravljanja projektima i obrazovne tehnologije.

H 6. Kod studenata je prisutna želja da se nivo obrazovnih usluga koje se nude studentima putem savremenih obrazovnih tehnologija u odnosu na udeo usluga koje se nude bez tehnologije poveća.

Na osnovu detaljnog pregleda doktorske disertacije, kao i rezultata postignutih u teorijskom i empirijskom delu istraživanja, konstatujemo da su pretpostavljene pojedinačne hipoteze, o odlikama strateškog upravljanja projektima, kapacitetima i spremnosti ustanova visokog obrazovanja za unapređivanje u ovoj oblasti dokazane.

4. KRATAK OPIS SADRŽAJA DISERTACIJE

Disertacija je strukturirana na sledeći način:

1. Uvod
2. Univerzitetsko obrazovanje – društveni kontekst
 - 2.1. Permanentno obrazovanje
 - 2.2. Razvoj koncepta permanentnog obrazovanja
 - 2.3. Bolonjski proces
 - 2.4. Internacionalizacija visokog obrazovanja
 - 2.5. Globalizacija
 - 2.5.1. Opšti ugovor o trgovini uslugama
 - 2.5.2. Obrazovna tehnologija i internacionalizacija visokog obrazovanja
 - 2.6. Integracija sa zemljama Evropske unije
 - 2.7. Tranzicija
 - 2.8. Društvo ekonomije zasnovane na znanju
3. Osnovne odlike sistema visokog obrazovanja u Srbiji
 - 3.1. Finansiranje
 - 3.2. Kvalitet nastave i istraživanja
 - 3.3. Alati za organizovanje nastave u onlajn i digitalnom okruženju
 - 3.4. Digitalne kompetencije – preduslov za primenu obrazovne tehnologije
4. Strateško upravljanje projektom
 - 4.1. Osnovne karakteristike strateškog upravljanja projektima
 - 4.2. Izazovi strateškog upravljanja u sektoru obrazovanja
 - 4.3. Mogućnost primene liste usklađenih pokazatelja u visokom obrazovanju
5. Istraživački problem
 - 5.1. Opis istraživanja
 - 5.2. Tok istraživanja
 - 5.2.1. Uzorak
 - 5.2.2. Istraživački instrumenti
 - 5.2.3. Obrada podataka
6. Koncept istraživanja
 - 6.1. Opis uzorka
 - 6.1.1. Predstavnici uprave visokoškolskih ustanova
 - 6.1.2. Nastavnici

- 6.1.3. Vođe projekata iz oblasti obrazovne tehnologije
 - 6.1.4. Studenti
 - 6.2. Istraživačka pitanja i opis indikatora
 - 6.2.1. Vizije i strategije
 - 6.2.2. Finansijska održivost
 - 6.2.3. Dostupnost resursa
 - 6.2.4. Direktni i indirektni korisnici usluga
 - 6.2.5. Istraživanje i profesionalni razvoj zaposlenih
 - 6.2.6. Unutrašnji poslovni procesi
 - 6.2.7. Obučenost
 - 6.2.8. Zainteresovanost
 - 6.2.9. Zadovoljstvo
 - 7. Analiza dobijenih rezultata istraživanja u ustanovama visokog obrazovanja
 - 7.1. Analiza procesa koncipiranja vizije i strategije
 - 7.1.1. Postojanje strategije
 - 7.1.2. Primena modela strateškog upravljanja projektima
 - 7.1.3. Organizacioni okvir
 - 7.2. Analiza finansijske održivosti
 - 7.3. Analiza dostupnosti resursa
 - 7.4. Analiza primene obrazovne tehnologije
 - 7.5. Zainteresovanost nastavnika za stručno usavršavanje iz navedenih oblasti
 - 7.6. Analiza odnosa ustanova prema direktnim i indirektnim korisnicima obrazovnih usluga
 - 7.6.1. Predstavljanje ustanova pred studentima
 - 7.6.2. Predstavljanje ustanova pred ministarstvima, donatorima, poslodavcima
 - 7.7. Analiza pristupa istraživanju i profesionalnom razvoju zaposlenih
 - 7.8. Analiza perspektive unutrašnji poslovni procesi
 - 8. Diskusija i zaključci istraživanja
 - 9. Okvir strateškog upravljanja projektom za primenu obrazovne tehnologije
 - 10. Zaključak
- Literatura

S obzirom da je proces strateškog promišljanja uslovljen odlikama šireg socio-ekonomskog okruženja, drugo poglavlje doktorske disertacije posvećeno je analizi glavnih izazova koje za oblast

visokog obrazovanja sa sobom nose neke od savremenih društvenih trendova koje ujedno i čine univerzitetsko sistemsko okruženje. Razmatrani su: permanentno obrazovanje – kao osnovni model vođenja socijalne politike u savremenim društvima, Bolonjski proces kao proces koji usmerava strukturne promene u sistemima visokog obrazovanja zemalja učesnica, internacionalizacija i globalizacija koje uslovljavaju pojavu novih karakteristika na međunarodnom planu visokog obrazovanja (posebno u oblasti trgovine obrazovnim uslugama), evropska obrazovna politika u domenu visokog obrazovanja, izazovi tranzicije i odlike društva ekonomije zasnovane na znanju.

U trećem poglavlju su opisane osnovne odlike sistema visokog obrazovanja u Srbiji. Navedene su određene njegove karakteristike, opisana delatnost, prikazani struktura i upravljački mehanizmi savremenog sistema visokog obrazovanja u Srbiji. Poseban osvrt na odlike sistema visokog obrazovanja napravljen je u okviru podtema: finansiranje, kvalitet nastave i istraživanja i digitalne kompetencije zaposlenih u visokom obrazovanju koje su posmatrane kao ključni preduslov primene obrazovne tehnologije u procesu nastave i učenja.

U četvrtom poglavlju posvećenom strateškom upravljanju projektom analizirani su tradicionalni i savremeni pristup upravljanju projektima, identifikovana su i razmatrana pitanja od važnosti za izgradnju kulture poslovanja koja uključuje projektni menadžment. Dalje, diskutovano je o odlikama jednog od savremenih pristupa projektnom menadžmentu koji je u fokusu ovog istraživanja - strateškom upravljanju projektima i razmotrena mogućnost primene liste usklađenih pokazatelja u visokom obrazovanju.

U petom poglavlju opisan je istraživački problem sa osnovnim elementima realizovanog empirijskog istraživanja. Dat je detaljan opis istraživanja, prikazan tok istraživanja, navedene grupe ispitanika i njihov broj, navedeni istraživački instrumenti i objašnjen tok obrade podataka.

U šestom poglavlju prikazan je koncept istraživanja, dat je opis uzorka, prikazana su istraživačka pitanja i dati su opisi ključnih indikatora. Istraživačka pitanja su pripremana za četiri grupe ispitanika: predstavnike uprava ustanova visokog obrazovanja, nastavnike, studente i vođe projekata iz oblasti obrazovne tehnologije.

Analiza dobijenih rezultata istraživanja u ustanovama visokog obrazovanja prikazana je u sedmom poglavlju. U okviru svake od tematskih celina prikazani su rezultati prikupljenji tokom istraživanja uzimajući u obzir nalaze dobijene od sve četiri grupe ispitanika. Zatim, istaknuti su određeni zaključci i date preporuke za unapređivanje u okviru svake od oblasti. U ovom poglavlju izdvojile su se sledeće važne perspektive iz kojih može da se pristupi planiranju i unapređivanju rada ustanova visokog obrazovanja: vizije i strategije, postojanje strategije, primena modela strateškog upravljanja projektima, organizacioni okvir, finansijska održivost, dostupnost resursa, alati za organizovanje nastave u onlajn i digitalnom okruženju, primena obrazovne tehnologije, direktni i indirektni korisnici usluga, istraživanje i profesionalni razvoj zaposlenih, unutrašnji poslovni procesi i zainteresovanost nastavnika za stručno usavršavanje iz navedenih oblasti.

Osmo poglavlje posvećeno je diskusiji i zaključcima istraživanja. Između ostalog, istaknut je značaj analize konteksta koji može da odredi čitav niz strateških pitanja ili jednu stratešku dilemu koju strateško upravljanje treba da reši. U tom smislu, navedeno je da postoje dva stuba društvenih promena koja neizostavno treba da se uzmu u obzir prilikom određivanja pravca razvoja ustanova. To su odlike digitalne ere i karakteristike društva znanja.

Takođe, zaključeno je da je pred upravama ustanova visokog obrazovanja period obeležen nestabilnošću, neizvesnošću i potrebom za kontinuiranom debatom o mestu i ulozi visokog obrazovanja u savremenom društvu.

Deveto poglavlje je posvećeno prikazu Okvira strateškog upravljanja projektom za primenu obrazovne tehnologije u ustanovama visokog obrazovanja. On predstavlja instrument/model za unapređivanje upravljačke prakse ustanova visokog obrazovanja spremnih za izazove digitalnog doba. Dat je skup polaznih dimenzija na osnovu kojih treba da se pristupi definisanju ciljeva, inicijativa, rezultata i pokazatelja uspešnosti projekta. Nivo inicijativa podrazumeva navođenje pojedinih aktivnosti koje vode promenama ili navođenje naziva skupa aktivnosti ako se radi o složenijem poduhvatu. Okvir, između ostalog usmerava poslovanje ustanove visokog obrazovanja tako da ona može da planira integraciju obrazovnih tehnologija u sferu svojih poslovnih aktivnosti a posebno u sferu nastave i učenja na balansiran i strateški način.

Zaključna razmatranja predstavljaju osvrt na rezultate celokupnog rada, predstavljena je mogućnost pilotiranja Okvira strateškog upravljanja projektom za primenu obrazovne tehnologije i prezentovane smernice za dalji naučni rad u ovoj oblasti.

5. OSTVARENI REZULTATI I NAUČNI DOPRINOS DISERTACIJE

Prema mišljenju komisije ocenjuje se da su u radu ostvareni naučni, stručni i društveni doprinosi.

Naučni doprinosi se ogledaju u sledećem:

- Dat je sistematičan pregled konteksta za strateški razvoj u vidu prikaza karakteristika i uticaja savremenih trendova koji čine socio-ekonomsko okruženje i značajno utiču na rad ustanova visokog obrazovanja a posebno na proces planiranja razvojnih aktivnosti;
- Prikazani su rezultati istraživanja kojim se može steći uvid u opšti pristup strateškom planiranju na nivou ustanova visokog obrazovanja, načinu na koji se planovi implementiraju i meri učinik kao i koji je stepen zastupljenosti primene menadžerskih alata;
- Razvijen je novi Okvir strateškog upravljanja projektom za primenu obrazovnih tehnologija u ustanovama visokog obrazovanja u vidu alata koji može poslužiti da se strateško promišljanje, projektno planiranje i upravljanje resursima pojednostave, da se usmere u pravcu adekvatne primene obrazovne tehnologije odnosno primene informaciono-komunikacionih tehnologija u procesu nastave i učenja;
- Prikazani su rezultati istraživanja kojim se može steći uvid i uopšteno oceniti trenutno stanje u ustanovama visokog obrazovanja po pitanjima:
 - a) postojanja strategije ustanove, osnovnim odlikama planiranja i procesa implementacije projekata u ustanovi,
 - b) percepcije nastavnika o finansijskoj perspektivi/održivosti za rad ustanove,
 - c) odnosa sa direktnim i indirektnim korisnicima usluga ustanove (studentima kao direktnim i nadležnim ministarstvom, donatorima, poslodavcima kao indirektnim korisnicima usluga ustanove),
 - d) percepcije nastavnika o razvijenosti pojedinih poslovnih procesa (procedure i raspoloživost IKT infrastrukture),
 - e) učešću zaposlenih u istraživanjima i profesionalnom razvoju u svrhu unapređivanja nastavne prakse;

- Dat je sistematičan pregled perspektiva za planiranje poslovnih procesa i definisanja ciljeva, inicijativa, rezultata i pokazatelja uspešnosti za pripremu strateškog projekta koji se odnosi na rad ustanova visokog obrazovanja.

Stručni doprinosi se ogledaju u sledećem:

- Prikazan je način na koji se jedan menadžerski instrument, čija je primena karakteristična za sektor privrede, može modifikovati i primeniti u sektoru visokog obrazovanja;
- Predložen je set mogućih strateških ciljeva ustanova visokog obrazovanja koji se može povezati sa okvirom za strateško upravljanje projektom primene obrazovne tehnologije;
- Prikazan je način na koji je moguće sprovesti proces pripreme strateškog projekta za primenu obrazovne tehnologije u ustanovama visokog obrazovanja uz povezivanje sa širim strateškim ciljevima na evropskom, nacionalnom ili nivou ustanove;
- Data je potencijalno nova struktura za izveštavanje menadžmenta o radu ustanova visokog obrazovanja prema kolektivu i javnosti;
- Data je detaljna prezentacija opštih upravljačkih dimenzija usmerenih na primenu novih tehnologija u okviru strateškog projekta koji se može primeniti na nivou ustanove visokog obrazovanja;
- Omogućen je uvid u segmente poslovanja ustanova visokog obrazovanja koji se odnose na upravljanje finansijama i profesionalni razvoj zaposlenih koji zahtevaju temeljne reformske promene i značajniju društvenu podršku.

Društveni doprinosi disertacije se ogledaju u sledećem:

- Primenom razvijenog Okvira može se poboljšati efikasnost i efektivnost u radu ustanova visokog obrazovanja koje čine osnovu razvoja društva;
- Primenom rezultata ovog istraživanja, ustanove mogu unaprediti poslovanje u oblasti primene obrazovne tehnologije i transformacije obrazovnih usluga i time odgovoriti na izazove digitalnog društva;
- Primenom metodologije strateškog upravljanja projektima u ustanovama visokog obrazovanja radi se na poboljšanju procesa upravljanja i unapređivanju poslovnih rezultata ustanova što direktno i indirektno doprinosi unapređenju sposobnosti za postizanje boljih rezultata u poslovanju i radu drugih organizacija i šire društvene zajednice.

Može se konstatovati da je kandidatkinja u izradi disertacije pokazala da vlada materijom koja je bila predmet istraživanja, davala sopstvene, kreativne i utemeljene predloge u cilju dolaženja do odgovora na jasno postavljena pitanja koja čine predmet istraživanja. Na taj način je samostalno izradila originalni naučni rad.

Na bazi iznetog originalnog pristupa i izvršenih istraživanja, kandidatkinja je istakla da će u narednom periodu biti pilotirana primena *Okvira strateškog upravljanja projektom za primenu obrazovnih tehnologija* u ustanovama visokog obrazovanja koji ima potencijal da doprinese razvoju poslovanja odabrane ustanove visokog obrazovanja ali i otvara prostor za širenje alata na druge ustanove koje pokazuju sličan stepen zainteresovanosti.

6. ZAKLJUČAK

Na osnovu analizirane doktorske disertacije pod nazivom „Strateško upravljanje projektom uvođenja i implementacije savremenih obrazovnih tehnologija u ustanovama visokog obrazovanja”, koja je u

skladu sa odobrenom prijavom kandidatkinje, Komisija zaključuje da je ona originalno i samostalno delo urađeno uz poštovanje standarda nauke i etičnosti u naučno-istraživačkom radu. Komisija smatra da su u radu predstavljeni značajni zaključci koji imaju i teorijsku i praktičnu primenu i da je time disertacija zadovoljila kriterijume i kvalifikovala kandidatkinju mr Danijelu Šćepanović za naučno-istraživački rad.

Komisija pozitivno ocenjuje završenu doktorsku disertaciju i predlaže Nastavno-naučnom veću Fakulteta organizacionih nauka da se izloži na uvid javnosti i uputi na usvajanje Veću naučnih oblasti pravno-ekonomskih nauka Univerziteta u Beogradu.

U Beogradu, 4.05.2016. godine

ČLANOVI KOMISIJE

Dr Dejan Petrović, redovni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet
organizacionih nauka

Dr Marko Mihić, vanredni profesor
Univerzitet u Beogradu, Fakultet
organizacionih nauka

Dr Miroslava Ristić, vanredni profesor
Univerzitet u Beogradu, Učiteljski
fakultet