

EVALUACIJA RADNE USPJEŠNOSTI AKADEMSKOG OSOBLJA – OBJEKTIVNI MODEL

ACADEMIC STAFF EVALUATION – OBJECTIVE MODEL

Enes Dedić, mr
Univerzitet u Bihaću
Bihać

REZIME

Evaluacija radne uspješnosti akademskog osoblja predstavlja poseban izazov u visokoškolskom obrazovnom sistemu u Bosni i Hercegovini. Ustaljena praksa samopredstavljanja apsolutnog autoriteta na javnim visokoškolskim ustanovama je počela slabiti pojavom privatnih visokoškolskih ustanova na kojima su poslodavci tražili rezultate, predstavljali svoja očekivanja, ali i zahtjeve studenata. Suočeni sa novim razvojem u ovoj oblasti, članovi akademske zajednice se nalaze pred velikom nepoznanicom i strahuju da bi se primjenom raznih modela ustvari iskrivila slika njihovog doprinosa, vrijednosti učinka i zasluga, te shodno tome i ukinule ili problematizirale beneficije koje koriste. Ovaj rad daje detaljan pregled stanja, očekivanja i zahtjeva za ispravno postupanje, te predstavlja jedan objektivni model.

Ključne riječi: evaluacija, radna uspješnost, akademsko osoblje, visokoškolske ustanove.

ABSTRACT

Academic staff evaluation poses a unique challenge in higher education system in Bosnia and Herzegovina. The established practice of self-representing the absolute authority in public higher education institutions attenuated by the emergence of private higher education institutions where the employers sought for the results, expressed their own, as well as students' demands. Encountered with new development in this domain, the members of academic community are facing an unknown and are feared that the application of various models would in fact deteriorate the image of their contribution, the value of their results and credits, and consequently recall or query the benefits at their disposal. This paper provides a detailed overview, expectations and demands for proper practice, and represents an objective model to be used.

Keywords: evaluation, job performance, academic staff, higher education

1. TERMINOLOŠKE DILEME EVALUACIJE

Vrjednovanje rezultata rada predstavlja neizostavnu aktivnost svake radne organizacije, bez obzira na vrstu poslova i djelatnosti kojima se bavi. Iako ocjenjivanje rada akademskog osoblja nije potpuno usvojena praksa, ono je postalo svakodnevnica i ovaj rad pokušava dati odgovore na ključne dileme vezane za ocjenjivanje radne uspješnosti akademskog osoblja.

Potrebno je u uvodu istaći da u našem obrazovnom sistemu, akademsko osoblje, s izuzetkom redovnih profesora, zaključuje ugovore na određeno vrijeme i produženje ugovora nije uslovljeno isključivo uspjehom u nastavnom procesu. Specifičnosti visokog obrazovanja dodatno usložnjavaju ovaj proces, tako da je pored evaluacije nastavnog rada, potrebno

ustpostaviti sistem koji vrjednuje i istraživački rad i publicistiku, administrativne aktivnosti, te doprinos razvoju društva u cjelini. Akademsko osoblje je svjesno potrebe evaluacije kvaliteta svoga rada, ali istovremeno s teškoćom prihvataju modele evaluacije koji su drugačiji od njihove percepcije „bitnih“ karakteristika rada akademskog osoblja.

Radna uspješnost, odnosno koncepti poput radnog učinka i rezultata rada su definisani iz nekoliko perspektiva. Mawoli i Abdullahi [1] predstavljaju više definicija kojima je zajednička odrednica da radna uspješnost predstavlja mjeru u kojoj zaposlenik ostvaruje postavljene zadatke i koliko taj ostvareni zadatak doprinosi realizaciji organizacijskih ciljeva.

Nadalje, ocjenjivanje performansi obično provodi samo direktno nadređeni, za razliku od evaluacija akademskog osoblja koje najčešće sadrže cjelokupnu sliku koju daju i studenti i radne kolege. Isto tako, fokus ocjenjivanja performansi je ograničen samo na opis radnog mjesta, dok se kod evaluacija akademskog osoblja, bez obzira na nivo i zvanje, vrjednuju najmanje tri različita aspekta – nastava, istraživanje i administrativni poslovi.

2. O NASTAVNICIMA I EVALUACIJI NASTAVNIKA

Upravljanje učinkovitosti zaposlenika i njeno ocjenjivanje svoje porijeklo ima u industriji, a temeljna karakteristika je periodičnost, koja u određenim modelima sadrži i definisanje i postavljanje ciljeva. Bush i Middlewood [2] navode da je formalna, periodična evaluacija nastavnog procesa u SAD uspostavljena 1970-ih, te su rezultati bili prikladni za administrativne poslove utvrđivanja visina plaća i promocija osoblja, ali ne i za unaprijeđenje nastavne prakse.

Ovi autori također predstavljaju činjenicu da je uloga nastavnika različita, tako da je i ocjenjivanje učinkovitosti nastavnika kontekstualno i kulturološki uslovljeno. Kao primjer navode se obrazovni sistemi u Africi, Kini i u nekim Zapadnim crkvenim školama gdje je vjerovanje sastavni dio osnovnih vrijednosti, te kao takvo kondicionira sistem evaluacije učinkovitosti.

Obrazovanje je sve više regulirana oblast koja pored transparentnosti i odgovornosti nameće zahtjev argumentirane i mjerljive pozitivne prakse rukovođenja. Svjedočimo konstantnom smanjenju raspoloživih finansijskih resursa u javnom sektoru, tako da su sve glasnjiji zahtjevi za efikasnijim korištenjem i uporedbom sa ostvarenim rezultatima. Iz svega proizilazi potreba za konstantnim unaprijeđenjem metoda mjerenja radnog učinka i ostvarenih rezultata i ishoda.

2.1. Ciljevi i funkcije evaluacije

Ocjenjivanje i evaluacija nastavnika bi morala unaprijediti učenje, ili barem nastavu.[3] Stoga, unaprijeđenje kvaliteta procesa učenja mora biti prisutno u bilo kojoj evaluaciji rada nastavnika. Proces evaluacije mora osigurati ostvarivanje željenih ciljeva unutar organizacije. Iz perspektive menadžmenta, sistem evaluacije radnog učinka postaje potpuno besmislen ako nema snagu rezultiranja odgovarajućim mjerama u interesu VŠU.

Mnoge studije u sektoru visokog obrazovanja ukazuju na duboku podjelu u percepciji između nastavnog osoblja i menadžmenta u pitanjima profesionalne odgovornosti. Problem leži u tome što su sistemi evaluacije ili previše preskriptivni, oslanjaju se na brojke, ili su previše uopćeni i neodređeni, kao npr. očekivanje da ocjenitelj da ocjenu od nezadovoljavajući do izuzetno, bez da se daju jasne smjernice šta te ocjene predstavljaju i na koji način da se formiraju.

Craftova [4] navodi dodatne razlike između razvojne evaluacije, formativne, sumativne, evaluacije odgovornosti, kvalitativne i kvantitativne, te primjene otvorenog ili zatvorenog pristupa. Sistem evaluacije koji se koristi na VŠU istovremeno oblikuje radnu kulturu i kvalitet akademskih rezultata te institucije. Stoga je veoma bitno da VŠU koje žele poboljšati svoje rezultate u oblasti obrazovanja i učenja studenata moraju istovremeno razvijati sistem

evaluacije nastavnog procesa.[5] Procesom evaluacije nastavnog procesa moguće je istovremeno doprinijeti unaprijeđenju nastave, nagraditi izuzetne primjere, prilagoditi zadatke, zaštititi pojedince i ustanove, potvrditi proces izbora osoblja, zadovoljiti propise i zakone, unaprijediti procese odlučivanja, postaviti osnovu za planiranje karijere, te doprinijeti radnoj atmosferi i motivisanju.

Evaluacija također mora zadovoljiti potrebe profesionalnog razvoja nastavnika, te izbjeći nesklad između ličnih i prioriteta obrazovne ustanove. Evaluacija može poslužiti ne samo kao sredstvo identifikacije potreba, već i za definisanje potrebnih koraka za ostvarenje tih potreba i usaglašenih ciljeva. Evaluacija treba rezultirati unaprijeđenjem stanja i/ili oslobađanjem od onih koji ostvaruju prosječne ili ispodprosječne rezultate.

2.2. Modeli evaluacije

Radni učinak je multidimenzionalan koncept koji se sastoji od više vrsta ponašanja. Buller [6] predstavlja „Sveobuhvatni sistem evaluacije akademskog osoblja“ koji je razvio Raoul Arreola u saradnji sa Lawrence Aleamoni i usavršio 2007. godine. Značaj ovakvog pristupa je u tome što smanjuje nivo subjektivnosti u procesu evaluacije akademskog osoblja. Osnovna karakteristika ovog modela je proces u osam koraka koji osigurava maksimalnu sveobuhvatnost i objektivnost evaluacije akademskog osoblja. Prvi korak zahtjeva da se definiše uzoran primjer akademskog osoblja. Drugi korak pretpostavlja da se odrede vrijednosti parametara uzornog modela akademskog osoblja. Treći korak je utvrđivanje svojstava uzornog primjera akademskog osoblja. Četvrti korak je utvrđivanje težinskih faktora za svaku komponentu svojstva, na način da se odrede prioriteta i težinski faktori svakog mjerljivog ponašanja. Petim korakom se definišu prikladni izvori informacija, odnosno načini praćenja i mjerenja ovih ponašanja. Šestim korakom se određuju težinski faktori izvora informacija, te se određuju prioriteta i težinski faktori za svaki izvor informacija. U sedmom koraku se određuje način na koji će informacije biti prikupljane. Osmim korakom je predviđeno upotpunjavanje sistema na način da se prikupe informacije, analiziraju i izvjesti o rezultatima. Pa ipak, ovakav model neće dobiti podršku svih, posebice akademskog osoblja iz područja humanističkih nauka, koji se generalno protive kvantifikaciji kojom se iskrivljuje stvarna slika kompleksnosti uloge akademskog osoblja.

Türk [7] navodi da se evaluacija nastave prati kroz broj sati nastave i broj uspješnih kandidata u procesu mentorstva, prilagođeno na osnovu nivoa nastave i jezika. Također, u obzir se uzima broj publikacija u referentnom periodu, prilagođen na osnovu kvaliteta objavljene publikacije. Ocjena postignuta evaluacijom može biti korigovana na osnovu kvalitativnih pokazatelja koji nisu zastupljeni u kvantitativnom mjerenju od strane direktno pretpostavljenog.

Ranije je navedeno da je potrebno osigurati prihvaćenost sistema evaluacije među akademskim osobljem. Pa ipak, ovdje je nužno istaći razlike utemeljene na kulturološkim osnovama. Odnos prema akademskom osoblju je rezultat određenog društva i preovladavajuće kulture. Tako Bush i Middlewood [2] navode primjere Japana gdje je fokus na zajednici, a ne na pojedincu, te je kao takav, sistem evaluacije različit u odnosu na Zapadno poimanje uloge pojedinca. Drugi primjer kulturološke različitosti je evidentan u islamskim društvima gdje se nastavnik doživljava kao drugi otac, te se shodno tome i poštovanje i odnos prilagođeva, tako da je detaljna evaluacija rada nastavnika, ne samo skoro nemoguća, već i antiislamska. Direktni primjer su medrese u Pakistanu gdje vjerska percepcija uslovljava sve druge aktivnosti, pa tako i evaluacije rada akademskog osoblja.

2.3. Proces evaluacije

Ocjenjivanje radne uspješnosti se bavi procesom praćenja i evaluacije radne uspješnosti s ciljem identifikacije potreba za unaprijeđenja, kao i rad sa zaposlenicima kako bi se povećala

njihova efektivnost i maksimalno iskoristili njihova znanja i vještine. Pri tome, potrebna je odrednica sistemskog pristupa ovom pitanju, a u većim organizacijama obavezna je i stručnost onih koji provode proces, kao i poznavanje radnog procesa i radnog mjesta, odnosno zahtjeva tog radnog mjesta.

Buller [6] objašnjava pristup Greg Martina koji proces evaluacije nastavnog osoblja predstavlja u četiri osnovna koraka. Prvi korak je definisanje kriterija po kojima će akademsko osoblje biti evauirano. Drugi korak je uspostava jasnih standarda za svaki kriterij, odnosno precizno definisanje šta predstavlja očekivani kvalitet u nastavi, istraživanju i administrativnim poslovima. Treći korak je predstavljen odabirom indikatora koji određuju nivo ostvarene učinkovitosti. Četvrti korak je integracija ostalih relevantnih informacija u sistem godišnje evaluacije zaposlenika.

Nužno je osigurati da proces evaluacije bude svima jasan i prihvaćen, posebno zbog toga što u ekstremnoj situaciji administracija ustanove može otpustiti člana akademskog osoblja koji nikada neće priznati i li izjaviti da je ostao bez posla zbog lošeg rada ili nekompetentnosti. Za održanje morala u ustanovi, potrebno je da ostali zaposlenici budu upoznati sa ovakvom odlukom i razlozima koji su utemeljeni na pedagoškim standardima, normama i vrijednostima ustanove, kao i da vide da se pravično postupaju.[3]

Literatura o evaluaciji nastavnog osoblja predstavlja opće metode evaluacije poput intervju sa nastavnicima, testova kompetencija, indirektnog mjerenja, observacija na nastavi, evaluacija od strane studenata, evaluacija kolega, uspjeha studenata, i samoevaluacija akademskog osoblja.

2.4. Elementi evaluacije

Praktičan problem primjene bilo kojeg modela evaluacije predstavlja odabir broja kriterija, odnosno indikatora na osnovu kojih se vrši evaluacija. Općepoznato je pravilo da se sa što više indikatora može donijeti detaljnija i preciznija evaluacija. Pa ipak, statistički pokazatelji, odnosno indikatori, trebaju doprinijeti evaluaciji a ne zamijeniti je.[8] Na osnovu definisanih poslova članova akademskog osoblja, elementi evaluacije moraju minimalno obuhvatiti nastavu, istraživački rad i administrativne poslove.

Iako je istraživački rad po mnogo čemu drugačiji od klasičnog „proizvoda“, potreba za mjerenjem kvaliteta i poređenjem sa drugima je prisutna. Kod istraživanja se mjere i porede objavljeni radovi, napisane knjige, izlaganja na konferencijama i sl. tako da su ove publikacije ustvari fokus evaluacija. Jedan od pristupa je broj citiranja pri čemu se kvantificiraju pokazatelji kvaliteta istraživačkog rada, u pogledu same publikacije i primjenjenih indeksa. Drugi primjer je brojanje patenta, ali i ovdje je jasno da imamo velike probleme. Treća mogućnost pretpostavlja uvid u kvalitet istraživanja, uzimajući za primjer Eigenfactor, H-indeks, ISI impakt faktor ili SCOPUS-ov normalizirani impakt po članku kao validnu mjeru kvaliteta istraživačkog rada. Pored ovih pomenutih indeksa, u upotrebi je i veliki broj drugih, uključujući Kineski indeks u društvenim naukama, Azijski naučni citatni indeks i Indijski citatni indeks.

Iako se još uvijek raspravlja o tome da li i u kolikoj mjeri studenti treba ili mogu da ocjenjuju svoje nastavnike, ova praksa je prihvaćena i prisutna u obrazovnim sistemima visokog obrazovanja i neizostavan je segment svake ozbiljne analize kvaliteta rada na visokoškolskoj ustanovi. Studentske evaluacije se primarno tiču evaluacije nastave, te kao takve trebaju biti ispravno percipirane kao indikator stanja u toj sferi. Ni u kojem slučaju ne bi smjele biti isključivi pokazatelj kvaliteta rada akademskog osoblja, posebno iz razloga što je evaluacija obojena karakterom nastavnika.[7]

3. PREDSTAVLJANJE OBJEKTIVNOG MODELA EVALUACIJE

Objektivni model ocjenjivanja radne uspješnosti akademskog osoblja predstavljen je holističkim pristupom evaluaciji akademskog osoblja, tako da obuhvata obrazovne aktivnosti, naučno-istraživački rad i nenastavne obaveze. Za svaku od ovih osnovnih oblasti napravljene su detaljnije klasifikacije, i to na način da je svo akademsko osoblje moglo davati svoje prijedloge za izmjene i dodavanja stavki, kao i bodovne vrijednosti predloženog sistema evaluacije. Proces definisanja kategorija, stavki u kategorijama i bodovnih vrijednosti za svaku stavku je trajao tri mjeseca i tek nakon iscrpnih rasprava usvojen je okvir i sistem evaluacije. Sistem je definirao da svaki član akademskog osoblja popunjava samoevaluacijsku tabelu, za svaki od predefinisanih elemenata, te da prikupi i dostavi dokaze centralnoj administrativnoj službi univerziteta. Sistemom je predviđeno da jedino rektor univerziteta neće biti evaluiran. Popunjavanje samoevaluacijske tabele pretpostavlja unošenje brojčane vrijednosti i množenje sa bodovnom vrijednosti za svaku stavku. U nekim poljima je bilo potrebno unijeti i dodatne informacije, poput autora, naziva radova i žurnala i sl. Za ovo je korištena elektronska forma koja je automatski vršila izračune pojedinačnih i ukupnih vrijednosti. Direktni nadređeni člana akademskog osoblja su imali mogućnost davanja komentara i opažanja o radu člana akademskog osoblja, ali nisu imali mogućnost mijenjanja rezultata postignutih u ovom sistemu evaluacije. Primjenjen je sistem ocjenjivanja od pet definisanih kategorija.

Ustanova je definirala svoj prihvatljivi prag kvaliteta i sve koji ga ostvare ocijenila pozitivnom, zadovoljavajućom ocjenom. Kako bi se ostvario cilj dodatnog motivisanja i ukazivanja na željena i očekivana ponašanja i prakse, istaknuto je najboljih 10% i dodijeljena su im određena priznanja. Na ovaj način se ostvario i cilj evaluacije koja doprinosi razvoju nastavnika. Ustanova je u stanju definisanjem svoga praga i faktorizacijom bodovnih skala usmjeravati akademsko osoblje u željenom pravcu i na odgovarajući način.

Oblast naučno-istraživačkog rada je detaljnije podijeljena na klasu Publikacije, radovi i reference i klasu Projekti, patenti i nagrade. Za svaku posebnu klasu je određen težinski faktor decimalnog karaktera, po 0,20. Klasa Publikacije, radovi i reference je bila podijeljena na 11 stavki, sa dodatnim podjelama, ovisno od specifičnosti svake stavke. Svaka pojedina stavka je precizno opisana tako da ne postoji mogućnost pogrešnog svrstavanja rezultata rada akademskog osoblja, i za svaku su dodijeljeni bodovi. Raspon bodova je od 2 do 100, a za određene stavke je definisan prihvatljivi maksimum, bilo bodovno, bilo količinski. Dodatni koeficijent koji je korišten u ovoj oblasti je broj autora i faktorisanje je izvršeno na 4 nivoa, sa vrijednostima od 0,4 do 1. Klasa Projekti, patenti i nagrade je podijeljena na 4 stavke sa detaljnijim podjelama. Raspon bodova je određen od 10 do 150.

Oblast obrazovnih aktivnosti je podijeljena na tri klase: Predmeti, Konsultacije i Studentska anketa. Težinski faktor za Predmete je 0,20, dok je za druge dvije klase 0,10. U okviru klase Predmeti, predviđeno je da se evaluacijom napravi distinkcija između sata predavanja na dodiplomskom i diplomskom studiju. Korišteni omjer je za 50% veća bodovna vrijednost sata na diplomskom studiju. Klasa Konsultacije je podijeljena na 5 stavki a raspon bodova je od 2 do 15. Klasa Studentska anketa predstavlja rezultate anketiranja studenata koji se izražavaju bodovnim vrijednostima na skali od 1 do 5 tako da u ukupnom rezultatu evaluacije akademskog osoblja predstavlja istu brojčanu vrijednost.

Oblast nenastavnih dužnosti je definisana kroz 10 stavki sa detaljnijim podjelama a raspon bodova je od 2 do 150. Ovdje su definisane stavke administrativnih zadataka sa navedenim administrativnim i rukovodnim funkcijama na univerzitetu, zatim članstva u tijelima univerziteta, učešće u promotivnim aktivnostima i organizacija skupova. Također je evaluiran i širi doprinos zajednici kroz stavke vođenja stručnih udruženja, stručnih aktivnosti izvan univerziteta i medijskog prisustva.

Visokoškolska ustanova može definisati obim željenih rezultata svojih uposlenika u svim kategorijama, izračunati bodovne vrijednosti i iste definisati kao normu. Ovo normiranje je moguće uraditi na nivou svake od stavki korištenog obrasca, ali je bolje definisati bodovnu vrijednost i limite u pojedinim stavkama kako bi se osigurala raznolikost i distribucija nastavničkog djelovanja u područjima na osnovu ličnih preferenci, tako da bi očekivanja od člana akademskog osoblja bila da ostvari:

- Publikacije, radovi i reference – 120 bodova,
- Projekti, patenti i nagrade – 90 bodova,
- Obrazovne aktivnosti – 50 bodova,
- Administrativne dužnosti – 20 bodova, svi bodovi bez faktorisanja.

Ovaj primjer predstavlja optimalan pristup između potpune akademske slobode i potpunog definisanja ciljanih rezultata ustanove. Ovo optimalno rješenje daje određeni nivo slobode svakom članu akademskog osoblja i istovremeno osigurava ostvarenje željenih ciljeva ustanove. Nadalje, modifikacijom ovih vrijednosti, ustanova šalje jasnu poruku svom akademskom osoblju u kojim područjima očekuje veće rezultate i šta je fokus ustanove za narednu godinu.

4. LITERATURA

- [1] Mawoli, M. A.; Abdullahi, Y. B.: An Evaluation of Staff Motivation, Dissatisfaction and Job Performance in an Academic Setting, Australian Journal of Business and Management Research, ISSN 1839-0846, Vol. 1, No. 9, December 2011, pp. 1-13
- [2] Bush, T.; Middlewood, D.: Leading and Managing People in Education, SAGE Publications London, 2005.
- [3] Mercer, J.: Appraising higher education faculty in the Middle East, Management in Education, ISSN 0892-0206, Vol. 20, No. 1, February 2006, pp. 17-26
- [4] Craft, A.: Continuing Professional Development: a practical guide for teachers and schools, RoutledgeFalmer London, 2000.
- [5] Toch, T.; Rothman, R.: Rush to Judgment: Teacher Evaluation in Public Education. Education Sector Reports, Education Sector Washington, D.C., 2008.
- [6] Buller, J. L.: Best Practices in Faculty Evaluation: A Practical Guide for Academic Leaders, Jossey-Bass San Francisco, 2012.
- [7] Türk, K.: Performance Management of Academic Staff and its Effectiveness to Teaching and Research – Based on the Example of Estonian Universities, Trames Journal of the Humanities and Social Sciences, ISSN 1736-7514, Vol. 20, No. 1, March 2016, pp. 17-36
- [8] Türk, K.: Performance Appraisal in the University of Tartu, EBS Review, ISSN 1406-0264, No. 17, Autumn 2003, pp. 143-150