

## ORGANIZACIJA KOJA UČI U FUNKCIJI ODRŽIVOSTI VISOKOG OBRAZOVANJA

LEARNING ORGANISATION AS A  
FUNCTION OF SUSTAINABILITY OF HIGHER EDUCATION

**Dr Koviljka Banjević**

E-mail: kbanjevic@politehnika.edu.rs

**Dr Aleksandra Nastasić**

Visoka škola strukovnih studija – Beogradska politehnika

Brankova 17, 11000 Beograd, Srbija/Serbia

E-mail: anastasic@politehnika.edu.rs

UDK/UDC: 378.014.61

JEL klasifikacija/JEL classification: I23; L15

DOI: 10.30657/hdmk.2020.16

Pregledni članak/Review

Jezik/Language: Srpski/Serbian

### SAŽETAK

*U aktuelnom trenutku, poput ostalih sektora, visoko obrazovanje se suočava sa ozbiljnim izazovima, koji su takvih razmera da se postavlja pitanje održivosti ustanova ukoliko pravovremeno ne odgovore na promene koje se dešavaju. Izvesno je da će se visokoškolske ustanove budućnosti u velikoj meri razlikovati od aktuelnih, ne samo po sadržaju kurikuluma, već i po suštinskoj modifikaciji postojećih organizacionih struktura. Procenjuje se da je model organizacije koja uči jedina održiva forma organizacije visokoškolskih ustanova budućnosti. Na osnovu dosadašnjih studija, u radu su prezentovane teorijske postavke organizacije koja uči, mogućnosti primene u okvirima visokog obrazovanja, kao i značaj implementacije ovog koncepta u kontekstu održivosti visokog obrazovanja.*

**Ključne reči:** visoko obrazovanje, održivost, organizacija koja uči.

### 1. UVOD

U vremenu "razvoja i primene veštačke inteligencije, robotike, *Internet of Things*, autonomnih vozila,..."<sup>1</sup>, odnosno četvrte industrijske revolucije, intelektualni kapital postaje dragocenost svake organizacije. Suštinu intelektualnog kapitala čini znanje, a razvoj i transfer znanja su u osnovi misije svakog sistema visokog obrazovanja<sup>2</sup> koje ima centralnu ulogu u pripremi pojedinaca i društva za suočavanje sa korenitim promenama. Međutim, radikalne transformacije zahtevaju visok stepen fleksibilnosti i responzivnosti; rutinsku adaptibilnost

<sup>1</sup> Aleksandra Nastasić, Koviljka Banjević, Dragutin Jovanović, Dragana Rošulj, „Četvrta industrijska revolucija: Budućnost obrazovanja i zanimanja“, Zbornik radova 10. Međunarodnog naučno-stručnog skupa IteO, Banja Luka, 2018, pp. 183-188.

<sup>2</sup> „Education at a Glance 2019: OECD Indicators“, OECD Publishing, Paris, 2019.  
<https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>.

novim situacijama; visok nivo informisanosti; kontinualno organizaciono učenje; angažovanje na svim nivoima, pa se nameće pitanje održivosti visokoškolskih ustanova. Da li aktuelni modeli organizacija sistema visokog obrazovanja, pa i visokoškolskih ustanova, mogu da odgovore trenutnim i svim budućim izazovima, da li je koncept organizacije koja uči jedno od mogućih rešenja?

Literatura obiluje različitim studijama na temu organizacionog učenja, ali je „opšte prihvaćeno da je pristup organizacije koja uči neophodnost, da je moguće primeniti u svakoj organizaciji i da je sposobnost učenja organizacije jedina održiva konkurentska prednost u budućnosti“.<sup>3</sup> To je koncept koji uključuje individualno ponašanje, timski rad, šire organizaciono okruženje i organizacionu kulturu. U organizaciji koja uči uverenja, vrednosti i norme ponašanja zaposlenih se iskazuju kao podrška stalnom učenju, neguje se kultura sticanja i prenošenja znanja, a stalno unapređenje sposobnosti za učenje je osnovna vodilja svakog člana organizacije.<sup>4</sup>

Tokom protekle četiri decenije mnogobrojni autori su izučavali pristup organizacije koja uči, ali manji je broj radova na temu primene pristupa u visokom obrazovanju. Na osnovama rezultata dosadašnjih istraživanja, osnovni cilj ovog rada je da ukaže na mogućnosti i značaj primene pristupa organizacije koja uči u visokom obrazovanju, kao pristupa koji omogućava efikasnije generisanje novih ideja, efektivnije suočavanje sa nepoznatim problemima/izazovima, proaktivno delovanje, kao pristupa koji svoju osnovu pronalazi u procesu učenja.

## 2. BUDUĆNOST VISOKOG OBRAZOVANJA

Poput transformacije tršišta u proteklih tri decenije, slična transformacija se dešava u visokom obrazovanju, ne samo na nacionalnom, već i na globalnom nivou. Za razliku od nekadašnjih sistema visokog obrazovanja koji su bili isključivo nacionalnog karaktera, pod uticajem globalizacije ovi sistemi poprimaju globalni karakter, pa i znanje postaje dostupno u svakom trenutku i na svakom mestu. Ovakav trend vodi ka redukovanim finansijskim podrškama visokom obrazovanju od strane države i povećanju učešća privatnih fondova.<sup>5</sup>

Izazovi povećane primene naprednih tehnologija i automatizacije utiču na sve poslove i na sve sektore. Novi izazovi pružaju i nove mogućnosti koje zahtevaju ulaganje u sticanje novih veština i temeljno preispitivanje sistema obrazovanja i celoživotnog učenja.<sup>6</sup> U dinamičnoj globalnoj ekonomiji, veštine zaposlenih postaju osnova konkurentske prednosti i inovativnosti organizacije. Prema izveštaju Evropske komisije, *A new skills agenda for Europe*, 70 miliona građana EU ne poseduje odgovarajuće funkcionalne veštine što utiče na povećanje stope nezaposlenosti, siromaštva i socijalne ekskluzije.<sup>7</sup> U proteklih 16 godina, značajno se uvećao procenat stanovništa EU, starosti 32-34 godine, koje poseduje visoko obrazovanje (2002 –

<sup>3</sup> „What makes a school a learning organization? – A guide for policy makers, school leaders and teachers“, OECD, 2016. <https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>

<sup>4</sup> Ibid.

<sup>5</sup> Michael Barber, Katelyn Donnelly, Saad Rizvi, „An Avalanche is Coming – Higher Education and the Revolution Ahead“, Institute for Public Policy Research, March, 2013.

<sup>6</sup> „White paper on the future of Europe: Reflection and scenarios for the EU27 by 2025“, European Commission, Brussels, 1.3.2017. <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/EN/COM-2017-2025-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF>

<sup>7</sup> „Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A new skills agenda for Europe - Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness“, European Commission, Brussels, 10.6.2016., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0381&from=EN>

23,6%; 2018 – 40,7%),<sup>8</sup> međutim, ključno pitanje vezuje se za kvalitet i relevantnost stečenih kvalifikacija. Mnogi diplomirani studenti ne poseduju odgovarajuće veštine koje bi im obezbedile konkurentnost na tržištu rada, kao ni veštine i sposobnosti potrebne za otpočinjanje sopstvenog biznisa. Uspostavljanjem efektivnije saradnje sa privredom, visokoškolske ustanove treba da razviju nove ili redizajniraju postojeće kurikulume i programe mobilnosti za studente i zaposlene, kako bi obezbedile sticanje zahtevanih kompetencija. Procenjuje se da će do 2025. godine polovina poslova u EU zahtevati visok nivo kvalifikacija, stečenih kroz tercijarno obrazovanje. Ove kvalifikacije bi trebalo da budu osnovni pokretači unapređenja produktivnosti i inovativnosti, ne samo na institucionalnom, već i na nacionalnom i evropskom nivou. Dakle, buduća uloga visokoškolskih ustanova ne ogleda se samo u kreiranju kurikuluma XXI veka i obezbeđivanju sticanja zahtevanih kvalifikacija, već i u promovisanju inovacija na nacionalnom nivou.<sup>9</sup>

Unapređenje performansi ustanova je moguće ostvariti kroz povećanje efikasnosti i poboljšanje kvaliteta podučavanja. Razvoj saradnje između obrazovnog i poslovnog sektora, svakako, doprinosi unapređenju kvaliteta podučavanja i učenja.<sup>10</sup> Prosečna starost nastavnika je alarmantna u mnogim državama Evrope, čime se povećava rizik u pogledu prenošenja iskustva i nedostatka nastavnog osoblja. Shodno ovome, potrebne su inovativne politike regrutovanja i zadržavanja zaposlenih, promovisanje atraktivnih uslova rada, u cilju obezbeđivanja nove generacije nastavnika. Razvoj kompetencija nastavnika, uključujući i one koji su već dugo u oblasti visokog obrazovanja, EU prepoznaje kao jedan od ključnih prioriteta održivog razvoja.<sup>11</sup>

Ne treba zanemariti ni očekivanja studenata koja se, pod uticajem tehnoloških i društvenih promena, menjaju u značajnoj meri. Studenti u sve većoj meri očekuju da budu tretrani kao primarni korisnici (potrošači) koji će dobiti adekvatnu vrednost usluge.<sup>12</sup> Nije dovoljno da ustanove implementiraju najnovije tehnologije, potreban je strateški pristup totalnoj transformaciji procesa podučavanja i učenja.<sup>13</sup> „Neophodan je rad na unapređenju motivacije studenata, uvođenje novih metoda učenja uz korišćenje raspoloživih mogućnosti novih tehnologija, promene u odnosima nastavnik-student, kao i obezbeđivanje karijernog vodenja studenata“.<sup>14</sup>

Globalizacija obrazovanja, promene u tehnologiji, rastuće potrebe za obrazovanjem odraslih i obezbeđivanjem celoživotnog učenja, podrazumevaju radikalne transformacije sistema visokog obrazovanja. Nedovoljna fleksibilnost i nemogućnost brzog reagovanja na

<sup>8</sup> „Sustainable development in the European Union: Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context“, Eurostat, 2019.

<sup>9</sup> „Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A new skills agenda for Europe - Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness“, European Commission, Brussels, 10.6.2016., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0381&from=EN>

<sup>10</sup> „Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Investing in Europe's youth“, European Commission, Brussels, 7.12.2016.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0940&from=EN>

<sup>11</sup> „Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A new skills agenda for Europe - Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness“, European Commission, Brussels, 10.6.2016., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0381&from=EN>

<sup>12</sup> „Higher Education“, Boston Consulting Group,

<https://www.bcg.com/industries/education/higher-education.aspx>

<sup>13</sup> „Navigating a Demanding Landscape with Innovation and Transformation“, Boston Consulting Group, <https://www.bcg.com/industries/education/default.aspx>

<sup>14</sup> Aleksandra Nastasić, Koviljka Banjević, Dragutin Jovanović, Dragana Rošulj, „Četvrta industrijska revolucija: Budućnost obrazovanja i zanimanja“, Zbornik radova 10. Međunarodnog naučno-stručnog skupa IteO, Banja Luka, 2018, pp. 183-188.

promene u okruženju mogu dovesti u pitanje opstanak mnogih visokoškolskih ustanova. Veruje se da će se visokoškolske ustanove budućnosti u velikoj meri razlikovati od aktuelnih, u odnosu na veću zastupljenost interdisciplinarnih i multidisciplinarnih programa i suštinsku modifikaciju aktuelnih organizacionih struktura ustanova.<sup>15</sup>

### 3. ORGANIZACIJA KOJA UČI I TQM

Ideja o novom menadžment pristupu zasnovanom na uvođenju procesa „aktivnog učenja“ u organizacioni kontekst javlja se 80-ih godina XX veka.<sup>16</sup> Mnogi autori su ostvarili značajan doprinos u tumačenju termina i koncepta organizacije koja uči, ali za potrebe ovog rada interesantna su tumačenja koja organizaciju posmatraju kao sistem koji svoje performanse ostvaruje na osnovu procesa kontinualnog sticanja, razmene i čuvanja znanja. Tako, *Peter Senge*, koji se smatra guruom organizacije koja uči (Jackson, 2001)<sup>17</sup>, ističe da je to „...organizacija u kojoj ljudi kontinualno unapređuju svoje kapacitete kako bi ostvarili željene rezultate, u kojoj se neguju novi i ekspanzivni obrasci razmišljanja“.<sup>18</sup> Do slične definicije dolazi i Sutherland (2003), „... organizacija u kojoj ljudi na svim nivoima, individualno i kolektivno, kontinualno unapređuju svoje kapacitete kako bi ostvarili rezultate koji im zaista znače“.<sup>19</sup> Iz navedenih definicija proizilazi da suštinu organizacije koja uči čini proces kontinualnog učenja. Pojedini autori karakterišu organizaciju koja uči kao organizaciju koja podržava celoživotno učenje i u kojoj zaposleni slobodno razmenjuju ideje i informacije.<sup>20</sup> To je organizacija usmerena ka stalnom sticanju, unapređivanju i prenošenju znanja što doprinosi učenju na individualnom nivou (Campbell and Cairns, 1994).<sup>21</sup>

Dakle, za organizaciju koja uči karakteristično je individualno, grupno i organizaciono učenje (Pedler et al., 1988)<sup>22</sup>, (Crossan et al., 1995).<sup>23</sup> Proces učenja započinje na individualnom nivou i predstavlja osnovu za izgradnju organizacije koja uči.<sup>24</sup> Individualno učenje podrazumeva sticanje kompetencija, razvoj kapaciteta i motivacije za izvršavanje zahtevanih aktivnosti. Učenje na grupnom nivou implicira na razmenu znanja, dok se na organizacionom nivou učenje posmatra u kontekstu integracije sistema, strategija, struktura, procedura i

<sup>15</sup> Hershey Harry Friedman, Linda Weiser Friedman, Simcha Pollack, „Transforming a University from a Teaching Organization to Learning Organization“, *Review of Business*, Vol. 26 Issue 3, Fall 2005, pp. 31-35.

<sup>16</sup> Reginald W. Revans, *The Origins and Growth of Action Learning*, Chartwell Bratt, Bromley, 1982. and Catherine L. Wang, and Pervaiz K. Ahmed, „Organisational learning: a critical review“, *The Learning Organization*, Vol. 10 No. 1, 2003, pp. 8-17.

<sup>17</sup> Anders Örtenblad, „What does learning organization mean?“, *The Learning Organization*, Vol. 25 No. 3, 2018, pp. 150-158. DOI 10.1108/TLO-02-2018-0016

<sup>18</sup> Peter M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House, London, 1993.

<sup>19</sup> Sue Sutherland, „The public library as a learning organisation“, 2003, available at: [www.ifla.org/IV/ifla69/papers/111e-Sutherland.pdf](http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/111e-Sutherland.pdf)

<sup>20</sup> Priti Jain, Stephen Mutula, „Libraries as learning organizations: implications for knowledge management“, *Library Hi Tech News*, Number 8, 2008, pp. 10-14, DOI10.1108/07419050810931273

<sup>21</sup> Steven W. Pool, „The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture“, *Leadership & Organization Development Journal*, 21/8, 2000, pp. 373-378.

<sup>22</sup> Jennifer Rowley, „Creating a learning organisation in higher education“, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 30, No. 1, 1998, pp. 16-19.

<sup>23</sup> Micaela Martinez-Costa, Daniel Jimenez-Jimenez, „Are companies that implement TQM better learning organisations? An empirical study“, *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 11, November 2008, pp. 1101-1115.

<sup>24</sup> Catherine L. Wang, and Pervaiz K. Ahmed, „Organisational learning: a critical review“, *The Learning Organization*, Vol. 10 No. 1, 2003, pp. 8-17.

organizacione kulture, koji moraju biti prilagođeni okruženju u kome organizacija posluje (Crossan et al. 1995).<sup>25</sup>

Shodno prethodnom, individualno učenje ne mora nužno voditi ka organizaciji koja uči (Ikehara, 1999).<sup>26</sup> Čak i kada postoji visok stepen učenja na individualnom nivou, a koje ne ostvaruje povezanost sa bilo kojom funkcijom organizacije ne može se govoriti o organizacionom učenju ili organizaciji koja uči. U tom smislu Örtenblad, (2004, 2018) promoviše integrisani model organizacije koja uči, a koji se oslanja na sledeće principe: učenje na poslu, atmosfera za učenje, organizaciono učenje i organizaciona struktura koja podržava učenje.<sup>27</sup> Učenje ne poslu vezuje se za kreiranje organizacije u kojoj se favorizuje proces učenja tokom posla, umesto formalnih kurseva izvan organizacionog okruženja. Atmosfera za učenje podrazumeva mogućnosti koje organizacija nudi svim zaposlenima (na individualnom i grupnom nivou), u smislu mogućnosti realizacije eksperimenata i studija. U ovakvoj organizaciji svaka greška se tretira kao mogućnost, a ne kao osnova za kritiku. Na ovaj način se ostvaruje podržavajuća uloga organizacije u procesu učenja. Organizaciono učenje vezuje se za sposobnost organizacije da čuva i inovira znanja, stečenih na individualnom i grupnom nivou, i da ta znanja koristi kao osnovu za izvršavanje radnih aktivnosti i sticanje novih znanja. Uspostavljanjem ovih procesa organizacija postaje „mesto za učenje“. Struktura koja podržava učenje podrazumeva timski rad u kome je zastupljeno međusobno podučavanje, tako da svaki član tima stiče znanja o poslu koji inače ne realizuje. Ovakvim pristupom se ostvaruje izuzetno visok stepen fleksibilnosti, ali i potreba za stalnim učenjem u cilju održavanja fleksibilnosti, što posledično upućuje na zavisnost organizacije od procesa kontinualnog učenja zaposlenih.<sup>28</sup>

Senge (1993) i Wang i Ahmed (2003) su prepoznali pet ključnih fokusa organizacije koja uči: zajedništvo individualnog učenja, sistemski pristup, podržavajuća kultura, menadžment znanjem i stalna unapređenja. Zajedništvo individualnog učenja upućuje na neophodnost stalne interakcije između svih zaposlenih kroz proces edukacije. Sistemski pristup podrazumeva prepoznavanje organizacionog učenja kao procesa kojim je potrebno upravljati (Glynn, et al. 1992);<sup>29</sup> kao procesa prikupljanja, interpretacije, diseminacije i čuvanja znanja unutar organizacije.<sup>30</sup> Organizacija koja uči zasnovana je na kulturi znanja koja ne podrazumeva samo kontinualno sticanje znanja, već i aktivnu primenu znanja kroz timski rad i pozitvni doprinos svih zaposlenih u ostvarivanju ciljeva organizacije.<sup>31</sup> Organizacija koja uči i menadžment znanjem su dva koncepta koja se paralelno razvijaju, pri čemu menadžment znanjem podrazumeva proces transfera znanja između individualnog, grupnog i organizacionog nivoa. Stalna unapređenja impliciraju na stalno unapređenje kapaciteta zaposlenih (u kontekstu razvoja i sticanja novih znanja i iskustava) koji će omogućiti neprekidna prilagođavanja organizacije promenama u okruženju. U tom smislu TQM predstavlja prekretnicu u

<sup>25</sup> Micaela Martinez-Costa, Daniel Jimenez-Jimenez, „Are companies that implement TQM better learning organisations? An empirical study“, Total Quality Management, Vol. 19, No. 11, November 2008, pp. 1101–1115.

<sup>26</sup> Catherine L. Wang, and Pervaiz K. Ahmed, „Organisational learning: a critical review“, The Learning Organization, Vol. 10 No. 1, 2003, pp. 8-17.

<sup>27</sup> Anders Örtenblad, „The learning organization: towards an integrated mode“, The Learning Organization, Vol. 11 No. 2, 2004, pp. 129-144. i Anders Örtenblad, „What does learning organization mean?, The Learning Organization“, Vol. 25 No. 3, 2018, pp. 150-158. DOI 10.1108/TLO-02-2018-0016

<sup>28</sup> Anders Örtenblad, „What does learning organization mean?, The Learning Organization“, Vol. 25 No. 3, 2018, pp. 150-158. DOI 10.1108/TLO-02-2018-0016

<sup>29</sup> Catherine L. Wang, and Pervaiz K. Ahmed, „Organisational learning: a critical review“, The Learning Organization, Vol. 10 No. 1, 2003, pp. 8-17.

<sup>30</sup> George P. Huber, „Organisational learning: the contributing processes and literatures“, Organisation Science, Vol. 2 No. 1, 1991, pp. 88-115.

<sup>31</sup> Henry Mintzberg, „The fall and rise of strategic planning“, Harvard Business Review, January-February, 1994, pp. 107-114; Susan Jones, Developing a Learning Culture- Empowering People to Deliver Quality, Innovation and Long-term Success, McGraw-Hill Book Company, New York, NY, 1996 and Catherine L. Wang, and Pervaiz K. Ahmed, „Organisational learning: a critical review“, The Learning Organization, Vol. 10 No. 1, 2003, pp. 8-17.

uspostavljanju organizacije koja uči. Stalna unapređenja imaju za cilj postepenu inovativnost, a organizacija koja uči ostvaruje inovativnost preko efektivnog mehanizma učenja.<sup>32</sup>

Timski rad, sistemski pristup, prilagođavanje promenama i sposobnost organizacionog učenja su zajednički elementi TQM koncepta i organizacije koja uči.<sup>33</sup> U početnim fazama izučavanja pristupa organizacije koja uči uočava se značaj TQM koncepta za uspostavljanje organizacionog učenja, tj. već tada se smatralo da TQM predstavlja prvi korak u uspostavljanju organizacije koja uči (Senge, 1992).<sup>34</sup> TQM koncept ističe značaj individualnog razvoja, motivacije i treninga. To su faktori učenja na individualnom nivou. Timski pristup rešavanju problema podstiče učenje na grupnom nivou. Razumevanje sistemskog pristupa, podržavajuće liderstvo i menadžment, čine osnovu TQM filozofije. Stalna unapređenja doprinose razvoju znanja, veština i sposobnosti, a prikupljanje, analiziranje i prosleđivanje informacija doprinosi efektivnjem rešavanju problema.<sup>35</sup> Sinergija ovih elemenata proizvodi organizacionu klimu koja je neophodna u uspostavljanju pristupa organizacije koja uči.

Dakle, organizacije koje imaju uspostavljen TQM koncept imaju dobru osnovu za uspostavljanje pristupa organizacije koja uči, odnosno TQM je početni korak ka organizaciji koja uči.<sup>36</sup>

Pristup organizacije koja uči postaje prihvaćeniji onog trenutka kada se došlo do shvatanja da svesno učenje ima ključnu ulogu u opstanku i razvoju organizacije.<sup>37</sup> Procesi promena i učenja su međusobno uslovljeni (Savolainen, 2000), promene podrazumevaju nova znanja, a nova znanja olakšavaju proces uvođenja promena. Posledično, nivo i efektivnost organizacionog učenja postaju osnovni resursi održive konkurentske prednosti (Hill, 1996).<sup>38</sup>

#### 4. ODRŽIVOST VISOKOG OBRAZOVANJA

Vertikalna organizacija, individualizam, autokratski pristup vođenju, rezistentnost na promene, strukturalna stabilnost, zajedništvo učenja kao „preferirani ideal“, ali ne i stvarna praksa, akademska kultura koju karakteriše visok stepen autonomnosti, kompetitivnosti, kritičkog prosudjivanja, intelektualnog skepticizma, distanciranosti i ličnih interesa, su karaktersitike tradicionalnih visokoškolskih ustanova. Sa druge strane, vrednosti koje promoviše pristup organizacije koja uči su vrlo slične karakteristikama društvene zajednice – rast i razvoj, otvorenost, preuzimanje rizika, inovativnost, adaptibilnost, fleksibilnost, kolaborativnost i među-zavisnost.<sup>39</sup>

<sup>32</sup> Catherine L. Wang, and Pervaiz K. Ahmed, „Organisational learning: a critical review“, *The Learning Organization*, Vol. 10 No. 1, 2003, pp. 8-17.

<sup>33</sup> Steven W. Pool, „The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture“, *Leadership & Organization Development Journal*, 21/8, 2000, pp. 373-378.

<sup>34</sup> Siew-Yong Lam, Lee, Voon-Hsien Ooi, K-B., Binshan Lin, „The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: an empirical analysis“, *Total Quality Management*, Vol. 22, No. 12, December 2011, pp. 1277-1297. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2011.631337>

<sup>35</sup> Micaela Martinez-Costa, Daniel Jimenez-Jimenez, „Are companies that implement TQM better learning organisations? An empirical study“, *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 11, November 2008, pp. 1101–1115.

<sup>36</sup> Siew-Yong Lam, Lee, Voon-Hsien Ooi, K-B., Binshan Lin, „The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: an empirical analysis“, *Total Quality Management*, Vol. 22, No. 12, December 2011, pp. 1277-1297. <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2011.631337>

<sup>37</sup> Boob Garratt, „The learning organisation 15 years on: some personal reflections“, *The Learning Organization*, Volume 6, Number 5, 1999, pp. 202-206.

<sup>38</sup> Micaela Martinez-Costa, Daniel Jimenez-Jimenez, „Are companies that implement TQM better learning organisations? An empirical study“, *Total Quality Management*, Vol. 19, No. 11, November 2008, pp. 1101–1115.

<sup>39</sup> Judith White, Rita Weathersby, „Can universities become true learning organizations?“, *The Learning Organization*, Vol. 12 No. 3, 2005, pp. 292-298. DOI 10.1108/09696470510592539

U svetlu promena koje su se dešavale tokom proteklih decenija, mnoge visokoškolske ustanove Evrope opredelile su se za uspostavljanje koncepta „Novog menadžerializma“, u cilju povećanja efektivnosti, efikasnosti i fleksibilnosti. Prelazak na tržišne principe poslovanja neki sistemi su videli kroz prizmu uvođenja principa menadžmenta kvalitetom – vrednovanje autputa u odnosu na inpute, merenje performansi, obezbeđivanje kvaliteta i eksterne provere. Pored niza prednosti novog pristupa, pojedini sistemi visokog obrazovanja su uveli dodatne (birokratske) tačke kontrole što se negativno odrazilo na potrebe za unapređenjem organizacione efektivnosti i responzivnosti, redukovana pritiska na zaposlene i tenzije između menadžmenta i zaposlenih.<sup>40</sup> Prekomerna birokratija najčešće je posledica izostanka znanja, u ovom slučaju u oblasti menadžmenta i TQM-a, i/ili tradicionalnog nasleđa u kontekstu uređenosti visokoškolskih ustanova. Kakogod, mnogi autori su saglasni da implementacija principa menadžmenta kvalitetom doprinosi unapređenju efektivnosti menadžmenta i performansi organizacije.<sup>41</sup>

Prednost visokoškolskih ustanova je svakako izgrađena „kultura učenja“. Za razliku od drugih oblika obrazovanja zaposleni u ovim ustanovama su usmereni i na istraživačke aktivnosti što je direktno povezano sa procesom učenja. Iako postoji visok stepen učenja na individualnom nivou, razmena znanja je na nezavidnom nivou. Interesantna je činjenica da, u većini slučajeva, ove ustanove ne znaju „kako da uče“.<sup>42</sup> Novije studije prepoznaju tri ključna parametra u obezbeđivanju održivosti visokog obrazovanja – kontinualni razvoj zaposlenih, organizaciono učenje i promene u procesima i liderstvu.<sup>43</sup>

Prelazak na pristup organizacije koja uči za visokoškolske ustanove bi značio dugoročno obezbeđivanje održivosti sistema, ali sa druge strane „novi“ koncept zahteva sistemske i organizacione promene. Ove promene podrazumevaju kreiranje zajedničke vizije usmerene na kontinualno sticanje i razmenu znanja između zaposlenih i drugih interesnih strana; organizacionu kulturu koja će promovisati razvoj zaposlenih na svim nivoima; promovisanje timskog učenja i jačanje međusobne saradnje; podsticanje inovativnosti i kreativnosti među zaposlenima; uspostavljanje sistema prikupljanja, razmene i čuvanja znanja; podsticanje razmene znanja unutar sistema visokog obrazovanja i sa širim okruženjem; kreiranje i razvoj liderstva zasnovanog na učenju.<sup>44</sup>

Kreiranje zajedničke vizije ne predstavlja krajnji rezultat, već polaznu tačku u procesu koji će uključiti sve zaposlene, studente i druge interesne strane. Svi zaposleni moraju da budu uključeni u proces identifikovanja ciljeva i prioriteta profesionalnog razvoja u skladu sa

<sup>40</sup> van Ameijde, Jitse D. J., Patric C. Nelson, John Billsberry, Nathalie van Meurs, „Improving Leadership in Higher Education Institutions: A Distributed Perspective“, Higher Education, Vol. 58, No. 6, December, 2009, pp. 763-779; Kathleen Lynch, „New managerialism“ in education: the organisational form of neoliberalism“, Open Democracy (published 16.09.2014.), <https://www.opendemocracy.net/en/new-managerialism-in-education-organisational-form-of-neoliberalism/> and Koviljka Banjević, Aleksandra Nastasić, Dragana Rošulj, „Liderstvo u funkciji budućnosti visokoškolskih ustanova“, 11. Međunarodna konferencija ITeO, Banja Luka, December, the 6th – 7th, 2019, Izrada zbornika radova u toku.

<sup>41</sup> Micaela Martinez-Costa, Daniel Jimenez-Jimenez, „Are companies that implement TQM better learning organisations? An empirical study“, Total Quality Management, Vol. 19, No. 11, November 2008, pp. 1101–1115.

<sup>42</sup> Hershey Harry Friedman, Linda Weiser Friedman, Simcha Pollack, „Transforming a University from a Teaching Organization to Learning Organization“, Review of Business, Vol. 26 Issue 3, Fall 2005, pp. 31-35.

<sup>43</sup> Gisela Cebria'n, Marcus Grace, Debra Humphris, „Organisational learning towards sustainability in higher education“, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal Vol. 4 No. 3, 2013, pp. 285-306, DOI 10.1108/SAMPJ-12-2012-0043

<sup>44</sup> Steven W. Pool, „The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture“, Leadership & Organization Development Journal, 21/8, 2000, pp. 373-378; Gisela Cebria'n, Marcus Grace, Debra Humphris, „Organisational learning towards sustainability in higher education“, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal Vol. 4 No. 3, 2013, pp. 285-306, DOI 10.1108/SAMPJ-12-2012-0043 and „What makes a school a learning organization? – A guide for policy makers, school leaders and teachers“, OECD, 2016.

ciljevima ustanove i potrebama studenata. Mnoge aktivnosti u visokoškolskim ustanovama se realizuju timski, ali malo je onih timova koji se mogu pohvaliti postojanjem „timskog učenja“. Razmena znanja na nivou tima podrazumeva kolektivno učenje, kao i učenje članova tima kako da zajednički realizuju aktivnosti. Poverenje i poštovanje su osnovni preduslovi efektivne saradnje na individualnom i timskom nivou. Ključna karakteristika svakog profesionalca je samokritičnost, kako u odnosu na profesiju, tako i u pogledu svakodnevnih aktivnosti. Samokritičnost doprinosi stalnom angažovanju na ličnom razvoju što posledično proizvodi pozitivne efekte u pogledu kreativnosti i inovativnosti, pod uslovom da ustanova podstiče „istraživački duh“ zaposlenih u stalnom traženju novih (inovativnijih) rešenja pri obavljanju svakodnevnih aktivnosti. Efektivno korišćenje informacija i znanja od strane svih zaposlenih čini osnovu procesa unapređenja. Informacije i znanje moraju da budu dostupni svakom zaposlenom u svakom trenutku, što je u uslovima savremenih informacijskih i komunikacijskih tehnologija (ICT) relativno lako ostvarivo. Visokoškolske ustanove ne funkcionišu u vakumu, one su otvoreni sistemi koji su pod stalnim uticajem društvenih, političkih i ekonomskih dešavanja. Da bi delovale proaktivno značajno je jačanje saradnje, ne samo sa interesnim stranama, već i sa drugim visokoškolskim ustanovama i širom društvenom zajednicom.<sup>45</sup> Sprovođenje svih prethodno opisanih aktivnosti direktno zavisi od liderstva ustanove. Tradicionalni stilovi liderstva (misli se na autokratski, pa i demokratski) ne mogu da odgovore ovim izazovima. Potrebno je inovativno liderstvo koje će biti usmereno na sticanje, razmenu i čuvanje znanja, fleksibilnost, saradnju, istrajnost i kolektivizam. Liderstvo koje će promovisati organizaciono učenje, izgraditi kulturu zasnovanu na poverenju i poštovanju, usmerenu ka kreativnosti i inovativnosti.<sup>46</sup>

## 5. ZAKLJUČAK

Očito je da sektor visokog obrazovanja očekuje dinamična i nedovoljno predvidiva budućnost koja donosi ozbiljne i radikalne promene. Aktuelni i budući izazovi zahtevaće i suštinske promene na institucionalnom nivou, promene u menadžment pristupima. Odgovori na izazove obezbeđivanja sticanja veština XXI veka, redukovanja ekskluzije određenih društvenih grupa, jačanja inovativnosti i unapređivanja procesa podučavanja i učenja zahtevaju kontinualno sticanje znanja na svim nivoima unutar ustanova, ali jednako i na nacionalnom nivou. Tradicionalni pristup organizaciji visokoškolskih ustanova, već odavno, ne može da odgovori promenama koje se dešavaju u okruženju. Tokom proteklih decenija mnoge ustanove visokog obrazovanja implementirale su TQM koncept, ili bar delimično principe ovog koncepta, u skladu sa opredeljenjima država u pogledu implementacije tržišnih principa poslovanja. Mnoge studije su potvrđile postojanje povezanosti između TQM koncepta i organizacije koja uči, prepoznajući TQM pristup kao „odskočnu dasku“ u uspostavljanju organizacionog učenja. Organizacija koja uči ima uspostavljen sistemski pristup sticanju, posleđivanju i aplikaciji novih znanja, kao ključnom parametru održivog poslovanja budućnosti. Promena pristupa „od podučavanja do učenja“ za sistem visokog obrazovanja i visokoškolske ustanove znači mogućnost kreativnijeg i inovativnijeg delovanja u okruženju, jačanja inter-institucionalne saradnje, saradnje unutar sistema visokog obrazovanja i sa širim okruženjem, unapređenja motivacije i zalaganja svih zaposlenih u pravcu kontinualnog sticanja i razmene znanja, kolektivnog učenja i međusobne saradnje.

<sup>45</sup> „What makes a school a learning organization? – A guide for policy makers, school leaders and teachers“, OECD, 2016. <https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>

<sup>46</sup> Koviljka Banjević, Aleksandra Nastasić, Dragana Rošulj, „Liderstvo u funkciji budućnosti visokoškolskih ustanova“, 11. Međunarodna konferencija ITeO, Banja Luka, December, the 6th – 7th, 2019, Izrada zbornika radova u toku.

**Abstract:**

LEARNING ORGANISATION AS A  
FUNCTION OF SUSTAINABILITY OF HIGHER EDUCATION

*In the actual surroundings the HE sector, with the respect of others, is faced with important challenges that raise a question about the sustainability of HEIs in relation to their capacities to respond on this challenges in a timely manner. It is indubitable that future HEIs will be greatly different than present, not only in the content of the curriculum, but also in the structural modification. The concept of organizational learning is estimated to be an only sustainable organizational form of future HEIs. Based on previous studies, this paper presents a theoretical perspective of a learning organization; the possibilities of applying this approach to the system of HE; as well as the importance of implementation regarding sustainability of HE.*

**Key words:** higher education, sustainability, learning organization.

## 6. LITERATURA

1. Banjević, Koviljka, Nastasić, Aleksandra i Dragana Rošulj, „Liderstvo u funkciji budućnosti visokoškolskih ustanova“, 11. Međunarodna konferencija ITeO, Banja Luka, December, the 6<sup>th</sup> – 7<sup>th</sup>, 2019, Izrada zbornika radova u toku.
2. Barber, M., Donnelly, Katelyn. And S. Rizvi, „An Avalanche is Coming – Higher Education and the Revolution Ahead“, Institute for Public Policy Research, March, 2013.
3. Cebria'n, Gisela, Grace, M. and Debra Humphris, „Organisational learning towards sustainability in higher education“, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal Vol. 4 No. 3, 2013. DOI 10.1108/SAMPJ-12-2012-0043
4. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: A new skills agenda for Europe - Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness, European Commission, Brussels, 10.6.2016.,  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0381&from=EN>
5. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Investing in Europe's youth, European Commission, Brussels, 7.12.2016.  
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0940&from=EN>
6. Education at a Glance 2019: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, 2019.  
<https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>.
7. Friedman, H. H., Friedman, W. Linda and Pollack, „Transformin a University from a Teaching Organization to Learning Organization“, Review of Business, Vol. 26 Issue 3, Fall 2005.
8. Garratt, B., „The learning organisation 15 years on: some personal reflections“, The Learning Organization, Volume 6, Number 5, 1999.
9. Higher Education, Boston Consulting Group,  
<https://www.bcg.com/industries/education/higher-education.aspx>
10. Huber, G. P., „Organisational learning: the contributing processes and literatures“, Organisation Science, Vol. 2 No. 1, 1991.
11. Jain, P. And S. Mutula, „Libraries as learning organizations: implications for knowledge management“, Library Hi Tech News, No. 8, 2008, DOI10.1108/07419050810931273

12. Jones, S., *Developing a Learning Culture- Empowering People to Deliver Quality, Innovation and Long-term Success*, McGraw-Hill Book Company, New York, NY, 1996.
13. Lam, S-Y., Lee, V-H., Ooi, K-B., Lin, B., „The relationship between TQM, learning orientation and market performance in service organisations: an empirical analysis“, Total Quality Management, Vol. 22, No. 12, December 2011.  
<http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2011.631337>
14. Lynch, Kathleen, „New managerialism“ in education: the organisational form of neoliberalism“, Open Democracy (published 16.09.2014.),  
<https://www.opendemocracy.net/en/new-managerialism-in-education-organisational-form-of-neoliberalism/>
15. Martinez-Costa, Micaela and D. Jimenez-Jimenez, „Are companies that implement TQM better learning organisations? An empirical study“, Total Quality Management, Vol. 19, No. 11, November 2008.
16. Mintzberg, H., „The fall and rise of strategic planning“, Harvard Business Review, January-February, 1994.
17. Nastasić, Aleksandra, Banjević, Koviljka, Jovanović, D. i Dragana Rošulj, „Četvrta industrijska revolucija: Budućnost obrazovanja i zanimanja“, 10. Međunarodni naučno-stručni skup IteO, Banja Luka, 2018, Zbornik radova.
18. Navigating a Demanding Landscape with Innovation and Transformation, Boston Consulting Group, <https://www.bcg.com/industries/education/default.aspx>
19. Örtenblad, A., „The learning organization: towards an integrated mode“, The Learning Organization, Vol. 11 No. 2, 2004.
20. Örtenblad, A., „What does learning organization mean?, The Learning Organization“, Vol. 25 No. 3, 2018, pp. 150-158. DOI 10.1108/TLO-02-2018-0016
21. Pool. S. W., „The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture“, Leadership & Organization Development Journal, 21/8, 2000.
22. Revans, R., *The Origins and Growth of Action Learning*, Chartwell Bratt, Bromley, 1982.
23. Rowley, Jennifer, „Creating a learning organisation in higher education“, Industrial and Commercial Training, Volume 30, Number 1, 1998.
24. Senge, P. M., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House, London, 1993.
25. Sustainable development in the European Union: Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context, Eurostat, 2019.
26. Sutherland, S., „The public library as a learning organisation“, 2003, available at: [www.ifla.org/IV/ifla69/papers/111e-Sutherland.pdf](http://www.ifla.org/IV/ifla69/papers/111e-Sutherland.pdf)
27. van Ameijde, D. J. Jitse, Nelson, C. P., Billsberry, J, and Nathalie van Meurs, „Improving Leadership in Higher Education Institutions: A Distributed Perspective“, Higher Education, Vol. 58, No. 6, December, 2009.
28. Wang, L. Catherine and P. K. Ahmed, „Organisational learning: a critical review“, The Learning Organization, Vol. 10 No. 1, 2003.
29. What makes a school a learning organization? – A guide for policy makers, school leaders and teachers, OECD, 2016.  
<https://www.oecd.org/education/school/school-learning-organisation.pdf>
30. White, Judith and Rita Weathersby, „Can universities become true learning organizations?“, The Learning Organization, Vol. 12 No. 3, 2005. DOI 10.1108/09696470510592539
31. White paper on the future of Europe: Reflection and scenarios for the EU27 by 2025, European Commission, Brussels, 1.3.2017.  
<https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2017/EN/COM-2017-2025-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF>