

# EVALUACIJA RADNE USPJEŠNOSTI AKADEMSKOG OSOBLJA – OBJEKTIVNI MODEL

## ACADEMIC STAFF EVALUATION – OBJECTIVE MODEL

**Enes Dedić**

University of Bihać

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

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

**Paper received:**  
16.04.2017.

**Paper accepted:**  
10.05.2017.

*Rad sa konferencije*

### 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.*

*Conference paper*

### SUMMARY

*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.*

## 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 uspostaviti sistem koji vrjednuje i istraživački rad i publicistiku, administrativne

## 1. TERMINOLOGICAL EVALUATION DILEMMAS

Evaluation of performance results represents a required activity of every working organization, no matter what the type of business or work. Even though academic staff evaluation is not absolutely accepted practice, it has become a part of everyday life so this paper tries to answer the key dilemmas related to academic staff performance evaluation.

It must be stressed in this introduction that in our educational system, academic staff, except for full-time professors, sign definite duration contracts and contract renewal is not related only to teaching success. Specific features of higher make this process even more complicated, so, apart from teaching evaluation, it is necessary to establish a system of evaluating research, publications, administration and wider

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 postavljeni zadatak 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.

contribution to society. Academic staff is aware of the need to evaluate the quality of their work, but at the same time, they have difficulties accepting an evaluation model different from their own perception of “relevant” academic staff features.

Work efficiency, namely concepts of job performance and results are defined from several perspectives. Mawoli and Abdullahi [1] represent several definitions with a common feature depicted as a measure of accomplishment of defined tasks and how that tasks contributes to the overall organizational goals. Furthermore, performance evaluation is usually performed by only direct supervisor, while academic staff evaluation entails the entire image created by both students and colleagues. Moreover, the focus of performance evaluation is only on working position description, while academic staff evaluation, no matter what the level or title is, deals with at least different aspects – teaching, research and administrative duties.

## 2. ON TEACHERS AND TEACHER EVALUATION

Employee performance management and its evaluation were established in industry with periodicity as its basic feature, in some systems entailing goal setting as well. Bush and Middlewood [2] state that formal, periodic evaluation of teaching process in the USA was established in 1970s and the results were appropriate for administrative tasks like remuneration calculation and staff promotion, but not for teaching practice enhancements.

These authors also portray the fact that teacher roles are different, so the evaluation of teacher performance is contextually and culturally conditioned. Educational systems in Africa, China and some western church schools, where belief is among basic values, are mentioned as the examples that condition performance evaluation systems.

Education is more and more regulated profession that, apart from transparency and responsibility, requires the argumentative and measurable examples of positive leadership practices. We are witnessing the constant reduction in available funds in public financing schemes, so the demands for more efficient use and results comparison are becoming ever louder. All these make the need for continuous enhancements of performance and outcome evaluation methods more apparent.

## 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.

## 2.1. Goals and functions of evaluation

Assessment and evaluation of teachers should enhance learning, or at least teaching.[3] Therefore, the enhancement of quality of learning process must be a part of any evaluation scheme used for teacher performance evaluation. The evaluation process must ensure the achievement of set goals within the organization. From the managerial perspective, the process of performance evaluation becomes absolutely useless if it cannot achieve defined goals relevant for a higher education institution.

Many studies in higher education sector indicate wide divide in perception between academic staff and management, when it comes to professional responsibility. The problem lies in evaluation systems that are either too prescriptive and rely solely on numbers, or are too general and unspecified, e.g. they expect that evaluator should evaluate between unsatisfactory and exemplar, without clear guidelines what these evaluations represent and how should be formed.

Craft [4] mentions additional differences between developmental evaluation, formative, summative, evaluation of responsibility, qualitative, quantitative and use of open or closed approach. Evaluation system used at HEI forms the institutional culture, as well as the quality of academic results of that institution. Therefore, it is crucial for institutions that want to improve their results in education and learning to develop the system of evaluation of educational process as well.[5] The process of evaluation of educational process provides for teaching enhancements, rewarding the exquisite examples, adjust tasks, protect individuals and institutions, confirm staff selection process, satisfy legal requirements, improve decision making processes, create foundation for career development and contribute to the overall working atmosphere and motivation.

Evaluation must also satisfy needs for teacher professional development and avoid dissonance between personal and institutional priorities. The evaluation could serve not just as a tool for needs identification, but also as a tool for defining necessary steps towards realization of these needs and agreed objectives. It should result in improvements and/or getting rid of those that achieve average or under average results.

## 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 prioritete 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 prioritete i težinski faktori za svaki izvor informacija. U sedmom koraku se određuje način na koji će informacije biti prikupljane. Osmim korakom je predviđeno upotunjavanje 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.

## 2.2. Evaluation models

Job performance is a multidimensional concept made of several types of behavior. Buller [6] represents “comprehensive faculty evaluation system” developed by Raoul Arreola and Lawrence Aleamoni and further improved in 2007. The importance of such an approach is in its reduction of subjectivity in academic staff evaluation process. The main feature of this model is the eight-step process that ensures maximal comprehensiveness and objectivity in the process of academic staff evaluation. The first step requires determination of academic staff role model.

The second step assumes determination of parameter values of the role model.

The third step is defining roles of the role model. The fourth step is determination of role features weights, in a way to define priorities and weights for every observable behavior.

The fifth step should define appropriate data source, i.e. the ways to monitor and measure these behaviors.

The sixth step defines weight factors for every information source.

In the seventh step, one should define ways how information should be acquired.

The eighth step assumes completion of the system by collecting information, analyzing it and reporting on the results.

Nevertheless, such a model will not be accepted by all, especially by academic staff in Humanities that in general are against quantification which distorts the true and complex image of academic staff roles.

Türk [7] states that evaluation of teaching is done through the number of lecture hours and successful mentoring of students, scaled to the level and language of instruction. Furthermore, the number of publications in reference period, scaled to the quality of publication, is also taken into account. The score achieved in the evaluation process might be adjusted according to qualitative indicators not present in quantitative measurements by direct superior.

It was mentioned earlier that the acceptance of evaluation system among academic staff should be achieved. However, one must be aware of differences based on cultural differences. Attitudes towards academic staff are the results of certain societies and overwhelming cultures.

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 prilagođava, tako da je detaljna evaluacija rada nastavnika, ne samo skoro nemoguća, već i antiislamska.

Direktan 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 ili 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 postupa.[3]

Bush and Middlewood [2] mention the examples of Japan where cultural focus is on the community as such, not the individual, so the evaluation system as well, is rather different when compared to Western comprehension of the role of an individual. Another example of cultural differences is evident in Muslim societies where teacher is seen as another father, so the respect and attitude toward the teacher are adjusted accordingly. Detailed evaluation of teacher performance in such context is, not just almost impossible, but also anti-Islamic. Direct examples are madrasas in Pakistan where religious perception precondition all other activities, including academic staff performance evaluations.

### 2.3. Evaluation process

Job performance evaluation is about monitoring and evaluating performance with an objective to identify the needs for improvements, as well as to work with employees in order to increase their efficiency and maximize the use of their knowledge and skills. Therefore, systematic approach is needed and in larger organizations, also the expertise of those managing the process, as well as knowledge of work processes, work positions and demands for those positions.

Buller [6] explains Greg Martin's approach which presented academic staff evaluation in four basic steps. The first step is defining academic staff evaluation criteria. The second step is the establishment of clear standards for each criterion, i.e. precise definition of what is anticipated quality in teaching, research and administrative duties. In the third step, there is selection of indicators that define the level of accomplished effectiveness. The fourth step is integration of all other relevant information in the system of annual employee evaluation.

It must be assured that the evaluation process is clear to and accepted by all participants, especially because in the extreme cases, the institution's administration might fire an academic staff member that will never admit or state that she lost academic job due to poor performance or incompetence. In order to maintain morale in the institution, it is crucial that all the employees are familiar with such a decision and reasons based on the pedagogical standards, norms and institutional values, and to see fair treatment. [3]

Literatura o evaluaciji nastavnog osoblja predstavlja opće metode evaluacije poput intervjuja 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 poredi 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]

Literature on academic staff evaluation presents general evaluation methods like teacher interviews, competence tests, indirect measurements, teaching observations, student evaluations, peer evaluations, students' results and academic staff self-evaluation.

#### 2.4. Evaluation elements

A practical problem with any evaluation is selecting the number of criteria, i.e. indicators for evaluation. A generally accepted rule is the more criteria, the more detailed and precise evaluation will be. However, statistical indicators should contribute to the evaluation and not replace it. [8] According to the defined set of duties of academic staff, evaluation elements must entail at least teaching, research and administration.

Even though research activities are in many aspects different from classical “product”, there is also need to measure and compare the results with others. In research, published papers, written books, conference speeches etc. are measured and compared, so these publications actually become the focus of evaluation. One of the approaches takes into account the number of citations where research quality indicators are quantified in terms of publication themselves and applied indices. Another example might be counting patents, but there are serious problems with such an approach too. The third possibility assumes the insight into the research quality by taking Eigen Factor, H-index, ISI impact factor or SCOPUS normalized impact per paper as a valid measure of the quality of research. Apart from these indices, there are many other indices in use, including Chinese Social Science Citation Index, Asian Science Citation Index and Indian Citation Index.

Even though there are still discussions whether and how students should and could evaluate teachers, the practice is already accepted and present in higher education systems and mandatory aspect of any serious analysis of quality at HEI. Student evaluations are primarily related to teaching and should be treated properly as an indicator in this sphere. In any case, student evaluations should not be the only indicator of quality of work of academic staff, especially because the evaluation is colored by teacher's character.[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.

### 3. PRESENTING AN OBJECTIVE EVALUATION MODEL

An objective performance evaluation model is presented through a holistic approach to academic staff evaluation. Therefore, it includes educational activities, scientific and research work and administrative duties.

For every of these three basic areas, detailed classifications are prepared in a way that academic staff could give their proposals for changes and additions of particular features and numerical values within the system.

The process of categorical definitions, items in each category and numerical values for each item lasted for three months and just after the detailed discussions was adopted as a framework and evaluation system. The system defined that every academic staff member should fill-in self-evaluation table, for every pre-defined item and to provide evidence to central university administration service. The system assumed that only Rector is exempt from this evaluation scheme.

Filling-in the self-evaluation table assumed entering numerical values and points multiplication for each item. For some items, it was necessary to provide additional information, like authors, journal and paper titles etc. Electronic form was used so the points were calculated automatically for every single item, but the general score too. Direct line superiors could provide comments and notes on academic staff member work, but could not alter the scores calculated in the process. The evaluation system made of five pre-defined categories was used.

The institution defined its acceptable threshold level of quality and everyone who achieved it was evaluated with a positive, satisfactory score. In order to achieve additional motivational goal and to indicate desirable and expected behaviors and practices, top 10% were identified and rewards were given to them. By doing this, a contribution to teacher development was secured as an evaluation goal. The institution is capable to, through defining its threshold level and factorization of scoring scales, direct academic staff in a desirable direction and in proper way. The scientific-research area was further divided in two classes – Publications, papers and references, and Projects, patents and awards. Each class had its decimal weight factor and in this particular case it was the same for both these classes – 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 nastavnčkog djelovanja u područjima na osnovu ličnih preferenci, tako da bi očekivanja od člana akademskog osoblja bila da ostvari:

Publications, papers and references class had eleven sections with additional item divisions, depending on specific features of every section.

Every single item was described in details, so there was no possibility to misclassify one's results, and every item had its numerical value. Item values were spread between 2 and 100, and certain items had its quantitative limitation, either in terms of maximum acceptable points or occurrences.

Additional factor used in this class was the number of authors and factoring was done in four categories with values between 0.4 and 1. Projects, patents and awards class had four sections with further item divisions. Item values were between 10 and 150.

Educational activities area was further divided into three classes – Courses, Consultations and Student evaluation. Weight factor for Courses was 0.2., and for other two classes was 0.10. Courses class anticipated distinction between lecture hours in courses taught at undergraduate and postgraduate levels. The used ratio was 50% higher values for lecture hour in postgraduate courses. Consultations class was divided in five sections with item values between 2 and 15. Student evaluation class was represented by the results of student evaluations on a scale from 1 to 5 and in this system it kept the same values in overall evaluation.

Administrative duties area was present through 10 classes with detailed items and item values were between 2 and 150. It included administrative tasks related to administrative and managerial functions at university, memberships in university bodies and committees, participation in promotional activities and events organizations. A wider contribution to society was evaluated in this area through items like running professional associations and professional activities outside the university and media presence.

A higher education institution could define the volume of desirable results for its employees in all areas and classes, calculate numerical values and define them as a norm. This norm-setting could be done at the level of a single item, but it is a way better to do it at area and/or class levels in order to provide for certain differences and distribution of academic staff activities in the areas of their personal preferences, so there could be an anticipation from a member of academic staff to achieve:



- 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.

- Publications, papers and references – 120 points,
- Projects, patents and awards – 90 points,
- Educational activities – 50 points,
- Administrative duties – 20 points, prior to factorization.

This example represents an optimal approach between total academic freedom and total control of institutional results. This optimal solution gives certain level of freedom to every member of academic staff and at the same time provides for acquisition of institutional goals. Furthermore, by modifying the item values and factors, the institution is sending a clear message to its academic staff about the institutional focus in the following year, about its expectations and expected staff results in certain areas.

## 5. REFERENCES - 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

**Corresponding author:**  
**Enes Dedić**  
**University of Bihać**  
**Email: enes.dedic@gmail.com**  
**Phone: +387 61 105 722**

**Rad je objavljen na Konferenciji „QUALITY 2017“, Neum 17-20 May 2017**  
**The paper was published at the Conference “QUALITY 2017”, Neum 17-20 May 2017**

