

FAZE U RAZVOJU KURIKULUMA U VISOKOM OBRAZOVANJU NA PRIMERU PROJEKTA ESG⁴PMCHANGE

Bojana Savić¹, Danijela Ćirić Lalić², Milena Savković³, Igor Graić⁴, Jelena Petrović⁵

^{1,2,3,4}Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad, Srbija

¹bojana.savic@uns.ac.rs, ²danijela.ciric@uns.ac.rs, ³milena.savkovic@uns.ac.rs, ⁴igraic@uns.ac.rs,

⁵curcicj@uns.ac.rs

Kratak sadržaj: Rad analizira faze razvoja ESG⁴PMChange kurikulumu, razvijenog u okviru Erasmus+ projekta *The ESG Imperative for the Project Management World: Alliance for Developing and Empowering Changemakers* (ESG⁴PMChange), sa ciljem integracije ESG (Environmental, Social, Governance) principa u obrazovanje iz oblasti upravljanja projektima. Polazeći od savremenih teorijskih pristupa razvoju studijskih programa, koji naglašavaju kompetencijski, participativni i strateški okvir, rad prikazuje metodologiju faznog dizajna kurikulumu, od analize postojećih sadržaja i mapiranja ESG kompetencija do interne i eksterne validacije. Posebna pažnja posvećena je strukturi kurikulumu na tri obrazovna nivoa (eng. Bachelor, Master i Executive), uz horizontalnu integraciju održivosti i vertikalnu progresiju kompetencija. Analiza ukazuje na značaj modela u kontekstu akreditacije, institucionalnog razvoja i transformativne uloge visokog obrazovanja u odgovoru na savremene društvene i profesionalne izazove.

Ključne reči: razvoj kurikulumu, ESG kompetencije, visoko obrazovanje, institucionalni razvoj, održivost

PHASES IN CURRICULUM DEVELOPMENT IN HIGHER EDUCATION: THE CASE OF THE ESG⁴PMCHANGE PROJECT

Abstract: This paper analyzes the development phases of the ESG⁴PMChange curriculum, created within the Erasmus+ project *The ESG Imperative for the Project Management World: Alliance for Developing and Empowering Changemakers* (ESG⁴PMChange), with the aim of integrating Environmental, Social, and Governance (ESG) principles into project management education. Drawing on contemporary theoretical approaches to curriculum development that emphasize competency-based, participatory, and strategic frameworks, the paper presents a phased design methodology, including the analysis of existing curricula, ESG competency mapping, and internal and external validation processes. Special attention is given to the curriculum structure across three educational levels (Bachelor, Master, and Executive), highlighting the horizontal integration of sustainability and the vertical progression of competencies. The findings underline the model's relevance in the context of accreditation, institutional development, and the transformative role of higher education in addressing contemporary societal and professional challenges.

Key Words: curriculum development, ESG competencies, higher education, institutional development, sustainability

1. UVOD

Rastući značaj principa održivosti i koncepta životne sredine, društvene odgovornosti i korporativnog upravljanja (eng. Environmental, Social, Governance-ESG) u savremenom poslovnom i regulatornom okruženju nameće potrebu za redefinisanjem kompetencijskog profila profesionalaca u oblasti upravljanja projektima. Projekti danas predstavljaju ključne instrumente organizacionih promena i strateških investicija, te se od projektnih menadžera očekuje sposobnost integrisanja ekoloških, društvenih i upravljačkih dimenzija u sve faze projektnog ciklusa. U tom kontekstu, razvoj studijskih programa mora odgovoriti na zahtev za sistemskom integracijom ESG kompetencija u obrazovanje iz oblasti upravljanja projektima.

Kurikulum koji je predmet analize razvija se u okviru Erasmus+ projekta *The ESG Imperative for the Project Management World: Alliance for Developing and Empowering Changemakers* (ESG⁴PMChange), čiji je cilj unapređenje obrazovanja u oblasti projektnog menadžmenta kroz integraciju ESG principa i razvoj novih kompetencijskih okvira. ESG⁴PMChange model kurikulumu oslanja se na prethodno definisane profesionalne profile i okvir ESG kompetencija, te integriše ESG dimenziju u postojeće kurikulume na tri obrazovna nivoa. Polazeći od navedenog, cilj ovog rada jeste da analizira faze razvoja ESG⁴PMChange kurikulumu i sagleda njegov značaj u kontekstu akreditacije studijskih programa, institucionalnog razvoja i transformativne uloge visokog obrazovanja.

2. TEORISJKE PODLOGE

Razvoj kurikulumu u visokom obrazovanju sve se intenzivnije sagledava kao strateški proces koji prevazilazi okvire pedagoškog planiranja i postaje ključni instrument institucionalnog razvoja i osiguranja kvaliteta studijskih programa i obrazovnih procesa. Savremeni pristupi dizajnu nastavnog plana i programa naglašavaju kompetencijski

zasnovan model, u kome su jasno definisani ishodi učenja, njihova merljivost i usklađenost sa profesionalnim standardima i društvenim potrebama [1].

Pristup zasnovan na kompetencijama podrazumeva pomeranje fokusa sa sadržaja ka sposobnostima koje studenti razvijaju tokom studija. U tom kontekstu, kurikulum se strukturira oko integrisanih znanja, veština i vrednosti, pri čemu se posebna pažnja posvećuje interdisciplinarnim i transverzalnim kompetencijama, poput održivosti, etičkog odlučivanja i sistemskog razmišljanja [2]. Takav model omogućava usklađivanje studijskih programa sa zahtevima akreditacionih tela, ali i sa širim ciljevima institucionalne strategije.

Značajnu teorijsku osnovu savremenog razvoja studijskih programa predstavlja koncept sistemskog usklađivanja ishoda učenja, nastavnih aktivnosti i metoda evaluacije. Novija istraživanja ukazuju da se ovaj model proširuje ka integraciji kompleksnih društvenih izazova, uključujući održivi razvoj i odgovorno upravljanje, čime se obezbeđuje veća koherentnost i relevantnost studijskih programa [3]. U tom smislu, kurikulum postaje sistemski dizajniran okvir u kome se sadržaj, metodologija i evaluacija međusobno podržavaju.

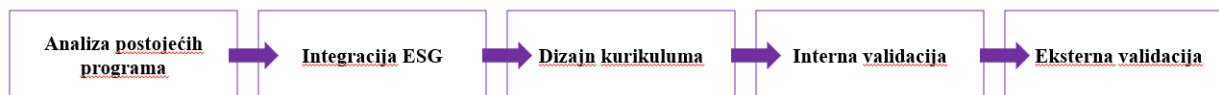
Savremeni pristupi razvoju studijskih programa zasnivaju se na aktivnom uključivanju različitih zainteresovanih strana u proces planiranja i revizije studijskih programa, uključujući akademsko osoblje, studente, predstavnike industrije i spoljne eksperte [4]. Ovakav pristup doprinosi većoj relevantnosti kurikuluma, jača institucionalne kapacitete i omogućava bolju povezanost obrazovanja i prakse.

U kontekstu održivog razvoja, univerziteti se sve češće posmatraju kao akteri društvene transformacije. Integracija održivosti u kurikulum zahteva sistemski pristup koji povezuje istraživačke aktivnosti, nastavne procese i institucionalne politike [5]. Time reforma kurikuluma postaje deo šire institucionalne strategije, a naučno-istraživački rad dobija ulogu pokretača promene obrazovnih sadržaja.

Savremeni modeli razvoja kurikuluma takođe podrazumevaju fazni proces unapređenja koji obuhvata analizu potreba, dizajn, implementaciju, evaluaciju i kontinuiranu reviziju [6]. Ovakav pristup omogućava fleksibilnost i adaptivnost studijskih programa u dinamičnom regulatornom i profesionalnom okruženju. Teorijske podloge savremenog razvoja kurikuluma ukazuju na potrebu za strateškim, kompetencijski orijentisanim i participativnim modelom koji povezuje akreditacione zahteve, institucionalni razvoj i istraživačku inovativnost.

3. METODOLOGIJA RAZVOJA ESG⁴PMCHANGE KURIKULUMA

Metodologija razvoja ESG⁴PMChange kurikuluma zasnovana je na sistematskom, faznom i participativnom modelu dizajna, sa ciljem obezbeđivanja akademske utemeljenosti, institucionalne relevantnosti i usklađenosti sa profesionalnim ESG kompetencijama. Proces razvoja kurikuluma koncipiran je kao niz međusobno povezanih i logički međusobno povezanih faza koje obuhvataju analizu postojećih programa, integraciju ESG dimenzije, dizajn kurikuluma, kao i internu i eksternu validaciju, što je prikazano na Slici 1.



Slika 1. Fazni model razvoja ESG⁴PMChange kurikuluma

Početna faza podrazumevala je analizu postojećih silabusa iz oblasti upravljanja projektima na partnerskim institucijama. Ukupno je analiziran 31 silabus sa pet visokoškolskih ustanova uključenih u projekat, pri čemu je obuhvaćeno 15 silabusa na osnovnim akademskim studijama (eng. Bachelor), 8 na master akademskim studijama (eng. Master) i 8 u okviru studija stručnog (eng. Executive) obrazovanja. Ovakav korpus omogućio je komparativni uvid u strukturu, sadržaj i pedagoške pristupe postojećih programa. Na osnovu analize identifikovano je zajedničko jezgro znanja i standardne metodološke prakse, kao i ključne tematske oblasti upravljanja projektima, uključujući iniciranje i planiranje projekta, upravljanje obimom, vremenom i troškovima, upravljanje rizicima i zainteresovanim stranama, kao i monitoring i kontrolu. Ovi nalazi predstavljali su polaznu osnovu za mapiranje ESG kompetencija i njihovu dalju integraciju u kurikulumni okvir.

U narednoj fazi izvršeno je mapiranje ESG kompetencija na postojeće module, sa ciljem proširenja, a ne zamene tradicionalnih sadržaja. Na ovaj način obezbeđena je horizontalna integracija ESG dimenzije unutar svakog pojedinačnog nivoa studija, dok je dalji razvoj kurikuluma usmeren ka vertikalnoj progresiji kompetencija kroz tri obrazovna nivoa. Na osnovu tako integrisanog okvira izrađene su inicijalne verzije kurikuluma za tri nivoa obrazovanja, uz jasno definisane ishode učenja, strukturu modula i strategije evaluacije.

Sledeća faza obuhvatila je partnersku recenziju i sistematsku reviziju sadržaja, u okviru koje je sprovedena interna validacija na nivou konzorcijuma. Interna evaluacija realizovana je kroz dvočasovnu onlajn radionicu, organizovanu uz upotrebu kolaborativnih digitalnih alata, sa ciljem da se omogući ravnopravno učešće svih partnerskih institucija i interdisciplinarna razmena mišljenja. Ova faza bila je usmerena na proveru logičke koherentnosti kurikuluma, usklađenosti ishoda učenja, sekvenciranja modula i identifikaciju eventualnih nedostataka pre finalizacije silabusa.

Nakon interne evaluacije sprovedena je i eksterna validacija kroz Ambassadorsku radionicu, organizovanu u onlajn formatu, koja je okupila 39 učesnika iz 32 organizacije iz akademskog, poslovnog i javnog sektora širom

Evrope. Cilj radionice bio je prikupljanje strukturiranih, višeperspektivnih povratnih informacija o relevantnosti, primenljivosti i usklađenosti kurikuluma sa potrebama tržišta rada i savremenim ESG zahtevima. Ovakav višeslojni pristup evaluaciji doprineo je jačanju akademske utemeljenosti, profesionalne relevantnosti i transparentnosti procesa razvoja, što predstavlja ključni element savremenih sistema osiguranja kvaliteta i akreditacije studijskih programa.

4. STRUKTURA I KONCEPT ESG⁴PMCHANGE KURIKULUMA

ESG⁴PMChange kurikulum predstavlja kompetencijski oblikovan obrazovni okvir koji integriše principe održivosti i ESG dimenzije u studijske programe iz oblasti upravljanja projektima. Struktura kurikuluma osmišljena je kroz vertikalnu progresiju znanja i kompetencija na tri obrazovna nivoa: osnovne akademske studije (EQF 6), master akademske studije (EQF 7) i studija stručnog usavršavanja (EQF 7/8), što je sistematizovano u Tabeli 1. Takva struktura odražava nameru da se znanja i veštine razvijaju postepeno, uz povećanje stepena autonomije i integrativnog razmišljanja.

Tabela 1 - Struktura ESG⁴PMChange kurikuluma po obrazovnim nivoima

Nivo	EQF	Broj modula	ECTS	Fokus
Osnovne akademske studije	6	10	6	Operativna integracija ESG u projektne alate
Master akademske studije	7	10	6	Strateško upravljanje i ESG liderstvo
Studije stručnog usavršavanja	7/8	6	2	ESG kao pokretač konkurentске prednosti

Na osnovnim akademskim studijama, kurikulum obuhvata deset modula koji integrišu osnovne alate upravljanja projektima sa elementima ESG principa. Fokus je na operacionalizaciji održivosti u svakodnevnim projektnim aktivnostima, pri čemu se, između ostalog, obrađuju teme poput ESG mapiranja zainteresovanih strana, integracije ekoloških rizika u planiranje i primene ESG pokazatelja u praćenju performansi. Time se obezbeđuje razvoj temeljnih kompetencija za razumevanje sistemskih efekata projekata.

Na master akademskim studijama, kurikulum prelazi sa operativnog na strateški nivo upravljanja. Moduli uključuju napredne teme poput dvostruke materijalnosti, održivog budžetiranja, klimatskih rizika i usklađenosti sa regulatornim okvirima. Naglasak je na povezivanju projekata sa korporativnom strategijom održivosti, čime se razvijaju kompetencije za upravljanje kompleksnim i transformacionim projektima.

Studije stručnog usavršavanja koncipirane su kao intenzivni, strateški orijentisani programi namenjeni iskusnim profesionalcima. Fokus je na donošenju odluka, razvoju ESG poslovnih slučajeva, analizi scenarija i upravljanju reputacionim i regulatornim rizicima. Ovaj nivo omogućava povezivanje kurikuluma sa realnim organizacionim kontekstima i procesima strateškog upravljanja. Posebna inovativna komponenta modela jeste integracija virtuelnih „živih laboratorija“ (eng. Virtual Living Labs) koncepta, koji omogućava primenu teorijskih znanja u simuliranim ili realnim projektima u saradnji sa spoljnim partnerima. Time se ostvaruje sinergija između nastave, istraživanja i prakse, što predstavlja važan element institucionalne transformacije.

Kurikulum je koncipiran tako da omogućava prilagodljivost različitim institucionalnim kontekstima, čime podržava procese akreditacije i kontinuiranog unapređenja kvaliteta. Struktura programa organizovana je kroz jasno definisane module, shvaćene kao samostalne nastavne celine sa precizno određenim ishodima učenja, sadržajem, opterećenjem i metodama evaluacije. Mapiranje ovih modula sa ESG kompetencijama, uz jasno definisane i merljive ishode učenja, doprinosi transparentnosti i proverljivosti obrazovnih rezultata, što je od posebnog značaja u savremenim sistemima osiguranja kvaliteta.

5. ZNAČAJ ESG⁴PMCHANGE KURIKULUMA U KONTEKSTU AKREDITACIJE I INSTITUCIONALNOG RAZVOJA

ESG⁴PMChange kurikulum predstavlja primer sistemskog pristupa razvoju studijskih programa u savremenom visokom obrazovanju, u kojem se u kojem se obrazovne inovacije posmatraju kao deo šire institucionalne dinamike. Njegova koncepcija ukazuje na potencijal visokoškolskih ustanova da kroz integraciju savremenih profesionalnih i regulatornih zahteva unaprede kvalitet i relevantnost svojih obrazovnih ponuda.

U kontekstu akreditacije, poseban značaj modela ogleda se u jasno definisanim ishodima učenja, njihovoj usklađenosti sa profesionalnim standardima i mogućnosti praćenja i evaluacije obrazovnih rezultata. Transparentnost

i merljivost ishoda učenja predstavljaju ključne elemente savremenih sistema osiguranja kvaliteta u visokom obrazovanju [7]. Integracijom ESG dimenzije u postojeće nastavne strukture, kurikulum dodatno potvrđuje svoju usklađenost sa regulatornim i društvenim okvirima koji sve snažnije oblikuju profesionalno okruženje. Sa aspekta institucionalnog razvoja, model pokazuje da je moguće integrisati kompleksne i interdisciplinarnе teme bez fragmentacije postojećih nastavnih planova. Horizontalna integracija ESG sadržaja unutar kurikuluma, uz vertikalnu progresiju kompetencija kroz obrazovne nivoe, omogućava održiv i prilagodljiv okvir koji može biti implementiran u različitim institucionalnim kontekstima. Takav pristup doprinosi dugoročnoj otpornosti studijskih programa na promene u regulatornom i tržišnom okruženju, kao i jačanju njihove relevantnosti u odnosu na zahteve zapošljavanja i profesionalne prakse [8].

Dodatni značaj ogleda se u njegovoj povezanosti sa istraživačkim i inovacionim aktivnostima. Kroz primenu koncepta virtuelnih „živih laboratorija“ (eng. Virtual Living Labs), kurikulum omogućava integraciju teorijskih znanja sa realnim ili simuliranim projektnim okruženjima, čime se podstiče aktivno učenje i interdisciplinarna saradnja. Ovakav pristup podržava širu transformativnu ulogu univerziteta kao aktera održivog razvoja i društvene odgovornosti [9]. Sinergija između nauke, nastave i prakse doprinosi razvoju kompetencija koje prevazilaze usko tehničke okvire i doprinose strateškom sagledavanju održivosti.

ESG⁴PMChange kurikulum potvrđuje da razvoj kurikuluma može predstavljati instrument institucionalne adaptacije i unapređenja kvaliteta, istovremeno doprinoseći jačanju akreditacionih kapaciteta i strateškoj usklađenosti sa savremenim društvenim izazovima.

6. ZAKLJUČAK

Analiza razvoja ESG⁴PMChange kurikuluma pokazuje da savremeni pristupi oblikovanju studijskih programa zahtevaju strateški, kompetencijski i participativni okvir koji povezuje teorijske postavke sa institucionalnom praksom. Polazeći od koncepta usklađivanja ishoda učenja, nastavnih aktivnosti i evaluacije, kao i od zahteva održivog razvoja i društvene odgovornosti, proces dizajna kurikuluma realizovan je kroz fazni model koji obuhvata analizu postojećih sadržaja, integraciju ESG dimenzije i višeslojnu validaciju.

Rezultat tog procesa jeste koherentan i progresivan obrazovni okvir sa horizontalnom integracijom održivosti i vertikalnom progresijom kompetencija kroz različite obrazovne nivoe. Takav pristup omogućava istovremeno jačanje akademske utemeljenosti, relevantnosti za tržište rada i usklađenosti sa akreditacionim zahtevima. ESG⁴PMChange primer potvrđuje da razvoj studijskih programa može predstavljati instrument institucionalne transformacije i odgovor na savremene društvene i profesionalne izazove.

ZAHVALNICA

Rezultati prikazani u ovom radu su deo istraživanja u okviru projekta „Unapređenje kvaliteta nastave na studijskim programima Departmana kroz implementaciju rezultata naučno-istraživačkog rada u oblasti Industrijskog inženjerstva i menadžmenta“ na Departmanu za industrijsko inženjerstvo i menadžment, Fakulteta tehničkih nauka, Univerziteta u Novom Sadu, Republika Srbija.

7. LITERATURA

- [1] Lidia Borrell-Damian, Rita Morais, John H. Smith, Laura Ahern, *Transforming Universities in Europe: Competence-Based Approaches and Quality Enhancement*, European University Association, Brussels, 2021.
- [2] Ronald Barnett, *The ecological university and curriculum transformation in the 21st century*, Higher Education Quarterly, Vol. 76, No. 2, 2022, pp. 295–310.
- [3] Verónica Villarroel, Sue Bloxham, Daniela Bruna, Carolina Bruna, Carmen Herrera-Seda, *Authentic assessment: Creating a blueprint for course design*, Assessment & Evaluation in Higher Education, Vol. 46, No. 3, 2021, pp. 409–423.
- [4] Catherine Bovill, *Co-creation in learning and teaching: The case for a whole-class approach in higher education*, Higher Education, Vol. 79, No. 6, 2020, pp. 1023–1037.
- [5] UNESCO, *Education for Sustainable Development: A Roadmap*, UNESCO Publishing, Paris, 2021.
- [6] European University Association (EUA), *Quality Assurance in European Higher Education: Developments and Trends 2020–2023*, Brussels, 2023.
- [7] Karen Tremblay, Philippe Gaudreau, *Quality assurance in higher education: Trends and challenges in a global context*, Journal of Higher Education Policy and Management, Vol. 44, No. 5, 2022, pp. 577–592.
- [8] Denise Jackson, *Employability skill development in higher education: Trends and future directions*, Studies in Higher Education, Vol. 45, No. 9, 2020, pp. 1903–1915.
- [9] Walter Leal Filho, Sabrina Raath, Beatriz Lazzarini, Valdir Roque Vargas, Luciana Rocha de Souza, Rosley Anholon, *Implementing sustainability in higher education institutions—Empirical evidence from a global survey*, Journal of Cleaner Production, Vol. 279, 2021.