

**UNIVERZITET SINGIDUNUM**  
**BEOGRAD**  
**DEPARTMAN POSLEDIPLOMSKIH STUDIJA**



# **MARKETING STRATEGIJA U VISOKOM OBRAZOVANJU**

**Doktorska disertacija**

**MENTOR**

**Prof. dr Radmila Živković**

**KANDIDAT**

**mr Jelena Gajić**

***Beograd, 2010. godine***

Mentor: Prof. dr Radmila Živković

Vanredni profesor Univerziteta Singidunum, Beograd

Članovi komisije:

Prof. dr Slobodan Unković

Emeritus Univerziteta Singidunum, Beograd

Prof. dr Branko Maričić

Redovni profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Beogradu

Datum odbrane doktorske disertacije:

8.12.2010. godine

## **Marketing strategija u visokom obrazovanju**

### **Apstrakt**

Razumevanje faktora i okolnosti koji kreiraju tržišnu atmosferu primarni je cilj savremeno orijentisane visokoobrazovne institucije, kako bi uskladila ponudu sa aktuelnom tražnjom i definisala odgovarajuću marketing strategiju. Proces formulisanja strategije visokoobrazovnih institucija, pored sagledavanja postojećih usluga, predstavlja i identifikovanje novih mogućnosti, analizu i pozicioniranje prema relevantnoj konkurenciji i sl. Potreba za promenom marketing strategije, odnosno tržišnog restrukturiranja visokoobrazovne institucije javlja se kao prirodna posledica pulsiranja sistema privređivanja koja je zasnovana na dinamici tržišnih potreba i konkurencije.

Osnovna hipoteza od koje se u istraživanju pošlo odnosi se na adekvatnu primenu marketinga i optimalnu kombinaciju marketing instrumenata u visokoobrazovnim institucijama koja obezbeđuje njihovo konkurentsko pozicioniranje na tržištu obrazovanja, uz isporuku očekivanog paketa korisnicima usluga, a istovremeno u skladu sa potrebama društva.

Analogno hipotezi, osnovni cilj rada bio je postupak definisanja sistema kvalitetnog, tržišno usmerenog obrazovanja, imajući u vidu primarnu ulogu i funkciju obrazovne institucije, a to je pružanje specifične vrste usluge na opštu društvenu korist, a u skladu sa njenim potrebama.

Iz teorijskih razmatranja i empirijskog istraživanja došlo se do saznanja da različiti faktori iz makro i mikro okruženja utiču na stavove, navike i mišljenja studenata i ostalih korisnika usluga. Kvalitet usluge i uspeh obrazovnih institucija u globalnom tržišnom ambijentu zavise od primene adekvatne marketing koncepcije i zato je bilo neophodno rasvetliti ovu složenu, uslovljenu problematiku koja ukazuje na centralni problem istraživanja.

Rezultati takođe potvrđuju da se pomoću različitih kombinacija instrumenata marketing miksa mogu ostvariti komparativne prednosti na tržištu obrazovanja. Osnovna uloga marketing strategije je da kombinuje kompetentnosti i druge strategije obrazovne institucije, usklađuje izazove i ograničenja iz okruženja i pronalazi najbolje načine za ostvarivanje misije i vizije.

### **Ključne reči:**

- marketing strategija
- visokoobrazovne institucije
- marketing miks
- kvalitet usluga
- strategija diferenciranja
- strategija pozicioniranja

## **Marketing Strategy in Higher Education**

### **Abstract**

Understanding factors and circumstances that create certain market environment conditions is a primary goal of any modern - oriented higher education institution that enable harmonizing the supply with current demand as well as defining appropriate marketing strategies. The process of formulating the strategy of a higher education institution, in addition to reviewing the existing services, includes identifying new opportunities, analysing relevant competitors and positioning against them and similar. The need for change in marketing strategy, that is market restructuring of a higher education institution, presents a natural consequence of economic oscillations that are result of market needs and competition dynamics.

The initial hypothesis for this research relates to the adequate marketing implementation and optimal combination of marketing instruments in a higher education institution that would provide its competitive position in education market, with the delivery of expected package to service users at the same time, all in accordance with the needs of society.

Analogous to the hypothesis, the main objective of this study was the procedure of defining the system of quality education, market-oriented, but at the same time maintaining the primary role and function of an educational institution, which is the provision of specific types of services for general social benefit, in accordance the institution's its needs.

The considered theoretical thoughts and empirical researches led to the conclusion that different factors from marko and micro environment influence the attitudes, habits and opinions of students and other service users. Quality of service and success of an educational institution in the global market environment depend on the application of the appropriate marketing concept and therefore it was necessary to define this complex and conditioned issue related to the central problem of research.

The results also confirm that using different combinations of marketing mix instruments can lead to achieving competitive advantage in education market. The main role of marketing strategy is to combine competences and other strategies of an educational institution, coordinate the challenges and limitations imposed by its environment and find the best ways of achieving its mission and vision.

### **Key words:**

- marketing strategy
- higher education institution
- marketing mix
- quality of services
- diferentiation strategy
- positioning strategy

## Sadržaj

|           |                                                                                                   |           |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I</b>  | <b>UTICAJ MAKROOKRUŽENJA NA SISTEM VISOKOG OBRAZOVANJA .....</b>                                  | <b>6</b>  |
|           | <b>1.ULOGA I ZNAČAJ OBRAZOVANJA ZA RAZVOJ DRUŠTVA I EKONOMIJE .....</b>                           | <b>7</b>  |
|           | 1.1. Uticaj demografskih i društvenih trendova na visoko obrazovanje .....                        | 13        |
|           | 1.2. Promene na tržištu rada i visoko obrazovanje .....                                           | 16        |
|           | 1.3. Uticaj visokog obrazovanja na jačanje ekonomske efikasnosti i regionalnog razvoja .....      | 20        |
|           | 1.4. Uticaj globalizacije na visoko obrazovanje .....                                             | 23        |
|           | 1.5. Uticaj naučnih i tehnoloških promena na visoko obrazovanje .....                             | 27        |
|           | <b>2. MEĐUNARODNA ISKUSTVA U VISOKOM OBRAZOVANJU .....</b>                                        | <b>32</b> |
|           | 2.1. Tržište visokog obrazovanja u Sjedinjenim Američkim Državama .....                           | 34        |
|           | 2.1.1. Karakteristike ponude i tražnje visokog obrazovanja u Sjedinjenim Američkim Državama ..... | 37        |
|           | 2.1.1.1. Funkcionisanje obrazovnog sistema.....                                                   | 39        |
|           | 2.1.1.2. Studenti kao „potrošači“ obrazovnih usluga .....                                         | 41        |
|           | 2.1.2. Tržište kao ključni spoljašnji pokretač .....                                              | 42        |
|           | 2.1.3. Aktuelni izazovi u visokom obrazovanju Sjedinjenih Američkih Država .....                  | 44        |
|           | 2.1.4. Standardi kvaliteta .....                                                                  | 47        |
|           | 2.1.5. Kriterijumi kvaliteta prema Baldridž modelu .....                                          | 48        |
|           | 2.2. Tržište visokog obrazovanja u Evropi .....                                                   | 56        |
|           | 2.2.1. „Trougao znanja“ .....                                                                     | 57        |
|           | 2.2.2. Sistem visokog obrazovanja u Evropi .....                                                  | 59        |
|           | 2.2.3. Reformski procesi u Evropi.....                                                            | 61        |
|           | 2.2.4. Bolonjska deklaracija .....                                                                | 62        |
|           | 2.2.5. Sistem kvaliteta .....                                                                     | 70        |
|           | 2.2.6. Stanje na tržištu rada u Evropi i Nacionalni okvir kvalifikacija .....                     | 75        |
|           | 2.2.7. Struktura programa.....                                                                    | 77        |
|           | 2.2.8. Razvoj Bolonjskog procesa posle 2010. godine.....                                          | 86        |
| <b>II</b> | <b>TRŽIŠTE VISOKOG OBRAZOVANJA U SRBIJI .....</b>                                                 | <b>92</b> |
|           | <b>1. Značaj i uloga visokog obrazovanja u društvenom i ekonomskom razvoju Srbije .....</b>       | <b>93</b> |
|           | <b>2.Periodizacija obrazovanja u Srbiji.....</b>                                                  | <b>95</b> |
|           | 2.1.Osam vekova istorije visokog obrazovanja u Srbiji .....                                       | 95        |
|           | 2.2.Intenzivan razvoj visokog obrazovanja u posleratnom periodu (nakon II svetskog rata) .....    | 97        |
|           | 2.3.Visoko obrazovanje u Srbiji u periodu od 2001. godine do danas .....                          | 100       |

|                                                                                             |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3. Reforma visokog obrazovanja u Srbiji u okviru Evropskih integracija .....</b>         | <b>101</b> |
| <b>4. Organizacija i tržište visokog obrazovanja u Srbiji .....</b>                         | <b>105</b> |
| 4.1. Organizacija visokog obrazovanja u Srbiji .....                                        | 109        |
| 4.2. Tržište visokog obrazovanja u Srbiji .....                                             | 112        |
| 4.3. Pregled stanja visokog obrazovanja u Srbiji i zemljama u regionu .....                 | 114        |
| <b>5. Sistem kvaliteta u visokom obrazovanju u Srbiji.....</b>                              | <b>118</b> |
| 5.1. Razumevanje i sprovođenje sistema kvaliteta .....                                      | 123        |
| 5.2. Upravljanje kvalitetom.....                                                            | 126        |
| 5.3. Interna i eksterna kontrola kvaliteta visokog obrazovanja u Srbiji.....                | 129        |
| 5.4. Kvalitet u funkciji satisfakcije korisnika visokoobrazovnih usluga .....               | 134        |
| <b>III MARKETING U VISOKOOBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA.....</b>                                  | <b>140</b> |
| <b>1. UPRAVLJANJE MARKETINGOM U OBLASTI USLUGA.....</b>                                     | <b>141</b> |
| 1.1. Klasifikacija usluga u visokom obrazovanju .....                                       | 144        |
| 1.2. Kvalitet usluga kao komparativna prednost.....                                         | 147        |
| 1.3. Karakteristike obrazovnih usluga .....                                                 | 151        |
| <b>2. Evolucija marketinga u visokoobrazovnim institucijama .....</b>                       | <b>153</b> |
| <b>3. Organizovanje marketinga u visokoobrazovnim institucijama .....</b>                   | <b>158</b> |
| 3.1. Specifičnosti visoko obrazovnih ustanova sa stanovišta marketinga .....                | 159        |
| 3.2. Marketing strategija univerziteta prema KORD (Kontekstualizacija, organizacija i ..... | 161        |
| koordinacija, istraživanje i razvoj) modelu.....                                            | 161        |
| <b>4. Formulisanje marketing strategije u visokoobrazovnim institucijama .....</b>          | <b>165</b> |
| <b>5. Strategija segmentacije tržišta .....</b>                                             | <b>167</b> |
| 5.1. Osnove za segmentaciju tržišta visokog obrazovanja.....                                | 174        |
| 5.2. Izbor ciljnih grupa studenata.....                                                     | 180        |
| <b>6. Strategija pozicioniranja .....</b>                                                   | <b>181</b> |
| <b>7. Strategija diferenciranja.....</b>                                                    | <b>187</b> |
| <b>8. Strategija brendiranja .....</b>                                                      | <b>193</b> |
| <b>9. Strategija međunarodnog marketinga .....</b>                                          | <b>198</b> |

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>10. Strategija marketing miksa visokoobrazovnih institucija.....</b>             | <b>205</b> |
| 10.1. Priroda ponude u visokom obrazovanju.....                                     | 207        |
| 10.1.1. Dodatna vrednost ponude.....                                                | 209        |
| 10.1.2. Portfolio model obrazovnih programa .....                                   | 213        |
| 10.1.3. Životni ciklus i proces uvođenja novog obrazovnog proizvoda .....           | 215        |
| 10.2. Cena (formiranje školarina) .....                                             | 216        |
| 10.3. Promocija – komuniciranje visokoobrazovnih ustanova sa ciljnim tržištem ..... | 221        |
| 10.4. Lokacija i sistem isporuke usluge visokog obrazovanja.....                    | 231        |
| 10.5. Značaj ljudskog faktora u marketing miksu.....                                | 236        |
| 10.5.1. Zaposleni (nastavni i nenastavni kadar) .....                               | 236        |
| 10.5.2. Studenti.....                                                               | 238        |
| 10.4. Proces pružanja visokoobrazovnih usluga .....                                 | 251        |
| 10.5. Uslužni ambijent .....                                                        | 256        |
| <b>IV PRIMENA MARKETINGA U POLITICI RAZVOJA UNIVERZITETA</b>                        |            |
| <b>SINGIDUNUM .....</b>                                                             | <b>260</b> |
| <b>1. Problem i predmet istraživanja .....</b>                                      | <b>261</b> |
| 1.1. Cilj istraživanja .....                                                        | 262        |
| 1.2. Zadaci istraživanja .....                                                      | 263        |
| 1.3. Hipoteze istraživanja.....                                                     | 263        |
| 1.4. Metode i tehnike istraživanja.....                                             | 264        |
| <b>2. Postupak i uzorak istraživanja .....</b>                                      | <b>265</b> |
| <b>3. Analiza i interpretacija rezultata .....</b>                                  | <b>267</b> |
| Prilozi.....                                                                        | 288        |
| Spisak tabela, slika i grafikona .....                                              | 291        |
| Literatura.....                                                                     | 294        |

## UVOD

Aktuelna dinamična dešavanja u savremenoj ekonomiji, naučno tehnološka revolucija i informatička era stvaraju složeno okruženje u razvijenim zemljama i zemljama u razvoju i nameću stalnu potrebu za prilagođavanjem i inoviranjem u svim oblastima života. Obrazovanje kao osnovna pokretačka snaga i baza svakog društva zahteva posebnu pažnju kada govorimo o prilagođavanju koncepta obrazovnog sistema, kao i kontinuiranom preispitivanju njegove efikasnosti i kompetitivnosti.

Poslednjih decenija glavni akteri poslovnih i društvenih aktivnosti su neprofitne organizacije. Smatra se da su neprofitne organizacije prošle kroz nekoliko faza razvoja koje su u korelaciji sa razvojem i promenama društvenog i ekonomskog ambijenta - od volontarističkih modela, zatim filantropskih pokroviteljstava, preko modela zasnovanih na pravima i ovlašćenjima, do tržišnih modela koji ne mogu da se oslanjaju na tradicionalne izvore moći, već moraju da se uključe u tržišnu utakmicu. Ideja o primeni marketinga u neprofitnim organizacijama prvi put se pojavila sedamdesetih godina 20. veka. Neprofitne organizacije funkcionišu na osnovama kao i profitne i bile su podstaknute tržišnom atmosferom da ciljeve, misiju, strategiju prilagode marketing koncepciji. Potreba za prilagođavanjem programa potrebama javnosti, povećanje produktivnosti rada postali su značajni ciljevi neprofitnih organizacija koje istovremeno prati i proces privatizacije.

Prednosti marketinga i njegovih aktivnosti pre svih su primenile kompanije proizvodnih delatnosti (robe široke potrošnje, trajnih potrošnih dobara, industrijske opreme i dr.) i na kraju uslužne kompanije i organizacije. Značajno je primetiti da se poslednjih decenija u razvijenim zemljama marketing primenjuje u oblastima za koje se smatralo da njegova primena nije etička (računovodstvo, zdravstvo, advokatura, obrazovanje, arhitektura...). Marketing postaje nužnost u uslužnim organizacijama podstaknut, pre svega, pojavom intenzivne konkurencije. Problemi na tržištu i želja za osvajanjem bili su pokretački motivi za povećanje interesovanja za marketingom u obrazovnim institucijama, muzejima, policiji, kulturnim organizacijama i dr.

Razlika između **profitnih i neprofitnih organizacija** je što su neprofitne upućene na raznovrsnu publiku koja manje može da utiče na sudbinu svojih organizacija od profitnih. Pažnja kod neprofitnih organizacija je usmerena na korisnike usluga i krajnji cilj je njihova satisfakcija. Kompleksan je proces definisanja ciljnog tržišta i sagledavanje faktora koji utiču na ponašanje korisnika i sve to otežava segmentaciju tržišta i definisanje odgovarajuće kombinacije marketing miksa. Dominacija neekonomskih ciljeva otežava utvrđivanje objektiviziranih standarda za merenje poslovnih uspeha. Nesumnjivo je da su neprofitne organizacije pod većim pritiskom javnosti kod definisanja ciljeva i izbora marketing strategije. Kod neprofitnih organizacija postoje dva pravca delovanja marketing aktivnosti – jedan se odnosi na tržište korisnika usluga, a drugi se odnosi na privlačenje donatora ili organizovanje raznovrsnih aktivnosti u cilju obezbeđenja potrebnih sredstava za realizaciju društvene uloge.



Okruženje u kojem se odvija društveni i privredni razvoj pruža određene prednosti, ali i ograničenja. Prednosti postaju u isto vreme i izazovi: globalizacija, otvorena konkurencija i informatička tehnologija. Ograničenja se ogledaju u demografskoj strukturi stanovništva, neadekvatnoj selekciji kadrova, rigidnosti institucija i zakonodavstvu.

Kako razvoj i prosperitet celog društva i ekonomije jedne zemlje mora počivati na znanju, „Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2010. do 2015.godine“ naglašava neophodnost stvaranja nacionalnog inovacionog sistema. Nacionalni inovacioni sistem je kompleksna mreža kompanija, univerziteta, istraživačko razvojnih instituta, privatnih preduzetnika, profesionalnih društava, finansijskih institucija, obrazovne i informacione infrastrukture, državnih agencija i javnih resursa, za generisanje, difuziju i primenu naučnih i tehnoloških znanja u određenoj zemlji. Proces difuzije inovacija i tehnologije doživljava suštinske promene i predstavlja glavni pokretač koji vodi ka većoj integraciji nauke i tehnologije u cilju stvaranja odgovarajuće marketing strategije.

Obrazovano stanovništvo je ključni faktor ekonomskog razvoja jedne zemlje, a ljudski resursi su najznačajniji resursi jednog društva. Marketing, savremena naučna disciplina značajna u svim sferama privrede i društva, postala je imperativ na svim nivoima obrazovanja, posebno u oblasti visokog obrazovanja. **Svrha** ovog rada je da pokaže da je u toj oblasti nužan poseban pristup u kreiranju i definisanju marketing strategije s obzirom na specifičnost procesa donošenja odluke i karakteristike same usluge.

Osnovni **cilj** rada je definisanje sistema kvalitetnog obrazovanja, tržišno usmerenog, pri čemu se ne sme zanemariti primarna uloga i funkcija obrazovnih institucija, a to je pružanje specifične vrste usluge na opštu društvenu korist, a u skladu sa njenim potrebama. Takođe, cilj rada ogleda se u kreiranju koncepta uslužnog marketing miksa, ali na način koji obezbeđuje sinergiju između marketinga, upravljanja procesima i upravljanja ljudskim resursima, čime se ostvaruju željeni ciljevi poslovanja obrazovne institucije i zadovoljenje potreba korisnika usluga.

**Predmet** rada je primena marketing strategije u visokom obrazovanju. Kvalitet usluge i uspeh obrazovnih institucija u globalnom tržišnom ambijentu zavisi od primene adekvatne marketing koncepcije. Pojava tržišne atmosfere inicira privatno, ali i državno obrazovanje da koriste marketing mehanizme i na taj način realizuju isti cilj – obezbede kvalitetno obrazovanje u skladu sa potrebama društva. U tom smislu naglašena je uska povezanost marketinga i obrazovanja, jer se jedino uz pomoć kontinuiranog praćenja savremenih dešavanja mogu obezbediti pravovremena i kvalitetna usluga s jedne strane i konstantan razvoj iste s druge strane.

Konceptualno, rad obuhvata definisanje specifičnosti obrazovanja kao uslužne delatnosti sa primenom adekvatnih marketing strategija. Za izbor racionalnih ciljeva koji služe kao kriterijumi za definisanje marketing strategija sagledane su jake i slabe strane obrazovnih sistema SAD-a, Evrope i Srbije. Sposobnost i brzina prilagođavanja aktuelnim promenama su kritičke aktivnosti neophodne za uspeh obrazovnog sistema u savremenom društvu. Nova tehnološka otkrića i

savremena tržišta iniciraju da se procesi edukacije proširuju na interdisciplinarne i multidisciplinarne studije, istraživački rad, rad inovacionih centara itd.

Iz ciljeva rada postavljen je hipotetički okvir koji obuhvata osnovnu i pomoćne hipoteze.

**Osnovna hipoteza** se odnosi na adekvatnu primenu marketinga i optimalnu kombinaciju marketing instrumenata u visokoobrazovnim institucijama koja obezbeđuje konkurentsko pozicioniranje na tržištu obrazovanja, uz isporuku očekivanog paketa korisnicima usluga, a istovremeno u skladu sa potrebama društva. Na osnovu osnovne hipoteze kreirane su i **pomoćne hipoteze**:

- Marketing strategije i delovanje poslovnog marketinga su ograničeni u obrazovnom sistemu, mnogo više nego u ostalim uslužnim ili proizvodnim delatnostima zbog direktnog uticaja državne regulative na obrazovni sistem, sa utvrđenim kontrolnim mehanizmima akreditacionog tela koja propisuje sistem vrednovanja i sistem kontrole kvaliteta.
- Primena marketing strategija omogućavaju podizanje kvaliteta u sistemu visokog obrazovanja kroz sinergističku primenu marketing miksa kako bi se kreirala usluga prema očekivanjima ciljnog tržišta i isporučila superiorna vrednost.
  - Konkurentska prednost se sve više zasniva na neopipljivoj aktivni (znanje i stručnost nastavnog kadra, kvalitet predavanja, timski rad, razvoj zaposlenih...), koju konkurenti ne mogu da pribave ili uspešno imitiraju u kratkom vremenskom periodu.
  - Komunikacija sa ciljnim tržištem visokog obrazovanja zahteva specifičan pristup, s obzirom da se odluka o izboru fakulteta donosi jednom u životu, vremenski je definisana i u procesu donošenja odluke participira porodica, prijatelji, škola i mediji, te mora biti kreirana na način da miks marketing komunikacija izvrši uticaj na navedene segmente ciljne javnosti.
  - Komunikacije, ambijent, poslovno ponašanje (reputacija, inovativnost, finansijska moć, društvena odgovornost, kvalitet menadžmenta) oblikuju imidž obrazovne institucije koji dugoročno obezbeđuje konkurentsku prednost i lojalnost korisnika usluga.
  - Cena kao jedan deo marketing miksa treba da bude razmatrana istovremeno kao značajan element strateškog planiranja obrazovne institucije koji je često (a posebno u našem okruženju) presudan kod donošenja odluke o izboru fakulteta.
  - Prilikom definisanja marketing aktivnosti (marketing miksa) obrazovnih institucija posebna pažnja treba da bude usmerena na distribuciju usluga, tačnije neophodno je unapred definisati atraktivni geografski okvir u kome će isporuka usluge biti u skladu sa potrebama i zahtevima ciljnog tržišta, uz uvažavanje faktora (ekonomskih, političkih, socioloških, tehnoloških, ekoloških i sl.) koji deluju u okruženju.

- Reforma obrazovanja u Srbiji inicirala je sve obrazovne institucije da tržišno orijentišu svoje poslovne aktivnosti, s obzirom na nedovoljnu, neadekvatnu dosadašnju primenu marketinga i marketing instrumenata.
- Kontinuirano praćenje i usklađivanje savremenih dostignuća sa potrebama ciljnog tržišta utiču na ukupnu percepciju kvaliteta usluge i na satisfakciju korisnika.

Razumevanje faktora i okolnosti koji kreiraju tržišnu atmosferu primarni je cilj savremeno orijentisane visokoobrazovne institucije, kako bi se uskladila ponuda sa aktuelnom tražnjom i definisala odgovarajuća marketing strategija. Proces formulisanja marketing strategije visokoobrazovnih institucija, pored sagledavanja postojećih usluga, predstavlja i identifikovanje novih mogućnosti, analizu i pozicioniranje prema relevantnoj konkurenciji i sl. Potreba za promenom marketing strategije, odnosno tržišnog restrukturiranja visokoobrazovne institucije javlja se kao prirodna posledica pulsiranja sistema privređivanja koja je zasnovana na dinamici tržišnih potreba i konkurencije.

### **Metodi, tehnike i instrumenti istraživanja**

U tematskoj analizi rada i za prikupljanje relevantnih podataka korišćene su sledeće metode: istorijska, deskriptivna, komparativna i statistička metoda.

- Istorijskom metodom iz autentičnih dokumenata analizirane su tendencije rasta i razvoja, uzroci i posledice pojedinih pojava koje su se odigrale u bližoj i daljoj prošlosti.
- Deskriptivnom metodom utvrđeni su odnosi i zakonitosti na domaćem i inostranom tržištu, kako bi se svestrano proučio definisani predmet istraživanja.
- Komparativna metoda omogućila je utvrđivanje sličnosti, identičnosti i razlika u ispitivanim pojavama na tržištu i kod korisnika usluga, kao i za postavljanje hipoteze.

U praktičnom delu istraživanja je pre svega korišćen metod anketiranja putem upitnika. Istraživanje je sprovedeno u dve vremenske serije (generacija 2007/2008 i 2008/2009) sa 594 i sa 305 studenata Univerziteta Singidunum.

Statističko istraživanje realizovano je u tri faze:

1. statističko posmatranje i prikupljanje podataka
2. sređivanje i grupisanje podataka
3. obrada sa statističkom analizom

Metoda teorijske analize je prevashodno korišćena u stvaranju teorijske osnove istraživanja, sa ciljem da se teorijski rasvetli problem istraživanja i time omogući fokusiranje predmeta istraživanja, za definisanje osnovnih pojmova, utvrđivanje ciljeva, zadataka i istraživačkih hipoteza. Teorijski su analizirane studije, naučni radovi, članci i knjige, posebno oni koji se direktno odnose na istraživački problem. S obzirom na specifičnost istraživačkog problema, teško je bilo doći do teorijske osnove kao podloge za empirijsko istraživanje.

Rad je podeljen u 4 poglavlja:

U **prvom delu** rada posebna pažnja je posvećena značaju obrazovanja za razvoj društva i ekonomije kao i specifičnim karakteristikama obrazovnih usluga. Predstavljena su međunarodna iskustva u visokom obrazovanju, tačnije tržišta obrazovanja kao značajni prioriteti globalnih nacionalnih strategija i politika socijalnog, ekonomskog i tehnološkog napretka. Ubrzani tehničko - tehnološki razvoj i kontinuirane socio-ekonomske promene zahtevaju visokoobrazovanu populaciju koja je u stanju da efikasno participira u svom društvenom i poslovnom okruženju. Analizom sistema visokog obrazovanja u SAD i Evropi, sagledavaju se različiti modeli efikasnog organizovanja visokoobrazovnih institucija.

**Drugi deo** rada se odnosi na tržište visokog obrazovanja u Srbiji. Aktuelna harmonizacija visokog obrazovanja u Srbiji sa Evropskom unijom zahteva sagledavanje postojećeg stanja u obrazovanju i doslednu primenu Bolonjske deklaracije. Analiziraju se standardi koji obezbeđuju podršku institucijama visokog obrazovanja u razvoju sopstvenog sistema obezbeđenja kvaliteta imajući u vidu interese društva.

U **trećem delu** govori se o značaju marketinga kao savremene naučne discipline, koja je sastavni deo planiranja i organizovanja poslovnih aktivnosti u oblasti usluga. Intenzivan razvoj društva i privrede dovodi do ekspanzije uslužnog sektora tako da on postaje promoter i dominantna snaga u razvijenim zemljama što govori o neophodnosti spoznaje značaja i specifičnosti marketinga u sektoru usluga. Predstavljen je proces organizovanja marketinga u visokom obrazovanju, formulisanje marketing strategija u visokoobrazovnim institucijama: strategije segmentacije, strategije pozicioniranja, strategije diferenciranja, strategije brendiranja i strategije međunarodnog marketinga. Istovremeno se skenira visoko obrazovanje kroz sve instrumente marketing miksa koji su objašnjeni kao faktori konkurentnosti i iznalaze se optimalne kombinacije marketing miksa, imajući u vidu karakter visokoobrazovne institucije kao uslužne i neprofitne delatnosti. Budući da je tržište obrazovanja stalno izloženo novim okolnostima, menadžment institucije nalazi se pred permanentno otvorenim problemom kako uskladiti svoju ponudu i marketing strategiju sa promenljivim tržišnim okolnostima. Dakle, različita stanja tražnje kao i marketing ambijenta opredeljuju i različite uloge marketinga.

**Četvrti deo** predstavlja primenu marketinga u politici razvoja Univerziteta Singidunum. Predstavljen je prikaz rezultata istraživanja na ciljnoj grupi studenata (I godina) koji su dali informacije o procesu donošenja odluke i faktorima koji utiču na proces donošenje odluke prilikom izbora fakulteta. Rezultati analize studije slučaja ukazuju na atraktivnost nekih promotivnih instrumenata i sagledavaju trend u periodu od dve godine.

Na kraju rada su izneta zaključna razmatranja sa preporukama adekvatnih marketing aktivnosti u oblasti obrazovanja sa primarnim ciljem ostvarenja kvalitetnog *outputa* usklađenog sa potrebama društva i uspešnog uključivanja u Evropski prostor visokog obrazovanja.

**Poglavlje I**

# UTICAJ MAKROOKRUŽENJA NA SISTEM VISOKOG OBRAZOVANJA

*“Dugoročna spremnost za prihvatanjem novih znanja i nove filozofije,  
potreba je svakog menadžmenta koji teži transformaciji.  
Nije dovoljno raditi najbolje. Morate znati šta raditi!”*

*Edwards Deming*

## **1.ULOGA I ZNAČAJ OBRAZOVANJA ZA RAZVOJ DRUŠTVA I EKONOMIJE**

Obrazovanje kao uslužna delatnost ima uticaj na društveni, ekonomski i lični razvoj. Ukoliko se visoko obrazovanje posmatra u celini, imajući u vidu raznovrsnost učesnika i zainteresovanih strana, često se pominju **tri osnovne uloge**:

- Obrazovanje populacije, kako u smislu visokoobrazovane radne snage, tako i u smislu obrazovanja nastavnog kadra za niže stepene obrazovanja ili za samo visoko obrazovanje (tj. formiranje naučnog podmlatka) - (eng. *teaching*).
- Naučno istraživanje – (eng. *research*).
- Podrška razvoju društva – (eng. *service to society*).<sup>1</sup>

Većina istraživača razvoja visokog obrazovanja smatraju da svrha visokog obrazovanja treba da bude: priprema za život aktivnog stanovništva u društvu, priprema održive zaposlenosti, pružanje mogućnosti za lični razvoj i obezbeđivanje široke i napredne osnove znanja. Posebno je značajno osposobiti pojedinca za kontrolu ličnog razvoja. Preuzimajući inicijativu i odgovornost za vlastiti razvoj, pojedinac doprinosi i odgovara za razvoj društva. Kompetentno delovanje pojedinca u odnosu „pojedinac – društvo“ nosi specifičnu odgovornost: prema sebi, porodici, profesiji, lokalnoj i široj zajednici, ali i svim budućim generacijama.

Kada je reč o ekonomskom razvoju, za visoko obrazovanje se tvrdi da uvećava produktivnost, prvenstveno kroz rast ljudskog (humanog) kapitala, odnosno stvaranje veće i bolje obrazovane radne snage. Pored ovoga, unutar ekonomije znanja, proizvodnja znanja, zajedno sa efektivnim i efikasnim prenosom znanja privredi, tretira se kao jedan od ključnih faktora za ekonomski rast u razvijenim zemljama, stvaranje savremenih tehnoloških dostignuća. Na kraju, često se govori da je veća obrazovanost stanovništva povezana sa manjim troškovima drugih javnih sektora.

Kada posmatramo zemlje u ekonomskoj i društvenoj tranziciji, koje su suočene sa visokom stopom nezaposlenosti, sa nedovršenim, kontradiktornim reformskim politikama javnih sektora potreban je oprez prilikom korišćenja primera drugih zemalja i njihovih rešenja a pre svega adekvatna analiza primenljivosti tih rešenja.

Visoko obrazovanje je značajan društveni, ekonomski i naučni fenomen. Značaj obrazovanja se naročito naglašava od druge polovine 20. veka. U visokom obrazovanju traži se oslonac unapređenju društva i kvalitetnijem životu stanovništva.

---

<sup>1</sup> Vukasović, M, (2006), *Razvoj kurikuluma u visokom obrazovanju*, AOM, Beograd, str.18. (Ova klasifikacija nastala je na osnovu klasifikacija koje najčešće koristi Savet Evrope)

U savremenim društvima mnoge organizacije i pojedinci imaju udeo u visokom obrazovanju i žele da aktivno participiraju u formiranju obrazovne politike. U tom smislu, institucije postaju sve više inkorporirane u društvo. Posledica je da su visokoškolske institucije i nacionalne vlade suočene sa velikim očekivanjima i znanje tretiraju izvorom svih rešenja. To je dovelo do pojave novih stručnjaka, novih studijskih programa, usluga i administrativnih jedinica organizacije, a sve u cilju da se odgovori na izazove.<sup>2</sup>

Značajno je sagledati i vezu visokog obrazovanja i društvenog, odnosno ličnog razvoja. Obrazovanje se može sagledati kao kanal društvene mobilnosti, koje omogućava ili olakšava individualno napredovanje na društvenoj lestvici, i na taj način, popravljjanje društveno-ekonomskog statusa (samim tim i kvaliteta života) i pomeranje pojedinaca iz manje privilegovanih društvenih slojeva ka privilegovanim delovima društva. Ovakvo očekivanje je naročito prisutno u državnim politikama i strategijama koje za cilj imaju smanjenje siromaštva, ekonomski razvoj, rast društvene kohezije itd. Razumevanje prethodnog, ima uticaj i na teoriju humanog kapitala i hipotezu signaliziranja, jer oba pristupa pridaju značajnu ulogu obrazovanju i obuci kada govore o postizanju privilegovanijeg statusa po zaposlenju (iako su načini postizanja višeg statusa po zaposlenju nešto drugačiji). Na kraju, prateći Humboltovu ideju *Bildung*-a, možemo posmatrati uticaj (visokog) obrazovanja na lični razvoj. U istraživanju osoba iz različitog socio - ekonomskog miljea, Haggis (*Haggis*) je identifikovala različite percepcije učenja, uključujući i neke jasno povezane sa idejom ličnog razvoja i ličnog ispunjenja; učenje kao „ekspanzija, nove ideje; fascinacija, deljenje znanja“ ili „uživanje, satisfakcija i znatiželja“.<sup>3</sup>

Martin Trow (*Martin Trow*), jedan od prvih autora zainteresovanih za procese i efekte omasovljenja visokog obrazovanja, usredsređuje se na očekivane rezultate visokog obrazovanja i identifikuje dve njegove funkcije:

- **autonomnu funkciju**, koja uključuje prenos visoke kulture, stvaranje novog znanja i izbor, formiranje i potvrđivanje elitnih grupa i
- **javnu funkciju**, koja uključuje masovno visoko obrazovanje i transfer znanja društvu.

Francuski sociolog Pjer Burdije (*Pierre Bourdieu*) čitav obrazovni sistem vidi kao mehanizam socijalne reprodukcije obzirom da obrazovni sistem formiraju i organizuju (društvene) grupe koje poseduju moć, sistem, takođe, reprodukuje distribuciju moći u društvu i, stoga, reprodukuje društvenu nejednakost. Burdije dalje definiše različite oblike koji doprinose reprodukciji: društveni kapital, kulturni kapital i ekonomski kapital. Ono što je specifično u Burdijeovom mišljenju, u poređenju sa drugim mišljenjima o ekonomskoj nejednakosti, jeste fokus na manje očigledne oblike kapitala kao što su **kulturni ili društveni kapital**. Pretvaranje društvenog i kulturnog kapitala u ekonomski kapital i obratno manje je opipljivo, što otežava stvaranje sistema

---

<sup>2</sup> Jongbloed, B., Enders, J., Salerno, C., (2008), Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda, *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, Volume 56, No.3.

<sup>3</sup> Vukasović, M., citiran rad, str 32.



obrazovanja koji bi bio imun na ove oblike kapitala, i stoga sprečava da obrazovanje postane zaista društveno neutralno.<sup>4</sup>

Autori prošlogodišnjeg izveštaja o obrazovanju za Evropsku komisiju navode da je “investiranje u obrazovanje jedna od determinanata demokratizacije društva” (*Wößmann i Schültz*). Osoba visokog obrazovanja uživaće i finansijske i nefinansijske prinose od ulaganja u sopstveno obrazovanje, ali nikada nije u mogućnosti da internalizuje za sebe celokupne efekte takve investicije. Ova okolnost dodatno otvara prostor za intervenciju određenih državnih politika i finansiranje obrazovanja na taj način postaje jedno od ključnih pitanja svake državne politike. Svako ko investira zainteresovan je za buduće individualne i socijalne koristi. One će biti ostvarene pod uslovom da obrazovanje bude primenjeno na efikasan i pravičan način.<sup>5</sup>

U izveštaju UNESCO-a je posebno ukazano na **ulogu i značaj koje obrazovanje** ima u procesu prevazilaženja suprotnosti u 21. veku. U tom smislu su navedene tri osnovne suprotnosti:<sup>6</sup>

- **suprotnost između globalnog i lokalnog** – podrazumeva istovremenu potrebu očuvanja nacionalnog identiteta i pripadanja globalnom okruženju;
- **suprotnost između univerzalnog i individualnog** – podrazumeva prihvatanje globalizacije kao univerzalnog procesa, ali i očuvanje lične autentičnosti i kulturnog identiteta svog naroda;
- **suprotnost između tradicije i savremenosti** – podrazumeva potrebu prilagođavanja savremenim kretanjima, ali uz očuvanje sopstvenog istorijskog razvoja.

Razvoj društva i ekonomije podrazumeva njihovu orijentaciju ka savremenim tehnologijama, a one su inicijatori modifikovanja ciljeva obrazovanja. Ciljevi savremenog obrazovanja se orijentišu na jačanje stručnih znanja i na veću fleksibilnost prema zahtevima u dinamičnom svetu rada i društva, kao i na sticanje ključnih veština, kako bi mladi ljudi bili spremni za nove profesionalne izazove i mogli da se uključe u savremene tokove društva.

S obzirom na kontinuirane tehnološke promene, društva koja žele da su u koraku sa aktuelnim dostignućima definišaće obrazovne sisteme koji će pružiti mogućnost svakom pojedincu za ostvarenje društvene participacije, unapređivanje kvaliteta života, lični razvoj, zapošljavanje, mogućnost kontinuiranog profesionalnog razvoja, itd.

Prilagođavanje sistema obrazovanja strategiji razvoja društva i privrede zahteva reformu nastavnih planova i programa u pravcu obezbeđivanja funkcionalne, kompjuterske i tehnološke pismenosti, podstičući kreativnost, razvoj kritičkog mišljenja i potrebnih veština za svakog pojedinca.

---

<sup>4</sup> Vukasović, M., *citiran rad*, str 31.

<sup>5</sup> Bodroški Spariosu, B., (2007), Efikasnost i pravičnost obrazovnih sistema u evropskim politikama obrazovanja, *Nastava i vaspitanje*, br.3, Beograd, str. 3.

<sup>6</sup> [www.unesco.org](http://www.unesco.org), preuzeto dana 7.04.2009.



Znanje se efektivno deli na tri kategorije: stručnost, zasluge i intelektualnu svojinu, navedene prema meri otuđenja znanja od onoga ko ga poseduje. Trendovi u kojima obrazovanje i znanje počinju da imaju visoki komercijalni značaj i dobijaju tržišnu vrednost obično se označavaju terminom komodifikacija (*commodification*) obrazovanja. Znanje se sve više vidi kao jedan od ključnih proizvodnih faktora i može biti veliki **izvozni proizvod** ili **prodavana usluga**. Ono je predmet pregovora u Opštem sporazumu o trgovini uslugama (*General Agreement on Trade in Services, GATS*) i tržišno je zaštićeno putem prava na intelektualnu svojinu.<sup>7</sup>

Razvoj zasnovan na znanju i inovacijama nalazi se u osnovi jednog od tri stuba strategije razvoja Evropske unije do 2012. godine. Suština je u jačanju naučnih i inovacionih kapaciteta kao motora budućeg razvoja.

Srbija se usmerila ka brzom privrednom razvoju i transformaciji zemlje u stabilno demokratsko društvo sa funkcionalnom tržišnom privredom, a istovremeno se opredelila za ispunjavanje obaveza koje proizilaze iz procesa stabilizacije i pridruživanja Evropskoj uniji. Srbija iz godine u godinu ostvaruje napredak u svim oblastima privrednog i društvenog razvoja i prema analizama na evropskoj rang listi 2008. godine, zauzima nešto bolju poziciju sa aspekta humanog razvoja (33. mesto u Evropi) nego sa aspekta ekonomske dimenzije (35. mesto u Evropi), tako da značajno zaostaje za zemljama Evropske unije (tabela 1.1.).<sup>8</sup>

**Tabela 1.1. Razvojna pozicija Srbije u Evropi**

| Razvojna pozicija<br>Srbije u Evropi<br>(rang) <sup>9</sup> | Ekonomski razvoj<br>(BDP PPP) | Humani razvoj (UNDP indeks<br>humanog razvoja) |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------|
|                                                             | 35.                           | 33.                                            |

Izvor: *Izveštaj o razvoju Srbije u 2009.* (2010), Republički zavod za razvoj, Republika Srbija, str.6.

Ujedinjene nacije definišu **humani razvoj** kao stvaranje okruženja u kome pojedinac može da razvije sve svoje potencijale i da vodi produktivan, kreativan život u skladu sa svojim potrebama i interesovanjima. Jedino stvarno bogatstvo svake države su ljudi. Ekonomski rast je veoma bitno sredstvo, koje čoveku daje veću mogućnost izbora.

Najvažniji preduslovi za humani razvoj podrazumevaju da ljudi žive dug i zdrav život, da su obrazovani, da imaju pristup sredstvima neophodnim za pristojan životni standard i da imaju mogućnost da učestvuju u životu zajednice. Mnogi ekonomisti bi rekli da je nacionalni dohodak

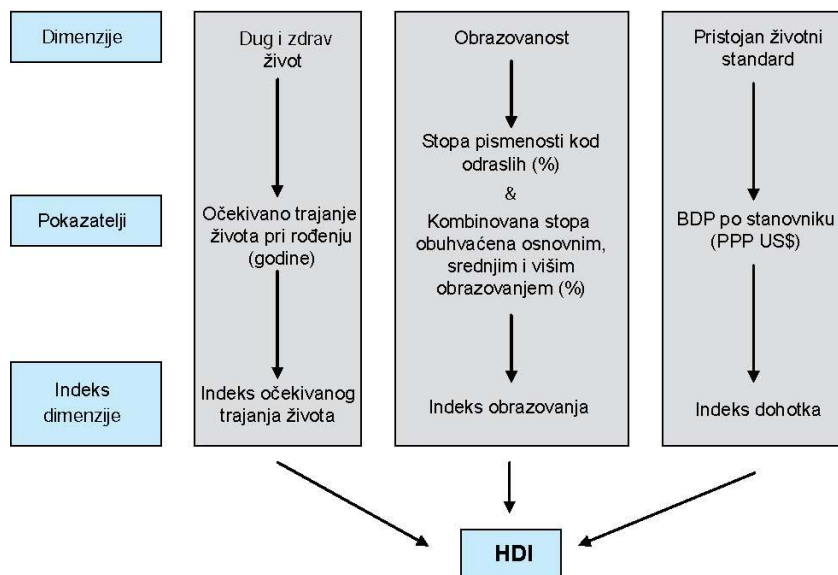
<sup>7</sup> Vukasović, M.,(2009), *Teorijska razmatranja problema visokog obrazovanja*, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, str 33.

<sup>8</sup> *Izveštaj o razvoju Srbije u 2009.*, (2010), Republički zavod za razvoj, Republika Srbija, str.6.,preuzeto sa sajta [www.razvoj.sr.gov.yu](http://www.razvoj.sr.gov.yu), dana 4.09.2009.

<sup>9</sup> *Izveštaj o razvoju Srbije u 2009.*, (2010), Republički zavod za razvoj, Republika Srbija, str.6.,preuzeto sa sajta [www.razvoj.sr.gov.yu](http://www.razvoj.sr.gov.yu), dana 4.09.2009.

dobar pokazatelj blagostanja ljudi. Između njih postoji čvrsta zavisnost, jer je ekonomski razvoj bitno sredstvo za ostvarenje humanog razvoja, a blagostanje ljudi često zavisi i od toga kako se ti resursi koriste.<sup>10</sup>

**Slika 1.1. Dimenzije indeksa humanog razvoja**



Izvor: Ujedinjene nacije - program za razvoj Srbije (2006), *Srbija - pokazatelji humanog razvoja*, str.3. preuzeto sa sajta [www.undp.org.rs](http://www.undp.org.rs), dana 07.09.2009

**Indeks humanog razvoja** uključuje tri osnovne dimenzije humanog razvoja: mogućnost da se živi dug i zdrav život; nivo obrazovanosti i ekonomsko blagostanje izraženo proizvodnjom, odnosno društvenim proizvodom teritorije.

Indeks humanog razvoja je prosta aritmetička sredina tri osnovna indeksa

$$HDI = (I1 + I2 + I3) / 3$$

I1 – indeks očekivanog trajanja života

I2 – indeks obrazovanja

I3 – indeks društvenog bruto proizvoda

Iako u Srbiji od 2000. godine konstantno raste kvalitet života, tek se od 2004. godine nalazi u grupi zemalja sa visokim nivoom humanog razvoja. Uz povećanje očekivanog trajanja života na 73,8 godina (Bugarska, Rumunija i Mađarska su se našle iza Srbije), stope pismenosti na 96,4% i rastom BDP *per capita* po kupovnoj moći na 9.492 dolara (ispred Albanije, Makedonije i Bosne i

<sup>10</sup> Ujedinjene nacije - program za razvoj Srbije (2006), *Srbija pokazatelji humanog razvoja*, preuzeto sa sajta [www.undp.org.rs](http://www.undp.org.rs), dana 07.09.2009.

Hercegovine), Srbija je zauzela 67. mesto u svetu (HDI indeks 0,821). Od zemalja u okruženju jedino je Slovenija imala izrazito visoku vrednost indeksa razvoja (0,924).<sup>11</sup>

Promene, kao što su neznatno smanjenje životnog veka i smanjenje obuhvata stanovništva sa osnovnim, srednjim i visokim obrazovanjem (kao što je uzrokovalo smanjenje indeksa edukacije), uz porast ekonomskog podindeksa humanog indikatora sa 0,780 na 0,800 kumulativno su se odrazile na pokazatelj HDI Srbije u 2008.(0,830), zaustavljajući višegodišnji trend rasta indeksa humanog razvoja. Ekonomski rast je potrebno, ali ne i dovoljno sredstvo za proširenje mogućnosti izvora koje ljudi imaju. Znači, jedan od osnovnih preduslova daljeg razvoja napretka humanog razvoja Srbije, pored ekonomske stabilnosti i eventualnog rasta su: poboljšanje uslova obrazovanja i opismenjavanje stanovništva, porast informatičke stope pismenosti ukupnog stanovništva, unapređenje društvenog razvoja i kontinuirano prilagođavanje globalnim trendovima nivoa obrazovanja. U pogledu nedovoljnog demografskog potencijala, Srbiji je potreban duži period za razvoj infrastrukture „ljudskog kapitala“ kao kritičnog faktora za održiv ekonomski rast i poboljšanje kvaliteta života.<sup>12</sup>

Značajno je primetiti regionale razlike u nivou razvijenosti unutar zemlje (kada se meri sa visinom HDI indeksa). Grad Beograd, koji po veličini populacije i ekonomije predstavlja poseban region, lider je po obrazovanju i ekonomskoj snazi, ali zaostaje kada se posmatra trajanje života.

Značajno je naglasiti da će obrazovanje u 21. veku biti usmereno prema sticanju znanja koje postaje značajan faktor društvenog razvoja i imaće odlučujuću vrednost i za pojedinca i za civilizaciju. Obrazovanje će imati značaja u sagledavanju i razumevanju globalnih promena u savremenom društvu, usaglašavanju privrednog razvoja sa ekološkim zakonitostima u uslovima razvoja nauke i tehnologije, u pogledu očuvanja kulturnog identiteta naroda i suvereniteta njihovih država u uslovima globalizacije ekonomskog života i političke dominacije privredno najrazvijenijih država, kao i u pogledu demokratizacije društvenih odnosa.

Nacionalne obrazovne politike u razvijenim zemljama temelje se na **konceptu doživotnog učenja**, odnosno koncepciji društva koje uči. Ovi koncepti su definisani od strane međunarodnih organizacija koje se bave obrazovnom politikom (UNESCO, OECD, ILO, Savet Evrope, Evropska komisija) i koje ih preporučuju i prezentuju svojim članicama u sprovođenju nacionalnih obrazovnih reformi. Koncept doživotnog učenja i razvoja ljudskih resursa uslovili su nastanak različitih oblika učenja u svim životnim dobima.

Svaka nacionalna ekonomija i njen dugoročni razvoj zavise isključivo od kvaliteta ljudskih resursa tako da je obaveza svakog društva da strateški planira i ulaže u sektor obrazovanja. Obrazovanje se danas smatra uslovom opstanka i razvoja modernog društva. Brzim prilagođavanjem intenzivnim promenama i usvajanju novih znanja i veština obezbeđuje se konkurentska prednost na tržištu.

---

<sup>11</sup> *Izveštaj o razvoju Srbije u 2009.* (2010), Republički zavod za razvoj, Republika Srbija, 2009. str.74.

<sup>12</sup> *Izveštaj o razvoju Srbije u 2009.* (2010), citiran rad, str.73-75.

Osnovni zadatak obrazovnog sistema je izgradnja i stvaranje intelektualnog, kompetentnog i humanistički usmerenog radno sposobnog stanovništva, a sve to na opštu društvenu korist. Obrazovanje ima ključnu ulogu u pripremanju, osposobljavanju mladih za ravnopravno učešće u društvenoj zajednici, bez obzira na njihovo društveno poreklo, ali i pripremu i osposobljavanje starije populacije u cilju da se adaptiraju novonastalom radnom i društvenom okruženju.

Zemlje čija se razvojna politika ne temelji na koncepciji doživotnog učenja osuđene su na privrednu i političku marginalizaciju. Ulaganje u obrazovanje i obuku pojedinaca u korelaciji je sa brzinom tehnoloških promena.

Sve aktivnosti obrazovanja jedne nacije su pod uticajem makro faktora iz njihovog okruženja. Mnogobrojna istraživanja identifikovala su uticaj nekoliko nekontrolisanih faktora u makro okruženju, a najveći uticaj imaju:

- Demografski i društveni faktori
- Nauka i tehnologija
- Ekonomski i regionalni razvoj
- Globalizacija
- Tržište rada

Kontinuirana istraživanja kontrolisanih i nekontrolisanih faktora treba da budu imperativ svima koji se bave obrazovanjem i putokaz budućih društvenih i ekonomskih dešavanja prema kojim treba oblikovati obrazovne sisteme. Obrazovanje je po svojoj prirodi delatnost budućnosti jer priprema ljude za društva koja tek nastaju.

### **1.1. Uticaj demografskih i društvenih trendova na visoko obrazovanje**

Demografske promene su od posebnog značaja u marketing istraživanjima, s obzirom na to da broj, starosna struktura i mobilnost stanovništva određuju stvarnu i potencijalnu tražnju na tržištu i formiraju demografski profil korisnika usluga.

Uticaj **demografskih** promena najviše se ogleda kroz promene u strukturi stanovništva uz istovremeno produženja životnog veka, što ima za posledicu povećanje tražnje za obrazovnim, turističkim, rekreacijskim, zdravstvenim uslugama. Sa druge strane, sve manji broj mlađeg stanovništva utiče na neravnotežu na tržištu rada, ali i na tražnju za uslugama obrazovanja.

Ljudski kapital je resurs koji je najosetljiviji na tranzicione promene, najteže se regeneriše i predstavlja jedinu investiciju koja ima potencijal da donosi beskonačan prihod i „eksponencijalni rast“.

Demografski trendovi u Srbiji su u poslednje dve decenije izuzetno nepovoljni. Prirodni priraštaj je konstantno negativan, stanovništvo je među najstarijim u Evropi, a očekivano trajanje života i stopa smrtnosti odojčadi su znatno ispod evropskog proseka (tabela 1.2).

**Tabela 1.2. Demografski trendovi u okruženju 2008.godine**

|                            | Prosečni priraštaj |                | Starost stanovništva -prosečna | Očekivano trajanje života |             | Stopa smrtnosti odojčadi (‰) | Procena stanovništva do 2020. (u hilj.) |
|----------------------------|--------------------|----------------|--------------------------------|---------------------------|-------------|------------------------------|-----------------------------------------|
|                            | Stopa (‰)          | Broj (u hilj.) |                                | muško                     | žensko      |                              |                                         |
| <b>Srbija (bez AP KiM)</b> | <b>-4.6</b>        | <b>-33,6</b>   | <b>41.1</b>                    | <b>71.1</b>               | <b>76.2</b> | <b>6.7</b>                   | <b>7.066</b>                            |
| Bugarska                   | -4.3               | -32,8          | 41.4                           | 69.5                      | 77.0        | 8.6                          | 7.188                                   |
| Rumunija                   | -1.8               | -33,1          | 37.7                           | 69.7                      | 77.2        | 11.0                         | 20.834                                  |
| Hrvatska                   | -1.9               | -8,4           | 41.0                           | 72.4                      | 78.3        | 5.6                          | 9.893                                   |
| Mađarska                   | -3.1               | -30,8          | 39.4                           | 70.0                      | 77.3        | 5.9                          | 9.893                                   |
| Albanija                   | 5.9                | 18,06          | 31.7                           | 72.9                      | 77.8        | 6.0                          | 3.338                                   |
| Makedonija                 | 2.3                | 4,0            | 32.3                           | 72.0                      | 77.1        | 9.7                          | 2.025                                   |
| EU-27                      | 1.0                | 555,8          | 39.0                           | 74.6                      | 80.9        | 4.4                          | 513.838                                 |

*Izvor: Izveštaj o razvoju Srbije u 2008. (2009.), Republički zavod za razvoj, Republika Srbija, str. 7-9.  
prema Eurostat, United Nations Statistics Division (Population projections)*

Prema projekciji Republičkog zavoda za statistiku broj stanovnika Srbije će se smanjivati za oko 2% svake pete godine, odnosno 2022. godine imaćemo 6,3% manje stanovnika nego danas. Starosna struktura stanovništva Srbije je takođe nezadovoljavajuća. Prosečna starost stanovništva iznosi 40,9 godina što Srbiju svrstava u zemlje sa starim stanovništvom.<sup>13</sup>

S obzirom na negativni demografski trend u Srbiji poseban značaj ima očuvanje i stvaranje mladih naučnika što je uslovljeno i strateški određeno visokoobrazovnom politikom.

Jedan od velikih problema sa kojima će se obrazovanje susresti u narednim godinama jeste demografski pad i smanjenje broja dece što znači i manji broj učenika u školama. Ogromna razlika između broja dece u osnovnim školama 1976/77 godine kada je bilo 292.447 učenika u odnosu na 2007/08 kada je bilo svega 31.253, odnosno srednjoškolaca je 1976/77 bilo 57.693 učenika a 2007/08 godine 9.885<sup>14</sup> otvara čitav niz pitanja koja se moraju rešavati u procesu reforme obrazovanja, obima i strukture ukupne školske mreže, planiranju strategije visokoobrazovnih institucija uz uvažavanje osnovnog principa prava na obrazovanje za sve, angažovanje i rad nastavnika, finansiranje obrazovanja, upravljanja obrazovanjem i dr.

Stepen obrazovanja u Republici Srbiji niži je od međunarodnog proseka - u Srbiji ima 3,5 odsto ili gotovo 233.000 nepismenih osoba starijih od deset godina. Poslednji popis iz 2002. godine, (koji nije sproveden na Kosovu i Metohiji), pokazao je da od ukupnog broja nepismenih, centralna Srbija ima 81,1 % osoba koje nemaju završenu ni nižu, četvorogodišnju osnovnu školu, dok u Vojvodini taj procenat iznosi 18,9%.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> *Strategija naučno tehnološkog razvoja Republike Srbije u periodu od 2010. do 2015.*(2009), Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, str.13.

<sup>14</sup> *Statistički godišnjak Srbije 2009*, Republički zavod za statistiku, [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs), preuzeto dana 5.06.2010.

<sup>15</sup> *Statistički godišnjak Srbije 2009*, Ibid.

Analiza kvaliteta pismenosti učenika u okviru Programa za međunarodna studentska predviđanja (PISA)<sup>16</sup> ukazuje na kvalitet pismenosti učenika i rezultati dobijeni testiranjem koje je sprovedeno u toku 2003. i 2006. godine govore da je Srbija ispod OECD proseka u sve četiri kategorije. Skoro 30% učenika iz Srbije je po pismenosti bilo na najnižem nivou (tinejdžeri iz Srbije su zauzeli 41. mesto u svetu od ukupno 57 zemalja u kojima je obavljeno testiranje).

Ranijih godina, promenama u obrazovanju se nije pristupalo analitički, dugoročno i strategije razvoja obrazovanja nisu se donosile na osnovu validnih analiza postojeće situacije, a multidisciplinarna istraživanja obrazovanja još uvek nisu prihvaćena kao relevantna naučna aktivnost.

Usled razvoja društva i privrede utemeljnog na znanju, raste tražnja za obrazovnim stanovništvom. Istovremeno postoji određeni broj mladih koji upišu i ne završe srednje ili visoko obrazovanje, kao i određeni broj koji ne nastavljaju školovanje nakon završene srednje škole. Ovo podrazumeva odgovarajuće mere u obrazovnom sistemu kako bi se motivisali mladi, zadržali u obrazovnom sistemu uz ponudu adekvatnih metoda studiranja. Sadašnjih 8% visokoobrazovanih u odnosu na ukupan broj stanovnika nikako ne mogu da obezbede razvoj Srbije. Povećanje broja diplomiranih, kao budućeg naučnog potencijala, postiže se ne samo povećanjem broja upisanih studenata, već i efikasnijim studijama. Prelaskom na sistem obrazovanja u skladu sa Bolonjskom deklaracijom, pored početnih teškoća, efikasnost studiranja će se povećati, a novim studijskim programima doktorskih studija dobiće se naučni istraživači mnogo mlađe starosne strukture.

Kao što je Strategija razvoja obrazovanja odraslih kompatibilna sa Strategijom razvoja stručnog obrazovanja u Republici Srbiji, tako je i ovaj plan tesno povezan sa Akcionim planom za realizaciju Strategije razvoja stručnog obrazovanja. Pod obrazovanjem odraslih se u Akcionom planu, kao i u Strategiji razvoja obrazovanja odraslih, podrazumeva društvena delatnost i proces zadovoljavanja obrazovnih potreba odraslih ljudi bez obzira na institucionalnu organizaciju, sadržaj, nivo i korišćene metode. U operativnom i praktičnom smislu obrazovanje odraslih obuhvata „sve formalne i neformalne oblike obrazovanja namenjene starijim od 18 godina koji nemaju status učenika, odnosno studenta”.<sup>17</sup> Obrazovanje odraslih treba posmatrati kao instrument društvenog i ličnog razvoja.

Uzimajući u obzir ulogu koju obrazovanje ima u ekonomskom i socijalnom razvoju društva, potreban je sveobuhvatni pristup obrazovanju i formulisanje strategije razvoja obrazovanja zasnovane na proceni stanja, analizama rezultata međunarodnih testiranja obrazovnih dostignuća učenika iz naše zemlje, kao i preporukama koje iz njih proističu.

---

<sup>16</sup> Program za međunarodna studentska predviđanja (*Programme for International Student Assessment - PISA*) sprovodi se svake treće godine, koordiniran od strane Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), istražuje pismenost učenika i kvalitet obrazovanja u različitim državama širom sveta (testira petnaestogodišnjake).

<sup>17</sup> *Akcioni plan za sprovođenje strategije razvoja obrazovanja odraslih u Republici Srbiji za period 2009. - 2010.* godine, Ministarstvo prosvete Republike Srbije, str. 3.



U formulisanju strategije treba da učestvuje široka stručna javnost, učesnici u obrazovnom procesu: nastavnici i učenici; roditelji i ne manje važno predstavnici poslovnog sektora i lokalnih zajednica. Ona mora biti usklađena sa svetskim i evropskim standardima i preporukama, ali i sa razvojnim strategijama države Srbije i Vlade Srbije, a naročito sa Strategijom pridruživanja Srbije Evropskoj uniji, Strategijom za smanjenje siromaštva i Strategijom za razvoj informacionog društva. Ona, takođe, mora da ima jasno definisane kratkoročne, srednjoročne i dugoročne ciljeve, jasnu podelu nadležnosti i osmišljen način praćenja uspešnosti njenog sprovođenja. Za ovo je od presudnog značaja uspostavljanje efikasnog načina unutarsektorske i međusektorske koordinacije o pitanjima od značaja za obrazovanje.<sup>18</sup>

U okviru ukupnih demografskih promena vrlo su intenzivne i **društvene promene**, a njihov uticaj se ogleda kroz:

- a) smanjenje broja tradicionalnih porodica što dovodi do kontinuiranog povećanja broja obrazovnih i zaposlenih žena
- b) velike promene u stilu života i poboljšanje kvaliteta života (više sredstava se troši na obrazovanje, putovanje i zabavu)
- c) proces internacionalizacije utiče na zahteve za što raznovrsnijom i kvalitetnijom ponudom obrazovnih usluga
- d) kao posledica niza društvenih promena javljaju se potrebe za novim znanjima i veštinama, odgovorima na izazove sa kojima se konstantno suočava okruženje

U cilju da jedan visokoobrazovni sistem bude efikasan neophodno je da bude kompatibilan sa odabranom strategijom razvoja i da je u stanju da brzo odgovori na promene u okruženju. Razvojem strategija visokoobrazovni sistem mora obaviti usaglašavanje sa planiranim opštedruštvenim kretanjima i privrednim razvoje.

### **1.2. Promene na tržištu rada i visoko obrazovanje**

Dinamične i raznovrsne promene početkom 21. veka koje značajno utiču na razvoj društva, sektor usluga i planiranje strategija obrazovanja, mogu se sagledati kroz sledeće pojave:

- društva i ekonomije postaju sve složeniji
- priroda poslova se radikalno menja
- sve više poslova nestaje ili se modifikuje usled tehnoloških promena
- potreba za stalnom evaluacijom je jedini siguran putokaz za budućnost

Već sada je teško predvideti koja znanja i veštine će biti potrebne i aktuelne za narednih 10 godina. U većini profesija znanje se duplira svakih nekoliko godina, što znači da znanje svakoga

---

<sup>18</sup> Grupa stručnjaka iz strukovnih udruženja, instituta i nevladinih organizacija, (2007), *Neophodni koraci u reformi obrazovanja u Srbiji*, Pismo Nacionalnom prosvetnom savetu, Fond za otvoreno društvo, Beograd.

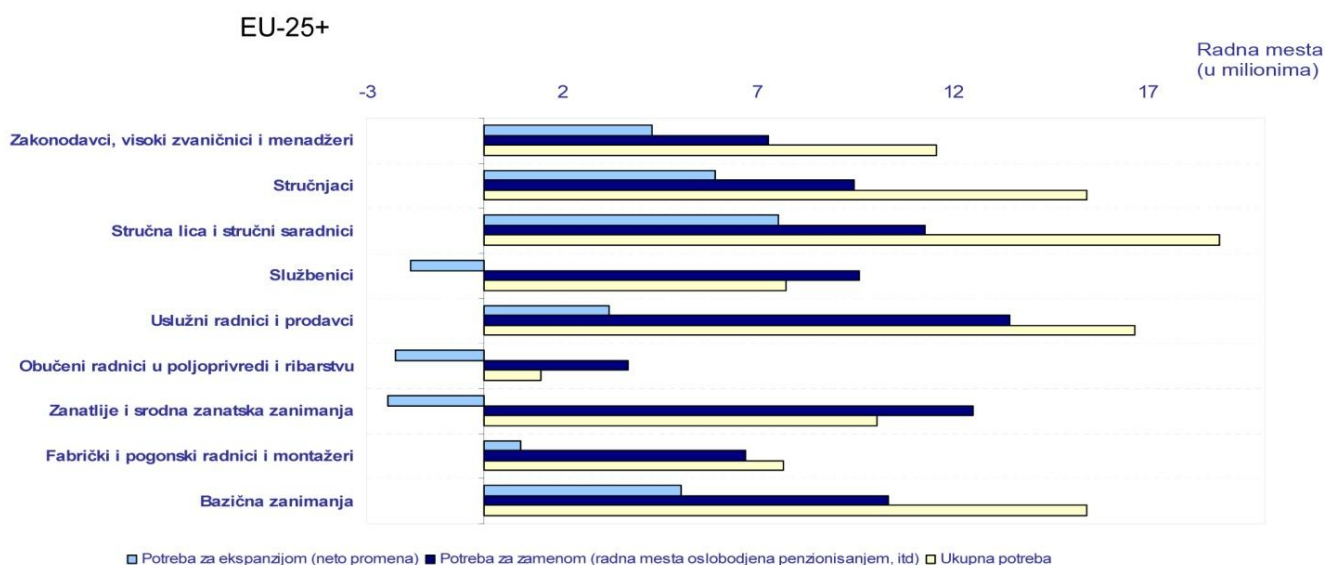
od nas treba da se duplira svake dve do tri godine samo da bismo bili "u koraku" sa vremenom. Društva u kojima se vrednuje znanje kao resurs, koja ulažu u obrazovanje i nauku, u kojima je razvijena informaciona infrastruktura i visoko se ceni individualnost, sposobnost i kreativnost pojedinaca i organizacija, nazivaju se inovativna društva. Sa ciljem da odgovore na brze promene, društva podstiču permanentno obrazovanje.

Neophodnost novih veština za potrebe novih poslova podrazumeva:

- **Rešavanje problema neusklađenosti** - od 2009. godine počeo je monitoring evropskog tržišta rada; standardni višejezični rečnik zanimanja; pristupačan *online* servis za građane.
- **Jačanje kapaciteta Evropske unije za prognozu i predviđanje:** redovna procena dugoročne ponude i tražnje na tržištu rada; jačanje metodoloških i analitičkih kapaciteta za predviđanje potrebnih veština i poslova; unapređenje dijaloga između poslovnog sveta i visokoobrazovnih institucija, stručno osposobljavanje u cilju razvijanja partnerstva i iznalaženja odgovora na srednjoročne potrebe za adekvatnim veštinama.<sup>19</sup>

Proces globalizacije podstaknut intenzivnim tehnološkim promenama inicira rastuću potrebu za svim zanimanjima, a posebno u sektoru usluga (grafikon 1.1.). Prema analizama očekuje se porast sa 68% u 2001. na 75% u 2020. godini.

**Grafikon 1.1. Potrebe za veštinama: rastuća potreba za svim zanimanjima, posebno u sektoru usluga**



Izvor: Masson., J.R, (2009), *Učenje odraslih, socijalno partnerstvo i Nacionalni okvir kvalifikacija (NOK) u Srbiji*, Sharing Expertise in Training, Beograd.

<sup>19</sup> Masson., J.R, (2009), *Učenje odraslih, socijalno partnerstvo i Nacionalni okvir kvalifikacija (NOK) u Srbiji*, Sharing Expertise in Training, Beograd.



Poslednjih nekoliko decenija zabeležen je najbrži rast u tražnji intelektualnih usluga, posebno u oblasti informatičke i komunikacione tehnologije. Potrebe za znanjem rastu i savremene poslovne aktivnosti zahtevaju poznavanje moderne tehnologije. Nova struktura zanimanja zasniva se na potrebi za usavršavanjem sa naglaskom na jezičke i komunikacione veštine, informatičke komunikacione pismenosti, poznavanje stranih jezika, razvijanju društvene odgovornosti i preduzetništva ali sve učestaliji su zahtevi za permanentnim obrazovanjem.

Saradnja/partnerstvo između visokog obrazovanja i tržišta rada dugo godina nije bila u fokusu pažnje u mnogim zemljama Evrope. Ovaj vid saradnje omogućava transfer znanja u oba pravca, omogućava dobru pripremu studenata za buduće zaposlenje. Adekvatan odnos između sistema obrazovanja i tržišta rada obezbeđuje odgovarajuća nova znanja i potrebnu strukturu kvalifikovane radne snage koja će se pojaviti kao ponuda na tržištu rada.

U periodu od 2006. do 2008. godine stopa zaposlenosti u Srbiji pokazuje pozitivan trend, da bi u 2009. godini pala za 3,7% ili za 6,9% u odnosu na 2008. godinu. Srbija sa stopom zaposlenosti stanovništva radnog uzrasta od 50% u poređenju sa Evropskom unijom, pojedinih njenih članica, kao i zemalja u okruženju je na niskom nivou (samo Turska ima nižu stopu zaposlenosti – 45,9%). Izražena struktura zaposlenih u 2009. godini prema sektorima je sledeća: usluge 56,1%, industrija 25,1% i poljoprivreda 24,0%. Srbija ima najnižu stopu nezaposlenosti sa osnovim obrazovanjem od 3,5 %, (prosečna stopa u Evropskoj uniji je 14,4%), visoka je stopa nezaposlenosti sa srednjim obrazovanjem od 11,4% u poređenju sa Evropskom unijom dok je najniža stopa nezaposlenosti sa visokim obrazovanjem od 1,7% u odnosu na druge zemlje, (prosečna stopa u Evropskoj uniji je 5,3%).<sup>20</sup>

U skladu sa novonastalim privrednim i društvenim promenama, kao i promenama na tržištu rada potrebno je organizovati i uskladiti obrazovni sistem koji bi obezbedio potrebne profile radne snage. Prihvatanjem znanja kao investicionog resursa približavamo se ideji jedinstvenog evropskog tržišta rada. Sve strukturalne reforme koje se ogledaju kroz Bolonjski proces vezuju se za dve objektivne i važne činjenice u razvoju obrazovanja:<sup>21</sup>

- promocija konkurentnosti i atraktivnosti univerziteta na tržištu obrazovnih usluga i
- priprema visoko obrazovanih kadrova na univerzitetima za potrebe tržišta rada.

U cilju postizanja boljih veza sa zahtevima tržišta rada uz poštovanje principa na kojima počivaju savremeni ekonomski procesi, posebno u sferi globalnih promena, više pažnje treba posvetiti jačanju neformalnih oblika osposobljavanja u toku rada i to razvijanjem saradnje sa poslodavcima u svim sektorima, ali i uvođenjem novih sistema osposobljavanja. Prioritet reforme obrazovanja je kako da obrazovanje odgovori na potrebe tržišta rada. U konceptu shvatanja obrazovanja kao izvora ljudskih resursa potreba za kvalifikovanom i osposobljenom radnom snagom postaje veoma značajna za planiranje strategija na univerzitetima.

---

<sup>20</sup> *Izveštaj o razvoju Srbije u 2008*, (2009), Republički zavod za razvoj, Republika Srbija, str. 90-92.

<sup>21</sup> Pitić, G., (2009), *Obrazovanje ekonomista i tržište rada, Kako obrazovati ekonomiste za tržište rada*, Zbornik radova sa okruglog stola, FEFA, Beograda, str. 7.

Jedan od najvećih izazova srpske ekonomije i ukupnog društva jeste smanjenje broja nezaposlenih. Sistem obrazovanja ne može da reši ovo pitanje, ali svakako da može i mora da bude direktno povezan sa politikom zapošljavanja u Srbiji. Proces deindustrijalizacije se dešava istovremeno sa smanjenjem progressa u oblasti rekonstrukcije državnih preduzeća i ekspanzije sektora sa nisko kvalifikovanom radnom snagom i niskim prihodovnim učešćem u ukupnoj ekonomiji.<sup>22</sup>

Ovakva struktura nezaposlene, ali i zaposlene radne snage zahteva promene i modernizaciju sistema obrazovanja, posebno stručnog obrazovanja i čitavog kompleksa permanentnog učenja u Srbiji. Modernizacija države i njena orijentacija ka novim tehnologijama mora da utiče na inoviranje ciljeva stručnog obrazovanja i približavanje evropskim zemljama. Zbog toga će ciljevi savremenog stručnog obrazovanja kod nas morati da se orijentišu ka jačanju stručnih znanja i većoj fleksibilnosti u savlađivanju promenljivih zahteva u svetu rada i u društvu, kao i na sticanje ključnih veština kako bi mladi ljudi bili spremni za nove profesionalne izazove i mogli da se uključe u ukupnu modernizaciju društva.

Shvatajući da se naše društvo kreće ka društvu koje uči, potrebno je kod mladih razviti i spremnost za stručno usavršavanje i doškolovanje. Odnosno, obrazovanje treba da pruži mogućnost svakom pojedincu za: ostvarenje socijalne participacije, unapređivanje kvaliteta života, lični izbor, zapošljavanje, kao i mogućnost kontinuiranog profesionalnog razvoja.

Da bi se povezali tržišna privreda, tehnološki razvoj i potrebe u oblasti zapošljavanja neophodno je i drugačije opredeljivanje učenika za upis u srednje škole, na fakultete i izbor profesije. Potrebno je i usaglašavanje stepena diploma i kvalifikacija sa svetskim standardima, kao i diversifikacija institucionalnih oblika i modela, programa i metoda rada. Prilagođavanje sistema obrazovanja strategiji razvoja društva i privrede zahteva i reformu studijskih planova i programa u pravcu obezbeđivanja funkcionalne, kompjuterske i tehnološke pismenosti, podstičući kreativnost, razvoj kritičkog mišljenja i potrebnih veština za svakog pojedinca.

Da bi se postigla bolja veza sa zahtevima tržišta rada i ostvarili oni principi na kojima počivaju savremeni ekonomski procesi, posebno u sferi globalnih promena, više pažnje treba posvetiti jačanju neformalnih oblika osposobljavanja u toku rada i to razvijanjem saradnje sa poslodavcima u svim sektorima, ali i uvođenjem novih sistema osposobljavanja.

Takođe jedan od značajnih prioriteta razvoja obrazovanja kao jednog od osnovnih preduslova u uspostavljanju sistema razvoja ljudskih resursa jeste usklađivanje tog procesa sa prioritetima razvoja obrazovanja u Evropi za 2010. godinu. U tom procesu tri elementa su posebno bitna:

- Povećanje kvaliteta obrazovanja i osposobljavanja.
- Veća dostupnost obrazovanja i razvoj doživotnog učenja.
- Povezivanje rada, društva i ekonomije.

---

<sup>22</sup> [www.cep.edu.rs](http://www.cep.edu.rs), preuzeto dana 7.09.2009. godine.

U tom kontekstu posebno je važna zasnovanost daljeg razvoja obrazovanja na konceptu doživotnog učenja. Da bi ostvarila neophodne socijalne i ekonomske promene Srbija mora da restruktuirati svoj ljudski kapital, da ga snabde novim znanjima, veštinama i sistemom vrednosti, stavovima i ponašanjem. To znači da se obrazovanje nalazi u osnovi socijalno-ekonomske transformacije Srbije. Sve to još jače postavlja pitanje daljeg razvoja sistema obrazovanja i vaspitanja i njegovo strateško utemeljenje u odnosu na razvoj društva, ekonomije, a posebno u odnosu na njegovo usaglašavanje sa principima razvoja obrazovanja u Evropi za 2010. godinu.<sup>23</sup>

### **1.3. Uticaj visokog obrazovanja na jačanje ekonomske efikasnosti i regionalnog razvoja**

Stručnjaci i analitičari zemalja članica OECD-a postavili su veoma ambiciozne ciljeve visokom obrazovanju, posmatrajući ga kao sredstvo za brži ekonomski rast.

Regionalna ekonomija zavisi od interakcije niza faktora. Osim prirodnih resursa, fizičke infrastrukture, zaštite životne sredine, postojećih i novih poslovnih partnera, veštine korišćenja baza podataka stanovništva, tradicije, istorije, eksplicitnih političkih okvira za regionalni razvoj, **dostupnost obrazovanja i permanentno učenje** postaju ključni faktori za jačanje konkurentnosti i ekonomske efikasnosti.

Uz neke izuzetke, ugledne visokoškolske ustanove, tradicionalno su usmerene na stvaranje i razvoj osnovnih znanja za nacionalnu i/ili globalnu ekonomiju, sa ograničenim naglaskom na lokalne i regionalne potrebe. Sa procesima globalizacije i lokalizacije, lokalna dostupnost znanja i veština postaje sve značajnija. U ekonomiji znanja visokoškolske institucije globalizaciju vide kao izvor novih znanja, kao mogućnost za inovacije, kao generator rasta i razvoja.

U okviru Evropske unije došlo je do promena u regionalnom razvoju. Aktivnim učešćem nacionalnih vlada, postavljeni su okviri za razvoj regionalnih politika, usmerenih ka postizanju razvojnih ciljeva. Na donošenje razvojne politike najviše je uticao **sektor visokog obrazovanja**.<sup>24</sup>

Priznanje da visoko obrazovanje može igrati ključnu ulogu u razvoju, sada podupire većina ekonomskih strategija razvoja, kako na međunarodnom, nacionalnom tako i na regionalnom nivou.

Uticajem na regionalnu ekonomiju, socijalni i kulturni razvoj, visoko obrazovanje čini direktne ekonomske koristi na lokalnom i regionalnom nivou. Visokoškolske institucije postaju poslodavci i potrošači (lokalnih vlasti i lokalnih kompanija), dobavljači roba i usluga i imaju direktan uticaj na prihod i zaposlenost u gradovima i regionima. U regijama koje su pokrivene visokoškolskim institucijama može doći do značajnog povećanja regionalnog bruto domaćeg proizvoda (BDP).

---

<sup>23</sup> [www.cep.edu.rs](http://www.cep.edu.rs), preuzeto dana 7.09.2009. godine.

<sup>24</sup> OECD, (2007), *Higher Education and Regions, Globally Competitive Locally Engaged*, pp. 11.

Osim pomenutih, postoje i indirektni uticaji, vezani za ljudski kapital, znanje i atraktivnost na lokalnom području. **Model regionalnog razvoja** zasnovan je na jedinstvu okolnosti u regionu i razvoju znanju prema potrebama privrednog razvoja. To je dovelo do ponovnog preispitivanja uloge visokoškolskih institucija u gradovima i regionima. Privreda zahteva sve više stručnih profila, čije znanje je orijentisano prema potrebama. Takođe, zahtevi se odnose i na pružanje mogućnosti za doživotno učenje, što za posledicu ima kreiranje novih, netradicionalnih znanja i veština, u odnosu na dosadašnje tradicionalno obrazovanje.

Ukoliko visokoškolske institucije žele doprineti regionalnom ekonomskom razvoju, moraju učiniti mnogo više nego jednostavno školovati – moraju se baviti regijom i doprineti razvojem novih znanja, otvaranjem novih radnih mesta, zapošljavanjem lokalnog stanovništva. Doprinos se ogleda i u tehnološkom transferu, kroz otvaranje novih preduzeća i uslužnih delatnosti. Očekuje se da će ovakav interdisciplinarni pristup omogućiti partnerstvo sa privredom, lokalnim zajednicama i različitim deoničarima. Oni svakako imaju **koristi** od prisustva jedne visokoškolske ustanove, jer takva partnerstva mogu biti delotvorna u nekoliko domena:

- Usklađivanje ponude i tražnje na lokalnom tržištu rada
- Unapređenje lokalnog ekonomskog razvoja
- Doprinos regionalnim sistemima upravljanja
- Povećano generisanje poreza i drugih prihoda
- Privlačenje investicija u privatnom sektoru
- Povećanje ljudskog kapitala, zadržavanje obrazovanih kadrova u regionu, uključujući i učenje na daljinu (e-learning)
- Razvoj lokalnih kulturnih programa, socijalne uključenosti, zdravstva, turizma i dr.

**Ekonomski interes** visokoškolskih institucija ogleda se u sledećem:

- Lokalna podrška u istraživanju i privlačenje studenata
- Povećan upis studenata iz regiona
- Dodatni prihod od lokalne privrede putem konsultantskih usluga i profesionalne obuke
- Privlačenje i zadržavanje kreativnih i motivisanih studenata

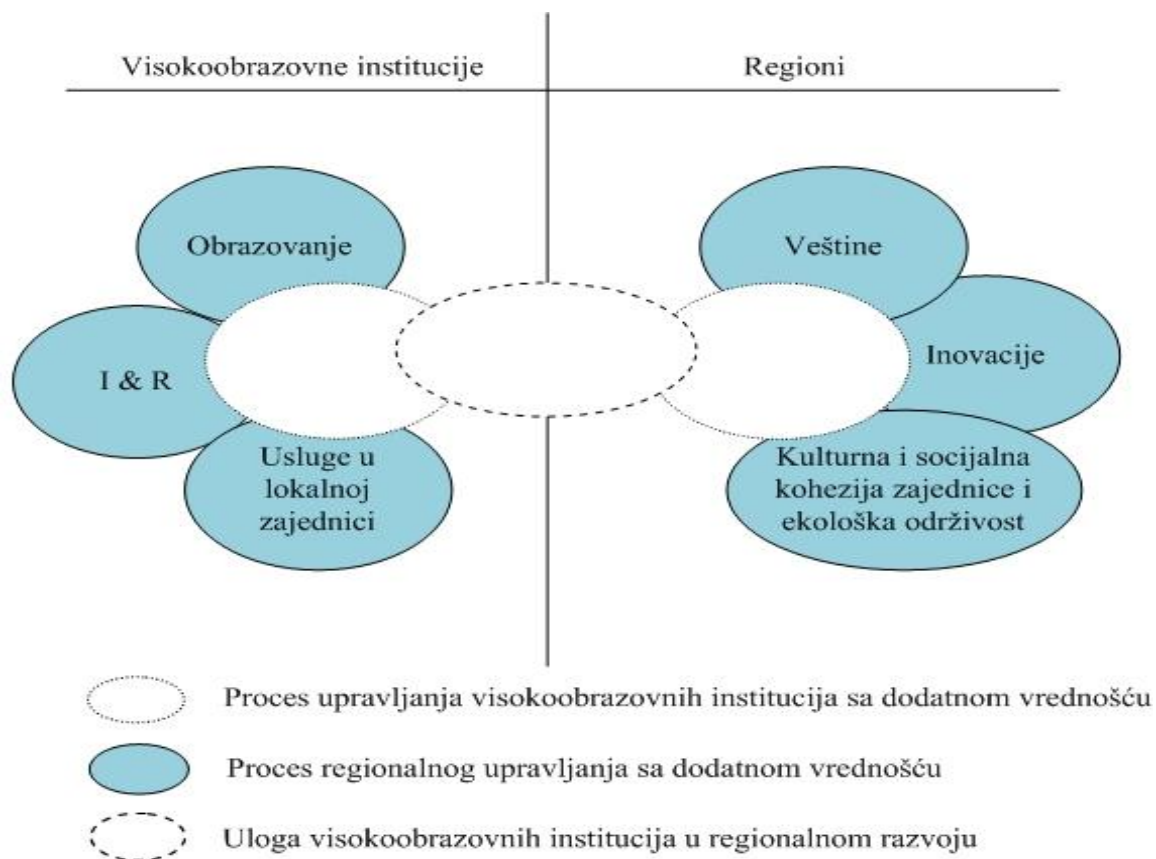
Visokoškolske institucije imaju potencijal za pružanje podrške, stručne analize i davanje smernica za budući razvoj. U tom kontekstu, visokoškolske institucije igraju sve važniju ulogu, kao ključni akteri u inovacijama i razvoju regiona.

Navedeni faktori oslikavaju skoro sve aspekte nove uloge visokoškolskih institucija u ekonomskom razvoju gradova i regiona, što zahteva kreiranje novih nastavnih, istraživačkih i društvenih aktivnosti. Savremen univerzitet, da bi postao i dugovečan univerzitet, mora biti prilagodljiv na promene u okruženju (slika 1.2). Leva strana dijagrama se odnosi na tri konvencionalne uloge visokoškolskih institucija: **obrazovanje, istraživanje i razvoj i usluge u lokalnoj zajednici**. Na desnoj strani dijagrama se rezimiraju tri ključne dimenzije za regionalni

razvoj, **inovativnost, kulturna i socijalna kohezija zajednice**, uključujući i **ekološku održivost**. Uspešan regionalni razvoj zahteva da se sve nastavne, istraživačke i naučne aktivnosti, kreiraju tako da uspostave sve mehanizme za premošćivanje granica između visokog obrazovanja i institucija u regionu, tj. zajednice uopšte (dinamičnu vezu između institucija visokog obrazovanja i regiona).<sup>25</sup>

U mnogim zemljama ministarstva obrazovanja ostaju kao tutori tradicionalne logike visokog obrazovanja, dok ministarstva za nauku i tehnologiju logički prihvataju znanje kao eksploataciju za poslovnu korist, kao i ministarstva na tržištu rada, koja insistiraju na novoj ulozi visokoškolskih institucija, a to je razvoj veština. Naglo povećanje investicija, poslednjih decenija u Kini, Indiji i drugim zemljama su upravo posledica napora tih zemalja da celokupnu naučnu infrastrukturu prevedu u funkciju poslovnog razvoja.

**Slika 1.2. Uloga visokoobrazovnih institucija u regionalnom razvoju**



Izvor: OECD, (2007), *Higher Education and Regions, Globally Competitive Locally Engaged*, str. 40 (prilagođeno prema Goddard i Chatterton)

○

<sup>25</sup> OECD, (2007), *Higher Education and Regions, Globally Competitive Locally Engaged*, pp. 40.

Model participacije visokog obrazovanja u regionalni razvoj nisu prihvatile mnoge zemlje u Evropi. Francuska i Nemačka su zadržale snažnu državnu upravu visokoškolskih institucija. Među zemljama koje su implemenirale model izdvajaju se Danska, Finska, Holandija, Norveška i dr.

Zemlje koje imaju implementiran mehanizam raspodele koriste širok spektar pokazatelja. Pokazatelji su povezani sa završetkom studija, brojem akumuliranih bodova, prosekom trajanja studiranja i dr. Ostali pokazatelji usresređeni su na ishode tržišta rada: stope zapošljavanja diplomaca, obim u kojem se zaposlenje odnosi na oblast studija. Neke zemlje koriste i analize programa efikasnosti (npr. od poslodavaca, studenata, socijalnih partnera i dr.), uključujući procene kvaliteta diplomaca, u kojoj meri su zadovoljene njihove potrebe stečenim znanjem kao i stepen studentskog zadovoljstva.

Odgovarajuće promene u privredi, praćenje potreba tržišta rada i adekvatna priprema kvalifikovanih kadrova treba da doprinese smanjenju stope nezaposlenosti ali i smanjenju regionalne nejednakosti. Evidentne su razlike u razvoju pojedinih područja u Srbiji, ali se očekuje njihovo smanjenje usled sprovođenja mera koje treba da ujednače nerazvijena područja sa razvijenim i omogućiti im društvenu povezanost (kao što je učenje na daljinu).

### **1.4. Uticaj globalizacije na visoko obrazovanje**

Globalizacija dovodi do transnacionalizacije visokog obrazovanja i nastajanja globalnog tržišta visokog obrazovanja. Transnacionalno obrazovanje i obrazovanje bez granica predstavlja fizičko i virtuelno kretanje studenata, zaposlenih, profesora, znanja i akademskih programa i iskustava iz jedne zemlje u drugu. Visoka korelacija između stepena obrazovanja i siromaštva posebno je izražena kod zaposlenih gde je položaj i status u zaposlenju determinisan nivoom obrazovanja.

Proces globalizacije je direktno iniciran značajnim tehnološkim promenama, međunarodno ekonomskim i društvenim integracijama, razvojem lokalnih tržišta i njihovom potrebom za uključivanje u međunarodne tokove. Globalizaciju je kao proces nemoguće izbeći, s obzirom na visoku razliku svetske privredne konkurentnosti i savremenog razvoja visokosofisticirane tehnologije, posebno informatičke, što svet pretvara u „globalno selo“.

Piter Draker smatra da pojava interneta i elektronske trgovine „iz osnova menja privredu, tržišta i industrijske strukture, proizvode i usluge i njihov protok, segmentaciju klijenata, kupaca, korisnika, njihove vrednosti i ponašanje; radna mesta i tržište rada“.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Prilagođeno prema Draker,P., *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad, 2005, str.11.



U razvoju visokog obrazovanja u odnosu na globalizaciju postoje tri bazična elementa koja se moraju uvažiti:<sup>27</sup>

- značaj promena u društvu i njihove posledice na obrazovanje
- uticaj globalizacije na promenu ukupnog cilja razvoja visokog obrazovanja
- promena sveta rada i tržišta rada uslovlila je da se obrazovanju postavljaju novi zahtevi (tržište rada traži drugačije osposobljene i pripremljene pojedince koji imaju profesionalnu mobilnost i spremni su da uče tokom čitavog života).

Postoje brojni ekonomski i socio-politički razlozi za podsticanje i razvijanje „prakse globalnog obrazovanja”:<sup>28</sup>

- Razvijanje „svetskog nastavnog plana” i programa, u cilju integrisanja različitih znanja, iskustava, veština.
- Mogućnost studenata da pohađaju različite programe, koristeći pri tom racionalno prostor, finansije i vreme, zahvaljući primeni visokih tehnologija u obrazovanju, koje omogućuju studentima da steknu znanja bilo gde i bilo kada.
- Dostupnost različitih znanja većini studenata, bez obzira na to da li studenti žive u razvijenim ili nerazvijenim delovima sveta („elektronski univerziteti”).
- Razmena profesionalnog kadra iz različitih zemalja.

Prednosti globalizacije obrazovanja, posebno u oblasti visokog obrazovanja, ogledaju se u mobilnosti studenata i diplomaca, što je već prisutno na primeru Evropske unije, podstiču razmenu profesora i studenata između akademskih institucija i ubrzavaju priznavanje diploma sa drugih (stranih univerziteta). Globalizacija afirmiše napuštanje tradicionalnih modela obrazovanja (diploma za sva vremena), odnosno svođenje obrazovanja na formalne okvire i iznalaženje novog obrazovnog modela koji podrazumeva sticanje permanentnih kompetencija sa naglaskom na kreativnosti, inovacije i autonomiju ličnosti.

Neki autori naročito skreću pažnju na dve **pozitivne posledice** globalizacije:<sup>29</sup>

- 1) u današnje vreme mnoge strane obrazovne institucije razvijaju »međunarodno obrazovanje na daljinu«, odnosno multimedijalno obrazovanje, kao i *on-line education*, u kome nastavnici i studenti komuniciraju preko interneta, telefona i pošte;
- 2) novi fenomen je »međunarodna mobilnost« institucija i kurseva, što je poznato i kao »transnacionalno obrazovanje« odnosno obrazovanje u blizini (»*offshore education*«) kada su studenti smešteni u jednoj zemlji, a obrazovna institucija u drugo.

<sup>27</sup> Maksimović I, (2006), *Obrazovanje menadžera za XXI vek*, doktorska disertacija, FEFA, Univerzitet Singidunum, Beograd, str 22.

<sup>28</sup> Prilagođeno prema Kulić, R., (2008), Globalizacija i Bolonjski proces, *Pedagogija*, 4/08, str. 530.

<sup>29</sup> Ziguras, C 2005, 'International trade in education services: governing the liberalization and regulation of private enterprise' in M. Apple, J. Kenway and M. Singh (ed.) *Globalizing Education: Policies, Pedagogies, & Politics*, Peter Lang, New York, USA, pp. 93-112.



Globalno tržište obrazovanja pored brojnih prednosti ima i **negativnih konotacija** – opasnost od komercijalizacije međunarodne razmene obrazovnih usluga, manjkavosti u njegovoj pravnoj regulativi. U takvim okolnostima, na znanje se često gleda kao na svaku „robu” i u cilju da se znanje zaštiti od komercijalizacije i da se to onemogući, najefikasniji način je poštovanje/ispunjavanje dva osnovna pravila:

1) **lokalne obrazovne institucije**, univerziteti kao potencijalni partneri stranim obrazovnim institucijama moraju ispuniti određene naučno-nastavne zahteve, kako bi se kvalifikovali za ovaj oblik saradnje,

2) **svaki program mora biti akreditovan** od strane zemlje domaćina, odnosno njenih odgovarajućih organa, što podrazumeva akreditaciju kurikuluma, nastavnog osoblja i odgovarajućih „drugih standarda” koji važe u okviru nacionalne države.

Nije ideja da se na ovaj način zagovara „etnocentrizam i izolacija”, jer su društva koja ne uspostavljaju intelektualne i kulturne veze osuđeni na stagnaciju, ali je određeno „uređivanje” razmene obrazovnih usluga ne samo potrebno, nego i neophodno, naročito u promovisanju „tržišta znanja”, odnosno „znanja kao robe”. Taj problem će postati još aktuelniji u budućnosti, kada će „globalno obrazovanje” izrasti u mnogo intenzivniju i širu delatnost, tražeći još bolje i uticajnije mesto na svetskom tržištu rada. U današnjim uslovima broj globalnih kurseva, programa i institucija je ograničen, ali dovoljan da se uoče još neki **nedostaci koncepcije „globalnog obrazovanja”**:<sup>30</sup>

- ✓ prvi nedostatak je **kognitivnog karaktera**, jer se smatra da elektronizacija i digitalizacija, koje su u osnovi globalizacije znanja, dovode do gubitka celovitosti znanja, odnosno da (elektronika ne može zameniti knjigu);
- ✓ drugi nedostatak je **obrazovnog karaktera**, pošto u uslovima globalizacije obrazovanja znanje postaje proizvod koji se prodaje i kupuje, pakuje i reklamira, što je još jedan neželjen aspekt potrošačkog društva, naročito u svetlu afirmacije multimedijskog obrazovanja, koje je »osnova za dalji razvoj globalizacije«;
- ✓ treći nedostatak globalizacije je **socijalnog karaktera**, što u stvari znači da se globalizacijom obrazovanja (na elektronskoj osnovi) gubi »socijalni i fizički kontakt« u okviru zajednice, pri čemu se kao zamena nudi virtuelna zajednica, što narušava »osnovne pretpostavke za identitet i individualnost«;
- ✓ četvrti nedostatak globalizacije obrazovanja je **kulturnog karaktera** i svodi se na moguće potiskivanje i nestajanje tradicionalnih kultura, kao i nametanje »zapadnih vrednosti i normi«, što mnogi doživljavaju kao novu „kolonizaciju”.

Ziguraz zapaža da je »transnacionalno obrazovanje« dramatično poraslo u prošloj dekadi, posebno u Evropi i Južnoj Americi, sa povećanim učešćem institucija iz Velike Britanije, Australije i SAD, koje svoje programe ostvaruju kroz saradnju sa lokalnim organizacijama,

---

<sup>30</sup> Kulić, R., (2008), Globalizacija i Bolonjski proces, *Pedagogija*, 4/08, str. 532.

odnosno partnerima, kao što su privatni koledži, univerziteti i profesionalne asocijacije. Stoga se predviđa da će do 2020. godine, u ovakve programe u azijskim zemljama, izuzimajući Kinu, biti uključeno više od 480.000 studenata. Njegovo je mišljenje da u takvom razvoju transnacionalno obrazovanje postaje ključna odlika procesa globalizacije visokog obrazovanja, pošto »globalno mobilni obrazovni programi«, olakšani informacionim i komunikacionim tehnologijama, omogućavaju studentima da se osposobe za zanimanje i uključe u permanentno učenje, kao pretpostavkama za dobijanje posla u »multijezičkoj ekonomiji znanja«.<sup>31</sup>

Sigurno da opstanak na globalnom tržištu podrazumeva uvažavanje osnovnih karakteristika globalnog društva, ali je istovremeno, u cilju očuvanja sopstvenog identiteta, potrebna opreznost kako bi se očuvao sopstveni identitet. U uslovima velike međuzavisnosti koja u svetu danas postoji, bez obzira na to da li je reč o ekonomiji, kulturi ili obrazovanju, samo takav pristup globalizacionim procesima je racionalan i prihvatljiv.

Svaki nacionalni obrazovni sistem treba da uvažava obrazovno - kulturnu tradiciju uz istovremeno afirmisanje učenja na najboljim tradicijama drugih kultura. Samo na taj način se omogućava prepoznatljivost aktivnih učesnika u globalnom društvu.

Finalni uticaj na odnos između visokoobrazovnih institucija i njenog regiona ogleda se u prisustvu globalne konkurentnosti. Snaga globalizacije, informacione i komunikacione tehnologije doprinosi smanjenju distance. Svako mesto koje ima internet vezu može da učestvuje u globalnoj ekonomiji zasnovanoj na znanju. Visokoobrazovne institucije treba da „plasiraju“ svoje obrazovanje i istraživačke usluge na globalnom tržištu kako bi privukli najbolje istraživače, predavače i akademske lidere. U isto vreme, korist od globalnog povezivanja imale bi lokalne kompanije koje imaju šansu da privuku određene investicije ili kreativne ljude.<sup>32</sup>

Značajno je napomenuti da na visoko obrazovanje, a samim tim i na izbor najadekvatnijeg modela finansiranja utiču evropeizacija, internacionalizacija i globalizacija. Pojam internacionalizacije koristi se da označi proces postajanja (više) internacionalnim. To podrazumeva da su nacionalne države ili pojedinci iz ovih država uključeni u saradnju ili koordinisanje pojedinih aktivnosti i da pomeraju ove aktivnosti do određene mere (koja zavisi od nivoa internacionalizacije) od nacionalnog ka internacionalnom okruženju. U odnosu na visoko obrazovanje i promene koje se trenutno dešavaju, bilo bi korisno da napravimo razliku između stare internacionalizacije i nove internacionalizacije, prema Gornickoj (*Gornitzka*), ali sa pojačavanjem razlike između njih: stara internacionalizacija odnosi se na internacionalizaciju „sprovedenu“ od strane pojedinaca, odnosno individualnu mobilnost studenata ili nastavnika, istraživačku aktivnost iniciranu od pojedinaca i sl., za razliku od procesa u kojima je nova internacionalizacija viđena kao strateški cilj i kada su posebne vladine strukture napravljene da bi organizovale takvu internacionalizaciju. Evropeizacija visokog obrazovanja odnosi se na

---

<sup>31</sup> Morshidi, S., (2006), Transnational higher education in Malaysia: Balancing benefits and concerns through regulations, *Higher Education in Asia and The Pacific Region*, RIFE International Publication Series No. 10, Research Institute for Higher Education Hiroshima University, pp. 110.

<sup>32</sup> OECD, (2007), *Higher Education and Regions, Globally Competitive Locally Engaged*, pp. 40.

prenošenje nekih ovlašćenja za donošenje odluka na viši (evropski) nivo, bez obzira da li je reč o konkretnoj instituciji ili je donošenje odluka organizovano kroz otvoreni metod koordinacije. **Bolonjski proces** je očigledan primer evropeizacije visokog obrazovanja. Imajući to u vidu, evropeizacija može biti viđena kao nova internacionalizacija, ali je ograničena na evropski kontinent. **Globalizaciju** razumemo kao proces izmeštanja univerziteta iz njegovog nacionalnog konteksta. Ovo podrazumeva da, ako postoji globalizacija visokog obrazovanja, postoji i rastuća integracija visokobrazovnih procesa i struktura preko (ili nezavisno od) nacionalnih država, što konačno vodi (ili će voditi) denacionalizaciji visokog obrazovanja. Do koje mere će se ovo desiti, ne samo u zemljama koje izučavamo već i širom sveta, ostaje da se vidi.<sup>33</sup>

### 1.5. Uticaj naučnih i tehnoloških promena na visoko obrazovanje

Poznata izjava da „jedna od najdramatičnijih snaga koja oblikuje ljudske živote je tehnologija“ potvrđuje se u svim sferama života i rada savremenih država.

Nauku definišemo kao akumulirano znanje o ljudima i okruženju, a tehnologiju kao primenu tog znanja. Nauka i tehnologija dovode do revolucionarnih promena u mnogim oblastima ljudske delatnosti. Informaciona tehnologija preoblikuje načine na koji se obavljaju poslovi u svetu (korišćenje interneta) što ukazuje na značaj tehnološkog okruženja prilikom **formulisanja marketing strategija**.<sup>34</sup>

Nove tehnologije stvaraju nova tržišta i nove mogućnosti, unapređuju marketing miks, razvijaju i uvode nove proizvode/usluge na tržište. Savremene satelitske komunikacije i digitalni sistemi informacija omogućavaju prenos i razmenu tehničkih i drugih standarda za različite lokacije stvarajući tako od sveta „globalno selo“. <sup>35</sup> Novi načini komunikacije i procesi usluživanja samo uz pomoć novih tehnologija omogućavaju efikasniju isporuku usluga. Upravljanje marketingom u današnjim uslovima nužno je organizovati sa stanovišta korišćenja moderne tehnologije.

Naučna otkrića i tehnološke promene moraju imati podršku u istraživačko - razvojnim aktivnostima čiji budžeti postaju sve značajni u svim organizacijama.

Proces difuzije inovacija i tehnologije doživljava suštinske promene. Glavni pokretači koji vode ka većoj integraciji tehnologije, kao i naučnom i tehnološkom razvoju su dešavanja na tržištu. S obzirom da razvoj i prosperitet ekonomije i društva jedne zemlje treba da počivaju na znanju neophodno je da postoje jasne strategije obrazovanja, kao i naučnog i tehnološkog razvoja.

**Učenje na daljinu** kao koncepcija obrazovanja ili put sticanja znanja i učenja nalazi se u fazi dubokih promena. Učenje na daljinu postaje stvarnost vremena u kojem živimo a koje se ogleda u

---

<sup>33</sup> Vukasović, M., (2009), *Teorijska razmatranja problema visokog obrazovanja*, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, str 35.

<sup>34</sup> Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M.,(2009), *citiran rad*, str. 128.

<sup>35</sup> Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., (2009), *citiran rad*, str.137.

težnji da se savremenim dostignućima omogući kvalitativan doprinos razvoju društva kroz obrazovanje stanovništva. Motivi za ovaj vid obrazovanja mogu biti različiti: sticanje stepena stručnosti, osvežavanje i dopunjavanje znanja, proširivanje kulturnih vidika i sticanje znanja koja obogaćuju ličnost pojedinca. Uspeh ovog načina obrazovanja i učenja zainteresovao je milione ljudi koji su bili isključeni iz tradicionalnog sistema obrazovanja.<sup>36</sup>

Prve naznake učenja na daljinu javljaju se polovinom 19. veka, tačnije u SAD-u je 1883. godine kada je pokrenuto nekoliko inicijativa za sticanje fakultetskog obrazovanja putem dopisnog studiranja. Početkom 19. veka pažnja je usmerena na kreiranje novih pedagoških modela za dopisno studiranje i standarda za njihovo sprovođenje. Prvi kontakti sa polaznicima kod obrazovanja na daljinu realizovani su putem pošte, zatim telefonski i dvosmernim radiovezama, a kasnije je korišćena telekonferencijska tehnologija. Pojava interneta definitivno je omogućila raznovrsniju interakciju s polaznicima putem elektronske pošte, distribucionih (*mailing*) lista, diskusionih grupa i foruma.

U razvijenim zemljama u skladu sa ciljevima svojih obrazovnih politika, učenje na daljinu kao moderan tip edukacije postaje uobičajen sistem obrazovanja i edukacije savremenog društva. Većina svetskih univerziteta uporedo sa klasičnim načinom studiranja nude kao uslugu i učenje na daljinu: *The Massachusetts Institute of Technology* (MIT), *University of California, Berkeley*, itd. *Open University* je najveći univerzitet u Velikoj Britaniji, sa više od 200.000 studenata i korisnika.

**Učenje na daljinu** se odnosi na situacije kada postoji vremenska i/ili prostorna distanca između profesora i studenata. Osnovne karakteristike učenja na daljinu su:

- ✓ fizička udaljenost studenata od profesora,
- ✓ organizovani, strukturalni program,
- ✓ informacione – komunikacione tehnologije i
- ✓ dvosmerna komunikacija putem mejla ili sredstvima telekomunikacije (radio, telefon, televizija ili kompjuter).<sup>37</sup>

Obrazovna institucije pre nego što se odluči za implementaciju novih tehnologija treba da razmotri sledeća pitanja:

- Da li će nova tehnologija biti efektivnija od one koju zamenjuje?
- Da li je alternativni kanal distribucije odgovarajući za ciljno tržište?
- Koliki će biti dodatni troškovi, a kolike koristi od usvajanja novog kanala distribucije?

Efekti primene novih tehnologija u oblasti obrazovanja su značajni i reflektuju se u kvalitetu ponude tržišta rada. Odraslim osobama ovaj vid studiranja pruža drugu šansu za dobijanje fakultetskog obrazovanja, pogodan je za osobe sa ograničenim vremenom, koje žive na velikoj

---

<sup>36</sup> Savićević D., (2008), *Koncepcija samostalnog studiranja u visokom obrazovanju*, pregledni članak, Filozofski fakultet, str.188.

<sup>37</sup> P. Kotler, K. Fox, *citiran rad*, str. 341.

udaljenosti ili su ograničene fizičkom hendikepiranošću. Međutim, ova pojava ima svoje negativne implikacije na socijalni život čoveka i zato analitičari upozoravaju na introvertnost (da će kuća biti najznačajnije mesto za učenje), na krizu u društvenim odnosima, na izraziti razvoj individualizma koji vodi ka otuđenosti. Iz tog razloga potrebno je da se tehnologija primenjuje strateški, promišljeno, a u skladu sa potrebama društva.

Obrazovanje kao uslužna delatnost prepoznala je značaj interneta kao konkurentne prednosti u isporuci obrazovnih usluga korisnicima sa različitim potrebama. Korišćenje interneta u Srbiji kontinuirano se povećava od 2005. godine. U 2009. godini u Srbiji je bilo više od 2,2 miliona internet korisnika (38,1% stanovništva), pristup internetu imalo je 36,7% domaćinstava i 94,5% preduzeća. U korišćenju interneta, kao i tipovima veze koje se koriste za pristup internetu, Srbija značajno zaostaje za prosekom, kao i za većinom članica EU-27. U Srbiji je samo 38% pojedinaca koristilo internet u 2009. godini, što je značajno manje od proseka EU-27 (65%) i svih zemalja EU (jedino Rumunija ima manje učešće – 33%). Slično je i kod korišćenja interneta u domaćinstvima, jer je u Srbiji samo 33% porodica imalo pristup internetu od kuće, dok je prosek EU-27 – 60%, a posmatrano prema zemljama EU, Srbija ima veće učešće samo od Bugarske (30%), Rumunije (37%) i Grčke (37%). Korišćenje interneta u preduzećima je na nivou EU-27 (94%). Manje učešće od Srbije imaju preduzeća iz Rumunije (73%), Bugarske (84%), Mađarske (88%), Letonije (88%), Grčke i Kipra (92%).<sup>38</sup>

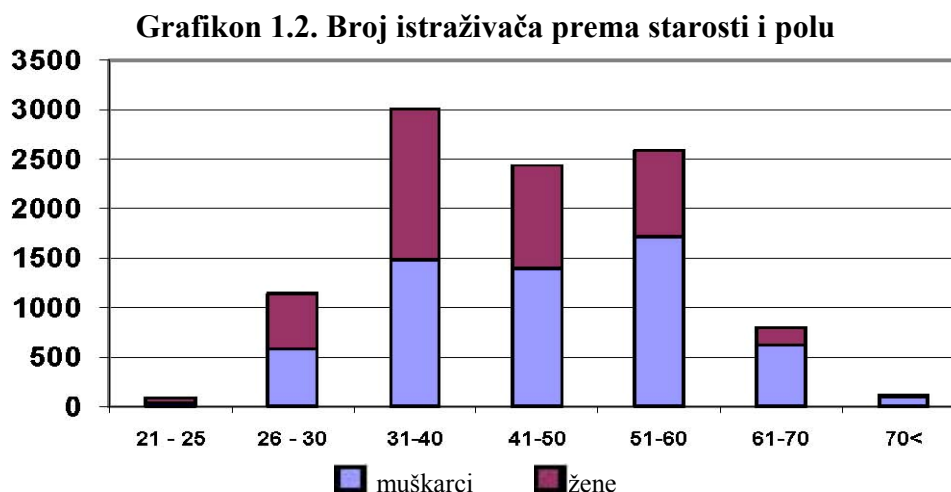
Primarna uloga tehnologije je da učini obrazovanje raznovrsnijim i pristupačnijim, uz istovremeno promovisanje kulture i duhovnosti jedne nacije. Kvalitet obrazovanja na univerzitetima je u velikoj meri povezan sa kvalitetom i intenzitetom njihovog naučnog rada. Mora se omogućiti jedinstvo naučnog i nastavnog rada na univerzitetima i znatno unapređenje naučnog rada na univerzitetu. Osnovni podsticaji rasta zaposlenosti i konkurentnosti, odnosno razvoja ekonomije i društva u celini su naučno istraživačke i inovacione aktivnosti.<sup>39</sup>

Prema podacima Republičkog zavoda za statistiku u Srbiji ima ukupno 10.220 istraživača od kojih je 8.800 angažovano na projektima Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj. Prosečna starost istraživača je 44,3 godine što je više od prosečne starosti stanovništva i ukazuje na potrebu preduzimanja aktivnosti na stvaranju naučnoistraživačkog podmlatka. Od ukupnog broja istraživača 43% su žene, što polnu strukturu naučnika čini pozitivnom i mnogo boljom u odnosu na većinu zemalja u Evropi. Broj istraživača prema starosnoj strukturi, polu i oblastima prikazan je na grafikonu 1.2.

---

<sup>38</sup> Izveštaj o razvoju Srbije u 2008. (2009), Republički zavod za razvoj, Republika Srbija, str.108.

<sup>39</sup> *Strategija naučno tehnološkog razvoja Republike Srbije u periodu od 2010. do 2015.*(2009), Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, str.12-16.



Izvor: *Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije u periodu od 2009. do 2015.godine*,(2009), Ministarstvo za nauku i tehnološko razvoj Republike Srbije, str.13.

Jedan od značajnih problema očuvanja i jačanja naučne zajednice je odlazak visokoobrazovanih iz zemlje. Od 1990. do 2000. godine Srbiju je napustilo oko 73.000 stanovnika od čega 17.000 sa univerzitetskom diplomom. Najčešći uzrok emigracije naučnika su, pored veće zarade, i bolji uslovi za naučno - istraživački rad. Odlazak studenata na završetak master i doktorskih studija takođe čini veliki broj mladih koji napuštaju Srbiju (14% iseljenih visokoobrazovanih). Posle 2000. godine odlazak se nastavio i Srbiju je napustilo oko 50.000, od čega je oko 2.000 visokoobrazovanih. Što se tiče strukture iseljenih u odnosu na naučnu disciplinu kojom su se bavili nema relevantnih podataka. Ipak, može se pouzdano reći da je najveći broj visokoobrazovanih koji su napustili zemlju iz oblasti tehničko - tehnoloških nauka (informacione tehnologije) i iz prirodnih nauka.<sup>40</sup>

Upravo iz tih razloga neophodna je promena politike visokog obrazovanja, preduzimanje podsticajnih mera za ostanak najboljih diplomiranih studenata i istraživača, kao i donošenje dugoročnog plana povratka naših ljudi, naučnika iz dijaspore.

Povezivanju nauke sa privredom iziskuje poreske i budžetske podsticaje, a posebno za vreme ekonomske krize. Kompleksno je, ali nužno odrediti pravni okvir za sufinansiranje programa tehnološkog razvoja između države i privatnog sektora, uz pravičnu raspodelu prihoda od intelektualne svojine za učesnike u procesu njenog stvaranja.

Ipak, u poređenju sa razvijenim zemljama sveta Srbija značajno zaostaje. U 2007. godini izdvajanja za nauku u SAD su bila 2,6% BDP-a, u Japanu 3,3%, u Kini 1,3%, u Rusiji 1,1% a prosek evropskih zemalja bio je 1,84% (Grafikon 1.3). Ono što još više zabrinjava je činjenica da

<sup>40</sup> *Strategija naučno tehnološkog razvoja Republike Srbije u periodu od 2010. do 2015.*(2009), Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, str.15.

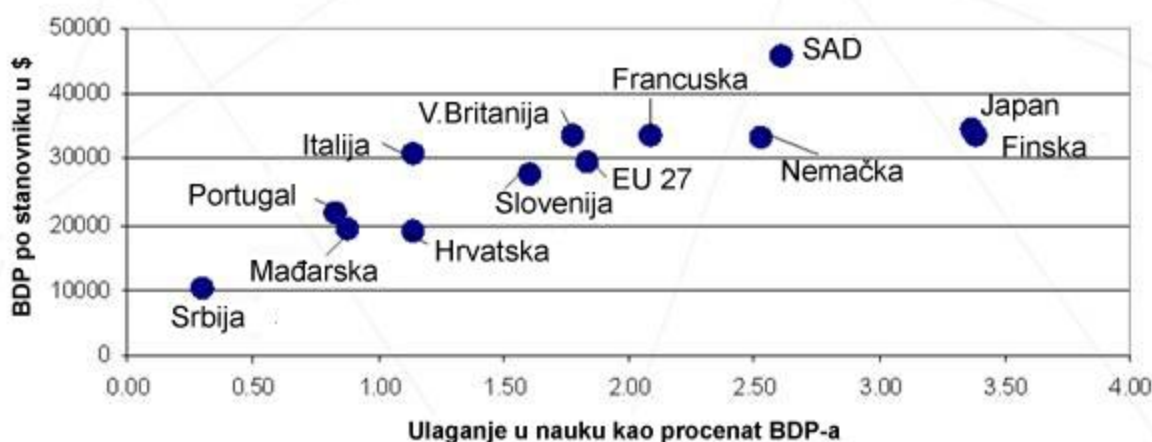


u ovom pogledu značajno zaostajemo u odnosu na zemlje u okruženju koje sve, osim Albanije, izdvajaju preko 0,5% BDP-a, a Slovenija, Češka i Hrvatska već izdvajaju preko 1% BDP-a. Kako u Srbiji ne postoji tačna procena izdvajanja privatnog sektora u naučna i tehnološka istraživanja, poređenje državnih ulaganja od 0,3% BDP-a sa ukupnim ulaganjima drugih zemalja nije realno, ali je korisno poređenje.<sup>41</sup>

Procena je da ukupna ulaganja u nauku u 2008. godini u Srbiji nisu prelazila 0,5% BDP-a što Srbiju još uvek svrstava među zemlje sa najmanjim ulaganjima u nauku, kako u razvijenom svetu, tako i u regionu. Planirano je da se u 2015. godini izdaci za nauku povećaju na 1,05% BDP-a.<sup>42</sup>

Vlada Republike Srbije je u februaru 2010. godine usvojila Strategiju naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije za period od 2010. do 2015. godine. Narodna skupština je u martu usvojila novi zakonski okvir za nauku i inovacije, a tog istog meseca je potpisan sporazum sa Evropskom investicionom bankom za 200 miliona evra za naučnu i tehnološku infrastrukturu. Ovo je početak nove faze razvoja nauke u Srbiji i jasne orijentacije zemlje ka ekonomiji zasnovanoj na znanju.<sup>43</sup>

**Grafikon 1.3. Korelacija BDP-a po stanovniku i ulaganja u nauku u procentima BDP-a (2007.)**



Izvor: Nacrt strategije pripremljene za raspravu, *Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije u periodu od 2009. do 2014. godine*, Ministarstvo za nauku i tehnološko razvoj Republike Srbije, 2009. str. 17, preuzeto 25.08.2009., [www.nauka.gov.rs](http://www.nauka.gov.rs).

Racionalizacija mreže Naučno - istraživačkih organizacija, s jedne strane, i blisko povezivanje sa fakultetima, s druge strane, u cilju podizanja kvaliteta studijskih programa, mora stvoriti stimulativni ambijent za naučno - istraživački rad, čiji rezultati imaju upotrebnu vrednost, jer doprinose privrednom i društvenom razvoju Republike Srbije.

<sup>41</sup> Nacrt strategije pripremljene za raspravu, *Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije u periodu od 2009. do 2014. godine*, Ministarstvo za nauku i tehnološko razvoj Republike Srbije, 2009. str. 17, preuzeto 25.08.2009., [www.nauka.gov.rs](http://www.nauka.gov.rs).

<sup>42</sup> Izveštaj o razvoju Srbije u 2008. (2009), Republički zavod za razvoj, Republika Srbija, str.52.

<sup>43</sup> Skup „Naučna Zajednica za budućnost Srbije“, [www.nauka.gov.rs](http://www.nauka.gov.rs), preuzeto dana 24.05.2010.



Prethodno navedeno ukazuje na potrebu savremenih obrazovnih sistema u cilju poboljšanja „kvaliteta svojih usluga“, izmene strukture, implementacija različitih inovacija u nastavi, uključujući i razvoj multimedijjskih sistema nastave i podsticanje permanentnog obrazovanja.

Značajno je podsticati evoluciju tradicionalnih obrazovnih sistema, koji su se dosta dugo razvijali u kontekstu istorijskih, kulturnih i institucionalnih specifičnosti. Ovo se posebno odnosi na „multinacionalna društva“ u zemljama u razvoju (ili na Kinu, Brazil i Rusiju), koje nisu spremne da se odreknu svojih, izvornih sistema obrazovanja. Očigledno je da u svetu postojanja tradicionalnih kultura i različitih modela socijalnih i ekonomskih odnosa, još uvek postoji rizik uniformizacije u obrazovanju kadrova.

Uticaj navedenih eksternih faktora se razlikuje po regionima, zemljama i u nastavku će se analizirati neka međunarodna iskustva i aktuelne situacije na tržištu visokog obrazovanja u Sjedinjenim Američkim Državama i u Evropi.

## **2. MEĐUNARODNA ISKUSTVA U VISOKOM OBRAZOVANJU**

Značajna funkcija obrazovanja, u jednom društvu, podstiče mnoge države da odrede koncepciju i sadržinu obrazovne politike, kako bi preko najsnažnijeg instrumenta utvrdili društvene norme, vrednosti i izgradili osećanje pripadnosti društvenoj zajednici, radnoj zajednici, društvenoj grupi, itd.

Poslednjih 20 godina svedoci smo velikih i kompleksnih promena u visokom obrazovanju. Poseban naglasak je na osiguravanju i proceni kvaliteta, kako u nastavnom procesu, tako i u istraživanjima. Globalizacija i internacionalizacija, zajedno sa novim tehnologijama, postale su glavni inicijatori promena u visokom obrazovanju posebno u području komunikacija i obradi informacija. Diskutabilno je da li je rastući uticaj tržišta ili konkurencije unutar visokog obrazovanja najjači izvor promena. Svetski pomak ka osnovama finansiranja obrazovnih institucija putem plaćanja školarina, nastojanje na stvaranju dodatnih izvora za istraživanja i važnost zapošljavanja i zadržavanja najboljeg osoblja – uticali su na razvoj konkurencije bez presedana u visokom obrazovanju.<sup>44</sup>

Faktori konkurentnosti tržišnog ambijenta ili države kreiraju se unakrsnim povezivanjem privrede, univerziteta i efikasne državne administracije. Takav ambijent podrazumeva kvalitetna znanja i njegovu primenu osnovnim resursom razvoja. Shodno tome, uloga i odgovornost univerziteta je veoma velika. Studenti koji se danas obrazuju na univerzitetu biće u narednim decenijama kreatori konkurentskih prednosti društva kojima pripadaju.

---

<sup>44</sup> Taylor J. (2005), *Big is beautiful, Organisational change in universities in the United Kingdom: new models of institutional management and changing role of academic staff*, Center for Policy and business higher education in Southampton, University of Southampton, Seminar organized by UNESCO in cooperation with the CEPAS Observatory of the Magna Carta Univeritatum and German UNESCO Commission 21.- 22. October 2005, Berlin, Germany

Važnost obrazovanja ogleda se u postojanju posebne oblasti koja se bavi istraživanjem obrazovanja. Od pedesetih godina 20. veka istraživanje visokog obrazovanja razvijalo se iz male grupe samostalnih istraživanja u svestrano polje koje obuhvata veliki broj različitih disciplina.<sup>45</sup> Kao što Peterson navodi u specijalnom izdanju časopisa *The Review of Higher Education* opisujući stanje u oblasti istraživanja visokog obrazovanja, da su početni rast naučne oblasti prouzrokovali „istraživači iz drugih disciplina koji su povremeno fokusirali svoja istraživanja na visoko obrazovanje, ili oni koji su iz drugih polja prešli u polje visokog obrazovanja.“ Istorijski posmatrano, očigledno je da je visoko obrazovanje u Sjedinjenim Američkim Državama (SAD) - kao prvi masovni sistem visokog obrazovanja u svetu — napravio prve korake ka razvoju istraživanja visokog obrazovanja kao nezavisnog polja istraživanja.<sup>46</sup>

U početnom periodu, od sredine pedesetih do ranih sedamdesetih godina, evropski i drugi neamerički istraživači visokog obrazovanja bili su usmereni na američke istraživače. Istraživači iz čitavog sveta sarađivali su sa američkim kolegama i posećivali američke univerzitete koji su imali istraživačke timove u oblasti visokog obrazovanja. Zbog toga je američka istraživačka zajednica bila dominantna u svetu, što je u velikoj meri odredilo pojmove i pristupe koji su primenjivani u istraživanjima. Istaknuti američki istraživači visokog obrazovanja provodili su značajno vreme u inostranstvu i putem komparativnih studija doprineli boljem razumevanju uloge i dinamike visokog obrazovanja u zemljama poput Kanade, Velike Britanije, Italije, Švedske i Meksika.<sup>47</sup>

Sa porastom istraživanja visokog obrazovanja i uspostavljanjem specifičnih visokoobrazovnih posleddiplomskih programa i univerziteta u Sjedinjenim Američkim Državama, postale su vidljive i konture posebnih studija visokog obrazovanja. Glavni pokazatelji ovoga procesa su uvođenje posebnih akademskih časopisa, osnivanje akademskih i profesionalnih asocijacija i povećanje mogućnosti zaposlenja u visokom obrazovanju. U to vreme, fokus istraživanja predstavljen je američkim fenomenom masovnog sistema obrazovanja.

---

<sup>45</sup> U poglavlju Enciklopedije visokog obrazovanja, Beher (*Becher*, 1992) navodi da se više od 40 različitih disciplina koristi kao osnova za izučavanje visokog obrazovanja, zato se može tvrditi da studije visokog obrazovanja nisu posebna disciplina, već primenjena oblast.

<sup>46</sup> Masen P. (2007), *Istraživanje obrazovanja i formulisanje obrazovnih politika*, Legitimnost politika i istraživanje visokog obrazovanja, Centar za obrazovne politike i AOM, Beograd, str.10.

<sup>47</sup> Masen P. (2007), *citiran rad*, str.10-12.

## **2.1. Tržište visokog obrazovanja u Sjedinjenim Američkim Državama**

Sjedinjene Američke Države kao stabilna država sa razvijenom privredom aktivno učestvuje u finansiranju univerziteta i na taj način stvorila je jedan od najbogatijih obrazovnih sistema u svetu.

U periodu pre 20. veka, visoko obrazovanje je imalo status elitne aktivnosti, a tek u 20. veku, ekonomske i društvene promene omogućile su da visoko obrazovanje bude dostupno široj populaciji, srednjoj klasi, ženama i manjinama. Amerika je omogućila širok pristup visokom obrazovanju kao dodatak nacionalom idealu koji je glasio „zemlja mogućnosti“. Tip američkih institucija – državni koledži – su osnovani u 20. veku kako bi omogućili otvoreni pristup svima, bez obzira na godine, ostvarene rezultate u srednjoj školi i dohodak. U skladu sa navedenim, obrazovanje u Sjedinjenim Američkim Državama reflektuje osnovne elemente američkog sistema: nezavisnost, ambiciju i konkurentnost.

Danas, američki visokoobrazovni sistem uključuje koledže i univerzitete koji obuhvataju jednu ili više studijskih oblasti stručnih, poslovnih, inženjering ili humanističkih nauka. Američki sistem univerziteta i koledža je visoko decentralizovan, bilo da se radi o javnim ili privatnim sistemima. Visokoobrazovne institucije mogu biti profitno i neprofitno orjentisane. Kvalitet obrazovnih programa se održava kroz nezavisne i dobrovoljne akreditacione procese koji nisu povezani sa državom.

Sjedinjene Američke Države imaju šest regionalnih akreditacionih asocijacija koje rangiraju institucije na različitim kriterijumima (kvalitet biblioteka koje poseduju, istraživanja i izdavačka delatnost, kredibilitete fakulteta). Posebno je značajan trend *on-line* obrazovanja, učenje na daljinu koje omogućava fleksibilnost studiranja i procenjuje se da preko dva miliona studenata u SAD koriste ovaj način studiranja.

### **Akreditacija koledža i univerziteta u Sjedinjenim Američkim Državama**

Postupak akreditacije u visokom obrazovanju prvi put je počeo da se primenjuje u SAD početkom 20. veka. Osnovna ideja tadašnje akreditacije bila je uspostavljanje jednog opšteg reda i sistema u formiranju visokoobrazovnih ustanova, a kasnije se pokazalo da akreditacija zajedno sa evaluacijom ima direktan značaj u proceni prednosti i nedostataka svake pojedinačne ustanove, koja studentima pruža mogućnost da u skladu sa svojim ličnim željama i potrebama odaberu ustanovu na kojoj će studirati. Konačno, postojanje jasno formulisanih merila u celom sistemu visokog obrazovanja omogućilo je svim američkim studentima da konkurišu za upis na bilo koju visokoškolsku ustanovu u zemlji i da veoma jednostavno, tokom studija, promene obrazovnu instituciju. Drugim rečima, od jasno definisanog sistema akreditacije najviše koristi imaju sami studenti. Opšte je uverenje da američki sistem akreditacije predstavlja najsistematičniji način za

proveru kvaliteta u visokom obrazovanju. Postoje dva osnovna tipa akreditacije visokoobrazovnih institucija: institucionalna i profesionalna (programska).<sup>48</sup>

**Institucionalna akreditacija** odnosi se na priznavanje statusa visokoškolske institucije u celini, a ne na pojedine programe koji se na njoj izvode. Ovom vrstom akreditacije daje se zapravo legitimitet visokoškolskoj instituciji koja ima odgovarajuće ciljeve i strukturu upravljanja, što bi pored ostalog trebalo da obezbedi i određeni kvalitet obrazovnih programa. Institucionalnu akreditaciju obavljaju nevladine regionalne organizacije i njome su obuhvaćene i državne i privatne visokoškolske institucije. Pored toga, svaka američka savezna država ima pravo da obavlja nadzor nad radom svojih državnih visokoškolskih institucija.

**Profesionalna akreditacija** odnosi se na obrazovne programe i odgovarajuće akademske stepene u pojedinim oblastima kao što su medicina, pravo, tehnika itd. Ovu vrstu akreditacije obavljaju privatne agencije pod pokroviteljstvom odgovarajućih profesionalnih organizacija. Tako da profesionalne agencije za akreditaciju ne postoje za sve vrste obrazovnih programa, već samo za one gde postoji izražen interes, odnosno odgovarajuća profesionalna organizacija na nivou čitave zemlje. One vrše procenu na osnovu skupa kriterijuma koji su dizajnirani kao mere za obezbeđenje kvaliteta.

Američki model akreditacije i danas se smatra najsistematičnijim načinom provere (ocene) kvaliteta u visokom obrazovanju.

Oba tipa akreditacije imaju veliki marketinški značaj prilikom izbora određene visokoobrazovne institucije. Takođe, postoje različite agencije koje vrše poređenje univerziteta u Americi i objavljuju rang liste na osnovu analiza anketa sprovedenih na univerzitetima.

Kriterijumi koji se koriste za rangiranje univerziteta u Sjedinjenim Američkim Državama najčešće obuhvataju:

- prosečan rezultat upisanih studenata na nacionalnoj rang listi (SAT ili ACT rezultat<sup>49</sup>),
- prosečnu srednju vrednost kumulativne prosečne ocene (GPA<sup>50</sup>) studenata iz njihovih srednjih škola,
- institucionalni nivo selektivnosti prijave tj. odnos broja prijavljenih studenata i upisanih,
- odnos broja nastavnog osoblja i studenata,
- proporciju stalno zaposlenih profesora po času,
- procenat nastavnog osoblja koji imaju diplomu u svojoj oblasti,
- prosečan broj studenata u učionici,
- plate nastavnog osoblja,
- odnos stalno zaposlenog nastavnog osoblja i profesora na određeno vreme,
- finansijske resurse predviđene za nastavu i istraživanje,

---

<sup>48</sup> Prilagođen prema Turajlić, S., Babić, S., Milutinović, Z., (2001), *Evropski univerzitet 2010?*, AOM, Beograd, str. 20

<sup>49</sup> SAT - *The Scholastic Aptitude Test* i ACT - *American College Testing examinations*

<sup>50</sup> GPA - *Grade Point Average* - Kumulativna prosečna ocena je znači GPA iz svih akademskih pojmova unutar date školske godine.

- procenat studenata koji ostaju na fakultetu i
- procenat studenata koji diplomiraju.

Zahtevi za upis na fakultete se razlikuju od institucije do institucije. Za stručne i studentske programe potrebna je diploma srednje škole, ali mnogi programi zahtevaju polaganje ulaznih testova. Evaluacija kandidata uključuje individualne sklonosti, veštine i interese.

Kada se analiziraju najbolji univerziteti **u svetu**, među **prvih deset univerziteta, 2009. godine** nalaze se prestižni univerziteti iz SAD i Velike Britanije koji se godinama takmiče za lidersku poziciju na tržištu visokog obrazovanja.<sup>51</sup> Koristeći kombinaciju različitih kriterijuma (broj istraživača u različitim akademskim poljima, broj objavljenih radova u relevantnim časopisima, procenat međunarodnih profesora, procenat međunarodnih studenata, itd), rang deset najboljih je prikazan u tabeli broj 2.1.

**Tabala broj 2.1. Rang lista deset najboljih univerziteta u svetu**

| Rang | 10 najboljih univerziteta u svetu          |
|------|--------------------------------------------|
| 1.   | Harvard University, USA                    |
| 2.   | California Institute of Technology, USA    |
| 3.   | Massachusetts Institute of Technology, USA |
| 4.   | Stanford University, USA                   |
| 5.   | Princeton University, USA                  |
| 6.   | University of Cambridge, UK                |
| 7.   | University of Oxford, UK                   |
| 8.   | University of California Berkeley, USA     |
| 9.   | Imperial College London, UK                |
| 10.  | Yale University, USA                       |

Izvor: The Times Higher Education - QS World University Rankings 2009, [www.timeshighereducation.co.uk](http://www.timeshighereducation.co.uk), preuzeto dana 5.09.2010.

Visoko obrazovanje u Americi je poznato po raznolikosti obrazovnih ustanova. Na primer, u nekim saveznm državama koledži nude četvorogodišnje diplome kako bi ispunili sve veću tražnju za visokim obrazovanjem. Državni koledži i univerziteti na mnogo načina postaju privatni jer procenat državnih sredstava u njihovim budžetima opada – u nekim slučajevima iznosi i manje od dvadeset odsto. Oni traže donacije i rade na formiranju zadužbina na način sličan kao kod njihovih privatnih pandana i zahtevaju veću proceduralnu autonomiju od državne kontrole.

<sup>51</sup> The Times Higher Education - QS World University Rankings 2009, [www.timeshighereducation.co.uk](http://www.timeshighereducation.co.uk), preuzeto dana 5.02.2010.

Istovremeno, profitne institucije se nadmeću za državna sredstva ranije rezervisana samo za neprofitne institucije.<sup>52</sup>

Američki koledži i univerziteti se bore za studente, talente i donacije oslanjajući se na to da visok kvalitet i raznovrsnost mogu da se ostvare u konkurentskoj atmosferi. Struktura visokog obrazovanja u Sjedinjenim Američkim Državama je kombinacija britanskih koležda i nemačkih istraživačkih univerziteta i njegov karakter su najviše oblikovale tri ključne karakteristike američkog javnog života: ograničeni uticaj državne kontrole na aktivnosti obrazovnih institucija, zatim značajan uticaj je kapitalizam i verovanje u racionalnost tržišta i na kraju, posvećenost jednakim mogućnostima za sve kao i društvenoj mobilnosti.

### **2.1.1. Karakteristike ponude i tražnje visokog obrazovanja u Sjedinjenim Američkim Državama**

Omasovljavanje visokog obrazovanja u SAD, šezdesetih godina dovelo je do povećanja tražnje za profesionalnim administrativnim osobljem. Univerziteti su odgovorili na ovu potrebu otvaranjem diplomskih i posleddiplomskih programa u oblasti visokog obrazovanja. Na velikom broju univerziteta, istraživači koji su sprovodili osnovna istraživanja o visokom obrazovanju u svojim disciplinama, postali su deo osoblja na ovim novim programima i školama, obezbeđujući određenu istraživačku orijentaciju i smer aktivnosti.<sup>53</sup>

Visoko obrazovanje u Sjedinjenim Američkim Državama predstavlja obrazovni sistem sa preko 7.000 visokoobrazovnih institucija i oko 15 miliona studenata (uključujući i veliki broj stranih studenata) koji studiraju različite obrazovne institucije. U periodu od 2000. do 2007. godine, upis studenta na američkim univerzitetima je porastao za 19%, odnosno sa 13,2 na 15,6 miliona studenata, u javnim i privatnim institucijama zajedno (neprofitnim ili profitnim). Očekuje se da taj broj dostigne 17,5 miliona studenta do 2018. godine.<sup>54</sup> U periodu od 2000. do 2008. godine postoji razlika u broju ženskih i muških studenta koji upisuju studije (u korist žena, 20% prema 16% muškaraca). Procenat upisanih u privatnim institucijama takođe raste u odnosu na upisane u javnim institucijama (32% prema 15%) u istom periodu. Upis studenata na dvogodišnje studije raste od 5,9 do 6,6 miliona (11%) dok na četvorogodišnjim studijama raste od 7,2 do 9 miliona (25%).<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Eckel, D.P., King, E. J.,( 2004) *An Overview of Higher Education in the United State: Diversity, Access and the Role of the Market Place*, American Council on Education, Washington DC, pp.17.

<sup>53</sup> Masen, P., (2007), *Legitimnost politika i istraživanje visokog obrazovanja*, Istraživanje obrazovanja i formulisanje obrazovnih politika, COP, Beograd, str. od 9 do 11.

<sup>54</sup> National Center for Education Statistics USA, (2009), *The Condition of Education 2009*, USA, preuzeto sa <http://nces.ed.gov/programs/coe> , dana 9.06.2009.

<sup>55</sup> Eckel, D.P. King, E. J., *citiran rad*, pp.17-21.



Ove univerzitete odlikuju i brojni akademski programi koji nude veoma fleksibilne kombinacije i mogućnosti. Državni univerziteti imaju ključnu ulogu u regionalnom ekonomskom, kulturnom i društvenom razvoju i mnogi su uključeni u razvijena tehnološka istraživanja. Poznatost američkih univerziteta u svetu vezuje se upravo za njihovu pragmatičnost i fleksibilnost.

Popularnost američkih studija ogleda se u velikom broju inostranih studenata što potvrđuju sledeći podaci; 1969/70 studijske godine upisano je 135.000 stranih studenata. Upis stranih studenata u toku 2002/03 je rastao i tada je upisano 586.000 studenata, ali taj trend opada u narednih par godina i 2005/06 upisano je 565.000 stranih studenata. Sledeće studijske godine (2006/07) zabeležen je rast na 583.000. Trend rasta se nastavio i u toku 2007/08, kada je upisano 624.000 stranih studenata. Najveći broj stranih studenata koji su upisali studijsku 2007/08 godinu dolazi iz Indije, Kine i Južne Koreje.

Od 1,5 milion diplomiranih studenata u 2006/07 godini, preko 50% je iz pet polja: biznis (21%), društvene nauke i istorija (11%), obrazovanje (7%), medicinske profesije i slične kliničke nauke (7%) i psihologija (6%). Broj diplomiranih studenata u 2006/07 u odnosu na 1996/97 porastao je za 30%. Zvanje mastera, u 2006/07, dobilo je 605 000 studenata, preko 50% potiču iz oblasti obrazovanja (29%) i biznisa (25%). U periodu 2006/07 u odnosu na 1996/97 ovaj broj je porastao za 44%. Takođe, broj doktora nauka se uvećao za 32%. Posmatrajući period od 1996/97 i 2006/07, broj diplomiranih (*bachelor*), mastera i doktora nauka koji su stekli zvanja na privatnim profitnim institucijama je porastao u odnosu na broj istih sa državnih i privatnih neprofitnih institucija. Broj diplomiranih na privatnim profitnim institucijama je porastao sa 12.100 na 70.800 u odnosu na javne institucije 776.700 na 975.500 i sa 384.100 na 477.800 na privatnim neprofitnim institucijama. Master diplome stečene na privatnim profitnim institucijama porastao je sa 5.100 na 50.900.<sup>56</sup>

Permanenti rast američkog obrazovnog sistema se očekuje u narednim godinama. U osnovnom i srednjem obrazovanju, predviđa se rast broja učenika svake godine tako da bi 2018. godine trebalo da bude 54 miliona učenika. Ista predviđanja se odnose na osnovne i posleddiplomske studije.

Institucionalno posmatrano postoje različiti varijeteti visokoškolskih ustanova, od malih koledža sa nekoliko stotina studenata do velikih državnih univerziteta sa nekoliko desetina hiljada studenata. Pored toga, postoje i dvogodišnji koledži (*community colleges*) koji pružaju strukovne programe, zatim privatni univerziteti koje su osnovale i vode verske zajednice i crkve. Ovakva raznovrsnost tržišta obrazovnih institucija predstavlja odgovor visokog obrazovanja na potrebe američkog društva. Na taj način studenti imaju velike mogućnosti izbora, a u skladu sa svojim željama, finansijskim i drugim mogućnostima. Državni univerziteti pored upisa na desetine hiljada studenata koji stiču različite nivoe obrazovanja i diplome, imaju značajnu ulogu u regionalnom, ekonomskom, kulturnom i društvenom razvoju.

---

<sup>56</sup> Eckel, D.P. King, E. J. citiran rad, pp.17-20.



**Tekovine američkog sistema visokog obrazovanja**, kao posledica ovih i drugih faktora, danas se intenzivno prenose u Evropu afirmacijom Bolonjskog procesa. To su:

- **Trostepeni sistem** studiranja: dodiplomske (*Bachelor* ili *Licence*) diplomske (*Master*) i doktorske studije. Otuda česta skraćenica LMD (*Licence, Master, Doctor*) sistem studiranja
- **Sistem prenosa bodova**, koji kao i trostepeni sistem studiranja u SAD egzistira duže od jednog veka i omogućava studentima mobilnost između univerziteta. Na osnovu ovog sistema, neki univerziteti u Evropi su uspeli da izvrše modularizaciju nastave i uvedu, po ugledu na američke škole, glavna i sporedna usmerenja (*major/minor module*).
- **Formalna nastava** je uobičajen način studiranja, čak i na doktorskim studijama. Nastava na prvom stepenu traje četiri godine, na drugom stepenu dve, a na doktorskim studijama, u proseku dve godine. Tek nakon odslušanih i položenih ispita na doktorskim studijama (što uključuje testove, usmene ispite ili eseje), kandidat počinje rad na disertaciji, dok na master programima često i ne piše tezu.
- **Finansiranje** studija je raznovrsno, zbog dužine njihovog trajanja i velikog broja kandidata. Studenti prvog ciklusa se finansiraju najčešće sami (roditelji i krediti), dok se na drugom i trećem ciklusu kao značajni sufinasijeri pojavljuju filantropski fondovi, istraživačke državne agencije i korporacije koje odobravaju stipendije (*grants*<sup>57</sup>). Doktorske studije u oblasti nauka najčešće finansiraju donatori i često rade timski, na velikim projektima. Sasvim suprotno, na društvenim naukama, doktorske studije često finansiraju zajednički univerziteti i kandidati, kroz formu držanja nastave na dodiplomskim studijama.<sup>58</sup>

### 2.1.1.1. Funkcionisanje obrazovnog sistema

Savezni resor za obrazovanje (*US Department of Education*) ima osnovnu funkciju da prikuplja, interpretira, publikuje podatke, predstavlja i promoviše obrazovni sistem u SAD i drugim zemljama. Obrazovanje u SAD ima tretman „opšteg dobra“ i to se prepoznaje u samom Ustavu SAD s obzirom da se ni jednom rečju ne spominje obrazovanje kao takvo već kao opšte dobro.

U Evropi se stabilnost obrazovanja uglavnom obezbeđuje administrativnim metodama, što je primer statičke stabilnosti. Nasuprot tome, obrazovni sistem u SAD karakteriše **dinamička stabilnost** - stabilnost koja dolazi kao posledica postojanja kompleksne mreže autokorektivnih mehanizama, tj. mehanizama povratne sprege.<sup>59</sup> U principu, kada funkcioniše, dinamička

<sup>57</sup> *Grantovi* - iznos finansijske pomoći - granta za studente određuje svaka visokoškolska ustanova posebno na osnovu najnižeg i najvišeg iznosa finansijske pomoći.

<sup>58</sup> Maksimović, I., (2007), *Obrazovanje menadžera za XXI vek*, doktorska disertacija, FEFA, Univerzitet Singidunum, str. 49.

<sup>59</sup> Decentralizovani, liberalni obrazovni sistemi da bi bili uspešni, važno je da funkcionišu u homogenom društvu u kome postoji velika mobilnost ljudi. Upravo povećana mobilnost i promenljivo okruženje obezbeđuje uslove za postojanje autokorektivnih mehanizama koji su osnovna karakteristika sistema u dinamičkoj ravnoteži.

ravnoteža je superiorna u odnosu na statičku. Prednost dinamičke ravnoteže posebno dolazi do izražaja u uslovima brzih promena spoljnih uslova što karakteriše i polje obrazovanja u trenutku kada svet prelazi iz industrijskog u postindustrijsko društvo i kada dolazi do velikog ubrzavanja efekata globalizacije.<sup>60</sup>

Dinamička stabilnost je veoma značajna za zemlje u tranziciji, gde su aktuelni procesi reformi na svim nivoima uključujući i sistem obrazovanja. Potreba za obezbeđenjem kvalitetnog obrazovnog sistema zahteva funkcionalan zakon o obrazovanju u skladu sa potrebama društva. Ukoliko se radi o centralizovanom obrazovnom sistemu, greške u pravljenju zakona mogu imati nesagledive dugoročne negativne posledice na čitavo obrazovanje jedne zemlje. Slično se dešava i u decentralizovanim sistemima, ali su njihove konsekvence lokalizovane.

Ova prednost dinamičke stabilnosti je osnovni razlog zašto se američki obrazovni model uzima kao referentni primer, kada se razmišlja o reformi obrazovanja. Jedini način da se donesu prave odluke je da zemlja koja sprovodi reformu ima jasne ciljeve i moguće strategije dugoročnog razvoja svog obrazovanja. Stabilnost i uspešno funkcionisanje složenog i razuđenog obrazovnog sistema kao što je američki u bliskoj je vezi sa velikim brojem kompleksnih činilaca kao što su: veličina zemlje, mobilnost stanovništva, homogenost društva, stepen ekonomskog razvoja i kulturno nasleđe.<sup>61</sup>

U Sjedinjenim Američkim Državama postoji pet vrsta diploma. Dvogodišnji koledži (*community colleges*) i mali broj četvorogodišnjih obrazovnih institucija daju diplome saradnika (*associate degrees*) koje se obično dodeljuju posle sakupljenih 60 kredita. Ove diplome mogu da budu završne u stručnoj oblasti ili mogu da pripreme studente za dobijanje diplome osnovnih studija u nekoj četvorogodišnjoj obrazovnoj ustanovi. Diploma **osnovnih studija** (*Bachelor's*) je najuobičajeniji tip diploma koje se dodeljuju i priprema studente za većinu poslova koji zahtevaju diplomu koledža, kao i za dalje magistarske studije. Tri diplome postoje na postdiplomskom nivou:<sup>62</sup>

- *diploma master* je najuobičajeniji tip postdiplomske diplome. Oko 75 odsto diplomiranih studenata upisuje master programe, uglavnom podjednako podeljene među studentima u obrazovanju, poslovnoj administraciji i svim ostalim oblastima. Master diploma može imati ili profesionalni ili teoretski fokus i obično iziskuje sveobuhvatno istraživanje i/ili tezu ili drugi originalni rad. Diploma master ili priprema postdiplomca za buduće naprednije studije na doktorskom nivou ili je sama završna diploma.
- *profesionalna diploma* omogućava pristup profesijama kao što su prava i medicina.

---

<sup>60</sup> Bogojević, A., (2000), Istine i zablude o Americi, preuzeto dana 5.1.2009. sa <http://www.psc.ac.yu/>

<sup>61</sup> Bogojević, A., (2000), Istine i zablude o Americi, preuzeto dana 5.1.2009. sa <http://www.psc.ac.yu/>

<sup>62</sup> Eckel, D.P., King E. J., *citiran rad*, pp. 25- 30.

- *doktorska diploma* je najviše akademsko priznanje i priznaje postdiplomcu da je sposoban da vodi samostalno istraživanje. Najuobičajena diploma ovog tipa je doktor filozofije (Ph.D.), ali takođe obuhvata i doktora obrazovanja (Ed.D.).

#### **2.1.1.2. Studenti kao „potrošači“ obrazovnih usluga**

Uprkos povećanju školarine na aktuelnim koledžima, broj američkih studenata nastavlja da raste kako u veličini, tako i po raznolikosti. Heterogenost stanovništava najbolje se ogleda u raznolikosti studenta kojih ima više od 15 miliona i zainteresovani su za usluge visokoobrazovnih institucija. Američki studenti su najraznovrsniji po godinama, rasi, polovima, socio-ekonomskom statusu i akademskom interesovanju.

Većina studenata su žene, a jedna trećina se odnosi na rasne ili etičke manjine. Više od 40% su stariji od 25 godina. Tri od ukupno četiri američka studenta se smatraju netradicionalnim studentima - poseduju jednu ili više sledećih karakteristika: imaju 25 ili više godina, kasnije upisuju fakultet, oženjeni/udati, pohađaju vanredno, rade puno radno vreme ili imaju decu. Osamdeset posto studenata radi tokom studiranja, dok polovina pohađa studije vanredno. Većina netradicionalnih studenata „obmanjuju“ obrazovni sistem sa poslom i porodičnim obavezama. Aktuelno je da studenti upišu jednu instituciju, a diplomiraju na drugoj. Prema statističkim pokazateljima čak 60% diplomiranih studenata, pohađalo je više od jedne institucije.<sup>63</sup>

Najčešća forma transfera je sa javnih koledža na četvorogodišnje institucije. Studenti imaju mogućnost da zadrže svoje mesto na prvoj instituciji na kojoj su se upisali, ali takođe mogu uzeti časove na drugim institucijama, nekada pohađajući dve različite institucije istovremeno. Studenti takođe mogu da se kreću između višestrukih institucija, često stopirajući upis za neko vreme, pre nego što se upišu na neku novu instituciju.

Mobilnost studenata je moguća s obzirom da američki visokoobrazovni sistem koristi zajedničku valutu tj. „kredit“ da meri akademski status. Studenti zarađuju kredite koji se mogu prebaciti na drugu instituciju ukoliko ona potvrdi da su kursevi ekvivalentni sa sličnim kursevima na njihovoj instituciji.

Iako američki studenti imaju stepen mobilnosti koji je nepoznat većini njihovih vršnjaka u svetu, američko visoko obrazovanje uključuje institucije sa različitim stepenom selektivnosti pri upisu, od institucija sa dvogodišnjim i četvorogodišnjim programima koje primaju sve studente, do vrlo selektivnih istraživačkih univerziteta i koledža na kojima se izučavaju društvene nauke, koje primaju samo mali procenat onih koji se prijave.

Odluka o upisu na odabranim institucijama se bazira na skupu akademskih kriterijuma, uključujući rezultate iz srednje škole, prosek ocena, rezultate upisnog testa, kao i većinu

---

<sup>63</sup> *The Condition of Education 2010*, US Department of Education Institute of Education Sciences, IES National Center for Education Statistics, <http://nces.ed.gov/> preuzeto decembra 2009.godine

neakademske karakteristika, kao što su kreativnost, rad u zajednici, liderske sposobnosti. Kako SAD nemaju izlazne testove iz srednjih škola, koledži se oslanjaju na dva upisna ispita SAT i ACT (SAT - *The Scholastic Aptitude Test* i ACT - *American College Testing examinations*). U stvari, odluka o upisu je tako kompleksna i uključuje veliki broj faktora da bogate porodice unamljuju privatne savetnike da pomognu njihovoj deci u pripremi i sagledavanju veština koje najviše odgovaraju kriterijumima.

### **2.1.2. Tržište kao ključni spoljašnji pokretač**

Visoko obrazovanje se dramatično menja u dva pravca – prvo, univerziteti su pod uticajem tržišta počinju da razmišljaju „tržišno“ o konkurenciji, ponudi i tražnji, profitabilnosti i drugim ekonomskim karakteristikama. Drugo, potrebe, želje i interesi studenata su polazne osnove aktivnosti svih zaposlenih na univerzitetu, od top menadžmenta, preko službenika u studentskim službama do profesora i saradnika.

Usled masovnosti univerzitetskog obrazovanja u SAD došlo je do sve veće popularnosti marketing aktivnosti na koledžima i univerzitetima, izgradnje brendova među univerzitetima. Rast konkurencije u ovoj oblasti nameće potrebu za pridobijanje najboljih studenata, kroz smanjenje školarine, kvalitetne programe, vrhunska istraživanja, a ujedno predstavlja i podsticaj univerziteta da prihvate tržišne uslove postojanja.

Amerikanci veruju u tržišni mehanizam i u skladu sa tim, institucije visokog obrazovanja razvijaju marketing strategiju sa ciljem da privuku talentovane studente. Konkurencija podstiče unapređenje kvaliteta i pomaže institucijama da brže i efikasnije odgovore na potrebe studenata. S druge strane, ona može imati i negativne efekte; nekada, brza odluka institucije da napravi akademski ili finansijski ustupak nije uvek u skladu sa njenom misijom, interesima javnosti ili dugoročnim finansijskim ciljem.

Mnogi smatraju da je tržište potisnulo državnu administraciju kao dominantnu spoljašnju snagu koja oblikuje američko visoko obrazovanje, čak i kada je reč o državnim koledžima i univerzitetima. Kao što je ranije pomenuto, državna pomoć ne ide u korak sa troškovima obrazovanja. Tako, na mnogo načina tržište ima veći značaj za visoko obrazovanje nego što ima država. Da bi stvorili više fleksibilnosti, mnogi državni koledži i univerziteti traže umanjeње državne regulative i kontrole. U nekim slučajevima oni čak traže manje državnog novca kako bi zauzvrat dobili veću autonomiju. Njihov argument glasi da sadašnje strukture i zahtevi smanjuju njihovu sposobnost da budu efektivni i efikasni. Kada definišu nastavni plan, oni traže finansiranje u vidu *blok kredita*<sup>64</sup> i teže da obezbede nezavisnost od državne regulative. Mnogi insistiraju na usvajanju novog zakona koji bi obezbedio tu slobodu kroz niz inovacija, uključujući državne korporacije, status državnog preduzeća i ugovore o izvršavanju usluga.

---

<sup>64</sup> *Block grant* – država dodeljuje novac uz dozvolu da primalac sam raspolaze tim novcem

Aktivnosti i istraživanja u određenim oblastima i disciplinama (kao što su mašinstvo, primenjene prirodne nauke i agronomija) postaju viši institucionalni prioriteti jer imaju jaču marketinšku vrednost od ostalih programa (kao što su društvene nauke). Institucije osmišljavaju nove programe, menjaju akademske kalendare i pribegavaju različitim politikama finansijske pomoći da privuku veći broj boljih studenata – pogotovo one koji mogu da plate visoke školarine. Na primer, master programi poslovne administracije su dugi niz godina veoma popularni. Institucije teže ugovorima i partnerskim sporazumima i poboljšavaju istraživačke programe sa praktičnim primenama, koji dobijaju velika finansijska sredstva. One menjaju svoje institucionalne strukture – na primer, dodavanjem novih nastavnih jedinica koje se usredsređuju na pridobijanje donacija sa strane i uvođenje novih tehnologija na tržište, izgradnjom konferencijskih centara i stvaranjem pomoćnih profitabilnih službi.<sup>65</sup>

Visokoobrazovne institucije moraju da reaguju na tržište u suprotnom neće imati neophodna sredstva da ponude visokokvalitetne i raznovrsne akademske programe. Sposobnost obrazovnih institucija da se nadmeću – za studente, sredstva, osoblje i poziciju na tržištu – postaje pokretačka starteška snaga. Takmičenje može da obuhvati tradicionalnije akademske vrednosti kao što su neograničeno istraživanje, pristupačnost i širok izbor za raznoliku studentsku populaciju i ključne društvene analize. Realizacija marketinških ciljeva bez njihove adekvatne podrške sa tržišta dovešće do situacije u kojoj obrazovne institucije više neće biti u stanju da obavljaju svoju društvenu ulogu, da stvaraju produktivno obrazovno stanovništvo i neće moći da se suoče sa pretnjom gubitka svog privilegovanog mesta u američkom društvu jer počinju da liče sve više na druge organizacije kojima dominira tržište.<sup>66</sup>

Liberalno obrazovanje ima dugu tradiciju u visokom obrazovanju Amerike. Ono poseduje set standarda kvaliteta prema kojim se kreira usluga u obrazovanju i ispunjavaju očekivanja studenata (priprema studenata da produktivno žive u kompleksnom i promenljivom okruženju).

Veći broj autora je govorio o karakteristikama liberalnog obrazovanja, ali zajedničko za sve je da one pomažu studentima da:<sup>67</sup>

- razviju analitičke, komunikacione i integrativne veštine,
- razviju sposobnost rešavanja problema i sposobnosti saradnje,
- razviju naučne, tehnološke i kvantitativne kompetencije,
- steknu različita kulturna, estetska i istorijska znanja,
- razviju etičku i društvenu odgovornost i
- se pripreme za rad u dinamičnoj i globalnoj ekonomiji.

Navedene karakteristike liberalnog obrazovanja su kvaliteti koje poslodavci traže od svojih zaposlenih kako bi doprineli produktivnosti u okruženju stalnih inovacija i promena, koje su

---

<sup>65</sup> Eckel, D.P., King, E. J., *citiran rad*, pp. 25- 30

<sup>66</sup> *The Condition of Education 2009*. (2009), National center for education statistics, Institute of Education Sciences, Washington DC, pp. 5-10

<sup>67</sup> Hershe, H.R., Merrow, J.,(2005), *Declining by degrees:Higher Education at Risk*, Palgrave Macmillan, NY, pp.65

postale nova realnost za organizacije i društvene zajednice. Biznis, zdravstvo, inženjering, obrazovanje, bez obzira na profesiju imaju iste potrebe i preferencije prema zaposlenima, a to je da imaju veštine, znanja i odgovornosti u cilju sticanja komparativnih prednosti.

Liberalno obrazovanje daje studentima osnovne naučne koncepte i metode, ali i istovremeno razumevanje aplikativne uloge nauke u savremenom društvu. U isto vreme liberalno obrazovanje obogaćuje život studenata i priprema ih da budu odgovorni građani društva kako u svojoj zemlji tako i u inostranstvu.

Liberalno obrazovanje podrazumeva stalno unapređenje studijskih programa u cilju pripreme studenata da rešavaju probleme, da povezuju različite naučne discipline i nastavne programe, naučne i društvene oblasti, ali i različite sfere života.

Pragmatičnost liberalnog obrazovanju potvrđuje istoričar Vilijam Kronon (*William Cronon*) u izjavi, da kada bi morao u jednoj reči/frazi da opiše suštinu liberalnog obrazovanja to bi bilo samo „veza“ (*Only connect!*) - veza između teorijskih znanja i realnih, aktuelnih dešavanja u društvenom ekonomskom životu.<sup>68</sup>

### **2.1.3. Aktuelni izazovi u visokom obrazovanju Sjedinjenih Američkih Država**

Prednost jednog obrazovnog sistema u odnosu na drugi je u **stepenu razvijenosti tehnologije i ekonomije društva**. Vremenom u Americi je dolazilo do relativnog smanjenja ulaganja u naučna istraživanja i u obrazovanje uopšte. Kao jedna od najvećih ekonomskih sila, za Sjedinjene Američke Države je bilo mnogo jeftinije da uvozi gotove vrhunske stručnjake, nego da ih sama edukuje. Ova politika je ekonomski opravdana, ali dugoročno ima negativan efekat za obrazovanje jedne zemlje. Poslednjih decenija 20. veka SAD su se bavile slabostima obrazovnog sistema osnovnog i srednjoškolskog obrazovanja, čiji kvalitet direktno utiče na dalji sistem visokog obrazovanja.

Veliki uticaj na visoko obrazovanje imaju tehnološke promene i potreba tržišta za radnom snagom koja je „tehnološki pismena” i raspolaže posebnim veštinama.

Početkom 21. veka, diploma koledža postala je ono što je bila diploma srednje škole pre stotinu godina – širom sveta priznata ulaznica za ekonomsku mobilnost i doprinos društvu. Većina novih poslova zahtevala su visok stepen analitičkog i konceptijskog razmišljanja. **Ekonomija znanja** podrazumeva obučene kadrove koji su sposobni da odgovore kompleksnim zadacima, da se bave analizom novih informacija i unapređenjem inovacija na radnom mestu. Takođe, novi poslovni ambijent zahteva komunikaciju sa različitim kulturnim i globalnim okruženjem. Iznad svega zahtevaju se zaposleni sa veštinama i sposobnostima koje se temelje na permanentnom učenju.

---

<sup>68</sup> Hershe, H.R., Merrow, J., *citiran rad*, pp.66.



Prema jednoj grupi naučnika, dugi niz godina, američki visokoobrazovni sistem činile su kvalitetene obrazovne ustanove i takav imidž je uticao na „fleksibilnu kontrolu kvaliteta“ institucija. Trenutno, situacija u američkom obrazovnom sistemu, koji je važio za jedan od najprestižnijih u svetu, ogleda se u sledećem:

- **Pad kvaliteta u obrazovanju**, kao posledica neodgovarajućeg načina vrednovanja nastavnog procesa i neadekvatne primene mehanizma kontrole kvaliteta. Kontrola kvaliteta nastave nije jasno definisana i omogućila je da se sklopi „nepisani sporazum“ između studenata i profesora. Većina studenata je manje zainteresovana za nastavni proces, plan i program, a posebnu pažnju posvećuje vannastavnim aktivnostima (sport, studentske organizacije, zabave...). S druge strane, profesori su bili zainteresovani za istraživački rad koji se posebno valorizuje i shodno tome njima je potrebno vreme, koje su „uzimali“ od nastavnog procesa. Zajednički efekat je doveo do pada kvaliteta u obrazovanju.
- **Favorizacija opšteg i devalvacija liberalnog obrazovanja.** Cilj liberalnog obrazovanja je da osposobe mlade ljude da razmišljaju, analiziraju, da samostalno donose odluke kako bi aktivno učestvovali u demokratskim institucijama. Danas postoji indikacija da opšte obrazovanje sve više uzima primat što je indikator opadanja kvaliteta obrazovanja.

U 21. veku, američki koledži i univerziteti suočavaju sa nekoliko glavnih izazova.<sup>69</sup>

- prezasićenost informacijama i fragmentacija znanja
- kriza nastavnih programa (uključujući humanističke nauke)
- komercijalizacija istraživanja
- evolucija dvostepenog sistema fakulteta sa stalno zaposlenima (*full time*) i spoljnim saradnicima (*part time*)
- promene koje studiranje na daljinu i e-learning mogu da donesu.

**Prezasićenost informacijama i fragmentacija znanja** - Veliki broj informacija iziskuje potrebu za fragmentacijom znanja u svim akademskim i profesionalnim oblastima u SAD. U cilju pravog trasiranja znanja i obrazovanja, potrebno je da se reorganizuje sadržaj nastavnih planova i da se obezbedi koherencija specijalizovanim i fragmentisanim osnovama znanja.<sup>70</sup>

**Kriza nastavnih programa u SAD-a** – Kriza je nastala usled neravnoteže razvoja tehničkih studija sa opštim i liberalnim obrazovanjem. Potrebno je naglasiti značaj humanističkih nauka i opšteg obrazovanja u racionalnoj analizi, intelektualnoj preciznosti, nezavisnom rasuđivanju, mentalnoj prilagodljivosti. Nije dovoljno biti samo tvorac nove ideje, već je potrebno zainteresovati javnost, prevesti ideju u reči, akcije, prodati je tržištu, učiniti je komercijalnom. Svrha balansiranih programa je da osposobi studente da budu aktivni učesnici razvoja američkog demokratskog društva. Ako znanje studenata bude ograničeno specijalizovanim informacijama, onda će oni biti „slabi“ u mnogim aspektima s obzirom da humanističke nauke pomažu da se

---

<sup>69</sup> Prilagođeno prema Hershe, H.R., Merrow, J., citiran rad, pp.77-78.

<sup>70</sup> *Ibid.*



razume struktura društva, uloga univerziteta, neophodnost akademskih sloboda, ali i važnost etičkih, moralnih i društvenih vrednosti.

**Komercijalizacija istraživanja** –Povećana komercijalizacija univerzitetskih istraživanja u SAD stvorila je opasnost da bude korumpirana od strane ekonomije. Privreda može koristiti spozorstva kako bi uticala na vrstu i plan istraživanja ili direktno ili indirektno podržati istraživanja sa komercijalnim aspiracijama. U takovoj atmosferi univerziteta se suočavaju sa sledećim izazovima: uspostavljanje ravnoteže između teorijskih i praktičnih istraživanja, zaštita prava univerziteta i zaštita integriteta istraživanja.

**Evolucija dvostepenog sistema fakulteta sa stalno zaposlenima (*full time*) i spoljnim saradnicima (*part time*)** – Ako je fakultet suština univerziteta, onda jačina ili slabost univerziteta zavise od njegovih fakulteta. Sve što negativno utiče na fakultet automatski utiče i na univerzitet. Danas, većina obrazovnih institucija angažuje profesore na određeno vreme, honorarne saradnike ili diplomirane studente. Izazov se ogleda u suočavanju sa novim trendovima organizovanja fakulteta (*part-time faculty*) koji dovodi do erozije kvaliteta u institucijama visokog obrazovanja. Akademске slobode ne mogu se širiti ukoliko je više od polovine zaposlenih dodatno angažovano (*part-time*). Univerzitet ne može lako da razdvoji ekonomsku sigurnost od akademskih sloboda i autonomije.

**Tehnologija** - Sigurni pokretač svih savremenih poslovnih aktivnosti i procesa osnovni je izazov obrazovnim institucijama i može da pojača ili „ugrozi“ njihove pozicije. Napredak u tehnologiji obrazovanja može da nadmaši vremenske i prostorne granice tako da različiti studijski programi mogu biti dostupni uvek i na svakom mestu. Studiranje postaje dostupno svima i na svakom mestu, u najpogodnije vreme (Studiranje na daljinu, *DLS*, *e-learning*). Savremeni oblici komunikacije potiskuju tradicionalne univerzitete i postavlja se pitanje njihove uloge u „sajber eri“ (*cyberage*).

Navedeni izazovi sve više potiskuju tradicionalne univerzitete i stvaraju pogodnu atmosferu da institucije koje su bile orijentisane ka sebi (*faculty-centered organization*) prerastu u „kompanije isključivo vođene tržištem“ (*market driven enterprises*) i javlja se opasnost od pojave osrednjosti i intelektualne erozije.

S druge strane, kontinuirani napredak tehnologije podstiče savremeno obrazovanje da integriše nove modele u svoje nastavne i vannastavne aktivnosti, a u cilju efikasnog poslovanja i sticanju/održavanju konkurentne prednosti. Kao što je napomenuto, potrebno je da se ostvari sinergija tehnologije i obrazovanja, ali da se izbegnu uslovljavanja i isključivosti. Učenje na daljinu, kao medij koji odgovara na potrebe određenoj ciljnoj grupi i samo uz adekvatnu kontrolu predavanja i rada profesora, može da obezbedi kvalitet i promoviše osnovnu funkciju visokoobrazovne institucije.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Hershe, H.R., Merrow, J., citiran rad, pp. 90 – 95.

Ciljna grupa učenja na daljinu većinom su „stariji studenti“, zaposleni koji imaju specifične potrebe u pogledu vremena i načina unapređenja svojih znanja. Iz toga proizilazi da tehnologija sigurno može da bude dopuna obrazovanju, ali nikada ne treba da zameni tradicionalno obrazovanje, posebno za studente iz srednje škole. Nameće se pitanje, da li je moguće da se simulira ili zameni živa reč, druženje i učenje sa kolegama, učionice, sportske dvorane, prezentacije, diskusije, kreativne radionice itd? Osim toga, univerzitet predstavlja mesto društvenog susreta različitih etničkih grupa, rasa, ekonomskih klasa, mesto gde se grade prijateljstva za ceo život, mesto komunikacije, centar ekonomije, tradicije i kulture.

Univerzitet je živi organizam koji mora da se menja, ali sve dok ljudi upravljaju promenama, treba voditi računa da se ne ugrozi njegova suština i da se ne devalvira njegova vrednost u društvu.

### **2.1.4. Standardi kvaliteta**

Kvalitet visokoškolskih institucija u Sjedinjenim Američkim Državama određuje se rangiranjem istih od strane različitih udruženja na osnovu mišljenja/stavova korisnika usluga, broja upisanih studenata, stručnosti nastavnog kadra, cene školarine i visine prihoda. Svi navedeni parametri direktno ili indirektno utiču na kvalitet institucije.

Zadovoljstvo i stavovi korisnika usluga mogu se pratiti različitim metodama; metod anketiranja je najučestaliji, ali treba izdvojiti Malkom Baldridž (*Malcom Baldrige*, MB) kriterijum izvrsnosti performansi koji sve više dobija na značaju. Malkom Baldriž kriterijum je prestižna nagrada i kao takva ne ujednačava nivo kvaliteta između nagrađenih iz godine u godinu (nivo kvaliteta zavisi od proseka u grupi) i načelno kao sistem ocene kvaliteta služi za poređenje jedne institucije sa drugom.

Analizirajući postojeće stanje američkog obrazovanja, sa velikim brojem raznovrsnih obrazovnih sistema koji zadovoljava potrebe korisnika usluga, različitih struktura bilo je neophodno da se pojavi sistem procene rada obrazovne institucije, kvaliteta menadžmenta, a sve u cilju merenja, kontrole i unapređenja kvaliteta u visokom obrazovanju.

### 2.1.5. Kriterijumi kvaliteta prema Baldridž modelu

*„Baldridž nam zaista daje okvir za merenje čitavog sistema, a ne samo da gledamo kakvi su rezultati studenata na testovima u nekim oblastima.“*

*Bob Crumley, direktor Chugach School  
(dobitnik nagrade MB 2001. godine)*

**Američki Malkom Baldridž (Malcom Baldrige, MB)<sup>72</sup>** je model zasnovan na principima Menadžmenta totalnim kvalitetom (Total Quality Management – TQM) i karakteriše ga niz specifičnosti usmerenih na:

- korisnika i kvalitet definisan od strane korisnika,
- liderstvo,
- kontinualno poboljšanje i učenje,
- uključenost svih zaposlenih,
- dugoročnu orijentaciju na budućnost,
- razvoj partnerstva,
- odlučivanje na osnovu činjenica,
- društvenu odgovornost,
- fokus na rezultat i dr.<sup>73</sup>

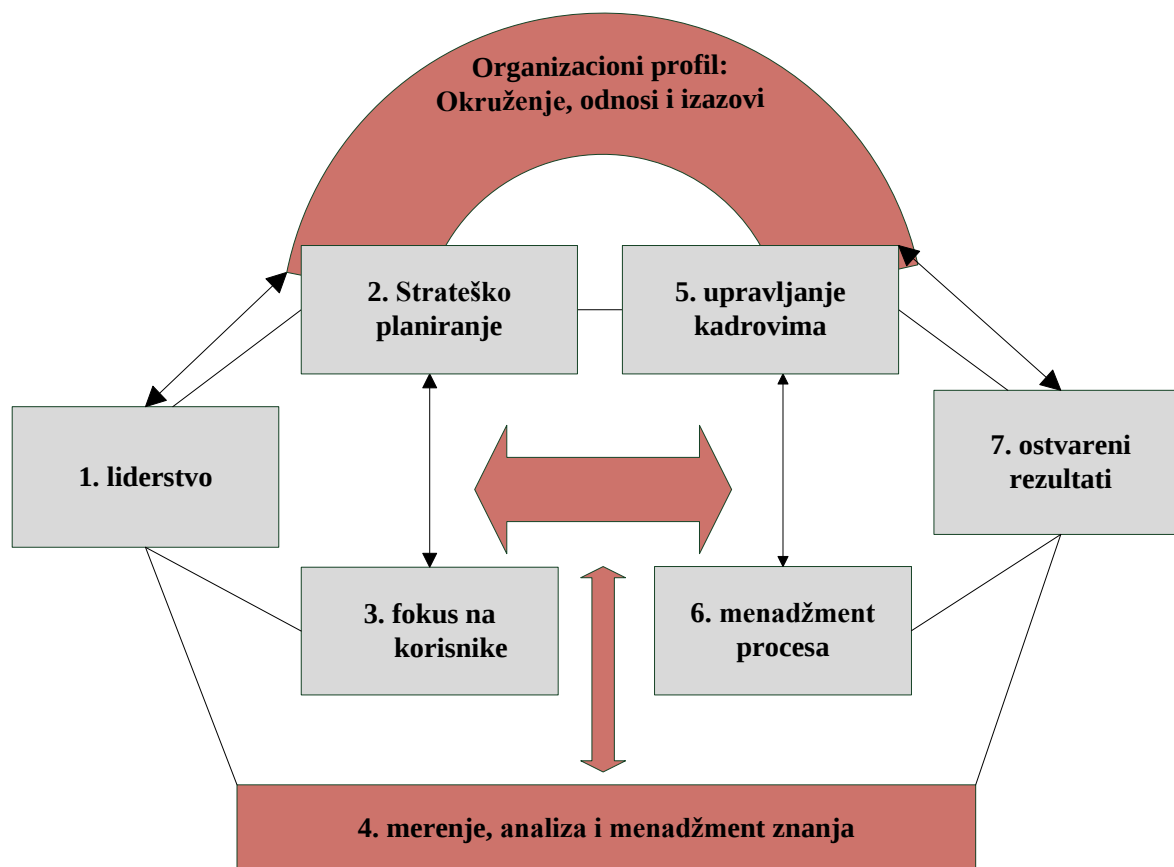
Modeli izvrsnosti se neprekidno dograđuju i usavršavaju, a u suštini predstavljaju nacionalne nagrade za kvalitet i unapređenje menadžmenta.

---

<sup>72</sup> U SAD, sredinom osamdesetih godina XX veka, kvalitet japanskih proizvoda je dominirao, što je impliciralo rast prodaje japanskih proizvoda (preko 10% godišnje). Kao odgovor američke vlade na konkurentski izazov, kreiran je standard kvaliteta i utvrđena je nagrada za kvalitet. Nacionalni program unapređenja kvaliteta na TQM principima je donešen 1984. godine (za vreme predsednika Regana). Kreator ovog programa je tadašnji senator i ministar trgovine Malkom Baldridž, u čiju čast je američka vlada i Nacionalna organizacija za kvalitet (ASQ) ustanovila nagradu za Menadžmenta totalnim kvalitetom, Nacionalna nagrada za kvalitet „Malkom Baldridž“ (*TQM National Quality Award „Malcom Baldrige“*). Nagrade se dodeljuje u decembru svake godine, za proizvodne i uslužne kompanije (dodeljuje je lično američki predsednik). Model MB poslovne izvrsnosti kreiran je 1987. godine.

<sup>73</sup> *Education Criteria for Performance Excellence*, (2009 ), Baldrige National Quality Program, sa sajta [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov), preuzeto 15.05.2009.

**Slika 1.3. Malkom Baldridž kriterijumi kvaliteta za visokoobrazovne institucije**



Izvor: *Education Criteria for Performance Excellence*, (2009 ), Baldrige National Quality Program, [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov), preuzeto 15.05.2009.

Osnovni cilj modela je da kroz unapređenje ukupnih performansi institucije, isporuči tržištu poboljšanu vrednost za korisnike. Model obuhvata sedam kriterijuma/oblasti za ocenu performansi izvrsnosti (Slika 1.3.):<sup>74</sup>

- 1. Liderstvo** – sagledavanje sistema liderstva, njegove kompatibilnosti sa vizijom, vrednostima i misijom institucije, njegove komunikacione i organizacione performanse, zatim etičke vrednosti i društvenu odgovornost institucije i sve zajedno treba da rezultira u zadovoljenju korisnika.
- 2. Strateško planiranje** – razvoj planova usmerenih na ostvarenje zahteva korisnika i efikasno strateško i operativno planiranje (razvoj ciljeva strategije i akcioni planovi) doprinosi finansijskim i marketinškim performansama.

<sup>74</sup> *Education Criteria for Performance Excellence*, (2009 ), Baldrige National Quality Program, sa sajta [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov), preuzeto 15.05.2009.

3. **Fokus na korisnike (studente, partnere)** – način identifikovanja zahteva i očekivanja korisnika i tržišta, odnosno način uspostavljanja i održavanja dugoročnih odnosa sa korisnicima usluga kroz definisanje adekvatnih obrazovnih programa, ponude i usluga; inovacija postojećih usluga (prikupljanje i korišćenje informacija od studenata i *stejkholdera*) odnosi se na definisanje performansi usluga.
4. **Merenje, analiza i menadžment znanja (informacije i analiza)** – prikupljanje, merenje i analiza informacija, kao podrška u ostvarenju ključnih performansi i tržišnog uspeha a u cilju produktivnosti, operativne efikasnosti i odgovornosti.
5. **Upravljanje ljudskim resursima** (nastavno i administrativno/nenastavno osoblje) – uspešnost napora da se ostvari pun potencijal zaposlenih u skladu sa misijom, strategijom i akcionim planovima i da se kreira visok nivo performansi organizacije u cilju razvoja/menadžmenta kadrovskih resursa.
6. **Proces menadžmenta** – efikasnost i efektivnost procesa i sistema obezbeđenja kvaliteta; stvaranje radnog procesa, upravljanje i unapređenje ključnih elemenata za njegovu implementaciju u svrhu isporuke prave vrednosti korisnicima usluge a u cilju razvoja isporučilaca.
7. **Ostvareni rezultati organizacionih performansi** – trendovi kretanja ostvarenih performansi i poređenje sa konkurentima u ključnim poslovnim područjima (zadovoljenje korisnika, liderstvo, finansije, tržište, ljudski resursi, partneri, menadžment procesa i dr.) u cilju ispunjenja javne i društvene odgovornosti.

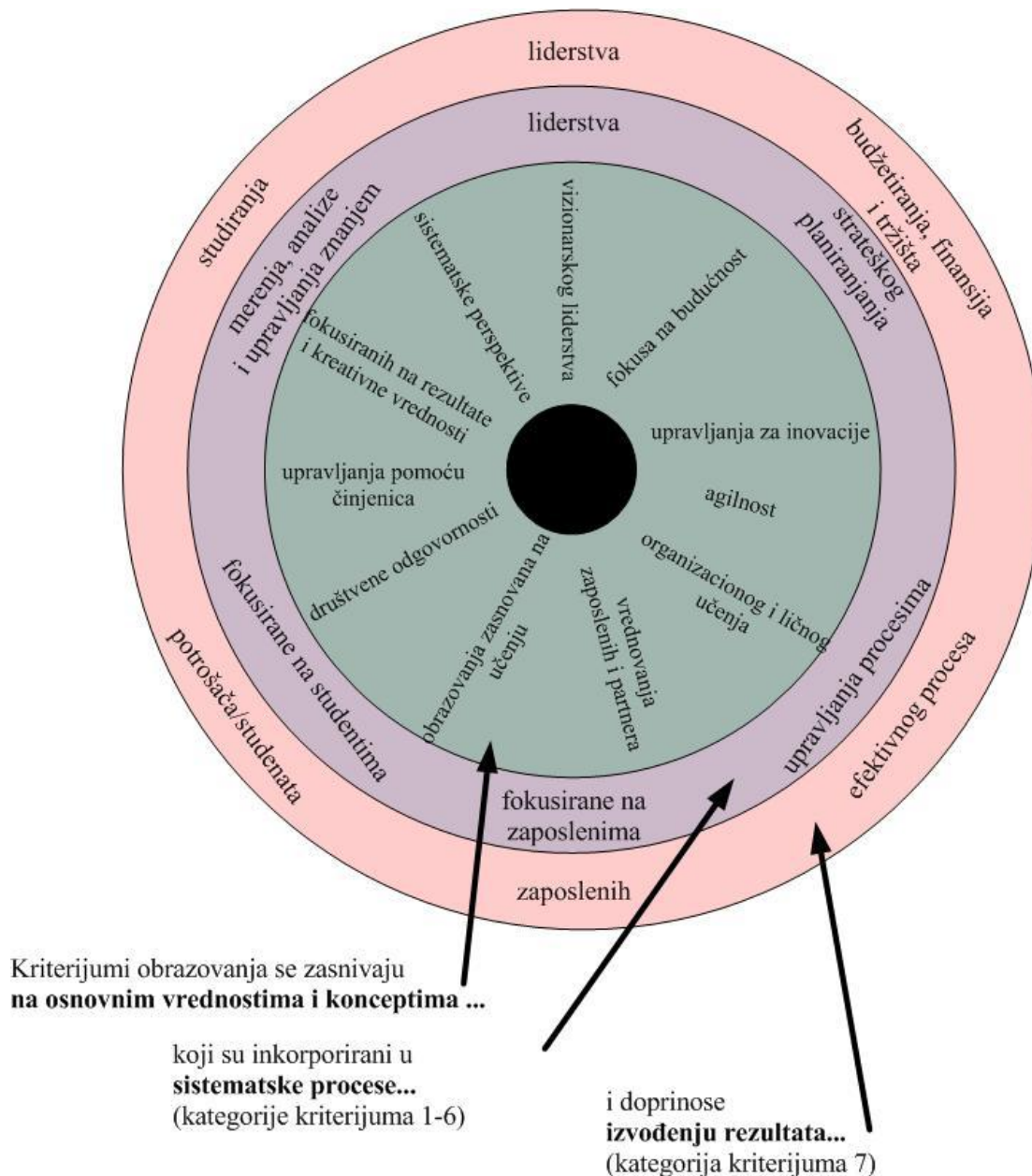
**Malkom Baldridž** kriterijum kvaliteta obrazovnih institucija kreiran je na osnovu sledećih međusobno povezanih osnovnih vrednosti i koncepata (slika 1.4):<sup>75</sup>

- vizionarsko liderstvo,
- obrazovanje usmereno na učenje,
- organizaciono i lično učenje,
- vrednovanja zaposlenih (nastavnog i administrativnog osoblja) i partnera,
- agilnost,
- fokus na budućnost,
- menadžment inovacija,
- menadžment na osnovu činjenica,
- društvena odgovornost,
- fokus na rezultate i kreiranje vrednosti i
- sistematske perspektive.

---

<sup>75</sup> *Education Criteria for Performance Excellence*, (2009 ), Baldrige National Quality Program, sa sajta [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov), preuzeto 15.05.2009.

Slika 1.4. Uloga osnovnih vrednosti i koncepata Malkom Baldridž modela



Izvor: *Education Criteria for Performance Excellence*, (2009 ), Baldrige National Quality Program, sa sajta [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov), preuzeto 15.05.2009.

Na osnovu slike broj 1.4. može se zaključiti da su **kriterijumi obrazovanja** za ostvarenje najboljih ciljeva oblikovani kako bi obezbudile institucijama integrisani pristup upravljanja organizacionim performansama koji bi dao sledeće rezultate:

- Isporuka visoke vrednosti studentima i partnerima, doprinoseći kvalitetu obrazovanja i stabilnosti institucije.
- Napredak celokupne institucionalne efektivnosti i sposobnosti.
- Organizaciono i lično učenje.<sup>76</sup>

### **Vizionarsko liderstvo**

Lideri institucije treba da postave pravce razvoja i kreiraju klimu koja je fokusirana na studente i na proces učenja i da utvrde jasne vrednosti i očekivanja. Lideri treba da potvrde predloge strategija, sistema i metoda za ostvarenje najboljih performansi, stimulišući inovacije, unapređenje znanja, sposobnosti kao i da obezbede održivost i konkurentnost institucije. Angažovanost lidera se ogleda u planiranju, komunikaciji, treningu zaposlenih, regrutaciji novih članova, sagledavanju organizacionih performansi<sup>77</sup>, prepoznavanju posebnih veština i sklonosti kod zaposlenih. Lideri izgrađuju dugoročne odnose sa zajednicom i poslovnim partnerima u cilju boljeg pozicioniranja institucije (ili jačanju postojeće pozicije) i uspešnog realizovanja njene misije u okruženje.

### **Obrazovanje usmereno na učenje**

Obrazovanje usmereno na učenju je strateški koncept koji traži konstantnu budnost i osetljivost na: promene iz okruženja, nove studente, partnere, zahteve tržišta i faktore koji pokreću studente na učenje, zadovoljstvo, istrajnost, itd. To zahteva anticipiranje promena na tržištu obrazovanja, tako da obrazovanje zasnovano na učenju podrazumeva postojanje svesti o novim dostignućima u tehnologiji, konkurentskim programima i ponudi. U cilju da se ponude programi i usluge koji odgovaraju zahtevima studenata i partneri, a istovremeno su konkurentni, obrazovanje usmereno na učenju ističe osnovne karakteristike i obeležja koje **diferenciraju instituciju** od konkurencije. Ova diferencijacija može biti zasnovana na inovatnoj ponudi, kombinaciji programa, posebno oblikovanim ponudama i uslugama, višestrukim pristupnim mehanizmom, brzim odgovorima ili posebnim odnosima.

### **Organizaciono i lično učenje**

Učenje treba da bude implementirano u skladu sa poslovanjem institucije, tako da učenje može biti: regularni deo dnevnih obaveza; primenjeno u poslovnim jedinicima, departmanima i organizacionim nivoima; rezultat u rešavanju problema; fokus na izgradnji i podeli znanja kroz organizaciju i usmereno da stvori mogućnosti i dovede do značajnih promena i inovacija.

---

<sup>76</sup> *Education Criteria for Performance Excellence*, (2009 ), Baldrige National Quality Program, sa sajta [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov), preuzeto 15.05.2009.

<sup>77</sup> Performanse – odnosi se na kapacitete i njihove rezultate koji su proističu iz procesa, programa i usluga koji dopuštaju evaluaciju i komparaciju relevantnih ciljeva, standarda, prošlih rezultata i drugih organizacija. Performanse se mogu iskazati u finansijskim i nefinansijskim terminima. Edukativni kriterijumi se odnose na četiri tipa performansi: 1.programi i usluge, 2.studenti i sejkholderi, 3.budžetske, finansijske i tržišne i 4. operacione aktivnosti.



Učenjem se upravlja ne samo putem boljih obrazovnih programa, ponuda, i usluga nego većom adaptibilnosti, inovativnosti, fleksibilnosti, i adekvatnim odgovorom na potrebe studenata, partnera i tržišta.<sup>78</sup>

### **Vrednovanje zaposlenih i partnera**

Uspeh institucije zavisi od angažovanja zaposlenih, jasnog pravca poslovanja institucije, merljivih performansi, ali i stabilnog, kooperativnog okruženja. Uspešne visokoobrazovne institucije raspolažu širokom lepezom stručnih profila zaposlenih koji poseduju različita znanja, veštine i kreativnost. Uspeh u današnjem globalnom konkurentskom okruženju svakodnevnih promena zahteva agilnost – kapacitet za brze i fleksibilne odgovore aktuelnim potrebama studenata i partnera.

### **Fokus na budućnost**

U cilju stvaranja održive visokoobrazovne institucije potrebno je razumeti kratkoročne i dugoročne faktore koji utiču na instituciju i tržište obrazovanja. Upravljanje efikasnim obrazovanjem, održavanje rasta i performansi zahteva jasnu buduću orijentaciju sa željom da se ostvari dugoročna posvećenost studentima i ključnim partnerima (društvenoj zajednici, roditeljima, zaposlenima, dobavljačima, partnerima i javnosti).

Planiranjem, institucije treba da anticipira brojne faktore kao što su: promene u zahtevima tržišta obrazovanja, dostupnost izvora, očekivanja studenata i partnera, nove partnerske mogućnosti, razvoj zaposlenih, razvoj tehnologije, demografske promene u tržišnim segmentima, nove poslovne modele, promene u zajednici, društvenim očekivanjima kao i strateške poteze u odnosu na konkurenciju.

### **Menadžment inovacija**

Inovacije znače pravljenje značajnih promena kako bi se unapredili programi, usluge, procesi, operacije i poslovni modeli visokoobrazovne institucije, i ako je moguće da se kreiraju nove vrednosti za partnere. Institucije treba da budu vođene i da se upravlja njima tako da inovacije postanu deo kulture učenja. Inovacije se zasnivaju na akumuliranom znanju institucije i njenim zaposlenima, tako da sposobnost korišćenja znanje je kritično za razvoj organizacionih inovacija.

### **Menadžment na osnovu činjenica**

Odluke se baziraju na merenju i analizi performansi koje su izvedene iz potreba i strategije univerziteta. Analiza podržava različitost svrhe, kao što su planiranje, sagledavanje ukupnih performansi, unapređenje operacija, realizovanje menadžmenta promena i poređenje performansi sa sličnim programima i uslugama drugih institucija ili sa „najboljom praksom“ (*benchmark*).

---

<sup>78</sup> Uspeh lidera i zaposlenih zavisi od povećanog broja mogućnosti za lično učenje i vežbanje novih veština. Organizacije investiraju u lično učenje putem obrazovanja, treninga, i drugih mogućnosti za kontinuirani rast i razvoj. Programi edukacije i treninzi mogu imati višestruke modele, uključujući kompjutersko i web učenje kao i učenje na daljinu.

Odabrane mere i indikatori treba najbolje da reprezentuju faktore koji vode unapređenju poslovnih operacija, finansijskih i društvenih performansi. Širok set mera i indikatora povezanih sa studentima, partnerima i organizacionim performansama zahtevaju jasnu osnovu za usklađivanje svih procesa sa ciljevima institucije.

### **Društvena odgovornost**

Menadžment univerziteta treba da ima izraženu odgovornost prema javnosti u pogledu etike, zaštite zdravlja, obrazovanju, sigurnosti, negovanju akademskih i kulturnih vrednosti (potreba da se doprinose društvenom dobru). Sve institucije, bez obzira na veličinu treba da zadovolje minimum propisanih standarda za sigurnost okruženja. Institucije sa visokim performansama obično obezbeđuju više od utvrđenih standarda. Ovo podrazumeva definisanje proaktivnih procesa od strane zaposlenih a u cilju da se obezbedi sigurnost radnog i društvenog okruženja.

### **Upravljanje procesom**

Upravljanje procesom je ključna aktivnost za sistem rada i radni proces. On naglašava: važnost ključnih kompetencijama, mogućnost njihove zaštite, koristi za uspeh i održivost institucije. Efikasni i efektivni radni sistem zahteva efektivan model; fokus je na učenju studenata, preventivnoj orijentaciji, povezanosti studenata, dobavljača, partnera i saradnika.

### **Fokus na rezultatima i kreiranju vrednosti**

Fokus na rezultatima podrazumeva merenje institucionalnih performansi usmerenih na ključne rezultate koji dodaju vrednost studentu i partnerima. Kategorija rezultata usmerena je na objedinjavanje evaluacije: učenja studenata, programa, usluge (od strane studenata i partnera), ukupnog budžeta, finansija, tržišnih performansi, rezultata zaposlenih, sistem liderstva, rezultata društvene odgovornosti, odnosno rezultata svih ključnih procesa unapređenja aktivnosti.

Svrha ovog kriterijuma je da se održe superiorne vrednosti ponude (kako ih percipiraju studenti, partneri, marketing menadžeri) i superiorne organizacione performanse (kako se reflektuju u operativnim, pravnim, etičkim, društvenim i finansijskim indikatorima).

**Sistemska perspektiva** odnosi se na menadžment cele visokoobrazovne institucije tj. svih njenih komponenata u cilju postizanja uspeha kroz orijentaciju na viziju, misiju, vrednosti i procese. Kada je reč o unapređenju performansi i menadžmentu promenama, prema Malkom Baldridž kriterijumima izvrsnosti performansi obrazovnih institucija, ono čemu treba posvetiti najviše pažnje je selekcija i primena mera. Mere ili indikatori treba da reprezentuju faktore koji dovode do unapređenja studentovih, operativnih i finansijskih performansi. Izabrani set mera ili indikatora koji se odnose na studenta, zainteresovane strane i/ili zahteve organizacionih performansi predstavljaju jasnu osnovu za povezivanje svih procesa sa organizacionim ciljevima. Kroz analizu podataka dobijenu praćenjem procesa, mere ili indikatori se procenjuju i mogu se

menjati u cilju bolje podrške institucionalnim ciljevima.<sup>79</sup>

Na mnogo načina američki sistem visokog obrazovanja je jedinstven u svetu - po svom obimu, raznovrsnosti institucija i studenata, slobodi u odnosu na državnu kontrolu i oslanjanju na tržišne snage. Međutim, sistemi visokog obrazovanja širom sveta bore se sa mnogim problemima sa kojima se susreću i institucije u SAD, pokušavajući da uspostave atraktivne nastavne planove, istovremeno uvodeći programe podrške studentima, kroz sistem kredita, mobilnost studenata i standardizovanj diploma.

Za razliku od SAD, u Evropi je sve do osamdesetih godina prošlog veka visoko obrazovanje bilo pod relativno čvrstom kontrolom države. Država je bila ta koja je jedina imala pravo da u skladu sa odgovarajućom zakonskom regulativom osniva visokoobrazovne ustanove i daje im pravo da dodeljuju različite stepene akademskih zvanja u evropskim državama. Sigurno je da je američki model obrazovanja više usmeren na praksu i da je snažno orijentisan ka akademskim programima. Istraživanja su u manjoj meri orijentisana ka obrazovnim politikama, a u većoj ka naučnom radu, pružajući analitički prikaz visokog obrazovanja. Kako u Evropi država i dalje ima centralnu ulogu u upravljanju sistemom i ustanovama, u Americi je upravljanje prepušteno tržištu i manje tradicionalnim institucijama. Ovo se reflektuje i na fondove za doktorske programe za istraživanja visokog obrazovanja. U Evropi (možda sa izuzetkom Velike Britanije), oni su u najvećoj meri namenjeni obrazovanju profesionalnih istraživača, dok su u Americi namenjeni stvaranju lidera i menadžera u visokom obrazovanju. Pošto u Americi država očigledno igra manju ulogu kada je reč o razvoju visokoobrazovne politike, prevladava „kultura otvorenih politika“ (eng. *open policy culture*). Takođe, i institucionalna i akademska praksa su oblikovane ovim razlikama. Sistem američkog visokog obrazovanja „oslikava masovni karakter visokog obrazovanja sa njegovim otvorenim granicama i akademskom raznolikošću. Uprkos ekspanziji visokog obrazovanja u Evropi i dalje postoje ekskluzivističke hijerarhije (između visokog obrazovanja i drugih post - srednjoškolskih obrazovnih institucija).<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Dobitnik Malkom Baldridž nagrade (Malcolm Baldrige National Quality Award Winners) za 2008. godinu je *Iredell-Statesville Schools Statesville, N.C.* Dobitnik Malkom Baldridž nagrade za 2009. je *Department of Veterans Affairs - Cooperative Studies Program Clinical Research Pharmacy Coordinating* (Odeljenje za poslove veterana - Zadruga studije programa kliničke istraživanja Apoteka Koordinacionog centra).

<sup>80</sup> Kem, B., (2007), *Veze između istraživanje obrazovanja i formulisanja obrazovnih politika*, Istraživanje obrazovanja i formulisanje obrazovnih politika, COP, Beograd, str. 40- 41.

## 2.2. Tržište visokog obrazovanja u Evropi

„U deceniji do 2020. godine visoko obrazovanje u Evropi treba da da veliki doprinos u stvaranju Evrope znanja koje je vrlo kreativno i inovativno... Evropa može da uspe u tom poduhvatu samo ako maksimizuje svoje talente i kapacitete svih građana i u potpunosti se uključi u permanentno obrazovanje, i ako poveća broj učesnika u visokom obrazovanju.“

Ministri odgovorni za visoko obrazovanje u zemljama koje učestvuju u Bolonjskom procesu, *Leuven/Louvain-la-Neuve Communiqué, april, 2009.*

Razvoj Evrope podrazumeva pripremu mladih ljudi za svakodnevni život u globalnom, multikulturalnom i dinamičkom okruženju što implicira uspostavljanje zajedničkih standarda obrazovanja. Ideja je da evropsko obrazovanje omogući mladim ljudima pripremu za predstojeća radna iskustva, nove poslovne izazove u skladu sa etičkim ponašanjem i osećajem društvene odgovornosti.

Evropska integracija obrazovanja je definisana kao analiza porekla i evolucije Evropskih zajednica i Evropske unije u svim njihovim aspektima. Ona obuhvata unutrašnju i spoljašnju dimenziju Evropskih integracija, uključujući ulogu Evropske unije u dijalogu između naroda i kultura, posebno ulogu u obrazovnom svetu.

Evropsko obrazovanje predstavlja element evropskog identiteta. Ono podrazumeva stalnu pripremu mladih ljudi za svakodnevne kontakte sa različitim kulturalnim i jezičkim prostorima Evrope i njihovo prihvatanje odgovornosti za njen razvoj. U ovu svrhu Evropska unija pripemila je različite obrazovne programe za učenike, studente i nastavnike. Njihov cilj je upoznavanje mladih ljudi sa različitostima evropskog kontinenta i saznanje da evropska diversifikovanost nosi sa sobom veliko bogatstvo i različite mogućnosti uz očuvanje sopstvenog identiteta.

S obzirom da je država osnivala visokoobrazovne ustanove i određivala pravila poslovanja, akreditacija i evaluacija bile su nepoznate u evropskim zemljama (za njima se jednostavno nije osećala potreba). Vremenom, proširivanje autonomije univerziteta i jačanje uloge njihovog neposrednog rukovodstva javila se potreba za vrednovanjem rada visokoobrazovnih ustanova. Vrednovanje se odnosilo na racionalnost iskorišćavanja i potrošnje raspoloživih resursa, ostvarivanja zacrtanih ciljeva i postizanja predviđenog kvaliteta programa i nastave. **Proces globalizacije i razvoj novih tehnologija** postaju sastavni deo visokog obrazovanja poslednjih decenija prošlog veka. Na evropskom tlu počinju da se osnivaju visokoobrazovne ustanove poreklom iz vanevropskih zemalja, koje nude nove, za Evropu do tada nepoznate i drugačije

studijske programe. **Učenje na daljinu** predstavlja još jednu novinu koja nagoveštava nagli razvoj **transnacionalnog obrazovanja**.

Krajem devedesetih godina 20. veka razvoj evropskog obrazovanja dobija sasvim novi pravac koji se posebno koncentriše na oblast stručnog obrazovanja i osposobljavanja. Osnov ovim promenama postavio je dokument „Beli papir o obrazovanju“, čiji je glavni cilj bio usaglašavanje sistema obrazovanja i osposobljavanja u pojedinim zemljama članicama Evropske unije (zapošljavanje i njegovo dalje usavršavanje u okvirima budućeg razvoja). Naročito važnu ulogu u ekonomskom razvoju i socijalnoj koheziji Evrope imaju univerziteti, koji predstavljaju značajan potencijal društvenog napretka, ali ujedno i veliki izazov. Osnovna karakteristika evropskih univerziteta je velika heterogenost, kako u pogledu organizacione strukture, tako i u pogledu menadžmenta i potrebnih resursa, kao što su: ljudski, materijalni i finansijski.<sup>81</sup>

### 2.2.1. „Trougao znanja“

Ideja „društva znanja“ dobija značajan politički uticaj i veliki broj država je tretira kao najvažniji strateški cilj. Ključni pojmovi u Lisabonskoj strategiji Evropske unije su ekonomija znanja, društvo učenja i inovacija. U cilju da se nastavi razvoj Evropske unije kao društva znanja, nekoliko važnih inicijativa je razvijeno oko ideje tzv. trougla znanja, kojeg čine **obrazovanje, istraživanje i inovacije**. Primer je Evropski institut za tehnologiju (*European Institute of Technology*), zatim inicijative, poput Evropskog istraživačkog saveta (*European Research Council*) ili Sedmi okvirni program (*Seventh Framework Programme*) koje, takođe, ističu potrebu za snažnim povezivanjem istraživanja i inovacija. Još jedan primer je Norveška, koja ima Ministarstvo znanja (*Kunnskapsdepartementet*, što se često prevodi kao Ministarstvo obrazovanja i istraživanja). Svetska banka je razvila dva benčmarking (*benchmarking*) metoda sa ciljem da oceni nivo implementacije ekonomije zasnovane na znanju i društva znanja — Indeks ekonomije znanja (KEI — *the Knowledge Economy Index*) i Indeks znanja (KI — *the Knowledge index*). KEI je zasnovan na četiri oslonca: režim ekonomskih podsticaja (*Economic Incentive Regime*), obrazovanje, inovacije i informaciono - komunikacione tehnologije (ICT).<sup>82</sup>

Polazeći od činjenice da održivi ekonomski rast i kontinuirano poboljšavanje životnog standarda stanovnika danas zavise od proizvodnje, selekcije, prilagođavanja, komercijalizacije i efikasnog korišćenja znanja. Evropska unija je locirala tri uporišne tačke koje čine **trougao znanja** u okviru kojih je neophodno uspostaviti instrumente razvoja. Kroz visoko obrazovanje se školuju budući naučno - istraživački radnici, a studije drugog (master) i naročito trećeg stepena (doktorske) se ne mogu zamisliti bez naučno - istraživačkog rada. Takođe, kroz nauku se stvaraju nova znanja i

---

<sup>81</sup> Kostadinović, D., (2005), Uloga i značaj kvaliteta u oblasti obrazovanja, *Pedagoška stvarnost*, 7-8, Novi Sad, str. 601-602.

<sup>82</sup> Vukasović, M., *Teorijska razmatranja problema visokog obrazovanja*, „Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, 2009, str 33.

zatim primenjuju kroz obrazovni proces. Zato je potrebno naglasiti ovu vezu između nauke i obrazovanja.<sup>83</sup>

U cilju razvoja aktivnosti na kojima počiva trougao znanja Evropska unija je izdvojila **četiri oblasti delovanja**:

- 1) Stvaranje Evropskog prostora istraživanja – *European Research Area* (ERA).
- 2) Razvoj osnovnog i opšteg obrazovanja.
- 3) Razvoj strukovnog obrazovanja i usavršavanja – Kopenhagenski proces, učenje tokom čitavog života (*Life Long Learning* - LLL).
- 4) Stvaranje Evropskog prostora visokog obrazovanja – *European Higher Education Area* (EHEA).<sup>84</sup>

**Evropski prostor istraživanja** – ima za cilj da se poveća ulaganje u istraživanje kroz privlačenje investicija iz industrije. Ovo podrazumeva obezbeđivanje visokog stepena razmene istraživača između institucija, disciplina, sektora i zemalja, unapređivanje i integrisanje infrastrukture (kroz umrežavanje), formiranje kritične mase finansijskih i istraživačkih resursa, posebno kroz javno-privatno partnerstvo, efikasna deoba znanja između javnog istraživanja i industrije, dobro koordinisane istraživačke programe i prioritete itd.<sup>85</sup>

**Osnovno i opšte obrazovanje** – znanje mora biti, pre svega, u funkciji razvoja društva i privrede uopšte, odnosno, mora biti praktično i upotrebljivo. Naravno, ovo ne znači da opšte i teorijsko znanje treba zanemariti – ono ostaje osnova u funkciji stvaranja primenljivog znanja u praksi. U savremenom društvu, pojedinac mora biti sposoban da upotrebi svoje znanje, da ga unapredi, da selektuje ono što je bitno u datom kontekstu, i da razume ono što je naučeno tako da se to može prilagoditi zahtevima sve bržih promena okruženja. Obrazovni proces, umesto uobičajenog prenošenja činjenica, treba da se usmeri ka razumevanju naučenog. Mora biti primenljivo u praksi, upravo zato što je razvoj tehnologije i nauke danas takav da su promene vrlo česte i znanje brže zastareva nego ranije. Četiri osnovna strateška cilja EU u ovoj oblasti su: podizanje kvaliteta obrazovanja, olakšavanje pristupa obrazovanju, otvaranje evropskog obrazovanja prema svetu i uspostavljanje evropskog obrazovanja i usavršavanja do kraja 2010. godine kao svetske reference kvaliteta.

---

<sup>83</sup> Neophodno je usvojiti izmene relevantnih zakona (Zakona o naučno - istraživačkoj delatnosti, Zakona o inovacijama i Zakona o visokom obrazovanju) koje bi doprinele većoj povezanosti ovih sektora (npr. naučna zvanja i akademska zvanja nisu usklađena što može dovesti do problema u sprovođenju nastave u sistemu visokog obrazovanja). Za ostvarivanje ciljeva stvaranja društva znanja potrebna je znatno veća koordinacija rada i uzajamna saradnja različitih ministarstava (ministarstava zaduženih za obrazovanje, nauku, informaciono društvo, rad, zapošljavanje i socijalna pitanja, regionalni razvoj, omladinu i finansije) i drugih relevantnih nacionalnih institucija.

<sup>84</sup> *Komentari na predlog Nacionalnog programa za integraciju u Evropsku uniju (NPI) - oblasti obrazovanja i nauke*, (2008), Centar za obrazovne politike, Beograd, str. 1-3.

<sup>85</sup> U cilju realizacije ovih ciljeva kao najvažniji instrumenti razvijeni su Evropski okvirni projekti (FP6, FP7), Evropski naučni savet (ERC5) i Evropski institut za tehnologiju (EIT6).



**Strukovno obrazovanje i usavršavanje** – novi poslovi zahtevaju visok stepen formalnog obrazovanja i sposobnosti da se usvoji i primeni teorijsko i analitičko znanje. U prilog tome govore i predviđanja da će 2010. godine više od 85% novostvorenih radnih mesta u Evropskoj uniji zahtevati srednje ili više obrazovanje. Usled razvoja tehnologije, nauke i društvenih promena, jednom stečeno znanje kroz nekoliko godina zastareva, stalno sticanje novih znanja je postalo uslov razvoja. Time **permanentno učenje** postaje obaveza i pravo svakog pojedinca, a obezbeđivanje pristupa obrazovanju svima pod jednakim uslovima obaveza države i društva. Konceptcija permanentnog učenja zahtevala je donošenje Evropskog okvira kvalifikacija u kome je specificirano osam nivoa znanja (teorijskog i činjeničnog), veština (kognitivnih i praktičnih), kao i kompetencija (odgovornost i samostalnost u radu). Evropski okvir kvalifikacija je omogućio i uspostavljanje odnosa između formalnog i neformalnog učenja.

Bolonjski proces, kao jedan od svojih glavnih ciljeva postavlja stvaranje **jedinstvenog Evropskog prostora visokog obrazovanja** i to sa ciljem povećavanja mobilnosti studenata, nastavnika, istraživača i diplomiranih stručnjaka, u cilju bolje pripreme studenata za budući profesionalni rad, aktivno učešće u jačanju demokratskog društva i individualni razvoj. Proces podrazumeva pre svega reformu studijskih programa (u strukturi i sadržaju), ali i uspostavljanje saradnje po pitanju osiguranja kvaliteta visokog obrazovanja na evropskom nivou (pogotovo kroz uspostavljanje Evropskog registra za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju – *EQAR*), kao olakšano priznavanje kvalifikacija i delova studija, najviše kroz punu implementaciju Lisabonske konvencije o priznavanju kvalifikacija. U oblasti visokog obrazovanja, strateški cilj Evropske unije je i povećanje atraktivnosti visokog obrazovanja u Evropi, u čiju svrhu je za period 2007-2013. godine kroz Program permanentnog učenja (tzv. *Lifelong learning* program), Evropska unija izdvojila ukupno 7 milijardi evra.<sup>86</sup>

### 2.2.2. Sistem visokog obrazovanja u Evropi

U skladu sa pomenutim okvirima razvoja postoje **opšti ciljevi** kojima treba da teži **evropsko obrazovanje** a to su:<sup>87</sup>

- Multikulturalna Evropa - razvoj evropske dimenzije u nastavi, promocija nastave stranih jezika uz uvažavanje kulturnih različitosti u obrazovanju.
- Mobilnost u Evropi - razvoj sistema priznavanja diploma i ekvivalencija kvalifikacija; podrška razmenama nastavnika, učenika, studenata i administratora; uvođenje propisa koji omogućavaju nastavnicima da privremeno predaju u drugim zemljama.

---

<sup>86</sup> *Komentari na predlog Nacionalnog programa za integraciju u Evropsku uniju (NPI) - oblasti obrazovanja i nauke*, (2008), Centar za obrazovne politike, Beograd, str. 1-3.

<sup>87</sup> Maksimović, I., *Evropsko obrazovanje na pragu novog stoleća*, (2000), Almanah Petnice, br.18, [http://www.psc.ac.yu/almanah18/dodatak1/03\\_iskra.html](http://www.psc.ac.yu/almanah18/dodatak1/03_iskra.html), preuzeto 5.06.2009.



- Osposobljavanje za sve - mere protiv opadanja kvaliteta obrazovnih institucija, za smanjenje regionalnih dispariteta, adekvatno osposobljavanje ljudi sa posebnim potrebama, jednakost upisa na visokoobrazovanim ustanovama.
- Veštine za Evropu - ostvarivanje kvalitetnog osnovnog obrazovanja, prilagođavanje obrazovanja ekonomskom, tehnološkom, društvenom i kulturnom razvoju. Razvoj svih sektora obrazovanja, posebno tehničkog stručnog i visokog obrazovanja. Inoviranje sadržaja i metoda koji bi bili usklađeni sa tehnološkim promenama. Ostvarivanje početnog obrazovanja i daljeg stručnog usavršavanja nastavnika.
- Otvorenost Evrope prema svetu - jačanje veza sa drugim državama; saradnja sa međunarodnim organizacijama. Nove forme podrške zemljama u razvoju.

Ovakvi ciljevi i evropski integracioni procesi nametnuli su, početkom devedesetih godina, razgovore među evropskim stručnjacima o konkretnim pitanjima budućeg obrazovanja. Uobličen je široki okvir koji obuhvata:<sup>88</sup>

- **Definisanje ciljeva obrazovanja.** Ciljevi budućeg evropskog obrazovanja su: obrazovanje za život, učešće u demokratskom društvu, saradnja u Evropi; promocija svih talenata, kreativnosti, lični razvoj, kritičko mišljenje, samostalan rad, poštovanje vrednosti kao što su demokratija i ljudska prava, hrišćanske i humanističke vrednosti;
- Uspostavljanje kriterijuma za selekciju sadržaja, koji treba da budu zasnovani na životnim iskustvima studenata. U izboru kriterijuma treba uvažavati potrebu "**permanentnog obrazovanja**";
- Čvrsto **povezivanje plana i programa sa nastavnom praksom.** Za to je značajna motivacija nastavnika i kvalitet njihovog rada;
- **Ocenjivanje i evaluacija znanja** i postignuća studenata je jedno od ključnih pitanja kvaliteta obrazovanja.
- Ugradnja "**evropske dimenzije**" u sve predmete koji treba da ilustruju kulturno i intelektualno nasleđe Evrope.

Glavni zahtevi u kvalitetu visokoobrazovnih institucija determinisani su novonastalim promenama i tendencijama koje uslovljavaju kulturni život Evrope, kao što su: značajno povećanje tražnje za visokim obrazovanjem, internacionalizacija obrazovanja i vođenja naučno-istraživačkih projekata, razvoj efektivne saradnje između univerziteta i industrije, reorganizacija znanja, pojava novih potreba u obrazovanju i sl. Pod uticajem ovih promena nastala su i nova očekivanja koja evropski univerziteti imaju zadatak da ispune, prilikom čega se naročito ističe potreba za:

- 1) obezbeđivanjem potrebnih resursa, prilikom čega je osim finansiranja od strane države, potrebno naći nove finansijske izvore, kao što su: privatne donacije i prodaja usluga (izrada projekata za potrebe naročito poslovnog sektora);

---

<sup>88</sup> Prilagođeno prema Maksimović, I., *Evropsko obrazovanje na pragu novog stoleća*, (2000), Almanah Petnice, br.18, [http://www.psc.ac.yu/almanah18/dodatak1/03\\_iskra.html](http://www.psc.ac.yu/almanah18/dodatak1/03_iskra.html), preuzeto 5.06.2009.

- 2) usavršavanjem procesa naučnog istraživanja i nastave (nastavnih sadržaja, načina predavanja, metoda ocenjivanja i sl.);
- 3) povećanjem međunarodne atraktivnosti evropskih univerziteta, što podrazumeva privlačenje i zadržavanje talenata iz čitavog sveta.<sup>89</sup>

### **2.2.3. Reformski procesi u Evropi**

Proces reformi u zemljama Evropske unije započeo je krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina u različitim oblastima i na različitim nivoima obrazovnih sistema. U zavisnosti od društvenog, ekonomskog i političkog koncepta zemlje, reforme su se brže ili sporije realizovale.

Ove reforme su delom bile strukturalno koncipirane i obuhvatile su čitave obrazovne sisteme, a delom korektivne i značile su promene samo pojedinih aspekata obrazovnih sistema. U ovim procesima bilo je mnogo sličnosti, ali i brojnih razlika. Generalno, mogu se svesti na četiri tipa: strukturalne, korektivne, modernizacijske i globalne. Njihova realizacija je veoma različita.<sup>90</sup> Tehnološki i socijalni razvoj društva u prethodnom veku nije bio praćen reformama sistema obrazovanja u Evropi i pokazao se nespornim da odgovara izazovima razvoja savremenog društva.

Shodno navedenom, proces **internacionalizacije visokog obrazovanja** je neminovan i predstavlja odgovor na proces globalizacije. U zavisnosti da li visoko obrazovanje može ili ne može obezbediti relevantno obrazovanje određuje se i stepen kojim će sistem visokog obrazovanja pomoći državi da odgovori na izazove globalizacije. Internacionalizacija visokog obrazovanja je proces integrisanja interkulturalne, internacionalne dimenzije u sve procese u visokoobrazovnoj ustanovi (u nastavi, istraživanju i ostalim uslužnim procesima).

Visokoškolska ustanova smatra se internacionalnom ukoliko primenjuje transfer ispitnih bodova, priznaje inostrane ispite, diplome i zvanja. Reforme nastavnih procesa predstavljaju neophodnost u poslovanju ovih institucija. Poseban značaj u poslovanju internacionalno orijentisanih univerziteta predstavljaju aktivnosti izvan državnih granica, kao što su međunarodna saradnja u istraživanju, institucionalna partnerstva, osiguranje internacionalnih radnih mesta i dr.

Veliki broj evropskih visokoobrazovnih institucija suočen sa ovim promenama traži uvođenje jasnih akreditacionih procedura koje bi postale sastavni deo njihove strategije za istupanje na međunarodnu scenu. U nedostatku ovakvih procedura u Evropi, u početku su korišćena

---

<sup>89</sup> Kostadinović, D., (2005), *Uloga i značaj kvaliteta u oblasti obrazovanja*, Pedagoška stvarnost, 7-8, Novi Sad, str. 601-602.

<sup>90</sup> U većini zemalja, bez obzira na tip reformi, insistiralo se na procesima decentralizacije (u nekim evropskim zemljama su bili aktuelni procesi centralizacije), povećanju značaja bazičnog obrazovanja, osposobljavanju mladih da kritički misle i rešavaju konflikte; uključivanju evropske dimenzije u nastavne planove i programe, uvođenju informacionih tehnologija i njihov značaj za obrazovanje; internacionalizaciji i povezivanju evropskih zemalja u oblasti obrazovanja; sticanju širokog opšteg obrazovanja kao osnove razvoja društva; razvoju demokratije.

alternativna rešenja koja se ogledaju u angažovanju američkih. Danas, u većini zapadnoevropskih zemalja postoje formirane nezavisne agencije za evaluaciju i akreditaciju, čiji je osnovni cilj da kroz sprovođenje redovne evaluacije od ranije akreditovanih ustanova, doprinesu poboljšanju kvaliteta obrazovnih programa, dok je u nekim istočnoevropskim zemljama osnovni trend akreditacija visokoobrazovnih ustanova i rad ovakvih agencija najvećim delom je usmeren na nju.

### 2.2.4. Bolonjska deklaracija<sup>91</sup>

Harmonizacija strukture evropskog sistema visokog obrazovanja vezuje se za 1998. godinu i potpisivanjem Sorbonske deklaracije, sa kojom zvanično počinje reforma u obrazovanju. Sorbonsku deklaraciju su potpisali ministri prosvete Francuske, Italije, Velike Britanije i Nemačke, a kasnije su se pridružile i druge evropske zemlje. Ovim dokumentom ostvareno je zbližavanje pravnih okvira akademskih zvanja i ciklusa studija, implementiran je zajednički stepen osnovnih studija (*Bachelor*) i posle diplomskih studija (magistarski i doktorski stepeni - *Master* i *PhD*), transparentnost međunarodnih kurseva i priznavanje kvalifikacija putem postupnog približavanja prema zajedničkom okviru kvalifikacija i ciklusa studiranja. Takođe, podstaknuta je međunarodna mobilnost studenata i nastavnika u evropskom prostoru i njihova integracija u evropskom tržištu rada.

**Bolonjska deklaracija** je 1999. godine potpisana od strane 29 evropskih ministara zaduženih za visoko obrazovanje, čime su postavljeni temelji za stvaranje Evropskog prostora visokog obrazovanja. Ministri su se fokusirali na usvajanje sistema prepoznatljivih i uporedivih diploma, sa dva ciklusa (osnovne i posle diplomске studije), zatim na uvođenje sistema bodovanja (kao što je ECTS), na promociju međunarodne mobilnosti studenata, nastavnika i istraživača, na uspostavljanje evropske saradnje u obezbeđivanju kvaliteta, kao i na promociju evropske dimenzije visokog obrazovanja.<sup>92</sup>

---

<sup>91</sup> Ideja o Bolonjskoj deklaraciji nastala je na devetstotu godišnjicu (1988. godine) najstarijeg evropskog univerziteta, u Bolonji. Rektori 493 evropska univerziteta potpisali su dokument Magna Charta Universitatum i time je započeo proces reformi visokog obrazovanja u Evropi, Bolonjski proces. U Bolonjskoj deklaraciji, koja je potpisana 19. juna 1999. godine od strane ministara obrazovanja iz 29 evropskih zemalja, postavljeno je šest osnovnih načela visokog obrazovanja:

1. usvajanje sistema lakšeg vrednovanja i upoređivanja diploma;
2. usvajanje sistema zasnovanog na dva glavna ciklusa studija BSc + MSc (Bachelor stepen sa najmanje tri godine+ Master stepen sa dve godine studija); dodiplomske posle diplomске studije
3. uspostavljanje sistema kredita (ECTS bodova);
4. promocija pokretljivosti (za studente, nastavnike i administrativno osoblje);
5. promocija evropske saradnje na nivou osiguranja kvaliteta i
6. promocija evropske dimenzije visokog obrazovanja.

<sup>92</sup> *Higher Education in Europe: Developments in the Bologna Process*, (2009), Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, P9, Eurydice, Brussels, pp.13.

**Praški kominike** je dokument koga je potpisalo 33 ministra prosvete na konferenciji održanoj 2001. godine. Značajan doprinos unapređenju Bolonjskog procesa imali su: Evropska komisija, Evropska asocijacija univerziteta (EUA) i Nacionalne studentske organizacije (ESIB). Poseban akcenat je stavljen na uvođenje principa permanentnog obrazovanja, obezbeđivanje učešća studenata u reformama i upravljanju visokim obrazovanjem, kao i na povećanje atraktivnosti Evropskog prostora visokog obrazovanja za ostale delove sveta.<sup>93</sup>

**Berlinski kominike** je potpisan 2003. godine od strane 40 zemalja, kojim je i naša državna zajednica postala članica Bolonjskog procesa. Naglašena je potreba za stvaranjem zajedničkog sistema osiguranja kvaliteta sa istim kriterijumima i metodologijom rada na institucionalnoj, nacionalnom i evropskom nivou. Istaknut je značaj uspostavljanja jedinstvenog okvira kvalifikacija sa dva ciklusa visokog obrazovanja, pri čemu prvi i drugi ciklus moraju da imaju različite svrhe učenja. Pored ova dva, doktorske studije su prepoznate kao treći ciklus visokog obrazovanja, koji predstavlja sinergiju između istraživanja (stvaranja znanja) i nastave (prenošenja znanja). Naglašava se značaj promocije veze između Evropskog prostora visokog obrazovanja i Evropskog istraživačkog prostora. Uveden je Dodatak diplomi (*Diploma Supplement*), koji sadrži opis pohađane nastave i ostvarenih rezultata na nekom od svetskih jezika.

**Bergenski kominike** su 2005. godine potpisali ministri 45 evropskih zemalja. Ovaj dokument sadrži ocenu Grupe za praćenje Bolonjskog procesa o dosadašnjoj primeni standarda prihvaćenih na sastanku u Berlinu, koja je u proseku vrlo dobra (dok naša zemlja vidno zaostaje za ovim prosekom). Naglašena je uloga trećeg, dokorskog ciklusa studija u obezbeđivanju ekonomskog i kulturnog razvoja društava. Inicirane su aktivnosti kojim bi se visoko obrazovanje učinilo dostupnim svima, posebno pripadnicima socijalno ugroženih grupa. Preduzete su mere za olakšanje međunarodne razmene i mobilnosti studenata.<sup>94</sup>

**Londonski ministarski sastanak**, održan 17. i 18. maja 2007. godine i na njemu su predložena prva pravna tela koja bi bila kreirana kroz Bolonjski proces - Evropski registar za osiguranje kvaliteta (EKAR). Registar agencija za osiguranje kvaliteta je u skladu sa evropskim standardima i smernicama. U Londonu se raspravljalo o zbivanjima u dva ključna područja - socijalna dimenzija, dogovoreno je da se razviju nacionalni Akcioni planovi sa praćenjem njihovog uticaja, kao i globalna dimenzija, razvoj strategija za globalnu dimenziju evropskog visokog obrazovanja. Članstvo zemalja prošireno je na 46 zemalja, uz priznavanje Republike Crne Gore kao nezavisne države u Evropski prostor visokog obrazovanja.<sup>95</sup>

**Konferencija u Luvenu**, održana u aprilu 2009. godine, istakla je značaj konsolidacije i komunikaciju dostignuća Bolonjskog procesa. Permanentno obrazovanje je u centru pažnje budućih aktivnosti. Posebno je istaknuto da institucije moraju pravilno da preuzmu svoju

---

<sup>93</sup> [www.bologna.msmt.cz](http://www.bologna.msmt.cz), preuzeto maja, 2009. godine

<sup>94</sup> *Higher Education in Europe: Developments in the Bologna Process*, citiran rad, pp.15.

<sup>95</sup> *From Bergen to London, The contribution of the European Commission to the Bologna Process* (2007), European Commision, Brussels, pp. 8-12.

odgovornost za poboljšanje njihovog internog kvaliteta i artikulacije između unutrašnje kulture kvaliteta i eksterne odgovornost. Intenzivnija evropska saradnja je ključna za postizanje zajedničkog cilja, stvaranje evropskog prostora visokog obrazovanja. Budućnost se jedino može graditi na jedinstvenom partnerskom modelu.<sup>96</sup>

**Konferencija u Budimpešti i Beču,**<sup>97</sup> održana u martu 2010. godine, imala je za cilj da sumira dostignuća u poslednjih deset godina, da definiše buduće trendove sa naglaskom na veći angažman države, akademskog osoblja, zainteresovanih strana u realizaciji svih kriterijuma Evropskog prostora visokog obrazovanja. Naglasak je na vitalnom značaju razvoja obrazovanja kao javnog dobra koji doprinosi socijalnom, kulturnom i ekonomskom razvoju društva, daje se puna podrška daljem unapređenju Evropskog prostora visokog obrazovanja. Zaključeno je da visoko obrazovanje predstavlja jedan od nosećih stubova „trougla“ (obrazovanje - istraživanje – inovacije), što podrazumeva čvršću saradnju svih zemalja članica.

Bolonjska deklaracija je primarni dokument kojim se utvrđuje opšti okvir za modernizaciju i formiranje Evropskog prostora visokog obrazovanja (*European Higher Education Area – EHEA*) koji se bazira na međunarodnoj saradnji i akademskoj razmeni atraktivnoj za evropske studente i zaposlene, ali i studente i zaposlene iz drugih krajeva sveta. Bolonjska deklaracija pre svega:

- olakšava mobilnost za studente, apsolvante i visoko obrazovne kadrove;
- priprema studente za karijeru i život kao aktivne građane društva i podržava njihov lični razvoj;
- nudi širok pristup kvalitetu visokog obrazovanja, koji se bazira na akademskim slobodama.

Shodno tome, reforme podrazumevaju uvođenje dvostepenog ciklusa studija, uvođenje jedinstvenog sistema bodova, obezbeđivanje kvaliteta kroz sistem akreditacije kako nastavnih programa tako i samih institucija, evaluacija programa, profesora i institucija, modularizacije nastave i mnogih drugih stvari. Takođe, dogovoreno je da se svake druge godine održava sastanak ministara kako bi se utvrdio i evaluirao stepen urađenog.

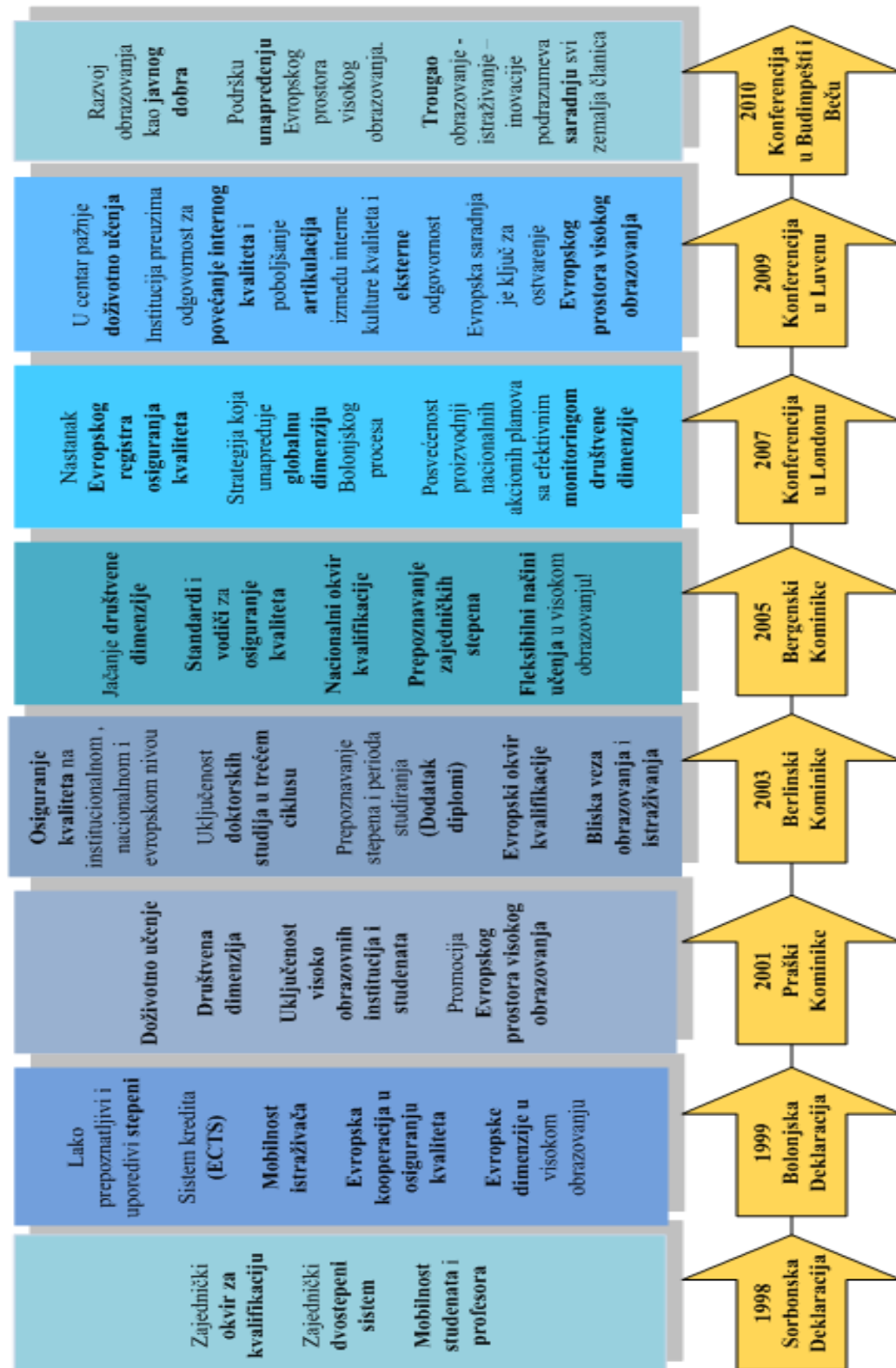
Pregled razvoja Bolonjskog procesa sa određenim karakteristikama shodno svakom periodu vremenu predstavljeno je slikom 1.5..

---

<sup>96</sup> European University Association, *EUA Statement to the Leuven, Ministerial meeting*, April 2009, From EUA President, Professor Jean-Marc Rapp, preuzeto sa zvaničnog sajta Bolonjskog procesa, [www.ond.vlaanderen.be](http://www.ond.vlaanderen.be)

<sup>97</sup> [www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/2010\\_conference/documents/Budapest-Vienna\\_Declaration](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/2010_conference/documents/Budapest-Vienna_Declaration) preuzeto 5.06.2010.

Slika 1.5. Faze Bolonjskog procesa



Izvor: Higher Education in Europe: Developments in the Bologna Process, (2009), Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, P9, Eurydice, Brussels, pp.16



Osnovni razlog pojavljivanja Bolonjske deklaracije je prevazilaženje osnovnih problema visokog obrazovanja u Evropi kao što su: nedovoljna fleksibilnost i neusaglašenost sistema (u cilju lakše pokretljivosti studenata) i neadekvatno reagovanje na zahteve tržišta.<sup>98</sup>

Bolonjska reforma donosi jedan novi pristup, tačnije **u centar dešavanja stavlja studente** (*Student centered university*) za razliku od prethodnih modela gde su u centru bili nastavnici (*Teacher centered university*). Svi uslužni procesi na univerzitetu treba da budu u službi procesa učenja – studiranja, sticanja znanja i ovladavanja veštinama.

Kao najznačajnija reforma u visokom obrazovanju savremenog doba, Bolonjski proces podrazumeva međudržavnu i međuinstitucionalnu saradnju kao osnovnu sponu društva znanja i ekonomije u kojima građani mogu da ostvare lično ispunjenje i razvoj.

S obzirom da su nastali na drugačijim nacionalnim tradicijama, sistemi visokog obrazovanja evropskih zemalja međusobno se razlikuju, ali svi dele iste ili slične probleme - studenti ostaju na univerzitetima predugo i prekasno se uključuju u profesionalni život. Kritičari ocenjuju evropske univerzitete kao inertne i konzervativne koji se sporo prilagođavaju brzim promenama u savremenom svetu. Sve manje mogu da odgovore na izazove ubrzanog tehnološkog razvoja, tako da obrazovanje koje nude značajno zaostaje za potrebama društva i ima uticaj na celokupan društveni život. U mnogim zemljama Evrope, nacionalni sistemi visokog obrazovanja su „prezaštićeni“, naročito u manjim evropskim zemljama i sprečavaju bilo kakvu kompetitivnost, što samo snaži duh inercije i tradicionalizma. „Nepostojanje“ i nekompatibilnost nacionalnih sistema visokog obrazovanja velika je prepreka ujedinjenju Evrope u jedinstvenom tržištu rada koje bi u njoj trebalo da nastane.<sup>99</sup>

Bolonjski proces uključuje i Evropsku komisiju kao punopravnog člana, Savet Evrope i *UNESCO* - *CEPES* i veliki broj partnera (*stakeholders*) kao konsultativne članove. Postoji aktivno partnerstvo sa visokoškolskim ustanovama (Evropska univerzitetska asocijacija (EUA) i EURASHE, studenti koje predstavlja Evropska studentska unija (ESU), akademici koje zastupaju *Education International* (EI) i organizacije stejkholdera kao što su Evropska asocijacija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) i Poslovna evropska organizacija poslodavaca).

Konačni cilj Bolonjskog procesa bio uspostavljanje **Evropskog prostora visokog obrazovanja** koji je od ključne važnosti za mobilnost studenata i njihovo zapošljavanje ali i dalje usavršavanje. Posebna pažnja treba da bude upućena **povećanju međunarodne konkurentnosti** Evropskog sistema visokog obrazovanja.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> *Higher Education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process*, (2009), Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, P9, Eurydice, Brussels, pp.16.

<sup>99</sup> Prilagođen prema Turajlić, S., Babić, S., Milutinović, Z., (2001), *Evropski univerzitet 2010?*, AOM, Beograd, str. 10

<sup>100</sup> *Higher Education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process*, (2009), Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, P9, Eurydice, Brussels, pp.16



U srcu Bolonjske deklaracije leži predanost zemalja potpisnika za stvaranje Evropskog prostora visokog obrazovanja kroz prilagođavanje njihovih sistema visokog obrazovanja, tako da su oni više jednako strukturirane i njihove kvalifikacije više razumljive.

Bolonjski proces je postupak usmerene harmonizacije, a ne unifikacije sistema visokog obrazovanja u Evropi. Bolonjski proces je nastao u cilju da evropsko obrazovanje učini atraktivnim za svoje studente, da se spreči „odlazak studenata“ koji poslednjih decenija raste, da omogućiti nesmetano plasiranje nacionalnih obrazovnih institucija na evropsko tržište. Ravnopravna kompeticija evropskih univerziteta uslov je njihovog stalnog usavršavanja i unapređenja kvaliteta usluga koje pružaju, čime se povećava njihova konkurentnost na svetskom tržištu. Svrha reformskih procesa je da se evropsko tržište visokoobrazovnih institucija „zaštiti“ od ulaska drugih, stranih visokoškolskih sistema. Univerziteti iz Severne Amerike su još ranije započeli svoju ekspanziju osnivajući svoja odeljenja/centre širom sveta, ali i u evropskim zemljama.

Stručnjaci i analitičari zemalja članica OECD-a postavili su veoma ambiciozne ciljeve visokog obrazovanja, posmatrajući ga kao sredstvo za brži ekonomski rast i razvoj – smatrajući da je njegova osnovna funkcija da stvara visoko stručnu radnu snagu i obezbedi istraživanja koja daju nove *inpute* ekonomijama, obezbeđujući tako njihov rast. Mnoge vlade započele su suštinske promene u organizaciji visokoobrazovnih sistema.

Širenje uticaja međunarodne konkurencije u visokom obrazovanju, ekspanzija informaciono - komunikacione tehnologije podstakle su kreatore politika da razmatraju i traže rešenja kako najbolje da usaglasе aktivnosti visokoobrazovnih institucija sa nacionalnim ciljevima obrazovanja i razvojem društva, a istovremeno da očuvaju autentičnost sopstvenih sistema.

Bolonjskom deklaracijom je učinjen prvi, ali važan korak ka **integraciji evropskih visokoobrazovnih sistema**. Cilj je da se ojača konkurentnost evropskog visokog obrazovanja na globalnom tržištu, u odnosu na američko, ali poslednjih decenija postaje sve aktuelnije i australijsko tržište visokog obrazovanja.

Aktuelne globalne tendencije kao što su privatizacija i komercijalizacija omogućavaju da se evropsko obrazovanje efikasnije promoviše, ali istovremeno da čuva sopstvene vrednosti. Promocija konkurentnih univerziteta na tržištu obrazovnih usluga je važan instrument u razvoju obrazovanja. Obrazovni sistem treba da se poveže sa tržištem rada (sa kojim treba da budu u korelaciji), tako da obezbedi svoju konkurentnost.

### **Akreditacija**

Visoko obrazovanje u Evropi je bilo je pod relativno čvrstom kontrolom države sve do osamdesetih godina 20. veka. Država je, u skladu sa odgovarajućom zakonskom regulativom, osnivala visokoškolske ustanove i davala im pravo da dodeljuju različite stepene akademskih zvanja. Akreditacija i vrednovanje uglavnom se nisu primenjivali u Evropi, niti se za njima osećala posebna potreba. Vremenom, međutim, proširivanje autonomije univerziteta koje je

dovelo do jačanja uloge njihovog rukovodstva zahtevalo je da se jasnije postavi i pitanje odgovornosti. U tom smislu javila se potreba za vrednovanjem rada visokoškolskih institucija u pogledu racionalne potrošnje resursa, sprovođenja postavljenih ciljeva i nivoa kvaliteta programa i nastave. Uvedene metode vrednovanja odnosile su se samo na ustanove unutar jedne zemlje i bile su orijentisane uglavnom prema povećanju kvaliteta i odgovornosti, a ne i prema potrebama korisnika.<sup>101</sup>

Kao i evaluacija, akreditacija ima za cilj kontrolu i osiguravanje kvaliteta prilikom uvođenja novih programa, ali i redovno sprovođenje kontrole i nadzora nad kvalitetom već postojećih ustanova i njihovih programa. Akreditacija tj. sertifikacija pojedinih studijskih programa sprovodi se nakon što se revizijom ustanovi da su zadovoljeni minimalni standardi za sadržaj i specijalizaciju, kao i za stručni značaj programa koji se uvodi i koherentnost i konzistentnost njegovog osnovnog koncepta. Akreditacija je istovremeno proces i stanje. U načelu, proces je transparentan, formalan, eksteran i vremenski ograničen, a ustanovi u okviru koje se sprovodi donosi priznanje kvaliteta i stanje ravnopravnog tretmana sa ostalim akreditovani ustanovama. Isto tako, akreditacija je procedura koja se vrši redovno. Sprovode je agencije koje i same podležu procesu eksterne evaluacije.

Postoje dva osnovna tipa akreditacije:

1. **Institucionalna**, koja predstavlja priznavanje statusa ustanove u celini na osnovu definisane strukture upravljanja i ciljeva, sprovode je regionalne nevladine organizacije, a odnosi se i na državne i na privatne ustanove.
2. **Profesionalna**, koja podrazumeva priznavanje obrazovnih programa i akademskih stepena u pojedinim oblastima studiranja, a vrše je privatne agencije pod pokroviteljstvom profesionalnih organizacija.<sup>102</sup>

Akreditovanje svake ustanove odvija se u tri koraka:

1. Utvrđivanje standarda i kriterijuma koji će biti korišćeni pri akreditaciji (zasnovani su na mišljenju spoljašnjih eksperata, akademske zajednice i samih studenata).
2. Interna akreditacija (obuhvata samu evaluaciju i izradu evaluacionog izveštaja).
3. Eksterna akreditacija (vrši eksterno telo, čime se postiže potrebna nepristrasnost i analitičnost, a kao krajnji rezultat proizilazi finalni izveštaj sa preporukama).<sup>103</sup>

Tokom poslednje decenije proteklog veka sistem visokog obrazovanja u Evropi našao se pod snažnim pritiskom procesa globalizacije i razvoja novih tehnologija. Na evropskom prostoru pojavile su se visokoškolske institucije iz neevropskih zemalja nudeći drugačije studijske programe. Pored toga, učenje na daljinu nagoveštava transnacionalni obrazovni sistem i značajnu deregulaciju u oblasti **visokog i permanentnog obrazovanja**. Suočen sa ovim promenama,

---

<sup>101</sup> Prilagođen prema Turajlić, S., Babić, S., Milutinović, Z., (2001), *Evropski univerzitet 2010?*, AOM, Beograd, str. 13

<sup>102</sup> Turajlić, S., Babić, S., Milutinović, Z., (2001), *Evropski univerzitet 2010?*, AOM, Beograd, str. 20

<sup>103</sup> *Studiranje u Evropi, 2. deo* (2004), Akademski centar Banja Luka, OSCE BiH, str. 67-82.

veliki broj evropskih visokoškolskih institucija traži uvođenje **jasnih evropskih akreditacionih procedura** koje bi postale sastavni deo njihove strategije za istupanje na međunarodnoj sceni. Interesantno je napomenuti da je tokom poslednje decenije čitav niz tehničkih univerziteta u Evropi zatražio akreditaciju od Američke agencije ABET (*Accreditation Agency for engineering and technology programmes/ degrees in the USA*). ABET je odgovorio uvođenjem *ad hoc* procedure za neameričke ustanove i otpočeo sa izdavanjem uverenja kojim se utvrđuje da je neka ustanova „u suštini ekvivalentna” sa odgovarajućim američkim institucijama. Uprkos činjenici da ova uverenja ne garantuju nužno visok kvalitet neke institucije, ona se u odsustvu drugih kriterijuma, intenzivno koriste u marketinške svrhe i sa ciljem da uspostavi kontrola nad formiranjem velikog broja privatnih visokoškolskih ustanova do kojih je došlo posle promene režima u ovim zemljama.<sup>104</sup>

**Akreditacija** ima višestruki značaj za **studente**, za ustanove i poslodavce. Kvalitet studijskog programa koji se postiže i održava procedurom akreditacije kao i njegovo stalno prilagođavanje opštim promenama u određenoj oblasti i nastavnoj metodologiji, za studenta predstavlja suštinu samog nastavnog procesa. Promene ističu potrebu za sve većom razmenom informacija, unapređenjem transferabilnosti i mobilnosti studenata itd. Akreditovana **ustanova** od neakreditovane ne razlikuje se samo po sertifikatu (a samim tim i kvalitetu) programa, koja je svakako ključna, već i po nizu drugih karakteristika: ona je atraktivnija kako za domaće, tako i za strane studente, efikasnija je u pogledu birokratije i finansijskog poslovanja, ima bolju međunarodnu poziciju. Internacionalizacija, multidisciplinarnost, autonomija i javnost rada (transparentnost) predstavljaju čvrstu bazu rada takve ustanove. Uvođenjem akreditacije u sferu visokog obrazovanja, **poslodavci** dobijaju mogućnost pronalaska i zapošljavanja stručno orijentisanog i adekvatnog kadra, sposobnog za potpuno uključivanje u proces rada.

U jednom broju zemalja, kao što je Nemačka, agencije za akreditaciju uspostavlja država zajedno sa rektorskom konferencijom te zemlje. Takve agencije dalje deluju kao nezavisne i partnerske. S druge strane, u SAD postoji primer da akreditacionu agenciju osniva univerzitetska asocijacija. U ovom slučaju rezultati akreditacije nisu pravno obavezujući, ali se među ustanovama razvija naglašen takmičarski duh. Tamo gde još ne postoje nacionalne i regionalne, niti deluju evropske i globalne agencije, akreditacija može da se obavlja na bazi postojećih bilateralnih i međunarodnih sporazuma. Instrument akreditacije studijskih programa relativno je nov u Evropi, ali je sve šire prihvaćen u zemljama koje su zvanično pristupile Bolonjskom procesu. Na taj način akreditacija postaje filter koji onemogućava pojavu i razvoj na tržištu ustanova i programa sa nejasnim i nekompaktnim sadržajima i ciljevima, čime se u punoj meri postiže zaštita potencijalnih korisnika, odnosno, studenata.<sup>105</sup>

Osiguranje kvaliteta u Holandiji je jako dobro organizovano i većinom se temelji na principu poboljšanja i napretka kvaliteta studijskih programa. Različite interesne grupe uključene u visoko

<sup>104</sup> Turajlić, S., Babić, S., Milutinović Z., (2001), *Evropski univerzitet 2010?*, AOM, Beograd, str. 13

<sup>105</sup> Ivošević, V., Mondekar, D., Geven, K., Bols, A., (2006), *VODIČ kroz osiguranje kvalitete u visokom školstvu : priručnik za profesore i studente* / Agram naklada, Zagreb, str. 24

obrazovanje i/ili akademsku zajednicu su uključene u različitim aspektima osiguranja kvaliteta, i unutar institucije i u eksternom osiguranju kvaliteta. Ipak, bitno je napomenuti i neke slabosti sistema osiguranja kvaliteta: izveštaji spoljnih evaluacija moraju biti jasni i eksplicitni; priprema stranih stručnjaka koji bi se uključili u evaluaciju, tako da je potrebno staviti veći naglasak na to kako je akademski istraživački rad uključen i integrisan u akademsko obrazovanje koje institucija pruža unutar pojedinih studijskih programa.<sup>106</sup>

### 2.2.5. Sistem kvaliteta

“Ne postoji jedinstvena definicija kvaliteta...Kvalitet je osećanje da je nešto bolje od nečeg drugog. On se menja tokom ljudskog života, menja se i od jedne generacije do druge, a uveliko zavisi i od mnogobrojnih aspekata ljudske aktivnosti”.

*Mc Kinsey*

**Osiguranje kvaliteta** nastalo je kao principijelna metodologija u poslovnom svetu na Zapadu tokom pedesetih i ranih šezdesetih godina prošlog veka. Koncept osiguranja kvaliteta nije nov i ranije je prevladavalo mišljenje da kvalitet ne može da se meri, ali može da se konstatuje tamo gde je prisutan. Međutim, tokom poslednje dve decenije, pojavio se veliki broj faktora koji su doveli u pitanje tradicionalistička shvatanja kvaliteta u visokom obrazovanju. Ovi faktori doveli su dotle da osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju postane “središnji cilj zvanične politike vlada i važan upravljački mehanizam visokoobrazovnih sistema širom sveta”.<sup>107</sup>

Osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (QA) dobilo je na značaju na svim evropskim univerzitetima i predstavlja osnovni pojam i najviši politički cilj u okviru Bolonjskog procesa koji jednako utiče na menjanje odnosa snaga unutar univerziteta.

Godine 1998. Savet Evrope preporučio je jaču saradnju na ovom polju. Kao odgovor na preporuke Saveta i Bolonjske ciljeve, osnovana je Evropska mreža za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA - *European Network of Quality Assurance Agencies*). Počev od 1999. godine, ona prikuplja informacije o proverenim praktičnim iskustvima, kao i o najnovijim pristupima u sferi procene i osiguravanja kvaliteta. U kontekstu osiguranja kvaliteta, evaluacija zajedno sa akreditacijom predstavlja instrumente kontrole standarda kvaliteta. To je proces za osiguranje razvoja i primene prihvaćenih standarda u obrazovanju, koji bi obrazovne institucije trebalo da učine kvalitetnijim, prvenstveno u pogledu programa koje one nude. Taj proces se

---

<sup>106</sup> Ivošević, V., Mondekar, D., Geven, K., Bols, A., (2006), *VODIČ kroz osiguranje kvalitete u visokom školstvu : priručnik za profesore i studente* /, Agram naklada, Zagreb, str. 26

<sup>107</sup> Van Damme, D. (2001), Quality issues in the internationalisation of higher education, *Higher Education*, pp. 415-441.

stalno obnavlja, s obzirom na to da se obrazovni standardi stalno menjaju. Osiguranje kvaliteta akademskih programa ujedno znači i osiguravanje kvaliteta znanja samih studenata.<sup>108</sup>

Na Berlinskoj konferenciji (2005.) Evropska organizacija za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju (ENQA) objavila je dokument pod nazivom Standardi i smernice za osiguranje kvaliteta u Evropskom visokoobrazovnom prostoru (*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*).

Visokoobrazovne ustanove imaju primarnu odgovornost za kvalitet usluge koju daju i za njeno obezbeđenje. Uvođenjem jedinstvenih standarda kvaliteta, u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (EHEA) omogućava se provera visokoobrazovnih ustanova prema jedinstvenim kriterijumima, prepoznavanje studija i diploma, olakšava mobilnost formiranjem jedinstvenog evropskog obrazovnog prostora. Univerziteti postaju generatori intelektualnih i obrazovnih aktivnosti i podstiču takmičarsku atmosferu evropske privrede. Prepoznavanje nedostataka u institucijama i njihovo uklanjanje omogućiće bolji kvalitet obrazovanja koje se pruža u ustanovama unutar Evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA).

Evropski prostor visokog obrazovanja podrazumeva velike razlike u obrazovnim sistemima, u političkim sistemima (različitosti jezika, tradicija, očekivanja, strategija razvoja itd.), ali zato postoji fleksibilan pristup kvalitetu, standardima i uputstvima za obezbeđenje kvaliteta visokog obrazovanja.

Predlozi Evropskih ministara za standardizaciju procedure obezbeđenja kvaliteta u visokom obrazovanju zasnovani su na sledećim stavovima:

- kvalitet visokog obrazovanja je u interesu studenata, poslodavaca i društva u celini,
- obrazovne institucije moraju biti nezavisne, priznate i odgovorne,
- potrebe i načini eksternog obezbeđenja kvaliteta treba da su usaglašene sa ciljevima i ograničenjima svake obrazovne institucije.

Specifičnosti zemalja u tranziciji ukazuju na potrebu modela kvaliteta koji će omogućiti usaglašavanje sa njihovim zakonskim, političkim i ekonomskim karakteristikama. Savremene strategije razvoja obrazovanja baziraju se na koncepciji permanentnog obrazovanja i koncepciji „društva koje uči“. Te su koncepcije sedamdesetih i osamdesetih godina razvile međunarodne organizacije; *OECD*, *UNESCO*, *ILO*, Savet Evrope i Evropska komisija koje određuju međunarodni razvoj i ulogu obrazovanja i preporučuju ih svojim članicama kao osnovu za vođenje nacionalne obrazovne politike.<sup>109</sup>

Povećana tražnja za kvalitetnim visokim obrazovanjem studenata i ukupnim društvom ukazuje da se visokoobrazovne institucije suočavaju sa sličnim pritiscima kojima je privatni sektor izložen već deset godina. Visokoobrazovne institucije kojima nedostaju finansijski i infrastrukturni

---

<sup>108</sup> Ivošević, V., Mondekar, D., Geven, K., Bols, A., (2006), *citiran rad*, str. 12-20.

<sup>109</sup> Masen, P., (2007), Fakultet za obrazovanje, Univerzitet u Oslu, Legitimnost politika i istraživanje visokog obrazovanja, *Istraživanje obrazovanja i formulisanje obrazovnih politika*, Centar za obrazovne politike, Beograd, str.10.

resursi, imaju probleme sa priznavanjem diploma i institucija, a u novije vreme imaju sve jaču konkurenciju lokalnih, međunarodnih i institucija obrazovanja koje koriste nove metode obrazovanja poput informacione i komunikacione tehnologije.

Neke od lekcija koje bi visokoobrazovne institucije mogle da preuzmu iz privatnog sektora:

- Kvalitet mora postati vodeći princip u apsolutno svakom delu rada institucije (stvaranje kulture kvaliteta).
- Nužno je dobro poznavati potrebe studenata i profesora (aktera povezanih s uslugom).
- Stvaranje želje za zadovoljavanjem socijalnih i ekonomskih trendova, dok institucija istovremeno održava visoki stupanj akademske integriteta i superiorni kvalitet.<sup>110</sup>

Osiguranje kvaliteta predstavlja osnovni pokretač procesa promena u evropskom visokom obrazovanju koje su nastale posle potpisivanja Bolonjske deklaracije, Praškog kominikea i Berlinske deklaracije i označen je kao jedan od predloga za diskusiju u okviru Globalnog sporazuma o trgovini uslugama (GATS - *Global Agreement on Trade in Services*) o daljoj liberalizaciji tržišta obrazovnih usluga. **Zakonska regulativa** podrazumeva pet ključnih dokumenata u oblasti visokog obrazovanja u poslednjih nekoliko godina.<sup>111</sup>

Osnovni razlozi za uspostavljanje sistema za osiguranje kvaliteta su:<sup>112</sup>

- Studentske različitosti (različite države, različit socijalni status, različit nivo obrazovanja, itd.).
- Potreba očuvanja i razvoja autonomije visokoobrazovnih ustanova.
- Priznavanje stranih kvalifikacija i titula, kao i mogućnost akademskog transfera.
- Unapređenje procesa zapošljavanja.

Svakako da je Bolonjski proces doneo izvestan broj dostignuća, kroz aktivnu ulogu svih partnera, i to jeste suština procesa koju treba održavati kao sinergiju ciljeva. Ciljevima se ostvaruje **sigurnost kvaliteta** u kojem su studenti u centru pažnje.

---

<sup>110</sup> Ivošević, V., Mondekar, D., Geven, K., Bols, A., (2006), *citiran rad.*, str. 9-10.

<sup>111</sup> **Magna Charta Universitatum** (1988), koja podržava autonomiju univerziteta, mora da bude preduslov za unapređenje prilagodljivosti univerziteta zahtevima današnjeg društva koji se stalno menjaju. **Ministarski sastanak na Sorboni** (1998) dodelio je visokom obrazovanju glavnu ulogu u razvoju Evrope kroz stvaranje zajedničkog evropskog visokoobrazovnog prostora. **Bolonjska deklaracija** (1999) kojom su se zemlje potpisnice složile da će konkretno raditi na povećanju kompetentnosti Evrope kroz čitav niz mera koje imaju za cilj stvaranje evropskog visokoobrazovnog prostora. Ove mere obuhvataju usvajanje sistema lako razumljivih i uporedivih zvanja, kreditni sistem i saradnju u oblasti osiguranja kvaliteta na evropskom nivou. **Konvencija iz Salamanke** (2002) o evropskim visokoobrazovnim ustanovama postavlja kvalitet kao osnovni elemenat evropskog visokoobrazovnog prostora i kao osnovni preduslov za međusobno poverenje, relevantnost zvanja, mobilnost, kompatibilnost i atraktivnost. Slično tome, **Praški kominike** (2001) definiše kvalitet kao glavni faktor koji određuje kompetentost i atraktivnost evropskog visokog obrazovanja.

<sup>112</sup> Ivošević, V., Mondekar, D., Geven, K., Bols, A., (2006), *citiran rad*, str. 9-26.



Razvoj procesa sigurnosti kvaliteta treba da doprinese identifikovanju glavnih partnera evropskog obrazovnog prostora, naime studenata (i kroz njih delimično podršku koinvestitora u obrazovanju), institucija, obrazovnih kadrova, zaposlenih u poslovnim i ne profitnim sektorima, i svi drugi društveni igrači na nacionalnom i regionalnom nivou. Uključenost partnera je već očevidna u internom i eksternom obezbeđenju kvaliteta, ali i u menadžmentu institucija i elaboraciji novih nastavnih programa.

Istraživanje kvaliteta visokog obrazovanja u evropskom obrazovnom prostoru posebno se sagledava **iz ugla studenata** i njihova mišljenja i stavovi su presudni u određivanju sistema kvaliteta i njegove kontrole.

Koncept studenta kao korisnika/kupca podrazumeva da univerzitet ne može ignorisati pitanje kvaliteta i ono što je obećano mora biti isporučeno. Kako je totalni menadžment kvaliteta zasnovan na ideji kako korisnik vidi kvalitet - definiciju kvaliteta u visokoobrazovnim ustanovama, koju je formulisala Agencija za osiguranje kvaliteta za visoko obrazovanje (*the Quality Assurance Agency for Higher Education - QAA*), zadužena za pružanje integrisanog kvaliteta usluga visokog obrazovanja u Velikoj Britaniji, glasi: „Akademski kvalitet je način da se opiše koliko mogućnosti je na raspolaganju studentima kako bi ostvatile svoj cilj . To je uverenje o odgovarajućoj i efikasnoj nastavi, podršci i mogućnostima za učenje.“<sup>113</sup>

Evropska studentska unija (*European Students Union – ESU*) sprovela je 2009. godine istraživanje koje je obuhvatilo 11 miliona studenata u cilju evaluacije ostvarenih rezultata Bolonjskog procesa. Rezultati ukazuju na nedostatak napretka u mnogim aspektima procesa i uočava se velika sličnost sa istraživanjem sprovedenim 2007. godine.<sup>114</sup>

Istraživanje još jednom potvrđuje važnost studentskog viđenja implementacije Bolonjskog procesa s obzirom na stepen (ne)slaganja u percepciji ministara viskoobrazovnih ustanova i samih studenata. Lako je tvrditi da su reforme tehnički realizovane, ali pružanjem podrške ovom procesu i „osluškivanjem“ studenata može se doći do realnih rezultata o zadovoljavajućoj implementaciji Bolonjskog procesa.

U većini zemalja Evropskog prostora visokog obrazovanja (64%), studentska percepcija se nije značajno promenila. Smatraju da nisu tretirani kao ostali partneri, kao ravnopravni akteri u upravljanju i da se ne uvažavaju njihove vrednosti i sposobnosti da doprinesu upravljanju viskoobrazovnih institucija. Rezultati istraživanja ukazali su na sledeće:

- Prisutnost diskriminacije studenata sa nižim socio-ekonomskim statusom, invaliditetom i prema zaposlenim studentima.<sup>115</sup>

---

<sup>113</sup> Eagle, L., Brennan, R., (2007), Are students customers? TQM and marketing perspectives, *Quality Assurance in Education*, Vol. 15 No. 1, pp. 44-60.

<sup>114</sup> *Bologna with student eyes 2009* (2009), The European Students Union, Lueven, Belgium, pp. 7-15

<sup>115</sup> Samo nekoliko zemalja je kreiralo **Nacionalne akcione planove** kao efektivne instrument koji se odnose na socijalnu dimenziju u okviru evropskog prostora visokog obrazovanja. Oni su najčešće urađeni bez učešća i doprinosa studentske populacije a najefikasniji planovi podrazumevaju aktivno učešće studenata u cilju unapređenja društveno - ekonomskih uslova.



- Nedostatak partnerstva (nisu tretirani kao ostali partneri (*stakeholders*)).
- Nedovoljna podrška strategiji mobilnosti u Evropskom prostoru visokog obrazovanja.
- Sistem tri ciklusa - loša implementacija ciklusa; najmanje vidljive promene su se desile u odnosu na 2007. godinu. Samo 61% institucija dalo je izveštaj da imaju u potpunosti realizovan trociklični sistem.
- Neadekvatno razumevanje svrhe reformi negativno je uticalo na studente, uslovljavajući duži period studiranja kako bi ostvarili poziciju održivog zapošljavanja.
- Konfuzija u području istraživanja i doktorskih studija, (rezultat nedovoljnog učešća studenata doktorskih studija u proces donošenja odluka).
- Rast školarine ozbiljno ugrožava implementaciju trećeg ciklusa.
- Više od polovine zemalja Evropskog obrazovnog prostora nema strategiju obrazovanja na nacionalnom nivou.
- Odgovarajuće strategije u oblasti visokog obrazovanja treba dalje razvijati imajući u vidu dobre praktične primere i dokumenta koja već postoje (Povelja evropskih univerziteta za permanentno obrazovanje ili Izjava o permanentnom obrazovanju).
- Širenje participacije treba da bude u suštini strategija permanentnog obrazovanja, zajedno sa javnom odgovornošću i osiguranjem kvaliteta.
- ESPB treba da bude ključni mehanizam za usmeravanje studenata ka učenju - loša primena je dovela do suprotnih efekata.
- Dodatak diplomi treba da bude automatski i da se besplatno izdaje, sa naglaskom na zabrinjavajuće nisku svest koju o diplomi imaju poslodavci i šira javnost (prošlo je šest godina od kada Berlinski kominike apeluje da studenti diplomu primaju automatski).
- Značajno poboljšanje u odnosu na 2007. godinu zabeleženo je samo u učešću studenata u procesu **obežbeđenja internog kvaliteta**.<sup>116</sup>

U cilju da se poveća atraktivnost evropskog prostora visokog obrazovanja, potrebno je promovisati nacionalne sisteme ispred prostora visokog obrazovanja kao celine, u konkurentskoj trci za studente i sredstva. Potpuna implementacija Evropskog prostora visokog obrazovanja u globalnom okviru može se realizovati samo ako je urađena na nacionalnom nivou od strane svih partnera i ako njenih ključnih pet oblasti politike budu jednako tretirane.

Shodno pomenutom, **preporuke za 2010. godinu** na osnovu pomenutih rezultata su sledeće:

- Studenti treba da budu uključeni u procenu rezultata obrazovnog procesa.
- Stvaranje istinskog partnerstva (u potpunosti uključeni u proces donošenja odluka vezanih za njihovo obrazovanje).

---

<sup>116</sup> *Bologna with student eyes 2009*, (2009), The European Students Union, Lueven, Belgium, pp. 7-15.

- Uspostavljanje veće ravnoteže mobilnosti širom evropskog prostora visokog obrazovanja.
- Osiguranje kvaliteta tj. da se studenti tretiraju kao ravnopravni partneri u fazi unutrašnje i spoljašnje kontrole kvaliteta.
- Pristup i uklanjanje prepreka za napredovanje između ciklusa, sa posebnim osvrtom na ublažavanje uzroka niske vertikalne mobilnosti između prvog i drugog ciklusa.
- Puna implementacija procesa treba da prati konsultacije i komunikaciju sa poslodavcima i društvom u celini.
- Učešće doktoranata u razvoju veze između obrazovanja i istraživanja.
- Posvećenost zaštiti prava studenata.
- Obezbeđenje relevantnih i tačnih informacija.
- Obezbeđenje kvaliteta visokog obrazovanja.

#### **2.2.6. Stanje na tržištu rada u Evropi i Nacionalni okvir kvalifikacija**

Velike razlike u tretiranju kvalifikacija i Nacionalni okvir kvalifikacije (NOK) u Evropskoj uniji su posledice različitih kultura (anglosaksonski pristup/francuski pristup). U Francuskoj pod okriljem sveobuhvatnog nacionalnog registra postoje tri različita okvira kvalifikacija (Ministarstvo prosvete, Ministarstvo za rad, socijalni partneri). Za svako zanimanje moguće su tri vrste sertifikacije u zavisnosti od sledećeg izbora:

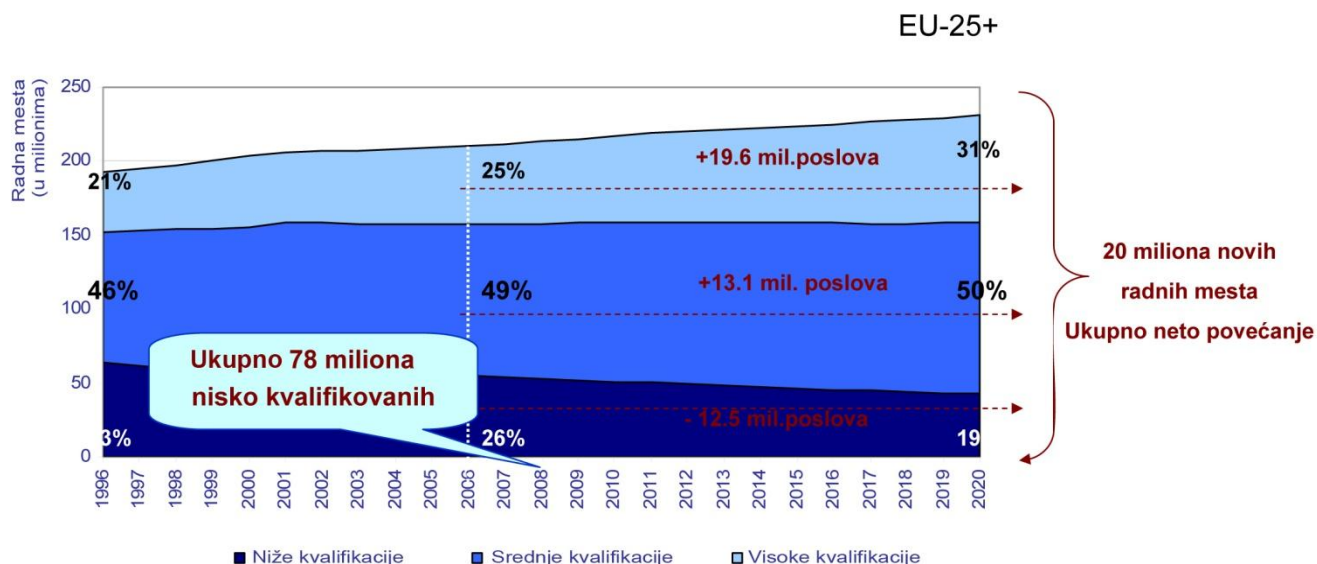
1. Nastavak obrazovanja ili povratak u obrazovni sistem.
2. Nalaženje odgovarajućeg posla.
3. Traženje posla u drugim strukama.

Izrada Nacionalnog okvira kvalifikacija je dugotrajan proces (5-10 godina). Njegova finalizacija ne sme da bude preduslov za razvoj učenja odraslih. Naprotiv, u NOK treba da budu ugrađena sva pozitivna iskustva stečena kroz učenje odraslih. Kao i kod učenja odraslih i za razvoj i upravljanje NOK-om neophodno je jako socijalno partnerstvo. Grafikon 1.4. predstavlja prikaz projekcije stepena kvalifikacije do 2020. godine.<sup>117</sup>

---

<sup>117</sup> Masson, J.R., (2009), *Učenje odraslih, socijalno partnerstvo i Nacionalni okvir kvalifikacije (NOK) u Srbiji*, Beograd.

**Grafikon 1.4. Opšti rast stepena kvalifikacija do 2020. godine**



Izvor: J.R. Masson (2009), *Učenje odraslih, socijalno partnerstvo i Nacionalni okvir kvalifikacije (NOK) u Srbiji*, Beograd.

Bolonjski proces od akademske zajednice i države zahteva praćenje konkretnog stanja na tržištu rada. Zbog toga u primeni Bolonjskog procesa, akademska zajednica mora da uključi **socijalne partnere** kako bi im oni pružili pomoć u **ostvarivanju i primenljivosti znanja**. Bolonjska deklaracija je otvorila i ponudila reformu obrazovanja, koju su u velikoj meri inicirali poslodavci. Njihov zahtev je da se na jedinstvenom evropskom tržištu školuju budući kandidati za posao na standardan način tako da velike evropske kompanije primenjuju iste sisteme regrutovanja, selekcije i zapošljavanja u različitim zemljama. Takođe, njihov zahtev je bio da se i reforme nastavnih kurikuluma i planova sprovedu u pravcu veće primenljivosti. Od obrazovnog sistema se traži da tokom školovanja prenosi polaznicima ne samo akademska znanja, već i praktične veštine i da razvija njihove sposobnosti tokom školovanja tako da oni od prvog dana zasnivanja radnog odnosa mogu da otpočnu sa obavljanjem nekih poslova. Sve to ukazuje na opštu tendenciju otvaranja tržišta rada u Evropi i prestanak tretiranja problema zapošljavanja, ne samo kao nacionalnog problema, već i evropskog problema (kroz proces mobilnosti). A to će imati sledeće posledice:

- Agresivnu konkurenciju privatnih i državnih fakulteta.
- Uključivanje sve većeg broja privrednika u procese visokog obrazovanja.
- Drugačiji odnos prema studentima.
- Drugačiji odnos prema izvorima finansiranja.<sup>118</sup>

<sup>118</sup> Maksimović, I., citiran rad. str. 42.

Nakon Bolonjske deklaracije započela je serija tzv. Bolonjskih seminara kojima se razrađeni mnogi elementi preporučeni ili naznačeni u Bolonjskoj deklaraciji. Jedno od velikih pitanja jeste i stvaranja jednog razvijanog okvira kvalifikacija koje se stiču u visokom obrazovanju u Evropi. Definisanje Dablinskih deskriptora, zatim realizacija transevropskog evaluacionog projekta i "Tuning" projekta<sup>119</sup> značilo je približavanje toj zajedničkoj ideji o stvaranju jednog širokog okvira kvalifikacija. Ta ideja je konačno formulisana na **Berlinskom sastanku 2003.** godine. Međutim, da bi razgovor o okviru kvalifikacija mogao da započne bilo je neophodno da se definišu neki prethodni elementi, posebno - **ishodi učenja i kompetencije**. Tako je u završnom kominikeu Berlinskog sastanaka preporučeno da prvi i drugi ciklus visokog obrazovanja treba da imaju različitu orijentaciju<sup>120</sup> i različite profile da bi mogli da odgovore na različite individualne i akademske potrebe, kao i potrebe tržišta rada. Prvi ciklus, u skladu sa Lisabonskom Konvencijom o priznavanju diploma treba da omogući nastavak obrazovanja na drugom ciklusu, a drugi ciklus da omogući pristup doktorskim studijama.

### 2.2.7. Struktura programa<sup>121</sup>

Nova struktura sa tri ciklusa bila je dobro primljena i intenzivno implementirana u većini zemalja (institucija i programa - nekoliko studijskih polja, kao što su medicinske studije, arhitektura i inženjering ostali su izvan tih novih struktura u nekim zemljama).

U prvom ciklusu *Bachelor programi*, model 180 ECTS kredita (3 godine) dominira u 19 zemalja, dok 11 zemalja primenjuju njegovu povlašćenu alternativu, model 240 ECTS bodova (4 godine). U međuvremenu u drugom krugu, magistarski program 120 ECTS kredita (2 godine) je popularniji i zastupljen u 29 zemalja.

Gledajući kombinaciju prvog i drugog ciklusa programa, struktura 180 + 120 ECTS kredita (3 + 2 godine) je najčešće usvojen model. To je najpoznatiji model u 17 zemalja i koristi se u 22 zemlje u kojima još nije zvanično uspostavljen jedinstveni model. Postoji problem artikulacije stručnog

---

<sup>119</sup> TUNING - projekat je u implementaciji procesa koji je usledio posle usvajanja Bolonjske deklaracije 1999. godine. Za razliku od reforme sistema obrazovanja u evropskim zemljama, koja je u prvom redu odgovornost države, ovaj projekat se usredsređuje na strukturu i sadržaj obrazovnog procesa – što je u nadležnosti samih institucija visokog obrazovanja. *Tuning* ne znači harmonizaciju nastavnih planova i programa, niti bilo koju vrstu unifikovanog, obavezujućeg ili bezuslovnog evropskog plana i programa, već teži da pronade konvergentne tačke i međusobno razumevanje. Zaštita raznolikosti evropskog obrazovanja je jedan od glavnih ciljeva i ni u kom slučaju se ne traži sužavanje nezavisnosti akademskih i predmetnih specijalista, niti umanjeње lokalnih i nacionalnih autoriteta. *Tuning* ima za cilj da izradi zajedničke pokazatelje putem kojih će planovi i programi postati uporedivi na osnovu njihove strukture, sadržaja i samog nastavnog procesa, a kao glavni cilj navodi se izrada zajedničkog okvira uporedivih i kompatibilnih kvalifikacija u svakoj od država potpisnica Bolonjske deklaracije koji će biti izraženi kroz radno opterećenje, nivo studija (stepen), rezultat učenja, stečene sposobnosti i profile. Preuzeto sa sajta [www.tempus.ac.rs](http://www.tempus.ac.rs)

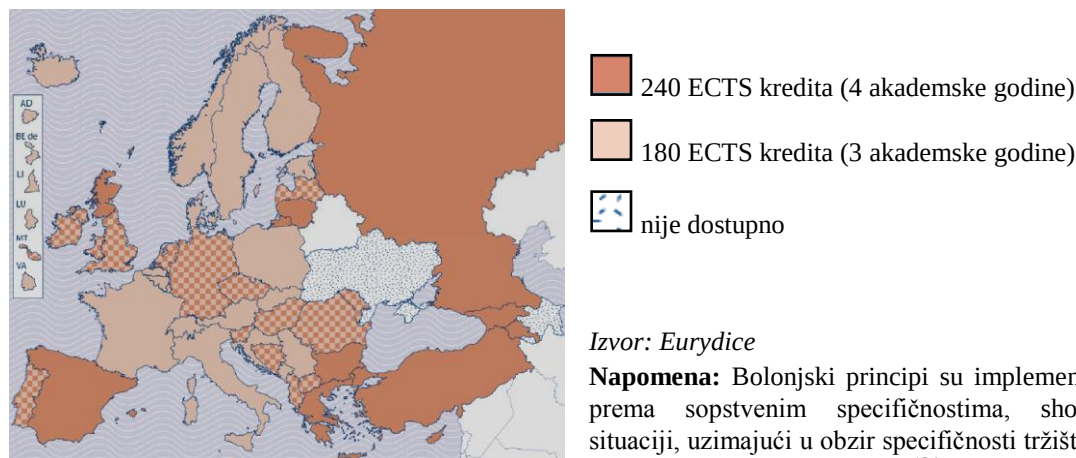
<sup>120</sup> Maksimović, I., citiran rad. str 43; prema: *Berlin Communiqué 2003, A Framework for Qualifications of The European Higher Education Area*, Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen, Denmark, 2005.

<sup>121</sup> *Higher Education in Europe: Developments in the Bologna Process*, (2009), Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, P9, Eurydice, Brussels, pp.18

obrazovanja po ISCED 5B<sup>122</sup> nivou i prvog ciklusa visokog obrazovanja. Zemlje u kojima je stručno obrazovanje koje je organizovano na ISCED 5B nivou postoji kao odvojen sistema izvan univerziteta i zanemaruje Bolonjski pristup. Mali broj zemalja preduzeo je korake kako bi se obezbedila veza između ISCED 5B nivoa i prvostepenih Bolonjskih programa, ili paralelno sprovođenje razvoja stručno obrazovanje i razvoja visokog obrazovanja.

U mnogim zemljama sprovođenje tri ciklusa struktura je moralo da se realizuje fleksibilno uzimajući u obzir nacionalne specifičnosti tržišta rada, institucija, programa, disciplina i kvalifikacija. U mnogim zemljama u praksi nužno postoje raznolikosti kod pojedinih institucija, programa ili disciplina mada u većini zemalja postoji jasno referentni model koji je primenjen na većini programa.

**Slika 1.6. Studentsko radno opterećenje/trajanje u akademskim programima osnovnih studija (Bachelor programi)<sup>123</sup>**



Izvor: Eurydice

**Napomena:** Bolonjski principi su implementirani fleksibilno prema sopstvenim specifičnostima, shodno sopstvenoj situaciji, uzimajući u obzir specifičnosti tržišta rada, institucija i studijskih polja ili disciplina.<sup>124</sup>

Struktura ciklusa 180 + 120 ECTS kreditnih (3 +2 akademske godine) je najčešće usvojen model. Usvojene su dva glavna strukturna modela: u 19 zemalja (slika 1.6.), programi osnovnih studija su obično bazirani na 180 ECTS kredita (3 godine) i aktuelni su u Andori, Austriji, Belgiji, Hrvatskoj, Danskoj, Estoniji, Finskoj, Francuskoj, Vatikanu, Islandu, Italiji, Lihtenštajnu, Luksemburgu, Crnoj Gori, Norveškoj, Poljskoj, Slovačkoj, Švedskoj i Švajcarskoj. Najčešće adaptiran program osnovnih studija od 240 ECTS bodova (4 godine) primenjuje se u 11 zemalja: Jermenija, Bugarska, Kipar, Gruzija, Grčka, Litvanija, Moldavija, Rusija, Španija, Turska i

<sup>122</sup> Tertiary type -Tercijarni-tip B programi (ISCED International Standard Classification of Education 5B) su obično kraći od onih u tercijar-tip A (Tercijarne tipa A programi (ISCED 5A)) uveliko se zasniva na teoriji i osmišljeni su kako bi osigurali dovoljne kvalifikacije za upis na napredne istraživačke programe i zanimanja sa visokim zahtevima, poput medicine, stomatologije ili arhitekture. Traju tri godine puno radno vreme, takođe mogu da traju četiri i više) i usredsređeni su na praktične, tehničke ili profesionalne veštine za direktan ulazak na tržište rada. Education at a Glance, OECD, Paris, 2002, Glossary, <http://stats.oecd.org/glossary/>

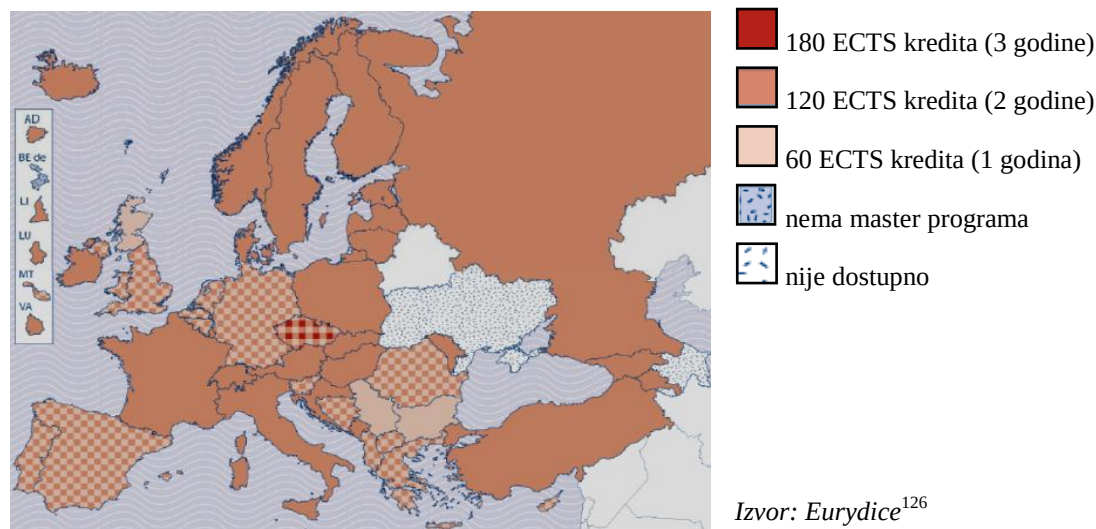
<sup>123</sup> Higher Education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process (2009), Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, P9, Eurydice, Brussels, pp.19.

<sup>124</sup> Tako da nije bilo potrebno da se kreira i primeni jedinstven model u svakoj zemlji i institucijama je omogućeno da svoje sisteme prilagode. U većini zemalja zajednički pristup ili „referentni model“ je uklonjen iz prakse.



Velika Britanija (Škotska). U ostalim zemljama ni jedan od modela nije referentan i institucionalna praksa može da obuhvati oba modela.

**Slika 1.7. Studentsko radno opterećenje/trajanje u akademskim programima master studija (Master programi)**<sup>125</sup>



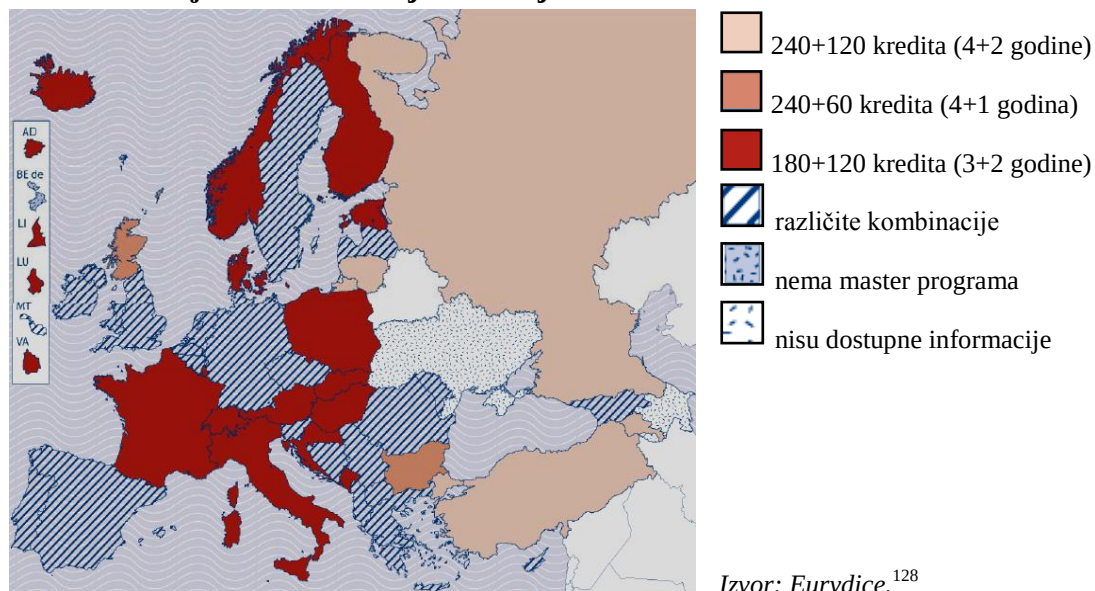
Master program (slika 1.7.), model 120 ECTS kredita (2 godine) se koristi u većini zemalja potpisnica Bolonjske deklaracije. U 29 zemalja je analiziran ovaj model i najčešće se koristi kao referenca za dizajniranje programa, iako master programi mogu da budu razvijeni sa manje bodova (90 ECTS master programima mogu se naći u nekoliko zemalja). Bugarska, Srbija i Velika Britanija (Škotska) su izuzeci, s obzirom da master programi obično traju jednu godinu (60 bodova). U ostalim zemaljama (Albanija, Belgija, Bosna i Hercegovina, Kipar, Nemačka, Grčka, Irska, Malta, Moldavija, Crna Gora, Holandija, Portugal, Rumunija, Slovenija, Španija i Velika Britanija (Engleska, Vels i Severna Irska), studenti mogu da osvoje od 60 do 120 bodova, iako se u flamanskoj zajednici u Belgiji broj bodova master programa uvećava na 180 i 240 bodova za veterinu i medicinu. U Češkoj, neki master programi takođe zahtevaju 180 bodova (3 godine).

<sup>125</sup> *Higher Education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process* (2009), Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, P9, Eurydice, Brussels, pp.20.

<sup>126</sup> Napomena: Zemlje su implementirale fleksibilno Bolonjske principe shodno sopstvenoj situaciji, uzimajući u obzir specifičnosti tržišta rada, institucija i studijskih polja ili disciplina.



**Slika 1.8. Najčešći modeli koji se sastoje od dva ciklusa 2008/09<sup>127</sup>**



Na osnovu različitih kombinacija programa osnovnih i master studija moguće je identifikovati tri modela za opisivanje struktura koje se sprovode u zemljama potpisnicama Bolonjske deklaracije:

- Model 180 + 120 (3 +2 akademske godine) dominira u 17 zemalja: Andora, Hrvatska, Danska, Estonija, Finska, Francuska, Vatikan, Mađarska, Island, Italija, Lihtenštajn, Luksemburg, Crna Gora, Norveška, Poljska, Slovačka i Švajcarska.
- Model 240 + 60 (4 +1 akademske godine) je dominantan u Bugarskoj, a model 240 + 90 kredita je aktuelan u Velikoj Britaniji (Škotska).

Ta dva modela se mogu videti kao evolutivni put (od 4 ili 5 godina) programa tradicionalno implementiranih u kontinentalnim zemljama pre Bolonjske reforme.

- Model 240 + 120 kredita (4 +2 akademske godine) se obično koristi u pet zemalja: Jermenija, Gruzija, Litvanija, Rusija i Turska.

U ostalim zemljama i regionima (oko polovine zemalja u Bolonjskom procesu) nema jedinstven model koji je dominantan. U flamanskom delu Belgije, na primer, svi programi prvog ciklusa imaju 180 ECTS, a kod drugog ciklusa moguće su varijacije kreditnog opterećenja. Dakle, struktura programa zavisi u velikoj meri od institucija i studijskih oblasti.

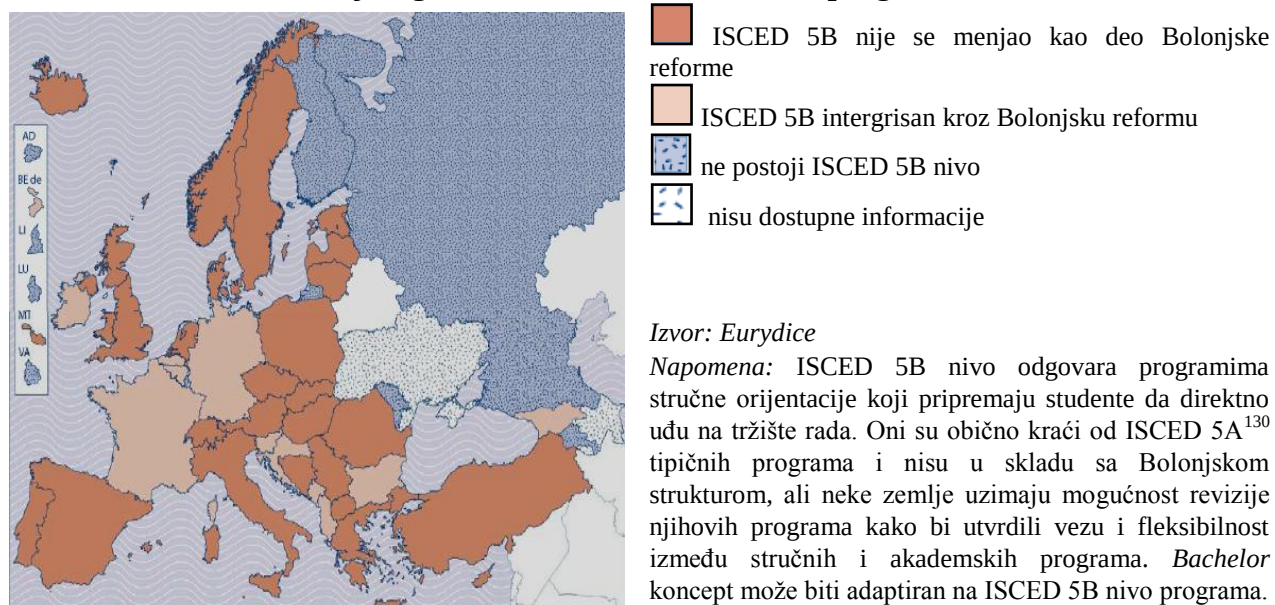
<sup>127</sup> *Higher Education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process*, (2009), Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, P9, Eurydice, Brussels, pp.20.

<sup>128</sup> Napomena: Zemlje su implementirale fleksibilno Bolonjske principe shodno sopstvenoj situaciji, uzimajući u obzir specifičnosti tržišta rada, institucija i studijskih polja ili disciplina.

### **Bolonjski model koji se odnosi na stručno obrazovanje i usavršavanje**

Postoji uticaj nacionalnih varijacija u nastajanju Evropskog prostora visokog obrazovanja. Neke od ovih varijacija se primenjuju na specifične discipline i oblasti studija, dok su drugi nastavak razlika između akademskih i stručnih kvalifikacija. Sve zemlje se suočavaju sa izazovima u prilagođavanju promenljivim društvenim zahtevima i utvrđivanju kvalifikacija – posebno prvog stepena /ciklusa – koje omogućavaju pristup tržištu rada.

**Slika 1.9. Primena Bolonjskog modela na ISCED 5B<sup>129</sup> nivo programa, 2008/2009**



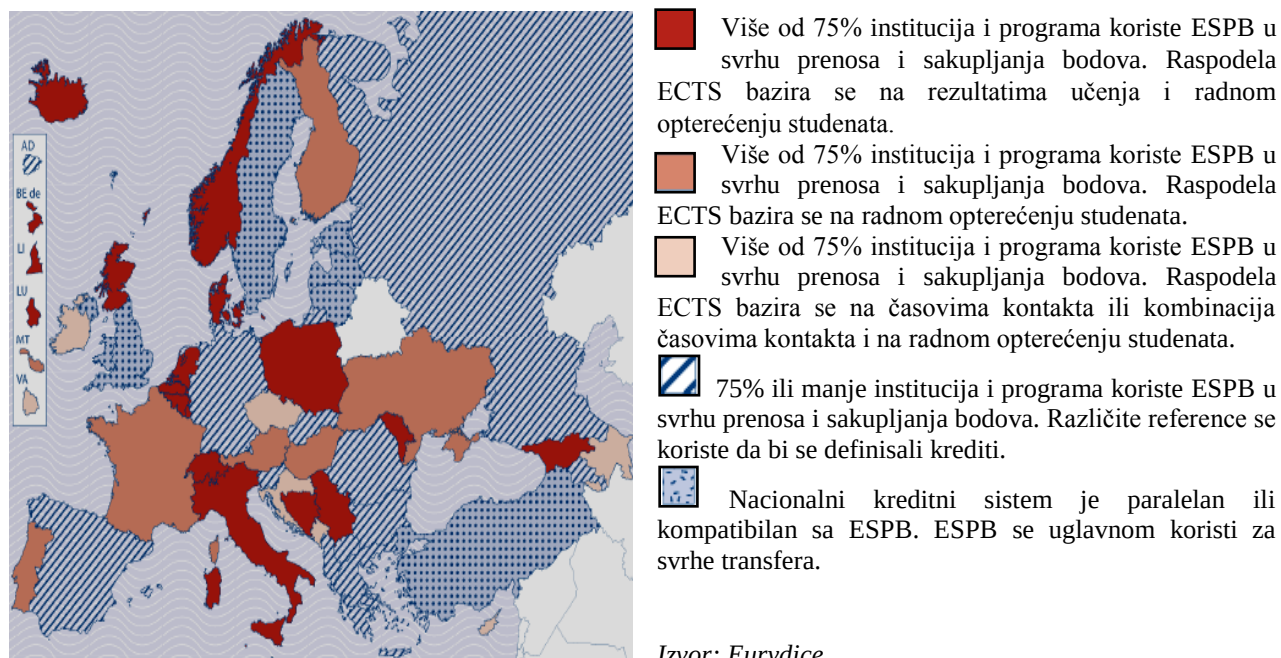
### **Evropski sistema prenosa bodova – ESPB (Europeas Credit Transfer System -ECTS)**

Zemlje i institucije se intenzivno koncentrišu na stvarnu implementaciju ESPB sistema. Učinjen je znatan napredak, ali u malom broju zemalja postoji većina institucija i programa koji koriste ESPB sa punim kapacitetom. Podrška i podsticaji ustanovama su: novi priručnik za ESPB i razmena pozitivnih iskustava iz praksi, koji mogu igrati značajnu ulogu u daljem razvoju ESPB koji bi trebalo da bude moćan alat za Evropski prostor visokog obrazovanja.

<sup>129</sup> ISCED 5B obezbeđuju studenatima da nastave da razvijaju svoje znanje, veštine i kompetencije, što je značajno u globalnom svetu gde je doživotno učenje postalo neophodnost.

<sup>130</sup> ISCED 5A nivo odgovara programa koji su uglavnom teorijski i namenjeni su da obezbede dovoljne kvalifikacije za dobijanje ulaska u napredne istraživačke programe i profesija koje zahtevaju posebne veštine.

**Slika 1.10. Nivo implementacije ESPB 2008/2009<sup>131</sup>**



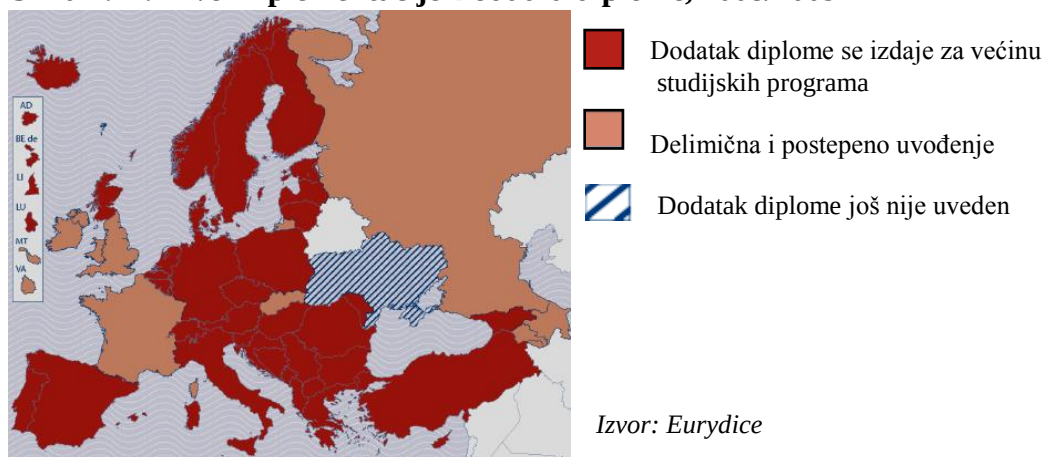
Analizom stepena realizacije ESPB dolazi se do sledećeg zaključka - puna harmonizacija sprovođenja ESPB je daleko od trenutne stvarnosti i očekuje se dugogodišnji proces razvoja i prilagođavanja. Na osnovu dobijenih podataka na nacionalnom nivou, može se govoriti o pet kategorija zemalja. Prva grupa (Belgija, Bosna i Hercegovina, Danska, Bivša jugoslovenska republika Makedonija, Gruzija, Island, Italija, Lihtenštajn, Moldavija, Holandija, Norveška, Srbija i Švajcarska) pokriva više od 75% institucija i programa koje koriste ECTS u svrhu prenosa bodova i akumulaciju kredita (slika 1.10.).

### **Dodatak diplomi - DS (*Diploma Supplement DS*)**

Iako je dodatak diplomi obavezan u svim zemljama koje primenjuju Bolonjsku deklaraciju, njena stvarna implementacija još uvek znatno varira. Pored dogovora ministara u Berlinu (septembar 2003. godine) da se u potpunosti primeni Dodatak diplomi do 2005. godine, obaveze nisu ispunjene, a mnoge zemlje zaostaju u sprovođenju što dovodi do organizacionih i finansijskih implikacija. Takođe, u zemljama gde je Dodatak diplomi u potpunosti primenjen rezultati su prilično mešoviti, s obzirom da poslodavci, institucije i diplomirani studenti često ne primaju potpune koristi od alata.

<sup>131</sup> Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA P9 Eurydice), (2009), *Higher Education in Europe, 2009: Developments in Bologna Process*, Brussels, pp. 29.

**Slika 1.11. Nivo implementacije Dodatka diplome, 2008/2009<sup>132</sup>**



### **Nacionalni okvir kvalifikacije - NOK (*National Qualifications Frameworks - NQF*)**

Inicijativa za razvijanje Nacionalnog okvira kvalifikacija bila je aktuelna na Konferenciji u Bergenu 2005. godine. Samo nekoliko zemalja ima Nacionalni okvir kvalifikacija, ali kako je u većini zemlja prihvaćen Bolonjski proces definisani su i implementirani kvalifikacioni okviri na nacionalnom nivou. Pet zemalja (Belgija - Flamanska zajednica, Nemačka, Irska, Holandija i Velika Britanija) je završilo ceo proces sertifikacije koji je kompatibilan sa Evropskim okvirom i realizovana je promena programa unutar visokoškolskih institucija.<sup>133</sup> U drugim zemljama su započeli taj proces i očekuje se da će ga većina zemalja završiti proces do 2012. godine.

Nasuprot Dodatku diplomi – koji je relativno jednostavan, tehnički proces - dizajn i razvoj Nacionalnih okvira kvalifikacija je kompleksan zadatak koji je bio potcenjen u mnogim zemljama, što pokazuje mali broj zemalja koje će imati potpuno funkcionalni Nacionalni okvir kvalifikacija do 2010. godine.

Pre usvajanja Evropskog okvira kvalifikacija za visoko obrazovanje u Bergenu, nekoliko zemalja je imalo iskustvo u razvoju okvira na osnovu ishoda učenja, nivoa/ciklusa i kredita. Estonija i Velika Britanija (Škotska) (1997), Velika Britanija (2001), Francuska (2002), Danska (2003) i Irska (2003) su jedine zemlje gde se usvojila Nacionalni okvir kvalifikacija pre 2005. godine. Izazov za ove zemlje je dvostruki: prilagođavanje nacionalnog okvira kvalifikacija prema evropskim okvirima, obezbeđenje da nacionalni okvir dobro funkcioniše za svrhe za koje je projektovan tako da odgovori potrebama poslodavaca i institucijama visokog obrazovanja, kao i drugim organizacijama, zainteresovanih strana i pojedinaca. Osim ovih zemalja, svi drugih počeli su proces razvoja NOK-a posle 2005. godine, osim Finske, Letonije, Slovenije koje su već preduzele neke korake od 2004. godine. Glavni talas razvoja počeo je 2005. godine i u roku od tri

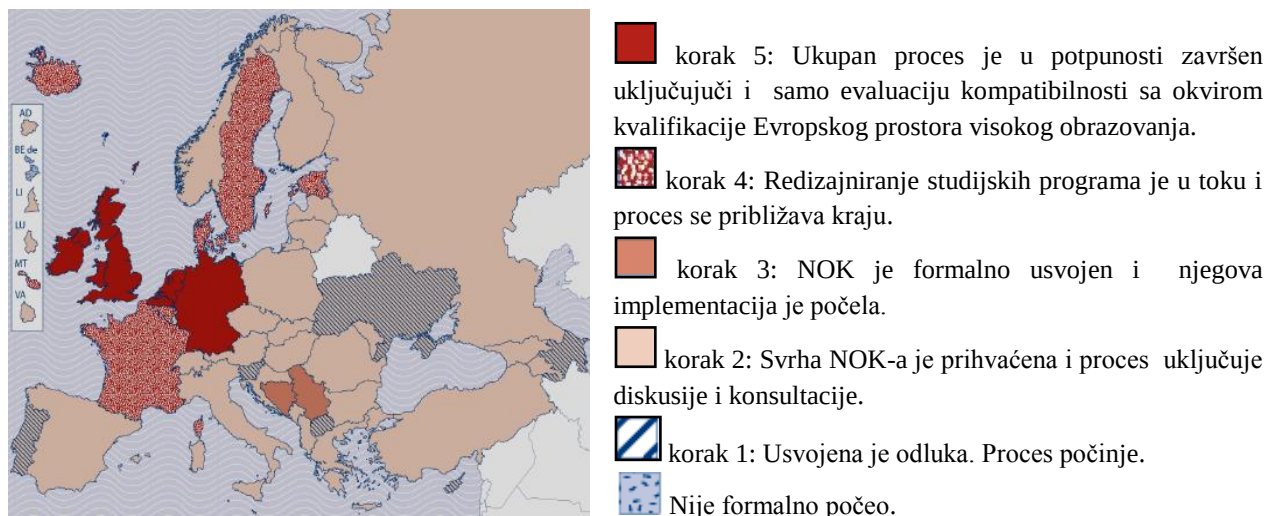
<sup>132</sup> *Higher Education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process*, (2009), Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, P9, Eurydice, Brussels, pp.29.

<sup>133</sup> Sedam zemalja (Belgija - Francuska zajednica, Danska, Estonija, Francuska, Island, Malta i Švedska) primenjuju NOK u redizajniranim studijskim programima a u Bosni i Hercegovini, Crnoj Gori i Srbiji, NOK je usvojen formalno i proces implementacije je u toku.



godine (od 2005. do 2007.) više od 27 zemalja je pokrenulo ovaj proces. Kipar, Portugalija, Rusija, Srbija, Slovačka i Ukrajina su zemlje koje su poslednje počele da primenjuju proces.

**Slika 1.12. Koraci u uspostavljanju Nacionalnog kvalifikacionog okvira 2008/2009** <sup>134</sup>



### **Mobilnost i prenosivost finansijske podrške**

Nakon deset godina razvoja Evropskog prostora visokog obrazovanja očekivalo se da studenti više koriste obrazovna iskustva izvan svoje matične zemlje, ali rezultati nisu pozitivni. Benefiti mobilnosti studenata su nepoznati većini populacije i to se vidi iz sledeće činjenice - da mnoge zemlje i dalje prikupljaju podatke samo za svoje studente umesto da prate kretanja koja se odvijaju između zemalja.

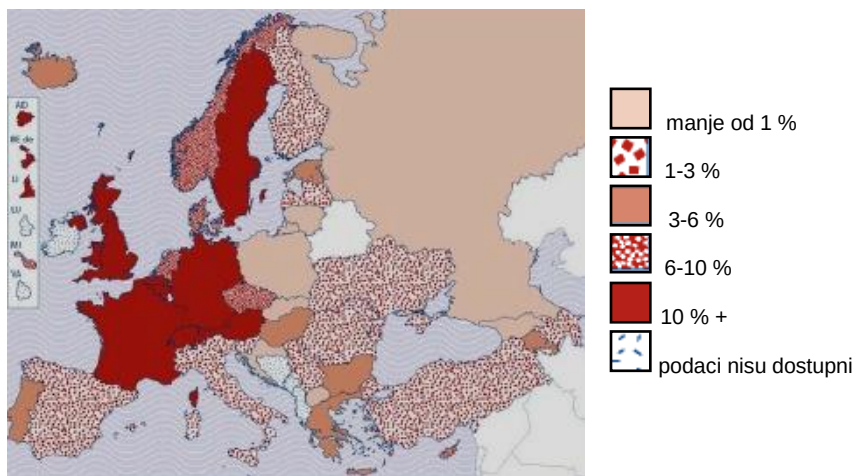
Odnos između mobilnosti i prenosivosti finansijske podrške takođe je teško odrediti. Neke zemlje su omogućile da njihovi nacionalni grantovi i zajmovi u potpunosti budu prenosivi, drugi su uveli specifične donacije i kredite za mobilne studente, a neki još uvek koriste kombinaciju oba elementa. Pitanje državne podrške za mobilnost u Evropskom prostoru visokog obrazovanja i dalje je prioritet.

Za nekoliko zemalja, mape dolazne i odlazne mobilnosti predstavljaju jasnu sliku: tri velike zemlje – Francuska, Nemačka i Velika Britanija – očigledno imaju, visok nivo dolaznih mobilnosti sa kombinacijom niske odlazne mobilnosti i ovi podaci treba da budu izvor za diskusiju nacionalne politike. Suprotna situacija - visoka stopa odlazeće mobilnosti u kombinaciji sa niskom stopom dolazeće mobilnosti - mogu se uočiti u Hrvatskoj, Bivšoj Jugoslovenskoj Republici Makedoniji, Gruziji, Moldaviji i Slovačkoj. Ova statistika ukazuje da obrazovani ljudi iz Centralne i Istočne Evrope napuštaju svoje zemlje. Jednaku pažnju privlače zemlje koje imaju niske stope i dolazne i odlazne mobilnosti – primeri su Poljska, Rusija, Turska i Ukrajina.

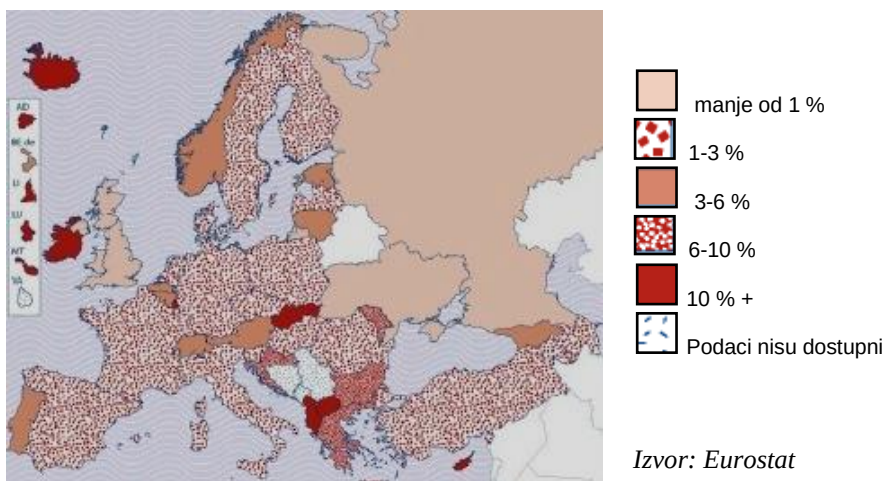
<sup>134</sup> *Higher Education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process*, (2009), Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, P9, Eurydice, Brussels, pp.41

**Slika 1.13. Mobilnost studenata u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, 2008/2009<sup>135</sup>**

**Dolazna mobilnost studenata**



**Odlazna mobilnost studenata**



Izvor: Eurostat

*Napomena:* Ove mape su urađene na osnovu podataka Eurostat-a 2006. U slučaju studenata koji dolaze u Evropu, mapa pokazuje broj studenata stranog državljanstva (iz svih zemalja) koji studiraju u određenoj zemlji kao procenat od ukupnog broja upisa za studente koji odlaze, mapa pokazuje broj studenata koji studiraju u inostranstvu kao procenat ukupnog upisa.

Društvena podobnost programa određena je rezultatima znanja koje daje studiranje - brojem diplomiranih i mogućnosti njihovog zaposlenja. **Rezultati znanja** su osnova za učenje i evaluaciju procesa i osnovna forma za permanentno obrazovanje i perspektive ličnog razvoja. One su takođe osnove za međunarodnu mobilnost, kooperativnost i prepoznavanje, kamen temeljac za saradnju i uključenost svih partnera u društvo. Takođe, imperativ je da rezultati

<sup>135</sup> *Higher Education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process*, (2009), Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, P9, Eurydice, Brussels, pp.44



znanja se razvijaju na nivou specifičnih disciplina, jer je to mesto gde se nalazi glavna ekspertiza. Dodatni rad u okviru ovih specifičnih znanja bi trebalo da uključi akademike, studente, profesionalce i ostale partnere, što je u skladu sa duhom Bolonjske reforme.

### **Doktorske studije**

Doktorske studije su formalno uključene u treći ciklus u Bolonjskom procesu, 2003. godine, nakon seminara u Salzburgu. Promene koje su se desile na doktorskom nivou su najimpresivnije po dubini i brzini implementacije. One su inicirale međunarodnu saradnju u istraživanjima u kontekstu Evropskog istraživačkog prostora i postale su promoter budućih promena.

Cilj je bio da se doktorske studije učine međunarodno konkurentnijim što je iniciralo deceniju uspešnih eksperimenata sa uvođenjem i finansiranjem strukturalnih programa diplomskih i istraživačkih škola u nekim zemljama. U Londonu na ministarskom sastanku, 2007.godine predloženi su dalji koraci razvoja studija. Promene koje su se desile poslednjih godina ukazuju na potrebu integrisanja doktorskih programa na institucionalnom nivou:<sup>136</sup>

- Stvaranje strukture kao što je doktorska/istraživačka škola u cilju da obezbede dinamičko istraživačko okruženje i stvore pouzdane standarde kvaliteta za superviziju i podršku.
- Uvođenje više kurseva i obuka koji bi obezbedili šire perspektive i kompetentne profile doktorantima.

Takođe, postoji jasna i vidljiva veza sa industrijom, biznisom i javnim sektorom uz istovremeni progres implemetacije trostepene strukture. Potrebno je sagledati rezultate ovog novog sistema i stavove poslodavaca. Kao ulaznica na tržište rada, kod diplomiranih studenata je veoma kompleksno sagledati, posebno u zemljama koje praktikuju duže trajanje studija, dok kraće trajanje studija predstavlja kulturni šok za sistem. Istovremeno, teško je oceniti kako poslodavci gledaju na diplomce koji su završili po Bolonjskoj deklaraciji s obzirom da prvi tek treba da se pokažu.

S obzirom na značaj pomenutih promena, prihvatanje nove strukture potvrdiće se boljom komunikacijom sa različitim partnerima, ali i konkretnim koracima koje treba da preuzmu nacionalni autoriteti i institucionalni lideri.

### **2.2.8. Razvoj Bolonjskog procesa posle 2010. godine**

Sa pragmatične tačke gledišta , budući fokus Bolonjskog procesa treba da bude na dubokoj implementaciji i kvalitativnoj konsolidaciji institucija. U tom kontekstu, važno je

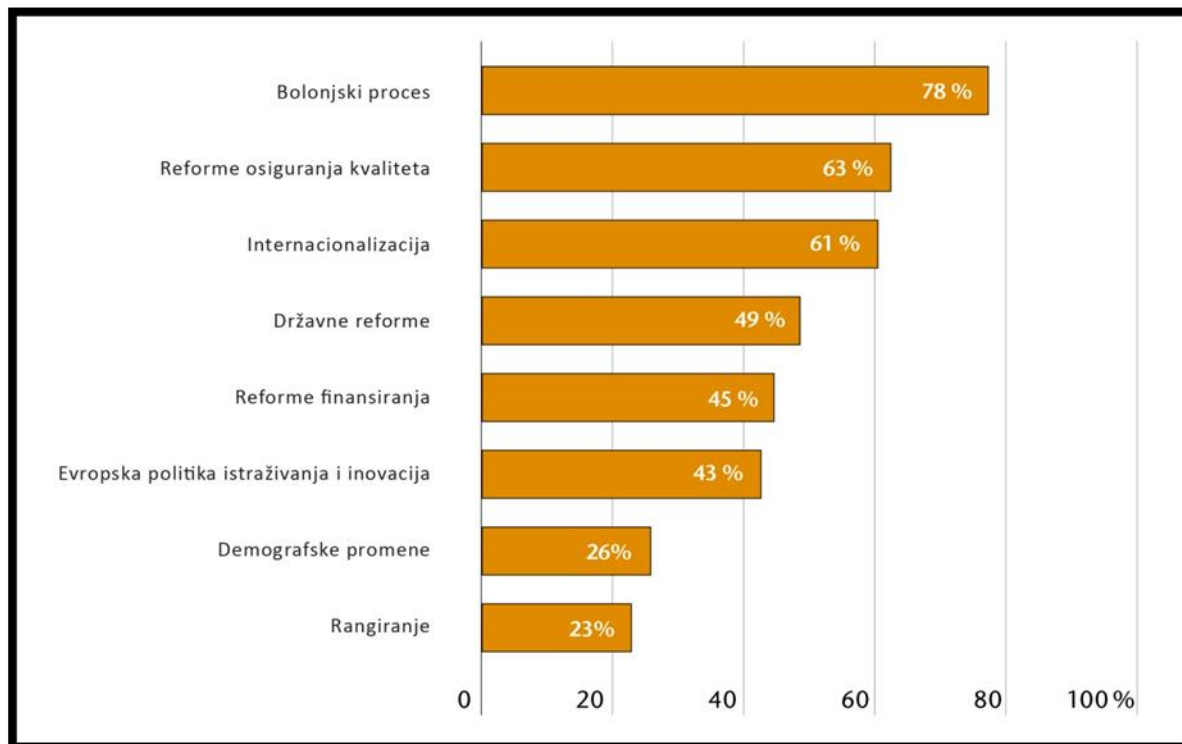
---

<sup>136</sup> Surisock, A., Smidt,H., (2010), *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education*, European University Association,Brussels, pp .35.

imati u vidu uspešnost Bolonjskog procesa kod aktuelnih vlada, interesnih grupa i razvijanje partnerstva između njih i visokoobrazovnih institucija.

Progres Bolonjskog procesa ima značajan uticaj na institucije i većina od navedenih elementa (tabela 1.4.) pokazuje progres i ohrabruje dalji razvoj procesa u Evropskom prostoru visokog obrazovanja.

**Tabela 1.4. Važni elementi za institucionalne strategije<sup>137</sup>**



Posebno treba izdvojiti tri aspekta koji su značajnih za sledeću deceniju:

Prvo, sa velikim preklapanjem između država članica Evropske unije i potpisnica Bolonjske deklaracije, Bolonjska i Lisabonska strategija treba da postanu bliske kroz korišćenje Lisabonske metodologije, koje se oslanjaju na razvoj indikatora i statistiku, rang liste, benčmarkinga, itd. Ovo bi imalo višestruki efekat na: visokoškolske ustanove i studente, potencijalno slabljenje fokusa na partnerstva u Bolonjskom procesu, razvoj i unapređenje kvaliteta.

Drugo, posebna pažnja treba da se posveti saradnji između Evropske istraživačke asocijacije (ERA) i Evropskog prostora visokog obrazovanja (EHEA). Iako je to od ključnog značaja za visokoobrazovne institucije, s obzirom na njihovu misiju međuzavisnosti nastave i istraživanja,

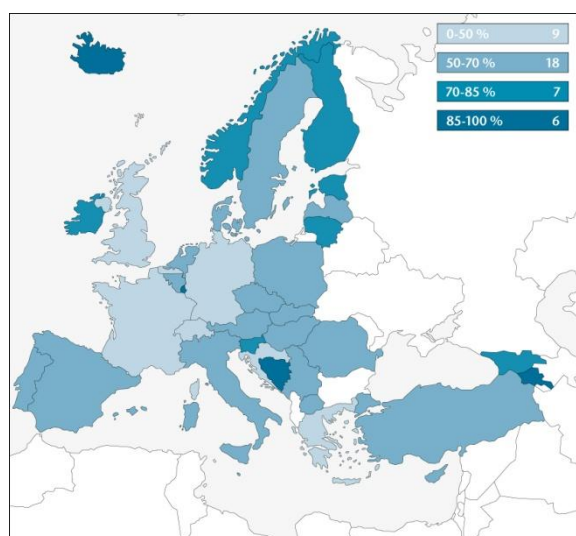
<sup>137</sup> Sursock, A., Smidt, H., *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education*, European University Association Publications 2010, pp. 45.

pažljivo treba razmotriti ovu saradnju s obzirom na neželjene posledice za nastavak reforme (umnožavanje međunarodnih rangiranja na osnovu istraživačkih nastupa, rastući trend koncentracije finansiranja istraživanja u manjem broju institucija, itd.).

Na kraju, cilj Bolonjskog procesa je usmerenost ka studentima i restrukturiranje sadržaja programa koji zahtevaju vreme i resurse, kao i adekvatno razumevanja svih Bolonjskih „alata“ od strane nastavnika i studenata.

Osnovni cilj izveštaja »Trendovi 2010.godine«<sup>138</sup> bio je da se analizira i sagleda implementacija Bolonjskog procesa u kontekstu širih promena koje su uticale na visokoobrazovanje u Evropi u poslednjoj deceniji. Visoko obrazovanje je pod uticajem brojnih promena koje uključuju visoke stope učešća internacionalizacije, sve veći značaj ekonomija zasnovanih na znanju i povećanoj globalnoj konkurentnosti.

**Slika 1.14. Trendovi 2010.godine, realizacija Evropskog prostora visokog obrazovanja**<sup>139</sup>



Evropski prostor visokog obrazovanja i dalje je značajan kao što je bio pre tri godine. Većina institucija kao i njihovi studenti su imali koristi i ukupna percepcija o njenoj značajnosti je neznatno porasla (44% ispitanika smatra da će najviše koristi imati najkonkurentnije institucije, a 24% najprestižnije). Rano je donositi zaključke o krajnjim očekivanjima Evropskog prostora visokog obrazovanja, ali je značajno saznanje da ga visokoobrazovne institucije vide podjednako važnim za studente i instituciju.

Sjur Bergan tvrdi da je moguće raspoznati četiri velike potrebe obrazovanja: priprema za tržište rada, priprema za život kao aktivne građane društva, lični razvoj i održavanje široke napredne baze znanja. Svaka od ovih svrha treba da dopunjuje jedna drugu, s obzirom da nisu jednako tretirane i nije se ravnopravno ukazivala pažnja svakoj u prethodnom periodu.

Poteškoće u primeni Bolonjske deklaracije su danas prošlost u mnogim visokoobrazovnim institucijama, a aktuelnost postaju studenti (koji su u centru pažnje). Studenti, zajedno sa drugim instrumentima mogu da olakšaju neke od ciljeva promovisanja mobilnosti, internacionalizacije i

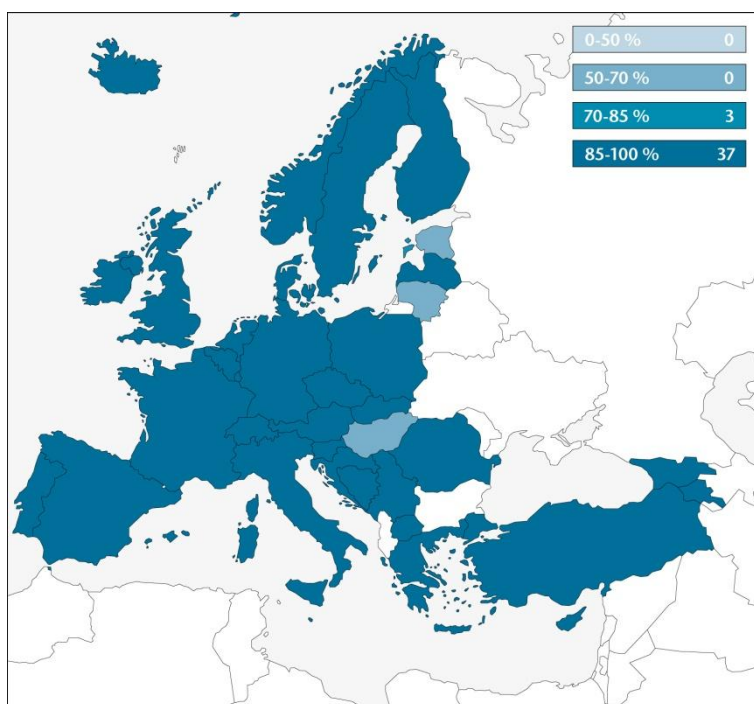
<sup>138</sup> Izveštaj se bazira na analizi istraživanja realizovanom sa visokoobrazovnim institucijama (821 ispitanik) i u Nacionalnoj rektorskoj konferenciji (27 ispitanika). Takođe sve se poredilo sa rezultatima istraživanja Trenda III (2005) i Trenda IV (2007).

<sup>139</sup> Sursock, A., Smidt, H., *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education*, European University Association Publications 2010, pp. 30.

konkurentnosti Evropskog prostora visokog obrazovanja, stvaranja kvalitetne institucionalne kulture i permanentnog obrazovanja.

Rad na realizaciji Evropskog prostora visokog obrazovanja je podigao svest o postojanju različitih tipova studenata u evropskom prostoru i da portfolio studenata čine: redovni, vanredni studenti, oni koji pripadaju *Lifelong learning* grupi. Zajedničko za sve studente je to što predstavljaju osnovu konkurentsku prednost i instrument su ostvarenja ciljeva društva kome pripadaju.

**Slika 1.15. Implementacija Bolonjskog ciklusa: Trend 2010.**<sup>140</sup>



Iako podaci trendova za 2010. godinu daju dokaze o implementaciji strukture tri ciklusa u Evropi, u mnogim zemljama Bolonjska struktura je sprovedena u nacionalnom kontekstu; neki stari nivoi strukture čuvaju se zbog pritiska interesnih grupa. Do sada je 37 zemalja implementiralo trostepeni sistem. Samo 3 zemlje i dalje rade na tome, a za preostale nije bilo moguće da se prikupi dovoljno podataka.

U poslednjih deset godina posebna pažnja je bila na nacionalnim zakonodavstvima i strukturalnim reformama i sada već postoji potreba za **holističkim pristupom**, koji se fokusira na sadržaju. Sistemi konvergencije omogućavaju da politike zemalja učesnica budu ujednačeni. Harmonizacija treba da se ostvari, ali „prirodnim putem“, s obzirom da su reforme na dobrovoljnoj bazi obeležje Bolonjskog procesa (od njenog početka). U cilju realizovanja navedenog potrebno je angažovati sve partnere, koji imaju koristi od procesa reformi. U skladu sa tim, bliska konsultacija sa svetom zaposlenih, iz profitnog i neprofitnog sektora je obavezna, i čitava procedura trebala bi da se sprovodi na stvarnoj tražnji tržišta rada.

Usled različitih percepcija uspeha/dostignuća reformi među partnerima, potrebno je elaborirati konkretne strategije za **implementaciju procesa na institucionalnom nivou**, sa operativnim

<sup>140</sup> Sursock, A., Smidt, H., *Trends 2010: A decade of change in European Higher Education*, European University Association Publications 2010, pp. 35.

ciljevima i jasnim indikatorima progresa koji bi pomogli institucijama da mere njihov progres u različitim aktivnostima. Zato pažnja treba da bude posvećena angažovanju menadžmenta institucija, njegovog nastavnog osoblja i studenata.<sup>141</sup>

**Različiti profili visokobrazovnih institucija** - Visokoobrazovne institucije su spremne da ostvare svoju ulogu u regionu i/ili u međunarodnom okruženju, zavisno od profila i misije. Ako visoko obrazovanje želi da ispuni svoju ulogu katalizatora procesa promena u društvu, visokoobrazovne institucije treba jasno da promovišu svoje mogućnosti i studijske oblasti. Posebna uloga profesionalnog visokog obrazovanja je da mapiranjem potrebnih veština kod mladih profesionalaca omogući dodatne treninge u prioritetnim oblastima za region, razvijajući nove treninige na svim nivoima visokog obrazovanja, a posebno za one sektore tržišta rada koji prolaze kroz velike transformacije.

Zemlje učesnice u procesu treba da usmere svoj rad na razvijanju **širokog Nacionalnog okvira kvalifikacije**, u cilju da se uklope u Kvalifikacioni okvir Evropskog obrazovnog prostora, da uključe permanentno obrazovanje, posmatrajući studenta kao centar obrazovanja, zasnovanog na rezultatima učenja.

Visokoobrazovne institucije koje se otvaraju za nove grupe i nove tipove učenja su glavna pokretačka snaga društva i predstavljaju značajnu **socijalnu dimenziju visokog obrazovanja**. Takođe treba istaći uključenost studenata stranih kvalifikacija i pripadnike sa niskim socijalno-ekonomskim statusom. Stvaranje netradicionalnog koncepta omogućava „zrelim studentima“, koji su iz nekog razloga napustili studiranje da se vrate i ponovo postanu deo sistema. Ciljevi permanentnog obrazovanja uključuju i visokoobrazovne institucije koje obezbeđuju visoke benefite, kako za pojedince, tako i za društvo u celini i predstavljaju pozitivnu društvenu investiciju.

U interakciji sa lokalnim poslovnim i javnim sektorom visokoobrazovne institucije mogu da imaju značajnu ulogu u razvoju lokalnog ili regionalnog okruženja.

Otvaranje visokog obrazovanja prema **permanentnim obrazovanjem** – Permanentno učenje je deo rešenja za izazove sa kojima se suočava društvo kao što su starenje stanovništva i opadanje demografske krive. Uloga permanentnog učenja ubrzana je aktuelnom ekonomskom krizom. Barijere koje proizilaze iz nacionalnih zakona na institucionalnom nivou treba da budu otklonjene. Finansijska stimulacija od strane države treba da omogući „netradicionalnim“ studentima da rade i studiraju istovremeno.

**Raznolikost visokog obrazovanja** zaslužuje posebnu pažnju – Osim permanentnog obrazovanja posebno treba izdvojiti profesionalno visoko obrazovanje. S tim u vezi, potrebno je naglasiti izuzetnost institucija u primenjenim istraživanjima, bliskoj saradnji sa tržištem rada, efektivno angažovanje svih partnera u menadžmentu institucija i u dizajniranju nastavnih programa.

---

<sup>141</sup> *Moving Professional Higher Education into 'Bologna post 2010'*, pp.1-6., preuzeto sa sajta [www.eurashe.eu](http://www.eurashe.eu)

**Uključenost čitavog visokog obrazovanja u regionalni razvoj** - Profesionalno visoko obrazovanje može ispuniti gap između fundamentalnih istraživanja i inovacija, povezujući univerzitete, centre znanja i kompanije. Previše rigidne istraživačke regulative i procedure isključuju profesionalno visoko obrazovanje iz istraživačkog trougla, mada veliki broj institucija profesionalnog visokog obrazovanja planiraju da ostvare blisku vezu sa kompanijama. Koristeći njihov pun potencijal pomaže kompaniji da brže reaguje na izazove sa tržišta.

**Stimulisati mobilnosti i kreiranje zajedničkih programa u odgovoru na globalne izazove** - Profesionalno visoko obrazovanje već učestvuje u globalnoj dimenziji Bolonjskog procesa. Ono treba uvek da bude spremno da odgovori na inovacije i da preuzme ulogu inicijatora promena. Jedna od mogućnosti da se stimuliše profesionalno visoko obrazovanje u ovoj ulozi je kroz zajedničke međunarodne nastavne planove i programe. Ovo zahteva puno prepoznavanje profesionalne kvalifikacije na nacionalnom nivou i prihvatanje da su internacionalizacija i profesionalna mobilnost standardni deo svih visokoobrazovnih programa.

**Oglašavanje i promocija procesa reformi visokog obrazovanja** je zajednička odgovornost svih partnera u individualnom procesu, sa ciljem da široko promovišu ostvarenja Bolonjske reforme izvan Evropskog procesa visokog obrazovanja. Na taj način se ostvaruje dvostruki cilj - s jedne strane saradnju sa drugim regionima u svetu, a s druge strane afirmišu se verovanja u snagu i privlačnost celog evropskog visokoobrazovnog sistema, uključujući i profesionalno.<sup>142</sup>

---

<sup>142</sup> *Moving Professional Higher Education into 'Bologna post 2010'*, pp.1-6., preuzeto sa sajta [www.eurashe.eu](http://www.eurashe.eu)



**Poglavlje II**

# TRŽIŠTE VISOKOG OBRAZOVANJA U SRBIJI

*„Učen i razuman čovek svagda se uči i svagda zna da i dalje malo zna.  
Vanvremenost njegovih reči leži u činjenici da se, tek danas, o učenju  
tokom čitavog života govori kao o aktuelnom i željenom modelu.“*

*Dositej Obradović*

## 1. Značaj i uloga visokog obrazovanja u društvenom i ekonomskom razvoju Srbije

Privredni razvoj i napredak svakog društva zavise od obrazovanja naroda. Shodno tome, neophodno je posvetiti posebnu pažnju sektoru obrazovanja, njegovom povezivanju sa tržištem rada i definisanju strategije obrazovanja.<sup>143</sup> Ubrzan tehnološki razvoj u svetu, koji sve više naglašava značaj obrazovanja u zemljama tržišne privrede, uzrokuje potrebu da procese tranzicije i demokratizacije u našoj zemlji prate odgovarajuće promene u sistemu vaspitanja i obrazovanja. Potrebno je da se sistem obrazovanja približi sistemima obrazovanja razvijenijih zemalja, na naučno verifikovan način uzimajući u obzir iskustva drugih zemalja u tranziciji, sopstvena iskustva iz prošlosti, dostignuća pedagoške nauke i opštu strategiju razvoja Republike Srbije.

Budući razvoj Srbije prema Nacionalnoj strategiji privrednog razvoja Republike Srbije od 2006. do 2012. godine treba da se zasniva na znanju kao osnovnom kapitalu. „Privreda Republike Srbije je u intenzivnoj tranziciji, pri tome u celini ima veoma nizak i neefikasan inovacioni potencijal što posebno uslovljava i traži dalji razvoj zasnovan na znanju. Naučna i razvojna istraživanja u Republici Srbiji, koja se vrše u postojećim naučnim i razvojnim institucijama i na univerzitetima, a koje prevashodno finansira država, nisu u najvećem obimu generator znanja koje može biti ozbiljan faktor razvoja nove – globalno konkurentne privredne proizvodnje.”<sup>144</sup>

Visoko obrazovanje igra značajnu ulogu u podsticanju **društvenog i privrednog razvoja** u Srbiji, budući da reforme treba da budu zasnovane na naprednim znanjima i veštinama u različitim oblastima. Promene u visokom obrazovanju su neophodne za demokratski razvoj srpskog društva u celini, ali i samih visokoškolskih ustanova. Pokretanje reformskih procesa u visokom obrazovanju vodi unapređenju socijalnog i ekonomskog blagostanja zemlje.

U skladu sa navedenim, strateški ciljevi razvoja obrazovanja treba da se ogledaju u sledećem: (1) postizanje visokog kvaliteta obrazovanja na svim nivoima; (2) društveni i ekonomski značaj očuvanja talenata u zemlji i omogućavanje njihovog adekvatnijeg uključivanja u društvene tokove; (3) novi pristupi finansiranju obrazovanja; (4) fleksibilno povezivanje obrazovanja, osposobljavanja i tržišta rada; (5) decentralizacija mreže formalnog obrazovanja; (6) stimulisanje rada u obrazovanju i stručno motivisanje zaposlenih; (7) razvoj istraživanja i inovacija u obrazovanju; (8) adekvatno pitanje efektivnosti obrazovanja na tržištu rada; (9) razvoj sistema karijernog vođenja i savetovanja; (10) podsticanje razvoja privatnog obrazovanja; (11) uključivanje u tokove razvoja obrazovanja u okviru Evropske unije, povezivanje sa međunarodnim organizacijama i uključivanje u regionalne mreže.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Ujedinjene nacije - program za razvoj Srbije (2006), *Srbija pokazatelji humanog razvoja*, preuzeto sa sajta [www.undp.org.rs](http://www.undp.org.rs), dana 07.09.2009.

<sup>144</sup> Nacionalna strategija privrednog razvoja Srbije 2006. - 2012. godine, str 80-81;

<sup>145</sup> Maksimović, I, (2008), *Obrazovanje i proces Evropskih integracija u Srbiji*, VII tema, [Politika EU u oblasti obrazovanja – primena standarda u praksi na lokalnom nivou, preuzeto sa sajta Beogradske otvorene škole, www.eulokalnepolitike.bos.rs, dana 5.05.2010.](http://www.eulokalnepolitike.bos.rs)

Razvoj Srbije i transformacija ukupnog obrazovanja predstavlja jednu od pretpostavki ukupnog društveno - ekonomskog razvoja Srbije. Kao odgovor na izazove tehnološkog razvoja i globalne ekonomije neophodan je obrazovani potencijal koji uspešno participira u društvu, prilagođava se novim tehnologijama, koji je mobilan kroz regione, delatnosti i sl. To su samo neki od uslova za društveno - ekonomsku transformaciju Srbije i njenu integraciju u Evropsku uniju, kroz usklađivanje sistema obrazovanja sa Bolonjskom deklaracijom.

Obrazovanje ima stratešku važnost za društveni i ekonomski razvoj. Unapređenjem kvaliteta, efikasnosti, efektivnosti, dostupnosti obrazovanja u Srbiji, razvija se „društvo zasnovano na znanju“, sa dugoročnim pravcem ekonomskog i socijalnog razvoja. Sistem i kvalitet obrazovanja u jednom društvu je promotor njegove inovatnosti i produktivnosti.

„Društvo zasnovano na znanju“ ili „društvo permanentnog učenja“ ukazuje na osnovni zadatak obrazovnog sistema, a to je omogućiti svakom pojedincu da razvije svoje potencijale, primeni svoja znanja, da ih unapređuje, a sve u cilju adekvatnog prilagođavanja dinamičnim promenama u okruženju. Dugogodišnja netržišna ekonomija u Srbiji uticala je da se obrazovanje još uvek razume kao trošak države, a ne kao investicija u dugoročni i održivi razvoj.

Za visoko obrazovanje se tvrdi da uvećava produktivnost, prvenstveno kroz rast ljudskog (humanog) kapitala, tačnije stvaranje veće i kvalitetnije obrazovane radne snage. Unutar ekonomije znanja, proizvodnja znanja, zajedno sa efektivnim i efikasnim prenosom znanja industriji (u širem značenju), viđena je kao jedan od ključnih faktora za ekonomski rast u razvijenim zemljama. Veća obrazovanost stanovništva povezana je sa manjim troškovima drugih javnih sektora, kao npr. u sistemima zdravstvene i socijalne zaštite itd.<sup>146</sup>

U većini zemalja tržišne privrede postoji visok stepen koordinacije između politike obrazovanja, politike tržišta rada i politike zapošljavanja. Povećanje stope nezaposlenosti u zemljama OECD područja značajno je uticala na neusklađenost između strukture ponude koju direktno emituje sistem i politika obrazovanja i tražnje na tržištu rada. U sklopu ukupnog makroekonomskog upravljanja razvojem, mora se uspostaviti adekvatan odnos između sistema obrazovanja i tržišta rada kako bi se obezbedio odgovarajući nivo znanja i potrebna struktura kvalifikovanosti radne snage koja će se pojaviti kao ponuda na tržištu rada. Naime, pokazalo se da aktuelne strukturne i tehnološke promene u privredi favorizuju zapošljavanje lica sposobnih da se brzo prilagode tim promenama. U najvećem broju slučajeva radi se o licima ili sa visokim nivoom znanja ili širim obrazovanjem koje im omogućava da se, uz određeno dodatno obrazovanje, vrlo brzo adaptiraju novonastaloj situaciji. U tom smislu potrebne su promene u našem sistemu i politici obrazovanja kako bi obrazovanje bilo u funkciji strukturnog prilagođavanja.

Sam proces razvoja obrazovanja u Srbiji treba da se zasniva na orijentaciji izgradnje integralnog sistema obrazovanja u kome će ravnopravnu poziciju i ulogu imati oba podsistema: formalni

---

<sup>146</sup> Vukasović, M.,(2009), *Teorijska razmatranja problema visokog obrazovanja*, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, str 30-32.

(institucionalni) i neformalni (vaninstitucionalni) koji će se međusobno dopunjavati. Na dugi rok, potrebne su promene u sistemu i politici formalnog obrazovanja koje će imati pozitivne efekte na kretanje ponude i tražnje na tržištu radne snage. Saradnja između regionalnih obrazovnih vlasti, službi za zapošljavanje, zainteresovanih kompanija, pa i pojedinaca spremnih da organizuju obrazovni proces vodiće uspostavljanju ravnoteže na globalnim i na relevantnim regionalnim tržištima rada.<sup>147</sup>

## **2.Periodizacija obrazovanja u Srbiji**

Značaj i razvoj obrazovanja svake zemlje zavise od odnosa države prema njemu kao i tradicionalnog odnosa stanovništva prema prosvetljenosti i učenosti. Tako posmatrano, Srbija je kroz vekove radila na razvoju i očuvanju obrazovanja svoga naroda i to se ogleda u bogatoj istoriji njene pismenosti.

Početak srpske pismenosti na Balkanu, vezuje se za aktivnosti braće Ćirila i Metodija u 9. veku. Svedoci bogate istorije su spomenici rane srpske pismenosti iz 11. i 12. veka (glagoljica i ćirilica), a najznačajnije nasleđe iz ove epohe jeste Mirosavljevo Jevanđelje (najstarija ćirilčna knjiga, najstariji sačuvani srpski pisani spomenik, pisan srpskoslovenski i ukrašen u poslednjoj četvrtini 12. veka, za humskog kneza Miroslava, brata Stefana Nemanje).

### **2.1.Osam vekova istorije visokog obrazovanja u Srbiji**

Početak prosvete u Srbiji vezuje se za Srednji vek i dinastiju Nemanjića, sa kojom započinje državna istorija srednjovekovne Srbije, a tako i istorija srpske, srednjovekovne prosvetljenosti počinje Svetim Savom. Pogodniji uslovi za kulturni razvoj i obrazovanje Srba stvoreni su izgradnjom nezavisne srpske države Stefana Nemanje (1168-1196), kao i velikom reorganizacijom crkve posle sticanja autokefalnosti 1219. godine koju je izvršio Sveti Sava. Nosioci promena u kulturi i obrazovanju srpskog naroda bili su domaće sveštenstvo i plemstvo.

Osim crkve, potrebu za nekom vrstom bar osnovnog obrazovanja imala je državna uprava, koja se uporedo sa ekonomskim i političkim razvojem sve više umnožavala. Iz mnogih članova Dušanovog zakonika može se izvesti pouzdan zaključak da su pismenost i neka vrsta obrazovanja pre svega pravničkog, bili obavezan preduslov za vršenje sudijskih dužnosti, ali i obavljanja nižih funkcija. Zatim, značajno je svetovno obrazovanje koje je bilo u vezi sa vladarevim dvorom i svetovnom vlastelom, koji su zahvaljujući obrazovanju imali šanse za dvorsku i političku karijeru. Treći činilac u kulturnom razvoju srednjovekovne Srbije, pa i obrazovanja jesu *gradovi*.

---

<sup>147</sup> Maksimović, I, (2008), *Obrazovanje i proces Evropskih integracija u Srbiji*, VII tema, [Politika EU u oblasti obrazovanja – primena standarda u praksi na lokalnom nivou. preuzeto sa sajta Beogradske otvorene škole. www.eulokalnepolitike.bos.rs, dana 5.05.2010.](http://www.eulokalnepolitike.bos.rs)

Od 12. veka razvoj trgovine i zanatstva kao i razvoj poslovnog života u 14. i 15.veku u gradovima zahtevao je učene i obrazovne stanovnike. Pri kraju srednjeg veka, za vreme vladavine despota Stefana Lazarevića (1389-1427), prisustvo Konstantina Filozofa, koji je na despotovom dvoru organizovao Školu visokog ranga, govori o postojanju jedne visoke škole u srednjovekovnoj Srbiji za najviše obrazovanje toga doba.<sup>148</sup>

Obrazovanje predstavlja čvrst temelj i siguran oslonac razvijenih i naprednih država. **Dositej Obradović** je 1808. godine osnovao **Veliku školu** (iz koje je nastao Univerzitet u Beogradu), za pripremanje činovnika za javne službe.<sup>149</sup> Značaj obrazovanja za Srbiju potvrđen je ustanovljavanjem Popečiteljstva prosvete naroda 11. januara 1811. godine i prvi popečitelj bio je Dositej Obradović.

Značajna je i uloga **Liceja** u Kragujevcu, osnovanog 1838. godine, koji se smatra pretečom visokog školstva u Srbiji. Kada je reč o Velikoj školi u Beogradu, njena modernizacija je započela 1880. godine podizanjem studija na Filozofskom fakultetu na četiri godine. Godine **1905.** u Srbiji je donet **prvi zakon iz oblasti visokog školstva**. Tada se već govori o univerzitetu koji je u svom sastavu imao pet fakulteta – Bogoslovski, Filozofski, Pravni, Medicinski i Tehnički.

Zbog nedovoljne mreže škola i njenih skromnih kapaciteta, kao i nerazvijene svesti o potrebi školovanja kod najširih slojeva stanovništva, pismenost se u Srbiji tokom 19. veka veoma sporo širila. Naročito je bilo malo pismenog seoskog stanovništva, pogotovo žena na selu. Pismenost u Srbiji se krajem 19. veka neprekidno povećavala (i to kada su u pitanju bili muškarci brže nego kad se radilo o ženskom stanovništvu, tabela 2.1.), tako je od svega 4,18% pismenih u 1866. godini procenat pismenih 1900. godine narastao na 16,99%.<sup>150</sup>

**Tabela 2.1. Procenat pismenih u Srbiji 1866-1900.godine**

| Godina | muškarci | žene | ukupno |
|--------|----------|------|--------|
| 1866   |          |      | 04,18  |
| 1874   |          |      | 06,72  |
| 1884   | 15,31    | 3,07 | 9,33   |
| 1890   | 18,23    | 3,71 | 11,16  |
| 1895   | 22,65    | 4,66 | 13,89  |
| 1900   | 27,46    | 5,91 | 16,99  |

Izvor: Franja J. Kuster, *Glavni demografski podaci o Kraljevini Srbiji*, Beograd 1928.

<sup>148</sup> Veselinović, A. (2003), *Obrazovanje u srednjovekovnoj Srbiji*, Zbornik radova *Obrazovanje kod Srba kroz vekove*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istorijski institut, knjiga 21, Beograd, str. 9 -18.

<sup>149</sup> Uslov za upis u Dositejevsku školu bilo je znanje čitanja, pisanja i računanja, a đaci su tu učili opšti zemljopis i istoriju, nemački jezik, računicu, krokanje, statistiku, gramatiku, stilistiku, pravo, crkveno pojanje, moralne pouke i egzicir sa puškom.

<sup>150</sup> Iščić, M. (2003), *Pismenost u Srbiji u 19. veku*, Zbornik radova *Obrazovanje kod Srba kroz vekove*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Društvo istoričara Srbije, Istorijski institut, knjiga 21, Beograd, str. 71.

Osnovna koncepcija državne politike u obrazovanju, osmišljena od strane Stojana Novakovića<sup>151</sup> osamdesetih godina 19. veka, imala je za cilj stvaranje **modernog obrazovanog sistema**. Sa istim izazovima koje je nametala modernizacija, a koje je sa sobom nosio razvoj tehnologije, pored Srbije suočavale su se zemlje sa dužom tradicijom obrazovanja kao što su Francuska, Engleska, Nemačka i Austro - Ugarska. Reč moderno vezivala se za ubrzan tempo razvoja koji je određivao sudbinu čovečanstva u vremenu koje je dolazilo (20. vek) i prostoru (Evropi).

Posledično dešavanjima u Evropi, Stojan Novaković i njegovi naslednici (Lj. Davidović, A. Nikolić, Lj. Stojanović i Lj. Jovanović) dobro su uočili da je stvaranje modernog obrazovnog sistema ne samo ulaznica za 20. vek, već i uslov opstanka države i jedina garancija da će se otečestvo svrstati u red „naprednijih naroda“. Osnivanjem Univerziteta 1905. godine zaokružen je rad na jednoj celini, a rezultat je bio moderan sistem obrazovanja.<sup>152</sup>

U Kraljevini su postojala tri univerziteta (Beograd, Zagreb, Ljubljana), sa 23 fakulteta (po jedan u Subotici i Skoplju), četiri umetničke i dve više škole; 1938/39. godine je bilo 16.978 studenata, a 2.594 studenata je diplomiralo. Beograd je bio najveći naučni i univerzitetski centar, sa sedam fakulteta, 528 nastavnika i 9.800 studenata 1939/40. godine, sa velikim brojem uglednih naučnika i sa studentima iz svih krajeva zemlje.

Od 1918. do 1941. godine u Jugoslaviji je otvoreno još naučnih institucija, broj studenata je višestruko uvećan, razvijen je naučno-istraživački rad, delovale su tri akademije nauka, negovane su posebne naučne škole, delovala je brojna i raznovrsna stvaralačka inteligencija, ali sve to je imalo uticaja samo u uskom krugu naučne, umetničke, intelektualne elite, dok je veliki broj nepismenih bio razlog zaostaloj privredi Kraljevine.<sup>153</sup>

## **2.2.Intenzivan razvoj visokog obrazovanja u posleratnom periodu (nakon II svetskog rata)**

Razvoj prosvete i nauke u Jugoslaviji i Srbiji posle II svetskog rata bio je u velikoj meri uslovljen nasleđem, tradicijom i procesima koji su se tokom prethodnih decenija odvijali u srpskom i jugoslovenskom društvu. Ti procesi su podsticali ili kočili modernizaciju i prevazilaženje evidentne ekonomske nerazvijenosti, slabe urbanizovanosti, kulturne prosvetne i naučne zaostalosti, visokog stepena nepismenosti i loše obrazovne strukture stanovništva.

U vremenskom periodu od 1945.–1965. godine društvu su bili potrebni visokoškolski obrazovani stručnjaci za skoro sve oblasti tada veoma ubrzanog privrednog razvoja jugoslovenske države. Stoga je univerzitet imao zadatak da stvori što veći broj visokoobrazovanih stručnjaka za različite

---

<sup>151</sup> Novaković S. (1841-1915), istaknuti srpski naučnik i političar bio je ministar prosvete (1873, 1874. - 1875. i 1880 - 1883).

<sup>152</sup> Đurović, A.,(2003), *Obrazovanje u Kraljevini Srbiji krajem XIX i početkom XX veka*, Zbornik radova *Obrazovanje kod Srba kroz vekove*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istorijski institut, knjiga 21, Beograd, str. 143-165.

<sup>153</sup> Đurović, A., *citiran rad*, str. 392-393.



oblasti privrede i kulture: industriju, građevinarstvo, vojnu industriju, ali i stručnjake za potrebe naglo proširene školske i zdravstvene mreže. Polovinom šezdesetih godina prošlog veka počinje da se oblikuje racionalističko poimanje univerziteta. Iz te perspektive, nauka i na nuci zasnovano obrazovanje predstavljaju sredstvo za rešavanje socijalnih, političkih i ekonomskih problema. U tom shvatanju, univerzitet kao obrazovna institucija, ima zadatak da efikasno zadovolji potrebe društvenog inženjeringa.<sup>154</sup>

Od 1945. do 1952. godine, u razvoju naše najviše naučne institucije posleratna obnova i industrijalizacija zemlje bile su dominantna prekretnica za dalji razvoj Beogradskog univerziteta. Centralno mesto u posleratnom periodu bilo je saniranje ratne štete, organizacija administrativne službe, obnova institucija i biblioteka, rad na kulturnim vezama, organizovanje nastave i početak rada Univerziteta.

Početkom novembra 1945. godine bilo je približno oko 11.500 studenata. Kako su industrijalizacija i elektrifikacija zemlje postali prioritetni zadaci društveno - ekonomskog razvoja direktno su tangirali politiku Univerziteta tj. tražilo se da prosečno na fakultetima i višim školama diplomira 5.000 stručnjaka godišnje.

Stanje nastavnog osoblja bilo je prilično loše posle II svetskog rata. Pre rata na univerzitetu je bilo 327 nastavnika na manje od 10.000 studenata, a 1948. godine 374 nastavnika na 24.364 studenta. Zatim krajem 1950. insistirano je da univerzitet treba da budu ne samo nastavna nego i naučna institucija i da profesori ne budu samo nastavnici, već i naučni radnici.<sup>155</sup>

Posleratni period razvoja univerziteta je period čestih promena politike materijalnog razvoja Univerziteta, promena planova i programa, čestih izmena strateških opredeljenja i ne baš definisanim perspektivama.<sup>156</sup> Međutim, posle 1960. godine došlo je do snažnog porasta broja visokoškolskih ustanova i do procesa demetropolizacije visokog školstva. Od 1959. do 1964. godine u Srbiji je otvoreno 11 fakulteta, jedna visoka i 21 viša škola.<sup>157</sup>

Promene u politici vaspitanja i obrazovanja od 1945. do 2001. godine su bile periodične, neujednačene i saobrazne promenama državnog i društvenog poretka. Te promene su se najdirektnije odražavale i u ključnom elementu obrazovne politike, u vidu reformi celokupnog sistema vaspitanja i obrazovanja ili njegovih pojedinih segmenata. Ovi procesi su bili uslovljeni korelativnom (reverzibilnom) vezom između školskog sistema i obrazovne politike koja se odslikavala i u celokupnoj organizaciji prosvetnih ustanova - od politike njihovog osnivanja i

---

<sup>154</sup> Lolić, M., (2006) *Univerzitet i nauka u Srbiji u kontekstu Evropskih integracija*, Filozofija i društvo, 3/2006, str.121.

<sup>155</sup> Mitrović, M.,(2003), *Beogradski univerzitet 1945-1952*, Zbornik radova *Obrazovanje kod Srba kroz vekove*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istorijiski institut, knjiga 21, Beograd, str. 275-285.

<sup>156</sup> Bondžić, D., (2008), *Prosveta i nauka u Srbiji i Jugoslaviji od 1945. do 1990.*, Istorija 20. veka, 2/2008, Institutu za savremenu istoriju, str. 393.

<sup>157</sup> Bondžić, D., *citiran rad*, str. 415.

finansiranja, načina upravljanja, njihovoj filozofiji vaspitanja, nastavnim planovima i programima, metodama nastave, didaktičkim sredstvima, nastavnicima, učenicima i evaluaciji.<sup>158</sup>

Krajem šezdesetih i početkom sedamdesetih godina, sazrevaju uslovi i društveno - politička svest o neophodnosti uvođenja promena u obrazovanje. U tom periodu počinje i prva faza najnovije reforme školstva koju sprovodi novoosnovano i reorganizovano Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije uz pomoć šest strateških timova (timovi za: decentralizaciju; kontrolu i obezbeđivanje kvaliteta obrazovanja; strukturu školskog sistema; demokratizaciju obrazovnih sadržaja i upravljanja; obrazovanje manjina, i stručno obrazovanje).

Potrebe privrednog i društvenog razvoja u posleratnom periodu razvoja FNRJ bile su toliko velike da su uključivale sve obrazovane kadrove tako da nije postojao problem zapošljavanja dok se sistem školstva video kao jedinstven i dosledno zasnovan na principu koji omogućava nastavak školovanja iz svih nižih škola sve do univerziteta.

**Period tranzicije početkom devedesetih godina**<sup>159</sup> obeležile su krupne i burne promene unutar svake federalne jedinice jugoslovenske zajednice. Političke promene, prvi zakon o privatizaciji ekonomije otvaraju put za tranzicioni proces koji zahteva korenite institucionalne promene na nivou države, ali i njene politike obrazovanja.

U prvoj polovini devedesetih godina dolazi do važnih normativnih promena koje se odnose na brojne zakone iz oblasti obrazovanja (zakoni o osnovnim i srednjim školama, zakon o univerzitetu, promene u planovima i programima). Novim zakonima daje se pravna mogućnost osnivanja privatnih obrazovnih ustanova u predškolskom, srednjem i visokom obrazovanju, što je inicijalno formiranje tržišnih obrazovnih institucija (privatnih obdaništa, umetničkih škola), fakulteta, alternativnih obrazovnih ustanova (iza kojih stoje građanska udruženja) i brojnih letnjih škola za mlade stručnjake.

Obzirom da se u ovom periodu naglašava opredeljenje da se sistem obrazovanja približi obrazovnim sistemima evropskih zemalja, počinje se i sa procenjivanjem efikasnosti sistema u SRJ. Vrednovanje kvaliteta se pokazalo kao teško izvodljivo i nerealno obzirom da se moglo izvršiti samo na osnovu tzv. „internih“ pokazatelja - nastavničkih ocena, uspeha na kraju školovanja, obuhvata dece školom i sl. Prve eksterne procene efikasnosti sistema, koje su izvršili istraživači koji ne učestvuju direktno u obrazovnom procesu i uz pomoć objektivnih instrumenata, dale su nešto kompletniju sliku. Naime, pokazalo se da obrazovni sistem ne uspeva da garantuje sticanje bazičnih znanja i veština tokom ukupnog vremena provedenog u njemu, odnosno da stečeno znanje nije trajno. Otuda se kao jedan od bitnih zahteva u projektovanju novog sistema obrazovanja, pored osavremenjenih nastavnih metoda i sadržaja, pojavljuje

---

<sup>158</sup> Klemenović, J, Milutinović, J.,(2002), *Iskustva dosadašnjih reformi sistema vaspitanja i obrazovanja u našoj zemlji* (I deo), Pedagogija, XL, 4. str. 52.

<sup>159</sup> Klemenović, J, Milutinović, J., *citiran rad*, str.59.

planiranje i razvijanje eksternih sistema provere, odnosno stvaranje mehanizama za kontrolu kvaliteta pedagoškog procesa.<sup>160</sup>

### **2.3. Visoko obrazovanje u Srbiji u periodu od 2001. godine do danas**

Merkantilistička koncepcija univerziteta, koja se u svetu javlja osamdesetih godina XX veka, kod nas se kao trend pojavila deceniju kasnije, osnivanjem prvih privatnih univerziteta. Suštinska novina u ovako shvaćenoj koncepciji univerziteta jeste težnja da se univerzitet tretira kao organizacija koja proizvodi znanje i na slobodnom tržištu nudi (prodaje) nastavne i naučne usluge. Promena ekonomskog sistema društva odrazila se i na ekonomski položaj univerziteta i bitno je uticala na promenu ciljeva visokoškolske nastave. Od univerziteta i drugih ustanova visokoškolske nastave traži se da, prema potrebi tržišta rada, usko specijalistički, obrazuje studente za određene kompetencije. Shodno tome, smatra se da upravljanje univerzitetom kao institucijom, bez obzira da li je u državnom ili privatnom vlasništvu, treba da bude u skladu sa načinima upravljanja u privredi, da se njegova uspešnost može meriti stopom profita koji stvara, a da rektori i dekani treba u svakodnevnom rukovođenju pre svega da se postave kao direktori. Ovaj trend, na specifičan način uticao je i na početak reforme Beogradskog univerziteta uvođenjem kategorije samofinansirajućih studenata i davanjem prava fakultetima da slobodno donose odluke o visini školarine.

Postavljeni sistem trebalo je da bude okvir za zadovoljavanje raznorodnih društvenih i individualnih obrazovanih potreba, stvaranje uslova za lični razvoj; obezbeđivanje naprednog opšteg i stručnog obrazovanja u skladu sa potrebama naučno-tehnološkog razvoja; prilagođavanje stručnog obrazovanja potrebama proizvodnje i promenama tržišta rada, kao i obezbeđivanje uslova za permanentno obrazovanje.

Ovaj period karakteriše izolovanost obrazovnih institucija od socijalnog okruženja i kulturnog konteksta, što ukazuje na zapostavljenost važnih aktera zainteresovanih za funkcionisanje obrazovnog sistema kao sto su roditelji, građani, lokalno okruženje, država, privreda, nevladine organizacije, asocijacije nastavnika i drugi.<sup>161</sup>

Burne promene u našem društvu, devedesetih godina, prošlog veka, i svest o složenom procesu evropskih integracija predstavljenom u modernoj ideji Evropske unije, označile su temeljna preispitivanja stanja u našim visokoškolskim institucijama, čime je pitanje reforme univerziteta ponovo dovedeno u pitanje, ne samo akademske, već i šire kulturne i političke javnosti. Tehnološki i socijalni razvoj društva u prethodnom veku nije bio praćen reformama sistema.

Brojne nedoumice, protivrečnosti i dileme javljaju se u obrazovanom sistemu svake zemlje čiji je cilj osiguranje kvaliteta. Uzrok promena kada je u pitanju visoko obrazovanje je napuštanje modela Humboltovog univerziteta u čitavoj Evropi, a na kojem se zasniva i naš obrazovni sistem.

---

<sup>160</sup> Klemenović, J, Milutinović, J., *citiran rad*, str.62-65.

<sup>161</sup> Klemenović, J, Milutinović, J., *citiran rad*, str.49-65.

Ovakav univerzitet je čuvar nacionalne kulture i proizvođač novih znanja. Njega su u drugoj polovini 20. veka uzdrmale dva velika razvojna procesa: **globalizacija** i **tehnološki razvoj** koja su dovela do progresivnog slabljenja nacionalnih država (samim tim i univerziteta) i istovremeno sve brži tempo razvoja novih tehnologija koje menjaju način na koji živimo, radimo, proizvodimo i učimo.<sup>162</sup>

Globalizacija ekonomije podrazumeva sve izaženiju podelu rada, rastuću konkurenciju, promene u strukturi zanimanja i promene potrebnih znanja i veština. Globalizacija neminovno vodi većoj mobilnosti pre svega studenata i ove promene utiču značajno na obrazovni sistem. Uspostavljanje Evropskog prostora visokog obrazovanja od vitalne je važnosti za teritorijalnu i profesionalnu mobilnost građana (studenata, zaposlenih). U cilju zadržavanja korisnika obrazovnih usluga potrebno je sprovesti reforme koje je obezbediti savremene nastavne planove i programe uz visok kvalitet nastavnog procesa. Pristupanje Evropskoj uniji za Srbiju bi značilo da ima sastav obrazovanja koji po kvalitetu odgovara zemljama članicama. Kao što je već naglašeno jedan od strateških okvira Lisabonske deklaracije (iz 2000. godine) je „obrazovanje i stručno usavršavanje do 2010. godine“, predstavlja poziv za osavremenjavanje obrazovnih sistema članica, a u cilju da Evropsku uniju učini konkurentnijom a ekonomiju utemelji na znanju. U završnoj godini reformi biće sagledano da li su ostvareni očekivani rezultati tog procesa – konvergentni sistem visokog obrazovanja u Evropi, uz očuvanje nacionalnih, kulturnih i jezičkih specifičnosti.<sup>163</sup>

### **3. Reforma visokog obrazovanja u Srbiji u okviru Evropskih integracija**

Reforma obrazovanja u Evropi započela je pre 10 godina i ove, 2010. godine se završava njena prva faza, nakon čega će uslediti analiza postignutih rezultata i određivanje daljih pravaca u njenom razvoju. Reforma je inicirana od strane političara Evropske unije, koji su procenili da postoji opasnost da Evropska unija zaostane u tehnološkom i ekonomskom razvoju u odnosu na vodeću svetsku silu SAD, ali i pored Japana i nekih zemalja u razvoju, poput Kine, Indije, Južne Koreje i Brazila, koje imaju veću stopu privrednog rasta od većine zemalja članica Evropske unije.

Shodno tome, reforma visokog obrazovanja u Srbiji podrazumeva ispunjavanje obaveza preuzetih priključivanjem Bolonjskom procesu (2003. godine), čiji je krajnji cilj uspostavljanje **Evropskog prostora visokog obrazovanja** do 2010. godine. U tom smislu, reforma sistema visokog obrazovanja presudno je važna za univerzitete u Srbiji kako bi se pozicionirali na evropskom i međunarodnom nivou i unapredili sopstvenu konkurentnost. Reforma visokoobrazovnog sistema u Srbiji ogleda se u otvaranju prema novim tehnologijama, socijalnim partnerima, primeni Bolonjske deklaracije i implikaciji fleksibilnih studijskih programa koji su okrenuti ka tržištu rada i novom Evropskom prostoru visokog obrazovanja.

---

<sup>162</sup> Turajlić, S., Bobić, S., Milutinović, Z., (2001), *Evropski univerzitet 2010?*, Alternativna akademska obrazovna mreža, Beograd, str. 7.

<sup>163</sup> Turajlić, S., Bobić, S., Milutinović, Z., *citiran rad*, str 5-10.

Uvažavajući osnovne reformske principe obrazovanja u Srbiji i principe razvoja obrazovanja u Evropi za 2010. godinu, dalji proces modernizacije i osavremenjavanja obrazovanja u Srbiji treba da obuhvati njegovo pozicioniranje među faktore tehničko - tehnološkog, socijalno - ekonomskog i individualnog razvoja. Razvoj obrazovanja u Srbiji treba da se uskladi i sa sledećim ciljevima razvoja obrazovanja u Evropi:

1. povećanje kvaliteta obrazovanja i osposobljavanja, u skladu sa novim zahtevima društva zasnovanog na znanju i modernizaciji nastavnog procesa i procesa učenja;
2. obezbeđivanje lakše dostupnosti sistemima obrazovanja i osposobljavanja, u skladu sa principima doživotnog učenja, bržeg zapošljavanja, razvoja karijere i aktivnog građanstva, jednakih šansi i društvene kohezije i
3. otvaranje obrazovanja i osposobljavanja prema svetlu, u cilju bržeg povezivanja rada i društva, odgovora na izazove koji nastaju u procesu globalizacije.<sup>164</sup>

Istorijski posmatrano, preteča Bolonjskoj deklaraciji je Sorbonska deklaracija, koju su 1998. godine usvojile Francuska, Italija, Nemačka i Velika Britanija.<sup>165</sup> U ovom dokumentu se prvi put spominje ideja jedinstvenog Evropskog prostora u visokom obrazovanju. Jedinstven proces kroz autonomiju univerziteta i slobode naučno - istraživačkog rada su osnovne premise iz kojih proističu svi elementi funkcionisanja univerziteta. Ovo važi, kako za profesore, asistente, saradnike u nastavi, zaposlene u administraciji, tako i za studente. Univerziteti u Srbiji treba da preuzmu ulogu u promenama i razvoju međunarodne zajednice. Budućnost zajednice zavisi od kulturnog, naučnog i tehničkog razvoja koji se ostvaruju u centrima kulture, znanja i istraživanja predstavljenim kroz univerzitete.

Bolonjski proces od akademske zajednice zahteva i jasnu primenu principa zapošljivosti kao faktora načina finansiranja pojedinih organizacionih programskih projekata. Srbija treba da definiše i jasno prihvati standarde uključivanja u Evropski prostor visokog obrazovanja. Praćenje konkretnog stanja na tržištu rada nije samo obaveza države već i akademske zajednice. Zbog toga u primeni Bolonjskog procesa, akademska zajednica mora da uključi socijalne partnere kako bi im oni pružili pomoć u ostvarivanju primenljivosti znanja.

Racionalizacija i transformacija visokog školstva ne može zaobići ni jedan fakultet. Jasno je da je tržište najboljih sudija u ponudi i pojavi novih univerziteta i fakulteta. Osnovni ciljevi reforme obrazovnog procesa u Srbiji su:

- **Povećanje efikasnosti sistema** visokog obrazovanja u smislu smanjenja odustajanja od studija, kao i smanjenja prosečnog vremena potrebnog za dobijanje diplome.
- **Usaglašavanje sistema visokog obrazovanja sa evropskim tendencijama** i to posebno kroz uvođenje mehanizma kontrole kvaliteta nastavnog procesa i to kako samih programa, tako i izvođenja nastave.

---

<sup>164</sup> Nacionalna strategija Srbije za pristupanje Srbije i Crne Gore Evropskoj uniji, (2005), Republika Srbija, Kancelarija za pridruživanje Evropskoj uniji, str. 92.

<sup>165</sup> <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/Bologna/>

- **Uspostavljanje relevantnosti nastavnih programa** u odnosu na nacionalne potrebe i zahteva tržišta. Omogućavanje uvođenja multidisciplinarnih i interdisciplinarnih programa koji vode ka novim profesijama proisteklim iz razvoja tehnologije.
- **Jačanje koncepta primenjenih studija** koje pružaju znanja i veštine potrebne za neposredno uključivanje u proces rada.
- **Uključivanje studenata kao partnera** u obrazovni proces.<sup>166</sup>

Reforma obrazovanja u Srbiji u skladu je sa reformom u Evropi, a to je da se suštinski menja uloga univerziteta u društvu; pored tradicionalne uloge u razvoju obrazovanja, nauke i kulture univerzitet aktivno učestvuje u razvoju ekonomije i društva. Tako se znanje izjednačava sa kapitalom, a univerzitet postaje proizvođač inovativnog znanja koje će imati potvrdu stručnosti u praksi (adekvatno plaćen posao). Ovakvo obrazovanje predstavlja jedini mehanizam koji garantuje Srbiji ravnopravno učešće u međunarodnoj podeli rada i efikasnu integraciju u Evropskoj uniji.

Proces usklađivanja sa ciljevima Evrope za 2010. godinu zahteva usaglašavanje i usavršavanje zakonskih i podzakonskih akata u oblasti obrazovanja. Ovaj proces treba da obuhvati postojeći zakonski okvir, ali i da inicira donošenje novih sistemskih zakona i podzakonskih akata. U skladu s tim, neophodno je usaglasiti i inovirati zakonsku regulativu i podzakonska akta, posebno u sferi finansiranja obrazovanja, obrazovanja dece sa posebnim potrebama, stručnog obrazovanja, akreditacije i sertifikacije stručnog osposobljavanja i obrazovanja, obezbeđivanja kvaliteta. Neophodno je usaglasiti zakonska i podzakonska akta sa već usvojenim strateškim i konceptualnim dokumentima (Strategijom za smanjenje siromaštva, Nacionalnim planom akcija za decu, Konceptijom srednjeg stručnog obrazovanja (Beograd, 2004.), Razvojem politike i strategije stručnog obrazovanja u Srbiji (Nacrt, 2005.)).<sup>167</sup>

Neophodne promene u oblasti obrazovanja u Srbiji, a u sklopu procesa Evropskih integracija su:<sup>168</sup>

- **Usaglašavanje zakonske regulative** u oblasti obrazovanja i vaspitanja u Srbiji sa principima razvoja obrazovanja u Evropi za 2010. godinu.
- Razvijanje i primenjivanje **koncepta permanentnog obrazovanja**, koji uvažava i promoviše formalno i neformalno učenje.
- **Uključivanje principa partnerstva**, dostupnosti, otvorenosti, decentralizacije i programske raznovrsnosti kao osnovne principe razvoja obrazovanja i vaspitanja.

---

<sup>166</sup> Turajlić, S., (2003), *Bolonjski proces u Srbiji*, IX Skup Trendovi razvoja, Bolonjski proces i tehnički fakulteti – Kopaonik, mart, 2003.

<sup>167</sup> Nacionalna strategija Srbije za pristupanje Srbije i Crne Gore Evropskoj uniji, (2005), Republika Srbija, Kancelarija za pridruživanje Evropskoj uniji, str. 92.

<sup>168</sup> Maksimović, I, (2008), *Obrazovanje i proces Evropskih integracija u Srbiji*, **VII tema, Politika EU u oblasti obrazovanja – primena standarda u praksi na lokalnom nivou**, preuzeto sa sajta Beogradske otvorene škole, [www.eulokalnepolitike.bos.rs](http://www.eulokalnepolitike.bos.rs), dana 5.05.2010.



- **Razvijanje sistema** standarda kojima se obezbeđuje postizanje kvaliteta, efikasnosti i efektivnosti sistema obrazovanja na svim nivoima i u svim segmentima.
- **Razvijanje posebne politike** i pristupa mladima posebno u sferi njihovog obrazovanja, zapošljavanja i profesionalnog razvoja i napredovanja.
- **Obezbeđivanje formalnih i neformalnih** oblika učenja, obuke, prekvalifikacije i dokvalifikacija mladih i odraslih polaznika, dostupnost različitim oblicima obrazovanja i osposobljavanja posebno u sferi stručnog obrazovanja.
- **Jačanje i razvijanje stručnog obrazovanja** i osposobljavanja kao dela ukupnog društvenog i ekonomskog razvoja Srbije uz direktno uvažavanje potreba tržišta rada i potreba i želja pojedinaca (mladih i odraslih), razvoj sistema akreditacije, sertifikacije, priznavanja.
- **Razvijanje sistema vertikalne i horizontalne** mobilnosti unutar sistema obrazovanja i vaspitanja i u sferi osposobljavanja na nivou države.
- **Uspostaviti sistem mobilnosti i priznavanja** diploma i nivoa obrazovanja u Srbiji sa evropskim zemljama, posebno u okvirima Evropske Unije.
- **Obezbediti reformu sistema obrazovanja** dece i mladih sa posebnim potrebama.
- **Obezbediti dalji razvoj obrazovanja nacionalnih** manjina.
- **Reformisati i modernizovati sistem visokog obrazovanja i njegovo** usklađivanje sa principima razvoja visokog obrazovanja u okvirima Evropske unije.

Evropska unija, u cilju očuvanja konkurentne poziciju za svoju strategiju, usvojila je proširenje Zajednice drugim evropskim zemljama, kao i izgradnju informacionog društva zasnovanog na znanju, inovacijama i modernim tehnologijama. Ovakav koncept društva može da se realizuje samo adekvatnim školovanjem mladih naraštaja, pri čemu je procenjeno da najmanje 40 odsto stanovnika treba da ima visoko obrazovanje. U tome je najdalje otišla Finska sa oko 30 odsto ili neke zemlje Amerike u kojima taj procenat prelazi 40 odsto. Ipak, u većini evropskih zemalja oko 10 odsto je visokoobrazovanih ljudi.<sup>169</sup>

Bolonjski proces je predvideo i periodičnu kontrolu procesa reforme,<sup>170</sup> koja se odvija na dve godine, pri čemu se zemlje i ocenjuju, ocenom od 1 do 5, a rezultati ocenjivanja saopštavaju se na Evropskoj ministarskoj konferenciji. Srbija je do sada ocenjivana tri puta i dobila je ocene 2,2 (Bergen, 2005. god.), 4,0 (London, 2007. god.) i 3,86 (Luven, 2009. god.). Ovi rezultati pokazuju da smo prilikom stupanja u proces reforme imali potpuno nekompatibilan sistem sa usvojenom strategijom obrazovanja, kao i da smo nakon toga izgradili adekvatnu obrazovnu infrastrukturu,

---

<sup>169</sup> Kovačević, K.I., (2010), *Stanje i perspektive visokog obrazovanja u Srbiji*, V Naučni skup, Univerzitet Sinergija, Bijeljina, 46-50.

<sup>170</sup> Najveće kritike doživljava je od strane predstavnika društveno - humanističke grupacije nauka, što je i prirodno s obzirom na različito istorijsko nasleđe i društveno - ekonomsku situaciju u različitim zemljama - učesnicama ovog značajnog evropskog projekta. Razloge treba tražiti i u činjenici da standardi i kriterijumi nisu uvek dobro sagledani kada se radi o nacionalnim naukama, lingvistici, umetnosti ili multidisciplinarnim oblastima. Reforma je prihvaćena relativno dobro u grupacijama prirodnih, tehničkih i medicinskih nauka, s obzirom da su se kod njih zahtevane promene mogle lakše implementirati, pri čemu su studije medicine ostale i dalje integrisane i sa najmanje promena.

čije osnovne institucije čine Ministarstvo prosvete, Ministarstvo nauke, Nacionalni savet za visoko obrazovanje, Nacionalni savet za nauku, Prosvetni obrazovni savet, Konferencija univerziteta Srbije i Konferencija studentskih parlamenata Srbije.

#### **4. Organizacija i tržište visokog obrazovanja u Srbiji**

Potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju, kao i izrada Nacionalnog programa za integraciju u Evropsku uniju, Srbija je nedvosmisleno pokazala da želi da postane konkurentna na evropskom i svetskom tržištu, ne samo na ekonomskom, već i na tržištu rada, kapitala i znanja. Ostvarivanje ovog cilja podrazumeva njenu punu posvećenost razvoju **društva znanja**. To nije samo uslov evropskih integracija, već neminovnost postojanja u savremenom svetu.<sup>171</sup>

Stvaranje društva znanja je dugotrajan proces, koji zahteva angažovanje svih delova države i svih članova društva. U razvoju društva znanja ključnu ulogu ima obrazovni sistem (posebno visoko obrazovanje) i naučno-istraživačka delatnost, koji zavisi i od odgovarajuće reakcije drugih društvenih sistema, kao i tehnološkog razvoja. Obrazovanje i nauka nisu izdvojeni sistemi i ne mogu se razvijati nezavisno od društva u celini. Zbog toga razvoj savremenog društva znanja nije samo u domenu obrazovnog sistema, već zavisi od međusobne povezanosti i usklađenosti različitih sektora.

Imajući u vidu Nacionalni program za integraciju u Evropsku uniju (NPI) sa ciljem stvaranja društva znanja, u Srbiji se javila potreba za većom koordinacijom rada i uzajamnom saradnjom različitih ministarstava (ministarstava zaduženih za obrazovanje, nauku, informaciono društvo, rad, zapošljavanje i socijalna pitanja, regionalni razvoj, omladinu i finansije) i drugih relevantnih nacionalnih institucija u Srbiji.<sup>172</sup>

**Društvo znanja** se zasniva na dostupnosti informacija i znanja. Među prioritetima Republike Srbije potrebno je najpre utvrditi opštu strategiju razvoja obrazovanja u Srbiji, a zatim i strategije razvoja svih nivoa obrazovanja, uz eventualne izmene i dopune postojeće Strategije razvoja stručnog obrazovanja i osposobljavanja i Strategije obrazovanja odraslih.

**Upotreba informacionih tehnologija** je postala neophodan uslov za uspeh pojedinca u društvu na tržištu rada, kao i države u ukupnom razvoju. Srbija intenzivno radi na formiranju Informacionog društva što podrazumeva upotrebu informacione tehnologije u učenju i nastavi. U pogledu praćenja rezultata realizovanih aktivnosti i reformi u obrazovanju trebalo bi posmatrati ishode reformi, a ne kao što je do sada bila praksa samo ulazne parametre na početku realizacije pojedinačnih aktivnosti. Od velike koristi može biti **jedinstveni informacioni sistem** (*Education Information System - EIS*), čija je izrada u toku, ali koji mora što pre postati funkcionalan i dostupan širem krugu zainteresovanih. Takođe, trebalo bi uvrstiti i potrebu kontinuiranog i sistematskog praćenja obrazovnih statistika, a među srednjoročnim prioritetima bi trebalo da se

---

<sup>171</sup> Nacionalni program za integraciju u Evropsku uniju (NPI), (2008), Vlada Republike Srbije, Beograd.

<sup>172</sup> Komentari na predlog Nacionalnog programa za integraciju u Evropsku uniju (NPI) - oblasti obrazovanja i nauke, (2008), Centar za obrazovne politike, Beograd, str. 3-7.

navede dostupnost i jasnije praćenje obrazovnih statistika zasnovanih na ishodima obrazovnog procesa.<sup>173</sup>

Srbija je proces reformi započela u jednom od najtežih perioda, s obzirom na istorijsko nasleđe, destabilizovanu privredu i tržište rada, visoku stopu nezaposlenosti, korupciju u svim segmentima društva, masovnom odlivu mladih i obrazovanih kadrova, političku nestabilnost i brojne političke probleme. U cilju ubrzanja reformi, Evropska unija je finansirala različite projekte iz oblasti obrazovanja i nauke, kao što su: TEMPUS, FP, COST, EUREKA, ERASMUS projekte i sl., koji su omogućili institucionalnu saradnju između univerziteta, mobilnost studenata i nastavnika, zajednički rad na izradi nastavnih planova i programa na svim nivoima studija, nabavku savremene opreme i izradu obrazovno - naučne infrastrukture, interdisciplinarnost i internacionalizaciju studijskih programa, relizaciju koncepta kontinuiranog i elektronskog učenja i sl.

Bolonjskim procesom definisani su principi i ciljevi koji omogućavaju tradicionalnom obrazovnom sistemu u Srbiji da se prilagodi savremenim obrazovnim tokovima. U suštini se radi o novom režimu studija koji zahteva potpuno različit pristup od dosadašnjeg, kako od studenata tako i od nastavnika. Osnovni principi reformisanih studija mogu se predstaviti kao:<sup>174</sup>

- 1) Postavljanje **studenta**, a ne nastavnika, u **centar obrazovnog procesa**.
- 2) Efikasno studiranje po pravilu godina za godinu, što zahteva **interaktivni i timski rad** nastavnika i studenta tokom cele školske godine.<sup>175</sup>
- 3) Uvođenje evropskog prenosnog sistema kredita, tzv. **ECTS sistema** (*European Credit Transfer System*).<sup>176</sup>
- 4) **Mobilnost studenata**, koja podrazumeva da se prenose krediti, a ne predmeti, i da student semestar ili više može provesti na nekom drugom univerzitetu, u zemlji ili van nje.
- 5) **Uvođenje izbornih predmeta u nastavu**.
- 6) **Obrazovanje u tri ciklusa**, sa jasno definisanim ishodima školovanja koji su u formi odgovarajućih zvanja definisani u Nacionalnom okviru kvalifikacija, koji je usaglašen sa

---

<sup>173</sup> *Komentari na predlog Nacionalnog programa za integraciju u Evropsku uniju (NPI) - oblasti obrazovanja i nauke*, (2008), Centar za obrazovne politike, Beograd, str. 3-7.

<sup>174</sup> Kovačević, K.I., (2010), *Stanje i perspektive visokog obrazovanja u Srbiji*, V Naučni skup, Univerzitet Sinergija, Bijeljina, 46-50.

<sup>175</sup> Bitno je istaći da ove rezultate treba uzeti u obzir prilikom davanja konačne ocene nakon završnog ispita koji je obavezan na kraju svakog semestra. Efikasno studiranje po principu godina za godinu ne dozvoljava prenošenje ispita u narednu godinu, tako da ukoliko student nije u predviđenom roku položio neki predmet dužan je da ga ponovo odsluša, a celokupne studije moraju se završiti u roku duplo dužem od predviđenog, nakon čega student gubi pravo na izabrane studije (pravo na budžetsko finansiranje student gubi odmah čim prvi put ne položi sve predviđene ispite na godišnjem nivou).

<sup>176</sup> Polazeći od 42-časovnog nedeljnog opterećenja došlo se do 30 kredita po semestru, što prosečno odgovara broju od 4 do 5 predmeta po semestru i proseku od 20 do 25 časova ukupne nastave nedeljno. Pri tome, broj bodova po pojedinim predmetima nije isti i zavisi od težine gradiva i ukupnog prosečnog vremena koje je studentu potrebno da savlada zadatu materiju.

evropskim okvirom kvalifikacija. (Prvi ciklus - dodiplomske ili redovne studije u trajanju od tri ili četiri godine (180 ili 240 kredita), drugi ciklus – diplomske - master studije u trajanju od jedne do dve godine (60 ili 120 kredita), zavisno od toga da li prethodni ciklus traje tri ili četiri godine, i treći ciklus - doktorske studije u trajanju od tri godine (180 kredita)). Postoji mogućnost da se organizuju i specijalističke studije, nakon završenog master ciklusa, u trajanju od jedne godine (60 kredita), u cilju daljeg stručnog usavršavanja u nekoj užoj stručnoj oblasti.<sup>177</sup>

7) **Orijentacija doktorskih studija** na naučna istraživanja i komercijalizacija rezultata naučnih istraživanja.<sup>178</sup>

8) Realizacija **koncepta permanentnog učenja**.

9) **Uvođenje savremene računarske tehnologije u nastavu**.

10) **Zajedničko izvođenje nastave i izdavanje diploma** od više univerziteta iz različitih zemalja, u cilju dobijanja kvalitetnijih studijskih programa.

11) **Razvoj mehanizama za efikasnu kontrolu kvaliteta** obrazovnog procesa, kako internu tako i eksternu.

### **Zakon o visokom obrazovanju**

Srbija je usvojila Zakon o visokom obrazovanju 2005. godine kako bi se omogućile reforme u skladu sa Bolonjskim procesom. Zakon je uveo procedure koje su omogućile fleksibilne tokove studiranja putem prikupljanja (ESPB) bodova, umesto prethodnog sistema koji je bio zasnovan na „godinama studija“. Međutim, Uredba o finansiranju visokog obrazovanja, koja obezbeđuje regulatorni okvir za finansiranje visokoobrazovnih institucija, nije promenjena u skladu sa novim zakonom. Zato su finansijske procedure i dalje zasnovane na prethodnom sistemu.

Dodatno, univerzitetsko i neuniverzitetsko obrazovanje objedinjeno je jednim zakonom, mada postoje različite procedure propisane za institucije koje obezbeđuju neuniverzitetsko i za one koje

---

<sup>177</sup> Medicinska grupacija nauka (medicina, stomatologija, farmacija i veterina) izuzeta iz ovakvog tro-cikličnog sistema, pošto u ovoj grupaciji postoje integrisane studije u trajanju od šest (medicina i stomatologija) ili pet godina (farmacija i veterina), ali i u ovoj grupaciji postoje master, specijalističke i doktorske studije. Sadržaj i vrsta specijalističkih i master studija, kao profesionalnih kvalifikacija, definiše se u saradnji fakulteta, univerziteta i dva resorna ministarstva (prosvete i zdravstva). Doktorske studije, kao izvor naučne kvalifikacije, i dalje su pod ingerencijom fakulteta i univerziteta.

<sup>178</sup> Zadatak univerziteta je da ovakvim čerkama - kompanijama (odgovarajući engleski termin je *start-up* kompanije) obezbedi pravno - finansijsku pomoć, kao i da obezbedi odgovarajući prostor i opremu za rad, ali i da pomogne u pronalaženju povoljnih materijalnih sredstava za realizaciju projekta. Prava i obaveze između univerziteta i preduzeća regulišu se posebnim ugovorom, u skladu sa zakonskom regulativom. Ovakav koncept transfera znanja i tehnologije iz akademske sredine u privredu i društvo uobičajen je za razvijene zemlje, tako da se oko jednog univerziteta može formirati i više stotina, pa i hiljada, preduzeća, koji zapošljavaju od nekoliko pa do nekoliko stotina visoko obrazovanih mladih stručnjaka. Na primer oko MIT univerziteta trenutno je formirano 5.000 ovakvih kompanija, koje ostvaruju profit od nekoliko milijardi dolara.

obezbeđuju univerzitetsko obrazovanje. Postojanje programa ISCED 5B<sup>179</sup> moguće je i na univerzitetskim i na neuniverzitetskim institucijama. Međutim, struktura BA/MA ne primenjuje se na programe ISCED 5B. Studenti mogu preći sa ISCED 5B programa na 5A programe, u zavisnosti od odluke same institucije na koju se prelazi. Pitanje **finansiranja obrazovanja i nauke** je jedno od bitnijih u budućim planovima razvoja i pitanje povećanje ulaganja u obrazovanje i nauku. Lisabonska deklaracija Evropske unije predlaže dostizanje izdvajanja za istraživanje i razvoj od 3% BDP, a preporuke UNESCO-a o povećanju ulaganja u obrazovanje na 6%.

Uprkos usvajanju novog Zakona o visokom obrazovanju u avgustu 2005. godine, nije izmenjen način finansiranja visokoobrazovnih ustanova, što umnogome sprečava ili ograničava reformske procese u visokom obrazovanju. Osim toga, bilo bi poželjno razmotriti novi sistem finansiranja visokog obrazovanja koji bi veću važnost dao rezultatima visokog obrazovanja, u smislu trajanja studiranja, stope završavanja, zapošljavanja diplomiranih stručnjaka itd.<sup>180</sup>

Jedna od zakonskih obaveza visokoobrazovnih ustanova jeste da definišu ishode učenja u studijskim programima. To je i najveći izazov za dalji razvoj visokog obrazovanja, s obzirom da se sve odluke u planiranju obrazovanja izводе iz ishoda koje treba postići na kraju procesa obrazovanja i nastave, odnosno učenja. To znači da krajnji „proizvod“ definiše celokupan proces. Ishodi određuju program, njegovu strukturu, organizaciju, metod, tehnike i strategije realizacije i kriterijume i načine evaluacije.<sup>181</sup>

Izrada novog Zakona o visokom obrazovanju je u toku i sve dok se ne definiše Strategija razvoja visokog obrazovanja postoji potreba za aktuelnim informacijama koje se mogu prikupiti anketom sa privrednim subjektima o potrebnim kadrovima i na taj način okvirno (za narednih pet ili deset godina) napravi strateški plan za visoko obrazovanje. Najtraženija zanimanja u 2009. godini, prema podacima Nacionalne službe za zapošljavanje, jesu profesori matematike, hemije, fizike, jezika, ali i informatike, likovnog i drugih predmeta. Traženi su i elektro i građevinski inženjeri, mašinski inženjeri, ali sa određenim licencama, arhitekte, farmaceuti, itd.<sup>182</sup>

---

<sup>179</sup> *ISCED nivoi* - vrste visokog obrazovanja mogu se sagledati kroz Standardnu međunarodnu klasifikaciju obrazovanja (*International Standard Classification of Education — ISCED-97*) koja definiše nivoe i oblasti obrazovanja. Visoko obrazovanje klasifikovano je nivoima ISCED 5 i ISCED 6. Dok se nivo ISCED 6 odnosi na napredne istraživačke kvalifikacije, nivo ISCED 5 podeljen je na dva tipa — ISCED 5A i ISCED 5B, koji se u nekoj literaturi navode i kao programi tercijarnog tipa A i programi tercijarnog tipa B. ISCED 5A označava one programe koji se obično razumeju kao prva diploma na univerzitetu, mada ISCED 5A programi obuhvataju i drugu diplomu, kao što je diploma master programa. ISCED 5 B programi tipično su kraći od ISCED 5 A programa i usmereni su ka praktičnim, tehničkim i strukovnim veštinama koje obezbeđuju pristup tržištu rada i zato su pre povezani sa visokim obrazovanjem u neuniverzitetskim visokoobrazovnim institucijama.

<sup>180</sup> *Komentari na predlog Nacionalnog programa za integraciju u Evropsku uniju (NPI) - oblasti obrazovanja i nauke*, (2008), Centar za obrazovne politike, Beograd, str. 3-7.

<sup>181</sup> Maksimović, I, *citiran rad*, str. 141.

<sup>182</sup> Nacionalna služba za zapošljavanje, (U 2009. godini bila je aktuelna potražnja i za pravnicima i ekonomistima, ali ih ima i na evidenciji, tako da u Beogradu na posao čeka više od 1.000 pravnika i oko 1.500 ekonomista. Najmanja tražnja u glavnom gradu je za politikolozima, socijalnim radnicima, pedagozima, ali je zato u Nišu, Zaječaru i Boru,

#### 4.1. Organizacija visokog obrazovanja u Srbiji

Visokoobrazovni sistem treba da bude u skladu sa odabranom razvojnom strategijom i da je u stanju da brzo odgovori na kretanja na tržištu rada. Moderno tržište rada zahteva promenu posla i zanimanja nekoliko puta tokom radnog veka, što zahteva razvoj novih usluga na poslu i karijerno vođenje i savetovanje ka profesionalnom razvoju i prilagođavanju potrebama prakse. Prestrukturiranje privrede ka uslužnim delatnostima uz razvoj i ostalih sektora, posebno industrije i poljoprivrede, mora da bude usklađena i politika obrazovanja i da se u tom smeru razvija obrazovni sistem.

Obrazovni sistem Republike Srbije pruža usluge obrazovanja na više nivoa; predškolski, osnovni, srednji i visoko školski sistem, ali i obrazovanje odraslih. U poslednje vreme, kao što je naglašeno, posebna pažnja se posvećuje permanentnom obrazovanju, s ciljem uključivanja odraslih i nezaposlenih u prilagođavanju obrazovne ponude i programa osposobljavanja.

U zavisnosti od **vrste i nivoa studija**, delatnost visokog obrazovanja ostvaruje se kroz akademske i strukovne studije na osnovu odobrenih, odnosno akreditovanih studijskih programa za sticanje visokog obrazovanja. Na akademskim studijama izvodi se akademski studijski program, koji osposobljava studente za razvoj i primenu naučnih, stručnih i umetničkih dostignuća, dok se na strukovnim studijama izvodi strukovni studijski program, koji osposobljava studente za primeni znanja i veština potrebnih za uključivanje u radni proces.

Studije prvog stepena (*Bachelor*) su:

- 1) osnovne akademske studije traju tri ili četiri godine,
- 2) osnovne strukovne studije traju tri godine.

Studije drugog stepena su:

- 1) diplomatske akademske studije – *Master*,
- 2) specijalističke strukovne studije,
- 3) specijalističke akademske studije.

Diplomske akademske studije traju jednu ili dve godine u zavisnosti od trajanja osnovnih akademskih studija. Studije trećeg stepena su **doktorske akademske studije** i traju najmanje godinu dana uz prethodno trajanje osnovnih i diplomskih akademskih studija od najmanje pet godina.<sup>183</sup> Šematski prikaz obrazovnog sistema predstavlja strukturu obrazovanja u skladu sa očekivanim godinama starosti i relevantnim brojem bodova.

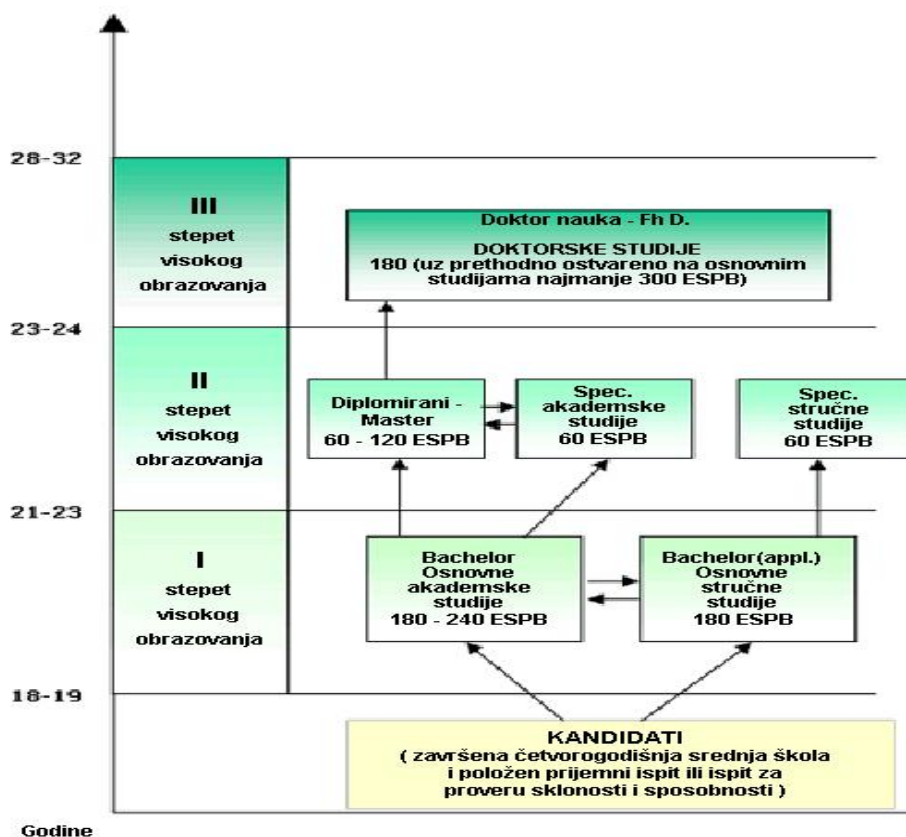
---

manjak ovih kadrova. Takođe, u Beogradu ima i lekara specijalista na evidenciji, a u unutrašnjosti oni ne čekaju na posao, preuzeto maja 2010., [www.nsz.gov.rs](http://www.nsz.gov.rs)

<sup>183</sup> Ministarstva prosvete Vlade Republike Srbije, [www.mp.gov.rs](http://www.mp.gov.rs), preuzeto 5.01.2010.



Slika 2.1. Šematski prikaz obrazovnog sistema u Srbija



Izvor: Preuzeto sa sajta Ministarstva prosvete Vlade Republike Srbije, [www.mp.gov.rs](http://www.mp.gov.rs), dana 20.03.2010.

U procesu izrade **Strategije razvoja visokog obrazovanja**, ideja je da se univerzitet funkcionalno integriše kako bi se postigao kvalitet obrazovanja i naučnog rada. Nastaviće se sa sprovođenjem Strategije razvoja srednjeg stručnog obrazovanja i Strategije razvoja obrazovanja odraslih u Republici Srbiji. Ove strategije su komplementarne i usaglašene sa koncepcijama doživotnog obrazovanja u Evropskoj uniji. U tom cilju osposobljava se nastavni kadar, jača nadzor stučnih službi što zahteva povećanje sredstva iz budžeta za obrazovanje. Sistem visokog obrazovanja unaprediće se sa ciljem da se smanji dužina studiranja i poveća broj diplomiranih u odnosu na broj upisanih studenata. Usklađivanje nastavnih planova i programa sa principima Bolonjske deklaracije, akreditacija istih i prerastanje viših škola u ustanove visokog obrazovanja su ciljevi čije ostvarenje doprinosi kvalitetnijem i korisnijem visokoobrazovnom sistemu.

U razvoju društva znanja, nauka i obrazovanje (a naročito visoko obrazovanje) su nerazdvojivi, posebno imajući u vidu tzv. trougao znanja: **obrazovanje, istraživanje i inovacije**.<sup>184</sup> Kroz visoko obrazovanje se školuju budući naučno - istraživački radnici, a studije drugog (master) i naročito trećeg stepena (doktorati) se ne mogu zamisliti bez naučno - istraživačkog rada. Takođe, kroz nauku se stvaraju nova znanja i zatim primenjuju kroz obrazovni proces. Neophodno je naglasiti vezu između nauke i obrazovanja i potrebno je ove dve oblasti više povezati. Osim toga, neophodno je usvojiti izmene relevantnih zakona (Zakona o naučno-istraživačkoj delatnosti, Zakona o inovacijama i Zakona o visokom obrazovanju) koje bi doprinele većoj povezanosti ovih sektora (npr. naučna zvanja i akademska zvanja nisu usklađena što može dovesti do problema u sprovođenju nastave u visokom obrazovanju).

Dosadašnji ishodi u obrazovnom sektoru ukazuju na institucije koje bi mogle okvirno biti definisane kao nastavni (uglavnom strukovni), naučni, preduzetnički i inovatorski univerziteti. Ova diverzifikacija već je prisutna i može se uočiti širom Evrope i izvan nje. U skladu sa time su i odgovarajući mehanizmi finansiranja takođe diverzifikovani. Nastavne aktivnosti koje ostaju su, bez sumnje, jedan od vezivnih elemenata svih različitih modela i dalje se prepoznaju kao predominantno javna odgovornost. Ipak, jasno je da i one zahtevaju različite mehanizme finansiranja koji zavise od usvojenog institucionalnog modela i koji moraju biti inkorporirani unutar drugih izvora finansiranja.<sup>185</sup>

Evaluacija ostvarenih rezultata i ideje da je „Visoko školstvo u Srbiji na putu ka Evropi“ što je i osnovno načelo samog procesa, a u cilju sagledavanja stanja na našim univerzitetima tj. realizovanim predviđenim reformama sistema visokog obrazovanja potrebno je sagledati sledeće ciljeve:

- Povećanje efikasnosti sistema visokog obrazovanja u smislu smanjenja odustajanja od studija, kao i smanjenja prosečnog vremena potrebnog za dobijanje diplome.
- Usaglašavanje sistema visokog obrazovanja sa evropskim tendencijama i to posebno kroz uvođenje mehanizma kontrole kvaliteta nastavnog procesa i to, kako samih programa, tako i izvođenja nastave.
- Uspostavljanje relevantnosti nastavnih programa u odnosu na nacionalne potrebe i zahteva tržišta. Omogućavanje uvođenja multidisciplinarnih i interdisciplinarnih programa koji vode ka novim profesijama proisteklim iz razvoja tehnologije.
- Jačanje koncepta primenjenih studija koje pružaju znanja i veštine potrebne za neposredno uključivanje u proces rada.
- Uključivanje studenata kao partnera u obrazovni proces.<sup>186</sup>

---

<sup>184</sup> Vukasović, M., (2009), *Teorijska razmatranja problema visokog obrazovanja*, „Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, str 33-34.

<sup>185</sup> Turajlić, S., (2009) *Recenzija II – Od natezanja užeta do izučavanja politike*, „Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, str.19.

<sup>186</sup> Turajlić, S., *Bolonjski proces u Srbiji*, (2003), IX Skup Trendovi razvoja, Bolonjski proces i tehnički fakulteti–Kopaonik, str. 7-8.

Drugi važan nedostatak bila je mala mobilnost naših studenata. Standard Evropske unije je da oko 20 odsto studenata učestvuje u ovom procesu, a mi smo još uvek daleko od njegovog ispunjenja. Ovo pitanje je vezano i za materijalnu podršku, a srpski univerziteti su tek nedavno dobili pristup fondovima Evropske unije koji podržavaju mobilnost, tako da se očekuje znatno poboljšanje u skoroj budućnosti. Očekuje se veći priliv sredstava iz fondova Evropske unije u oblastima obrazovanja i nauke, što će znatno ubrzati reformu i omogućiti njen efikasan nastavak u drugoj fazi. U drugoj fazi Bolonjskog procesa, čiji se završetak predviđa 2020. godine, osnovna pažnja biće posvećena kontinuiranom učenju, razvoju mehanizama za kontrolu kvaliteta studijskih programa, kako eksternu tako i internu, kao i daljem razvoju koncepta mobilnosti studenata i nastavnika, a sve u cilju da se dođe do masovnog, pravednog, efikasnog i kvalitetnog obrazovanja na celom evropskom prostoru. Ovakvo obrazovanje predstavlja i jedini mehanizam koji garantuje Srbiji ravnopravno učešće u međunarodnoj podeli rada i efikasnu integraciju u EU.

#### **4.2.Tržište visokog obrazovanja u Srbiji**

Ukupni sistem obrazovanja u našoj zemlji se u poslednje vreme suočava sa velikim izazovima u prilagođavanju i reformisanju postojećeg sistema aktuelnih dešavanja na tržištu. Ove promene inicirale su promene odnosa na tržištu visokog obrazovanja, kako stvaranjem proaktivnih privatnih visokoobrazovnih ustanova, tako i fleksibilnijih državnih univerziteta. Visokoobrazovne institucije pronalaze bolje načine organizovanja sopstvenih sistema, kako bi unapredile performanse, obezbedile kontinualno unapređenje i pružile korisniku bolji kvalitet usluge i dodatnu vrednost.

U skladu sa pravcima razvoja obrazovanja u Evropi i svetu, Srbija prepoznaje potrebu za prilagođavanjem i unapređenjem svog obrazovnog sistema novim zahtevima vremena. Potreba za kontinuiranim promenama u planiranju obrazovanja u Republici Srbiji uzrokovana je procesom reformi, modernizacijom i razvojem društva, privredom koja se temelji na znanju, kao i procesom globalizacije. Pružanje obrazovnih usluga je u velikoj meri u državnoj vlasti, ali kao rezultat demokratskih promena pojavile su se privatne obrazovne institucije koje su postale značajan promoter kvalitetnog obrazovnog sistema.

Trenutno stanje društveno - ekonomskog okruženja karakterišu dinamične promene kao što su: smanjenje broja stanovnika, promene u privredi i uslužnim delatnostima koje su zasnovane na znanjima, potreba za brzim sticanjem znanja, veština i sposobnosti potrebnih u savremenim proizvodnim i društvenim delatnostima.

U skladu sa navedenim faktorima koji utiču na usmeravanje obrazovnih institucija da ostvare značajne kvalitativne promene možemo izdvojiti:

1. formiranje većeg broja privatnih fakulteta
2. primena Bolonjske deklaracije
3. tranzicija svih društvenih oblasti

Univerziteti su značajni za promovisanje društvenog, kulturnog i ekonomskog razvoja nacija, takođe su zaduženi za čuvanje, prenošenje i unapređenje znanja, istraživanja i pružanja usluga zajednici. Univerziteti najbolje ispunjavaju ove misije ako su autonomni i slobodni od političkih, ideoloških i korporativnih uticaja.

Danas, širom sveta raste zabrinutost da li su univerziteti sposobni da ispune svoje misije. Problem masovnosti visokog obrazovanja podiže finansijski pritisak na vlade, ali i na društvo u celini. Dolazi do promene izvora finansiranja, tj. sve veći udeo finansiranja iz privatnih izvora. Takođe, sve učestaliji su zahtevi za većom odgovornošću i efikasnošću, kao i briga o kvalitetu u isporuci obrazovnih usluga.

Rastući prihodi od izvoza i uvoza visokog obrazovanja, kao i uključivanje obrazovanja u međunarodne trgovinske ugovore kao što je Opšti sporazum o trgovini uslugama (*General Agreement on Trade in Services*, GATS) Svetske trgovinske organizacije, menja tradicionalnu misiju univerziteta. Univerziteti širom sveta postaju komercijalizovani i privatizovani kako bi zadovoljili tražnju novog internacionalizovanog tržišta. Rezultat je da se visoko obrazovanje sve više vidi kao „privatno dobro“, kao roba koja bi trebalo da se pokorava tržišnim principima.<sup>187</sup>

Uvođenjem akreditacionih procedura zasnovanih na osiguranju kvaliteta i uspostavljanjem agencija za osiguranje kvaliteta uveden je niz standarda i zahteva koje sve visokoobrazovne institucije moraju ispuniti i na osnovu kojih se redovno vrednuju. Dodatno, sve zemlje su stvorile zakonski okvir za privatne institucije visokog obrazovanja. U zemljama u kojima su privatne institucije već postojale, zakon je obezbedio ravnopravan tretman privatnih i javnih visokoobrazovnih institucija u pogledu propisa i prepoznavanja diploma. U zemljama u kojima privatne institucije nisu postojale novi zakoni su omogućili privatnim „ponuđačima“, kao što je slučaj sa Srbijom, da otvore nove visokoobrazovne institucije. Broj privatnih institucija u svim zemljama je prilično visok u poređenju sa brojem javnih visokoobrazovnih institucija. Srbija ima najveći broj privatnih institucija u odnosu na zemlje iz regiona (mnogo više studenata upisuje se na državne institucije — preko 80% u svim zemljama).<sup>188</sup>

Dosadašnja politika upisa dovela je do neadekvatnog broja upisanih (i posledično diplomiranih) studenata po profesionalnim i naučnim oblastima u odnosu na potrebe razvoja nauke i tehnologije. Odnos diplomiranih studenata prema naučnim oblastima sličan je i na ostalim univerzitetima. Očigledno je da manji broj studenata upisuje fakultete prirodnih i tehničkih nauka, a veći broj fakultete društvenih nauka. Okrenutost nastavnim aktivnostima prouzrokovala je, između ostalog, zaostajanje društvenih nauka u naučnom publikovanju u odnosu na druge nauke. Takođe, nedostatak kvalifikovanog kadra u industriji i obrazovanju oseća se sve više u

---

<sup>187</sup> Robinson, D., (2009), *Recenzija I - Univerziteti su i dalje na neizvesnom terenu*, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, str.7.

<sup>188</sup> Vukasović, M., Babin, M., Ivošević, V., Lažetić, P., Miklavić, K., (2009), *Finansiranje visokog obrazovanja u jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija*, Centar za obrazovne politike, Državni univerzitet u Novom Pazaru, str. 71.

osnovnim naukama. Zbog toga je neophodno sprovođenje planske politike upisa studenata na fakultete usklađene sa prioritetima nacije.

Implementacija ciljeva strategija oslanja se na obezbeđenje potrebnog broja mladih opredeljenih za naučno-istraživački rad. Jedan od preduslova za to je usklađena politika upisa i efikasnost studiranja na visokoobrazovnim ustanovama sa prioritetima razvoja nauke i tehnologije u Srbiji.

Sagledavajući realne potrebe privrede i društva potrebno je podstaknuti studiranje prirodnih i tehničko - tehnoloških nauka, važnih disciplina za naučni i tehnološki razvoj. S obzirom na dosadašnju uspešnost u studiranju, može da se očekuje da će broj diplomiranih biti na nivou do 20% upisanih, što bi u Srbiji iznosilo petinu od 250.000, odnosno 50.000 diplomiranih godišnje. Ostvarenje navedenih mera preduslov je za veoma važnu politiku u odnosu na doktorske studije. Ukupan broj studenata koji su završili posle diplomirane studije i stekli diplome magistara i doktora nauka se u nekoliko poslednjih godina kreće oko 2.000. Da bi dostigli potreban broj naučnika na 1.000 stanovnika, potrebno je da se ovaj broj udvostruči. Naučni, istraživački i razvojni potencijal zemlje predstavljaju najbolji diplomirani studenti. Zbog toga je u svakoj oblasti potrebno imati dovoljan broj kandidata zainteresovanih i motivisanih za dalji naučni i istraživački rad. Usvojene mere bi trebale da omoguće da u svakoj oblasti postoji potreban kvantitet, koji bi kroz doktorske studije formirao kvalitet, a time i potreban naučni, istraživački i univerzitetsko - nastavni podmladak. Dodatnim podsticajnim merama stvorice se povoljniji uslovi za naučno - istraživački rad kroz: inoviranje infrastrukture (opreme, prostora za rad, i dr.), nastavak finansiranja brze dostupnosti naučno-istraživačkih informacija, veće finansiranje usavršavanja u inostranstvu, poboljšanje životnog standarda mladih istraživača i naučnika (lična primanja, materijalni troškovi istraživanja, rešavanje stambenih problema i sl).<sup>189</sup>

U skladu sa prioritetima razvoja nauke i ukupnog privrednog i društvenog razvoja planiraće se doktorske studije koje će detaljnije regulisati ovu veoma važnu oblast za stvaranje budućeg naučnog potencijala. Za ovu investiciju odabrani su oni projekti na kojima će se zasnovati razvoj prioritetnih disciplina, ali i oni koji će obezbediti uspešan razvoj i identifikaciju naučnih kadrova, sprečiti odlazak mladih naučnika u inostranstvo, i na kraju, oni koji će nadoknaditi skoro dvadeset godina slabih ulaganja u naučnu infrastrukturu.

### **4.3. Pregled stanja visokog obrazovanja u Srbiji i zemljama u regionu**

Važan momenat u razvoju obrazovanja Srbije je **pojava tržišta** i tržišnih mehanizama poslovanja koji su omogućili nastanak privatnih obrazovnih institucija. Oni su otvorili nove mogućnosti unapređenja obrazovanja i obezbedili savremeni pristup funkcionisanju obrazovnih institucija.

Sve do polovine devedestih godina prošlog veka, u Srbiji su postojali samo državni fakulteti i univerziteti. Tendencija omasovljenja sistema visokog obrazovanja iniciralo je rast broja državnih

---

<sup>189</sup> *Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije u periodu od 2010. do 2015. godine*, (2009), Fokus i partnerstvo, Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, str 47.

visokoškolskih institucija koje su imale tretman javnog dobra. Prvi privatni fakulteti i univerziteti osnovani su početkom devedesetih godina 20. veka. Sve privatne institucije u početku su organizovane na isti način kao državne, s obzirom da Zakon o univerzitetu reguliše rad i jednih i drugih. Jedna od osobenosti privatnog sektora na početku rada jeste činjenica da je skoro polovina njegovog nastavnog osoblja bila zaposlena istovremeno u državnim institucijama i radila u privatnim jedan deo radnog vremena.<sup>190</sup>

Mada su privatne institucije u Srbiji postojale i pre novog Zakona iz 2005. godine, on je uveo osiguranje kvaliteta i akreditacione procedure koje se primenjuju i na privatne i na javne visokoobrazovne institucije.<sup>191</sup>

Dugogodišnji monopolski položaj državnih univerziteta stvorio je opasnost da se kvalitet obrazovanja u potpunosti marginalizuje. Pojava tržišnog ambijenta, integracija u svetske i evropske tokove, kontinuirane tehnološke inovacije otvorili su pogodan prostor i izazov za privatne obrazovne institucije. Opšta konkurentna atmosfera sa ciljem da se obezbedi efikasnije i kvalitetnije obrazovanje treba da bude podržana od strane države i inkorporirana u njenim zakonskim i stratejskim odlukama kako bi se zaštitio srpski obrazovni sistem od upliva univerziteta iz drugih zemalja koji bi mogli biti kompatibilni i koji bi mogli našim studentima da pruže savremeno i efikasno obrazovanje.

„Dugi niz godina u oblasti visokog obrazovanja postojala su samo 4 elementa: roditelji, ustanove, studenti i država. Država je bila osnivač i regulator. U novije vreme pojavljuje se i peti element – privatni osnivači. Prva dva elementa bile su tamne kutije – šta su hteli poslodavci nikoga nije interesovalo, a roditelji su želeli besplatno školovanje. Država kao osnivač gledala je da reguliše socijalnu tenziju u odnosima sa fakultetima. Tek sa pojavom privatnih fakulteta, u najvećoj meri u oblasti ekonomije, došlo je do pojave petog učesnika koji želi da osvetli prva dva polja i da vidi šta žele poslodavci, šta roditelji, a centralno mesto zauzimaju studenti.“<sup>192</sup>

Pored države kao primarnog i dugogodišnjeg aktera u formulisanju obrazovne politike, značajno interesovanje u mobilisanju podrške u visokom obrazovanju regionalnog razvoja ima privatni sektor. Privatni sektor u odnosu na visoko obrazovanje ima šta da ponudi i to može biti izazov, posebno u regionima koji nemaju jak privatni sektor istraživanja i razvoja. U jakim i dinamičnim regionima, često se dešava da razvijen privatni sektor sarađuje sa visokoobrazovanim institucijama. U slabije razvijenim regionima nacionalne i međunarodne kompanije nemaju autonomiju da sarađuju sa visokoobrazovnim institucijama za razvoj novih proizvoda i usluga i obezbede plasman za poslove za studente i diplomce. Postoje značajne praznine u odnosima saradnje visokoškolskih ustanova i kompanija, posebno malih i srednjih preduzeća.<sup>193</sup>

<sup>190</sup> *Visoko obrazovanje u Srbiji – Strategija reforme*, Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, preuzeto sa sajta [www.see-educoop.net/education\\_in/pdf/heser\\_reform-ser\\_srb\\_t02.pdf](http://www.see-educoop.net/education_in/pdf/heser_reform-ser_srb_t02.pdf), juna 2009. godine

<sup>191</sup> Vukasović, M., Babin, M., Ivošević, V., Lažetić, P., Miklavić, K., citiran rad, str. 69.

<sup>192</sup> Stanišić, M., (2009), *Globalni aspekti ekonomskog i menadžerskog obrazovanja*, Zbornik radova sa okruglog stola - Kako obrazovati ekonomiste za potrebe tržišta rada, FEFA, Beograda, 2009., str 20.

<sup>193</sup> OECD, (2007), *Higher Education and Regions, Globally Competitive Locally Engaged*, pp. 58.



Potrebno je istaći važnost ravnopravnosti javnog (državnog) i privatnog sektora u oblasti univerzitetskog obrazovanja. Bolonjska deklaracija i novi Zakon o visokom školstvu Republike Srbije trebaju da zastupaju sledeće kriterijume kada se radi o proceni obrazovanja: kvalitet nastavnika i saradnika, uslovi za uspešno organizovanje naučno - istraživačkog rada i kvalitetno univerzitetsko obrazovanje.

Visokoškolsko obrazovanje u Republici Srbiji odvija se na sedam državnih univerziteta (šest akreditovanih i jedan u procesu akreditacije), 10 privatnih univerziteta (šest akreditovanih i četiri u procesu akreditacije).<sup>194</sup> Broj upisanih studenata (238.710) se u poslednjih deset godina povećao skoro dva puta, kao i broj diplomiranih (29.406). Međutim, zabrinjavajući je odnos između broja upisanih i diplomiranih studenata.<sup>195</sup>

Ukoliko u razmatranje uzmemo zvanične podatke Republičkog zavoda za statistiku, primetan je rast broja upisanih studenata na fakultetima u Srbiji 2001. godine do 2008. godine kada je bilo 237.598 studenata. Statistički podaci ukazuju da je poslednjih petnaest godina udvostručen broj građana sa akademskom titulom. U 1990. godini diplomiralo je 15.368 studenata, dok je u 2007/08 godini 34.671 studenata koji su stekli diplomu nekog fakulteta. Prema podacima iz 2007/2008. školske godine, ukupan broj nastavnog osoblja na visokoškolskim ustanovama, iznosio je 11.772, sa punim radnim vremenom 10.723.<sup>196</sup>

Pozicija Srbije najbolje se ogleda u komparaciji sa zemljama u regionu. Iako ekspanzija privatnih visokoobrazovnih institucija u pogledu broja studenata nije značajna, može se zaključiti da trend privatizacije visokog obrazovanja nema istaknuto mesto u analiziranim zemljama (sa izuzetkom Slovenije, trend pojačane privatizacije visokog obrazovanja jeste značajan i jasno uočljiv).<sup>197</sup>

Državne visokoobrazovne institucije u regionu postepeno su uvele školarine za veliki broj studenata, kao i različite vrste administrativnih naplata od studenata. Ovo je dovelo do specifičnih visokoobrazovnih sistema u kojima približno polovina od ukupnog broja redovnih studenata plaća svoje obrazovanje. Stoga, iako je sistem visokog obrazovanja i dalje primarno javan, pojam državnog visokog obrazovanja u ovim zemljama ne podrazumeva besplatno visoko obrazovanje.

Prema Uneskovom Institutu za statistiku (UIS), prosečna stopa upisa u centralnoj i istočnoj Evropi je 50%, a većina ovih zemalja ima stopu upisa između 30 i 40%. U regionu Centralne i Istočne Evrope, baltičke zemlje i Slovenija jedine se približavaju prosečnom upisu u Severnoj Americi i zapadnim evropskim zemljama koje imaju stopu upisa od 67%. Albanija značajno zaostaje za zemljama svog regiona, dok su Hrvatska i Srbija tipični predstavnici regiona. Ipak, sve analizirane zemlje mogu se klasifikovati kao zemlje sa masovnim visokoobrazovnim sistemima, čak je Albanija nešto iznad margine od 15%. Sve zemlje i dalje moraju uložiti dodatne

---

<sup>194</sup> [www.mp.gov.rs](http://www.mp.gov.rs), preuzeto juna 2010.godine

<sup>195</sup> *Strategija naučnog i tehnološkog razvoja Republike Srbije u periodu od 2010. do 2015. godine*, (2009) Fokus i partnerstvo, Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, str 46.

<sup>196</sup> Statistički godišnjak Srbije 2009., Republički zavod za statistiku Republike Srbije, str 30.

<sup>197</sup> Ivošević, V., Miklavič, K., (2009), *Finansiranje visokog obrazovanja: komparativna analiza*, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, str. 71.

napore u povećanje obuhvata visokim obrazovanjem kako bi dostigle Sloveniju, Zapadnu Evropu i Severnu Ameriku (tabela 2.2.).<sup>198</sup>

**Tabela 2.2. Obuhvat (*gross enrolment ratio*).  
Upis na visokoobrazovne institucije ISCED 5 i 6 ukupno**

| ZEMLJA    | Obuhvat (%) za 2002. godinu <sup>199</sup> |
|-----------|--------------------------------------------|
| Albanija  | 15,8                                       |
| Crna Gora | Nije dostupno                              |
| Hrvatska  | 35,8                                       |
| Slovenija | 66,7                                       |
| Srbija    | 43,019                                     |

Izvor: Ivošević, V., Miklavič, K., (2009), *Finansiranje visokog obrazovanja: komparativna analiza*, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, str. 71. (prema UNESCO Institute of Statistics).

Kao što je već istaknuto, u protekloj deceniji sve zemlje beleže neprestan rast broja upisanih studenata, posebno na privatnim univerzitetima. Od početka devedesetih do školske 2009/2010 godine ukupan broj studenata je udvostručen u svim zemljama. Trend rasta broja upisanih studenata je postojan tokom protekle decenije i verovatno će se nastaviti. Ključno pitanje je do koje mere investicije u visoko obrazovanje prate porast broja studenata. Jednako važno, ali često zaboravljeno, jeste pitanje da li se i u kojoj meri povećavaju investicije u studentski standard. Ključno je i pitanje kako će donosioci odluka odgovoriti na neprestan rast broja studenata i obezbediti ravnopravan pristup visokom obrazovanju.

Specifikacija mehanizama finansiranja tiče se prenošenja znanja. Naime, ako se od institucija očekuje da aktivno učestvuju na tržištu znanja, onda one moraju da alociraju određena sredstva za istraživanje tržišta, stimulisanje potrebe, organizovanje ponude, podsticanje eksploatacije intelektualnog vlasništva itd. Iako će se ovo postići razvojem inkubatora, naučnih parkova, inovacijskih kampova i sličnih institucija koje mogu postati izvor prihoda, nema sumnje da su za njihov razvoj potrebni neki mehanizmi finansiranja.<sup>200</sup>

Potrebno je aplicirati tržišni sistem u obrazovni sektor. Uobičajeni argument u korist tržišnih mehanizama jeste da bi „takmičenje među kupcima i prodavcima i između dve grupe trebalo da vodi najboljem mogućem korišćenju dostupnih resursa“. Bez obzira na politička uverenja, postoji nekoliko problema pri korišćenju termina „prodavac“ i „kupac“ u visokom obrazovanju. Prateći ekonomski način razmišljanja, „kupac“ je sastavni deo „proizvodnje“ — kvalitet proizvoda visokog obrazovanja zavisi i od studenata, stavljajući ih u situaciju koja se mnogo razlikuje od one u kojoj su obični potrošači. Neki čak smatraju da su studenti i proizvođači i konzumenti

<sup>198</sup> Ivošević, V., Miklavič, K., *cit.rad.*, str. 72.

<sup>199</sup> Svi podaci navedeni u tabeli potiču od UIS-a, međutim postoje izvori koji navode da je obuhvat u Srbiji 37,8%, ako se uzme u obzir da su relevantne kohorte različite za različite tipove visokoobrazovnih programa (Vukasović, 2007).

<sup>200</sup> Turajlić, S., (2009), *Recenzija II – Od natezanja užeta do izučavanja politike*, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, str.15.

visokog obrazovanja. Iz najmanje tri razloga bilo bi adekvatnije da koristimo termine „ponuđači“ i „korisnici“. Postoje specifične pretpostavke o uslovima u kojima se odvija ova utakmica ponuđača i korisnika (u slučaju da pod ponuđačima razumemo visokoobrazovne institucije a pod korisnicima studente), kao i među njima samima, a koje ne važe za visoko obrazovanje.<sup>201</sup>

Činjenica da nemaju samo pojedinci (kao potencijalni diplomirani) privatne ili „nejavne“ koristi od visokog obrazovanja, samo dalje komplikuje razlikovanje „kupaca“ i „prodavaca“ ili „proizvođača“ i „korisnika“ jer privatna preduzeća, takođe, mogu biti smatrana „kupcima“ ili „korisnicima“ visokog obrazovanja.

Privatne visokoobrazovne institucije, usled brže adaptacije potrebama tržišta i zahtevima dinamičnog socio - kulturnog okruženja, nedostatak efikasnog i fleksibilnog modela formalnog obrazovanja državnih univerziteta mogu pretvoriti u svoju komparativnu prednost. Neformalno obrazovanje smanjuje gep koji postoji između raspoloživog i potrebnog obrazovanja, usled ubrzanog razvoja nauke i tehnologije kao i socijalnih i ekonomskih promena savremenih društava. Neformalno obrazovanje se sprovodi kroz aktivnosti kao što su kursevi, seminari, predavanja, konferencije, radionice, razni tipovi treninga, kao i volontiranje. Potreba za dodatnim usavršavanjem aktuelna je, ne samo kod stranih kompanija, već i domaćih koje su prepoznale važnost najvrednijeg resursa, a to su ljudi.

## **5. Sistem kvaliteta u visokom obrazovanju u Srbiji**

U dužem vremenskom periodu nakon II svetskog rata, kvalitet u sistemu obrazovanja u Srbiji, predstavljao je funkcionisanje obrazovanja u skladu sa standardima i regulativama koje je propisala država. Osiguranje takvog kvaliteta, koje se svodilo na rad inspekcije čiji je glavni zadatak bio kontrola poštovanja postavljenih standarda i propisanih regulativa definisanih na državnom nivou, preko pokazatelja koji su joj bili najlakše dostupni (godišnjeg programa rada i dnevnika), često nije imalo prave efekte kontrole.

Bolonjska deklaracija predvidela je da će univerziteti, baš zato što su oni koji na njima rade najzainteresovaniji za vlastiti opstanak na tržištu obrazovanja, u funkcionisanje svojih institucija želeti da ugrade složeni mehanizam evaluacije i obezbeđivanja kvaliteta. Ovaj mehanizam trebalo je da obezbedi neprestanu i korektivnu samoregulaciju univerzitetskog obrazovanja i da konzervativnu i tradicionalnu instituciju osposobi da se stalno prilagođava novim uslovima, da podiže kvalitet obrazovanja koje nudi i tako opstaje u uslovima sve veće i oštrije međunarodne konkurencije.<sup>202</sup>

---

<sup>201</sup> Vukasović, M.,(2009), *Teorijska razmatranja problema visokog obrazovanja*, „ Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, str 40-44.

<sup>202</sup> Turajlić, S., Babić, S., Milutinović, Z., (2001), *citiran rad*, str.13.

Prema članu 11. Svetske deklaracije o visokom obrazovanju Ujedinjenih Nacija, kvalitet u visokom obrazovanju je višedimenzionalni koncept koji obuhvata sve njegove funkcije i aktivnosti: podučavanje i akademske programe, istraživanje i stipendije za studente, zapošljavanje osoblja, studente, fakultete, zgrade, opremu, akademsko okruženje, usluge i zajednicu. Osiguranje kvaliteta trebalo bi da preuzme formu unutrašnje samoevaluacije i spoljašnje revizije, koju otvoreno sprovodi tim nezavisnih stručnjaka, ako je moguće s međunarodnom ekspertizama, koji se smatraju ključnima za unapređenje kvaliteta. Kvalitet zahteva da visoko obrazovanje ima dimenziju međunarodnog karaktera (razmena znanja, interaktivno umrežavanje, mobilnost profesora i studenata, međunarodni istraživački projekti), dok istovremeno uzima u obzir, uvažava i lokalne kulturne vrednosti i okolnosti.<sup>203</sup>

Pojam kvaliteta nema unificiranu definiciju i uvek se upotrebljava u onom smislu u kome može da posluži za promociju određene ideje. Način na koji se definiše kvalitet bitno utiče na metod ocene kvaliteta. U oblasti visokog obrazovanja pojam kvaliteta se najčešće grupiše u nekoliko kategorija:<sup>204</sup>

- **Kvalitet kao mera vrednosti** – Ovo je tradicionalno shvatanje kvaliteta u akademskoj zajednici koja kao cilj postavlja težnju da se bude najbolji u odnosu na neki postavljeni kriterijum. Polazna pretpostavka je da je ostvarivanje kvaliteta centralni zadatak akademske zajednice i da ona sama najbolje može da oceni šta u nekom trenutku predstavlja maksimum kvaliteta. Na taj način naglašava se odgovornost akademske zajednice u korišćenju institucionalne autonomije i akademskih sloboda. Osnovni nedostatak ove koncepcije kvaliteta predstavlja teškoća da se on objektivizuje.
- **Kvalitet kao mera prilagođavanja cilju** – Ovde se polazi od ideje da pojam kvaliteta pojedinog programa studija zavisi od krajnjeg cilja koji imaju polaznici programa. Tako na primer, jedan program može biti izuzetno dobar za obrazovanje istraživača, ali istovremeno krajnje loš za formiranje stručnjaka za praktičan rad. Drugim rečima, ovako shvaćen pojam kvaliteta polazi od potreba „korisnika”, pri čemu ne treba izgubiti iz vida da je i sam pojam korisnika visokoškolske nastave teško definisati. Studenti, poslodavci, akademska zajednica, državni organi kao predstavnik društva – svi oni se pojavljuju kao korisnici sa ne baš uvek jednako shvaćenim potrebama. Otuda se, kod ovako formulisanog pojma kvaliteta, vrednovanje usmerava, pre svega, na procenu relevantnosti iskazanih potreba.
- **Kvalitet kao mera dostizanja praga** – Pretpostavlja se postojanje izvesnih normi i kriterijuma – standarda – koji predstavljaju prag kvaliteta, tako da se sve institucije koje zadovoljavaju postavljeni prag označavaju kao „kvalitetne visokoškolske institucije”. Nesumnjiva prednost ovakvog pristupa jeste da je on objektivn, jednostavno proverljiv i

---

<sup>203</sup> Ivošević, V., Mondekar, D., Geven, K., Bols, A., (2006), *VODIČ kroz osiguranje kvalitete u visokom školstvu : priručnik za profesore i studente*, Socijaldemokratska studentska unija, Zagreb, str 10.

<sup>204</sup> Nikolić, R., Malbaš, V., (2002), *Akreditacija u visokom školstvu Republike Srbije*, Alternativna akademska obrazovna mreža, Beograd, str. 16-17.

jednoobrazan u odnosu na ceo sistem visokoškolskog obrazovanja. Osnovni nedostatak, međutim, ogleda se u statičnosti postavljenih normi, koje se veoma teško menjaju i prilagođavaju u odnosu na promenjene uslove. Otuda standardi gotovo uvek zaostaju za potrebama, tako da visokoškolske institucije nisu stimulisane da se prilagode novim okolnostima, uključujući nova saznanja u pojedinim oblastima, odnosno da povećaju svoj kvalitet. U najvećem broju evropskih sistema visokog obrazovanja, prag se definiše preko minimalnih standarda koji obuhvataju opštu definiciju željenog znanja i veština koje diplomirani stručnjak treba da ima. Sve ustanove koje zadovoljavaju minimalni standard stiču pravo da postanu visokoškolske institucije. Od njih se, međutim, ipak očekuje da definišu i svoje dodatne ciljeve i da povećavaju svoj kvalitet ostvarivanjem tih ciljeva.

Ne postoji jedinstvena i opšteprihvaćena definicija pojma kvaliteta u obrazovanju, već njeno značenje proizilazi iz niza definicija kao što su:

1. kvalitet kao „prikladnost svrsi“,
2. kvalitet kao nulta greška,
3. kvalitet kao satisfakcija korisnika visokoobrazovnih usluga,
4. kvalitet kao izvrsnost,
5. kvalitet kao novčana protivvrednost,
6. kvalitet kao transformacija,
7. kvalitet kao povećanje vrednosti (proces promene institucije) i
8. kvalitet kao kontrola (proces kazne/nagrade u funkciji obezbeđenja kvaliteta).<sup>205</sup>

Navedene definicije kvaliteta u obrazovanju mogu se klasifikovati u dve grupe: na definicije koje se odnose na kvalitet *autputa* i na definicije koje podrazumevaju kvalitet procesa u smislu razvoja, implementacije i usavršavanja aktivnosti obrazovne institucije. U prvom slučaju kvalitet se fokusira na *outpute* koji nastaju kao rezultat aktivnosti obrazovnih institucija, poput predavanja i naučnog istraživanja, a to su: usklađenost sa svrhom postojanja institucije, postizanje izvrsnosti u radu i satisfakcija potrošača, odnosno studenata. U drugom slučaju reč je o kvalitetu aktivnosti koje obrazovnoj instituciji obezbeđuju postizanje željenih rezultata, a to su: struktura upravljanja organizacijom, proces donošenja odluka i administrativne procedure, što znači da kvalitet shvaćen u ovom kontekstu podrazumeva zavisnost od efektivnosti, internih vrednosti i procesa institucije.<sup>206</sup>

Koncept osiguranja kvaliteta nije nov, međutim, terminologija i metodologija koje se sada koriste kako bi se definisalo, razvilo i primenilo osiguranje kvaliteta su relativno nove oblasti. Postoji veliki broj različitih perspektiva onoga što bi trebala značiti kvalitet u visokom obrazovanju. Najširi i najbolje prihvaćen kriterijum kvaliteta u visokom obrazovanju sagledava „šta je smisao visokog obrazovanja?“. S obzirom na različita mišljenja o ciljevima visokog obrazovanja postoje i različiti koncepti kvaliteta. Različiti pristupi kvalitetu reflektuju različite pristupe samom

---

<sup>205</sup> *Quality culture in European universities: a bottom up approach*, Report on the three rounds of the quality culture project 2002–2006, European University Association, pp 9.

<sup>206</sup> *Quality culture in European universities: a bottom up approach*, citiran rad, pp 9-11.

visokom obrazovanju.

Unapređenje kvaliteta i povećanje zadovoljstva korisnika usluge je kontinuiran proces. Uzimajući u obzir samo evaluaciju i ostale dokumente koje se periodično pripremaju za potrebe akreditacije, izvesne promene koje se dese nakon procesa akreditacije postaju referentna tačka kvaliteta do sledećeg kruga provere.

Institucije, pre svega, osoblje na prvoj liniji komunikacije upoznaju sa menadžmentom totalnog kvaliteta (administrativne usluge – u cilju smanjenja vremena da se odgovori na zahtev klijenata, da se redukuje prosečno trajanje obavljanja drugih poslova, itd.) i tu je primena TQM najlakša s obzirom da se primenjuje na radnje koje se često ponavljaju.

Totalni kvalitet za visokoobrazovne institucije podrazumeva kontrolu i ocenu kvaliteta procenjujući da li postoji:

1. **Sklad sa standardima i specifikacijom** – najvažniji faktor kvaliteta je vršenje usluge u skladu sa definisanim smernicama (da li je potvrda registracije prosleđena u roku od pet dana ili manje).
2. **Konzistentnost** – da li se usluga isporučuje svaki put na isti način?
3. **Kvalitet rezultata** – da li su usluge dizajnirane tako da obezbede korisnicima vrednosni ishod (da li diplomci dobijaju adekvatne poslove?).
4. **Kvalitet procesa** - da li su usluge isporučene na način koji je odgovarajući za studente (da li saradnik u Centru za razvoj karijere na najbolji način pomaže studentima da se opredele i usmere u profesionalnom razvoju?). Student može da dobije potrebne informacije (dobar kvalitet ishoda), ali proces može biti spor, konfuzan i neljubazan personal (siromašan kvalitet procesa).<sup>207</sup>

Kvalitet je subjektivna mera i zavisi od opipljivih i neopipljivih atributa. *Wiers-Jenssen*, *Stensaker* i *Grogaard* daju različite procene i smatraju da pažljivo treba razmotriti pedagoški i akademski kvalitet nastave i da su važni faktori baš u vezi sa nastavom i društvenom klimom. *Finlay-Neumann* konstatuje da je dominantan pokazatelj zadovoljstva nastavom uključuje jasnoću nastavnih zadataka, odgovore profesora i identitet nastavnih zadataka.

Kvalitet usluga je poređenje šta korisnici osećaju da institucija treba da ponudi u odnosu na njihovu percepcije u uspešnosti usluga. Studenti su, takođe, u stanju da procene kvalitet usluga, jer oni imaju različita iskustva na univerzitetu. Veće zadovoljstvo nastaje kada je fokus na visoko kvalitetnom nastavnom procesu i mogućnostima da se razviju veštine.<sup>208</sup>

---

<sup>207</sup> Kotler, P., Fox, K., citiran rad, str. 46-47.

<sup>208</sup> Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., (2006), *A student satisfaction model for Austrian higher education providers considering aspects of marketing communications*, *Innovative Marketing*, Volume 2, Issue 3, Special Edition on Consumer Satisfaction – Global Perspective, pp. 9-16.



Jednostavan metod da se obezbedi kvalitetna usluga je implementacija sistema žalbi i predloga. Tri su razloga zbog kojih institucija uvažava žalbe i predloge:

1. Određene institucije žele da znaju kada su studenti ili ostali partneri nezadovoljni s obzirom da su oni najbolji posmatrači svih aspekta performansi.
2. Institucije moraju da prave značajne promene koje se baziraju na primedbama i sugestijama svojih korisnika.
3. Neki ljudi će se žaliti kada su nezadovoljni dok se drugi neće žaliti, ali će biti glavni akteri negativne propagande usta od usta ili će prekinuti svaki vid donacije/pomoći univerzitetu.

Obrazovne institucije u aktivnostima unapređenja svojih usluga mogu koristiti praksu drugih uslužnih organizacija (karte žalbi, sugestija, sistem *feedback*-a, komentari i žalbe putem elektronske pošte).

U skladu sa novim tendencijama u svetu, Srbija koristi priliku da osim ispunjavanja standarda koji se određuju na višim nivoima, prilagodi kvalitet visokoobrazovnog sistema prema lokalnim potrebama i očekivanjima, uz brigu o zadovoljavanju korisnika obrazovnih usluga. S obzirom da obrazovanje igra značajnu ulogu u razvoju lokalnog, nacionalom i globalnog društva potvrđuje se značajnost primene osiguranja kvaliteta u sferi visokog obrazovanja.

Ovaj proces redefinisavanja kvaliteta nužno mora da prati i novi pristup osiguranju kvaliteta koji podrazumeva:

- povećanu svesnost i uključenost korisnika i svih zainteresovanih strana u životu i radu visokoobrazovnih institucija,
- povećanu ličnu odgovornost zaposlenih u obrazovanju (kada zaposleni počinju da misle i da osećaju da su i oni odgovorni za obrazovna postignuća),
- jačanje naglasaka, kako na obrazovnom procesu, tako i na njegovim rezultatima,
- imperativ kontinuiranog usavršavanja (što postaje deo obrazovne kulture) i
- naglasak na timskom radu i brizi o kvalitetu čitave institucije.<sup>209</sup>

**Osiguranje kvaliteta u Srbiji** je na početku i u ovoj fazi je najbitnije upoznati širu akademsku zajednicu o samom procesu, od profesora, preko studenata do administrativnog osoblja koji su aktivni učesnici u implementaciji osiguranja kvaliteta u praksi.

Informacije o kvalitetu visokog obrazovanja su problematične na najmanje dva načina: različiti ljudi imaju različite pojmove o tome šta se podrazumeva pod kvalitetom visokog obrazovanja, uključujući i razlike u očekivanjima i motivaciji da se nastavi sa visokim obrazovanjem. Tvrdnja da „ne možemo definisati kvalitet, ali ga možemo prepoznati kada ga vidimo“ dobro ilustruje razlike u razumevanju kvaliteta. Takođe, čak i kada bi postojao konsenzus i o tome šta podrazumevamo pod kvalitetom visokog obrazovanja, pojavio bi se problem validnog i

---

<sup>209</sup> Kostadinović, D., (2007), Uloga i značaj kvaliteta u oblasti obrazovanja, *Pedagoška stvarnost*, vol.53., br.7–8, Novi Sad, str. 607.

pouzdanog merenja kvaliteta. Još jedan problem je u vezi sa informacijama o očekivanoj koristi od visokog obrazovanja. Kao što Eiše i Ševalije (*Eicher and Chevaillier*) tvrde „informacija dostupna studentima je nesavršena na još jedan način. Konačan ishod obrazovanja je rasut kroz vreme i na njega može uticati mnogo događaja, od kojih većinu ne možemo predvideti“. Opšte ekonomske analize privatne koristi od obrazovanja, tj. stope povraćaja na privatna ulaganja, previše pojednostavljaju procene, i to, pre svega, jer uključuju procene prosečnih primanja u budućnosti na osnovu posmatranja obavljenih u sadašnjosti, na osnovu sadašnjeg stanja na tržištu rada i ekonomije. Takođe, kao što smo ranije naglasili, korist od visokog obrazovanja će zavisi od korisnika jer će njegove/njene aktivnosti takođe uticati na krajnji rezultat visokog obrazovanja.<sup>210</sup>

### **5.1. Razumevanje i sprovođenje sistema kvaliteta**

Nacionalni savet za visoko obrazovanje u cilju obezbeđenja i razvoja kvaliteta visokog obrazovanja i njegovog uključivanja u zajednički Evropski obrazovni prostor u skladu sa Zakonom o visokom obrazovanju Republike Srbije 2005. (član 15, 16, 17) i principima Bolonjske deklaracije donosi standarde za ocenu:

- Strategije razvoja i osiguranja kvaliteta
- Obrazovne – studijske delatnosti
- Naučno - istraživačke, umetničke i stručne delatnosti nastavnika i stručnih saradnika
- Uloge učešća i postignuća studenata
- Uprave (menadžmenta), administrativnog i stručnog osoblja
- Interne organizacije i mere za unapređenje kvaliteta
- Prostora i opreme za obrazovnu, naučno – istraživačku, umetničku i stručnu delatnost
- Participacije institucija u socijalnom okruženju na regionalnom, državnom i međunarodnom nivou
- Kvaliteta studijskih programa
- Uloge i pozicija studenata u realizaciji studijskih programa i procesa nastave
- Uslova za izvođenje studijskih programa.<sup>211</sup>

Značajno pitanje je vrednovanje kvaliteta nastave u visokoobrazovnim institucijama u Srbiji, tačnije kvaliteta znanja koje studenti stiču na fakultetima i koliko je takvo znanje upotrebljivo za razvoj društva i privrede. Studenti koji su završili studije treba u potpunosti usmeriti ka realnim potrebama tržišta rada, tačnije, neophodno je uspostaviti kordinaciju između potreba privrede i društva.

---

<sup>210</sup> Vukasović, M.,(2009), *Teorijska razmatranja problema visokog obrazovanja*,, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, str 42.

<sup>211</sup> Prilagođeno prema Zakonu o visokom obrazovanju, (2005), [www.parlament.gov.rs](http://www.parlament.gov.rs)

### **Ključne kompetencije studenata kao merilo kvaliteta**

Prema analizama tržišta rada poslodavci i poslovni lideri traže zaposlene koji će kontinuirano osavremenjavati i usavršavati svoje veštine i koji će efektivno komunicirati i raditi. Istraživanje koje je uradio Savet za industriju i visoko obrazovanje ukazuje na ključne kompetencije (znanje, sposobnosti i veštine koje student treba da stekne u visokoškolskoj ustanovi) a koje su aktuelne danas u svetu:

- 86% poslodavaca smatra da su komunikacione veštine izuzetno važne (mada poslodavci nisu zadovoljni kako ih diplomirani studenti efektivno koriste),
- 85% poslodavaca ističe veštine timskog rada,
- 83% smatra da je integritet ličnosti veoma važan,
- 81% da su to intelektualne veštine,
- 80% da je to pouzdanost,
- 75% posebnu pažnju posvećuje karakteru ličnosti,
- 74% ispitanika smatra da su to veštine planiranja i organizacije,
- 71% se odnose na dobre veštine pisanja,
- 68% smatra da su to dobre veštine korišćenja brojeva (računanja) i
- 67% ističe analitičke veštine i veštine donošenja odluka.<sup>212</sup>

Interesantno je istaći da čak 65% međunarodnih poslodavaca naglašava da spremnost sticanja profesionalnog iskustva u drugim oblastima i krajevima sveta daje prednost prilikom zapošljavanja. Navedeno istraživanje ukazuje da je *on-line* regurtovanje najčešće korišćen metod i često najefikasniji.

Isticanje navedenih veština od strane poslodavaca, ukazuje da se visokoobrazovne institucije moraju menjati, modifikovati u skladu sa novih zahtevima okruženja. Neizbežno je sprovesti reforme u procesu rada, prilagoditi metode i tehnike izvođenja nastavnog procesa (potreba za više interaktivnog rada, učenje iz praktičnih simuliranih situacija, itd.

Osiguranje kvaliteta preduslov je akreditaciji. Visokoobrazovne institucije stalno menjaju i unapređuju svoje aktivnosti i akreditacija se bazira na evaluaciji sprovedenoj u jednom trenutku vremena, s posebnom pažnjom ka nekom određenom delu institucije (program, predmet, objekat, itd.) ili celokupnoj instituciji. Evaluacija vodi do dobijanja sertifikata ili priznavanja na određeni deo institucije ili sama institucija zadovoljavaju određene standarde. Kada se sprovedi akreditacija, osiguranje kvaliteta trebalo bi da garantuje da izmereni standardi u akreditacijskom procesu mogu biti održavani dugoročno.

Primena sistema za menadžment kvalitetom u obrazovnim institucijama u našoj zemlji pokazala je prve rezultate koji se ogledaju u boljoj organizovanosti samih institucija, njihovim fokusom na

---

<sup>212</sup> Archer, W., Davison, J., (2008), *Graduate Employability: What do employers think and want?*; prema: Pitić, G., Zbornik radova sa okruglog stola, »Kako obrazovati ekonomiste za tržište rada«, FEFA, Beograd, 12. februar 2009. godine, str 6-9.

zahteve korisnika, identifikovani su indikatori i parametri kvaliteta procesa čime se stvara osnova za adekvatno merenje i analizu funkcionisanja sistema. Na ovaj način omogućava se kontinuirano unapređenje, kako sistema kao celine, tako i njegovih *outputa* (izlaza). Proces reformi visokog obrazovanja započet je 2001. godine da bi naglasio u strategiji reforme visokog obrazovanja 2002. godine i to su sve bili preduslovi za pripremu novog Zakona o visokom obrazovanju. Naredne godine (2003.) tadašnja zajednica Srbije i Crne Gore ratifikovala je Lisabonsku deklaraciju, a kao što je spomenuto 2003. godine na Konferenciji ministara obrazovanja u Berlinu, zvanično je primljena u Bolonjski proces. Potpisivanjem Bolonjske deklaracije Srbija se obavezala da preformuliše svoju politiku u oblasti visokog obrazovanja u cilju uspostavljanja Evropskog prostora visokog obrazovanja do 2010. godine, a sve to je iniciralo pripremu donošenja novog Zakona o visokom obrazovanju.

Zakonom o visokom obrazovanju koji je donet 30. avgusta 2005. godine, utvrđena je, pored ostalog, i obaveza akreditacije svih ustanova koje obavljaju delatnost visokog obrazovanja. Vodeću ulogu u procesu akreditacije i u procesu obezbeđivanja kvaliteta visokog obrazovanja uopšte, imaju dva nezavisna, od izvršne vlasti odvojena tela: Nacionalni savet visokog obrazovanja i Komisija za akreditaciju.

Vrednovanje institucije je svaki postupak koji dovodi do ocene kvaliteta i/ili preporuke za dalje usavršavanje. Akreditacija je jedna od mogućih odluka koje se donose na osnovu rezultata vrednovanja. Tom odlukom se priznaje status neke visokoškolske institucije i daje dozvola za njen rad. Pre nego što se u nekoj zemlji otpočne sa sprovođenjem vrednovanja obrazovnog sistema neophodno je da se donese čitav niz odluka vezanih za postupak vrednovanja. Vrednovanje sa ciljem akreditacije ili donošenja odluka o obimu u kojem jedna institucija treba da bude finansirana podrazumeva jedan izuzetno ambiciozan postupak vrednovanja koji treba da obuhvati sve institucije i sve programe koji dovode do sticanja određenog akademskog stepena.<sup>213</sup>

**Eksterni vid kontrole kvaliteta** visokog obrazovanja sprovodi se kroz proces akreditacije. Postupkom akreditacije utvrđuje se da li visokoškolska ustanova i studijski programi ispunjavaju standarde koje je utvrdio Nacionalni savet i da li visokoškolska ustanova ima pravo na izdavanje javnih isprava. Osnovna svrha akreditacije je osiguranje i unapređenje kvaliteta u obrazovanju, prilikom čega dolazi do izražaja njeno trostruko značenje i to kao:

- ✚ proces eksterne evaluacije institucija/organizacija i programa/modula obrazovanja u skladu sa prethodno definisanim standardima i procedurama;
- ✚ akt formalnog priznavanja (odobrenja) institucije i/ili programa od strane nadležnog tela, institucije i organizacije;
- ✚ garancija proizvoda i usluge ili delatnosti i aktivnosti.

Akreditacija nastavnog programa odnosi se na procenu socijalno - ekonomske opravdanosti programa, njegove adekvatne struktuiranosti i mogućnosti da ostvari definisane ciljeve, odnosno ishode.

---

<sup>213</sup> <http://www.kapk.org>, preuzeto juna 2009. godine

Akreditacija institucije – organizacije odnosi se na procenu kvaliteta institucije u celini, odnosno na procenu njenih dostignuća i mogućnosti u ispunjenju vlastite misije, ciljeva i zadovoljenju društvenih (nacionalnih i lokalnih) potreba i procenu materijalno - tehničkih i ljudskih resursa i uslova rada koji garantuju kvalitet procesa obrazovanja i procenu njene efektivnosti i efikasnosti u realizaciji u ispunjenju misije i realizaciji programa.

Prilikom sprovođenja postupka akreditacije institucije razmatra se misija visokoškolske ustanove prilikom čega se analiziraju, pre svega, četiri pitanja:

1. Da li visokoškolska obrazovna institucija ima misiju prilagođenu kvalitetnom visokom obrazovanju?
2. Da li ima dovoljno resursa za realizaciju misije?
3. Da li se misija ostvaruje?
4. Ima li razloga da se veruje da će institucija nastaviti da ostvaruje svoju misiju?

Akreditovana institucija ne stiče pravo izdavanja sertifikata i diploma u određenom području rada, već samo javno priznanje da poseduje sistem osiguranja kvaliteta koji garantuje adekvatnost realizacije programa u datom području rada.

Sistem kvaliteta ima značajnu ulogu u funkcionisanju i razvoju obrazovanja. Uvidevši značaj ove činjenice i naša zemlja je odlučila da krene putem suštinskih reformi u obrazovnom sektoru, a pravnu osnovu za sprovođenje ovih procesa obezbedila je donošenjem novih zakona o obrazovanju koje je usaglasila sa pravom Evropske unije.<sup>214</sup>

### **5.2. Upravljanje kvalitetom**

Obezbeđenje kvaliteta bilo je dominantno u svim poslovnim aktivnostima, od industrijskih do uslužnih kompanija. Pažljivo „upravljanje“ kvalitetom postalo je odlučujući faktor uspeha ili neuspeha brojnim organizacijama, a tako i visokoobrazovnim institucijama. Potreba za eksplicitnim merenjima kako bi se pratio i proverio kvalitet je izazov za sve koji se bave visokim obrazovanjem.

Rezultati istraživanja<sup>215</sup> sprovedenog u 56 visokoškolskih institucija ukazuju da samo 5 anketiranih institucija ima uređen sistem za menadžment kvaliteta, pri čemu samo su 4 od njih

---

<sup>214</sup> Kostadinović, D., (2007), Uloga i značaj kvaliteta u oblasti obrazovanja, *Pedagoška stvarnost*, vol.53., br.7–8, Novi Sad, str. 599-612.

<sup>215</sup> Tokom 2004. godine sprovedeno je istraživanje na 20 svetskih univerziteta o njihovim iskustvima u primeni QMS-a po ISO 9001:2000 i *Quality Function Deployment* metode. Rezultati istraživanja upoređeni su sa rezultatima identičnog istraživanja sprovedenog u 36 visokoškolskih institucija naše zemlje u istom vremenskom periodu. Cilj ovakvog poduhvata bio je pronalaženje najzastupljenijih načina uređenja QMS-a i metoda koje se koriste za unapređivanje sistema i autputa u visokoobrazovnim institucijama..

sertifikovane i izvršile su identifikaciju svih ključnih procesa svog poslovnog sistema.<sup>216</sup> Mali procenat visokoobrazovnih institucija poseduje uređen **sistem menadžmenta kvaliteta**, ali svi imaju pozitivan stav o upotrebi istog. Zaključak je da postoji pozitivan stav svih ispitanika o uređenju sistema za menadžment kvalitetom i da će skoro svi fakulteti i univerziteti da posvete više pažnje internoj evaluaciji i unapređenju kvaliteta svojih usluga.<sup>217</sup>

Sistem obezbeđenja kvaliteta u oblasti obrazovanja ima više funkcija i ciljeva od kojih se pre svega ističu:

- daje odgovore na kritična pitanja akterima u obrazovanju, socijalnim partnerima i onima koji su odgovorni za sistem obrazovanja;
- otkriva primere dobre prakse;
- unapređuje obrazovni sistem;
- obezbeđuje povratne informacije;
- unapređuje planiranje razvoja, praćenja i vrednovanja;
- ograničava razlike, omogućava poređenje na svim nivoima;
- obezbeđuje odlučivanje svih zainteresovanih grupa;
- pruža celokupnu sliku i koherentan pregled na sve segmente obrazovanja;
- obezbeđuje povratnu informaciju za dalje planiranje razvoja i postignuća;
- uvažava lokalne i regionalne potrebe.<sup>218</sup>

Potreba za formulisanjem standarda, definisanjem sistema kvaliteta visokog obrazovanja u Srbiji inicirana je dugogodišnjim stihijskim aktivnostima unapređenja kvaliteta, ali i potrebom za usklađivanjem sa standardima kojima se reguliše integracija evropskog obrazovanja. Važnost formulisanja standarda i unapređenja kvaliteta procesa nastave ogleda se u:

- obezbeđenju bazičnog nivoa kvaliteta nastavnog procesa,
- uključivanju univerziteta u evropski proces reformi visokog obrazovanja,
- saradnju sa svetskim fakultetima i školama,

---

<sup>216</sup> Ovi podaci govore u prilog neprihvatanja pretpostavke da visokoobrazovne institucije u inostranstvu imaju sisteme za menadžment kvalitetom usaglašene sa zahtevima standarda ISO 9001:2000. Ovako mali procenat visokoškolskih institucija koje poseduju uređen *Quality Management System* može voditi do dva potpuno suprotna zaključka 1) Uređenje *Quality Management System*-a nije potrebno visokoškolskim institucijama. 2) Uređenje *Quality Management System*-a je tek započelo.

<sup>217</sup> Živaljević, A, Petković, M, Bagarić, I. (2005), „Iskustva svetskih univerziteta u primeni sistema za menadžment kvalitetom i *Quality Function Deployment* – QFD“, Festival kvaliteta 2005., 32. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac 19.-21.maj 2005., str. 27-33.

<sup>218</sup> Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, (2005), *Razvoj politike i strategije stručnog obrazovanja u Srbiji*, Beograd, str. 30.



- praćenje i unapređenje zadovoljstva studenata i nastavnika, kvalitetom nastave i upravljanja.<sup>219</sup>

U skladu sa evropskim standardima i uputstvima, kao i filozofijom i praksom Sistema menadžment kvaliteta - QMS (*Quality Managemnt System*) i Sistema totalnog obrazovanja - TQE (*Total Quality Education*), svaka organizaciona jedinica univerziteta i univerzitet u celini treba da razviju određene procedure i uspostave sistem za **interno obezbeđenje kvaliteta**, koje su osnova za **eksterno obezbeđenje kvaliteta**. U procesu eksternog obezbeđenja kvaliteta analiziraju se ove procedure u pogledu efektivnosti primene i nivoa obezbeđenja kvaliteta i standarda u visokom obrazovanju.<sup>220</sup>

Razvoj procesa eksternog obezbeđenja kvaliteta počinje definisanjem svrhe i ciljeva. Da bi se pojasnila svrha i transparentost procedura koje se koriste u razvoju ovog procesa, metod eksternog obezbeđenja kvaliteta treba razviti uz maksimalnu participaciju partnera, pre svega organizacija u visokom obrazovanju, koji treba aktivno i kritički da učestvuju u izradi procedura.

Sofisticirana interpretacija studenata kao kupaca u konceptu visokog obrazovanja može biti od koristi za menadžere i kreatore politike univerziteta. Jedna od značajnih interpretacija koncepta “studenta kao kupca” posmatra se u širem kontekstu visokog obrazovanja koje ima svoje korene u TQM Menadžmentu ukupnog kvaliteta. Osnovni principi TQM primenjeni na visoko obrazovanje su:

- **Oduševiti korisnika** – biti najbolji, biti u toku sa promenama i dati korisnicima više od očekivanog.
- **Upravlјati ljudima** – cilj je da se ohrabre zaposleni da preuzmu odgovornost za kvalitet i uključenost (posvećenost zadovoljstvu korisnika je način da se to realizuje).
- **Kontinuirano unapređenje** – kontinuirano unapređenje i blage promene su osnov da se ide ka totalnom kvalitetu.
- **Upravlјanje sa činjenicama** – sve odluke doneti na osnovu činjenica i to je jedini način da se unapredi kvalitet.<sup>221</sup>

---

<sup>219</sup> Janičijević, N., Baucal, A., Cvejić, S., (2005), *Formilisanje standarda i unapređenja kvaliteta nastave na univerzitetima u Beogradu*, Zbornik „Visoko obrazovanje u Srbiji na putu ka Evropi četiri godine kasnije“ Beograda, AAOP, str.35.

<sup>220</sup> Arsovski, Z., (2006), *Bolonjski proces i obezbeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju u Srbiji*, Bolonjski proces i visoko obrazovanje u Srbiji (publikacija u okviru TEMPUS projekta, Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, str. 33-35.

<sup>221</sup> Eagle, L., Brennan, R., (2007), Are students customers? TQM and marketing perspectives, *Quality Assurance in Education*, Vol. 15 No. 1, pp. 44-60.

### 5.3. Interna i eksterna kontrola kvaliteta visokog obrazovanja u Srbiji

Na osnovu analize zahteva standarda i stanja sistema obezbeđenja kvaliteta u visokom obrazovanju, utvrđene su faze uspostavljanja obezbeđenja kvaliteta (*Quality Assurance- QA*).

Adekvatnim sistemom za menadžment kvaliteta visokoškolskih institucija omogućava se povezivanje i saradnja univerziteta Srbije sa univerzitetima iz inostranstva.

U osnovi savremenih koncepata izvrsnosti u **cilju stvaranja dodatne vrednosti**, kao i supervizija aktivnosti u cilju unapređenja postojećih. Dokazi ostvarenog unapređenja služe kao osnova za dalji rast i razvoj. Neophodna osnova za definisanje ciljeva i formulisanje sopstvenih sistema vrednosti su informacije dobijene putem *benčmarking* aktivnosti sa ostalim obrazovnim institucijama. Komparacija visokoobrazovnih institucija sa najboljima u praksi u određenim kategorijama i upotreba dobijenih informacija ima za rezultat razvijanje sopstvene strategije unapređenja.

Adekvatan način organizovanja visokoobrazovne institucije ima za cilj pravovremeni odgovor na zahteve tržišta i potrebe društva. Ovaj cilj se realizuje kroz poboljšanje kvaliteta nastavnih programa, procesa nastave, nastavnog i vannastavnog osoblja i ambijenta u kome se odvija nastava i na ovaj način stvara se poverenje u kvalitet obrazovnih institucija. Pre svega kvalitet usluga koje one pružaju postaje odlučujući faktor u procesu donošenja odluke i izbora adekvatne obrazovne institucije a kasnije i preporuke iste prijateljima i zainteresovanim korisnicima usluga.

Univerziteti, obrazovne ustanove postale su aktivni učesnici na tržištu i samim tim se suočavaju sa sličnim zahtevim okruženja kao i svi drugi učesnici. Rezultati kvaliteta su značajni za sve nosioce interesa – partnere u visokom obrazovanju.

Potrebno je koristiti znanja i iskustva privatnog sektora kako bi se razumeo značaj kvaliteta u sektoru obrazovanja:

- ✚ Kvalitet mora postati vodeći princip u apsolutno svakom delu rada institucije (stvaranje kulture kvaliteta).
- ✚ Neophodno je dobro poznavati potrebe studenata i profesora (aktera povezanih s uslugom).
- ✚ Stvaranje želje za visokoobrazovnom institucijom kroz zadovoljavanje socijalnih i ekonomskih trendova, dok institucija istovremeno održava visoki stepen akademskog integriteta i superiornog kvaliteta.<sup>222</sup>

Osiguranjem kvaliteta, kao što je navedeno, bavi se veliki broj institucija, ali interesantno je da se u novije vreme ovom problematikom bave i organizacije koje su prvenstveno orijentisane na

---

<sup>222</sup> Ivošević, V., Mondekar, D., Geven, K., Bols, A., *VODIČ kroz osiguranje kvalitete u visokom školstvu : priručnik za profesore i studente*, Socijaldemokratska studentska unija, Zagreb, 2006, str. 10.

ekonomske i društvene probleme. Primer su Ujedinjene Nacije (UNESCO), Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD, *Organization for Economic Cooperation and Development*), međunarodna organizacija koja okuplja ekonomski najnaprednije zemlje sveta i prvenstveno se bavi načinima daljeg poboljšanja ekonomije tih zemalja. Kako su ekonomija i obrazovanje u uzročno posledičnom odnosu, tako je intenzivno bavljenje pitanjima obrazovanja i visokog obrazovanja postala nužnost.

S obzirom da je delatnost visokog obrazovanja od posebne važnosti za svaku državu, sasvim je jasno da veliku pažnju javnosti izaziva proces obezbeđenja i provere sistema kvaliteta u visokoškolskim ustanovama. Imajući u vidu društveni značaj ovih procesa, Savet Evropske unije odredio je da se oni moraju sprovoditi u skladu sa sledećim principima:

- obezbediti autonomiju i nezavisnost tela (Komisija za akreditaciju) koja će sprovoditi proces obezbeđenja i ocene kvaliteta,
- omogućiti internu (u okviru obrazovne institucije) i eksternu (od strane eksperata) evaluaciju kvaliteta,
- uključivanje svih interesnih grupa, kao što su: nastavni kadar, administracija, studenti, alumni, partneri, profesionalna udruženja, eksperti i sl.
- javnost izveštaja, odnosno rezultata evaluacije.<sup>223</sup>

### **Interno obezbeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju**

U cilju sprovođenja internog obezbeđenja kvaliteta evropski standardi zatevaju da:

- Visokoobrazovne institucije imaju politiku i pridružene procedure za obezbeđenje kvaliteta i standarde za razvoj nastavnih programa i nagrada (eksplicitno se zahteva da se razviju kulturu kvaliteta tj. razvoj strategije za stalno unapređenje kvaliteta).
- Institucije imaju formalne mehanizme za odobravanje, periodično preispitivanje i praćenje studijskih programa (usmeravanje na kurikulume i dizajniranje programa i sadržaja, specifične potrebe različitih korisnika i različitih tipova obrazovanjama raspoloživost resursa za obrazovanje, praćenje napredovanja studenata, učešće studenata u aktivnostima obezbeđenja kvaliteta, itd.).
- Studenti se ocenjuju na osnovu javno publikovanih kriterijuma i procedura.
- Obezbeđivanje kvaliteta nastavnog osoblja (razvijanje procedura za ocenjivanje nastavnika i njihovih kompetencijama, mogućnosti za razvoj i povećanje njihovih kapaciteta za obuku i unapređenje personalnih veština).

---

<sup>223</sup> Prilagođeno prema Kostadinović, D., (2007), Uloga i značaj kvaliteta u oblasti obrazovanja, *Pedagoška stvarnost*, vol.53., br.7–8, Novi Sad, str. 605-609.

- Obezbede raspoloživi resursi za obuku i podršku studentima (biblioteka, ishrana, sportski objekti).
- Uvedu informacioni sistemi za upravljanje procesima unapređenja kvaliteta.
- Institucija stalno aktuelizuje objektivne informacije.<sup>224</sup>

### **Eksterno obezbeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju**

U procesu eksternog obezbeđenja kvaliteta analiziraju se ove procedure u pogledu efektivnosti primene i nivoa obezbeđenja kvaliteta i standarda u visokom obrazovanju.<sup>225</sup>

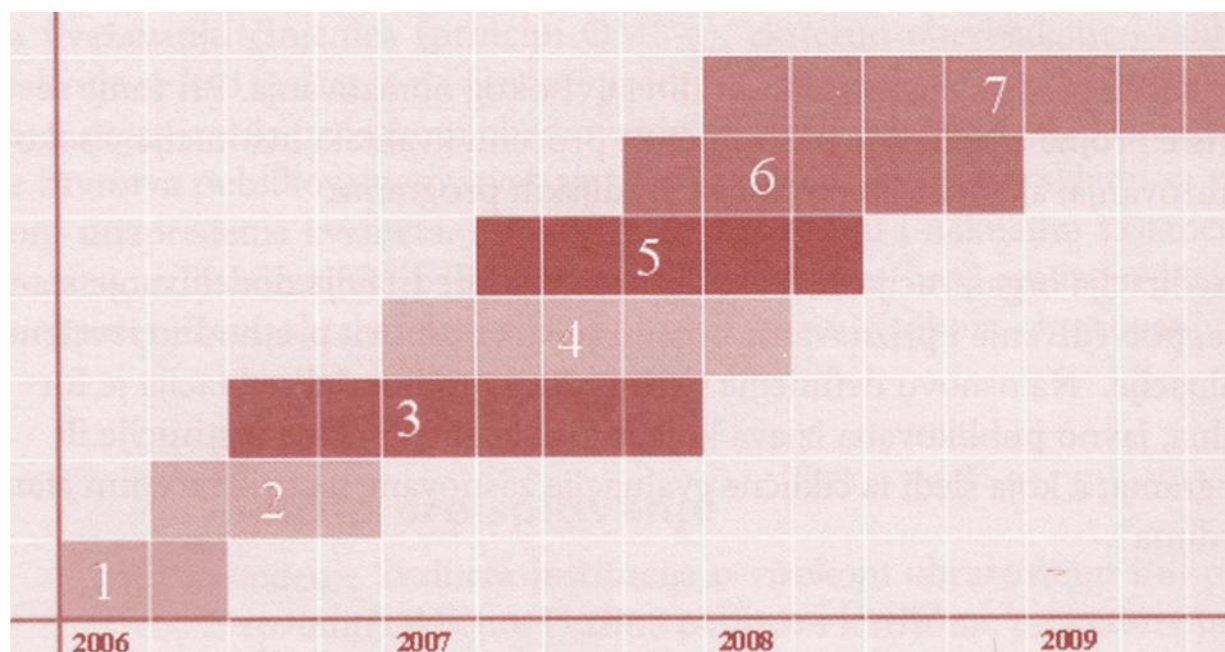
- Razvoj procesa eksternog obezbeđenja kvaliteta počinje definisanjem svrhe i ciljeva, koji se moraju javno publikovati i pri tome dati korišćenje specifikacije i procedure.
- Kriterijumi za odlučivanje odnose se na praćenje, ocenjivanje i obezbeđivanje kvaliteta u institucijam visokog obrazovanja, studijskim programima, nauke i istraživanja, umetničkom i profesionalnom radu (formalne odluke donosi Agencija za obezbeđenje kvaliteta).
- Podešavanje procesa prema svrsi tj. procesi eksternog obezbeđenja kvaliteta treba da budu dizajnirani da obezbede podesnost i skladnost u ostvarivanju svrhe i ciljeva organizacije.
- Potreba za izveštavanjem, utvrđivanjem procedura za praćenje i periodičnim preispitivanjem. Agencija za obezbeđenje kvaliteta moraju periodično izrađivati sumarne izveštaje u kojim će opisivati i analizirati opšte nalaze svojih preispitivanja, evaluacije i ocenjivanja.

---

<sup>224</sup> Arsovski, Z., (2006), *Bolonjski proces i obezbeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju u Srbiji*, Bolonjski proces i visoko obrazovanje u Srbiji (publikacija u okviru TEMPUS projekta, Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, str. 44.

<sup>225</sup> Arsovski, Z., (2006), *cit.rad*, str. 39-43.

**Slika 2.2. Faze uspostavljanja sistema obezbeđenja kvaliteta (QA) u Srbiji**



Izvor: Arsovski, Z., (2006), *Bolonjski proces i obezbeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju u Srbiji*, Bolonjski proces i visoko obrazovanje u Srbiji (publikacija u okviru TEMPUS projekta, Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, str. 44.

Na osnovu analize zahteva standarda i stanja sistema obezbeđenja kvaliteta u visokom obrazovanju, utvrđene su faze uspostavljanja osiguranja kvaliteta (QA) u Srbiji (slika 2.2.).

1. Stvaranje institucionalnog okvira u Republici Srbiji
2. Planiranje QA na univerzitetima
3. Projektovanja QA na univerzitetima
4. Uspostavljanje QA na univerzitetima
5. Interna evaluacija
6. Eksterna evaluacija, akreditacija, sertifikacija
7. *Benčmarking*, praćenje i unapređenje.

Postoje četiri ključna pojma koja su suštinska za razumevanje ovog sistema, a to su: obezbeđivanje kvaliteta, unapređivanje kvaliteta, evaluacija kvaliteta i upravljanje kvalitetom obrazovanja.

Poseban akcenat stavljen je na obezbeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju, o čemu svedoči petnost članova Zakona o visokom obrazovanju čije se odredbe odnose na ovaj složen i zahtevan proces. Sistem osiguranja kvaliteta će morati u velikoj meri da se zasniva i na ciljevima koje postavlja sama obrazovna ustanova, pri čemu će morati da se pronade ravnoteža između eksternog i internog osiguranja kvaliteta. To podrazumeva da će alati za interni školski razvoj i eksternu pomoć u ovom procesu morati da se razvijaju paralelno i na istom konceptu.

U Srbiji je u toku intenzivan rad na razvijanju novog sistema kvaliteta i osiguranja kvaliteta obrazovanja. Prema jednom shvatanju, osiguranje kvaliteta podrazumeva niz različitih aktivnosti koje obrazovna institucija može da preduzme kao deo sopstvene samoevaluacije i koje mogu da preduzmu eksterne službe kao deo eksterne evaluacije onih profesionalnih, obrazovnih i upravljačkih zadataka koje obrazovna ustanova koristi u svrhu pružanja efektivnog obrazovanja za sve svoje učenike.

U odnosu na nacionalnu obrazovnu politiku kao glavni ciljevi ističu se:

- formulisanje nacionalnih smernica i zahteva za osiguranje kvaliteta u sistemu obrazovanja;
- uspostavljanje mehanizama za razvoj sistema kvaliteta kroz sve obrazovne strukture i institucije.

Utvrđivanje nacionalnih smernica koje se odnose na indikatore kvaliteta, procedure i instrumente, kao proces treba da bude otvoren za uključivanje svih zainteresovanih strana (od škole i lokalne sredine, preko stručnih ustanova do ministarstva), da bude transparentan i konsultativan. Na taj način formirao bi se osnov za kontinuirano objektivno i transparentno informisanje o sistemu o kvalitetu obrazovanja.<sup>226</sup>

Kvalitet je najvažniji faktor u kreiranju vrednosti proizvoda ili usluge za korisnika i sredstvo je koje diferencira proizvode ili usluge od konkurencije. Pojava privatnog sektora dovela je do promene snaga na tržištu i uticala da se javni sektor prilagodi tržišnim uslovima. Privatni sektor je inicijator u osiguranju kvaliteta i institucije u javnom sektoru mogu učiti iz iskustava privatnog sektora.

Kreiranje najuspešnijih strategija omogućava institucijama da stvaraju viši standard kvaliteta u obrazovanju, dodatnu vrednost.

Sistem kvaliteta obrazovnog procesa, problem njegove kvantifikacije, kontrola i unapređenje kvaliteta usluge obrazovanja predstavljaju nove fenomene za visokoobrazovne institucije u Srbiji. U procesu evropskih integracija javlja se potreba za **internim evaluacijama** i **internim obezbeđenjem kvaliteta**. Za uvođenje, obezbeđenje i razvijanje kvaliteta akademskih programa odgovorni su „*provajderi*“ visokog obrazovanja. Sve navedeno omogućava obrazovnim institucijama da posluju pozitivno, da procedure i standardi ohrabre kreativnost, inovativnost i različitost.

---

<sup>226</sup> Kostadinović, D., *cit.rad*, str. 603-611.



#### 5.4. Kvalitet u funkciji satisfakcije korisnika visokoobrazovnih usluga

Nova dešavanja na tržištu visoko obrazovnih institucija, pojava privatnih i inostranih univerziteta stvaraju konkurentske uslove na tržištu i usmeravaju obrazovne institucije na identifikovanje i ispunjavanje zahteva korisnika usluga u Srbiji. Opservacija korisnika, njihovih potreba i želja u novonastaloj atmosferi predstavlja nužnost. Odgovarajući sistem menadžmenta kvaliteta treba da bude osnova za kontinuirano unapređenje usluga sistema i prepoznavanje obaveza prema korisnicima svojih usluga. Neophodno je identifikovati procese u visokoobrazovnim institucijama, sagledati njihovo povezivanje i definisati *outpute* i shodno tome utvrditi predlog adekvatnih mera za superviziju njihovog uspeha. Navedeno obezbeđuje osnove za ispunjavanje postavljenih kriterijuma kvaliteta.

Okruženje u kome deluju visokoobrazovne institucije poslednjih godina karakteriše hiperkonkurencija, promene u tražnji za obrazovnim uslugama, promene u ponašanju korisnika, promene u tehnologiji i zakonskoj regulativi.

Fokus „poslovanja“ se pomera sa tržišta na korisnika, sa transakcije na odnose, sa marketinga proizvoda na marketing usluga. Posebna pažnja se posvećuje usmerenosti na **kreiranje vrednosti** koja proističe iz same usluge tzv. koncept uvećane vrednosti/usluge. Problem shvatanja i stvaranja vrednosti predstavlja značajnu osnovu u strategijskom marketingu. Sve više autora diferenciraju ponudu vrednosti (vrednost koju institucija kreira za korisnike) i vrednost u upotrebi (vrednost kako je opažaju i doživljavaju korisnici). Optimizacija ovih vrednosti zahteva stalno preispitivanje i usklađivanje marketing strategije koja je rezultat posedovanja, primene potpunog iskorišćavanja resursa i sposobnosti.

Promene u kreiranju vrednosti za korisnike, akcionare i ostale partnere uslovio je potrebu za razvijanjem strategija orijentisanih na vrednosti. Satisfakcija, lojalnost i zadržavanje korisnika su veoma značajni za kreiranje vrednosti za akcionare. To je vredna nematerijalna imovina koja generiše prinos na uložena sredstva i zadovoljavajuće poslovne performanse. One se zasnivaju na većoj selektivnosti korisnika usluga i pokušajima da se opsluže manji segmenti ili pojedinačni korisnici.

Korisnici će procenjivati ponuđenu vrednost na osnovu opažanih koristi, kvaliteta i performansi, s jedne strane i onoga što daju, s druge strane. U procesu identifikovanja i kreiranja ponude vrednosti, marketing istraživanja treba da budu kritična poslovna aktivnost.

Zahvaljujući razvoju informacione tehnologije, primetno je unapređenje znanja koje korisnici imaju o uslugama i potencijalnim rešenjima u procesu usluge.

Kreiranje i implementacija strategije su ključne aktivnosti kompleksnog procesa razvijanja strategije. Ocena efekata realizacije izabrane marketing strategije pokazuje da je neophodno usaglasiti ciljeve različitih nivoa i subjekata, a da su problemi izraženiji u njenoj implementaciji. Implementacija strategije usredsređena na vrednost zasnovana je na procesnom modelu institucije koji sve funkcije objedinjava i usmerava ka stvaranju vrednosti za korisnika.

Glavne aktivnosti su: odlučivanje, kreiranje, isporuka, komuniciranje i ocena vrednosti. U svakoj visokoobrazovnoj instituciji odgovornost za implementaciju marketing strategije podeljen je između različitih subjekata i delova čija je uključenost u kreiranje strategije uslovljena znanjem, koje je sve više disperzovano, pozicijom u organizaciji i ulogom koje određuju perspektivu. Uspešna implementacija marketing strategije zavisi od:

- ✓ Konzistentosti – usaglašenost ciljeva i politike na svim nivoima.
- ✓ Usaglašenosti – blagovremeno i adekvatno reagovanje na promene u okruženju.
- ✓ Izvodljivosti – strategija se zasniva na realnim izvorima i programima.
- ✓ Prednosti – sposobnost da se kreira i održava konkurentska prednost.

Sistem vrednosti spominje *Porter* (1985) u svom konceptu lanca vrednosti u nastojanju da objasni u kojim aktivnostima se stvara vrednost, a koje aktivnosti je uništavaju. Poslednjih godina velika pažnja se posvećuje načinu kreiranja i isporuke vrednosti, a sve u cilju uspešnijeg pozicioniranja visokoobrazovnih institucija. Konkurentska prednost je održiva ako se zasniva na: diferenciranju usluge i imidža, fokusiranju na korisnike, proaktivnom reagovanju, imitiranju strategije uspešnih visokoobrazovnih institucija, promena lanca vrednosti i saradnji.

**Vrednost u upotrebi** je subjektivna kategorija, jer se posmatra sa stanovišta subjektivnog korisnika usluge. Ona predstavlja zadovoljstvo korisnika koje proizilazi iz nižih ukupnih troškova sticanja, vlasništva i upotrebe usluge.<sup>227</sup>

**Opažene koristi** su povezane sa reputacijom visokoobrazovne institucije, kvalitetom usluge, komunikacijom, procesom isporuke, finansijskim povoljnostima. Postoji razlika između očekivane i isporučene vrednosti. Očekivana vrednost zasniva se na proceni i predviđanju korisnika kako će usluga ostvariti očekivanu svrhu. Ona se formira pre na osnovu tuđih iskustava (preporuke prijatelja, rođaka....), ali i pod uticajem propagande, medija, na osnovu ličnih iskustava, itd. Za razliku od očekivane, isporučena vrednost je stvarno dobijena vrednost (realna vrednost), koju korisnik doživljava u procesu u toku korišćenja usluge i na kraju (kada diplomira - zaposlenje). Student bira univerzitet koji će mu obezbediti najbolje školovanje, ali i znanja i veštine za buduću karijeru. Vrednost je kreirana kada je razmak ove dve vrednosti najmanji, što znači da je ostvarena ekonomska, funkcionalna i psihološka vrednost.<sup>228</sup> Ekonomska vrednost predstavlja neto novčanu korist koja proizilazi iz upotrebe usluge. Iz ugla univerziteta, korišćeni izvori u relizaciji satisfakcije su troškovi. Iz ugla korisnika želja da se ostvari satisfakcija ima svoju cenu, koja uključuje novac plus vreme, napor i oportunitetni troškovi<sup>229</sup> i druge stvari koje mogu imati/uraditi sa istim vremenom i parama. Funkcionalna vrednost obezbeđuje opipljive

<sup>227</sup> Prilagođeno prema Stanković, Lj, Đukić, S., (2009), *Marketing strategija orjentisana na vrednost*, Marketing, broj 2., Beograda, str.73-74

<sup>228</sup> Prilagođeno prema Maričić, B., (2008), Ponašanje i potrošača, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu, str. 483.

<sup>229</sup> Oportunitetni troškovi u ekonomskim razmatranjima, u suštini, predstavljaju smanjenje prihoda zbog određene odluke. Na primer, osoba koja odluči da studira ima oportunitetne troškove u vidu neostvarenih zarada koje bi mogle biti ostvarene kroz zapošljavanje na osnovu kvalifikacije koju već poseduje. Kada se, u ekonomskom smislu, razmatra isplativost određenih odluka, u obzir se uzimaju i oportunitetni troškovi.

karakteristike usluge, kao što su kvalitet, funkcionalnost, oprema, eksterni i interni ambijent, nastavni kadar, administracija, knjige i dr., a psihološke određuju neopipljive – imidž i reputaciju univerziteta.

Danas korisnici traže jasne koristi od investicija koje su uložili u obrazovanje i obično postavljaju sledeće pitanje: „Sa mojim akademskim obrazovanjem, finansijskim mogućnostima i ličnim ciljevima, gde mogu dobiti obrazovanje koje je najbolje za mene?“

Ako univerzitet obećava veću vrednost nego što može da isporuči, dovešće do negativne percepcije imidža, suprotno, moguće je da univerzitet nesaopštava na pravi način svoje komparativne prednosti te obeshrabruje studente da se upisuju. Uspešni univerziteti planiraju i isporučuju izvestan konzistentni nivo performansi i predstavljaju ga na pravi način budućim studentima i ostalim partnerima. Oni se vode totalnim zadovoljstvom korisnika (TCS – *Total customer satisfaction*) i trude se da prevaziđu očekivanja studenata, njihovu percepciju o univerzitetu kao i njihovu percepciju o konkurenciji.<sup>230</sup>

**Uspešno definisanje očekivane vrednosti** ključno je za obezbeđenje višeg nivoa zadovoljstva korisnika. Integrisanjem korisnika usluga u ključne obrazovne procese i tretiranjem korisnika kao partnera, oni postaju izvor vrednih ideja i smanjuju rizik inovacija. Kontinuirana komunikacija sa korisnicima usluga je siguran izvor realnih potreba i inovativnih ideja. Tehnološke promene, kao i promene u potrebama i zahtevima korisnika, podrazumevaju usklađivanje istraživačko - razvojne, tehnološke i marketing strategije, kao i njihovo usmeravanje na stvaranje tržišno prihvatljivih ideja. Strategija istraživanja i razvoja mora biti fokusirana na korisnike i njihove zahteve. Ona podrazumeva kombinaciju ofanzivnog pristupa. Defanzivan pristup fokusiran je na kontinuiran monitoring namera potencijalnih konkurenata i reagovanja na njih. Ofanzivan pristup podrazumeva ustanovljavanje dubljih odnosa sa ključnim korisnicima usluga, povećanje njihovog broja i sticanje novih korisnika. Potrebno je kreirati znanje koje je vredno, fleksibilno i jedinstveno.

Marketing strategija fokusirana na vrednost omogućava bolje razumevanje korisnika usluga, olakšava identifikovanje tržišnih segmenata, unapređuje kvalitet usluge, ostvaruje uspešnu komunikaciju, fokusira se na ono što je korisnicima značajno, razvija lojalnost, stvara jak brend i razvija dugoročne odnose sa korisnicima.

Univerziteti nastoje da kreiraju veću vrednost od one koju daju konkurenti. Stvaranje superiorne vrednosti podrazumeva implementaciju sledećih faza:

- razumevanje potreba i zahteva korisnika
- identifikacija vrednosti i oceni raspoloživih resursa
- kreiranje vrednosti
- *feedback* korisnika usluga
- kontrola isporučene vrednosti

---

<sup>230</sup> Kotler, P., Fox, K., *cit.rad*, str. 41-42.

Način obezbeđenja i isporučivanja superiorne vrednosti menjali su se vremenom sa promenom tržišnih zahteva. Kvalitet usluge nije više jedini dominantan element vrednosti, već samo jedan od njenih elemenata. Implementiranje filozofije menadžementa ukupnim kvalitetom (TQM - *Total Quality Management*), značajno je smanjilo razmak između traženog i mogućeg kvaliteta, usled čega se mogućnost institucije u njegovom stvaranju značajno povećala. Prema novom pristupu (SQIP - *Service, Quality, Image, Price*), vrednost je primarno određena kombinacijom usluge, kvaliteta, imidža i cene.<sup>231</sup>

Potreba za usklađivanjem marketing strategije uzrokovana je promenama u faktorima i elementima internog i eksternog marketing okruženja. U skladu sa svojim sposobnostima univerzitet treba adekvatno da izabere i kontinuirano usklađuje marketing strategije kako bi iskoristio priliku za rast.

### **Platforma za kreiranje marketing strategije<sup>232</sup>**

U cilju kreiranja superiorne vrednosti, potrebno je izgraditi **specifikaciju ključnih koristi** koje treba isporučiti ciljnim tržištima. Ključne su marketing sposobnosti da se prepoznaju i ostvare ishodi strategije. Rizik izbora je manji ukoliko menadžeri uspešno odgovore na nekoliko ključnih pitanja: da li su ponuda vrednosti i tržište realni, kakva je konkurentnost univerziteta i da li je i koliko vredna odgovarajuća strategija.

Kontinuirano isporučivanje superiorne vrednosti ciljnim korisnicima zahteva procenu sposobnosti relevantnih kreatora vrednosti i identifikovanje faktora koji utiču na nju. Model „kanal vrednosti“ je korisna menadžment tehnika koja omogućava uvid u dizajniranje poslovnog modela usresređenog na vrednost. Polazna pretpostavka modela je uvećanje vrednosti za korisnike kao najvažniji uslov održive konkurentne prednosti. Sva raspoloživa sredstva i sposobnosti institucije treba usmeriti na ostvarenje tog cilja.

Isporuka superiorne vrednosti u savremenim uslovima poslovanja zavisi od posedovanja retkih resursa i sposobnosti da se oni efikasno i efektivno koriste. Kreiranje vrednosti za studente, vlasnike i ostale partnere poslednjih decenija postaje suštinski element marketing strategije visokoobrazovnih institucija.

---

<sup>231</sup> Kotler, P., Fox, K., *cit.rad*, str. 41-42.

<sup>232</sup> Prilagođeno prema Stanković, Lj, Đukić, S., (2009), *Marketing strategija orjentisana na vrednost*, Marketing, broj 2., Beograda, str.74 -75.

**Tabela 2.3. Platforma za kreiranje marketing strategije**

| Ključna pitanja                          |                                                              |                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Procena realnosti</b>                 | Da li je tržište realno?                                     | Da li postoji potreba i tražnja za ponuđenom vrednošću?<br>Da li korisnik može da pribavi vrednost?<br>Da li je adekvatan profitni potencijal tržišta?<br>Da li će korisnici kupiti uslugu, odnosno rešenje? |
|                                          | Da li je realna ponuđena vrednost?                           | Da li postoji jasan koncept vrednosti da se može stvoriti vrednost?<br>Da li će ponuda vrednosti zadovoljiti potrebe tržišta?                                                                                |
| <b>Procena konkurentske pozicije</b>     | Da li vrednost može biti konkurenta?                         | Definisane prednosti ponuđene vrednosti?<br>Da li se prednosti može podržati?<br>Kakva je očekivana reakcija konkurencije?                                                                                   |
|                                          | Da li je institucija konkurentna?                            | Da li institucija poseduje superiorne izvore?<br>Da li je top menadžment posvećen strategiji?<br>Sposobnost institucije da razume i odgovori na zahteve tržišta?                                             |
| <b>Opravedanost strategijskog izbora</b> | Potencijalna profitabilnost ponude vrednosti i stopa rizika? | Odnos efekti/troškovi<br>Prihvatljivost rizika                                                                                                                                                               |
|                                          | Kakav je strategijski smisao kreirane vrednosti?             | Da li je ponuda vrednosti u skladu sa izabranim strategijama rasta?<br>Da li top menadžment podržava strategiju?                                                                                             |

*Izvor:* Prilagođeno prema Stanković, Lj, Đukić, S., (2009), *Marketing strategija orijentisana na vrednost*, Marketing, broj 2., Beograda, str.74 -75.

Savremeni univerziteti koriste različite koncepte i strategije u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti. Uspešni su oni univerziteti koji su sposobni da efikasno koriste interne i eksterne mogućnosti u procesu kreiranja vrednosti. Integriranjem svih aktivnosti u lancu vrednosti i povezivanjem sa drugim učesnicima, pre svega sa studentima, partnerima i konkurencijom stvaraju se realne osnove za unapređenje njihove konkurentske prednosti.

Aktivnosti marketinga treba da budu tesno povezane sa korporativnom strategijom kako bi kroz sinergetsko dejstvo sa resursima obezbedili konkurentsku poziciju.

Postoji pozitivna korelacija između intenziteta konkurencije, marketing strategije i poslovnih performansi. U ekonomiji zasnovanoj na znanju, razvijanje marketing strategije orijentisane na vrednost za sve učesnike u lancu je pretpostavka opstanka, rasta i razvoja visokoobrazovne institucije. Konkurentska prednost je suština svake strategije, a njeno sticanje i održavanje je uspešnije ukoliko se efikasno koriste potencijali za kreiranje vrednosti.

S obzirom da visoko obrazovanje ima primarnu ulogu u formiranju i izgradnji ljudskog kapitala, potrebno je da ovaj sektor ima centralnu ulogu u realizaciji aktuelnih reformi Srbije. Neophodno je sistem visokog obrazovanja razviti na način da odgovara nacionalnim potrebama, aktuelnim dešavanjima, a troškove ulaganja treba posmatrati kao investicije s obzirom da će efekti biti ubrzati privredni razvoj zemlje.

Univerziteti koji vode računa o kvalitetu i vrednosti u ponudi svojih obrazovnih usluga će sigurno postajati konkurentnija, uvećavati lojalnost studenata i osoblja, formirati nizak stepen osetljivosti na ekonomske promene, obezbediti veću autonomiju u razvijanju sopstvene politike.

Osnovni imeperativ osiguranja kvaliteta u visokoobrazovnim ustanovama je da njihove usluge budu predmet tražnje, da budući studenti percipiraju njihovu uslugu vredniju, kvalitetniju od konkurenata (vrednost diplome, veće šanse za ostvarenje karijere, itd.)

Aktuelni proces tranzicije koji tangira veći broj zemalja podrazumeva, intenzivne promene na svim nivoima i u svim sferama društva. Cilj je da proces promena obezbedi željene rezultate, da bude efikasan i efektivan u granicama koje je moguće primeniti u jednom sistemu a sve to podrazumeva adekvatno upravljanje. Ovo se posebno odnosi na zemlje u tranziciji koje prolaze kroz dugotrajan i težak put iz tradicionalnih u savremene sisteme. S obzirom da je znanje osnovni razvojni faktor svakog društva, razumljivo je da se njegovi efekti odražavaju na društvo u celinu.

Spoljašnji uticaji su podstakli nekoliko evropskih država da osnuju istraživačke centre ili jedinice za istraživanje visokog obrazovanja, koje su se uspešno razvile u nacionalne strukture za formulisanje obrazovnih politika; najbolji primeri ovoga su Finska, Nemačka, Holandija, Norveška i Portugalija.<sup>233</sup> Težnja razvijenih zemalja i zemalja u razvoju da ostvare ekonomiju zasnovanu na znanju, podrazumeva pre svega obezbeđenje kvaliteta u oblasti visokog obrazovanja.

---

<sup>233</sup> Masen, P. (2007), „ Fakultet za obrazovanje, Univerzitet u Oslu, Legitimnost politika i istraživanje visokog obrazovanja, *Istraživanje obrazovanja i formulisanje obrazovnih politika*, Centar za obrazovne politike, Beograd, str.10



**Poglavlje III**

# MARKETING U VISOKOOBRAZOVNIM INSTITUCIJAMA

*„Univerzitet nije pitanje rezultata u sledećem kvartalu, niti pitanje šta studenti postaju nakon diplomiranja.*

*Reč je o učenju koje oblikuje čitav život, učenju koje prenosi milenijumska nasleđa; učenju koje oblikuje budućnost... Univerziteti se obavezuju bezvremeno, i ova ulaganja imaju žetvu koju ne možemo predvideti i često ne možemo izmeriti...(za kojom) tragamo...delom ... zbog nje same“ jer ona određuje ono što nas je tokom vekova učinilo ljudima, a ne zato što može povećati našu globalnu kompetentost.“*

*Dru Faust (Drew Faust), predsednica Harvarda, vizija prave uloge univerziteta, 2007. godina*

## **1.UPRAVLJANJE MARKETINGOM U OBLASTI USLUGA**

Posebno proučavanje i bavljenje uslugama je novijeg datuma. Adam Smit i rani ekonomisti su dugo vremena zastupali stav da aktivnost čiji je rezultat neopipljivost ne stvara nikakvu dodatnu vrednost. Pravi značaj usluga (kreiranje vrednosti) među prvima shvatio je Alfred Maršal (*Alfred Marshall*), koji naglašava da usluge daju vrednost određenim proizvodima, a može se reći da čak obezbeđuju opstanak pojedinih proizvoda. Alfred Maršal je prvi istakao jednakost neopipljivih i opipljivih proizvoda u odnosu prema sposobnostima **generisanja novostvorene vrednosti**.<sup>234</sup>

Sama definicija usluga prema Američkom udruženju za marketing (AMA) glasi:

*„Usluga je zadatak ili posao obavljen za drugog i/ili obezbeđenje nekog uređaja, proizvoda ili aktivnosti za korišćenje od drugog, a ne vlasništvo kao rezultat transakcije razmene.“*

Jednostavno rečeno, usluge predstavljaju dela, procese i performanse.<sup>235</sup> Veliki broj definicija usluga govori o njihovim specifičnosti ali postoje neke zajedničke karakteristike za sve njih. Prva karakteristika se odnosi na neopipljivost, što znači da je teško da se čuvaju ili skladište. Zatim, kupovina usluga ne podrazumeva vlasništvo nad njima tj. fizički transfer, već usluge stvaraju benefite u toku ili posle interakcije između onoga koji nudi uslugu i korisnika i rezultira posebnim iskustvom za kupce. Posmatrajući prve specifičnosti usluge najčešće korišćena je Kotlerova definicija usluga i glasi:

*„Usluga je svaka aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njena proizvodnja može i ne mora biti vezana za fizički proizvod.“*<sup>236</sup>

Kao najznačajnije specifičnosti usluga, oko kojih postoji najveći stepen slaganja među stručnjacima su:

- **Neopipljivost usluge**
- **Heterogenost (varijabilnost) usluga**
- **Simultanost (neodvojivost) proizvodnje i potrošnje usluge**
- **Kvarljivost (netrajnost) usluge**
- **Nemogućnost posedovanja usluge.**

Neopipljivost je najdominantnija karakteristika usluge koja usluge razdvajaju od proizvoda. Ova karakteristika ukazuje da je usluga fizički nevidljiva, nema miris, ukus, niti se može nekim od čula primetiti ili osetiti kao što je slučaj sa opipljivim fizičkim dobrima.

---

<sup>234</sup> Kasper, H., Helsdingen, P., Gabbott, M., (2006), *Service Marketing Management*, John Wiley & Sons, Ltd, England, pp.57.

<sup>235</sup> Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D., (2006), *Services Marketing*, Fourth Edition, McGrawHill, pp.4.

<sup>236</sup> Kotler, K., Keller, K.L.,(2009), *Marketing Management*, Prentice Hall, pp.386.

U skladu sa tim, postoje implikacije koje su bitne za poslovanje:

- Usluge **ne mogu biti skladištene**, a samim tim je teško upravljati ponudom i tražnjom.
- Usluge **ne mogu biti zakonski patentirane**, i iz tog razloga često mogu biti lako kopirane od strane konkurencije.
- Usluge **ne mogu biti lako pokazane i komunicirane** potencijalnim korisnicima, te stoga nije lako da se oceni njen kvalitet.
- **Određivanje cena je teško**, jer samim tim što nešto fizički ne postoji, što je teško odrediti kvalitet.

Na osnovu stepena (ne)opipljivosti i kombinovanja sa proizvodima, Kotler razlikuje pet kategorija ponude kompanija:

- Čist opipljiv proizvod
- Opipljiv proizvod praćen određenom uslugom
- Hibrid – podjednako učešće proizvoda i usluge (restoran)
- Glavna usluga praćena sa manje proizvoda i usluga (prevoz avionom)
- Čista usluga (obrazovanje, psihoterapija, masaža)

Zadatak i istovremeno izazov za marketing menadžere je da uspostave konzistentni kvalitet usluge kako bi procena kvaliteta bila realna, kao i da pruže **dokaze o kvalitetu usluge**.

Heterogenost (varijabilnost) usluga ukazuje na problem standardizacije usluga. Raznolikost u kvalitetu usluga reflektuje se u varijabilnost istog i problemi nisu samo na strani ponude, već i na strani tražnje. Na strani ponude, tj.osoba koje pružaju usluge postoji mogućnost ujednačavanja dok se na strani korisnika javlja širok dijapazon razlika u percepciji usluge koju su dobili. Tačnije, Kotler govori o dva tipa odstupanja od standarda:

- Odstupanje od procesa pružanja usluge i njegovih sastavnih elemenata, kao i krajnjeg rezultata, od usvojenih normi i standarda.
- Razlika u nivou i načinu isporuke usluge u zavisnosti od specifičnih zahteva korisnika kao pojedinca.

Marketing implikacije koje proističu iz ove karakteristike su sledeće:

- Isporuka usluge i satisfakcija korisnika zavise od akcije zaposlenog.
- Kvalitet usluga zavisi od velikog broja nekontrolisanih faktora (mogućnost korisnika da artikuliše sopstvene potrebe, mogućnost i želja personala da zadovolji njihove potrebe, prisustvo (odsustvo) drugih korisnika i njihove tražnje za uslugama).
- Usled prethodno navedenog, ne može se sa sigurnošću tvrditi da li isporučena usluga odgovara onoj koja je planirana i promovisana.<sup>237</sup>

---

<sup>237</sup> Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D., *Services Marketing*, Fourth Edition, McGrawHill, 2006., pp.23.

Iz prethodno navedenog možemo zaključiti da se posebna pažnja treba posvetiti regrutovanju, **obrazovanju i osposobljavanju osoba** koja pružaju usluge i na taj način indirektno upravljati kvalitetom usluge.

Varijabilnost može prilično da utiče na kvalitet usluge što znatno otežava standardizaciju. Potencijal za varijabilnost u kvalitetu usluge ističe u prvi plan potrebu za pažljivom selekcijom, obukom i nagrađivanjem osoblja u uslužnim organizacijama. Standardizacija usluga je metod za rešavanje problema varijabilnosti. Na primer, jedan departman na univerzitetu može da postigne dogovor da koristi isti softverski paket za kreiranje slajdova koji se koriste na predavanjima.<sup>238</sup>

Simultanost proizvodnje i potrošnje je treća karakteristika koja ukazuje na obrnuti red u „procesu razmene“. Prvo se usluga kupuje, zatim proizvodi i konzumira. Posebno značajna činjenica da je korisnik sastavni deo procesa proizvodnje i isporuke usluge.

Implikacije ove karakteristike usluge na poslovanje su sledeće:

- Korisnici participiraju u isporuci usluge i utiču na nju.
- Korisnici utiču jedni na druge u uslužnom procesu, što utiče i na njihovu ukupnu satisfakciju uslugom.
- Zaposleni utiču na rezultat usluge, jer su oni ti koji je isporučuju interakcijom sa korisnicima.
- Decentralizacija operacija je često jako bitna kako bi usluga korisnicima bila pružena u pravo vreme i na pravom mestu.
- Masovnu proizvodnju je teško, odnosno skoro nemoguće ostvariti, zbog ograničenja koja proističu iz karakteristika neodvojivosti proizvodnje i potrošnje usluge.

Nedeljivost proizvodnje i upotrebe podstiče **razvoj marketing odnosa** u uslužnom sektoru. U takvim okolnostima, upravljanje interakcijom između ponuđača i onog ko obavlja kupovinu je ključno za efektivan marketing, i može se postići samo kroz odnos sa korisnicima usluga.<sup>239</sup>

Kvarljivost (netrajnost) usluga, pre svega, ukazuje na nemogućnost skladištenja, čuvanja, preprodaje ili reklamacije (vraćanja). S obzirom da je usluga obrazovanja stvar trenutnog korišćenja, ne postoji mogućnost da se sa njima upravlja kao sa proizvodom. Tražnja može da se uravnoteži preko diferenciranja cena ili organizivanjem posebnih događaja, aktivnosti.

Rezultati marketing implikacija su sledeći:<sup>240</sup>

- odsustvo zaliha utiče na poteškoće usklađivanja ponude i tražnje
- usluge ne mogu biti vraćene ili preprodane.

Razvoj tehnologije ipak je u novije vreme donekle revitalizovao značaj ove karakteristike kod nekih tipova usluga, mada je kod klasičnih usluga, usluga visokog kontakta, ova osobina do kraja izražena.

---

<sup>238</sup> Jobber, D., Fahy, J., cit.rad, str.181.

<sup>239</sup> Jobber, D., Fahy, J., *Ibid*

<sup>240</sup> Usklađeno prema Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D., *citiran rad*, pp. 24

Nemogućnost posedovanja je karakteristika koja se delimično sadrži u prethodno navedenim i predstavlja osnovnu razliku između uslužne industrije i proizvodnje roba. Kod fizičkih dobara, kupovinom proizvoda potrošač postaje vlasnik proizvoda i može ga koristiti, preprodati, pokloniti i sl., dok kupac kupujući uslugu kupuje vreme i proces vršenja usluge. Postoji razlika između samog čina usluge i određenih prava na vršenje usluge.

Za usluge je karakteristično da se ne mogu skladištiti i distribuirati na klasičan način preko posrednika, već se oni u ovom slučaju javljaju kao koproducenti. Njihovo naplaćivanje se često bazira na vremenu, a njihovi korisnici mogu da koriste usluge, zaposle personal i pristupe sistemu. Prilikom pružanja usluga ljudi se ne mogu posedovati, ali se mogu unajmiti za njihovo obavljanje.

Ekspanzija uslužnog sektora ukazuje na njegovu dominantnu snagu u razvijenim zemljama. U savremenim uslovima globalizacije tržišta i jake konkurencije u svim aspektima poslovanja, neophodno je poznavanje specifičnosti marketinga usluga, ali i jasne klasifikacije istih u cilju da uslužne institucije mogu da efikasno upravljaju dešavanjima u okruženju.

### **1.1.Klasifikacija usluga u visokom obrazovanju**

Specifične karakteristike usluga imaju odgovarajuće implikacije na marketing odlučivanje i da bi se ublažili realni problemi menadžera prilikom kreiranja marketing strategija usluga, razvijaju se opipljivi znakovi koji sugerišu na kvalitet usluga putem fizičkog ambijenta, osoblja, opreme, promotivnih materijala, simbola i cena.

Usluge nisu homogene i mogu se klasifikovati sa različitih stanovišta. Utvrđivanje sistema klasifikacije pomaže jasnijem razumevanju usluga i pruža uvid u primenu marketing principa u oblasti usluga. Odgovarajuće klasifikacije usluga doprinose kreiranju i izboru odgovarajuće strategije u ponudi usluga.

Ne postoji jedan opšte prihvaćeni sistem klasifikacije usluga. Usluge se mogu klasifikovati prema:

- ekonomskom i društvenom okruženju na **tržišne** usluge i **netržišne**
- dobiti na **profitno** i **neprofitno** orijentisane usluge
- nameni na **proizvodne** i **potrošačke** usluge
- metodu pružanja usluge, da li se bazira na **opremi** ili **ljudima**
- objektu i sredstvima pružanja usluga: **opipljive** i **neopipljive** usluge i usluge usmerene na ljude i stvari
- nivou uključenosti kupca na usluge **visokog kontakta** i usluge **niskog kontakta**
- nivo stručnosti na: usluge koje zahtevaju **visok** i **nizak nivo stručnosti**.<sup>241</sup>

---

<sup>241</sup> Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 590.

Strukturne promene i tendencije povećanja uloge uslužnih delatnosti prisutne su kako u razvijenim zemljama, tako i u zemljama u razvoju. Dominacija uslužnog sektora savremenom društvu i rastući doprinos u stvaranju društvenog proizvoda, zapošljavanju i izvozu - dodaje epitet savremenoj ekonomiji ili društvu – „uslužna ekonomija/društvo“. „Revolucija uslužnih delatnosti“ posebno je vidljiva ukoliko se posmatra:

- Razvoj pojedinih uslužnih delatnosti i diversifikacija ponude (širenje spektra usluga i rađanje novih tipova, u skladu sa potrebama potrošača i poslovnih subjekata)
- Uticaj uslužnog sektora na razvoj ekonomije
- Uticaj uslužnog sektora na poboljšanje kvaliteta života
- Korelacija razvoja uslužnih delatnosti za zaposlene.<sup>242</sup>

Levit smatra je da teško reći da postoje uslužne delatnosti, već postoje delatnosti koje imaju veće ili manje učešće usluga u svojoj poslovnoj aktivnosti od drugih.<sup>243</sup> Danas najdinamičnija kretanja na globalnom planu pokazuju da uslužni sektor i njegov udeo stalno rastu u ostvarenom društvenom proizvodu.

Sektor usluga sačinjavaju raznovrsne uslužne delatnosti koje obezbeđuju podršku biznisu kroz ekonomsku, finansijsku, socijalnu infrastrukturu (obrazovanje, zdravstvo...). Razvoj uslužnog sektora određuje i razvoj primarnog i sekundarnog sektora i to na sledeći način:

- daje neophodne *inpute* za proizvodnju (transport, komunikacije, finansijske usluge...),
- omogućava i stimuliše rad u odgovarajućim oblastima (usluge obrazovanja, zdravstva, rekreacije utiču na sposobnost ljudi za određene zadatke...),
- obezbeđuje poslovanje u tržišnim uslovima (informacije dobijene iz usluga istraživanja tržišta, oglašavanja, konsaltinga, pravne i druge profesionalne usluge).

Svetska trgovinska organizacija (*World Trade Organization – WTO*) sve usluge klasifikuje u određene sektore ili podsektore na sledeći način:

1. Poslovne usluge
2. Komunikacione usluge
3. Građevinarstvo i srodne inženjerske usluge
4. Usluge distribucije
5. Usluge obrazovanja
  - a) usluge osnovnog obrazovanja
  - b) usluge srednje školskog obrazovanja
  - c) usluge visokoškolskog obrazovanja

---

<sup>242</sup> Veljković, S.,(2009), *citiran rad*, str. 25.

<sup>243</sup> Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009), *cit.rad*, str. 610.



- d) obrazovanje odraslih
- e) ostale usluge obrazovanja
- 6. Usluge povezane sa životnim sredinom
- 7. Finansijske usluge (osiguravajuća društva, banke i dr. finansijske institucije)
- 8. Zdravstvene i socijalne usluge
- 9. Usluge povezane sa turizmom i putovanjem
- 10. Usluge povezane sa rekreacijom, kulturom i sportom
- 11. Transportne usluge
- 12. Ostale usluge koje nisu uključene ni u jednu od navedenih grupa<sup>244</sup>

Mnogi autori napravili su određene tipologije ili klasifikacije usluga, ali potrebno je izdvojiti najvažnije karakteristike koje određuju uslugu u visokom obrazovanju uz poštovanje sledećih deset kriterijuma:

1. Vlasništvo – različiti stepeni vlasništva.
2. Neopipljivost – širok spektar usluga, od „čiste usluge“ do „čistog proizvoda“.
3. Visoko obrazovne institucije u profitnom sektoru nasuprot visoko obrazovnih institucija u neprofitnom sektoru - ko određuje cenu ili uslužnu ponudu (tržišne i netržišne usluge).
4. Tržišta –regioni, države, lokalno ili globalno okruženje.
5. Unutrašnje i spoljašnje usluge – usluge usmerene na korisnike i usluge usmerene na zaposlene.
6. Nivo uključenosti korisnika – usluge visokog i usluge niskog kontakta.
7. Ponašanje korisnika u toku procesa pružanja usluge (prilikom upisa i tokom studiranja).
8. Odnos između onog koji isporučuje uslugu i korisnika usluge – formalni ili neformalni, početak saradnje ili završetak (usluge visokog i usluge niskog kontakta).
9. Veštine, znanja i kapaciteti isporučioaca usluge – usluge koje zahtevaju visok i nizak nivo stručnosti.
10. Fizička strana isporuke usluge – odnosi se na distributivnu mrežu visoko obrazovne institucije (intenzivna, ekstenzivna ili selektivna distribucija).<sup>245</sup>

Prvih šest kriterijuma su strateški po prirodi, dok su sledećih četiri operativni i koncentrišu se na proces isporuke obrazovnih usluga. Ovaj način posmatranja obrazovnih usluga koristi se u cilju diferenciranja usluge od konkurentske, ali u isto vreme trebalo bi da je unapredi. Na taj način, moguće se sagledati konkurentsku poziciju, kao i mogućnosti za razvoj i plasman novih usluga.<sup>246</sup>

Uslužne organizacije (bilo da se radi o domaćem ili međunarodnom marketingu), su shvatile da jedino **superioran kvalitet** može obezbediti konkurentnu prednost uključujući veliku lojalnost korisnika, veliku produktivnost, odgovor na tražnju, unapređenje tržišnog učešća i izgradnju konkurentne prednosti.

---

<sup>244</sup> <http://www.wto.org/>

<sup>245</sup> Prilagođeno prema Kasper, H., Helsdingen, P, Gabbott, M, cit.rad, str. 65.

<sup>246</sup> Prilagođeno prema Kasper, H., Helsdingen, P, Gabbott, M, *Ibid*.

## 1.2.Kvalitet usluga kao komparativna prednost

*Parasuraman, Zeithaml i Berry* su razvili GAP<sup>247</sup> model kvaliteta usluge koji je predstavljen prvi put 1985. godine. Menadžment uspešnih uslužnih organizacija ističe kvalitet kao referentnu tačku postojanja i napredovanja. Dimenzije kvaliteta se razlikuju po sektorima usluga i potrebno je identifikovati opšte dimenzije kvaliteta usluge. Kvalitet usluge je funkcija percepcije korisnika, odnosno načina na koji je video i doživeo uslugu, i očekivanja koje je formirao pre kupovine odnosno korišćenja usluge.

Satisfakcija korisnika treba da bude cilj poslovanja svake visokoobrazovne institucije. Nivo satisfakcije je određen razlikom između performansi usluge, kako su ih doživeli korisnici i njihovih očekivanja. Postoje tri nivoa satisfakcije. Ako je usluga ispod očekivanja, javlja se nezadovoljstvo klijenata. Ako fakultet ne ispuni ono što je student očekivao, student će promeniti svoj stav prema fakultetu i mogao bi da napusti ili se prebaci na drugi smer ili da širi negativne informacije o fakultetu. S druge strane, ako fakultet ispuni očekivanja, student će biti zadovoljan i biće najbolji „promoter“ univerziteta. Ako performanse institucije prevaziđu očekivanja, student će biti veoma zadovoljan ili oduševljen.<sup>248</sup> Zadovoljstvo korisnika je u funkciji njegovih očekivanja u uočljivim performansama usluge.

Praksa je pokazala više vrsta odstupanja (GEP) u pružanju idealne usluge koja bi zadovoljila. Razvojem SERQUAL pristupa, koji se naslanja na GEP model kvaliteta, dotadašnjih deset dimenzija kvaliteta usluge svedeno je na pet osnovnih.

Prvi problem za instituciju je **gep korisnika usluge** koji je u suštini posledica činjenice da nije zadovoljan uslugom. Ako usluga ispunjava očekivanja, korisnik će biti zadovoljan i obrnuto. Nekada usluga prevazilazi očekivanja korisnika (pozitivno nepotvrđivanje pretpostavljenog), dok je nezadovoljstvo zasnovano na konstataciji da je kupovinom određene usluge dobio manje od očekivanog (negativna nepotvrđenost pretpostavljenog).<sup>249</sup> Gep korisnika je posledica nekog od četiri gepa obrazovne institucije i ta odstupanja su posledica:

- **Nerazumevanja stvarnih očekivanja korisnika usluge** (menadžment ne razume šta student očekuje od usluge - GEP 1). Ukoliko se definiše pogrešan studijski program, narušava se efikasnost, tačnije strateški pravac kreiranja i isporučivanja usluge. Razlozi su u nepostojećim ili loše organizovanim marketing istraživanjima, nedostatak vertikalne komunikacije, nedovoljan fokus na razvoju odnosa (odsustvo segmentacije, fokus na transakcije umesto na dugoročne odnose...), neuvažavanje komentara/žalbi, itd.

---

<sup>247</sup> Prevod na srpski jezik reči gep u slobodnom prevodu znači *odstupanje*.

<sup>248</sup> Kotler, P., Fox, K., *cit.rad*, str. 41.

<sup>249</sup> Maričić, B., (2009), *Ponašanje potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograda, str. 281.

- **Odstupanje između načina na koji obrazovna institucija shvata očekivanja studenata i načina da odgovori željama kroz kreiranje usluge i njene standarde kvaliteta** – GEP 2. Znanje se mora pretvoriti u adekvatnu uslugu i proces usluživanja, uključujući i dobro definisan i uređen ambijent. Postavljeni standardi moraju biti definisani sa aspekta želja i potreba korisnika usluga i njihovih shvatanja kvaliteta usluge a ne internih specifikacija i merila. Konflikti dolaze kada standardi nisu definisani polazeći od zahteva korisnika, zatim neodgovarajućeg uslužnog ambijenta i fizičkih elemenata.
- **Odstupanja između onoga kako su menadžeri definisali uslugu (kvalitet, standardi, načini isporuke) i načina na koji je usluga stvarno isporučena studentu** – GEP 3. Ovaj gep se odnosi na interakciju profesora i studenta, zaposlenih u studentskoj službi i studenta. Upravo u tim interakcijama dolazi do problema, koji nastaju zbog lošeg odabira zaposlenih (nastavnog i nenastavnog osoblja), neadekvatan sistem nagrađivanja i evaluacije, odsustvo aktivnosti prema studentima, roditeljima kao “saradnika” u procesu usluživanja.
- **Razlika između isporučene usluge i onoga što je obećano studentima putem raznih vidova komunikacije** – GEP 4. U dinamičnoj konkurentskoj atmosferi univerzitet putem raznih komunikacionih sredstava daje veća obećanja i izaziva preterana očekivanja kod korisnika usluge. Razlozi su u odsustvu integrisanih uslužnih marketing komunikacija, neefektivno upravljanje očekivanjima korisnika usluga, preterana obećanja, neadekvatne horizontalne komunikacije.

Takođe, *Gerson* potvrđuje mišljenje da se istraživanjem potreba korisnika najčešće „zatvaraju“ tri gepa koja postoje između onih koji razvijaju nastavne programe i njihovih korisnika. **Prvi gep** je između stvarnih i percipiranih potreba – pravim razumevanjem tržišta dizajniraju se i razvijaju željeni studijski programi. U suprotnom dolazi do neočekivanih problema, nedovoljno interesovanje za određene studijske programe, prelaženje na druge kurseve, nezadovoljstvo rada administrativnog osoblja i nezadovoljstvo sa nastavnim procesom i gradivom, loše ocene. **Drugi gep** nastaje između datih i primljenih nastavnih programa – potrebno je da se odredi kako korisnici sagledavaju karakteristike/odredbe nastavnih programa jer postoji opasnost da su „kreatori“ subjektivni u procesu stvaranja programa, polazeći od svojih ubeđenja, a ne od onoga što očekuju budući studenti. **Treći gep** se odnosi na gep u kvalitetu – obično univerziteti imaju interni mehanizam za evaluaciju pruženog kvaliteta. *Gerson* smatra da se jedini pogled na kvalitet koji se „računa“ je pogled korisnika usluga.<sup>250</sup>

Ovi gepovi mogu imati značaja samo ako univerzitet investira sredstva i vreme u kontinuirana istraživanja korisnika. Takođe pomaže univerzitetu da pređu iz introvertne pozicije u ekstravertnu perspektivu, više senzitivnu i spremnu za promene.

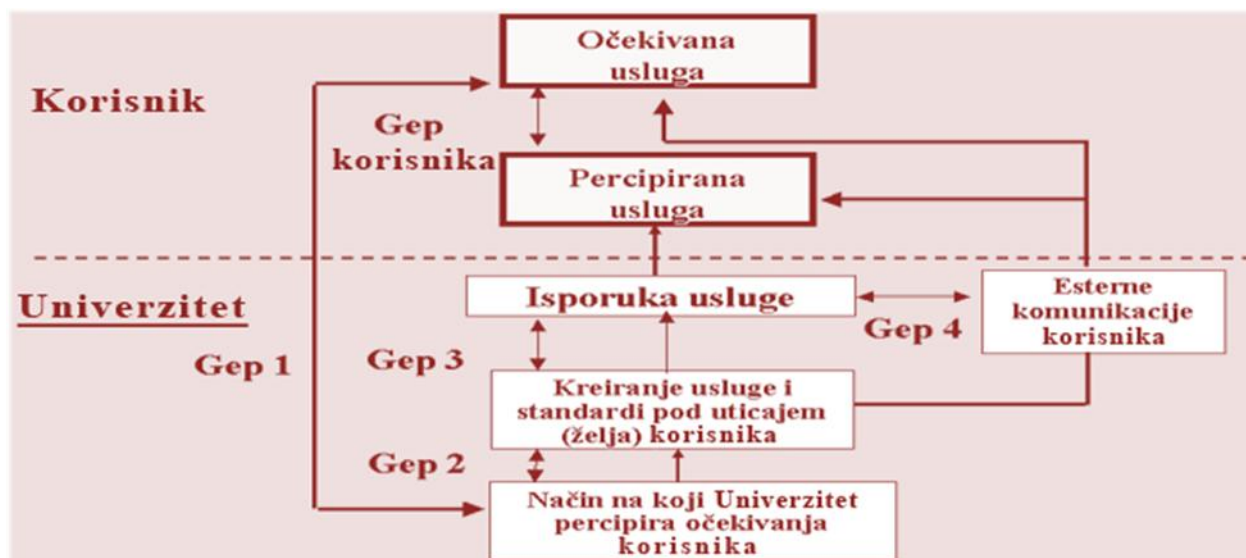
---

<sup>250</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *cit.rad.*, str. 55.

Studenti i partneri često mogu imati potpuno različite percepcije o performansama visokoobrazovne ustanove. Roditelji studenata mogu smatrati neki univerzitet izuzetnim, uzimajući u obzir kriterijume kao što su akademski rezultati i ugled koji ta ustanova ima u javnosti, dok, s druge strane, njihova deca mogu procenjivati istu ustanovu kao lošu uzimajući u obzir sopstvene kriterijume, kao što su na primer, neinteresantna predavanja ili stroga pravila koja važe na fakultetu. Dvoje ljudi mogu proceniti istu performansu različito jer su njihova očekivanja i interpretacije različite.<sup>251</sup>

Najpoznatiji okvir dimenzija kvaliteta dao je *Parasuraman* koji obuhvata sledeće dimenzije: pouzdanost, pristupačnost/dostupnost, responzivnost, kompetentnost, ljubaznost, komunikacija, kredibilitet, bezbednost, razumevanje korisnika i opipljiva razmatranja. Koristeći ove dimenzije, *Malhotra* predstavlja komparativnu evaluaciju determinanti kvaliteta usluge između razvijenih zemalja i zemalja u razvoju. Evaluacija je pokazala interesantan uvid da dimenzije kao što su pouzdanost, dostupnosti i razumevanje korisnika usluga zavise od pokazatelja ekonomske razvijenosti (tehnologija, bogatstvo, konkurentnost, obrazovanje i infrastruktura). Različite dimenzije kvaliteta usluge su značajne ili manje značajne (različito se naglašavaju) u razvijenim i zemljama u razvoju.<sup>252</sup>

**Slika 3.1. GEP model kvaliteta usluge<sup>253</sup>**



Izvor: Prilagođeno prema Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D.,(2006), *Services Marketing*, Fourth Edition, McGrawHill, str. 36.

<sup>251</sup> Kotler, P., Fox, K., citiran rad., pp. 41.

<sup>252</sup> Javalgi, R., White, S., (2002), Strategic challenges for marketing of services internationally, *International Marketing Review*, July, str. 572-573.

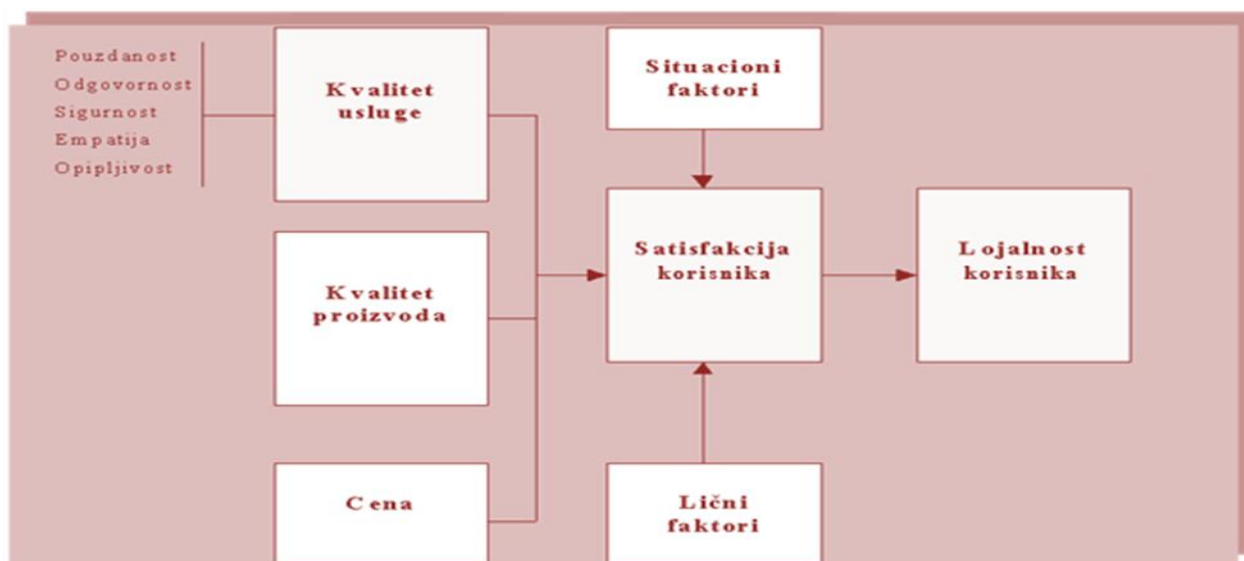
<sup>253</sup> Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D., citiran rad, str.36.

Na osnovu **Gep model kvaliteta usluge** (slika 3.1.) datog modela autori su identifikovali sledeće determinante kvaliteta usluga i to po redosledu važnosti (SERVQUAL model shvatanja dimenzije kvaliteta):<sup>254</sup>

1. **Pouzdanost** – sposobnost da se obećana usluga pruži tačno i shodno očekivanjima.
2. **Odgovornost** – spremnost da se korisnicima pomogne i da se pruže brze usluge.
3. **Uverljivost/sigurnost**– znanje i ljubaznost zaposlenih, kao i njihova sposobnost da uliju poverenje i sigurnost.
4. **Empatija** – briga o korisniku i individualno posvećivanje pažnje svakom od njih.
5. **Opipljivost** – materijalizacija usluge (izgled prostorija, opreme i promotivnog materijala).

O prirodi kvaliteta usluge, *Gronroos* (rodonačelnik Skandinavske škole) ima sličan stav kao i pripadnici Američke škole (*Parasuraman, Zeithaml i Berry*) u smislu poređenja percipiranog kvaliteta usluge sa nekim standardom. Neslaganja se javljaju u tome što *Gronroos* definiše kvalitet usluge kao „proizvod procesa evaluacije, u kome korisnici porede svoja očekivanja sa uslugom koju su dobili“, što onda izjednačava satisfakciju korisnika sa kvalitetom usluge. Navedeni pripadnici Američke škole podržavaju ovu definiciju, ali ne kao potpunu jednakost između satisfakcije i kvaliteta usluge. Oni smatraju da na satisfakciju korisnika deluju još i: kvalitet proizvoda, cena, situacioni i lični faktori (slika 3.2.). U tom smislu kvalitet usluge je značajna, često presudna, ali ne i jedina komponenta.<sup>255</sup>

**Slika 3.2. Percepcija usluge od strane korisnika**



Izvor: Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D.,(2006), *Services Marketing*, Fourth Edition, McGrawHill, pp107.

<sup>254</sup> Kotler, K., Keller, K.L.,(2009), *Marketing Management*, Prentice Hall, pp.400.

<sup>255</sup> Prilagođeno prema Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D.,(2006), *Services Marketing*, Fourth Edition, McGrawHill, pp.107.

GEP-ov model shvatanja kvaliteta usluga i SERVQUAL model shvatanja dimenzije kvaliteta, često služe kao osnovna nadogradnja nekih novih modela. Njihova osnovna prednost je u analitičnosti i identifikovanju odstupanja u kvalitetu na različitim nivoima, uključujući čitav niz varijabli koje mogu da utiču na kvalitet ponude. Eksterno su orijentisani, polaze od korisnika, njihovih viđenja kvaliteta i zahvaljujući tome omogućavaju menadžmentu da identifikuje relevantne faktore kvaliteta usluge sa stanovišta korisnika.

### 1.3. Karakteristike obrazovnih usluga

Marketing je uveden u visoko obrazovanje pre trideset godina, ali ovome su prethodila brojna traganja teoretičara za vezama između usluga i visokog obrazovanja. S obzirom da visoko obrazovanje poseduje sve karakteristike uslužne delatnosti, **obrazovne usluge** su apstraktne, heterogene, promenljive, neodvojive od ličnosti koja ih pruža, i korisnika (student) koji učestvuje u ovom procesu. Međutim, poseban izazov za marketing u visokom obrazovanju jeste utvrđivanje da li se izvesna tržišta i karakteristike visokog obrazovanja dovoljno razlikuju od ostalih tržišta i usluga tako da aplikacija marketinških metoda može da ima opravdanje.<sup>256</sup>

Reč obrazovanje potiče iz termina **educare (educare 3.)** i znači **izvoditi** zato što obuhvata ekspertizu koju pojedinac treba da stekne. Drugim rečima, cilj obrazovanja je da „proizvodi nezavistan duh“ tj. naučiti biti osoba. Shodno tome, dobro društvo je ono društvo koje čine obrazovane osobe, njihove jedinstvene slobode i odgovornosti, tj. osobe koje će biti sposobne da znanje i razumevanje integrišu u društvo na moralno prihvatljiv način.<sup>257</sup>

*Georges Haddad* ističe da izraz univerzitet nalazi svoje poreklo, kako u pravnom latinskom "*Universitas*", znači "zajednice", i u klasičnom latinskom "*universus*", što znači "celina". Danas se može konstatovati da zajednica univerziteta obuhvata veliki broj internih i eksternih izbornih jedinica. Interno se uključuju studenti i osoblje (zajednica naučnika), administracija i upravljanje, dok se eksterno uključuju društvena zajednica, alumni, kompanije, društveni pokreti, potrošačke organizacije, vlade i stručna udruženja.<sup>258</sup>

Prepoznavanjem znanja kao sirovine, najvažnijeg resursa razvoja društva u kome se kao osnovna roba javljaju intelektualni i inovativni proizvodi i usluge, definiše se i pozicionira uloga obrazovnih i istraživačkih politika kao integralnog dela ekonomske i drugih društvenih politika,

---

<sup>256</sup> Tradicionalna studentska populacija mogla bi da bude takvo tržište, a visoko obrazovanje bi moglo da ima posebne karakteristike.

<sup>257</sup> Žitinski, M., (2006) Obrazovanje je moralni pojam, "*Naše more*" 53 (3-4)/2006., str. 142.

<sup>258</sup> Jongbloed, B., Enders, J., Salerno, C., (2007/8), Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda, *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 56(3), pp. 303-324.



kao i zahtev za kreiranjem instrumenata njihovog razvoja, i indikatora praćenja ostvarenih rezultata.<sup>259</sup>

Dinamična tržišta i podsticajno okruženje tretiraju studente kao aktivne i inventivne osobe koje stiču obrazovna iskustva, a ne kao kupce diploma odnosno kvalifikacija. Prema marketinškoj orijentaciji obrazovanje se definiše kao transakcija ili odnos i shodno tome, *Li* i *Nicholls* ističu da su najpogodniji kriterijumu **angažovanost** i **tržišna efikasnost**.<sup>260</sup> Kada se obezbede dva prethodna kriterijuma, obrazovanje je više od kreiranja ljudskog kapitala, ono uključuje razvoj kritičnog mišljenja i svesnosti, koji ukazuju na značajnost marketing odnosa u ovoj oblasti. Dinamičko okruženje **visokog obrazovanja** ukazuje na nekoliko **karakteristika** ove delatnosti:<sup>261</sup>

1. Kompleksnost „obrazovnog proizvoda“ - visoko obrazovanje stvara kompleksni „proizvod“ sjedinjujući obrazovno i razvojno iskustvo u cilju da osposobi svoje studente za dobrobit društva.
2. Komplikovana društvena uloga obrazovnih insitucija - nezavisnost fakulteta i kompleksnost njihovog rada komplikuje dodavanje vrednosti kroz promene koje nastaju u praksi, i često zahtevaju velike investicije (DLS, angažovanje spoljnih saradnika, „specijalni programi“). Dešava se da je misija institucije u raskoraku sa njenim ponašanjem i tada treba da uslede promene koje su inicirane kompleksnom društvenom ulogom obrazovne insitutucije.
3. Značaj finansijskih performansi u različitom obrazovnom sistemu – institucije moraju da „oblikuju“ tržišnu ponudu koja će privući investicije, tačnije buduće studente (odnosno školarine, *grantovi*, istraživanja, donatori, i drugi izvori). Ovi novčani izvori su ključni institucionalni „potrošači“ i oni investiraju u oblasti za koje veruju da će obezbediti proizvod/uslugu koja njima odgovara.
4. Konkurencija i nadležnost - benefiti od tržišnog mehanizma su funkcionalna različitost i veliki izbor programa. Različitost kao zadatak svake obrazovne ustanove je obavezujući s obzirom na heterogenost tržišta. Teškoće u realizaciji pomenutog cilja nastaju kada institucija, podstaknuta tržištem daje više prioriteta na održavanju kratkoročnog prihoda nego održavanju dugoročne reputacije. Uticaj globalizacije direktno tangira visoko obrazovne insitutucije, ohrabrujući redukciju svoje nacionalne strukture i njihovu harmonizaciju sa utvrđenim standardima kvaliteta (Bolonska Deklaracija 2000.). Planiranje nadležnosti pomaže pri proceni i kontroli da li je novac investiran na edukaciju u cilju stvaranja doslednog sistema fokusiranog na studente.

<sup>259</sup> *Komentari na predlog Nacionalnog programa za integraciju u Evropsku uniju (NPI) - oblasti obrazovanja i nauke*, (2008), Centar za obrazovne politike, Beograd, str. 1.

<sup>260</sup> Maringe, F., Gibbs.,(2009) *Marketing Higher Education, Theory and Practice*, McGraw Hill, England pp.46

<sup>261</sup> Maringe, F., Gibbs, P, *citiran rad*, pp.47.

Kada govorimo o društvenom razvoju, jedna od tradicionalnih uloga visokog obrazovanja, naročito univerziteta, jeste da izgrađuje nacionalni identitet. Iako značaj ovoga može biti umanjen savremenim kretanjima i procesima kao što su globalizacija ili evropeizacija<sup>262</sup>, to je i dalje u velikoj meri značajno pitanje za novostvorene države regiona koje su u skorijoj prošlosti imale periode političke nestabilnosti. Upravo iz ovog razloga, potrebno je naglasiti još jedan prilično važan uticaj visokog obrazovanja a to je promovisanje stavova, vrednosti i kritičkog mišljenja.

## **2. Evolucija marketinga u visokoobrazovnim institucijama**

Direktno poređenje između univerziteta i biznisa bilo je šokantno do pre samo nekoliko decenija. Visokoobrazovne institucije su transferi znanja i veština studentima sa ciljem da ih obuče, osposobe da što efikasnije/efektivnije unaprede private i profesionalne mogućnosti; dok biznis, posmatrano sa finansijskog aspekta, postoji da bi stvorio profit. Mnoge visokoobrazovne institucije, primenile su način poslovanja uspešnih kompanija; o tome kako da poboljšaju metode finansijskog menadžmenta, s jedne strane, kao i kako da na efikasniji način upravljaju ljudskim resursima što je u ovoj delatnosti od izuzetnog značaja. Profesionalci iz oblasti razvoja i administracije (studentskih službi) su pozajmili relevantne poslovne koncepte i prilagodili ih u visokoobrazovnim institucijama. Tokom prethodne decenije, marketinški rečnik, naročito marketing istraživanja, segmentacija tržišta i strategijsko planiranje, postali su široko korišćeni i u obrazovnoj delatnosti.<sup>263</sup>

Marketing u visokom obrazovanju, prema jednom broju autora, smatra se relativno novim konceptom s obzirom da više decenija nije prihvaćen od velikog broja društvenih organizacija i institucija (za američke analitičare on ima dugu istoriju). Prema podacima, američki koledži i univerziteti sredinom prošlog veka koristili su oglašavanje, publicitet, lobiranje, prikupljanje fondova i aktivnosti regrutovanja studenata. Marketing u visokom obrazovanju, danas ima novu, proširenu dimenziju, kao što su privlačenje izvora finansiranja, izgradnja imidža institucije i slično, ali sa fokusom na privlačenja studenata. Sigurno je da su znanja iz ove oblasti i primena marketinga u neprofitnom sektoru izazovi za strateške operacije i vizije velikog broja visokoobrazovnih institucija, posebno u zemljama u razvoju.<sup>264</sup>

### **Faze u evoluciji marketinga u obrazovnim institucijama**

Od kada je Kotler 1972. godine potvrdio da je marketing generički koncept koji je primenljiv u svim organizacijama, (ne samo u profitno orijentisanim), različiti sektori društva su počeli da ga implementiraju u svojim organizacijama. Danas, pored mnogih univerziteta koji primenjuju

---

<sup>262</sup> Jedna od pokretačkih snaga evropeizacije visokog obrazovanja je ideja stvaranja evropskog identiteta i pomeranja tradicionalnog viđenja visokog obrazovanja na viši (nacionalni) nivo, uz zadržavanje suštine uloge.

<sup>263</sup> Kotler P, Fox K, , *citiran rad*, pp.5.

<sup>264</sup> Maringe, F., Gibbs, P.,(2009) *Marketing Higher Education, Theory and Practice*, McGraw Hill, England, pp.44.

strateško marketing planiranje, postoji jedan broj onih koji još uvek, usled straha od promena odbijaju da marketinški razmišljaju. Rektor *Lobkowics*<sup>265</sup> tvrdi da postoji tendencija da duh vremena tj, duh konzumerizma brzo prevlada univerzitet. Za razliku od današnjeg vremena univerziteta u 18. i 19. veku bili su prožeti idejom korisnosti i opšteg dobra za građansko društvo. Vremenom univerziteta su se razvijali, dajući nova znanja i inovacije, ali i radikalne poglede na društvo; oni su u službi privrede i njenog funkcionisanja kao potpora tehnološkog industrijskog kapitalizma. Dilema, da li univerziteta treba da daju mudrosti ili korisnost koju je istakao rektor *Lobkowics* aktuelna je i danas.<sup>266</sup>

U skladu sa prethodno navedenim, marketinška orijentacija u visokom obrazovanju je dobila na značaju tokom osamdesetih godina povećanjem konkurentnosti na tržištu visokog obrazovanja tako da mnogobrojna istraživanja beleže sledeće faze:

1. **Marketing je nepotreban** – dugo godina je vladalo ovakvo mišljenje, ali danas je većina visokoobrazovnih institucija prepoznala vrednost koju marketing ima za obrazovanje. S obzirom da su se studijski programi sporo menjali i studenti su upisivali ono što im se nudilo, nisu imali alternativu, danas, proaktivnim aktivnostima izlazi se u susret željama korisnika usluga i potrebama društva različitim studijskim programima.
2. **Marketing je promocija** – usled malog broja studenata ili u želji da privuku veći broj studenata, univerziteta su zaključili da budući studenti ili ne znaju za njih ili nemaju dovoljno motivacije i to je iniciralo osnivanje službi koje se bave promotivnim, komunikacionim aktivnostima (slanje promotivnih materijala, komunikacija sa potencijalnim studentima).
3. **Marketing segmentacija i istraživanje tržišta** – napredna faza je nastupila u trenutku kada je menadžment univerziteta shvatio značaj informacije koje studentski servis dobija u kontaktu sa studentima. Ukoliko se bolje spoznaju karakteristike korisnika i proces donošenja odluke, prikupljeni podaci se mogu iskoristiti u cilju privlačenja potencijalnih studenata. Uporedo se razvija istraživačka delatnost, angažuju konsultanti, specijalizovane istraživačke agencije da istraže tržište i analiziraju korisne informacije.
4. **Marketing je pozicioniranje** – većina visokoobrazovnih institucija intenzivirale su regrutaciju i promotivnu aktivnost i sve povezale sa istraživanjem, dok su neki drugi univerziteta pronašli nove osnove za sticanje konkurentne prednosti. Shvatili su da ne mogu biti najbolji za sve studente i odlučili su da se uz pomoć svojih komparativnih prednosti bolje pozicioniraju u svesti korisnika. Pozicioniranje je više od stvaranja imidža. Pozicioniranje je pokušaj da se univerzitet diferencira od drugih uz pomoć realnih dimenzija koje studenti procenjuju. Cilj pozicioniranja je da pomogne potencijalnim

<sup>265</sup> Kao predsednik Ludvig-Maksimilijan Univerzitetu u Minhenu, dr *Lobkowics* je podsticao razvoj elitnog univerziteta umesto fabrike masovnog obrazovanje. Njegov glavni istraživački interesi su, teorija društvenih nauka, filozofija kulture i političke etike. Pored ovih pitanja, u proteklom godinama dr *Lobkowics* se bavi filozofijom religije i kulture. Direktor je Instituta za centralne i istočnoevropske studije.

<sup>266</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*, pp. 3.

korisnicima da uoče osnovne koristi koje univerzitet obezbeđuje i na taj način da zadovolje potrebe.

5. **Marketing je strateško planiranje** – poslovanje obrazovnih institucija pored konkurencije tangiraju i promene u ekonomiji, demografiji i drugim oblastima koje nisu pod kontrolom institucije. Univerziteti shvataju međusobnu zavisnost spoljašnjih faktora i imidža fakulteta što se reflektuje u sposobnosti privlačenja i opsluživanja studenata. Sagledavanjem osnovnih trendova visokoobrazovne institucije se trude da prilagode svoje programe, procedure i ukupnu aktivnost aktuelnim potrebama tržišta.
6. **Marketing je menadžment upisa** – visokoobrazovne institucije su shvatile značaj aktivnosti koje se odnose na prijem studenta i rad studentskog servisa. Tretiranje svakog studenta kao značajnog partnera tokom studija, ali i nakon diplomiranja (diplomirani studenti mogu imati statusumnija, donatora, itd.), dovodi do promena u politici, procedurama i uslugama visokoobrazovnih institucija. Većina fakulteta imenuje dekana ili prodekana kao odgovorna lica za menadžment upisa u cilju da kordiniraju studentski servis, finansijska sredstva, registraciju, centar za razvoj karijere, studentski život na univerzitetu, u kampusu, itd. Cilj je da se studentima obezbede prave i pristupačne informacije. Zaposleni treba da budu na raspolaganju studentima, uvek spremni da odgovore na njihove potrebe, daju savete u vezi sa učenjem, profesionalim razvojem, karijerom, itd.<sup>267</sup>

Na ovakav način marketing postaje osnovna aktivnost savremenih institucija, kompanija i organizacija težeći da efektivno zadovolji neku od potreba i želja svoje ciljne grupe. Kao i sve institucije, organizacije i kompanije koje žele da opstanu ili uspeju u konkurentskoj atmosferi globalnog poslovanja, tako i obrazovne institucije moraju dobro poznavati svoje tržište, biti u stanju da privuku dovoljno sredstava, zatim da „konvertuju“ ta sredstva u adekvatne programe, usluge i ideje koje će efikasno distribuirati različitim tržištima. Glavna misija obrazovnih institucija je da identifikuju potrebe i želje ciljnih tržišta i da oblikuju paket usluga koji će najefikasnije zadovoljiti iste. Formalno obrazovanje nije bazična potreba (za fizičkim preživljavanjem), većina ljudi želi da stekne dobro obrazovanje kako bi efektivno participirala u savremenom društvu i ostvarili zaradu.

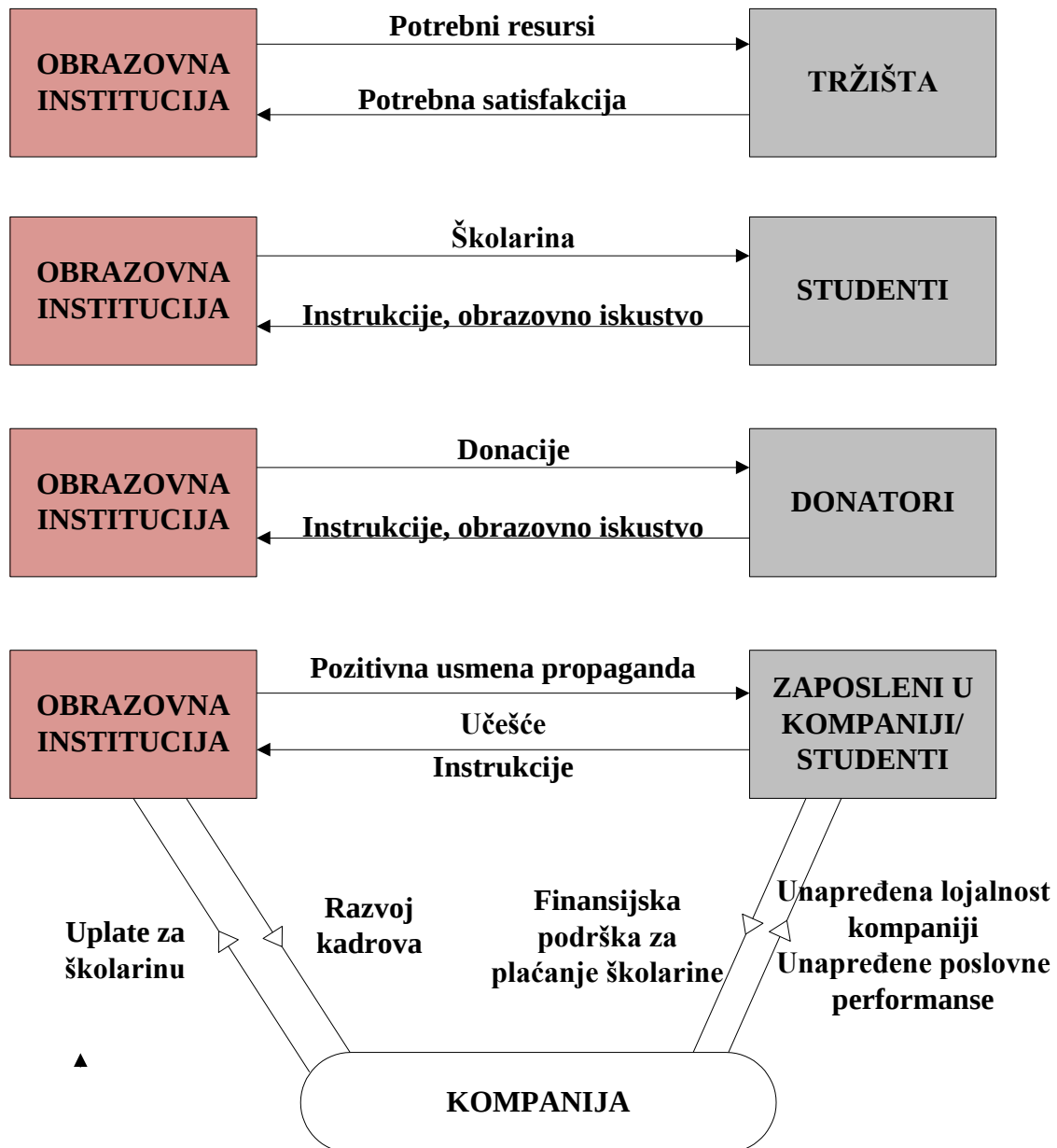
Marketing se aktivira kada ljudi odluče da zadovolje svoje potrebe i želje kroz razmenu. Obrazovne institucije moraju da primene određene resurse da bi bile u mogućnosti da ponude svoje usluge drugima. Većina obrazovnih ustanova dobija potrebne resurse kroz razmenu. Razmena predstavlja akt pribavljanja željenog proizvoda ili koristi od nekoga, nudeći nešto zauzvrat. Visokoobrazovne ustanove nude različita znanja i veštine, kurseve, pripreme za karijeru, satisfakciju, druge usluge i koristi svojim „tržištima“ odnosno korisnicima. Zauzvrat,

---

<sup>267</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp 11.

visokoobrazovne ustanove primaju od „tržišta“, partnera, studenata potrebne resurse: školarine, donacije, novac, vreme i energiju.<sup>268</sup> Ova razmena je prikazana na slici 3.3.

**Slika 3.3. Razmena između obrazovne institucije i različitih tržišta**



Izvor: Kotler P, Fox K, citirani rad, pp. 7

Ako posmatramo obrazovnu instituciju kao kompaniju, poslovnu organizaciju onda studente možemo posmatrati kao „korisnike“. Visokoobrazovne institucije moraju da shvate da se

<sup>268</sup> Kotler P, Fox K, citiran rad, pp 7

studenti zaista ponašaju kao kupci, da proces njihovog odlučivanja prilikom izbora fakulteta sličan je procesu kupovine proizvoda. Studenti procenjuju ustanove tražeći **dodatnu vrednost**, bolju uslugu, funkcionalne programe, viši kvalitet i shodno tome kao u svakoj drugoj kupovini traže da za svoj novac dobiju očekivanu vrednost.

Savremeni univerziteti su morali da prihvate tehnologiju tržišta i konzumerizma, strateškog planiranja sa naglaskom na misiju, viziju i vrednosti, usklađujući sredstva za svojim mogućnostima i potrebama marketinga.<sup>269</sup>

Visokoobrazovne ustanove suočavaju se sa izmenjenim potrebama studenata, različitim očekivanjima društva, dinamičnom konkurencijom za pridobijanjem najtalentovanijih studenata i učenika, a sa druge strane, sa finansijskim pritiscima i zahtevima za unapređenjem efikasnosti poslovanja. Članovi upravnih odbora, zakonodavci, donatori i druge zainteresovane grupe (*stakeholders*) postaju „savetnici“ menadžmentu obrazovnih ustanova, interesujući se za misiju institucija i aktivno učestvujući u realizaciji strategija. Usled svih pritisaka menadžment univerziteta počinje da razmišlja i da se ponaša marketinški kako bi doprineo da njihove institucije ostanu vitalne.

Zadovoljenje želja i potreba studenata je trenutni cilj i domet svake visokoobrazovne institucije. Obrazujući i osposobljavajući ljude u skladu sa potrebama društva, ispunjavajući društvenu odgovornost visokoobrazovne institucije realizuju svoj dugoročni cilj i ostvaruju svoju osnovnu misiju – zadovoljavanje određenih društvenih potreba u cilju osposobljavanja ljudi da adekvatno odgovore zahtevima i potrebama društva (aktuelnoj tražnji na tržištu rada).

Savremeni marketing podrazumeva da menadžeri prilikom donošenja odluka moraju uvažiti četiri faktora:<sup>270</sup>

1. potrebe i želje korisnika usluga,
2. dugoročne interese korisnika usluga,
3. interese institucije i
4. interese društva.

Društvena marketing orijentacija, kako je Kotler naziva, podrazumeva da je glavni zadatak institucije da ustanovi potrebe, želje i interese svojih korisnika i da se njima prilagodi, da isporuči usluge sa ciljem satisfakcije koje će sačuvati ili unaprediti korisnikovu i društvenu dobrobit kao i dugoročne interese. Ova šira definicija marketinga u skladu je sa ciljevima većine obrazovnih institucija i najbolje se ogleda u sledećem citatu: „Ako je fakultet bio nešto najbolje u životu pojedinca (četiri godine), možda je on onda pohađao pogrešan fakultet“, naglašavajući da dugoročni rezultati od pohađanja fakulteta treba tek da se pokažu tj. efekti postaju vidljivi i merljivi nakon mnogo godina po završetku studija.

---

<sup>269</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*, pp. 4.

<sup>270</sup> Prilagođeno prema Kotler P, Fox K, *citirani rad*, pp. 10.



### **3. Organizovanje marketinga u visokoobrazovnim institucijama**

Visokoobrazovne ustanove koje nastoje da razvijaju svoju ponudu u skladu sa potrebama ciljnih tržišta moraju uskladiti komponente svoje organizacione strukture sa ispunjenjem tog cilja. Organizaciona struktura treba da bude postavljena na način koji omogućava protok informacija i marketing ideja, kao i brzo reagovanje na tržišne signale.

Transformacija institucije od tradicionalne i rigidne ka fleksibilnoj i otvorenoj, zahteva sprovođenje velikih reformi. Zato je značajno da visokoobrazovna institucija respektuje promene na tržištu, ali prilagođavanje i adaptacija formalne organizacije nije samo po sebi dovoljno već je neophodno da svi zaposleni prihvate nov način razmišljanja i svoju ulogu u novoj organizacionoj strukturi (kao i tržišnu atmosferu). Shodno navedenom, najbolja organizacija u nekim aktivnostima ne može da nadvlada ljudsku inerciju, ali loša organizacija može biti faktor koji značajno utiče na rezultate aktivnosti čak i veoma motivisanih zaposlenih.

Mnoge obrazovne institucije planiraju marketinške aktivnosti ali angažovanje spoljnih stručnjaka i saradnika. Međutim, da bi bila u stanju da reaguje na promene u okruženju, institucija mora razviti plan institucionalnih promena kojima će se formalizovati marketinške aktivnosti organizacije. Pre svega, potrebno je da menadžment ustanove razume važnost i smisao marketing koncepta, kao i koristi koje organizacija može imati njegovom primenom. Rektor ili direktor ustanove sa ostalim članovima menadžmenta odgovorni su za primenu marketinga. Dekan, na primer, predstavlja osobu koja treba da podseća na misiju i motiviše ostale zaposlene (profesore, nastavnike, studentske službe) organizacije, kao i da stvara klimu uslužno orijentisane ustanove. Niži nivo menadžmenta, takođe, ima svoj udeo i ukoliko nije marketinški orijentisano ne mogu se sprovesti promene u okviru institucije.

Generalno, odgovornost za obavljanje marketing aktivnosti u uslužnim organizacijama ne može se izdvojiti samo u posebnu poslovnu funkciju. Naime, u uslužnim delatnostima svaki zaposleni koji dolazi u interakciju sa korisnicima predstavlja važan element koji utiče na kreiranje imidža organizacije. Stoga, ako u obrazovnoj instituciji postoji marketing menadžer, ostali zaposleni bi mogli pretpostaviti da marketing nije njihova odgovornost jer postoji osoba koja je samo za to zadužena. Stoga, marketing u uslužnim delatnostima mora da prožima čitavu organizaciju, a značaj marketinškog načina razmišljanja treba da bude jasan svim zaposlenima.

Kotler navodi da ne postoji opšte slaganje o tome da li u institucijama visokog obrazovanja treba da postoji osoblje zaduženo isključivo za marketing. Uz rektora, dekana ili direktora, administratori koji su zaduženi za upis i prijem studenata, odeljenje za razvoj, osoblje zaduženo za odnose sa donatorima, kao i osoblje/odeljenje koje je zaduženo za odnose sa javnošću, trebalo bi ujedno da budu i nosioci marketing aktivnosti koji će takođe usmeravati i ostale zaposlene da budu uslužno orijentisani. U nekim ustanovama aktivnosti prikupljanja sredstava (*fundraising*) i aktivnosti odnosa sa javnošću u nadležnosti su prodekana za odnose sa eksternim klijentima i ne

postoje posebna odeljenja. Postoje obrazovne ustanove koje su angažovale i specijaliste za marketing ili osnovala posebne marketing službe.<sup>271</sup>

Praksa pokazuje da se pitanje formalne organizacije marketing aktivnosti u velikoj meri razlikuju od organizacije do organizacije. Organizaciona struktura univerziteta treba da omogući definisanje formalne podele rada i da identifikuje lica koja će ih obavljati, a marketing organizacija mora se stvarati polazeći od tržišta ka instituciji, a ne idući od institucije prema tržištu. Međutim, ono što svakako predstavlja neophodan uslov stvaranja uslužno orijentisane visokoobrazovne institucije jeste svest zaposlenih o važnosti i značaju primene marketing koncepta.

### **3.1. Specifičnosti visoko obrazovnih ustanova sa stanovišta marketinga**

Procenjuje se da „tradicionalni univerziteti“ izdvajaju za marketing oko 5% od prihoda, a profitno orijentisane institucije izdvajaju preko 20% prihoda. Marketing strategija je integralni deo funkcionalne strategije kompanije. Svaka institucija koja ima konkurentsku prednost, u svom sastavu treba da poseduje sinergiju strategija između marketinga i drugih (funkcionalnih oblasti) organizacionih strategija.<sup>272</sup>

Ako je cilj poslovanja visokoobrazovnih institucija isporuka superiorne vrednosti usluga, da bi se ostvario očekivani rezultat potrebno je da korisnici usluga (studenti, partneri...) i zaposleni međusobno sarađuju na stvaranju takve usluge. Zadovoljni i lojalni korisnici, s jedne strane, ali i zadovoljni i produktivni zaposleni, s druge strane, obezbeđuju superiorne rezultate, odnosno konkurentnu uslugu.

Interni kvalitet usluge je posledica dobre selekcije i obuke zaposlenih, kvalitetne radne snage i snažne podrške onima koji rade sa korisnicima. Usled kompleksnosti odnosa sa studentima, marketing usluga zahteva više od tradicionalnog eksternog marketinga koji se tiče isključivo odnosa institucije i korisnika. Marketing usluga zahteva **holistički pristup marketingu**, tačnije eksterni, interni i interaktivni marketing (slika 3.4.).

Dok **eksterni marketing** (daje obećanja) predstavlja uobičajeni rad visokoobrazovne institucije na kreiranju cene, distribucije i promocije usluga korisnicima; **interni marketing** (daje obećanje) predstavlja rad visokoobrazovne institucije na edukaciji i motivisanju zaposlenih kako bi se uspešno usluživali korisnici. **Interaktivni marketing** (omogućava da se ispune obećanja) predstavlja veštinu zaposlenih u usluživanju korisnika usluga. Usluga je rezultat interakcije korisnika i pružaoca usluge. Tehnologija čini da zaposleni u oblasti usluga budu produktivniji,

---

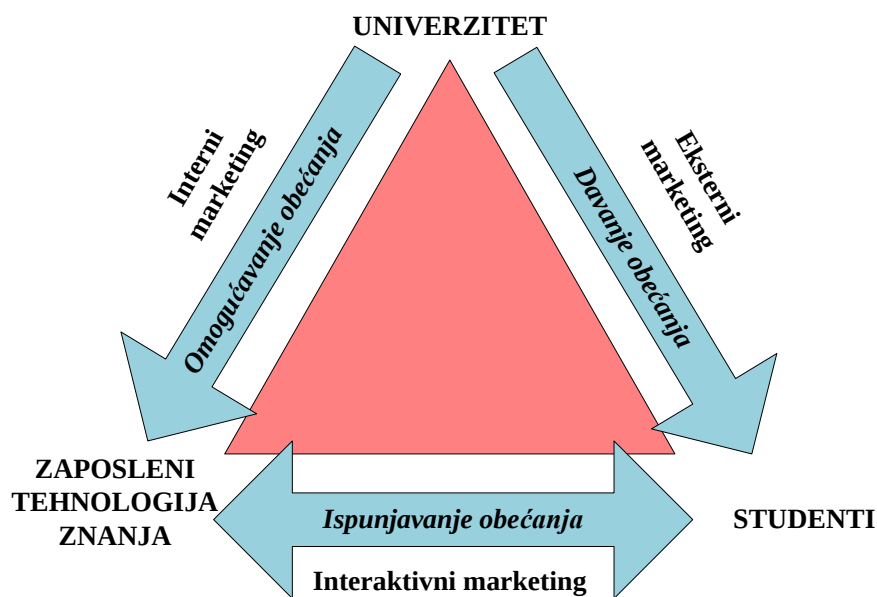
<sup>271</sup> Kotler P, Fox K, citirani rad, pp. 40

<sup>272</sup> Maringe, F., Gibbs, P.,(2009) *Marketing Higher Education, Theory and Practice*, McGraw Hill, England, pp.44.

tako da savremene baze podataka na univerzitetima omogućavaju da u svakom trenutku postoji pregled aktivnosti i angažovanja svakog studenta.<sup>273</sup>

Pored tehnički dobre usluge, neophodno je posedovati veštine i funkcije interaktivnog marketinga. Slika 3.4. predstavlja trougao marketing usluga u visokoobrazovnim institucijama. Na desnoj strani trougla nalazi se **eksterni marketing** koji se odnosi na obećanja koja se daju korisnicima (obećanje šta će biti isporučeno). Svako ko je bio u komunikaciji sa korisnikom usluge pre procesa isporuke smatra se delom funkcionisanja eksternog marketinga. Eksterni marketing je samo početak pošto se obećanja moraju ispuniti. Na dnu trougla nalazi se **interaktivni marketing** (*real –time marketing*). Ovde se obećanja ili ispunjavaju ili ne, od strane zaposlenih (nastavnog, ali i administrativnog osoblja) u visokoobrazovnoj instituciji i od toga zavisi da li će korisnici biti lojalni ili ne (isporuka obećanog). Leva strana trougla sugerise kritičnu ulogu **internog marketinga**. Menadžment ovde pomaže isporučiocima da budu u mogućnosti da isporuče obećanu uslugu - regrutovanjem, treningom, motivacijom, nagrađivanjem i obezbeđivanjem opreme i tehnologije (mogućnost ispunjenja obećanja). Ono što je obećano eksternim marketingom treba da bude identično (više, ali ne manje) sa onim što je isporučeno; kao i mogućnost aktivnosti unutar organizacije treba da budu usklađene sa onim što se očekuje od *provajdera* usluga.<sup>274</sup>

Slika 3.4. Trougao marketing usluga



Izvor: Prilagođeno prema Kotler P, Keller K.L., *Marketing menadžment*, 12. izdanje, Data status, Beograd, 2006, str 410

<sup>273</sup> Prilagođeno prema Kotler P, Keller K.L., *citiran rad*, pp. 396.

<sup>274</sup> Zeithaml, V, A., Bitner, M.J., Gremler, D., *citiran rad*, pp. 356.

S obzirom na okruženje, studenti treba da budu aktivne individue čija uloga treba da bude učenje i sticanje obrazovanja (obrazovnih iskustava), a ne prosta kupovina kvalifikacije.<sup>275</sup>

Forma marketing orijentacije koja najbolje odgovara obrazovanju opisuje se kao transakcija ili odnos (*relationship*). Pri oceni marketing mogućnosti, obrazovna institucija bi trebala da balansira **atraktivnost tržišta i konkurentsku poziciju** koju ima na tržištima. Da bi se procenilo buduće stanje stvari, potrebno je projektovati dvojni poziciju (atraktivnost i konkurentnost) svakog ciljnog tržišta, na osnovu očekivanih trendova sredine, korisnika usluga i konkurencije. Na kraju se procenjuju implikacije očekivanih promena na marketing strategije i potrebne izvore institucije. To može voditi modifikovanju postojećih i donošenju novih strateških odluka. Naravno, to može da vodi eliminisanju jednih i favorizovanju drugih ciljnih tržišta.<sup>276</sup>

Marketinški posmatrano za sticanje konkurentske prednosti, uz isporuku superiorne vrednosti visokoobrazovne institucije u realizaciji ovih ciljeva moraju da poseduju sinergiju strategija.

### **3.2. Marketing strategija univerziteta prema KORD (Kontekstualizacija, organizacija i koordinacija, istraživanje i razvoj<sup>277</sup>) modelu**

Model marketing strategije se zasniva na pomenutim suštinskim vrednostima i manifestuje se kroz vremenski okvir, poverenje i samopouzdanje u četiri različita, ali međusobno povezana principa. Istraživanja koja je sproveo *Maringe* (2005.), ukazuju da sadašnjem marketingu na univerzitetu nedostaje odgovarajuća kontekstualizacija, tj. da je slabo organizovan i koordinisan, „uglavnom zadovoljavajući“, a ne strateški orijentisan i njegovoj primeni nedostaje formalno operativno vođstvo. Pomenuti nedostaci inicirali su stvaranje modela (KORD model predstavlja pokušaj rešavanja krize sa kojom se suočava marketing visokoobrazovnih ustanova danas<sup>278</sup>) koji objedinjuje posmatranje u kontekstu, organizaciju i koordinaciju, istraživanje i razvoj, i na taj način omogućava izgradnju profila, izoštravanje strateškog fokusa i izgradnju sopstvene obrazovne marketing filozofije (slika 3.5.).<sup>279</sup>

---

<sup>275</sup> Prilagođeno prema Kotler P, Keller K.L., *citiran rad*, pp. 397.

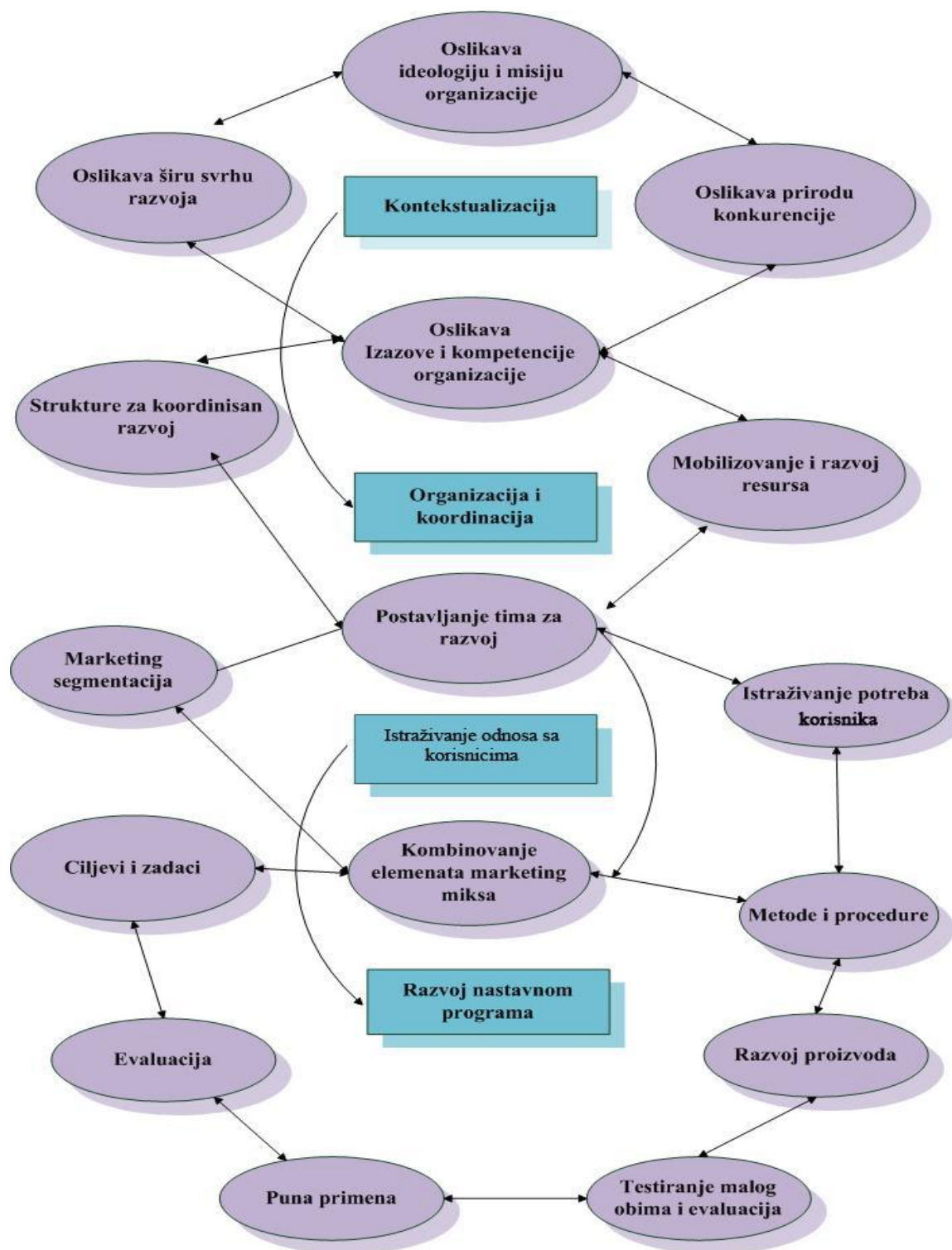
<sup>276</sup> Milisavljević, M., (2006), *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.55.

<sup>277</sup> CORD – Contextualization, Organization and Coordination, *Research and Development*.

<sup>278</sup> Maringe, F., (2005), Interrogation the crisis in the higher education marketing: CORD model, *International Journal of Educational Management*, Vol. 19 No. 7, pp. 564-578.

<sup>279</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*. pp. 49.

Slika 3.5. KORD model marketing strategije u visokoobrazovnim institucijama



Izvor: Maringe, F., Gibbs, P.,(2009), *ctirani rad*, pp.50

*Kontekstualizacija /Posmatranje u kontekstu razvoja marketinga pomaže da se stvori osećaj inicijative dok istovremeno omogućava korisnicima da razviju razumevanje značaja predloženih rešenja. Četiri sledeća aspekta direktno su relevantna kontekstualizaciji.<sup>280</sup>*

1. **Aspekt koji oslikava širu svrhu razvoja** – ključna pitanja za ovaj aspekt su:

- Šta nedostaje tj. šta nije adekvatno u trenutnoj situaciji?
- Zašto su potrebne promene?
- Zašto ranije nisu sprovedene promene?
- Zašto baš sada da se sprovedu promene?

Sagledavaju se nedostaci u trenutnoj situaciji, potrebe za promenama, uzroci koji iniciraju promene, vremenski momenat realizacije istih.

2. **Aspekt koji odslikava ideologiju i misiju institucije** – misija univerziteta treba da bude u skladu sa suštinskom svrhom postojanja institucije. Korporativni i tradicionalni univerziteti se razlikuju u kontekstualizaciji znanja; tradicionalni univerziteti znanje porede se sa berzom mudrosti i apsolutnim razumevanjem, dok se korporativni univerziteti, znanje tretiraju kao transferi, odnosno mogućnosti da se ostvare korporativni ciljevi.<sup>281</sup> Neophodno je sagledati pravce razvoja, realizaciju misije i proceniti da li misija institucije adekvatno reflektuje postojeće okolnosti.

3. **Aspekt koji oslikava izazove i kompetencije visokoobrazovne institucije** – suštinski zadatak i najveći izazov svakog univerziteta je da razvije studentske programe/nastavni plan u najširem smislu. Svi ostali izazovi koji se odnose na resurse, finansiranje, nastavni kadar proističu iz ove misije univerziteta. U skladu sa tim, univerzitet organizuje marketing aktivnosti u cilju da se najbolje reflektuje osnova vrednost/svrha (studentski program) univerziteta.

Ključna pitanja ovog aspekta su:

- Koje su prednosti, a koje slabosti obrazovne institucije?
- Koje su eksterne i interne mogućnosti u cilju realizacije uspeha u novom razvoju?
- Kako taj razvoj doprinosi poslovanju univerziteta?

4. **Aspekt koji oslikava prirodu konkurencije** – marketing implicira opstanak u konkurentskom okruženju i pozicioniranje visokoobrazovne institucije ispred konkurentskih institucija. Potrebno je sagledati ko je realizovao našu ideju, koliko uspešno, koja je priroda tražnje za dalji razvoj, kako se možemo diferencirati od

---

<sup>280</sup> Maringe, F., Gibbs, P.,(2009) *ctirani rad*, pp.50.

<sup>281</sup> Valtonova (*Walton's*) studija ukazuje da vodeći univerziteti u svetu „neguju“ ideje praktičnosti sa svojim studentima i stejkholderima. Analiza misija prvih pet univerziteta (rangiranje je izvršeno prema dobitnicima Nobelove nagrade koji su bili zaposleni u poslednjih 30 godina na tim univerzitetima) govori o tenziji između prioriteta; praktičnih rezultata obrazovanja ili genijalnih želja da se razvije prava mudrost. Npr. Univerzitet Kembridž neguje „znatiželjni duh“, obrazovno iskustvo Harvarda je da „istražuje, stvara, izaziva i vodi“, na Princetonu je fokus na predavanjima dok je na Institutu za tehnologiju Masačusets pažnja usmerena na razvoj „sposobnosti i veština da se mudro, kreativno i efektivno radi“. Sve ove misije manifestuju namere institucija – da osposobe studente da participiraju u ekonomiji društva, na radnom mestu i u svom okruženju.



konkurencije i u kom pravcu će ići taj razvoj?

Organizacija i koordinacija - u cilju da se ojača funkcija marketinga u visokoobrazovnim institucijama potrebno je izgraditi strukturu za koordinaciju i razvoj. Potrebno je izgraditi odgovarajuću formu i uočljivu strukturu koje bi usmerile univerzitet u željenom pravcu. Marketing aktivnosti treba da budu rezultat timskog rada, interdisciplinarna sinergija i međusobna razmena ideja sa okruženjem visokoobrazovnih institucija. Profesor *Parasuraman* ukazuje na potrebe za postojanjem marketing informacionog sistema koji definiše kao „interakciju strukture ljudi, opreme i procedure, formiranih da prikupe, sortiraju, analiziraju, evaluiraju i distribuiraju odgovarajuće, tačne i ažurirane informacije donosiocima odluka“.

Istraživanje načina komunikacije sa korisnicima usluga je suštinski zadatak univerziteta u razvoju nastavnog programa i isporuke usluge na odgovarajući način. Oni su ključni u zadovoljavanju potreba korisnika. Istraživanje potreba korisnika zasniva se na tri pitanja – ko su korisnici usluga, koje ciljne grupe ćemo targetirati (zašto) i koji je najbolji način da odgovorimo njihovim potrebama? Ova tri pitanja se odnose na tri krucijalna zadatka marketing istraživanja:<sup>282</sup>

1. Marketing segmentacija – segmentacija je aktivnost koja obezbeđuje preciznu identifikaciju potreba odabrane ciljne grupe. Primena principa marketing segmentacije omogućava univerzitetima da što tačnije identifikuju benefite koje traži ciljna grupa i na taj način da se potrebe u potpunosti zadovolje.
2. Istraživanje potreba korisnika– istraživanjem korisnika se „zatvaraju“ tri gepa koja postoje između onih koji razvijaju nastavne programe i korisnika usluga. Prvi gep je između stvarnih i percipiranih potreba; drugi gep je između datih i realizovanih nastavnih programa i treći gep se odnosi na gep u kvalitetu.<sup>283</sup>
3. Razvoj nastavnog programa – najčešće se primenjuje adaptacija Tajlerovog modela (*Tyler* 1949)<sup>284</sup> koji identifikuje četiri koraka: identifikaciju ciljeva, odluka o metodama i procedurama; implementacija nastavnih programa i njihova evaluacija.

---

<sup>282</sup> Maringe, F., Gibbs, P.,(2009), *citiran rad*, pp.54.

<sup>283</sup> Detaljnije videti na strani 147.

<sup>284</sup> *Ralph W. Tyler* je prvi obrazložio problem kurikuluma i autor je prve knjige koja se bavi tom problematikom – „Osnovni principi nastavnog plana i uputstva“ (*A Review and Comparison of, Basic Principles of Curriculum and Instruction*).

#### **4. Formulisanje marketing strategije u visokoobrazovnim institucijama**

Razumevanje faktora i okolnosti koji kreiraju tržišnu atmosferu je primarni cilj tržišno orijentisane visokoobrazovne institucije, kako bi se uskladila ponuda i definisala odgovarajuća marketing strategija sa tržišnim okolnostima.

Naime, različita stanja tražnje, kao i tržišni ambijent opredeljuju i različite uloge marketinga.<sup>285</sup> U svetlu novih okolnosti institucija treba da preusmeri svoj strategijski fokus i, shodno tome, redefiniše instrumente marketinga. Nove okolnosti mogu biti: pojava novih tržišta, stagnacija, zrelost ili isčezavanje postojećih, te se javlja problem kako u tim uslovima obezbediti uspešno poslovanje. Potreba za promenom marketing strategije, odnosno tržišnog restrukturiranja organizacije, javlja se kao prirodna posledica pulsiranja sistema privređivanja koje je zasnovano na dinamizmu tržišnih potreba i konkurenciji.

Izbor marketing strategije podrazumeva definisanje najboljih načina ostvarivanja ciljeva, imajući u vidu da marketing kao poslovna funkcija, treba da doprinese ostvarivanju rasta i razvoja visokoobrazovne institucije orijentisanjem ka tržištu, odnosno usklađivanjem studijskih programa sa potrebama ciljnih grupa.

Prema Milisavljeviću pretpostavka racionalnosti marketing strategije je definisanje potreba pojedinih segmenata tržišta, izbor ciljnih tržišnih segmenata i stvaranje marketing miksa za svaki tržišni segment.<sup>286</sup>

Formulisanje marketing strategije jedne visokoobrazovne institucije uključuje donošenje niza odluka. Potrebno je da se: sprovede strategija segmentacije, da se sagledaju tržišne šanse, izvrši analiza konkurencije, zatim izvrši pozicioniranje institucije u odnosu na konkurenciju, obavi procena pozicije programa na tržištima (da li ih zadržati, unaprediti ili napustiti) i donese odluka o marketing miksu.<sup>287</sup>

Marketing strategijom treba opredeliti strategijski fokus i izabrati strategijsku opciju marketing miksa kojom će se ostvariti ciljevi u datoj konstelaciji internih i eksternih faktora. Njeno formulisanje podrazumeva identifikovanje i analizu šansi i opasnosti. Strategija marketinga odražava način kako institucija uspostavlja odnos između paketa svoje ponude i profila tražnje na svom tržištu.<sup>288</sup>

Postoji nekoliko analitičkih instrumenata koji su korisni u oblasti visokoobrazovanja, a posebna dva su strategija akademskog portfolia, koja sagledava postojeće programe atraktivne za tržište,

---

<sup>285</sup> Milisavljević M., Todorović J.(2000), *Marketing Strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, treće dopunjeno izdanje, str. 505.

<sup>286</sup> M.Milisavljević, J. Todorović, (2001), *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2001, str. 70.

<sup>287</sup> Prilagođeno prema Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 164-167.

<sup>288</sup> Todorović, J, Đuričin, D, Janošević, S,(2000), *Strategijski menadžment, Institut za tržišna istraživanja*, Beograd, srtr. 309.

kvalitet programa, i usklađenost sa misijom institucije i strategija mogućnosti proizvod/tržište koja sagledava promene potencijalnih programa i tržišta.<sup>289</sup>

Promena pozicije institucije na akademskom tržištu je veoma teško. Stare, utvrđene percepcije teško je promeniti. Obrazovna institucija mora odabrati željenu poziciju, a zatim je podržati svim raspoloživim sredstvima. Na primer, univerzitet srednje snage i dobrog finansijskog stanja ukoliko želi da poboljša svoj akademski prestiž treba da analizira svoj akademski portfolio i da izabere područje za investiranje. Obrazovna institucija može angažovati renomirane profesore u svoje redove; da uvede posebne programe za studente sa izuzetnim uspehom iz srednje škole (mladi talenti) i sl. Ove kao i druge aktivnosti moraju biti pažljivo promišljene i sprovedene da bi se postigli željeni efekti. Svi zaposleni na univerzitetu moraju znati i razumeti šta menadžment pokušava da ostvari kako bi njihovi naponi bili u skladu sa željenim pravcem i pozicijom.

Poput svih ostalih organizacija i univerziteti se suočavaju sa klasičnom dilemom kada razvijaju marketinšku strategiju. S jedne strane, minimiziranje operativnih troškova proističe iz obezbeđivanja jedinstvene, nediferencirane ponude svima. S druge strane, kada je tržište heterogeno (a obično jeste), a viši troškovi nastaju zbog raznovrsnosti ponuda usmerenih ka osobenim potrebama raznih ciljanih segmenata, onda dolazi do većeg zadovoljstva studenata i boljeg uspeha na tržištu. Shodno tome, univerzitet mora da izabere marketinšku strategiju koja odražava odgovarajuću ravnotežu između sposobnosti univerziteta da efikasno zadovoljava potrebe studenata i sposobnosti da efikasno posluje.

Implementacija strategije zahteva ne samo promene u organizacionoj strukturi, već obuku ili zamenu postojećih kadrova na ključnim pozicijama. Takođe, promene nastupaju i u kulturi organizacije. Svaka institucija ima kulturu ili češće nekoliko potkultura kroz koje grupe ljudi imaju poseban ugao gledanja na stvari. Akademski kulturu je često otvoreni kritičar poslovne kulture (s obzirom da je profit krajnji cilj) i marketing kulture (kako institucije treba da služe i zadovolje potrebe tržišta). Veliki izazov za obrazovnu instituciju je da razvije marketing orijentaciju gde će svi zaposleni da se osećaju da doprinose novoj klimi. Potrebno je izgraditi unapređen sistem koji će podržati novu strategiju, uključujući procedure, zaposlene i tehnologiju. Unapređen sistem podrazumeva da interne funkcije institucije reflektuju kulturu usluge. Na primer, većina fakulteta je svesna da važnosti brige i poštovanja koja se ukazuje studentima, njihovim porodicama i ohrabruju predavače, administrativno osoblje i osoblje na prvoj liniji da deluje u tom pravcu. U suprotnom, dolazi do smanjenja efektivnosti ostalih funkcija u instituciji i negativne percepcije od strane postojećih i budućih studenata.<sup>290</sup>

Marketing strategija obrazovnih institucija treba da bude veza odnosa institucije i njenih korisnika, kombinacija ekonomskog i ljudskog kapitala i da ukazuje na posebnu ulogu obrazovanja u osposobljavanju individua kao odgovornih građana. Ceolokupni sistem, njegovi

---

<sup>289</sup> Kotler, P., Fox, K., *citirani rad*, pp.100.

<sup>290</sup> Kotler, P., Fox, K., *citirani rad*, pp.101.

proizvodi i njihova primena, treba svi zajedno da deluju u cilju unapređenja ljudskog kapitala zasnovanog na obostranom poverenju.<sup>291</sup>

Prema tome, ako srce savremenog strategijskog marketinga, kako to ističe Kotler, čine segmentacija tržišta, ocena i izbor ciljnog tržišnog segmenta i pozicioniranje, odnosno diferenciranje, onda njihovo korišćenje u poslovanju institucije treba, prevashodno, da bude usmereno na sticanje konkurentske prednosti. To posebno treba da bude slučaj sa pozicioniranjem ponude sa ciljem da se na određenom segmentu obezbedi povoljniji imidž od sadašnjeg, odnosno potencijalne konkurencije.<sup>292</sup>

## **5. Strategija segmentacije tržišta**

Savremena visokoobrazovna institucija, zbog promena preferencija budućih studenata i kupovne snage, sve manje može da računa na homogeno i bezlično tržište, te da bi očuvalo svoju vitalnost, prinuđeno je da se bavi anatomijom i kartografijom tržišta. Tržište je heterogeno kako sa stanovišta ponude, tako i sa stanovišta tražnje.

Heterogenost ponude proizlazi, pre svega, iz: 1) razlika u onome što se nudi (obrazovna ponuda, prateće usluge i njihove karakteristike); 2) razlike u načinima kako se usluge nude na tržištu (kanali prodaje, promocija, prodajne usluge i dr.).

Heterogenost tražnje proizlazi iz postojanja razlika u potrebama, stavovima i načinima reagovanja korisnika na pojedine komponente ponude. Savremeno tehnološko društvo i globalizacija uticali su na raznovrsne zahteve korisnika (DLS, studiranje na stranom jeziku...).

U takvim uslovima, osnovni problem planiranja marketinga jeste koju kombinaciju marketing varijabli i tržišnih segmenata prihvatiti kao osnovu za aktiviranje izvora rasta visokoobrazovne institucije. Da bi došli do odgovarajuće strategije, nužno je detaljno istraživati mogućnosti i na skali ponude i na skali tražnje. Izabrana marketing strategija treba da uspostavi što čvršću vezu između onoga što se nudi i karakteristika korisnika kao nosilaca tražnje.

S obzirom na to da je heterogenost ponude i tražnje najvećim delom determinisana varijacijama u obrazovnoj ponudi/uslugama, razlikama u potrebama i stavovima korisnika, problem konceptualizacije tržišnog ponašanja visokoobrazovne institucije svodi se na pitanje izbora optimalne kombinacije **strategije segmentacije tržišta i diferenciranja proizvoda/usluge**.

**Segmentacija tržišta** omogućava da se odredi ciljno(a) tržište(a) i na pravi način zadovolje zahtevi tržišta, da se najefektivnije i najefikasnije obavlja transakcija između fakulteta i studenata (kao na primer: DLS, otvaranje centara). Konkretno, segmentacija tržišta predstavlja postupak podele tržišta u različite grupe korisnika koji bi mogli zahtevati posebne proizvode ili usluge.

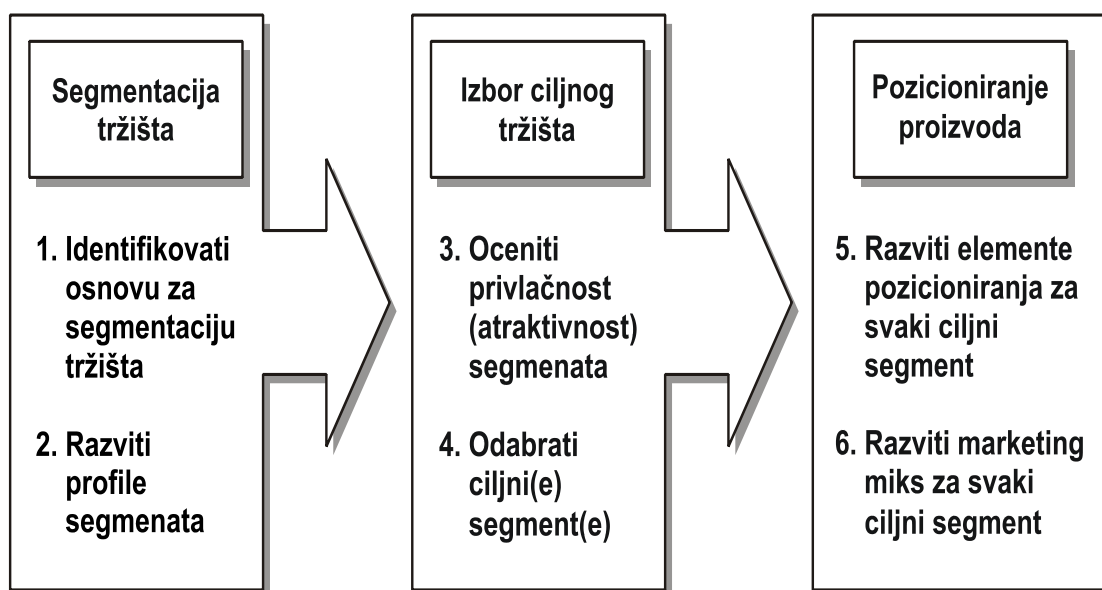
---

<sup>291</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*, pp.46.

<sup>292</sup> Prilagođeno prema: Kotler P., *Upravljanje marketingom*, str. 269-271.

Nužno je identifikovati različite načine segmentacije tržišta, razvijati profile rezultirajućih tržišnih segmenata i procenjivati privlačnost svakog pojedinog segmenta (slika 3.6.). Segmentacija tržišta jeste, ustvari, napor obrazovne institucije da grupiše potencijalne studente na takav način da njihova reakcija na instrumente marketing usluga (proizvod/usluga, cenu, kanale prodaje, promociju, zaposlene, uslužni proces, ambijent) budu slične ili, drugim rečima, da te reakcije više variraju među segmentima nego u okviru segmenata.<sup>293</sup> Nakon toga, pristupa se izboru ciljnog tržišta (procena i izbor jednog ili više tržišnih segmenata) i određivanju pozicije proizvoda i usluga u odnosu na konkurenciju. Potencijal institucije mora biti odgovarajući i racionalno alociran na različite segmente da se poveća efikasnost tržišnih transakcija. Ne treba prevideti da konkurentske institucije imaju iste ili slične ambicije na tržištu.<sup>294</sup>

**Slika 3.6. Faze segmentacije tržišta, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje proizvoda**



Izvor: Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž, Armstrong, G., (2007), *Principi marketinga*, MATE, Beograd, str. 391

Doyle (2002)<sup>295</sup> je identifikovao **pet razloga za tržišnu segmentaciju** u kontekstu visokog obrazovanja:

1. Precizno zadovoljavanje potreba korisnika – u visokom obrazovanju, tražnja i potrebe odraslih i zrelih studenata su različite u odnosu na one koji su napustili školu (kod prvih je želja za napredovanjem, boljom pozicijom u poslovnom okruženju, a kod drugih ispunjavanje očekivanja drugih) i zato je potrebno za svakoga „napraviti“ marketing miks koji bi odgovorio u potpunosti njihovim specifičnim potrebama.

<sup>293</sup> Milisavljević M., Todorović J., (2001), *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.357-360.

<sup>294</sup> Prilagođeno prema: Milosavljević. M., (2006), *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 208.

<sup>295</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*, pp.63.

2. Povećanje profita – ključ za povećanje profitabilnosti je razumevanje kupovnog ponašanja različitih tržišnih segmenata u cilju razvoja proizvoda i usluga koje im odgovaraju (npr. razvoj „*executive MBA*“ programa, koji targetiraju senior menadžere kompanije i koji su skuplji od klasičnih MBA programa, ali radi se o segmentu potrošača koji su spremni da plate bez obzira na cenu).
3. Ostvariti liderski segment – ostvariti lidersku poziciju automatskim ulaskom na tržište nije realno. Uglavnom tu poziciju imaju brendovi koji dugo godina rade na tome (npr. u Velikoj Britaniji dominantni brendovi su Oksford i Kembridž). Novi konkurenti mogu da ostvare dominantni udeo u posebnom tržišnom segmentu. Na primer, Otvoreni Univerzitet u Velikoj Britaniji ima dominantno prisustvo na tržištu odraslih i zrelih studenata, dok su drugi pozicionirani kao dominantni učesnici na tržištu kroz specifičnu grupu disciplina.
4. Zadržati korisnika – ključni aspekt segmentacije je kontinuirana identifikacija potreba potrošača od predškolskog nivoa do kraja njegovog života, s obzirom da je permanentno učenje postalo neophodnost. Potreba da se prate sve faze životnog ciklusa jer se obrazovne potrebe menjaju i u svakoj životnoj fazi su različite. Postdiplomci imaju drugačije potrebe od studenata i imaju specifičnu društvenu i socijalnu ulogu (imaju porodicu, imaju kredite, obaveze na poslu) koja zahteva poseban tretman.
5. Razvoj usmeren na marketing komunikacije – da bi poruka došla do korisnika mora da se koriste odgovarajući komunikacioni kanali. Nemaju svi isti pristup, preferencije i mogućnosti komunikacionim kanalima. Žene više vole modne časopise, a muškarci više koriste internet (oko 10 miliona domaćinstva u Velikoj Britaniji nema pristup digitalnoj TV). Tržišna segmentacija pomaže instituciji da identifikuje odgovarajuće komunikacione potrebe i targetira medij koji je najprikladniji specifičnoj grupi korisnika.

Kada obrazovna institucija identifikuje mogućnosti segmentacije na tržištu, potrebno je da donese odluku o tome koliko i koja tržišta da targetira. Marketing menadžeri kombinuju veći broj varijabli u težnji da identifikuju manje, bolje definisane ciljne grupe. Ovo je navelo neke istraživače tržišta da zastupaju pristup segmentacije tržišta baziran na potrebama. *Roger Best* je predložio pristup od sedam koraka, prikazanih u tabeli 3.1.



**Tabela 3.1. Koraci u procesu segmentacije**

| OPIS                                         |                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. <b>Segmentacija bazirana na potrebama</b> | Grupisanje studenata prema sličnim potrebama i očekivanim koristima.                                                                                                             |
| 2. <b>Identifikacija segmenata</b>           | Za svaki segment treba da se odredi koja je demografija, stil života i ponašanja koja čine segment različitim i prepoznatljivim (sposobnim za akciju).                           |
| 3. <b>Atraktivnost segmenata</b>             | Uz korišćenje unapred utvrđenih kriterijuma (kao što je rast tržišta, intenzitet konkurencije i pristup tržištu), treba da se utvrdi sveukupna atraktivnost svakog segmenta.     |
| 4. <b>Profitabilnost segmenata</b>           | Treba da se utvrdi profitabilnost segmenta.                                                                                                                                      |
| 5. <b>Pozicioniranje segmenata</b>           | Za svaki segment treba da se stvori „predlog vrednosti“ i strategije pozicioniranja odnosa usluge i cene, baziran na potrebama i karakteristikama pojedinačnog kupca u segmentu. |
| 6. <b>Test pristup segmentu</b>              | Kreirati vizuelni scenario radi testiranja atraktivnosti strategije pozicioniranja svakog segmenta.                                                                              |
| 7. <b>Strategija marketing miksa</b>         | Treba da se razvije strategija pozicioniranja tržišta tako da se uključe svi elementi marketing miksa (7P).                                                                      |

Izvor: Prilagođeno prema Kotler P, Keller K.L., (2009), *citiran rad*, pp. 268.

Dakle, prema navedenim istraživanjima, potrebno je odabrati onaj segment tržišta na kome će se postići željeni uspeh na ciljnom tržištu. Značaj segmentacije proizlazi i iz činjenice da savremeno obrazovanje sve više karakterišu **tržišne niše** tj. uže definisane grupe korisnika sa veoma specifičnim potrebama.<sup>296</sup> Naime, klasična segmentacija tržišta uglavnom se bazira na osnovnim razlikama; razlici u potrebama i načinima na koje se te razlike ispoljavaju.

Mnoge visokoobrazovne institucije prepoznale su svoju šansu u segmentu individualnog, ciljno usmerenog, po meri oblikovanog, takozvanog **obrazovanja tržišnih niša**. Visokoobrazovne institucije koje raspolažu sa izuzetno različitom ponudom, ograničenim kapacitetima, nemaju mogućnost nastupa na masovnim segmentima tražnje i najbolji odgovor za takvo stanje je ponuda

<sup>296</sup> Organizovanje osnovnih i posle diplomskih studija na engleskom jeziku – Međunarodna saradnja Univerziteta Singidunum i Linkoln Univerziteta je posledica globalizacije i proaktivnog reagovanja na aktuelna tržišna dešavanja i sprečavanje ulaska konkurenta.

tzv. nišnih proizvoda za mikro (nišne) obrazovne segmente.<sup>297</sup> Strategija tržišnih niša pretpostavlja sledeće faze:

1. **Identifikovanje** potencijalnih nišnih obrazovnih usluga.
2. **Razvoj** nišnih proizvoda.
3. Efikasnu **promociju** usmerenu ka ciljnim segmentima.

Implementacija strategije zahteva veliki napor da se identifikuju i razviju nišne usluge, a potom izvrši ciljno usmerena komunikacija prema segmentima tražnje. Nišni proizvodi su parcijalni proizvodi integrisanog obrazovnog proizvoda i strategija nišnog obrazovanja temelji se na marketingu tih proizvoda (aktivnosti i doživljaji), namenjenih konkretnim tržišnim segmentima.

Strategija segmentacije polazi od heterogenosti i činjenice da postoji veći broj manjih homogenih tržišta zbog različitih preferencija korisnika usluga. Segmentacija kao strategija znači prilagođavanje usluge potrebama i zahtevima kupaca. Strategija segmentacije je osvajanje tržišta po dubini.<sup>298</sup>

Institucija može da bira između **tri alternativne strategije** usklađivanja svog potencijala sa potencijalom tržišta:

1. strategija masovnog tržišta (masovni ili nediferencirani marketing)
2. strategiju višestruke segmentacije tržišta (diferencirani marketing)
3. strategiju koncentracije na jedan tržišni segment (koncentrisani marketing)

**1) Masovni** ili tzv. **nediferencirani marketing** odgovara kada je tržište u svojim zahtevima homogeno. U potpunosti ignoriše razlike na tržištu i obuhvata razvoj jedne ponude za čitavo tržište. Univerziteti koji slede ovaj princip će razviti univerzitetske programe - sa generalizovanim naglaskom, sa ciljem da služe bilo kom studentu u okviru masovnog tržišta. Akcenat u strategiji je nastojanje da se izađe u susret potrebama različitih grupa korisnika sa jednim širokim marketing programom. Ide se na ograničen broj proizvoda za više grupa korisnika, uz korišćenje svih mogućih kanala distribucije, masovnih medija za prenos poruka i nastupa sa jednim okvirom cena. To je situacija kada fakultet nudi jedan studijski program i pokušava da ubedi buduće studente da je on najbolji.<sup>299</sup>

Strategija masovnog marketinga nastoji da privuče svakoga jedinstvenim marketinškim pristupom na širokoj osnovi koristeći instrumente za masovnu komunikaciju. Umesto da identifikuje relativno homogene podskupove celokupnog tržišta, masovni marketing tretira čitavo tržište kao cilj, fokusirajući se na to da su potrebe korisnika slične.

---

<sup>297</sup> Univerzitet Singidunum je osnovao studijski program - Inženjerski menadžment sa ciljem da zadovolji potrebu specifične ciljne grupe.

<sup>298</sup> Milisavljević M. (2006), *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd str. 207-368.

<sup>299</sup> Kotler, P., Fox, K., *citirani rad*, pp. 211.

**2) Diferencirani marketing** obuhvata odluku da se djeluje u okviru dva ili više segmenata tržišta. Univerzitet može da izabere ograničeni broj koncentrisanih ili diversifikovanih ciljnih grupa.

**Strategija višestruke segmentacije** odnosno **diferencirani marketing** pretpostavlja orijentaciju na nekoliko tržišnih segmenata pri čemu se za svaki kreira poseban marketing miks. Univerzitet koristeći postojeće razlike između tržišnih segmenata, nastoji da ostvari maksimalno učešće na tržištu - da pokrije čitavo tržište sa različitim proizvodima/uslugama, jer se ostvaruje veći broj korisnika, veća dobit, veće tržišno učešće, ekonomija veličine u marketingu. Te koristi moraju se staviti u odnos sa troškovima koje prouzrokuje višestruka segmentacija, koji se neminovno povećavaju zbog dizajniranja novih proizvoda/usluga, promocije, istraživanja marketinga i troškova upravljanja širom ponudom (većim brojem usluga). S druge strane, stratezi na univerzitetu mogu da izaberu da ciljaju svaki segment tržišta primenjujući tako „potpuni diferencirani marketinški pristup“. U oba slučaja, zaseban marketinški program biće neophodan za svaki pojedinačni segment tržišta.

- **Selektivna specijalizacija** – u ovom slučaju bira se određen broj privlačnih segmenata, usklađen sa ciljevima i sredstvima institucije. Sinergija među segmentima može i ne mora da postoji, bitno je da segment bude profitabilan. Ova strategija pokrivanja više segmenata i ima prednost jer diverzifikuje rizik institucije. Tako da, ako jedan segment postane manje privlačan, institucija nastavlja da zarađuje na drugim segmentima.
- **Specijalizacija proizvoda/usluge** – kreiranje proizvoda/usluge koji se prodaju na više segmenata. Putem strategije specijalizacije institucija gradi reputaciju na području specifične usluge.
- **Specijalizacija tržišta** – ovde je koncentracija na zadovoljenju različitih potreba određene grupe korisnika. Specijalizacijom za opsluživanje određene grupe korisnika institucija postiže reputaciju i postaje kanal za sve nove proizvode i usluge koje bi ta grupa mogla koristiti.

**3) Koncentrisani marketing**, odnosno, strategija koncentracije na jedan tržišni segment je odgovarajuća kada postoji dobro definisan segment. Stvara se jedan specijalizovan marketing miks, prilagođen jednoj grupi korisnika, što obezbeđuje konkurentsku prednost. Nedostatak je što tržišni segment može biti suviše uzak.

Prema Lewisonu ovo je **strategija orkestriranog marketinga** koja podrazumeva razvijanje selektivnog marketinškog programa osmišljenog da zadovolji zajedničke potrebe niza („horizontalnih“ ili „vertikalnih“) segmenata tržišta. Iako pojedinačne potrebe svakog segmenta mogu donekle da variraju, stručnjak za orkestrirani marketing pronalazi zajednički element, karakteristiku, potrebu za nekoliko različitih grupa segmenata. Ta zajednička karakteristika ili potreba služi kao osnov za razvoj posebnog, a ipak zajedničkog marketinškog programa pogodnog za niz segmenata tržišta. Tržišno orkestriranje balansira između ekstremnih strategija -

diferenciranog naspram koncentrisanog marketinga.<sup>300</sup> Osnovni cilj obrazovne institucije je pravi izbor segmenata i prilagođavanje svoje ponude njihovim potrebama.

Osnovne koristi segmentacije tržišta su.<sup>301</sup>

- omogućava bolje identifikovanje marketing mogućnosti
- olakšava prilagođavanje instrumenata marketing miksa posebnim ciljnim grupama
- pomaže bolju alokaciju marketing izvora
- usmerava pozicioniranje usluga prema studentima i konkurenciji
- omogućava usmeravanje za planski razvoj ponude
- bolja raspodela resursa
- bolja strategija i taktika donošenja odluka
- bolje razumevanje tržišta i grupisanje korisnika
- više zajedničkog poslovanja javnog i privatnog sektora
- bolja konzistentnost kroz stalno usmeravanje korisnika
- veća efikasnost
- uspostavljanje racionalnog pristupa marketingu
- veći doprinos institucionalnim ciljevima
- pomoć uspostavljanju web prezentacija
- ciljane upotreba medija
- više fokusirane kampanje
- veći povraćaj investicija
- povećano zadovoljstvo studenata

Relevantan pristup u sprovođenju segmentacije tržišta jeste utvrđivanje osnove za grupisanje potencijalnih studenata, imajući u vidu da se oni po nizu svojih karakteristika razlikuju.

Tržište visokoobrazovnih institucija se sastoji od postojećih studenata, alumnija, donatora, fakulteta i potencijalnih korisnika za koje fakultet očekuje da postanu njihovi korisnici. S obzirom da se potrebe i preferencije za obrazovanjem razlikuju, viskoobrazovne institucije primenjuju masovni, diferencirani ili koncentrisani marketing, ali neophodno je da sagledaju potencijalni doprinos ciljnog tržišta.<sup>302</sup>

---

<sup>300</sup> Lewison, D.M., Hawes, J.M., (2007), "Student Target Marketing Strategies for Universities", *Journal of College Admission*, preuzeto sa sajta [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com), preuzeto 5.04.2009.

<sup>301</sup> Prilagođeno prema Živković., R, (2009), *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 10.

<sup>302</sup> Kotler,P., Fox,K., *citirani rad*, pp. 222.

### 5.1.Osnove za segmentaciju tržišta visokog obrazovanja

Brojni su kriterijumi koji se koriste za homogenizaciju grupa, odnosno za razvrstavanje tržišnih segmenata. Naime, kako je osnovna svrha segmentacije tržišta da se institucija što bolje prilagodi potrebama korisnika, bitno je da se segmenti utvrđuju na bazi što boljeg razumevanja uzroka njihovog različitog reagovanja na marketing *inpute*. Zbog toga se insistira da se u analizu uključi i niz drugih varijabli i da se segmentacija sprovede na bazi više kriterijuma.

U tom smislu preporučuje se da se, pored čisto psihografskih osobina ličnosti (grupisanje na bazi: društvenog sloja, stila života, ličnih osobina, znanja), u analizu uključe i karakteristike koje odražavaju ponašanje korisnika u odnosu na marketing *inpute* (tzv. pristup korisničke responzivnosti). Naime, studenti se nastoje grupisati prema koristima koje se očekuju (kvalitet - cena), regularnosti (akreditacija institucije), stepena lojalnosti i dr.<sup>303</sup>

Postoji veliki broj osnova za segmentaciju tržišta<sup>304</sup> prikazane u tabeli 3.2.

**Tabela 3.2. Glavne varijable za segmentaciju studentske populacije**

| Varijabla          | Karakteristike                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Geografska</b>  | segmentacija je jedna od najstarijih i najopštijih osnova za segmentaciju tržišta, predstavlja alokaciju korisnika po različitim geografskim (prostornim) područjima, kao što su gradovi, regije, države itd. Njena osnovna svrha je da ponudi osnovu za targetiranje potencijalnih studenta koji se slično ponašaju a nalaze se u različitim oblastima/ gradovima/ regionima. <sup>305</sup>                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Demografska</b> | segmentacija se sastoji u podeli korisnika na osnovu demografskih varijabli: pol, godine starost, životno doba porodice, zanimanje, prihodi, religija, etnička zajednica, nacionalnost i dr. Podaci se dobijaju kombinovanjem primarnih i sekundarnih izvora. Demografske varijable predstavljaju najjednostavnije kriterijume za razlikovanje grupa korisnika, iz više razloga:<br><br>a) navike, želje i preferencije su u uskoj vezi sa demografskim varijablama;<br>b) demografske varijable lakše je meriti od većine drugih vrsta varijabli, čak i kada se određeno ciljno tržište opisuje nedemografskim izrazima (npr. |

<sup>303</sup> Prilagođeno prema Milisavljević M., Todorović J., *Marketing strategija*, Ekonomski Fakultet Univerziteta u Beogradu, Institut za tržišna istraživanja, Beograd, 2000, str. 369.

<sup>304</sup> Prilagođeno prema Kotler F., Vong V., Sonders Dž., Armstrong G., (2007), *Principi marketinga*, MATE d.o.o., str.399.

<sup>305</sup> Za obrazovne institucije zainteresovane za nastup na međunarodnom tržištu Evropske Unije, *Maringe i Gibbs* predlažu podelu na grupe prema: godinama, prihodima, oni koji su napustili školu, prema jeziku i prema geografskoj lokaciji.

psihološka slika korisnika).

Danas je aktuelno<sup>306</sup> **povećanje broja žena**, devojaka koje se opredeljuju za visoko obrazovanje u odnosu na muškarce (može se tumačiti i opadanjem interesovanja i motivacije kod muškaraca za obrazovanjem).

Izbor studija je drugi aspekt koji reflektuje razlike u polu – većina ženskih studenata odabere studije umetnosti, muzike, medija, medicinu, humanističke nauke, primenjene nauke, farmakologiju; za studije prirodnih i tehničkih nauka (matematike i inženjeringa) zainteresovani su uglavnom muškarci.

Većina studenata su starosti **od 18 do 24 godine** ali poslednjih decenija posebna pažnja se usmerava na starosnu grupu **od 25 do 35 godina** i to je grupa koja se po svojim moralnim, ekonomskim i društvenim karakteristikama razlikuje od grupe koja je napustila školovanje.

**Koncept životnog ciklusa** je najčešće korišćena varijabla za demografsku osnovu segmentacije. Ona se zasniva na činjenici da tokom studiranja, korisnici usluga (studenti) prolaze kroz različite, nepredvidive situacije koje uslovljavaju različita ponašanja, itd.

Za visoko obrazovanje, tipične faze životnog ciklusa proizvoda uključuju: mlade i slobodne (većina studentske populacije), mlade i u braku sa ili bez dece (većina studenata postdiplomskih studija), sredovečni sa decom ili bez dece (većina kasnijih poslediplomaca ili doktoranata), i stariji u braku/penzionisani samci (uglavnom vanredni ili postdiplomci). Neke od ovih grupa su osetljivije od drugih i mogu predstavljati pravi izazov za savremene visokoobrazovne institucije.

Druge demografske varijable koje se često koriste u visokom obrazovanju su dohodak i društvena klasa. Prema *Drummond-u* i *Ensor* (2003), društvena klasa i dohodak u današnjem društvu imaju najmanji uticaj na ponašanje nego ostale varijable za segmentaciju.

**Psihografska** segmentacija korisnike deli prema karakteristikama životnog stila: na osnovu pripadnosti određenom društvenom sloju, načinu života ili ličnim karakteristikama. Korisnici iz jednog istog demografskog segmenta mogu imati vrlo različite psihografske profile. Svaki psihografski segment ima jedinstven životni stil koji vodi različitim izborima studija, vrsti proizvoda/usluga koje preferiraju, njihovim ličnim interesima, stavovima, vrednostima i naklonostima. Pod psihografskim profilom segmenata

---

<sup>306</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*, pp. 73.



korisnika usluga može se podrazumevati mešavina ustaljenih aktivnosti, interesa i mišljenja (**AIM**) kao pristup konstruisanju psihografskih profila korisnika. Istraživanje AIM-a ide u potragu za odgovorima korisnika usluga na veliki broj izjava koje mere: aktivnosti (sport, kreativne radionice, klubovi), interese (sklonosti, odnosno prioritete) i mišljenja (npr. šta student misli o pojedinim atributima na fakultetu). Psihografska istraživanja AIM-a koriste niz izjava (psihografski inventar), osmišljenih u svrhu prepoznavanja relevantnih aspekata ličnosti, njegovih interesa, stavova, verovanja i vrednosti.<sup>307</sup>

Takođe VALS tehnika koja je nastala u SAD, proširila se na sistem klasifikacije životnog stila na devet segmenata.

Psihografska segmentacija identifikuje tri različita tipa društvene grupe:<sup>308</sup>

Prvo su **tradicionalisti** čije ponašanje i proces donošenja odluke je lako predvideti. To su uglavnom pripadnice srednje klase koji veruju univerzitetima sa dugom tradicijom i smatraju da će oni obezbediti njihovoj deci najbolje mogućnosti za uključivanje u ekonomski i javni sektor.

**Osobe koje su pod uticajem drugih** svoja razmišljanja prilagođavaju ponašanju svojih vršnjaka čiji proces donošenja odluka se zasniva na trenutno aktuelnim trendovima, stilu života.

**Osobe koje nisu pod uticajem drugih** je relativno mala grupa koja je relativno nezavisan i sama donosi odluke.

**Bihevioristička** segmentacija deli korisnike u grupe na osnovu njihovih znanja, stavova, upotrebe ili reakcije prema ponudi. Mnogi stručnjaci smatraju da su biheviorističke varijable najbolje polazište za oblikovanje tržišnih segmenata.

Šema biheviorističke segmentacije, koja naglašava korisničku motivaciju, može da se ostvari korišćenjem dvojnih dimenzija: prednosti kojima korisnik teži i osnovne motivacije tog korišćenja. Tržišna matrica korist/motivacija za obrazovne korisnike često može da bude precizan prikaz studentskog tržišta za mnoge univerzitete. U ovom konceptualnom modelu identifikuju se **tri tipa obrazovnih korisnika** na osnovu glavnog cilja kome teže. To su:<sup>309</sup>

---

<sup>307</sup> Na primer, ako posmatramo izvore informisanosti, muškarci i žene koriste različite izvore - muška populacija više koristi internet, a ženska populacija preferira magazine.

<sup>308</sup> Maringe, F., Gibbs, P., (2009) *citiran rad*, pp.73-75.

<sup>309</sup> Lewison, D.M., Hawes, J.M., (2007), "Student Target Marketing Strategies for Universities", *Journal of College Admission*, preuzeto sa sajta [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com), dana 5.04.2009.

1. **Korisnik kvaliteta** – student koji zahteva visokokvalitetne usluge i nije previše zabrinut za troškove. On hoće najbolje i spreman je da to plati.
2. **Korisnik vrednosti** – student koji zahteva pravu vrednost, onako kako je definisano pravilni odnosom kvalitet - cena. On traži visok kvalitet za utrošeni novac i očekuje nivo usluga koji odgovara nivou cena.
3. **Korisnik ekonomičnosti** – student koji je pretežno zainteresovan da minimizira finansije i daje prednosti uslugama koje su jeftinije i najlakše se mogu kupiti. On je korisnik koji je spreman da prihvati marginalni kvalitet ako je cena u redu.

Osnovne motivacione snage koje utiču na ponašanje obrazovnih korisnika, rezultiraju kroz **četiri motivaciona tipa studenata**, a to su:

1. **Karijerista** – student čija je glavna motivacija da traži usluge obrazovanja orijentisane na karijeru. Ovaj pojedinac traži konkretne sposobnosti, veštine i pripremu koja će povećati šanse za uspešno dobijanje posla, napredovanje, mobilnost i sigurnost, kao i poboljšati šanse u karijeri i napredovanje u društvu.
2. **Student koji teži sopstvenom poboljšanju u društvenom okruženju** – student čiji se glavni motiv u traženju obrazovne usluge sastoji u poboljšanju svesti, širenju horizonata, produbljivanju opšteg znanja, realizovanju ličnih potencijala i ostvarivanju ličnih ciljeva. Samopotvrđivanje je glavna potreba koja motiviše ovog korisnika visokoobrazovnih usluga.
3. **Dokoličar** – student čiji glavni motiv da traži obrazovne usluge leži u zabavi i/ili rekreativnoj vrednosti koju te usluge pružaju. Ovaj pojedinac želi obrazovne usluge koje pružaju prijatno iskustvo učenja, dozvoljavaju lagodnost, omogućavaju druženje, poboljšavaju kvalitet života, proširuju znanje o temama ličnog interesovanja i podstiču opštu mentalnu dobrobit.
4. **Ambivalentni student** – student čiji je glavni motiv da traži obrazovne usluge orijentisan na neku drugu stranu, nepoznat ili nejasan. Ovaj pojedinac traži obrazovne usluge da bi zadovoljio nekog drugog (verovatno roditelje), da bi utvrdio moguća interesovanja, ili da izbegne druga životna iskustva.

U praksi, ne postoji jedinstven način za segmentaciju tržišta zato se najbolji rezultati dobijaju pravilnim kombinovanjem više strategija segmentacije. Obrazovna institucija mora da uvažava i promene koje se odigravaju na tržištu. Zahtevi korisnika usluga se menjaju. Jednom izvršena segmentacija po bilo kom kriterijumu je podložna promeni i mora se povremeno preispitivati da li odgovara realnosti. Nekad se promene moraju izvršiti i u kraćem vremenskom periodu.

U procesu razvoja i održavanja dugoročnih veza sa korisnicima usluga, bitno je izvršiti profilisanje segmenata (njihove potrebe i korist, atraktivnost, profitabilnost, strategija pozicioniranja i kreiranje marketing miksa za konkretan segment) i na osnovu njegovih karakteristika kreirati strategiju za pridobijanje novih korisnika. Osim privlačenja novih korisnika, moguće je kreiranje lojalnosti kod postojećih, proširenjem ponude i usmeravanjem aktivnosti univerziteta na nove usluge (MBA, profesionalni, stručni kursevi, seminari), upravljanje marketing kampanjama i dr.).

Kod vrednovanja različitih tržišnih segmenata, institucija mora uzeti u obzir najmanje dve karakteristike, privlačnost segmenta i spremnost institucije.<sup>310</sup>

Istraživanjem treba saznati više o pojedinim segmentima, tj. utvrditi njihov potencijal kao i razlike u stepenu njihove elastičnosti. Prema Kotleru u postupku vrednovanja segmenata, organizacija mora oceniti ukupnu privlačnost segmenta, ciljeve i mogućnosti institucije. Da bi bili korisni tržišni **segmenti moraju imati sledeće karakteristike:**

- **Merljivost** – odnosi se na statističke i demografske informacije o segmentima u smislu veličinu i strukturu populacije, kupovnu moć i druge karakteristike tržišta koje se mogu meriti.
- **Dostupnost** – marketing programi moraju biti formulisani na način da privuku i opsluže specifične segmente.
- **Važnost** – odnosi se na veličinu segmenta u relativnom smislu. Pitanje je da li su opravdane investicije u razvoj proizvoda/usluga za novi tržišni segment. Grupa treba da bude dovoljno velika da bi obezbedila povraćaj na investicije (ROI) koji je potreban instituciji.
- **Jedinstvenost** – segment mora biti dovoljno homogen (u smislu zajedničkih interesa i reagovanja na razne elemente marketing miksa i marketing programe). Grupa mora da se razlikuje od drugih segmenata, bilo po benefitima ili šta se percipiralo kao osnovna vrednost visokog obrazovanja.
- **Uskladenost** – novi segment treba da bude u skladu sa ukupnom misijom i ciljevima institucije i njegovim izvorima.
- **Stabilnost** – da bi ponašanje korisnika moglo da se predvidi ono mora da u dužem vremenskom periodu da bude stabilno ali ne može se ignorisati činjenica, da se ponašanje korisnika menja vremenom i da je neophodno da se kontinuirano prati.

---

<sup>310</sup> Kotler, F., Vongh, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., (2007), *Principi marketinga*, MATE d.o.o., str. 416.

- **Atraktivnost** – četiri šire grupe varijabli utiču na atraktivnost i to tržišni (potencijal tržišta-veličina, stopa rasta, faza životnog ciklusa), ekonomski i tehnološki (potreban kapital i tehnologija), konkurentski (postojeći i potencijalni konkurenti) i faktori okruženja (društveni i politički uticaji).<sup>311</sup>

Institucija mora identifikovati sve varijable za procenu karakteristika segmenata. Važnost pojedinih faktora je stvar procene i u suštini je subjektivne prirode.

Od ishoda ove analize zavisi odluka da li će visokoobrazovna institucija svoju strategiju bazirati na generalizaciji tržišta u smislu da se opredeli da bude prisutna na ukupnom tržištu određenog proizvoda ili će se odlučiti za strategiju prepoznavanja razlika među segmentima, nastojeći da se razlike prodube i tako obezbedi mesto na tržištu. Strategija koja se bazira na generalizaciji tržišta više se oslanja na potencijal tržišta u smislu mogućeg broja korisnika usluga, a manje na razlike u njihovim zahtevima, dok strategija koja se bazira na segmentaciji tržišta, polazi od verovanja da je produblјivanje razlika među korisnicima određenih usluga, snažniji argument za osiguravanje dominacije na tržištu.

Na osnovu analize konkurencije unutar svakog segmenta i definisanja marketing miksa za opsluživanje svakog segmenta, moguće je predvideti sopstveno tržišno učešće na svakom segmentu, proceniti troškove, sagledati da li se koristima ostvaruju ciljevi visokoobrazovne institucije. Na osnovu tako kompleksne analize treba doneti odluku o izboru ciljnog tržišnog segmenta.

Marketing miks strategija obrazovne institucije mora biti usklađena sa strategijom segmentacije tržišta, a nikako obrnuto. Određujući ciljno tržište, na osnovu segmentiranih korisnika, koji se razlikuju u potrebama i željama, menadžeri su u mogućnosti da povećaju učešće visokoobrazovne institucije na tržištu i izgrađuju lojalnost korisnika obrazovnih usluga.

U situaciji kada je segment odgovarajuće veličine i rasta i kada je atraktivan, visokoobrazovna institucija mora da uzme u obzir svoje ciljeve i sredstva za taj segment. Neophodno je da se ciljni segment poklapa sa dugoročnim ciljevima, on treba da bude dobar izbor sa stanovišta političke i društvene odgovornost. Neophodno je sagledati tržišnu privlačnost segmenta nasuprot poslovnoj snazi visokoobrazovne institucije, s obzirom da je to objektivna izbor prave ciljne grupe.<sup>312</sup>

---

<sup>311</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*, pp.66-67.

<sup>312</sup> Kotler, F., Vongh, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., (2007), *Principi marketinga*, MATE d.o.o., str. 416.

## 5.2. Izbor ciljnih grupa studenata

Raznovrsnost tržišta studenata i postdiplomaca je značajno porasla u poslednjoj deceniji.<sup>313</sup> Heterogenost u demografiji, psihografiji i biheviorističkim karakteristikama studenata doprinela je „eri individualizma“ gde je osnovni fokus na „korisnike kao individualce“ postao dominantna snaga u definisanju tržišta univerzitetskog obrazovanja. Uz pomoć novih tehnologija, globalizacije, veće socijalizacije i osećaja da se poseduje pravo na nešto, poimanje studenata kao pojedinaca je postalo marketinški trend koji može da ima uspehe samo ako se pažljivo osmisle marketinške strategije i aktivnosti zasnovane na jasno profilisanim segmentima tržišta.

Razvoj struktura segmentacije tržišta se jasno vidi iz ideje da korisnike usluge treba posmatrati kao različite, zasebne i posebne entitete o čemu svedoči segmentacija masovnih tržišta na segmente tržišta, tržišne podgrupe, mikro - tržišta i pojedinačna tržišta. Jasnoća u definisanju i strategiji tržišta postaje sve bitnija u javljanju ekonomije bazirane na znanju koja definiše univerzitetsko obrazovanje. Apstraktna i prolazna priroda tipične univerzitetske ponude doprinosi potrebi da se ima prepoznatljivo ciljno tržište i efikasna strategija da se dođe do tog tržišta. Predloženi procesi stvaranja strategije koje obuhvataju brojne isprobane koncepte i prakse. Ove procedure omogućavaju institucionalnim istraživačima tržišta u okviru visokog obrazovanja da razmatraju alternativne načine identifikovanja ciljnih tržišta i izbora strategija pokrivanja tržišta. Sa jasnim razumevanjem svojih tržišnih struktura akademske ustanove mogu da razviju ubedljive teme koje povezuju inače nezavisne aktivnosti i usresređuju energije svojih istraživača tržišta na željenu poziciju univerziteta na tržištu.

Pažljivo definisanje tržišta omogućava univerzitetima da se istaknu u određenim oblastima koje ih razlikuju od ostalih ustanova univerzitetskog obrazovanja i zbog toga pruže izabranoj studentskoj populaciji jedinstvenu vrednost sticanja znanja.

Sluh za tržište i izgradnja odnosa sa korisnicima su ključni u procesu definisanja tržišta. Sposobnost univerziteta da uspostavi bliske odnose sa sadašnjim studentima, ali i sa potencijalnim, povećava šanse da se efikasnije prepoznaju promene u potrebama i sklonostima studentske populacije, a sve u cilju kvalitetne regrutacije budućih korisnika.

Prema *Maringu i Gibbsu* postoje **tri** identifikovane **glavne ciljne grupe studenata** za koje je potrebno definisati marketing strategije:

1. Najveća grupa je segment „domaćih“ studenata, koji uključuje svršene srednjoškolce koji prvi put upisuju fakultet.
2. Segment strani studenti, brzo rastući segment posebno u ekonomski razvijenim zemljama. SAD, Kanada, Velika Britanija, Australija i Novi Zeland su najveći uvoznici

---

<sup>313</sup> Lewisonm, D.M., Hawes, J.M., (2007), “Student Target Marketing Strategies for Universities”, *Journal of College Admission*, preuzeto sa sajta [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com), dana 5.04.2009.

visokoobrazovnih studenata.

3. Značajan segment su stariji studenti, odrasli koji nisu upisali fakultet direktno iz srednje škole.<sup>314</sup>

Pomenuti segmenti imaju različite motivacije za upis na fakultet i imaju različita očekivanja u isporuci usluge visokog obrazovanja. Takođe, razlikuju se po godinama, kulturi, etničkim grupama, polu, jeziku, što ih čini različitim individuama, grupama na tržištu visokog obrazovanja.

Suština precizne strukture marketinške segmentacije se ogleda u činjenici da budućnost marketinga za visoko obrazovne ustanove leži u analitičkim i kreativnim oblastima direktnog interaktivnog marketinga, kanalisnog u više nivoa. Definisana tržišta i pažljivo profilisani korisnici ohrabruju korišćenje baze podataka marketinških strategija i taktika koje se direktno obraćaju pojedinačnim studentima i u interakciji su sa njima. Prilagođeni i personalizovani marketing može najbolje da se oblikuje prema posebnim potrebama i sklonostima izabranih studenata pomoću višestrukih marketinških kanala distribucije koji potpomažu direktan kontakt sa studentima.

Nova era višekanalnog marketinga iziskuje formiranje više tačaka dodira sa svakom grupom studenata. Približavanje studentima i dobijanje odgovora od sadašnjih i potencijalnih studenata putem elektronskih kanala (internet i e-mail), štampanih kanala (direktna pošta, časopisi, novine), emitovanja (televizija i radio), telefonskih usluga (telefonski marketing) i ličnih kanala (direktna prodaja), ubrzano postaju norma za uspešan marketing na tržištu visokog obrazovanja. Privlačenje i zadržavanje studenata zahteva razvijanje i promociju jedinstvenog vrednosnog poduhvata: jedini način na koji se može saznati šta čini drugačiju vrednosnu jednačinu jeste saznati i shvatiti tržište kao pojedince ili kao značajne grupe pojedinaca. Definisane strukture marketinške segmentacije su preteča dobro realizovanih direktnih marketing programa.<sup>315</sup>

## **6. Strategija pozicioniranja**

Pozicioniranje predstavlja način na koji osoba ili grupa percipiraju instituciju u odnosu na druge institucije. Pozicioniranje se može definisati kao: "...čin dizajniranja ponude jedne institucije tako da ona zauzima značajnu i jasno definisanu poziciju u svesti ciljnog korisnika usluge".<sup>316</sup> Pozicioniranje je u osnovi čin kojim se povezuju proizvodi ili usluge sa rešenjima koje kupci traže i osiguravaju im se koristi koje očekuju. Prema Milisavljeviću pozicioniranost proizvoda/usluge je mesto koje proizvod/usluga zauzima u mislima potrošača u odnosu na

---

<sup>314</sup> Maringe, F., Gibbs, P., citiran rad, pp.61 - 64.

<sup>315</sup> Canterbury, R.M., (2007), Marketing u visokom obrazovanju: Izazov (" Higher education marketing: A challenge", *Journal of College Admission*, preuzeto sa sajta [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com), dana 5.5.2009.

<sup>316</sup> Jobber D, Fahy J, *Osnovni marketinga*, drugo izdanje, data status, Beograd, 2006, str. 130.



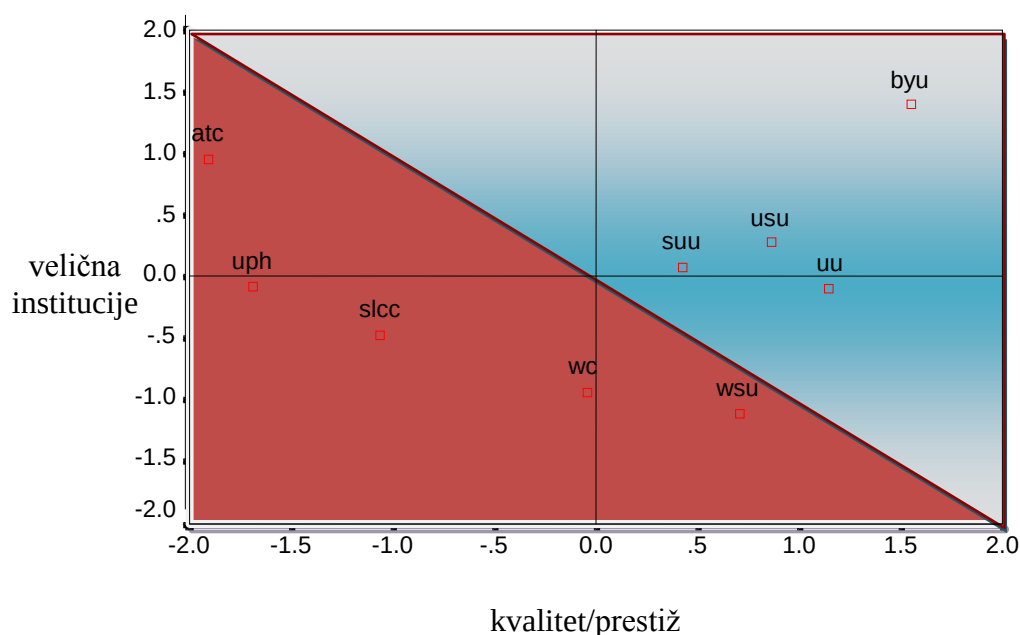
konkurentske proizvode/usluge na osnovu njegovih/njenih atributa. Pozicija predstavlja set percepcija, impresija i osećanja koja korisnik imaju u vezi sa uslugom u odnosu na konkurenciju.

Pozicioniranje uključuje najmanje 3 ključna koraka:

1. Identifikacija i razvoj organizacionog brenda – vrednosti, imidž i očekivanja u vezi sa ključnom uslugom organizacije.
2. Odluka o segmentu tržišta na kome organizacija treba da se fokusira.
3. Implementacija koncepta pozicioniranja.<sup>317</sup>

Kao što je prikazano na grafikon 3.1. mnoge obrazovne institucije koriste strategiji pozicioniranja da utvrde ključne attribute u odnosu na konkurenciju.

**Grafikon 3.1. Perceptualna mapa za koledže i univerzitete u SAD državi Juta (Utah)**



Izvor: *Perceptual Mapping: A Tool for Understanding Competitive Position*, Marketing Decisions, Research Insight Strategy, 20 July 2009

Rezultati multidimenzionalne perceptualne mape prikazuju odgovore ispitanika (koledža i univerziteta) u vezi sa dve dimenzije:

- 1) kvalitetom i prestižom institucije
- 2) veličinom grupe i ukupnom veličinom institucije<sup>318</sup>

<sup>317</sup> Maringe, F., Gibbs, P., citiran rad, pp.60.

<sup>318</sup> *Perceptual Mapping: A Tool for Understanding Competitive Position*, Marketing Decisions, Research Insight Strategy, preuzeto sa sajta [www.marketdecisions.com](http://www.marketdecisions.com), jula, 2009.

U okviru dimenzije kvaliteta i prestiža ispitivali su društvene i moralne dimenzije okruženja. Nekoliko atributa se pokazalo da je u korelaciji sa ovom dimenzijom, a to su: mogućnost za lični razvoj, opšti ugled, kvalitet osnovnih studija, društvene mogućnosti, moralno i etičko okruženje, kvalitet opreme i zgrade, priprema studenata za posle diplomске studije, struktura studenata, kvalitet nastave, različiti studijski programi koje se nude i sigurnost/bezbednost na univerzitetu. Pozicioniranje se ocenjuje merenjem percepcija i preferencija ciljnog segmenta. U tu svrhu se koriste **mape percepcije** koje predstavljaju grupu ključnih atributa proizvoda/usluge i verovanja korisnika usluge. Mape obezbeđuju preciznu prezentaciju kako korisnici vide i ocenjuju proizvod/uslugu. Predstavljaju spoj ključnih atributa usluge i percepcije korisnika, odnosno vizuelno sumiranje dimenzija koje potrošači koriste za percipiranje i ocenjivanje usluga i identifikovanje pozicije konkurentskih institucija na osnovu tih dimenzija. Dobijene informacije se koriste za oblikovanje marketing programa.

Perceptulna mapa je proces kojim se obuhvataju ključne dimenzije i menadžeri ih koriste da: 1) identifikuju ključne attribute usluge u procesu odlučivanja korisnika, 2) sagledavaju gde se neka institucija pozicionira na osnovu atributa, 3) utvrde gde se institucija nalazi u odnosu na konkurentske i 4) da otkriju potencijalne mogućnosti na tržištu (neispunjene tržišne niše).<sup>319</sup>

Uz pomoć mapa dobijaju se značajni odgovori na važna pitanja o tome kako studenti percipiraju konkurentske koledže i univerzitete. Za dobijanje relevantnih rezultata, pitanja se odnose na sledeće aspekte:

- prednosti obrazovne institucije
- nedostaci obrazovne institucije
- poređenje sa konkurentima
- poboljšanje i unapređenje imidža i pozicije<sup>320</sup>

A u okviru veličine grupe i ukupne veličine institucije samo je jedan atribut (veličina grupe tj. broj studenata po profesoru) u korelaciji sa ovim dimenzijama. U skladu sa tim ispitanici su rangirali *Weber State University (WSU)* i *Westminster College (WC)* kao najveće tj. imaju najmanji broj studenata po grupi, zatim sledi *Salt Lake Community College (SLCC)*. *The University of Phoenix (UP)*, *Southern Utah University (SUU)*, *The University of Utah (UU)*, *Utah State University (USU)* i *Brigham Young University (BYU)* imaju najveći broj studenata po grupi. Rezultati istraživanja su utvrdili pozicije i odnose univerziteta - ustanova ocenjena kao visoko kvalitetna, prestižna i sa velikim brojem studenata po grupi i velike ukupne veličine (*Brigham Young University*) i nekoliko institucija koje poseduje visok kvalitet i prestiž, ali su srednje veličine grupe i srednje ukupne veličine (*University of Utah*, *Utah State University* and *Southern Utah University*). Manje institucija sa visokim kvalitetom i prestižom su *Weber State*

---

<sup>319</sup> Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., citiran rad, str.290.

<sup>320</sup> Perceptual Mapping: A Tool for Understanding Competitive Position, *Marketing Decisions, Research Insight Strategy*, preuzeto sa sajta [www.marketdecisions.com](http://www.marketdecisions.com), jula, 2009.

*University i Westminster College*, a ustanove sa slabijim kvalitetom i prestižom, srednje klase i velike ukupne veličine (*Salt Lake Community College i University of Phoenix*).

Položaj takmičara na mapi ukazuje da *Weber State University (WSU)* zauzima jedinstveno mesto u svesti studenata, mada je reč o manje kvalitetnoj instituciji ali ona je dominantna i predstavlja važan tržišni segment. *University of Utah (UU)*, *Utaha State University (USU)* and *Southern Utah University (SUU)* su kvalitetne prestižne institucije sa grupama srednje veličine. Studenti ih doživljavaju kao slične i oni se direktno takmiče jedni sa drugima; nisu uspeli da uspostave jedinstvene pozicije na tržištu. *Brigham Young University (BYU)* zauzima jedinstveno mesto i percipiran je kao univerzitet najvišeg kvaliteta i prestiža, ali i sa najvećim grupama studenata. Možda je ova institucija precejnena i zbog toga ima ugroženu tržišnu poziciju. Četvrto, *Applied Technology Centers (ATC)* i *University of Phoenix (UP)* zauzimaju još rizičniju poziciju s obzirom da su se nisko pozicionirali u pogledu kvaliteta i prestiža. *Peti, Salt Lake Community College (SLCC)* je niskog kvaliteta prestiža i ima grupe srednje veličine. Međutim, pošto su kvalitet i prestiž važniji od veličine grupe, postoji mogućnost povećanja percipiranog kvaliteta. Na kraju, *Westminster College (WC)* zauzima jedinstvenu poziciju, ali verovatno nepoželjnu, sa malim veličinama grupe, nalazi se na sredini puta kvaliteta i prestiža. Sa nekim modifikacijama/ promenama mogao bi da se takmiče sa *Weber State University (WSU)*.

Ovakva istraživanja imaju za cilj da pokažu da se pozicioniranje može proceniti jedino kada se polazi od shvatanja kako ciljno tržište vrednuje i bira između različitih obrazovnih institucija.

Izbor strategije pozicioniranja omogućava jedinstven koncept za ulogu u strategiji svakog instrumenta marketing miksa. Strategija pozicioniranja nastoji da **uskladi sposobnost institucije sa potrebama ciljnog tržišta**. Potrebno je povezivanje elemenata marketing miksa na način da dobijena kombinacija najbolje odgovara ciljnom tržištu.<sup>321</sup>

**Strategija pozicioniranja se formira** uzimajući u obzir:

- kriterijume ili koristi koje korisnik ima u vidu kada plaća usluge, uključujući i relativni značaj kriterijuma,
- okvir do koga i kako se visokoobrazovna institucija diferencira od svojih konkurenata i
- ograničenja konkurentnih proizvoda u pogledu značaja potreba i želja korisnika.<sup>322</sup>

**Razvijanje strategije pozicioniranja** sastoji se iz sledećih koraka:

1. procene trenutne pozicije institucije na relevantnom tržištu,
2. izbor željene pozicije,
3. planiranje strategije da bi se dostigla željena pozicija,
4. implementacija strategije.<sup>323</sup>

<sup>321</sup> Milosavljević M, Todorović J, (2000), *Marketing strategija*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 120.

<sup>322</sup> Milisavljević M.(2006), *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 241-250.

Poznavanje komparativne pozicije je značajno, ali jednako je važno sagledati koje ključne atribute ljudi koriste u poređenju institucija, koji od njih su najvažniji, kao i kakva je relativna *pozicija visokoobrazovne institucije* u odnosu na konkurente. Bitno je naglasiti da institucija treba da sagleda svoju poziciju samo u odnosu na relevantne konkurente, a ne svaku visokoobrazovnu instituciju u zemlji ili svetu.

Kada je procenila svoju trenutnu poziciju obrazovna institucija može:

- ✓ odlučiti da njena trenutna pozicija jaka i poželjna i raditi na tome da se kao takva nametne potencijalnim korisnicima
- ✓ da razvije novu ili razjasni postojeću poziciju i da je uspešno saopšti
- ✓ gde je prikladno, da pozicionira ustanovu po novoj dimenziji (onoj koju bi ljudi cenili ali je obično ne koriste prilikom vrednovanja ustanove)

Uspešnost pozicioniranja određuju korisnici svojim stavovima, dodeljujući pozicije proizvodu/usluzi svojom percepcijom, prednostima i slabostima konkurencije, kao i strategijske vrednosti obrazovnoj instituciji (stručnost, resursi).<sup>324</sup>

Pozicioniranje je jedan od centralnih problema u marketingu. Za razliku od pozicioniranja, termin **tržišno pozicioniranje** proizvoda/usluge odnosi se na postavljanje proizvoda/usluge na određeno mesto na tržištu gde će naići na dobro prihvatanje u poređenju sa konkurentskim proizvodima/uslugama (Kotler). Pitanje tržišnog pozicioniranja se odnosi na oblikovanje marketing programa u smislu diferentne prednosti (kvalitet, imidž, zaposleni i dr.) u odnosu na konkurenciju. Institucija mora da odluči na osnovu koliko i kojih diferentnih prednosti će graditi svoju poziciju, jer nisu sve razlike značajne i podjednako vredne i ne vode sve ka konkurentskoj prednosti. Treba izabrati one razlike koje su od najvećeg značaja za studente i koje doprinose dugoročnoj rentabilnosti.

Analizirajući konkurentske institucije ili specijalne programe može se govoriti o sledećim **konkurentskim ulogama**: lideri, izazivači, pratioci i nišeri. Izbor posebne uloge zavisi od veličine programa, rasta, izvora kao i njihove konkurencije.

**Lideri** su priznate dominantne institucije ili programi u posebnim geografskim tržištima, disciplinama ili drugim oblastima. Liderstvo može reflektovati veličinu ili kvalitet, i lideri obično žele da održe prvu poziciju povećavanjem broja upisanih studenata, povećanjem kvaliteta upisanih studenata ili angažovanjem posebnih talenata.

**Izazivači** su institucije ili programi koji streme da se porede ili iznenade lidere. Oni žele da unaprede svoju reputaciju osnivajući više prestižnih programa ili angažujući talentovane predavače ili druge izvore da unaprede postojeće programe. Tržišni izazivač mora najpre da

---

<sup>323</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, str. 178.

<sup>324</sup> Videti opširnije: Milisavljević M., Maričić B., Gligorijević M., str.255-259.

definiše svoj strategijski cilj. Većini je cilj da povećaju tržišno učešće. Izazivač mora da odluči koga će da napadne.

- Može da napadne tržišnog lidera. To je visokorizična strategija, ali ujedno i ona koja u velikoj meri može da se isplati. Ona je osnovana ako lider ne zadovoljava tržište dovoljno dobro. Alternativna strategija je da se ode korak dalje u inovacijama u odnosu na lidera, i to u čitavom segmentu.
- Može da napadne institucije svoje veličine koje ne posluju dobro i koje su nedovoljno finansirane. Takve visokoobrazovne institucije imaju zastarele studijske programe, naplaćuju visoke cene ili pak ne zadovoljavaju korisnike po drugim pitanjima.
- Može da napadne male lokalne ili regionalne institucije.

**Pratioci** žele da očuvaju svoju trenutnu poziciju na tržištu i da budu što sličniji liderima. Pratioci mogu da usavrše svoje postojeće programe kako bi odgovorili potrebama ciljnog tržišta, ali oni nisu posebno inovativni.

*Theodore Levitt* je u članaku „Inovativna imitacija“ istakao da strategija imitacije proizvoda može da bude jednako profitabilna koliko i strategija inovacije proizvoda. **Inovator** snosi troškove razvoja novog proizvoda, pokretanja njegove distribucije, kao i informisanja i edukovanja tržišta. Nagrada za sav taj rad i rizik uglavnom je tržišno liderstvo. Međutim, neka druga organizacija može da se pojavi i kopira ili poboljša taj novi proizvod/uslugu. Iako ona verovatno neće prevazići lidera, pratilac može da ostvari visoke profite, jer nije imao nikakve troškove po pitanju inovacije.

Pratilac mora da definiše razvojnu putanju, ali takvu koja neće izazvati „odmazdu“ konkurenata. Postoje četiri opšte strategije:

1. **Falsifikator** kopira proizvod i usluge lidera, promotivni miks.
2. **Kloner** imitira proizvode, uslugu, naziv, slogan, komunikaciju uz manje varijacije.
3. **Imitator** kopira pojedine stvari od lidera, ali održava diferenciranost u smislu propagande, cene koju naplaćuje ili lokacije. Imitator nije na smetnji lideru sve dok ga ne napadne na agresivan način.
4. **Adapter** uzima usluge lidera i prilagođava ih ili poboljšava. Adapter može da odluči da prodaju obavlja na drugim tržištima, ali on često prerasta u budućeg izazivača.<sup>325</sup>

**Nišeri** su institucije ili programi koji imaju za cilj da pronađu ili popune jednu ili više niša koje nisu popunjene, ili nisu adekvatno opslužene od strane visokoobrazovnih ustanova. Nišeri se mogu specijalizovati u služenju jednom tipu tržišta (stariji od 65. godina), nudeći jedinstvene programe (MBA u telekomunikacijama), nudeći „skrojene“ programe (seminari kontrole kvaliteta za posebne kompanije). Nišeri treba da vode računa da niša bude odgovarajuće veličine

---

<sup>325</sup> Kotler F, Keller K, citiran rad, str. 359-361.

ili potencijalna da bi bila atraktivna, da nije dobro opslužena od drugih institucija i da je oni mogu efektivno opslužiti.<sup>326</sup>

Kada se postigne uspeh u nekoj niši obično se posledično javljaju druge institucije kao konkurenti. Da bi zadržala svoju poziciju u niši obrazovna institucija treba da neguje posebne kompetencije i diferentnu prednost u odnosu na konkurenciju, ukoliko ima marketing prednosti – kao što su jaki institucionalni i programski imidži, zadovoljne studente, diplomce i dobre odnose sa javnošću.

## **7. Strategija diferenciranja**

Diferenciranje prema Kotleru je proces dizajniranja skupa značajnih razlika u cilju da se ponuda jedne visokoobrazovne institucije diferencija od ponude konkurentske obrazovne institucije.<sup>327</sup>

Prema *Levitu* diferenciranje na tržištu je svuda prisutno. *Porter* smatra da je strategija diferenciranja druga generička strategija pored vođstva u troškovima i fokusa, odnosno usresređenosti na određeni tržišni segment. Strategija diferenciranja usluge omogućava da se ostvare natprosečni prinosi na kapital u grani jer se stvara povoljna odbrambena pozicija u suočavanju sa konkurencijom. Pretpostavka da uspe ova strategija je sposobnost marketing službe, jak potencijal istraživačko - razvojne aktivnosti, tradicija u grani ili iskustvo stečeno na drugi način i uska koordinacija aktivnosti sa kanalima distribucije. Pretpostavka je da korisnici ka kojima je usmeren napor institucije respektuju tu aktivnost institucije da diferenciranjem izađe u susret njihovim zahtevima. *Grant* smatra da je ključ uspešnog diferenciranja u:

1. razumevanju potreba i preferencija korisnika usluga,
2. privrženosti visokoobrazovne ustanove svojim studentima i
3. poznavanje strategije i sposobnosti visokoobrazovne institucije i inoviranje.<sup>328</sup>

Potencijal za diferenciranje usluga ograničen je samo imaginacijom ljudi. Treba staviti u fokus one karakteristike usluga koje su relevantne za preferencije u procesu izbora korisnika. Pored opipljivih karakteristika (kvalitet nastave, lokacija, ambijent, literatura...) treba razmatrati i neopipljive; društvena sociološka, psihološka i estetska razmatranja su prisutan u izboru usluge (želja za statusom, ekskluzivnošću i individualnošću su veoma moćne snage motivacije kod izbora velikog broja usluga).

Visokoobrazovne institucije koje su globalno pozicionirane imaju značajne mogućnosti da konkurišu kombinujući prednosti u troškovima sa diferenciranjem. Institucije koje kombinuju dve strategijske opcije u stanju su da se bolje pozicioniraju u odnosu na konkurenciju i da se brže

---

<sup>326</sup> Kotler P, Fox K, ,*citiran rad*, pp. 176-177

<sup>327</sup> Kotler, P, Fox, K., *citiran rad*, pp. 236.

<sup>328</sup> Prilagođeno prema Milisavljević, M, *citiran rad*, str 227.



adaptiraju promenama u sredini, da stiču novu tehnološku stručnost i da proširuju svoju suštinu kompetentnost (nastavni planovi i programi, predavači....).

Visokoobrazovne institucije prepoznale su različite potrebe i želje različitih ciljnih grupa. Kotler pravi razliku između diferenciranja proizvoda/usluge, personala i imidža. Usluge se razlikuju po svom potencijalu za diferenciranje: formi, kvalitet performansi, usaglašenost kvaliteta, pouzdanost, stil predavanja, itd. Diferenciranje personala (nastavnog i vannastavnog osoblja) se stiče boljom obukom što se manifestuje u sledećim karakteristikama: kompetentnost, poverenje, pouzdanost, ažurnost i komunikativnost.

Korisnici usluga različito reaguju na instituciju i na imidž usluga. Identitet je način na koji institucija pokušava da identifikuje ili pozicionira sebe i svoju uslugu. Imidž je način na koji javnost percipira instituciju ili njene usluge. Efektivan identitet utiče na definisanje karaktera usluga i ponudu vrednosti. Da bi identitet funkcionisao, mora se predstaviti kroz svako raspoloživo sredstvo komunikacije i svaki kontakt sa brendom (katalozi, brošure, godišnji izveštaji, vizit karte; tačnije, željenu poruku moraju da odražavaju simboli, boje, slogani, atmosfera, događaji i ponašanje zaposlenih).<sup>329</sup>

Univerziteti mogu da se diferenciraju na više načina, tačnije prema:

- lokaciji,
- kvalitetu, broju i tipu fakulteta,
- prirodi studijskog programa,
- posebnim karakteristikama (trogodišnje i četvorogodišnje studije, zajednički program sa nekim drugim/inostranim univerzitetom itd.),
- performansama kvaliteta,
- dostignućima diplomiranih studenata,
- tehnologijama koje se koriste,
- promenama školarine,
- ponašanju zaposlenih, bilo nastavnog ili vannastavnog osoblja.

Različiti faktori odgovaraju različitim studentima, tako da će neki od njih izabrati visokoobrazovnu ustanovu koja je u skladu sa njihovim preferencijama. Neke razlike bi bile visoko vrednovane od strane korisnika, neke bi bile lakše implementirane, ali na kojim specifičnim karakteristikama će univerzitet graditi svoju diferentnu prednost zavisi od toga sa kojim od sledećih kriterijuma su kompatibilni:

- Važnost - različita isporuka visoke vrednosti dovoljnom broju studenata, alumnijima, donatorima itd.
- Jedinstvenost – razlika treba da bude jedinstvena, da nije ponuđena od strane drugih univerziteta.

---

<sup>329</sup> Kotler, P, Keller,L, *citiran rad*, pp.320.

- Superiornost – razlika treba da bude superiorna, na poseban način kako bi ostvarila iste ciljeve ili benefite.
- Predusretljivost – razlika je nešto što univerzitet može da predstavi i poželjno da pokaže korisnicima.
- Predupređiti – razlika ne može da bude kopirana od strane drugih univerziteta, bar ne u kraćem vremenskom periodu.
- Dostupnost –univerzitet je u mogućnosti da učini dostupnom a studenti da mogu da plate za tu „različitost“.
- Profitabilnost/rentabilnost/korisnost – univerzitet je u prilici da obezbedi finansijska sredstva kroz donacije, nagrade kako bi implementirao „vrednu“ različitost.<sup>330</sup>

Uspešno diferenciranje ne treba da bude ekstremno ili kompleksno. Diferenciranje bazirano na ceni je kompleksnije i ukoliko se ekstremno koristi (cena dostupna za sve) može negativno da utiče na imidž univerziteta (tumači se da je manje prestižan od drugih). Diferenciranje na osnovu vrednosti je „sigurnija“ strategija – može komunicirati uspeh svojih diplomaca u poslovnom svetu ili u naučnim krugovima.

Sa ciljem da se razlikuje u odnosu na konkurenciju visokoobrazovna institucija koristeći strategiju diferenciranja može identifikovati svoje konkurentske šanse i prednosti. Uvažavajući cilj, menadžeri mogu nakon pregleda trenutnih portfolio programa, otkriti značajne gepove u svojoj ponudi. Tražnja na tržištu može se mimoilaziti sa jačim stranama institucije tako da obrazovna institucija mora unaprediti svoju ponudu ili tražiti nove programe ili tržišta. Tada je potreban sistematski pristup identifikovanja šansi, a matrica šansi program/tržište može biti koristan okvir za obavljanje takvog zadatka. Tabela 3.3. prikazuje program/tržište matricu šansi za visokoobrazovnu ustanovu koja je zainteresovan za povećanje upisa. Matrica podstiče planere da istovremeno imaju u vidu i programe i tržišta.<sup>331</sup>

---

<sup>330</sup> Kotler, P, Fox, K., *citiran rad*, pp. 237.

<sup>331</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 170.

**Tabela 3.3. Matrica šansi programa/tržište**

| Programi/<br>tržišta      | postojeći                                                                                                                                                                                                  | modifikovani                                                                                                                                                                                                             | novi                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>postojeća</b>          | 1. <u>Penetracija tržišta</u><br>Intenzivirati promociju i regrutovanje postojećih tržišta za postojeće programe                                                                                           | 4. <u>Modifikacija programa</u><br>Novi rasporedi (vikendom, večernji sati)<br>Unapređenje opreme /objekata                                                                                                              | 7. <u>Inovacija programa</u><br>Razvoj novih programa, kurseva                                                                                                                                                                                           |
| <b>geografska promena</b> | 2. <u>Geografska ekspanzija</u><br>Otvoriti drugi centar ili mesto za pružanje istih programa                                                                                                              | 5. <u>Modifikacija za disperzivna tržišta</u><br>Ponuda programa na udaljenim lokacijama                                                                                                                                 | 8. <u>Geografske inovacije</u><br>Novi načini za opsluživanje novih tržišta (učenje na daljinu-DLS sistem)                                                                                                                                               |
| <b>nova</b>               | 3. <u>Razvoj tržišta</u><br>Locirati novo tržište za postojeće programe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• starije stanovništvo</li> <li>• lokalne kompanije</li> <li>• prekvalifikacija</li> </ul> | 6. <u>Modifikacija program za nova tržišta</u><br>Specijalizovani kursevi za nova tržišta <ul style="list-style-type: none"> <li>• edukativni seminari</li> <li>• treninzi za potrebe određenih ciljnih grupa</li> </ul> | 9. <u>Totalna inovacija</u><br>Novi programi za nova tržišta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• „Univerzitet bez granica“ - Virtuelni univerzitet</li> <li>• Seminari za razvoj profesionalnih/ličnih veština u cilju sticanja profita</li> </ul> |

Izvor: Kotler P, Fox K, citiran rad, pp. 171.

Prvo treba da se razmotri polje 1 odnosno **penetraciju tržišta**. Ovde se postavlja pitanje da li institucija održava postojeće tržište produbljujući njegovu penetraciju na postojećem tržištu sa postojećim programima. Ova strategija je efikasna samo ako tržište nije zasićeno (saturacija).

Jedan od razloga za strategiju penetracije tj. zadržavanje studijskih programa je to što je uvođenje novih veoma rizično i mnogi ne žele da preuzmu takav rizik jer smatraju da su oni nepotrebni i vrlo skupi. Strategija penetracije tržišta sastoji se u tome, da se tržišne šanse koje postoje na (do sada) opsluženim tržištima što je moguće bolje iskoriste sa postojećim uslugama.

Polje 2 inicira pitanje da li visokoobrazovna institucija treba da razmotri mogućnost proširenja na nova geografska tržišta sa svojim postojećim programima (**geografska ekspanzija**). Univerzitet može da otvori centar u drugom delu grada, ili u novom gradu ili u drugoj državi.

Geografska ekspanzija se prepoznaje kao dobra strategija kada postoje sledeći uslovi:

1. raspoloživost kanala distribucije koji su pouzdani, jeftini ali i kvalitetni
2. kada insitutucija veoma efikasno i efektivno isporučuje kvalitetnu uslugu
3. kada institucija ima potreban kapital i ljudske resurse za upravljanje poslovanjem koje se širi

4. kada postoje nova netaknuta ili nesaturirana tržišta
5. kada institucija ima višak kapitala

Postoji brojni razlozi za pokušaj geografske ekspanzije: da se ostvari rast, smanji zavisnost od malih geografskih područja, da se iskoristi iskustvo, višak kapaciteta i odbrani od rastuće konkurencije pomeranjem na druga tržišta.

Razvoj tržišta se sastoji od nastojanja visokoobrazovne institucije da poveća prodaju sadašnjih usluga na novim tržištima. Obrazovna institucija može da otvori dodatna geografska tržišta putem regionalne, nacionalne i internacionalne ekspanzije. Takođe, može da privuče nove segmente tržišta putem razvoja (različitih verzija) usluga koje nailaze na prijem kod svih segmenata, ulaskom u druge kanale distribucije ili propagandom u drugim medijima.

Pored navedenih mogućnosti za ekspanziju tržišta treba uzeti u obzir i mogućnosti iznalaženja novih ciljnih grupa za postojeće usluge i iznalaženjem novih mogućnosti primene za postojeće usluge koje će koristiti novi ili postojeći korisnici. Nastup obrazovnih institucija na nova tržišta predstavlja snažan izazov za sve učesnike.

U polju 3, **razvoj tržišta** – razmatra se mogućnost ponuda postojećih programa novim individualnim i institucionalnim tržištima. Zatim, menadžeri mogu uzeti u razmatranje da li univerzitet treba da modifikuje svoje postojeće programe da bi privukao više postojećeg tržišta.

Kada je reč o koncepciji strategije za tržišta koja se tek pojavljuju, mora se računati sa puno neizvesnosti u pogledu brzine i razvoja, u vezi sa ponašanjem konkurencije, odgovarajućom kombinacijom karakteristika instrumenata marketing miksa, ali i u vezi sa investicijama u kapacitete i tehnološki know-how. Samo onaj koji ima razvijen sistem snimanja i dešifrovanja signala iz okruženja, može blagovremeno da reaguje na nove šanse ili opasnosti. Zato je potrebno prevashodno sagledati sledeće komponente:

1. Identifikovati faktore okruženja čijom integracijom se kreiraju nove okolnosti, odnosno stvaraju nova tržišta. Ovo je značajno da bi se na osnovu toga, sagledao obim i stabilnost tržišta koje nastaje.
2. Sagledati potrebe i osnove za segmentiranje tržišta kao i identifikovanje karakteristika tržišnih segmenata.
3. Oceniti potencijal tržišnih segmenata, a posebno sa stanovišta rasta tržišta, brzine prihvatanja usluge i reakcije konkurencije.
4. Analiza sadašnje i potencijalne konkurencije, gde je, potrebno odgovoriti na sledeća pitanja:
  - a) Ko su najverovatniji konkurenti sa kojima ćemo se sudarati na tržištu?
  - b) Na koju se strategiju oslanjaju oni koji su već ušli na tržište?
  - c) Koju će strategiju koristiti konkurenti za koje je verovatno da će se pojaviti?

d) Da li je dotični segment fragmentiran ili koncentrisan?

e) Može li jedan ili nekoliko institucija zadobiti dominaciju na tom segmentu?

5. Analizirati kanale distribucije, gde je atraktivno sagledati prednosti direktne prodaje u odnosu na korišćenje posrednika kao i njihovo motivisanje.

6. Analizirati resurse obrazovne institucije sa akcentom na identifikovanje područja za sticanje konkurentskih prednosti.<sup>332</sup>

Na bazi ocene potencijala i stabilnosti tražnje na dotičnom segmentu, verovatnih strategija konkurencije, kao i uslova za sticanje distinktivnih kompetentnosti, treba opredeliti najefikasnije metode infiltracije na novo tržište.

Polje 4 se odnosi na **razvoj programa**. Obrazovna ustanova može da otkrije da interesovanje i upis rastu kada se unaprede postojeće usluge, poveća kvalitet i reputacija centra za razvoj karijere ili primeni novi atraktivni raspored (vikendima, u večernjim satima, itd.). Razvoj novih koristi usluga, razvoj varijacija kvaliteta i razvoj dodajnih modela i veličina, dinamike i sl.

Polje 5 označava **modifikaciju za (disperzivna) geografski raširena tržišta**.<sup>333</sup>

**Modifikacija programa za nova tržišta** (polje 6) može biti realistična šansa za rast za većinu obrazovnih institucija. Na primer, univerzitet bi mogao da odluči da opslužuje starije odrasle osobe tako što će obezbediti specijalne tečajeve ili rasporede za njih.

**Inovacija programa**, (polje 7), znači razvoj novih kurseva, departmana ili programa. Čak i obrazovne ustanove koje se ne proširuju po veličini, moraju da formiraju nove kurseve ili programe ili da poboljšaju postojeće da bi održali postojeći broj ili privukli više novih studenata. Kada poslovanje pređe iz faze zrelosti u fazu opadanja, usled tržišno-tehnoloških i konkurentskih promena javlja se problem zamene i/ili revitalizacije. U takvim okolnostima neka područja u poslovnom portfoliju institucije beleže stagnaciju, te se javlja potreba promena upravljačkog fokusa, a posebno kada je reč o upravljanju marketingom.

**Geografska inovacija** (polje 8) uključuje pronalaženje novih načina da se opsluže nova geografska područja. Na primer, pomoću elektronske table profesor može pisati na jednoj lokaciji a da se zapisano, preko telefonskih linija, prenese do udaljenog grada. Učenje na daljinu putem telekonferensa je uspostavljeno u mnogim velikim kompanijama koje se povezuju sa univerzitetom da bi obezbedile tečajeve ili kurseve za sticanje diploma. Aktuelni studijski programi pomoću sistema učenja na daljinu (DLS sistem) i drugih savremenih tehnologija, povećavaju šanse za geografske inovacije.

**Totalna inovacija**, poslednja kategorija (polje 9) odnosi se na nove programe na novim tržištima. U poslednje dve decenije uspostavljeni su razni „univerziteti bez granica“. Neke institucije

---

<sup>332</sup> Prilagođeno prema Milisavljević M., Todorović J., *cit.rad*, str.507.

<sup>333</sup> Univerzitet u Pitsburgu, na primer preuzeo je vođstvo u otvaranju poslovnih škola u Centralnoj Evropi da trenira menadžere Centralno Istočne Evrope, i tu akciju podržavaju međunarodne kompanije koje traže adekvatno obučene lokalne menadžere.

razvijaju programe permanentnog obrazovanja ili programe u kojima se nastava odvija u večernjim časovima ili tokom vikenda.

Posmatrajući matricu, kretanje od polja 1 do polja 9, predstavlja progresiju od niskog rizika/niskog povraćaja do visokog rizika/visokog povraćaja. Obrazovne institucije često imaju odbojnost prema riziku preferirajući poznate u odnosu na rizične aktivnosti. Identifikovane mogućnosti, uz pomoć matrice, moraju se proceniti u odnosu na njihovu konzistentnost sa misijom, tržišnu vitalnost, troškove i druge karakteristike. Rezultati ove analize i portfolio analize obezbeđuje osnovu za formulisanje strategijskih planova.

### 8. Strategija brendiranja

Koncept *brandinga* razvio se u sistemima visokog obrazovanja i čvrsto je povezan sa idejom reputacije institucije. Kotler naglašava da je umetnost marketinga, umetnost izgradnje brenda, dok Lawlor sugerise da ukoliko jedna institucija nije brend, ona je jednostavno roba i smatra da većina obrazovnih institucija su „roba“ s obzirom da se dovoljno nediferenciraju od konkurencije. Oni su prestali da se takmiče cenovno i postali su ranjivi u tom procesu. Pokušaj da se brendira Nemačko visoko obrazovanje (DAAD) kako bi postalo globalno konkurentno u odnosu na SAD i ostale zemalje Evropske unije, posebno Velike Britanije, naglašava šta sve može biti fokus:

- kvalitet studijskih programa,
- adekvatna vrednost za školarinu,
- pouzdanost,
- lični uspeh i individualizam,
- savremeno ali ne moderano<sup>334</sup>

Brendovi se stvaraju decenijama, strpljivošću i istrajnošću. Tako je britanski Univerzitet Oksford ostao postojan u trci za kvalitetnim i savremenim obrazovanjem. Dinamika, a u isto vreme, tradicionalnost su vrednosti koje neguje ovaj najstariji britanski univerzitet. Univerzitet Oksford je ponos Ujedinjenog Kraljevstva, ali i svetski brend. Veliki poslovi i istraživanja se vezuju za njegovo ime, kao i imena 47 Nobelovaca. Sama organizacija i planiranje aktivnosti – od načina prijema na studije, preko dominantnog mentorskog modela izvođenja nastave i ispita, koji se nakon administrativnih reformi krajem 19. veka izvode samo u pisanoj formi, pa do akademskog koda oblačenja, različitog za svaku priliku, u odnosu na zvanje i ceremoniju. Sve to ukazuje da su se vizionari vekovima<sup>335</sup> bavili izgradnjom brenda koji je poznat kao oksfordska kultura, koji se tretira kao najmultikulturalniji britanski univerzitet, po studentskoj i nastavnoj strukturi.

---

<sup>334</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*, pp. 133.

<sup>335</sup> Smatra se da je godina osnivanja Univerziteta Oksford 1096.



U svojoj najjednostavnijoj definiciji, brend je izraz kojim se nazivaju proizvodi i usluge vrhunskog kvaliteta, ali šire posmatrano, globalizacijom i ubrzanim razvojem modernog društva pojam brand postaje sinonim za najvišu univerzalnu vrednost.

Brend treba da u svesti korisnika kreira percepciju da na tržištu ne postoji ni jedan drugi proizvod/usluga sličan njemu, da je on jedinstven i da ga treba zapamtiti kao nešto posebno. Brendiranje se ne događa na tržištu proizvoda i usluga, već isključivo u glavama i svesti korisnika usluga. Smatra se da je danas najznačajnija funkcija marketinga, izgradnja brenda s obzirom da je pozicija brenda presudna u procesu donošenja odluke o kupovini.

Brendiranje je zapravo davanje snage brenda određenim proizvodima i uslugama. Brendiranje se zasniva na stvaranju razlike i podrazumeva stvaranje mentalnih struktura i pomaže korisnicima da organizuju svoja znanja o proizvodima i uslugama na način koji će im pojasniti i olakšati donošenje odluke, a istovremeno instituciji obezbediti vrednost.<sup>336</sup>

Brend je snažna imovina kojom se mora pažljivo razvijati i kojom se mora pažljivo upravljati, kako bi se očuvala tržišna vrednost brenda. U cilju održanja ili povećanja stepena poznatosti brenda, pozitivne asocijacije brenda, potrebno je sarađivati sa stručnjacima za istraživanje i razvoj kako bi korisnicima mogli konstatno nuditi niz poboljšanih i inovativnih usluga koji će zadovoljiti njihove raznovrsne potrebe i želje. Osnovno sredstvo vrednosti brenda je vrednost za korisnike – vrednost koju brend stvara u odnosu na korisnike. Tako marketinško planiranje usmereno je na produženje dugoročne vrednosti lojalnih korisnika, pri čemu upravljanje brendom služi kao osnovno marketinško sredstvo.<sup>337</sup>

Brend u kontekstu usluge se sve više posmatra kao obećanje koje institucija daje korisnicima usluga. Osnovne karakteristike usluge koje diferenciraju njenu strategiju su:<sup>338</sup>

- velika uloga interne dimenzije brenda usluge,
- potreba za prevazilaženjem neopipljivosti usluge i njenom vizuelizacijom, materijalizacijom i personalizacijom,
- usmerenost na kreiranje dugoročnih odnosa je daleko veća nego u klasičnim pristupu kod fizički opipljivih dobara,
- veća uloga i značaj koju ima korporativni brend.

Veći uticaj ljudskog faktora, veće učešće korisnika govori o značaju interne dimenzije za brend. Brendiranje same uslužne organizacije i personala su podjednako važne i zato je bitno da se brend promoviše zaposlenima, da bude prihvaćen od svih zaposlenih jer oni čine integrativan deo tog brenda. Strategija brendiranja, pored funkcionalnih i emocionalnih koristi, sve više se pomera ka korporativnim i internim dimenzijama, pošto upravo zaposleni kreiraju koristi za korisnike.

---

<sup>336</sup> Kotler, Keller, *citiran rad*, str 283.

<sup>337</sup> Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž, Armstrong, G, *Principi marketinga*, (2007), MATE, Beograd, str. 555.

<sup>338</sup> Veljković, S., *citirani rad*, str. 283.

Efikasna strategija brendiranja u svojoj osnovi mora imati ne samo korisnika, već, pre svega, zaposlene, kojima treba jasno komunicirati vrednosti brenda što zahteva dobar interni sistem komuniciranja. Interno brendiranje obuhvata aktivnosti i procese koji informišu i motivišu zaposlene. Obećanje brenda biće ispunjeno ako se svi u kompaniji sažive sa datim brendom.<sup>339</sup>

U većini slučajeva privlačenje korisnika u sličnim organizacijama se realizuje cenovnim takmičenjem. U visokom obrazovanju, „pogodne” cene ne pomažu da se privuku studenti na globalnom nivou. Nasuprot tome, jeftini programi imaju uglavnom negativne asocijacije sa niskim kvalitetom. *Brending* je više od prostog zbira atributa koji utiču na odluke i pomaže u izgradnji imidža usluge sa kojom su njihovi korisnici ponosni. Visokoobrazovne institucije sa jakim identitetom brenda imaju pozitivan doživljaj koji gradi poverenje i pouzdanost u instituciju i daje pozitivne rezultate – tako što studenti biraju da pohađaju baš tu instituciju i preporučuju je svojim prijateljima.

Prema *Blythe*, *brending* je kulminacija niza aktivnosti, preko marketing miksa, do imidža brenda koji prenosi čitav set poruka korisnicima. Ključ je da *brending* uključuje čitav spektar marketing elemenata, a nije prosti zbir samo nekih u cilju sticanja kratkoročnih koristi.<sup>340</sup> Kada se jednom utvrde komparativne prednosti, *brending* obezbeđuje nekoliko benefita obrazovnoj instituciji; štiti instituciju od konkurencije, kreira „barijere ulaska” što omogućava fleksibilnost institucije u pogledu cenovne politike.

Pozicioniranje univerziteta ukazuje na ugled, kvalitet nastavnika i resurse, život u kampusu i način komunikacije. Pozicioniranje brenda je dizajnirano da razvije održive konkurentske prednosti u svesti studenta.<sup>341</sup>

Stvaranje veze sa brendom dešava se kada korisnici doživljavaju instituciju kao onu pravu, koja ispunjava njihova obećanja. Svi kontakti koji se realizuju između korisnika usluga i zaposlenih u instituciji moraju biti pozitivni.<sup>342</sup>

Korisnici treba da vide jasnu razliku između postojećeg brenda i konkurentskog. Brendovi su funkcionalni uređaji koji pomažu da se prenese slika o kvalitetu obrazovne institucije i očekivane performanse usluge. Brendovi se ponašaju kao reduktori rizika i u visokom obrazovanju, ključni rizici su povezani sa studijama na nivou koji uključuje cene studija i mogućnost zapošljavanja. Tako da dobijanje određenog MBA stepena smanjuje se rizik u pogledu kvalitetnog zaposlenja (visoko plaćeni posao) u prestižnoj organizaciji nakon završetka studija.

---

<sup>339</sup> Kotler, P., Keller, K. L., (2009), *Marketing Management*, Prentice Hall, 13 edition, pp.288-289.

<sup>340</sup> Maringe, F., Gibbs, P., citiran rad, pp. 134.

<sup>341</sup> Jurkowsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., (2006), *A student satisfaction model for Austrian higher education providers considering aspects of marketing communications*, *Innovative Marketing*, Volume 2, Issue 3, Special Edition on Consumer Satisfaction – Global Perspective, pp. 9-16.

<sup>342</sup> Carr, C., (2006), *Seeking to Attract Top Prospects, Employers Brush Up on Brands*, New York Times, USA

Prema modelu vrednosi brenda (BAV) postoje četiri komponente ili nosioca vrednosti brenda:

- Diferenciranost – koliko se brend razlikuje od drugih
- Relevantnost – kolika je privlačnost brenda
- Poštovanje – koliko je brend priznat i poštovan
- Znanje – koliko su potrošači upoznati i prisni sa brendom<sup>343</sup>

**Postoje četiri tipa koristi od brenda** i mogu poslužiti kao sredstva za analizu i evaluaciju organizacionih brendova:<sup>344</sup>

1. jačina prisutnosti brenda u svesti potrošača,
2. percipirani kvalitet proizvod ili usluge,
3. lojalnost prema brendu,
4. brand asocijacije/asocijacije u vezi sa brendom.<sup>345</sup>

Primer asocijacija u vezi sa brendom može biti univerzitet koji nudi *Rhodes* školarinu, *Fullbright* stipendiju, ili sličnu eminentnu obrazovnu podršku i može sebe povezati sa slavim ličnostima, (kao što je *St Andrews University* u Škotskoj koji često u komunikaciji naglašava da je njihov student bio princ *William*). Ove asocijacije mogu dodati vrednost kapitalu brenda. Takođe koriste se oznake/logo kao vidljiv identitet, tako Univerzitet *Southampton* koristi delfina kao institucionalni logo, a ideja je da se komunicira pamet i prijateljstvo. Takve vrednosti su duboko usađene u svest studenata i zaposlenih. Ideja je da društvo u celini poveže visokoobrazovnu instituciju sa ovim vrednostima.

Proces upravljanja brendom (slika 3.4.) obuhvata tri faze (oblikovanje brenda, razvoj i komuniciranje brenda i upravljanje brendom), njihove aktivnosti i faze izvođenja u cilju kreiranja opipljivih kreativnih rešenja.<sup>346</sup>

---

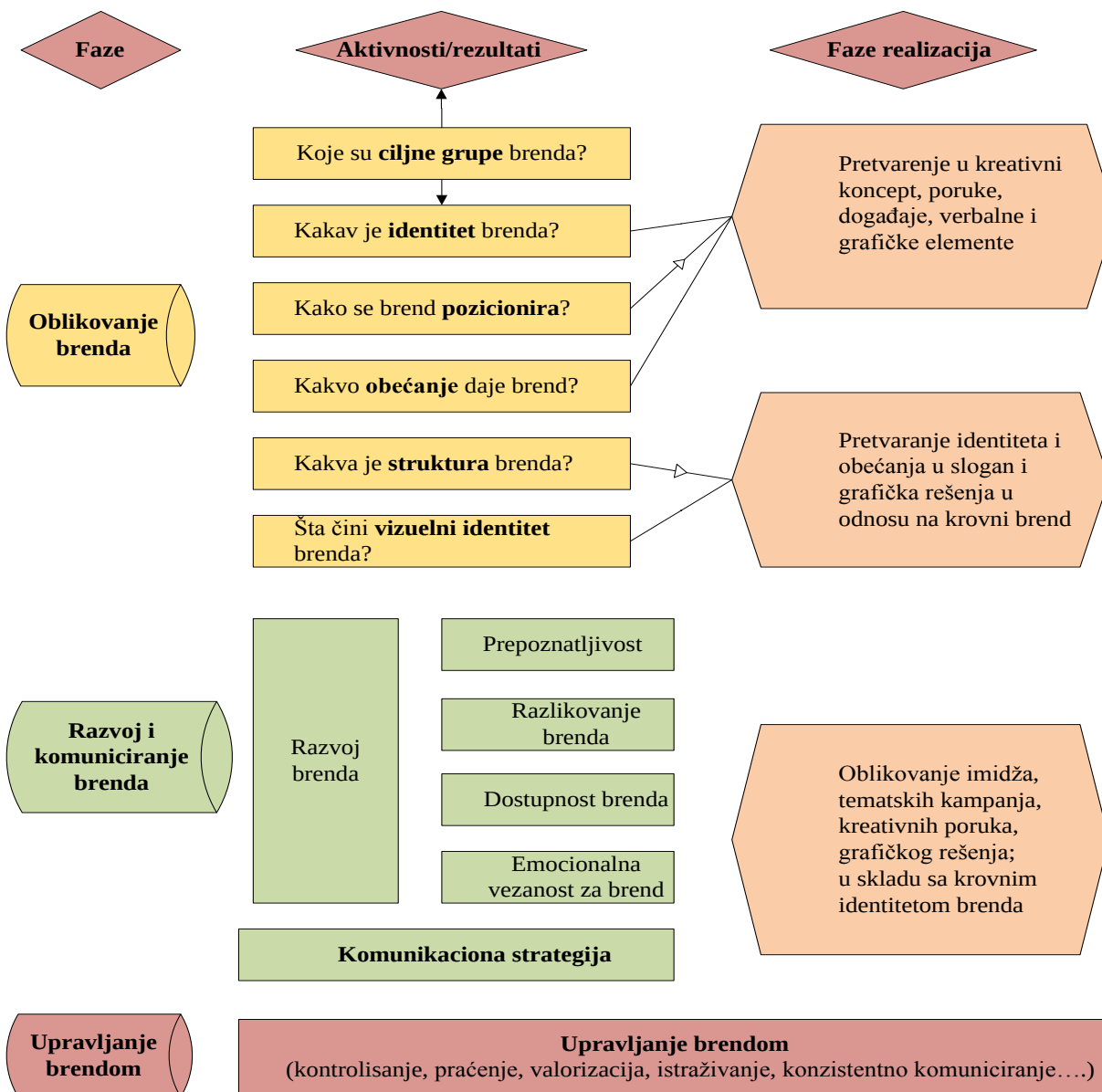
<sup>343</sup> Kotler, P., Keller, K, L., (2009), *citiran rad*, pp.283.

<sup>344</sup> Maringe, F., Gibbs, P.,*citiran rad*, pp. 135.

<sup>345</sup> Najnovija otkrića ukazuju da delfini nisu inteligentni kako se ranije smatralo i porede njihovu inteligenciju sa inteligencijom zlatne ribice. Mada ovi novi pronalasci nemaju zvaničnu podršku, strahuje se da bi mogli da devalviraju vrednost brenda Univerziteta *Southampton* dugoročno.

<sup>346</sup> Prilagođeno prema Vranešić, T., (2007), *Upravljanje markama (Brand Management)*, Accent, Zagreb, str. 65-75.

**Slika 3.4. Proces upravljanja brendom**



Izvor: Prilagođeno prema Vranešić, T., (2007), *Upravljanje markama (Brand Management)*, Accent, Zagreb, str. 65-75.

Prethodni primer potvrđuje da stvarna vrednost jakog brenda leži u njenoj moći da zadrži konkurentnost i lojalnost kod korisnika usluga. Brendovi se razlikuju prema učešću moći i vrednosti koje imaju na tržištu.<sup>347</sup>

Brend univerziteta reprezentuje suštinske vrednosti i predstavlja njihov korporativni imidž javnosti. Logo predstavlja vizuelni identitet univerziteta koji igra ključnu ulogu u pojačavanju

<sup>347</sup> Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž, Armstrong, G, *Principi marketinga*, (2007), MATE, Beograd, str. 555.

suštinske vrednosti i aspiracija institucije. Vizuelni imidž, zajedno sa logom, imenom, sloganom i ostalim elementima su pažljivo odabrani kako bi najbolje reprezentovali pravu misiju i cilj univerziteta. Uobičajeno je da imidž univerziteta sa dugom istorijom kao osnovu komunikacije koristi svoju dugogodišnju tradiciju (npr. kulturno istorijsko zdanje u kojoj se nalazi univerzitet, ili natpis na drevnom jeziku).<sup>348</sup>

## **9. Strategija međunarodnog marketinga**

Međunarodni marketing se javlja kao posledica globalizacije svetske privrede i povećanog značaja međunarodnih poslovnih odnosa za kompanije/institucije u savremenom svetu. Motivi nastupa na međunarodnom tržištu mogu biti različiti: opadanje tražnje na međunarodnom tržištu, uvoz nove tehnologije, neiskorišćenost kapaciteta, produžavanje životnog ciklusa usluge, smanjenje ili izbegavanje konkurencije i korišćenje svih povoljnih okolnosti kako bi se poboljšala rentabilnost poslovanja.<sup>349</sup>

Pregledom srateških misija i vizija 37 univerziteta u Velikoj Britaniji došlo se do sledećih konstatacija:

- Reč međunarodni se koristi kao reper (*benchmark*) da se ukaže na visoke standarde kojima univerziteti treba da streme.
- Reč međunarodni se češće koristi u vezi sa globalnim, transnacionalnim i regionalnim.
- Posebni ciljevi univerziteta ogledaju se u istraživanjima od međunarodnog značaja, obezbeđenju posebnog međunarodnog iskustva u podučavanju, predavačima i studentima, kao i promocija međunarodne reputacije institucije (međunarodno prepoznatljiva istraživanja, školarine i učenje).
- Ključna oblast održivih aktivnosti mnogih univerziteta je da promovišu regrutaciju međunarodnih studenata.<sup>350</sup>

Međunarodna marketing strategija zasniva se na analizi prošlog iskustva, mogućnostima institucije, njenog položaja u privredi i predviđanju budućeg toka događaja na međunarodnom tržištu. Ona je logičan pristup donošenju pojedinačnih odluka u marketing aktivnosti institucije van granica svoje zemlje.

Globalizacija se definiše na različite načine; relevantna definicija koja se odnosi na međunarodnu dimenziju visokog obrazovanja definisao je UNESCO: „Globalizacija je tok tehnologije, ekonomije, znanja, ljudi, vrednosti i ideja preko nacionalnih granica. Na različite načine globalizacija tangira svaku zemlju u zavisnosti od istorije, tradicije, kulture i prioriteta. Globalizacija je proces i stanje uzajamne zavisnosti između naroda koji rezultira povećanim

---

<sup>348</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*, pp. 98.

<sup>349</sup> Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009) *citiran rad*, str. 672.

<sup>350</sup> Prilagođeno prema Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*, pp. 98.

kretanjem roba, usluga, ljudi i ideja širom sveta, često je povezana sa pojavom ideje internacionalizacije u visokom obrazovanju“ (UNESCO, 1998).<sup>351</sup>

Internacionalizacija visokog obrazovanja je jedan od načina na koji zemlja odgovara na izazove globalizacije, u isto vreme respektujući individualnost nacije. Internacionalizacija i globalizacija su različiti, ali dinamički povezani koncepti, pri čemu globalizacija se posmatra kao katalizator dok se internacionalizacija tretira kao odgovor na promene ali na proaktivan način.

Najčešće korišćena definicija internacionalizacije dali su *Knight* i *de Wit* (1995) koja glasi „Internacionalizacija visokog obrazovanja je proces integracije međunarodne/međukulturne dimenzije u učenju, istraživanju i uslužnim funkcijama visokoobrazovne institucije.“<sup>352</sup>

Svrha internacionalizacije je da se pruži kvalitetno obrazovno iskustvo, restrukturiranje i unapređenje visokoobrazovnog sistema i obrazovnih usluga. Internacionalizacija treba da se posmatra kao ključni izvor i strategija za razvoj visokog obrazovanja, a u skladu sa međunarodnim obrazovanjem, društvenim, ekonomskim i kulturnim razvojem (odgovor globalnom imperativu i razvoju).

Postoje dve perspektive u vezi sa konceptom internacionalizacije visokog obrazovanja; prva se odnosi na proces koji odgovara na uticaj globalizacije i druga, namenska strategija koja utiče na podizanje kvaliteta visokog obrazovanja na brzo rastućem visokoobrazovanom tržištu.

Obe dimenzije, međunarodna i interkulturalna, su uključene u definiciju kako bi naglasile činjenicu da internacionalizacija nije samo orijentisana na zemlje ili države već uključuje različite kulturne/etičke grupe u zemlji. U današnjoj sveopštoj globalizaciji ekonomije, tehnologije i komunikacije postoji opravdan strah za opstankom nacionalnih identiteta i kultura pojedinih zemalja. S druge strane, internacionalizacija može da se koristi za jačanje i promociju nacionalnog identiteta. Tako da kulturna, naučna i obrazovna razmena između zemalja se tretiraju kao komunikacioni i diplomatski odnosi i obrazovanje se radije posmatra kao izvozni proizvod nego kao kulturni sporazum.

Formulisanje međunarodne marketing strategije podrazumeva da se pojedina tržišta (zemlje-regioni) tretiraju kao posebni segmenti sa različitom veličinom tržišta, stepenom konkurencije, sklonostima korisnika itd. Kako ne postoji jedinstven pristup niti jedinstvena strategija za uspeh, a usled čestih promena u međunarodnom okruženju, neophodno je da se marketing strategije prilagode novoj atmosferi.

**Strategijske odluke** su posebno aktuelne u međunarodnom marketingu. Prvo, značajno je odlučiti sa kojim zemljama obrazovna institucija želi saradnju. Veoma je bitno da obrazovna institucija prilikom nastupa na međunarodnom tržištu ima strategijski pristup u kontaktu sa državnim organima u zemlji u kojoj nastupa, s obzirom da može da stimuliše ili ograničava pojedine marketing aktivnosti. Okvir internacionalizacije u uskoj je vezi sa strategijskom

---

<sup>351</sup> Hans de Wit, Knight, A. J., (2009), *Quality and internationalisation in higher education*, OECD, (Programme on Institutional Management in Higher Education), pp.14.

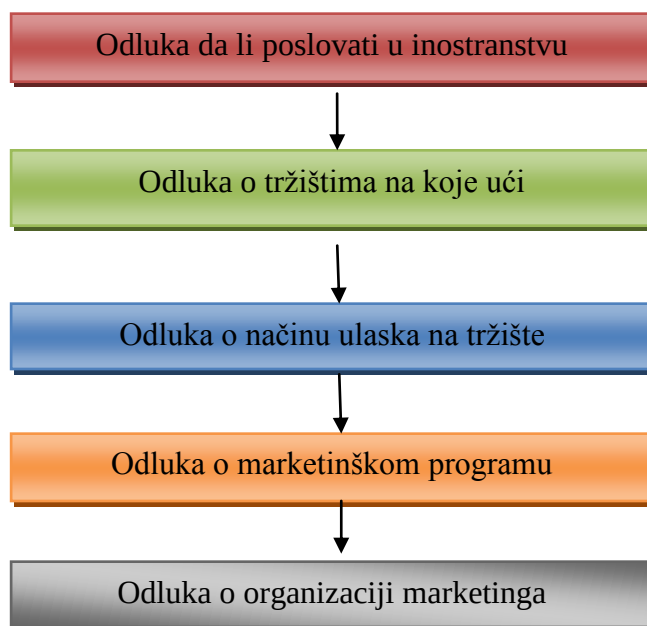
<sup>352</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*, pp. 83.



geografske ekspanzije odnosno koncentracije (izbor zemlje). Druga strateška odluka je način nastupa na stranom tržištu i stepen angažovanosti visokoobrazovne institucije na njemu. Treća odluka se odnosi na kombinaciju pojedinih instrumenata marketing miksa sa kojom visokoobrazovna institucija nastupa na pojedinim tržištima.<sup>353</sup>

Kotler ukazuje na glavne odluke u međunarodnom marketingu, prikazane slikom 3.5.

**Slika 3.5. Glavne odluke u međunarodnom marketingu**



Izvor: Kotler, P., Keller, K. L., (2009), *Marketing Management*, Prentice Hall, 13ed. pp. 669.

U međunarodnom marketingu donosi se veći broj strateških odluka: zemlju/e u kojima se planiraju aktivnosti, način nastupa na stranom tržištu i stepen angažovanosti univerziteta na njemu kao i odluka o marketing miksu.<sup>354</sup>

Bazični elementi strategije marketinga (4P+3P) isti su na domaćem i na inostranom tržištu, ali primena marketing programa institucije može biti različita. *Keegan* navodi sledeće faktore koji uslovljavaju tu različitost; osetljivost okruženja, stepen sličnosti i razlika u okruženju, potencijal institucije, međuzavisnost životnog ciklusa proizvod /tržišta i iskustvo. *Thorelli* izdvaja tri grupe eksternih varijabli koje utiču na upravljanje u međunarodnom marketingu i grupiše ih u: tržišnu strukturu svake zemlje, lokalno marketing okruženje po zemljama i međunarodno okruženje kojim se regulišu odnosi između pojedinih zemalja. *Terpstra* naglašava da ključna razlika proizilazi iz činjenice što se i kontrolisane i nekontrolisane varijable, relevantne za kreiranje marketing strategije, značajno razlikuju u međunarodnim razmenama.<sup>355</sup>

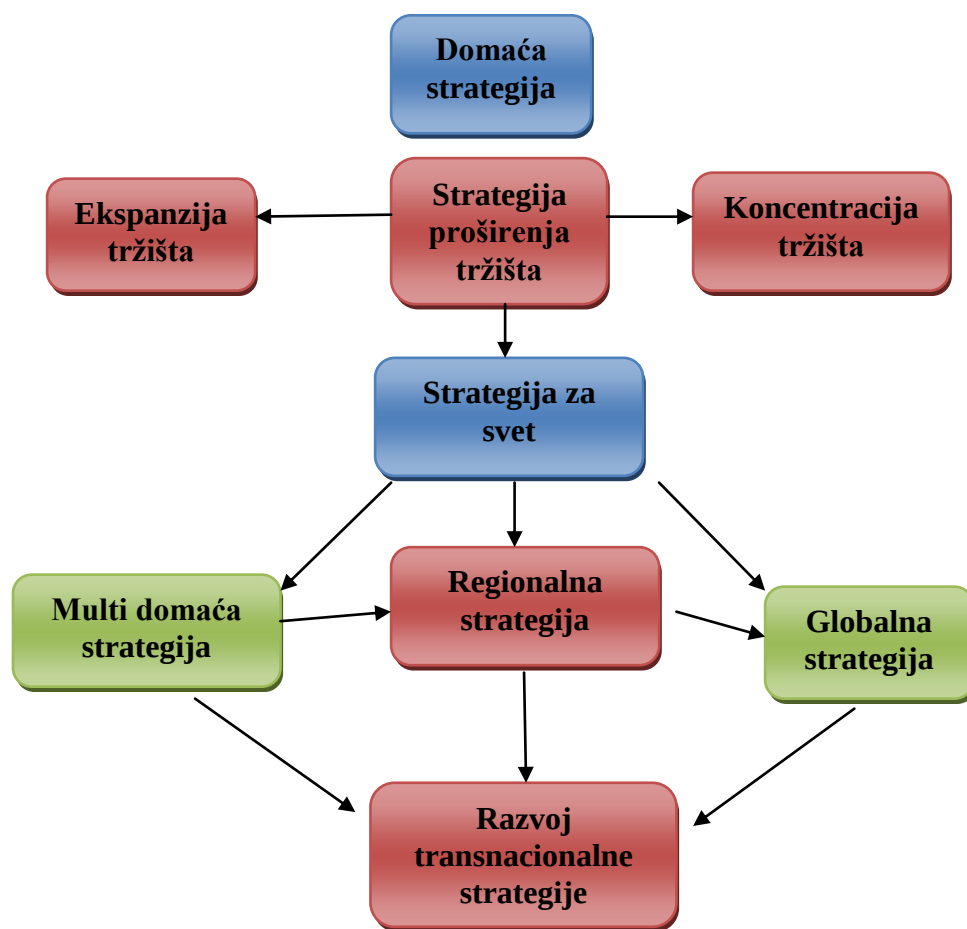
<sup>353</sup> Prilagođeno prema Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009) citiran rad, str. 674.

<sup>354</sup> Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., citiran rad, str. 634.

<sup>355</sup> Rakita, B., (2009), *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet Beograd, str 577-580.

Prema Rakiti, područje strateškog odlučivanja u međunarodnom marketingu odnosi se na izbor odgovarajuće strategije ulaska ili uključivanja na odabrano inostrano tržište. U drugoj polovini 20. veka, pojavilo se mnoštvo novih strategijskih varijanti ulaska u periodu intenzivirane globalizacije.<sup>356</sup> Veliki broj faktora utiče na izbor međunarodne marketing strategije. Dva faktora koja se ne smeju predvideti u analizi su stepen globalizacije i stepen pripremljenosti visokoobrazovne institucije za nastup na međunarodnom tržištu.

**Slika 3.6. Faze evolucije u razvoju međunarodnih strategija**



Izvor: Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M.,(2009) *Osnovi Marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 676.

Kao što je prikazano na slici 3.6. pojedini autori smatraju da postoji evolucija u stvaranju međunarodne marketing strategije. Za obrazovnu instituciju logično je da prvi korak bude da se od domaće strategije ide na strategije tržišta –traže se slična tržišta sa kojima se može ići sa istom ili sličnom ponudom. To je moguće učiniti na dva načina:

1. **Ekspanzijom tržišta** – veći broj tržišta ili segmenata na istom broju tržišta (zemalja)
2. **Koncentracijom tržišta** - ide se na manji broj tržišta ili tržišnih segmenata na tim tržištima

<sup>356</sup> Rakita, B., *citiran rad.*, str. 156.

sa ciljem da se ostvari značajno tržište učešće.<sup>357</sup>

Međunarodna orijentacija i kreiranje strategije za svet<sup>358</sup> je orijentacija kada visokoobrazovna institucija ima tri strategijske opcije: regionalnu strategiju, multidomaću strategiju i globalnu strategiju. **Regionalna strategija** je kada institucija pripada jednoj od svetskih regionalnih zajednica (npr. Evropska unija). **Multinacionala strategija** je fokusirana na prilagođavanje svakom tržištu i po potrebi se ide na segmentaciju tržišta u svakoj zemlji ponaosob. Treća, **globalna strategija** kada obrazovna institucija pravi oštru razliku između domaćeg i inostranog tržišta, a marketing miks je maksimalno standardizovan. Poslednja etapa je stvaranje **transnacionalne strategije**, koja se oslanja na integrisanje različite aktive, izvora i ljudi u svim departmanima u svetu. Na globalnom tržištu nije potrebno imati samo strategiju konkurentski orijentisanu, već i strategiju saradnje sa institucijama drugih zemalja (**strategijske alijanse**).<sup>359</sup>

Poslovna orijentacija visokoobrazovnih institucija zavisi da li se radi: o **etnocentričnim** (ukoliko se nastup na inostranom tržištu smatra sekundarnim aktivnostima), **policentričnim** (ukoliko se oblikuju strategije koje su odgovarajuće za te zemlje), **regiocentričnim** (ukoliko su usmerene na jedan region) i **geocentričnim** (globalnim) ukoliko ceo svet posmatra kao potencijalno tržište) aktivnostima.

U rastućem trendu obrazovanja istovremeno je pronađen interes u velikim, ali i manjim zemljama da jasno definišu izvoz obrazovnih proizvoda i usluga kao deo njihovih izvoznih politika.

Internacionalizacija visokog obrazovanja je globalni fenomen i postaje integrisan deo široke strategije mnogih univerziteta širom sveta. Marketing u međunarodnim okvirima postaje sve značajniji s obzirom da visokoobrazovne institucije pokazuju veliki interes u privlačenju stranih studenata i povećanju globalne konkurentnosti.<sup>360</sup>

Mnogi eksperti naglašavaju značajan uticaj globalizacije na društvene, kulturne i političke procese u zemlji. *Altbach i Knihgt* smatraju da svetski fenomen podstiče promene u ekonomskoj, političkoj i društvenoj sferi koje utiču na visokoobrazovne institucije.

Internacionalizacija ima mnogo zajedničkih karakteristika sa globalizacijom, ali bolje rečeno internacionalizacija je odgovor na uticaj globalizacije. Univerziteti reflektuje međunarodni karakter tako što pojačava vidljivost u sledećem:

- eksplicitna internacionalizacija strateške namere sa jasno definisanim ciljem i strategijom,
- veliki broj raznolikog osoblja i studenata iz međunarodnih programa razmene studenata,
- jako prisustvo na međunarodnom studentskom tržištu,
- izvoz obrazovnih usluga izvan granica zemlje,

---

<sup>357</sup> Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009) citiran rad, str. 676.

<sup>358</sup> Primer *Phoenix University*, nalazi se na prvom mestu među deset on line univerziteta, zatim, *Open University* je prvi među univerzitetima koji je primenio tehnologiju sistema učenja na daljinu, najveći univerzitet u Velikoj Britaniji, sa više od 200.000 studenata i korisnika, čiji studijski kursevi su među najboljima u svetu u kategoriji materijala za učenje na daljinu i redovno osvajaju nagrade za inovacije u radu.

<sup>359</sup> Prilagođeno prema Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2009) citiran rad, str. 676.

<sup>360</sup> Maringe, F., Gibbs, P, citiran rad, pp.82.

- razvoj nastavnih programa nastoji da integriše međunarodnu dimenziju u studijske programe u proces podučavanja i u pedagoški pristup,
- razvoj istaživačkih programa sa fokusom na međunarodne aspekte i
- zajednička istaživanja i razvojne aktivnosti sa međunarodnim i globalnim organizacijama.<sup>361</sup>

Promoter internacionalizacije je globalizacija, koja se sve više ubrzava i uključuje sile koje obuhvataju sledeće:

- Nova društvena znanja
- Revoluciju informacione i komunikacione tehnologije
- Rastući utilitarizam u visokom obrazovanju
- Rastuća tražnja za visokim obrazovanjem
- Političku i ekonomsku nestabilnost
- Opadanje javnih fondova visokog obrazovanja

Navedeni faktori (pokretači) kreiraju novu dinamiku internacionalizacije na institucionalnom i nacionalom nivou sistema univerziteta. Mobilnost studenata i osoblja ima tendenciju odlazaka iz manje razvijenih u razvijene zemlje što dovodi do odlaska mladih obrazovnih ljudi/naučnika i implicira značajne ekonomske gubitke za siromašne zemlje (UNESCO 2000). Tako na univerzitetima u zemljama u razvoju radi „preostalo“ osoblje i stvara se negativna percepcija o lošem kvalitetu predavanja i neadekvatnim uslovima strudiranja zbog čega sve više studenata se interesuje za univerzitete u svetu, u ekonomsko razvijenim zemljama.

Pre nego što odluči da posluje u inostranstvu obrazovna institucija treba da sagleda sledeće:

- preferencije inostranih korisnika usluga i na taj način da ponudi konkurentski atraktivan proizvod/uslugu,
- poslovnu kulturu strane zemlje ili njen *know-how* kako bi efektivno poslovali sa stranim korisnicima,
- inostrano zakonodavstvo (zakone) i političku situaciju; da predvidi neočekivane troškove,
- potrebu za menadžerima sa međunarodnim iskustvom.<sup>362</sup>

U skladu sa navedenim, biti međunarodni je osnovni prioritet visokog obrazovanja i veliki broj institucija koristi svoj položaj kako bi javnosti predočio svoju misiju i viziju, a u cilju ostvarenja svoje ključne strategije.

Razvijene zemlje i prosperitetni delovi zemalja u razvoju čine manje od 20% svetske populacije, ali i preostalih 80% su potencijalna tržišta u razvoju sa manjom kupovnom moći, ali mogu biti profitabilne (tako što menjaju svoje ustaljene prakse). Predviđa se da će debalans biti veći i

---

<sup>361</sup> Maringe, F., Gibbs, P, *citiran rad*, pp.82-86.

<sup>362</sup> Prilagođeno prema Kotler, P., Keller, (2009), *Marketing Management*, Prentice Hall, 13 edition, pp.640.

očekuje se više od 90% budućeg rasta stanovništva da se desi u manje razvijenim zemljama. Tu se javljaju ekonomske i kulturološke razlike; marketinška infrastruktura gotovo da i ne postoji, a lokalna konkurencija može da bude iznenađujuće jaka.<sup>363</sup>

Kao što ne postoji jedinstven pristup konkurenciji ne postoji ni jedan tip međunarodne marketing strategije. Institucija mora da ima stratejski pristup u kontaktu sa državnim organima u pojedinim zemljama, zatim bitno je da se odredi koji okvir internacionalizacije svog poslovanja želi ili za koji je sposobna u datoj situaciji. To je istovremeno i kriterijum za izbor zemlje sa kojima će se obavljati međunarodna poslovna aktivnost. Kritična odluka je izbor načina nastupa na pojedinim tržištima a u skladu sa karakterom ciljnog tržišta, potencijalom institucije i konkurentskom situacijom.

Složenost i specifičnost međunarodnog poslovnog okruženja komplikuje i otežava realizaciju opšte formule uspešne strategije marketing nastupa na tržištu – pravi proizvod sa pravom cenom, u pravo vreme, na pravom mestu i s pravom promocijom. Različiti ekonomski, kulturni, konkurentski i regulativni faktori direktno se odražavaju i na pojedine elemente strategije marketing nastupa na inostrano tržište.

*Porter* smatra da institucije koje primenju istu strategiju – usmerenu ka istom ciljnom tržištu – čine **stratešku grupu**. Institucije koje su najuspešnije u sprovođenju te strategije ostvariće najveći profit dok institucije koje nemaju jasnu strategiju i pokušavaju da budu dobre u svim strateškim dimenzijama biće najneuspešnije.<sup>364</sup>

Ukoliko visokoobrazovne institucije žele da budu efektivne, potrebni su im strateški partneri i formiraju tzv. **stratejske alijanse**. Alijansne omogućavaju poznatim svetskim univerzitetima da postanu lideri na nacionalom ili globalnom planu, s obzirom da formiraju alijanse sa domaćim ili multinacionalnim institucijama i na taj način upotpunjuju ili unapređuju sposobnosti i resurse.<sup>365</sup>

Međunarodne stratejske alijanse kao strategija ulaska, predstavlja interesno orijentisane saveze visoko obrazovnih institucija iz različitih zemalja koji obezbeđuju mogućnosti za ostvarivanje sinergetskih efekata, tj. obostranih koristi i rezultata koje članovi alijanse ne bi mogli samostalno ostvariti. Prema *Rakiti*, stratejske alijanse mogu se kretati u rasponu od modela parcijalne ugovorne saradnje oko konkretnog i stateški važnog poslovnog zadatka. Najšire posmatrano, međunarodne stratejske alijanse pokrivaju sve oblike međunarodnih partnerski aranžmana koji su više od klasičnih tržišnih transakcija i distanciranih transfera, a manje od spajanja i pripajanja obrazovnih institucija iz različitih zemalja.<sup>366</sup>

---

<sup>363</sup> Kotler, P., Keller, K. L., (2009), *Marketing Management*, Prentice Hall, 13th edition, pp. 641.

<sup>364</sup> Kotler, P., Keller, K. L., *citiran rad*. 94 - 95.

<sup>365</sup> Singidunum univerzitetom u saradnji sa Linkoln Univerzitetom iz SAD na osnovni i posleddiplomskim studijama, Ekonomski fakultet u saradnji sa jednom od vodećih škola menadžmenta - HEC grupom iz Francuske.

<sup>366</sup> Prilagođeno prema *Rakita*, B., (2009), *citiran rad*, str. 173.

## 10. Strategija marketing miksa visokoobrazovnih institucija

"Marketing nije umetnost da se pronade pravi put da se otarasite onoga što pravite. To je umetnost stvaranja prave vrednosti za kupca."

*Philip Kotler*

Da bi se ostvarila fundamentalna uloga marketinga, razmena, potrebno je efektivno i efikasno korišćenje odgovarajuće kombinacije instrumenata marketing miksa. Marketing miks ima komunikacionu i operativnu funkciju. **Komunikaciona funkcija** je potreba da se prenesu korisnicima relevantnost usluga za njihove potrebe ili preferencije. **Operativna funkcija** ima za cilj da ukloni barijere u transakcijama ili razmeni, tako da korisnicima koji su se opredelili za tu uslugu mogu da uđu u proces razmene sa minimalnim naporima. Pozitivna sinergija podrazumeva da posebna kombinacija instrumenata rezultira u dodatnoj efektivnosti, efikasnosti ili oboje. Negativna je kada je zajednički efekat manje efektivan i efikasan nego prosti zbir instrumenata. Neutralna sinergija je kada kombinacija instrumenata ne dovodi do zajedničkih efekata u ostvarivanju ciljeva.<sup>367</sup>

Pažljivo upravljanje svim elementima marketing miksa je osnova za uspešan marketing usluga posebno za visokoobrazovanje. Svaki od instrumenata marketing miksa u oblasti visokog obrazovanja ima svoje specifičnosti koje će biti detaljno objašnjene u nastavku. Specifične karakteristike obrazovnih usluga ukazuju na potrebu i važnost koji zahtevaju posebnu pažnju prilikom definisanja marketing miksa (studenti, nastavno i van nastavno osoblje, zgrada fakulteta, prateći objekti, tehnička i tehnološka opremljenost i nastavni proces), a posebno tri dodatna uslužna instrumenta.

Ljude kao ključni instrument u obrazovnom procesu čine profesori, zaposleni na univerzitetu, studenti i drugi *stejkholderi* u okruženju koji posluju sa univerzitetom. Nastavno i vannastavno osoblje zajedno učestvuje u isporuci usluge i utiče na percepciju korisnika usluge. Svi učesnici koji participiraju u isporuci usluge utiču na odluke korisnika usluge u zavisnosti od prirode usluge. Kako su učesnici obučeni, njihov lični stav i ponašanje utiču na percepciju korisnika usluge. Oni koji pružaju uslugu ili osobe koje su u ličnom kontaktu sa budućim korisnicima usluga su veoma važni. Tako da u uslužnim profesijama kao što su: konsalting, advokatura, profesura ili druge profesije gde dominira neposredan kontakt može se konstatovati da onaj koji isporučuje uslugu, stvara uslugu. Istraživanja ukazuju da doprinosi ovih aktera mogu biti ključni za uspeh uslužne institucije.

Korisnici usluga imaju dominantan uticaj na isporuku usluge, na njen kvalitet, ali utiču i na sopstveno zadovoljstvo. U obrazovanju, studenti utiču na kvalitet usluge koju prime, bilo da prisustvuju predavanju, aktivno učestvuju ili nisu prisutni ili su pasivni/odsutni u nastavnom procesu. Pored uticaja studenata, na kvalitet usluge treba naglasiti njihov uticaj na ostale aktuelne

---

<sup>367</sup> Milosavljević M, Todorović J, citiran rad, str. 72.



i potencijalne studente. U visokoobrazovnim institucijama korisnici mogu da utiču na kvalitet usluge koju primaju od drugih - ili se poboljšava ili smanjuje percepcija kvaliteta na osnovu iskustva drugih studenata. Takođe, uticaj društvenog okruženja i njenih članova je vidan, kao i uticaj tržišta rada, politike države, itd.

Pojavni oblici kao što je fizičko okruženje tj. „prostor“ u kome se obrazovna usluga isporučuje, susreću se svi oni koji učestvuju u isporuci usluge i studenti, kao i sve opipljive komponente koje olakšavaju uslužne transakcije ili komunikacije. Fizičko okruženje usluga uključuje sve opipljive predstave usluge kao što su knjige, prezentacije, promotivni materijal obrazovne institucije (brošure, vizit karte, flajeri, katalozi), zgrade, amfiteatre, opremu, itd. Fizičko okruženje obrazovne institucije; enterijer i eksterijer govore i doprinose kvalitetu usluge i treba da šalju konzistentu poruku koja je u skladu sa misijom i vizijom institucije.<sup>368</sup>

Proces, mehanizmi, tok aktivnosti koji obezbeđuju isporuku obrazovne usluge takođe su pokazatelji kvaliteta usluge. Obrazovne usluge su veoma kompleksne i podrazumevaju aktivno učešće korisnika kako bi proces bio kompletan i kvalitetan.

**Tabela 3.3. Marketing miks usluga**

| USLUGA           | CENA                 | DISTRIBUCIJA                              | PROMOCIJA            |
|------------------|----------------------|-------------------------------------------|----------------------|
| Karakteristike   | Fleksibilnost        | Vrsta (tip) kanala                        | Privredna propaganda |
| Nivo kvaliteta   | Nivo cene            | Dostupnost                                | Unapređenje prodaje  |
| Dostupnost       | Uslovi plaćanja      | Posrednici                                | PR                   |
| Dopunske usluge  | Diferenciranje       | Lokacija distribucije                     | Publicitet           |
| Brend            | Popusti              | Upravljanje kanalima                      | Direktni marketing   |
|                  | Percepcija korisnika |                                           |                      |
| <b>LJUDI</b>     | <b>AMBIJENT</b>      | <b>USLUŽNI PROCES</b>                     |                      |
| Zaposleni        | Dizajn objekata      | Tok aktivnosti                            |                      |
| ➤ regrutacija    | Oprema               | - Standardizacija nastavnih i vannastanih |                      |
| ➤ trening        | Signalizacija        | aktivnosti                                |                      |
| ➤ motivacija     | Uniforme zaposlenih  | - Prilagodljivost individualnim zahtevima |                      |
| ➤ nagrađivanje   | Ostali opipljivi     |                                           |                      |
| ➤ timski rad     | elementi:            | Koraci u procesu                          |                      |
| Korisnici usluga | ➤ prijavljivanje     | -Jednostavnost                            |                      |
| Satisfakcija     | ➤ poslovne kartice   | -Integrisanost                            |                      |
| Lojalnost        | ➤ informacije        |                                           |                      |
|                  |                      | Uključenost korisnika                     |                      |

Izvor: prilagođeno prema Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D., (2006), *Services Marketing*, McGraw Hill, New York, pp.25.

<sup>368</sup> Prilagođeno prema Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D., (2006), *Services Marketing*, McGraw Hill, New York, pp. 25-27.

Kompleksnost svih instrumenata marketing miksa visokoobrazovnih usluga prikazana je u tabeli 3.3. Sinergijom instrumenata realizuju se kratkoročni i dugoročni ciljevi visokoobrazovnih institucija.

### **10.1. Priroda ponude u visokom obrazovanju**

Kada govorimo o obrazovnoj ponudi, *Kotler* misli pre svega na programe i usluge. Usluge su poseban izazov s obzirom na svoje karakteristike (neopipljive, neodvojive, netrajne, varijabilne). Većina usluga nastaje tek u kontaktu sa korisnikom usluga. Student može proveriti kvalitet određenog studijskog programa samo ako prisustvuje određenom broju predavanja, ali sigurno ne može da sudi o efektivnosti predavanja profesora čitajući njegov silabus. Ako studenti koji se prijave za studijski program, propuste neke časove, oni mogu pozajmiti beleške od svojih kolega, ali to neće imati isti efekat kao što bi bilo da su prisustvovali predavanju.<sup>369</sup>

Ograničenja koje usluge imaju u odnosu na proizvod uključuju „snagu“ usluga koju isporučio treba da pretvori u komparativnu prednost. Profesor treba da koristi informacije koje „dobija“ iz verbalne i neverbalne komunikacije sa studentima (njihovih pogleda/reakcija) u toku predavanja u cilju modifikacije strukture i načina predavanja.

Većina usluga predstavlja kombinaciju opipljivih i neopipljivih elemenata (one nisu u potpunosti „čiste“, uglavnom sadrže neke fizičke elemente) i usluge se analiziraju na tri nivoa: suštinski, opipljive i uvećan. Razumevajući ove nivoe marketing menadžeri mogu oblikovati uslugu na način koji je atraktivan korisnicima.

#### **Suština ponude**

Fundamentalni nivo usluge je suština ponude koja daje odgovore na pitanje šta korisnici zaista traže. Zadatak marketing menadžera je da razume koje koristi studenti percipiraju u studijskim programima. Suštinski benefit ponude je centar odnosno težište ukupne ponude (slika 3.7.)

Suština obrazovne usluge može se različito percipirati u zavisnosti od očekivanja i želja studenata. Jezgro/suštinu usluge ne određuje samo korisnikovo iskustvo sa uslugom, već i njegovo poimanje/percepcija usluga bez iskustva, tako da njegovu odluku determinišu i drugi izvori kao što su: mediji, prijatelji, udruženja i sl.<sup>370</sup>

Suština usluge može (ali i ne mora) biti osnova za **jedinstvenu prodajnu vrednost** (*Unique Selling Proposition*) i u tom slučaju suština usluge je osnova za diferenciranje i očekivanja i ponašanje korisnika. U većini uslužnih delatnosti (institucije obrazovanja, avio - kompanije)

---

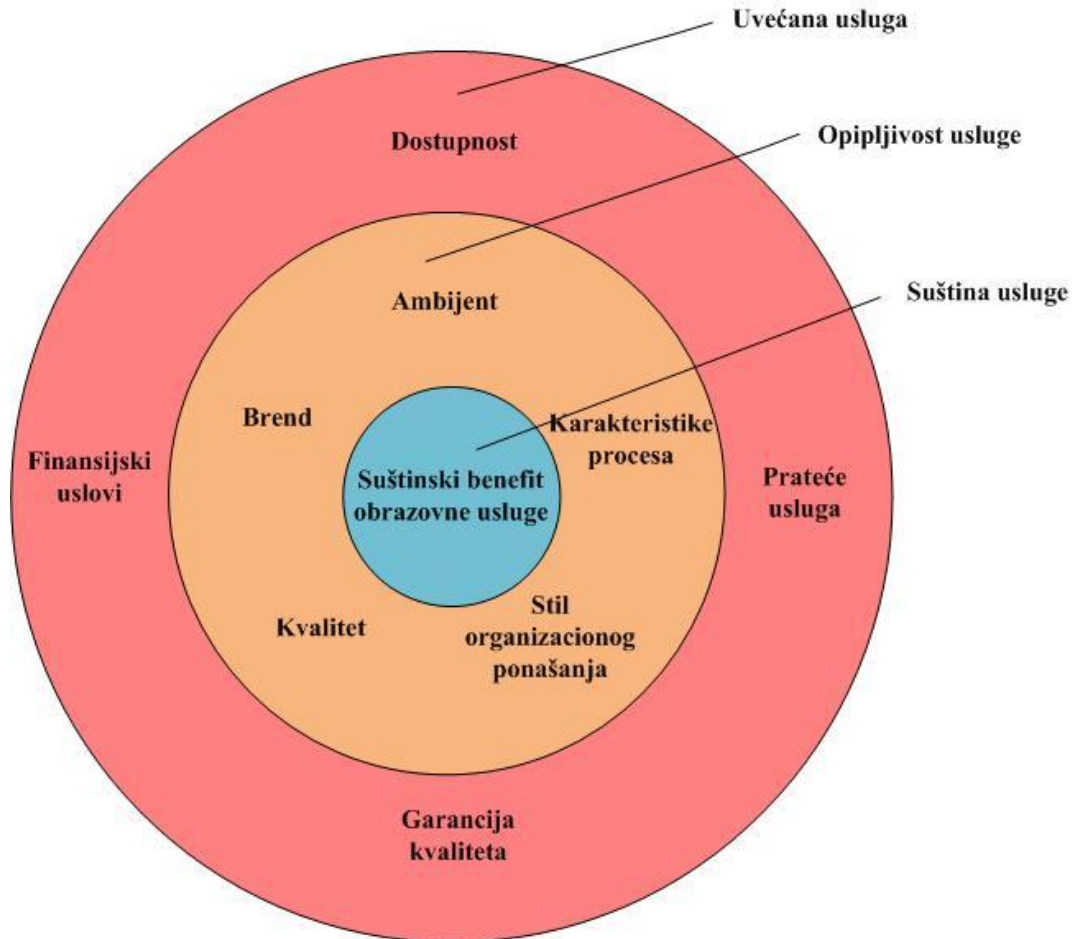
<sup>369</sup> Kotler, P., Fox, K., citirani rad, pp. 278.

<sup>370</sup> Prilagođeno prema Bruhn, M., Georgi, D., (2006), *Service Marketing*, Prentice Hall, pp. 149.

suština usluga je osnovni, ali nije karakterističan/poseban zahtev i u tom slučaju za diferenciranje se koriste dodatne usluge ili drugi marketing instrumenti.

Suština usluge nije jedino važna zbog njenog efekta na percepciju i ponašanje korisnika već zato što određuje u velikoj meri zadatak ostalih uslužnih marketing oblasti. Dobro definisana suština usluge je startna pozicija za sistematičnu i uspešnu marketing uslugu.<sup>371</sup>

**Slika 3.7. Tri nivoa uslužne ponude**



Izvor: Kotler, P., Fox, K., citirani rad, pp. 279.

### **Opipljiva ponuda**

Suština ponude uvek je ograničena nekom opipljivom formom, čak i kada se radi o vrlo neopipljivim uslugama. Ako posmatramo studente u učionici, suština usluge koju oni traže su informacije/znanja. Opipljivost ponude može imati formu učionice, table, kompjutera ili drugih tehničkih elemenata. Kada je u pitanju studiranje na daljinu, putem Interneta studenti preuzimaju

<sup>371</sup> Prilagođeno prema Bruhn, M., Georgi, D., (2006), *Service Marketing*, Prentice Hall, pp. 152.

sva potrebna dokumenta, fotografije, audio vizuelni materijal potreban za izabrani studijski program.

Opipljiva ponuda ima četiri karakteristike: osobine, nivo kvaliteta, pakovanje i ime (brend). Svaka od karakteristika je značajna s obzirom da može da se modifikuje kako bi se ponuda učinila atraktivnijom za korisnike.

**Karakteristike** su individualne komponente ponude koje mogu lako da se dodaju bez promene stila ili kvaliteta usluge. Ukoliko fakultet želi da poveća broj upisanih studenata, trebalo bi da poveća brigu o studentima pre i posle predavanja, zatim da poveća broj rekreativnih sadržaja i uvede besplatne kurseve za studente i njihove roditelje. Korišćenje karakteristika ima mnogo prednosti – one su takođe instrumenti za diferenciranje usluge od konkurentske. Osnovna prednost je što karakteristike mogu brzo da se dodaju ali i odbace.

**Kvalitet** predstavlja percipiran nivo performansi usluge. Kvalitet usluge je posebno važan jer kvalitet može biti prilično promenljiv zaviseći od veštine, motivacije i raspoloženja isporučioaca usluge (profesora i zaposlenih u studentskom servisu) i ključno pitanje je kako i u kojoj meri sprovesti kontrolu kvaliteta na univerzitetu.

**Pakovanje** predstavlja omotač oko specifičnog proizvoda/usluge. Znamo da dobro pakovanje može dodati vrednost proizvodu. Kod obrazovnih ustanova (akademskog proizvoda), pakovanje predstavlja okruženje fakulteta/kampusu. Arhitektura i zemljište treba da podržavaju funkcionisanje procesa obrazovanja na univerzitetu i doprinesu prijatnoj atmosferi na univerzitetu.

**Brending**<sup>372</sup> je aktuelan kod proizvoda i usluga obrazovnih institucija. Logo, naziv, slogan, dizajn ili njihova kombinacija čini obrazovnu instituciju prepoznatljivom i diferencira je od konkurencije. *Brendingom* se najviše dodaje (uvećava) vrednost ponude odnosno, povećava se zadovoljstvo korisnika. Posebna pažnja se posvećuje nazivu/imenu koji prenosi komparativne prednosti usluge; on mora da komunicira prave vrednosti usluge ali istovremeno treba da bude atraktivan studentima. Neke akademske institucije su promenile imena kako bi odgovorile aktuelnoj situaciji na tržištu ili željama ciljne grupe.<sup>373</sup>

### 10.1.1. Dodatna vrednost ponude

Marketing menadžeri treba da ponude ciljnom tržištu dodatne usluge i benefite koje prevazilaze suštinu i opipljivost usluge kako bi privukli više studenata. *Levit* smatra da se nova konkurencija ne ogleda u onome šta visokoobrazovne institucije nude u amfiteatrima, već između onoga što dodaju njihovoj klasičnoj ponudi u formi „pakovanja“, usluge, reklame, oglašavanja, finansijskih uslova, proces isporuke, i ostalih karakteristika koje korisnici usluga procenjuju. Univerziteti mogu da ponude doživotno korišćenje usluge centra za razvoj karijere, članstvo u alumni

---

<sup>372</sup> Detaljnije objašnjeno u *Strategiji brendiranja* na str.208.

<sup>373</sup> Na primer, *Iowa* državni koledž poljoprivrede i mehanike promenio je ime u *Iowa* državni univerzitet nauke i tehnologije. Južno zapadni koledž u Memfisu, Tenesi, uzeo je novo ime *Rodos* koledž, kao deo plana repozicioniranja u cilju da unapredi akademski kvalitet i reputaciju (*Rhodes* je naziv koji je nastao po Britanskom istraživaču *Cecil Rhodesu*, osnivaču veoma prestižne školarine).

organizaciji, pristup nekim predavanjima svojim bivšim studentima kako bi unapredili znanja i veštine.

Vidimo da usluge nisu jednostavne već kompleksne ponude koje se sastoje od suštinske ponude, seta opipljivih karakteristika i seta dodatnih koristi. Institucija treba da istraži svaku uslugu i dizajn na način koji bi najbolje koristio potrebama i željama korisnika, diferencira uslugu od konkurentske i obezbedi ciljnom tržištu pravi kvalitet.<sup>374</sup>

Dugogodišnje dileme i pitanje u visokom obrazovanju jeste definisanje njegovog proizvoda odnosno usluge. Jedna grupa autora smatra da je **univerzitetski proizvod** zbir akademskih, društvenih, fizičkih i duhovnih iskustava.<sup>375</sup> Drugi ih tretiraju kao **studijske programe**, a neki da su to sami studenti, tačnije **diplomirani studenti**. Definirati mogućnosti kao „proizvod“ visokog obrazovanja stavlja odgovornost na iskorišćavanje mogućnosti u središte obrazovnog procesa. Ova definicija takođe omogućava fakultetima da opišu sebe u smislu mogućnosti koje nude – izbor fakulteta će obuhvatiti identifikovanje željenih mogućnosti za intelektualni i lični razvoj u okviru konteksta procene i smanjivanja rizika.<sup>376</sup>

S obzirom da visokoobrazovne institucije spadaju u uslužne delatnosti, operišu sa odgovarajućim marketing miksom. Najvažnija odluka u obrazovnim ustanovama je **koje programe i usluge** treba ponuditi studentima, alumnijima, partnerima i ostaloj javnosti.

Mnoge obrazovne institucije nude nekoliko programa i mnogo usluga. Miks programa/usluga sastoji se od svih programa i usluga koje su dostupne od strane obrazovne ustanove. Na primer, neki univerziteti nude obrazovne programe (dopunske časove, biblioteku i informativne usluge, kompjuterske laboratorije, ....) rekreativne programe (sportske aktivnosti, sportske klubove, ...), programe ličnog usavršavanja/obrazovanja (savetodavne centre, centre za razvoj karijere....), usluge lečenja (studentske klinike) i programe i usluge za buduće aktivnosti (savetovanja u karijeri itd.).<sup>377</sup>

U određenim periodima, obrazovne institucije treba da donesu odluke o zadržavanju, unapređenju ili odbacivanju pojedinih programa, imajući u vidu ograničene resurse i raspoloživost finansijskih sredstava (budžet). Donošenjem odluke o aktuelnim programima može se realizovati uz pomoć **akademske portfolio strategije**. Kao što investitori u određenim periodima razmatraju portfolio svojih investicija, obrazovne ustanove bi trebalo s vremena na vreme da vrše reviziju svojih programa kako bi ih modifikovala u skladu sa aktuelnim potrebama korisnika i društva. Svaka institucija koja vrši reviziju programa treba da ustanovi set kriterijuma. Tabela 3.4. pokazuje kriterijume procene programa koje koriste neki državni univerziteti u SAD-u.

---

<sup>374</sup> Prilagođeno prema Kotler, P., Fox, K., *citirani rad*, pp. 277 - 282.

<sup>375</sup> Jurkowsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., (2006), *A student satisfaction model for Austrian higher education providers considering aspects of marketing communications*, *Innovative Marketing, Volume 2, Issue 3, Special Edition on Consumer Satisfaction – Global Perspective*, pp. 9-16.

<sup>376</sup> Canterbury, R.M., (2007), “Higher education marketing: A challenge”, *Journal of College Admission*, preuzeto sa sajta [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com), dana 5.5.2009.

<sup>377</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 276.

**Tabela 3.4. Kriterijumi procene programa pet univerziteta u SAD**

| UNIVERZITET        | KRITERIJUMI                                                                                                                                                         |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Illinois</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitet</li> <li>• konzistentnost sa misijom univerziteta</li> <li>• vrednost za društvo</li> <li>• potencijal</li> </ul> |
| <i>Washington</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitet</li> <li>• potrebe</li> <li>• upis</li> <li>• usluge</li> </ul>                                                   |
| <i>Michigan</i>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitet</li> <li>• konzistentnost sa misijom univerziteta</li> </ul>                                                      |
| <i>Ohio State</i>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitet</li> <li>• vrednost</li> <li>• upotreba resursa</li> </ul>                                                        |
| <i>SUNY Albany</i> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• kvalitet</li> <li>• potrebe</li> <li>• troškove</li> </ul>                                                                 |

Izvor: Kotler P, Fox K, *citiran rad*, str. 164

Iz prethodne tabele može se videti da je **kvalitet** osnovni kriterijum procene svakog univerziteta i od njega zavise i na njemu se upotpunjuju ostali kriterijumi.

U sledećoj tabeli (tabela 3.5.) je predstavljen **akademski portfolio model**, pregled različitih akademskih oblasti, koje su vrednovane prema konzistentnosti sa misijom, kvalitetom programa i tržišnoj vitalnosti. Programi su rangirani visoko, srednje i nisko po svakoj dimenziji.<sup>378</sup>

<sup>378</sup> Obrazovna ustanova iz primera (tabela 3.5.) ima jaku filozofsku tradiciju. Psihologija i filozofija su visoko ocenjene u odnosu na konzistentnost sa misijom, ali je filozofija ocenjena nisko sa stanovišta kvaliteta i tržišne vitalnosti. Odsek za filozofiju bi verovatno trebalo smanjiti u veličini i poboljšati u kvalitetu. Iako nije direktno povezan sa misijom, odsek za domaću privredu ima visok kvalitet i tržišnu vrednost. Verovatna strategija bi bila zadržavanje kvaliteta i izgradnja veličine. Klasični jezici su nisko rangirani na svim skalama. Fakultet bi verovatno trebala da smanji ovaj odsek zadržavajući možda neke kurseve kao deo nekog drugog studijskog programa.



**Tabela 3.5. Akademski portfolio model**

| Konzistentnost sa misijom / Kvalitet | visok                                                                         | srednji                                                                    | nizak                                                                              |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>visok</b>                         | <u>Psihologija</u><br>Odluka:<br>- izgraditi veličinu<br>- izgraditi kvalitet |                                                                            | <u>Domaća ekonomija</u><br>Odluka:<br>- izgraditi veličinu<br>- izgraditi kvalitet |
| <b>srednji</b>                       |                                                                               | <u>Geografija</u><br>Odluka:<br>- zadržati veličinu<br>- zadržati kvalitet |                                                                                    |
| <b>nizak</b>                         | <u>Filozofija</u><br>Odluka:<br>- smanjiti veličinu<br>- izgraditi kvalitet   |                                                                            | <u>Klasični jezici</u><br>Odluka:<br>- smanjiti veličinu<br>ili eliminisati        |

Izvor: Kotler P, Fox K, *citiran rad*, str. 165

Konzistentnost sa misijom odnosi se na stepen u kojem je program direktno povezan sa misijom ustanove. Kvalitet je mera osobina programa, uključujući njihovu akademsku dubinu, kao i kvalitet nastavnog kadra. Kvalitet se može posmatrati i u odnosu na nacionalno rangiranje, ali takva poređenja nisu pogodna za male institucije koje moraju imati sopstvene kriterijume.

Donosioci odluka treba da procene pravu vrednost prestiža kojim se rangira institucija, jer prestiž koji se bazira na reputaciji od istraživačke delatnosti profesora može imati malo ili nimalo direktnog uticaja na kvalitet institucije, prema iskustvu studenata. U skladu sa izjavom *William Massy* - neobuzdana konkurencija za prestiž - makar prema tradicionalnoj definiciji prestiža koja je vezana za istraživanje - vodi ka tome da institucije traže način da prošire svoju misiju povećavajući troškove po studentu, uskraćujući studentima osnovnih i posle diplomskih studija „kvalitetno vreme“ profesora koje bi, s druge strane, moglo biti iskorišćeno za osavremenjavanje obrazovnih ciljeva, stvaranje novih nastavnih planova i metoda učenja i samog procesa učenja.<sup>379</sup>

Tržišna vitalnost predstavlja stepen u kome postoji trenutna i buduća tražnja za proučavanjem ovih studijskih programa. Program može biti visokog kvaliteta i može biti konzistentan sa misijom obrazovne ustanove, ali ako je interes mali ili uopšte ne postoji, program neće opstati (osim ako je ustanova voljna da preusmeri novac od drugih programa da bi ga održala). Određivanje tržišne vitalnosti može uključivati ispitivanje prethodnih iskustava (nivoa upisa, na primer) i trendova u okruženju, ili može zahtevati dodatna marketing istraživanja.

Proces za reviziju programa može se sastojati iz dve faze. Prva faza ima za cilj donošenje odluke o tome koje studijske programe treba zadržati, reorganizovati ili napustiti. U ovoj fazi svaki

<sup>379</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 166.

program se procenjuje sa stanovišta kvaliteta i konzistentnosti sa misijom i odlučuje se da li taj program treba zadržati.

Ako je odluka potvrdna, ide se na drugu fazu koja vodi odluci o tom koliko sredstava ustanova treba da alocira na svaki program. U ovoj fazi procenjuje se tražnja za programom i njegova komparativna prednost. Ako je konkurenta prednost jasna, a tražnja visoka, ustanova može odlučiti da više ulaže u taj program. Ako su ili konkurentna prednost ili tražnja slabije, ustanova može odlučiti da zadrži program na trenutnom nivou.

Programi koji ne prođu prvu fazu se ne razmatraju u drugoj fazi bez obzira na konkurentnu prednost ili tražnju. Ovaj pristup posmatra svaki studijski program pojedinačno. U tipičnoj resursno ograničenoj obrazovnoj ustanovi revizori bi morali da procene komparativnu vrednost i potrebe za sredstvima programa kao grupe da bi bili u stanju da odluče kako će sredstva biti alocirana.

#### 10.1.2. Portfolio model obrazovnih programa

Primenom portfolio metoda koristeći matricu koju je dala **Bostonska konsultanska grupa** - BCG matrica (tabela 3.6.), moguće je ustanoviti četiri pozicije proizvoda i četiri moguće marketing strategije, svaka adekvatna za poziciju određenog proizvoda u matrici. U matrici se posmatraju relativno učešće usluga institucije na tržištu (priliv sredstava) i stopa rasta tržišta, odnosno delatnosti (korišćenje sredstava). Relativno učešće na tržištu je tržišno učešće proizvoda institucije u poređenju sa vodećim konkurentima institucije na tržištu. Stopa rasta tržišta odnosno delatnosti je godišnja stopa rasta svih proizvoda na tržištu.<sup>380</sup>

**Tabela 3.6. BCG matrica**

| Relativno tržišno učešće/<br>stopu rasta | Visoko          | Nisko                  |
|------------------------------------------|-----------------|------------------------|
| Visoka                                   | Zvezde programi | Problematični programi |
| Niska                                    | Zreli programi  | Stagnirajući programi  |

Izvor: Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 169

Portfolio pristup može se prilagoditi za potrebe viskoobrazovne ustanove. Na primer, svaka akademska oblast ili studijski program mogu se rangirati prema dva kriterijuma:<sup>381</sup>

<sup>380</sup> Milosavljević M, (2006), *Strategijski Marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd, str 187.

<sup>381</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 169.

1. stopa rasta tržišnog učešća, odnosno stopa upisa studenata u toj oblasti u prethodnih 5 godina i
2. relativni tržišni udeo, odnosno odnos broja studenta najveće konkurentske ustanove prema broju studenata institucije koja sprovodi analizu.

Definicije pozicija proizvoda/usluga (iz tabele 3.6. BCG matrica) su sledeće:

**Tržišni lideri ili zvezde programi** (*Stars*) su programi u visoko rastućim oblastima u kojima ustanova ima dominantno tržišno učešće u relativnom broju studenata. Zvezde programi su brzo rastući obično zahtevaju visoka ulaganja sredstava - angažovanje dodatnog nastavnog kadra, proširenje bibliotekarskog fonda, pribavljanje opreme itd. Ako se sprovedu neophodne investicije i pokaže se da je oblast od dugoročnog interesa za ustanovu, zvezde programi će se pretvoriti u zrele programe i generisaće gotovinu.

**Zreli programi** (*Cash Cows*) su programi koji su u sporo - rastućim oblastima i koji ostvaruju visok tržišni udeo. Oni generišu prihode koji mogu biti korišćeni kao podrška visoko - rastućim programima ili da bi se podržali oni koji imaju probleme.

**Problematični ili programi pod znakom pitanja** (*Question Marks*) su programi u visoko - rastućim oblastima, ali u kojima ustanova ima nisko tržišno učešće. Ustanove se suočava sa odlukom da li da poveća svoje investiranje u program, nadajući se da će tako povećati svoje tržišno učešće i stvoriti zvezdu program ili smanjiti investiranje da bi resursi mogli biti bolje iskorišćeni u nekim drugim oblastima.

**Stagnirajući ili psi programi** (*Dogs*) su programi koji imaju malo tržišno učešće u sporo - rastućim ili opadajućim oblastima. Obično stvaraju malo novca ili pak gubitke. Ustanova može odlučiti da obustavi ili redukuje svoje programe. Ukoliko ne moraju biti ponuđeni iz drugih razloga, njihovo zadržavanje može biti na račun drugih šansi.

Pristup *Bostonske konsultanske grupa* (BCG) mora biti prilagođen za korišćenje prilikom donošenja odluka o obrazovnoj ponudi s obzirom da većina obrazovnih ustanova teži da ostvari određenu ravnotežu između programa. Mnoge visokoobrazovne institucije nisu u mogućnosti ili ne žele da ulažu značajna sredstva za nove program koji mogu biti atraktivni samo kratkoročno. S druge strane, neke visokoobrazovne institucije se specijalizuju u iznalaženju ponude trenutnim obrazovnim potrebama i veoma su fleksibilne. Za takve ustanove BCG pristup se može pokazati korisnim u menjanju programskih naglasaka.

U prethodnom delu predstavljena su dva portfolio pristupa za reviziju postojećih programa, a to su **akademski portfolio model** i adaptirana **BCG matrica**. Korišćenjem portfolio pristupa dobija se velika prednost u poređenju sa procenjivanjem svakog programa pojedinačno. Portfolio metode naglašavaju da akademski programi neke institucije predstavljaju međusobno povezani set. Odluke o povećanju ili smanjenju investicija u određene programe zasnovane su na resursima ustanova i relativnim potrebama i doprinosima svake programske oblasti. Dobra procena jakih i slabih strana programa predstavlja osnovu za formulisanje marketing strategije.

### **Dodavanje i modifikovanje ostalih obrazovnih usluga**

Kao podrška i pomoć akademskim programima, obrazovne ustanove pružaju i mnoge druge usluge koje se mogu svrstati u dve grupe: usluge podrške i pomoćne usluge. Usluge podrške su potrebne da bi se realizovale bazične aktivnosti obrazovnih institucija. To su usluge koje se tiču upisa, finansijske pomoći, ažuriranje podataka, razne finansijske usluge i slične aktivnosti koje su neophodne da bi institucija funkcionisala. Pomoćne usluge su usluge smeštaja, ishrane, zabave, zatim sportske aktivnosti kao i druge usluge koje mogu značajno doprineti vrednosti sveukupne ponude i koje su relativno nezavisne od bazične obrazovne usluge koju pruža visokoobrazovna ustanova.

Svaka od pomenutih usluga može biti unapređena na različite načine. Veliki broj visokoobrazovnih institucija ima sklonost da unapređuje i menja usluge tek nakon žalbi korisnika; s druge strane, neke visokoobrazovne institucije imaju stalnu komunikaciju sa korisnicima izlazeći im u susret kroz kontinuirano unapređenje usluga. Svaka ustanova najpre treba da identifikuje usluge koje je najpotrebnije unaprediti kao i da uvede usluge za kojima postoji izražena potreba.

#### **10.1.3. Životni ciklus i proces uvođenja novog obrazovnog proizvoda**

Priroda odgovarajućih promena i podešavanja mora se preneti kroz koncept životnog ciklusa proizvoda/usluge. Mnogi programi i usluge su u početku veoma dobro prihvaćeni i brzo prelaze u fazu zrelosti, a zatim opadaju. Američki *MBA* programi su u fazi zrelosti ili možemo reći u fazi opadanja – to je trenutno njihova pozicija u životnom ciklusu proizvoda i nakon decenija rapidnog rasta. U Evropi *MBA* programi tek dobijaju na popularnosti i očigledno je da američke poslovne škole ukoliko žele da ožive svoje tradicionalne *MBA* programe potrebno je da ažuriraju njihove nastavne planove ili čak da izvrše redizajn čitavog programa.

Obrazovni programi isto kao i proizvodi prolaze kroz sledeće faze životnog ciklusa programa ili usluga (S kriva):

- *Uvođenje* – faza sporog rasta kako se program predstavlja tržištu<sup>382</sup>
- *Rast* – faza brzog tržišnog prihvatanja
- *Zrelost* – faza laganog rasta s obzirom da su programi prihvaćeni od većine zainteresovanih
- *Opadanje* – faza kada interesovanje korisnika usluga opada<sup>383</sup>

---

<sup>382</sup> Visokoobrazovnoj institucije potrebno je vreme da proširi svoje kapacitete (da obezbedi više sala, amfiteatara ili da zaposli više predavača). Potencijalni studenti nerado prihvataju nešto novo, ako su novi programi ili usluge skupi, samo nekoliko korisnika će biti zainteresovano da upiše studije. Troškovi su obično visoki s obzirom da institucija mora uložiti u novi pokušaj i u oglašavanje kako bi obavestila potencijalne korisnike o novim programima i privolela iste da ih upišu.

<sup>383</sup> Kotler P, Fox K, citiran rad, pp. 284.

Kako bi donela adekvatnu odluku u vezi sa potrebnom redukcijom programa/usluga, a u cilju smanjenja troškova ili sticanja posebnih pozicija na tržištu, visokoobrazovna institucija svoje odluke bazira na informacijama i analizama sa tržišta. Postoji potreba da se periodično obavlja evaluacija miksa programa/usluga. Neki programi i usluge su značajniji od drugih i to je razlog što visokoobrazovne institucije treba da koriste akademski portfolio kako bi ostvarili kvalitet, konzistentnost sa misijom i vitalnost tržišta različitih ponuda pre nego što se podesi/usaglasa miks programa/usluga.

Uglavnom su neke specifične, obrazovne ponude osnovni/noseći programi bez kojih se ne može. Ostale programe kao što su sportski i rekreativni se tretiraju kao pomoćni. Izvesni programi imaju glavnu ulogu u privlačenju korisnika i oni se nazivaju admiralski programi.

Sigurno je da će buduće studente i partnere pre svega privući ustanova sa jakom reputacijom u najmanje jednoj oblasti. Obično institucije traže nešto posebno kao krunu u svojoj ponudi i to koristi kao glavni argument u promociji. Ta kruna je obično program koji potvrđuje kvalitet institucije ili jedinstvenost.

## **10.2. Cena (formiranje školarina)**

Harold Hovey<sup>384</sup> argumentovano da je visoko obrazovanje "točak balansa u državnim finansijama". To znači kada su državni prihodi jaki, izdvajanja za visoko obrazovanje su disproporcionalna sa izdacima za druge državne funkcije.

Cena je jedan od instrumenata marketing miksa koji u kombinaciji sa ostalim instrumentima treba da omogući realizovanje ciljeva poslovanja, misije obrazovne ustanove, ostvarenje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva poslovanja. Cenu možemo posmatrati kao **ekonomski**, ali i kao **psihološki faktor**. Posmatrano sa ekonomskog stanovništva, cena određuje prihode i dobit, a psihološki gledano cena određuje vrednosti koju proizvod i usluga imaju, ona je pokazatelj kvaliteta i jednako utiče na imidž kao i drugi elemenati. Usled specifičnosti same usluge, neopipljivost određivanja cene zahteva poseban pristup, s obzirom da se cena smatra važnim strategijskim elementom u nastojanju uslužne organizacije da ostvari konkurentsku prednost na tržištu. Cena usluge utiče na korisnika i obaveštava ga koji kvalitet može očekivati od usluge, ali i o troškovima iste.

Kada je reč o privatnim visokoobrazovnim institucijama, prihodi od školarine pokrivaju operativne troškove u rasponu od nule do sto procenata u zavisnosti da li se radi o profitnim ili neprofitnim obrazovnim institucijama. Školarina u državnim i neprofitnim institucijama retko pokriva stvarne troškove i najčešće se finansira iz budžeta (od strane poreskih obaveznika) ili putem donacija (*fundraisinga*) i projekata.

---

<sup>384</sup> Smart, J.C., (2004), *Higher Education: Handbook of Theory and Research, Volume XIX*, Kluwer Academic Publishers, The Netherlands, pp. 209.

Formiranje cena usluga visokoobrazovnih institucija je postupak koji u obzir treba da uzme faktore troškova, tražnje i konkurencije. Cena će uglavnom biti između one preniske za ostvarivanje profita i one previsoke za izazivanje bilo kakve tražnje. Cene konkurenata i cene supstituta predstavljaju orijentacionu tačku koju institucija mora uzeti u obzir prilikom određivanja svoje cene. Obrazovne institucije koriste slične metode kao i profitne organizacije (mora se odrediti visina školarine). S druge strane, često univerziteti ne mogu da primene principe i metode određivanja cena koji važe u kompanijama. Univerziteti su svesni činjenice da njihovi troškovi najčešće ne mogu biti pokriveni od školarine.<sup>385</sup> Mnoge obrazovne institucije finansiraju svoje aktivnosti, delimično ili u celini, putem školarine. Zato pitanje visine cene obrazovnih usluga predstavlja pitanje od izuzetnog značaja za njihovo funkcionisanje.

U prošlosti, nije bilo uobičajeno da se cena usluga posmatra sa marketinškog aspekta, ali se u poslednje vreme situacija u velikoj meri menja. Troškovi su jedan od bitnih faktora koji se razmatra prilikom formiranja cena. Nije moguće predvideti delovanje ovog faktora pri donošenju odluke o cenama. Troškovi jesu bitan, ali ne i jedini faktor koji treba analizirati pri formiranju cena – oni su polazna osnova i jedini faktor internog karaktera. Teškoće koje nastaju prilikom primene troškovno orijentisanog pristupa prilikom formiranja cena, između ostalog proizilaze i iz činjenice što je obrazovanje specifična delatnost u kojoj svako povećanje prihoda može biti iskorišćeno tj. može se unaprediti, proširiti vrste usluga (organizacija seminara, treninga, otvaranje dodatnih uslužnih koristi ....).

Svaka organizacija u tržišnoj privredi mora da odredi odnos svojih cena prema cenama konkurenata u smislu da li će ta cena biti ista, niža ili viša od konkurencije. Korist od pristupa formiranja cena koji je okrenut konkurenciji jeste ta što svaka institucija može da ustanovi svoju cenu u odnosu na svoje konkurente u smislu prestiža, akademskog kvaliteta i drugih faktora. Međutim, bez obzira na pristup koji koristi institucija, krajnju reč o visini cene uvek daju korisnici – koja je to cena koju oni mogu i žele da plate.

Kako navode Kotler i Foks<sup>386</sup>, *William Ihlanfeldt* smatra da svaka visokoobrazovna institucija treba da razmotri sledeće:

- 1) efekte koje politika cena ima na prirodu i misiju visokoobrazovne institucije
- 2) efekte politike cena na upis
- 3) stepen do kojeg politika cena može imati uticaja na podsticanje razvoja

Pored toga, institucija treba da ima u vidu:

- da nivo cena bude u skladu sa cenama konkurencije
- da nivo i promene njenih cena mogu imati uticaj na akcije konkurenata

Sve navedeno pruža osnovu za formiranje cena. Odluke koje se odnose na formiranje cena u svakom slučaju moraju odražavati misiju, ciljeve i prioritete obrazovne organizacije. Čak i kada

---

<sup>385</sup> Karakteristično za SAD je da se gap između predviđenih prihoda i troškova zatvara putem donacija, priloga ili projekata.

<sup>386</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 310.

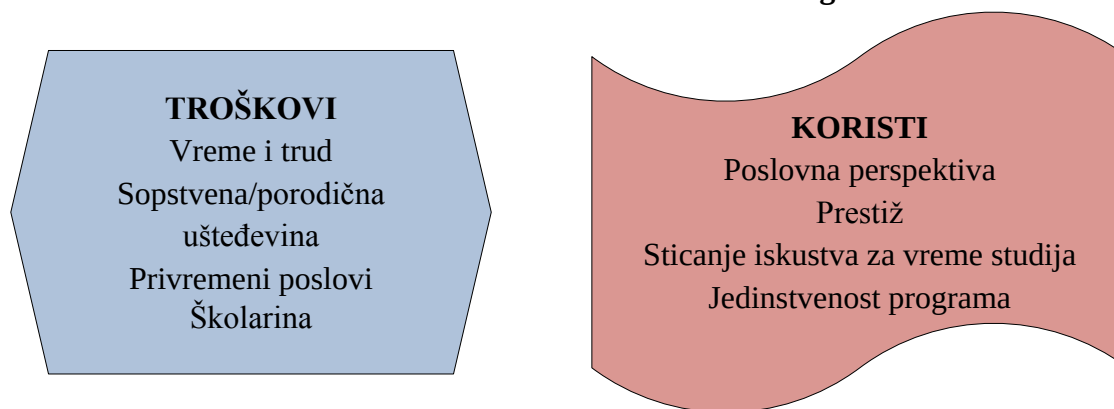


fakultet nudi „besplatno obrazovanje za sve koji žele“ politika cena fakulteta – finansijska politika – treba da bude odgovarajuća sa finansijskim menadžmentom i sa misijom institucije. *John Maguire*, osnivač menadžmenta upisa (*enrollment management*) izdvojio je dva osnovna cilja sa dugačke liste:

- **marketing upis** – prvi cilj predstavlja privlačenje najboljih studenata u odgovarajućem broju, a tokom perioda upisnih kriza,
- **cenovne i finansijske strategije** – implementacija cenovne i finansijske strategije koje bi optimizirale sposobnost institucije da privuče i zadrži željeni akademski i socio-ekonomski miks studenata.<sup>387</sup>

Kao što je već rečeno, cenu je potrebno posmatrati kako sa ekonomskog, tako i sa psihološkog aspekta. Cena za korisnika usluga ima višestruko značenje, ona deluje na njegovu percepciju, obaveštava ga o tome šta može očekivati od usluga u smislu kvaliteta, ali i troškova. Administratori zaduženi za formiranje cena u visokoobrazovnim institucijama često nisu svesni značenja koji cena ima za korisnika. Na primer, cena koju formira neka obrazovna institucija ne predstavlja jedini trošak korisnika. Na sledećoj šemi (slika 3.8.) prikazani su neki troškovi i koristi za korisnike. Pored monetarne cene, korisnici se suočavaju sa drugim troškovima kao što su troškovi ulaganja napora, fizički troškovi i troškovi vremena.

**Slika3.8. Troškovi i koristi za korisnike usluga**



Izvor: Kotler P, Fox K, citirani rad, pp. 312.

Bez obzira na cenovnik usluga (zvanične cene školarine i drugi troškovi koji se objavljuju u katalogu) budući studenti i njihove porodice ili kompanije, sponzori, zainteresovani su za efektivnu cenu (iznos novca koji će stvarano platiti za sticanje obrazovnih koristi) i za **vrednost** koju za tu cenu dobijaju. **Efektivna cena** predstavlja neto iznos koji je stvarno plaćen nakon što se izuzme sva finansijska pomoć i ostali popusti.<sup>388</sup>

<sup>387</sup> Kotler P, Fox K, citirani rad, pp. 310.

<sup>388</sup> Kotler P, Fox K, citirani rad, pp. 312.

Međutim, budući klijenti (učenici, studenti i njihove porodice) nisu u stanju da procene efektivnu cenu prilikom donošenja odluke o izboru institucije jer se ta cena može proceniti tek nakon prijemnog procesa. Procenu vrednosti koja se dobija nakon pohađanja konkretne obrazovne institucije takođe je skoro nemoguće proceniti u fazi donošenja odluke o izboru ustanove. Obrazovanje predstavlja iskustvo koje se ne može proceniti pre nego se iskusi, a rezultati pohađanja neke obrazovne institucije mogu biti evidentni tek nakon zaposlenja i otpočinjanja profesionalne karijere.

Istraživanja pokazuju da korisnici usluga često koriste cenu proizvoda ili usluge kao indikator kvaliteta. Skloni su da se oslanjaju na cenu naročito kada je reč o donošenju važnih odluka, a pogotovo kada im nedostaje samopouzdanje pri odlučivanju. U praksi, kandidati su veoma oprezni prilikom izbora obrazovnih institucija koje naplaćuju znatno niže cene od konkurentskih institucija. Oni su skloni da se u takvim situacijama pitaju šta nije u redu sa tom ustanovom i pretpostaviti da druga, skuplja visoko obrazovna institucija nudi bolje i kvalitetnije obrazovanje. Tačnije, niže cene studiranja, mogu značajno da oštete ugled visokoobrazovne institucije u javnosti.

Neke visokoobrazovne institucije, svesne odnosa cene/kvaliteta pokušavaju da podizanjem nivoa cene svojih usluga postignu institucionalni prestiž i atraktivnost, uz istovremeno smanjenje efektivne cene putem velikodušnih stipendija. Međutim, ono što svaka ustanova treba imati u vidu jeste činjenica da porodice ili kompanije – sponzori koje plaćaju školarinu, imaju psihološku cenovnu barijeru iznad koje svako povećanje cena ima za posledicu odluku da je cena previsoka, što pak može rezultirati u izboru fakulteta sa nižom cenom. Takođe, neki ljudi prave manju dinstinkciju cena kada su cene na visokom nivou nego kada su cene na niskom nivou.<sup>389</sup>

Takođe, treba imati u vidu da cena predstavlja samo jednu komponentu marketing miksa, kojom se utiče na izbor korisnika. Potencijalni studenti će pored cene školarine biti zainteresovani i za program obrazovne institucije, kvalitet obrazovne usluge, lokaciju, način komunikacije i druge karakteristike. Mnogi učenici, studenti i njihove porodice spremni su da plate veću cenu da bi dobili kvalitetno obrazovanje. Prilikom donošenja odluke o izboru obrazovne institucije, lokacija ustanove i/ili njen akademski prestiž mogu imati presudan uticaj na donošenju odluke bez obzira na cenu školarine. Razmatranje i upotreba cene kao marketing instrumenata ne može se posmatrati odvojeno, već samo kao deo sveukupne marketing strategije.

### **Određivanje visine školarine**

Obrazovne institucije donose odluku o visini školarine uzimajući u obzir troškove, visinu školarine konkurenata kao i procena koliko su budući studenti spremni da plate. Odluka doneta na ovakav način najčešće je suboptimalna sa sva tri aspekta iz razloga što se radi o međusobno konfliktinim ciljevima koje je teško ispuniti.

---

<sup>389</sup> Na primer, razlika u visini školarine u SAD od 2.000 \$ na državnom fakultetu i 10.000 \$ na privatnom je dovoljno velika da roditelji koji su prilagodili svoje razmišljanje na to da prihvate visoke troškove privatnog fakulteta u odnosu na 15.000 \$ na nekom elitnom fakultetu bez cenovne barijere.

- **Diferenciranje cene**

Mnoge obrazovne institucije počinju da koriste metode formiranja cena koje se u osnovi svode na pravljenje razlike, odnosno zaračunavanje različitih nivoa cena posmatrano u odnosu na neki parametar, kao što je nivo studija, vrsta studenata, dužina studija i sl. Jedna od formi metoda orijentisanog na tražnju koristi princip različitog formiranja cena za različite programe ili usluge. Ovaj način označava se kao cenovna diskriminacija ili diferencirane cene. Obrazovne institucije mogu formirati diferencirane cene po više osnova, kao što su na primer:

- **Prema programu** – prema vrsti fakulteta, smeru ili grupi predmeta (na primer različita je cena studiranja medicine, umetnosti ili ekonomije).
- **Prema nivou studija** – u zavisnosti da li se radi o redovnim ili poslediplomskim studijama, prvoj ili drugoj godini i sl.
- **Prema dužini trajanja studijskih programa** – broj časova ili semestara koji se provede na jednom studijskom programu.
- **Prema tipu studenata** – diplomirani (trogodišnje ili četvorogodišnje osnovne studije) ili nediplomirani.
- **Prema geo-demografskim karakteristikama** - domaćih i inostranih studenata.
- **Prema vremenu i mestu pružanja obrazovne usluge** – u zavisnosti da li se radi na primer o letnjem semestru ili učenja na daljinu.<sup>390</sup>

Diferenciranje cena može nekom izgledati kao način da se neki ljudi ili grupe ljudi ne tretiraju na isti način, ali to obično nije slučaj. Zapravo ako se pođe od toga da su troškovi održavanja kursa stranog jezika, na primer, niži od kursa mašinskog inženjeringa, onda su pri istom nivou školarina za ova dva kursa, studenti koji pohađaju skuplji kurs subvencionisani na račun drugih studenata. Praksa u SAD je da student uglavnom ne plaća pravu cenu jer se troškovi najčešće pokrivaju i iz drugih izvora prihoda kao što su donacije, pokloni, državne subvencije i sl.

- **Određivanje visine cena prema predmetu ili kursu**

Karakteristično za SAD je da institucije koje imaju veliki broj vanrednih studenata, kojima se pruža mogućnost odabira kurseva i izbornih predmeta, obično određuju visinu školarine po predmetu ili po kursu koji student pohađa. Ovakav pristup je lak za obračun i evidenciju, obezbeđuje fleksibilnost za studente i podstiče upis vanrednih studenata. S druge strane, nedostatak ovog pristupa je nemogućnost da se precizno predvidi broj studenata i prihod od školarina jer studenti koji su pohađali na primer jedan kurs, sledeće godine mogu odlučiti o pohađanju tri kursa itd. Takođe u ovakvom formiranju cene ne ulaze određeni fiksni troškovi koji ne zavise od broja predmeta i kurseva koje pohađaju studenti (troškovi administracije, savetovalište, troškovi upisa...).

---

<sup>390</sup> Prilagođeno prema Kotler P, Fox K, *citirani rad*, pp. 320.

- **Dvostruko određivanje cena**

Ovaj način određivanja nivoa cena zapravo otklanja nedostatke prethodnog pristupa. Naime, ovaj način određivanja cena istovetan je kao prethodni, s tom razlikom što se ceni kursa ili predmeta dodaje i određena fiksna cena. Ova fiksna cena može se razlikovati od programa do programa, a može biti ista za sve. Na ovaj način vanredni studenti se podstiču da pohađaju više kurseva i predmeta jer ionako plaćaju određen nivo školarine.

- **Određivanje visine školarine po semestru**

Prema ovom pristupu, svaki student može pohađati koliko god kurseva želi za fiksni iznos školarine za svaki semestar. Ovaj pristup podstiče studente da u toku jednog semestra polože što više ispita jer na taj način dobijaju mogućnost da studije završe ranije i tako uštede plaćanje školarine za jedan ili više semestara. Neki koledži i fakulteti ne pružaju studentima ovu mogućnost jer obavezuju studente da plate školarinu za sve planom i programom predviđene semestre, bez obzira na eventualno napredovanje studenata.

U praksi postoje razni drugi pristupi formiranja cena obrazovnih usluga. Neki fakulteti praktikuju da roditeljima nude mogućnost pregovaranja o visini školarine koja se kreće od nule do iznosa punih troškova studiranja. Neki koledži praktikuju specifične popuste u slučaju upisa više studenata odjednom čime ohrabruju potencijalne studente da razgovaraju sa svojim prijateljima i kolegama o eventualnom zajedničkom upisu. Ovakav pristup je naročito pogodan za kompanije koje finansiraju obuku i usavršavanje zaposlenih. Takođe, neke institucije obezbeđuju popuste za one klijente koji plate ranije ili unapred, što obrazovnim ustanovama daje mogućnost da preciznije planiraju svoje prihode. Pored pomenutih pristupa, mnogim koledžima i univerzitetima pružaju mogućnost studentima da deo školarine otplate kroz rad i tako smanje troškove studiranja.

### **10.3. Promocija – komuniciranje visokoobrazovnih ustanova sa ciljnim tržištem**

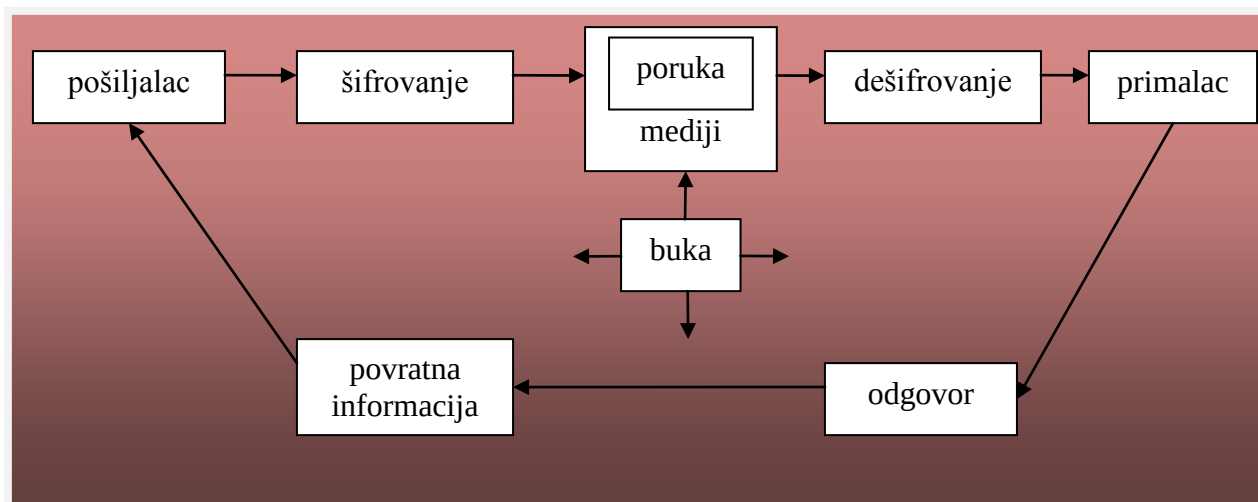
Promocija je proces komuniciranja između univerziteta i korisnika usluga sa ciljem da se stvori pozitivan stav o proizvodima i uslugama koji vodi ka njihovom favorizovanju u procesu kupovine na tržištu. Promocija je efikasna ukoliko i ostali instrumenti (proizvod, cena, distribucija, ljudi, proces i okruženje) efikasno obavljaju svoju ulogu, tačnije promocija ne može nadoknaditi slabosti u efikasnosti drugih instrumenata.

Planiranje komunikacije treba da počne sa razumevanjem osam elemenata. Svaka efektivna komunikacija sastoji se od sledećeg procesa razmene prikazana na slici 3.9.<sup>391</sup>

---

<sup>391</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp.351.

Slika 3.9. Elementi u komunikacionom procesu



*Izvor: Kotler P; Fox K, citirano delo, pp. 352*

Efektivno komuniciranje podrazumeva da univerzitet razume potrebe i želje studenata. Univerzitet treba da bude „vešt“ u kodiranju poruke koja se ogleda kako će studenti da je dekodiraju. On mora da pošalje poruku putem efektivnog medija koji komunicira sa ciljnom grupom. Takođe potrebno je razviti i kanal povratnih informacija kako bi se znalo kako je ciljna grupa reagovala na poruku. **Marketing istraživanje** je potrebno na svim nivoima: da identifikuje ciljnu grupu, segmentira je, definiše njihove potrebe, razvije odgovorajuće poruke i izmeri odgovor ciljne grupe.

Tok planiranja komunikacije treba da počne sa razmatranjem ciljne grupe i da se završi sa prikupljanjem povratnih informacija. Marketing menadžeri treba da donesu sledeće odluke koje se odnose na:

- 1) identifikovanje ciljne grupe,
- 2) razjašnjenje odgovora koji se traži,
- 3) razvijanje poruke,
- 4) izbor odgovarajućeg medija,
- 5) izbor osobine izvora i
- 6) prikupljanje povratne informacije.

Ovi koraci u planiranju su osnove za efektivnu komunikaciju, bilo da se radi o oglašavanju (*advertisingu*), marketing publikacijama ili odnosima sa javnošću.

Univerzitet da bi bio uspešan mora naći načina za promociju svojih proizvoda i usluga. Visokoobrazovne institucije treba efektivno da komuniciraju sa svojim tržištima i javnošću. Nije dovoljno imati samo dobre studijske programe i konkurentne cene, već je potrebno korisnike usluga i sve zainteresovane obavestiti o ciljevima, aktivnostima, ponudi ustanove i motivisati ih da se priključe i da postanu korisnici. Ta komunikacija se odvija u više formi. Fakulteti, škole i

druge obrazovne ustanove uvek (govore o sebi samima) šalju poruku javnosti o svom postojanju bez obzira da li formalno imaju program komuniciranja. Obrazovna ustanova treba da započne komunikaciju sa jasno formulisanim zadacima komuniciranja, a uobičajeni su:

- aktivnosti u vezi sa imidžom institucije,
- izgrađivanje lojalnosti alumnija,
- privlačenje partnera,
- prezentacija validinih i potpunih informacija,
- promotivne aktivnosti u cilju privlačenja studenata.

Takođe, institucija mora da odredi i sagleda potrebe internog okruženja za informacijama (fakulteta, zaposlenih, postojećih studenata i ostalih u internom okruženju....).

Komunikacija podrazumeva razmenu između institucije i javnosti. Potrebno je sagledati koja je svrha, cilj institucije koja započinje komunikaciju i koji je cilj javnosti koja će da obrati pažnju. Samo tada planirana forma, sadržaj i kanali isporuke mogu doći do ciljne grupe i ostvariti svoju svrhu.

U cilju upotrebe adekvatnih kanala komunikacije neophodno je izvršiti grupisanje marketing komunikacija: lična prodaja, unapređenje prodaje, propaganda, publicitet, odnosi sa javnošću, sponzorstva, direktni marketing...Prema Kotleru većina obrazovnih institucija koriste **odnose sa javnošću, maketing publikacije** i u manjoj meri oglašavanje. Odnosi sa javnošću odnosi se na napore koje institucija ulaže kako bi saopštila svoje koristi i vrednosti kroz neplaćena sredstva komunikacije ili putem aktivnosti koje sama organizuje. Marketing publikacije predstavljaju sve štampane materijale univerziteta čija sadržina i poruka su pod kontrolom uprave visokoobrazovne institucije. Oglašavanje je oblika plaćene prezentacije ideja, programa, i usluga putem masovnih medija.<sup>392</sup> Kakav god format da imaju informacije, iskrenost je, u razumnoj meri, najbolje rešenje. Potencijalni studenti žele iskrenost koja maksimizira efikasan izbor bez obzira na to kako se oni razvijaju ili menjaju tokom perioda upisa.<sup>393</sup>

### Eksterno komuniciranje obrazovnih institucija

#### ➤ Odnosi sa javnošću (*Public relations*)

Najbolju definiciju za današnju savremenu praksu dali su profesori *Lorens V.Long* i *Vinsent Hejzelton*, koji odnose sa javnošću opisuju kao „komunikacionu funkciju upravljanja kroz koju organizacije prilagođavaju, menjaju ili održavaju svoju okolinu u cilju ostvarenja svojih ciljeva.“<sup>394</sup> Odnosi sa javnošću treba da podstiču otvorenu dvosmernu komunikaciju i uzajmno razumevanje, pri čemu u tom procesu i organizacija menja svoje stavove i ponašanje – a ne samo ciljna grupa.

<sup>392</sup> Kotler P, Fox K, citiran rad, pp.351.

<sup>393</sup> Canterbury, R.M., (2007), “Higher education marketing: A challenge”, *Journal of College Admission*, preuzeto sa sajta [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com), dana 5.5.2009.

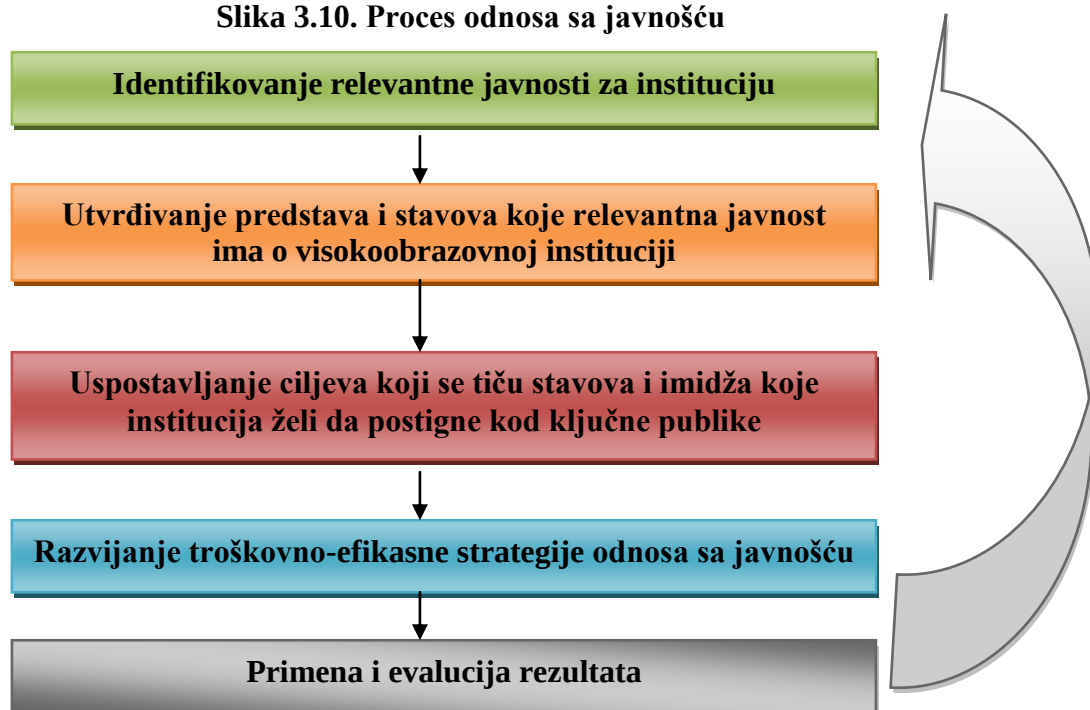
<sup>394</sup> Vilokos L.D, Kameron T.G., Olt H.F., Ejdzin K.V., *Odnosi s javnošću*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str.4.



Visokoobrazovne institucije komuniciraju sa različitim grupama (studentima, roditeljima, donatorima, zaposlenima i društvenom zajednicom) čiji su interesi različiti. Škole, univerziteti i ostale obrazovne ustanove, zainteresovane su da ostvare razumevanje i naklonost javnosti. Javnost/partneri nisu povezani samo sa obrazovnim institucijom već i međusobno. Posebno javnost može uticati na stavove i ponašanje ostalih članova eksternog okruženja kroz institucije. Entuzijazam studenata koji su veoma zadovoljni svojim fakultetom/univerzitetom preneće se na njihove roditelje i prijatelje koji mogu biti budući studenti. Njihov entuzijazam će dodatno motivisati nastavnike, profesore za unapređenjem usluga. Zatim, alumni mogu biti velikodušni donatori i promoteri fakulteta i na taj način studenti utiču na stavove i ponašanje ostalog dela školske javnosti/partnera.

Proces odnosa sa javnošću sastoji se iz pet koraka koji su prikazani slikom 3.10.<sup>395</sup>

**Slika 3.10. Proces odnosa sa javnošću**



Izvor: Kotler P; Fox K, citirano delo, pp. 357

Nakon definisanja **relevantne javnosti**, institucija treba da proceni kakva su **osećanja i mišljenja** javnosti o njoj. Povremenim kontaktima sa partnerima ustanova može samo delimično saznati njihove stavove pa je, stoga, za efikasno sprovođenje aktivnosti odnosa s javnošću potrebno i sprovoditi **primarna marketing istraživanja**. Istražujući stavove ključne javnosti, institucija će biti u stanju da proceni kako je ta javnost vidi. Na taj način biće u stanju da **formuliše ciljeve**, kao i da razvije **efikasnu strategiju odnosa s javnošću**. Sprovođenje aktivnosti odnosa s javnošću potrebno je dodeliti odgovornim kadrovima i potrebno je precizno formulisati ciljeve i budžet koji je na raspolaganju. Međutim, izvršiti procenu rezultata odnosa s

<sup>395</sup> Kotler P, Fox K, navedeno delo, pp. 357.

javnošću često nije lako, s obzirom da je efekte ove aktivnosti teško odvojiti od efekata ostalih marketinških aktivnosti (slika 3.10.).

### **Instrumenti odnosa sa javnošću (PR)**

Osnovni instrumenti i mediji odnosa s javnošću su: 1) pisani materijali, 2) audio-vizuelni materijali, 3) mediji za kreiranje institucionalnog identiteta, 4) vesti, 5) događaji, 6) govori, 7) informativni telefonski servis i 8) lični kontakt.

Institucije najviše koriste **pisani materijal** u komunikaciji sa svojom ciljnom grupom. Najčešće se koriste katalozi, godišnji izveštaji, izdanja za zaposlene, flajeri, poster i itd. Prilikom pripreme svakog izdanja mora se uzeti u obzir njihova funkcija, izgled, kao i troškovi. Na primer, godišnji izveštaj ima za cilj da istakne rezultate koje je institucija ostvarila tokom godine i da na taj način stvori poverenje u ustanovu i njenu upravu. Izveštaj treba da bude čitljiv, interesantan i profesionalan. Sto se tiče **audio-vizuelnog materijala i softvera**, moderna tehnologija je stvorila troškovno-efikasne načine za proizvodnju i distribuciju audio video materijal i na taj način omogućila praktičnu distribuciju informacija o univerzitetu.

U savremenom društvu u kome je prisutan ogroman broj informacija, visokoobrazovne institucije se moraju izboriti za pažnju javnosti, za **kreiranje vizuelnog identiteta** koji će biti prepoznatljiv u javnosti. Vizuelni identitet se komunicira kroz institucionalne instrumente/medije kao što su logo, brošure, katalozi, poslovne kartice, zgrade... Elementi vizuelnog identiteta postaju instrumenti marketinga kada su atraktivni, pamtljivi i različiti. Kreiranje jednostavnog vizuelnog identiteta nije nimalo lak zadatak. Vizuelni identitet treba da komunicira suštinu, misiju institucije i na taj način da omogući prepoznavanje različitoj javnosti.

### **Publicitet**

Svaka viskoobrazovna institucija ima publicitet, bez obzira da li se neko ozbiljno bavi njim ili ne. Odnosi sa javnošću treba da pronađu ili kreiraju poželjne vesti o instituciji i učine te vesti interesantnim i dostupne odgovarajućim medijima. Publicitet je „besplatno oglašavanje“. Jednom je neko rekao „Publicitet se pošalje medijima i moli se za njega, dok se reklama (advertising) pošalje medijima i plati se za nju.“ Publicitet je daleko od jeftinog, zato što traži posebne veštine koje će oblikovati dobar publicitet i plasirati ga javnosti. Mada se publicitet označava kao besplatan vid promocije, on ipak košta. Pored troškova pripremanja vesti, tu su i troškovi njihove distribucije. Za kreiranje dobrog publiciteta, potrebne su specijalne sposobnosti pojedinaca koji se bave ovim poslom, a s obzirom da efekat publiciteta može prevazići efekat propagande, stoga angažovane dobrih publicista je veoma skupo.

Tri osnovne prednosti publiciteta u odnosu na advertising su: prvo što se pojavljuje kao vest, a ne plaćeni oglas, njegova verodostojnost je veća; drugo, na ljude koji svesno izbegavaju plaćene poruke, deluje kada oni to neočekuju; treće, poseduje mogućnosti dramatizacije, jer vesti o događajima koje je vredno zabeležiti privlače pažnju.

Obrazovne institucije mogu povećati vrednost vesti kreiranjem događaja koji privlače pažnju ciljnih tržišta. Kreatori događaja su razvili širok spektar zbivanja, kao što su proslave godišnjica, izložbe, prodaja knjiga, sajmovi, plesne zabave, okupljanja na izuzetnim mestima, takmičanje u govorništvu, u sportu itd. Većini institucija nedostaje prepoznatljivost ovakvih i sličnih događaja kroz novosti i vesti. Direktor službe odnosa sa javnošću treba da sagleda različite komponente institucije da vidi da li postoji neka realna priča koje egzistira. Da li neki članovi fakulteta imaju neobičnu biografiju, ili učešće na atraktivnim projektima? Da li ima nekih neuobičajenih kurseva? Da li ima neki posebnih, neobičnih dešavanja na univerzitetu, istorijskih priča, događaja - sve ovo bi pomoglo da utvrdi prepoznatljivost institucije u javnosti. Institucija će izabrati priče koje najbolje predstavljaju misiju i ciljeve institucije i kroz ostvarenje strategije institucije podržavaju željenu tržišnu poziciju.

Svaka ustanova treba da odredi osobu koja će najčešće biti u kontaktu sa javnošću, bira se ličnost koja je atraktivna i koja ima kvalitetne verbalne sposobnosti. Takođe, svakoj ustanovi je neophodan razvijen **informativni servis** koji će, pored više slobodnih linija, omogućiti svim zainteresovanim da telefonskim putem dobiju potrebne informacija. Neki univerziteti, uveli su čak telefonske linije za domaće zadatke („*homework hotline*“) gde su profesori na raspolaganju studentima i njihovim roditeljima i u večernjim satima, s ciljem da im pomognu prilikom izrade zadataka i za druge konsultacije.

### Marketing publikacije

Univerziteti izdaju razne marketinške publikacije kao što su poster, brošure, katalozi, flajeri i oni govore o imidžu ustanove. Takođe, mogu biti značajna podrška odnosima sa javnošću, upisu studenata, i razvoju ciljeva. Na primer, poster mogu biti veoma efektivni u privlačenju i informisanju potencijalnih grupa. Direktna pošta predstavlja osnovni medij, način da se dođe do ciljnog tržišta (studenata i donatora). Direktnim obraćanjem obrazovna institucija predstavlja svoju ponudu i nastoji da dobije direktan odgovor. Forma ovog vida oglašavanja može biti različita i kreće se od slanja manjih brošura, pa do paketa koji sadrže propratno pismo, katalog u boji, aplikaciju i pismo za odgovor.<sup>396</sup>

Postoji nekoliko načina kojima se može unaprediti efikasnost direktne pošte:

#### 1. Obraćanje samo potencijalnim korisnicima usluga

Ustanova mora pažljivo pripremiti liste potencijalnih korisnika usluga da bi se izbegli nepotrebni troškovi. Stoga je neophodno izvršiti pažljivo segmentaciju tržišta i napore usmeriti samo ka toj ciljnoj grupi.

---

<sup>396</sup> Mnoge visokoobrazovne institucije SAD-u vešto koriste direktnu poštu smatraju da direktno obraćanje ciljnom tržištu predstavlja efikasan vid promocije.

## **2. Kreiranje prave poruke za pravu publiku**

Materijali koji se šalju potencijalnim korisnicima usluga treba da ukažu na to kako programi obrazovne institucije mogu zadovoljiti njihove potrebe i koje su osnovne koristi studijskih programa. Poruka mora privući interesovanje onih koji je čitaju. Istraživanja koja su sprovedena s ciljem da se ustanovi mišljenje srednjoškolaca o sadržaju pošte, pokazuju da većina srednjoškolaca preferira pisma koja su personalizovana i u kojima je njihovo ime, konciznu listu programa i njihovih sadržaja, kao i plaćeno pismo za odgovor i dopunske informacije. Većina njih ne voli „prejaka“ pisma koja obećavaju automatski upis na fakultet, kao ni poštu koja sadrži previše materijala.

## **3. Isticanje potencijalnih koristi**

Najveći stepen odgovora imaju ona pisma u kojima se jasno ističe potencijalna korist. Direktna pošta često sadrži mešavinu između karakteristika i koristi. Da bismo znali koje koristi treba ponuditi ciljnom tržištu, osoblje zaduženo za direktnu poštu treba da postavi sebi sledeća pitanja: Koje koristi će imati klijent od pohađanja nekog kursa ili davanja donacije? Zašto bi neko bio donator obrazovnoj ustanovi i šta može imati od toga?

## **4. Pravovremeno slanje direktne pošte**

Ni najbolje pripremljena poruka neće imati efekte ako je poslata u pogrešno vreme, bilo prerano ili prekasno.

## **5. Napomenuti kakva vrsta odgovora se očekuje**

Pored materijala koji se šalju, u propratnom pismu je potrebno jasno naglasiti kakva vrsta akcije se očekuje od studenata/donatora. Osoblje zaduženo za kreiranje materijala koji se šalje često se ustručava da konkretno navede kakav odgovor očekuje, već se oslanja na nadu da će čitaoci sami zaključiti šta bi trebalo da urade.

## **6. Planiranje sledećih kontakata**

Jednim slanjem ne završava se sav posao. Materijali se šalju sukcesivno i planski. Nakon prvog kontakta potrebno je poslati sve druge informacije koje žele oni koji odgovore na poštu. Potrebno je imati u vidu efekat podsećanja.

## **7. Merenje rezultata**

Praćenjem odgovora potrebno je odrediti koje liste i koji materijali su bili najefektivniji. Selekcijom najboljih segmenata i korišćenjem najefikasnijeg pristupa, troškovi direktne pošte se vremenom mogu značajno umanjiti.<sup>397</sup>

---

<sup>397</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 364.

## Oglašavanje (Advertising)

Oglašavanje je plaćeni oblik nelične komunikacije koja se prenosi preko mas medija kao što su televizija, radio, novine, magazini, direktna pošte, javni transport i *outdoor display*. Organizacija može da koristi oglašavanje kako bi došla do različite ciljne grupe, bilo da se radi o posebno maloj do ekstremno velike ciljne grupe.

Razvijanje reklamne kampanje podrazumeva seriju reklama i njihovo pozicioniranje u različitim medijima kako bi se došlo do određenog ciljnog tržišta. Osnovni koraci u kreiranju advertising kampanje su:

1. Identifikovanje i analiza ciljnog tržišta
2. Definisanje jasnih, merljivih i realnih ciljeva advertisinga
3. Kreiranje advertising platforme
4. Određivanje advertising budžeta
5. Razvijanje medija plana
6. Kreiranje propagande poruke
7. Realizacija kampanje
8. Kontrola i evaluacija kampanje<sup>398</sup>

### Identifikovanje i analiza ciljnog tržišta

Što više jasnih i preciznih informacija o ciljnoj grupi, veća je verovatnoća da će razviti efikasna reklamna kampanja. Nije dovoljno samo definisati ciljnu grupu već je potrebno razumeti proces donošenja odluka. Svrha oglašavanja je da potrošače vodi preko raznih nivoa tzv. komunikacionog spektra. Prema DAGMAR modelu to su faze: nepoznavanje, upoznavanje, razumevanja, ubeđivanje i akcija. AIDA model pokazuje da kupac prolazi kroz etape pažnje, interesa, želje i akcije. Model hijerarhije efekata pokazuje da potrošač progresivno prolazi kroz svesnost, poznavanje, povezivanje, preferiranje, ubeđivanje i kupovinu. Model inovacije - adaptacija pokazuje da potrošač prolazi kroz etape: svesnost, interes, ocena, proba i prihvatanje. Komunikacioni model vidi potrošača kako napreduje kroz etape: izloženost, primanje (poruke), saznavanje kao rekacija, stavovi, namera i ponašanje. Dobar deo razlika između modela je semantičke prirode.<sup>399</sup>

### Formulisanje ciljeva advertajzinga

Sledeći korak se odnosi na utvrđivanje onoga šta institucija želi da postigne kampanjom. Ciljevi advertajzinga vode razvoj kampanje, potrebno je precizno definisati ciljeve kako bi se utvrdilo da će kampanja ostvariti ono što se želi postići. Ciljevi advertajzinga treba da budu jasni, precizni i merljivi. Da bi se predstavili jasni i merljivi ciljevi treba da sadrže repere (*benchmarks*) – postojeće uslove ili poziciju institucije – i da ukažu koliko daleko i u kom pravcu žele da se kreću od postojećeg repera.

---

<sup>398</sup> Dibb S., Simkin L., Ferrell P., *Marketing Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin Company, USA, 1994, pp. 402.

<sup>399</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp.365-371.

Potrebno je odrediti da li se publika želi informisati, ubediti ili podsetiti. Prilikom formulisanja ciljeva od koristi mogu biti prethodno pomenuti modeli.

### Kreiranje advertajzinga platforme

Advertajzing platforma se sastoji od osnovnih tema ili prodajnih benefita (*selling points*) koje žele da uključe u advertajzing kampanju. Jedna reklama u kampanji može da sadrži jednu ili više tema u platformi. Mada platforma postavlja, utvrđuje osnovnu temu, ona ne upućuje kako ona treba da bude prezentovana.

Advertajzinga platforma treba da se sastoji od tema koja su bitne korisnicima a do kojih se dolazi istraživanjima korisnika. Advertajzing platforma je osnova na kojoj se gradi poruka, marketing menadžeri bi trebali da analiziraju ovu fazu pažljivo. Kampanja može da bude najbolja u izboru i analizi cilja advertajzinga, izjave njenih ciljeva, njene marketing strategije i forme poruke. Kampanja može da „propadne“ ako reklama komunicira informacije koje potrošači ne smatraju važnom kada biraju i koriste proizvod/uslugu.

### Određivanje advertajzing budžeta

Podrazumeva određenu količinu novca koja se troši za reklamu tokom perioda. Teško je precizno odrediti ovaj iznos, zato što ne postoji jasan model za merenje efekata potrošnje novca na reklamu.

Mnogi faktori utiču na odluku organizacije koliko žele da potroše za reklamu. Veličina tržišta i distribucija kupaca kroz tržište. Advertajzing budžet zavisi od ciljeva i od usvojenog programa. Pored ustanovljavanja ukupnog budžeta potrebno je planirati i alokaciju budžeta za različite marketing segmente, geografske oblasti i vremenske periode. U praksi se alokacija na različite segmente vrši prema pokazateljima njihovog marketing potencijala. Neke obrazovne institucije primaju donacije za advertajzing ili imaju niže cene. Međutim, obrazovne ustanove koje imaju ovakve pogodnosti ne mogu kontrolisati vreme i mesto emitovanja poruke.<sup>400</sup>

### Kreiranje propagande poruke

Oglašivači i njihove agencije prolaze kroz tri osnovna koraka: stvaranje poruke, njena evaluacija i selekcija i primena. Poruke se mogu stvarati na više načina. Kao što smo i ranije naglasili, svaki element komunikacionog miksa treba da sledi strategiju i poziciju institucije dok ostvaruje jedan ili više marketing ciljeva. Stvaranja poruke mora se zasnivati na posebnoj pažnji prema publici i ciljevima komunikacije.

Ideje za poruku se posebno prikupljaju iz temelja koji određuje ceo komunikacioni program – sagledavajući istoriju institucije, misiju, ciljeve i dostignuća; razgovori sa članovima zajednice (institucije) i sa članovima ciljne grupe, pojedinačno ili u fokus grupama i sakupljanje ostalih informacija o ciljnoj grupi i predmeta komunikacije da bi predložili najpodesnije načine za

---

<sup>400</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 372.



predstavljanje ideje. Planeri mogu koristiti neke deduktivne okvire za dolaženje do advertajzing poruka. Jedan od mogućih načina predlaže generisanje tri tipa poruka:

1. Racionalne poruke imaju za cilj da prenesu informacije i one nastoje da pokažu da će institucija ili program doneti praktične koristi. Primer su poruke koje se bave kvalitetom studijskih programa, uštedama, vrednostima ili performansama.
2. Emocionalne poruke su dizajnirane sa ciljem da podstaknu neke pozitivne ili negativne emocije koje podstiču na akciju. Visokoobrazovne institucije koriste pozitivne emocionalne apele („Najlepše je putovanje kroz obrazovanje!“).
3. Moralne poruke često se koriste u apelima koji su usmereni da podstaknu ljude ka ostvarivanju raznih socijalnih ciljeva kao što su zaštita životne sredine, jednakost prava za žene, podržavanje obrazovanja i sl. Primer apela koji je lansirao *United Negro College Fund* u cilju podsticaja mladih ljudi crne rase da se školuju: „Strašna je stvar protraćiti um!“ (*A mind is a terrible thing to waste!*).<sup>401</sup>

### Kontrola i evaluacija kampanje

Finalni korak u efektivnoj upotrebi advertisinga je njegova evaluacija. Postoje različiti načini testiranja efektivnosti advertajzinga. Oni podrazumevaju merljivost ostvarenja ciljeva advertajzinga, dolazak do uspešnog teksta, raspored ilustracija (plana, rasporeda) i evaluacija određenih medija.<sup>402</sup> Kotler ističe značaj sledećih komponenti: testiranje teksta, medija i troškova.

Evaluacija advertajzinga je moguća pre i posle kampanje. Realizacija evaluacije pre kampanje se naziva predtestiranje i obično podrazumeva evaluaciju efektivnosti jednog ili više elemenata poruke. U predtestiranju se obično koriste fokus grupe. U aktivnostima evaluacije nakon realizacije kampanje naziva se postkampanja testiranje i procenjuje se da li su željeni efekti ostvareni.

### **Program efektivne marketing komunikacije**

Program efektivne marketing komunikacije ima nekoliko obeležja.

Prvo, efektivna marketing komunikacija je koordinisana. Institucija analizira različita tržišta i javnost kako bi odredila komunikacionu potrebu svake grupe. To se odnosi na tačan odgovor koji žele od svake grupe. Institucija ne želi da zavisi od jedne komunikacione forme ili medija, institucija pažljivo planira kombinaciju direktne pošte, advertajzing, publiciteta i posebnih događaja kako bi ostvarila ciljeve komunikacije.

Institucija želi da iskoristi jedinstveni logo i aplicira ga na sve komunikacione elemente kako bi povećala prepoznatljivost, kao i identifikaciju svake komunikacije sa institucijom. Kvalitet sadržaja i stil treba da budu konzistentni, i kvalitet predstavljanja i proizvodnje treba da bude odgovarajući ciljevima komunikacije (npr. brošura za potencijalne velike donatore treba da bude

---

<sup>401</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 374.

<sup>402</sup> Dibb S., Simkin L., Ferrell P., *citiran rad*, str. 424.

raskošnija/bogatija nego spisak sa rasporedom predstojećeg semestra). Da bi ostvarila kvalitet i konzistentnost, institucija treba da ima jednog ili više profesionalaca koji vode i nadgledaju sve zvanične publikacije i imaju mogućnost da reaguju kako bi ispravili ili unapredili neke stvari pre nego što se predstave javnosti. Funkcija bi odgovorala direktoru komunikacije.<sup>403</sup>

Cilj visokoobrazovnih institucija u budućnosti bi bio personalizacija komunikacija. Uz pomoć *mailing* lista, službe mogu lično komunicirati čak i kada su pitanju veliki broj korisnika. Ostale komunikacije sa postojećim studentima, roditeljima i donatorima mogu biti lični pozdravi, obaveštenja itd. Ovu poštu najbolje je potpisati lično (pečat ili neko obeležje), kako bi se izbegao efekat nepoželjnih (*junk*) *mailova*.

Efekti marketing komunikacije su autentični. Ovde nema mesta za obmanu i preterana obećanja. Oni koji su posetili univerzitet ili odlučili da se upišu veoma brzo bi otkrili razlike i neistine. Visokoobrazovne institucije ne treba da predstave nekonzistentne slike i da ih ponude različitim grupama.

Na kraju, visokoobrazovne ustanove treba da znaju da su efekti programa marketing komunikacije, mada veoma važni, samo jedan od elemenata u marketing aktivnostima institucije. Institucija mora da osigura sopstvenu izvodljivost i ekonomsku opravdanost kroz odluke o studijskim programima, cenama i distribuciji.

#### **10.4.Lokacija i sistem isporuke usluge visokog obrazovanja**

Lokacija je važan činilac dostupnosti i raspoloživosti usluge. Ona može biti jedan od ključnih elemenata poslovanja. Izboru lokacije posebnu pažnju pridaju subjekti koji pružaju usluge u većem broju objekata. Najčešće se tvrdi da su uslužne delatnosti ograničene na neposredne kanale distribucije. Međutim, različite uslužne delatnosti razvijaju različite načine distribucije usluga. Izbor kanala distribucije zavisi od prirode usluga i od zahteva korisnika.<sup>404</sup>

U procesu proizvodnje usluga ne stvara se samo „uslužni proizvod“ nego se on istovremeno isporučuje korisnicima. Sistem pružanja usluge sadrži proces u kome aktivno učestvuju i davaoci i primaoci usluge. Samo učešće korisnika u procesu stvaranja i isporučivanja usluge, zahteva od sistema za pružanje usluge da korisnik bude definisan kao element uslužnog koncepta.

Osnovno pitanje koje se tiče isporuke obrazovnih usluga jeste „Kako programe i usluge obrazovne institucije učiniti pristupačnim i prihvatljivim za klijente?“ Kada se govori o lokaciji institucije treba imati u vidu više značenja tog pojma. Prvo, lokacija se može odnositi na mesto gde postoji institucija.<sup>405</sup> Zatim, može se odnositi na karakteristike oblasti u kojoj se institucija nalazi (Univerzitet *New York* se nalazi u urbanoj zoni). Lokacija može imati i relativno značenje, odnosno može se posmatrati u odnosu na to gde žive sadašnji i budući studenti i srednjoškolci.

---

<sup>403</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 383.

<sup>404</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 333-336.

<sup>405</sup> npr. Univerzitet *New York* nalazi se u *New York-u*, Univerzitet *Singidunum* u Beogradu.

Većina obrazovnih institucija već ima objekte na jednom ili više mesta. Obično, kada obrazovna ustanova počne da razmišlja o unapređenju efikasnosti svoga rada, to se nastoji ostvariti u okviru postojećih objekata. Ustanove razmatraju, pre svega, kako da klijente privuku u postojeće objekte, dok se ideja o približavanju sopstvene ponude klijentima sporije prihvata.

Odluke o lokaciji i kanalima distribucije treba da budu u skladu sa opštom strategijom institucije. Ako je strategija specijalizovna za ponudu konkretnog studijskog programa ili za opsluživanje konkretnog ciljnog tržišta, to će imati za posledicu i određenu lokaciju i sistem isporuke.<sup>406</sup>

Visokoobrazovne ustanove treba da razmotre da li da neke od svojih programa nude na drugom mestu (lokaciji) ili putem različitih kanala distribucije. Ustanove koje imaju direktne kanale isporuke su poput maloprodajnih objekata u koje ljudi mogu doći da obave izbor i kupovinu. Kao maloprodavci, one moraju doneti odluku i tome na koliko mesta će vršiti isporuku svojih usluga.

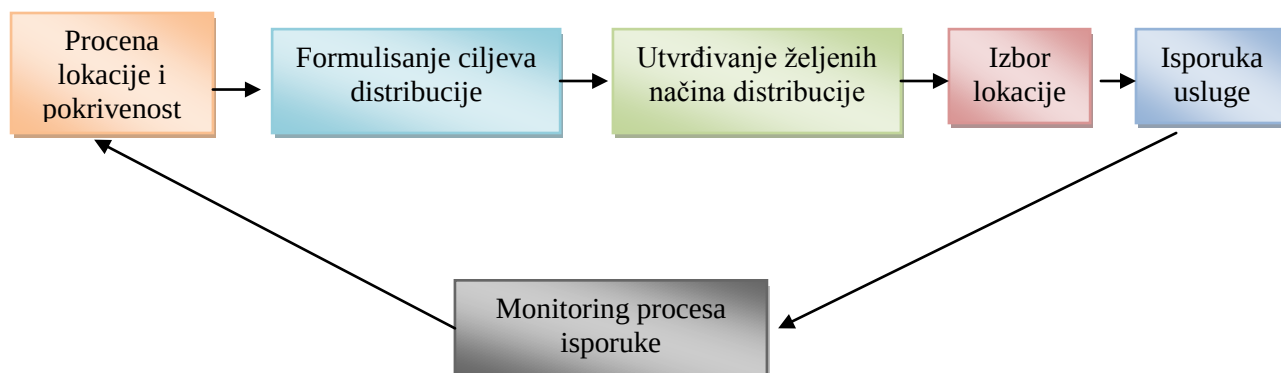
Odluku o uspostavljanju novih mesta ili kanala distribucije visokoobrazovne institucije najčešće donose zbog zasićenog lokalnog tržišta, odnosno kada na tržištu postoji više konkurentskih obrazovnih institucija, pa obrazovna ustanova nije u stanju da privuče studente ili pak njena ponuda nije u skladu sa interesima lokalnog/regionalnog tržišta, dok sa druge strane postoje druga mesta za koja bi ponuda univerziteta bila atraktivna. Takođe smanjenje veličine lokalnog tržišta, promena načina života i/ili zapošljavanja mogu biti razlozi koji će primorati instituciju da traži druga mesta ili kanale distribucije da bi i dalje imala tržište za svoju ponudu. Odluku o uspostavljanju novih mesta ili kanala distribucije mogu doneti i obrazovne ustanove koje dobro funkcionišu ali su svesne da bi njihova ponuda bila atraktivna i na drugom tržištu koje ima potencijal.

Slika 3.11. prikazuje korake procesa odlučivanja obrazovne ustanove o lokaciji. Prvo, potrebno je da ustanova proceni i vrednuje postojeći način distribucije da bi ustanovila da li na adekvatan način izlazi u susret sadašnjim i projektovanim potrebama klijenata, kao i da li je trenutni način isporuke u skladu sa resursima kojima ustanova raspolaže. Drugo, ako postojeći način nije adekvatan, potrebno je revidirati ciljeve distribucije i izraziti ih tako da oni budu merljivi. Treće, potrebno je da institucija utvrdi željeni način distribucije. Potrebno je utvrditi da li će ustanova svoje programe nuditi sa jednog ili više mesta, što zavisi od mogućnosti i spremnosti klijenata da putuju do objekta. Istovremeno, ustanova mora voditi računa o usklađenosti troškova, koji proizilaze iz više lokacija i eventualnih prihoda koje time može ostvariti. Četvrti korak je izbor lokacije. Pre svega institucija treba da identifikuje lokaciju (ili lokacije) koje bi obezbedile najbolji pristup ciljnom tržištu. Konačni izbor zavisiće od više činilaca kao što su način života i rada ljudi, demografske karakteristike oblasti, lokacije konkurentskih ili komplementarnih institucija i sl.

---

<sup>406</sup> Na primer, Institut umetnosti u Čikagu nudi veoma bogat program jer se nalazi u blizini svetski poznatog muzeja umetnosti, u kraju gde žive mnogi umetnici, postoje razne galerije, pozorišta i drugi faktori koji značajno obogaćuju ponudu škole.

**Slika 3.11. Proces odlučivanja o mestu objekta**



*Izvor: P.Kotler, K.Fox, citirani rad, pp.339.*

Isporuca programa i usluga je jednako važna kao i njihovo dizajniranje, s obzirom da sistem isporuke određuje ko može da ima koristi od studijskih programa i usluga. Kako se obrazovne usluge ne mogu „skladištiti“, visokoobrazovne institucije moraju razmotriti kako da učine usluge pogodne, dostupne i praktične za njihovu ciljnu grupu kako u pogledu lokacije tako i rasporeda. U cilju da se izađe u susret savremenom načinu života kao i povećanju kvaliteta dolazi do implementacije sistema učenja na daljinu i korišćenja novih tehnologija.<sup>407</sup>

Stvaranje efikasnih sistema isporuke, visokoobrazovna institucija mora prvo doneti odluku o nivou pogodnosti koji može i treba da se ponudi ciljnoj grupi. Često se dešava da institucija nije u mogućnosti da ponudi maksimalni nivo pogodnosti, ali je moguće da bude unapređenja (mogu da se otvore nove zgrade ili da se koriste alternativni sistemi isporuke usluge).

Univerziteti treba da vode računa o fizičkim objektima, uključujući izgled, signalizaciju, funkcionalnost i atmosferu uslužnog prostora, o porukama koje zgrada i okruženje šalju posetiocima, zaposlenima i studentima.

### **Obrazovanje na daljinu i nove tehnologije**

Razvoj informacione tehnologije u najvećoj meri obeležio je XX vek i pokazuje dominantan uticaj na sve oblasti ljudskog delovanja. Pod uticajem informacionih tehnologija javljaju se novi modeli i u oblasti podučavanja i učenja, a jedan od najvećih je *Distance Learning System* (DLS) ili sistem za učenje na daljinu. DLS i LMS (*Learning Management System*) ili alati za upravljanje procesima učenja, predstavljaju veoma moćne instrumente u procesu unapređenja edukacije.

Uvođenjem savremenih tehnologija u obrazovne procese omogućilo je prelazak sa modela **reprodukcije znanja** (tradicionalnog modela) na model **izgradnje znanja** (savremeni model). Neizbežna je primena savremenog modela s obzirom da je zajedničko delovanje profesora i studenata na izgradnji znanja kao imperativa savremenog društva.

<sup>407</sup> Kotler, P., Fox, K., citirani rad, pp. 347.

Osnovne karakteristike ovakvog sistema su ogledaju se u tome da studenti preuzimaju odgovornost za svoje sopstveno učenje, takođe sve aktuelnije je permanentno učenje (*lifelong learning*), profesionalno usavršavanje.

Ciljna grupa učenja na daljinu su:

- osobe koje su geografski dislocirane od visokoobrazovne institucije
- stariji "netradicionalni" studenti
- zaposleni
- osobe koje zahtevaju više aktivnosti i interakcije kod učenja
- lica sa fizičkim ograničenjima ili poremećajima

*Online* učenje je ključ za unapređenje misije visokoobrazovnih institucija, ali i podsticaj za korporativno - akademsko partnerstvo. Uticaj informacione tehnologije na visoko obrazovanje sve više raste što potvrđuju rezultati istraživanja koje je sproveo *Economist Intelligence Unit*<sup>408</sup> - skoro dve trećine ispitanika iz javnog i privatnog sektora smatraju da će tehnološke inovacije imati veliki uticaj na metodologiju nastave u narednih pet godina. Tehnologija će postati osnov za diferenciranje i pozicioniranje univerziteta kao i za privlačenje studenata i korporativnih partnera.<sup>409</sup>

Konkurentne visokoobrazovne institucije takmiče se koja će prva da odgovori na globalne trendove. Otvaranje centara visokoobrazovnih institucija u inostranstvu biće norma za većinu univerziteta tokom narednih godina (54% ispitanika je izjavilo da njihove akademske institucije ili već imaju svoje lokacije u inostranstvu ili planiraju da ih otvore u naredne tri godine).

Tehnološke inovacije imaju značajan uticaj na modifikaciju metodologije nastave i omogućavaju studentima da budu aktivniji učesnici u procesu izgradnje svog znanja. *Online* programi i učenje na daljinu nekada su se tretirali kao niša kanal za isporuku obrazovnih usluga, ali vrlo brzo su postali dostupni većem broju korisnika (*mejnstrim*), u cilju kreiranja šireg pristupa obrazovanju i otvaranju novih tržišta. Tehnološke promene menjaju visokoobrazovne institucije, prevode ih iz jednodimenzionalnog (fizičkog) koncepta u multidimenzionalne (fizička i *online*).

Nove tehnologije, takođe, utiču na socijalno umrežavanje i pomažu da se izgrade veze sa bivšim studentima kao i da se pruži podrška centru za razvoj karijere. Dodatne prednosti informacionih tehnologija ogledaju se u *e-marketing* kampanjama, proširuje se ciljna grupa, značajne su u regrutovanju i prikupljanju sredstava, registraciji kao i ukupnom poboljšanju akademskog života.

---

<sup>408</sup> Istraživanje je sproveo tim redakcije *Economist Intelligence Unit* u toku jula i avgusta 2008. (globalne online anketa i dubinski intervjui). Uzorak je iznosio 289 ispitanika, od kojih je 189 učesnika iz visokog obrazovanja i 100 iz poslovnog okruženju. Ispitanici iz SAD čine nešto više od jedne polovine (154) svih ispitanika, a ostatak su ispitanici iz Evrope (69), Azije-Pacifika (43) i ostatka sveta (23). Profesori, dekan i drugi članovi fakulteta čine 86% anketiranih iz akademskih institucija.

<sup>409</sup> Economist Intelligence Unit, (2008), *The future of higher education: How technology will shape learning*, pp.3-5.

Mnoge visokoobrazovne institucije se bore sa dvostrukim izazovima; rast troškova informacione tehnologije (IT) i potreba da se izbegne tehnološka zastarelost. Pored toga, nedovoljno resursa, nepostojanje adekvatnog nastavnog osoblja (s obzirom da nastavnici u ovom obliku učenja moraju imati izražene komunikacione i organizacione veštine, visoku stručnu kompetentnost i specifična znanja potrebna za rad sa informacionim tehnologijama) i druge tehnološke podrške mogu ugroziti usvajanje novih tehnologija. Uprkos ovim izazovima, većina veruje da će tehnologija sve više da se integriše u akademski život i značajno doprinese kvalitetu rada visokoobrazovnih usluga.

### **Prednosti učenja na daljinu su:**

- vremenska i prostorna fleksibilnost,
- neposrednija i intenzivnija interakcija (komunikacija) između studenta i profesora,
- timski rad studenata na zajedničkim projektima,
- korišćenje interaktivnih sadržaja za učenje i različitih medija,
- dostupnost sadržaja 24 sata *on-line*,
- studenti uče nezavisno, tempom koji im odgovara, na mestu i u vremenu koje sami odaberu.

### **Nedostaci učenje na daljinu su:**

- nizak kontakt studenta sa ostalim polaznicima,
- motivacija se lako gubi,
- dosta vremena je potrebno za izradu materijala,
- potreban je visok nivo angažovanja i samodiscipline.

Zbog ovih nedostataka potrebno je uticati na povećanje motivacije kod studenata i angažovati profesore da kao mentori vode i prate rad pojedinca ili grupe studenata, pružaju im podršku i pomoć pri učenju i rešavanju zadataka.

Brojne elitne institucije, kao što su *Johns Hopkins* u Merilendu i na *Stanford University* u Kaliforniji, takođe pružaju visoko kvalitetne online kurseve (npr. na Univerzitetu Stenfordu se organizuje Obrazovni program za mlade talente (EPGI)).

Informaciono - komunikaciona tehnologija je neodvojiva od termina „društvo znanja“ i nezaobilazni je segment u razvoju društva. Prednosti novih tehnologija su u tome što omogućavaju prezentaciju nastavnog procesa iz drugog grada, države, kontinenta. Novi programi olakšavaju rad administracije, profesorima u nastavi, vođenju evidencije prisustva, evidencija ostvarenih bodova i aktivnosti studenata su dostupne i transparentne.<sup>410</sup>

Potpuna i kvalitetna primena informacionih - komunikacionih tehnologija u visokoobrazovnim institucijama zahteva radikalne promene u metodologiji i organizaciji nastave i edukaciji nastavnog i vannastavnog osoblja. Integracija kvalitetnog informaciono – komunikacionih tehnologija zahteva stručnost predavanja, kvalitetan sadržaj predmeta, fleksibilnost, razumljivost, jednostavnost u organizaciji i komunikaciji.

---

<sup>410</sup> Economist Intelligence Unit, (2008), *The future of higher education: How technology will shape learning*, pp. 5-9.



## **10.5. Značaj ljudskog faktora u marketing miksu**

Marketing aktivnosti ne mogu se efektivno implementirati bez kooperacije sa zaposlenima. Zaposleni su osnovni element u rastu produktivnosti, pružanju kvalitetne usluge korisnicima i sticanju konkurentne prednosti. Osim toga što marketing aktivnosti targetiraju korisnike usluga, visokoobrazovne institucije koriste interni marketing da privuku, motivišu i zadrže kvalifikovane interne zaposlene.

### **10.5.1. Zaposleni (nastavni i nenastavni kadar)**

Interni marketing odnosi se na upravljanje potrebnim akcijama kako bi obezbedili da razumevanje svih članova organizacije i njihove uloge budu prihvaćene u implementaciji marketing strategija. Ovo znači da svi u vertikalnoj hijerarhiji od rektora, dekana do najniže kvalifikovanih radnika moraju da budu svesni značaja uloge koju obavljaju kao i njihovog doprinosa implementaciji marketing strategije. Svi zaposleni moraju da prepoznaju namere i zahteve studenata i specifičnost usluge koje su uobličene marketing konceptom. Motivacija zaposlenih se unapređuje treningom i edukacijom. Održavanjem i razvijanjem efektivne, prijateljske i informativne unutrašnje kanale komunikacije i interakciju između zaposlenih i departmana potrebno je imati otvorenu komunikaciju kroz instituciju.

**Motivacija zaposlenih** predstavlja značajni element u implementaciji marketing plana i internom marketingu. Ljudi rade kako bi zadovoljili fizičke, psihološke i društvene potrebe. Da bi zadovoljili zaposlene u marketingu, menadžeri moraju otkriti potrebe zaposlenih i razviti motivacione metode koji bi omogućili zadovoljenje njihovih potreba. Veoma je bitno da plan za motivaciju bude etičan i razumljiv zaposlenima. Generalno, da bi unapredili motivaciju zaposlenih, visokoobrazovne institucije mogu kroz interna istraživanja da otkriju šta zaposleni misle, kako se osećaju i šta žele. Organizacije mogu da motivišu svoje zaposlene bilo novčano, unapređenjem, fleksibilnim benefit programima... Moguće je da motivacija bude samo za pojedince koristeći posebne metode koji se baziraju na individualnom sistemu vrednosti. Menadžeri mogu da nagrade zaposlene novcem, plus dodatne pogodnosti, unapređenje, nenovčane nagrade, itd.

Uspeh visokoobrazovne institucije zavisi od kvalitetnih i posvećenih kadrova. U cilju stvaranja istih neophodno je obezbediti motivacione uslove rada (akademske slobode, adekvatnu novčanu nadoknadu...). Uspešni akademski sistemi moraju nastavnom osoblju ponuditi adekvatne uslove rada i nadokande, mogućnost razvoja karijere sa adekvatnim garancijama za dugoročno usavršavanje i zaposlenje. Bez ovih uslova, nijedna akademska institucija ni sistem ne mogu biti uspešni niti razmišljati o svetsko reputaciji.<sup>411</sup>

---

<sup>411</sup> Robinson, D., *Recenzija I - Univerziteti su i dalje na neizvesnom terenu*, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, 2009, str.10.

Značaj komunikacija u visokoobrazovnim institucijama ogleda se u tome da samo sa dobrom komunikacijom marketing menadžeri mogu motivisati zaposlene i koordinirati njihove rezultate. Marketing menadžeri moraju biti sposobni da komuniciraju sa top menadžmetnom institucije kako bi bili sigurni da marketing aktivnosti su konzistentne sa opštim ciljevima organizacije. Ova vrsta komunikacije omogućava da se sagleda šta marketing odeljenje treba da radi i kako su ove aktivnosti integrisane sa drugim odeljenjima (finansije, studentska služba....) jer na taj način dobija se realna slika o željenom proizvodu odnosno usluzi. U cilju unapređenja komunikacije marketing menadžeri treba da uspostave informacioni sistem unutar marketing odeljenja koji bi olakšao komunikaciju između marketing menadžera, dekana, šefova studentskih službi.

Savremeni univerziteti da bi bili konkurentni na tržištu potrebno je da budu marketinški orijentisani, da pažljivo sagledaju sve tipove korisnika, tipove potencijalnih studenata i njihove potrebe. Potrebno je utvrditi proces donošenja odluke i na čemu se ona bazira (na kvalitetu, vrednostima ili ekonomičnosti), da li se radi o studentima kojima je bitna karijera, društvena potvrđenost ili dokolica? Uspesne obrazovne institucije u svom strategijskom planiranju oslanjaju se na istraživanja tržišnih segmenata budućih studenata.

Da bi se identifikovali tržišni segmenti budućih studenata, istraživači su formirali konceptualni model koji prelazi demografske okvire. Univerziteti razvijaju različite planove da bi privukli buduće studente – razumevajući njihove potrebe, univerzitet oblikuje ponudu koja zadovoljava ciljni segment. Identifikovanje ciljnog tržišta je polazna osnova u ovom procesu i univerzitet može da se odluči bilo za masovni marketing (ukoliko ignoriše razlike između potencijalnih studenata ili im se konfrontira) ili ciljani marketing (ukoliko uvažava razlike budućih studenata).

Za neke univerzitete, marketing pristup kreira vrednost između partnera (*stejkholdera*) univerziteta. Partneri univerziteta su: budući studenti, postojeći studenti, alumni, zaposleni (bivši studenti) i donatori i svi koji daju finansijsku podršku. Za državne univerzitete lista partnera se upotpunjuje i poreskim obavezniciima, zakonskom regulativom a nekada i javnošću uopšte.

Važan argument u korist akademske slobode zasniva se na šire shvaćenom interesu čitavog društva. Posao naučnika i nastavnika na univerzitetima jeste otkrivanje istine, tačnije njihov je zadatak da do nje dođu i da drugima saopšte kako je vide. Na njima je i odgovornost da u skladu sa moralnim i etičnim normama prenose odgovarajuća znanja. Od toga koliko oni poštuju svoje odgovornosti i dužnosti u velikoj meri zavisi hoće li društvo negovati kulturu nezavisnosti ili kulturu konformizma. Univerziteti bi trebalo da budu centri napora da se kultura nezavisnosti učvršćuje i promoviše. Treba istaći da se ovo traganje i saopštavanje odvija pred očima studenata, od kojih se takođe očekuje da jednog dana preuzmu odgovornost za kulturu nezavisnosti.<sup>412</sup>

Obrazovanje bi se moglo pretvoriti u parazitsku aktivnost ako isključivo političke ili ekonomske strukture budu definisale obrazovne ciljeve i svrhe. Zbog toga, oni koji kreiraju znanje, obavezni

---

<sup>412</sup> Prilagođen prema Turajlić, S., Babić, S., Milutinović, Z.,(2001), *Evropski univerzitet 2010?*, AOM, Beograd, str.12-15.

su ponuditi svoj doprinos unutar institucije, te permanentno preispitivati ciljeve, principe i svrhu obrazovanja jednako kao i stilove učenja i metode podučavanja.<sup>413</sup>

Univerzitet ima pravo na tri fundamentalne slobode: da podučava šta, koga i način na koji želi i upravo sve tri predstavljaju *benčmark* za merenje progressa i predviđanje prihvatljivih promena u ovom sektoru. Stalne promene u društvu su realnost i univerziteti nemaju više status najmoćnijih organizacija u društvu – primat su preuzele velike korporacije i poslovne organizacije. Visokoobrazovne institucije našle su se u situaciji kada moraju više da uče od spoljašnjeg sveta i moraju da se „oslanjaju“ na druge kako bi mogli da opstanu. Razvoj perspektive korisnika je oblast koju univerziteti preuzimaju iz poslovnog sveta.<sup>414</sup>

Postoje četiri fundamentalna principa u vezi sa perspektivama korisnika a koji se mogu adaptirati na visoko obrazovanje. Potrošačke perspektive u obrazovnom sistemu su one „u kojima su interesovanja i potrebe studenata centralne za instituciju“. Pored postavljanja potreba studenata u centar, visokoobrazovne institucije moraju moraju uzeti u obzir potrebe i želje drugih grupa kao što su zaposleni, alumni, roditelji, država...Veliki je izazov za obrazovne institucije da sinhronizuje interese različitih grupa, da održi balans kako bi zadovoljila interese društva i korisnika usluga. Potrebe društva za određenim kadrovima, potenciranje određenih istraživačkih projekata (promocija zdravog života, ispitivanje embriona...), društveno prihvatljiva istraživanja predstavljaju najveće menadžerske i liderske izazove sa kojima se suočavaju univerziteti danas. Fokus na korisnicima usluga, aktuelni izazovi i različitosti predstavljaju platformu za povećanje korporativnog imidža, unapređenja kvaliteta usluge i performansi organizacije.

### 10.5.2. Studenti

Proces izbora fakulteta je „ključna odluka“ u životu svakog pojedinca i zahteva informacije o alternativama i o tome kako se te alternative rangiraju u vezi sa konkretnim slučajem.

Odluke visokog stepena učešća kao što je izbor fakulteta podrazumeva sledeće:<sup>415</sup>

1. Odluka korisnika se reflektuje na njegov imidž i može imati dalekosežne posledice.
2. Odluka podrazumeva izvesne troškove koje uključuju ličnu i ekonomsku žrtvu.
3. Postoji opasnost od visokog ličnog/društvenog rizika ukoliko se donese pogrešna odluka.
4. Postoji značajan pritisak grupe da se donese odgovarajuća odluka ili da se ponaša na odgovarajući način i ciljna grupa je prilično motivisana da odgovori na očekivanja ove referentne grupe.

Odluka o izboru fakulteta javlja se mnogo ranije od momenta njenog finalnog donošenja i ima svoje dalekosežne posledice.

<sup>413</sup> Žitinski, M., Obrazovanje je moralni pojam, „Naše more“ 53 (3-4)/2006., str. 140-147.

<sup>414</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*, pp. 36.

<sup>415</sup> Kotler P, Fox K, *citiran rad*, pp. 245.

Sociolozi neke fakultete, univerzitete, letnje kampove zatvore, neke staračke domove, bolnice i srednje škole nazivaju „totalnim ustanovama“ – u pogledu fakulteta, to su kampusi koji podrazumevaju kompletnu uslugu za svoje članove/korisnike usluga (ishrana, smeštaj, zabava, zdravstvena zaštita, obrazovanje i savetovanje). Kampusi su simbioza radnog i kućnog ambijenta i kao takvi imaju jak uticaj na život studenta. Većina budućih studenata i njihovih porodica zahtevaju kompleksne usluge od univerziteta tako da uticaji koje kampus ima zavisi od uticaja drugih „proizvoda“ ili „usluga“. Iako su se Lavlok i Rotšild pozabavili ovim pitanjem 1980. godine konstatujući da „izbor četvorogodišnjeg obrazovanja na koledžu zahteva puno vremena i zahteva mnogo kompleksniji „skup“ usluga – uključujući obrazovanje, hranu i smeštaj, rekreaciju i društvene aktivnosti“.

Po mišljenju Larija Litena (*Larry Litten*), „najproblematičniji korisnici“ su budućí studenti koji su završili srednju školu. Mladi u tom uzrastu obično nemaju izgrađenu percepciju sopstevnih želja, sklonosti i afiniteta. Mada se aspekti i problemi „dele“ sa drugim organizacijama u društvu, marketing visokog obrazovanja će iziskivati autohtoni stil. Kako je to bilo u prošlosti, obrazovni marketing će često morati da reaguje na potrebe koje društvo ili pojedinci još uvek ne osećaju“. Vremenom se došlo do sledećeg zaključka - „izgleda da je izbor fakulteta utemeljen u nekoj vrsti holističkog pragmatizma“ i da će „konačni izbor najverovatnije biti baziran koliko na ličnoj dobrobiti, toliko i na racionalnom proračunu troškova i koristi ili na sistematskom rangiranju institucionalnih karakteristika“.<sup>416</sup>

Za mnoge studente učenje ne predstavlja samo sticanje određenih veština i teorijskih znanja već se odnosi na lični razvoj i mogućnosti da se doprinose društvu.<sup>417</sup>

Biološki faktor ljudskog razvoja je jedna od prepreka koja ograničava sposobnost budućih studenata da donesu odluku koja se bazira na svim potrebnim informacijama koje se odnose na izbor fakulteta. Najstariji adolescenti nemaju iskustva sa kompleksnim iskustvima ili izbornim strategijama. Oni ispoljavaju svoje neiskustvo u procesu izbora fakulteta tako što daju sve od sebe sa resursima koji su ograničeni godinama i iskustvom. Međutim, istraživačke metode tržišta visokog obrazovanja često se u velikoj meri oslanjaju na odgovore studenata u anketama, ne uzimajući u obzir njihov preuranjeni razvoj. Nepouzdanost istraživanja o tome šta stariji adolescenti preferiraju je neminovna s obzirom da adolescenti obrađuju emocije u drugačijem delu svog mozga nego što je to slučaj kod odraslih.

Značaj donošenja „prave“ odluke o izboru fakulteta teško da može da se preceni. S tim se slažu nastavnici i istraživači. Bojer (*Boyer*) kaže da „kada se bira fakultet, donosi se jedna od velikih životnih odluka“. Potrebno je uložiti vreme, novac i napor i u skladu sa tim se očekuje određeni oblik i kvalitet studentovog života. Odluka koji fakultet da pohađa je sasvim izvesno prvi

---

<sup>416</sup> Canterbury, R.M., (2007), „Higher education marketing: A challenge“, *Journal of College Admission*, preuzeto sa sajta [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com), dana 5.5.2009.

<sup>417</sup> Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., (2006), *A student satisfaction model for Austrian higher education providers considering aspects of marketing communications*, *Innovative Marketing*, Volume 2, Issue 3, Special Edition on Consumer Satisfaction – Global Perspective, pp. 9-16.

značajni izbor koji osoba mora da napravi sa 17 tj.18 godina. Izbor fakulteta često nosi još veći značaj ako je reč o prvoj generaciji studenta u porodici. Za ovu grupu Kotler tvrdi da „prijem na koledž za mnoge porodice ostaje krajnja mera porodičnog uspeha i statusa“ i neke porodice čak kažu da je „dokument o upisu na koledž neizbrisiv kriterijum prihvatanja, društvenog pozicioniranja u Americi“

Kada svršeni srednjoškolci ne bi bili svesni značaja ovog izbora, bili bi manje zaplašeni potrebom da započnu sa procesom izbora. Takođe bi mogli da budu otvoreniji ka nekonvencionalnijim alternativama. Međutim, radi se o odluci koja ima veliki uticaj na njegov profesionalni i porodični status.

Kombinacija njihovog neiskustva kada je reč o kompleksnom izboru i njihovog shvatanja značaja ovog kompleksnog izbora navodi potencijalne studente da se odluče za suprotno ponašanje. Neadekvatna odluka može se doneti ako se donosi na osnovu težnje za komformizmom ili tzv. uklapanjem – da budu bliže kući, minimiziraju troškove svih vrsta, odlučuju se za prestižna imena. Istraživanje Daltona, Litena, Martersa i Vilijamsa (*Dalton, Litten, Marthers, and Williams*) potvrđuje da studentska služba, savetnici, roditelji, potencijalni studenti i istraživači visokog obrazovanja ukazuju na značaj »uklapanja«. Neiskustvo klijenta, značaj odluke i potreba da se preduzme kompleksan proces odlučivanja su moćne snage koje imaju uticaj bez presedana u odnosu na ostale procese sticanja.<sup>418</sup>

Uspeh, kvalitet, i ukupan ishod univerzitetskog iskustva određuje u kojoj meri je zadovoljan korisnik usluge.<sup>419</sup>

Prema istraživaču Vinsentu Tintu (*Vincent Tinto*)<sup>420</sup>, jedna od najočiglednijih akcija koju obrazovne institucije treba da preduzmu jeste da se **promotivni materijal** koji štampaju i distribuiraju (potencijalnim studentima) sadrži jasne, precizne, kompletne informacije i da informiše o svim prednostima intelektualnog i društvenog života u visoko obrazovnoj ustanovi.

Tompson (*Thompson*) nudi posebno dragocene aspekte **uticaja roditelja** na proces izbora fakulteta i na efekat tog procesa na porodicu. On kaže: „Ono što se zaista dešava je najvažnija i najteža tranzicija u čitavom životu: kraj detinjstva i odvajanje od roditelja. Odlazak deteta u svet izaziva uzbuđenje kod svakog u porodici“. Neophodnost diskusije unutar porodice kao primarne referentne grupe uzrokovano je od nekoliko faktora: društveno - ekonomskim statusom, činjenice da li je dete prvo u porodici koje upisuje studije, od obrazovanja roditelja i geografskog regiona, između ostalog, ali nijedan od ovih elemenata ne liči na one koji se odnose na druge procese odlučivanja.

---

<sup>418</sup> Canterbury, R.M., (2007), “ Higher education marketing: A challenge”, *Journal of College Admission*, preuzeto sa sajta [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com), dana 5.5.2009.

<sup>419</sup> Maringe, F., (2005), Interrogation the crisis in the higher education marketing: CORD model, *International Journal of Educational Management*, Vol. 19 No. 7, pp. 564-578.

<sup>420</sup> Vinsentu Tintu (*Vincent Tinto*) – profesor Univerziteta Sirakuza, bio je šef Programa za visoko obrazovanje. Vodio je brojne istraživačke projekte iz oblasti visokog obrazovanja, posebno one koji su odnosili na uspeh studenata i studentska postignuća.

Kada je reč o povećavanju studentske slobode izbora, istraživanja ponašanja studenata pri izboru pokazuju da ne možemo pretpostaviti da će studenti napraviti racionalan izbor institucije i oblasti studiranja, čak i ako ih stavimo u poziciju da biraju. Na izbor vrste i konkretne institucije utiče složena kombinacija ličnih očekivanja, motivacija i težnji, a na sve njih utiču porodica, vršnjaci, rođaci, mediji, nastavnici, idoli, itd.<sup>421</sup>

Kada je u pitanju međunarodno tržište, faktori koji se uvažavaju prilikom donošenja značajno se multiplikuju i prikazani su na slici 3.12. (Model preferencija inostranih studenata).

O kvalitetu studija u cilju odabira odgovarajuće institucije budući studenti na međunarodnom tržištu donose odluku na osnovu nekoliko faktora. Ovaj model predstavlja nameru kupovine, kao nezavisnu promenljivu koja zavisi od pet faktora: ličnih razloga, imidža zemlje, karakteristike grada, imidža institucije i evaluacije studijskih programa. Na osnovu procene (svesne ili ne) navedenih faktora, budući studenti će doneti odluku o instituciji koju će upisati. Detaljna analiza faktora i ponašanja studenata omogućava visokoobrazovnim ustanovama, ali i nacionalnim, regionalnim i lokalnim vlastima koji su zainteresovani za privlačenje inostranih studenata da poboljšaju imidž, eliminišu slabosti i na taj način učine da budu izabrana destinacija za „korišćenje“ visokoobrazovnih usluga.<sup>422</sup>

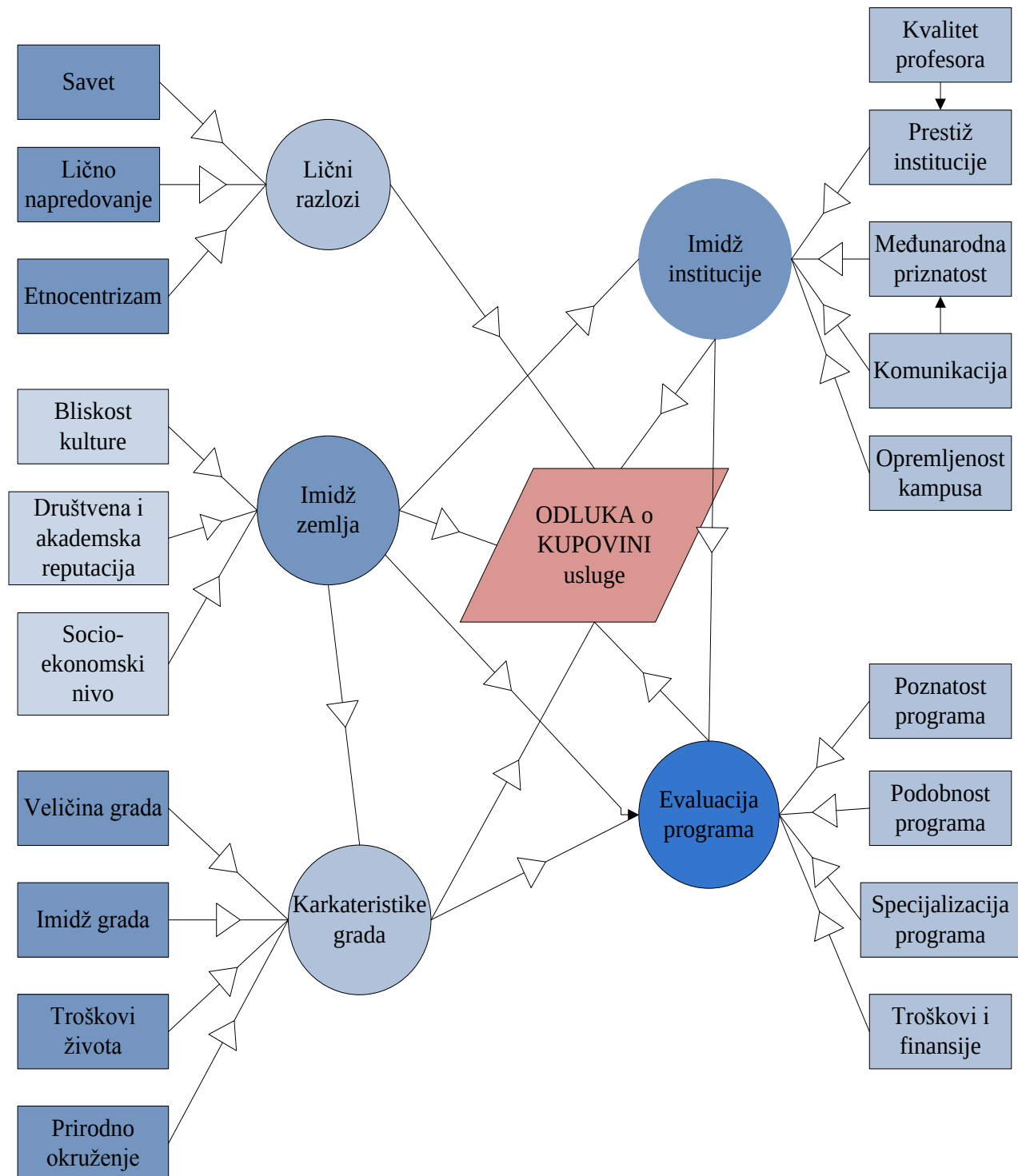
---

<sup>421</sup> Vukasović, M., Babin, M., Ivošević, V., Lažetić, P., Miklavič, K.,(2009) *Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija*, Centar za obrazovne politike, str. 42.

<sup>422</sup> Cubillo, M.,J., Sanchez, J., Cervino, J.,(2006), International students decision-making process, *International Journal of Educational Management*, Vol.20.No.2. pp. 101-115.



**Slika 3.12. Model preferencija inostranih studenata**



Izvor: Cubillo, M.,J., Sanchez, J., Cervino, J.,(2006), International students decision-making process, *International Journal of Educational Management*, Vol.20.No.2. pp. 101-115.

Maringe i Gibbs govore o **četiri principa** koja se fokusiraju na tzv. **orijentaciji na korisnike** u sektoru visokog obrazovanja.<sup>423</sup>

### **1. Studenti ne moraju uvek biti u pravu, ali je potrebno razumeti odakle dolaze**

Svrha obrazovanja je da osposobe ljude da prepoznaju i razumeju razliku šta je dobro a šta nije. Prorektor jednog univerziteta u Americi smatra da se svrha univerzitetskog obrazovanja ne ogleda u pripremi ljudi za poslovni svet, već im pomaže da pronađu „moralni kompas“. Potrebno je sagledati aspekte koji se odnose na korisnike usluga, a to su:

- Ko su studenti u pogledu demografskih, geografskih i psihografskih karakteristika (podaci se dobijaju segmentacijom/istraživanjem)
- Šta im se dopada ili ne dopada u vezi sa institucijom i njenim programima (ovo podrazumeva promene koje oni smatraju da treba da se dese bilo sada ili u budućnosti)
- Znanja i veštine koje očekuju da steknu tokom studija
- Sadržaj - generalno, šta oni očekuju da uče na studijskim programima i kako očekuju da bude nastavni proces, predavanja, vežbe
- Motivi studiranja
- Njihov napredak i post-kvalifikacione potrebe i očekivanja

Nije moguće da univerzitet odgovori svakom studentu i njegovim očekivanjima, ali treba da bude svestan njih i da učini nešto sa onima sa kojima može da ostvari saradnju u odnosu gde bi predstavio institucionalnu senzitivnost na potrebe korisnika.

### **2. Upravljanje studentskim očekivanjima i percepcijom kvaliteta usluga**

Prethodni princip daje široki okvir za razumevanje studentskih očekivanja u pogledu kvaliteta uluge institucije. Institucija treba da ima mehanizam za pribavljanje podataka, njihovu analizu i izveštaj ključnim akterima.

Ključ za ovu fazu je zadržavanje studenata u centru pažnje i uključivanje aktuelnih i potencijalnih studenata u interpretaciju podataka i njihovih mogućih implikacija. Perspektiva institucije i očekivanja studenta treba jasno da budu definisane kako bi bile dobre osnova za razvoj učenja i unapređenje odnosa između profesora i studenta. Primeri bez kompromisnih pitanja na mnogim univerzitetima predstavljaju kriterijum i sredstvo procene, dok nastava i nastavni proces predstavljaju prostor za pregovore i kompromise između očekivanja studenata i institucionalne realnosti.

Drugi aspekt menadžmenta je da se sagleda očekivanja i potrebe koje nisu statične kategorije i treba da se periodično ispituju. Institucija treba da bude mehanizam prikupljanja podataka o aktuelnim situacijama i po potrebi da se prilagođava.

---

<sup>423</sup> Maringe, F., Gibbs, P., *citiran rad*, pp. 37.

Upravljanje očekivanjima studenata zahteva sledeće:

- Izvori u formi softvera za prikupljanje i analizu podataka
- Ljudska sposobnost da upravlja procesima koji se razvijaju
- Uključenost studenata da istraže zajedničke i realistične publikacije podataka
- Realna razmena očekivanog kvaliteta koja uključuje obe strane, u smislu nekompromisa programa, standarda kursa i reputacije institucije
- Uspostavljanje mehanizma za zadržavanje ključnih studenata i zaposlenih, uključujući interesne grupe, informisane o rezultatima istraživanja

Tradicionalno shvatanje marketinga u organizacijama se pre vezivalo za njegovo operativnu nego stratešku ideju. *Drucker* sugerise da potrošač/korisnik treba da bude „sve“ za organizaciju; početak, sredina i kraj poslovanja. Razumevanje korisnika, njihovih potreba i želja, percepcije i očekivanja od kvaliteta usluge/proizvoda i činjenje svega kako bi se odgovorilo na njihova očekivanja, je pravo značenje marketinga, celokupnog poslovanja.

### **3. Studentska satisfakcija treba da bude suština isporuke obrazovne usluge**

Studenti se odlučuju da upišu na univerzitet iz različitih razloga, uključujući želju da se dobije kvalifikacija, da zadovolje svoje interese, da se pripreme za poslovni svet, ili da se pripreme za akademsku ili istraživačku karijeru i oni investiraju vreme, novac, napor, itd.

Istraživanja sugerisu da je univerzitetska studentska satisfakcija u veoma bliskoj vezi sa:

- isporukom usluge i entuzijazmom profesora
- različitim stilovima podučavanja
- mogućnošću da se dožive svetska iskustva realnih životnih situacija kao deo učenja
- uživanjem u univerzitetskom učenju i zabava u isto vreme
- stvaranjem percepcije ozbiljnog/strogog ali korektnog pristupa
- sistemom isporuke usluge koji odgovara

Cilj kreiranja obrazovnih usluga je satisfakcija studenata, koja vodi ka lojalnosti i projektuje se na nastavak studiranja (MBA, doktorske studije i sl.) ili inicira pozitivne preporuke potencijalnim studentima i partnerima (opštoj javnosti).

Za mnoge visokoobrazovne institucije studentsko zadovoljstvo „ostajalo je zarobljeno“ u odeljenjima gde se vršio prijem i upis novih bruća. Vremenom, javila se potreba za upravljanjem i postojanjem modela studentske satisfakcije u cilju upravljanja stope zadovoljstva studenata u vezi obrazovne usluge, organizacije, odnosa, marketinga i aktivnostima alumna. Tako su se razvili različiti modeli studentske satisfakcije (jedan od njih će biti detaljnije objašnjeni u nastavku).

#### 4. Istraživački pravac kod studenta kao korisnika

Mada se u poslenjim decenijama često analiziraju i istražuju studenti kao korisnici usluga, postoji mnogo aspekata koji se još nisu rasvetlili:

- Kako se menjaju stavovi akademaca u odnosu na ideje studenata kao korisnik
- Priroda prakse na univerzitetima povezana sa studentima kao korisnicima
- Da li postoji veza između tipa univerziteta i njegove marketing orijentacije
- Institucionalne barijere i mogućnosit za razvoj marketing orijentacije na univerzitetu
- Meta analiza i evaluacija nacionalnog istraživanja studentskog zadovoljstva
- Istraživanje prirode, vrednosti i uticaja pristupa studentskog zadovoljstva na univerzitetu

Zadovoljstvo studenta je subjektivna procena pojedinca i ukupno iskustvo koje oni imaju u vezi sa karakteristikama usluge, kao i između onoga što je primio i percepcije jaza između primljenih i očekivanih koristi. Akademski i pedagoški kvalitet nastave, infrastrukturu univerziteta, kvalitet usluge administrativnog osoblja treba pažljivo organizovati i supervizirati.

#### **Model studentske satisfakcije**<sup>424</sup>

U Austriji je sprovedeno jedno istraživanje koje je imalo za cilj da identifikuje uslužne performanse, performanse univerziteta, odnosno poziciju univerziteta, a sve u cilju ocene stepena studentske satisfakcije.

Pre svega, studente treba posmatrati kao klijente i ključne aktere. *Hill* sugerise da su primarni klijenti univerziteta studenti, a visoko obrazovanje je servis privrede i društva. Istraživači ukazuju na važnost ovih odnosa i ukupna tržišna orijentacija institucije treba da bude prevedena na nivo ovih odnosa da bi bila efektivna. Prema *Grönroos* marketinški cilj treba da bude razvoj dugoročnih odnosa sa studentima, jer su oni najvredniji resurs univerziteta.

Kada univerzitet tretira studente kao „najvažnijeg kupca“ nastaju revolucionarne promene u upravljanju u visokoobrazovanim institucijama. Zadovoljstvo studenata je treba da bude u centru aktivnosti visoko obrazovnih institucija (mali broj univerziteta redovno meri zadovoljstvo svojih studenata i najčešće se većina tih merenja ne koristi za marketinško planiranje, evaluaciju i kontrolu).<sup>425</sup>

---

<sup>424</sup> Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., (2006), *A student satisfaction model for Austrian higher education providers considering aspects of marketing communications*, *Innovative Marketing*, Volume 2, Issue 3, Special Edition on Consumer Satisfaction – Global Perspective, pp. 9-16.

<sup>425</sup> Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., *citiran rad*, pp. 9-16.

Prema *Elliott* i *Shin* sistem fokusiranja na studentsko zadovoljstvo ne samo da omogućava univerzitetima da se ponovo prilagode potrebama studenata, već da razviju sistem za kontinuirano praćenje kako efikasno da ispuni ili prevaziđu potrebe i očekivanja studenata. Zadovoljstvo studenta je važan pristup za razvoj kulture stalnog unapređenja. Takođe, oni tvrde da zadovoljstvo ishodom studiranja ima niz prednosti, uključujući povećanje motivacije, veći broj preporuka itd.

Zadovoljstvo se objašnjava na različite načine, osećanja i emocije nisu u potpunosti uzete u obzir kao varijable koje posebno utiču u procesu zadovoljstva uslugama. Zadovoljstvo studenata je ukupan odgovor ne samo na iskustvo učenja, već i na univerzitetski proizvod koji je više od akademskog programa.

Istraživanja u ovoj oblasti ne pokazuju konzistentan obrazac za studentsku satisfakciju i do sada nije postojao model studentske satisfakcije koji bi se zasnivao ne samo na trenutnom doživljaju, već i na prethodnom iskustvu, kao i očekivanim budućim iskustvima.

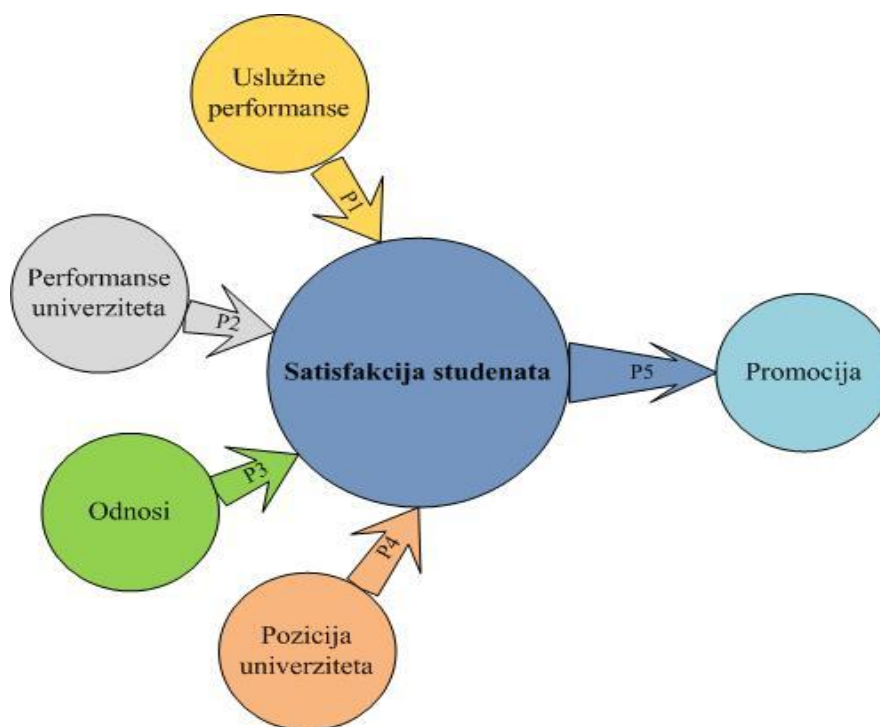
Potreba za **modelom studentske satisfakcije** se bazira na sledećim razlozima: student je poseban kupac u specifičnom uslužnom procesu i deo je razvoja obrazovne usluge; stopa studentskog zadovoljstva varira tokom vremena; student je onaj koji prenosi sliku o univerzitetu širom sveta.

Evaluacija zadovoljstva na visokoobrazovnim insituticama prvo se merila samo kodumnija i zaposlenih, a danas je fokus na studentima s obzirom da su oni ključni kupci koji utiču na izbore drugih studenata i na društvo u celini. Univerzitet mora da nađe način da promoviše i ohrabri ponašanja studenata u korist univerziteta (da ih učini svojim ambasadorima).

### **Faktori studentske satisfakcije**

**Unapred koncipiran model** se razvio i testirao na osnovama razmene (slika 3.13.) *Spreng*, *MecKenzie* i *Olshavsky* prave razliku između opšteg i individualnog zadovoljstva, s obzirom da specifična zadovoljstva ne prethode ukupnom zadovoljstvu, a ukupno zadovoljstvo je zasnovano na sveukupnom iskustvu. Shodno tome, autori smatraju da ono što prethodi zadovoljstvu studenata se bazira na četiri dimenzije: **uslužnim performansama** (karakteristike usluga), **performansama univerziteta**, **odnosima** i **poziciji univerziteta**. Ove dimenzije prethode izgradnji opšteg studentskog zadovoljstva. Pozitivno ili negativno zadovoljstvo bi trebalo da poveća verovatnoću reakcije studenata na neki način. Ove reakcije mogu dovesti do promene stavova prema brendu/univerzitetu, a propagandom usta do usta da obezbedi dobre preporuke, upozorenja ili žalbe. Predloženi model sugerise da je neophodno da sve performanse usluga budu u pozitivnoj korelaciji sa studentskim zadovoljstvom.

**Slika 3.13. Unapred koncipiran model satisfakcije studenata**



Izvor: Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., (2006), *A student satisfaction model for Austrian higher education providers considering aspects of marketing communications*, *Innovative Marketing*, Volume 2, Issue 3, Special Edition on Consumer Satisfaction – Global Perspective, pp. 9-16.

Karakteristike usluga postale su centralne u marketing istraživanjima, posebno u kombinaciji sa kvalitetom. U kontekstu visokog obrazovanja, karakteristike usluga koje uključuju implicitan kvalitet je pod uticajem dva faktora: univerzitetskih profesora i specifičnih sadržaja studijskih programa.<sup>426</sup>

**Performanse univerziteta** - Istraživači tvrde da su studenti zadovoljni svojim akademskim proizvodima, ali ne i sa uslugama podrške. Kao što je već rečeno, univerziteti pružaju druge usluge osim akademskih usluga. Ove pomoćne usluge su presudne za uspešan završetak studijskog programa za mnoge studente, kao i za sam univerzitet i jedan su od konkurentskih prednosti koje koriste institucije, s obzirom da usluge podrške na univerzitetima značajno doprinose zadovoljstvu studenata. Amfiteatri, učionice kao i ostali univerzitetski ambijent predstavljaju mrežu povezanih elemenata koji utiču na zadovoljstvo studenata. Zbog toga je neophodno da se kontinuirano poboljšava kvalitet usluge i spoznaju vrednost koje pruža ili ne konkurencija.

<sup>426</sup> Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., *citiran rad*, pp. 9-16.



**Odnosi** - Postoje dva faktora od značaja za veću ili manju stopu zadovoljstva studenata: vezivanje i empatije. Veza se definiše kao dimenzija odnos između dve strane - studenata i univerziteta i koji deluju jedinstveno prema željenom cilju. Porodica, profesori, univerzitetsko osoblje, referentne grupe, kao i društvene norme mogu uticati na „vezivanje“ za instituciju. Na isti način, empatija se definiše kao pokušaj da se shvate želje i ciljevi nekoga. Reciprocitet u marketing odnosima je osnov veze između studenata i zaposlenih na univerzitetu.

Uspešan univerzitet pored zadržavanja studenata koncentriše se na privlačenje novih. Zadovoljan student je glavna konkurentska prednost i oni mogu biti marketing instrument univerziteta. Važno je da ispitati ovu dimenziju, jer je veliki broj marketing napora usmeren na komunikaciju sa klijentima. Univerziteti su počeli da procenjuju rezultate svojih obrazovnih usluga i povezuju ih sa stepenom studentskog zadovoljstva i to je omogućilo studentima da se bolje predstavljaju potencijalnim poslodavcima.

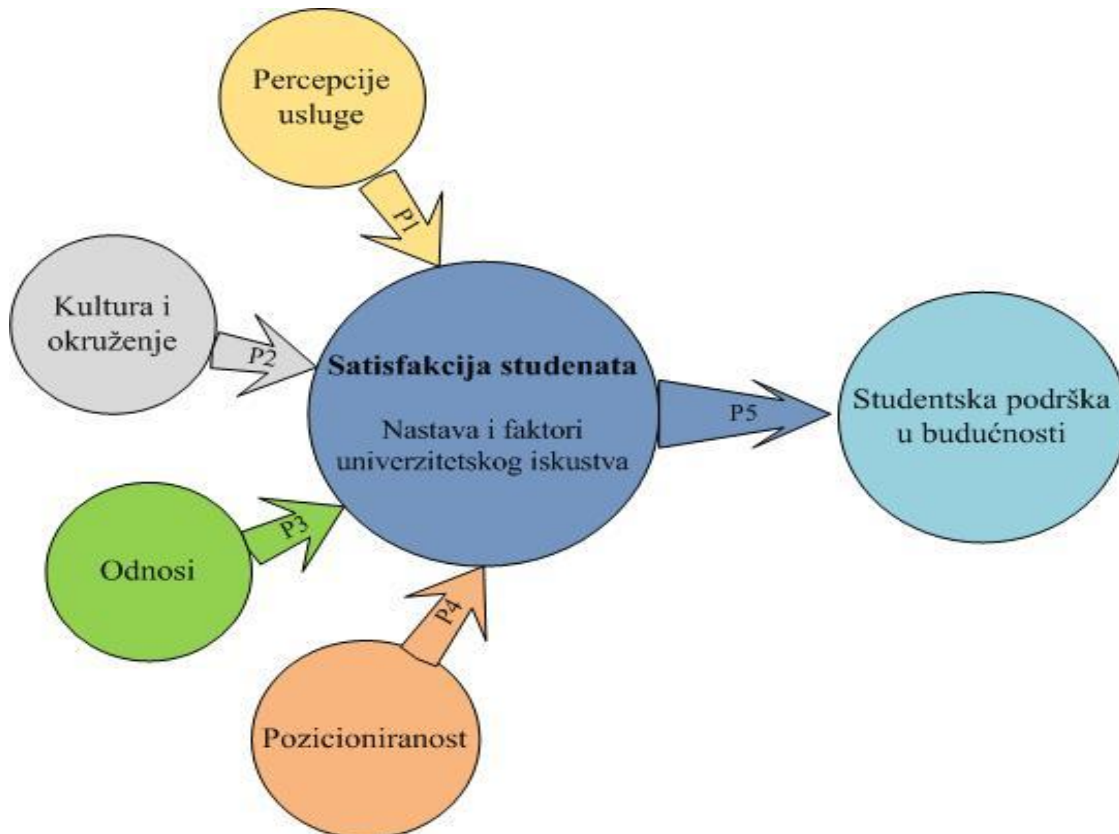
Izgradnja imidža univerziteta kroz kvalitetnu nastavu, predavače i uslove studiranja obezbeđuje konkurentnu poziciju instituciji u svesti korisnika usluga. Kontinuiranim unapređenjem osnovnih i pratećih karakteristika i performansi univerziteta obezbeđuje se željena **pozicioniranost**.

**Promocija** u ovom modelu studentske satisfakcije uključuje sledeće komponente: poverenje, posvećenost i buduće namere alumnija. Poverenje treba da rezultira u vrednosni ishod i vezuje se za dugoročni odnos, reciprocitet i dovodi do saradnje, komunikacije i pregovaranja. Tu je pozitivan odnos između poverenja i odnosa posvećenosti. Korisnici koji imaju više nivoa poverenja i posvećenosti kod njih poverenje i posvećenost postaju centralni u njihovim stavovima i strukturi verovanja. Poverenje i posvećenost ključni su za uspešno posredovanje i oni odražavaju nivo zadovoljstva studenata jer kada su oni prisutni dovode do ishoda koji promoviše efikasnost, produktivnost i efektivnost. Posvećenost univerzitetu proizvodi lojalnost – povećana lojalnost pomaže da se obezbedi budući prihod.

Ukoliko se prepoznaju potrebe i očekivanja studenata realno je da se oni ne samo privuku već i zadrže, tako da zadovoljan student ima pozitivan uticaj na motivaciju ostalih studenata, zadržavanje postojećih, regrutovanje novih i prikupljanje sredstava. Takođe, zadovoljni studenti propagandom od usta do usta smanjuju troškove privlačenja novih kupaca za univerzitet i povećava ukupni ugled univerziteta, dok nezadovoljni studenati imaju suprotan efekat. Isto tako oni se mogu vratiti kao diplomirani studenti, mogu da regrutuju buduće studente ili doniraju svoju bivšu instituciju.

Potrebno je obratiti pažnju na dve grupe studenata (redovne i vanredne) koji ocenjuju pristupačnost profesora, kvalitet nastave, studentski sadržaj, organizaciju univerziteta i dostupnosti materijala.

Slika 3.14. Inicijalni model satisfakcije

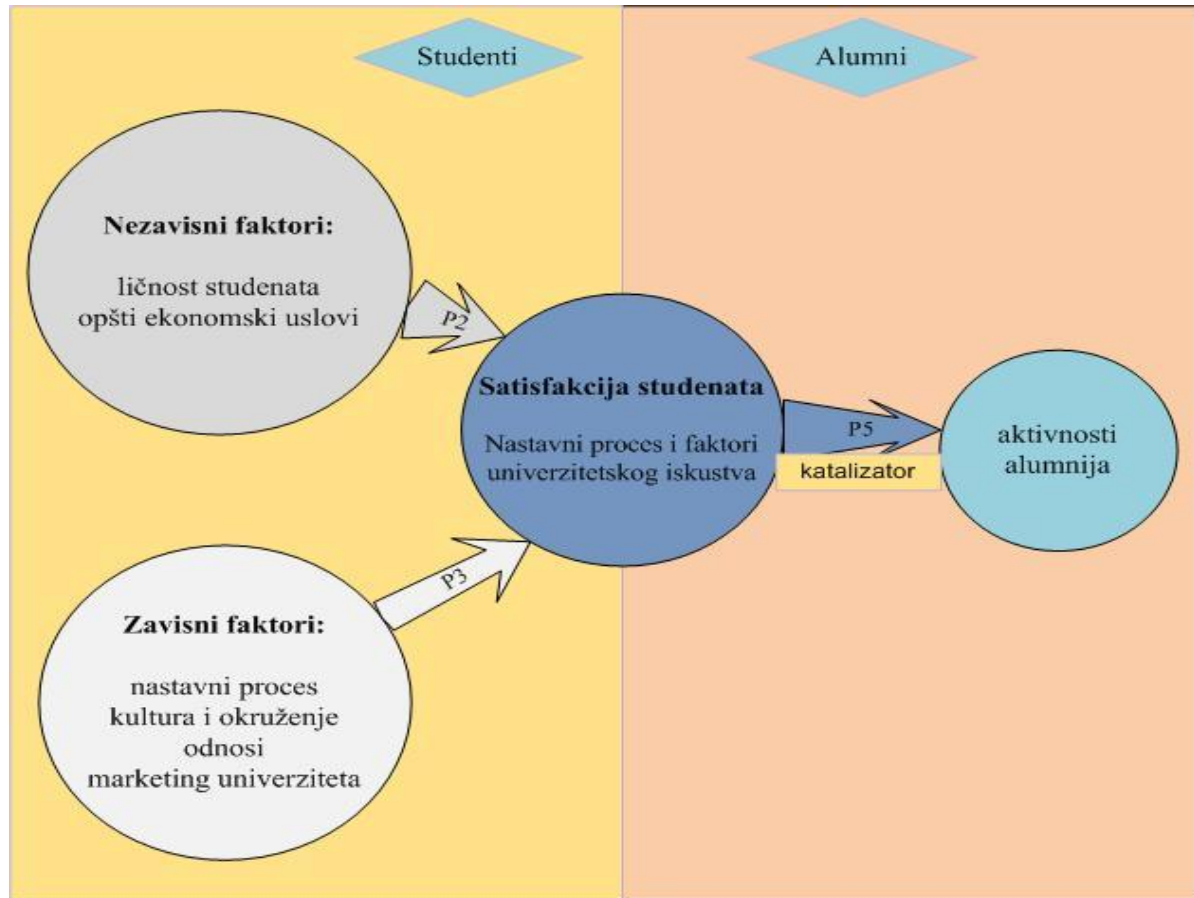


Izvor: Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., (2006), *A student satisfaction model for Austrian higher education providers considering aspects of marketing communications*, *Innovative Marketing*, Volume 2, Issue 3, Special Edition on Consumer Satisfaction – Global Perspective, pp. 9-16.

Zadovoljstvo studenata rezultat je dve komponente: **nastave** i **faktora univerzitetskog iskustva** (slika 3.14.). Komponenta nastava se definiše kao čist proizvod univerziteta. Druga komponenta – faktori univerzitetskog iskustva su promotivne aktivnosti i eksperimentalni faktori. Eksperimentalni faktori su podeljeni u formalne i lične. Formalni su infrastruktura i resursi, a lični predstavljaju poseban tretman prema studenatima. Testirani model satisfakcije ukazuje da je 89% značajna dimezija nastave i 93% faktori univerzitetskog iskustva.

Istraživači ukazuju da je promovisanje dugoročnih odnosa sa ključnim klijentima najvažniji element strategije i to je slučaj sa uslugama visokog obrazovanja.

**Slika 3.15. Finalni model studentske satisfakcije**



Izvor: Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., (2006), *A student satisfaction model for Austrian higher education providers considering aspects of marketing communications*, *Innovative Marketing*, Volume 2, Issue 3, Special Edition on Consumer Satisfaction – Global Perspective, pp. 9-16.

**Prema finalnom modelu** satisfakcije na zadovoljstvo studenata utiču zavisni i nezavisni faktori (slika 3.15). Model pokazuje da se zadovoljstvo studenata sastoji od dve komponente: nastava i faktori univerzitetskog iskustva, tačnije bilo da se radi o menadžerima koji pokazuju da je veza sa univerzitetom od vitalnog značaja, naglašavajući značaj ljudi u okruženju koji utiču kroz svoje aktivnosti na svakog pojedinog studenta i stopu njihovog zadovoljstva. Nezavisni faktori (ličnost studenta i opšti ekonomski uslovi) imaju značajan uticaj na satisfakciju studenata. Pozitivan uticaj oba faktora dovodi do željene satisfakcije, odnosno pozitivne promocije zahvaljujući aktivnostima alumnija.

#### **10.4. Proces pružanja visokoobrazovnih usluga**

Posmatrajući uslužni proces, prema *Lovelock*, obrazovanje spada u kategoriju koja podrazumeva obradu mentalnih stimulansa koji se odnose na neopipljive akcije usmerene na svest ljudi. U ovom procesu student mora biti mentalno prisutan, ali može biti lociran bilo na istoj lokaciji gde se stvara usluga (amfiteatar ili slušaonica) ili na udaljenoj lokaciji povezanoj telekomunikacionim vezama.

Sagledavanjem karakteristika uslužnog procesa menadžeri imaju jasan uvid u koristi obrazovnih usluga, razumeju studente, formulišu strategije kanala distribucije i oblikuju sistem pružanja usluge (koristeći informacione tehnologije). Obrazovne usluge su lične i odlikuju se intenzivnim, intelektualnim, emocionalnim i/ili fizičkim učešćem studenata u uslužnom procesu.

Usluge se često realizuju u više koraka koji, ustvari, čine sam uslužni proces. Proizvodnja i konzumacija obrazovnih usluga se odvija simultano i značajno je učešće studenata u njemu. Oni ocenjuju kvalitet usluge i otuda je oblikovanje uslužnog procesa – detaljno planiranje kako treba pružiti uslugu – od vitalnog značaja za održavanje (unapređenje) kvaliteta obrazovnih usluge. Proces je toliko važan, da ga neki autori opisuju kao pravu suštinu usluge.<sup>427</sup>

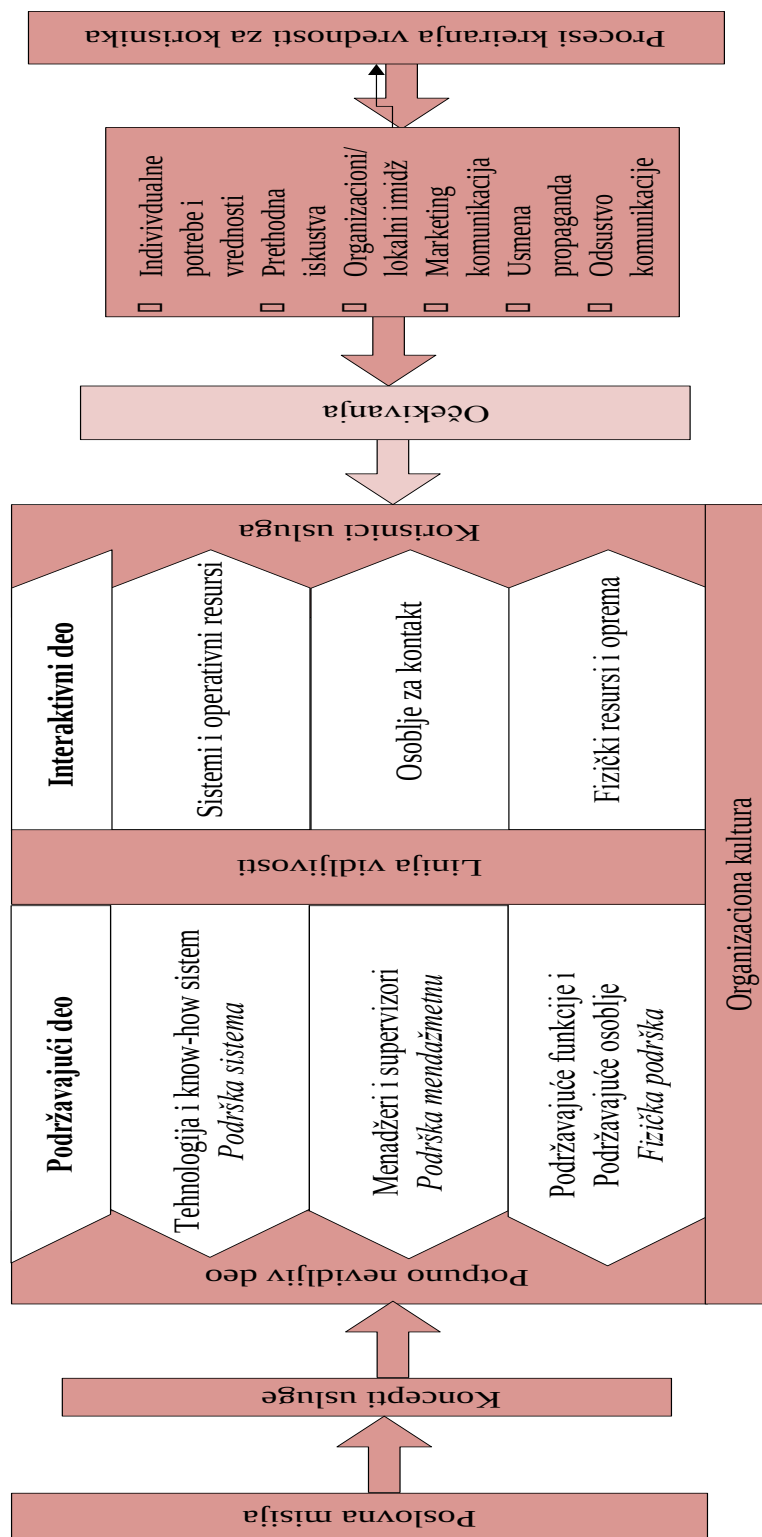
Na univerzitetu postoji jasno razlikovanje usluga koje se realizuju u direktnom kontaktu sa korisnicima i raznovrsni uslužni procesi koji se odvijaju van direktnog kontakta.

Model sistema usluge (slika 3.16.) koristi se za analizu i planiranje procesa ili sistema usluga. Sa aspekta univerziteta može postojati više funkcija i službi uključenih u proces stvaranja obrazovne usluge, ali studenti (javnost) ih vide kao jedan integrisani proces ili sistem. Takođe, student (korisnik usluge) je integralni deo modela sistema usluga, unutar organizacije i deluje međusobno sa ostalim delovima organizacije u procesu usluge, koji predstavljaju resurs za proizvodnju usluge.

---

<sup>427</sup> Prilagođeno prema Senić, R., Senić, V., (2008), *Marketing usluga*, Ekonomski fakultet, Univerzitet Kragujevac, str.74-77.

Slika 3.16. Model sistema usluge



Izvor: Gronroos, C., (1998), Marketing services: the case of a missing product, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.13, No.4/5, str.331  
 Gronroos, C., (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, Third Edition, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, str.364

U procesu postoje interaktivni (vidljivi) i podržavajući (sakriveni) delovi uslužnog sistema. **Interaktivni deo** korespondira sa uslužnim kontaktom, to je mesto susreta studenta i univerziteta. Njega čine studenti i ostatak resursa za generisanje kvaliteta sa kojima studenti direktno kontaktiraju. Resursi koji generiraju kvalitet su: studenti koji su uključeni u proces, zaposleni koji kontaktiraju sa kupcima, sistemi, fizički resursi i oprema.

*Zeithaml* i *Bitner* smatraju da je kompatibilnost kupaca važna u doživljaju usluge, posebno u situacijama gde okruženje uslugama privlači heterogenu kombinaciju korisnika.<sup>428</sup> U zavisnosti od prirode usluge i stepena direktnosti kontakta, usluge se dele na: usluge visokog, srednjeg i niskog kontakta. Osoblje za kontakt su nosioci i supervizori kvaliteta usluge i mnoge organizacije zavise više od osoblja nego od drugih resursa. Uloge korisnika i uslužnog osoblja su različite, ali vrlo specifične za svaki tip usluge. Oblikovanje i upravljanje sistemom isporuke usluge, zadatak je marketinga s obzirom da se radi o susretu potreba korisnika sa tehnologijom i kapacitetima organizacije. Fizički resursi i oprema obuvataju sve vrste resursa koji doprinose tehničkom i funkcionalnom kvalitetu *outputa* i čine opipljivim obrazovnu uslugu.

**Podržavajući deo** modela je preduslov za kvalitetnu uslugu s obzirom da ima veliki uticaj na ono što se može ostvariti putem interaktivnog modela. Podrška menadžmentu je najvažnija s obzirom da se odnosi na zaposlene koji podržavaju korporativnu kulturu i promovišu zajedničke vrednosti visokoobrazovne institucije. Nastavno osoblje mora da se osloni na fizičku podršku koju pružaju službe i funkcije koje su nevidljive za studente. Podržavajuće osoblje se tretira kao interni kupac i interna usluga i treba da bude isto tako kvalitetno kao i eksterno inače će svi propusti biti integrisani u finalnu uslugu i biće primećeni od strane finalog korisnika.

Podrška sistema podrazumeva ulaganja u tehnologiju, opremu, zgrade, dokumentaciju i poštovanje pravila i propisa ako su u skladu sa kvalitetom i poznavanjem sistema za funkcionisanje i predstavlja podršku sistema iza linije vidljivosti.

Razlike između *front stage* i *back stage* pokazuju način na koji aktivnosti u *back stage* podržavaju interakciju između zaposlenih na prvoj liniji usluživanja i korisnika usluga. Potrebno je ustanoviti uslužne standarde za svaki od koraka uslužnog procesa i identifikovati potencijalno kritične tačke u sistemu usluživanja.

U početku je fokus na ukupnom uslužnom procesu, a kasnije se razlaže na detaljnije faze i aktivnosti u pojedinim oblastima što omogućava da se izvrši materijalizacija usluga.

---

<sup>428</sup> Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D., (2006)., *Services Marketing*, Fourth Edition, McGrawHill, pp.65.



Identifikovanje osnovnih akcija korisnika odnosi se na liniju interakcije tj. usluživanja. Kontakt između *fronstejdža* i *bekstejdža* je linija vidljivosti gde su uključeni ostali zaposleni i aktuelni su podržavajući procesi u koje je involvirana tehnologija.

Nastavni proces je osnovni uslužni proces na univerzitetu i potrebno mu je posvetiti posebnu pažnju. Shodno tome svaka uspešna nastava morala bi da se temelji na nastavnim (didaktičkim) principima. Na njih se zapravo oslanjaju svi nastavni sistemi, metodi, oblici i sva sredstva rada. Bez nastavnih (didaktičkih) principa, drugačije rečeno, svaki sistem, metod, oblik i svako sredstvo nastave bili bi nepotpuni. Nastavnikova veština u primeni sistema, metoda, oblika i sredstava rada sa nastavnim (didaktičkih) principima bila bi, u samom ishodu produktivni a studenti bi kvalitetno naučili.

Savremena pedagoško-metodička misao, prema M. Bakovljevu, uglavnom se zalaže za sledeće nastavne (didaktičke) principe: 1) princip naučnosti (neki uz ovaj princip vezuju i princip vaspitnosti), 2) princip sistematičnosti i postupnosti (kod nekih je ovaj princip naveden obrnutim redosledom: postupnost pa sistematičnost), 3) princip vođenja računa o uzrastu studenta (različiti teoretičari nastave drugačije formulišu ovaj princip, ali im je definicija slična), 4) princip uvažavanja individualnih osobenosti studenta (neki autori ovaj princip pridružuju ovde navedenom trećem principu), 5) princip studentskih aktivnosti 6) princip očiglednosti (neki ga nazivaju princip čulnosti), 7) princip povezanosti teorije sa praksom, 8) princip trajnosti znanja, umeća i navika i 9) princip ekonomičnosti (neki uz njega dodaju i racionalizacije).<sup>429</sup>

Obrazovni proces je oblik saradnje između onih koji podučavaju i onih koji uče. Ova saradnja se ostvaruje kao njihova uzajamna interakcija i komunikacija. Posebnu karakteristiku ove komunikacije čini namensko, usmereno usvajanje određenih informacija, pa se zato govori o pedagoškim komunikacijama. Zbog toga je potrebno da profesor zna kako se realizuju i funkcionišu pedagoške komunikacije, koliko međusobno sarađuju profesori i studenti, koji tipovi verbalnih kontakata se među njima ostvaruju i kakva je njihova struktura.

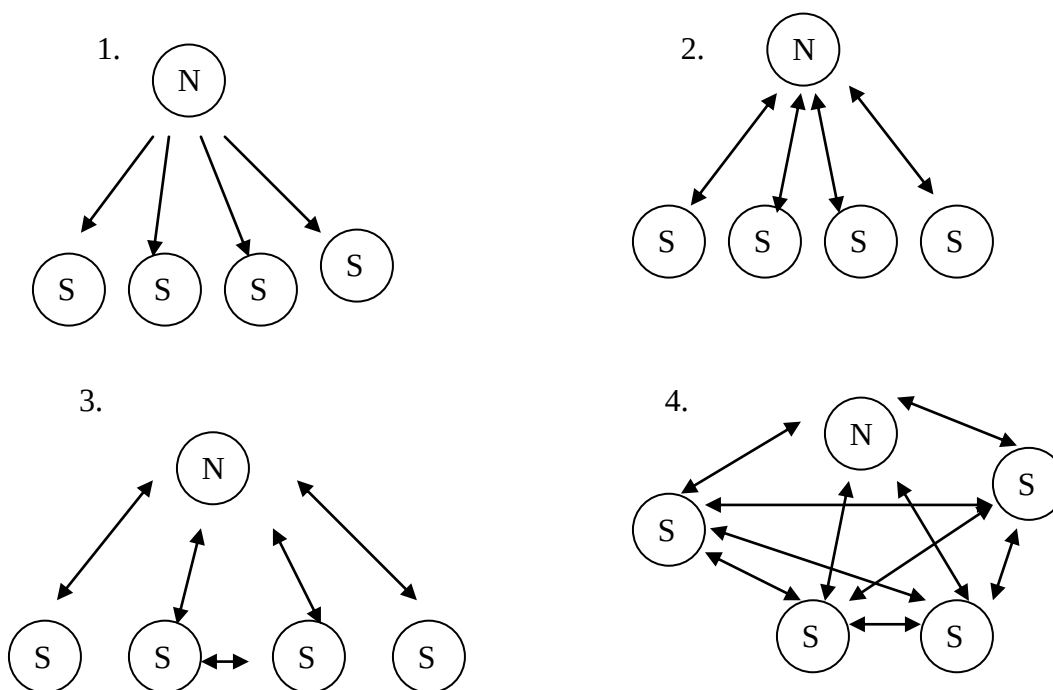
U nastavi se uglavnom javljaju četiri komunikacione strukture koje su predstavljene na način prikazan sledećom slikom 3.17.<sup>430</sup>

---

<sup>429</sup> Simeunović, Ž., (2004), Interesantnost i atraktivnost nastave kao nastavni princip, *Pedagogija*, 02.2004, str. 59.

<sup>430</sup> Glišović, J., (2002), *Mogućnosti primene marketinga u obrazovnim institucijama*, Ekonomski fakultet, Beograd, str.141( prema Đorđević, J. *Nastava i učenju savremenoj školi*, str. 274.)

**Slika 3.17. Komunikacione strukture u nastavnom procesu**



Izvor: J. Đorđević, *navedeno delo*, 274. str.

Komunikaciona struktura (1) označava jednosmerne vertikalne komunikacije – od profesora ka studentima, bez povratne sprege. Ova komunikacija je uobičajena i bila je karakteristična dugi niz godina i preovlađivala je u praksi. Slabost ove strukture je što profesor ne može da se informiše šta su, koliko i kako studenti shvatili od onoga što im izlaže da sazna njihove stavove kao i efekte svog verbalnog i ukupnog ponašanja. Korišćenje ove komunikacije je ograničeno samo na neke procese i oblike nastave i to pretežno na lekcije - predavanja.

U komunikacionoj strukturi šematski označenoj pod (2), odvija se dvosmerna komunikacija između profesora i pojedinih studenata, ali ne između samih studenata. Koristi se najčešće u ispitivanju i proveravanju znanja studenta, metodi razgovora i sl. Njena prednost je u povećanju studentskih sposobnosti u procesu nastave.

Komunikaciona struktura šematski označena kao treća, pogodnija je i efikasnija od prethodnih jer omogućava ne samo vertikalnu dvosmernu komunikaciju između profesora i studenata već horizontalnu, između pojedinih parova studenata, što utiče na povećanje ukupne aktivnosti doprinosi poboljšanju i efikasnosti učešća svih studenata u grupi.

Sa stanovišta nastave, proces obrazovanja, aktivnosti pojedinaca i celog odeljenja ili grupe, najpogodnija i najefikasnija je komunikaciona struktura (4), u kojoj je odvija dvosmerna komunikacija svakog sa svakim. To je moguće ostvariti u malim grupama od 8 do 12 studenata. Francuski psiholog *Moskovici* proučavao je razlike koje nastaju u komunikacijama pri različitim

razmeštaju i položaju studenata: „strana do strane“ (jedan pored drugog), „licem u lice“, „leđa u leđa“ i utvrdio da svaki od ovih položaja ima različite efekte u komunikacionoj aktivnosti, pri čemu uobičajeni raspored u grupi ima niz pogodnosti. Zbog toga se preporučuje da studenti budu raspoređeni u obliku trougla, pravougaonika ili potkovica.

Marketing koncepcija je način koji omogućava da obrazovne institucije efikasno pružaju svoje usluge uz kontinuiranu komunikaciju kako sa ciljnim tržištem, tako i unutar organizacije. Ali koncepcija i kultura marketinga mora pre svega biti jasna svim zaposlenima, dakle mora zaživeti unutar obrazovne institucije. Predstavljanje obrazovne institucije javnosti mora biti pažljivo isplanirano i formalizovano.

Kada je reč o domaćim institucijama obrazovanja, može se konstatovati činjenica da su veoma retke obrazovne institucije koje imaju izgrađenu mrežu komuniciranja sa svojim okruženjem, utvrđene ciljeve komuniciranja i izbor adekvatnih kanala komuniciranja. Sve aktivnosti koje se tiču komunikacije sa okruženjem najčešće se odvijaju sporadično i *ad hoc* tako da okruženje često nema jasnu sliku o obrazovnoj ustanovi, njenim ciljevima i misiji. Takvo stanje nanosi štetu organizaciji i ograničava njene razvojne mogućnosti. Pomenuti problemi koji karakterišu ne samo domaće, već i mnoge obrazovne institucije u svetu, mogu se prevazići usvajanjem i primenom marketing koncepcije koja podrazumeva kontinuiranu komunikaciju sa okruženjem i okretanje organizacije potrebama ciljnih tržišta.

### **10.5. Uslužni ambijent**

Neopipljivost usluge postavlja posebne zahteve visokoobrazovnoj instituciji, u cilju da opipljivim znacima vezanim za prirodu usluge pojača doživljaj, olakša odluku, ubedi u kvalitet usluge. Dimenzije fizičkog okruženja mogu da obuhvate sve objektivne fizičke faktore koje univerzitet može da kontroliša da bi inicirala ili ograničila akcije zaposlenih ili korisnika.

Uslužni ambijent pruža eksternu sliku o tome kakvu uslugu korisnik može očekivati i pomaže zaposlenima i korisnicima da lakše obave uslužnu transakciju.

Takođe, uslužni ambijent ukazuje zaposlenima i korisnicima na željene uloge, ponašanja i transakcije tokom uslužnog procesa. Uz pomoć uslužnog ambijenta institucija se diferencira u odnosu na konkurenciju i šalje poruku segmentu kome je namenjena.

Uslužni ambijent čine spoljašnji i unutrašnji izgled objekta, sa pratećim sadržajem (nameštaj, oprema itd) kao i atmosfera u objektu i niz drugih faktor. Uslužni ambijent omogućava da se usluga izvrši na odgovarajući način, utiče na **socijalizaciju** zaposlenih i korisnika na način da im omogućava određene uloge i ponašanja, kao i na **diferenciranje** institucije od konkurencije.<sup>431</sup> Univerzitetski ambijent imaju značajan doprinos u izgradnji imidža visoko obrazovnih institucija.

---

<sup>431</sup> Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D., (2006)., *Services Marketing*, Fourth Edition, McGrawHill, pp.324-326.

Veoma važno u planiranju „fizičkog okruženja“ je sagledavanje **funkcionalnosti** ambijenta u cilju najbolje realizacije obrazovnih aktivnosti. Primena audio vizuelnih i informaciono - komunikacionih tehnologija ima posebne ambijentalne zahteve kako bi ostvarila maksimalnu efektivnost.<sup>432</sup>

**Obeležavanje** je važan momenat u organizovanju ambijenta u cilju da olakša snalaženje studenata, posetilaca i zaposlenih. Rast broja starijih studenata, zaposlenih i vanrednih studenata, stranih studenata zahteva da se posebna pažanja posveti obeležavanju. Znakovi treba da budu jasni, lepo dizajnirani, konzistentni u stilu i postavljeni na odgovarajućoj lokaciji.

Izgled i atmosfera obrazovne institucije je značajna s obzirom da ima značajan uticaj na ponašanje i stavove korisnika. Arhitekta smatraju da fizičko okruženje ima značajnu ulogu u regrutovanju studenata, a posebno u procesu „zadržavanja“ istih.

Privatni univerziteti su svesni posebne vrednosti atraktivnog izgleda svojih zgrada, kampusa i vešto koriste u promotivnim kampanjama. Širok i prijatan ulaz, zastava koja šalje poruku da je univerzitet otvoren. Marketing menadžeri treba blisko da sarađuju sa dizajnerima i arhitektama kako bi oblikovali poželjnu atmosferu (sigurnosti, intimnosti, uspeha, prosperiteta...).

Samo strateški pristup shvatanju uloge i značaja uslužnog ambijenta omogućava da celokupna uslužna ponuda bude na odgovarajućem nivou i da utiče na percipirani kvalitet usluge u pozitivom smislu. Uslužni ambijent je predstavlja svojevrsno **uslužno pakovanje** koje utiče na kreiranje očekivanja, odnosno predstavlja vizuelnu metaforu neopipljive usluge. Element je građenja imidža i u tom smislu šalje poruku, skreće pažnju i izaziva efekte/reakcije kod korisnika.<sup>433</sup>

Visokoobrazovne institucije treba da donesu četiri bitne odluke u vezi sa izgledom objekta.<sup>434</sup>

**Spoljašnji izgled objekta** – odluka treba da bude u skladu sa lokacijom na kojoj se nalazi obrazovna institucija, kao i sa porukom koju želi da pošalje potencijalnim studentima.

**Funkcionalne i promenljive karakteristike objekta** – odluka treba da bude u skladu sa upotrebom i tipom prostora koji se koristi i da odgovori svim pogodnostima (biblioteka, amfitetatri, restoran, sportske sale, ali i prilagođenost prostora i opreme za ljude sa posebnim potrebama).

**Unutrašnji izgled zgrade** – u skladu sa imidžom, porukom koju šalje unutrašnjost univerziteta može da bude moderna, svetla, poslovna, topla, relaksirajuća... Svaka od karakteristika ima različit efekat na učesnike i njihovo ukupno zadovoljstvo u toku studiranja.

---

<sup>432</sup> Univerzitet Merilend (*The University of Maryland*) posebnu pažnju je posvetio studentima koji putuju do fakulteta organizujući prostorije za odmor, parking, kancelarije za noćnu posetu, bolju signalizaciju.

<sup>433</sup> Veljković, S., citiran rad, str 333.

<sup>434</sup> Kotler, P., Fox, K., citirani rad, pp. 344.

**Materijal koji će najbolje podržavati željeni efekat** – boja, materijal, nameštaj stvaraju željeni utisak. Različiti elementi imaju značajni uticaj i različito su zastupljeni u obrazovnim uslugama s obzirom da se ona zasniva na višem nivou fizičkog kontakta.

Elementi koji uslužnog ambijenta koji utiču na korisnike i uključuju spoljašnji prostor i unutrašnje objekte prikazanih u tabeli 3.7.

**Tabela 3.7. Elementi fizičkog okruženja**

| <b>Eksterijer prostora</b> | <b>Enterijer objekta</b> | <b>Ostali opipljivi elementi</b> |
|----------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| Dizajn eksterijera         | Dizajn enterijera        | Vizit karte                      |
| Znaci                      | Oprema                   | Kancelarijski materijal          |
| Parking                    | Unutrašnje označavanje   | Računi i fakture                 |
| Pejzaž                     | Raspored u objektu       | Izveštaji                        |
| Okruženje (sredina)        | Kvalitet                 | Način oblačenja zaposlenih       |
|                            | vazduha/temperatura      | Uniforme                         |
|                            |                          | Brošure                          |
|                            |                          | Web stranice                     |
|                            |                          | Virtuelni prostor                |

Izvor: Zeithaml, V, A., Bitner, M.J., Gremler, D., *citiran rad*, pp.318.

Web prezentacije i virtuelni prikaz ambijenta putem interneta su novije forme komunikacije koje institucije koriste kako bi učinile svoju uslugu „opipljivijom“ pre i nakon kupovine.<sup>435</sup>

Fizičko okruženje (kampus i objekti) može igrati značajnu ulogu prilikom izbora studenata. S obzirom da je to jedna od najvažnijih odluka u životu mladih ljudi i njihovih porodica ipak je mali broj studenata koji su intelektualno zreli i brzo se mogu opredeliti za vrstu studija. To je iniciralo savremene univerzitete da ponude „virtuelne posete“, a u cilju da omoguće budućim studentima da bliže sagledaju okruženje pre nego što donesu odluku koji fakultet će upisati.<sup>436</sup>

**Internet tehnologija** omogućava institucijama da svoju uslugu, ambijent približi korisnicima. Opipljiv imidž na Web-u stvara očekivanja kod korisnika koji postavljaju standarde za isporuku usluge i veoma je važno da usluge ispune ta očekivanja. Predstave i virtuelne ture predstavljene na Internetu takođe treba da podrže poziciju usluge/brenda i da budu konzistentne sa ostalim marketing porukama.

<sup>435</sup> Zeithaml, V, A., Bitner, M.J., Gremler, D., *citiran rad*, pp. 319.

<sup>436</sup> Univerzitet Idaho u SAD ima posebne „posete“ na sajtu koje omogućavaju studentima da vide skoro ceo kampus, uključujući centara za rekreaciju, studentski parlament, biblioteku, zgradu fakulteta, upravnu zgradu i zajedničke prostorije ([www.webs.uidaho.edu/vtour/](http://www.webs.uidaho.edu/vtour/)).

Prilikom donošenja odluka koje se odnose na ambijent nije dovoljno samo uvažavati potrebe i preferencije studenata već i ostalih korisnika/partnera, zaposlenih. Ambijent treba da bude organizovan u cilju da podrži i olakša aktivnosti zaposlenih. Planiranje radnog prostora zaposlenih može da rezultira u prijatnu ili neprijatnu atmosferu za korisnike (studente, nastavne i vannastavne kadrove, posetioce i ostale) i sve koji dolaze na univerzitet. Ambijent visokoobrazovnih institucija može se podeliti na nastavni i vannastavni prostor.

Kada obrazovna institucija oskudeva u finansijskoj podršci i nije u stanju da realizuje velike zahteve, ona ipak treba da obrati pažnju na detalje i postojeću atmosferu i da preduzme sve korake da unapredi udobnost, efektivnost i komunikacione vrednosti.

Primena marketinga doprinosi unapređivanju mnogih aspekata delovanja obrazovnih institucija kao što su interna i eksterna komunikacija, unapređivanje procesa isporuke obrazovne usluge, pitanje finansiranja i određivanje visine školarine, kvaliteta nastavnog procesa ali pre svega satisfakciju korisnika.



**Poglavlje IV**



# **PRIMENA MARKETINGA U POLITICI RAZVOJA UNIVERZITETA SINGIDUNUM**

*“Dugoročna spremnost za prihvatanjem novih znanja i nove  
filozofije, potreba je svakog menadžmenta koji teži transformaciji.  
Nije dovoljno raditi najbolje. Morate znati šta raditi.”*

*Edwards Deming*

Obrazovano stanovništvo je ključni faktor ekonomskog razvoja jedne zemlje, a ljudski resursi su najznačajniji resursi jednog društva. Istovremeno, marketing, kao savremena naučna disciplina, postaje značajna u svim sferama društva i privrede; postaje imperativ na svim nivoima obrazovanja, posebno u oblasti visokog obrazovanja. U ovoj oblasti se zahteva poseban pristup u kreiranju i definisanju marketing strategije s obzirom na specifičnost procesa donošenja odluke i karakteristike same usluge.

Definisanje i realizacija marketing strategija su ograničeni u obrazovnom sistemu više nego u ostalim uslužnim ili proizvodnim delatnostima. Ograničavajući faktor je direktan uticaj državne regulative na obrazovni sistem, sa utvrđenim kontrolnim mehanizmima Akreditacionog tela koja propisuje sistem vrednovanja i sistemom kontrole kvaliteta.

Načini kreiranja, plasiranja i promovisanja obrazovne usluge je suptilan i kompleksan s obzirom da obrazovanje predstavlja ključni instrument u rešavanju ekonomskih i socijalnih problema u Srbiji.

### **1. Problem i predmet istraživanja**

Istraživanje stavova studenata u vezi sa obrazovnom uslugom obavezuje da se u ostvarivanju složenih zadataka ima u vidu ono što je utvrđeno, bilo kao konstatacija ili pretpostavka. U mozaiku istraživanja postoji teorijsko - metodološki oslonac kao i prikupljeni materijali za komparaciju i dodatnu verifikaciju istraživanja.

Primena marketinga u visokom obrazovanju i literatura iz ove oblasti je skromna i uglavnom su tu tematiku pratili radovi teorijskog karaktera koji su, pre svega, prezentovali iskustva realizacije programskih sadržaja različitih zemalja u visokom obrazovanju.

Prethodno navedeno, uticalo je da se za predmet istraživanja izdvoje stavovi i mišljenja studenata o uticaju različitih internih i eksternih faktora. Istraživanje sa korisnicima usluga predstavlja polaznu osnovu, kako bi se preciznije definisale potrebe, motivi studenata, faktori i osobe koji utiču na proces donošenje odluke, vreme donošenja odluke, aktuelni izvori informisanja, potrebe i želje za nastavak školovanja, itd.

Naravno, bilo bi interesantno analizirati i izmeriti pomenute faktore i obezbediti informacije o kvalitetu usluge i uspesima obrazovnih institucija u globalnom tržišnom ambijentu i na taj način probuditi dalja izučavanja istraživanih problema.

U kreiranju ovog istraživanja izabran je Univerzitet Singidunum kao prvi privatni akreditovani univerzitet i oslonac obrazovnom ambijentu Srbije.

### **1.1. Cilj istraživanja**

Istraživanje je imalo za cilj da sagleda značajnost uticaja pojedinih instrumenata marketing miksa i različitih faktora na proces donošenja odluke o izboru fakulteta. Indirektno, u skladu sa realizacijom željenih ciljeva univerziteta i zadovoljenje potreba korisnika usluga, istraživanje nije zanemarilo primarnu ulogu i funkciju obrazovnih institucija, a to je pružanje specifične vrste usluge na opštu društvenu korist, a u skladu sa njenim potrebama. Ovome prethodi definisanje sistema kvalitetnog obrazovanja, tržišno usmerenog; kreiranje koncepta uslužnog marketing miksa, ali na način koji obezbeđuje sinergiju između marketinga, upravljanja procesima i upravljanja ljudskim resursima.

Istraživanje bi trebalo da doprinese naučnom osvetljavanju ove problematike i otvaranje nekih specifičnih ciljeva kao što su:

- Kreiranje strategijske vizije koja identifikuje suštinu kompetentnosti visoko obrazovnih institucija kroz tzv. kritične faktore uspeha, a koja determiniše odluke o strategijskim izborima.
- Definisanje elemenata kvaliteta koji utiču na satisfakciju korisnika usluga u obrazovanju.
- Formulisanje i definisanje komunikacionih instrumenata sa ciljem ostvarenja efikasne promocije, izgrađivanje imidža i dugoročnih odnosa sa korisnicima usluga.
- Definisanje metodoloških postupaka prikupljanja empirijskih podataka za potrebe obrazovnih institucija koji omogućavaju saznanja kvantitativne i kvalitativne određenosti pojava, stavova i donošenje odgovarajuće razvojne strategije.
- Integrisanje nove komunikacione tehnologije u sistemu obrazovanja i formulisanje adekvatnih marketing strategija u cilju efikasnog i efektivnog upravljanja poslovnim procesima u visokoobrazovnim institucijama.

Sve je to realizovano u cilju da se neutralizuju negativne manifestacije koje stihijski deluju na tržištu obrazovanja i „zbunjuju“ potencijalne studente i *steykholdere* prilikom izbora fakulteta. To se može postići postavljanjem teorijskog i empirijskog uporišta za izgradnju adekvatne marketing strategije u visokoobrazovnim institucijama i dobijanjem celovitije, objektivnije i preciznije slike o stavovima studenata u vezi sa kvalitetom usluge i ostalim marketing instrumentima koje primenjuje univerzitet.

## **1.2. Zadaci istaživanja**

Polazeći od napred navedenog cilja (ciljeva), formulisani su osnovni i posebni zadaci istraživanja. Osnovni zadatak ovog istraživanja je utvrđivanje pokazatelja o uticaju na proces donošenja odluke i stavove studenata u odnosu na visokoobrazovnu instituciju.

Zadaci istraživanja su:

- Istražiti proces donošenja odluke o studiranju (vreme odluke)
- Utvrditi izvore informisanja
- Utvrditi koliko porodica, prijatelji, mediji doprinose izboru fakulteta
- Utvrditi uticaj najdominantnije referentne grupe
- Utvrditi kvalitet znanja koje su stekli u srednjoj školi
- Utvrditi nivo informisanosti o aktuelnim reformama u visokom obrazovanju
- Utvrditi nivo zadovoljstva u vezi sa organizacijom nastave i predavanjima
- Istražiti očekivanja studenata od studijskog programa
- Istražiti koliko cena utiče na izbor, odnosno konačnu odluku
- Utvrditi interesovanje prema nastavi na engleskom jeziku
- Istražiti interesovanje za nastavkom studiranja (master)

## **1.3. Hipoteze istraživanja**

### **Radna hipoteza:**

Pretpostavlja se da adekvatna primena marketinga i optimalna kombinacija marketing instrumenata visokoobrazovnim institucijama obezbeđuje konkurentsko pozicioniranje na tržištu obrazovanja, uz isporuku očekivanog kvaliteta usluge korisnicima, a istovremeno u skladu sa potrebama društva.

### **Pomoćne hipoteze:**

- Primena marketing strategija omogućava podizanje kvaliteta u sistemu visokog obrazovanja kroz sinergističku primenu marketing miksa kako bi se kreirala usluga prema očekivanjima ciljnog tržišta i isporučila superiorna vrednost.
- Konkurentska prednost se sve više zasniva na neopipljivoj aktivni (znanje i stručnost nastavnog kadra, kvalitet predavanja, timski rad, razvoj zaposlenih...), koju konkurenti ne mogu da pribave ili uspešno imitiraju u kratkom vremenskom periodu.
- Komunikacija sa ciljnim tržištem visokog obrazovanja zahteva specifičan pristup, s obzirom da je odluka o izboru fakulteta vremenski definisana i da u procesu donošenja

odluke participira porodica, prijatelji, škola i mediji na način da miks marketing komunikacija izvrši uticaj na navedene segmente ciljne javnosti, tačnije, oni utiču na saznavnu, vrednosnu, emocionalnu i voljnu dimenziju svesti studenata.

- Komunikacije, ambijent, poslovno ponašanje (reputacija, inovativnost, finansijska moć, društvena odgovornost, kvalitet menadžmenta) oblikuju imidž obrazovne institucije koji dugoročno obezbeđuje konkurentsku prednost i lojalnost korisnika usluga.
- Cena kao jedan deo marketing miksa treba da bude razmatrana istovremeno kao značajan element strateškog planiranja obrazovne institucije koji je često, a posebno u našem okruženju, presudan kod donošenja odluke o izboru fakulteta.
- Reforma obrazovanja u Srbiji inicirala je sve obrazovne institucije da tržišno orijentišu svoje poslovne aktivnosti, s obzirom na nedovoljnu, neadekvatnu dosadašnju primenu marketinga i marketing instrumenata.
- Kontinuirano praćenje i usklađivanje savremenih dostignuća sa potrebama ciljnog tržišta utiču na ukupnu percepciju kvaliteta usluge i na satisfakciju korisnika.

### **1.4. Metode i tehnike istraživanja**

Analizirajući primenjivane metode i tehnike u tim istraživanjima, i imajući u vidu njihove dobre i loše strane, polazeći od predmeta istraživanja i postavljenih ciljeva i zadataka, a u svrhu postavljenih hipoteza, istraživanje je izvedeno metodom teorijske analize i empirijskim metodom tzv. istraživačkom metodom.

**Empirijska metoda** istraživanja imala je osnovni cilj, a to je: prikupljanje činjenica o stvarnosti, analiza i sagledavanje korelacije između varijabli makro i mikro okruženja, kao i njihove implikacije na stavove studenata i kvalitet usluge.

- Empirijsko istraživanje realizovano je u tri faze:
  1. statističko posmatranje i prikupljanje podataka;
  2. sređivanje i grupisanje podataka i
  3. obrada statističkom analizom.
- **Tehnika anketiranja** – tehnikom anketiranja prikupljeni su konkretni podaci i činjenice od strane ispitanika pismenim putem.
- **Instrumenti istraživanja** – za prikupljanje podataka korišćen je nestandardizovan anketni upitnik (u prilogu), specijalno konstruisan za dato istraživanje, sa pitanjima otvorenog i zatvorenog tipa.

Rezultati do kojih se došlo primenom ove metode komparirani su sa saznanjima dobijenih metodom teorijske analize i to je omogućilo izvođenje potpunijih zaključaka i preporuka.

## 2. Postupak i uzorak istraživanja

Za prikupljanje podataka o stavovima i mišljenju studenata, odabran je istraživački postupak anketiranja, tačnije korišćen je upitnik za studente.

- Statistički skup (populacija) prema cilju istraživanja i raspoloživim mogućnostima posmatranja obuhvatio je studente prve godine (brucoše).
- Prostorno – istraživanje je sprovedeno na Univerzitetu Singidunum u Beogradu.
- Izbor uzorka – prema načinu izbora uzorka korišćen je stratifikovan uzorak.

Populacija istraživanja iz koje je izabran uzorak definisan je kao populacija studenata I godine Univerziteta Singidunum. Uzorak obuhvata dve vremenske serije, novembar mesec studijske 2007/2008, 594 studenata i novembar mesec studijske 2008/2009, 305 studenata. Uzorak je obuhvatio tri fakulteta Univerziteta Singidunum i ukupan broj studenata iznosi 899 studenta i predstavlja *stratifikovan uzorak*.

2007/2008 studijske godine

- Poslovni fakultet PFB (FFMO)<sup>437</sup> = 257 studenata
- Fakultet za poslovnu informatiku FPI (FIM) = 156 studenata
- Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment FTHM = 181 studenata

2008/2009 studijske godine

- Poslovni fakultet PFB (FFMO) = 125 studenata
- Fakultet za poslovnu informatiku FPI (FIM) = 104 studenata
- Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment FTHM = 76 studenata

Projektom istraživanja bilo je predviđeno da statistički uzorak obuhvati isti broj ispitanika, što se u praksi nije realizovalo, ali je veličina uzorka omogućila donošenje zaključaka sa dovoljno verovatnoće.

---

<sup>437</sup> Prvobitni naziv Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje (FFMO) je promenio naziv u Poslovni fakultet Beograd (PFB).

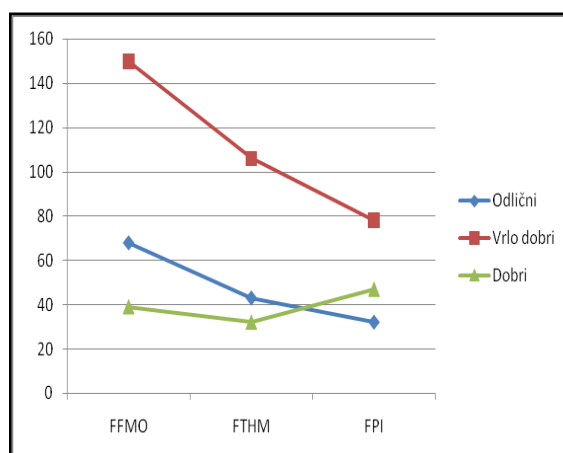


**Tabela 4.1. Struktura uzorka**

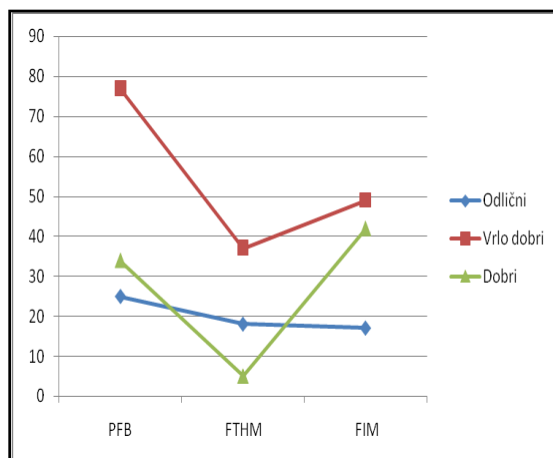
| Obeležje                                | Ukupno (2008)           | % (2008)      | Ukupno (2009)           | % (2009)      |
|-----------------------------------------|-------------------------|---------------|-------------------------|---------------|
| <b>Ukupno ispitanika po fakultetima</b> | <b>594</b>              | <b>42,61%</b> | <b>305</b>              | <b>22,15%</b> |
|                                         | <b>PFB - 257</b>        | <b>36,14%</b> | <b>PFB - 125</b>        | <b>18,17%</b> |
|                                         | <b>FIM-156</b>          | <b>46,85%</b> | <b>FIM-104</b>          | <b>36,49%</b> |
|                                         | <b>FTHM - 181</b>       | <b>51,71%</b> | <b>FTHM -76</b>         | <b>18,81%</b> |
| <b>Uspeh iz srednje škole</b>           | <b>Odlični – 143</b>    |               | <b>Odlični – 63</b>     |               |
|                                         | <b>Vrlo dobri - 335</b> |               | <b>Vrlo dobri – 165</b> |               |
|                                         | <b>Dobri - 116</b>      |               | <b>Dobri - 77</b>       |               |
|                                         |                         |               |                         |               |

Posebno izdvajamo uspeh ispitanika u srednjoj školi i konstatujemo da je zadovoljavajući i taj rezultat predstavlja pokazatelje budućeg uspeha na studijama. (grafikon 4.1. i 4.2. )

**Grafikon 4.1. Uspeh iz srednje škole bruceša koji su upisali 2008. godine**



**Grafikon 4.2.Uspeh iz srednje škole bruceša koji su upisali 2009. godine**

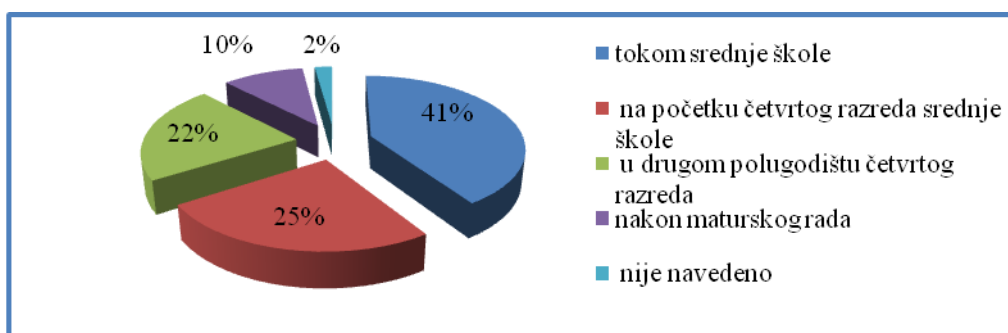


### 3. Analiza i interpretacija rezultata

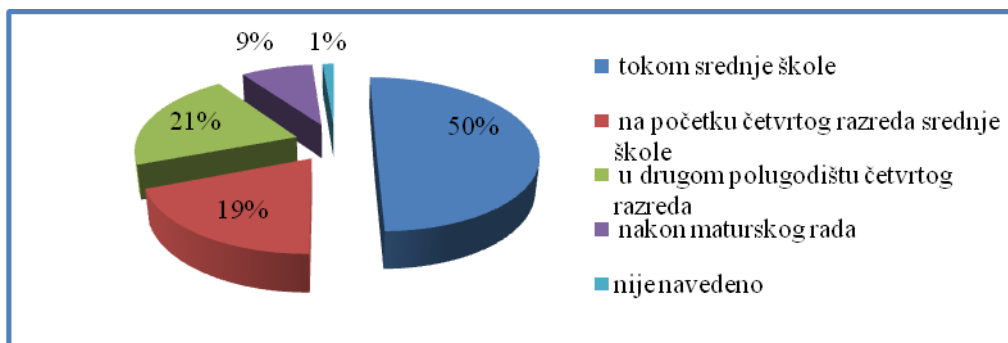
Sređivanje i osnovna obrada statističkog materijala, prikupljenog preko statističkih upitnika, obavljena je centralizovano, radi efikasnijeg korišćenja tehnika za obradu podataka.

Empirijsko istraživanje, kao studija slučaja u pogledu organizacione strukture, primene marketinga i strateškog koncepta Univerziteta Singidunum predstavlja prikaz rezultata istraživanja na ciljnoj grupi studenata koji su dali informacije o procesu donošenja odluke i faktorima koji utiču na taj proces prilikom izbora fakulteta. Rezultati analize studije slučaja ukazuju na atraktivnost nekih promotivnih instrumenata.

**Grafikon 4.3. Proces donošenja odluke o izboru studija (2008)**



**Grafikon 4.4. Proces donošenja odluke o izboru studija (2009)**



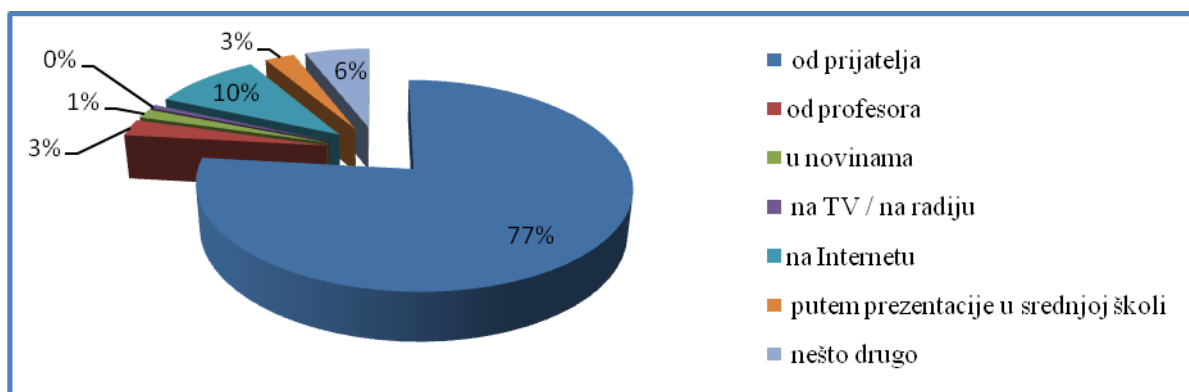
S ciljem da se utvrdi termin za početak promocije ispitanicima je postavljeno pitanje - koji je to period kada započinju proces razmišljanja i donošenja odluke o fakultetu. To je veoma bitno kada znamo da vremenski period aktiviranja promotivnih akcija može biti presudan pri donošenju odluke o upisu na univerzitet. Prema dobijenim rezultatima najveći broj ispitanika (generacije 2008.), preko 41% (graf.4.3.), je započeo proces razmišljanja o fakultetu tokom srednje škole<sup>438</sup>, 25% je započelo proces donošenja odluke na početku četvrtog razreda srednje škole, 22% u drugom polugodištu četvrtog razreda i 10% nakon maturalnog rada. Prema dobijenim rezultatima najveći broj ispitanika (generacije 2009.), preko 50% (graf.4.4.), je započeo proces razmišljanja o

<sup>438</sup> Konačna odluka je rezultat izbora na osnovu rang liste alternativnih fakulteta koji su dostupni učenicima i označava fazu procesa odlučivanja. Mnogi autori ovu fazu nazivaju „srce“, ponašanja korisnika. Sa stanovišta fakulteta/univerziteta, ova faza je ključna, jer potvrđuje ispravnost izabrane marketing strategije i omogućuje nastavljavanje poslovanja i ostvarenje profita.

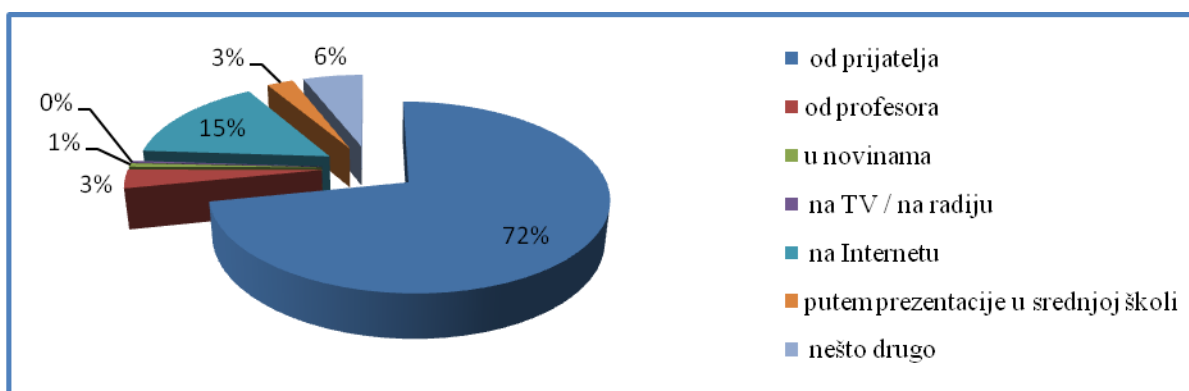
fakultetu tokom srednje škole, 19% je započelo proces donošenja odluke na početku četvrtog razreda srednje škole, 21% u drugom polugodištu četvrtog razreda i 9 % nakon maturalnog rada. Proces odlučivanja počinje kada osoba postane svesna potrebe. U marketingu se ova faza još naziva i prepoznavanje potrebe ili problema. To, međutim, ne znači da svesnost potrebe automatski uslovljava i akciju. Obzirom da donošenje odluke o izboru studija spada u važne probleme, najčešće se ulazi u fazu traženja informacija.

Traženje informacija dominantno je uslovljeno procesom informisanja. Učenici na osnovu raspoloživih informacija, određuju alternative i kriterijume za izbor najbolje alternative. Cilj pribavljanja informacija jeste pobuđivanje i stvaranje svesnosti kod učenika da postoje obrazovni proizvodi i usluge kojima mogu zadovoljiti potrebu ili želju.

**Grafikon 4.5. Proces informisanja (2008)**



**Grafikon 4.6. Proces informisanja (2009)**

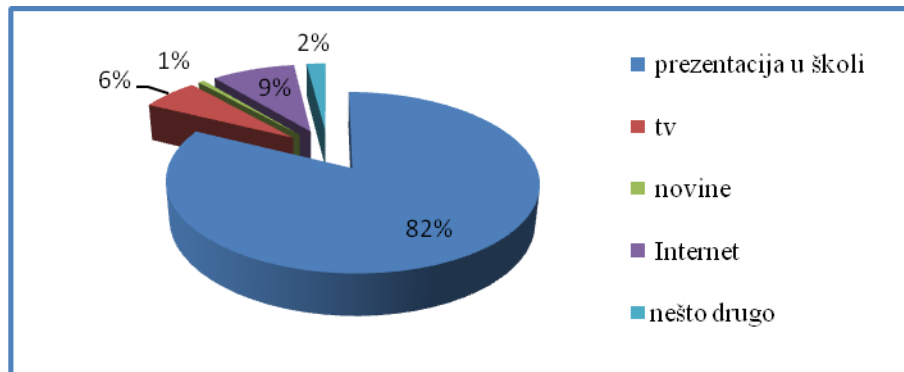


U marketingu razlikujemo interno i eksterno traženje informacija. Obzirom da izbor fakulteta ne postoji kao prethodno iskustvo<sup>439</sup>, onda je interni način nedovoljan i pribegava se eksternom informisanju. Eksterno, podrazumeva prikupljanje informacija iz različitih spoljnih kanala (prijatelji, propaganda, informatori...) i prema našim rezultatima (graf.4.5. i graf.4.6.) najveći broj ispitanika je odluku doneo na preporuku prijatelja 77% (generacija 2008), odnosno 72%

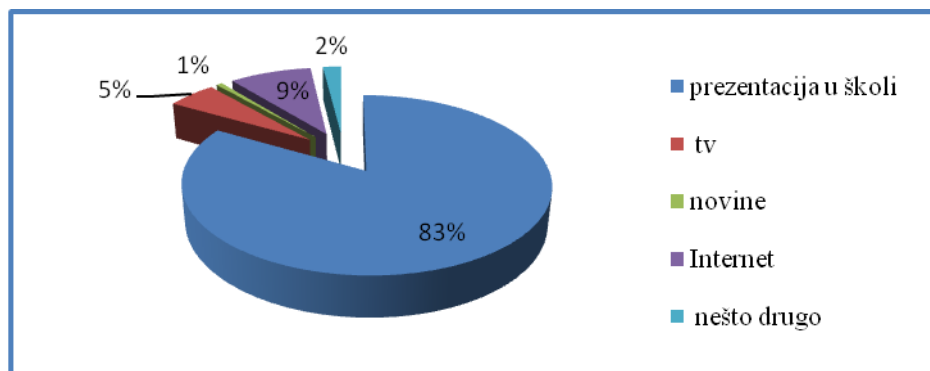
<sup>439</sup> Osim kod studenata koji žele da promene fakultet.

(generacija 2009). Mediji kao izvor informacija su najmanje uticali na formiranje stavova. Dakle, lični izvori su se i u ovoj situaciji pokazali kao najdominantniji.

**Grafikon 4.7. Stavovi studenata o efikasnosti komunikacionih instrumenata 2008.**



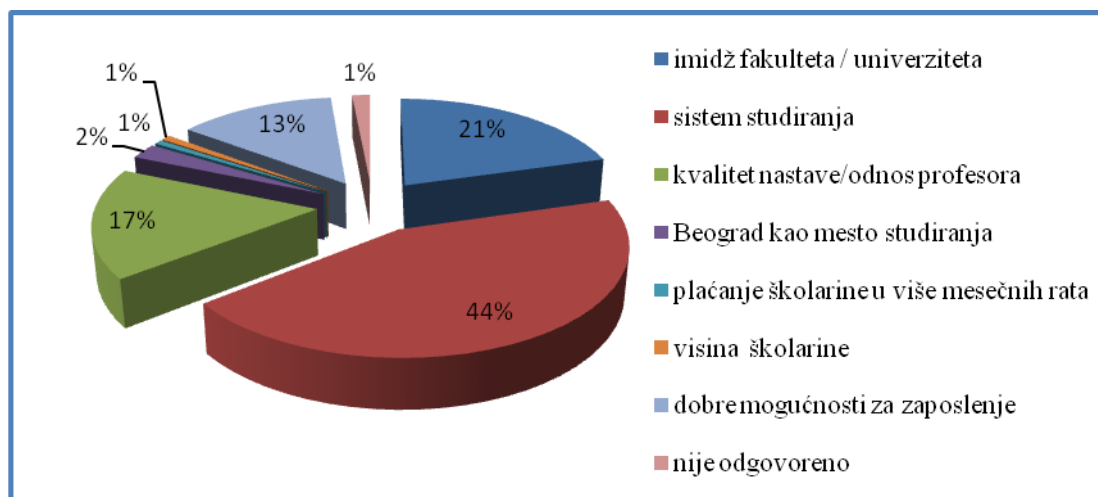
**Grafikon 4.8. Stavovi studenata o efikasnosti komunikacionih instrumenata 2009.**



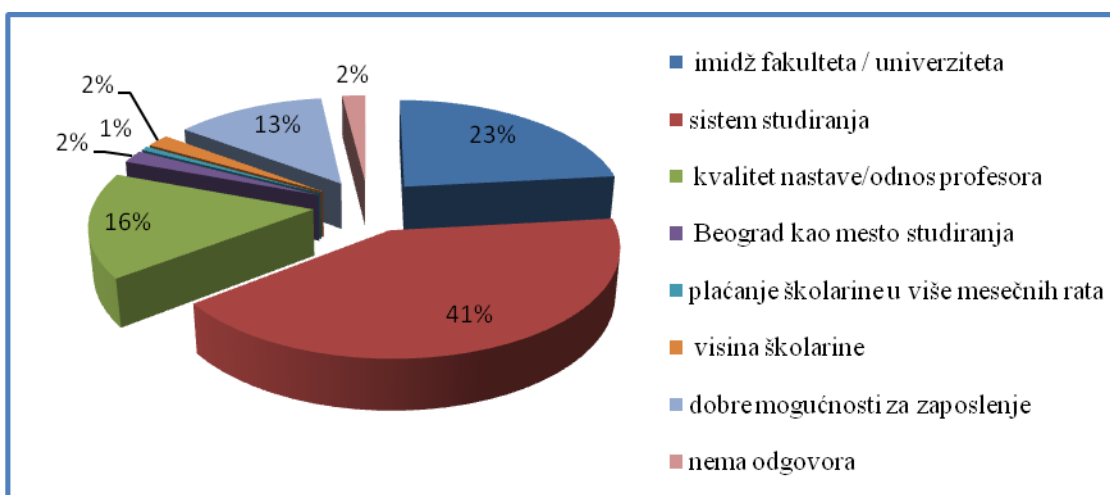
Rezultati istraživanja ukazuju da lični kontakt ima najveći uticaj na buduće korisnike obrazovnih usluga. U ovom pitanju ne postoje razlike u stavovima ispitanika obe serije (graf.4.7. i graf.4.8.). S obzirom na važnost odluke koja se donosi, 82% studenata generacija 2008. smatra da je prezentacija univerziteta u srednjim školama najbolji oblik promocije, 9% je navelo Internet, 6% televiziju i 1% novine. Studenti generacije 2009. njih 83% smatra da je prezentacija univerziteta u srednjim školama najbolji oblik promocije, zatim 9% Internet, 5% televiziju i 1% novine. Razvoj i primena efikasne strategije promocije je kompleksan zadatak. Ne postoji jedinstven pristup koji garantuje uspeh, ali ključne aktivnosti u upravljanju promocijom moraju obuhvatiti, osim analize potencijalnih studenata i identifikovanje njihovih potreba i analizu konkurentskih promotivnih aktivnosti.

U postupku procene alternativa, koji fakultet izabrati, učenici se mogu opredeliti za jedan od dva moguća pristupa: procenjuju brend ili procenjuju attribute univerziteta, odnosno fakulteta.

**Grafikon 4.9. Procene atributa učenika u procesu donošenja odluke (2008)**



**Grafikon 4.10. Procene atributa učenika u procesu donošenja odluke (2009)**

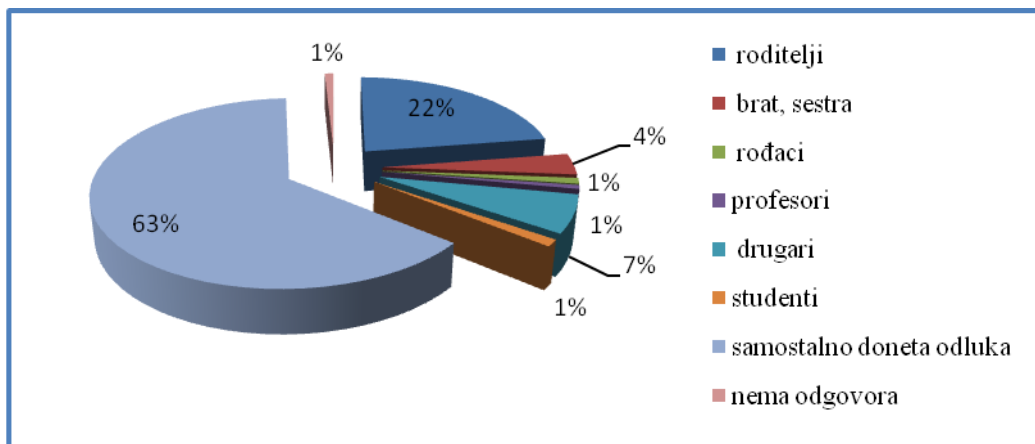


Prema dobijenim rezultatima, prepoznavamo prvi pristup (procena brenda) kod obe generacije. Studenti generacije 2008. su izdvojili sledeće činjenice: sistem studiranja (44%), imidž fakulteta/univerziteta (21%), kvalitet nastave/odnos sa profesorima (17%), dobre mogućnosti zaposlenja (13%), Beograd kao mesto studiranja (2%), visina školarine (1%) i plaćanje školarine u više mesečnih rata (1%). Studenti generacije 2009. su izdvojili izdvojili: sistem studiranja (41%), imidž fakulteta (23%), kvalitet nastave/odnos profesora (16%), dobre mogućnosti zaposlenja (13%), Beograd kao mesto studiranja (2%), visina školarine (2%) i plaćanje školarine u više mesečnih rata (1%) (graf. 4.9. i graf. 4.10.).

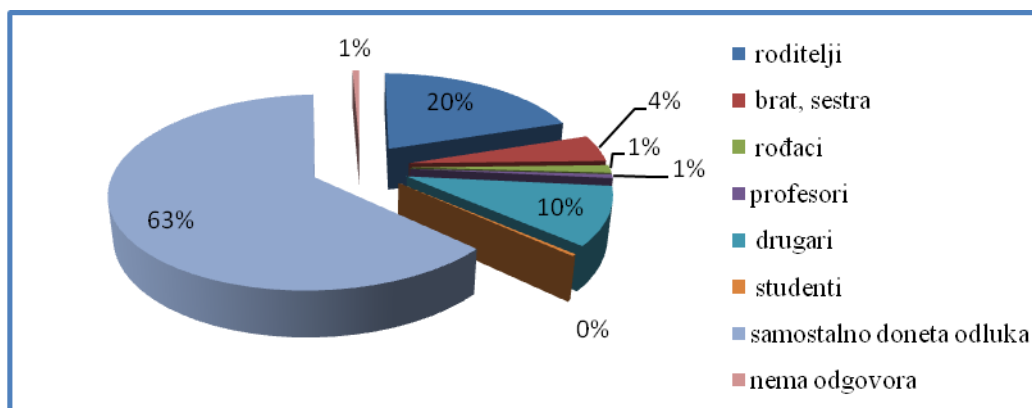
Iz rezultata se može zaključiti da je imidž Univerziteta Singidunum bio presudan u donošenju odluke o izboru fakulteta.

Sledeće pitanje se odnosilo na uticaj referentnih grupa na proces donošenja odluke, imajući u vidu da ljudi kao potrošači poprimaju određene standarde ponašanja pod uticajem grupa.

**Grafikon 4.11. Uticaj referentnih grupa na proces donošenja odluke (2008)**



**Grafikon 4.12. Uticaj referentnih grupa na proces donošenja odluke (2009)**



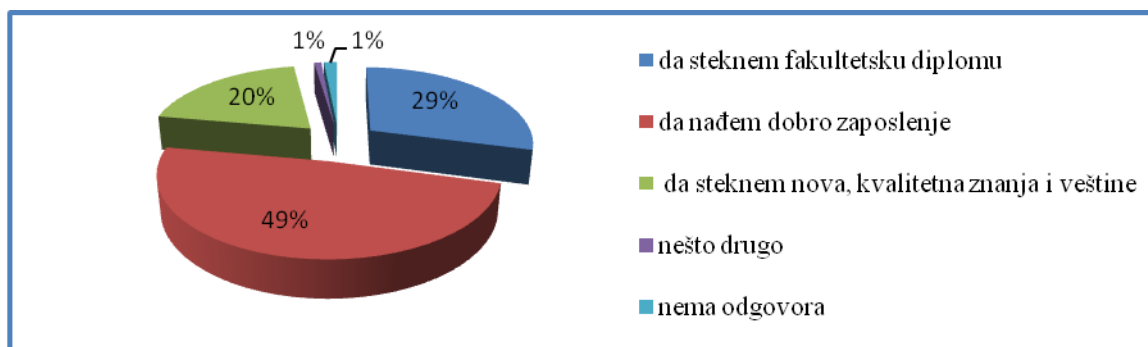
Sa ciljem da utvrdimo koja referentna grupa presudno utiče na učenike u donošenju ovako važne odluke, rezultati su potvrdili da je porodica, kao primarna referentna grupa, uticala na 22% (generacija 2008) odnosno na 20% (generacija 2009) ispitanika. Ipak, zanimljivo podatak da je čak 63% studenata odgovorilo da su sami doneli odluku (graf. 4.11. i graf. 4.12). Hipotetički posmatrano, njihov profil govori da se mogu svrstati u rutinske korisnike, koji znaju šta hoće i nemaju potrebe za dodatnim informacijama. Prema brojnim istraživanjima smatra se da je najveći uticaj privredne propagande moguć na tu ciljnu grupu, posebno imajući u vidu da mlađu populaciju karakterišu sofisticirani procesi prikupljanja informacija, uglavnom elektronskim putem, pa se često za njih kaže da su „prirodni tehnoprofili“.<sup>440</sup>

<sup>440</sup> Oni naglašeno vizuelno komuniciraju, usled čega postoji opravdan strah da bi se to moglo odraziti na njihove verbalne sposobnosti u budućnosti.

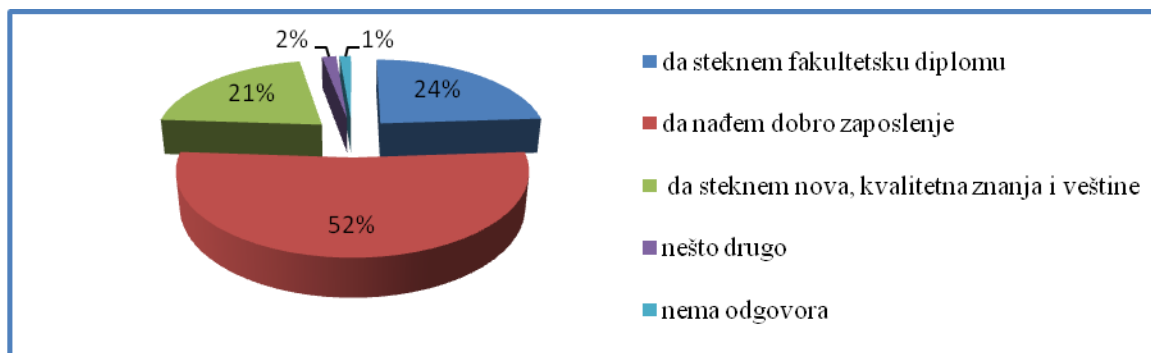


Obzirom na činjenicu da su motivi nevidljivi interpersonalni razlozi ljudskog ponašanja, ispitanicima je postavljeno pitanje da navedu osnovne motivacione faktore i njihova očekivanja od izbora fakulteta. Lista ljudskih motiva često je predugačka da bi bila od praktične koristi u marketingu. Jedan motiv može imati za posledicu više efekata, ali i jedan efekat može biti rezultat više motiva. Motivi deluju kao neposredan podsticaj, pokretač na akciju i u motivaciji studenata se u suštini uvek nalazi određena potreba.

**Grafikon 4.13. Motivi i očekivanja studenata (2008)**



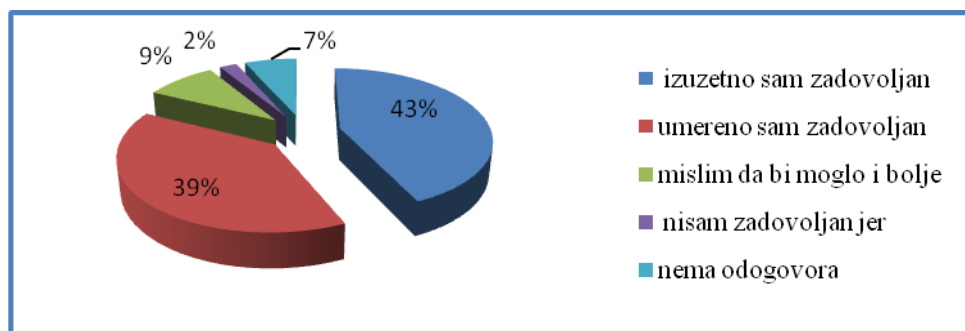
**Grafikon 4.14. Motivi i očekivanja studenata (2009)**



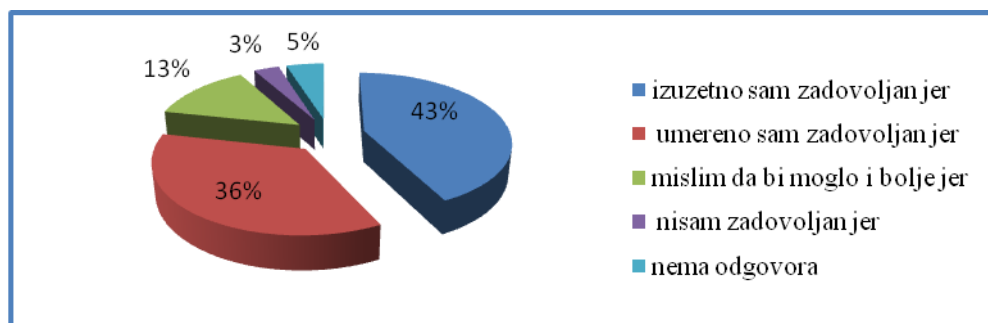
Na pitanje šta očekuju od svog izbora fakulteta (graf. 4.13. i 4.14.), najveći broj ispitanika (49%) generacije 2008., je istaklo da je u pitanju pronalaženje posla, zatim da steknu fakultetsku diplomu (29%) i da steknu nova, kvalitetna znanja i veštine (22%). Najveći broj ispitanika (52%) generacije 2009. je istaklo da je u pitanju pronalaženje posla, zatim da steknu fakultetsku diplomu (24%) i da steknu nova, kvalitetna znanja i veštine (21%). Poslednjih nekoliko decenija zabeležen je najbrži rast u tražnji intelektualnih usluga, posebno u oblasti informatičke i komunikacione tehnologije. Potreba za znanjem raste i savremene poslovne aktivnosti zahtevaju poznavanje moderne tehnologije. Nova struktura zanimanja zasniva se na potrebi za usavršavanjem sa naglaskom na jezičke i komunikacione veštine, informatičke komunikacione pismenosti, poznavanje stranih jezika, razvijanju društvene odgovornosti i preduzetništva i sl. Studenti očitno imaju stav da izabrani fakulteti svojim programima odgovaraju na sve navedene potrebe tržišta rada. Da bi se postigla bolja veza sa zahtevima tržišta rada i ostvarili oni principi na kojima počivaju savremeni ekonomski

procesi, posebno u sferi globalnih promena, na Univerzitetu Singidunum se posebna pažnja posvećuje jačanju neformalnih oblika osposobljavanja kroz razvijanje saradnje sa poslodavcima u svim sektorima (praksa), ali i uvođenjem novih sistema osposobljavanja, kao što su: razvoj karijere, kreativne radionice, tribine i sl. To je upravo odgovor na promene na tržištu rada koje uslovljavaju drugačije osposobljene i pripremljene pojedince koji imaju profesionalnu mobilnost i spremni su da uče tokom čitavog života.

**Grafikon 4.15. Satisfakcija studenata kvalitetom prvih predavanja (2008)**



**Grafikon 4.16. Satisfakcija studenata kvalitetom prvih predavanja (2009)**

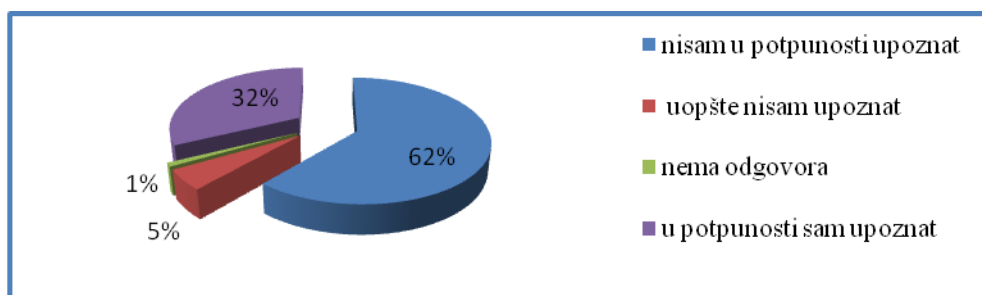


Sa ciljom da utvrdimo satisfakciju studenata na početku školske godine, rezultati su prikazani grafikonima 4.15. i 4.16. Obradom rezultata koliko su studenti generacije 2008. zadovoljni prvim predavanjima potvrđuje pozitivan utisak ponuđenom uslugom - 43 % ispitanika je odgovorilo da su izuzetno zadovoljni, 39% su umereno zadovoljni, 9% smatra da bi predavanja mogla biti bolja i 2% nisu zadovoljni. Studenti generacije 2009. takođe po potvrđuju pozitivan utisak ponuđenom uslugom (43 %) iz prethodne godine. Zatim, 36% je umereno zadovoljno, 13% ispitanika smatra da bi predavanja mogla biti bolja i 3% ispitanika nisu zadovoljni ponuđenom uslugom.

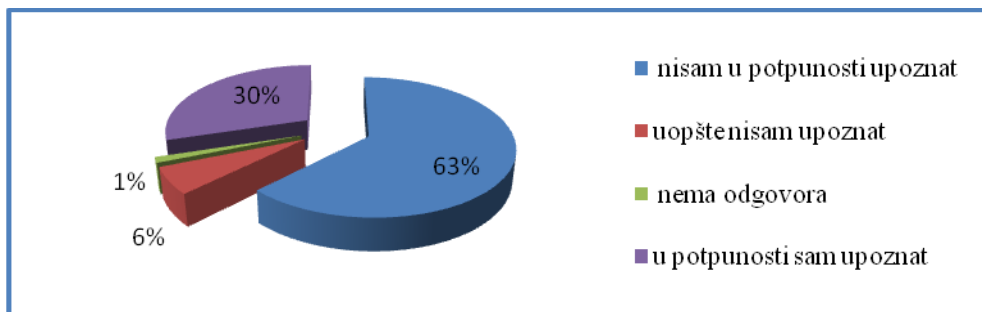
Rezultati upravo potvrđuju da se marketing aktivnosti ne mogu se efektivno implementirati bez kooperacije sa zaposlenima. Zaposleni su osnovni element u rastu produktivnosti, pružanju kvalitetne usluge korisnicima i sticanju konkurentne prednosti. Kvalitet predstavlja percipiran nivo performansi usluge od strane studenata. Kvalitet usluge je posebno važan i može biti prilično promenljiv u zavisnosti od veštine, motivacije i raspoloženja isporučioca usluge (profesora i zaposlenih u studentskom servisu).

Prema definisanom cilju istraživanja želeli smo da utvrdimo u kojoj meri studenti poznaju principe Bolonjske deklaracije i reforme u obrazovnom sistemu. Reforma univerziteta već duže vreme je u fokusu interesovanja akademske javnosti u zemljama u regionu. Ova reforma nije vezana samo za tranzicione promene, kroz koje prolazi naše društvo, već je deo ukupnog evropskog procesa, pokrenutog poznatom Bolonjskom deklaracijom. Lako je tvrditi da su reforme tehnički realizovane ali samo pružanjem podrške ovom procesu i „oslušivanjem“ studenata, može se doći do realnih rezultata o zadovoljavajućoj implemetaciji Bolonjskog procesa, kao i o drugim stavovima.

**Grafikon 4.17. Poznavanje principa Bolonjske deklaracije ( 2008)**



**Grafikon 4.18. Poznavanje principa Bolonjske deklaracije ( 2009)**

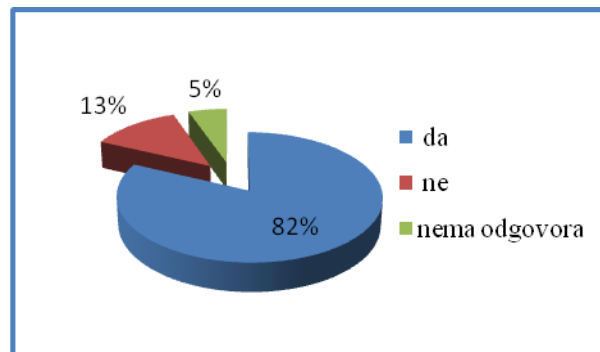


U skladu sa rezultatima istraživanja Evropske studentske unije<sup>441</sup> (gde su bili uključeni i studenti iz Srbije), istraživanje na Univerzitetu Singidunum pokazuje da većina studenata (62%) generacije 2008. nije u potpunosti upoznata, 32% je u potpunosti upoznata i 5% uopšte nije upoznata sa aktuelnim reformama. Većina studenata (63%) generacije 2009. nije u potpunosti upoznata sa reformom, 30% je u potpunosti upoznata i 6% uopšte nije upoznata sa aktuelnim reformama. (graf.4.17. i 4.18.).

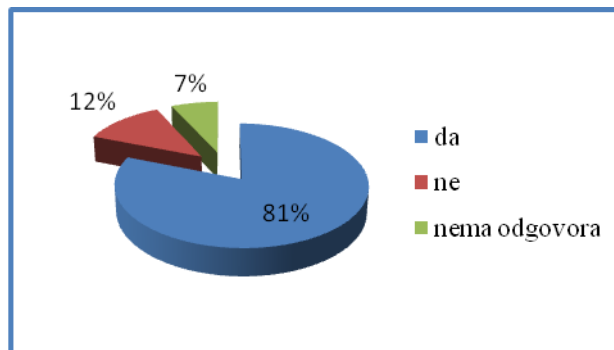
<sup>441</sup> Evropska studentska unija (*European Students Unioni* – ESU) sprovela je 2009. godine istraživanje na 11 miliona studenata u cilju evaluacije ostvarenih rezultata Bolonjskog procesa, i rezultati su ukazali na nedostatak napretka u mnogim aspektima procesa. Važnost studentskog viđenja implementacije Bolonjskog procesa s obzirom na stepen (ne)slaganja u percepciji nacionalnih ministara visokoobrazovnih ustanova i samih studenata je presudna. Pomenuto istraživanje ukazuje na neadekvatno razumevanje svrhe reformi i da postoji niz nedostataka, koji uslovljavaju *duži period studiranja*, što otežava poziciju zapošljavanja; (*Bologna with student eyes 2009*, (2009), The European Students' Union, Lueven, Belgium, str. 7-15.

Shvatajući da se naše društvo kreće ka društvu koje uči, potrebno je kod mladih razviti i spremnost za stručno usavršavanje i doškolovavanje. Obrazovanje treba da pruži mogućnost svakom pojedincu za ostvarenje socijalne participacije, unapređivanje kvaliteta života, lični izbor, zapošljavanje, mogućnost kontinuiranog profesionalnog razvoja. Cilj je da se razvije sistem standarda kojim se obezbeđuje postizanje kvaliteta, efikasnosti i efektivnosti sistema obrazovanja na svim nivoima i u svim segmentima. Ojačati i razviti stručno obrazovanje i osposobljavanje kao deo ukupnog društvenog i ekonomskog razvoja Srbije uz direktno uvažavanje potreba tržišta rada i potreba i želja pojedinaca, postaje imperativ. Na pitanje da li bi nastavili obrazovanje na višim nivoima studija, rezultati su prikazani u graf. 4.19. i 4.20.

**Grafikon 4.19. Nastavak studija (2008)**



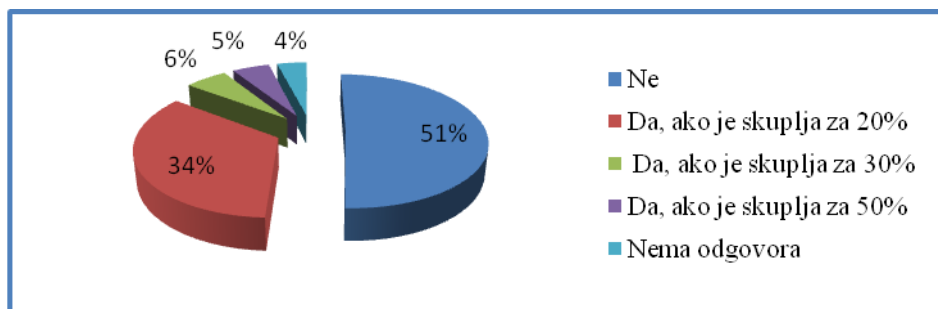
**Grafikon 4.20. Nastavak studija (2009)**



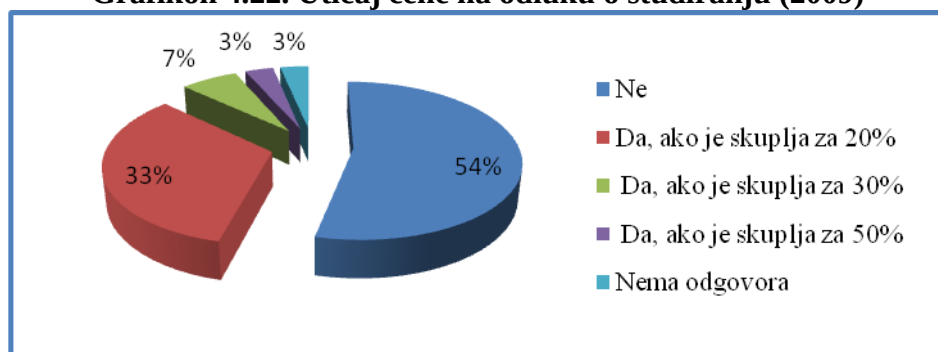
Rezultati istraživanja ukazuju na želju studenata da nastave studije - preko 80% studenta obe generacije odgovorilo je da bi nakon završenog fakulteta upisali master studije.

Kao kombinacija ekonomske i psihološke komponente cena je stratejski element koji obaveštava ciljnu grupu o kvalitetu i troškovima.<sup>442</sup> Mnogobrojna istraživanja pokazuju da studenti koriste cenu kao indikator kvaliteta.

**Grafikon 4.21. Uticaj cene na odluku o studiranju (2008)**<sup>443</sup>



**Grafikon 4.22. Uticaj cene na odluku o studiranju (2009)**



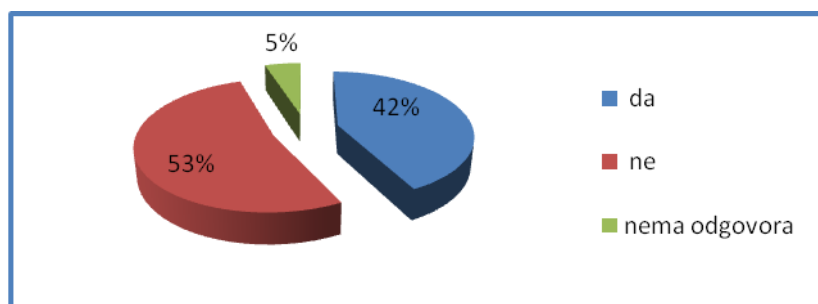
Na pitanje, da li bi studenti odustali od upisa na univerzitet da je školarina veća - rezultati istraživanja ukazuju da u generaciji 2008., većina studenata (51%) bi odustala od upisa na univerzitet da je školarina veća, dok u generaciji 2009. taj broj iznosi oko 54% ispitanika. Povećanje školarine za 20% je prihvatljivo za 34% studenata u generaciji 2008. odnosno 33% u generaciji 2009. (graf. 4.21. i 4.22.) .

<sup>442</sup> Neke visoko obrazovne institucije, svesne odnosa cene/kvaliteta pokušavaju da podizanjem nivoa cene svojih usluga postignu institucionalni prestiž i atraktivnost, uz istovremeno smanjenje efektivne cene putem velikodušnih stipendija. Međutim ono što svaka ustanova treba imati u vidu jeste činjenica da porodice ili kompanije – sponzori koje plaćaju školarinu, imaju psihološku cenovnu barijeru iznad koje svako povećanje cena ima za posledicu odluku da je cena previsoka, što pak može rezultirati u izboru fakulteta sa nižom cenom. Takođe neki ljudi prave manju dinstinkciju cena kada su cene na visokom nivou nego kada su cene na niskom nivou. Na primer, razlika u visini školarine u SAD od 2.000 \$ na državnom fakultetu i 10 000 \$ na privatnom je dovoljno velika da roditelji koji su prilagodili svoje razmišljanje na to da prihvate visoke troškove privatnog fakulteta u odnosu na 15 000 \$ na nekom elitnom fakultetu bez cenovne barijere.

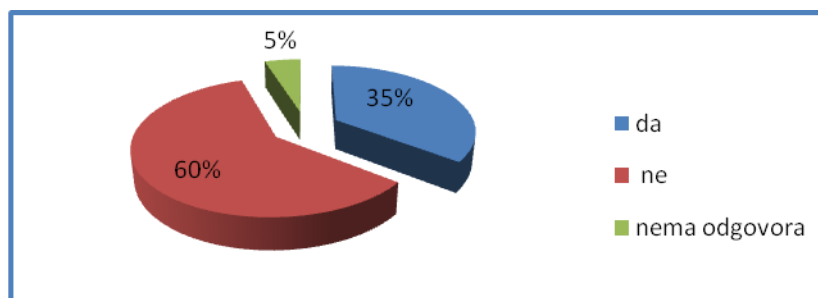
<sup>443</sup> Pitanje je glasilo - Da je školarina skuplja da li biste upisali ovaj fakultet?

Internacionalizacija ima mnogo zajedničkih karakteristika sa globalizacijom što se na univerzitetima reflektuje kroz razvoj nastavnih programa koji integrišu međunarodnu dimenziju u proces podučavanja. Na Univerzitetu Singidunum sa željom da se spreči odliv mladih ljudi na univerzitete u SAD-u i Evropi, organizuju se studije na engleskom jeziku u saradnji sa Linkoln Univerzitetom iz Oklanda (SAD).

**Grafikon 4.23. Međunarodni obrazovni proizvod – studije na engleskom jeziku 2008.**



**Grafikon 4.24. Međunarodni obrazovni proizvod – studije na engleskom jeziku 2009.**



Na pitanje da li bi studirali na engleskom jeziku i po većoj školarini, 42% studenata generacije 2008. se izjasnilo pozitivno a u generaciji 2009. broj zainteresovanih je 35%. (graf. 4.23. i graf. 4.24.).

Studijski program na engleskom predstavlja konkurentski, atraktivni obrazovni proizvod sa predavačima međunarodnog iskustva i predstavlja diferentnu prednost Univerziteta Singidunum na tržištu obrazovanja Srbije. Ovakav vid međunarodne saradnje omogućava ambicioznim mladim ljudima da se usavršavaju na engleskom jeziku u svojoj zemlji uz niže troškove studiranja u odnosu na inostranstvo. Nastavni planovi i programi studija osmišljeni su sa idejom da zadovolje potrebe savremenog tržišta, multinacionalnih kompanija i državnih institucija u Srbiji. Programi i planovi kombinuju teorijska znanja sa praktičnim iskustvom, kako bi ponudili vrhunski kvalitet savremenom poslovnom obrazovanju, kroz praćenje aktuelnih dešavanja i zahteva u poslovnom okruženju i na globalnog tržišta.





# **ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PREPORUKE**

*“Kvalitet znači prilagođavanje zahtevima”*

*Philip B. Crosby*

## **Zaključak**

Dobijenim rezultatima istraživanja utvrđena je logička verifikacija generalne hipoteze koja glasi: **Aдекватna primena marketinga i optimalna kombinacija marketing instrumenata u visokoobrazovnim institucijama obezbeđuje konkurentsko pozicioniranje na tržištu obrazovanja, uz isporuku očekivanog paketa korisnicima usluga, a istovremeno u skladu sa potrebama društva.** Potvrđuje se saglasnost hipoteze sa uopštenim znanjem i novootkrivenim empirijskim činjenicama.

Može se konstatovati da primena marketing strategije u visokom obrazovanju nije imala adekvatan teorijski tretman (skroman broj literaturnih izvora, studija koje tretiraju tu problematiku), dok su marketing istraživanja, pre svega, tretirana kao trošak.

Iz teorijskih razmatranja i empirijskog istraživanja došlo se do saznanja da različiti faktori iz makro i mikro okruženja utiču na stavove, navike i mišljenja studenata i ostalih korisnika usluga u vezi sa uslugom obrazovanja. Kvalitet usluge i uspeh obrazovnih institucija u globalnom tržišnom ambijentu zavisi od primene adekvatne marketing koncepcije i zato je bilo neophodno rasvetliti ovu složenu, uslovljenu, problematiku koja ukazuje na centralni problem istraživanja:

**Da li i na koji način (u kojoj meri) primena marketing strategije obezbeđuje kvalitetno obrazovanje, istovremeno odgovarajući na potrebe tržišta rada i društva uopšte?** Na osnovu izloženih konstatacija i rezultata istraživanja, utvrđeno je da uticaj faktora i trendova iz okruženja na sistem visokog obrazovanja je veliki i ima značajne implikacije na kvalitet obrazovne usluge:

- Promene u **demografskim strukturama** i pojava novih društvenih trendova imaju značajne implikacije na obrazovanje. Da bi jedan visokoobrazovni sistem bio dobar neophodno je da bude kompatibilan sa odabranom razvojnom strategijom i da je u stanju da brzo odgovori na kretanja na tržištu rada i okruženju uopšte.

Sistem visokog obrazovanja nije dovoljno usklađen sa **tržištem rada** što za posledicu ima da je obrazovni sistem nedovoljno orijentisan na jačanje stručnih i naučnih znanja, fleksibilnost prema zahtevima dinamičnog okruženja, sticanje ključnih veština, kako bi mladi ljudi bili spremni za nove profesionalne izazove i mogli se uključiti u savremene tokove društva.

**Ekonomski i regionalni** razvoj podrazumeva ekonomiju znanja odnosno proizvodnju znanja zajedno sa efektivnim i efikasnim prenosom znanja privredi i društvu. Tako se može zaključiti da je obrazovanje jedno od ključnih, pokretačkih faktora za ekonomski rast vodećih razvijenih zemalja i regiona. Shodno tome, zemlje u ekonomskoj (i društvenoj) tranziciji, sa visokom stopom nezaposlenosti, ponekad sa neusklađenim reformskim politikama različitih javnih sektora samostalno rešavaju probleme ili koriste iskustva drugih zemalja uz adekvatnu analizu primenljivosti tih rešenja.

Kao posledica **globalizacijskih promena**, može se zaključiti da su visokoobrazovne institucije pod njihovim snažnim uticajem i od njih se zahteva da se repositioniraju na tržištu u odnosu na sve analizirane promene u radu, ali uzimajući u obzir regionalno i nacionalno okruženje. Bolonjska deklaracija je tipična posledica globalizacijskih dešavanja.

Analizom uticaja **naučnih i tehnoloških** promena na visoko obrazovanje zaključuje se da je neophodno korišćenje novih komunikacionih tehnologija sa ciljem da se obezbede nove mogućnosti za fleksibilniju isporuku obrazovnih usluga. Nove tehnologije stvaraju nova tržišta, unapređuju marketing miks, razvijaju i nove obrazovne usluge na tržište. Učenje na daljinu kao koncepcija obrazovanja postaje stvarnost vremena u kojem živimo i kvalitativno doprinosi razvoju društva kroz obrazovanje stanovništva. *Virtuelni univerziteti* su rezultat sagledavanja novih potreba različitih ciljnih grupa (studenti koji žele „slobodnije“ studiranje, zaposleni koji žele da edukuju ili starije osobe koje nisu u prilici da pohađaju nastavu a žele da nastave školovanje<sup>444</sup>, usavršavanje, kao i zbog lošeg demografskog trenda, itd.) i osnovna karakteristika savremenih tehnoloških dešavanja na tržištu obrazovanja.

- Sa aspekta marketinga može se zaključiti da se visoko obrazovanje u **Sjedinjenim Američkim Državama** menja u dva pravca. Sa jedne strane univerziteti pod uticajem tržišta počinju da razmišljaju „tržišno“ o konkurenciji, ponudi i tražnji, profitabilnosti, i drugim ekonomskim karakteristikama što dovodi do diferencijacije univerziteta. Sa druge strane potrebe, želje i interesi studenata su polazne osnove svih aktivnosti na univerzitetu i tangiraju sve zaposlene na univerzitetu, počev od top menadžmenta, preko službenika u studentskim službama do profesora i saradnika.

Usled masovnosti univerzitetskog obrazovanja u SAD došlo je do sve veće popularnosti marketing aktivnosti na koledžima i univerzitetima, izgradnje brendova među univerzitetima. Rast konkurencije u ovoj oblasti nameće potrebu za pridobijanje najboljih studenata, kroz smanjenje školarine, kvalitetne programe, vrhunska istraživanja a ujedno predstavlja i podsticaj univerziteta da prihvate tržišne uslove postojanja.

Unapređenje kvaliteta u obrazovnom sistemu SAD pomaže institucijama da brže i efikasnije odgovore na potrebe studenata, na liderstvo, na kontinuirano poboljšanje i učenje, uključenost svih zaposlenih, dugoročna orijentacija na budućnost, razvoj partnerstva, odlučivanje na osnovu činjenica, društvena odgovornost, fokus na rezultat i dr.

---

<sup>444</sup> Nakon konferencije u Luvenu donešen je zaključak da svaka zemlja treba da radi na povećanju ukupnog broja studenata ali i da proširi učešće studenata iz reprezentativnih grupa. Sve članice Evropske unije treba da usvoje standarde koji predviđaju do 2020. godine najmanje 40 % studenata starosti do 30 - 34 godina treba da pohađa visoko obrazovanje. (*European Higher Education Area*, European Union, June, 2010, pp.5.)

- Glavni zahtevi u kvalitetu visoko obrazovnih institucija determinisani su novonastalim promenama i tendencijama koje uslovljavaju kulturni život **Evrope**, a posebno možemo istaći povećanje tražnje za visokim obrazovanjem, internacionalizacija obrazovanja i vođenja naučno-istraživačkih projekata, razvoj efektivne saradnje između univerziteta i industrije, reorganizacija znanja, pojava novih potreba u obrazovanju i sl.

Harmonizacija strukture Evropskog sistema obrazovanja se realizuje kroz susrete predstavnika članica 47 zemalja na kojima se definišu zadaci od vitalnog značaja za obrazovanje kao javnog dobra, koji doprinosi socijalnom, kulturnom i ekonomskom razvoju društva. Zapaža se značajan napredak u realizaciji postavljenih ciljeva tokom prve decenije Bolonjskog procesa, ali da bi se dala puna podrška daljem unapređenju Evropskog prostora visokog obrazovanja i da bi on postao potpuno operativan, potrebna je sinergija vlada, institucija, studenata i zaposlenih.

Zaključujemo da postoji snažna posvećenost na nacionalnom, regionalnom i institucionalnim nivoima, a u cilju da se nastavi uspešna realizacija reformskih procesa. Zaključeno je da je visoko obrazovanje u Evropi jedan od nosećih stubova trougla *obrazovanje - istraživanje - inovacije*, a to podrazumeva čvršću saradnju svih zemalja članica.

Navedene promene su naročito prisutne u zemljama Evrope i analizom pozicije visokog obrazovanja u pojedinim zemaljama Evropske unije može se zaključiti da se visoko obrazovne institucije tretiraju kao sredstvo i instrument za brži ekonomski rast. Doprinos visokoobrazovnih institucija poslovnim inovacijama se ogleda u novim institucionalnim vezama i novim tipovima kooperacije.

- **Obrazovanje u Srbiji** kao deo Evropskog obrazovnog prostora ima značajno uporište u dugoj i bogatoj istoriji, ali dugogodišnje odsustvo tržišnog mehanizma i nepostojanje dobre strategije koja se reflektuje na njenu slabu pozicioniranost u Evropskom prostoru obrazovanja (2005. Bergen, ocena 2,2; 2007. London, ocena 4,2; 2009. Luven, ocena 3,8). Srbija prema poslednjoj oceni koju je dobila svrstava se u gornju polovinu od ukupno 46 zemalja koje primenjuju Bolonjsku deklaraciju ali potrebno je imati u vidu da je počela implementaciju Bolonjske deklaracije mnogo kasnije u odnosu na druge članice.

Visoko obrazovanje u Srbiji koristi modele 240+60 kredita koji se koristi u još 11 zemalja i 180+120 kredita koji dominira u 17 zemalja Evropskog obrazovnog prostora. Prema analizama, Srbija se svrstava sa još 12 zemalja čije obrazovne institucije koriste Evropski sistem prenosa bodova (ECTS) u svrhu prenosa bodova i akumulacije kredita. Nacionalni okvir kvalifikacije (NOK) je u pripremi i biće uporediv sa Evropskim okvirom kvalifikacija (EQF), a do 2012. godine sve pojedinačne kvalifikacije stečene u Srbiji moraju biti iskazane i konkretnim nivoom Evropskog okvira kvalifikacije (EQF- a).

Analizom sekundarnih podataka može se zaključiti da je osnovni cilj visokoobrazovnog sistema u Srbiji da osigura kvalitet (s obzirom da ono sredstvo koje diferencira uslugu), da

njihove usluge budu predmet tražnje, da budući studenti percipiraju njihovu uslugu kao vredniju, kvalitetniju od konkurenata. Privatni sektor je inicijator u osiguranju kvaliteta i institucije u javnom sektoru mogu učiti iz iskustava privatnog sektora. Kreiranje najuspešnijih strategija omogućava institucijama da stvaraju viši standard kvaliteta u obrazovanju, tačnije dodatnu vrednost za svoje korisnike. Prema dosadašnjim istraživanjima stručna javnost u Srbiji se zalaže da se na tržištu u potpunosti izjednači pozicija privatnih i državnih fakulteta odnosno univerziteta.

Iz prethodno navedenog neosporan je interes društva da sve tržišno usmerene visokoobrazovne institucije zajedno sa njihovim korisnicima više podstaknu u realizaciji svojih ciljeva. Pored stvorenih uslova da se marketing strategija implementira u visokoobrazovne institucije, može se konstatovati da je njena implementacija u visokom obrazovanju u Srbiji na samom početku.

- Primena marketinga doprinosi unapređenju svih procesa na univerzitetu. Ciljeve visokoobrazovnih ustanova moguće ostvariti sa jasnom i pažljivo definisanom **marketing strategijom**, posebno imajući u vidu intenzivniju konkurentnost na tržištu obrazovanja kao i sve kompleksnije zahteve društva/okruženja.

Efikasnost samog obrazovnog procesa, pridobijanje većeg broja studenata, pribavljanje potrebnih sredstava nameće savremenim univerzitetima potrebu za: marketing istraživanjima, segmentacijom tržišta, implementiranjem strategije diferenciranja, strategijom pozicioniranja, strategijom međunarodnog marketinga i strategijom marketing miksa za svaki tržišni segment.

Savremena obrazovna institucija, zbog promena preferencija budućih studenata i kupovne snage, podstaknuta je da se bavi anatomijom i kartografijom tržišta. Da bi došla do odgovarajuće strategije nužno je detaljno istraživati mogućnosti i na skali ponude i na skali tražnje. Izabrana marketing strategija - **strategije segmentacije**, treba da uspostavi jaču vezu između onoga što obrazovna institucija nudi i karakteristika korisnika kao nosilaca tražnje (korisnici kvaliteta, korisnici vrednosti, karijeristi, ambivalentni, studenti koji teže boljoj poziciji u društvu i sl.).

Nova era integrisanih marketing komunikacija iziskuje formiranje više tačaka dodira sa svakom grupom studenata. Približavanje studentima i dobijanje reakcije od sadašnjih i potencijalnih studenata putem elektronskih kanala (internet i e-mail), štampanih kanala (direktna pošta, časopisi, novine), audio/video emitovanja (televizija i radio), telefonskih usluga (telefonski marketing) i ličnih kanala (direktna prodaja i diskonti), ubrzano postaju norma za uspešan marketing u okviru obrazovnog marketinškog konteksta. Ovako definisane strukture marketinške segmentacije su osnova za **strategiju pozicioniranja** kojom visokoobrazovna institucija nastoji da uskladi svoje sposobnosti sa potrebama ciljnih tržišta.

Istraživanja pokazuju da studenti različito reaguju na obrazovne institucije i njihov imidž pa je utvrđeno da se visokoobrazovna institucija može diferencirati prema lokaciji, kvalitetu, prirodi studijskog programa, posebnim karakteristikama (trogodišnje i četvorogodišnje studije, zajedničkim programom sa nekim drugim/inostranim univerzitetom itd.), karakteristikama kvaliteta, dostignućima diplomiranih studenata, tehnologijama koje se koriste, zahtevima programa, promenama školarine, ponašanju zaposlenih (nastavnog ili vannastavnog osoblja).

Istraživanjem je utvrđeno da je veoma efikasna i **strategija diferenciranja** na osnovu vrednosti, koja nikako ne sme biti ekstremno primenjena. Potrebno je prema definisanim gepovima u svojoj obrazovnoj ponudi, odlučiti se za različite strategijske planove (npr. inovacija programa, penetracija tržišta, modifikacija programa, inovacija programa, geografske inovacije, modifikacija programa za nova tržišta, geografska ekspanzija, totalna inovacija i modifikacija za disperzivna tržišta) kako bi se strategija pravilno implementirala.

Marketing ima značajnu ulogu u tzv. strategijskom miksu poslovnih funkcija univerziteta u savremenom okruženju i doprinosi da strategija univerziteta bude tržišno usmerena, odnosno da se strategija definiše polazeći od potreba i zahteva tržišta. Njegova uloga je da doprinese realnoj analizi internih sposobnosti i slabosti i eksternih mogućnosti i opasnosti visokoobrazovne institucije i na taj način omogući univerzitetu da ostvari konkurentsku prednost. Svaka odluka koja ima strategijski karakter se pre donošenja procenjuje sa stanovišta tržišne tj. strategijske pozicije, karaktera ciljnog tržišta, konkurencije i državne regulative.

- **Rezultati eksperimentalnog istraživanja**, ukazuju da Univerzitet Singidunum ima definisanu strategiju koja omogućava diferentnu prednost na tržištu obrazovanja. Atraktivni studijski programi, renomirani nastavni kadar koji primenjuje savremene tehnologije u izvođenju nastavnog procesa, efikasan rad nenastavnog kadra i brza adaptacija i reakcija na promene ili nove potrebe okruženja ukazuje da je univerzitet osposobljen da obrazuje, osposobi i pripremi pojedince za potrebe savremenog društva.

Analizom pojedinih instrumenata marketing miksa utvrđeno je sledeće:

**Komunikacija** sa ciljnim tržištem visokog obrazovanja zahteva specifičan pristup, s obzirom da se odluka o izboru fakulteta donosi jednom u životu, vremenski je definisana i u procesu donošenja odluke participira porodica, prijatelji, škola i mediji. U skladu sa navedenim mora se kreirati miks marketing komunikacija na način da izvrši uticaj na navedene segmente ciljne javnosti. Zaključuje se da uspešne visokoobrazovne institucije sa dobrim imidžom treba da izgrade sinergetski komunikacioni sistem koji bi omogućio realizaciju komunikacionih ciljeva. Rezultati istraživanja ukazuju da je najefikasniji instrument u komunikaciji sa ciljnom javnosti, prezentacija u školama i može se

zaključiti da je ovo najbolji oblik persuazivne propagande koji najdirektnije kreira stavove studenata.

Može se konstatovati činjenica da su veoma retke obrazovne institucije koje imaju izgrađenu mrežu komuniciranja sa svojim okruženjem, utvrđene ciljeve komuniciranja i izbor adekvatnih kanala komuniciranja. Sve aktivnosti koje se tiču komunikacije sa okruženjem najčešće se odvijaju sporadično i *ad hoc* tako da okruženje često nema jasnu sliku o obrazovnoj ustanovi, njenim ciljevima i misiji.

**Cena** je takođe pokazatelj kvaliteta i ima važnu ulogu pri stvaranju imidža visokoobrazovne institucije. Shodno tome se razmatra istovremeno kao značajan element strateškog planiranja obrazovne institucije koji često, a posebno u našem okruženju je presudna kod donošenja odluke o izboru fakulteta. Takođe, rezultati istraživanja ukazuju da više od polovine studenata (54%) bi odustala od upisa na univerzitet da je školarina veća, a relativno prihvatljiva ukoliko bi se povećala za 20% kod 33% studenata.

Rezultati eksplicitno ukazuju da učenici u postupku procene alternativa na tržištu, opredeljuju se za **brend** vrednujući sistem studiranja i imidž Univerziteta Singidunum kao primarne faktore u izboru fakulteta.

Kako je kvalitet usluge posebno važan i može biti prilično promenljiv u zavisnosti od veštine, motivacije i raspoloženja isporučioaca tako i prvi susret sa uslugom može značajno uticati na formiranje **ukupnog zadovoljstva**. Rezultati istraživanja ukazuju na zadovoljstvo studenata prvim predavanjima i na taj način govore o pozitivnom utisku ponuđenom uslugom. Može se zaključiti da univerziteti ostvaruju konkurentsku prednost unapređujući „neopipljivu aktivnu“ (znanje i stručnost nastavnog kadra, kvalitet predavanja, timski rad, razvoj zaposlenih...), koju konkurenti ne mogu da pribave ili uspešno imitiraju u kratkom vremenskom periodu, čime je potvrđena jedna od pomoćnih hipoteza.

Istraženi elementi marketing miksa su potvrdili stratešku viziju Univerziteta Singidunum, identifikujući suštinu kompetentnosti tzv. kritične faktore uspeha. Izabrana strategija predstavlja alternativu koja doprinosi ostvarenju definisanih ciljeva i koja je konzistentna sa potencijalom i stanjem sredine u kojoj institucija obavlja svoju poslovnu aktivnost.



## **Preporuke**

Razumevanje vrednosti i značaja primene marketing koncepcije u obrazovanju treba da bude model u savremenim društvima, s obzirom na dinamične promene u željama i potrebama korisnika usluga koje nastaju kao posledica promena sistema vrednosti (društveno - ekonomske, političke, sociološke, ideološke, kulturološke promene), a sve u cilju razvoja, prilagođavanja ili adaptacije raznovrsnim zahtevima okruženja.

Pripreme za pristupanje Evropskoj uniji donose nove izazove za obrazovni sistem Srbije, kao što su postizanje većeg kvaliteta, fleksibilnosti, mobilnosti te mogućnosti odgovaranja na potrebe i promene u Srbiji, ali i u svetu. S obzirom da obrazovanje značajno utiče na ekonomski i socijalni razvoj društva, neophodno je, pre svega, sprovesti niz mera i reformi u obrazovnom sistemu, a nakon toga i formulisati strategiju razvoja obrazovanja u čijem kreiranju treba da budu uključeni profesori, roditelji, studenti, poslodavci i ostali partneri. Kako je strateško opredeljenje Srbije da razvije privredu zasnovanu na znanju, konkurentnosti i socijalnoj odgovornosti potrebno je usmeriti strukturu obrazovanja u Srbiji da stvara visokoobrazovne kadrove - najznačajnije činioce rasta i razvoja privrede jedne zemlje.

U skladu sa tim, dalji razvoj obrazovanja u Srbiji treba da:

- Zadovolji povećane zahteve ekonomije; da podrži kontinuiranu ekspanziju znanja; povezuje obrazovanje i tržište rada uz uvažavanje principa tržišne privrede; posveti veću pažnju kontroli kvaliteta obrazovanja i rezultatima u obrazovanju; poveća ulaganje u obrazovanje; uvede nove oblike nastave i prakse; uvede standarde kvaliteta; usaglasi stepen diploma i kvalifikacija sa svetskim standardima; sarađuje sa svim partnerima u okruženju.
- Ispuni svoju ulogu katalizatora procesa promena u društvu. Visokoobrazovne institucije treba jasno da promovišu svoje mogućnosti, studijske programe i ostale usluge. Posebna uloga visokoobrazovnih institucija je da mapira potrebna znanja i veštine kako bi formirala potrebne stručnjake, profesionalce. Organizacija treninga u prioritnim oblastima ili razvijanje odgovarajućih treninga na svim nivoima visokog obrazovanja, posebno za one sektore tržišta rada koji prolaze kroz velike transformacije.
- Pronađe nove načine ostvarivanja definisanih ciljeva. Visokoobrazovne institucije treba da mere kvalitet, svoja dostignuća u različitim aktivnostima, da sagledavaju rezultate reformi, na način da se posebna pažnja posveti regrutaciji kompetentnog menadžementa, nastavnog i vannastavnog osoblja, sa ciljem obrazovanja konkurentnih kadrova.
- Omogući studentima da budu uključeni u procenu rezultata obrazovnog procesa; da se stvori istinsko partnerstvo (u potpunosti uključeni u proces donošenja odluka vezanih za njihovo obrazovanje); da se ostvari ravnoteža mobilnosti; da studenti ravnopravno budu angažovani u unutrašnjoj i spoljašnjoj kontroli kvaliteta; da se realizuje komunikacija sa

poslodavcima i društvom u celini; aktivnije učešće doktoranata u razvoju veza između obrazovanja i istraživanja.<sup>445</sup>

- Zadovolji povećane i promenljive zahteve ekonomije i društva; da podrži kontinuiranu ekspanziju znanja; da se poveže sa tržištem rada uz uvažavanje principa tržišne privrede; da se posveti posebna pažnja ishodima/rezultatima u obrazovanju; da se povećaju ulaganja u obrazovanje; da se uvedu novi, savremeni oblici nastavnog procesa, standardi kvaliteta (usaglašavanje stepena diploma i kvalifikacija sa svetskim standardima) i da se ostvari saradnja sa svim relevantnim partnerima.
- Uvaži marketing koncepciju kako bi realizovalo svoju misiju – zadovoljenje potreba studenata i osposobljavanje konkurentnih kadrova na nacionalom i evropskom/svetskom tržištu rada.
- Uspostavi partnerski odnos sa tržištom rada uz obezbeđenje odgovarajućih novih znanja i potrebnu obrazovnu strukturu, koja će se pojaviti kao konkurentna ponuda na tržištu. Analizirane promene na tržištu rada iniciraju nove zahteve za posebnim veštinama i kompetencijama, kao i multifunkcionalnim znanjima. Adekvatna priprema za tržište treba da bude prioritet savremenih društava koje žele da steknu komparativnu prednost. Ovaj vid saradnje će omogućiti transfer znanja u oba pravca i omogućiti adekvatnu pripremu diplomiranim studentima za buduće zaposlenje.
- U cilju razvoja i održavanja dugoročnih veza sa korisnicima usluga, izvrši profilisanje segmenata i na osnovu tih karakteristika kreira strategiju za pridobijanje novih korisnika. Osim privlačenja novih korisnika, moguće je kreiranje lojalnosti kod postojećih, proširenjem obrazovne ponude i usmeravanjem aktivnosti univerziteta na nove usluge.

U skladu sa misijom i vizijom Univerziteta Singidunum za dalji progres potrebno je:

- Intenzivirati partnerske odnose na nacionalnom i internacionalnom nivou. Kako marketing pristup kreira vrednost između partnera (*stakeholders*) univerziteta, zaključujemo da je neophodno da univerzitet pažljivo definiše strateške odnose sa postojećim i budućim studentima, alumnijima, zaposlenima, donatorima i ostalim partnerima visokoobrazovne institucije.
- Nastaviti kontinuirana kvantitativna i kvalitativna istraživanja studenata (na svim nivoima studija), zaposlenih i partnera, kako bi dobijeni rezultati koristili za kontrolu i unapređenje kvaliteta usluga na Univerzitetu Singidunum. Stavljanje fokusa na rezultate i kreiranje vrednosti - podrazumeva merenje institucionalnih performansi usmerenih na ključne aktivnosti koje predstavljaju vrednost za studente i partnere iz okruženja. Svrha ovog kriterijuma je da se održi superiorna vrednost ponude.

---

<sup>445</sup> Bolonjska reforma donosi jedan novi pristup koji u centar dešavanja stavlja studenta (*Student centered university*), proces učenja – studiranja, tačnije sticanje i ovladavanje veštinama.

- Kontinuirano podsticati razvoj istraživačkih projekata i uključivanje studenata u projekte, što bi obezbedilo jačanje naučnog, privrednog, kulturnog i socijanog temelja društva, uz istovremeno povećanje relevantnosti i kredibiliteta Univerziteta Singidunum.
- Neprekidno jačati društvenu odgovornost prema javnosti u pogledu etike, zaštite zdravlja, obrazovanja, sigurnosti, negovanja akademskih i kulturnih vrednosti (potreba da se doprinose društvenom dobru). Ovo podrazumeva definisanje proaktivnih i interaktivnim procesa, sa inputima od strane zaposlenih i studenata, u cilju da se obezbedi sigurnost radnog i društvenog okruženja.
- U cilju prevazilaženja jaza između primljenih i očekivanih koristi i ostvarenja zadovoljstva studenata ishodom studiranja, proizilazi potreba za angažovanjem univerziteta da sinergetski povezuje akademski i pedagoški kvalitet nastave, infrastrukturu univerziteta, kvalitet usluge administrativnog osoblja u ukupno iskustvo koje univerzitet nudi. Shodno tome, postojanje modela studentske satisfakcije (koji bi se zasnivao ne samo na trenutnom doživljaju, već i na prethodnom iskustavu, kao i očekivanih budućih iskustava) postaje obaveza svih savremenih institucija.

**Prilozi**

**Prilog I**

**UPITNIK**

*Univerzitet Singidunum sprovodi istraživanje među brucosima sa ciljem da stekne uvid u motive koji su vas opredelili da upišete određeni fakultet. Dobijeni rezultati će se koristiti isključivo interno, i svi podaci ostaće anonimni. Možete zaokružiti više od jednog odgovora! Unapred se zahvaljujemo.*

- 1. Kada ste počeli da razmišljate o fakultetu koji biste želeli da studirate?**
  - a) tokom srednje škole
  - b) na početku četvrtog razreda srednje škole
  - c) u drugom polugodištu četvrtog razreda
  - d) nakon maturalnog rada
- 2. Kako ste saznali za fakultet, od koga ste dobili prve informacije?**
  - a) od prijatelja
  - b) od profesora
  - c) u novinama
  - d) na TV / na radiju
  - e) na Internetu
  - f) putem prezentacije u srednjoj školi
  - g) nešto drugo \_\_\_\_\_
- 3. Šta mislite, koji oblik promocije je najbolji za srednjoškolce da se informišu o budućim studijama?**
  - a) prezentacija u školi
  - b) tv
  - c) novine
  - d) Internet
  - e) nešto drugo \_\_\_\_\_
- 4. Koji faktori su najviše uticali da se opredelite za ovaj fakultet?**
  - a) imidž fakulteta / univerziteta
  - b) sistem studiranja
  - c) kvalitet nastave/odnos profesora
  - d) Beograd kao mesto studiranja
  - e) plaćanje školarine u više mesečnih rata
  - f) cena školarine
  - g) dobre mogućnosti za zaposlenje

**5. Koje osobe su imale najveći uticaj da se opredelite za ovaj fakultet:**

- a) roditelji
- b) brat, sestra
- c) rođaci
- d) profesori
- e) drugari
- f) studenti
- g) niko, samostalno sam doneo odluku

**6. Koja su Vaša očekivanja od izbornog fakulteta tj.studijskog programa?**

- a) da steknem fakultetsku diplomu
- b) da nađem dobro zaposlenje
- c) da steknem nova, kvalitetna znanja i veštine

**7. Da li ste zadovoljni prvim predavanjima i organizacijom nastave?**

- a) izuzetno sam zadovoljan
- b) umereno sam zadovoljan
- c) mislim da bi moglo i bolje
- d) nisam zadovoljan

**8. Koliko ste upoznati sa principima Bolonjske deklaracije?**

- a) u potpunosti sam upoznat
- b) nisam u potpunosti upoznat
- c) uopšte nisam upoznat

**9. Nakon završenih osnovnih studija da li biste se upisali na master studije?**

- a) da
- b) ne

**10. Da je školarina skuplja, da li biste upisali ovaj fakultet?**

- a) Ne
- b) Da, ako je skuplja za 20%
- c) Da, ako je skuplja za 30%
- d) Da, ako je skuplja za 50%

**11. Da se nastava organizuje na engleskom jeziku i da se dobija američka diploma da li bi ste bili spremni da platite 50% više od postojeće cene?**

- a) da
- b) ne

**OPŠTI PODACI**

Ime i prezime \_\_\_\_\_

Datum i mesto rođenja \_\_\_\_\_

Mesto stanovanja \_\_\_\_\_

Univerzitet koji ste upisali \_\_\_\_\_

Fakultet koji ste upisali: \_\_\_\_\_

Zaposlen/a \_\_\_\_\_

Naziv srednje škole koju ste pohađali i mesto \_\_\_\_\_

Kakav ste uspeh imali u srednjoj školi? a) odličan; b) vrlo dobar; c) dobar

## Spisak tabela, slika i grafikona

### Tabele

Tabela 1.1. Razvojna pozicija Srbije u Evropi

Tabela 1.2. Demografski trendovi u okruženju 2008.

Tabela 1.3. Rang lista deset najboljih univerziteta u svetu

Tabela 1.4. Važni elementi za institucionalne strategije

Tabela 2.1. Procenat pismenih u Srbiji 1866. do 1900.godine

Tabela 2.2. Obuhvat (*gross enrolment ratio*). Upis na visokoobrazovne institucije ISCED 5 i 6 ukupno

Tabela 2.3. Platforma za kreiranje marketing strategije

Tabela 3.1. Koraci u procesu segmentacije

Tabela 3.2. Glavne varijable koje se koriste u segmentaciji tržišta potrošača

Tabela 3.3. Marketing miks usluga

Tabela 3.4. Kriterijumi procene programa pet univerziteta u SAD

Tabela 3.5. Akademski portfolio model

Tabela 3.6. BCG matrica

Tabela 3.7. Elementi fizičkog okruženja

Tabela 4.1. Struktura uzorka

### Slike

Slika 1.1. Dimenzije Indeksa humanog razvoja

Slika 1.2. Uloga visokoobrazovnih institucija u regionalnom razvoju

Slika 1.3. Malkom Baldridž kriterijumi kvaliteta za visokoobrazovne institucije

Slika 1.4. Uloga osnovnih vrednosti i koncepata Malkom Baldriž modela

Slika 1.5. Faze Bolonjskog procesa

Slika 1.6. Studentsko radno opterećenje/trajanje u najčešćim akademskim programima osnovnih studija (*Bachelor* programi)

Slika 1.7. Studentsko radno opterećenje/trajanje u najčešćim akademskim programima master studiji (*Master* programi)

Slika 1.8. Najčešći modeli koji se sastoje od dva ciklusa 2008/09

Slika 1.9. Primena Bolonjskog modela na ISCED 5B nivo programa, 2008/2009

Slika 1.10. Nivo implementacije ECTS, 2008/2009

Slika 1.11. Nivo implementacije Dodatka diplome, 2008/2009

Slika 1.12. Koraci u uspostavljanju Nacionalnog kvalifikacionog okvira, 2008/2009

Slika 1.13. Mobilnost studenata u Evropskom prostoru visokog obrazovanja, 2008/2009

Slika 1.14. Trendovi 2010. godine, realizacija Evropskog prostora visokog obrazovanja



Slika 1.15. Implementacija Bolonjskog ciklusa: Trend 2010

Slika 2.1. Šematski prikaz obrazovnog sistema u Srbija

Slika 2.2. Faze uspostavljanja sistema obezbeđenja kvaliteta (QA) u Srbiji

Slika 3.1. GEP model kvaliteta usluge

Slika 3.2. Percepcija usluge od strane korisnika

Slika 3.3. Razmena između obrazovne institucije i različitih tržišta

Slika 3.4. Proces upravljanja brendom

Slika 3.5. Glavne odluke u međunarodnom marketingu

Slika 3.6. Faze evolucije u razvoju međunarodnih strategija

Slika 3.7. Tri nivoa uslužne ponude

Slika 3.8. Troškovi i koristi za korisnike usluga

Slika 3.9. Elementi u komunikacionom procesu

Slika 3.10. Proces odnosa sa javnošću

Slika 3.11. Proces odlučivanja o mestu objekta

Slika 3.12. Model preferencija inostranih studenata

Slika 3.13. Unapred koncipiran model satisfakcije studenata

Slika 3.14. Inicijalni model satisfakcije

Slika 3.15. Finalni studentski model satisfakcije

Slika 3.16. Model sistema usluge

Slika 3.17. Komunikacione strukture u nastavi

## **Grafikon**

Grafikon 1.1. Potrebe za veštinama: rastuća potreba za svim zanimanjima, posebno u sektoru usluga

Grafikon 1.2. Broj istraživača prema starosti i polu

Grafikon 1.3. Korelacija BDP-a po stanovniku i ulaganja u nauku u procentima BDP-a (2007.)

Grafikon 1.4. Opšti rast stepena kvalifikacija do 2020. godine

Grafikon 3.1. Perceptualna mapa za koledže i univerzitete u SAD državi Juta (*Utah*)

Grafikon 4.1. Uspeh iz srednje škole i fakultet koji su upisali 2008. godine

Grafikon 4.2. Uspeh iz srednje škole i fakultet koji su upisali 2009. godine

Grafikon 4.3. Proces donošenja odluke o izboru studija (2008)

Grafikon 4.4. Proces donošenja odluke o izboru studija (2009)

Grafikon 4.5. Proces informisanja (2008)

Grafikon 4.6. Proces informisanja (2009)

Grafikon 4.7. Stavovi studenata o efikasnosti komunikacionih instrumenata (2008)

Grafikon 4.8. Stavovi studenata o efikasnosti komunikacionih instrumenata (2009)

Grafikon 4.9. Procene atributa učenika u procesu donošenja odluke (2008)

- Grafikon 4.10. Procene atributa učenika u procesu donošenja odluke (2009)
- Grafikon 4.11. Uticaj referentnih grupa na proces donošenja odluke (2008)
- Grafikon 4.12. Uticaj referentnih grupa na proces donošenja odluke (2009)
- Grafikon 4.13. Motivi i očekivanja studenata (2008)
- Grafikon 4.14. Motivi i očekivanja studenata (2009)
- Grafikon 4.15. Satisfakcija studenata kvalitetom prvih predavanja (2008)
- Grafikon 4.16. Satisfakcija studenata kvalitetom prvih predavanja (2009)
- Grafikon 4.17. Poznavanje principa Bolonjske deklaracije ( 2008)
- Grafikon 4.18. Poznavanje principa Bolonjske deklaracije ( 2009)
- Grafikon 4.19. Nastavak studija (2008)
- Grafikon 4.20. Nastavak studija (2009)
- Grafikon 4.21. Uticaj cene na odluku o studiranju (2008)
- Grafikon 4.22. Uticaj cene na odluku o studiranju (2009)
- Grafikon 4.23. Međunarodni obrazovni proizvod – studije na engleskom jeziku 2008.
- Grafikon 4.24. Međunarodni obrazovni proizvod – studije na engleskom jeziku 2009.

## Literatura

1. *A Framework for Qualifications of the European Higher Education Area*, (2005), Bologna Working Group on Qualifications Framework, Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen
2. Aaker David A., Kumar V., Day G., (2007), *Marketinška istraživanja*, Ekonomski fakultet, Beograd.
3. *Akcioni plan za sprovođenje strategije razvoja obrazovanja odraslih u Republici Srbiji za period 2009-2010. godine*, Ministarstvo prosvete Republike Srbije, Srbija
4. Aracil-Garcia, A., (2009), European graduates level of satisfaction with higher education, *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, 57 n1 Jan 2009
5. Arsovski, Z., (2006), *Bolonjski proces i obezbeđenje kvaliteta u visokom obrazovanju u Srbiji*, Bolonjski proces i visoko obrazovanje u Srbiji (publikacija u okviru TEMPUS projekta, Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, Srbija
6. Bagozzi R.P., Rosa J.A., Celly K.S., Coronel F., (1998), *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA.
7. *Berlin Communique, 2003, A Framework for Qualifications of The European Higher Education Area*, (2005), Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen, Denmark.
8. Binsardi, A., Ekwulugo, F., (2003), International marketing of British education; research on the students perception and the UK marketing penetration, *Marketing Intelligence & Planning*, 21/5, dostupno na [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)
9. Bodroški Spariosu, B., (2007), Efikasnost i pravičnost obrazovnih sistema u evropskim politikama obrazovanja, *Nastava i vaspitanje*, br.3, Beograd .
10. Bogojević, A., (2000), *Istine i zablude o Americi*, <http://www.psc.ac.yu/>
11. *Bologna National Reports 2005*, dostupno na sajtu <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/national-reports2005.htm>,
12. *Bologna National Reports 2007*, dostupno na sajtu <http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/national-reports2007.htm>,
13. *Bologna with student eyes 2009*, (2009), The European Students' Union, Lueven, Belgium.
14. Bondžić, D., (20008), *Prosveta i nauka u Srbiji i Jugoslaviji od 1945 do 1990.*, Istorija 20. veka, 2/2008, Institutu za savremenu istoriju, Srbija.
15. Burrell, D.M., Grizzell, B.C, (2008) „Competitive Marketing and Planning Strategy in Higher Education“, *Empirical Research*, Volume 6 - Issue 1, Jan 9, na web stranici [www.academicleadership.org](http://www.academicleadership.org)
16. Canterbury, R.M., (2007), “ Higher education marketing: A challenge”, *Journal of College Admission*, [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com),
17. Carr, C., (2006), *Seeking to Attract Top Prospects, Employers Brush Up on Brands*, New York Times.

18. Chen, H.C., Zimitat, C., (2006), Understanding Taiwanese students decision making factors regarding Australian international higher education, *International Journal of Education Management*, Vol. 20. No. 2.
19. College and University Education in the United States, (2005) *E-Journal USA, Society and Values*, Bureau of International Information Programs of the US Department Of State, Washington DC, USA.
20. Cornul, E., (2007), *Challenges facing business schools in the future*, Journal of Management Development, Vol. 26 No. 1.
21. Cubillo, M., J., Sanchez, J., Cervino, J., (2006), International students decision-making process, *International Journal of Educational Management*, Vol. 20. No. 2.
22. *An evaluation of the learning and teaching performance fund. Department of Education, Employment and Workplace Relations* (2008), Department of Education, Employment and Workplace Relations.  
[http://www.dest.gov.au/sectors/higher\\_education/policy\\_issues\\_reviews/key\\_issues/learning\\_teaching/ltpf/](http://www.dest.gov.au/sectors/higher_education/policy_issues_reviews/key_issues/learning_teaching/ltpf/).
23. Dibb S., Simkin L., Ferrell P., (1994), *Marketing Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin Company, Boston, USA
24. Dolaček, A.Z., Sigmund, V., Lončar, V.S., (2008), *Osiguranje kvaliteta visokog obrazovanja u Europskom obrazovnom prostoru*. Tehnički vjesnik 15., Republika Hrvatska
25. Doolan, K., Matković, T., (2008), *Koga nema? – O(ne)jednakim mogućnostima u utrci za akademskim kvalifikacijama u Hrvatskoj*, Centar za istraživanje razvoja obrazovanja, Institut za društvena istraživanja, Zagreb.
26. Draker P., (2005), *Upravljanje u novom društvu*, Adižes, Novi Sad.
27. Đurović, A., (2003), *Obrazovanje u Kraljevini Srbiji krajem XIX i početkom XX veka*, Zbornik radova *Obrazovanje kod Srba kroz vekove*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istorijski institut, knjiga 21, Beograd.
28. Eckel, D.P., King, E. J., (2004) *An Overview of Higher Education in the United State: Diversity, Access and the Role of the Market Place*, American Council on Education, Washington DC.
29. Eckel, D.P., King, E. J., (2008) *An Overview of Higher Education in the United State: Diversity, Access and the Role of the Market Place*, American Council on Education, Washington DC.
30. *The future of higher education: How technology will shape learning*, (2008), Economist Intelligence Unit, The Economist, A report from the Economist Intelligence Unit Sponsored by the New Media Consortium.
31. *Education Criteria for Performance Excellence*, (2009), Baldrige National Quality Program, [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov)
32. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA P9 Eurydice), (2009), *Higher Education in Europe, 2009: Developments in Bologna Process*, Brussels.
33. Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (EACEA P9 Eurydice), (2009), *Higher Education in Europe, 2009: Developments in Bologna Process*, Brussels.
34. Eegly, L., Brennan, R., (2007), Are students customer? TQM and marketing perspectives, *Quality Assurance in Education* Vol. 15 No. 1. [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

35. Elliot, K. M., & Healy, M. A. (2001). Key factors influencing student satisfaction related to recruitment and retention, *Journal of Marketing for Higher Education*, 10(4).
36. Elpers, J., Woltman, L.C.M., Wedel, M. and Pieters, R.G.M. (2003), "Why do consumers stop viewing television commercials? Two experiments on the influence of moment-to-moment entertainment and information value", *Journal of Marketing Research*, Vol. 40 No. 4.
37. Enders, J. (2004), "Higher education, internationalisation, and the nation-state: recent developments and challenges to governance theory", *Higher Education*, Vol. 47 No. 3.
38. Ennew, C., Fernandez-Young, A., (2006)., Weapons of mass instruction? The rhetoric and reality of online learning, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.24.No.2.
39. European University Association, *EUA Statement to the Leuven, Ministerial meeting*, (2009), From EUA President, Professor Jean-Marc Rapp, [www.ond.vlaanderen.be](http://www.ond.vlaanderen.be)
40. EUROSTUDENT 2005. Social and Economic Conditions of Student Life in Europe, 2005. [www.campuseuropae.org/en/support/docs/bologna/eurostudent/eurostudent2005.pdf](http://www.campuseuropae.org/en/support/docs/bologna/eurostudent/eurostudent2005.pdf)
41. EURYDICE (2007) Key Data on Higher Education in Europe [http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf/0\\_integral/088EN.pdf](http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf/0_integral/088EN.pdf)
42. Fajgelj, S., (2007), *Metode istraživanja ponašanja*, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
43. *Focus on the Structure of Higher Education in Europe 2004/05, National Trends in the Bologna Process* (2007), Eurydice, European Union, Brussels
44. *From Bergen to London, The contribution of the European Commission to the Bologna Process* (2007), European Commission, Brussels.
45. Gidens, E., „*Sociologija*“ (2003), Ekonomski fakultet, Beograd.
46. Gielens, K. and Dekimpe, M.G. (2001), "Do international entry decisions of retail chains matter in the long run?", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 18 No. 3.
47. *Globalisation and Higher Education*, (2002), First Global Forum on International Quality Assurance, Accreditation and the Recognition of Qualifications in Higher Education, Paris, UNESCO.
48. *Learners and New Higher Education Spaces: Challenges for Quality Assurance and the Recognition of Qualifications*, (2007), Third Global Forum on International Quality Assurance, Accreditation and the Recognition of Qualifications in Higher Education, Tanzania, UNESCO.
49. Gobe M., (2006), *Emocionalno brendiranje - nova paradigma povezivanja brendova i ljudi*, Mas Media International, Beograd.
50. Gutman, J. and Miaoulis, G. (2003), "Communicating a quality position in service delivery: an application in higher education", *Managing Service Quality*, Vol. 13 No. 2.
51. Haggis, T. (2003) Constructing images of ourselves? A critical investigation into „approaches to learning“ Educational research in higher education, *British Research Journal*, 29.
52. Hanna, A and Silver H.(2000), *Innovating in Higher Education, Teaching, Learning and Institutional Cultures*, Open University Press, Buckingham-Philadelphia.

53. Hanna, D;Werguin, P., (2001), „Education and Labour Market Change:The Dynamics of Education to Work Transitions in Europe“, *Training in Europe*, Volume I, CEDEFOP, Luxembourg.
54. Hanna, M., (2004) „Data mining in the e-learning domain“, *Campus-Wide Information System*, Vol. 21. No.1., Emerald Group Publishing Limited
55. Hemsley-Brown, J., Oplatka, I. (2006) „Universities in a competitive global marketplace“, *International Journal of Public Sector Management*, Vol.19 No.4.
56. Hershe, H.R., Merrow, J.,(2005), *Declining by degrees:Higher Education at Risk*, Palgrave Macmillan, New York.
57. *Higher Education and Regions, Globally Competitive Locally Engaged*, (2007), OECD
58. *Higher Education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process*, (2009), Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, P9, Eurydice, Brussels
59. *Higher Education: Quality, Equity and Efficiency, Programme on Institutional Management in Higher Education*, (2006), Thematic Review of Teritiary Education:Synthesis Report,Voulme 1, OECD, Paris
60. Hoffman,D.K., Bateson, E.G. J., Wood,H.E., Kenyon,J.A., (2006), *Services Marketing - Concepts, Strategies &Cases*, Cengage Learning, EMEA, UK.
61. Hofstede, F.T., Kim, Y. and Wedel, M. (2002a), “Bayesian prediction in hybrid conjoint analysis”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 39., No.2.
62. Hofstede, F.T., Wedel, M. and Steenkamp, J.-B.E.M. (2002), “Identifying spatial segments in international markets”, *Marketing Science*, Vol. 21 No. 2  
<http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010>
63. Hunt, L., Kershaw, L., & Seddon, J. (2002). Authentic transitions: The click around ECU on-line transition to university program. *Higher Education Research & Development*, 25.
64. *Innovation in the Knowledge Economy, Implication for Education and Learning*, (2004), OECD, Paris
65. Isić, M., (2003), *Pismenost u Srbiji u 19. veku*, Zbornik radova *Obrazovanje kod Srba kroz vekove*,Zavod za udžbenike i nastavna sredstva Društvo istoričara Srbije, Istorijski institut, knjiga 21, Beograd .
66. Ivanović, S.,(2000), „*Obrazovanje sutrašnjice*“, Ministarstvo prosvete Srbije, Beograd.
67. Ivošević, V., Miklavič, K.,(2009), *Finansiranje visokog obrazovanja:komparativna analiza*, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija,Crna Gora,Hrvatska,Slovenija,Srbija, COP, Beograd.
68. Ivošević, V., Mondekar, D., Geven, K., Bols, A.,(2006), *VODIČ kroz osiguranje kvalitete u visokom školstvu: priručnik za profesore i studente*, Socijaldemokratska studentska unija, Zagreb.
69. Izveštaj o razvoju Srbije u 2008, (2009), Republički zavod za razvoj, Republika Srbija.
70. Janićijević, N.,Baucal, A., Cvejić, S., (2005), *Formilisanje standarda i unapređenja kvaliteta nastave na univerzitetima u Beogradu*, Zbornik „Visoko obrazovanje u Srbiji na putu ka Evropi četiri godine kasnije“, AAOP, Beograda.
71. Javalgi, R., Martinn, C., Young, R., (2006), Marketing Research, Marketitn Orientation and Customer Relationship Managment: a Framework and Implication for Services Providers, , *Journal of Service Marketing*, 20/1, Emerald Group Published Limited.



72. Jobber D, Fahy J, (2006), *Osnovni marketinga*, drugo izdanje, Data status, Beograd.
73. Johnson, G. And Scholes, K.,(1988), “*Exploring Corporate Strategy*”, Prentice Hall.
74. Jongbloed, B., Enders, J., Salerno,C., (2008), Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda, *The International Journal of Higher Education and Educational Planning*, Volume 56.
75. Juntunen, A., Ovaska, T., Saarti, J., Salmi, L., (2005), Managing library processes: collecting data and providing tailored services to end-users, *Library Management*, Vol.26., No.8/9.
76. Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., (2006), *A student satisfaction model for Austrian higher education providers considering aspects of marketing communications*, *Innovative Marketing*, Volume 2, Issue 3, Special Edition on Consumer Satisfaction – Global Perspective .
77. Kamakura, W.A., Wedel, M., de Rosa, F. and Mazzon, J.A. (2003), “Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 20 No. 1.
78. Kasper, H., Helsdingen, P, Gabbott, M, (2006), *Service Marketing Management*, John Wiley & Sons, Ltd, England.
79. Kiss I.,(2005), *Utjecaj obrazovnog sustava Republike Hrvatske na obrazovnu motivaciju studenata*, EKONOMIJA / ECONOMICS, 12 (2)
80. Klemenović, J, Milutinović, J., (2002), *Iskustva dosadašnjih reformi sistema vaspitanja i obrazovanja u našoj zemlji* (I deo), *Pedagogija*, XL
81. Klemenović, J, Milutinović, J., (2003), *Iskustva dosadašnjih reformi sistema vaspitanja i obrazovanja u našoj zemlji* (II deo), *Pedagogija*, XII.
82. *Komentari na predlog Nacionalnog programa za integraciju u Evropsku uniju (NPI) - oblasti obrazovanja i nauke*, (2008), Centar za obrazovne politike, Beograd.
83. Kostadinović, D., (2007), Uloga i značaj kvaliteta u oblasti obrazovanja, *Pedagoška stvarnost*, vol.53., br.7–8, Novi Sad .
84. Kotler P, Keller K.L., (2006), *Marketing menadžment*, 12.izdanje, Data status, Beograd.
85. Kotler, F., Vongh, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., (2007), *Principi marketinga*, MATE, Beograd .
86. Kotler, P, (1989), *Upravljanje marketingom*, knjiga druga, Informator, Zagreb.
87. Kotler, P., Keller, K, L., (2009), *Marketing Management*, 13 edition, Prentice Hall, New Jersey
88. Kotler, P., Lee, N., (2006), *Marketing in the Public Sector: A Roadmap for Improved Performance*. Wharton School Publishing, Pearson Education, UK.
89. Kotze, T,G., Plessis, P,J., (2004), Students as „co-producers“ of education; a proposed model of student socialisation and participation at tertiary institutions, *Quality Assurance in Education*, Vol. 1, 1No. 4.
90. Kovačević, D., Petrović, M., (2004), *Studiranje u Evropi 2*, Akademski centar, Banja Luka.
91. Kovačević, K.I., (2010), *Stanje i perspektive visokog obrazovanja u Srbiji*, V Naučni skup, Univerzitet Sinergija, Bijeljina .
92. Krause, K.-L. (2001). The university essay writing experience: A pathway for academic integration during transition, *Higher Education Research & Development*, 2.
93. Kulić, R., (2008), Globalizacija i Bolonjski proces, *Pedagogija*, 4/08



94. Lauer, L. D., (2006). *Advancing Higher Education in Uncertain Times*, Council for Advancement and Support of Education, Washington DC.
95. Lewison, D.M., Hawes, J.M., (2007), "Student Target Marketing Strategies for Universities", *Journal of College Admission*, [www.findarticles.com](http://www.findarticles.com)
96. Lolić, M., *Univerzitet i nauka u Srbiji u kontekstu Evropskih integracija*, Filozofija i društvo, 3/2006.
97. Lynch K., and J. Baker (2005), "Equality in education, An equality of condition perspective", *Theory and Research in Education*, vol. 3.
98. Maksimović I, (2006), *Obrazovanje menadžera za XXI vek*, doktorska disertacija, FEFA, Univerzitet Singidunum, Beograd.
99. Maksimović, I, (2008), *Obrazovanje i proces Evropskih integracija u Srbiji, VII tema*, Politika EU u oblasti obrazovanja – primena standarda u praksi na lokalnom nivou, preuzeto sa sajta Beogradske otvorene škole, [www.eulokalnepolitike.bos.rs](http://www.eulokalnepolitike.bos.rs)
100. Maksimović, I., *Evropsko obrazovanje na pragu novog stoleća*, (2000), Almanah Petnice, br.18,
101. Maričić, B., (2008), *Ponašanje i potrošača*, Ekonomski fakultet, Beograd.
102. Maringe, F., (2005), Interrogation the crisis in the higher education marketing: CORD model, *International Journal of Educational Management*, Vol. 19 No. 7
103. Maringe, F., (2006), University and course choice – Implications for positioning, recruitment and marketing, *International Journal of Educational Management*, Vol. 20 No. 6.
104. Maringe, F., Gibbs.,(2009) *Marketing Higher Education, Theory and Practice*, McGraw Hill, England .
105. Masen, P. (2007), *Istraživanje obrazovanja i formulisanje obrazovnih politika*, Legitimnost politika i istraživanje visokog obrazovanja, Centar za obrazovne politike i AOM, Beograd.
106. Masson, J., (2009), *Učenje odraslih, socijalno partnerstvo i Nacionalni okvir kvalifikacija (NOK) u Srbiji*, Beograd, [www.etf.europa.eu](http://www.etf.europa.eu)
107. Mašić, B, (2010), *Kvalitet i strategija diferenciranja u visokom obrazovanju*: Put ka evropskim integracijam, V Naučni skup sa međunarodnim učešćem, Sinergija 2010., Bijeljina
108. Milisavljević M., (2006), *Strategijski marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd .
109. Milisavljević M., Todorović J.(2006), *Marketing Strategija*, Ekonomski fakultet, treće dopunjeno izdanje, Beograd.
110. Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., (2008), *Osnovi marketinga*, Ekonomski fakultet, Beograd.
111. Mitrović, M., (2003), *Beogradski univerzitet 1945-1952*, Zbornik radova *Obrazovanje kod Srba kroz vekove*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istorijski institut, knjiga 21, Beograd.
112. Moodie, G., (2009), Four tiers, *Higher Education*, 58.
113. Morrison, D. A., (2004). *Marketing to the Campus Crowd: Everything You Need to Know to Capture the \$200 Billion College Market*, Dearborn Trade Publishing, Chicago
114. *Moving Professional Higher Education into 'Bologna post 2010'*, (2009), EURASHE statement for the Leuven/Louvain-la-Neuve Ministerial conference, [www.eurashe.eu](http://www.eurashe.eu)

115. Nacionalna strategija Srbije za pristupanje Srbije i Crne Gore Evropskoj uniji, (2005), Republika Srbija, Kancelarija za pridruživanje Evropskoj uniji, Beograd.
116. Nacionalni program za integraciju u Evropsku uniju (NPI), (2008), Vlada Republike Srbije, Beograd.
117. National Center for Education Statistics USA, (2009), *The Condition of Education 2009*, USA, <http://nces.ed.gov/programs/coe>
118. Nikolaou, V and P. Stavropoulos (2006), *Analytical report on lifelong learning*, OECD. [www.oecd.org/edu/eag2006](http://www.oecd.org/edu/eag2006)
119. Norman, D., Grizzell Burrell and Brian C, (2008), *Empirical Research*, Competitive Marketing and Planning Strategy in Higher Education, Volume 6 - Issue 1, Jan 9, 2008 [www.academicleadership.org](http://www.academicleadership.org)
120. Pavičić, J., (2003), *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb
121. Perceptual Mapping: A Tool for Understanding Competitive Position, *Marketing Decisions, Research Insight Strategy*, (2009), preuzeto sa sajta [www.marketdecisions.com](http://www.marketdecisions.com)
122. Peter, P.J., Olson, J.C., (2005), *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, 7ed., Irwin McGraw Hill, Boston.
123. Peter, Paul. J., Olson, J.C., (2005), „*Consumer Behavior and Marketing Strategy*“, 7ed, Irwin McGraw Hill, Boston.
124. Peterson. R., Kerin, A.R., (2007), „*Strategic Marketing Problems; Cases and Comments*“, 11 edition, Pearson Education Limited, UK
125. Picton, D., A. Broderick (2001). *Integrated Marketing Communications*, Prentice Hall.
126. Pitić, G., (2009), Obrazovanje ekonomista i tržište rada, *Kako obrazovati ekonomiste za tržište rada*, Zbornik radova sa okruglog stola, FEFA, Beograda.
127. Pitić, G., Šećibović, R., Maksimović, I., (2008), *Razvoj novog kurikuluma u visokom obrazovanju u Srbiji i formiranje fleksibilnih profila za tržište rada*, „Tranzicija i posle u regionu nekadašnje Jugoslavije“, Miločerski ekonomski forum 2008.
128. Porter E.M., (1985), „*Competitive Advantage*“, The Free Press, New York .
129. Porter, M., (1990), „*Competitive Strategy*“, Free Press, New York .
130. *Pravilnik o standardima i postupku za akreditaciju visokoškolskih ustanova i studijskih programa*, (2007). Nacionalni savet za visoko obrazovanje Službeni glasnik RS, broj 106/06.
131. *Quality culture in European universities: a bottom up approach*, (2007), Report on the three rounds of the quality culture project 2002–2006, European University Association, Brussels .
132. Rajshekhar G. Javalgi, Charles L. Martin, Patricia R. Todd, (2004) "The export of e-services in the age of technology transformation: challenges and implications for international service providers", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 Iss: 7.
133. Rakita, B, (2009), *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet, Beograd,
134. *Razvoj politike i strategije stručnog obrazovanja u Srbiji*, (2005), Ministarstvo prosvete i sporta Republike Srbije, Beograd .
135. *Rečnik marketinga*, (2002), redaktor: Maričić B., IP Žarko Abulj, Beograd.
136. Richardson, J. T. (2005). Instruments for obtaining student feedback: A review of the literature. *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 30(4).

137. Robbins, P. S., Coulter, M., „Menadžment”, (2005), osmo izdanje, Data status, Beograd
138. Robinson, D., (2009), *Recenzija I - Univerziteti su i dalje na neizvesnom terenu*, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, Beograd.
139. Robledo, M.A. (2001), “Measuring and managing service quality: integrating customer expectations”, *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 1.
140. Rothblatt, S., Trow, M. (1992) *Government Policies and Higher Education: A Comparison of Britain and the United States 1630-1860*. V: Social Research and Social Reform. C. Chrouh, A. Health (ed.), Calderon Press Oxford, UK.
141. Saunders, J., Lee, N., (2005), Whither research in marketing, *European Journal of Marketing*, Vol.39. No.3/4.
142. Savićević, D., (2008), Konceptcija samostalnog studiranja u visokom obrazovanju, *Pedagoška stvarnost*, vol.54, br.3-4,
143. Scott, D. M., (2007). *The New Rules of Marketing: How to Use News Releases, Blogs, Podcasting, Viral Marketing and Online Media to Reach Buyers Directly*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
144. Senić, R., Senić, V., (2008), *Menadžment i marketing usluga*, Prizma, Kragujevac
145. Simeunović, Ž., (2004), Interesantnost i atraktivnost nastave kao nastavni princip, *Pedagogija*, 02.
146. Smart, J.C., (2004), *Higher Education: Handbook of Theory and Research, Volume XIX*, Kluwer Academic Publishers, The Netherlands.
147. Stanišić, M., (2009), *Globalni aspekti ekonomskog i menadžerskog obrazovanja*, Zbornik radova sa okruglog stola - Kako obrazovati ekonomiste za potrebe tržišta rada, FEFA, Beograda.
148. Stanković, Lj, Đukić, S., (2009), Marketing strategija orijentisan na vrednost, *Marketing*, broj 2., Beograda.
149. *Statistički godišnjak Srbije 2009*, Republički zavod za statistiku, preuzeto sa sajta [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs)
150. Stensaker, B., D’Andrea, V., (2007). *Branding in Higher Education: Exploring an Emerging Phenomenon*, the Netherlands: The European Higher Education Society, Amsterdam.
151. *Strategija naučno tehnološkog razvoja Republike Srbije u periodu od 2010 do 2015*. (2009), Ministarstvo za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije, Beograd.
152. Taylor, J., (2005), *Big is beautiful, Organisational change in universities in the United Kingdom: new models of institutional management and changing role of academic staff*, Center for Policy and business higher education in Southampton (CHEMPaS), University of Southampton, Seminar organized by UNESCO in cooperation with the CEPAS Observatory of the Magna Carta Univeritatum and German UNESCO Commission 21-22. October 2005, Berlin, Germany.
153. Teichler, V. (2004), “The changing debate on internationalisation of higher education”, *Higher Education*, Vol. 48 No. 1.
154. *The Condition of Education 2009*, (2009), National center for education statistics, Institute of Education Sciences, Washington DC.
155. *The Times Higher Education-QS World University Rankings 2009*, (2010), [www.timeshighereducation.co.uk](http://www.timeshighereducation.co.uk)

156. Todorović, J, Đuričin, D, Janošević, S,(2000), *Strategijski menadžment*, Institut za tržišna istraživanja, Beograd.
157. Torrington, D. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd.
158. Trim, R.J.R., (2003), „Strategic marketing of further and higher educational“, *The International Journal of Educational Management*, 17/2.
159. Turajlić, S., (2009) *Recenzija II – Od natezanja užeta do izučavanja politike*, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, Beograd.
160. Turajlić, S., Babić, S., Milutinović, Z., (2001), *Evropski univerzitet 2010.?*, AOM, Beograd.
161. Turajlić, S., (2003), *Bolonjski proces u Srbiji*, IX Skup Trendovi razvoja, Bolonjski proces i tehnički fakulteti–Kopaonik, 03.-06. 03. 2003.
162. Vaira, M. (2004), “Globalisation and higher education organizational change: a framework for analysis”, *Higher Education*, Vol. 48 No. 4.
163. Valimaa, J. (2004), “Nationalisation, localisation and globalisation in Finnish higher education “ *Higher Education*, Vol. 48 No. 1.
164. Van Damme, D. (2001), *Quality issues in the internationalisation of higher education*, *Higher Education*, 41.
165. Van Damme, D: (2002) „*Higher Education in the Age of Globalisation*“ in *Globalisation and the Market in Higher Education, Qualitz, Accreditation and Qualifications*“, UNESCO.
166. Veljković, S.(2009), *Marketing usluga*, treće izdanje Ekonomski fakultet, Beograd.
167. Veselinović, A, (2003), *Obrazovanje u srednjovekovnoj Srbij*, Zbornik radova *Obrazovanje kod Srba kroz vekove*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Istorijski institut, knjiga 21, Beograd.
168. Vila, L. E., Garcí'a-Aracil, A., & Mora, J. G. (2007). The distribution of job satisfaction among young European graduates: Does the choice of study field matter? *Journal of Higher Education*, 78.
169. Vilkoš L.D, Kameron T.G., Olt H.F., Ejđžin K.V.,(2006), *Odnosi s javnošću*, Ekonomski fakultet, Beograd.
170. Vračar, D.,(2007), *Strategije tržišnog komuniciranja*, Ekonomski fakultet, Beograd.
171. Vranešić, T., (2007), *Upravljanje markama (Brand Management)*, Accent, Zagreb.
172. Vukasović, M, (2006), *Razvoj kurikuluma u visokom obrazovanju*, AOM, Beograd, str.18. (Ova klasifikacija nastala je na osnovu klasifikacija koje najčešće koristi Savet Evrope).
173. Vukasović, M., Babin, M., Ivošević, V., Lažetić, P., Miklavič, K.,(2009) *Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija*, Centar za obrazovne politike, Beograd.
174. Vukasović, M.,(2009), *Teorijska razmatranja problema visokog obrazovanja*, Finansiranje visokog obrazovanja u Jugoistočnoj Evropi: Albanija, Crna Gora, Hrvatska, Slovenija, Srbija, COP, Beograd.
175. Winer S. Russell, (2000), *Marketing Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

176. Yankelovich, D., Meer, D., (2006), Rediscovering Market Segmentation, *Harvard Business Review*.
177. *Zakon o visokom obrazovanju*, (2005) Narodna skupština Republike Srbije, Službeni glasnik Republike Srbije, broj 76/05.
178. Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D., (2006)., *Services Marketing*, Fourth Edition, McGrawHill.
179. Žitinski, M., (2006) Obrazovanje je moralni pojam, "Naše more" 53 (3-4).
180. Živaljević, A, Petković, M, Bagarić, I. (2005), „Iskustva svetskih univerziteta u primeni sistema za menadžment kvalitetom i *Quality Function Deployment – QFD*“, Festival kvaliteta 2005., 32. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac 19.-21.maj 2005.
181. Živković, R, (2009), *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*, Univerzitet Singidunum, Beograd.

### **Internet reference**

- [www.mp.gov.rs](http://www.mp.gov.rs)
- [www.stat.gov.rs](http://www.stat.gov.rs)
- [www.unesco.org](http://www.unesco.org)
- [www.tempus.ac.rs](http://www.tempus.ac.rs)
- [www.oscebih.org/education/bos/](http://www.oscebih.org/education/bos/)
- [www.wto.org/](http://www.wto.org/)
- [www.ond.vlaanderen.be/](http://www.ond.vlaanderen.be/)
- [www.undp.org.rs](http://www.undp.org.rs)
- [www.cep.edu.rs](http://www.cep.edu.rs)
- [www.kapk.org](http://www.kapk.org)
- [www.etf.europa.eu](http://www.etf.europa.eu)
- [www.timeshighereducation.co.uk](http://www.timeshighereducation.co.uk)
- [www.nauka.gov.rs](http://www.nauka.gov.rs)
- [www.razvoj.sr.gov.yu](http://www.razvoj.sr.gov.yu)
- [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)
- [www.tempus.ac.rs](http://www.tempus.ac.rs)
- [www.iro.hr](http://www.iro.hr)
- [www.eua.be](http://www.eua.be)
- [www.enqa.net](http://www.enqa.net)
- [www.highereducation.org](http://www.highereducation.org)
- [www.stanford.edu](http://www.stanford.edu)
- [www.harvard.edu](http://www.harvard.edu)

- [www.nces.ed.gov](http://www.nces.ed.gov)
- [www.ed.gov](http://www.ed.gov)
- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- [www.educationuk.org](http://www.educationuk.org)
- [www.distancelearningu.com](http://www.distancelearningu.com)
- [www.universities.com](http://www.universities.com)
- [www.open.ac.uk](http://www.open.ac.uk)
- [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- [www.bologna.msmt.cz](http://www.bologna.msmt.cz)
- [www.europeaneducation.org](http://www.europeaneducation.org)
- [www.eurydice.org](http://www.eurydice.org)
- [www.educationcongress.eu](http://www.educationcongress.eu)