

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU
FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT
U NOVOM SADU

IMPLEMENTACIJA MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU
KAO KLJUČNI FAKTOR RAZVOJA I EFIKASNOSTI
OBRAZOVNIH INSTITUCIJA

Doktorska disertacija

Mentor:
prof. dr Marko Ivaniš

Kandidat:
mr Goran Šormaz

Beograd, 2018.

Prilog 1.

UNIVERZITET PRIVREDNA AKADEMIJA U NOVOM SADU FAKULTET ZA EKONOMIJU I INŽENJERSKI MENADŽMENT U NOVOM SADU

KLJUČNI PODACI O ZAVRŠNOM RADU

Vrsta rada:	Doktorska disertacija
Ime i prezime autora:	mr Goran Šormaz
Mentor (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	Prof. dr Marko Ivaniš, redovni profesor na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Finansije i bankarstvo.
Naslov rada:	IMPLEMENTACIJA MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU KAO KLJUČNI FAKTOR RAZVOJA I EFIKASNOSTI OBRAZOVNIH INSTITUCIJA
Jezik publikacije (pismo):	Srpski, latinica
Fizički opis rada:	Uneti broj: Stranica 222 Poglavlja 9 Referenci 127 Tabela 44 Slika 4 Grafikona 10 Priloga 5
Naučna oblast:	Menadžment
Predmetna odrednica, ključne reči:	Obrazovanje, menadžment, razvoj, sistem, društvo, institucije, marketing, kvalitet
Izvod (apstrakt ili rezime) na jeziku završnog rada:	Obrazovanje ima strateški značaj za društveno-ekonomski razvoj svakog uređenog društva; ono je temelj i merilo progressa. Da bi se izašlo u susret zahtevima veština koje karakteriše savremeno poslovanje ustanova obrazovanja, neophodno je koristiti koncept aktivnog upravljanja – menadžment koncept – koji omogućava fokusiranost na ciljeve programskog planiranja, fleksibilnu organizaciju rada, dobro vođenje – kontrolu nad ostvarenim rezultatima i dr. Naravno, ovaj koncept ima značajnu

	<p>transmisionu ulogu u oživotvorenju „održivog razvoja obrazovanja“, odnosno „održivog uspeha“ ustanova obrazovanja.</p> <p>Istraživanja u okviru doktorske disertacije imaju za cilj da ukažu na značaj primene sistema menadžmenta, kao efikasnog alata za obezbeđenje kvalitetnog obrazovnog procesa, unapređenje usluge obrazovanja i zadovoljenje potreba društva i pojedinaca za obrazovanjem.</p>
Datum odbrane: (Popunjavanje naknadno odgovarajuća služba)	
Članovi komisije: (titula, ime, prezime, zvanje, institucija)	<p>Predsednik: prof. dr Dragan Soleša, redovni profesor na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Kvantitativne metode i informacioni sistemi, izabran u zvanje 27. 04. 2010. godine,</p> <p>Član: prof. dr Marko Ivaniš, mentor, redovni profesor na Fakultetu za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu, uža naučna oblast Finansije i bankarstvo, izabran u zvanje 19.10.2017. godine,</p> <p>Član: prof. dr Božidar Stavrić, redovni profesor u penziji Univerziteta u Beogradu, uža naučna oblast ekonomija, izabran 1989. godine, i profesor emeritus Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment, Banja Luka, izabran 22. 09. 2007. godine.</p>
Napomena:	<p>Autor doktorske disertacije potpisao je sledeće Izjave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Izjava o autorstvu, 2. Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada i 3. Izjava o korišćenju. <p>Ove Izjave se čuvaju na fakultetu u štampanom i elektronskom obliku.</p>
UDK	<p style="text-align: center;">378:005(497.11) 330.34(497.11)</p>

Prilog 3.

UNIVERSITY BUSINESS ACADEMY IN NOVI SAD
FACULTY OF ECONOMICS AND ENGINEERING MANAGEMENT IN
NOVI SAD

KEY DATA ON THE FINAL THESIS

Paper model:	Doctoral dissertation
Author's first and last name:	Mr Goran Sormaz
Mentor (title, first name, last name, vocation, institution)	Professor Dr Marko Ivanis, Professor at the Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, narrow scientific field Finances and Banking.
Title of the paper:	IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT IN EDUCATION AS A KEY FACTOR FOR DEVELOPMENT AND EFFICIENCY OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS
Language of publication (letter):	Serbian, Latin
Design of the paper:	Insert the number of: Pages 222 Subheadings 9 References 127 Tables 44 Pictures 4 Charts 10 Attachments 5
Scientific field:	Management
Guidelines, key words:	Education, management, development, system, society, institutions, marketing, quality
Extract (abstract or summary) in the language of the final paper:	<p>Education has a strategic significance for socio-economic development of every well-ordered society; it is a bedrock and measure of success.</p> <p>In order to meet the needs of requests of the skills by which modern businesses of educational institutions are characterized it is necessary to use the concept of active management – management concept – that enables us to focus on the objectives of program planning, flexible work organizations, good leadership – control over the achieved results, etc. Of course, this concept has a significant transmissive role in the realization of “sustainable development of education, i.e. sustainable success</p>

	<p>of educational institutions.”</p> <p>Research within doctoral dissertations is there to point to the significance of applying system of management as an efficient tool for ensuring good-quality educational process, promotion of educational services and meeting the needs of society and individuals for education.</p>
Defence date: (filled in subsequently by the appropriate service)	
Members of the Board: (title, first name, last name, vocation, institution)	<p>Chairman of the Board: Professor Dr Dragan Solesa, professor at the Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, narrow scientific field Quantitative Methods and Information Systems, appointed to the rank on the 27th of April 2010.</p> <p>Member: Professor Dr Marko Ivanis, mentor, professor at the Faculty of Economics and Engineering Management in Novi Sad, narrow scientific field Finance and Banking, appointed to the rank on the 19nd of October 2017.</p> <p>Member: Professor Dr Bozidar Stavric, professor in retirement at the University in Belgrade, narrow scientific field Economics, appointed to the rank in 1989 and professor emeritus at the University of Business Engineering and Management Banja Luka, appointed to the rank on the 22nd of September 2007.</p>
Note:	<p>Author of the doctoral dissertation has signed the following statements:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Statement of Authorship, 2. Statement that the printed and e-version of the doctoral thesis are identical, 3. Statement of copyright licences. <p>These statements are kept at the Faculty both in printed and electronic form.</p>
UDC	<p style="text-align: center;">378:005(497.11) 330.34(497.11)</p>

SADRŽAJ

UVODNA RAZMATRANJA	9
1. OSNOVNE KARAKTERISTIKE I ZADACI OBRAZOVANJA U SRBIJI.....	14
1.1. OBRAZOVANJE U SRBIJI DANAS	14
1.2. DEMOGRAFSKE I SOCIJALNE PROMENE U OBRAZOVANJU	19
1.3. SUŠTINA SAVREMENOG RAZVOJA I OBRAZOVANJA	20
1.4. OBRAZOVANJE KAO ELEMENT KULTURE	29
2. ŠKOLA PO MERI BUDUĆNOSTI.....	30
2.1. OSNOVNA POLAZIŠTA U IZGRADNJI SAVREMENOG SISTEMA OBRAZOVANJA	32
2.2. DALJI PRAVCI U IZGRADNJI SAVREMENOG SISTEMA OBRAZOVANJA	35
2.3. AKREDITACIJA USTANOVA OBRAZOVANJA I STRUČNO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA	37
3. STRATEGIJA RAZVOJA OBRAZOVANJA	39
3.1. STRATEŠKI CILJEVI	39
3.2. SMERNICE RAZVOJA STRATEGIJE SISTEMA OBRAZOVANJA.....	42
3.3. OSNOVNI ASPEKTI RAZVOJA OSNOVNOG OBRAZOVANJA.....	44
3.4. OSNOVNI ASPEKTI RAZVOJA SREDNJEG OBRAZOVANJA	45
3.5. OSNOVNI ASPEKTI RAZVOJA VISOKOG OBRAZOVANJA	48
3.6. OSNOVNI ASPEKTI RAZVOJA OBRAZOVANJA ODRASLIH.....	60
3.7. OBRAZOVANJE NA DALJINU I NOVE TEHNOLOGIJE	61
3.8. INOVATIVNO I SPECIJALISTIČKO OBRAZOVANJE.....	63
4. TENDENCIJE RAZVOJA OBRAZOVANJA U EVROPI I SAD.....	65
4.1. REFORME OBRAZOVANJA U RUSIJI.....	68
4.2. REFORME OBRAZOVANJA U MAĐARSKOJ.....	69
4.3. REFORME OBRAZOVANJA U SLOVENIJI	70
4.4. REFORME OBRAZOVANJA U FRANCUSKOJ	72
4.5. REFORME OBRAZOVANJA U NEMAČKOJ	73
4.6. REFORME OBRAZOVANJA U RUMUNIJI.....	74
4.7. SISTEMSKE REFORME OBRAZOVANJA U SAD	74
5. IMPLEMENTACIJA MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU	77
5.1. ULOGA MENADŽMENTA I MENADŽERA U OBRAZOVANJU	77
5.2. ODREĐENJE SAVREMENOG MENADŽMENTA	79
5.3. MENADŽMENT OBRAZOVNIH INSTITUCIJA	80

5.4. PRIKAZ KORAKA U CIKLUSU UPRAVLJANJA MENADŽMENT PROMENAMA U USTANOVAMA OBRAZOVANJA	84
5.5. MENADŽER U OBRAZOVANJU.....	87
5.6. MENADŽMENT U OBRAZOVANJU, NAUKA ILI UMETNOST, VEŠTINA ILI FILOZOFIJA	88
6. FUNKCIJE PROCESA MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU	90
6.1. MENADŽMENT FUNKCIJA PLANIRANJA U OBRAZOVANJU	91
6.1.1. Društveni oblici planiranja obrazovanja	93
6.1.2. Strukturne determinante obrazovnog planiranja	97
6.1.3. Planiranje i proizvodna funkcija obrazovanja	99
6.1.4. Predviđanje (prognoziranje) budućnosti obrazovanja.....	100
6.1.5. Model planiranja obrazovanja na osnovu društvene tražnje za obrazovanjem	101
6.2. MENADŽMENT FUNKCIJA ORGANIZOVANJE.....	106
6.2.1. Sistem obrazovanja.....	107
6.3. MENADŽMENT FUNKCIJA VOĐENJA/UPRAVLJANJA	108
6.3.1. Upravljanje sistemom obrazovanja	108
6.4. MENADŽMENT FUNKCIJA VOĐENJA	111
6.4.1. Veštine, znanja i sposobnosti menadžera obrazovne institucije.....	111
6.5. FUNKCIJA MENADŽMENT KONTROLE U OBRAZOVANJU.....	113
7. MENADŽMENT KVALITETA U OBRAZOVANJU.....	117
7.1. EFQM model poslovne izvrsnosti	121
7.1.1. Malkom Beldridž (MB) model poslovne izvrsnosti.....	125
7.1.2. Primena standarda ISO 9004	128
8. MENADŽMENT MARKETING U OBRAZOVANJU	130
8.1. KORACI U RAZVIJANJU MENADŽMENT MARKETINGA U OBRAZOVANJU	133
8.2. KVALITET USLUGA OBRAZOVNIH INSTITUCIJA KAO KOMPARATIVNA PREDNOST.....	141
8.3. CENA ŠKOLARINE.....	146
8.4. PROMOCIJA – KOMUNICIRANJE VISOKOOBRAZOVNIH USTANOVA SA CILJNIM TRŽIŠTEM	148
8.5. ZAPOSLENI (NASTAVNI I NENASTAVNI KADAR)	151
8.6. IZBOR FAKULTETA.....	151
9. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE	154
9.1. UZORAK ISTRAŽIVANJA	154
9.2. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA.....	155
9.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA O ZADOVOLJSTVU STUDENATA USLUGOM VISOKE ŠKOLE ZA POSLOVNU EKONOMIJU I PREDUZETNIŠTVO IZ BEOGRADA.....	165

9.4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA POSLODAVACA USLUGOM VISOKE ŠKOLE ZA POSLOVNU EKONOMIJU I PREDUZETNIŠTVO.....	169
9.4.1. Mesto i uzorak istraživanja	169
9.4.2. Rezultati istraživanja i diskusija	170
9.5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA ZNANJEM I VEŠTINAMA ZAPOSLENIH	177
9.6. ZADOVOLJSTVO POSLODAVACA USLUGOM VISOKOG OBRAZOVANJA	183
9.7. PREGLED DOSADAŠNJIH ZNAČAJNIJIH ISTRAŽIVANJA.....	186
ZAKLJUČAK.....	198
LITERATURA:	204
PRILOZI	213
POPIS TABELA, GRAFIKONA, SLIKA I ŠEMA.....	214
BIOGRAFIJA	217
IZJAVA O AUTORSTVU	219
IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE DOKTORSKOG RADA	220
IZJAVA O KORIŠĆENJU	221

UVODNA RAZMATRANJA

Burni društveni procesi, globalizacija, nagli tehnološki razvoj, fluktuacija radne snage i druge brojne promene dovele su do značajnih promena u širokom broju društvenih oblasti, što uslovljava kvalitetno obrazovanje, koje će pratiti te promene i zadovoljiti potrebe društva i pojedinaca za obrazovanjem i odgovarajućim veštinama.

U novonastalim uslovima i obrazovanje menja ulogu. "Ekonomija znanja" je zasnovana na znanju (Peters M., 2001), definisana je nacionalnim strategijama i politikama razvijenih zemalja i mnogim programima međunarodnih institucija (Svetska banka, MMF, OECD i dr.). Novi zadaci koji se postavljaju pred obrazovne institucije odnose se na zahtev društva da se mladi adekvatno pripreme za svet učestalih promena i da budu osposobljeni da u takvom svetu pronađu svoje mesto. Pored toga, na sektor obrazovanja sve veći uticaj imaju ekonomsko promišljanje i racionalnost, jer redukovanjem budžeta u većini država se zahteva veća odgovornost za optimalno korišćenje svih resursa. Istovremeno, povećava se broj roditelja i učenika koji obrazovanje shvataju kao robu.

Sve je prisutniji stav da se za uloženi novac mora dobiti odgovarajuća vrednost.

Prethodno iznete okolnosti postavile su nove zahteve pred obrazovni sistem, što podrazumeva i otvaranje novih područja upravljanja i donošenja odluka.

S druge strane, to implicira i uvođenje tržišnog poslovanja u sektor obrazovanja, do zahteva da pragovi kvaliteta budu podizani, u skladu sa sve većim zahtevima i očekivanjima korisnika. Teško je upravljati kvalitetom u obrazovanju zbog nejasnog koncepta i različitog značaja za zainteresovane strane (Becket N., Brookes M., 2008).

Obrazovne institucije moraju demonstrirati transparentnost u radu i društvenu odgovornost, s jedne strane, ali i dati pozitivne inovativne odgovore na zahteve tržišta, s druge strane. Pravo roditelja da mogu birati školu za svoju decu, u skorijoj budućnosti imaće određene implikacije na one koji upravljaju obrazovanjem na svim nivoima.

Zaposleni u obrazovanju moraće postepeno da razvijaju osetljivost za razne vrste promena, a posebno na promene koje se odnose na ostvarivanje napretka u komunikaciji i partnerskom odnosu sa širim okruženjem - roditeljima i zajednicom u celini. Paralelno s tim, uočava se potreba za implementacijom menadžmenta, postavljanjem ciljeva i upotrebom pojedinih instrumenata za njihovo ostvarivanje, kao i za kontrolom postignuća. Menadžment-pristup podrazumeva da se u obrazovanje uvedu nedostajući elementi i uobliče u koherentnu menadžment strategiju, čime će pojedinačni delovi početi da funkcionišu kao integrisana celina.

Dakle, upravljanje obrazovnim procesima i organizacionom kulturom je značajna aktivnost obrazovnih ustanova (Petković M. 2011., 61).

Isto tako, obrazovna ustanova je najodgovornija za uključivanje raznih interesnih strana za učestvovanje u radu, u finansiranju i razvoju škole, što održava otvorenu i dvosmernu

vezu, koja pomaže razvijanju poverenja, ohrabrivanjem pozitivnog dijaloga između škole i društvene zajednice.

Menadžment je korisno oruđe za škole koje treba da se iz situacije uniformnog pristupa svima, usmere prilagođavanju potrebama zajednice i pojedinaca.

Druga značajna dobit koju menadžment-pristup treba da obezbedi jeste pozicioniranje škole sa prepoznatljivim vrednostima, atributima i crtama, kako bi se razlikovale od sličnih u okruženju.

Na kraju, efektivni menadžment će omogućiti transparentnost rada ustanove saopštavanjem relevantnih informacija koje su na pravi način kanalisane i u pravom formatu prikazane.

Problem sa kojim se obrazovni sistem u Srbiji suočava jeste jak pritisak da se proces reformi obrazovanja mora sprovesti odmah. Jasno se ispoljava neophodnost transformacije osnova ekonomskog i socijalnog života obrazovanja, ali tu je i nezaobilazni faktor vreme.

Reforma obrazovanja, razvoj politika obrazovanja, planova i investicionih programa i treba da se ubrzaju, a u tom procesu ključnu ulogu ima menadžment obrazovnih institucija.

Obrazovanje je ključni činilac promena, jer nova znanja traže nova angažovanja u implementaciji promena. Tradicionalni pristup sve manje može da odgovori zahtevima vremena. Razlike su drastične u pristupu po svim kategorijama i nivoima sistema obrazovanja, znanja, učenicima i studentima, misiji škole, fakulteta, univerziteta, realizaciji programa, sadržaja, u pretpostavkama i transformaciji znanja.

Dakle, neophodne su duboke promene u doktrini i aplikaciji upravljanja u ustanovama obrazovanja.

Novi zahtevi pred menadžment ustanova obrazovanja postavljaju mnogobrojne zahteve: pre svega da ostvaruju ciljeve obrazovanja u zadatom vremenu i raspoloživim sredstvima, što zahteva fleksibilan pristup organizovanja obrazovnih aktivnosti, njihovo sprovođenje, kontrolu i evaluaciju postignuća.

Ustanove obrazovanja treba sebe da pozicioniraju na tržištu obrazovanja izgradnjom svoga imidža i identiteta kroz programsko planiranje, fleksibilnu organizaciju rada, kontrolu nad ostvarenim rezultatima i dr.

Implementacijom svih funkcija menadžmenta u obrazovanju i adekvatnim merama za praćenje obrazovnih postignuća, stvara se čvrsta osnova za dostizanje definisanih ciljeva obrazovanja.

U radu se ukazuje na savremeni koncept integrisanog sistema menadžmenta u obrazovanju, nov pristup obrazovanju - trostruki heliks (trostruka spirala) - saradnja i interaktivan odnos obrazovanja, privrede i lokalne samouprave u cilju povećanja efikasnosti obrazovanja, usaglašavanja potreba, upravljanja i odlučivanja, u korelaciji sa faktorima u okruženju.

Znanje mora biti u funkciji društva, regionalnog razvoja, razvoja privrede i na taj način obezbeđuje zajednički sinergijski efekat. „Obrazovanje za XXI vek nije samo jedno od mnogih instrumenata razvoja, već predstavlja jedan od njegovih sastavnih delova i jedan od njegovih suštinskih ciljeva“ (Delor Ž., 1996., 69).

Problem istraživanja doktorske disertacije je implementacija menadžmenta u obrazovanju kao kocept aktivnog upravljanja, koje omogućava fokusiranost na ciljeve i fleksibilnost u radu u skladu sa potrebama okruženja.

Menadžment je zaokružen pogled na određenu situaciju, na neki konkretan slučaj, na neko određeno pitanje ili na neki aktuelni problem koji traži rešenje.

Za menadžment obrazovne institucije od velikog je značaja stalno poboljšanje sposobnosti identifikovanja, merenja, monitoringa i sveukupne kontrole rada i poslovanja obrazovne institucije.

Obrazovne ustanove treba da razviju mehanizme svog održivog razvoja kroz programsko planiranje i budžetiranje i konkurentno pozicioniranje na obrazovnom prostoru Srbije, a i šire.

Predmet istraživanja jeste „održivi razvoj obrazovanja“, odnosno „održivi uspeh“ ustanova obrazovanja, kao težnja da se na pravi način iskoriste unutrašnji organizacioni i materijalni resursi i potencijali.

Literatura iz ove oblasti je skromna i uglavnom su tu tematiku pratili radovi teorijskog karaktera koji su, pre svega, prezentovali iskustva realizacije programskih sadržaja obrazovanja različitih zemalja.

Prethodno navedeno uticalo je da se za predmet istraživanja izdvoje stavovi i mišljenja studenata o uticaju različitih internih i eksternih faktora, kao polazna osnova za preciznije definisanje potreba, motiva studenata i drugih faktora koji utiču na proces donošenja menadžment odluka, vreme donošenja odluka, itd.

Naravno, bilo je interesantno analizirati pomenute faktore i obezbediti informacije o kvalitetu usluge i ishodima obrazovanja i na taj način produbiti dalja izučavanja istraživačkog problema.

Osnovni cilj ovog rada sadržan je u nameri da se prezentuju teorijska i empirijska saznanja iz rezultata istraživanja, implementacije menadžmenta u savremenim uslovima razvoja obrazovanja i njegove implikacije na razvoj Srbije. Cilj je da se ukaže na socio-ekonomsku i društvenu osnovanost funkcionisanja obrazovanja, odnosno vezu između izdataka društva za obrazovanje i efekata obrazovanja.

Istraživanjem je tražen odgovor na pitanja:

- uticaj obrazovanja na razvoj privrede, kao i društva u celini;

- ekonomske efikasnosti ulaganja u obrazovnu delatnost kroz obrazovne koristi društveno-ekonomskog razvoja Srbije;
- određenje savremenog menadžmenta.

Pored navedenog, istraživanje je imalo za cilj da se sagleda značajnost uticaja pojedinih instrumenata menadžmenta i različitih faktora na proces donošenja odluka u skladu sa realizacijom željenih ciljeva škole 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 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 ostvarenju nekih specifičnih ciljeva, kao što su:

- Kreiranje stratezijske vizije koja identifikuje suštinu kompetentnosti visokoobrazovnih institucija kroz tzv. kritične faktore uspeha, a koja determiniše odluke o stratezijskim izborima.
- Definisanje elemenata kvaliteta koji utiču na satisfakciju korisnika usluga u obrazovanju.
- Formulisanje i definisanje komunikacionih instrumenata sa ciljem ostvarenja efikasne promocije, izgrađivanja imidža i dugoročnih odnosa sa korisnicima usluga.
- Definisanje postupaka prikupljanja podataka za potrebe obrazovnih institucija, koji omogućavaju saznanja kvantitativne i kvalitativne određenosti pojava, stavova, kao i donošenje odgovarajuće razvojne strategije.

Integrisanje nove komunikacione tehnologije u sistemu obrazovanja i formulisanje adekvatnih strategija u cilju je efikasnog i efektivnog upravljanja poslovnim procesima u obrazovnim institucijama.

Cilj je da se neutralizuju negativne manifestacije koje stihijski deluju na tržištu obrazovanja i „zbunjuju” potencijalne studente prilikom izbora visoke škole. To se može postići postavljanjem teorijskog i empirijskog uporišta za izgradnju adekvatne strategije u visokoobrazovnim institucijama i dobijanjem celovitije, objektivnije i preciznije slike o stavovima studenata u vezi sa kvalitetom usluge.

Hipoteze istraživanja: osnovna (generalna) hipoteza proizilazi iz celine istraživanja, a posebne (pomoćne) hipoteze proizilaze iz zadataka i cilja istraživanja.

Osnovna (generalna) hipoteza: „Implementacija menadžmenta u obrazovanju je ključna pretpostavka izgradnje obrazovnih institucija prema zahtevima društveno-ekonomskog razvoja“.

Za dokazivanje osnovne (generalne) hipoteze koristiće se pomoćne (posebne) hipoteze:

- H.1* Implementacija menadžmenta je pretpostavka unutrašnje i spoljne efikasnosti obrazovnih institucija;
- H.2* Obrazovanje doprinosi privrednom rastu i razvoju Srbije, a menadžment doprinosi donošenju kvalitetnih odluka;
- H.3* Definisanjem novih profila zanimanja može se unaprediti zadovoljenje potreba korisnika visokog obrazovanja;
- H.4* Ulaganjem sredstava u obrazovanje ulažemo u humani kapital i budućnost znanja, a od kvaliteta menadžmenta zavisi kvalitet alokacije i upravljanje sredstvima;
- H.5* Adekvatno upravljanje finansijama zahteva izgrađen sistem menadžmenta;

Metode istraživanja – U doktorskoj disertaciji primenjene su naučne metode neophodne za analizu i sintezu odabrane problematike, odnosno metode postavljene u skladu sa definisanim predmetom, problemom, ciljem istraživanja i postavljenim hipotezama. Primenjene su naučne metode: deskripcije, analize, sinteze, indukcije, dedukcije, kritičnosti, komparacije, kauzalna metoda, metoda sistemskog pristupa, statističke metode, metode predviđanja i savremene metode operacionih istraživanja.

Eksplorativna istraživanja, u ovom radu, odnose se na proučavanje literature i stručnih publikacija, u cilju proširivanja saznanja u oblasti koncepta menadžmenta u obrazovanju. U toku eksplorativnih istraživanja korišćene su domaće i inostrane publikacije, statistički podaci Nacionalne službe za zapošljavanje Republike Srbije, Zavoda za statistiku Republike Srbije, podaci OECD-a, kao i drugi relevantni podaci domaćih i stranih institucija, a u cilju sagledavanja posmatranog fenomena.

Strategija empirijskog istraživanja zasnovana je na kombinaciji kvalitativnih i kvantitativnih metoda. Primenom kvalitativnih istraživanja omogućeno je prikupljanje podataka, odnosno dobijanje odgovora na definisana istraživačka pitanja. Kvalitativan pristup primenjen je sa ciljem detaljnijeg razmatranja stavova i mišljenja ispitanika.

Doprinos doktorske disertacije

Naučni doprinos istraživanja ogleda se kroz sistematizaciju, povezanost i proširenje postojećeg znanja iz oblasti menadžmenta u obrazovanju i njihovog uticaja na rad i razvoj u Srbiji, kroz praktičnu primenu teorijskih konceptata koji će biti predstavljeni.

Promene izazvane naučno tehnološkim razvojem i globalizacijom imaju neposredni uticaj na ukupnu obrazovnu sferu. Uticaj znanja na razvoj društva važniji je od bilo kog drugog resursa. Obrazovanje ima stratešku važnost za ekonomski i društveni razvoj i ima pozitivan efekat na društvo u celini, sa aspekta produktivnosti inovativnosti, efikasnosti i efektivnosti, a podstiče i društvenu koheziju uopšte. S tim u vezi, u ovoj doktorskoj

disertaciji postavio se i problem efikasnosti i efektivnosti obrazovnog sistema, opravdanosti postojanja određenih profila zanimanja.

Naučni doprinos doktorske disertacije ogleda se u naučnoj deskripciji sistema menadžmenta u obrazovanju, primenom određenih metoda i analize postojećih menadžment modela. Mogućnost primene koncepta sistema menadžmenta ukazuje da podizanje nivoa kvaliteta obrazovanja, kao i prepoznavanje obaveza prema korisnicima i zainteresovanim stranama, predstavlja osnov za razvoj i postizanje uspeha .

Veliki značaj primene ovakvog modela ogleda se u i u smislu efektivnosti, efikasnosti i održivosti, kako poslovnog tako i obrazovnog sistema.

Društveni doprinos ove studije ogleda se u rezultatima empirijskog istraživanja doktorske disertacije, značajnim sa aspekta predloga mera i aktivnosti definisanja obrazovne politike, u Srbiji, a pre svega visokog obrazovanja.

1. OSNOVNE KARAKTERSTIKE I ZADACI OBRAZOVANJA U SRBIJI

1.1. OBRAZOVANJE U SRBIJI DANAS

Obrazovanje je jedan od bitnih faktora efektivnosti i brzine privrednog razvoja. Kao takvo, obrazovanje predstavlja društveno dobro samo po sebi. Usavršavanje i menjanje društvenih odnosa zavisi u najvećoj meri od znanja i obrazovanosti ljudi. Obrazovanje ima, dakle, svoje važne socijalne ciljeve, povećava društvenu mobilnost, omogućava i olakšava prilagođavanje pojedinca stalnim društvenim i socijalnim promenama, koje sa sobom nosi sve brži napredak nauke. Obrazovanje osposobljava čoveka da bude aktivni nosilac tih promena, težeći humanijoj primeni nauke i tehnike.

Rang sistema obrazovanja podrazumeva razvojne metode planiranja budućih potreba u kadrovima, odgovarajuće oblike organizacije i finansiranja školskih institucija, stalno prilagođavanje obrazovnog sistema permanentnoj diversifikaciji potreba privrede i društva, iznalaženje odgovarajućih metoda merenja efikasnosti obrazovanja i adekvatno rešenje problema kakve sve kvalifikacije treba davati ljudima, koliki je broj stručnjaka i kakve vrste stručnjaka su potrebne određenoj zemlji. Velika brzina zastarevanja jednom stečenih znanja jeste poseban problem sistema obrazovanja. Sistem obrazovanja bi, u stvari, trebalo da produkuje korisna znanja za budućnost, jer samo kod ljudskog faktora postoji relativno značajan vremenski raspon između sticanja znanja i kasnije upotrebe tog znanja. To je potrebno zato što je čovek, kao proizvođač, jedini proizvodni činilac koji je najduže aktivan u reprodukciji, na koji utiče naučnotehnoški dinamizam tokom vremena, izazivajući fenomen zastarevanja znanja.

Obzirom na stopu zastarevanja znanja, stručne kvalifikacije zaposlenih se moraju „menjati“ tokom radnog veka.

„Trošenje“ stručnih kvalifikacija pod dejstvom naučnog i tehničkog progressa već je postalo relativno značajan društveni problem, jer su u pitanju tri tipa zastarelosti znanja (Karavidić S., Čukanović-Karavidić M., 2008., 38):

- **profesionalna zastarelost** se javlja onda kada znanje i tehnička kompetentnost pojedinca zaostaju za trenutnim dostignućima u profesionalnoj delatnosti;
- **specijalistička zastarelost**, kod koje se stepen zastarelosti meri odstupanjem znanja profesionalnih pojedinaca od raspoloživog nivoa znanja u dotičnoj specijalističkoj oblasti;
- **upravljačka zastarelost** reflektuje neadekvatnu količinu znanja rukovodilaca, koje je „**vreme pregazilo**“.

Obrazovanje i vaspitanje imaju, samim tim, dvojak karakter: usvajati potrebno znanje (obrazovanje) i primena znanja u praksi (veštine).

Obrazovanje, kao kvalitativan resurs za 21. vek, zastupljen u visokostručnim kadrovima, mora biti obuhvaćeno dubokom reformom, koja definitivno treba da eliminiše negativne performanse obrazovnog sistema. ”Moderne ekonomije inteziviraju znanje, te više zavise od diplomiranih visokoobrazovanih stručnjaka koji čine intelektualnu radnu snagu” (Karavidić S., Čukanović – Karavidić M., 2008,53).

Navedeni stav je već imperativan u oblasti produkcije ekonomskih kadrova, koju treba prilagoditi evropskoj koncepciji: biznis, ekonomija, menadžerstvo i preduzetništvo.

Radi se dakle o novoj prezentaciji krive učenja i znanja, odnosno o sadržajima koji su se istorijski dokazali kao najbolji podstrek intelektualnog razvoja i nezamenljive kovnice temeljnih struktura preduzetničke ličnosti.

Orijentacija na novu kulturu rada i na novu tehnologiju života ne podrazumeva povratak opštem obrazovanju, već pružanje kompleksnih i interdisciplinarnijih znanja za neminovne promene zanimanja tokom radnog veka. A pošto je gotovo nemoguće predvideti koja će vrsta stručnjaka biti tražena kroz jednu deceniju (zbog brzih i nepredvidivih promena u ekonomiji i tehnologiji), savremena škola mora sprovesti sopstvenu inovaciju metoda rada i profesionalnog napredovanja. Zato, osnovni principi nove škole - onako kako ih vide u zemljama EZ, moraju biti: (1) internacionalizacija, (2) personalizacija i (3) razvijanje duha preduzetništva. Profesionalno znanje mora da se stiče, a samim tim, škola treba da osposobljava kadrove koji moraju biti fleksibilni i mobilni u čitavom svetu i koji moraju biti „snabdeveni“ informacijama koje su svuda konvertibilne (Janovac T., 2014,7).

Cena znanja svuda u svetu raste u srazmeri sa njegovom upotrebnom vrednošću. Razvoj tehnologije, organizacije i upravljačkih metoda (menadžment) upravo u prvi plan ističe čoveka, njegove sposobnosti i kreativnosti. U pravu je, stoga, poznati komentator *The*

Financial Post-a, Brus Geits, budući da je istakao da u 21. veku naši ključni resursi neće biti uglj, drvo i žitarice, već mladići i devojke koji diplomiraju na visokoškolskim ustanovama.

Kriza školstva pogađa sve njegove stepene (od osnovnog obrazovanja do doktorskih studija) i nameće reforme u vidu alternativne škole, kućnog školovanja, šegrtovanja (kao oblika obrazovanja za rad), u vidu zapadnonemačkog „učenja zanata na licu mesta“, japanskog modela „obučavanje za poziv“ i američke „pozivne škole“, dok je Velika Britanija osnovala fond za finansiranje transfera naučnih saznanja sa univerziteta u malu privredu i srednji biznis (Karavidić S., Čukanović – Karavidić M., 2008., 88).

Problem, koji obuhvata direktne i indirektne učinke obrazovanja na razvoj privrede i društva, jeste „novo“ metodološko pitanje za vođenje politike obrazovanja. Indikatori obrazovnog procesa reflektuju strukturu obrazovnog sistema u kome se inputi transformišu u autpute.

Sve evropske zemlje napustile su klasičan model obrazovanja i okrenule su se novom tipu obrazovanja, kao sredstvu za razvijanje sposobnosti pojedinca i kao determinanti konkretnosti i opšte efikasnosti. Razvija se, prema tome, tzv. dualističko obrazovanje, koje, pored oficijelnog školovanja, uključuje i alternativno sticanje znanja i iskustva.

Model alternativnog obrazovanja i rada bazira se na koncepciji da se radni čovek uči dok je živ. Zato se obrazovanje tretira kao značajana investicija, kao ulog budućnosti, a ne potrošnja.

Razvijena društva na taj način nužno postaju društva koja uče. Reč je o takvim društvenim organizacijama koje se zasnivaju na znanju i u kojima obrazovanje i učenje imaju status osnovnih instrumenata celokupnog društvenog razvoja, rešavanja osnovnih društvenih problema i produkcije socijalnih, ekonomskih i tehnoloških promena (Karavidić S., Čukanović – Karavidić M., 2008., 7).

U Srbiji se još u XVII veku shvatio da obrazovanje i škole predstavljaju ključ razvoja i da, stoga, brižljivo staranje o njima mora da bude jedan od stalnih i najvažnijih zadataka državne vlasti. Da je zaista tako, svedoči činjenica da je Dositej Obradović 1808. godine osnovao prvu Veliku školu u Srbiji.

Sasvim je sigurno da u našoj prošlosti postoji obilje pouka (i poruka) i uopšte dragocenog iskustva (nasleđa), samo ga treba upornim i strpljivim istraživačkim radom otkrivati i njegovu vrednost, koliko je moguće više, utvrđenim istorijskim merilima ceniti.

Pored činjenice da ima ekstenzivan sistem i mrežu obrazovanja, ekstenzivnost sistema obrazovanja je u izrazitoj nesrazmeri sa njegovom (ne)efikasnošću, što se najpotpunije uočava u osnovnim izvorima problema obrazovanja (Karavidić S., 2007., 26):

- Osnovnoškolski obrazovni sistem nije prilagodio školsku mrežu i raspodelu rada radikalnim demografskim i drugim promenama;

- Srednjoškolski obrazovni sistem, koji je izgrađen oko industrijskih profila naše prošlosti i koji više ne odgovara potrebama jednog modernog, postindustrijskog društva, kao ni postojećim socio-ekonomskim okolnostima;

Osnovne karakteristike efikasnosti univerzitetskog obrazovanja, mogu se sagledati kroz sledeće aspekte:

- samo 6,5% visokoškolskog kadra u Srbiji;
- opadanje kvaliteta života utiče na to da učenici više napuštaju srednje i više škole, fakultete;
- povećanje stepena osipanja učenika i studenata utiče na nedostatak stručnih kadrova, pogotovu u nerazvijenim područjima;
- produžavanje čekanja na posao utiče na kvalitet znanja nezaposlenih;
- pogoršava se starosna struktura nezaposlenih;
- sve veći broj učenika i studenata nastavlja studije u drugim zemljama (novi trend je studiranje u inostranstvu);
- slaba tehnološka opremljenost obrazovnog sistema bitno utiče na efikasnost i kvalitet kadrova.

U Srbiji funkcioniše jedan prilično, i sa stanovišta opštih ciljeva (podizanje opšteobrazovnog i opšte kulturnog nivoa stanovništva) i sa stanovišta specifičnih ciljeva (zapošljavanje školovanih i obrazovanih), neefikasan sistem obrazovanja i njegova transformacija je imperativ vremena. "Tupost obrazovanja može razotkriti samo alternativa koja neće davati podršku naopakim ciljevima industrijskog sistema i koja će afirmisati estetske, intelektualne i kulturne ciljeve" (Koković D., 1994., 84).

Zaključak se nedvosmisleno nameće: postojeće obrazovanje nije u funkciji razvoja društva, lokalne zajednice, poslodavca i građana, pre je izvor nove nezaposlenosti. Znanja i grupa veština, koje bi pojedinci i narodi trebalo da poseduju da bi preživeli i ostali konkurentni, postaju sve kompleksnija i menjaju se brže nego ikada ranije. Promene primoravaju države i lokalne obrazovne strukture da redefinišu ulogu i obrazovanje uopšte. Ne postoje dve zemlje koje su redefinisale ove uloge na isti način.

Program obrazovanja uključuje i sledeće:

- Šire i humanije shvatanje obrazovanja, koje je zasnovano na ljudskim a ne ekonomskim pokazateljima;
- Usvajanje novih vrednosti obrazovanja (saradnja, razvijanje kolektivne svesti i svesti o društvu);

- Podsticanje razvoja inovativnih strategija, prilagođenih novoj potrebi obrazovanja i primenjivanje odgovarajućih mera procenjivanja ovih strategija.

Obrazovanje mora da razvija sposobnost prepoznavanja i prihvatanja vrednosti koje postoje u različitosti pojedinaca, polova, naroda i kultura, kao i sposobnost komunikacije i saradnje s drugima.

Obrazovanje mora da razvija kod građana sposobnost donošenja promišljenih odluka, pri čemu će svoje sudove i postupke zasnovati ne samo na analizi trenutne situacije, već i na viziji željene budućnosti. Nivo obrazovanja i adekvatne kvalifikacije čine najvažniji faktor u omogućavanju društvene pokretljivosti, naročito od kada se vrsta profesije povezuje sa društvenim sredstvom. Pored toga, obrazovanje mora da razvija kod građana poštovanje kulturnog nasleđa, zaštitu životne sredine i obrasce potrošnje koji vode kontinuiranom razvoju.

Promene u oblasti obrazovanja nisu u dovoljnoj meri pratile društvene, ekonomske, socijalne i društvene promene i potrebe.

Sistem je sadržinski osiromašen, a kvalitet promena učinjen potpuno neizvesnim, jer su se promene obrazovnog sistema tretirale kao cilj, a ne kao put i sredstvo da se dođe do društveno formulisanog cilja. (Karavđić S, Čukanović-Karavidić M., 2008.)

Većinska obrazovna struktura radno sposobnog stanovništva u Srbiji je u drastičnom neskladu sa reformskim potrebama funkcionalnog znanja, što ozbiljno ugrožava proces tranzicije i integraciju u Evropu.

Tim povodom, D. Koković konstatuje da „obrazovanje ne treba da utone u društveni život, već da podstiče kreativnost i da otkriva stvarnost društvenog života“ (Koković D., 1994., 83).

Potrebno, je takođe, uskladiti individualne i društvene vrednosti i neposredne osnovne potrebe i dugoročne interese.

U savremenom svetu, sve više se posvećuje pažnja obrazovanju kao posebnoj životnoj vrednosti i kao značajnom ekonomskom činiocu u razvoju društva, kroz učešće u društvenom bruto proizvodu. Globalizacija tržišta ima značajan uticaj na promene u poimanju i postizanju konkurentske prednosti i samim tim se moraju ulagati značajni inovativni napor da bi se obezbedila konkurentska pozicija.

Razvoj u Srbiji pretpostavlja proces inovacija, nove načine poslovanja, ali i određene društvene i strukturalne promene na svim nivoima obrazovanja u Srbiji, u kome menadžment ima značajnu ulogu za kvalitet obrazovnog sistema.

U novonastalim uslovima i obrazovanje menja ulogu. Kompleksna stvarnost sada zahteva dinamičnu školu, koja se fleksibilno prilagođava životnim okolnostima. Novi zadaci koji se pojavljuju pred njom, odnose se na zahtev društva da se mladi adekvatno pripreme za svet učestalih promena i da budu osposobljeni da u takvom svetu pronađu svoje mesto.

1.2. DEMOGRAFSKE I SOCIJALNE PROMENE U OBRAZOVANJU

Od svih spoljnih promena, demografska kretanja, definisana kao promene u stanovništvu, njegovom obimu, starosnoj strukturi, sastavu, zaposlenosti i obrazovnom statusu, najjasnija su vrsta tih promena. Ona su nedvosmislena i imaju najlakše predvidive posledice. One skoro uvek „prednjače vremenu“ (Karavidić S., Čukanović – Karavidić M., 2008., 17).

Ko god je ozbiljno uzimao demografske podatke, mogao je predvideti drastične promene u obrazovnom sistemu, promene u raspoloženjima mladih i sistemu vrednosti – „pobunu mladosti“. Društvo u velikoj meri nije bilo svesno kritičke važnosti populacionih trendova, kretanja i dinamike – promena u stopama nataliteta i mortaliteta, stepenu obrazovanja, sastavu i učešću u strukturi radne snage.

Tako su se u Srbiji demografske promene pokazale izuzetno brzim, izuzetno snažnim i izuzetno uticajnim faktorom promena u obrazovanju, a to se posebno odnosi na negativan prirodni priraštaj.

Najzad, koje su i kakve su potrebe i vrednosni sistemi mladih?

Koliko je različitih grupa mladih, sa različitim očekivanjima, potrebama, vrednostima, zadovoljenjima?

Takve pojave se moraju predvideti.

Promenjena demografska struktura je visoko pouzdana inovativna mogućnost.

Indikatori o društvenom i ekonomsko-socijalnom okruženju, geografskim, demografskim i drugim uslovima pod kojima funkcioniše sistem obrazovanja u našoj zemlji i kao relativno raspoloživi izvori podrške obrazovanju, ograničenost raspoloživih resursa i drugo, veoma su značajan izvor informacija za utvrđivanje obrazovne politike i vrednovanje efikasnosti obrazovnog sistema. Oni objašnjavaju i različite faktore potreba, ali i smetnji i problema za promene u obrazovnom sistemu i nisu uvek u korelaciji jedni sa drugim.

Regionalne neravnomernosti iz godine u godinu se povećavaju. Pored tradicionalno nerazvijenog juga Srbije i Stare Raške, nova osiromašena područja su i istočna Srbija, delovi centralne Srbije, gde je došlo do demografskog praznjenja ruralnih i nerazvijenih područja.

Najveći udeo siromašnih u ukupnom stanovništvu je u jugoistočnoj Srbiji a najmanji u Beogradu.

Srbija raspolaže značajnim prirodnim resursima.

Ne možemo u potpunosti sagledati demografsku sliku i socijalnu sliku Srbije i mogućnosti njenog razvoja, kroz razvoj nauke i obrazovanja, a da ne ukažemo na prirodne resurse i potencijal Srbije (Karavidić S., Čukanović – Karavidić M., 2008., 15):

– Od naročite važnosti za Republiku Srbiju je poljoprivredni sektor. Učešće poljoprivrede, zajedno sa prehrambenom industrijom, industrijom stočne hrane, pića i duvana iznosi oko 25% BDP.

– Zemljište Srbije je raznoliko i sastoji se od bogatih plodnih ravnica na severu, krečnjačkih venaca i basena na istoku i starih planina i brda na jugoistoku. Od ukupne površine zemljišta, 55 %, ili 4.253 miliona hektara je pogodno za obrađivanje. Oko 2/3 obradivog zemljišta su oranice, 16% su livade, 6% voćnjaci i vinogradi.

– Prirodna bogatstva obuhvataju: rude bakra, olova, cinka, feronikl, azbest, magnezijum, glinu i dolomit. Energetska prirodna bogatstva obuhvataju uglj (85%), pri čemu se najznačajniji resursi uglja i po kvalitetu i po kvantitetu nalaze na Kosovu, naftni škriljac (6,5%), naftu i prirodni gas (5,3%) i uran (3,2%).

– Srbija ima dovoljno vodnih resursa (dužina rečnih tokova je 3.672 km, preko 100 izvora mineralne, termalne vode).

– Sektor energetike je obiman. Ostale ključne industrije su: metaloprerađivačka (oprema i mašine, obrada metala, železare), prehrambena industrija, hemijska i farmaceutska industrija, proizvodnja građevinskog materijala, tekstil i duvan.

1.3. SUŠTINA SAVREMENOG RAZVOJA I OBRAZOVANJA

Više je nego jasno da je obrazovanje jedan od odlučujućih faktora društvenog razvoja. Ono je u suštini fundamentalni društveni proces oblikovanja čoveka i čovečanstva, od kojeg zavise kontinuitet kulture i sudbina čovečanstva i svakog pojedinca (Milošević, 2007., 219).

Produbljenije analize odnosa globalizacije i obrazovanja započele su krajem devedesetih, da bi u današnje vreme dobile na intenzitetu. Sve više savremenih autora uviđa i zaključuje da globalizacija ne označava samo set ekonomskih realnosti (ma koliko one bile značajne), nego da ima dubok i dalekosežan uticaj na proces i razvoj obrazovanja. Prateći literaturu, može se uočiti da je zajedničko stanovište da globalizacioni procesi imaju veliki uticaj na obrazovanje u celini, odnosno na njegov sistem i način organizacije.

Moderan pristup razvoju potiče od saznanja da se njihovi potencijali nalaze u stvaralaštvu ljudskog duha i njegovoj što široj mobilizaciji,

Izvor društvenog bogatstva nije više u bilo kakvom radu, ponajmanje fizičkom i niskoakumulativnom, već u naučnim i tehnološkim prodorima, inovacijama, intelektualnom kapitalu, zasnovanom na odgovornom i kreativnom angažovanju obrazovnih kadrova.

Ali, time se pokreće značajno i složeno pitanje, odnosa između razvoja kao procesa društvenog, ekonomsko-tehnološkog i kulturnog napretka i obrazovanja kadrova kao dominantnog činioca proizvodnih snaga.

Drugim rečima, postavlja se pitanje o stvarnoj delotvornosti obrazovanja i njegovom uticaju na razvoj, a time i na budućnost. Tako se problem od najšireg značaja za budućnost ukazuje kao problem odnosa i veza između društvenog, privrednog, ekonomskog i kulturnog razvoja i razvoja obrazovanja.

Proučavanje odnosa između obrazovanja i društveno-ekonomskog razvoja pokazuje da se izlaz iz stanja u kome se nalazimo mora tražiti u njihovom međusobnom povezivanju i traženju - interakciji. Da bi se izbegao divergentan prilaz tom jedinstvenom društvenom procesu, potrebno je, pre svega, izboriti se za novi pogled na globalni razvoj. Prema tome, razvoj je opšta pojava u najširem značenju, koju čini nepregledno mnoštvo raznih delova procesa, činilaca i njihovih međusobnih veza. Pojam razvoja je univerzalan, izuzetno složen i danas posebno aktuelan pojam.

Samim tim, razvoj postaje sve složeniji, jer je determinisan skupovima bezbrojnih činilaca i njihovih dejstava u poslovanju

Tri su bitna pravila u poslovanju (Tisen R., Andrisen D.& Depre F.L., 2006):

1. najpametnija kompanija pobeđuje;
2. biti najpametnija kompanija, znači imati najpametnije ljude,
3. da bi imali najpametnije ljude, nemojte prestati da učite.

Dakle, u svemu tome ljudski faktor je najvažniji. (Garevey, B&Williamson, 2002.) Učenjem za preduzetništvo, značaj obrazovanja za razvoj se apostrofira u smeru razvojnih politika EU i razvoja u zemljama Jugostočne Evrope – prioriteti za „Obrazovanje i usavršavanje 2010-2020“.

Priroda i karakter opšteg razvoja zavise od oblasti koje ovaj razvoj obuhvata, kao i od sadržine kojom je on ispunjen.

Prema kriterijumu obuhvata po strukturi, razvoj se deli na:

- Ekonomski razvoj;
- Tehnološki razvoj;
- Razvoj društveno-ekonomskih odnosa i
- Kulturni razvoj.

Društveno-ekonomski razvoj i položaj pojedinaca u društvu zavise u mnogome od stepena obrazovanja. S tim u vezi je pojava i nastojanje razvijenog sveta da ojača obrazovne funkcije kroz:

- selekciju obrazovnih vrednosti,
- promenu društvene svesti i
- viši nivo obrazovanja ljudi.

Razumljiva je potreba i nastojanje da se obrazovna delatnost i sistem obrazovanja stručnog osposobljavanja ljudskog potencijala moraju uskladiti sa karakteristikama ostalih društvenih delatnosti i društvenih odnosa. Pošto su obrazovanje, kao i stručno i radno osposobljavanje, izvorni element proizvodnje i čine vezu između rada i sredstava u procesu proizvodnje, nesklad u karakteristikama i stepenu razvoja obrazovanja i privredne delatnosti bitno utiče na uravnoteženost i uzajamno podsticanje svih elemenata i mogućnost reprodukcije.

Obrazovanje je usvojena dugoročna programska orijentacija sa osnovnim zadatkom da obrazovanje učini adekvatnim savremenim uslovima i društvenim odnosima. Da bi se taj zadatak ostvario, podrazumeva se ostvarivanje sledećih konkretnih zadataka (Karavidić S., Čukanović – Karavidić M., 2008., 66):

- Raskidanje sa tradicionalnim shvatanjem da je obrazovanje, uglavnom ili pretežno, jedan od perioda u razvoju ličnosti. To znači, obezbediti dijalektičko jedinstvo u reprodukciji obrazovanja i reprodukciju rada, kako u svesti i shvatanjima ljudi, još više u ostvarivanju ovih delatnosti i povezivanju njihovih elemenata u razvijanju odnosa između njih.
- Usmeravanje svih subjekata i objekata, na osnovu dijalektičke povezanosti i uzajamnosti, a putem pravila, programa i akcija, da bi se obezbedilo da obrazovanje u isto vreme polazi, kako od individualnih karakteristika opredeljenja, motivacije pojedinaca obuhvaćenih procesom obrazovanja (isto je do sada bio predmet profesionalne orijentacije i selekcije), tako i od usmeravanja sadržaja, programa, profila, kadrova i institucija koje vrše obrazovnu delatnost, kao i usmeravanja područja gde će se koristiti novi obrazovnim sadržaji, u cilju podizanja nivoa stručnosti i humanizacije rada.
- Stvaranje uslova da se obrazovni proces većim stepenom svesnog društvenog usmerenja stavlja u funkciju socijalne politike, ostvarivanja socijalne sigurnosti, adekvatne društvene pokretljivosti, solidarnosti građana.

Iz svega navedenog proizilazi da se društvenim usmeravanjem celokupnog procesa obrazovanja mogu uspešno prevazići problemi obrazovanja, pod uslovom da se to usmeravanje ostvaruje kao celovit proces, da obuhvati promene odnosa između elemenata obrazovne delatnosti, društvene strukture koja iz te delatnosti nastaje, kao i obrazovnog i ostalih društvenih sistema kojima se obezbeđuje ostvarivanje i ukupnost reprodukcije rada. Takvim procesom bi se obuhvatili zadaci profesionalne orijentacije i selekcije, zadaci

pojedinih institucionalnih oblika obrazovanja, zadaci permanentnog obrazovanja i obrazovanja iz rada i uz rad. Ovo usmerenje, međutim, podrazumeva, ne samo svesno usklađivanje ličnih zahteva i potreba za postojećim i novim formama i sadržajima obrazovanja sa opštedruštvenim potrebama. Dosadašnja praksa profesionalnog usmeravanja nije dala očekivane rezultate u jednom kompleksnijem sistemu i procesu obrazovanja.

Dosadašnji sistem obrazovanja je ispoljio naročito jednu svoju slabu stranu, koja u centar pažnje postavlja klasno pitanje i klasnu orijentaciju. Iz dosadašnje istorijski ukorenjene prakse, da se za određene društvene strukture, određene socijalne kategorije, putem obrazovne delatnosti, kao samostalne delatnosti, usmeravaju ka društveno vrednovanijim ulogama u društvenoj podeli rada, ka višim položajima i obzirom na to da su to socijalne kategorije koje su po svom zatečenom statusu u mogućnosti da se školuju, to usmeravanje u obrazovanju postaje posledica klasne podele koja povećava društvenu distancu između klasa.

Dakle, pored toga što obrazovanje ne pruža potreban broj, profil i obrazovni nivo potrebnog kadra, sistem obrazovanja ne obezbeđuje u dovoljnoj meri socijalnu jednakost i sigurnost pojedinim kategorijama učenika i studenata i ostvarivanja horizontalne i vertikalne društvene pokretljivosti.

U okviru tog globalnog problema, kao posebno značajan se javlja problem adekvatnosti obrazovnog sistema sa stanovišta reprodukcije ljudi za rad i njihove društvene pokretljivosti.

U današnjim društvima, sa razvijenim demokratskim tradicijama i tržišnim privredama, odgovornost za obrazovanje preuzimaju države, naučne i kulturne ustanove, profesionalne asocijacije, kompanije i „grupe“ građana, počevši od osnivanja obrazovnih institucija, preko donošenja obrazovnih programa i regrutovanja nastavnika (profesora), do finansiranja edukacije.

U tržišnim privredama (npr. SAD, Kanada, V. Britanija, Francuska, Nemačka, Japan) obrazovanje se baziralo na alternativnim formama izbora i autonomnom pravu pojedinca.

Danas, u svetu postoje različite privatne obrazovne ustanove, i to: (1) profitne privatne obrazovne ustanove, (2) neprofitne privatne obrazovne ustanove, (3) privatne obrazovne ustanove sa alternativnim programima i (4) privatne obrazovne ustanove vezane za određenu religijsku orijentaciju. Profitne i neprofitne škole, kao privatne obrazovne institucije, egzistiraju u SAD, Kanadi, Japanu, V. Britaniji, Francuskoj, Nemačkoj, Holandiji, Italiji, Švajcarskoj. Privatne obrazovne ustanove sa alternativnim programima, uglavnom edukuju odrasle osobe (SAD i V. Britanija). Privatne obrazovne ustanove „izvrsnosti“ podrazumevaju tzv. ekskluzivne i elitne škole za bogate slojeve (Kanada, Australija, Nemačka, Švajcarska, SAD, Britanija): Konačno, privatne obrazovne ustanove za određenu religijsku orijentaciju (SAD, Nemačka, Holandija, Francuska, Belgija, Kanada, Italija i Švajcarska) jesu katoličke, jevrejske, pravoslavne, evangelističke, budističke i druge provenijencije.

U visokoškolskom sistemu edukacije je najrazvijenije privatno obrazovanje: (1) u SAD to su čikaški i kolumbijski univerziteti, Harvard, Jejl, Princeton i Struford, i (2) u V. Britaniji to su Kembridž i Oksford. Radi se zapravo o svestranim liderima sa stanovišta visokog kvaliteta i inovativne prakse. One su već davno unele „u život“ brojne atraktivne alternativne metode rada: vikend kursevi, studentska praksa, stručne posete, terenska nastava, vannastavna aktivnost, dopisno obrazovanje, konsultativna nastava, seminarski radovi, stručne ankete i neposredna ispitivanja, studije slučajeva, kritičke analize prakse, razgovori i diskusije itd. Cilj je da se prati aktivnost, a ne da se proverava sposobnost pamćenja činjenica.

Savremene države daju finansijsku pomoć privatnim obrazovnim ustanovama. Veličina vladine pomoći varira idući od zemlje do zemlje. U Švedskoj, državna pomoć koja se dodeljuje privatnim školama iznosi 80% plate direktora i nastavnika. U Australiji, ta pomoć iznosi svega 30% ukupnih troškova škole. U Francuskoj, državna pomoć se daje u zavisnosti od broja učenika; država finansira plate nastavnika, plaća socijalno osiguranje za nastavnike, snosi troškove prijemnih ispita, troškove ishrane i prevoza studenata i učenika. U Danskoj, Švajcarskoj, Austriji i Italiji, državna pomoć se kombinuje sa dotacijama, dobrovoljnim priložima i školarinama učenika. „Izvori finansiranja visokoškolskih privatnih ustanova u razvijenim zemljama su višestruki. Međutim, može se reći da glavni deo prihoda dolazi iz školarine studenta. U nekim zemljama (SAD, Kanada), ranije su studenti plaćali glavni deo prihoda. Studenti dobijaju eksternu pomoć i pozajmice. Ovaj novac se uplaćuje od strane države na ime studenta. Slično je i sa pomoći koju daju fondacije i privatna lica. Međutim, studenti ostaju glavni činilac od kojih se dobija glavica prihoda. Praksa pokazuje da se veća suma daje prestižnim privatnim univerzitetima. Što se tiče fondova za studentske pozajmice, u praksi se susreću dva tipa: fond pozajmica, koji formira sama visokoškolska privatna ustanova i pozajmni fond, za koji novac obezbeđuje vlada. Sistem finansiranja obrazovanja (od državnog finansiranja do samofinansiranja) reprezentuje jedan od ključnih instrumenata ostvarivanja politike upravljanja razvojem obrazovanja i održavanja monopolske pozicije države u edukativnoj strategiji i kontroli demokratizacije obrazovnog procesa. Za mnoge zemlje je karakteristično da troškove obrazovanja dele centralna vlada i lokalne vlasti.

Produktivnost rada, znanja i kvalifikovanih radnika znanja jeste izazov XXI veka. U razvijenom svetu, škola je postala informatičko-edukativna institucija društva. U društvu znanja valja graditi novu tehnologiju učenja, da bi se ostvarila univerzalna pismenost. Univerzalna pismenost bi značila predmetno znanje plus procesno znanje.

Kod nas, međutim, bavimo se administrativnim preuređivanjima obrazovnog sistema u permanentnom reformatorskom stilu, s tim da se nikad ne reši problem nepodudarnosti strukture školstva, obrazovnih profila i potrebe privrede. S druge strane, privreda se otuđila od obrazovanja i postala je potpuno neosetljiva na izazove znanja, koje nameću savremena tehnologija i međunarodno tržište.

Sve evropske zemlje napustile su klasičan model obrazovanja i okrenule su se novom tipu obrazovanja, kao sredstvu za razvijanje znanja i veština i kao determinantu konkurentnosti

i opšte efikasnosti. Razvija se, tzv. dualno obrazovanje, koje, pored oficijelnog školovanja, uključuje i alternativno sticanje iskustva u proizvodnim pogonima. „Sendvič“, komponovan od rada u preduzeću i od teorijskog znanja, finansiraju čak i preduzeća, kako bi se ekipiralo tržište radne snage. Zato se obrazovanje tretira kao značajna investicija, kao ulaganje u „humani kapital“ koji se dugoročno efektuira.

U našoj zemlji, međutim, obrazovanje ima tretman potrošnje, što govori da naše društvo nije sposobno da iznađe suptilne metode za racionalnije i poželjnije opcije.

Šta je to u obrazovanju što je korisno za društvo, ili za dobro različitih pojedinaca ili grupa pojedinaca?

Tradicionalno, ideja da je obrazovanje korisno, bila je prihvaćena kao univerzalna istina, ali, kao i kod mnogih takvih verovanja, pokušaji da se dokaže empirijski, vode do nekih ozbiljnih zamki.

Štaviše, kako su pokušaji da se to uradi činjeni, postalo je jasno da postoje brojni metodološki i konceptualni problemi koje treba rešavati, u relevantnim diskusijama o uticaju obrazovanja na različitim nivoima.

Postoje dva osnovna zapažanja, sa kojima bilo kakve diskusije o obrazovnim koristima moraju da počnu.

Prvo je, da se oni sa višim nivoima obrazovanja obično razlikuju od ljudi sa manje obrazovanja. Postavlja se pitanje uticaja ili koristi, koje zavisi od toga u kojoj meri obrazovanje izaziva razlike, nasuprot slučaju kada treći faktor (na primer, urođene sposobnosti, porodično bogatstvo, ili motivacija) izaziva razlike.

Drugo zapažanje je da se pojedinci menjaju kako se više školuju, promene su, dakle, rezultat školovanja.

Većina literature samo pravi razliku između individualnih i društvenih koristi.

Postavlja se pitanje kako da se identifikuju, procene, izmere i ocene koristi od obrazovanja. Problem je u tome da su osnovna inteligencija, a još više motivacija, faktori koji povećavaju koristi, ali ih je veoma teško izolovati i izmeriti.

Bowen (1977., 196) u klasičnoj raspravi „Ulaganje u učenje“ pita: „Šta je vrednost promena kod pojedinaca koje je iskovalo visokoškolsko obrazovanje?“. Njegov prvi način vrednovanja promena u pojedincima jeste tvrdnja da je sve što se troši na visoko obrazovanje mera njegove vrednosti.

Bowen navodi načine saznanja o mogućnosti povećanja vrednosti ljudskog kapitala, koja proističe iz višeg obrazovanja:

- analiza izvora rasta tokom određenog perioda i utvrđivanje u kojoj meri je visoko obrazovanje učestvovalo u tom rastu;

- stopa povraćaja investicija u visokom obrazovanju;
- reakcija korisnika vrednosti ljudskog kapitala, doprinos privrednom rastu itd.;

Nakon identifikacije i merenja problema, još uvek ima mnogo pitanja koja treba postaviti. Važno je pitanje, kada se obrazovne koristi pojavljuju? Sigurno, neke koristi se pojavljuju tokom samog obrazovnog iskustva. Druge obrazovne koristi mogu se identifikovati po završetku obrazovnog procesa.

Metodologija za utvrđivanje koristi od obrazovanja koristi se ne samo da identifikuje promene u znanju, već i da razmotri promene u stavovima i vrednostima.

U potrazi za obrazovnim koristima neophodna je realna procena širokog spektra dodatnih, mogućih obrazovnih koristi. Brojne koristi se akumuliraju, sve do završetka procesa obrazovanja. Međutim, postoje ozbiljna pitanja koliko su obrazovni efekti dugotrajni.

Drugo pitanje koje treba postaviti je šta je to u obrazovanju što je izazvalo ili ometalo stvaranje koristi. Da li je to vreme provedeno u školi? Da li je to kvalitet fakulteta, njihove edukativne sposobnosti, fizička postrojenja, ili drugi objekti? Da li su to usluge podrške, kao što su savetovanje, vođenje i slično? Da li je to sposobnost učenika i studenata koji studiraju? Ili je sve ovo u pitanju, budući da komuniciraju jedni sa drugima? Većina studija koje su pokušale da identifikuju određene faktore, kao što su kvalitet nastavnika ili objekata, uglavnom su bile primorane da koriste visoko agregatne mere ulaznih veličina, na taj način se rasvetljavalo da postoje stvarne međusobne veze između određenih faktora i određenih studenata.

Najnovija literatura, posebno u delu gde se bavi obrazovnim uticajima, teži da naglasi značaj gledanja unutar obrazovne institucije, pa čak i u situacije unutar učionice, kako bi što bolje razumeli koji faktori utiču na različite učenike i studente na različite načine. Jasno je da ne postoji univerzalan odgovor na pitanje - koje se koristi pripisuju kome tokom obrazovnog procesa, sve dok se ne razume kako na pojedince utiču različite komponente obrazovnog iskustva, načini na koje obrazovanje donosi koristi pojedincima.

Pitanja koja su do sada postavljena su od fundamentalnog značaja za razumevanje mogućih koristi od obrazovanja na različitim nivoima. Ona su važna, jer ako se koristi od obrazovanja ne razumeju, razne procene i odluke bi se donosile u virtuelnom vakumu. Neophodno je da se zna koje koristi proističu iz obrazovanja, kako bi se alocirali resursi, ne samo između škola različitih tipova i različitih nivoa, već i između obrazovanja i raznih drugih socijalnih programa. Mora, takođe, da se zna o obrazovnim koristima da bi se odlučilo kako finansirati obrazovanje na različitim nivoima.

Obrazovne koristi moraju da se shvate da bi se pravilno tumačila motivacija zaposlenih u obrazovanju, kako bi se izvršila ocena obrazovnih procesa, kako u smislu cost-benefit analize, različitih odluka o alokaciji resursa, tako i u pogledu procene menadžmenta.

Najvažnija potreba da se razumeju obrazovne koristi je rezultat posvećenosti do ostvarenja jednakosti obrazovnih mogućnosti, to jest, da li jednake mogućnosti znače jednak tretman u određenoj obrazovnoj ustanovi? Ili, da li to znači da svaki student/učenik ima pravo na

jednake obrazovne koristi? Nemoguće je proceniti u kojoj meri se zemlja pomera prema jednakosti obrazovnih mogućnosti.

Na svakom nivou obrazovanja, izvršen je veliki broj istraživanja obrazovnih koristi, uticaja i efekata. U meri u kojoj ciljevi struke savladavaju druge lične i društvene ciljeve na osnovnim studijama, zatim neusklađenost između ponude i tražnje za diplomcima različitih stručnih oblasti i naučnih disciplina, postaju sve više razlog da se preispita rad u predstudijskom obrazovanju.

Osnovno/Srednjoškolsko obrazovanje

Rezultati testova, dakle, ne odražavaju dostignuće, već koliko su približni nastavni plan i program određene škole i nastavni plan i program koji podrazumeva dizajn testa tj. kakva je paralela među njima.

Studije su previdеле važne varijacije u okruženju u okviru iste škole, ili pak nisu uspele da izmere dužinu trajanja izloženosti različitih učenika određenim faktorima škole.

Studija ukazuje da se svi učenici u školi ili u školskom okrugu tretiraju jednako. Posledice učenja u dodatnom nastavnom vremenu i drugi resursi možda neće biti isti za sve učenike, za sve nastavne jedinice, odnosno za sve vidove učenja unutar učionica, unutar školske varijacije, kao resursi koji stoje na raspolaganju učenicima. Više vremena mora da bude posvećeno tome kako se učenici obrazuju u učionici.

Nije poznato da li veličine odeljenja od 2 učenika imaju različite uticaje od veličina odeljenja od 30 učenika, pošto su male razlike u objašnjenju promenljive, malo varijacija u zavisnoj promenljivoj je objašnjeno i ništa se ne zna o efektima promenljive na veličine izvan prirodnog opsega.

Takođe, postoje brojni tehnički problemi u vezi sa školskim efektima. Prilično je jasno koliko socioekonomski status može da utiče na postignuća mladih (npr. nizak socioekonomski status može da dovede do niskog vrednovanja obrazovanja i, stoga, do niske motivacije za postizanje i niskih stvarnih postignuća).

Evidentan je nedostatak podataka, informacija o učeničkom poreklu se obično koristi kao zamena za učeničko početno stanje, u smislu odgovora na pitanje - koje sposobnosti dovode učenika, njega/nju, u školu. Porodica ili poreklo kao varijable su primarni, pa se na taj način pogrešno pretpostavlja da oni utiču na ostvarivanje dostignuća, samo pre i nezavisno od školskog uticaja. Prilikom procene relativne važnosti vanškolskih i školskih varijabli, sve njihove zajedničke varijacije su pripisane vanškolskim faktorima. Međutim, postoji snažna pretpostavka da škole imaju pozitivan uticaj na učenje, što se potvrđuje analizom o nastavničkoj efikasnosti.

U razmatranju koristi od obrazovanja pre fakulteta, osim pružanja znanja i veština i stavova koji su u vezi sa akademskim, postaje jasno da mnoge škole nisu više relevantne za mobilno, heterogeno, mas-medijalno društvo. Ove koristi su, verovatno, bile mnogo važnije u ranijim periodima.

Pored navedenog, škole imaju mnoge druge funkcije, a pre svih:

- Škole sklanjaju decu sa ulice, smanjuju kriminal, oslobađaju roditelje za rad ili slobodno vreme i podučavaju mlade normama građanskog društva. Čitalac može da odluči da li škole obavljaju ove funkcije i dalje, a ako je odgovor potvrđan, koliko su vredne.
- Škole su zaslužne za obavljanje funkcije socijalizacije.
- Škole imaju uticaja i na širu društvenu zajednicu, kroz navedenu korist, koja se naziva - usluga zabave, koju škola pruža društvenoj zajednici oko nje. Ovo uključuje sportske događaje, kulturne aktivnosti, kao i proširene obrazovne programe.

Visoko obrazovanje

Studije o koristima visokog obrazovanja pružaju priliku da se uporede pojedinci koji su postigli različit broj godina školovanja.

Ekonomisti se fokusiraju na koristi koje su u vezi sa poslom i karijerom, zato što žele da vide da li promene izazvane fakultetskim obrazovanjem povećavaju produktivnost (tj. proizvode ljudski kapital), da li dovode do boljih radnih mesta i veće zarade. U najvećem broju slučajeva, rezultati obrazovanja predstavljaju i lične koristi pojedinaca.

Dalja razmatranja uticaja obrazovanja ukazuju i na činjenice da:

- „fakultetsko obrazovanje značajno podiže nivo znanja, intelektualne sklonosti, pomaže ljudima u pronalaženju njihovih ličnih identiteta u izboru načina života;
- u velikoj meri povećava praktične nadležnosti;
- fakultet povećava relativizam, toleranciju i fleksibilnost u oblasti ličnosti morala;
- smanjuju se tradicionalne razlike između dva pola...;
- utiče na njihove aktivnosti u slobodno vreme, njihovo zdravlje, i njihove opšte sposobnosti da se nose sa životnim problemima“ (Karavidić S., Čukanović – Karavidić M., 2008., 17);
- možda je glavni uticaj u tome što pomaže studentima da razviju verbalne veštine, intelektualnu toleranciju, buduću orijentaciju, prilagodljivost i samopouzdanje;
- politički su liberalniji od drugih, bolje informisani, a i verovatnije je da više učestvuju u društvenim aktivnostima;

- u oblasti ekonomske produktivnosti, fakultet pomaže svojim studentima u procesu samootkrivanja i pomaže im da pronađu karijere podudarne sa njihovim talentima, interesovanjima i aspiracijama;
- imaju veće „alokativne sposobnosti“;
- utiču na ponašanje u društvu.

Razmišljanja o različitim mogućnostima i ulogama obrazovanja u razvoju društva nalazimo u činjenici da je nesporno da je obrazovanje (znanje) posledica i uslov razvoja društva, te da je sa njim najtešnje povezano.

Žak Delor, obrazlažući zaključke međunarodne komisije o obrazovanju za 21 vek, ističe da ono „nije samo jedno od mnogih instrumenata razvoja već i da predstavlja i jedan od njegovih sastavnih delova i jedan od njegovih suštinskih ciljeva“ .

Ulaganja u obrazovanje, istraživanje, razvoj i inovacije u novoj evropskoj strategiji ”Evropa 2020”, imaju investicioni karakter i predstavljaju prvi rang prioriteta. Posebno se insistira na uspostavljanju sistema obrazovanja koje odgovara potrebama i zahtevima konkurentne privrede, na uspostavljanju čvrste veze između poslodavaca, institucija zaduženih za obrazovanje, naučnih institucija u odgovarajućim oblastima i tržišta rada. Ovakve veze se moraju institucionalizovati, kako bi obrazovanje pratilo potrebe poslodavaca za relevantnim stručnim kompetencijama koje odgovaraju stepenu tehnološkog razvoja industrije.

1.4. OBRAZOVANJE KAO ELEMENT KULTURE

Prožimanja raznih kultura različitih naroda i zajednica u našem veku je intenzivniji nego u čitavoj istoriji.

Razvoj kulture i obrazovanja je bitna pretpostavka društvenog progressa i komponenta njegove univerzalnosti. Razvojem savremenog društva stvaraju se pretpostavke za svestraniji razvoj kulture, razvijanje i zadovoljavanje kulturnih potreba čoveka.

Kultura je, kao društvena pojava, složeni fenomen, bitan deo društvene strukture i faktor dinamike društva; predstavlja specifični društveni milje. Uzeta u svojoj ukupnosti, ona je oblik ispoljavanja, najrazličitijih vidova stvaralaštva – materijalnog i duhovnog, kao način života i komponenta strukture ličnosti čoveka. Kultura predstavlja unutrašnju supstancu društva i ključni faktor socijalne kohezije i društvenog razvoja. Ona društvenim grupama omogućava otkrivanje vlastitog identiteta i njegovo očuvanje, kroz kolektivno pamćenje ljudi i naroda u istoriji.

Kultura, u dijalektičkoj teoriji društva, celovito je shvaćena kao deo strukture društva i faktor njegove dinamike, ali i kao komponenta strukture ličnosti i faktor usmeravanja

njenog životnog angažovanja, kao način društvene reprodukcije i način života ljudi (Karavidić S., Čukanović – Karavidić M., 2008., 17).

Od kakvog je značaja kultura u društvenom razvoju, govori činjenica da je gotovo u svakom obliku reprodukcije društvenog života (od materijalne proizvodnje, preko vaspitanja, obrazovanja, politike, nauke itd.) prisutna u nekom svom vidu, posredujući između ljudi i stvarnosti, pomaže u izražavanju njegovih suštinskih snaga i kreiranju novih oblika stvaralaštva. Ključna je uloga kulture u procesu socijalizacije ličnosti. Naravno, taj proces formiranja ličnosti je veoma kompleksan i višestruko determinisan. On pretpostavlja unakrsno dejstvo tri vrste faktora: 1) biološko-fizioloških, 2) socijalno-kulturnih i 3) faktora personalne prirode (Pešić Z., 1963, 152.). A to znači da je proces socijalizacije ličnosti uporedo praćen i procesom njene individualizacije, što govori o tome da individua nije puka kopija društveno-kulturnih faktora, već aktivni učesnik u procesu proizvođenja vlastite ličnosti.

Kultura, uzeta u najširem smislu te reči, kao celokupnost dostignuća, materijalnih i duhovnih vrednosti, predstavlja najopštiji okvir mogućnosti za individualni i opštedruštveni razvoj. U procesu formiranja ličnosti značajnu ulogu igra tradicija. Kulturna tradicija je ona komponenta kulture koja omogućuje prenošenje i prihvatanje već stvorenih kulturnih vrednosti.

Posredovanjem tzv. društvenog karaktera oblikuje se i kanališe ljudska energija unutar datog društva prema vladajućim društvenim obrascima, u svrhu kontinuiranog funkcionisanja tog društva, pored svih specifičnosti u individualnosti ličnosti, kao o jezgru karakterne strukture oličene u društvenom karakteru.

Uticaj kulture na društveni razvoj, bilo u vidu materijalnih civilizacijskih tekovina, ili duhovnih vrednosti, veoma je veliki.

Zato, savremenu školu i univerzitet moramo razvijati celovito i komplementarno, kao modernu otvorenu naučnu zajednicu fundamentalnih i primenjenih nauka, u kojoj će pored nastavne i naučne funkcije, značajna pažnja biti posvećena i kulturno-humanističkoj ulozi. Jer krajnji smisao razvoja obrazovanja i nauke, ekonomije i tehnologije, mora ležati u njihovoj emancipatorskoj misiji.

2. ŠKOLA PO MERI BUDUĆNOSTI

Obrazovanje ima značajnu ulogu u formulisanju globalnih ciljeva budućeg društvenog razvoja, kao nezaobilazni činilac u programiranju tehnološkog razvoja, kao i jedan od uslova za uspostavljanje novog međunarodnog ekonomskog poretka (UNESCO, Higher, 1982., 8-9).

Otuda se znanje i stručnost uzimaju kao bitna investiciona varijabla za determinisanje privrednog rasta.

Obrazovanje je, isto tako, trajno potrošno dobro koje pruža tekuće i buduće satisfakcije.

Usavršavanje i menjanje društvenih odnosa zavisi u najvećoj meri od znanja i obrazovanosti ljudi. Obrazovanje ima, dakle, svoje važne socijalne ciljeve, povećava društvenu mobilnost, omogućava i olakšava prilagođavanje pojedinaca stalnim društvenim i socijalnim promenama koje sobom nosi sve brži napredak nauke.

Rang sistema obrazovanja podrazumeva razvojne metode planiranja budućih potreba u kadrovima, odgovarajuće oblike organizacije i finansiranja školskih institucija, stalno prilagođavanje obrazovnog sistema permanentnoj diversifikaciji potreba privrede i društva, iznalaženje odgovarajućih metoda merenja efikasnosti i obrazovanja i adekvatno rešenje problema. Velika brzina zastarevanja jednom stečenih znanja jeste poseban problem sistema obrazovanja. Sistem obrazovanja bi, u stvari, trebao da produkuje korisna znanja za budućnost jer samo kod ljudskog faktora postoji relativno značajan vremenski raspon između sticanja znanja i kasnije upotrebe tog znanja. To je potrebno iz razloga što je čovek, kao proizvođač, jedini proizvodni činilac koji je najduže aktivan u reprodukciji, na koji utiče naučno-tehnološki dinamizam tokom vremena, izazivajući fenomen zastarevanja znanja. Pod dejstvom naučnog i tehničkog progressa, u pitanju su tri tipa zastarelosti: profesionalna, specijalistička i upravljačka.

Profesionalna zastarelost se javlja onda kada znanje i tehnička kompetentnost pojedinca zaostaju za trenutnim dostignućima u profesionalnoj delatnosti. Na ovaj tip zastarelosti se nadovezuje specijalistička zastarelost, kod koje se stepen zastarelosti meri odstupanjem znanja profesionalnih pojedinaca od raspoloživog nivoa znanja u dotičnoj specijalističkoj oblasti. Konačno, upravljačka zastarelost reflektuje neadekvatnu količinu znanja menadžera. Obrazovanje, u tom kontekstu, teži da se konvertuje u permanentni proces koji traje tokom čitave radne aktivnosti čoveka. Obrazovanje se "pojavljuje kao faktički regulator ritma naučnoistraživačkog progressa, a istovremeno i kao sredstvo prilagođavanja društva uslovima tog progressa i dubokim socijalnim transformacijama, što izvire iz njega" (Ibidem, str 507).

Obrazovanje, kao kvalitativan resurs za 21. vek, treba prilagoditi evropskoj koncepciji: biznis ekonomija, menadžerstvo i preduzetništvo. Radi se faktički o novoj prezentaciji krive učenja i marketinga znanja, odnosno o sadržajima koji su se istorijski dokazali kao najbolji podstrek intelektualnog razvoja i nezamenljiva struktura preduzetničke ličnosti.

Problem zastarele škole javlja se gotovo svuda u svetu, a naročito u postsocijalističkim zemljama..

Orijentacija na novu kulturu rada i na novu tehnologiju života podrazumeva pružanje kompleksnih i interdisciplinarnijih znanja za neminovne promene zanimanja tokom radnog veka. Osnovni principi nove škole, onako kako ih vide eksperti u zemljama EU, moraju biti: (1) internacionalizacija, (2) personalizacija i (3) razvijanje duha preduzetništva. Škola treba da osposobljava kadrove koji moraju biti fleksibilni i mobilni u čitavom, već internacionalizovanom svetu i koji moraju biti „snabdeveni“ informacijama koje su svuda „konvertibilne“.

Kriza obrazovanja u Srbiji pogađa sve njegove stepene (od osnovnog obrazovanja do postdoktorskih studija) i nameće vizionarske reforme u vidu alternativne škole, šegrtovanja (kao oblika obrazovanja za rad), u vidu nemačkog „učenja zanata na licu mesta“ (u Nemačkoj, kroz ovaj oblik školovanja dve trećine mlade generacije ulazi u aktivan život), japanskog modela „obučavanja za poziv“ i američke „pozivne škole“ itd (Karavidić S., Čukanović – Karavidić M., 2008., 89).

Izgradnja škole po meri budućnosti nije čin, nego dugotrajan proces koji podrazumeva značajna ulaganja sredstava.

2.1. OSNOVNA POLAZIŠTA U IZGRADNJI SAVREMENOG SISTEMA OBRAZOVANJA

Osnovna polazišta za promene u obrazovnom sistemu su u njegovoj: strukturi, metodama rada, položaju, vrednovanju, upravljanju i vođenju, povezivanju i interakciji sa okruženjem, izgradnji novih društvenih odnosa i naučnim saznanjima.

Definisana su dva glavna pravca u srpskom obrazovanju: jednakost pristupa obrazovanju i potreba za kvalitetom i evaluacijom.

1) Jednakost pristupa obrazovanju

Postoji istorijska teškoća da se za određene grupe stanovništva obezbedi jednak pristup obrazovanju.

U nekim regionima su imovinske vrednosti veće i sredstva koja se izdvajaju za obrazovanje su veća, dok su neke siromašne oblasti došle u situaciju da nemaju dovoljno sredstava koja se mogu izdvojiti za finansiranje obrazovanja, što je dovelo obrazovanje u nejednak položaj. Zbog toga je neophodno da se ovaj problem reši na državnom nivou, tj. da se obezbede dopunska sredstva za finansiranje škola u siromašnim oblastima.

U nekim slučajevima, ove nejednakosti su ispravljane prirodnom evolucijom društva, u drugim je to ispravljano zakonskim propisima.

U okviru tih mera pripremljeno je nekoliko programa:

- Dugoročni program za rizičnu grupu dece;
- Program za decu ometenu u razvoju.

2) Promocija kvaliteta u obrazovanju

Podizanje kvaliteta obrazovanja će se postići ostvarivanjem nacionalnih ciljeva.

Prvi cilj

Ovaj cilj se odnosi na uzroke pojave velikog broja nepismene ili polupismene dece koja pripadaju rizičnoj grupi. Uzrok toga su: rasturanje porodica, siromaštvo, glad i sve veća sumnja u ideje da obrazovanje može značajno da poveća šanse dece da postignu uspeh.

Drugi glavni problem odnosi se na nedostatak direktnih mera za ostvarivanje nacionalnog progressa u pogledu postizanja spremnosti za školu. Nacionalni test spremnosti u ranom uzrastu, sistem ocenjivanja ranog uzrasta preko prikupljenih informacija, treba da pokažu pet kritičnih dimenzija dečjeg rasta i spremnosti za učenje. To su:

1) Fizički i motorički razvoj – Različiti aspekti dečjeg zdravstvenog i fizičkog razvoja,

2) Društveni i emocionalni razvoj – Osećaj ličnog razvoja koji bi omogućio deci da potpuno i konstruktivno učestvuju u aktivnostima razreda, sledeći uputstva, radeći samostalno, ali kao članovi grupe.

3) Približno učenju – Kvalitet radoznalosti, kreativnosti, motivacije, nezavisnosti, saradnje, interesovanja i istrajnosti da postignu maksimum u učenju.

4) Korišćenje jezika – (izražavanje) – Korišćenje usmenog i pisanog jezika, govor, slušanje, rukopis, pisanje sastava, čitanje – u smislu osposobljavanja dece da efikasno komuniciraju sa drugima i izražavaju svoje misli, osećanja i doživljaje.

5) Kognitivno i opšte znanje – Prihvatanje bazičnih informacija, uključujući obrasce i odnose, uzroke i efekte i rešavanje problema u svakodnevnom životu.

Jedna od značajnih strategija koja se preporučuje za postizanje prvog cilja je - više porodica sa većim brojem dece. Istraživanja pokazuju da deca čiji roditelji pokazuju interesovanje za njih u periodu njihovog ranog učenja, posebno tokom prve tri godine, su mnogo uspešnija kada ulaze u predškolske ustanove i u prvi razred osnovne škole.

Mnogi stručnjaci smatraju da je ostvarivanje prvog cilja ključno za revitalizaciju sistema obrazovanja. Ako deca dođu u školu fizički, emocionalno i intelektualno spremna za učenje, ostvarenje drugih ciljeva doći će prirodno i neizbežno. Prihvatajući takve stavove neophodno je jačanje predškolske aktivnosti i pojačana zdravstvena briga za mlade.

Drugi cilj

Ne mali broj učenika ne upiše ili napušta srednje škole i prihvata poslove za koje nisu potrebne određene veštine. Kako gubljenje ovog ljudskog potencijala može biti veliki gubitak za privredu države, to je drugi cilj i usmeren ka tome da što veći broj mladih ljudi ostane u srednjim školama. Drugo usmerenje ovog cilja je pružanje podrške što većem broju mladih da se upišu.

Postizanje drugog cilja zahteva motivaciju i razrednu umešnost. Mladi ljudi treba da budu ubeđeni da završetak škole znači olakšanje u pogledu načina njihovog života u decenijama koje dolaze.

Oni moraju da razmišljaju o dugoročnim posledicama i da pažljivo procene svoje buduće potencijale, pre nego što se odluče za školu i obrazovanje.

Treći cilj

Ovaj cilj se odnosi na nesposobnosti učenika da ovladaju višim stepenom veština i znanja u većini fundamentalnih oblasti nastavnog programa. Ovaj problem je jasno identifikovan na nacionalnim i drugim testovima.

Četvrti cilj

Ostvarenje ovog cilja je posebno značajno za poslovno društvo i usmereno je ka postizanju onih veština koje su najneophodnije za sam radni proces. Ovaj cilj treba prevashodno razmatrati u okvirima međunarodne konkurencije, jer sve veći broj korporacija počinje da shvata svoju misiju u okvirima globalnog tržišta.

Državni indikatori prirodnonaučnog i matematičkog obrazovanja su pokazali određena postignuća u realizaciji četvrtog cilja, ali su i naglasili da još predstoje teški zadaci.

Konstatovani napredak još ne rešava mnoge probleme, ali pokazuje pravac koji vodi ka ostvarivanju četvrtog cilja.

Peti cilj

Peti cilj predstavlja kontinuitet koji je potreban odraslima i deci da otvore nove mogućnosti obrazovanja. U promenama ekonomskog okruženja, poslova, potreba, ukupne industrije, javljaju se nove tehnologije i potrebe.

Prilagođavanje novim izazovima donosi prosperitet, ali traži obrazovanje i pripremu pojedinaca i nacije za te promene.

Permanentno obrazovanje je usko povezano sa brzim promenama koje se dešavaju na tržištu. Radnici će morati više da se adaptiraju na promene u poslu i da prihvate činjenicu da moraju da se osposobljavaju za nove veštine i da se prilagođavaju novim izazovima i tehnikama. U tom prilagođavanju, neophodno je obezbeđivanje sticanja bazičnih veština – čitanja i pisanja.

Uzrok za nepismenost, kao i za problem napuštanja škole, pored ostalog, stručnjaci vide i u motivaciji.

Šesti cilj

Većina obrazovnih stručnjaka potvrđuje da droga, alkohol i nasilje imaju značajnu ulogu u opadanju nivoa potrebe školovanja. Problemi su naročito izraženi u velikim gradskim sredinama. Pored alkohola i droge, poslednjih godina došlo je do pojave talasa nasilja.

Proučavana je i disciplina u razredima. U ovoj oblasti još postoje mnogi problemi. Smatra se da svi segmenti društva moraju da saraduju na rešavanju ukupnih problema, kada je reč o drogi, alkoholu i nasilju, da bi oni bili rešeni.

Svakako da škole i vlasti imaju značajnu ulogu u ostvarivanju tih ciljeva, ali napredak se ne može ostvariti bez saradnje sa porodicama i lokalnom zajednicom.

2.2. DALJI PRAVCI U IZGRADNJI SAVREMENOG SISTEMA OBRAZOVANJA

Pre svega, potrebno je izboriti se za standarde u obrazovanju, to je princip broj jedan, a nacionalni standardi će predstavljati ono što svi učenici na svim nivoima obrazovanja moraju da znaju.

Svaka škola mora da sačini nastavni plan i program koji će ispuniti ove standarde, a nastavnici moraju biti adekvatno osposobljeni kako bi mogli da pruže učenicima odgovarajuće znanje za zadovoljavanje ovih standarda.

Proces podizanja standarda neće biti lak i u početku će to za decu predstavljati teškoću.

Drugi principi se odnose na nagrađivanje nastavnika - da bi imali najbolje škole i najbolje nastavnike.

Najbolje nastavnike treba i novčano nagrađivati i na taj način ne samo da će najbrže biti elimisani oni koji nedovoljno pružaju u okviru svoje profesije, već će to biti i podsticaj mladim i kvalitetnim ljudima da odaberu nastavnički poziv.

Treći princip se bavi pitanjem izbora najbolje škole. Država treba da omogući roditeljima da izaberu odgovarajuću školu za svoje dete. To pravo da izaberu odgovarajuću školu podstiče takmičarski duh, što će navesti škole na uvođenje novina u nastavu i poboljšanje kvaliteta.

Četvrti princip mora da vodi računa o formiranju i razvoju karaktera učenika, jer deca treba da izrastu u dobre građane. Red i disciplina se i dalje moraju jačati i razvijati.

Peti princip se bavi rekonstrukcijom postojećih i izgradnjom novih škola.

Šesti princip se odnosi na obrazovanje tokom čitavog života (doživotno obrazovanje).

Sedmi princip pokazuje neophodnost da se moć ere informatike prenese i u same škole.

Obrazovanje predstavlja kritičnu tačku kada je u pitanju prestiž, zato je potrebno učiniti da se obrazovanje unapredi, poboljša, osavremeni, da mu se prošire granice, tako da to zaista bude obrazovanje u toku čitavog života.

Naravno, moraju se pojačati moćne snage nauke i tehnologije. To se može postići samo dobrim obrazovanjem i uvođenjem nove tehnologije u svaku školsku učionicu.

U novoj tehnologiji nastave posebno mesto zauzimaju kompjuteri, koji treba da postanu sastavni deo ne samo školskog već i porodičnog života. Danas „informativna i komunikativna tehnologija daju dobru osnovu za delotvornu i kreativnu upotrebu znanja“...a „znanje i inteligentno korišćenje informacija su ključni faktori razvijanja privrede“. (Delić N., 2008, 10)

Veza sa svim kulturama sveta neće biti samo san, već i neophodnost savremenog čoveka i društva. To mora biti jedan od zacrtanih ciljeva reforme obrazovanja u Srbiji.

Konačno, osmi princip se odnosi na jedinstvenu nomenklaturu zanimanja koja je preduslov za komuniciranje na polju zapošljavanja.

Međunarodna komunikacija u oblasti rada i zapošljavanja pretpostavlja i konverziju podataka iz nacionalnih sistema u međunarodne, zbog čega je nezaobilazno usaglašavanje nacionalnih kvalifikacija zanimanja sa međunarodnim standardima.

Međunarodna standardna klasifikacija zanimanja predstavlja sistem standarda za konverziju podataka iz nacionalnih kvalifikacija na međunarodni nivo i obrnuto, što olakšava međunarodnu komunikaciju u oblasti statistike rada i sastoji se u dekodiranju svake grupe nacionalne klasifikacije na najpodesniju grupu međunarodne klasifikacije.

Svakako, usklađivanje nacionalnih klasifikacija ne podrazumeva doslovno ujednačavanje sadržaja, već prihvatanje osnovnih metodoloških i konceptijskih okvira, uz poštovanje nacionalnih specifičnosti u pogledu vrste, broja i razvoja zanimanja, tehnološkog nivoa razvoja, obrazovnog sistema i sl.

U cilju unapređenja nacionalnih sistema klasifikacije zanimanja, kao i međunarodne saradnje u oblasti rada, Međunarodna organizacija rada preporučuje da se zanimanja klasifikuju prema:

- 1) radnim operacijama,
- 2) predmetu rada,
- 3) sredstvima za rad,
- 4) načinu rada,
- 5) vrsti rada,
- 6) oblastima zanimanja,
- 7) tehnološkim zahtevima radnih mesta i
- 8) osposobljenosti za obavljanje određenih poslova (uključujući i nivo obrazovanja).

Ovakav konceptualni pristup je doveo, kako u evropskim zemljama tako i u svetskim okvirima, do stvaranja hijerarhijskih modela nacionalnih klasifikacija zanimanja, sve do nivoa jediničnih grupa i nižih nivoa agregacije.

U Međunarodnoj standardnoj klasifikaciji obrazovanja utvrđena su četiri nivoa klasifikacije prema obrazovnim kategorijama, iz čega ne proizilazi da se za obavljanje određenog posla zahtevaju samo kvalifikacije koje se mogu steći u sistemu formalnog obrazovanja.

Specifičnost našeg obrazovnog sistema je dobrim delom uticala na prirodu i strukturu klasifikacije zanimanja. Jedinstvena nomenklatura zanimanja, kod nas nije po svom osnovnom konceptualnom pristupu i strukturalnom sistemu uporediva sa međunarodnim, naročito kada je reč o najopštijim i najužim nivoima agregacije (područjima rada i zanimanjima).

Komparacijom se može uočiti nekompatibilnost sistema, kako u sadržajnom, tako i u strukturalnom smislu.

Iskustva evropskih zemalja pokazuju da su nastojanja da se reformišu obrazovni sistemi povezana sa inoviranjem nacionalnih sistema zanimanja, a razloge za to treba tražiti u povezanosti rada i obrazovanja. Stoga se, najčešće, pri reformisanju nacionalnih programa polazi od standarda zanimanja kao osnove za utvrđivanje obrazovnih sadržaja i osmišljavanje nastavnih planova i programa. Uglavnom, nacionalni sistem klasifikacije zanimanja predstavlja osnov za standardizaciju znanja i veština.

Postojeća Jedinstvena nomenklatura zanimanja je rađena u specifičnim društveno-ekonomskim uslovima koji već pripadaju prošlom vremenu. U proteklom periodu, ista nije bila sistematski praćena, budući da je u novim prilikama prelaska na tržišno privređivanje naučno-tehnološki razvoj dobio dodatno ubrzanje. Stoga, zahtev za inoviranjem JNZ je nadjačan i zahtevom za izradom nove nacionalne nomenklature zanimanja.

Škola za XXI vek, podrazumeva integrisano akademsko učenje koje je potrebno savremenom poslovanju. Neophodno je organizovati „biznis forum“, odnosno kontinuirani dijalog između poslovnih ljudi i stručnjaka za obrazovanje, o tome šta učenici treba da znaju da bi mogli da rade.

2.3. AKREDITACIJA USTANOVA OBRAZOVANJA I STRUČNO USAVRŠAVANJE NASTAVNIKA

U okviru reformi obrazovanja mora se uspostaviti fleksibilan sistem kontinuiranog profesionalnog usavršavanja.

To podrazumeva utvrđivanje standarda znanja i veština (standarda kompetencija) prosvetnih radnika, saglasno proverenim potvrđenim i indikatorima kvaliteta.

Ovo tim pre jer je izražen trend zapošljavanja nastavnika prema ponudi, a ne prema potrebi. Veliki broj nastavnika nema inicijalnu pripremu za obavljanje posla kojim se bave, kao ni menadžerske sposobnosti za poslove direktora.

Cilj je da se nastavnici profesionalno usavrše funkcionalnim znanjima i veštinama. Sistem profesionalnog razvoja nastavnika treba da bude otvoren i dinamičan, povezan sa svim relevantnim institucijama.

Osnova za razvoj ove sfere stručnog usavršavanja i osposobljavanja je:

1) Uspostavljanje sistema akreditacije (proces eksternog vrednovanja institucija obrazovanja i akt formalnog priznavanja institucija od strane nadležne institucije), u skladu sa definisanim standardima i procedurama.

2) Uspostavljanje sistema sertifikacije. Svrha ovog sistema je da omogućí sticanje validnih javnih isprava ili sertifikata stručnih kvalifikacija.

Sistem akreditacije i sertifikacije omogućíće diferencijaciju ustanova obrazovanja i zaposlenih i može biti značajan faktor u procesu tranzicije obrazovanja.

Najodgovorniji za primenu zakona o visokom obrazovanju i implementaciju Bolonjske deklaracije su: Konferencija Univerziteta Srbije, Konferencija direktora visokih strukovnih škola i visokoškolskih ustanova, kao i svaka visokoškolska ustanova pojedinačno.

Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta donošenjem odgovarajućih pravilnika i standarda, utvrdila je proceduru za akreditaciju, čime su se stvorili svi zakonski uslovi za sprovođenje akreditacije visokoškolskih institucija.

Proces akreditacije i provere kvaliteta visokoškolskih ustanova je, po svojoj prirodi i društvenom značaju, veoma osetljiv proces u kojem su objektivnost i kredibilitet od suštinske važnosti za rad visokoškolskih institucija u Srbiji.

Osavremenjavanje sadržaja i stalno prikupljanje informacija su od suštinskog značaja, kao i stimulisanje naučnoistraživačkog i stručnog rada.

Kvalitet nastavnog procesa obezbeđuje se kroz interaktivnost nastave, profesionalnog rada nastavnika i saradnika, poštovanje planova rada po predmetima itd.

Poslovni prostor (učionice, kabineti, biblioteka, čitaonica) i oprema (savremena tehnička laboratorijska i druga specifična oprema) presudni su za organizaciju i izvođenje nastave.

Kvalitet finansiranja visokoškolskih ustanova uslovljava finansijsku stabilnost u dugom vremenskom roku. Na kraju, neophodno je uspostaviti visok nivo sistemskog praćenja i proveru kvaliteta rada visokoškolskih ustanova (Grupa autora, 2007, 28).

3. STRATEGIJA RAZVOJA OBRAZOVANJA

3.1. STRATEŠKI CILJEVI

Da bi se postigli ciljevi obrazovanja, jasno je da će biti neophodno promeniti strategije i oblike delovanja u obrazovnim ustanovama i u administraciji.

Stepen promene koji je potreban, prioritete delovanja i sled akcija, treba odrediti na svim nivoima na kojima se donose odluke.

Treba podsticati neposredne kontakte sa okruženjem.

Aktivnosti u okviru osposobljavanja nastavnika moraju da se integrišu u opštu politiku unapređivanja nastavničke profesije.

Obrazovanje ne može biti isključiva odgovornost obrazovnih ustanova.

U pogledu koordinacije između škole i porodice, potrebno je preduzeti mere kako bi se podstaklo učešće roditelja u školskim aktivnostima. Veoma su značajni i obrazovni programi za odrasle i zajednicu u celini, kako bi se pospešio rad škole.

Sve se više priznaje i uticaj medija na socijalizaciju dece i mladih. Stoga je bitno da se nastavnici osposobe, a učenici pripreme za kritičku analizu i korišćenje medija, kao i da se kod njih razvije sposobnost selektivnog izbora programa.

Mlade ljude koji provode dosta vremena van škole i koji često nisu obuhvaćeni sistemom formalnog obrazovanja, neophodno je obuhvatiti neformalnim obrazovanjem, prilagođenim njihovim potrebama, a koje će ih odgovorno i efikasno pripremiti za preuzimanje uloge građana.

Društvo će najviše učiniti za svoj razvoj ako iskoristi u visokom procentu individualnosti i saznanje potencijale svojih članova. Sve jače vezivanje mogućnosti obrazovanja za finansijske prilike učenika/studenata polazi od drugačijeg načina tumačenja načela jednakih šansi u obrazovanju i to je veliki problem.

Obrazovanje u Srbiji se nalazi na putu jačanja uloge novca, koji se manifestuje u državnim školama i na fakultetima.

Finansiranje obrazovanja mora se normativno urediti, tako da se zna koliko sa svojim sredstvima učestvuje država, a koliko učenik ili student. S druge strane, ako student izdvaja sve više za svoje obrazovanje, on se može upitati šta dobija za te pare, tako da neće plaćati zastarele nastavne programe i zastarele nastavne metode. On hoće da napravi svoj sopstveni obrazovni izbor. Da li je naše obrazovanje u kadrovskom i mentalnom smislu spremno da prihvati nove obrasce finansiranja obrazovne delatnosti?

Nisu li koreni starih navika previše duboki?

Dinamika intenzivnih društveno-ekonomskih i socijalnih promena i razvoja nameće potrebu menjanja sistema obrazovanja i traženje adekvatnih rešenja, a sve u cilju usklađivanja realnih potreba ove delatnosti sa zadacima koje ona ostvaruje za potrebe društva, prevazilaženja ispoljenih slabosti i protivurečnosti u finansiranju i obezbeđivanja materijalnih pretpostavki za permanentni razvoj obrazovanja.

Definisanje suštine sistema obrazovanja vrši se na osnovu ukupnosti i funkcionalne povezanosti svih, a ne samo pojedinih komponenti sistema, makar su one prema suštini i logici manifestovanja bile i bitni faktori sistema kao intergralne celine.

Za izmenu sistema planiranja i finansiranja obrazovanja kao celine, potrebna je kvalitativna izmena svih komponenti na kojima je fundirana njegova osnova.

Sistem finansiranja obrazovanja danas, u našoj praksi, ne podudara se sa zahtevima vremena i tranzicionim potrebama razvoja obrazovanja, pa je ozbiljna prepreka sprovođenju reformi obrazovanja.

Vaspitno-obrazovni rad zahteva ulaganja određenog iznosa sredstava i svako njegovo umanjenje utiče na mogućnosti i kvalitet ostvarivanja ciljeva obrazovanja.

Napominjemo da su fiksni troškovi nepromenljivi u okviru odgovarajućeg kapaciteta škole.

Oni su, prema tome, konstantni za određeni kapacitet ustanove obrazovanja, a promenljivi po jedinici usluge (učeniku), proporcionalno povećanju, odnosno smanjenju obima usluga (broja učenika/studenata) u okviru određenog kapaciteta.

Promišljeno uređen, složen sistem finansijskih odnosa između različitih nivoa vlasti, „ključ“ je za postizanje reformskih ciljeva Republike Srbije pa i obrazovnog sistema. U tom smislu, finansijsko izravnjanje označava raspodelu javnih finansija između različitih nivoa vlasti i raspodelu javnih prihoda koji služe za njihovo finansiranje.

Neophodno je stvoriti mogućnost jačanja finansijsko-fiskalne samostalnosti lokalne samouprave, posmatrano u kontekstu ukupne društvene razvijenosti i promena koje su neophodne.

Decentralizacija obrazovnog sistema predstavlja značajan instrument za povećanje demokratskog učešća lokalnih vlasti u postupku donošenja odluka i preuzimanja odgovornosti, ne samo za finansiranje obrazovanja već i za razvoj i rezultate obrazovanja.

Decentralizacijom se lokalna vlast dovodi u neposrednu vezu sa poreskim obveznicima, čime se podstiče njihovo učešće u upravljanju javnim prihodima i rashodima namenjenih obrazovanju.

Jedan od problema je stalni pritisak za smanjenje broja i strukture škola i zaposlenih u obrazovanju. Način na koji bi to moglo da se prevaziđe, uključuje akreditaciju obrazovnih ustanova i sistem sertifikata za nastavno osoblje, prevremeni odlazak u penziju i sl.

Zaključak je da je potrebno primeniti sveobuhvatni pristup, koji bi uključivao kako opšta pitanja (demografski faktori, obrazovni nivo zaposlenih, stalno zaposleni/zaposleni na određeno vreme, odnos između nenastavnog i nastavnog osoblja), tako i neka specifična pitanja (spajanje škola i drugih obrazovnih institucija).

Poseban cilj u promenama sistema obrazovanja je stav da izvođenje ovog procesa bude sa što manje potresa, nepravdi, gubitaka, odnosno da to bude dugoročno povoljna promena. Tako duboke promene sistema obrazovanja moraju biti utemeljene u zakonima Republike Srbije i drugim zakonskim i podzakonskim aktima.

Danas su pred obrazovnim institucijama izuzetne mogućnosti, ali i izuzetni rizici.

S obzirom da su putevi karijere sve složeniji i mogu naglo da se menjaju, ljudi svih zanimanja i starosti tragaju za dodatnim obrazovanjem.

Mora se omogućiti pristup svima koji teže dopunskom doživotnom obrazovanju, što zahteva od obrazovnih ustanova ubrzane inovacije. Međutim, život nas upućuje na opreznost jer mnoge mogućnosti mogu na kraju da ugroze kvalitet obrazovanja, lišavajući ga svojih osnovnih vrednosti, kao i da umanje njegov doprinos opštem dobru društva.

Poslednja linija odbrane osnovnih obrazovnih standarda jeste adekvatan i stalni nivo finansijske podrške države. U suprotnom, pragmatiski opstanak obrazovne institucije će gotovo uvek imati prednost nad institucionalnim vrednostima.

Nije nam namera da podržavamo ili negiramo neophodnost uvođenja preduzetničke inicijative u obrazovanje, već da jednostavno ukažemo da je razumna finansijska stabilnost ustanova obrazovanja, najveća i najbolja garancija protiv neodgovornog preduzetničkog ponašanja.

Država mora da zaštiti nacionalne interese u sferi obrazovanja i pored toga što to treba da čine i same institucije, bez obzira na mogući uticaj preduzetničkog finansiranja.

Veoma bitan činilac je i program rada sa javnošću, koji obuhvata informisanje i obrazovanje javnosti, da razume, prihvati i podrži proces reformi obrazovanja, tim pre, jer to nije čin nego dugotrajan proces. Za tako značajan posao treba znanja, odlučnosti, motivisanosti svih subjekata u procesu obrazovanja, a naročito vremena. Izuzetno je važna strategija koja podrazumeva definisane ciljeve, metode i postupke izvođenja, utvrđene uloge pojedinih aktera, motivaciju svih subjekata i efikasnu kontrolu celokupnog procesa obrazovanja.

U savremenom obrazovanju kadrova, sve zemlje sveta imaju ozbiljne razvojne pretenzije, pogotovo u prelomnoj deceniji, koje dugoročnije (pred)određuju tehno-ekonomsku sudbinu privrede, društva i pojedinca. U svemu se, dakle, ozbiljno misli na obrazovanje

generacija budućnosti. Poznato je da režim koji zapusti obrazovanje gubi sopstvenu budućnost i sadašnjost. (Karavidić S., Čukanović-Karavidić M., 2008., 9).

3.2. SMERNICE RAZVOJA STRATEGIJE SISTEMA OBRAZOVANJA

Mnoga interdisciplinarna promišljanja i diskusije obrazovne stvarnosti, obilato ukazuju na potrebu razvoja, reforme ili transformacije sistema obrazovanja, kao i na potrebu iznalaženja odgovarajuće strategije za njenu realizaciju.

Cilj je stvaranje sistema obrazovanja zasnovanog na rezultatima nauke i naučnih disciplina, koje se iz raznih uglova bave fenomenom obrazovanja, a posebno: temeljnim pitanjima razvoja sistema obrazovanja, nastavnikom kao ključnim faktorom uspešnosti, kurikularnom reformom, vanškolskim i vannastavnim aktivnostima, kao i evaluacijom obrazovanja u uslovima tranzicije.

U tom smislu, nameće se teza da svako prestrukturiranje obrazovanja mora biti zasnovano na razumevanju i uvažavanju potreba društva, na široko zasnovanom razumevanju „između obrazovanja i društva“, kao i na načinima putem kojih bi se taj skup odnosa morao menjati, kako bi se zadovoljile individualne, društvene i nacionalne potrebe. Svakako da je prvi korak, u promišljanju svake strategije razvoja sistema i obrazovanja, razumevanje društvene tranzicije i njenih implikacija koje i ukazuju na potrebu za promenama u obrazovanju, uvažavajući promene u društveno-ekonomskoj sferi, demografske promene, promene u organizaciji i načinu rada, promene u obrazovnim i individualnim potrebama pojedinca.

Polazeći od činjenice da društvo XXI veka eksplicira znanje kao najvažniji resurs, da ističe važnost kulture, shvaćene kao stil i način života, za funkcionisanje novih društvenih oblika i odnosa u njima, da zagovara novu obrazovnu paradigmu koja artikuliše ispravnost delovanja, a ne savršenost saznanja, potpuno je jasno da obrazovanje, kao važan društveni podsistem, nije i ne može biti imuno na zahteve koji se u tom cilju postavljaju. Naime, društveni problemi i potrebe društva oduvek su se rešavali putem obrazovanja i obrazovanih institucija, što samo potkrepljuje tezu o društvenoj uslovljenosti obrazovanja i novih zahteva za osmišljavanjem i razvojem sistema obrazovanja, kompatibilnog potrebama i zahtevima savremenog društva.

Društvene tranzicije pokrenule su radikalne promene u značenju znanja kao fenomena.

Ograničimo li se na probleme obrazovanja, nećemo pogrešiti ako u njegovom razumevanju pođemo od teze da su danas sve zemlje nezadovoljne svojim obrazovanjem.

Kako je obrazovanje kritična tačka sveukupnog društvenog opstanka i razvoja, otuda se postavlja opravdano pitanje o mogućim pravcima promena u obrazovanju, tj. kako razvijati obrazovni sistem koji bi bio usaglašen sa promenama u drugim sferama života i rada? Koja

i kakva arhitektura obrazovnog sistema će biti najprimerenija za XXI vek? Odgovori na ova, ali i mnoga druga pitanja, traže se i daju u kontekstu sagledavanja promena u budućnosti.

Iako je za budućnost jedino izvesno da dolazi iz sadašnjosti, projekcije razvoja obrazovanja možemo posmatrati iz različitih paradigmi. Ravan sa koje se polazi u fokusiranju svih ciljeva obrazovanja je ravan ekonomskog razvoja; zbog toga će, prema većini autora, ekonomski sistemi više nego ikada do sada, direktno uticati na obrazovanje. Poslovno okruženje će, prema predviđanjima, postati zavisni od strateškog informatičkog upravljanja, što svakako implicira i promenu u sadržajima obrazovanja.

U kontekstu globalizacije, očekuje se velika pokretljivost zaposlenih, potreba za obrazovanjem tipa „obrazovanje potrebno vremenu“ (just in time), znači obrazovanje putem odgovarajućih tečajeva, u cilju ovladavanja potrebnim veštinama i informacijama, kao i novim zanimanjima. U promenjenim društvenim uslovima, danas više nego ikada, stoji otvoreno pitanje: da li želimo obrazovni sistem koji će se prilagođavati društvenim promenama ili obrazovni sistem koji će inicirati promene ili čak upravljati njima?

Osim implikacija na tradicionalno obrazovanje, promene u radnoj i poslovnoj arhitekturi, a koje nastaju uglavnom pod uticajem „tehnološke paradigme“, odraziće se i na odnos prema znanju u svom novom značenju. Međutim, izraziti trend demografskog starenja u Evropi nalaže i promenu u poimanju funkcije permanentnog obrazovanja.

Kontinuirano i doživotno obrazovanje, postaje sastavni deo života, tako da je nužno aktiviranje individualne dimenzije pojedinca, socijalnih potreba i veština, kao i socijalne odgovornosti. Iz toga proizilazi „...da obrazovanje za budućnost zahteva temeljno preispitivanje kako obrazovnih sadržaja tako i ciljeva obrazovanja“. (Marković D. Ž., Bogdan I. B., Ristić Ž. L., 2010, 437)

Stavljanjem obrazovanog pojedinca u centar uspešnosti razvoja društva znanja, on postaje simbol i nosilac razvoja i standarda tog društva. Znanja treba svakog pojedinca da uključe u proces obrazovanja „pismenost za XXI vek“. Od toga će neposredno zavistiti, ne samo razvoj pojedinca, nego i razvoj celokupnog društva, što podrazumeva posedovanje niza kompetencija, kako ličnih i profesionalnih, tako i socijalnih kompetencija, a podrazumeva i osposobljenost pojedinca za kritičku distancu, osposobljenost za veštinu jasne komunikacije, sposobnost rešavanja problema, spremnost za timski rad, osposobljenost za rad na novim informatičkim tehnologijama, posedovanje tehnološke kulture, znanje stranog jezika i osposobljenost za trajno, doživotno učenje. Diskurs društva znanja, osim zalaganja za „novu pismenost“, promovise i nove vrednosti, stavove i navike koje se javljaju usled sve veće međuzavisnosti ljudi, kao i zbog stalnih promena u prirodnom i društvenom okruženju. Dakle, društvo znanja, treba promovisati kao opšti princip sistema obrazovanja na svim nivoima, kao opštu odrednicu u programiranju nastavnih sadržaja, kao interkulturalno obrazovanje, u smislu osnove sistema vrednosti.

Moraju se jasno definisati ciljevi, usmereni na povezanost potreba za prestrukturiranjem obrazovanja sa potrebama razvoja društva u celini. U tom smislu, osnovne smernice, ili načela prestrukturiranja sistema obrazovanja, bile bi:

- osećaj za relevantnost potreba autentičnog društvenog razvoja, ali i globalne stvarnosti;
- postavljanje obrazovnih institucija i ostalih oblika neformalnog obrazovanja na glavnu putanju kretanja razvoja šire zajednice;
- povećanje resursa neophodnih za razvoj strategije obrazovanja, pre svega ulaganje u obrazovanje nastavničkog kadra i razvoj njihovih potencijala, uz maksimalnu društveno-materijalnu podršku;
- svestrano podizanje osnove, opšte-društvene podrške značaju obrazovanja i obrazovne politike uopšte.

Naravno, načine da očuvamo nacionalni identitet i istovremeno budemo građani sveta, moramo da pronađemo sami

U dosadašnjim neuspelim pokušajima reformami sistema obrazovanja u zemljama u tranziciji, pa i kod nas, javila su se dve ravni. U prvoj ravni, bilo je više ideoloških rasprava o modelu reforme od samog uvažavanja relevantnih pokazatelja i činjenica o trenutnom stanju obrazovne prakse, dok u drugoj ravni, što se pokazalo kao velika zabluda zemalja u tranziciji, ispoljeni su megalomanski ciljevi, u smislu „sve i odmah“, što je pedagoškoj osnovi strategije razvoja sistema vaspitanja i obrazovanja dalo vrlo malo efekata u praksi.

Promeniti sve odjednom, dakle strategija „sve i odmah“, pokazala se kao najveća greška zemalja u tranziciji. Takva strategija ima više otežavajućih nego podsticajnih faktora, ali je i pokazala nespremnost za tranzicione promene u obrazovanju i suočava nas sa pitanjem šta smo u stanju da učinimo i šta sa posledicama donetih odluka.

3.3. OSNOVNI ASPEKTI RAZVOJA OSNOVNOG OBRAZOVANJA

Vreme u kome živimo i radimo karakterišu radikalne promene koje se događaju u našoj zemlji, kako na globalnom, društveno-političkom i ekonomskom planu, tako i u obrazovanju u celini. Nema sumnje da je razvoj osnovnog obrazovanja i vaspitanja jedna od najvažnijih delatnosti, koja direktno utiče na razvoj pojedinca i celokupnog društva, mada nisu zanemarljive i povratne veze kojima društvo značajno utiče na ovu delatnost.

Svaki istorijski period karakteriše, između ostalog, određena vizija i strategija vaspitanja i obrazovanja, koja se počinje menjati u skladu sa zahtevima novih društvenih okolnosti.

Novi pogled na obrazovanje određen je idejama o otvorenom doživotnom učenju i razvoju društva u pravcu globalnog društva znanja, kao ključnog faktora razvoja društva. U okviru reforme višeg i visokog obrazovanja, mora se posebno istaći značaj reformisanja ustanova za obrazovanje vaspitača i ustanova za obrazovanje učitelja, dakle ustanova koje obrazujući vaspitače i nastavnike direktno utiču na prenošenje nacionalnom strategijom predviđenih i društveno opšte prihvaćenih vrednosti. Radeći sa najmlađom populacijom, vaspitači i učitelji imaju najveću odgovornost za njihovo obrazovanje i vaspitanje, za podsticanje i razvoj intelektualnih kapaciteta, u cilju njihovog osposobljavanja za dalje obrazovanje. S druge strane, dosadašnji sistem i model obrazovanja bio je zasnovan na statičnoj koncepciji obrazovanja, koja potencira važnost početnog obrazovanja, a ne uvažava potrebu za stalnim profesionalnim razvojem i reformisanjem svesti o nužnosti obrazovanja.

Kako obrazovanje i usavršavanje mora da se kreće prema većoj autonomiji škole i kako raste potreba za timskim radom u nastavi, usvajanje novih kompetencija nastavnika pojavljuje se kao vitalni interes obrazovnog sistema, pre svega kao otvorenog sistema savremenog učenja u koji su integrisane i nove informacione i komunikacione tehnike. Isto tako, očekuje se da se razviju sposobnosti primene istraživačkih rezultata i razvojnog koncepta, odnosno sposobnosti iznalaženja odgovarajućih rešenja.

Osnovnim obrazovanjem i vaspitanjem ostvaruje se naročito: osposobljavanje za život, rad i dalje obrazovanje i samoobrazovanje; ovladavanje osnovnim elementima savremenog opšteg obrazovanja; osposobljavanje za primenu stečenih znanja i umeća i stvaralačkog korišćenja slobodnog vremena; razvijanje intelektualnih i fizičkih sposobnosti, kritičkog mišljenja, samostalnosti i zainteresovanosti za nova znanja; upoznavanje osnovnih zakonitosti razvoja, prirode i ljudskog mišljenja; razvijanje humanosti, patriotizma i drugih etičkih svojstava ličnosti; negovanje i razvijanje potreba za kulturom i očuvanjem kulturnog nasleđa; sticanje osnovnih saznanja o lepom ponašanju u svim prilikama. Jedan od dominantnih oblika vannastavnih aktivnosti su slobodne aktivnosti učenika koje se organizuju u školi.

Cilj slobodnih aktivnosti, koje su sastavni deo programa vannastavnih aktivnosti, je da se u okviru ostvarivanja opšteg cilja vaspitanja i osposobljavanja učenika za razvijanje i negovanje kvalitetnog individualnog i društvenog života posebno doprinese „formiranju autonomne, stvaralačke, radne, slobodne, kritički, odgovorne i društveno angažovane ličnosti“. Slobodne aktivnosti se organizuju u okviru kružoka, sekcija, klubova, itd.

3.4. OSNOVNI ASPEKTI RAZVOJA SREDNJEG OBRAZOVANJA

Modernizacija države, njena orijentacija ka modernim tehnologijama, uticaće na inoviranje ciljeva stručnog obrazovanja u Srbiji i približavanje evropskim zemljama. Zbog toga će stručno obrazovanje kod nas biti, pre svega, usmereno na jačanje stručnih znanja, sticanje sposobnosti i veština, kao i veće fleksibilnosti u savlađivanju promenljivih zahteva u svetu

rada, kako bi mladi ljudi, pripremljeni za nove profesionalne izazove, mogli da se uključe u ukupnu modernizaciju društva. Pošto je pravac razvoja našeg društva rukovođen nastojanjem da ono postane društvo koje uči, neophodno je kod mladih razvijati želju za doškolovanjem.

Usklađivanje razvoja obrazovanja sa potrebama tržišne privrede zahteva i ukupnu reformu srednjeg stručnog obrazovanja. Da bi se povezali tržišna privreda, tehnološki razvoj i potrebe u oblasti zapošljavanja, neophodno je i drugačije opredeljivanje učenika za upis u srednje škole i izbor željene profesije. Isto tako, nužno je i usaglašavanje diploma i kvalifikacija u našoj zemlji sa svetskim standardima, kao i diversifikacija institucionalnih oblika i modela, programa i metoda rada. U okviru tih promena, treba obezbediti horizontalnu i vertikalnu fleksibilnost nastavnih programa, odnosno prohodnost za dalje školovanje.

Razvoj stručnog obrazovanja u Srbiji treba da uvaži i uključi principe doživotnog obrazovanja, da pomogne lakše i brže zapošljavanje pojedinaca i da obezbedi kompletan lični razvoj sadašnjih i budućih generacija. Proces promena podrazumeva stvaranje fleksibilnog, efikasnog i kvalitetnog stručnog obrazovanja, dostupnog svima, uz uvažavanje specifičnosti postojećeg sistema i njegovog dosadašnjeg razvoja u Srbiji. Na taj način, srednje stručno obrazovanje "doprinosi formiranju kvalitetno obučne radne snage i stvaranju društva zasnovanog na znanju, što je temelj ukupnog i održivog razvoja društva u celini". (Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020, 92)

Izbor srednje škole zavisi od izbora učenika i stvarnih mogućnosti za upis. Iako većina učenika koja završi osnovnu školu nastavlja obrazovanje u srednjim školama, oni pokazuju različita interesovanja za pojedina zanimanja, pa su i uslovi upisa različiti.

Uprkos činjenici da je 75% svih učenika u srednjem obrazovanju upisano u stručne škole, većina učenika koja završi osnovno obrazovanje želi da se upiše u gimnazije, što znači da je ova disproporcija posledica ograničenog broja mesta u gimnazijama. Tome doprinosi i činjenica da je u poslednjim godinama 90% onih koji su završili srednju stručnu školu čekalo od jedne do pet godina na zaposlenje. Učenici koji završe četvorogodišnju srednju stručnu školu obično se prijavljuju za upis na fakultet.

Međutim, podaci o nezaposlenim kadrovima koji su završili srednje obrazovanje pokazuju neusklađenost između mesta za obrazovanje i slobodnih mesta za zapošljavanje. Postojeći obrazovni sistem u Srbiji karakteriše:

- 1) Postojanje velikog broja obrazovnih ustanova, sa različito planiranim upisnim kapacitetima koji ne odražavaju potrebe tržišta rada;

- 2) Iz godine u godinu, u prvi razred srednjih stručnih škola upisuje se isti broj učenika, što pokazuje da ne postoji usklađivanje ni sa potrebama privrede ni sa podacima o nezaposlenim kadrovima određenih profila;

- 3) Prethodne konstatacije direktno utiču da se jedan broj profila svrstava u kategoriju tzv. „homogenih diversifikovanih profila sa suficitarnim zanimanjima“. To

podrazumeva: veliku pokrivenost teritorije nezaposlenim kadrovima tog profila; dužinu čekanja na posao koja je jednaka trajanju školovanja; spori tempo zapošljavanja (kada ne bi bilo novog priliva nezaposlenosti, svi sadašnji nezaposleni kadrovi takvih profila bi se zapošljavali u periodu od 4 do 12 godina); tzv. slabu koncentraciju nezaposlenih u velikim gradovima (gde je i inače bio najveći stepen zapošljavanja u Srbiji devedesetih godina); slabu pokretljivost nezaposlenih profila iz pojedinih područja rada.

Po svojoj unutrašnjoj strukturi i organizaciji, najveći deo stručnih škola je mešovitog karaktera – organizuje nastavni proces za dva ili više područja rada (na primer, za područja rada: ekonomija, pravo i administracija, tekstilna industrija i kožarstvo, mašinstvo i obrada metala). Najmanji broj stručnih škola su one u kojima se organizuje nastava za jedno područje rada i uglavnom su smeštene u velike gradske centre, dok su stručne škole u malim centrima i seoskim područjima mešovitog karaktera.

S obzirom na hijerarhijsku strukturu stručnog obrazovanja, školski centri se mogu podeliti na tri osnovna nivoa:

- 1) veliki obrazovni (gravitacioni) centri,
- 2) regionalni obrazovni centri i
- 3) lokalni obrazovni centri.

Za velike obrazovne centre karakteristično je postojanje većeg broja specijalizovanih stručnih škola (najvećim delom pokrivaju sva zanimanja), sa velikim brojem učenika. U Srbiji su takvi centri: Beograd, Novi Sad, Niš, Kragujevac. Zrenjanin i Subotica. U njima se školuje oko 40% svih učenika srednjih škola. Ovo su centri gde se najveći broj svršenih srednjoškolaca stručnih škola i najbrže zapošljava.

Regionalni obrazovni centri obuhvataju, pored razvijenog osnovnog obrazovanja, određen broj specijalizovanih stručnih i viših škola i privlačni su za okolna područja (uglavnom manje opštine i ruralna područja). Sa demografskog stanovišta predstavljaju međufazu u školovanju mladih i njihovoj migraciji ka velikim gradovima. Regionalni obrazovni centri su uglavnom i prostori nezaposlenosti mladih sa srednjim obrazovanjem (postoji i veće učešće gimnazijalaca). Škole su različitog kvaliteta, a u celini slabijeg nego u velikim obrazovnim centrima. Takvi centri su, na primer: Pančevo, Valjevo, Šabac, Čačak, Leskovac, Zaječar itd. Ovi centri obuhvataju oko 30% srednjoškolske populacije.

Lokalni obrazovni centri su obično opštinska središta koja imaju jednu do tri srednje škole. Stručne škole su uglavnom kombinovane i imaju po jedno ili po dva odeljenja iz različitih oblasti rada (na primer: mašinstvo, prehrambena struka, ekonomija itd.) Kvalitet je veoma različit: ima škola koje su postigle visok kvalitet, ali i onih koje bitno zaostaju za regionalnim centrima. Škole su i različito opremljene, ali u celini slabije nego u prethodne dve grupe. Obično su vezane za oblasti koje su dominantne u tim regijama, pa su im i programi prilično nefleksibilni.

Analiza stanja srednjeg stručnog obrazovanja je pokazala da škole različito pristupaju definisanju mreže škola, kao i da je pitanje mreže srednjeg stručnog obrazovanja jedno od ključnih pitanja buduće reforme. Stav velikog broja škola je da ovakva mreža ne odražava potrebe tržišta rada, a u pojedinim slučajevima, ni kapacitete samih škola.

Redefinisanje kriterijuma za uspostavljanje efikasne i adekvatne mreže srednjih stručnih škola je jedan od mogućih puteva buduće reforme stručnog obrazovanja.

Ekonomski i društveni razvoj u Evropi u protekloj deceniji doveo je do isticanja potrebe za evropskom dimenzijom obrazovanja i usavršavanja. To podrazumeva održivi ekonomski rast, uz brojnije i bolje poslove i veću društvenu i socijalnu koheziju u oblastima obrazovanja i razvoja ljudskih resursa.

Strategija doživotnog menjanja i sticanja veština zahteva stalno prilagođavanje novim tendencijama u društvu.

3.5. OSNOVNI ASPEKTI RAZVOJA VISOKOG OBRAZOVANJA

Cilj rada je stvaranje sistema obrazovanja zasnovanog na rezultatima nauka i naučnih disciplina, koje se iz raznih uglova bave fenomenom obrazovanja, a posebno: temeljnim pitanjima razvoja sistema obrazovanja, nastavnikom kao ključnim faktorom uspešnosti, kurikularnom reformom, vanškolskim i vannastavnim aktivnostima, kao i evaluacijom obrazovanja u uslovima tranzicije.

Promene društvenog diskursa treba da služe i kao smernice razvoja strategije sistema vaspitanja i obrazovanja.

Mnoga interdisciplinarna promišljanja i diskusije, a naročito pedagoška stvarnost i pedagoška periodika, obilato ukazuju na potrebu razvoja, reforme ili transformacije sistema obrazovanja, kao i na potrebu iznalaženja odgovarajuće strategije za njenu realizaciju. U državnoj politici i u samim školama egzistiraju različita stanovišta i brojni različiti pristupi koji su, najčešće, fragmentarni i nejasni u pogledu ciljeva i usmerenja same strategije za razvoj i reformu sistema obrazovanja.

U tom smislu, polazeći iz ugla teorije diskursa, eksplicira se teza da svako prestrukturiranje obrazovanja mora biti zasnovano na razumevanju i uvažavanju potreba društvenog diskursa, na široko zasnovanom razumevanju „između obrazovanja i društva“, kao i načinima putem kojih bi se taj skup odnosa morao menjati kako bi se zadovoljile individualne, društvene i nacionalne potrebe. Sigurno je da je prvi korak u promišljanju svake strategije razvoja sistema i obrazovanja, razumevanje društvenih transformacija i njihovih implikacija koje pozivaju i ukazuju na potrebu za promenama u obrazovanju. Te promene uvažavaju: promene u društveno-ekonomskoj sferi, demografske promene, promene u poimanju organizacije i načina rada, promene u obrazovnim i individualnim potrebama pojedinca.

Polazeći od činjenice da društvo XXI veka eksplicira znanje kao najvažniji resurs, da ističe važnost kulture, shvaćene kao stil i način života, za funkcionisanje novih društvenih oblika i odnosa u njima, te da zagovara novu obrazovnu paradigmu koja artikuliše ispravnost delovanja, a ne savršenost saznanja, potpuno je jasno da obrazovanje, kao važan društveni podsistem, nije i ne može biti imuno na potrebu prestrukturiranja društvenog diskursa i na zahteve koji se u tom cilju postavljaju. Uostalom, društveni problemi, ili kritične potrebe društva, oduvek su se rešavali putem obrazovanja i obrazovanih institucija, što samo potkrepljuje tezu o društvenoj uslovljenosti obrazovanja (i njegove matrice mišljenja, kao i novih zahteva za osmišljavanjem i razvojem sistema obrazovanja), kompatibilnog sa potrebama i zahtevima savremenog društva.

Društvena transformacija pokrenuta je radikalnom promenom u značenju znanja kao fenomena.

Ograničimo li se na probleme obrazovanja, nećemo pogrešiti ako u njegovom razumevanju pođemo od teze da su danas sve zemlje nezadovoljne svojim obrazovanjem, budući da je obrazovanje kritična tačka sveukupnog društvenog opstanka i razvoja. Otuda je opravdano pitanje o mogućim pravcima promena u obrazovanju, tj. kako razvijati obrazovni sistem koji bi bio u saglasnosti sa promenama u drugim sferama života i rada!? Koja i kakva arhitektura obrazovnog sistema će biti najprimerenija XXI veku? Odgovori na ova, ali i mnoga druga pitanja, traže se i daju u kontekstu sagledavanja promena u budućnosti.

Iako je za budućnost jedino izvesno da dolazi iz sadašnjosti, projekcija razvoja obrazovanja posmatra se iz različitih paradigmi. Ravan sa koje se polazi u fokusiranju svih ciljeva obrazovanja je ravan ekonomskog razvoja; zbog toga će, prema većini autora, ekonomski sistemi više nego ikada do sada, direktno uticati na obrazovanje. Poslovno okruženje će, prema predviđanjima, postati zavisno od strateškog i informatičkog upravljanja, što svakako implicira i promenu u sadržajima obrazovanja. U kontekstu globalizacije, očekuje se velika pokretljivost zaposlenih, potreba za obrazovanjem tipa „obrazovanje potrebno vremenu“ (just in time), znači obrazovanje putem odgovarajućih tečajeva u cilju ovladavanja potrebnim veštinama i informacijama, kao i novim zanimanjima. U promenjenim društvenim uslovima, danas više nego ikada, stoji otvoreno pitanje: da li želimo obrazovni sistem koji će se prilagođavati društvenim promenama, ili obrazovni sistem koji će inicirati promene ili čak upravljati njima?

Osim impikacija na tradicionalno obrazovanje, promene u radnoj i poslovnoj arhitekturi, a koje nastaju uglavnom pod uticajem „tehnološke paradigme“, odraziće se i na odnos prema znanju, u svom novom značenju. Međutim, izraziti trend demografskog starenja u Evropi nalaže i promenu u poimanju funkcije permanentnog obrazovanja. Kontinuirano, doživotno obrazovanje, postane sastavni deo života, uz nužno aktiviranje individualne dimenzije pojedinca, reevaluaciju socijalnih potreba i veština, kao i socijalne odgovornosti.

Stavljanjem obrazovanog pojedinca u centar uspešnosti razvoja društva znanja, on postaje simbol i nosilac razvoja i standarda tog društva. Svakog pojedinca treba uključiti u proces obrazovanja „pismenost za XXI vek“, a od koga će neposredno zavisiti, ne samo razvoj pojedinca, nego i razvoj celokupnog društva. Pismenost XXI veka podrazumeva

posedovanje niza kompetencija, kako ličnih i profesionalnih, tako i socijalnih kompetencija, konkretnije, „pismenost za XXI vek“ podrazumeva osposobljenost pojedinca za „čitanje sa razumevanjem“ (sposobnost za kritičku distancu), osposobljenost za veštinu jasne komunikacije, sposobnost rešavanja problema, spremnost za timski rad, osposobljenost za rad na novim informatičkim tehnologijama, posedovanje tehnološke kulture, znanje stranog jezika i osposobljenost za trajno, doživotno učenje. Diskurs društva znanja, osim zalaganja za „novu pismenost“, promovise i nove vrednosti, stavove i navike, koji se javljaju usled sve veće međuzavisnosti ljudi, kao i stalne promene u prirodnom i društvenom okruženju. Dakle, diskurs društva znanja, kao opšti princip sistema obrazovanja na svim nivoima, kao smernica nove pismenosti za XXI vek i kao opšta odrednica u programiranju nastavnih sadržaja, podrazumeva interkulturalno obrazovanje kao osnovu sistema vrednosti.

Ovakvom obrazovnom diskursu prethodili su jasno definisani ciljevi, usmereni na povezanost potreba za prestruktuiranjem obrazovanja, sa potrebama razvoja društva u celini. U tom smislu, osnovne smernice, ili načela prestruktuiranja sistema obrazovanja, bile su:

- osećaj za relevantnost potreba autentičnog društvenog diskursa, ali i globalne stvarnosti,
- postavljanje obrazovnih institucija i ostalih oblika neformalnog obrazovanja na glavnu putanju kretanja razvoja šire zajednice,
- povećanje resursa neophodnih za razvoj strategije obrazovanja, pre svega ulaganje u obrazovanje nastavničkog kadra i njihovih potencijala, uz maksimalnu društveno-materijalnu podršku,
- svestrano podizanje osnove, opšte-društvene podrške značaju obrazovanja i obrazovne politike uopšte. Načine da očuvamo nacionalni identitet i istovremeno budemo građani sveta, moramo da pronađemo sami.

Dva najveća problema koja su eskalirala u reformama sistema obrazovanja u zemljama u tranziciji, pa i kod nas, javila su se u dve ravni. U prvoj ravni, bilo je više ideoloških rasprava o modelu reforme od samog uvažavanja relevantnih pokazatelja i činjenica o trenutnom stanju obrazovne prakse, dok u drugoj ravni, što se pokazalo kao velika zabluda zemalja u tranziciji, ispoljeni su megalomanski ciljevi, u smislu „sve i odmah“, što je pedagoškoj osnovi strategije razvoja sistema vaspitanja i obrazovanja dalo status „frazеologije“, sa malo efekata u praksi.

Promeniti sve odjednom, dakle strategija „sve i odmah“, pokazala se kao najveća greška zemalja u tranziciji. Takva strategija imala je više otežavajućih nego podsticajnih faktora, ali je i pokazala opravdanu nespremnost nastavnika da preuzmu veliki deo odgovornosti, koja je do sada počivala na državi. Prirodno je da sloboda izgleda mnogo privlačnija dok se traži, nego kada se dobije i suoči nas sa pitanjem - šta smo u stanju da učinimo i šta činiti sa posledicama lično donetih odluka.

Aktuelni problemi visokog obrazovanja u Srbiji nameću relevantna pitanja kao što su: efikasnost, kvalitet i indikatori kvaliteta obrazovanja, evaluacija u sistemu obrazovanja, odnosno savremena forma vrednovanja nastave, didaktičke inovacije (kooperativno i samousmereno učenje), kao i geneza nastave, od tradicionalne u kojoj dominira paradigma poučavanja, do savremene gde se prepoznaje paradigma učenja.

Po svemu sudeći, visoko obrazovanje u Srbiji suočava se sa neminovnošću radikalne reforme. Savremena koncepcija obrazovanja podrazumeva vrednosti usklađene sa novim lokalnim, regionalnim i globalnim uslovima i okolnostima. Podrazumeva se da obrazovanje više ne može biti proces jednostavnog prenošenja znanja od nastavnika do studenta. Naprotiv, savremeno obrazovanje mora biti u funkciji razvoja sposobnosti studenata, koji će znanje sticati, otkrivati, kreirati, inovirati, proizvoditi i zarađivati.

Na talasu velikih inovacija, u okviru tendencija zasnovanih na procesu reformisanja evropskih univerziteta (tzv. "bolonjski proces"), pokrenutog sa ciljem da se stvori "evropski prostor visokog obrazovanja" i da se povećaju konkurentnost i međunarodna kompetitivnost evropskih univerziteta, pitanje kvaliteta, ciljeva, programa, aktera, procesa i rezultata visokoškolske nastave i sistema visokog obrazovanja u celini, postalo je prioritet.

Naša država je, sa još nekoliko evropskih zemalja, u grupi onih koje su poslednje potpisale Bolonjsku deklaraciju, u Berlinu 2003. godine.

Bolonjska deklaracija je omogućila stvaranje jedinstvenog evropskog prostora visokog obrazovanja, preko programske kompatibilnosti, mobilnosti nastavnika i studenata, evropskog sistema prenosa kredita (ETCS) i priznavanje diploma.

Nažalost, prema do sada viđenom, izgleda da se suštinsko pitanje, pitanje reforme samih studija, odnosno visokoškolske nastave, izbegava.

Čini se da je, ovom prilikom, pitanje ciljeva visokog obrazovanja prvo među pitanjima koje treba osvetliti. Ciljevi visokog obrazovanja su:

- Čuvanje, prenošenje, razvoj i stvaranje znanja kroz nastavu, naučni, istraživački i umetnički rad;
- Razvijanje težnje ka obrazovanju i autonomiji ličnosti;
- Unapređenje naučnoistraživačkog i umetničkog rada;
- Pružanje mogućnosti sticanja visokog obrazovanja tokom čitavog života;
- Razvijanje međunarodne saradnje u sticanju i unapređivanju znanja i promovisanju akademske mobilnosti.

Pojedini autori naglašavaju da je pravi cilj univerzitetske nastave zapravo unapređivanje psihofizičkih sposobnosti studenata (a ne njihovo "žrtvovanje" nekoj specifičnoj profesionalnoj obuci), razvijanje i disciplinovanje samog intelekta, njegovo kultivisanje do najvišeg stepena izvrsnosti.

Ako se prihvati pomenuto, ili neko slično savremeno didaktičko stanovište, odnosno shvatanje da je cilj visokoškolske nastave osposobljavanje studenata da uče tokom čitavog života ('obrazovanje za samoobrazovanje'), da razviju kreativnost, kritički stav i sposobnost prilagođavanja novim situacijama, jasno je da se, saglasno tome, mora promeniti i sam proces univerzitetske nastave. Visokoškolska nastava se usmerava na studenta, na njegov razvoj, podsticanje saznanjnih interesa, duhovne radoznalosti i unutrašnje motivacije. U takvoj situaciji, menjaju se koordinate nastavne delatnosti: ne samo nastavnik, nego i student postaje subjekt nastave, učestvuje u izboru nastavnih sadržaja i primeni odgovarajućih metoda (koje se shvataju kao način zajedničkog rada, odnosno saradnje nastavnika i studenta u nastavi), realizujući postavljene zadatke i prihvatajući odgovornost za sopstveni rad, odnosno studije.

U svetlu rečenog, jasno je zašto u aktuelnoj reformi visokog obrazovanja, prednost treba da dobiju aktuelne didaktičke inovacije u kojima se prepoznaje nova paradigma visokoškolske nastave. Ta nova paradigma – paradigma učenja, zameniće postojeću, tradicionalnu paradigmu podučavanja. Neophodni su inovirani programi, odnosno drugačiji kurikulumi, kao osnova na kojih će se stvarati objektivni uslovi za povećanu misaonu aktivnost studenata, za razvoj njihovih intelektualnih i drugih sposobnosti, za racionalni, ali i humanistički, kreativni pristup naučnim, tehničkim i umetničkim sadržajima, za podsticanje preduzimljivosti i prilagodljivosti. To podrazumeva korišćenje informaciono-komunikacione tehnologije, čime bi se postiglo aktivno uključivanje studenata. Pošto je od presudne važnosti ne samo pitanje šta se uči (sadržaj), već i kako se uči (način), neophodno je veću pažnju pokloniti inovacijama u vezi sa nastavnim metodama, oblicima i sredstvima. Takve inovacije će omogućiti da se studenti što češće nalaze u uslovima koji aktiviraju sve njihove psihofizičke sposobnosti, jačaju motivaciju i šire interesovanja, neguju emocije i volju, poželjne moralne osobine, humanizam i odgovornost.

Mnoga istraživanja širom sveta, pokazala su i potvrdila da univerzitetski nastavnici, po pravilu, samo predaju, odnosno da u procesu nastave koriste jedino metodu monologa. Očekuje se da oba subjektivna činioca, odnosno i nastavnik i student, razvijaju i koriste različite metode efikasnog poučavanja (odgovarajuće varijante i metode razgovora, tekst-metode i eksperimentalno - laboratorijske metode) i učenja (programirano učenje, problemsko učenje, učenje pomoću otkrića, kooperativno i samousmereno učenje), da podstičući se uzajamno, unapređuju sopstvene sposobnosti i veštine, kako poučavanja, tako i učenja.

Pod kooperativnim učenjem se podrazumeva učenje u malim grupama, u kojima učenici razmenjuju misli, raspravljaju i suprotstavljaju različita gledišta, pomažu jedni drugima i saraduju da bi ostvarili zajednički grupni cilj. Smatra se da situaciju u kojoj se ta mogućnost pretvara u realnost, suštinski određuju sledeći elementi: pozitivna međuzavisnost članova grupe, individualna odgovornost, podsticajna interakcija, vežbanje socijalnih veština i njihovo pravilno korišćenje, razvoj, odnosno stalno poboljšavanje rada grupe.

Uz to, veoma je važno da se kontrola nad procesom učenja postepeno prenosi sa nastavnika na studenta, u meri u kojoj studenti uspeavaju da postavljaju ciljeve učenja: koji nastavni sadržaj je suštinski značajan, kada će uraditi neki zadatak, kako će proveriti šta su naučili i slično, da se učenjem prevaziđe raskorak između školskog znanja i svakodnevnih životnih i profesionalnih izazova.

Posebno značajno pitanje, koje danas postaje prioritetno u smislu potrebe da se naučno istražuje, jeste pitanje nove obrazovne tehnike i tehnologije u visokom obrazovanju. Nema sumnje da informaciono-komunikacione tehnologije utiču na visokoškolsku nastavu i njene, kako neposredne, tako i posredne činioce, otvarajući time mnoge, do skoro neslućene mogućnosti, za fleksibilnu diferencijaciju i autentičnu individualizaciju nastave.

To podrazumeva podelu nastavnih sadržaja na manje, sistematizovane jedinice, orijentaciju ka ovladavanju ishodima nastave, određenim znanjima i praktičnim veštinama, neposrednu povratnu informaciju i kontinuirane podsticaje studentskoj motivaciji. Pored toga, praktikuje se mentorska aktivnost nastavnika.

Nasuprot pasivnoj ulozi koju studenti imaju u običajnoj i tradicionalnoj visokoškolskoj nastavi („Slušaj, zapamti i doslovno reprodukuji!“), u individualizovanoj nastavi studenti se realizuju kao subjekti: neprestano podsticani i fleksibilno vođeni doprinose višestrukom povećavanju efikasnosti studija i njihovom kvalitetu.

„Šta je kvalitet?“. Kvalitet je „neuhvatljiv, nedostižan ideal“, ili svojevrsna „pokretna meta“. Kvalitet može imati mnoga, različita značenja. Ipak, iako nema opšteprihvaćenih definicija, većina stručnjaka se slaže da se pod kvalitetom obrazovanja podrazumeva vrednost koju ono može da ima, odnosno vrednosna odrednica obrazovnog procesa, ali i atributivno svojstvo subjekata uključenih u taj proces. Pošto je praktično nemoguće povući oštru granicu između sredstva i rezultata, intuitivno je jasno da se kvalitet sadrži i u onome što je proces, kao i u onome što je njegov rezultat. U domenu visokog obrazovanja, uobičajeno je da se definicije pojma „kvalitet“ grupišu u sledeće tri kategorije: definicije koje kvalitet određuju kao meru vrednosti, definicije koje kvalitet vide kao meru približavanja cilju i definicije koje označavaju kvalitet kao meru dosezanja praga, pri čemu se prag konkretizuje preko minimalnih standarda. Shodno tome, svaki postupak koji dovodi do ocene kvaliteta visokog obrazovanja i/ili njegove korekcije, povezuje se sa evaluacijom. Drugim rečima, evaluacija je sistematična, kritička analiza i praćenje kvaliteta visokog obrazovanja, s ciljem da se obezbedi mogućnost pravovremenog i što delotvornijeg uticanja, kako bi se postigla njegova optimalna efikasnost, efektivnost i kvalitet. Evaluacija se ostvaruje preko obrazovne statistike, obrazovnih indikatora i posebnih procedura procene obrazovnog sistema, pojedinih (svih) podsistema, obrazovnih institucija (fakulteti, univerziteti), subjekata (nastavnici, studenti, rukovodioci), programa, procesa i ishoda.

Može se konstatovati da problemi evaluacije programa, procesa i ishoda visokog obrazovanja u Srbiji još nisu dobili mesto koje zaslužuju, kako u političko-strateškom, tako i u teorijsko-metodološkom i praktično-operativnom smislu. U postojećoj, uobičajenoj visokoškolskoj nastavnoj praksi, jedini oblik evaluacije je ispit, odnosno ispitivanje i

ocenjivanje znanja studenata. Uvidom u iskustva pojedinih zemalja Evropske unije, uočava se da je evaluacija visokog obrazovanja kod njih najčešće bila realizovana na nivou programa i/ili institucija (univerzitet), pri čemu su se koristile kako unutrašnje (samoevaluacija), tako i spoljašnje forme (kolege, eksperti, inspektori).

Osiguranje kvaliteta, odnosno povećanje efikasnosti visokog obrazovanja, jeste jedan od prvih zajedničkih ciljeva u svim evropskim državama. Uspeh visokog obrazovanja može se očekivati samo ako se širokom društvenom i naučno-stručnom akcijom obezbedi sadejstvo relevantnih činilaca obrazovanja. Odgovornost za napredak društva nalazi se, pre svega, u rukama političke i ekonomske elite. Ipak, najveću ulogu o formiranju svesti o pozitivnim vrednostima treba da ima intelektualna elita.

Ovoj zemlji su, više nego ikada, potrebni obrazovani, poštenu, lepo vaspitni intelektualci.

Da li postojeći univerziteti imaju dovoljno snage, iskustva i mudrosti da izvrše reformu, koja im je neophodna, odnosno postoji li kritična masa potrebna za suštinske promene, pitanje je od čijeg odgovora zavisi budućnost ovih institucija i ne samo njih.

Priroda problema sa kojima se suočava visoko obrazovanje je takva da je potrebna sveobuhvatna sistemska i institucionalna reforma.

Glavni izazovi za visoko obrazovanje mogu se svrstati u tri segmenta:

1) *Relevantnost*, podrazumeva ulogu i mesto visokog obrazovanja u društvu i na koji način ono ispunjava svoju misiju. Posebno treba naglasiti akademsku slobodu i institucionalnu autonomiju, kao principe kojima su podređeni svi naponi da se osigura i poveća relevantnost;

2) *Kvalitet* je definisan kao multimedijalni koncept, koji obuhvata sve osnovne funkcije i aktivnosti visokog obrazovanja;

3) *Internacionalizacija* je nerazdvojiva karakteristika visokog obrazovanja.

Jedno od glavnih pitanja je u kojoj meri visoko obrazovanje može da odgovori na ove izazove i iz razloga restriktivnog budžeta već duži niz godina.

Posebna pažnja se obraća na značajan napredak u ostvarenju ciljeva, koji su ustanovljeni sa posebnim naglaskom na: sistem stepenovanja, obezbeđenje kvaliteta i priznavanje stepena i trajanja studija. Stoga se prepoznaje potreba za boljom razmenom ekspertiza, kako bi se ojačali kapaciteti, kako na nivou institucija tako i na vladinom nivou.

Potreba za razvojem kvaliteta visokog obrazovanja predstavljaće veliki izazov u narednim godinama, ali i obavezu prema preuzetim obavezama po međunarodnim konvencijama.

Mada su pojedini univerziteti, koji neguju svoju dugu tradiciju, donekle otporni na promene, visoko obrazovanje je, u celini gledano, pretrpelo veliku transformaciju u relativno kratkom vremenskom periodu.

Problem dugotrajnog odliva intelektualaca iz Srbije u inostranstvo povezan je sa studentskom i akademskom mobilnošću, ali nije potpuno i isključivo time prouzrokovan.

To je deo mnogo šireg fenomena regionalne i internacionalne migracije, što je posledica međusobne ekonomske povezanosti, socijalnih i političkih faktora. To je i pokazatelj otežanih uslova u ekonomskim, socijalnim i političkim poslovima. Studiranje u inostranstvu može se smatrati jednim od faktora koji doprinose migraciji visokokvalifikovanog ljudskog kapitala i talenata.

Ipak, prema podacima Republičkog zavoda za razvoj i Republičkog zavoda za statistiku, veliki broj je onih koji su obuhvaćeni fenomenom „odliva intelektualaca“, a obrazovali su se u zemlji. Nedostatak inicijative i mogućnosti za napredak mladih istraživača i diplomiranih studenata na profesionalnom planu u lokalnim sredinama, može postati preovlađujući faktor koji je pogodan za odliv intelektualaca, bilo u inostranstvo, bilo unutar zemlje, što je štetno za funkcionisanje i dugoročni razvoj visokog obrazovanja i društvo uopšte.

Rasprava o ulozi visokog obrazovanja, u svetlu svih promena, mora se zasnivati na razumnoj ravnoteži između očuvanja karakteristika (koje će opstati kao deo obrazovnog i kulturnog nasleđa) i promena društva sa suštinske strane, a sve u cilju očuvanja uloge visokog obrazovanja.

Cilj bi trebalo da bude da visoko obrazovanje brže reaguje na opšte probleme društva, na potrebe ekonomskog i kulturnog života i da bude relevantnije u kontekstu specifičnih problema određenih regiona.

Odgovori na mnoge izazove, neizostavno sadrže u sebi i bavljenje osnovnim pitanjima, kao što su:

1) Kako visoko obrazovanje i njegove institucije mogu da doprinesu društveno-ekonomskim promenama i da pomognu unapređivanju ljudskog razvoja;

2) Na koji način visoko obrazovanje (posebno nastava i istraživanje) može da doprinosi organizaciji modernog društva i da bude više uključeno u akcije koje imaju za cilj smanjenje siromaštva, unapređivanje principa građanskog društva i razvoj drugih nivoa i oblika obrazovanja;

3) Na koji način visoko obrazovanje može da odgovori na promene u sferi rada i građanske kulture, koja treba da odgovori na izazove (što podrazumeva unapređivanje akademskih i stručnih kvalifikacija, kao i građanskih i ličnih kvaliteta).

Iz ovih pitanja proizilazi sledeće: šta je uloga visokog obrazovanja u današnjem društvu i društvu budućnosti?

Osnovno je da se visoko obrazovanje kreće ka sveobuhvatnom sistemu, zato što moderne ekonomije vidno intenziviraju znanje, tako da više zavise od diplomiranih i visokoobrazovanih stručnjaka koji čine intelektualnu radnu snagu. Drugi pravac je da će oni

koji su diplomirali morati da prihvate stalne promene poslova, da se usavršavaju i da savladavaju nove veštine i znanja.

Populacija zaposlenih je radikalno redefinisana i veliki deo visokostručnog, specifičnog znanja, koje studenti steknu na početku studija, brzo zastari. Kontinuirano i međusobno partnerstvo sa proizvodnim sektorom predstavlja suštinu i mora se integrisati u sveobuhvatnu misiju i aktivnost institucija visokog obrazovanja. Trebalo bi istaći da visoko obrazovanje mora da sagleda svoje odnose sa populacijom u dugoročnoj perspektivi i u širem smislu.

Novi uslovi u oblasti rada imaju direktan uticaj na ciljeve nastave i obučavanja u visokom obrazovanju. Treba dati prioritet predmetima koji razvijaju intelektualne sposobnosti studenata i dozvoljavaju im da razumno pristupaju tehnološkim, ekonomskim i kulturnim promenama i različitostima, razvijajući kod njih kvalitete, kao što su: inicijativa, preduzimljivost i prilagodljivost. Studentima treba dozvoliti da rade sa većim poverenjem u modernu radnu sredinu.

Imajući to u vidu, visoko obrazovanje mora da bude osetljivije i aktivnije u odnosu na tržište rada, ali i osetljivije na neophodnost novih područja i oblika zapošljavanja, što zahteva da se obrati pažnja na promene u glavnim kretanjima na tržištu, tako da se nastavni programi i organizacija studija prilagode promenjenim uslovima, da bi se diplomiranim studentima osigurala veća mogućnost zapošljavanja.

Ipak, važnije je da visoko obrazovanje mora da učestvuje u oblikovanju tržišta rada u budućnosti, kako svojom tradicionalnom ulogom, tako i identifikacijom novih lokalnih i regionalnih potreba koje vode ka razvoju ljudskog društva. Od visokog obrazovanja se očekuje da stvori kadar koji neće činiti samo oni koji traže posao, već da to budu i uspešni preduzetnici i kreatori posla.

Kao reakcija na ove izazove, neophodan je porast aktivne saradnje akademske zajednice sa privredom, što je integralni deo plana visokog obrazovanja.

Istovremeno, mehanizmi bazirani na fleksibilnosti upoznavanja sa programima, smatraju se dobrim mehanizmima za unapređivanje, održavanje i jačanje stalnih i uzajamno korisnih interakcija.

Pošto su organizacije u privatnom i društvenom sektoru sve više izložene posledicama ekonomskih i političkih promena, zaposleni koji efikasno rade u tim okolnostima zahtevaju internacionalni kontekst za profesionalno osposobljavanje, prekvalifikaciju i kurseve usavršavanja.

Proces globalizacije je još jedan dokaz da savremeni razvoj ljudskih potencijala ne sadrži u sebi samo potrebu za sposobnošću da se unapredi profesionalizam, već potpunu svest o problemima sredine, kulturnim i socijalnim problemima koje taj razvoj povlači za sobom. Za institucije visokog obrazovanja je značajno da ojačaju svoju ulogu u povećanju moralnih i etičkih vrednosti u društvu i da budućim diplomiranim studentima fokusiraju pažnju na razvoj aktivnog, građanskog duha.

Analize sadašnjeg stanja visokog obrazovanja pokazuju da su finansijski resursi jedna od glavnih prepreka za njegov dalji razvoj. Ne postoji nikakva verovatnoća da će se u bliskoj budućnosti prevazići problem ograničenja resursa, pa će institucije visokog obrazovanja morati da nađu načine da savladaju ovaj nedostatak. U ovom procesu, glavno je eliminisati slabosti u oblasti upravljanja i rukovođenja. Dakle, u interesu visokog obrazovanja, državnog i privatnog, jeste vrednovanje kvaliteta, uključujući i institucionalnu i programsku akreditaciju.

Glavni problem jeste dilema, koja proizilazi iz stalnih potreba društva i pojedinačnih zahteva za povećanjem različitih oblika studiranja i usluga obrazovanja, u vreme povećanog ograničenja državnog budžeta. Ova situacija danas predstavlja glavni razlog zategnutosti između države, s jedne, i institucija visokog obrazovanja i akademske zajednice, s druge strane.

U postojećim ekonomskim uslovima, institucije visokog obrazovanja povremeno pribegavaju selektivnom „pokrivanju troškova“. Prihvatanje takvih mera trebalo bi da bude praćeno ozbiljnim traženjem načina za efikasnije korišćenje njihovih vlastitih ljudskih i materijalnih mogućnosti. Uvođenje školarine, na primer, osetljiv je problem u visokom obrazovanju i shodno tome trebalo bi mu pristupiti s dužnom pažnjom.

Postoji rizik da radikalna primena odvajanja države od visokog obrazovanja, u oblasti finansiranja, pod uticajem usko interpretiranog koncepta „socijalne vrednosti“ određenog nivoa obrazovanja, rezultira prevelikim pritiskom na „pokrivanje troškova“ i da zahteva „alternativno finansiranje“ i „unutrašnju efikasnu dobit“ u nastavi, istraživanju i administraciji.

Druga opasnost jeste zahtev da se „komercijalizuju“ aktivnosti koje obavljaju institucije visokog obrazovanja. U tom slučaju, pridržavanje standarda koji podrazumevaju upis studenata, programe studija, podele na nivoe i nastavu, može da postane predmet opšte zabrinutosti i stalni izvor napetosti između visokog obrazovanja, države i šire javnosti.

Osnovni kriterijumi za vrednovanje funkcionisanja visokog obrazovanja su kvalitet nastave, stručno osposobljavanje i usluge koje pružaju društvu. Zbog toga je važno da se ne zamene liberalizacija ekonomskih odnosa i potreba da se usavrši „preduzetnički duh“ sa nepostojanjem javne socijalne politike, posebno u vezi sa finansiranjem visokog obrazovanja. Ni priznavanje institucionalne ekonomije ne bi trebalo da bude interpretirano kao politička alternativa, koja bi primorala institucije da izgrade svoje fondove, da sklapaju brojne ugovore za usluge u industriji, ili da uvedu ili povećaju školarine i druge materijalne obaveze vezane za studiranje.

Napokon, ako se od univerziteta, ili bilo koje institucije visokog obrazovanja, očekuje da učini značajan doprinos napretku i promeni u društvu, država i društvo u celini bi trebalo da prihvate obrazovanje, manje kao teret javnog budžeta, a više kao dugotrajnu nacionalnu investiciju za naučni i kulturni razvoj, socijalno jedinstvo i povećanje konkurentnosti na ekonomskom planu. To je i okvir unutar kojeg bi problem odgovornosti za podelu troškova

morao biti upućen na „određenu adresu“. Na kraju, treba reći da je državna podrška suština koja visokom obrazovanju osigurava njegovu obrazovnu i institucionalnu ulogu.

Društvo mora da povрати „poverenje“ u naučni rad istraživača i da im omogući da prate nove ciljeve u svetlu kompleksa ekonomskih, socijalnih i kulturnih problema koji stoje pred čovečanstvom.

Najbolji način da javno mnjenje, upravna tela i ekonomske organizacije budu svesne uloge istraživanja u visokom obrazovanju jeste da se, kroz postignute rezultate, demonstriraju kvalitet školovanja, ekonomske vrednosti, perspektive ljudskog društva i kulturni značaj istraživanja u odnosu na programe studiranja i nastave.

Visoko obrazovanje treba da preuzme vodeću ulogu u celokupnom sistemu obrazovanja. “To podrazumeva upoznavanje sa evropskim standardima kvaliteta na ovom području, razvoj kompetencija svih učesnika (profesora, mentora, studenata), kao i određena systemska, organizaciona i normativna rešenja”. (Subotić Lj., Gajić O., Lungulov B., 2011, 9)

Drugi, ubedljiv dokaz velike povezanosti škola i visokog obrazovanja je da nastava u osnovnim i srednjim školama sve više zahteva kvalitete i veštine univerzitetskog nivoa stručnog osposobljavanja, posebno u razvoju sposobnosti učenika za samostalno učenje i kritičko razmišljanje. Preuzimajući na sebe ulogu u profesionalnom razvoju nastavnika, visoko obrazovanje može da doprinese poboljšanju statusa profesije nastavnika.

Visoko obrazovanje bi moglo da preuzme i veću ulogu, zajedno sa nižim nivoima obrazovanja i naučnim organizacijama i masmedijima, da podstiču mlade ljude da nastave studije prirodnih nauka, tehnologije i tehnike.

Dakle, postaje umesno postaviti sledeća pitanja:

1) Koji bi mehanizmi omogućili društvu da pruži masovno visoko obrazovanje, kako bi se održao princip socijalne jednakosti?

2) Kako održati kvalitet u sistemu masovnog visokog obrazovanja?

Nema gotovih odgovora. Postoji opšta saglasnost da kvalitet studenata u visokom obrazovanju zavisi, na prvom mestu, od sklonosti i motivacije onih koji završavaju srednje obrazovanje i koji žele da nastave učenje na višem nivou – odatle proističe potreba za preispitivanjem veza (odnosa) između visokog i srednjeg obrazovanja.

Državni interes za obezbeđivanje kvaliteta, u odnosu na studente, proizilazi iz činjenice da su savremenim društvima potrebni visokoobrazovani i motivisani ljudi koji mogu da izvrše svoju funkciju u državnim i privatnim organizacijama. Istvoreneno, važno je među studentima, posebno onima koji dobijaju materijalnu pomoć, razvijati svest o građanskoj odgovornosti.

Šire međunarodne razmene intelektualaca mogle bi stimulisati celokupno povećanje fleksibilnosti, dometa i kvaliteta visokog obrazovanja i pomoći da se isprave neki od uzroka „odliva intelektualaca“ u inostranstvo.

Najveći problem je usklađivanje rastućih zahteva i očekivanja od visokog obrazovanja sa nedostatkom izvora finansiranja, što se može prevazići angažovanjem svih učesnika (i onih kojima su poverena sredstva), kako bi se povećalo investiranje u visoko obrazovanje:

1) priznavanje visokog obrazovanja kao važne društvene institucije, koja zahteva odgovarajuću raspodelu sredstava iz društvenih fondova;

2) angažovanje u traženju novih izvora finansiranja, zasnovanih na učešću onih koji direktno ili indirektno imaju korist od visokog obrazovanja, uključujući ekonomski sektor, lokalne zajednice, roditelje, studente i međunarodnu zajednicu.

Povećanje izvora finansiranja moglo bi biti praćeno sistematskim naporima samih institucija da povećaju svoju cenu rada i efikasnost.

Kao krajnji cilj celokupnog procesa promena i razvoja visokog obrazovanja, možemo smatrati njegov bolji položaj, kako bi se odgovorilo sadašnjim i budućim potrebama razvoja društva.

Teorijska problematizacija i elaboracija pitanja "Modeli savremenog univerziteta" višestruko je značajna tema, kako sa stanovišta interesa naučne zajednice, tako i najširih razvojnih potreba savremenog društva.

Naš vek mnogi smatraju stolecem nauke. Savremeni društveni razvoj sve je više zavistan od stepena razvoja nauke. Rezultati teorijskog uopštavanja o modelima razvoja savremenog univerziteta mogu biti od značaja, kako sa stanovništva sociologije kao nauke, tako i šireg samorazumevanja naučne zajednice, univerziteta i njegove uloge u savremenom društvenom razvoju.

Ako se učini osvrt na globalni razvoj univerziteta, kroz istoriju do danas, može se zapaziti da postoji različit položaj i uloga univerziteta. Od nastajanja prvih univerziteta, pa do danas, univerziteti kao naučne zajednice imali su specifičnu razvojnu liniju, kako sa stanovišta njihove unutrašnje organizacije rada, tako i odnosa sa društvenim okruženjem.

Savremena reforma univerziteta predstavlja jedinstvo nastavne, naučnoistraživačke i kulturološke funkcije u njegovom razvoju. U tom smislu, neophodna je veća i stalna povezanost nastave sa rezultatima naučnoistraživačkog rada. Naučne revolucije u savremenom svetu stalno prekrajaju naučnu mapu sveta, dovodeći u pitanje brojne paradigme i inovacije u obrazovnoj tehnologiji i modernizaciji rada.

Savremeni univerzitet mora čuvati i razvijati svoju autonomiju, svoju ulogu u globalnom društvenom sistemu, veći stepen multidisciplinarnog jedinstva u sopstvenoj, unutrašnjoj organizaciji, u naučnoistraživačkoj i obrazovnoj praksi. On mora biti otvoren prema razvojnim i novim društvenim potrebama, u stalnoj međuuniverzitetskoj komunikaciji sa

rezultatima i dometima celokupne svetske naučne zajednice. Ukoliko se univerzitet ne želi isključivo reducirati na modernu stručnu radionicu u proizvodnji "fah-idiota", već želi izgrađivati od studenata celovite ličnosti, on mora posvetiti značajnu i veću pažnju vlastitoj kulturološkoj funkciji, razvijanju celovitog pogleda na svet kod mlade generacije, a u isto vreme mora ih osposobljavati da misle, da respektuju jedinstvo raznolikosti kultura naroda i država, kao deo nove pedagogije, kulture, kao integralni deo usvajanja osnovnih civilizacijskih vrednosti.

Dakle, treba izgraditi otvoren, profesionalno kompletan univerzitet, kao istinsku naučnu zajednicu nastavnika, saradnika i studenata, kreativnih kadrova, koji rade na otkrivanju istine. Takav univerzitet mora postati aktivni kreator bitnih promena u privredi i društvu, naše savremenosti i budućnosti koja je počela i to kako u naučno-tehnološkom, tako i u najširem civilizacijskom, društveno-kulturološkom smislu.

Za takav univerzitet moramo se izboriti većim stvaralaštvom i odgovornošću svih subjekata na univerzitetu i van njega. Stoga je modernizacija univerziteta i njegovo osposobljavanje za proizvodnju novog znanja pitanje "biti ili ne biti" univerziteta danas. Nalog vremena je, da se ne bi zaostajalo, da se blagovremeno mora potrčati i držati tempo prema odabranom cilju – trčati najbrže što se može, da bi se ostalo na istom mestu – tj. da se ne bi zaostajalo. Neracionalna upotreba domaćeg ljudskog uma, izraz je vladajućeg karaktera društvenih odnosa i sistema raspodele društvenih moći kod nas. Naša aktuelna kriza je proizvedena na interesu vladajućih snaga. Njene posledice su ne samo brojne već duboke i dugotrajne.

Brojne društvene procese, kojima je zahvaćena naučno-tehnička inteligencija u savremenom društvu, treba brižljivo empirijski istraživati, kako bi smo saznali celinu naučne istine o ovom fenomenu. Naučno-tehnološka revolucija dovela je do brojnih novina u sredstvima i predmetima rada. Na osnovu njenog kretanja stasala je jedna nova društvena grupa naučno-tehničke inteligencije. Oni danas imaju sve veću ulogu u proizvodnji znanja i moderne tehnologije, ali i u organizaciji rada, rukovođenja i upravljanja u privredi. Oni se javljaju kao eksponenti modernog menadžmenta.

3.6. OSNOVNI ASPEKTI RAZVOJA OBRAZOVANJA ODRASLIH

Obrazovanje i osposobljavanje odraslih doprinosi unapređenju njihove profesionalne mobilnosti, odnosno prihvatanju tehnoloških novina, povećanju kompetentnosti i kompetitivnosti radno aktivnog stanovništva, kao i razvoju individualnih potreba i sposobnosti i unapređenju kvaliteta života u celini. Ono treba da (prema strategiji razvoja obrazovanja odraslih u RS):

- 1) Odgovori na potrebe tržišta rada i potrebe pojedinaca za znanjima i veštinama;

- 2) Poveća vrednost ljudskog kapitala i stvori bazičnu podršku za socijalno-ekonomski razvoj zemlje i njenu integraciju u globalnu, posebno evropsku ekonomiju;
- 3) Omogući pojedincima punu socijalnu participaciju i unapređivanje njihove zapošljivosti i sposobnosti da budu aktivni i konkurentni na tržištu rada;
- 4) Uveća profesionalnu mobilnost i fleksibilnost radno aktivnog stanovništva (kretanje kroz svet rada, profesije i kvalifikacije);
- 5) Predupredi socijalnu isključenost i marginalizaciju, ojača socijalnu koheziju i osećanje pripadnosti i identiteta;
- 6) Podrži individualni razvoj i samoispunjenje.

Politika i strategija stručnog obrazovanja i obuke odraslih i identifikovanje njihovih neposrednih ciljeva i zadataka se zasniva na premisi da je obrazovanje odraslih:

- 1) Manifestacija doživotnog učenja i integralni deo celovitog sistema obrazovanja;
- 2) Snažan faktor ekonomskog razvoja, povećanja produktivnosti i konkurentnosti privrede, unapređenja zapošljavanja i zapošljivosti;
- 3) Korektiv redovnog sistema obrazovanja (pruža drugu šansu za sticanje relevantnih znanja i veština);
- 4) Inovativni mehanizam sistema obrazovanja i učenja (područje koje brzo reaguje na potrebe privrede i tržišta rada, tehnološke promene, u koje se uvode i testiraju novi profili, programi, veštine, kompetencije i koje je fleksibilno i otvoreno za nove načine i oblike rada i učenja).

Veoma značajan model, kada je u pitanju samoobrazovanje odraslih u skladu sa prirodnim i društvenim potrebama, je "self koncept" razvoja.

Njegova suština se zasniva na činjenici da se mentalne sposobnosti, kao i sve druge sposobnosti, moraju održavati, bogatiti i unapređivati kroz samostalno učenje i samorazvoj odraslih.

3.7. 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.

Uvođenje 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.

Osnovne karakteristike ovakvog sistema 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 i
- 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* – 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. (*Economist Intelligence Unit*, 2008, 3-5)

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, u cilju kreiranja šireg pristupa obrazovanju i otvaranju novih obrazovnih tržišta. Tehnološke promene menjaju visokoobrazovne institucije, prevode ih iz jednodimenzionalnog (fizičkog) koncepta u multidimenzionalne koncepte (fizički 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

informativnih 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.

Mnoge visokoobrazovne institucije se bore sa dvostrukim izazovima; rast troškova informativnih tehnologija i potreba da se izbegne tehnološka zastarelost. 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 informativnim 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.

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, rad profesora u nastavi, vođenje evidencije prisustva, evidencije ostvarenih bodova i aktivnosti studenata (dostupne i transparentne).

Potpuna i kvalitetna primena informativnih – komunikacionih tehnologija u visokoobrazovnim institucijama zahteva radikalne promene u metodologiji i organizaciji nastave i edukaciji nastavnog i vannastavnog osoblja.

3.8. INOVATIVNO I SPECIJALISTIČKO OBRAZOVANJE

U privredama u tranziciji i znanje postaje roba. To je naučena lekcija razvijenih tržišnih ekonomija OECD i EU, kod kojih je došlo do krupnih promena na tržištu znanja i tržištu intelektualnih usluga. Moderne privrede traže nova znanja, naročito iz oblasti menadžmenta, marketinga, preduzetništva, bankarske industrije, preduzetničkih finansija, finansijskih tržišta, berzi itd. Permanentno raste tražnja za znanjima iz domena ekonomskog menadžmenta, menadžmenta obrazovanja, menadžmenta u zdravstvu, budžetskog inženjeringa, upravljanja infrastrukturnim finansijama, projektnog i portfolio menadžmenta, strateškog menadžmenta, menadžmenta finansijskog biznisa, upravljanja korporativnim finansijama i tome slično.

Tražnja za budućim ekonomistima sa novim znanjima determinisana je javljanjem novih institucija tržišne privrede, finansijskim tržištima, berzama, brokerskim i dilerskim kućama, revizorskim kućama, konsalting centrima, agencijama za marketing i finansijski inženjering i sličnim institucijama. Biznis postaje gotovo isključiva orijentacija mladih, umesto dosadašnje ”borbe za zapošljavanje”.

Inovativno i specijalističko edukovanje postaje vrlo unosan posao, a konkurencija na tržištu svakodnevno raste na relaciji biznis – preduzetništvo – menadžment. Zato i moto

edukacije glasi :’’Ko ne studira ekonomiju sa ciljem da stekne znanje kao se zarađuje novac, gubi vreme.’’

Sticanje modernog i kvalitetnog znanja postaje stvar prestiža za postizanje poslovne karijere u novom tržišnom ambijentu. Stoga, uloga obrazovanja u biznisu permanentno raste, jer je znanje najjači resurs edukovanog biznismena, koji je pouzdan, profesionalni poslovni partner. To podrazumeva i poslovno napredovanje u karijeri, koja već implicira permanentno učenje i ulaganje u sebe. Obrazovanje i biznis su, prema tome, novi ’’partneri’’ u napretku, u kome je biznismen, preduzetnik, menadžer, savladao veštine govora, pregovaranja, poslovne komunikacije, biznis korespondentnosti i poslovnog bontona, stekao znanje iz filozofije uspeha, poslovne etike, poslovne logike, ličnog marketinga i personalnih finansija, kao i poslovnog upravljanja ’’samim sobom’’, a spoznao je i mogućnosti prevođenja makroekonomskih modela na nivo menadžerskih informacija, na nivo upravljanja preduzetničkom idejom i na nivo biznis plana.

Moderno edukovan biznismen, preduzetnik, menadžer, po pravilu respektuje megatrendove razvoja, što implicira prelaz od kratkoročnog ka dugoročnom horizontu biznisa, sa naglašavanjem značaja strateške vizije razvoja, od industrijskog ka informatičkom društvu, od nacionalne ka svetskoj privredi (integracija biznisa, globalizacija proizvodnje i tržišta i korelacija istraživačko – razvojnih aktivnosti), od centralizacije ka decentralizaciji (sinergijski efekat inicijativnosti delova), od hijerarhije ka mrežama (efikasan protok informacija, brzo komuniciranje i razvoj ravnopravnosti i saradnje, umesto subordinacije i konkurencije).

Teorijske osnove novog modela edukacije treba da polaze od shvatanja ekonomije, kao stohastičke i egzaktne oblasti predviđanja. Jer, za ekonomiju ne važi determinizam nego ’’slučaj’’ (ne rigidnost, nego fleksibilnost, ne zatvorenost, nego otvorenost). U ekonomiji, kao otvorenom sistemu, razmena informacija sa okruženjem jeste bazični razvojni proces; informacije su, stoga, konstitutivni elementi ekonomskog ponašanje i delovanja. Sposobnost ekonomskih procesa je fundamentalna karakteristika privrede. Permanentne promene reprezentuju novu preduzetničku filozofiju biznisa i ekonomije, u kojoj su informacije i vreme osnovni nematerijalni resursi. Pri tome, informacije su shvaćene kao znanje i veština. To je promenilo i značaj vremena, jer se od filozofije ’’vreme je novac’’, ide ka filozofiji ’’novac je vreme’’.

Fundamentalni principi moderne edukacije jesu:

- Princip fleksibilnosti inicira razvijanje sposobnosti studenata za praćenje promena: ’’Promena je jedina konstanta u biznisu i ekonomiji’’.
- Princip savremenosti podrazumeva nova znanja, koja proizilaze iz trendova razvoja: ’’Misli globalno, radi lokalno’’.
- Princip interdisciplinarnosti reflektuje sticanje znanja i savladavanje veština koje su u funkciji razumevanja ekonomije po konceptu: ’’Ekonomija se ne može objasniti ekonomijom’’.

- Princip praktičnosti inkorporira znanja koja razvijaju sposobnost za brzo učenje problema i efikasno rešavanje praktičnih pitanja, po logici: "Teorija je najbolja praksa".
- Princip tržišnosti nominuje proces povećanja stepena slobode izbora studenata u pogledu predmeta, profesora, naučne oblasti i profesionalne aktivnosti.
- Princip implementacije inkorporira sticanje znanja kroz upoznavanje prakse.

Inovativnost reflektuje naglasak na kreaciji i novim rešenjima, razbijanje tiranije *status quo-a*, ingenioznost i radoznalost, postizanje uspešne poslovne karijere.

Zbog toga je u modernim edukativnim mehanizmima izuzetno važno da se shvati da je student "potrošač" univerzitetskog (fakultetskog) proizvoda – znanja, "eksploatator zaliha znanja" (teorijskih i praktičnih), "kupac" inovacija i kreacija, "upijač" predavanja i praktikuma, "ocenjivač" proizvođača znanja (nastavnika i saradnika). Stoga je centralni zadatak vrhunske edukacije da se studenti osposobe za kreaciju, za preduzimljivost, za konkurentnost, za inovativnost, za marketinšku prezentaciju kvaliteta znanja, za tržišnu alokaciju znanja, za novu filozofiju stručnosti, za filozofiju uspeha u praksi.

4. TENDENCIJE RAZVOJA OBRAZOVANJA U EVROPI I SAD

Krajem devedesetih godina, razvoj evropskog obrazovanja dobija novi zamah i pravac. Kamen temeljac postavio je "Beli papir" o obrazovanju (donela ga je Evropska unija 1996. godine), dokument čiji je glavni cilj bio usaglašavanje obrazovanja, sistema osposobljavanja, zapošljavanja, potreba i njihovog daljeg razvoja u okvirima ukupnog budućeg razvoja Evrope.

Kako evropske sisteme obrazovanja i osposobljavanja odlikuje niz specifičnosti i međusobnih razlika, "Beli papir" je trebalo da što brže uspostavi neke „zajedničke blokove“ izgradnje učenog društva Evrope.

"Beli papir" je, praktično, označio početak promena u sistemima stručnog obrazovanja i osposobljavanja u zemljama Evropske unije. Ali, konkretni pravci budućih zajedničkih akcija Evropske unije u obrazovanju (inovacije, istraživanje, obrazovanje i osposobljavanje) u periodu 2000-2006. godine, utvrđeni su u dokumentu koji je ubrzo usledio – (Prema učenju Evrope). Čitav taj proces promena dobio je generalni cilj – promocija širokog pristupa obrazovanju i njegovom permanentnom usavršavanju i osavremenjivanju.

U stvaranju takvog otvorenog i dinamičnog evropskog obrazovanja posebno su izdvojene tri dimenzije:

Znanje. Da bi bili sposobni da se aktivno uključe u sadašnje procese promena, evropski građani će razvijati svoje fondove znanja, šireći i obnavljajući ih kontinuirano i postepeno.

Jačanje prava građanstva. Zajedničkim vrednostima i razvojem osećanja pripadnosti zajedničkoj društvenoj i kulturnoj sferi, jaćace i građanska pripadnost.

Kompetencije – sposobnosti. Razvoj zapošljavanja sticanjem potrebnih kompetencija – sposobnosti kroz promene u sistemu rada i njegovoj organizaciji. To znači da treba promovisati, na bazi doživotnog obrazovanja – kreativnost, fleksibilnost, adaptivnost, sposobnost ućenja i rešavanja problema.

Ćlanovi Saveta Evrope su se saglasili, na Lisabonskoj konferenciji (2000. godine), da je budući razvoj zemalja – ćlanica okrenut „ka doživotnom obrazovanju koje će biti propraćeno uspešnom tranzicijom ka ućenom društvu i ekonomiji zasnovanoj na znanju“. Evropsko obrazovanje i sistemi osposobljavanja predstavljaju „srce“ predstojećih promena.

Postoje dva jednako važna razloga za uvođenje principa doživotnog obrazovanja, kao jednog od najvećih prioriteta u obrazovanju u zemljama Evropske unije. To su:

– Evropa se razvija ka društvu i ekonomiji koji se baziraju na znanju i ućenju; pristup savremenim informacionim tehnikama i znanjima, motivacija i veštine korišćenja ovih izvora, postaju ključ za jaćanje evropske konkurencije i poboljšanje zapošljavanja i adaptivnosti radne snage;

– Evropljani danas žive u složenom društvenom i političkom svetu. Pojedinci, više nego ikada, žele da planiraju svoje živote, da aktivno doprinose društvu, da uće, da prihvataju kulturne, etničke i jezičke razlike. Obrazovanje je, upravo, ključ za ućenje i razumevanje kako da se odgovori na ove izazove.

Ova dva aspekta direktno izdvajaju i dva jednako važna zadatka doživotnog obrazovanja: promociju aktivnog građanstva i promociju zapošljavanja.

Aktivno građanstvo podrazumeva pronalaženje načina uključivanja ljudi u sve sfere društvenog i ekonomskog života, procenjivanje šansi i rizika sa kojima se susreću, kao i negovanje osećanja pripadnosti društvu u kojem žive. Zapošljavanje podrazumeva stvaranje uslova za obezbeđivanje punog zapošljavanja, kao i jaćanje evropske konkurencije i puta u „novu ekonomiju“.

I zapošljavanje i aktivno građanstvo zavise od adekvatnog i savremenog znanja i veština koje poseduju pojedinci. Zbog toga je, prema stavovima Memoranduma, doživotno obrazovanje suštinska politika razvoja građanstva, jaćanja društvene kohezije i povećanje zapošljavanja.

Svakodnevno ućenje danas postaje ogroman rezervoar ućenja i može biti znaćajan izvor inovacija i metoda ućenja. Uvaćavajući sve to, Memorandum nastoji da poveže ukupan proces ućenja tokom ćitavog života pojedinca u komplementaran proces koji ćine

formalno, neformalno i svakodnevno učenje, bez obzira da li se ostvaruju kontinuirano ili povremeno.

U mnogim zemljama je izražena tendencija ka decentralizaciji sistema obrazovanja, posebno u domenu upravljanja i odlučivanja. U pokušajima objašnjenja ove tendencije, podjednako se pridaje značaj političkim i ekonomskim razlozima.

Neke zemlje, kao na primer Nemačka, prenele su značajne nadležnosti u procesu odlučivanja u obrazovanju na nivo regionalnih vlada. U nordijskim zemljama (Finska, Norveška, Švedska), relativno najveća moć odlučivanja je na nivou opština. U Holandiji je ostvaren najveći stepen decentralizacije, jer su kompetencije u odlučivanju za mnoga pitanja obrazovanja prenete na nivo škola i roditelja.

S druge strane, Francuska, Grčka i Italija, na primer, imaju izraženu centralizaciju ovog procesa, jer se odluke donose na nacionalnom nivou.

Zemlje centralne i istočne Evrope, koje su tokom protekle decenije ušle u proces celovite tranzicije privrede i društva, takođe su krenule putem decentralizacije sistema obrazovanja. Izuzetak je Mađarska, koja je prve korake ka decentralizaciji ostvarila nešto ranije, tj. 1985. godine. U svim ovim zemljama, kao i u baltičkim zemljama, koje su bile sastavni deo nekadašnjeg Sovjetskog Saveza, obrazovni sistem je bio izuzetno centralizovan. Zemlje ovog regiona su uglavnom krenule u dva pravca transformacije sistema obrazovanja: ka ostvarenju demokratsko-političkog sistema upravljanja, ili ka administrativno-profesionalnom sistemu upravljanja. U prvom slučaju, naglasak je na političkoj legitimnosti upravljanja i značajnoj ulozi lokalnih uprava, posebno u predškolskom i osnovnom obrazovanju.

Ovim pravcem decentralizacije krenule su Bugarska, Poljska i Mađarska..

Navedeni primeri ukazuju na dominantne pravce transformacije u pojedinim zemljama, mada je, naravno, teško govoriti o „čistim pravcima i obrascima transformacije“. U nekim zemljama, kombinuju se različiti „obrasci transformacije“. Takođe, pojedine zemlje su krenule jednim pravcem, a zatim napravile zaokret u drugom pravcu. Tako, na primer, Litvanija je 1994. godine ostvarila zaokret u dotadašnjem sistemu decentralizacije sa dominantno izraženim sistemom odlučivanja na opštinskom nivou, ka koncentraciji upravljačkih funkcija na nivo regiona, gde je autonomija značajno ograničena.

U savremenom obrazovanju reforme su deo kontinuiranog procesa promena. Mnoge zemlje preduzimaju manje ili veće akcije na poboljšanju svog obrazovanja, kao i sagledavanju pravca njegovog razvoja u budućnosti.

Ovo poglavlje posvećeno je karakterističnim reformskim poduhvatima i akcijama koje se preduzimaju u razvoju obrazovnog sistema u evropskim zemljama, a koje se razlikuju po stepenu ekonomskog razvoja i aktuelnim društvenim procesima. Iz ovog prikaza mogu se videti konkretna područja promena, prioritetne aktivnosti i način usmeravanja obrazovanja u ovim državama, ali i zajednički pravci razvoja i perspektive obrazovanja u svetu.

Reforma obrazovanja u Rusiji proizilazi iz društvenih i političkih promena u ovoj zemlji i ima za cilj prilagođavanje sistema obrazovanja novim društvenim uslovima. Glavni pravci reforme obuhvataju promene u mreži i organizaciji obrazovnih ustanova, a zatim izmenu sadržaja i metoda nastave, reformu sistema upravljanja i načina finansiranja obrazovanja. Naročito je značajno uvođenje državnih standarda za osnovno i srednje obrazovanje i smanjivanje broja zanimanja, ali i specijalizacija u stručnom obrazovanju, kao načinu za podizanje kvaliteta obrazovanja.

Reforma obrazovanja u Francuskoj znači nastavak unošenja modifikacija i inovacija u obrazovni sistem, kako u nastavne programe, tako i u pogledu organizacije obrazovnih ustanova i načina njihovog rada. Namera je da se obezbede osavremenjivanje i modernizacija obrazovanja, kao i unošenje novina koje proizilaze iz evropske integracije i primene evropske dimenzije obrazovanja.

Reforma obrazovanja u Češkoj predstavlja sprovođenje nove obrazovne politike i obuhvata organizacione, programske i kvalitativne promene u sistemu obrazovanja. Promene u sistemu finansiranja obrazovanja, jačanje autonomije škola, izmene u programima obrazovanja i donošenje novih propisa, samo su neki aspekti reforme koja treba da doprinese jačanju kvaliteta obrazovanja, ali i približavanju sistema obrazovanja savremenim evropskim sistemima.

Svoju odlučnost u reformi obrazovanja iskazali su i Mađarska, Rumunija, Slovenija i drugi.

4.1. REFORME OBRAZOVANJA U RUSIJI

Glavni pravci reforme sistema obrazovanja u Rusiji obuhvataju: Reformu sadržaja i metoda u obrazovanju:

- 1) Diversifikaciju sadržaja obrazovanja, koja ima za cilj prelazak na obrazovanje prema sopstvenom izboru;
- 2) Standardizaciju obrazovanja radi očuvanja zajedničkog obrazovnog prostora i sprečavanja opadanja nivoa obrazovanja cele populacije;
- 3) Poboljšanje tradicionalnog obrazovanja i stimulisanje novih pedagoških tehnologija;
- 4) Kontrolu kvaliteta obrazovanja preko odgovarajućih javnih i državnih službi;
- 5) Obezbeđivanje državnih službi koje će se baviti poslovima priznavanja i vrednovanja određenih nivoa obrazovanja.

4.2. REFORME OBRAZOVANJA U MAĐARSKOJ

Mađarski model promena, osvetljava sledeće specifičnosti:

- 1) Poseban porez za finansiranje obrazovanja
- 2) Poseban zakonom o finansiranju obrazovanja - utvrđen je porez u visini od 1,7% na bruto zarade;
- 3) Socijalno partnerstvo;
- 4) U oblasti stručnog obrazovanja, situacija u vezi sa angažovanjem i rezultatima saradnje socijalnih partnera je bolja nego u drugim društvenim oblastima. Formirana su tela na nacionalnom i lokalnom nivou, koja čine predstavnici socijalnih partnera (sindikati, komore, poslodavci, lokalni sekretarijati za obrazovanje, opštine i drugi), ali se kao problem javlja nedovoljna stručnost delegiranih predstavnika za rad u timu i telima.
- 5) Razvoj nacionalnog programa;
- 6) Još 1994.godine načinjena je nacionalna lista kvalifikacija sa 800-900 jedinica, ali nisu razrađeni programi;
- 7) Lokalni nivo razvoja programa;
- 8) Program ima lokalni nivo, tj. zavisi od lokalne sredine, a postoje veze centralnog i lokalnog programa. Često se stručnjaci iz privrede angažuju kao honorarni predavači na lokalnom nivou (lokalne privredne komore deluju kao lobi, a često savetodavno);
- 9) Dualni trening;
- 10) U Mađarskoj se u većoj meri zagovara dualni trening (nemački model), verovatno zbog uticaja tradicionalnih, istorijskih veza sa Nemačkom, koji podrazumeva veće angažovanje učenika u školskim radionicama.

Proces decentralizacije mađarskog školstva nametnuo je i promene u strukturi obrazovanja. Prebacivanjem upravljanja školom iz Ministarstva prosvete na lokalnu sredinu, školi je pružena mogućnost da kreira plan i program, a time i da utiče na podizanje nivoa motivacije, fleksibilnosti i uključivanje lokalnih resursa.

U Mađarskoj se u razvoju strukture obrazovanja koristi takozvani model Svetske banke, po kome se posle osam godina osnovne škole pohađaju dve godine opšteg, dve godine predstručnog i potreban broj semestara stručnog obrazovanja. Sa ovakvim sistemom započelo se 1991.godine u 61 školi i sa 13 zanimanja, da bi do 1998. godine postupno bio uključen najveći broj škola. Omogućena je promena smera u toku školovanja i ostavljena je mogućnost naknadnog uključivanja u proces učenja, možda i uz rad.

U pomenutom periodu, formiran je Nacionalni registar kvalifikacija i Osnovni nacionalni kurikulum. Kako i sama škola kreira deo plana i programa, kroz pregovore i saradnju škola i Ministarstva ostvaren je bolji kvalitet obrazovanja.

U oblasti stručnog osposobljavanja značajnu ulogu ima konkurencija na tržištu obuke. Stručno osposobljavanje odvija se u državnom i privatnom sektoru, pa neminovno dolazi do promena u menadžmentu škole (direktori postaju menadžeri, koji planiraju razvoj, biraju kvalitetne posrednike i sl.).

U toku dosadašnjih promena, iskazani su: problem kontrole nad decentralizovanim sistemom škola (opštinska, lokalna vlast, koja rukovodi školom, sporo reaguje na zahteve tržišta rada), istovremeno postojanje paralelnih planova i programa, nesigurnost nastavnika zbog mogućeg gubitka radnog mesta, uticaj političkih struktura.

Moguće je pozitivna iskustva mađarskog sistema školstva iskoristiti kod nas, naročito zbog već postojećih sličnosti. Neophodno je odrediti okvir nacionalnih standarda u obrazovanju, izvršiti decentralizaciju školskog sistema u oblasti finansiranja, upravljanja i odlučivanja, promeniti planove i programe, obezbediti da promene u obrazovanju budu praćene zakonskom regulativom i izvesti reformu tržišta koja je preduslov za promene u obrazovanju. Deo plana i programa koji nije regulisan na nacionalnom nivou, treba preneti na druga ministarstva i socijalne partnere (formirati tim za njihovo kreiranje).

4.3. REFORME OBRAZOVANJA U SLOVENIJI

U Sloveniji se započelo sa pripremom za reformu školstva 1992/1993. godine. Osnovne promene, nastale kombinacijom obrazovne prakse zemalja Evropske unije i slovenačke tradicije, započele su kroz donošenje novih zakona o obrazovanju 1995/1996.godine. Tada su postavljeni i osnovni ciljevi u oblasti stručnog obrazovanja: omogućavanja školovanja za sve, povezivanje škole i sistema zapošljavanja, olakšavanje prelaska iz obrazovanja u rad. Danas je slovenački sistem školstva fleksibilan: omogućava horizontalnu i vertikalnu prohodnost ka višim stepenima školovanja.

Za sva pitanja u vezi sa stručnim obrazovanjem, formiran je Centar za stručno i permanentno obrazovanje, koji je nezavisan od Ministarstva.

Sve promene stručnog obrazovanja u nadležnosti su Vlade, tržišta rada i Komore. Uloga Vlade je da obezbedi uslove, a uloga socijalnih partnera (komora/udruženje poslodavaca, Zavoda za zapošljavanje, sindikata) je da omogući školi da se prilagodi tržišnoj privredi.

Razvijanje socijalnog partnerstva u slovenačkom sistemu obrazovanja počelo je od onih škola koje su na lokalnom nivou već saradivale sa privredom - šesnaest pilot škola (solidna opremljenost škole, kvalitetan nastavni kadar, postojanje veze sa privredom, mogućnost partnerstva i menadžerstva, postojanje vizije razvoja), sa kojima su započele promene.

Preporuka slovenačke reforme je da srednje stručne škole započnu razvijanje partnerstva na lokalnom nivou, uz podršku Ministarstva prosvete.

Istaknuta je važnost jasnog definisanja pojma socijalnog partnerstva (ko su partneri, njihova odgovornost) i njegove uloge u oblasti stručnog obrazovanja, potrebe za vođenjem politike na nacionalnom nivou, uz posebno izraženu neophodnost decentralizacije školskog sistema u oblasti finansiranja, upravljanja, odlučivanja i promene plana i programa.

Za osam godina (od 1991. godine), postepeno je izvršena transformacija sistema u postojećim srednjim školama i školskim centrima, i to bez otvaranja novih škola, ali sa značajnim povećanjem učešća, tj. novca koji se izdvaja za obrazovanje (od 4,76 na 6% društvenog proizvoda).

Stručne škole u Sloveniji su uglavnom državne škole, formirane na sličan način kao i u našoj zemlji, veoma heterogene po broju učenika, kao i po broju obrazovnih profila u okviru školskih centara.

O proširivanju uloge obrazovanja svedoči činjenica da čak 98% osnovaca nastavlja školovanje, a 84% srednjoškolaca se upisuje na više škole i univerzitet.

Specifičnost organizacije stručnih škola u Sloveniji je postojanje socijalnog partnerstva, koje se ostvaruje na lokalnom i regionalnom nivou. Škole koje nisu uspostavile partnerski odnos, nužno se gase, jer to diktiraju zahtevi tržišta rada. Uloga direktora škole je, takođe, usklađena sa orijentacijom na tržišno privređivanje. Direktori škola postaju menadžeri i upravljaju školama po tržišnim principima. U stručnim školama se vodi računa o edukaciji nastavnika, njihovom stručnom usavršavanju i eventualnim potrebama za gostujućim nastavnicima iz oblasti privrede.

Zaključci su sledeći:

- 1) Prvi korak transformacije stručnog obrazovanja je formiranje posebnog tela, Zavoda za stručno obrazovanje;
- 2) Postupno sprovođenje decentralizacije škola;
- 3) Srednje stručne škole u tržišnim uslovima moraju se okrenuti pronalaženju socijalnih partnera;
- 4) Specijalizacija škola na nivou regiona, prema zahtevima tržišta;
- 5) Reorganizacija unutrašnje organizacije škola (rukovođenje, struktura stručnih organa, sistema praćenja i vrednovanja rezultata obrazovnog rada).

Razvoj sistema obrazovanja, u uslovima socio-ekonomskih promena karakterističnih za zemlje u tranziciji, je vidljiv i rezultat je svih reformskih ciljeva. Zato, iskustva drugih zemalja u ovoj oblasti mogu biti, a po pravilu i jesu, veoma dragocena. Posebno se naglašava transformacija školskog sistema i uloga socijalnih partnera u tom procesu.

4.4. REFORME OBRAZOVANJA U FRANCUSKOJ

Francuski sistem stručnog obrazovanja rezultat je kolektivnog ugovora, a projektovani su ga socijalni partneri. Obrazovanje je našlo svoje mesto i u Zakonu o radu.

Postoje dva vida pomenute integracije u sistem:

- 1) Integracija kao institucionalno partnerstvo;
- 2) Kontinuirano (permanentno) obrazovanje.

Sistem stručnog obrazovanja temelji se na:

1) Školama, odnosno stručnim ustanovama, na kojima se mogu steći tri nivoa kvalifikacija: kvalifikovani radnik, tehničar, visokokvalifikovani tehničar. Ovaj vid obrazovanja namenjen je uzrastu od 16 do 25 godina.

2) Kompanijama (obuhvaćen je uzrast do 26 godina), gde se javljaju dve mogućnosti alternativne obuke:

- Šegrtovanje (koje može da se obavlja u obrazovnom centru i na radnom mestu, a putem kojeg radnik može da stekne sva tri nivoa kvalifikacija);
- Ugovor o zaposlenju tokom trajanja obuke, kojim se reguliše i sama obuka; dok obuka traje, prima se plata i obezbeđena su sva prava, kao i ugovor o kvalifikacijama.

Obrazovanje u kompanijama se može okarakterisati kao „negativna originalnost“, zato što sistem u školama i sistem u kompanijama konkurišu jedan drugom, a deca neretko napuštaju školu da bi pohađala obuku u kompanijama, jer istovremeno dobijaju i platu.

Drugi aspekt integracije može biti posmatran preko zakona i propisa koji omogućuju radnicima da se ponovo obrazuju. Razlikuju se načini na koji se ovo pravo može ostvarivati: a) zaposleni i b) lica koja traže posao.

a) Zaposlenima stoji na raspolaganju više mera, među kojima su: „osveženje veština“ (ko radi pet godina ima pravo na korišćenje ove mere; odsustvo se ne plaća); „mera koinvestiranja“ (obuka se odvija van radnog vremena, a poslodavac mora da je prizna) i „kapital vremena obuke“ (obuka se odvija tokom radnog vremena, na sopstveni zahtev, a uključena je u plan kompanije).

b) Nezaposlenima stoje na raspolaganju dve specifične mogućnosti obuke. Prva je sistemsko ugrađivanje profesionalnog savetovanja (usmeravanja). Druga mogućnost je pravo na validaciju kompetentnosti (reč je o proceni profesionalnog iskustva, koje se priznaje kao deo ispita) i stiče se nakon pet godina rada.

4.5. REFORME OBRAZOVANJA U NEMAČKOJ

Veliku ulogu u obezbeđivanju boljeg kvaliteta stručnog obrazovanja imaju nastavnici. Od nivoa njihove stručnosti i motivisanosti za rad zavise realizacija obrazovnih zadataka i konačni efekti stručnog obrazovanja.

Kritička analiza formalnog obrazovanja nastavnika: obrazovanje koje nastavnik stiče studiranjem nikako nije dovoljno za uspešan rad i mnogo veći značaj ima njihova edukacija kroz samu obrazovnu praksu.

Prednost se daje neformalnom obrazovanju, koje teče od ranog detinjstva, od primarne socijalizacije do uključivanja na univerzitske studije, a nastavlja se po završetku studija, tokom sticanja neposrednog iskustva u radu sa učenicima.

Informacije o nemačkom modelu obučavanja nastavnika su dragocene, imajući u vidu dugu tradiciju i značajne rezultate tog obrazovnog sistema..

Tražen je odgovor na pitanje - na koji način treba obučavati nastavnike da bi se omogućilo praćenje savremenih tehnoloških trendova? Rešavanjem ovog problema, dat je odgovor i na pitanja:

- 1) Kako rešiti problem „odliva“ stručnih nastavnika iz škola?
- 2) Kako izvršiti analizu i ocenu rezultata rada nastavnika?

Preporuke stručnjaka podrazumevale su poboljšanje uslova rada i povećavanje plata nastavnika, kao i njihovo usavršavanje putem obuke na radu.

Ove preporuke podrazumevale su novčana sredstva, u primeni efikasnijeg modela obuke nastavnika. Obučavanje budućih nastavnika i njihovo kontinuirano usavršavanje se obavlja u toku rada.

Formalno obrazovanje budućih nastavnika u Nemačkoj se završava polaganjem stručnog ispita posle akademskog obrazovanja.

Druga faza, koja se delom obavlja kroz teorijsku obuku, a više kroz rad i hospitovanje, završava se polaganjem ispita kojim se stiče zvanje stručnog nastavnika i status državnog službenika.

Tako, proces obuke budućih nastavnika u Nemačkoj traje dosta dugo, u proseku oko deset godina, što nikako ne znači i prestanak njihovog izučavanja.

Kontinuirana obuka nastavnika, koju je potrebno osigurati organizovanjem seminara, podrazumeva dva aspekta stručnog usvajanja novih tehnologija, didaktičko i metodičko, odnosno pedagoško usavršavanje. U oblike stručnog usavršavanja u Nemačkoj se redovno svake godine uključuje jedna trećina prosvetnih radnika, druga trećina samo povremeno, a otprilike jedna trećina se ne uključuje uopšte.

4.6. REFORME OBRAZOVANJA U RUMUNIJI

Strategija razvoja obrazovanja u Rumuniji je objedinila najbolju praksu i tradiciju ove zemlje i dostignuća iz oblasti obrazovanja u zemljama Evropske unije i sveta.

Nacionalni program obrazovanja se zasniva na principima demokratizacije, decentralizacije i solidarnosti.

Do sada su uvedeni standardi na kojima su utemeljeni plan i program, došlo je i do promene u sistemu sertifikata i diploma, primenjuje se modularna obuka (tako je odložena odluka o izboru struke i pružena mogućnost prekvalifikacije), povećana je fleksibilnost sistema (horizontalna prohodnost) i uvedeni su lokalni kurikulumi (uslovljeni potrebama lokalnog tržišta rada).

Formalni plan i program se određuju na nacionalnom nivou (70% formalnog plana i programa čini stručno, radno i građansko obrazovanje). Razrađena su dva modula: preduzetnički i stručni. Postoje i međutematski plan i program koji podrazumevaju slobodno uvedene raznovrsne teme.

U uslovim u kojima tržište rada određuje potrebe, posebnu ulogu ima direktor, kao menadžer i lider, ali i dobro obučeni nastavnički kadar.

Formiran je Nacionalni centar, koji kanališe tok reforme, Nacionalni savet za planove i programe, Nacionalni savet za standarde, kao i Zajednica za lokalno partnerstvo.

Prilikom planiranja tempa promena, treba uzeti u obzir društvena kretanja: proces privatizacije, izgrađivanje socijalnog partnerstva, restrukturiranje privrede, ulogu sindikata.

4.7. SISTEMSKE REFORME OBRAZOVANJA U SAD

Najobimnije sistemske reforme obrazovanja odvijale su se u SAD, u periodu od 1990. do 1994. godine, ali je reforma američkog obrazovanja, u stvari, započela još 1981. godine, kada je savezni sekretar oformio Nacionalnu komisiju za kvalitet u obrazovanju, koja je trebalo da sastavi izveštaj o kvalitetu obrazovanja u Americi.

Izveštaj pod nazivom „Nacija u opasnosti“ objavljen je 1983. godine i u njemu je američko obrazovanje prikazano kao krajnje neadekvatno i zastarelo i samim tim potpuno zrelo da se podvrgne sistematskim reformama.

Tek 1986. godine, zvanično je počeo da se razmatra ovaj problem. „Bolje škole obezbeđuju bolji posao i definisan osnovni cilj“: „Da bismo mogli da se borimo sa oštrom inostranom konkurencijom potrebno je da sebe i svoju decu obrazujemo bolje nego ikada do sada“. Shvaćeno je da je to neophodno učiniti i radi očuvanja standarda života i ostvarivanja demokratskih principa u narednom veku, a da se sve to može omogućiti samo

ako američko masovno obrazovanje bude stremilo ka kvalitetu i jednakim mogućnostima za obrazovanje.

Prvi cilj – Sva deca u Americi započeće školovanje spremna da uče.

Drugi cilj – Stopa završetka srednje škole povećaće se najmanje na 90 odsto.

Treći cilj – Američki učenici završiće četvrti, osmi i dvanesti razred kada pokažu stručnost u određenim predmetima, uključujući engleski jezik, matematiku, prirodne nauke, strane jezike, građansko pravo i upravljanje, ekonomiju, umetnost, istoriju i geografiju; svaka škola u Americi će obezbediti da svi učenici nauče da koriste sopstveni um, kako bi mogli da se pripreme da jednoga dana budu odgovorni građani, da nastave da uče ili da obavljaju reproduktivne poslove u savremenoj nacionalnoj privredi.

Četvrti cilj – Američki učenici će biti na prvom mestu u svetu u pogledu dostignuća u oblasti prirodnih nauka i matematike.

Peti cilj – Svaki odrasli Amerikanac biće pismen i posedovaće znanje i veštine koji su potrebni da bi mogli da budu konkurentni u oblasti globalne privrede, ali i da bi mogli da ispunjavaju svoja građanska prava i obaveze.

Šesti cilj – U svakoj školi u Americi biće potpuno eliminisana upotreba droge i nasilja i obezbediće se odgovarajuća disciplinovana sredina koja će voditi ka što boljem učenju.

Utvrđivanje ovih ciljeva i njihova artikulacija bili su samo prvi korak ka reformi obrazovanja. Ovi ciljevi su predstavljali smernice na svim nivoima – saveznom, državnom i lokalnom – za kreiranje planova za poboljšanje celokupnog sistema obrazovanja u SAD i naišli su na opšte odobravanje cele nacije. Reforma je pokrenuta, a tempo kojim se odvijala nije nagoveštavao da će ti ciljevi biti i ostvareni. Uzrok je, na prvom mestu, ležao u velikom broju regiona i država na koje je Amerika podeljena, ali i u raznovrsnosti kultura u ovim državama.

Druga teškoća je u tome što je američki sistem obrazovanja decentralizovan i samim tim politika obrazovanja u SAD nikada do tada nije bila ni donošena ni sprovedena na saveznom nivou.

Zbog svega toga, tvorci politike obrazovanja su shvatili da će početak bitke za ostvarenje Nacionalnih ciljeva morati da započne ubeđivanjem, a ne primenom sile, već i zbog same činjenice da Američki sektor za obrazovanje može da predloži rešenja koja državne i lokalne škole u regionima ne moraju obavezno da prihvate. S druge strane, bilo je sasvim jasno da jedna ovako sveobuhvatna reforma sistema obrazovanja zahteva koordinaciju na saveznom nivou. Američki sektor za obrazovanje može mnogo doprineti da se što brže realizuje postavljeni plan ostvarenja Nacionalnih ciljeva.

U ovom periodu je priznata i davno utvrđena potreba razvoja „novih, jasnih i ambicioznih standarda, kojima bi se merila postignuća svih učenika u oblasti obrazovanja“.

Ova nastojanja su ipak veoma značajna, jer je uvođenje standarda u obrazovanje ostalo kao jedan od prioritarnih zadataka, koji su kasnije razrađivani i pripremani za praktičnu primenu.

Imajući u vidu da je američko obrazovanje oduvek bilo potpuno decentralizovano, veoma je važno naglasiti da su ideja o reformi obrazovanja i pripreme za nju naišle na široku podršku do lokalnog nivoa. Potrebno je bilo samo utvrditi načine na koje će se reforma izvršiti; američki problemi u obrazovanju dobili su nacionalnu dimenziju, a mogli su se rešiti samo na lokalnom nivou. Rešenja za probleme se moraju pojaviti u vidu sugestija nastavnika u praksi i onih koji se u okviru lokalnih zajednica direktno bave inovacijama u nastavi i da ta rešenja, ni u kom slučaju, neće moći da daju oni koji se obrazovanjem bave na birokratski način.

Krajem 1992. godine, 48 američkih država, od ukupno 50, i preko 2000 lokalnih zajednica posvetilo se nalaženju načina za ostvarenje Nacionalnih ciljeva, koji su postali deo obrazovnog projekta AMERIKA 2000, kada je administracija iznela svoj program inovacija u vidu strategije za sistematsku reformu – Nacionalni ciljevi 2000: Obrazujmo Ameriku.

Nacionalni ciljevi 2000, s tim što su prošireni sa još dva cilja koji se odnose na učešće roditelja u obrazovanju i profesionalni razvoj nastavnog kadra, su:

- 1) Nacionalni nastavni kadar imaće pristup svim programima, kako bi kontinuirano mogli da usavršavaju svoje profesionalne veštine i kako bi imali priliku da stiču znanja i veštine koji su potrebni za držanje nastave i pripremu svih američkih učenika za naredni vek.

- 2) Svaka škola će unapređivati partnerstvo koje će povećavati učešće roditelja u doprinosu društvenog i akademskog razvoja dece.

Ova reorganizacija je omogućila istraživanje u oblasti reforme obrazovanja i efikasnosti obrazovne prakse, a oba ta segmenta je trebalo da pruže podršku za ostvarivanje Nacionalnih ciljeva obrazovanja.

U reformi obrazovanja važnu ulogu ima i Zakon o poboljšanju američkih škola, koji treba da zaokruži paket reformi obrazovanja u SAD. On ističe lokalnu kontrolu u obrazovanju i fleksibilnost, preusmerava težište sa uspeha u „korisnim“ programima na celokupan uspeh; pomaže izjednačavanju položaja škola, tako što savezne fondove usmerava ka jako siromašnim oblastima i povezuje neke savezne fondove sa zdravstvenim i socijalnim službama, sa programima koji se bave predškolskim uzrastom i prelaskom iz škole na posao.

Pet posebnih zakona je doneto da bi se podstakla jedna sveobuhvatna reforma sistema obrazovanja. Oni predviđaju sistematsku reformu predškolskog obrazovanja, preko uključivanja roditelja, uvođenja visokih obrazovnih standarda, reformu nastavnog plana i programa, koja bi omogućila da se uvedeni standardi zadovolje, veće obraćanje pažnje na hendikepirane učenike, obezbeđivanje uslova da svi mogu da uče i postižu uspeh u procesu

obrazovanja, formativnosti zbirnog ocenjivanja, stručnog razvoja nastavnog i administrativnog kadra u oblasti obrazovanja, sistematskih programa za prelazak iz škole na posao, do obezbeđivanja bezbednijih škola i istraživanja u oblasti obrazovanja, kako bi se sve što je zamišljeno moglo i ostvariti.

Učenici, nastavnici, administratori, roditelji i kompletan kadar zaposlen u obrazovanju predstavljaju zatočenike vremena, školskog časovnika i školskog kalendara.

Da reforma školstva bude uspešna, državne i lokalne škole moraju vreme koje se provodi u školi modifikovati tako da se zadovolje individualne potrebe, kako bi se omogućilo da se zadovolje visoki standardi koji su uvedeni u američko obrazovanje i da se:

- 1) škole više bave problemom učenja, a manje vremenom provedenim u školi;
- 2) vreme provedeno u školi koristi na novi i bolji način;
- 3) utvrdi trajanje akademskog dana;
- 4) škole otvaraju radi zadovoljenja potreba, kako dece tako i društvene zajednice;
- 5) nastavnicima da se usavršavaju onoliko vremena koliko im je potrebno;
- 6) investira u tehnologiju nastave;
- 7) na lokalnom nivou razviju planovi za transformaciju škola;
- 8) zna ko je i za koji je deo obrazovanja odgovoran.

5. IMPLEMENTACIJA MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU

5.1. ULOGA MENADŽMENTA I MENADŽERA U OBRAZOVANJU

Nove uloge menadžera u obrazovnim institucijama imaju za cilj da omoguće tok znanja, razvijanje sveukupnog obrazovnog sistema, aktivnu podršku programu znanja, nadgledavanje razvoja infrastrukture znanja i omogućavanje stvaranja veza, koordinacije i komunikacije. Međutim, promene se takođe mogu posmatrati kroz ostala polja poslovnih aktivnosti. Stavovi prema sticanju i razmeni znanja i učenju značajan su činilac u procesu razvoja menadžmenta u obrazovanju, kao i veštine komunikacije i saradnje. Dakle, „ako škole žele da učestvuju u sopstvenim promenama, one treba da definišu oblike upravljanja školstvom i školom, koje će doprineti transformaciji škole“ (Subotić M., Mandić J., Duđak Lj., XVII, 1/2012, 49).

Obuke za razvoj kadrova, obuke za razvoj organizacije i učenje kroz rad, povećavaju znanja organizacije. Istovremeno, učenje u organizaciji očitava promene okoline i na njih

reaguje. Menadžeri takođe moraju obratiti pažnju na kulturu koja vlada u naciji i organizaciji u kojoj rade. Znanje, veštine i stručnost su najvažniji činioci u razvoju karijere i godišnje procene radnog učinka.

Kultura obrazovne organizacije pruža podršku i saradnju sa aspekta stvaranja i razmene znanja, promena, inovacija, otvorenosti i poverenja. Ako posmatramo kulturu obrazovne organizacije, polazna tačka trebalo bi da bude sistem vrednosti, jer je kultura zasnovana na vrednostima. Glavne vrednosti usmerene na znanje su: kvalitet, znanje, veštine, kompetencije, stručnost, razmena znanja i inovacije. Ljudski faktor je taj koji igra glavnu ulogu, zato što je menadžment znanja u osnovi aktivnost koja se temelji na čoveku, što podrazumeva stvaranje, prenošenje i korišćenje znanja. Obrazovanje traži nova angažovanja u implementaciji promena.

Promene zahtevaju aktivnosti u okviru procesa obrazovanja, odnosno svega što sistem obrazovanja može učiniti efikasnijim i efektivnijim.

Istovremeno, promene ga oslobađaju od nepotrebnog trošenja energije.

Obrazovanje u Srbiji mora da prođe kroz promene koje su se već desile u razvijenim zemljama, jer živimo u društvu znanja i ekonomiji znanja.

Mnoge interesne grupe su uključene u obrazovanje (zaposleni, roditelji, građani, privreda, politika i dr.) i svi su oni kupci, isporučioци, zaposleni, vlasnici i deo društva, odnosno predstavljaju interesne grupe u obrazovanju.

Tradicionalni pristup sve manje može da odgovori izazovima vremena. Razlike su drastične u pristupu po svim kategorijama i nivoima obrazovanja: znanju, učenicima/studentima, misiji škole/fakulteta, relacijama, sadržajima, pretpostavkama, transformaciji znanja itd.

Takođe:

- 1) potrebe korisnika usluga obrazovanja se stalno šire;
- 2) rastu potrebe za istraživanjem promena u okruženju i odgovarajućih trendova;
- 3) brze promene i novi zahtevi u okruženju, pred rukovodioce obrazovnih ustanova postavljaju mnogobrojne zahteve – pre svega da ostvaruju ciljeve u zadatom vremenu i raspoloživim sredstvima – što zahteva fleksibilan pristup organizovanju aktivnosti, kao i efikasnost u njihovom sprovođenju;
- 4) poslednjih godina obrazovanje na svim nivoima izloženo je konkurenciji;
- 5) pred našim očima se odvijaju duboke promene u doktrini i aplikaciji menadžmenta u obrazovanju;
- 6) neke obrazovne institucije, uvažavajući prisustvo konkurencije i promene u okruženju, rade na izgradnji svog imidža i identiteta.

Na tom putu treba da bude jasna i koncizna vizija, koja u sebi sadrži listu opštih ciljeva i očekivanih rezultata, postavlja temelj za dobru komunikaciju i stvara mentalni okvir za rad i precizno definisanje ciljeva (Karavidić S.,2006).

Svrishodnost menadžmenta u obrazovanju i dostizanju ciljeva organizacije ogleda se u napuštanju principa klasičnog, statično-funkcionalnog principa poslovanja i usmerenost ka promenljivoj i fleksibilnoj organizaciji rada, koja menja svoj oblik sa promenom zahteva koji se realizuju.

Šta je potrebno za uspeh menadžmenta?

Potrebno je sledeće:

- Jasni ciljevi i određivanje prioriteta u odlučivanju,
- Relevantnost menadžmenta,
- Značaj direktora škole kao vrhovnog menadžera,
- Adekvatna podela uloga i odgovornosti,
- Sposobnost rešavanja problema od strane menadžera,
- Proaktivno delovanje menadžera,
- Planiranje i komunikacija,
- Posvećenost poslu,
- Kontrola realizacije,
- Fleksibilnost.

5.2. ODREĐENJE SAVREMENOG MENADŽMENTA

Tri glavne karakteristike menadžmenta su:

- to je proces ili niz kontinuiranih i povezanih aktivnosti,
- on je orijentisan na realizovanje ciljeva organizacije i
- ostvaruje se i kroz rad sa ljudima i pomoću resursa organizacije.

Pod pojmom menadžmenta podrazumeva se skup kadrova koji obavljaju aktivnosti upravljanja obrazovnim ustanovama.

Planska funkcija predstavlja polaznu aktivnost menadžmenta. Planiranjem se određuju ciljevi (projekti) obrazovne ustanove i načini njihovog ostvarivanja, odnosno utvrđuju

strategije za dostizanje ovih ciljeva. Organizovanje, vođenje i kontrola proizilaze iz planiranja.

Donošenje odluka uključuje izbor najboljeg toka akcije za određenu situaciju, odnosno izbor između alternativnih tokova akcije da bi se dostigao željeni cilj.

Organizovanje se odnosi na izbor prave organizacione strukture obrazovne ustanove i na kombinovanje ljudskih i ostalih resursa neophodnih da bi se postigli planom određeni ciljevi. To znači da se organizovanjem vrši koordinacija aktivnosti i resursa.

Vođenje predstavlja niz aktivnosti u vezi sa međusobnim odnosom menadžera i zaposlenih, radi postizanja ciljeva obrazovne organizacije. Menadžeri daju zadatke i zahtevaju rezultate, ali vođenje podrazumeva i više od toga – usmeravanje i motivisanje profesora i ostalih zaposlenih da rade u najboljem interesu sa stanovišta učenika, studenata i poboljšanja obrazovnog procesa i razvoja konkretne obrazovne organizacije.

Kontrola je proces koji osigurava da se akcije sprovode u skladu sa planom.

Primena savremenih metoda menadžmenta u obrazovnim ustanovama podrazumeva analizu:

- mogućnosti (interna i eksterna procena),
- slabosti (prevazići slabosti),
- šansi (iskoristiti šanse) i
- pretnji (odupreti se pretnjama - analiza za novi uspeh).

5.3. MENADŽMENT OBRAZOVNIH INSTITUCIJA

Jednako kao i sistem, obrazovna institucija je po formi organizacija, a svoju suštinu ispoljava kroz obrazovni proces. U tom smislu se mogu izdvojiti sledeće, ključne karakteristike:

- svoje aktivnosti i programe razvija na osnovu kontinuiranog proučavanja obrazovnih potreba;
- sve raspoložive resurse maksimalno koristi u ostvarivanju svojih programa;
- ne odričući se tradicije, kreativno i na nov način gradi svoje planove i programe i realizuje svoje aktivnosti;
- integriše na najbolji mogući način obrazovne, socijalne i zdravstvene programe, za mlade i odrasle;

- u planiranje svojih aktivnosti uključuje sve zainteresovane i relevantne činioce;
- razvija specijalne programe i usluge.

Da bi menadžment u obrazovanju bio efikasan, on mora biti čvrsto utemeljen na usavršavanju, što je uslov blagovremenog i kompetentnog reagovanja na promene, posebno na:

- ljude (obrazovanje, motivacija zaposlenih, znanje, sposobnost i veštine, odgovornost, inicijative, dobra volja, stil komunikacije),
- fizičku sredinu u kojoj se isporučuje usluga obrazovanja (izgled zgrade, tehnička opremljenost, enterijer, nameštaj, higijena, zelene površine, infrastruktura),
- proces isporuke obrazovnih usluga, organizacija isporuke usluge i način zadovoljavanja potreba,
- veštine zaposlenih u postupku isporuke usluge, nivo ophođenja prema korisnicima usluga obrazovanja i među zaposlenima.

Implementiranjem menadžment koncepcija i strategija u obrazovanju nastaju mnogobrojne inicijative koje utiču na sve koji rade u obrazovanju, na oblike povezivanja, tehnička sredstva i stabilnost ustanove. Menjaju se vrednosti, ciljevi, strukture i metodi rada, poslovi i zadaci. Formiranje menadžment timova je ključno, s obzirom na njihovu ulogu u ispunjavanju strateških ciljeva razvoja obrazovanja.

Timski rad je visoko cenjena veština. Zato je zajednički rad na dostizanju istog cilja osnova na kom su bazirani svi timovi.

Tim je grupa ljudi komplementarnih veština, posvećenih zajedničkom cilju interakcija, sa osećanjem podjednake i podeljene odgovornosti. Takođe, tim se može definisati i kao jedinica sastavljena od dva ili više pojedinca, koji u međusobnoj interakciji i koordinaciji aktivnosti teže ostvarenju određenog cilja.

Efikasnost tima je bazirana na dva ishoda: produktivan rezultat i lično zadovoljstvo. Zadovoljstvo se odnosi na sposobnost tima da ispuni pojedinačne potrebe njegovih članova i na taj način očuva posvećenost poslu. Produktivni rezultat predstavlja kvalitet i kvantitet realizovanog zadatka, na osnovu definisanih ciljeva.

Faktori efikasnosti tima su pretežno organizacione prirode: struktura, strategija, okruženje, kultura, sistem nagrađivanja i sistem kontrole.

Lideri-menadžeri obrazovnih ustanova moraju razumeti i upravljati fazama rada i razvoja ustanove, koherentnošću, normama i konfliktima radi uspostavljanja efikasnog tima. Svakako, treba istaći da timski rad ne dolazi sam po sebi, već zavisi od veština komunikacije i liderstva svih članova. Zato efikasni timovi teže: unapređenju performansi,

povećanju kooperacije i morala, poboljšavanju međuljudskih odnosa, smanjenju konflikata, a sa ciljem dostizanja zajednički ostvarenog uspeha.

Menadžment timovi mogu doneti mnogo više kreativnosti i pozitivnih rezultata jer različiti ljudi imaju drugačije poglede na aktuelne probleme iz različitih perspektiva.

Tri osnovna segmenta razvoja menadžmenta u obrazovanju su:

- kapaciteti – obezbediti da sistem obrazovanja ima odgovarajuću strukturu, znanje i alate koji će omogućiti da pruži i obavi svoju vaspitno-obrazovnu ulogu;
- kompetentnost je sposobnost da se uspešno koristi i primenjuje znanje i veštine u procesu rada i razvoja posla i ustanova obrazovanja (organizacioni, individualni i profesionalni kapaciteti);
- institucionalizacija – obezbeđenje održivosti kroz izgradnju kapaciteta u pripadajućem okruženju.

Osnovna pitanja sa kojima se suočava savremeni menadžment u obrazovanju su:

- Na koji način obrazovanje i njegove institucije mogu da doprinesu društveno-ekonomskim promenama i da pomognu unapređivanju razvoja;
- Na koji način obrazovanje može da doprinese organizaciji modernog društva;
- Na koji način obrazovanje može da odgovori na promene u sferi rada i zapošljavanja i građanske kulture (unapređivanje akademskih i stručnih kvalifikacija, kao i građanskih i ličnih kvaliteta);

Šta obrazovanje može da ponudi?

1. Znanje i veštine;
2. Samospoznaju o korisnosti stečenog znanja i veština;
3. Slobodu razmišljanja kroz stečeno znanje i veštine:
 - Student – orijentisani pristup;
 - Praktična aplikacija kompetencija.

Dimenzije obrazovanja:

A. Ontološka dimenzija:

- Realitet, stvarnost.

B. Epistemološka dimenzija:

- Znanje, nauka.

C. Etička dimenzija:

- Vrednost, norme.

Obrazovni sistem

Moderni obrazovni sistem predstavlja visoko-gradiranu, naučno-zavisnu instituciju:

- A. Znanje je najvažniji reurs profesionalnog pristupa obrazovanju.
- B. Kvalitet visoko-školskog obrazovanja direktno zavisi od kvaliteta nauke i njenih nosilaca.

Epistemološka dimenzija obrazovanja.

Forme znanja

Implicitno znanje (individualno, kontekst-specifično znanje koje nastaje iz iskustva, prakse ili životnog ciklusa pojedinca – „know how“).

Spektar kompetencija: strategijske, socijalne, političke, etičke, radne i samostalne – paradigme, sistemi vrednosti, predstave, slike, vizije.

EksPLICITNO znanje (globalno, kontekst-slobodno znanje koje komunicira putem reči, brojki i drugih formi – dokumentarnost, teorije, evidencija, analize, korekcije, javne diskusije i zaključci.

Sistematizovana nauka: prklična, organizaciona i politička iskustva sa potpunom ekstremnom evidencijom i sistematičnim istraživanjem.

Edukacija preduzetnika

Okvir za razvoj politike za edukaciju preduzetnika:

- Sagledavanje preduzetništva kao načina poslovnog razmišljanja.
- Okvir i smernice za razvoj politike obrazovanja preduzetnika od osnovne škole do univerziteta.
- Podrška obrazovnim institucijama i različitim sistemima formalnog i neformalnog obrazovanja.
- Podrška obrazovanju nastavnika, kao kritičnom faktoru uspeha obrazovanja preduzetnika.
- Podrška uvođenju preduzetništva u školama i fakultetima za osposobljavanje i razvoj preduzetničkih veština.
- Doživotno obrazovanje preduzetnika, sa posebnim akcentom na edukaciju mlađih generacija.

- Izgradnja i povezivanje sistema obrazovanja preduzetnika sa privrednim ambijentom i praksom privređivanja.
- Komunikacija između zainteresovanih strana, podizanje opšte svesti o značaju preduzetništva za realizaciju strategije razvoja.

Neophodne kompetencije zaposlenih u obrazovanju su:

a) Najvažnije kompetencije menadžera:

- menadžerske veštine (upravljenje vremenom, komunikacija, vođenje sastanaka, pregovaranje),
- organizacione procedure,
- pravila i procedure,
- veštine upravljanja finansijama ustanove obrazovanja,
- poznavanje zakona i
- planiranje i procena rizika.

b) Najvažnije kompetencije zaposlenih:

- profesionalnost,
- komunikacija,
- pisanje izveštaja i
- kompjuterske veštine,

c) Neophodna unapređenja:

- bolja komunikacija,
- distribucija stručnih časopisa i
- informisanje putem prezentacija i seminara,
- redovna razmena iskustva.

5.4. PRIKAZ KORAKA U CIKLUSU UPRAVLJANJA MENADŽMENT PROMENAMA U USTANOVAMA OBRAZOVANJA

Osnovna načela menadžmenta obrazovanja su:

- multidisciplinarnost,

- rešavanje problema i
- normativnost.

Odnos problem – rešenje je ključno.

Rešenje je, dakle, ključni element menadžmenta obrazovnih ustanova – praktično, ostvarivo i obuhvatno rešenje.

Formulisanje praktičnog rešenja ne zahteva samo oslanjanje na određene vrednosti, već je veoma važno da su data rešenja najadekvatnija.

Prvi korak: Definisavanje ciljeva

U kreiranju promena određenih problema koji postoje u ustanovi koji traži odgovor, potrebno je ubediti i druge da se svi skupa moraju njime pozabaviti.

Drugi korak: Formulacija raspoloživih rešenja u okviru postojećih opcija. U okviru datih alternativa treba pronaći idealno rešenje.

Treći korak: Izbor rešenja / izbor najpogodnije opcije.

Nakon formulisanja različitih raspoloživih rešenja, treba proceniti sve opcije i izabrati onu kojoj dajete prednost (koju preferirate).

Izbor najboljeg rešenja treba da bude donet na osnovu procene (evaluacije) raspoloživih rešenja:

- delotvornost rešenja postojećeg problema;
- efikasnosti datog rešenja i posledica koje može prouzrokovati dalje rešenje;
- pravednost: da li dato rešenje dovodi do pravedne raspodele troškova i koristi;
- izvodljivost: da li postoji mogućnost da se dato rešenje delotvorno i efikasno sprovede u delo.
- fleksibilnost/mogućnost unapređenja: da li je rešenje dovoljno fleksibilno da može da se modifikuje ukoliko se promene okolnosti, da li postoji mogućnost unapređenja. Kada obavite procenu različitih rešenja, uporedite njihove posledice i izmerite razlike među njima.

Četvrti korak: Izrada koncepcije praktične primene.

Nakon izbora najboljeg rešenja i njegovog predstavljanja nadležnim organima i drugim relevantnim činiocima, treba odabrati instrumente i organizacionu formu i strukturu za sprovođenje praktične primene.

Peti korak: Sprovođenje (implementacija) promena.

Direktni efekat se postiže ravnotežom dobre koncepcije implementacije i njene delotvorne primene.

Šesti korak: Procena (vrednovanje)

Procena efikasnosti realizacije plana polazna je osnova za donošenje budućih odluka. Predlog za praktičnu primenu je instrument u procesu donošenja odluka.

Sedmi korak: Planirane aktivnosti treba da odgovore na sledeća pitanja:

- Na koji korak ili korake želite da utičete?
- Koji zainteresovani akteri su uključeni u svaki od pojedinih koraka procesa kreiranja politike obrazovanja?
- Da li ste jasno definisali potrebe i probleme kojima se bavite?
- Da li raspolazete dovoljnom građom, kojom ćete dokazati da vaš problem ili potreba zaista postoji?
- Da li ste prikazali i procenili raspoložive opcije, koje mogu predstavljati rešenje za dati problem? Koje kriterijume ste koristili prilikom procene opcija?
- Da li ste se opredelili u pogledu opcije kojoj dajete prednost?
- Da li imate dovoljno argumenata kojima ćete zastupati odabranu opciju u odnosu na alternative?
- Kome se obraćate?
- Zašto želite da komunicirate sa odabranima o datom problemu?
- Kako su oni uključeni u dati problem?
- Šta oni već znaju o datom problemu?
- Koje ključne ideje želite da im prezentujete?
- Koji je način najdelotvorniji da prezentujete svoje poruke ciljnoj grupi (lična komunikacija, grupna prezentacija, izjava za medije/konferencije za štampu, okrugli sto)?
- Šta vi (odnosno vaša institucija) želite da postignete?
- Ko su primarni korisnici vašeg predloga i vaših ideja?
- Ko su sekundarni korisnici vašeg predloga i ideja?

Osmi korak: Definisanje aktivnosti.

Definisanje aktivnosti (jasno definisanje predloga i ideja) gradi osnovu za utvrđivanje raspoloživih opcija za praktičnu implementaciju ideja, te izgradnju snažnog i ubedljivog argumenta (istorija problema, njegovi uzroci, ljudi kojih se problem tiče, politička, ekonomska i društvena prošlosti problema, mere koje su u prošlosti preduzimate i njihovi rezultati).

Aktivnosti ustanova obrazovanja odvijaju se na osnovu:

- akcija zasnovanih na mandatu koje imaju;
- odgovora na stvarne potrebe i probleme;
- orijentacije ka ciljevima;
- nastojanju da se ostvare definisani ciljevi, kao odgovor na konkretne potrebe društva;
- dobro osmišljenog plana aktivnosti.

Moraju se osvetliti veze koje postoje između i unutar pojedinih elemenata argumenata koji se navode.

Svi argumenti se sastoje od tvrdnje, potpore i garancije.

- Tvrdnja je iskaz o vašem stavu/argumentu.
- Potpora je dokaz koji iznosite u prilog vašoj tvrdnji.
- Garancija je veza između tvrdnje i potpore.

Uverljiv opis problema je u suštini argument koji se zasniva na nizu izvora. Mora se uključiti širok spektar autoritativnih, primarnih i sekundarnih izvora, kao dokaza koji podržavaju vaše argumente.

5.5. MENADŽER U OBRAZOVANJU

Obrazovanje predstavlja „centralni nervni sistem“ svakog društva – vaspitni, obrazovni, kulturni lanac, koji neprestano vibrira. U tom lancu, značajna karika, pored vaspitača, učitelja, profesora i drugih, treba da bude obrazovan i vešt menadžer.

Veštinu menadžera moguće je stvoriti samo kombinacijom teorije i prakse. Opšte je poznato da se od menadžera zahteva da poseduje sposobnost za inovativnost i upravljanje u delu planiranja, organizovanja, koordinacije i kontrole izvršavanja delatnosti obrazovnih institucija.

Različita su stanovišta u pogledu karakteristika koje ga suštinski determinišu, da li je reč o pristupima koji ukazuju da u osnovi menadžmenta leži nataloženo iskustvo, ili su u pitanju stečene veštine, ili je pak reč o naučno zasnovanoj disciplini uvek. Treba istaći i to da uvek provejava i jedna dodatna kvalifikacija: da u osnovi menadžmenta u obrazovanju stoji i jedan poseban duh, svojevrsna filozofija koja pretpostavlja određeno stanje svesti, sistem vrednosti, tj. specifično stanovište u odnosu na ključna pitanja ponašanja u radu i u vezi sa radom obrazovnih institucija.

Osnovno pitanje je kako zadržati individualnost i osobine sopstvene ličnosti, a istovremeno se uklopiti u postojeće okruženje i promenjene okolnosti.

Kako menadžment nikada nije sasvim dovršen proces, sama ta činjenica predstavlja poseban izazov za menadžere, da saznaju nešto više, da napreduju i usavršavaju se u okviru visoko postavljenih ciljeva. Posebno se ističu osnovni principi u poslovanju, kao što su: fleksibilnost, pristupačnost u odnosima sa ljudima, ulaganje energije, potreba za razumevanjem i uspostavljanjem komunikacijskih veza, razvijanje timskog rada, stvaranje dobre i pozitivne atmosfere, osmišljen nastup u javnosti.

Da bi se neki cilj ostvario, na tom putu ideja, uspostavljaju se tzv. mostovi (sloboda mišljenja, izražavanja i komunikacije), kao način za prevazilaženje moguće smetnje i barijere. U menadžmentu obrazovanja je najznačajniji momenat prenošenja informacije. Informacija je obaveštenje, saopštenje, podatak, ali pretpostavlja, takođe, specifičan način organizovanja, izbora i kreiranja određenog posla.

5.6. MENADŽMENT U OBRAZOVANJU, NAUKA ILI UMETNOST, VEŠTINA ILI FILOZOFIJA

Menadžment jeste i nauka i veština procesa upravljanja i rukovođenja obrazovnom institucijom, ali i kreativna praksa i poslovna filozofija. Prostije rečeno, menadžment je i poslovna filozofija i preduzetnička strategija.

Za rad obrazovne institucije, danas su važne preduzetničke filozofije, strategija i kreativnost, ali i tzv. 3K – kultura rada, klima znanja i komuniciranje.

„Idealni menadžer“ u obrazovanju je integrator kadrovskih potencijala i radnih procesa, preduzetnik i proizvođač uspešnih obrazovnih rezultata, sistematični inicijator ideja, akcija i promena, kreativni vizionar i planer, komunikativni koordinator, konstruktivni tehnolog organizacije i inovacija, participativni animator, strateg kroz kontinuirano obrazovanje. To pak znači da menadžer raspolaže savremenim menadžerskim znanjima, gde kultura i etika postaju faktor efikasnosti i gde etičko rukovođenje, preko humanih učinaka, prerasta u humanistički menadžment. Menadžer u obrazovanju mora raspolagati i odgovornošću i veštinama, kao što su: stil rukovođenja, motivisanje saradnika, način donošenja odluka, upravljanje promenama, neposredno komuniciranje sa saradnicima. Kultura rukovođenja

zahteva timski rad, kadrovsku fleksibilnost i produktivno upravljanje konfliktima. U tom kontekstu, integracija (koordinacija), upravljanje (odlučavanje) i kontrola, uz prethodno dobro planiranje aktivnosti, jesu strukturne komponente modernog menadžmenta, sa liderom na čelu obrazovne institucije.

Konkurentna sposobnost obrazovne institucije umnogome zavisi od toga koliko njeni menadžeri uče iz svog iskustva i koliko prihvataju nova saznanja. Kritičko sagledavanje sopstvenog poslovnog ponašanja može samo da ubrza razbijanje defanzivnog stava koji blokira tokove usavršavanja i sposobnost učenja na sopstvenim greškama. Menadžer, koji se permanentno usavršava, povećava kooperativnost u preduzetničko-menadžerskoj funkciji i poboljšava performanse u kulturi rada, poslovnoj psihologiji i filozofiji uspeha.

Efektivno upravljanje istraživanjem i razvojem sve se više integriše u koncept sveukupnog tehnološkog menadžmenta, što se uklapa u koncept identifikacije tržišnih rizika, ekceleracije organizacionog planiranja, razvoja proizvoda i budućnosti kompanije, koja teži konkurentskoj prednosti na tržištu. Opšti pritisci na profitabilnost preduzeća doveli su do toga da se upravljački model menadžmenta istraživanja i razvoja okrene projektom pristupu i „cost-benefit“ svakog individualnog projekta. Upravljački model istraživanja i razvoja implicira utkanost svih aktivnosti istraživanja i razvoja u strateški razvoj obrazovanja. Ovaj inovativni pristup podrazumeva uspostavljanje integralne, poslovne, istraživačko-razvojne, tehnološke, finansijske i kadrovske strategije, koja uvažava sinergetske efekte obrazovnih institucija.

Fleksibilni i modularni obrazovni programi (u svojoj strukturi), sa ugrađenim funkcionalnim i strategijskim razvojem menadžmenta, koji integriše razvoj karijere i poslovno iskustvo, kao i znanje i stručnost, doprineli su razvoju novog menadžera sa liderskim osobinama, čiji su ključni izvori: znanje, kultura rada i poslovna etika, a ciljne funkcije: opstanak, rast i razvoj organizacije.

Međutim, talenat se isto smatra preduslovom za formiranje (kombinacija talenta sa sposobnošću uticaja na druge) sposobnog menadžera.

Prednosti primene modela poslove izvrsnosti u obrazovanju ogledaju se u sledećem:

- 1) Usklađenost obrazovnog sistema sa ciljevima Bolonjske deklaracije;
- 2) Osiguranje kvaliteta visokoškolske ustanove i programa koji se izvode u okviru nje (kvaliteta programa, kvaliteta nastavnog kadra, kompetencija studenata, prostorno-tehničkih mogućnosti i kvaliteta procesa menadžmenta);
- 3) Kontinuirano poboljšanje procesa i performansi ustanove;
- 4) Stvaranje poverenja u kvalitet usluge i poboljšanje imidža obrazovne institucije;
- 5) Zadovoljstvo korisnika usluge i zainteresovanih strana.

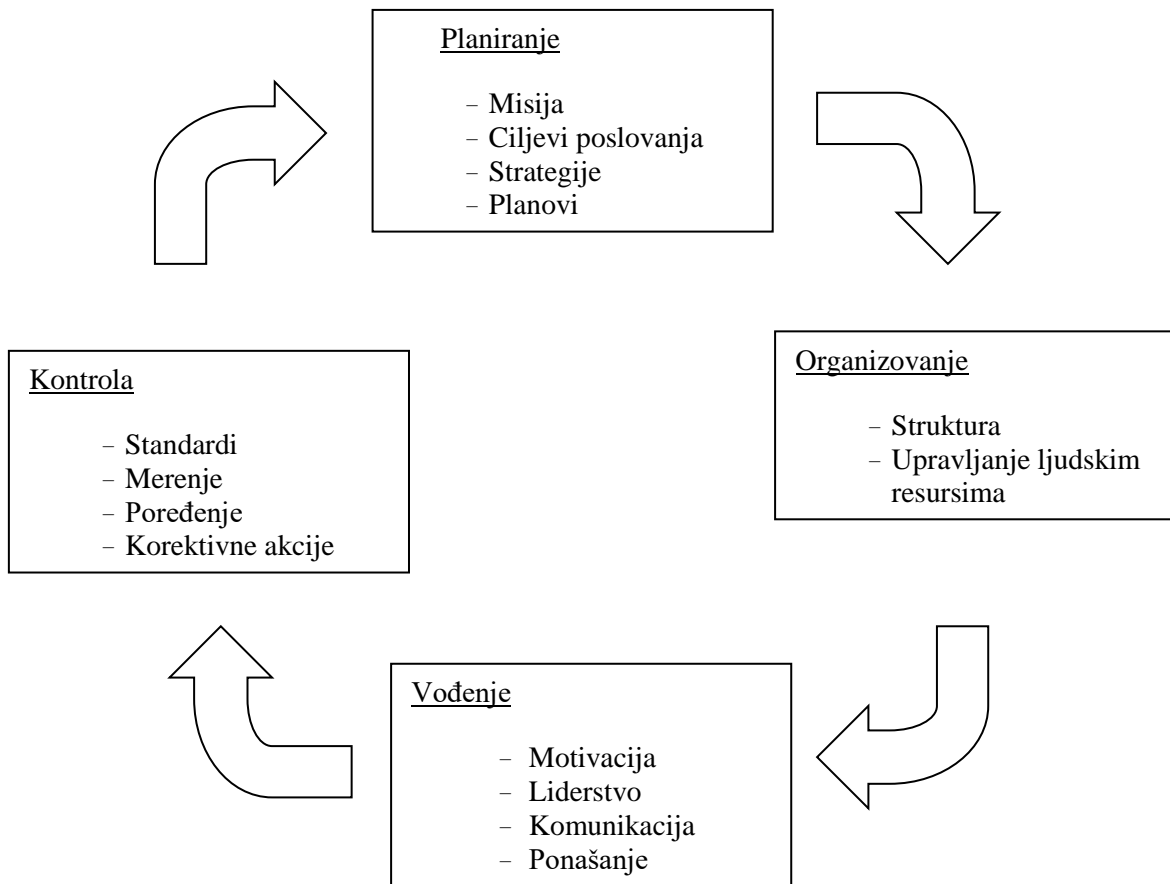
- 6) Projektovanjem i sertifikacijom sistema za menadžment, kao i kvalitetom visokoškolske institucije, omogućava se povezivanje sa evropskim univerzitetima.
- 7) Ostvarenje realnih prilika za ocenu postignuća i komparativnu analizu sa drugim visokoškolskim institucijama u zemlji i svetu.
- 8) Stvaranje atmosfere koja povećava mobilnost za postizanje boljih rezultata.
- 9) Primena modela poslovne izvrsnosti utiče na pozitivne promene u organizacijskoj kulturi, odnosno stvara se klima kulture kvaliteta.
- 10) Primenom modela poslovne izvrsnosti visokog obrazovanja, povećava se kvalitet nastavno obrazovnog procesa. Suština koncepta poslovne izvrsnosti jeste stvaranje vrednosti za korisnika, koja se zasniva na osnovnom postulatu: „orjentisanost na korisnika“.

6. FUNKCIJE PROCESA MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU

U savremenim i razvijenim tržišnim privredama, menadžment spada među najvažnije profesije, koje organizacije i njihove resurse, putem pravilnog odlučivanja i izvršavanja tih odluka, treba da usmere prema planiranom, odnosno željenom cilju i istovremeno uspostave odnose unutar sistema, kao i sa okruženjem. Od kvalitetnog rešavanja ovih aktivnosti, zavisi ukupna efikasnost obrazovnog sistema.

Menadžment treba da ima stalnu i aktivnu ulogu u upravljanju obrazovnim institucijama. Značaj koji se daje menadžmentu u obrazovanju raste uporedo sa rastom obima i diversifikacije poslova koje obavljaju obrazovne institucije. Poslovanje u složenim uslovima, stalne i nepredvidive promene i rizično okruženje, stvaraju veće potrebe i rast interesa za kvalitetnim sistemom menadžmenta.

Slika 1: Funkcije menadžmenta u obrazovanju



6.1. MENADŽMENT FUNKCIJA PLANIRANJA U OBRAZOVANJU

Izuzetna složenost i sveobuhvatnost obrazovne funkcije u današnjem društvu sugerise – uz sva navedena ograničenja mogućnosti uspešnog predviđanja – da se pri planiranju obrazovanja pođe od:

- redukcije odabranih momenata (činilaca) koji na obrazovanje deluju;
- utvrđivanje procesa i mehanizama,
- očekivanih rezultata iz racionalno vođene interakcije na obrazovanje, delujućih faktora i unutrašnjih potencijala obrazovnog sistema.

Ovakva konstelacija i međusobno delovanje elemenata obrazovnog planiranja i metodološkog pristupa, zajedno s teorijom sistema, čini tzv. sistemsku tehniku i sistemsko modeliranje.

Naravno, nećemo se upuštati u opsežnija razmatranja o pitanjima šta je sistem. Dovoljno će biti da za polazište naših daljih razmišljanja prihvatimo jednu od obuhvatnijih definicija sistema, po kojoj je sistem - vidljivo ograničena sprega dinamičkih elemenata koji su na neki način povezani, a deluju zajedno prema izvesnim zakonitostima, na takav način da proizvode neki efekat.

Takav pristup omogućuje, dakle, tretiranje pedagoških fenomena (u koje spada i obrazovanje), kao „zatvorenih“ sistema, što oni u duhu navedene definicije sistema i jesu.

Delovanje sistema obrazovanja može se shvatiti i predstaviti kao skup (sklop) funkcija pomoću kojih se ulazne veličine (inputi) transformišu u izlazne veličine (outputi), što omogućuje i kvantitativnu interpretaciju.

Sistem se u planiranju obrazovanja javlja kao model jedne zamišljene stvarnosti, izveden iz određenih (odabranih) datosti na funkcionisanje ograničenog broja elemenata:

- komponenata i
- mehanizama.

Sistemska modeliranje obrazovanja limitirano je u nekim specifičnim ograničavajućim momentima.

Na strani input-a, nalazi se izuzetno heterogen konglomerat učenika. Jedino što se može učiniti u cilju homogenizacije te ulazne veličine jeste grubo ujednačavanje u predznanju (završene prethodne škole, ocene, testiranje predznanja) i sa ovim nepouzdanom prognoziranje na temelju utvrđivanja sposobnosti, sklonosti, motivisanosti, podobnosti za buduće zvanje i sl.

Nastavnici, kao ulazne veličine, sami predstavljaju produkt ranijeg sistema obrazovanja, koji je bio projektovan na bazi tada postojećeg stepena znanstvenog i tehničko-tehnološkog progressa.

Kao ulazne veličine, treba svakako tretirati i postojeće stanje znanja, postojeće društveno-ekonomske parametre i u trenutku planiranja obrazovanja definisane obrazovne tehnologije itd.

Komponente i mehanizmi sistema, pomoću kojih treba taj splet ulaznih veličina pretvoriti u racionalan output (nastavni oblici, metode, sredstva - ukratko cela tehnologija nastave), projektuju se na temelju postojećih didaktičkih saznanja i nastavno-tehničkih rešenja.

Na strani output-a (izlaznih veličina), javljaju se dileme oko usmerenosti i osposobljenosti onih koji će planirati izlazne veličine. Planeri i projektanti obrazovanja (isto kao i nastavnici) i sami su formirani u jednom obrazovnom sistemu, koji je u najbolju ruku odgovarao tadašnjem sistemu znanja, tehnike i tehnologije.

Kao posebna slabost postojećeg obrazovnog planiranja, kao sistemskog modeliranja na globalnom planu, treba još istaći preteranu jednodimenzionalnost i globalizaciju s vrlo

nepovoljnim perspektivnim konotacijama. Razlike su, međutim, u konkretnim slučajevima veoma velike unutar Srbije po pojedinim regionima (socijalna, raslojenost, neujednačena razvijenost regiona, antagonizam regionalnih interesa, međunacionalni odnosi).

Ne vodi se, dalje, računa o stalnom osciliranju težišta obrazovanja između institucionalnih (školskih) i neformalnih formi, gde se za budućnost može s mnogo razloga pretpostaviti pojačanje trenda prema neformalnim oblicima.

Sve izloženo ukazuje na ozbiljnost i teškoće planiranja i modeliranja efikasnog sistema obrazovanja. Posebno moramo uvažiti činjenicu koja upozorava da je čovek kao sistem aktivni organizam, a ne reaktivni ili čak robotski sklop funkcija (što nužno ima i bitne pedagoške implikacije).

6.1.1. Društveni oblici planiranja obrazovanja

Planiranje obrazovanja znači proces prethodnog određivanja obrazaca delovanja, da bi se ostvarila određena opšta politika obrazovanja, pomoću jasno određenih sredstava i ciljeva. Zapravo, suština opšteg i dobrog plana sastoji se u procenjivanju što više operacijskih alternativa, odnosno mora sadržati veliki slobodan prostor za manevrisanje.

Potreba za planiranjem nastaje zbog dva osnovna razloga:

Prvo, što je obrazovanje glavno sredstvo u rukama društva za sprovođenje uticaja na buduće sisteme vrednosti i na njihovu zalihu znanja i veština. Privredni i društveni razvoj društva zahteva određene osnovne vrednosti i mišljenja i sve veću primenu veština u tom procesu. Obim u kojem se zadovoljavaju ti zahtevi najviše zavisi od načina kako obrazovni sistem ispunjava svoju ulogu.

Drugo, operacionalizacija zadataka obrazovnog sistema iskorišćava veliki deo postojećih zaliha obrazovanog stanovništva zemlje, veliki deo stanovništva iz jedne zemlje i veliki deo državnih izdataka. Budući da su iskorišćavanje obrazovanog stanovništva i distribucija državnih izdataka glavni problem alokacije sredstava, pitanje veličine obrazovnog sistema, kao i njegove prirode, zadire u samu srž opšteg privrednog i društvenog planiranja.

Unutar navedenih, osnovnih razloga koji nameću potrebu za planiranjem, postoji veliki broj povezanih činjenica koje imaju važne implikacije na kojima se testiraju planirane mere.

Prvo je, da u svom zadatku stvara buduće vrednosti i veštine – obrazovni sistem je funkcijski povezan s društveno – privrednom sredinom, posredstvom činilaca kao što su: raspoloživa radna mesta, uloga nastavnika u zajednici i uticaj zajednice na nastavnika. Na taj način, svaki plan mora biti privredno i društveno orijentisan.

Drugo je, da obrazovni sistem mora stvoriti celinu s funkcionalnom povezanošću između sektora, da bi mogao uspešno delovati.

Treće, alokacija sredstava uslovljena je spoljnim, kao i unutrašnjim činiocima.

Četvrto, budući da se planiranje obrazovanja tiče ljudi, a ne robe, ne može se pretpostaviti da će oni biti pasivni. Sklonosti đaka i roditelja svakako određuju ulazak u određeno područje obrazovanja i predmet studiranja. Osim toga, obrazovanje je neotuđivo i njegov vlasnik ga ne može prodati.

Zbog svega navedenog, planiranje obrazovanja zahteva da se uzmu u obzir i psihološki činioci i podsticaji.

Mere planiranja obrazovanja moraju se testirati na osnovu navedenog skupa činilaca. Na primer, četvrta činjenica (sklonost roditelja i đaka) znači da planiranje obrazovanja na osnovu potreba u radnoj snazi ne može nikad biti dovoljno. Ne može se zamisliti društvo u kome bi sklonosti bile istovetne s potrebama. Tako, dok postoji sloboda izbora zanimanja i akademska sloboda u izboru predmeta studija, planovi se ne mogu zasnivati na hipotezi da će obrazovna ponuda i društvena potražnja biti identične. Takođe, malo društava (osim onih koja su na vrhuncu moći i izobilja, a možda ni ona) može biti sigurno da će dobiti direktne rezultate, bez planiranja i precizne definicije sredstava i ciljeva obrazovanja, prilagođenog ideologiji svakog društva. Čak i ljudi koji nisu sigurni da je planiranje dobro za njihovo društvo, često se zalažu za planiranje obrazovanja u zemljama koje raspolažu sa vrlo ograničenim sredstvima, što je slučaj sa Srbijom.

Ograničenja koja treba oceniti jesu: veličina razreda, metode nastave, fizički objekti, najmanji broj đaka, i dr. Isto tako, što smo već naveli, postoji i neravnoteža između onoga što đaci žele i potreba zemlje.

Proces planiranja zahteva projekciju potreba i njihovo ocenjivanje u smislu takvih ograničenja. Zadatak je stručnjaka za planiranje obrazovanja da sakupe podatke i pokažu kakve implikacije oni imaju u primeni raznih političkih, društvenih i privrednih hipoteza. Međutim, nikakvo planiranje nije moguće, ako ciljevi nisu dovoljno jasno specificirani.

Kao vremensko razdoblje obuhvaćeno planiranjem, obično se uzima pet godina za privredno planiranje. Ali, planiranje obrazovanja zahteva vremensku perspektivu od petnaest godina, jer je to vreme koje je potrebno da se stvore ljudski i fizički resursi za sprovođenje obrazovnog sistema.

Vremensko razdoblje nije nerešiv problem u povezivanju obrazovanja s privrednim i društvenim razdobljem, iako pričinjava neke teškoće.

Naravno, treba naglasiti da je kod nas područje koje je najmanje proučeno - način kako da se poveže obrazovno planiranje s privrednim i društvenim razvojem. U tom cilju, mogu pomoći, pre svega, dve analize:

Prvo, u pogledu troškova finansiranja i delovanja obrazovnog sistema na nacionalni proizvod dobara i usluga, tj. odnosa između troškova i koristi merenih „merilom novca“.

Drugo, ako privredno planiranje uključuje odnos između nekoliko ciljeva i ograničenih sredstava za koje postoje alternative upotrebe, moguće je da se odredi međuzavisnost koja će maksimizirati iskorišćavanje obrazovnih sredstava za obrazovne svrhe. Obe analize zavise od postojanja velikog područja alternativnih iskorišćavanja sredstava, izvora i supstitucija.

Koja su sredstva na raspolaganju da se nađe rešenje za moguće izvore i kakva su im ograničenja?

Odluke o najboljoj alokaciji nacionalnih sredstava namenjenih obrazovanju, u poređenju sa sredstvima za druge društvene namene, nalaze se izvan ekonomije obrazovanja, delimično zbog društveno – privredne sredine, kao i zbog tradicionalnih stavova koji smatraju da obrazovanje ne spada u sferu delovanja ekonomskih zakona, a delimično zbog toga što nisu izgrađeni i prihvaćeni adekvatni kriterijumi izbora.

U ocenjivanju budućih odnosa obrazovnog planiranja prema privrednom i društvenom razvoju, neophodno je sledeće:

1) Projekcija budućeg brojčanog i starosnog sastava stanovništva i kretanja privrede, što detaljnije po sektorima. Ako nema detaljnih projekcija, potreban je barem profil privrede, zasnovan na dve ili tri široke hipoteze.

2) Pretvaranje privrednih podataka u zahteve u pogledu raznih zanimanja. To je u isto vreme i indeks ekonomskog profila, koji se zahteva u tački 1. U takvim pogledima sadržane su mnoge teškoće. Broj poslodavaca koji mogu gledati petnaest godina unapred, ograničen je. Prisutna je tendencija da poslodavci preteruju u svojim predviđanjima u vreme nedostataka radne snage, a da ih potcenjuju u vreme kad postoji obilje radne snage, dok profesionalna udruženja postupaju upravo obrnuto.

3) Pretvaranje podataka o kadrovskim potrebama u obrazovne komponente.

Teškoće koje se javljaju u tom obliku projekcije, sastoje se u tome da nema stalnih odnosa između zanimanja i obrazovanja, osim u širokim kategorijama i u ograničenom broju profesija.

4) Predviđanje mera potrebnih da se obrazovne karakteristike ostvare među stanovništvom, uz pomoć škola i drugih ustanova i obrazovanja na radu.

5) Određivanje optimalnog odnosa koji treba da postoji između raznih sektora obrazovnog sistema, kako bi se proizveo određen broj đaka na raznim nivoima..

6) Proučavanje podsticajnih mera, potrebnih da se đaci opredele za određeni smer obrazovanja, a diplomirani đaci i studenti da stupe u određena zanimanja (kao što smo već rekli, sklonost đaka i roditelja mora se predvideti i usmeriti).

7) Predviđanja potrebnih kretanja među nivoima obrazovanja, zasnovano na alternativnim pedagoškim standardima i kriterijumima selekcije.

8) Proučavanje verovatnih rezultata alternativnih tehnologija nastave.

9) Određivanje koji se elementi moraju zadržati ili uvesti u obrazovni sistem, da bi se potpuno iskoristile „spoljne ekonomije“, koje potiču iz ulaganja u obrazovanje, kao što su istraživanje, izgradnja elite pronalazača, formiranje stabilnih, odgovornih srednjih klasa i unapređenje upravljačkih, preduzetničkih i društvenih veština među stanovništvom.

10) Procenjivanje troškova po jedinici raznih tipova obrazovne tehnologije i načina za razvijanje obrazovnog sistema i njihovo unapređivanje u velikim ili malim visokoškolskim ustanovama. To otvara pitanje - treba li nove fakultete smestiti u gusto naseljena područja ili ih locirati po celoj zemlji, po malim ili manjim gradovima?

Očito da potrebna predviđanja premašuju ono što mogu dati čak i najbolje privredne projekcije ili pregledi radne snage. Takve projekcije i pregledi moraju se uspostaviti s normama, stečenim iskustvom i proučavanjem zemlje.

Naravno, te informacije moraju se tumačiti u svetlu posebnih uslova svake zemlje i uvek se moraju proveravati pomoću rezultata procene radne snage i kadrovske i obrazovne potrebe iz privredne perspektive.

Danas je malo učinjeno da se stvori niz stvarnih i mogućih normi takve vrste. Konačni obrazovni plan mora biti pedagoški sprovodljiv, mora nastojati da „optimizira“ doprinos obrazovanja privrednom i društvenom razvoju, mora sadržati potrebne prioritete među svojim sektorima, kao i prioritete u opštem planu zemlje.

Mora sadržati i rokove realizacije i dovoljno manevarskog prostora, tako da se može po potrebi prilagođavati. Isto tako, primetno je da planiranje obrazovanja u odnosu prema privrednom i društvenom razvoju uključuje mnogo disciplina: obrazovanje, sociologiju, ekonomiju, psihologiju, statistiku, administraciju, kao i precizniju definiciju političkih ciljeva obrazovanja. Obim, u kome se možemo poslužiti navedenim disciplinama u preciznom planiranju obrazovanja, za razliku od njihovog izvornog i opšteg uticaja, kao i sposobnost da se dobiju izmerljivi podaci za svrhu planiranja, kroz mnoga istraživanja u svim tim disciplinama, zavisi od toga koliko će biti precizno definisani ciljevi obrazovanja.

Potrebno je proširiti veze između ekonomskih proučavanja i proučavanja koja se bave drugim disciplinama, kao što su sociologija i psihologija, koje se intenzivno zanimaju za obrazovni proces i koje mogu da mu pridonesu svojim tehnikama društvenih pregleda, anketiranja javnog mnjenja itd. Ekonomisti, koji se bave razvojem, sve češće dolaze u dodir s tim disciplinama. Naime, neophodno je da ekonomisti, pre nego što primene svoju analizu, potraže i mišljenje sociologa. Nažalost, kod nas je to redak slučaj. Iskorišćavanje raznih disciplina menjaće se prema fazama procesa planiranja. U kvantitativnom planiranju srećemo ekonomske i demografske tehnike na prvom mestu, ali u fazi kada se raspravlja o ciljevima, kao i u fazi procenjivanja delovanja plana na pojedince i na zajednicu, sociologija i psihologija imaju istaknutu ulogu.

Kada se ekonomisti uključe u planiranje obrazovanja, neki pedagozi i psiholozi počnu da sumnjaju, neće li to uzrokovati materijalistički pristup obrazovanju. Kao što smo već rekli,

ekonomija je nauka o optimalnom iskorišćavanju ograničenih sredstava za datu svrhu, a ekonomisti se obično ne mešaju u obrazovne vrednosti. Razvoj učenikove intuicije, kao dela nastavnog procesa, stvar je pedagoga, iza koga na tom osetljivom području moraju biti filozof i psiholog, a ekonomista tek u drugom planu.

6.1.2. Strukturne determinante obrazovnog planiranja

Struktura je u odnosu na svoje elemente entitet višeg reda. Svako konkretno, istorijsko ljudsko društvo jeste, nema sumnje, funkcionalna celina, ali ono nije samo suma određenog broja funkcija. Kao totalitet odnosa što u njemu vladaju, svako društvo je specifična, u suštini neponovljiva struktura, u kojoj se ne može nijedna funkcija do kraja shvatiti ni objasniti sama za sebe, odvojeno od drugih.

Strukturu, dakle, možemo definisati kao dinamički entitet koji stremi stalnom uravnoteženju, stvarajući u sebi sklopove odnosa kao supstrukture. U takve supstrukture spada i vaspitanje i obrazovanje – preciznije društvena vaspitna i obrazovna funkcija, kao sveukupnost procesa i odnosa u kojima se vrši formiranje pripadnika određenog društva (u prvom redu mladih generacija prema društvenim ciljevima, idealima i modelima), kao funkcija društvene strukture.

Održavanje društvene strukture vaspitanjem i obrazovanjem ima svoju horizontalnu i vertikalnu dimenziju.

U horizontalnoj dimenziji, vaspitno-obrazovnom funkcijom se održava društveni identitet. Svako je društvo konkretni, neponovljivi entitet, upravo po tome što su elementi njegove strukture (zajednički jezik, običaji, verovanja i dr.) u svesti svih pojedinih, njegovih pripadnika. Međutim, čovek se ne rađa kao pripadnik određenog društva, on se za pripadništvo društvu vaspitava i obrazuje.

U vertikalnoj dimenziji, vaspitno obrazovnom funkcijom se osigurava društveni kontinuitet. Slika društvene strukture „preslikava“ se u svesti generacija koje dolaze, a upravo ta „struktura što traje u vremenu“ čini istorijsku okosnicu postojanja relevantno trajnih društvenih zajednica.

Možda je najbitnije svojstvo svake strukture - transformabilnost, što se odražava u održanju celine (strukture) i u uslovima izmene njenih pojedinih elemenata. U svetlu navedenog, možemo kao bitne strukturne elemente projekcije obrazovanja podvući:

– Da je strukturni atribut čovekove mentalnosti određena bojazan pred nepoznanicama budućnosti, iz čega se rađa jaka (nesvesna, pa i svesna) kolektivna težnja za održavanje bitnih, postojećih strukturnih odnosa, u uslovima menjanja pojedinih delova strukture (u našem slučaju: sadržaja, ciljeva, modela, sredstava i tehnologije obrazovanja),

- Da postoji vrlo jaka tendencija održavanja društvene kulture kao garanta društvenog identiteta i kontinuiteta na nasleđenim (istorijskim, tradicionalnim) strukturnim temeljima,

- Da se, konačno, svako sagledavanje budućnosti, pa i obrazovanja, vrši kroz prizmu sadašnje strukture, pa je i planiranje obrazovanja uvek odraz postojećih shvatanja u društvu.

Bitni zahtevi trenutka u projektovanju obrazovanja za budućnost su:

- prvo, usklađivanje našeg obrazovnog sistema s razvijenim svetom,
- drugo, obrazovanje za supstituciju „uvoznih“ tehnologija našim vlastitim tehnološkim rešenjima,

- treće, forsiranje autonomije tehnološke kreativnosti („domaće pameti“), u funkciji konkurentnosti razvijenom svetu u ubrzanom naučnom progresu (naravno u granicama naših mogućnosti kao male zemlje s limitiranim resursima i potencijalima).

Specifične poteškoće na tom putu, posebno u svetu manje razvijenih ili nerazvijenih zemalja, proizilaze iz neusklađenosti i teške uskladivosti obrazovnog planiranja: ekonomskog razvoja, tehničko-tehnološkog razvoja, strukture radne snage, sredstava za obrazovanje i dr.

Nažalost, uzimanje u obzir strukturnih determinanti obrazovnog planiranja, ne može nam u ovom trenutku mnogo pomoći u poboljšanju njegove efikasnosti, jer ne znamo dovoljno prirodu tih determinanti i njihovo delovanje za savladavanje novih zahteva i izazova budućeg razvoja obrazovanja.

Upravljanje razvojem obrazovanja postaje sve veći problem, jer je sve teže predviđati, sa većim stepenom pouzdanosti, buduće generatore tražnje znanja, definisati ciljeve i brojna ograničenja. U vreme velikih društvenih promena, nužno je otvarati duže perspektive, pa se obrazovni sistem mora orijentisati prema sistemima vrednosti, koji zadovoljavaju nove potrebe ljudi i društva.

Naučno koncipiranje osnova za dugoročno upravljanje razvojem obrazovanja sadrži:

- Predviđanje (prognozu) buduće tražnje znanja i novog sistema vrednosti;
- Spoznaju skupa ograničenja;
- Izbor odgovarajuće strategije razvoja, koja će najbolje zadovoljiti kriterijum optimizacije cilja u realnom vremenu i uslovima;
- Izradu projekata razvoja, koji će predstavljati tok od polaznog stanja prema prognoziranom novom stanju.
- Planiranje u užem smislu.

6.1.3. Planiranje i proizvodna funkcija obrazovanja

Kvalitet ljudskog faktora jeste dinamičan element razvojne politike. Stoga je u teoriji privrednog razvoja doprinos obrazovanja od izuzetnog značaja, pogotovu što tehnološki napredak diktira razvoj kadrovskog potencijala. A za to je potrebno adekvatno planiranje kadrova koji pristupaju procesu obrazovanja na različitim nivoima školovanja, kao i celokupan proces inovacije znanja za ona lica koja su ranije završila školovanje (šema 1).

Na šemi se jasno vidi da se na jednoj strani navode „projekcije koje ukazuju na potrebe privrede za kadrovima”. Na drugoj strani su iznesene varijable koje govore o mogućnostima školskog sistema na različitim nivoima, da proizvede odgovarajući output. U oba pristupa, jednu od ključnih pozicija ima varijabla kretanja stanovništva.

Šema1: Kombinovani pristup planiranju obrazovanja sa stanovišta privrede i školskog sistema



Izvor: A. Hegelheimer. Methoden zur Ermittlung der wirtschafts-und sozialpolitischen Anforderungen an die Berufsbildung, Berliner Lehrerzeitung, 1968., 1.25. Preuzeto iz HASSO von Recum, Aspekte der Bildungsekonomie, Luchterhand, 1969. 35. Cit. prema dr Z. Jašić, op.cit., str. 200.

6.1.4. Predviđanje (prognoziranje) budućnosti obrazovanja

Od nauke se traži da kaže kako predviđa budućnost obrazovanja. Kad kažemo - budućnost obrazovanja, onda mislimo na nešto više nego što se podrazumeva pod ciljem razvoja obrazovanja, jer sadrži i okruženje, odnosno društvenu sredinu kojoj su znanja potrebna. Glavni generator buduće tražnje znanja biće naučno-tehnološki razvoj. To, istina, nije jedini činilac buduće tražnje znanja, nego onaj koji će bitno obeležiti vrstu, karakter i intenzitet traženja od strane svih drugih činilaca. Pošto je to kompleksan skup generatora, uz to, unutar sebe, veoma protivurečan u dinamici, to je nužno izraditi paket prognoza i stalno ih osvežavati, dopunjavati, korigovati. Paket prognoza sadrži više elemenata, od kojih jedan ima dominantnu poziciju, jer se odnosi na vodeći cilj. Podskupovi ciljeva u paketu prognoza hijerarhijski su uređeni, kao i relacija među njima, jer se u njima ogleda filozofija razvoja čitavog društva.

Analize razvojnih filozofija pojedinih zemalja pokazuju da one uzimaju za vodeći cilj ono što odgovara njihovom biću. U nekim zemljama je to međunarodni prestiž, a u nekima dominacija, uticaj na zbivanja u okruženju i čitavom svetu, ili nekim regionima.

Za takve zemlje, znanje je oruđe dominacije.

Druge zemlje uzimaju tehnološki razvoj kao cilj prevladavanja zaostalosti, ali neki, pri tome, zaboravljaju ljude, pa se povećavaju razlike između onih koji koriste dobrobit tehnološkog razvoja i onih koji ostaju i dalje izvan toga.

Dakle, prognoziranje obrazovanja nije jednostavan posao, jer mora sadržati barem osnovne elemente:

- 1) Generalni koncept razvoja zemlje–društvene zajednice;
- 2) Generacije buduće tražnje znanja (npr. naučno tehnološki proces, ekonomski razvoj, razvoj kulture...);
- 3) Priroda buduće tražnje znanja;
- 4) Osnovne dimenzije tražnje;
- 5) Procena mogućnosti ostvarivanja te tražnje, uvažavanjem postojećih trendova;
- 6) Model obrazovnog sistema koji će uspešno zadovoljiti tu tražnju.

Unutar svih tih elemenata, potrebno je napraviti i vremenski sled. Tako dobijamo vremenski (hijerarhijski) raspoređen niz, od najbližeg do najdaljeg znanja za savladavanje ekonomske krize, znanja potrebnog za dinamiziranje razvoja, na bazi visoke tehnologije itd.

Znači, razborito upravljanje razvojem sadrži i uvažavanje realnosti vremena i uslova, tj. poznavanje i respektovanje skupa ograničenja. Koja su to ograničenja, koja će verovatno delovati na razvoj obrazovanja? To su pre svega:

- ograničenja u samoj nauci o obrazovanju i drugim naukama koje su s tim u vezi;
- ograničenja u oblasti politike obrazovanja;
- ograničenja u samom modelu obrazovnog sistema;
- ograničenja u sistemu vrednosti;
- ograničenja u sadašnjoj obrazovanosti ljudi i nerazvijenim potrebama (svesti) za učenjem;
- ograničenja u upravljanju obrazovanjem i stepenu podruštvljenosti i izgrađenosti tog sistema;
- ograničenja u sadašnjem materijalnom stanju obrazovanja, potenciranom krizom;
- ograničenja u subjektivnim nosiocima obrazovnih aktivnosti;
- ograničenja u socio-ekonomskom raslojavanju učeničke populacije i dr.

U svakom od navedenih područja ograničenja, traži se podskup ograničenja.

Naravno, ta ograničenja nije moguće eliminisati u aktu promišljanja, niti nekim dekretom, pa čak ni snagom zakona. Treba živeti s teškoćama, ali imati dovoljno mudrosti i pameti da ih savladate, bar toliko koliko je nužno da se održi tempo razvoja i stvori dovoljno znanja za potrebe ljudi na putu društveno-ekonomskog razvoja, tehnološkog razvoja i ostvarivanju drugih ciljeva.

6.1.5. Model planiranja obrazovanja na osnovu društvene tražnje za obrazovanjem

Karakteristika sistema planiranja, odnosno modela planiranja obrazovanja u Srbiji, je velika disproporcija informacija i baze podataka, kao i neusklađenost sa metodologijom zemalja OECD-a (Međunarodna organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj).

Nepostojanje metodološkog praćenja posebno je vidljivo kod stepena prohodnosti na različitim nivoima obrazovanja, a posebno u delu interakcija postojećeg obrazovnog sistema, potreba privrede i situacije na tržištu.

Ovo tim pre, jer ova izračunavanja i informacije omogućavaju menjanje početnih pretpostavki ili empirijski određenih koeficijenata.

U našoj zemlji, više nego ikada, postoji potreba za primenom modela planiranja i praćenja efikasnosti obrazovnog sistema na osnovama društvene tražnje.

Društvena tražnja odnosi se na tražnju za obrazovanjem, koja proizlazi iz potreba i aspiracija pojedinaca, nasuprot tražnji za obrazovanjem na osnovu potreba društva za kadrovima. Društvena tražnja je koncept na kolektivnom nivou, gde se sakupljaju odluke pojedinaca.

Teško je naći indikatore društvene tražnje koji nisu pod uticajem ponude obrazovnih ustanova. To je, istina, ne samo za upisne statistike u situaciji restriktivnog prijema, već i za distribuciju izbora i aplikacija kada takva informacija postoji. Izbori i aplikacije, zauzvrat, krajnji su proizvodi u dugom lancu procesa na individualnom nivou. U ovom radu, učinjen je pokušaj da se analiziraju faktori, koji prethode faktorima društvene tražnje, na nivou pojedinca i na institucionalnom nivou, koji se mogu shvatiti kao elementi u modelu društvene tražnje.

Društvena tražnja je važna varijabla u planiranju obrazovanja, u fazama u kojima se pružaju alternativni putevi kroz obrazovni sistem, koji su, uglavnom, u srednjem i visokom obrazovanju. Indikatori društvene tražnje su uključeni u matematičke modele planiranja obrazovanja.

Obrazovni, ekonomski, društveni, i politički uslovi su u interakciji i utiču na društvene potrebe, na način koji je jedinstven za svaku zemlju i svaki period, a njegova istorijska analiza može da dovede do razumevanja zamršenih modela. Ali, situacija sa kojom se suočava planer u obrazovanju je drugačija. Planiranje podrazumeva predviđanje, a da bi predviđanje bilo validno, potrebno je znanje o faktorima koji se mogu, takođe, proceniti.

Društvena tražnja je ukupni rezultat pojedinačnih odluka u situacijama kada postoji izbor u obrazovanju. Svaka pojedinačna odluka može da se vidi kao kompromis između očekivanja i preferencije određenog obrazovanja. Da li ova odluka dovodi do ulaska u izabrano obrazovanje, takođe zavisi od brojnih faktora izvan kontrole pojedinca: ponude mesta; izbora drugih pojedinaca koji se nadmeću za ista mesta; prijernih zahteva i izborne procedure fakulteta/škole. U izvesnoj meri, međutim, ova ograničenja su možda već uticala na očekivanja pojedinca, kao i skup ograničenja postavljen od strane sistema, a sa druge strane, na njih je uticala očekivana društvena tražnja. Preferencije pojedinca, kao i očekivanja, zavise i od neposrednih i od daljih determinanti u situaciji izbora. Prema konceptualnom okviru za izbor zanimanja, informacija o raspoloživim opcijama igra stratešku ulogu kao ograničavajući faktor u situaciji izbora. U dodatku tehničkim kvalifikacijama (na primer, postignuća u predmetima koji su uslov), su karakteristike društvene uloge (na primer, očekivanja po pitanju uloge pola), kao i procene pojedinaca, u smislu toga koju nagradu očekuju od izbora između različitih alternativa. Ove karakteristike nalaze se među neposrednim determinantama.

Sistemi obrazovanja su često koncipirani u dve dimenzije. Vertikalna dimenzija predstavlja dužinu i stepen obrazovanja, a horizontalna dimenzija - vrstu ili sektor obrazovanja. Sa preferencijalnog aspekta, može da se napravi razlika između aspiracija za određenim

nivoom i interesovanja za određeni sektor sistema obrazovanja. Izgleda da se daleko više zna o determinantama „vertikalnog“ nego „horizontalnog“ izbora.

Kada su se studenti, međusobno, pre nego što su se suočili sa situacijom izbora, pitali o svojim motivima i nameravanom izboru, najčešće su prijavljivali očekivano poboljšanje svojih profesionalnih karijera i perspektive u životu.

Razlike u polu najviše su izražene prilikom izbora između vrsta ili sektora obrazovanja. One postoje prilikom izbora glavnih predmeta i izbornih na sekundarnom nivou, kao i prilikom izbora fakulteta i sektora u visokom obrazovanju. Učešće razlika u polu na različitim nivoima obrazovanja varira među više i manje razvijenim zemaljama. U manje razvijenim zemljama, žene su nedovoljno zastupljene na svim nivoima, mada se povećava na nivoima daljim od obaveznog školovanja. U razvijenijim zemljama, razlike su se pomerile ka srednjem i obrazovanju nakon srednjeg nivoa, pa čak i na nivo diplomiranih studenata, u nekoliko zemalja.

U izvesnoj meri, razlike u polu prilikom izbora obrazovanja mogu da budu u vezi sa razlikama u ostvarivanju interesa i na ranijim nivoima školovanja. Mnoga istraživanja, međutim, ukazuju da su čak i ove razlike kulturno određene. Razlike u polu, prilikom izbora obrazovanja, takođe, izgleda da su se izoštrile tamo gde postoji bliska veza između obrazovnih opcija i strukovnih oblasti.

Načinjeno je nekoliko pokušaja da se izbor, uspeh i neuspeh u obrazovanju učine manje zavisnim od opšte inteligencije, uvođenjem alternativnih izbora i nastavnih metoda koje se pozivaju na druge aspekte intelektualnih resursa pojedinaca. Najvažnija među ovim pristupima jeste studija „sposobnosti-tretman interakcije“ (ATI) (Cronbach and Snow 1977). Ovaj pristup je doveo do mnogo novih saznanja o komplikovanim odnosima između sposobnosti i obrazovnih performansi, ali je i dalje daleko od primenljivosti u učionici.

Mere postignuća u školi su među najčešćim i najmoćnijih instrumenatima predviđanja izbora u obrazovanju. Postignuće je, takođe, usko povezano sa procesom samoizbora u sveobuhvatnim, izbornim sistemima. Među različitim merama postignuća, školske ocene izgleda da više predviđaju izbor od rezultata na objektivnim testovima postignuća.

Ne samo opšti nivo postignuća, već i individualne prednosti i slabosti u različitim predmetnim oblastima su predviđajući instrument za obrazovni izbor. Međutim, odnosi između postignuća i izbora nisu tako jednostavni, čak ni na agregatnom nivou, što bi značilo da nivo obrazovanja odgovara nivou postignuća, kao i da sektor obrazovanja (na jednom istom nivou) odgovara profilu postignuća.

I preferencije i očekivanja, kojima neposredno prethodi obrazovni izbor, pod uticajem su obrazovnih postignuća. Studentske preferencije su pod uticajem ličnih afiniteta, da li im se sviđa fakultet u celini i kako im se dopadaju različiti predmeti, koji su zauzvrat u interakciji sa postignućima i sa reakcijama na postignuća od strane roditelja, nastavnika, vršnjaka i drugih lica koja su važna za pojedinca.

Vertikalna dimenzija – sposobnosti i postignuća, takođe, nastoji da dobije podršku socijalnog porekla i aspiracija porodice, sa kojima su ove razlike u vezi.

U nekim studijama, obrazovni planovi ili sam izbor su uzeti kao pokazatelji želje, ali onda se opet razvija tautološki odnos i ovo se ne dodaje u obrazloženju odluke koju je doneo pojedinac.

Kako opšti nivo obrazovanja raste u društvu, zona u kojoj odluka da se nastavi sa obrazovanjem postaje problematična za pojedinca, pomera se na dole na socio-ekonomskoj skali, malo po malo. Na vrhu i na dnu socio-ekonomske statusne skale, izbori su još uvek prilično fiksni i unapred determinisani. Socio-kulturološke razlike u obrazovnom izboru su:

a) U skladu sa teorijom „vrednosti“, različite društvene klase imaju različite sisteme vrednosti, koji utiču na njihove stavove prema koristima od obrazovanja.

b) Teorija „društvenog položaja“ ukazuje na razliku između društvenih klasa koje na „društvenoj distanci“ moraju da „putuju“, u cilju postizanja određenog obrazovnog nivoa, kao i na troškove koji su uključeni (i socijalne i ekonomske), u odnosu na anticipirane koristi.

c) „Kulturna“ teorija tvrdi da nejednakost obrazovnih mogućnosti generiše uglavnom razlika u kulturnim mogućnostima među porodicama u različitim društvenim klasama, razlikama koje obavezno školovanje nije u stanju da neutrališe.

Pomoću podataka iz istraživanja i školske statistike, pokazuje se da „kulturna“ i „vrednosna“ teorije nisu dovoljne da bi objasnile postojeću vezu između porekla i obrazovnog iskustva. Teorija pokušava da objasni ono što ona naziva primarnim efektom društvenog raslojavanja, što znači da se studenti iz različitih sredina, različitog porekla, razlikuju u dostignućima i to utiče na njihov izbor. Kada se postignuće kontroliše, međutim, i dalje postoje velike razlike u izboru između društvenih klasa. U ovom slučaju, teorija „vrednosti“ može da ponudi neku pomoć, ali ona ne objašnjava postojeće razlike unutar društvenih klasa. Mnogo posla ostaje da bi se detaljnije objasnilo kako specifični faktori uticaja kuće i porodice i okruženja doprinose obrazovnom izboru.

U velikom broju studija, pokušano je da se sazna da li izbor prijatelja i vršnjaka ima bilo kakav direktan uticaj na izbor učenika da nastavi školovanje i da li socijalni sastav škole ima sličan efekat. U oba slučaja, pojavili su se komplikovani metodološki problemi, pošto je potrebno da se kontroliše uticaj, na primer, sličnosti u porodičnom poreklu, školskih postignuća, karakteristika zajednice i naselja – varijabli koje imaju tendenciju da budu povezane jedne sa drugima. Većina studija, međutim, nije u stanju da kontroliše više od jednog ili dva druga izvora uticaja. Takođe, ukazano je da snage mogu da rade u suprotnim smerovima, a ponekad i da se međusobno isključe. Na planove o fakultetu može pozitivno da utiče visok socio-ekonomski status u sastavu škole.

Željeni efekti promena mogu da budu opšti i pojedinačni. Opšti, u smislu da za rezultat imaju, na primer, ukupno povećanje tražnje za obrazovanjem, na sledećem višem nivou, ili

premeštanje akcenta iz jednog sektora u drugi, a diferencijalni - u smislu da različite podgrupe razmene svoju tražnju na različitim stepenima.

Upis i selekcija

Veliki broj obrazovnih institucija ima neku vrstu minimalnih uslova za upis. Kada je broj mesta ograničen, selekcija se sprovodi među podnosiocima prijave za upis.

Obrazovni sistem koji vrši selekciju za neke programe i ima slobodan upis na drugim programima, verovatno će uticati na raspodelu individualne tražnje. Ograničenje može da doprinese prestižu institucija i da ih učini atraktivnim za studente koji očekuju da budu uspešni u konkurenciji za mesta. Studenti koji su zainteresovani, ali očekujemo da budu granični slučajevi u takvom takmičenju, vrlo verovatno će pokušati svim mogućim sredstvima da se upišu, ako dolaze iz bogatih porodica.

Ostali aspekti

Diferencijacija, upis i selekcija, samo su nekoliko aspekata obrazovnog sistema, koji utiču na društvenu tražnju. Obrazovno i stručno usmeravanje je redovan deo nastavnog programa i od njega se očekuje da unapredi informacije, naročito među učenicima iz nižih socio-ekonomskih sredina, gde porodice imaju malo pristupa takvim informacijama.

Geografska udaljenost je važna za regrutovanje u obrazovne institucije. Finansijska pomoć studentima koristi se kao podsticaj i kao instrument za izjednačavanje mogućnosti u obrazovanju.

Profesionalni motivi igraju veliku ulogu u sopstvenim percepcijama učenika, u vezi sa za izborom obrazovanja nakon obavezne škole. U velikoj meri, to je interesovanje za aktivnosti koje su povezane sa određenom profesijom, koja se smatra značajnim uticajem, ali očekivane zarade, šanse za zaposlenje i sigurnost posla, učenici takođe smatraju važnim faktorom u svom izboru. Štaviše, promene u društvenoj tražnji se veoma često objašnjavaju promenama u mogućnostima za zaposlenje i ekonomskim koristima i od strane učenika, kao i u javnim diskusijama oko toga šta izaziva određeni trend.

Vrednosti, stavovi i verovanja u društvu mogu imati i opšti i diferencijalni uticaj na društvenu tražnju za obrazovanjem. Stav da je primarna funkcija obrazovanja instrument za profesionalnu pripremu, može da učini da tražnja zavisi više od ekonomskih prilika i prilika na tržištu rada, nego stav po kome je obrazovanje sredstvo za sopstvenu realizaciju i iskazivanje.

U svakom društvu mora da se postavi pitanje - ko će biti obrazovan i koliko će obrazovanja biti pruženo? Odgovori na ova pitanja poprimaju oblik i filozofskih diskusija i zakona i politika koji se odnose na ustavno pravo na obrazovanje, na godine obaveznog pohađanja i na planove za školovanje. U zavisnosti od odgovora na ova pitanja, određeni deo populacije će biti odgovarajući za pohađanje škole, a određeni deo može da bude u obavezi da je pohađa. Osim toga, uzimajući u obzir raspoloživost škola, postojaće i sklonost ka učestvovanju u školovanju koje nije obavezno (na primer, visoko obrazovanje), kako bi

interesovanje sve više raslo kod osoba koje završe godine obaveznog obrazovanja. Kada se ovi fenomeni spoje sa veličinom i rastom odgovarajućih mladih populacija, planovi moraju da budu napravljeni za adekvatan broj mesta u osnovnim i/ili srednjim školama.

Odluka o tome ko će biti obrazovan i koliko školovanja treba pružiti, zavisice od više faktora: od određenih ciljeva društva i uloge školovanja u dostizanju tih ciljeva, kao i od troškova školovanja ka ispunjenju tih ciljeva. Takođe, zavisice i od raspoloživih resursa društvu za potrebe školovanja i drugih obaveza. Odnosno, konačna odluka mora biti zasnovana na prioritetima za školovanje, u odnosu na njihove troškove, u svetlu ukupnih ograničenja resursa sa kojima se društvo suočava.

Kada se ustanovi ko će biti obrazovan i koliko obrazovanja će biti pruženo, neophodno je zapitati se koje vrste obrazovanja će biti pružene. Postoje najmanje tri osnovne dimenzije ovog pitanja. Kao prvo, koja vrsta obrazovanja će biti ponuđena na svakom nivou? Od posebne važnosti je priroda osnovnog nastavnog programa i značaj stručnog, naspram akademskog obrazovanja, kao i specifične potrebe svakog od njih. Kao drugo, koji kvalitet obrazovanja će biti ponuđen? Jasno je da će sistem velikih razreda, koji koristi minimalne kapacitete sa skromnim materijalima za podučavanje i slabo obučanim nastavnicima, zahtevati manje resursa nego onaj sa većom kvalitativnom dubinom. Kao treće, kakve mere će biti preduzete za decu sa posebnim obrazovnim potrebama, za intelektualno nadarene, imigrante i one iz siromašnih porodica? Opšte je poznato da takve grupe imaju određene obrazovne zahteve. Odgovori na sva ova pitanja imaju duboke implikacije na određivanje ukupnih aktivnosti menadžmenta obrazovnih institucija.

6.2. MENADŽMENT FUNKCIJA ORGANIZOVANJE

Obrazovni sistem (a pre svega škola, kao njegov centralni deo) je veoma kompleksan, jer uključuje veliki broj aktera, između kojih postoji značajna interakcija. Prilikom organizovanja i analize interakcija koje škola ostvaruje, bitno je precizno definisati sve trenutne i potencijalne aktere koji su sa njom povezani, a koji čine interesne grupe.

Obzirom na činjenicu da je ciljna javnost od presudnog značaja za ostvarivanje ciljeva organizacije, da bi se obezbedila dobra organizacija komunikacije sa ciljnim grupama, te da bi poslata poruka bila adekvatna, neophodno je da obrazovna institucija i organizacija dobro poznaje karakteristike ciljne javnosti.

Interna komunikacija, koja se ostvaruje u školi, pre svega se realizuje horizontalnim kanalima.

Na nacionalnom nivou se razlikuju dve grupe, na relaciji država – obrazovna ustanova. Ciljne javnosti koje se bave socijalnim i političkim izazovima u sistemu obrazovanja su označene jednim imenom, a donosioce odluka/politika na nacionalnom nivou (prema Zakonu o osnovama sistema obrazovanja i vaspitanja) predstavljaju sledeće institucije:

Nacionalni prosvetni savet, Savet za stručno obrazovanje i obrazovanje odraslih, Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja PC, Zavod za vrednovanje kvaliteta obrazovanja i vaspitanja, Zavod za unapređivanje obrazovanja i vaspitanja.

Ova stručna tela osnovana su kao podrška za donošenje odluka u oblasti obrazovne politike i sličnih područja i okupljaju stručnjake raznih profila, kao i istraživače koji najneposrednije komuniciraju sa ustanovama, u cilju ispitivanja potreba i prikupljanja podataka neophodnih za analizu stanja obrazovnog sistema.

Na regionalnom nivou, od vrste i nivoa decentralizacije zavisi i nivo učešća i važnost interesnih grupa za obrazovnu politiku.

Lokalni nivo ima dodatne dimenzije, uključuje roditelje (staratelje) učenika i lokalnu zajednicu. Pored ovih direktnih korisnika, postoje i interesne grupe koje predstavljaju indirektno korisnike, kao što su: kulturno-obrazovne ustanove, privredni subjekti, lokalni mediji i nevladine organizacije.

Iako je obrazovni sistem u postojećim uslovima veoma centralizovan, on mora biti veoma otvoren za potrebe i specifičnosti lokalne sredine, u skladu sa postojećim ekonomskim mogućnostima.

6.2.1. Sistem obrazovanja

Definiše se kao skup (kompozicija) elemenata (delova) koji se nalaze u međusobnom odnosu, a taj odnos počiva na određenim zakonima ili principima koji se odnose na uređenu celinu, na skup uređenih delova, na poredak u nečemu.

Postoji veliki broj definicija sistema. Bez pretenzija na njihovu sveobuhvatnu analizu i uočavanje razlika i sličnosti među njima, može se reći da sve počivaju na izvornom značenju reči "sistem".

Sistem obrazovanja je društveni sistem, pod kojim se podrazumeva skup delova, čije pojedinačno delovanje i međusobne odnose regulišu i uređuju društveni zakoni i principi, s ciljem ostvarivanja obrazovne koncepcije, odnosno strategije obrazovanja.

Obrazovni sistem pruža konkretne odgovore na pitanja postavljena u kontekstu obrazovne koncepcije – zašto i kada se obrazovati, a potom - kako i gde učiti. Sveobuhvatna definicija obrazovnog sistema proizlazi iz odgovora na upravo postavljena pitanja. Stoga, moglo bi se zaključiti da je obrazovni sistem ukupnost institucija, organizacija, sredstava, oblika, programa i načina, putem kojih se mogu zadovoljavati obrazovne potrebe mladih i odraslih, u toku čitavog života, s ciljem ličnog i društvenog razvoja. Prema tome, strukturalni elementi obrazovnog sistema su objektivni (institucije, oblici, programi, postupci, sredstva...) i subjektivni (učenici i nastavnici).

Njegovom formom i suštinom (organizacijom i procesom) upravlja tim za koji se kaže da „vodi obrazovnu politiku“. Obrazovni sistem se sastoji od elemenata, odnosno manjeg ili većeg broja podsistema i njihovih veza. Klasifikacije elemenata ili podsistema mogu biti različite, na osnovu različitih kriterija, a najčešće se oni klasifikuju i izvode za potrebe systemske analize. Tako se u literaturi susreću podele obrazovnog sistema (podsistema) na institucionalni i vaninstitucionalni, na školski i vanškolski, na formalni i neformalni, na državni i privatni, na opšteobrazovni i stručni, na podsysteme obrazovanja dece, mladih i odraslih... a svaki od njih je istovremeno sistem, u odnosu na svoje sastavne elemente ili podsysteme.

Razmatranje i objašnjavanje odnosa „konceptija – strategija – sistem“, imalo je za cilj formulisanje teorijskog okvira ili modela za proučavanje upravljanja obrazovnim sistemom. Jedinstvo konceptije, strategije i sistema, doprinosi potpunijem razumevanju fenomena upravljanja obrazovnim sistemom. U literaturi se susrećemo sa konceptijom obrazovanja, pa čak i sa strategijom kao čisto misaonom – teorijskom konstrukcijom, bez definisanja njihovog reflektivnog dejstva na sistem.

Rasprava o upravljanju sistemom obrazovanja uključuje objašnjenje još jednog pojma, pojma obrazovne politike. U izvornom značenju, politika se odnosi na veštinu ili umeće upravljanja resursima.

Da li se obrazovna politika može shvatiti kao umeće upravljanja obrazovanjem, kao državnim resursom, odnosno obrazovnim tokovima u određenoj društvenoj zajednici?

Gledano iz ugla prakse, čini se da obrazovna politika ima upravo takvo značenje. Mogu se sresti shvatanja prema kojima obrazovna politika određuje, definiše i utvrđuje konceptiju pa i strategiju i stara se o funkcionisanju obrazovnog sistema. Logično je da obrazovna politika mora polaziti od obrazovne konceptije, koju bi trebalo da definišu naučni i stručni eksperti, a država da stvori uslove za njenu realizaciju putem strategije i obrazovnog sistema. Stoga se obrazovna politika može definisati kao svesno stvaranje uslova, pravnih, materijalnih, finansijskih, kadrovskih i drugih, za realizovanje utvrđene konceptije, strategije i sistema, te upravljanje njima.

Dakle, obrazovna politika nije isto što i konceptija obrazovanja. Distinkcija je jasna. Konceptija sadrži obrazovne ciljeve, strategije, puteve realizacije, sistem sadrži institucije, oblike i načine, a politika za sve to svesno stvara uslove, artikuliše ih i njima upravlja.

6.3. MENADŽMENT FUNKCIJA VOĐENJA/UPRAVLJANJA

6.3.1. Upravljanje sistemom obrazovanja

Na osnovu iskustava razvijenih evropskih zemalja, zemalja u tranziciji i našeg iskustva iz prethodnog perioda, identifikovali smo sledeće nivoe upravljanja u oblasti obrazovanja:

- nacionalni,
- regionalni,
- opštinski i
- nivo škole.

Uloga svakog od navedenih nivoa mora biti jasno definisana i transparentna. Takođe, neophodno da se utvrde upravljačka tela na pojedinim nivoima, kao i procedure izbora njihovih članova. Izbor članova organa upravljanja, a naročito nosioca rukovodećih funkcija i direktora škola, treba da se bazira na demokratsko-ekspertskom principu.

Aktivnosti na nacionalnom nivou mogu biti:

- Donošenje strategija razvoja;
- Donošenje zakona i podzakonskih regulativa;
- Donošenje okvirnih nastavnih planova i programa;
- Donošenje godišnjeg plana finansiranja obrazovanja;
- Donošenje odluka i sprovođenje eksterne evaluacije;
- Vršenje pedagoškog nadzora;
- Ostvarivanje globalne - međunarodne saradnje;
- Definisanje kriterijuma za mrežu škola i institucija obrazovanja;
- Izdavanje licenci nastavnom kadru;
- Uspostavljanje nacionalnog informacionog sistema u obrazovanju.

Strategiju razvoja obrazovanja, trebalo bi da pripremaju odgovarajuće naučne institucije. Ministarstvo dostavlja strategiju Vladi, koja je nadležna da je razmotri i uputi parlamentu na usvajanje. Zakonsku regulativu priprema Ministarstvo, takođe na bazi rezultata izvršenih naučnih istraživanja, dostavlja Vladi na razmatranje, koja je dalje, u formi predloga, prosleđuje Skupštini na usvajanje. Skupština, preko svojih organa, brine o primeni zakonske regulative na svim nivoima.

Zakonskom regulativom, naročito, treba da budu obuhvaćeni: standardi, normativi, finansijska formula, indikatori planiranja i praćenja finansijskih tokova, kriterijumi za mrežu škola i obrazovnih institucija, nomenklatura zanimanja, nadležnost i procedura izdavanja licenci za rad škola i obrazovnih institucija, licenci za rad nastavnika i stručnih saradnika, nadležnost vršenja administrativno-upravnog i pedagoškog nadzora, određena pitanja vezana za vođenje interne i eksterne evaluacije, mogući dodatni izvori finansiranja rada škola i obrazovnih institucija i kriterijumi za njihovo korišćenje, okviri međunarodne saradnje, okviri saradnje škola i obrazovnih institucija sa socijalnim partnerima na svim

nivoima i dr. Okvirni nastavni plan i program takođe bi trebalo da priprema Ministarstvo u saradnji sa naučnim institucijama. Ako je on deo zakonske regulative, trebalo bi da ga usvoji Skupština.

Sredstva koja se obezbeđuju na nacionalnom nivou deo su republičkog budžeta koji, na predlog Vlade, donosi Skupština. Međutim, godišnji plan sredstava za finansiranje obrazovanja mora da sadrži i deo sredstava koja će se obezbeđivati i na regionalnom, odnosno na opštinskom nivou, na bazi usvojene finansijske formule.

Nastavnici i stručni saradnici su lica koja u školama i institucijama obrazovanja realizuju vaspitno-obrazovni program. Nužno je da takva lica imaju odgovarajuće licence za rad, koje će izdavati, u skladu sa zakonom, nadležni organ, odnosno institucija. Eksternu evaluaciju obrazovanja, po pravilu, vrši nezavisna, stručna, odnosno naučna institucija, koja je u obavezi da dobijene rezultate dostavlja Ministarstvu prosvete. Rad pedagoškog nadzora organizuje Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja, na odgovarajućim nivoima upravljanja sistemom obrazovanja.

Globalnu međunarodnu saradnju ostvaruje Ministarstvo prosvete, nauke i tehnološkog razvoja.

Na lokalnom nivou ostvaruju se sledeće aktivnosti:

- Donošenje podzakonskih propisa u vezi sa obrazovanjem odraslih;
- Pokretanje inicijativa i predloga za osnivanje srednjih škola i njihovo osnivanje uz saglasnost ministra;
- Upravljanje mrežom srednjih škola i obrazovnim institucijama;
- Sprovođenje stručnog usavršavanja nastavnika;
- Pokretanje inicijativa i predloga za osnivanje osnovnih škola i obrazovnih institucija uz saglasnost ministra;
- Osnivanje predškolskih ustanova;
- Davanje saglasnosti za imenovanje direktora predškolskih ustanova i osnovnih škola;
- Upravljanje mrežom osnovnih škola i vrtića;
- Nadzor (radni odnosi, sanitarni, finansijski nadzor...).

Organi upravljanja su:

- Direktor – rukovodi radom škole;
- Školski odbor – upravlja radom škole i vrši izbor direktora;
- Savet roditelja – drištvena briga.

Na ovom nivou treba da se ostvaruje sledeće:

- Rukovođenje i upravljanje radom škole;
- Konkretizovanje nastavnih programa;
- Utvrđivanje dodatnih nastavnih sadržaja;
- Interna evaluacija;
- Utvrđivanje nastavnih planova i programa (curriculum) za obrazovanje odraslih;
- Utvrđivanje plana razvoja škola;
- Izbor udžbenika;
- Stručno usavršavanje nastavnika.

Upravljanje nekom delatnošću znači, pre svega, znati i razumeti prirodu, suštinu te delatnosti, a potom suštinu i prirodu procesa upravljanja. To znači da upravljanje obrazovanjem pretpostavlja temeljna znanja i razumevanje obrazovne delatnosti (što pružaju nauke o obrazovanju), kao i znanja i veštine upravljanja (što pružaju savremene menadžment discipline). Dakle, osnovna pretpostavka uspešnog upravljanja obrazovanjem je interdisciplinarni pristup u proučavanju fenomena menadžmenta u obrazovanju.

Druga pretpostavka uspešnog upravljanja obrazovanjem je kritički odnos prema „receptima uspešnog upravljanja“, ne smemo težiti imitiranju uspešnih, već težiti cilju kome su oni težili, jer obrazovanje nije rutina, već kreacija „ljudi za ljude“.

Upravljanje obrazovnim sistemom pretpostavlja jasnost odnosa između obrazovne koncepcije, obrazovne strategije i sistema obrazovanja. Izolovano proučavanje sistema, van koncepcije i strategije, bilo bi jednostrano i nepotpuno. Jedinstvo koncepcije, strategije i sistema doprinosi potpunijem razumevanju fenomena obrazovnog sistema i upravljanja njime.

6.4. MENADŽMENT FUNKCIJA VOĐENJA

6.4.1. Veštine, znanja i sposobnosti menadžera obrazovne institucije

Evidentno je da „promene u nacionalnim ekonomijama, ka društvu koje se zasniva na znanju (*knowledge-based society*), utiču na shvatanje menadžmenta u obrazovanju. Zato je razumljivo da „sve organizacije trebaju menadžere“, i neophodno je da se shvati „da obrazovne organizacije, takođe, ne mogu biti izuzetak u tom smislu“. (Zorić M., 2017)

Potrebne kompetencije, za uspešno obavljanje posla menadžera obrazovne institucije, su veoma raznovrsna znanja, veštine i sposobnosti. Lista koja je predložena je jedan od mogućih pristupa, imajući u vidu da se ova tri aspekta stalno preklapaju i da ih je nekada teško razgraničiti.

Veštine: upravljanja, donošenja odluka, upravljanja ljudskim resursima

- Upravlja procesom evaluacije i samoevaluacije;
- Okuplja zaposlene, roditelje i učenike oko zajedničkog zadatka;
- Podstiče timski rad, partnerske odnose, kooperativnost, razvija poverenje, motiviše zajedništvo;
- Komunikacijske veštine (koristi „ja“, govor, aktivno sluša, može da se decentrira, uvažava i prihvata različita mišljenja, veštine pregovaranja, lobiranja...);
- Upravlja osećanjima, jasno definiše svoje potrebe i potrebe drugih
- Upravlja emocionalnom inteligencijom (razvija samokritičnost i odgovornost, upravlja konfliktima, situacije uspešno prevazilazi, samostalno ili sa saradnicima);
- Informiše sve zainteresovane za unapređenje života i rada škole - ustanove
- Razvija međusobnu saradnju sa roditeljima, saraduje sa školskim odborom u funkciji napretka škole, saraduje sa drugim obrazovna ustanovama, organizacijama, institucijama, lokalnom zajednicom...;
- Pomaže uspostavljanje procedura i pravila;
- Obezbeđuje redovnu i blagovremenu prezentaciju škole – ustanove;
- Podržava promene;
- Preuzima odgovornost kada mora samostalno da donese odluke;
- Delegira odgovornost;
- Omogućava i podržava permanentno stručno usavršavanja nastavnika i sam se stručno usavršava;
- Strateško planiranje, operativno planiranje, planiranje vremena...

Znanja

- Poznavanje karakteristika kvalitetnog učenja – direktor treba da bude vođa u učenju;

- Da poznaje i razume sve relevantne zakone i propise koji se tiču obrazovanja i vaspitanja (osnove sistema obrazovanja, komentar posebnog kolektivnog ugovora, zakona o radu, zakon o javnim nabavkama, opšti elementi računovodstvenih poslova...);
- Poznavanje školskog programa, razvojnog plana škole ...;
- Poznavanje konvencije o ljudskim i dečjim pravima;
- Znanja vezana za vođenje dokumentacije;
- Osnovna znanja o psihičkom razvoju čoveka, motivaciji...;
- Znanja neophodna za razumevanje razvojnih karakteristika dece i učenika;
- Znanja o funkcionisanju škole kao organizacije;
- Osnovna znanja iz informatike.

Sposobnosti

- Opšta intelektualna efikasnost – logičko mišljenje, selekcija, zaključivanje;
- Organizacione sposobnosti;
- Istraživačko – analitičke sposobnosti;
- Verbalne sposobnosti.

6.5. FUNKCIJA MENADŽMENT KONTROLE U OBRAZOVANJU

Menadžment kontrola je efikasan, savremeni koncept upravljanja – instrument upravljanja i glavna podrška menadžmentu u procesu odlučivanja. U pogledu zadataka menadžment kontrole, postoje različita shvatanja i stavovi.

Zadaci menadžment kontrole su sledeći (Grupa autora, 2006, 15): stručna pomoć kod izgradnje i sprovođenja planiranja, kontrole i informisanja, saradnja pri definisanju ciljeva ustanove, usklađivanje parcijalnih ciljeva i planova s globalnim ciljem i planom, poslovno izveštavanje i interpretacija, stručna pomoć pri izradi i ostvarivanju proračuna, koordinacija projekata i posebna istraživanja. Navedeni zadaci menadžment kontrole uglavnom se odnose na strateško planiranje, poslovne planove, finansijsku analizu, organizaciju itd.

Zadaci menadžment kontrole su i (Osmanagić-Bedenik, N., 2004, 268) : informisanje, organizacije i upravljanja ljudskim potencijalima, izrada profila snage/slabosti organizacije, usklađivanje parcijalnih ciljeva s globalnim ciljem efikasnost i efektivnost u radu. Iz pregleda zadataka menadžment kontrole vidljivo je da se radi o specifičnim

menadžerskim zadacima i funkcijama: od planiranja, kontrole, organizacije, upravljanja ljudskim resursima do elemenata strateškog menadžmenta – izrade ciljeva i planova.

Zadaci menadžment kontrole, prema prof. dr. H.c. Hans-Ulrich Kipperu (Kupper, H.U., 2005), predstavniku Instituta za menadžment kontrolu: razjašnjavanje rezultata, finansija, procesa i strategija, čime se omogućava njihova transparentnost, koordinisanje planova i ciljeva, kao i sastavljanje izveštaja o budućem trendu poslovanja, vođenje procesa odlučivanja, tako da svaki menadžer može delovati u skladu sa ciljem, prikupljanje za to potrebnih informacija i podataka, oblikovanje sistema menadžment kontrole i pronalaženje grešaka u razvoju.

Zadaci menadžment kontrole, prema prof. dr. Eschenbachu (Eschenbachu R.I., 2005), su: razvoj sistema u menadžment kontroli, koordinacija, integracija, podrška planiranju, snabdevanje informacijama i interno savetovanje.

Eschenbach u zadacima menadžment kontrole naglašava organizaciju, informisanje, savetovanje i poboljšavanje rada organizacije. Ovde nema računovodstvenih elemenata, ali su navedena područja vrlo široka, jer se odnose na celu organizaciju.

Zadaci menadžment kontrole prema *International group of controlling* su: oblikovanje i učestvovanje u menadžerskom procesu definisanja ciljeva, planiranja i kontrole, odgovornost za postizanje ciljeva, osiguranje transparentnosti poslovnih rezultata, finansija, procesa i strategije, doprinos većoj ekonomskoj efikasnosti, koordinisanje ciljeva i planova i organizovanje sistema izveštavanja koji je orijentisan na budućnost, objedinjavanje društva kao celine, vođenje i oblikovanje ciljeva, planova i menadžerske kontrole, u skladu sa dogovorenim ciljevima, osiguravanje relevantnih informacija za menadžere, razvijanje i održavanje sistema kontrole. *International group of controlling* daje najdetaljniju i najsavremeniju definiciju zadataka menadžment kontrole, gde su pokrivena gotovo sva područja poslovanja, no ipak stavlja naglasak na računovodstvo i izveštavanje.

Nedovoljna kontrola dovodi do neefikasnosti u ispunjenju definisanih ciljeva, konfuzije i haosa. Kontrola je isuviše ozbiljna stvar i ona predstavlja sistem. Proces kontrole meri stepen napretka u ostvarivanju planiranih ciljeva.

Elementi kontrole

Kontrola predstavlja sistematičan napor da planski ciljevi postanu standardi kontrole, da definišu povratnu spregu, da se porede stvarni rezultati sa prethodno definisanim standardima, da se odredi veličina i značaj odstupanja, kao i da se preduzmu odgovarajuće akcije kojima se koriste svi raspoloživi resursi, na efektivan i efikasan način, kako bi se ostvarili ciljevi. Proces kontrole je po navedenoj definiciji podeljen na četiri faze:

1. definisanje standarda merenja,
2. merenje rezultata,

3. poređenje rezultata sa standardima i
4. preduzimanje korektivne akcije.

Jedan od kriterijuma za klasifikovanje kontrole može biti poslovna funkcija. Prema ovom kriterijumu, najznačajniji vidovi kontrole su: finansijska kontrola, kontrola proizvodnje i kontrola kvaliteta. Postoje i drugi kriterijumi. Prema načinu obavljanja, postoje četiri vrste kontrole:

1. ex ante kontrola,
2. kibernetiska kontrola,
3. binarna kontrola i
4. ex post kontrola.

Ex ante kontrola (ili predkontrola) - pre sprovođenja kontrole se anticipiraju uzroci odstupanja i potrebni resursi za njihovo otklanjanje.

Kibernetiska kontrola (ili kontrola unapred) je kontrola na bazi povratne sprege. Kibernetiska kontrola može da bude efektivna samo ukoliko menadžer dobija na vreme odgovarajuće informacije o relevantnim promenama. Kibernetiska kontrola omogućava rano identifikovanje odstupanja od standarda, odnosno, identifikovanje odstupanja pre završetka planirane akcije. Na taj način se sprečava da se odstupanja prenose u naredne faze procesa.

Binarna kontrola (ili „da/ne“ kontrola) ima samo dve alternative, nastaviti ili prekinuti započeti proces. Binarna kontrola se koristi kao sredstvo tzv. „duple kontrole“.

Ex post kontrola meri rezultate posle završetka akcije. Rezultat ove kontrole predstavlja utvrđivanje odstupanja i uzroka odstupanja rezultata od standarda do plana.

Kontrola obezbeđuje kontinuitet poslovanja i mora da bude efikasna i efektivna. Da bi sistem kontrole bio efektivan, potrebno je da ima i određene karakteristike, koje zavise od konkretnih situacija, a koje su posledica poštovanja određenih principa. U pitanju su sledeći principi.

Prvo, kontrola se obavlja na bazi pouzdanih informacija. Drugo, tajming je kritičan. Informacije se moraju prikupiti, klasifikovati i oceniti na vreme. Treće, kontrola mora biti objektivna i sveobuhvatna. Četvrto, fokus kontrole je na elementima koji imaju strategijski značaj. Peto, kontrola mora biti ekonomski opravdana. Šesto, kontrola mora biti usklađena sa karakteristikama obrazovne organizacije. Sedmo, kontrola mora biti usklađena sa poslovnim tokom. Osmo, kontrola mora biti fleksibilna i da omogućava brzo reagovanje na promene. Deveto, kontrola mora biti primenljiva. Deseto, kontrola mora biti prihvaćena.

Razvijanje menadžment kontrole u obrazovnim institucijama znači razumevanje važnosti kreiranja pozitivnih odnosa unutar institucije, kao i njenog odnosa sa eksternom javnošću.

Radi ostvarivanja takvog cilja, potrebno je identifikovati eksternu javnost, razviti efektivnu komunikaciju koja obezbeđuju kontinuirane odnose sa eksternom javnošću, razviti dijalog sa zajednicom i korisnicima, u cilju unapređenja obrazovnog okruženja učenika/studenata. Proces korišćen u razvoju istinskih partnerstava sa korisnicima zahteva od obrazovnih institucija da razviju pozitivne interne i eksterne odnose koji se temelje na delotvornoj komunikaciji.

U školama u Srbiji, situaciona analiza koja se odnosi na komunikaciju može da se vrši u okviru zakonske obaveze obavljanja samoevaluacije rada ustanove. („Sl. Glasnik“ 71/09 i 52/11, član 48)

Postoje tri vrste apela: racionalni, emocionalni i moralni. (Kotler, 2007,732)

Racionalni apeli se odnose na interes korisnika.

Racionalne apele treba koristiti i u svrhu zadržavanja postojećih i regrutacije potencijalnih korisnika. Emocionalni apeli pokušavaju da izazovu negativne ili pozitivne emocije koje deluju motivaciono.

Moralni apeli su usmereni na podržavanje društvenih ciljeva. Moralne poruke koje se emituju iz obrazovnih ustanova moraju sadržavati orijentacije koje se tiču celoživotnog učenja i vrednosti koje učenje nosi po sebi.

Neophodno je biti u stalnom kreativnom traganju za novim komunikacionim kanalima. Škole treba da pristupe novim strategijama upotrebe komunikacionih instrumenata u veb prostoru, kako bi osigurali „najdelotvornije načine komunikacije u novim uslovima i sa korisnicima novog doba“. Tako, preporučljivo je da se oglašavaju, putem učešća u diskusionim grupama, forumima, socijalnim mrežama, kao i da primene pravila direktnog marketinga, koja se odnose na upotrebu elektronske pošte, kao načina direktne komunikacije radi ostvarivanja komunikacionih ciljeva.

Marketinška komunikacija može da ima značajno mesto u obrazovnoj praksi. Marketinška praksa koja je ukorenjena u organizacijama koje se fokusiraju na potrebe klijenta i njihovo zadovoljstvo može da bude primer dobre prakse, koja može ostvariti efektivnu komunikaciju i u sektoru obrazovanja.

Foscett je jedan od autora koji se bavio pitanjima upotrebe marketinga u obrazovnoj praksi. On je razvio marketinšku koncepciju u srednjim školama, koju je nazvao „marketinškom trijadom“ jer obuhvata postojanje tri dimenzije u kojima škole razvijaju marketinške aktivnosti: kvalitet (gde je dominantan akcenat na kvalitetu rada), prijemčivost za potrebe korisnika (dominantna dimenzija komunikacije sa okruženjem), kao i privlačenje korisnika, gde dominira regrutovanje budućih učenika (Foscett, 1997, 30).

Kontroling je instrument za planiranje, računovodstvo, analizu i kontrolu statusa operacija u okviru obrazovne institucije, koristi se za donošenje odluka na osnovu sistema za prikupljanje i obradu podataka, sistem stalne procene različitih tačaka poslovanja

preduzeća, filijala kompanije, menadžera i zaposlenih, a sastoji se od računovodstva, analize i kontrole kao integrisanih funkcija .

7. MENADŽMENT KVALITETA U OBRAZOVANJU

Pažljivo upravljanje svim elementima obrazovnog procesa je osnova za uspešan rad obrazovne institucije. Svaki od instrumenata u oblasti visokog obrazovanja ima svoje specifičnosti. Specifične karakteristike obrazovnih usluga ukazuju na potrebu i važnost, koja zahteva posebnu pažnju prilikom definisanja poslovne politike i organizacione kulture (studenti, nastavno i vannastavno osoblje, zgrada fakulteta, prateći objekti, tehnička i tehnološka opremljenost i nastavni proces).

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 profesori i drugi zaposleni u obrazovanju obučeni, njihov lični stav i ponašanje utiču na percepciju korisnika usluge. Tako da u uslužnim delatnostima, kao što je obrazovanje i druge profesije gde dominira neposredan kontakt, može se konstatovati da onaj koji isporučuje uslugu i stvara usluge. Istraživanja obrazovanja ukazuju da doprinosi ovih aktera mogu biti ključni za uspeh obrazovne institucije.

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 i potencijalne studente.

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.

Procesi, mehanizmi i 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.

Većina obrazovnih 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.

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.

Zadatak menadžera je da razume koje koristi studenti percipiraju u studijskim programima. Suština obrazovne usluge može se različito percipirati u zavisnosti od očekivanja i želja studenata. Suštinu obrazovne usluge ne određuje samo korisnikovo iskustvo, već i njegovo poimanje/percepcija usluga bez iskustva, tako da njegovu odluku determinišu i drugi izvori, kao što su: mediji, prijatelji, udruženja i sl.

Ako posmatramo studente u učionici, suština usluge koju oni traže su informacije/znanja. Opipljivost obrazovne ponude može imati formu učionice, table, kompjutera ili drugih tehničkih elemenata.

Kada je u pitanju studiranje na daljinu, putem interneta, studenti preuzimaju sva potrebna dokumenta, fotografije, audio vizuelni materijal potreban za izabrani studijski program.

Svaka od karakteristika je značajna, s obzirom da može da se modifikuje, kako bi se ponuda pozicionirala na obrazovnom tržištu.

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.

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.

Neke akademske institucije su promenile imena, kako bi odgovorile aktuelnoj situaciji na tržištu ili željama ciljne grupe.

Menadžeri u obrazovanju treba da ponude ciljnom tržištu dodatne usluge i benefite, koji prevazilaze suštinu i opipljivost usluge, kako bi privukli više studenata. Univerziteti mogu da ponude doživotno korišćenje usluge centra za razvoj karijere, članstvo u alumni organizaciji, pristup nekim predavanjima svojim bivšim studentima, kako bi unapredili znanja i veštine.

Usluge nisu jednostavne, već kompleksne ponude, koje se sastoje od suštinske ponude, seta opipljivih karakteristika i seta dodatnih koristi.

Dugogodišnja dilema 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. (Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., 2006, 9-16)

Drugi ih tretiraju kao studijske programe, a neki da su to sami studenti, tačnije diplomirani studenti. Izbor fakulteta će obuhvatiti identifikovanje željenih mogućnosti za intelektualni i

lični razvoj u okviru konteksta procene i smanjivanja rizika (Canterbury, R.M., 2007, preuzeto sa sajta www.findarticles.com)

Najvažnija odluka u obrazovnim ustanovama je koje programe i usluge treba ponuditi studentima i ostaloj javnosti.

Donošenje 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 modifikovali u skladu sa aktuelnim potrebama korisnika i društva.

Tržišna vitalnost predstavlja stepen u kome postoji trenutna i buduća tražnja za proučavanjem ovih studijskih programa. 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 program se procenjuje sa stanovišta kvaliteta i konzistentnosti sa misijom i odlučuje se da li taj program treba zadržati.

Ako je odluka potvrдна, 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 konkurentska prednost jasna, a tražnja visoka, ustanova može odlučiti da više ulaže u taj program. Ako su konkurentska prednost ili tražnja slabije, ustanova može odlučiti da zadrži program na trenutnom nivou.

Korišćenjem portfolio pristupa dobija se prednost u poređenju sa procenjivanjem svakog programa pojedinačno. Odluke o povećanju ili smanjenju investicija u određene programe zasnovane su na resursima ustanova i relativnim potrebama i doprinosima svake programske oblasti.

Sigurno je da će buduće studente i partnere pre svega privući ustanova sa jakom referencom u najmanje jednoj oblasti, obično program koji potvrđuje kvalitet institucije ili jedinstvenost.

Upravljanje totalnim kvalitetom (Total Quality Management, TQM) je okvir čija se implemetacija odvija u skladu sa određenim TQM principima i ključnim vrednostima, koje se definišu kao kritične za uspeh obrazovne nstitucije.

Model izvrsnosti je kreativni okvir sa kriterijumima koji koriste metod benčmarkinga - poređenje sa drugima i najboljima u branši, kao i učenje od njih u kreiranju puta ka višim nivoima izvrsnosti.

Model je primenljiv u svim ustanovama visokog obrazovanja, bez obzira na starost, veličinu ili vlasnički odnos, tj. u privatnim ili javnim ustanovama.

Principi modela TQM:

1. Kvalitet je primarni cilj visokoškolske ustanove - visokoškolska ustanova kroz strategiju za obezbeđivanje kvaliteta ima jasno definisanu viziju, misiju i ciljeve. Strategija za obezbeđivanje kvaliteta treba da je zasnovana na informacijama o potrebama i zahtevima zainteresovanih strana.

2. Svaka strategija visokoškolske ustanove mora biti orjentisana ka svojim korisnicima. U tom slučaju, neophodno je identifikovati korisnike usluge visokog obrazovanja, njihove potrebe i zahteve i nastojati da se prevaziđu njihova očekivanja. Osnova TQM predstavlja stvaranje vrednosti za korisnika.

3. Prilagodljivost promenama okruženja sposobnim menadžmentom, kao i aktivnošću svih zaposlenih, da bi se odgovorilo promenama iz okruženja.

4. Kontinualno poboljšanje performansi - osnova TQM predstavlja trajno poboljšanje kvaliteta i merenje svake ključne varijable poslovnog procesa, uz timski rad na putu ka postizanju izvrsnosti.

5. Permanentna evaluacija zaposlenih - visokoškolska ustanova treba da stvori ambijent permenetne evaluacije nastavnog osoblja, čime se stvara realna osnova poboljšanja ličnih performansi i performansi ustanove, što vodi ka postizanju organizacijskih ciljeva.

6. Struktura visokoškolske ustanove zasniva se na procesnom i sistemskom pristupu. Definisanjem svih poslovnih procesa, praćem, merenjem i unapređenjem pojedinačnih procesa, svaki pojedinačno stvara vrednost. Procesni pristup obuhvata jasno definisanu svrhu, postizanje ciljeva, stvaranje izlaznih elemenata i merenje, stalno poboljšavanje efektivnosti i efikasnosti procesa, kao i identifikaciju naučnih metoda za realizaciju nastavno obrazovnog procesa, uz racionalno angažovanje resursa.

7. TQM koncept se zasniva na liderstvu i participaciji, u kojoj su nosioci vrednosti organizacione kulture zaposleni. Liderstvo je osnova ovog modela i ono mora biti preneto kroz sve principe i ključne vrednosti, da bi se postigla poslovna izvrsnost. Ključni koncepti u ovom modelu čine osnovu menadžmenta ustanove i njima je potrebno posvetiti posebnu i neprestanu pažnju, da bi se ostvarile visoke performanse. Ono što karakteriše ovaj model, jeste „timsko rešavanje problema“, odnosno uključivanje svih zaposlenih u aktivnost unapređenja procesa.

8. Saradnja sa domaćim i međunarodnim institucijama, organizacijama i visokoškolskim ustanovama, u cilju generisanja ideja, know-how, poboljšanja procesa i razvoja novih vrednosti.

9. Društvena odgovornost, osim što je regulisana zakonskom regulativom, odgovornost zasniva, pre svega, na etici i moralu, kako unutar samog sistema, tako i prema okruženju.

U sistemu merenja rezultata mora se uključiti vremenska komponenta, tj. metodi za praćenje performansi treba da budu dinamičkog karaktera, da zavise od internih i eksternih promena i od specifičnih uslova poslovanja svake institucije.

Prednost implementacije TQM-a (Jakić B., Janovac T., Kirin S., Brzaković M, 2013.):

- povećanje kvaliteta usluge obrazovanja,
- povećava se zadovoljstvo korisnika i zainteresovanih strana,
- jača se konkurentska prednost,
- smanjenje troškova poslovanja,
- povećanje profitabilnosti poslovanja,
- ostvarenje poslovne izvrsnosti,
- odgovornost zaposlenih,
- povećavanje kvaliteta upravljanja visokoškolskom ustanovom,
- saradnja sa okruženjem,
- stvaranje imidža i rejtinga visokoškolske ustanove na domaćem i ino tržištu.

Mnogi teoretičari smatraju da je primena modela TQM prevaziđena, odnosno da su principi ovog modela inkorporirani u modelu standarda ISO 9000. Da bi se uspostavio sistem menadžmenta kvalitetom u visokoškolskoj ustanovi, model TQM treba da bude integrisan sa ostalim modelima za uspostavljanje sistema kvaliteta, zbog svega navedenog, a pre svega zbog kontinuiranog poboljšavanja procesa i zadovoljenja korisnika usluge i zainteresovanih strana. Model TQM identifikuje principe i pretpostavke, na osnovu kojih je moguće doći do kritičnih faktora uspeha, jer ustanove su vođene od strane lidera na osnovama TQM principa i ključnih vrednosti, sa ciljem postizanja poslovne izvrsnosti (Jakić B, Janovac T., Kirin S., Brzaković M.,2013.).

7.1. EFQM model poslovne izvrsnosti

EFQM model je praktičan alat koji može da se koristi na sledeće načine:

1. Kao alat za samovrednovanje,
2. Kao način za poređenje, benčmarking sa drugim visokoškolskim ustanovama,
3. Kao vodič na putu ka poboljšanjima i postizanju izvrsnosti i
4. Kao struktura za sistem menadžmenta obrazovne ustanove.

Model EFQM se temelji na konceptima:

- Strategija i planiranje,
- Orijentacija na rezultate,
- Usmerenost na korisnike,
- Liderstvo,
- Menadžment procesima i činjenicama,
- Razvoj i uključivanje zaposlenih,
- Kontinualno učenje, inovacije i poboljšanje,
- Razvoj partnerstava i
- Javna odgovornost.

Analizom kritičnih tačaka u poslovanju visokoškolske ustanove, model EFQM pruža kontrolu za poboljšanje procesa.

Područja za poboljšavanje kvaliteta definisana su u skladu sa zakonski propisanim Uputstvima za pripremu izveštaja o samovrednovanju visokoškolske ustanove (Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta, 2006):

1. Strategija obezbeđivanja kvaliteta visokoobrazovne ustanove - orijentacija na korisnike usluge visokog obrazovanja. To podrazumeva opredelenje za izgradnju sistema za unapređenje kulture kvaliteta, oblasti i subjekte obezbeđivanja kvaliteta, kao i povezanost obrazovne i naučnoistraživačke delatnosti. Visokoškolska ustanova treba periodično da preispituje i unapređuje strategiju obezbeđivanja kvaliteta.

2. Razvoj studijskih programa, odnosno usavršavanje postojećih i uvođenje novih – studijski program treba da je zasnovan na dostignućima nauke i potrebama tržišta rada i privrede, u cilju obezbeđivanja neophodnih znanja i veština. Ustanova treba da obezbedi integrisanost istraživačkih metoda i rezultata istraživanja u nastavne programe akademskih i doktorskih studija.

3. Kvalitet nastavnog procesa – obezbeđuje se kroz interaktivnost nastave, primenu naprednih naučnih metoda, uključivanje *case study* slučajeva, primenu interaktivnih softvera, itd.

4. Nastava i učenje – visokoškolska ustanova treba da obezbedi adekvatne i odgovarajuće resurse (biblioteka i informacioni resursi, kao i pokrivenost studijskog programa dostupnom literaturom), za učenje i pomoć studentima za svaki studijski program.

5. Naučnoistraživački i stručni rad – kontinuirano raditi na podsticanju, obezbeđivanju uslova, praćenju i proveru rezultata naučnoistraživačkog i stručnog rada.

6. Kvalitet nastavnika i saradnika obezbeđuje se stvaranjem uslova za permanentnu edukaciju i razvoj nastavnika i saradnika, kao i proverom njihovog kvaliteta u nastavi. Institucija vrši redovnu evaluaciju svoje politike i procedura vezanih za zapošljavanje i izbor nastavnog kadra. Redovno treba da vrši praćenje i evaluaciju kvaliteta i kompetentnosti nastavnog kadra.

7. Kvalitet studenata - kvalitet studenata obezbeđuje se selekcijom studenata u skladu sa procedurom za upis studenata na visokoškolsku ustanovu, kao i zakonskom regulativom. Kvalitet se obezbeđuje ocenjivanjem, permanentnim praćenjem i proveravanjem rezultata.

8. Kvalitet sredstava za nastavu i vežbe (udžbenika, literature, bibliotečkih i informatičkih resursa) – visokoškolska ustanova obezbeđuje studentima neophodne resurse za savlađivanje gradiva, kao i periodičnu evaluaciju udžbenika, bibliotečkih i informatičkih resursa.

9. Kvalitet upravljanja – uvođenje najbolje međunarodne prakse za upravljanje školom i njenim procesima, unapređenjem uslova rada, rastom kompetencija, rešavanjem svakodnevnih operativnih problema, jačanjem imidža škole i dr.

10. Kvalitet prostora i opreme – visokoškolska ustanova treba da zadovolji standarde opremljenosti i potrebnog prostora za realizaciju nastavnog procesa.

Primenom metode SWOT analize, moguće je utvrditi koja su kritične tačke, odnosno koja su mesta za poboljšanje procesa.

Na univerzitetu u Sheffieldu (Engleska) razvijena je varijanta EFQM modela za upotrebu u visokom obrazovanju (HEFCE, 2003). U poznatom modelu kvaliteta, prilagođeni su kriterijumi koji se odnose na specifičnosti visokog obrazovanja:

1) Rukovođenje – Leadership:

- a) rukovodioci razvijaju misiju, viziju, vrednosti, etiku i organizacionu kulturu,
- b) rukovodioci su lično uključeni u razvoj sistema vođenja kvaliteta, njegovu implementaciju i stalna poboljšanja,
- c) rukovodioci su uključeni u veze sa korisnicima i zainteresovanim stranama,
- d) rukovodioci motivišu, potpomažu i podstiču univerzitetsko osoblje i neguju kulturu odlučnosti,
- e) rukovodioci identifikuju i prednjače u organizacijskim promenama.

2) Politika i strategija – Policy and Strategy:

- a) politika i strategija temelje se na sadašnjim i budućim potrebama i očekivanjima korisnika,
- b) politika i strategija temelje se na informacijama o merenju ishoda istraživanja, studija i eksterno povezanih delatnosti,
- c) politika i strategija su kontrolisano razvijane i prilagođavane,
- d) politika i strategija su saopštavane i vršene kroz okvir ključnih procesa.

3) Zaposleni – People:

- a) ljudski resursi su planirani,
- b) znanje nastavnog osoblja, kao i kompetencije, je identifikovano, razvijano i podsticano,
- c) osoblje je uključeno u problematiku rada i ima odgovornosti i ovlašćenja,
- d) osoblje unutar visokoškolske ustanove međusobno efikasno komunicira,
- e) osoblje je nagrađivano, odaju im se priznanja.

4) Partnerstvo i sredstva – Partnerships and resources :

- a) unutrašnja i eksterna partnerstva,
- b) finansije,
- c) zgrade, oprema i materijali,
- d) tehnologija,
- e) informacije i znanje.

5) Procesi – Processes

- a) procesi se sistematski planiraju i sprovode,
- b) procesi se po potrebi poboljšavaju, primjenjuju se inovacije za zadovoljenje i ostvarenje vrednosti za korisnike, osoblje i druge učesnike,
- c) naučne konferencije, obuke, profesionalne usluge i unutrašnje usluge se planiraju i izvršavaju,
- d) upravljaju se i podstiču odnosi sa studentima i drugim korisnicima.

6) Rezultati korisnika – Customer Results:

- a) razmatranje zapažanja studenata i drugih korisnika visokoškolske ustanove,
- b) indikatori izvršenja – unutrašnja merenja radi nadzora,

- c) razumevanja komentara i poboljšanja predavanja i drugih usluga za grupe korisnika, s ciljem postizanja planiranog izvršenja.

7) Rezultati osoblja – People Results:

- a) razmatranje zapažanja osoblja univerziteta,
- b) indikatori izvršenja – unutrašnja merenja radi nadzora, razumevanja, komentara i poboljšanja rada osoblja,

8) Rezultati društva – Society results:

- a) razmatranje zapažanja lokalne zajednice o visokoškolskoj ustanovi,
- b) indikatori izvršenja – unutrašnja merenja za nadzor, razumevanje, komentare i poboljšanje rada univerziteta.

9) Rezultati ključnih izvršenja – Key Performance Results:

- a) rezultati ključnih izvršenja – ta merila su ključni rezultati, koje visokoškolska ustanova planira da bi postigla svoje ciljeve;
- b) indikatori ključnih izvršenja – operativna merenja, koja se primjenjuju za nadzor, razumevanje, komentare i poboljšanje.

Primena modela za obezbeđivanje kvaliteta u visokom obrazovanju od samog početka je bila sporna, pa čak i kritikovana u akademskim krugovima. Čak i najveći kritičari moraju se složiti sa tim da se samo uvođenjem i primenom modela kvaliteta ISO 9000, kao i EFQM u kombinaciji sa raznim pedagoškim modelima, standardima i preporukama za obezbeđivanje kvaliteta visokog obrazovanja, uspostavio kvalitet nastave, unapredila motivisanost studenata i efikasnost studiranja, ka i da se doprinelo generalnom poboljšavanju, kako na nivo ustanove, tako i na nivou visokog obrazovanja u celini.

Primenom modela poslovne izvrsnosti u sektoru visokog obrazovanja povećava se nivo kvaliteta usluge za realizaciju procesa samovrednovanja i akreditacije.

7.1.1. Malkom Beldridž (MB) model poslovne izvrsnosti

Sistemski pristup menadžmentu je ključni princip ovog modela. Malcom Baldrige kriterijumi izvrsnosti performansi obrazovnih institucija predstavljaju osnovu koja se koristi za procenu rada obrazovne institucije.

Malcom Baldrige kriterijumi izvrsnosti performansi obrazovnih institucija kreirani su na osnovu sledećih osnovnih vrednosti i koncepta (Heleta M., 2008.):

1. Vizionarsko liderstvo;
2. Organizaciono i lično učenje;

3. Vrednovanje zaposlenih ;
4. Agilnost;
5. Fokus na budućnost;
6. Menadžment inovacijama;
7. Menadžment na osnovu činjenica;
8. Društvena odgovornost;
9. Focus na rezultate i kreiranje vrednosti;
10. Sistemska perspektiva.

Tabela 1: Zahtev iz standarda ISO 9001 – Praktična primena u visokom obrazovanju

Zahtev iz standarda ISO 9001	Praktična primena u visokom obrazovanju
4. Sistem upravljanja kvalitetom	
4.1. Opšti zahtevi	Praćenje pokazatelja uspešnosti svih procesa u visokoškolskoj ustanovi
4.2. Upravljanje dokumentima	<ul style="list-style-type: none"> – Dokumentovanje strateških i operativnih odluka – Definisane odnose sa korisnicima i interesnim grupama i evidentiranje njihovih zahteva – Funkcionalnost i prilagođenost korisniku – Dostupnost dokumenata internim i eksternim korisnicima – Upravljanje studentskom evidencijom – Upravljanje javnim ispravama, u skladu sa zakonskom regulativom – Permanentno i ažurno eksterno i interno informisanje
5. Odgovornost rukovodstva	
5.2. Orjentisanost na korisnike	– Identifikovanje korisnika usluge visokog obrazovanja, njihovih potreba, zahteva i očekivanja
5.3. Politika kvaliteta	– Definisane vizije, misije i ciljeva visokoškolske ustanove
5.4. Planiranje	<ul style="list-style-type: none"> – Godišnji plan rada ustanove, – Plan i program obrazovanja i stručnog

	osposobljavanja i usavršavanja – Finansijski plan – Kadrovski plan – Nastavni kalendar
5.5. Odgovornosti, ovlašćenja i komuniciranje	– Statut ustanove – Pravilnici ustanove – Sednice Nastavno-naučnog veća, radni sastanci – Komisija za kvalitet – Web stranice, e-mail, oglasne table
5.6. Preispitivanje od strane rukovodstva	– Godišnji izveštaj rada visokoškolske ustanove – Samovrednovanje
6. Upravljanje resursima	
6.1. Opšte odredbe	U standardima za akreditaciju i samovrednovanje definisani su zahtevi u pogledu nastavnog i nenastavnog osoblja, infrastrukture, finansiranja
6.2. Kompetentnost	– Planiranje nastavnika – Izbornost nastavnika, kompetencije – Praćenje i vrednovanje nastavnika – Usavršavanje – Nagrađivanje i stimulisanje
6.3. Infrastruktura	– U standardima za akreditaciju i samovrednovanje definisani su zahtevi po pitanju prostorno-tehničkih mogućnosti
6.4. Radna sredina	– Potreban prostor za realizaciju nastavno obrazovnog procesa
7. Planiranje usluga	
7.1. Planiranje realizacije usluga	– Izrada godišnjeg plana rada – Planiranje konferencija, sajamskih manifestacija – Marketinške aktivnosti
7.2. Procesi usmereni na korisnika	– Planiranje upisne kampanje – Planiranje stručnih seminara, obuka – Planiranje učešća na projektima
7.3. Projektovanje i razvoj	– Razvoj, usavršavanje postojećih i uvođenje novih studijskih programa – Osvajanje novih tržišta
7.4. Nabavka	– Nabavka opreme koja se koristi u

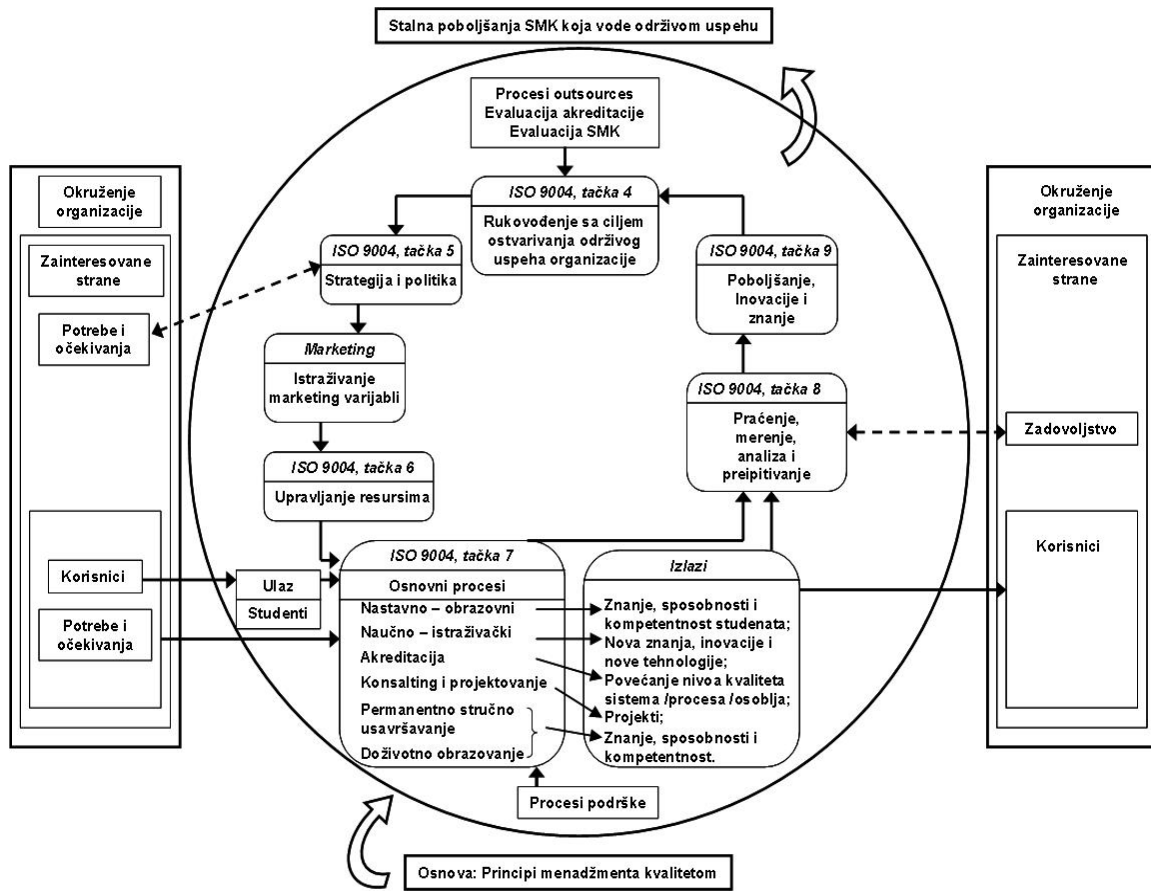
	nastavno obrazovnom procesu – Povećanje broja bibliotečkih jedinica
7.5. Realizacija usluga	– Izvođenje predavanja, vežbi, radionica, – Realizacija stručne prakse – Realizacija obuke, stručnih seminara, naučnih konferencija, okruglih stolova, izrade projekata
7.6. Upravljanje opremom	– Zahtevi koji se primenjuju u visokoškolskim ustanovama koje poseduju laboratorije
8. Merenje analize i poboljšanja	
8.1. Opšte odredbe	
8.2. Nadzor i merenje	– Merenje zadovoljstva studenata i drugih zainteresovanih strana – Samoocenjivanje – Samovrednovanje
8.3. Upravljanje neusaglašenom uslugom	
8.4. Analiza podataka	– Analiza realizovanog plana rada – Analiza uspeha studenata
8.5. Poboljšavanje	

Centralno istraživačko pitanje ove studije odnosilo se na organizacione aspekte reforme visokog obrazovanja u Srbiji.

7.1.2. Primena standarda ISO 9004

Standard ISO 9004, nazvan je "sve bolji".

Slika 2: Koncept ISO (SRPS ISO 9004:2009)



Ovaj koncept kvaliteta omogućava kontinuirano poboljšanje kvaliteta, koje vodi održivom uspehu obrazovne ustanove u promenljivom okruženju.

Okruženje visokoškolske ustanove se stalno menja i da bi se postigao održivi uspeh, najviše rukovodstvo, odnosno menadžment visokoškolske ustanove, treba da (SRPS ISO 9004:2009):

- kontinuirano prati okruženje i promene koje dolaze iz njega,
- identifikuje korisnike usluga i njihove potrebe i očekivanja,
- informiše javnost o aktivnostima i planovima ustanove,
- primenjuje strategiju eliminisanja rizika,
- uspostavlja procese kao odgovore na promenjene okolnosti,

- preduzima neophodne korektivne i preventivne mere,
- sprovodi permanentnu evaluaciju nastavnog kadra,
- uspostavlja klimu za inovativne i kreativne aktivnosti i
- uspostavlja zajedničke elemente integracije menadžment sistema.

Tabela 2: Zajednički elementi integracije menadžmenta sistema

Područje integracije	Zajednički elementi
Politika	– Izjava o politici
Planiranje	– Identifikacija potreba, zahteva i analiza kritičnih pitanja – Izbor značajnih pitanja koje treba rešiti – Definisane ciljeve – Identifikacija resursa – Identifikacija organizacione strukture, uloga, ovlaštenja i odgovornosti – Planiranje operativnih procesa
Implementacija i operacija	– Operativna kontrola – Upravljanje resursima – Upravljanje dokumentacijom – Komunikacija – Odnosi sa okruženjem
Ocenjivanje performansi	– Praćenje i merenje – Analiza i upravljanje neusaglašenostima – Provera sistema
Poboljšanje	– Nove inovativne aktivnosti – Stalna poboljšanja
Preispitivanje od strane rukovodstva	– Preispitivanje od strane rukovodstva

Izvor: Raković R., 2014., str. 428.

8. MENADŽMENT MARKETING U OBRAZOVANJU

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 (Kasper, H., Helsdingen, P, Gabbott, M., 2006, 57).

Jednostavno rečeno, usluge predstavljaju dela, procese i performanse (Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D and other, 2006, 4).

Usluga je svaka aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njena proizvodnja može, a ne mora biti vezana za fizički proizvod (Kotler, K., Keller, K.L., 2009, 386).

Zadatak, a istovremeno i izazov za marketing menadžere, je da uspostave konzistentni kvalitet usluge, kako bi procena kvaliteta bila realna, kao i da pruže dokaze o kvalitetu usluge.

Marketing implikacije su:

- Isporučka 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 (Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D, 2006, 23).

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 (Jobber, D. & Fahy, J., 181).

Nedeljivost usluge i upotrebe podstiče razvoj marketing odnosa u uslužnom sektoru.

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 marketing usluga, ali i jasne klasifikacije istih, u cilju da uslužne institucije mogu da efikasno upravljaju dešavanjima u okruženju.

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.

Dominacija uslužnog sektora u savremenom društvu i rastući doprinos u stvaranju društvenog proizvoda, obrazovanju, zapošljavanju - 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,
- Uticaj uslužnog sektora na razvoj ekonomije,

- Uticaj uslužnog sektora na poboljšanje kvaliteta života,
- Korelacija razvoja uslužnih delatnosti za zaposlene (Veljković,S., 2009,25).

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 (Milisavljević, M., Maričić, B., Gligorijević, M., 2009, 610).

Sektor usluga sačinjavaju raznovrsne uslužne delatnosti, koje obezbeđuju podršku biznisu kroz ekonomsku, finansijsku i socijalnu infrastrukturu (obrazovanje, zdravstvo...). Razvoj uslužnog sektora određuje razvoj i primarnog i sekundarnog sektora.

Mnogi autori napravili su određene tipologije ili klasifikacije usluga, tj. karakteristika koje određuju uslugu u visokom obrazovanju, uz poštovanje sledećih kriterijuma:

1. Vlasništvo – različiti stepeni vlasništva.
2. Neopipljivost – širok spektar usluga.
3. Visoko obrazovne institucije u profitnom sektoru, nasuprot visoko obrazovnim institucijama u neprofitnom sektoru - ko određuje cenu ili uslužnu ponudu (tržišne i netržišne usluge).
4. Tržišta – regioni, države, lokalno ili globalno okruženje.
5. Nivo uključenosti korisnika – usluge visokog i usluge niskog kontakta.
6. Ponašanje korisnika u toku procesa pružanja usluge (prilikom upisa i tokom studiranja).
7. Odnos između onog koji isporučuje uslugu i korisnika usluge – formalni ili neformalni, početak saradnje ili završetak (usluge visokog i usluge niskog kontakta).
8. Veštine, znanja i kapaciteti isporučioaca usluge – usluge koje zahtevaju visok i nizak nivo stručnosti.
9. Fizička strana isporuke usluge – odnosi se na distributivnu mrežu visoko obrazovne institucije (intenzivna, ekstenzivna ili selektivna distribucija). (Prilagođeno prema Kasper, H., Helsdingen, P, Gabbott, M., 65).

Prvih pet 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 (Ibid).

8.1. KORACI U RAZVIJANJU MENADŽMENT MARKETINGA U OBRAZOVANJU

Razvijanje menadžmenta u obrazovnim institucijama znači razumevanje važnosti kreiranja pozitivnih odnosa između obrazovanja i okruženja. Radi ostvarivanja takvog cilja, potrebno je identifikovati eksternu javnost, razviti efektivnu marketing komunikaciju, koja obezbeđuju kontinuirane odnose sa okruženjem, razviti dijalog sa zajednicom i korisnicima, u cilju unapređenja obrazovnog okruženja učenika/studenata.

Proces u razvoju partnerskih odnosa sa korisnicima zahteva od obrazovnih institucija da razviju pozitivne odnose sa okruženjem, tako što će ih temeljiti na delotvornoj komunikaciji.

Koraci razvoja menadžment marketinga su:

Korak # 1 Situaciona analiza

Prilikom obavljanja svoje delatnosti, svaka obrazovna institucija uspostavlja veze sa različitim poslovnim organizacijama i drugim grupama i pojedincima iz okruženja. Kako je komunikacija dvosmerana, da bi bila i efikasana, potpuno je opravdano stanovište da svaka obrazovna institucija treba da ima jasnu sliku o poziciji na kojoj se nalazi, kao i o ciljevima svoga rada.

Situaciona analiza treba da pomogne da se utvrde faktori koji mogu da utiču na rad obrazovne institucije. Stoga je neophodno, u prvom koraku, izvršiti internu i eksternu situacionu analizu, kako kapaciteta, tako i potreba obrazovnih institucija.

Interna situaciona analiza podrazumeva analizu obrazovne usluge koja se nudi zajedno sa analizom kapaciteta obrazovne institucije. Analiza treba da obuhvati prednosti i nedostatke korišćenja postojećih resursa u ostvarivanju obrazovnih programa, kao i snage i slabosti organizacije u ostvarivanju obrazovnih usluga i postojeće komunikacije sa relevantnim činiocima obrazovnog sistema.

Razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija, kao i povećanog zahteva prema obrazovanju, u vezi sa odgovornošću i javnosti rada, sve škole postavljaju veb sajtove koji sadrže, pored uvida u obrazovne aktivnosti, nove načine informacionih kanala, u smislu podrške komunikaciji i praćenja efekata. Marketing komunikacionim aktivnostima prikupljaju se i elementarne povratne informacije, u vezi sa marketinškim aktivnostima i načinima prezentovanja.

U sadašnjim uslovima obrazovanja, jedan od obaveznih postupaka se odnosi i na proveravanje zadovoljstva učenika, studenata i roditelja. To predstavlja izuzetno važan korak u daljem razvoju efektivne komunikacije sa korisnicima obrazovnih usluga. Vrednovanje i unapređenje zadovoljstva korisnika može da dovede do povećanja broja studenata, budućih izvora finansiranja, da popravi operativnu efikasnost i unapredi kvalitet usluge obrazovnih institucija.

Korak # 2 Određivanje budžeta

Kako se strategije razvoja obrazovanja zasnivaju na poželjnim i dogovorenim ciljevima, na njihovo ostvarivanje najviše utiču budžet i dostupni izvori finansiranja.

Postoji nekoliko metoda koje se koriste prilikom određivanja budžeta za marketing u obrazovanju.

Metod cilja i zadataka je najlogičniji metod. Budžet bi trebalo da bude posledica promišljanja, šta je i koliko je potrebno da bi se marketing ciljevi ostvarili. Ovaj metod obuhvata definisanje ciljeva obrazovanja, određivanje zadataka i procenu troškova. Ovaj metod podrazumeva povezivanje troškova sa rezultatima – cost benefit analiza.

Ipak, u obrazovnoj praksi se najčešće javlja metod „mogućnosti“. On podrazumeva analizu činjeničnog stanja, koliko obrazovna ustanova ima sredstava na raspolaganju za ostvarivanje marketing ciljeva.

Iz prethodnog je jasno da je određivanje budžeta za obrazovne aktivnosti svakako najznačajniji korak za razvoj programa marketinške komunikacije.

Korak # 3 Definisane elementa marketinga

Sledeći korak, koji treba preduzeti u planiranju delotvorne menadžment komunikacije, jeste razmatranje organizacije u vezi sa željenom reakcijom korisnika, kao i definisanje elemenata kontrole.

1) Prvi element se odnosi na određivanje kontrolnih ciljeva.

Nakon što je ciljna grupa određena i njene karakteristike dobro proučene, potrebno je odlučiti šta se komunikacijom želi ostvariti. Kod definisanja ciljeva, važno je imati na umu šta obrazovna ustanova želi da postigne. To je osnova za određivanje informacije koju škola treba da pošalje u javnost da bi se ostvario cilj.

Ciljevi moraju biti formulisani kao iskazi koji sadrže željeni odgovor ciljne grupe kojoj su usmereni. U zavisnosti od ciljnog auditorijuma, ciljevi mogu da budu raznovrsni.

Najčešće korišćeni cilj škola jeste redovno informisanje donosioca odluka o radu ustanova i merama unapređenja.

Drugi ciljevi su usmereni na redovno ili povremeno informisanje roditelja i učenika o radu i razvoju ustanove i postignućima učenika/studenata. Postoji i niz drugih komunikacionih ciljeva koje škola može da definiše, kao što su: namera da se unapredi organizacija rada ustanove, bolja informisanost unutar organizacije i u okruženju, povećavanje motivacije zaposlenih za kvalitetniji rad, povećanje motivacije korisnika za nastavak korišćenja usluga, obezbeđivanje dopunskih finansijskih sredstava, privlačenje novih korisnika, pa do promocija uspešnosti, ili kreiranja/poboljšavanja performansi ustanove.

Komunikacioni ciljevi treba da budu pokretači promena, bilo da se odnose na znanje ili ponašanje. Zato, moraju biti specifični, realistični, prihvatljivi, vremenski određeni i merljivi.

2) Drugi element komunikacije se odnosi na oblikovanje poruke.

Poruka je formulacija ideje. Ona uključuje definisanje podataka, koji treba da budu obrađeni i prilagođeni tako da ih razume ciljna grupa. Poruka sadrži informacije koje su prilagođene karakteristikama ciljnih grupa.

Da bi poruka bila efektna i postigla cilj, ona za ciljnu grupu mora imati praktičnu vrednost, da prepozna potrebe ciljne grupe, da sadrži nove informacije i da bude prezentovana na način koji ostavlja jak utisak.

Za razvoj ključnih poruka, treba postaviti tri pitanja, koja se odnose na to:

- (a) šta organizacija želi da ciljni auditorijum zna?
- (b) u šta želi da ciljni auditorijum veruje?
- (v) šta želi da ciljni auditorijum učini?

1) Prvi vid razvoja poruka je usredsređen primarno na informacije – specifičnosti ustanove obrazovanja, činjenice zbog kojih ustanova želi da ciljni auditorijum bude svestan, ili bilo koje druge informacije za koje ustanova smatra da su bitne, a moglo bi se desiti da ih ciljna javnost propusti.

2) U drugom slučaju, ne radi se o informaciji koju auditorijum treba da zna, već je ista u vezi sa osećanjima, u pogledu ponude ili programa. Veliki podstrek pri definisanju može da bude u vezi sa performansama obrazovne institucije, odnosno sa reakcijama koje ustanova želi da izazove kod pripadnika određenih ciljnih grupa.

3) Da bi marketing bio podsticajan, mora ići dalje od pukog informisanja i promene stavova ciljne grupe. Mora se usredsrediti na podsticanje pojedinaca ili interesnih grupa da nešto učine.

Prilikom kreiranja menadžment marketinga, potrebno je voditi računa o sadržaju poruke, strukturi poruke i obliku (formatu) poruke.

Sadržaj poruke

Kada govorimo o sadržaju poruke, pre svega mislimo na iskaz koji sadrži apel, mišljenje, ideju, temu, preporuku, ponudu. Poruka treba da ima takav sadržaj, ili apel, koji će izazvati željenu reakciju korisnika.

Postoje tri vrste apela: racionalni, emocionalni i moralni.

Racionalni apeli se odnose na interes korisnika. Oni treba da pokažu da usluga koju nudi obrazovna ustanova donosi obećane koristi. Kroz racionalne apele, škola u javnost šalje

poruke koje opisuju kvalitet usluge obrazovanja i uspešnost učenika/studenata. Na taj način, ona upoznaje javnost o svom radu.

Pored kvalitetnog rada, racionalni apeli mogu da se koriste i u cilju skretanja pažnje donosioca odluka na stanje u školi. Tako, javne poruke koje sadrže informacije o lošoj infrastrukturi, u kombinaciji sa entuzijazmom, mogu da izazovu pažnju, ali samo ukoliko je dobro definisana ciljna grupa kojoj se poruka šalje. Ukoliko je poruka usmerena širokoj javnosti, može samo imati kontraefekat kod korisnika.

Racionalne apele treba koristiti i u svrhu zadržavanja postojećih i regrutacije potencijalnih korisnika. Prilikom privlačenja njihove pažnje, škole moraju, pre svega, koristiti proverene informacije, koje ne dovode u sumnju izvor podataka. Uprkos želji da se saopšti potencijalnim korisnicima dovoljno informacija, poruke ne smeju biti duge i kompleksne, lake za pamćenje.

Emocionalni apeli pokušavaju da izazovu negativne ili pozitivne emocije, koje deluju motivišuće. Poruka može sadržati „okidače“ pozitivnih emocija.

U obrazovanju se emocionalni apeli, pre svega, odnose na pozitivne emocije, najpre na osećanja sigurnosti, uspeha i koristi od obrazovanja, zasnovana na postupcima. Kroz mnoga istraživanja je dokazano da korisnici reaguju prvo na ovakve apele. Zato su emocionalni apeli dobrodošli u ostvarivanju promocijalne dimenzije komunikacije.

Moralni apeli su usmereni na podržavanje društvenih ciljeva obrazovanja. Kada škola koristi moralni apel, da bi prikazala svoj odnos prema korisniku, ili poziv na pozornost u vezi sa korisnicima, ona ostavlja trajnu poruku u svesti korisnika. Moralne poruke, koje se emituju iz obrazovnih ustanova, moraju sadržavati orijentacije koje se tiču celoživotnog učenja i vrednosti koje učenje nosi po sebi.

Struktura poruke

U kreiranju poruke treba odlučiti na koji način će se poruku saopštiti.

Prvo, da li poruka treba da sadrži zaključak, ili to prepustiti učenicima. Ranija istraživanja su pokazala da je donošenje zaključaka uspešnije u situaciji kada postoji manja verovatnoća da će ciljna publika biti motivisana, ili kada možda nije u stanju da donese odgovarajući zaključak. Međutim, novija istraživanja sugerišu da u mnogim slučajevima, gde postoji veća verovatnoća da će ciljna grupa biti zainteresovana za obrazovanje, treba postavljati pitanja i na taj način podstaći učešće i motivisati učenike i potencijalne studente da razmišljaju o fakultetu i da, posle toga, sami dolaze do određenih zaključaka.

Drugi problem strukture jeste - treba li predstaviti najvažnije argumente na početku ili na kraju.

U sektorima obrazovanja, poruke su usmerene ka ciljnim grupama, koje imaju različite obrazovne karakteristike. Škole treba da imaju u vidu da postoje različiti kapaciteti

razumevanja poruka usmerenih na roditelje, pa je opravdano razmisliti da poruke budu čvrsto strukturirane sa jasnim zaključcima.

Argumentovano predstavljanje takođe zavisi od toga ka kome je usmerena poruka. Opšti pristup, koji se tiče strukture poruke, jeste da škole prvo moraju razmotriti probleme strukture i doneti odluku o tome, u skladu sa definisanim ciljevima komunikacije. Kakvu god odluku doneli, poruka mora biti jasna, razumljiva, jednostavno preneti i takva da izaziva pažnju.

Korisnik će lakše usvojiti informaciju ako su poruke kratke i podržavaju obrazovne performanse obrazovne institucije.

Za prosečnog korisnika obrazovnih usluga nije dovoljno imati nameru, već i načine ostvarivanja iste.

U obrazovanju, poruke se najčešće prenose pisanim putem, kroz saopštenja, oglase, dopise, organizacione izveštaje (školski prosvetni karton), biltene, preko mejlova, prospekata, upitnika, prezentacija, novinskih članaka, ali i govornim putem, pomoću TV emisija i kratkih filmova (spotova).

Mnoga istraživanja govore da brošure imaju centralnu ulogu u marketingu škole.

3) Treći element marketing komunikacije se odnosi na izbor komunikacionih kanala

Nakon kreiranja poruke, potrebno je odabrati komunikacione kanale, posredstvom kojih će poruke biti prosleđene do ciljanih primaoca.

U ličnim komunikacionim kanalima postoji direktna komunikacija, licem u lice, telefonom, ili putem elektronske pošte. U lične komunikacione kanale možemo svrstati susrete i prezentacije, radionice, seminare i glasine (word-of-mouth), koje, ako se prenose preko uticajne osobe, imaju višestruko dejstvo. Ovde, naravno, ne treba zaboraviti da su studenti i roditelji izvori iz kojih informacije stižu na razne adrese.

Lični komunikacioni kanali su uspešni, jer lično obraćanje osobi nosi i mogućnost brze povratne informacije, kao i lični uticaj promotera.

Nelični komunikacioni kanali su mediji koji prenose poruke bez ličnog kontakta. Ovi kanali uključuju razne vrste medija, atmosferu, specijalne događaje i specijalne promotivne akte - štampani mediji, mediji emitovanja i elektronski mediji.

Štampani mediji se u obrazovanju koriste u ograničenom obimu.

Mediji emitovanja (radio, televizija), jedan su od najsnažnijih kanala komunikacije, koji se u neprofitnom sektoru iz finansijskih razloga znatno ređe koriste. Kada postoje finansijski uslovi da škola napravi kratak film, važno je da škola ne pravi film za „opštu upotrebu“, već da izabere određenu ciljnu grupu kojoj želi da se obrati (npr. učenicima radi upisa).

Elektronski mediji (usluge na mreži, veb stranice, CD, DVD) počinju da zauzimaju važno mesto u sektoru obrazovanja. Povećanjem dostupnosti računara u domovima roditelja i

učenika i informatičke pismenosti, kao i njihovom obaveznom upotrebom u državnom sektoru (donosioci odluka), otvara se novo područje, koje daje veliki prostor za kreativnu komunikaciju.

Korak # 4 Razvoj programa menadžmet marketinga za primenu marketing instrumenata u obrazovanju

Menadžeri u 21. veku suočeni su sa novim komunikacionim okruženjem i dvema činjenicama. Prva činjenica jeste da se obrazovno tržište sve više segmentira. Druga činjenica se odnosi na brz razvoj informacionih tehnologija, koje su omogućile dostupnim veći broj informacija o obrazovnim institucijama. Takođe, razvoj info-komunikacionih tehnologija je pružio nove komunikacijske mogućnosti i kanale, uz pomoć kojih se mogu prilagoditi poruke koje mogu doći direktno do manjih segmentiranih grupa korisnika obrazovnih usluga.

Obrazovne institucije su se našle u situaciji da razmotre ulogu različitih kanala medija i alata u marketinškoj komunikaciji.

Unapređenje rada obrazovnih institucija predstavlja širok spektar promocijskih alata kojima se privlači pažnja i vrši podsticanje potencijalnih učenika i studenata.

Dok se oglašavanjem prezentuju razlozi i ubeđuju potencijalni korisnici obrazovnih usluga, u osnovi ovog instrumenta jeste motivisanje za obrazovanje.

U odnosu na ciljnu grupu, unapređenje upisa usmereno ka korisnicima uključuje davanje popusta, nagrada, ili drugih pogodnosti, organizaciju takmičenja, omogućavanje stručnog usavršavanja zaposlenih, kao i druge elemente koje je moguće i korisno je uvesti u obrazovnu praksu. Takvi su značajni za obezbeđivanje dobre atmosfere, koja podstiče željenu reakciju.

U školi, dobar etos predstavlja atmosferu koja je prijemčiva za postojećeg i potencijalnog korisnika. Etos, pre svega, gradi kvalitetna komunikacija unutar obrazovne organizacije i između organizacije i interesnih grupa. Radi utvrđivanja tih podataka, potrebno je kroz samoevaluaciju etosa ispitati neposredno okruženje, utvrditi slabosti i sačiniti plan komunikacije koja će unaprediti atmosferu, a time i izazvati željene reakcije korisnika, počev od unapređivanja rada zaposlenih, preko povećanja uspešnosti učenika, do privlačenja novih korisnika i novih izvora finansiranja škole.

Specijalni reklamni predmeti spadaju u jedinstvenu kategoriju, jer obuhvataju širok raspon predmeta, poput odeće (majice i kačketi), funkcionalnih predmeta (privesci, olovke, baterijske, rokovnici, ručne torbe). Ukoliko su strateški osmišljeni i funkcionalno oblikovani, služe za podsećanje i postizanje prepoznatljivosti.

Obrazovne institucije najčešće za prenos informacija zapošljavaju portparola. Dok u nekim školama, uglavnom u razvijenim zemljama, postoji praksa zapošljavanja stručnog lica ili angažovanja konsultanta, u drugim slučajevima neko od zaposlenih preuzima tu ulogu.

Slično je i kod nas jer to najčešće bude direktor, sekretar, stručni saradnik škole ili razvojnog tima.

Pored toga, potrebno je raditi na unapređenju komunikacionih veština svih zaposlenih, a pre svega lica koja istupaju u javnosti ili oblikuju informacije za javnost.

Lična prodaja uključuje prisustvo prodavaca usluge obrazovanja i dvosmernu komunikaciju između prodavaca i potrošača.

U praksi obrazovne ustanove, lična prodaja može da se izjednači sa posebnim događajima, koji predstavljaju povremena zbivanja oblikovana tako da se u direktnoj komunikaciji između zaposlenih u školi i korisnika prenesu određene poruke ciljnoj populaciji.

Postoji nekoliko prednosti ovog kanala. Posebni događaji podstiču odnos sa ciljnim auditorijumom, jer pružaju priliku da se postave pitanja i izraze mišljenja koja u obrazovnim organizacijama treba čuti. Zato, u školskom životu, „otvorena vrata“, proslave dana škole, specijalizovani sajmovi obrazovanja, tribine, jesu uobičajena praksa koja otvara mnoge mogućnosti efektivne komunikacije sa svim zainteresovanim stranama, uključujući i unapređenje unutrašnje komunikacije i međuljudskih odnosa i stoga ih treba planirano koristiti.

Mnogi marketinški i promocijski instrumenti su razvijeni u kontekstu masovnog marketinga koji cilja široka tržišta standardizovanim porukama i ponudom koja se distribuira preko posrednika. Danas, međutim, postoji veća sklonost prema marketingu koji ima užu cilj, odnosno ličnom marketingu i mnoge škole, fakulteti i univerziteti koriste direktan marketing kako bi se razvio kontakt sa pažljivo odabranim korisnicima njihovih usluga, kao i potencijalnim korisnicima i kako bi se uspešnije izgradili odnosi međusobnog poverenja.

Uspešnost direktnog marketinga zavisi od baze podataka, koju predstavljaju organizovane i elektronski pohranjene i sveobuhvatne podatke o aktuelnim ili potencijalnim učenicima i studentima, uključujući njihove geografske, demografske, ekonomske, psihografske karakteristike, kao i navike i ponašanje.

Direktan marketing je sve više primenjiv u radu obrazovne ustanove. Obaveza održavanja jedinstvenog obrazovnog informacionog sistema, koji sadrži i lične podatke korisnika, omogućava profilisanje i direktnu komunikaciju sa interesnim grupama.

Svedoci smo da se u poslednjoj deceniji javljaju dosad najdramatičnije promene u sferi marketinga, zahvaljujući rapidnom razvoju informaciono-komunikacionih tehnologija. Za razliku od tradicionalnih formi jednosmernih marketinških komunikacija, novi mediji omogućavaju razne forme izbora i interaktivnih medija, uključujući internet, interaktivnu televiziju i mobilnu telefoniju. Može se reći da interaktivni mediji danas imaju dominantan uticaj na marketinšku komunikaciju i zbog toga značajno oblikuju strategije komunikacije sa učenicima, studentima i roditeljima.

Veb sajtovi i internet, kao primarno sredstvo informisanja, su višenamenski instrument promocije.

Osim uobičajene prakse kreiranja veb sajtova, koji nose elementarne informacije o radu škole, ove institucije treba da razviju nove strategije korišćenja komunikacionih instrumenata u veb prostoru, što će vremenom postati neizostavan način komunikacije.

U Republici Srbiji, podaci za 2015.godinu (izvor: Republički zavod za statistiku Srbije) pokazuju da 50,4% domaćinstava poseduje računar. Zastupljenost računara u urbanom delu je 58,7%, naspram 38,3% u ruralnom, ali je stopa rasta u ruralnom delu skoro dvostruko veća (4,7%) od stope rasta u urbanim delovima Srbije (2,7%). Podaci takođe pokazuju da 39% domaćinstava poseduje internet priključak, te da je zastupljenost internet priključaka najveća u Beogradu i iznosi 51,3%, dok u Vojvodini ona iznosi 41,8%, a u centralnoj Srbiji 31,7%. Obrazovna struktura korisnika pokazuje da je čine 77,4% od svih lica s višim i visokim obrazovanjem, 65,3% od lica sa srednjim obrazovanjem, dok je 28,9% lica sa obrazovanjem nižim od srednjeg obrazovanja. Korisnici najčešće koriste internet za elektronsku poštu (77,8%), polovina koristi radi traženja informacija o uslugama ili robi (54,8%), nešto manje učestvuje u forumima i grupnim diskusijama (44,5%), petina traži informacije preko interneta u svrhu učenja (22,8%), ili u vezi sa obrazovanjem, obukom i kursovima (21,8). Tek je 13,2% korisnika koji koriste internet usluge javne uprave, ali je 48,3% izjavilo da bi bilo zainteresovano da ostvari elektronski kontakt (izvor: Republički statistički zavod Srbije).

Prethodno objavljeni podaci najdirektnije govore o velikom potencijalu koje elektronski mediji poseduju kada je u pitanju komunikacija obrazovnih ustanova sa korisnicima u Srbiji.

Upotreba pojedinačnih ili integrisanih instrumenata podrazumeva dobro poznavanje ovih odlika. Tek pažljivo odabran i sklopljen miks promocijnih instrumenata čini da obrazovna organizacija uspešno komunicira sa ciljnim grupama.

Važno je biti fleksibilan i usmeriti se na one instrumente komunikacije koji bi u tom trenutku mogli biti najefikasniji i delotvorniji.

Komunikacionim planom se određuje kvantitativni nivo ostvarenja. Te smernice će pomoći da se napravi izbor komunikacionih kanala, kao i njihova vremenska ostvarenja i učestalost. Radi pravilnog definisanja, potrebno je uskladiti medije sa osobinama i ponašanjem ciljnog auditorijuma i stvoriti kompatibilne teme, tonove i kvalitet kroz sve medije komuniciranja.

Takođe, od izuzetne je važnosti biti u stalnom kreativnom traganju za novim komunikacionim kanalima.

Škole treba da pristupe novim strategijama upotrebe komunikacionih instrumenata u veb prostoru, kako bi se osigurali najdelotvorniji načini komunikacije u novim uslovima i sa korisnicima novog doba. Sledeći faktor, koji doprinosi kvalitetu komunikacione strategije, tiče se identifikacije ključnih komunikacionih tačaka u ustanovi. Kako dobro definisana

komunikaciona strategija omogućava bolju kontrolu u uspostavljanju i vođenju komunikacije i predstavlja okvir za rešavanje raznih komunikacionih problema, ona odstranjuje sumnju i neizvesnost, tako što uključuje sve učesnike, doprinoseći transparentnosti procesa.

Na kraju, poslednji faktor koji nedvosmisleno utiče na uspeh ostvarenja definisane strategije jeste postojanje osobe koja će biti odgovorna za praćenje realizacije komunikacione strategije.

Sve zahtevnije potrebe, koje se javljaju kod raznih korisnika u obrazovanju, uslovljavaju složenu komunikaciju koja je strateški osmišljena i vođena. Marketinška praksa, koja je ukorenjena u organizacijama koje se fokusiraju na potrebe klijenta i njihovo zadovoljstvo, može da bude primer dobre prakse, koja može ostvariti efektivnu komunikaciju i u sektoru obrazovanja.

Fosket (Fossett) je jedan od autora koji se bavio pitanjima upotrebe marketinga u obrazovnoj praksi. On je razvio marketinšku koncepciju u srednjim školama, koju je nazvao marketinškom trijadom, jer obuhvata postojanje tri dimenzije u kojima škole razvijaju marketinške aktivnosti: kvalitet (gde je dominantan akcenat na kvalitetu rada), prijemčivost za potrebe korisnika (dominantna dimenzija komunikacije sa okruženjem), kao i privlačenje korisnika (dominira regrutovanje budućih učenika/studenata).

Neophodno je imati na umu dve karakteristike - priroda „usluge“ obrazovanja i obaveza javnih službi da „polazu“ račune poreskim obveznicima. Sve ostalo se završava u domenu neograničene kreativne kombinatorike u primeni komunikacionih instrumenata.

Pored evaluacije postojeće komunikacione strategije, dobijeni podaci treba da daju smernice za osmišljavanje budućih koraka u ovom domenu.

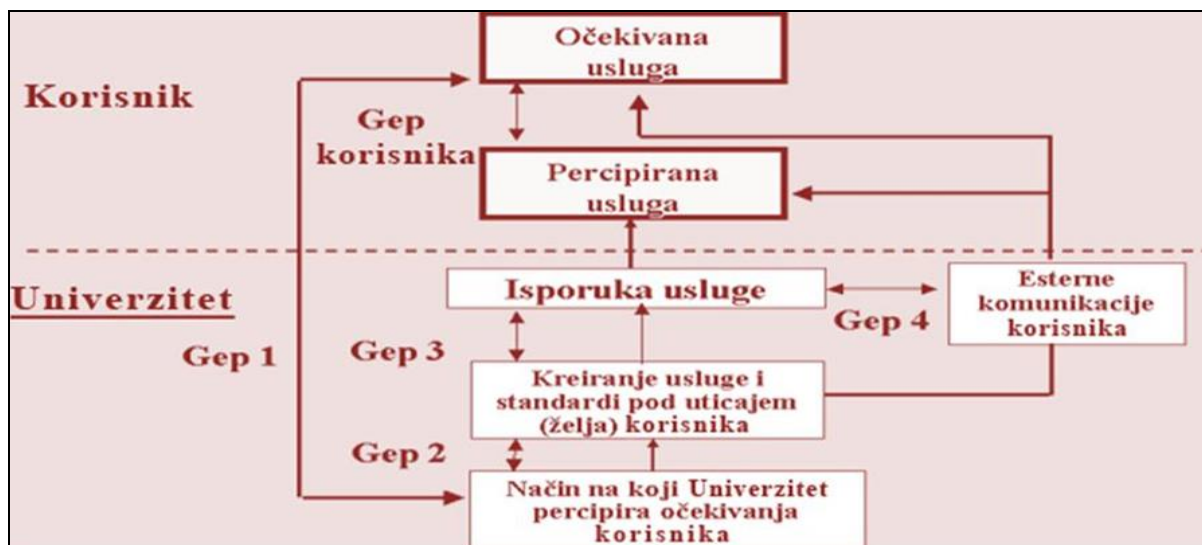
8.2. KVALITET USLUGA OBRAZOVNIH INSTITUCIJA KAO KOMPARATIVNA PREDNOST

Menadžment uspešnih obrazovnih organizacija ističe kvalitet kao referentnu tačku postojanja i napredovanja.

Zadovoljstvo korisnika je u funkciji njegovih očekivanja u uočljivim performansama usluge obrazovanja. „Ako performanse institucije prevaziđu očekivanja, student će biti veoma zadovoljan ili oduševljen“ (Kotler, P., Fox, K., 41.).

Različite dimenzije kvaliteta usluge su značajne ili manje značajne (različito se naglašavaju) u razvijenim i zemljama u razvoju. (Javalgi, R., White, S., 2002, 572-573)

Slika 3: GEP model kvaliteta usluge



Izvor: Prilagođeno prema Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D.,(2006), Services Marketing, Fourth Edition, McGrawHill, str. 36.

O prirodi kvaliteta usluge, Gronroos (rodonadželnik Skandinavske škole) ima sličan stav kao i pripadnici Američke škole (Parasuraman, Zeithaml i Berry), u smislu poređenja percipiranog kvaliteta usluge sa nekim standardom. U tom smislu, kvalitet usluge je značajna, često presudna, ali ne i jedina komponenta (Zeithaml, A.V., Bitner, J.M., Gremler, D.D.,2006, 107).

S obzirom da visoko obrazovanje poseduje sve karakteristike uslužne delatnosti, obrazovne usluge su apstraktne, heterogene, promenljive, neodvojive od ličnosti koja ih pruža, kao i od korisnika (studenta) 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.

Reč "obrazovanje" potiče iz termina "educare" 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 (Žitinski, M., 2006, 142).

Mnoge obrazovne institucije primenile su metode finansijskog menadžmenta, kao i efikasniji način upravljanju ljudskim resursima, što je u ovoj delatnosti od izuzetnog značaja. Tako su, marketinški rečnik, naročito marketing istraživanja, segmentacija tržišta i strategijsko planiranje, postali široko korišćeni i u obrazovnoj delatnosti.

Marketing u obrazovanju danas ima novu, proširenu dimenziju, kao što su privlačenje izvora finansiranja, izgradnja imidža institucije i slično, ali sa fokusom na privlačenja

učenika i 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.

Danas, pored mnogih univerziteta koji primenjuju strateško marketing planiranje, postoji jedan broj onih koji još uvek, usled straha od promena, odbija da marketinški razmišlja. Rektor Lobkowics (kao predsednik Ludvig - Maksimilijan Univerzitetu u Minhenu, direktor je Instituta za centralne i istočnoevropske studije) tvrdi da postoji tendencija da duh vremena, tj. duh konzumerizma brzo prevlada univerzitet. Za razliku od današnjeg vremena, univerziteti u 18. i 19. veku bili su prožeti idejom korisnosti i opšteg dobra za građansko društvo. Vremenom, univerziteti 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 univerziteti treba da daju mudrost ili korisnost, koju je istakao rektor Lobkowics, aktuelna je i danas.

Tretiranje svakog studenta, kao značajnog partnera tokom studija, ali i nakon diplomiranja, dovodi do promena u politici, procedurama i uslugama visokoobrazovnih institucija. Zaposleni treba da budu na raspolaganju studentima, uvek spremni da odgovore na njihove potrebe, daju savete u vezi sa učenjem, profesionalim razvojem, karijerom, itd.

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 participirali u savremenom društvu i ostvarili zaradu.

Visokoobrazovne ustanove nude različita znanja i veštine, kurseve, pripreme za karijeru, satisfakciju, druge usluge i koristi svojim „tržištima”, odnosno korisnicima. Zauzvrat, visokoobrazovne ustanove primaju od „tržišta”, partnera i studenata potrebne resurse: školarine, donacije, novac, vreme i energiju.

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.

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, treba ujedno da budu i nosioci marketing aktivnosti, a isti će, takođe, usmeravati i ostale zaposlene da budu uslužno orijentisani. Postoje obrazovne ustanove koje su angažovale i specijaliste za marketing ili osnovale posebne marketing službe (Kotler P, Fox K, citirani rad, 40).

Praksa pokazuje da se pitanje formalne organizacije marketing aktivnosti u velikoj meri razlikuju od organizacije do organizacije. Međutim, ono što svakako predstavlja

neophodan uslov stvaranja uslužno orijentisane visokoobrazovne institucije jeste svest zaposlenih o važnosti i značaju primene marketing koncepta.

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 (Maringe, F., Gibbs, P., 2009, 44).

Tehnologija čini da zaposleni u oblasti usluga budu produktivniji, tako da savremene baze podataka na univerzitetima omogućavaju da u svakom trenutku postoji pregled aktivnosti i angažovanja svakog studenta.

Istraživanje načina komunikacije sa korisnicima usluga je suštinski zadatak univerziteta u razvoju nastavnog programa i isporuke usluge na odgovarajući način. Istraživanje potreba korisnika zasniva se na tri pitanja – ko su korisnici usluga, koje ciljne grupe ćemo targetirati (i zašto) i koji je najbolji način da odgovorimo njihovim potrebama? Ova tri pitanja se odnose na tri ključna zadatka marketing istraživanja (Maringe, F., Gibbs, P., 2009, 54).

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 onaj po pitanju kvaliteta.

Postoji nekoliko analitičkih instrumenata koji su korisni u oblasti visokog obrazovanja, a posebno dva čine strategiju akademskog portfolia, onaj koji sagledava postojeće programe atraktivne za tržište, kvalitet programa i usklađenost sa misijom institucije, ali i strategija mogućnosti - proizvod/tržište, koja sagledava promene potencijalnih programa i tržišta (Kotler P, Fox K, citirani rad, pp. 40).

Nastoji se da se studenti grupišu prema koristima koje se očekuju (kvalitet - cena), regularnosti (akreditacija institucije), stepenu lojalnosti i dr. (Milisavljević M., Todorović J., 2000, 369).

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.

Kod vrednovanja različitih tržišnih segmenata, institucija mora uzeti u obzir najmanje dve karakteristike - privlačnost segmenta i spremnost institucije (Kotler, F., Vongh, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., 2007, 416).

Obrazovna institucija mora identifikovati sve varijable za procenu karakteristika segmenata. 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.

Neophodno je sagledati tržišnu privlačnost segmenta, nasuprot poslovne snage obrazovne institucije, s obzirom da je to objektivna izbor prave ciljne grupe (Kotler, F., Vongh, V., Sonders, Dž., Armstrong, G., 2007, 416).

Jasnoća u definisanju i strategiji obrazovnog tržišta postaje sve bitnija u javljanju ekonomije bazirane na znanju, koja definiše univerzitetsko obrazovanje. 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.

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 Gibbssu, 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 je rastući segment, posebno u ekonomski razvijenim zemljama.

3. Značajan segment su stariji studenti, odrasli ljudi koji nisu upisali fakultet direktno iz srednje škole (Maringe, F., Gibbs, P., citiran rad, 61 – 64).

Pomenuti segmenti imaju različite motivacije za upis na fakultet i imaju različita očekivanja u isporuci usluge visokog obrazovanja.

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.

Pozicioniranje osoba ili grupa koji percipiraju instituciju u odnosu na druge institucije, se može definisati kao: “čin dizajniranja ponude jedne institucije tako da ona zauzima značajnu i jasno definisanu poziciju u svesti ciljnog korisnika usluge” (Jobber D, Fahy J, 2006, 130).

Poziciju predstavlja set percepcija, impresija i osećanja, koje korisnici imaju u vezi sa obrazovnom uslugom, u odnosu na konkurenciju.

Da bi zadržala svoju poziciju, obrazovna institucija treba da neguje posebne kompetencije, kao što su: jaki institucionalni i programski imidž, zadovoljne studente, diplomce i dobre odnose sa javnošću.

Diferenciranje, prema Kotleru, predstavlja proces dizajniranja skupa značajnih razlika u cilju da se ponuda jedne visokoobrazovne institucije diferencira od ponude konkurentske obrazovne institucije (Kotler, P, Fox, K., citiran rad, 236).

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.). Važno je obratiti pažnju i na razvoj novih koristi od usluga, razvoj varijacija kvaliteta i razvoj novih modela, posebno modifikacija za (disperzivna) geografski raširena tržišta. Univerzitet u Pitsburgu, na primer preuzeo je vođstvo u otvaranju poslovnih škola u Centralnoj Evropi, da trenira menadžere Centralne i Istočne Evrope, a tu akciju podržavaju međunarodne kompanije koje traže adekvatno obučene lokalne menadžere.

Inovacija programa, znači razvoj novih kurseva, departamana ili programa.

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 (Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., 2006, 9-16).

Da bi se ostvarila fundamentalna uloga obrazovanja, potrebno je efektivno i efikasno korišćenje odgovarajuće kombinacije komunikacione i operativne funkcije. Komunikaciona funkcija je potreba da se prenese, učenicima ili studentima, relevantnost usluga za njihove potrebe ili preferencije.

8.3. CENA ŠKOLARINE

Cenu možemo posmatrati kao ekonomski, ali i kao psihološki faktor. Posmatrano sa ekonomskog stanovništva, cena određuje prihode i dobit, a psihološki gledano cena određuje vrednost koju proizvod i usluga imaju, ona je pokazatelj kvaliteta i jednako utiče na reference, kao i drugi elementi. Cena usluge utiče na korisnika i obaveštava ga koji kvalitet može očekivati od usluge, ali govori i o troškovima iste.

Formiranje cena usluga visokoobrazovnih institucija je postupak koji u obzir treba da uzme faktore troškova, tražnje i konkurencije. 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.

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. Koja je to cena koju student može i želi da plati?

Kako navode Kotler i Foks (Kotler P, Fox K, citiran rad, 310), Wiliam 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.

Odluke koje se odnose na formiranje cena, u svakom slučaju, moraju odražavati misiju, ciljeve i prioritete obrazovne organizacije, čak i kada fakultet nudi „besplatno obrazovanje“.

Cena za studenta ima višestruko značenje, ona deluje na njegovu percepciju, obaveštava ga o tome šta može očekivati od usluga, u smislu kvaliteta, ali i troškova. Budući studenti i njihove porodice ili kompanije, zainteresovani su za efektivnu cenu (iznos novca koji će stvarano platiti za sticanje obrazovnih koristi) i za vrednost koju za tu cenu dobijaju.

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. Znanje, koje se ne može proceniti pre nego se potvrdi u praksi, 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, 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. Tačnije, niže cene studiranja, mogu značajno da oštete ugled visokoobrazovne institucije u javnosti.

Međutim, cena predstavlja samo jednu komponentu marketing miksa. 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.

Obrazovne institucije donose odluku o visini školarine uzimajući u obzir troškove, visinu školarine konkurenata, kao i procena koliko su budući studenti spremni da plate, nivo studija, vrsta studenata, dužina studija i sl.

8.4. 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 univerziteta. Promocija je efikasna ukoliko i ostali instrumenti (cena, performanse univerziteta) efikasno obavljaju svoju ulogu, tačnije promocija ne može nadoknaditi slabosti u efikasnosti drugih instrumenata.

Efektivno komuniciranje podrazumeva da univerzitet razume potrebe i želje studenata. Univerzitet treba da bude „vešt” u kodiranju poruke. Takođe, potrebno je razviti i kanal povratnih informacija, kako bi se znalo kako je ciljna grupa reagovala na poruku.

Univerzitet, da bi bio uspešan, mora naći načina za promociju svojih proizvoda i usluga. 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 upišu. Obrazovna ustanova treba da započne komunikaciju sa jasno formulisanim zadacima komuniciranja.

U cilju upotrebe adekvatnih kanala komunikacije neophodno je izvršiti grupisanje marketing komunikacija: lična prodaja, unapređenje prodaje, propaganda, publicitet, odnosi sa javnošću, sponzorstva, direktni marketing... Kakav god format da imaju informacije, iskrenost je, u razumnoj meri, najbolje rešenje. Potencijalni studenti žele iskrenost koja maksimizira efikasan izbor (Canterbury, R.M., 2007, preuzeto sa sajta www.findarticles.com).

Entuzijazam studenata koji su veoma zadovoljni svojim fakultetom/univerzitetom preneće se na njihove roditelje i prijatelje, koji mogu biti i budući studenti.

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, flajeri, posterit itd. Što se tiče audio-vizuelnog materijala i softvera, moderna tehnologija je stvorila troškovno-efikasne načine za proizvodnju i distribuciju audio i video materijala 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. Vizuelni identitet se komunicira kroz institucionalne instrumente/medije, kao što su: logo, brošure, katalozi, poslovne kartice, zgrade. Vizuelni identitet treba da komunicira suštinu, misiju institucije i na taj način da omogući prepoznavanje u javnosti.

Svaka viskoobrazovna institucija ima publicitet, bez obzira da li se neko ozbiljno bavi njim ili ne. Za kreiranje dobrog publiciteta, potrebne su specijalne sposobnosti pojedinaca koji se bave ovim poslom, a sve to s obzirom da efekat publiciteta može prevazići efekat propagande, imajuću u vidu i da je angažovane dobrih publicista veoma skupo.

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, takmičanje u govorništvo i u sportu itd. Većini institucija nedostaje prepoznatljivost ovakvih i sličnih događaja kroz novosti i vesti. Da li ima nekih 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. Takođe, svakoj ustanovi je neophodan razvijen informativni servis, koji će, pored više slobodnih linija, omogućiti svim zainteresovanim da telefonskim putem dobiju potrebne informacije.

Univerziteti izdaju razne marketinške publikacije, kao što su: poster, brošure, katalogi, flajeri i oni govore o imidžu ustanove. Na primer, poster mogu biti veoma efektivni u privlačenju i informisanju potencijalnih grupa. Direktnim obraćanjem, obrazovna institucija predstavlja svoju ponudu i nastoji da dobije direktan odgovor. Forma ovog vida oglašavanja kreće se od slanja manjih brošura, pa do paketa koji sadrže propratno pismo, katalog u boji, aplikaciju i pismo za odgovor.

Ustanova mora pažljivo pripremiti liste potencijalnih korisnika usluga, da bi se izbegli nepotrebni troškovi. Stoga, neophodno je izvršiti pažljivu segmentaciju tržišta i napore usmeriti samo ka toj ciljnoj grupi.

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.

Ni najbolje pripremljena poruka neće imati efekte ako je poslata u pogrešno vreme, bilo prerano ili prekasno.

Oglašavanje je oblik nelične komunikacije, koja se prenosi preko mas medija, kao što su: televizija, radio, novine, magazini, direktna pošta, javni transport i outdoor display. Razvijanje reklamne kampanje podrazumeva seriju reklama i njihovo pozicioniranje u različitim medijima, kako bi se došlo do određenog ciljnog tržišta.

Nije dovoljno samo definisati ciljnu grupu, već je potrebno razumeti proces donošenja odluka. Svrha oglašavanja je da učenike/studente vodi preko raznih nivoa, tzv. komunikacionog spektra faze, kao što su:

- nepoznavanje, upoznavanje, razumevanje, ubeđivanje i akcija.
- etape pažnje, interesa, želje i akcije. Model hijerarhije efekata pokazuje da učenik/student progresivno prolazi kroz svesnost, poznavanje, povezivanje,

preferiranje, ubeđivanje i upis. Model inovacije - kroz etape: svesnost, interes, ocena, proba i prihvatanje.

Dakle, komunikacioni model vidi potrošača kako napreduje kroz etape: izloženost, primanje (poruke), saznavanje kao reakcija, stavovi, namera i ponašanje.

Kreiranje poruke

Poruke se mogu stvarati na više načina. 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!) (Kotler P, Fox K, citiran rad, 374).

Program efektivne marketing komunikacije ima nekoliko obeležja.

Prvo, efektivna marketing komunikacija je koordinisana. Institucija želi da iskoristi jedinstveni logo i aplicira ga na sve komunikacione elemente, kako bi povećala prepoznatljivost, kao i identifikaciju svake komunikacije sa institucijom.

Cilj visokoobrazovnih institucija u budućnosti bi bio zasnovan na personalizaciji komunikacija. Efekti marketing komunikacije su autentični. Ovde nema mesta za obmanu i preterana obećanja.

Lokacija je važan činilac dostupnosti i raspoloživosti obrazovne usluge.

Kada se govori o lokaciji institucije, treba imati u vidu više značenja tog pojma. Prvo, lokacija se može odnositi na mesto gde postoji institucija. Zatim, može se odnositi na karakteristike oblasti u kojoj se institucija nalazi. Lokacija može imati i relativno značenje, odnosno može se posmatrati u odnosu na to gde žive sadašnji i budući studenti i srednjoškolci.

Većina obrazovnih institucija već ima objekte na jednom ili više mesta.

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.

Pre svega, institucija treba da identifikuje lokaciju (ili lokacije) koja bi obezbedila najbolji pristup ciljnom tržištu.

Univerziteti treba da vode računa o fizičkom izgledu objekata, uključujući izgled, signalizaciju, funkcionalnost prostora, o porukama koje zgrada i okruženje šalju posetiocima, zaposlenima i studentima.

8.5. ZAPOSLENI (NASTAVNI I NENASTAVNI KADAR)

Motivacija zaposlenih predstavlja značajni element u implementaciji menadžmenta obrazovanja. 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 (Robinson, D., Recenzija I., 2009, 10).

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. Koliko oni poštuju svoje odgovornosti i dužnosti, u velikoj meri zavisi od motivacionog faktora. 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 (prilagođen prema: Turajlić, S., Babić, S., Milutinović, Z., 2001, 12-15).

8.6. IZBOR FAKULTETA

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.

Odluka o izboru fakulteta javlja se mnogo ranije od momenta njenog finalnog donošenja i ima svoje dalekosežne posledice.

Mladi u tom uzrastu obično nemaju izgrađenu percepciju sopstevnih želja, sklonosti i afiniteta. ”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” (Canterbury, R.M., 2007, preuzeto sa sajta www.findarticles.com).

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 (Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., 2006, 9-16).

Značaj donošenja „prave” odluke o izboru fakulteta teško da može da se preceni. S tim se slažu nastavnici i istraživači. Odluka koji fakultet da pohađa je, sasvim izvesno, prvi značajni izbor koji osoba mora da napravi sa 17 tj. 18 godina. Kotler tvrdi da „prijem na koledž za mnoge porodice ostaje krajnja mera porodičnog uspeha i statusa”.

Radi se o odluci koja ima veliki uticaj na njegov profesionalni i porodični status.

Neiskustvo učenika, značaj odluke i potreba da se preduzme kompleksan proces odlučivanja su moćne snage koje imaju uticaj bez presedana u odnosu na ostale procese sticanja (Canterbury, R.M., 2007, preuzeto sa sajta www.findarticles.com).

Neophodnost diskusije unutar porodice, kao primarne referentne grupe, uzrokovana je od nekoliko faktora: društveno - ekonomskog statusa, obrazovanja roditelja i geografskog regiona, između ostalog.

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. (Vukasović, M., Babin, M., Ivošević, V., Lažetić, P., Miklavić, K., 2009, 42).

Detaljna analiza faktora i ponašanja studenata omogućava visokoobrazovnim ustanovama, ali i nacionalnim, regionalnim i lokalnim vlastima, koje su zainteresovane za privlačenje inostranih studenata, da poboljšaju imidž, eliminišu slabosti i na taj način učine da budu izabrana destinacija za „korišćenje” visokoobrazovnih usluga (Cubillo, M.,J., Sanchez, J., Cervino, J., 2006, 101-115).

Maringe i Gibbs govore o četiri principa koja se fokusiraju na tzv. orijentaciji na korisnike u sektoru visokog obrazovanja (Maringe, F., Gibbs, P., citiran rad, 37):

– 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:

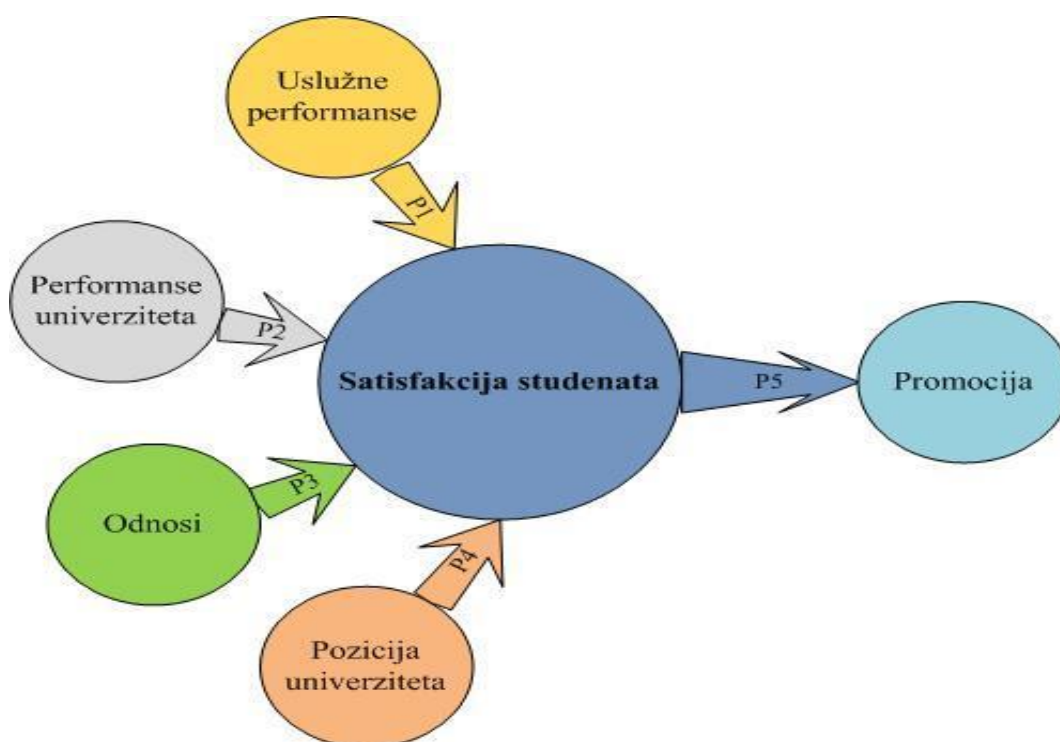
- Ko su studenti u pogledu demografskih, geografskih i psihografskih karakteristika?
- Šta im se dopada, ili ne dopada, u vezi sa institucijom i njenim programima?
- Znanja i veštine koje očekuju da steknu tokom studija?

- Sadržaj - generalno, šta oni očekuju da uče na studijskim programima i kako očekuju da trku nastavni proces, predavanja, vežbe?
- Motivi studiranja?
- Njihov napredak i post-kvalifikacione potrebe i očekivanja?
- Razumevanje studentskih očekivanja u pogledu kvaliteta uluge institucije. Institucija treba da ima mehanizam za pribavljanje podataka, njihovu analizu i izveštaj o ključnim akterima.

Ključ za ovu fazu je zadržavanje studenata u centru pažnje i unapređenje odnosa između profesora i studenta. Nastava i nastavni proces predstavljaju prostor za pregovore i kompromise između očekivanja studenata i institucionalne realnosti.

Studentska satisfakcija treba da bude suština isporuke obrazovne usluge.

Slika 4: Model satisfakcije studenata



Izvor: Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., (2006, pp.9–16)

Zadovoljstvo studenata rezultat je dve komponente: performansi ustanove i vrednosnih ishoda. A ključ njihovog kvaliteta je u implementaciji menadžmenta.

9. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

IMPLEMENTACIJA MENADŽMENTA U POLITICI RAZVOJA VISOKE ŠKOLE ZA POSLOVNU EKONOMIJU I PREDUZETNIŠTVO, BEOGRAD

9.1. UZORAK ISTRAŽIVANJA

Za prikupljanje podataka o stavovima i mišljenju studenata Visoke škole za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo (u daljem tekstu PEP), odabran je istraživački postupak anketiranja, u okviru kog je korišćen upitnik za studente.

Statistički skup obuhvatio je studente I, II i III godine PEP-a;

Istraživanje je sprovedeno po nastavno obrazovnim bazama (centrima) u Beogradu, Loznici, Lapovu i Jagodini.

Uzorak: Istraživanje je obavljeno na reprezentativnom uzorku studenata svih godina studiranja PEP-a. Ovom "kvotom" izbora obezbeđena je zadovoljavajuća reprezentativnost, kao i dovoljan broj ispitanika za primenu predviđenih statističkih postupaka. Uzorkom je obuhvaćeno ukupno 333 studenata, od 1491 upisanih na PEP-u.

Tabela 3: Visokoškolske jedinice u kojima su anketirani studenti

		Broj ispitanika:	Procenti:
Centar	Beograd	120	36,0
	Čačak*	53	16,0
	Jagodina*	80	24,0
	Loznica*	80	24,0
	Ukupno	333	100,0

*Visokoškolske jedinice bez svojstva pravnog lica van sedišta PEP-a.

Tabela 4: Godine studija koje anketirani studenti pohađaju

		Broj ispitanika	Procenat
Godina	Prva godina	120	36,0
	Druga godina	117	35,0
	Treća godina	96	29,0
	Ukupno	333	100,0

9.2. ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA

Tabela 5: Početak razmišljanja o studiranju na visokoj školi ili fakultetu

		1. Kada ste počeli da razmišljate o visokoj školi ili fakultetu koji biste hteli da studirate?				Ukupno
		Tokom srednje škole	Na početku četvrtog razreda srednje škole	U drugom polugodištu četvrtog razreda	Nakon maturalnog rada	
Centar	Beograd	51	9	31	29	120
		42,5%	7,5%	25,8%	24,2%	100,0%
	Čačak	28	5	4	16	53
		52,8%	9,4%	7,5%	30,2%	100,0%
	Jagodina	39	5	5	31	80
		48,8%	6,3%	6,3%	38,8%	100,0%
	Loznica	32	10	6	32	80
		40,0%	12,5%	7,5%	40,0%	100,0%
Ukupno		150	29	46	108	333
		45,0%	8,7%	13,8%	32,4%	100,0%

Tabela 6: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,376a	9	0,001
Likelihood Ratio	27,395	9	0,001
Linear-by-Linear Association	0,775	1	0,379
N of Valid Cases	333		

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. Na osnovu χ^2 testa ($\chi^2 = 28,376$ df =9, p= 0,001) i njegove statističke značajnosti, postoji statistički značajna razlika između očekivanih i dobijenih frekvenci u odgovorima studenata iz četiri centra, u odnosu na pitanje “Kada ste počeli da razmišljate o visokoj školi ili fakultetu koji biste hteli da studirate?”. Najviše studenata (45 %) se izjasnilo da su počeli da razmišljaju o visokoj školi ili fakultetu koji će upisati tokom srednje škole, dok se najmanje studenata (8,7 %) izjasnilo da su o tome razmišljali na početku četvrtog razreda srednje škole.

Tabela 7: Način dobijanja informacija o Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo

		2. Kako ste saznali za Visoku školu za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo? Od koga ste dobili prve informacije?							Ukupno
		Od prijatelja	Od profesora	U novinama	Na TV i radiju	Na Internetu	Putem prezentacije u srednjoj školi	Nešto drugo	
Centar	Beograd	86	9	2	2	10	2	9	120
		71,70%	7,50%	1,70%	1,70%	8,30%	1,70%	7,50%	100,00%
	Čačak	30	3	4	3	4	6	3	53
		56,60%	5,70%	7,50%	5,70%	7,50%	11,30%	5,70%	100,00%
	Jagodina	67	4	1	0	6	0	2	80
		83,80%	5,00%	1,30%	0,00%	7,50%	0,00%	2,50%	100,00%
	Loznica	68	1	1	4	0	5	1	80
		85,00%	1,30%	1,30%	5,00%	0,00%	6,30%	1,30%	100,00%
Ukupno		251	17	8	9	20	13	15	333
		75,40%	5,10%	2,40%	2,70%	6,00%	3,90%	4,50%	100,00%

Tabela 8: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	45,840a	18	0,000
Likelihood Ratio	52,415	18	0,000
Linear-by-Linear Association	6.003	1	0,014
N of Valid Cases	333		

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.

U marketingu razlikujemo interno i eksterno traženje informacija. Obzirom da izbor škole ne postoji kao prethodno iskustvo¹, onda je interni način nedovoljan i pribegava se eksternom informisanju. Eksterno, podrazumeva prikupljanje informacija iz različitih spoljnih kanala (prijatelji, propaganda, informatori...).

Na osnovu χ^2 testa ($\chi^2 = 45,840$ df =18, p= 0,000) i njegove statističke značajnosti, postoji statistički značajna razlika između očekivanih i dobijenih frekvenci u odgovorima studenata iz četiri centra, u odnosu na pitanje “Kako ste saznali za Visoku poslovnu školu školu za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo? Od koga ste dobili prve informacije?”. Najviše studenata (75,4 %) se izjasnilo da su prve informacije dobili od prijatelja, dok se najmanje studenata (2,4%) izjasnilo da su prve informacije dobili iz novina.

¹Osim kod studenata koji žele da promene fakultet.

Tabela 9: Najpogodniji oblik promocije za informisanje srednjoškolaca o budućem studiranju

		3. Šta mislite koji oblik promocije je najbolji za srednjoškolce da se informišu o budućem studiranju?						Ukupno	
		Prezentacija u školi	Studenti koji su već studirali na Visokoj školi	TV	Novine	Internet	Nešto drugo		
Centar	Beograd	36	39	11	19	15	0	120	
		30,0%	32,5%	9,2%	15,8%	12,5%	0,0%	100,0%	
	Čačak	22	12	7	4	5	3	53	
		41,5%	22,6%	13,2%	7,5%	9,4%	5,7%	100,0%	
	Jagodina	22	29	4	2	21	2	80	
		27,5%	36,3%	5,0%	2,5%	26,3%	2,5%	100,0%	
	Loznica	43	23	5	5	2	2	80	
		53,8%	28,8%	6,3%	6,3%	2,5%	2,5%	100,0%	
	Ukupno		123	103	27	30	43	7	333
			36,9%	30,9%	8,1%	9,0%	12,9%	2,1%	100,0%

Tabela 10: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	50,055a	15	0,000
Likelihood Ratio	52,383	15	0,000
Linear-by-Linear Association	5,063	1	0,024
N of Valid Cases	333		

Na osnovu χ^2 testa ($\chi^2 = 50,055$ df =15, $p = 0,000$) i njegove statističke značajnosti, postoji statistički značajna razlika između očekivanih i dobijenih frekvenci u odgovorima studenata iz četiri centra, u odnosu na pitanje “Šta mislite koji oblik promocije je najbolji za srednjoškolce da se informišu o budućem studiranju?”. Najviše studenata (36,9 %) se izjasnilo da je prezentacija najbolji oblik promocije, dok se najmanje studenata (2,1%) izjasnilo da je to „nešto drugo“. Međutim na pitanje “Kako ste saznali za Visoku školu za poslovnu

ekonomiju i preduzetništvo”, odnosno od koga ste dobili informacije, ispitanici su se izjasnili da je to putem prezentacije u srednjoj školi sa 3,90%, što ukazuje da menadžment škole mora pronaći drugačiji – kvalitetniji način za prezentaciju škole, jer se njih 36,9% izjasnilo da je najbolji način prezentacija u školi.

Tabela 11: Faktori opredeljenja za upis Visoke škole za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo?

		4. Koji su faktori najviše uticali da se opredelite za Visoku školu za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo?							Ukupno
		Imidž visoke škole	Sistem studiranja	Kvalitet nastave	Mesto studiranja	Plaćanje školarine u više mesečnih rata	Cena školarine	Dobre mogućnosti za zaposle-nje	
Centar	Beograd	1	44	18	11	16	11	19	120
		0,8%	36,7%	15,0%	9,2%	13,3%	9,2%	15,8%	100,0%
	Čačak	3	23	6	10	5	3	3	53
		5,7%	43,4%	11,3%	18,9%	9,4%	5,7%	5,7%	100,0%
	Jagodina	11	29	8	6	9	5	12	80
		13,8%	36,3%	10,0%	7,5%	11,3%	6,3%	15,0%	100,0%
	Loznica	3	16	2	59	0	0	0	80
		3,8%	20,0%	2,5%	73,8%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	Ukupno	18	112	34	86	30	19	34	333
		5,4%	33,6%	10,2%	25,8%	9,0%	5,7%	10,2%	100,0%

Tabela 12: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	156,668a	18	0,000
Likelihood Ratio	161,619	18	0,000
Linear-by-Linear Association	2,940	1	0,086
N of Valid Cases	333		

Na osnovu χ^2 testa ($\chi^2 = 156,668$, $df = 18$, $p = 0,000$) i njegove statističke značajnosti, postoji statistički značajna razlika između očekivanih i dobijenih frekvenci u odgovorima studenata iz četiri centra, u odnosu na pitanje “Koји su faktori najviše uticali da se opredelite za Visoku školu za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo?”. Najviše studenata (33,6 %) se izjasnilo da je sistem studiranja najjači faktor koji je uticao da se opredele za Visoku školu PEP, dok se najmanje studenata (5,4 %) izjasnilo da je imidž škole bitan faktor koji utiče na opredeljenje kod upisa. U postupku procene alternativa, koju visoku školu izabrati, učenici se mogu opredeliti za jedan od dva moguća pristupa: procenjuju brend ili procenjuju attribute visoke škole.

Prema dobijenim rezultatima, prepoznajemo prvi pristup (procena brenda). Studenti su izdvojili sledeće činjenice: sistem studiranja 33,6%, imidž Visoke škole 5,4%, kvalitet nastave/odnos sa profesorima 10%, dobre mogućnosti zaposlenja 10,2%, mesto studiranja 25,8%, visina (cena) školarine 5,7% i plaćanje školarine u više mesečnih rata 9,2%.

S 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 26,4% ispitanika. Ipak, zanimljiv je podatak da je čak 48,6% studenata odgovorilo da su sami doneli odluku. Hipotetički posmatrano, njihov profil govori i da se mogu svrstati u rutinske korisnike, koji znaju šta hoće i male su potrebe za dodatnim informacijama. Prema brojnim istraživanjima, smatra se da je najveći uticaj propagande moguć na tu ciljnu grupu, posebno imajući u vidu da mlađu populaciju karakterišu sofisticirani procesi prikupljanja informacija, uglavnom elektronskim putem.

Tabela 13: Osobe koje su imale najveći uticaj na izbor Visoke škole za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo

		5. Koје su osobe imale najveći uticaj da se opredelite za ovu visoku školu?							Ukupno
		Roditelji	Brat, sestra	Rođaci	Profesori	Drugari	Studenti	Niko, samostalno sam doneo odluku	
Centar	Beograd	31	8	0	3	16	10	52	120
		25,8%	6,7%	0,0%	2,5%	13,3%	8,3%	43,3%	100,0%
	Čačak	11	3	3	3	9	3	21	53
		20,8%	5,7%	5,7%	5,7%	17,0%	5,7%	39,6%	100,0%
	Jagodina	6	3	1	2	16	3	49	80
		7,5%	3,8%	1,3%	2,5%	20,0%	3,8%	61,3%	100,0%
Loznica	21	5	0	2	11	1	40	80	
	26,3%	6,3%	0,0%	2,5%	13,8%	1,3%	50,0%	100,0%	
Ukupno		69	19	4	10	52	17	162	333
		20,7%	5,7%	1,2%	3,0%	15,6%	5,1%	48,6%	100,0%

Tabela 14: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	33,825a	18	0,013
Likelihood Ratio	34,342	18	0,011
Linear-by-Linear Association	1,479	1	0,224
N of Valid Cases	333		

Na osnovu χ^2 testa ($\chi^2 = 33,825$, $df = 18$, $p = 0,013$) i njegove statističke značajnosti, postoji statistički značajna razlika između očekivanih i dobijenih frekvenci u odgovorima studenata iz četiri centra, u odnosu na pitanje “Koje su osobe imale najveći uticaj da se opredelite za ovu visoku školu?”. Najviše studenata (48,6 %) se izjasnilo da su samostalno doneli odluku kada su upisivali Visoku školu PEP Beograd, dok se najmanje studenata (1,2%) izjasnilo da su rođaci imali uticaj na opredeljenje studenata.

Tabela 15: Očekivanja od izbora studijskog programa

		6. Koja su vaša očekivanja od izabrane visoke škole tj. studijskog programa?				Ukupno
		Da steknem visokoškolsku diplomu	Da nađem dobro zaposlenje	Da steknem nova kvalitetna znanja i veštine	Da steknem potrebna znanja za nastavak studija	
Centar	Beograd	38	38	31	13	120
		31,7%	31,7%	25,8%	10,8%	100,0%
	Čačak	20	21	6	6	53
		37,7%	39,6%	11,3%	11,3%	100,0%
	Jagodina	24	19	22	15	80
		30,0%	23,8%	27,5%	18,8%	100,0%
	Loznica	30	34	11	5	80
		37,5%	42,5%	13,8%	6,3%	100,0%
	Ukupno	112	112	70	39	333
		33,6%	33,6%	21,0%	11,6%	100,0%

Tabela 16: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,781a	9	0,027
Likelihood Ratio	19,296	9	0,023
Linear-by-Linear Association	1,006	1	0,316
N of Valid Cases	333		

Na osnovu χ^2 testa ($\chi^2 = 18,781$, $df = 9$ $p = 0,027$ i njegove statističke značajnosti, postoji statistički značajna razlika između očekivanih i dobijenih frekvenci u odgovorima studenata iz četiri centra, u odnosu na pitanje “Koja su vaša očekivanja od izabrane visoke škole tj. studijskog programa?”.

Najviše studenata (33,6 %) se izjasnilo da je to sticanje diplome, kao (u istom procentu od 33,6%) i dobro zaposlenje, što je glavno očekivanje studenata, dok se najmanje studenata (11,7 %) izjasnilo da je to sticanje potrebnih znanja radi nastavka studija.

Tabela 17: Zadovoljstvo predavanjima i organizacijom nastave

		7. Da li ste zadovoljni predavanjima i organizacijom nastave?				Ukupno
		Izuzetno sam zadovoljan	Umereno sam zadovoljan	Mislim da bi moglo i bolje	Nisam zadovoljan	
Centar	Beograd	79	24	17	0	120
		65,80%	20,00%	14,20%	0,00%	100,00%
	Čačak	23	17	10	3	53
		43,40%	32,10%	18,90%	5,70%	100,00%
	Jagodina	42	21	15	2	80
		52,50%	26,30%	18,80%	2,50%	100,00%
	Loznica	26	37	16	1	80
		32,50%	46,30%	20,00%	1,30%	100,00%
Ukupno		170	99	58	6	333
		51,10%	29,70%	17,40%	1,80%	100,00%

Tabela 18: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,833a	9	0,000
Likelihood Ratio	31,262	9	0,000
Linear-by-Linear Association	10,934	1	0,001
N of Valid Cases	333		

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, informatičko - komunikacionoj pismenosti, poznavanju stranih

jezika, razvijanju društvene odgovornosti i preduzetništva i sl. Očito, studenti imaju stav da izabrana visoka škola svojim programima odgovara 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 Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo u Beogradu se posebna pažnja posvećuje jačanju neformalnih oblika osposobljavanja, kroz razvijanje saradnje sa poslodavcima u svim sektorima, ali i uvođenjem novih sistema osposobljavanja, kao što su: razvoj karijere, kreativne radionice, tribine i sl. To je upravo odgovorna promena na tržištu rada, koju uslovljavaju drugačije osposobljeni i pripremljeni pojedinci, koji imaju profesionalnu mobilnost i spremni su da uče tokom čitavog života.

Na osnovu χ^2 testa ($\chi^2 = 30,833$, $df = 9$ $p = 0,000$) i njegove statističke značajnosti, postoji statistički značajna razlika između očekivanih i dobijenih frekvenci u odgovorima studenata iz četiri centra, u odnosu na pitanje "Da li ste zadovoljni predavanjima i organizacijom nastave?". Najviše studenata (51,1 %) se izjasnilo da je izuzetno zadovoljno predavanjima i organizacijom nastave, dok se najmanje studenata (1,3 %) izjasnilo da nije zadovoljno.

Tabela 19: Upis master studije na Visokoj školi PEP Beograd

		8. Nakon završetka osnovnih studija da li biste upisali master studije na Visokoj školi PEP Beograd?		Ukupno	
		Da	Ne		
Centar	Beograd	97	23	120	
		80,8%	19,2%	100,0%	
	Čačak	47	6	53	
		88,7%	11,3%	100,0%	
	Jagodina	70	10	80	
		87,5%	12,5%	100,0%	
	Loznica	67	13	80	
		83,8%	16,3%	100,0%	
	Ukupno		281	52	333
			84,4%	15,6%	100,0%

Tabela 20: Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,504a	3	0,475
Likelihood Ratio	2,541	3	0,468
Linear-by-Linear Association	0,523	1	0,470
N of Valid Cases	333		

Na osnovu χ^2 testa ($\chi^2 = 2,504$, $df = 3$ $p = 0,475$) i njegove statističke značajnosti, ne postoji statistički značajna razlika između očekivanih i dobijenih frekvenci u odgovorima studenata iz četiri centra, u odnosu na pitanje “Nakon završetka osnovnih studija, da li biste upisali master studije na Visokoj školi PEP Beograd?”. Najviše studenata (84,4 %) se izjasnilo da bi upisalo, dok se manje studenata (15,6 %) izjasnilo da nisu zainteresovani za upis višeg narednog stepena u obrazovanju.

9.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA O ZADOVOLJSTVU STUDENATA USLUGOM VIŠOKE ŠKOLE ZA POSLOVNU EKONOMIJU I PREDUZETNIŠTVO IZ BEOGRADA

U ovom istraživačkom poduhvatu, posebno su interpretirani rezultati na uzorku od 406 ispitanika, u populaciji od 1491 studenta, čime je obezbeđena vrlo visoka pouzdanost uzorka.

Tabela 21: Descriptive statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Dostupnost informacija o studijskom programu/smeru	402	1	5	3,97	0,98
Sticanje opštih znanja	404	1	5	3,86	0,92
Sticanje stručnih znanja i veština	401	1	5	3,74	1,00
Redosled (raspored i povezanost) predmeta po godinama na studijskom programu/smeru	397	1	5	3,45	1,16
Valid N (listwise)	394				

Tabela 22: Descriptive statistics

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Plan i raspored nastave-doslednost	402	1	5	4,02	0,95
Usklađivanje plana i rasporeda nastave sa ocenjivanjem	404	1	5	3,47	1,00
Pravovremenost upoznavanja sa planom rada i predispitnim obavezama na svakom predmetu	404	1	5	4,12	0,97
Nastava je interaktivna	403	1	5	3,84	0,96
Podsticanje na kreativnost	402	1	5	3,59	1,06
Primeri iz prakse su dobri i ilustrativni	404	1	5	3,74	0,99
Osposobljenost za timski rad	403	1	5	3,71	1,05
Osposobljenost za samostalnost u radu	402				
Valid N (listwise)	398	1	5	3,86	0,95

Ispitivanje srednje vrednosti i standardne devijacije.

Tabela 23: Srednje vrednosti i srednje devijacije na nivou celog parametra

Parametar	Srednja vrednost	Standardna devijacija
Nivo zadovoljstva kvalitetom nastavnog procesa	3,79	0,99

Nakon analize i testiranja svih pet parametara, nulta hipoteza je potvrđena na uzorku Visoke škole za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo.

Nivo zadovoljstva kvalitetom rada nenastavnog osoblja

Tabela 24: *Descriptive statistics*

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Radno vreme Studentske službe (SS)	402	1	5	2,50	1,203
Spremnost zaposlenih SS da pruže uslugu u predviđenom roku	398	1	5	2,99	1,243
Dobra volja zaposlenih SS da pomognu studentima u rešavanju zahteva, a koji nisu u delokrugu rada službe	401	1	5	2,92	1,274
Odnos zaposlenih u Studentskoj službi prema studentima	399	1	5	2,87	1,308
Valid N (listwise)	393				

Srednja vrednost odgovora na pitanje o sveukupnom zadovoljstvu radom stude. službe, iznosi 2,82, dok standardna devijacija (slaganje u odgovorima ispitanika) iznosi 1,25.

Nivo zadovoljstva - tehnička opremljenost radnog prostora i biblioteke

Tabela 25: *Descriptive statistics*

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Tehnička opremljenost prostora u kojima se izvodi nastava	402	1	5	3.23	1.18
Uslovi rada u odnosu na postojeću opremljenost (broj računara po student)	399	1	5	3.23	1.23
Realizacija nastavnih aktivnosti na više lokacija	397	1	5	2.94	1.33
Mikroklimatski uslovi (osvetljenje, grejanje, klimatizacija)	401	1	5	3.83	1.07
Valid N (listwise)	393				

Srednja vrednost i standardna devijacija stavova ispitanika o kvalitetu radnog prostora.

Tabela 26: Descriptive statistics

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Kvalitet radnog prostora	403	1,00	5,00	3,3071	0,9391
Valid N (listwise)	403				

Mišljenje ispitanika o nivou tehničke opremljenosti biblioteke.

Tabela 27: Descriptive statistics

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. Deviation
Pokrivenost predmeta literaturom	402	1	5	3,85	0,95
Savremenost sadržaja bibliotekarskog fundusa	400	1	5	3,82	0,92
Dostupnost prezentacija, elektronske baze časopisa i drugih publikacija	399	1	5	3,97	0,95
Opremljenost čitaonice računarima	400	1	5	3,87	1,01
Radno vreme biblioteke	400		5	4,20	0,93
Uslovi rada u čitaonici	397		5	3,80	1,06
Odnos osoblja u biblioteci prema studentima	392		5	4,45	0,79
Valid N (listwise)	386				

Srednja vrednost i standardna devijacija ispitanih varijabli - kvalitet bibliotečkih informatičkih resursa.

Tabela 28: Descriptive statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kvalitet bibliotečkih informatičkih resursa	403	1.57	5.00	3,9962	0,6757
Valid N (listwise)	403				

9.4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA POSLODAVACA USLUGOM VISOKE ŠKOLE ZA POSLOVNU EKONOMIJU I PREDUZETNIŠTVO

9.4.1. Mesto i uzorak istraživanja

Program istraživanja obuhvatio je uzorak privrednih subjekata iz privatnog i javnog sektora (mala i srednja preduzeća, veliki sistemi, domaće i strane kompanije), različite vlasničke strukture, različitog broja zaposlenih i različitih privrednih sektora. Istraživanje je sprovedeno anketnim ispitivanjem menadžera ljudskih resursa u organizacijama, u periodu od marta do jula 2016. godine.

Tabela 29: Anketirana preduzeća po delatnostima

Redni broj	Ime organizacije	Delatnost	Mesto
1.	Telekom Srbija	Telekomunikacije	Beograd
2.	Dunav Osiguranje A.D.	Osiguranje	Beograd
3.	RB Kolubara	Rudarstvo	Lazarevac
4.	Delhaize Serbia doo	Trgovina na malo i veliko	Beograd
5.	Komercijalna banka AD	Bankarstvo	Beograd
6.	JKP Gradska čistoća	Komunalna delatnost	Beograd
7.	Elektrodistribucija	Distribucija električne energije	Beograd
8.	Kolubara-Gradevinar	Gradevina	Lazarevac
9.	Idea doo	Trgovina na malo i veliko	Beograd
10.	Republički fond PIO	Osiguranje	Beograd

Anketni upitnici

Autor je lično sprovodio anketu u neposrednom kontaktu sa ovlaćenim licima, odnosno menadžerima ljudskih resursa u organizacijama. Za potrebe ovog istraživanja, formulisana su dva anketna upitnika, sadržajno različita i koncipirana u skladu sa navedenom metodologijom.

Anketa br. 1 - Sačinjena je od 10 pitanja.

Na osnovu postavljenih pitanja, dobili smo podatke o profilu zaposlenih u anketiranim organizacijama, podatke o tome šta je to što u profilima treba promeniti, kako bi se poboljšao radni proces, podatke o poslovima za koje organizacije nemaju raspoložive profile, kao i mišljenje zaposlenih o profilima koji su potrebni u narednom periodu u organizaciji. Pitanja su kombinovanog tipa.

Anketa br. 2 - Sačinjena je od 13 pitanja.

Većina pitanja je zatvorenog tipa, ali ima i nekoliko pitanja sa mogućnošću da se pored ponuđenih odgovora i dopišu odgovori.

Pitanja se odnose na oblik saradnje između visokoškolske ustanove i organizacije, kao i na stipendiranje zaposlenih, korelaciju uspeha na poslu sa uspehom na studijama, programe obuke, plan zapošljavanja u narednom periodu, potrebne veštine linijskih menadžera i na razvijanje preduzetničkih veština od strane visokoškolskih ustanova.

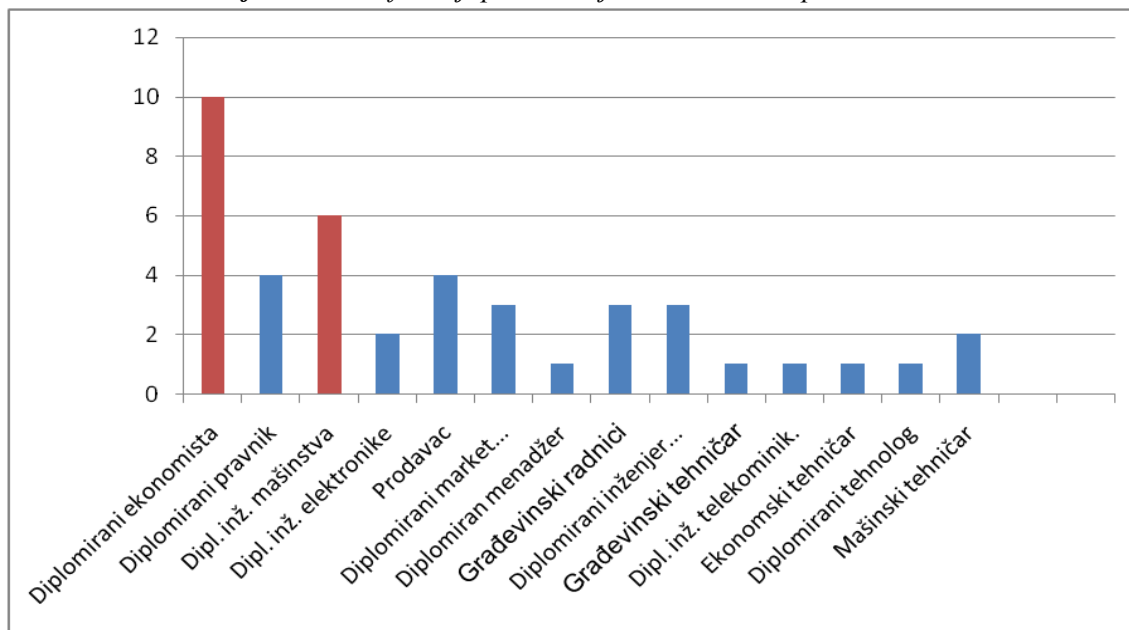
9.4.2. Rezultati istraživanja i diskusija

Osnovni rezultati istraživanja 1

Istraživačko pitanje: Koji profili zanimanja preovlađuju u organizacijama?

Ispitanici su odgovarali na sledeći način:

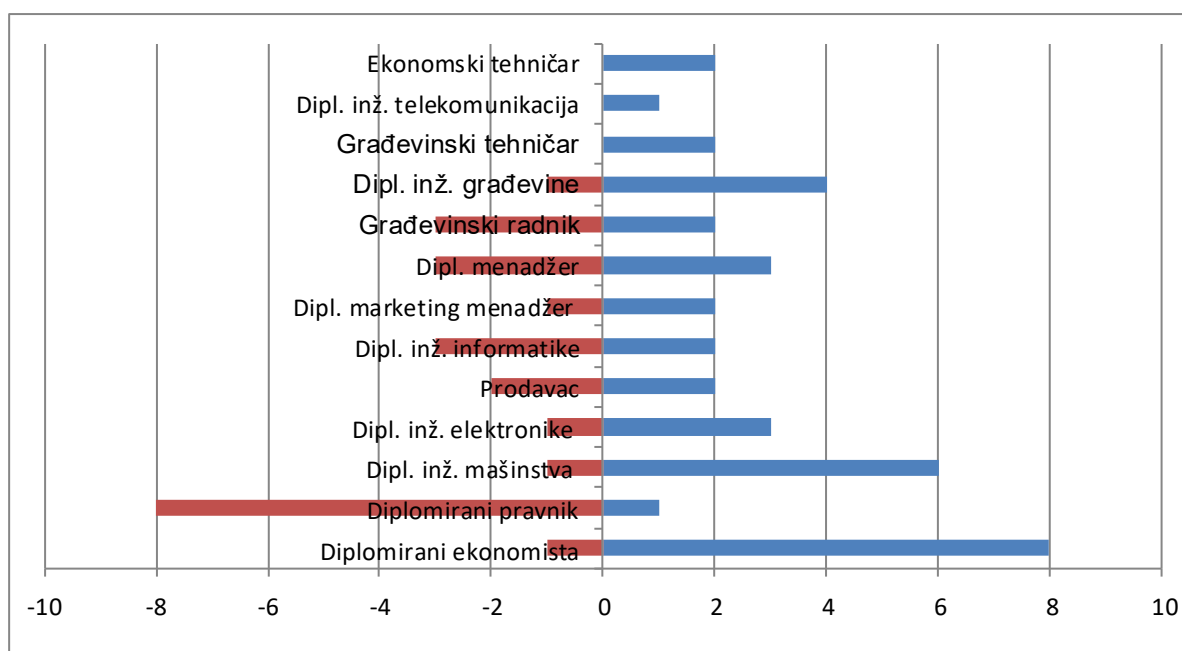
Grafikon 1: Profili koji preovlađuju u anketiranim preduzećima



Kao što se može videti sa Grafikonom 1, u uzorku preovlađuju ekonomisti, inženjeri mašinstva i građevinski radnici.

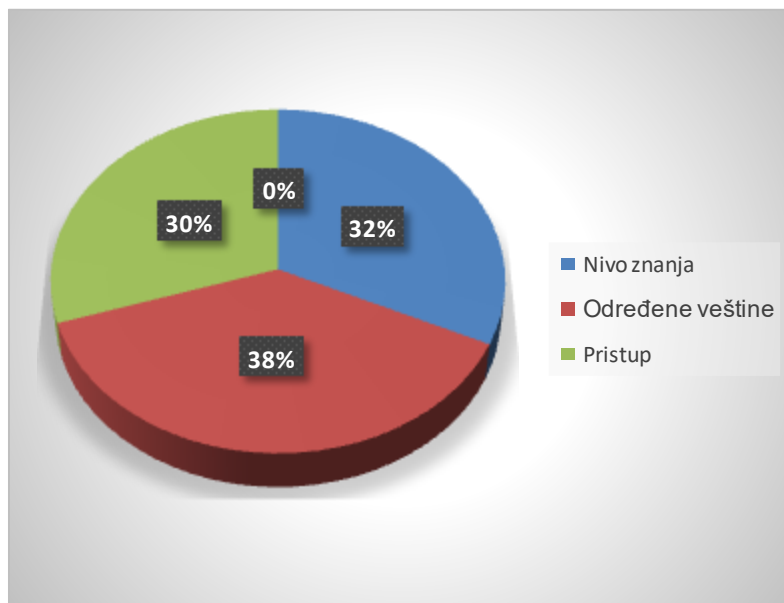
Na istraživačko pitanje: *Koji profili zadovoljavaju* (na grafikonu su ocene označene plavom bojom), *kao i koji profili ne zadovoljavaju potrebe radnog procesa* (na grafikonu su ocene označene crvenom bojom), odgovori se mogu videti na dijagramu ispod.

Grafikon 2: Profili koji zadovoljavaju i profili koji ne zadovoljavaju



Na istraživačko pitanje: *Šta u profilima treba promeniti, kako bi se radni proces obavljao na zadovoljavajući način*, ispitanici su odgovorili na sledeći način:

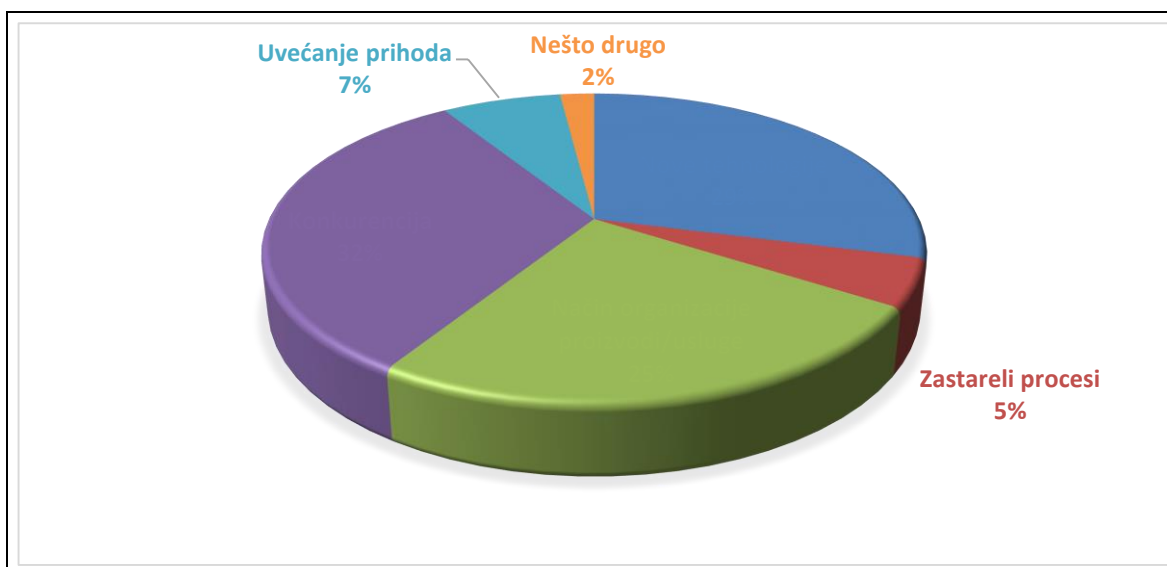
Grafikon 3: Rezultati nakon pitanja „Šta je potrebno promeniti u profilima, kako bi se radni process obavljao na zadovoljavajući način?“



Ispitanici su u najvećem broju odgovorili (38%) da u profilima treba promeniti određene veštine, zatim nivo znanja (32%) i pristup (30%).

Razlozi zbog kojih je neophodno uvesti promene prikazani su na Grafikonu 4:

Grafikon 4: Razlozi zbog kojih je neophodno uvesti promene



Kao što se može videti, ispitanici smatraju (32%) da su postojanje konkurencije i uvođenje novih tehnologija (29%), glavni razlozi sprovođenja promena.

Koji profili zanimanja će biti najtraženiji u narednih pet godina u organizaciji:

- Diplomirani inženjer mašinstva,
- Diplomirani inženjer informatike,
- Menadžer prodaje i
- Diplomirani inženjer građevine.

Ono što je interesantno je činjenica da su tri od četiri identifikovanih profila zanimanja za budućnost, oni profili koji se obrazuju na tehničkim fakultetima.

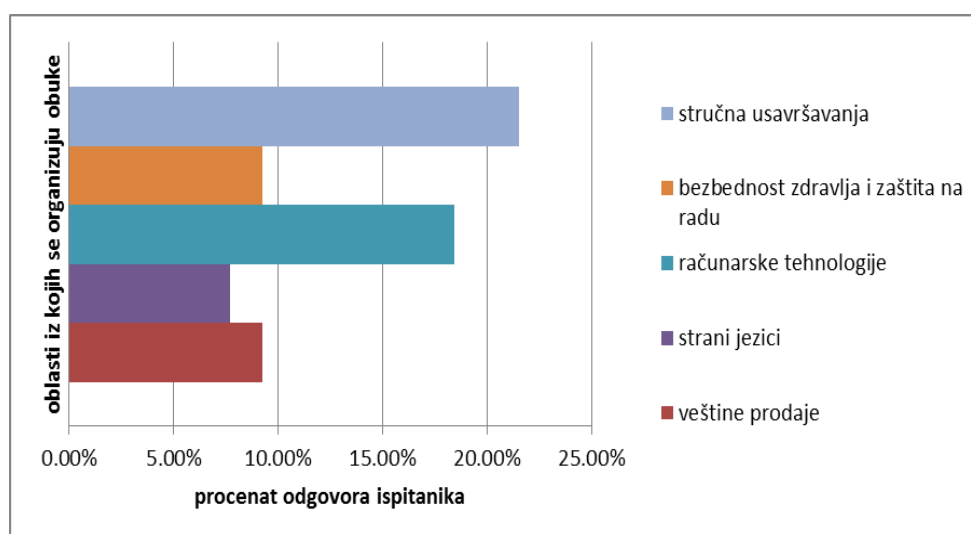
Osnovni rezultati istraživanja Ankete broj 2.

Na istraživačko pitanje: *Da li postoji saradnju sa nekom visokoškolskom ustanovom?*; 38,9% ispitanika je odgovorilo potvrdno, dok ostali nemaju takvu praksu.

Na pitanje: *Da li organizujete praksu za studente završnih godina i da li postoji program zapošljavanja studenata koji su pohađali praksu u organizaciji?*; nešto više od polovine ispitanika (50,8%) organizuje praksu za studente završnih godina, ali zato 84,1% ne zapošljava te iste studente koji su prošli praksu.

Na istraživačko pitanje: *Da li organizujete programe obuke za vaše radnike u preduzeću?*; skoro 82% ispitanih odgovorilo je kako se aktivno sprovode programi obuke za zaposlene u njihovim kompanijama, a što se tiče vrsta obuka - odgovori ispitanika vide se na Grafikonu 5.

Grafikon 5: Vrste obuka u ispitivanim organizacijama



Stručna usavršavanja i obuke iz korišćenja računarskih tehnologija predstavljaju najčešći vid obuke u kompanijama, dok se najmanje pažnje posvećuje učenju novih stranih jezika i bezbednosti zdravlja i zaštiti na radu.

Ono što je posebno interesantno, je činjenica da anketirani ne sprovode obuke iz određene oblasti kojom se bavi kompanija (što bi se možda očekivalo), već su u pitanju druga stručna usavršavanja. Isti je slučaj i sa bankama, koje sprovode obuke iz računarskih tehnologija (71%), kao i obuke iz upravljanja rizicima (32%).

Obuka se najčešće odvija u samoj organizaciji gde zaposleni rade, zatim u saradnji sa nekom visokoškolskom ustanovom, kao i uz pomoć neke konsalting kuće.

Skoro 76% ispitanika ne stipendira svoje zaposlene da steknu određeno akademsko zvanje, što pokazuje određeno odsustvo strateške vizije za dugoročni razvoj kompanija.

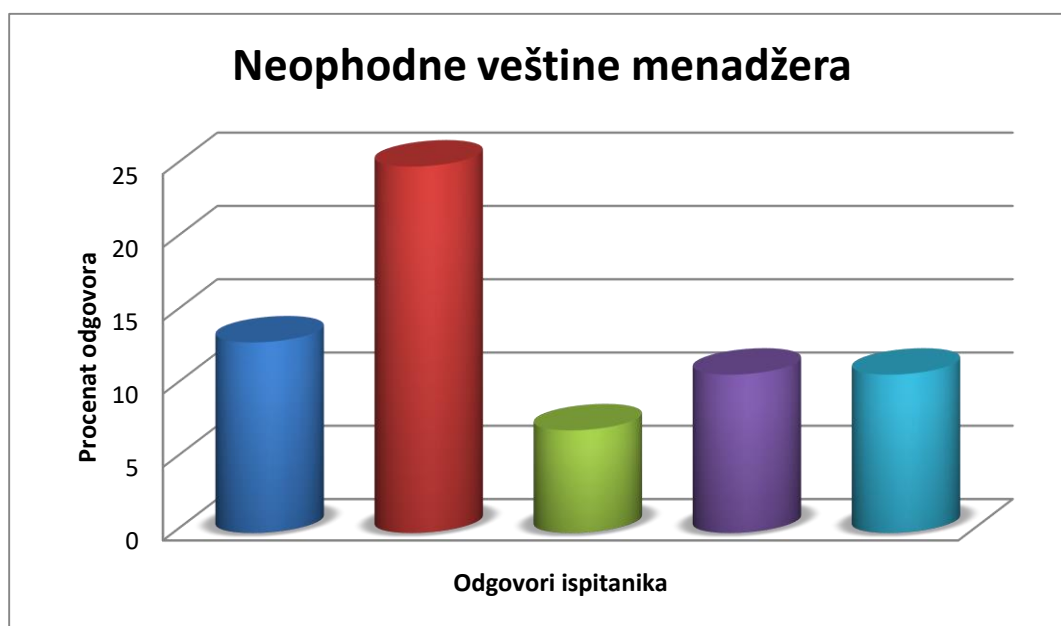
Istaraživačko pitanje, u vezi sa promenama u organizaciji, koje očekuju da će se dogoditi u budućnosti, većina ispitanih navodi promene u organizaciji rada (35,7%), promene izazvane dolaskom novih ljudskih resursa (23,2%), ali i promene usled razvoja novog proizvoda ili usluge.

Na istraživačko pitanje: Iz koje stručne oblasti/sektora je plan zapošljavanja stručnog kadra u narednih 3-5 godina?

Plan zapošljavanja organizacija (pod uslovom da ga poseduju, jer 11% ispitanih nije odgovorilo na pitanje), najviše se odnosi na zapošljavanje iz oblasti mašinstva, menadžmenta, ekonomije, a najmanje na rudarstvo i bankarstvo.

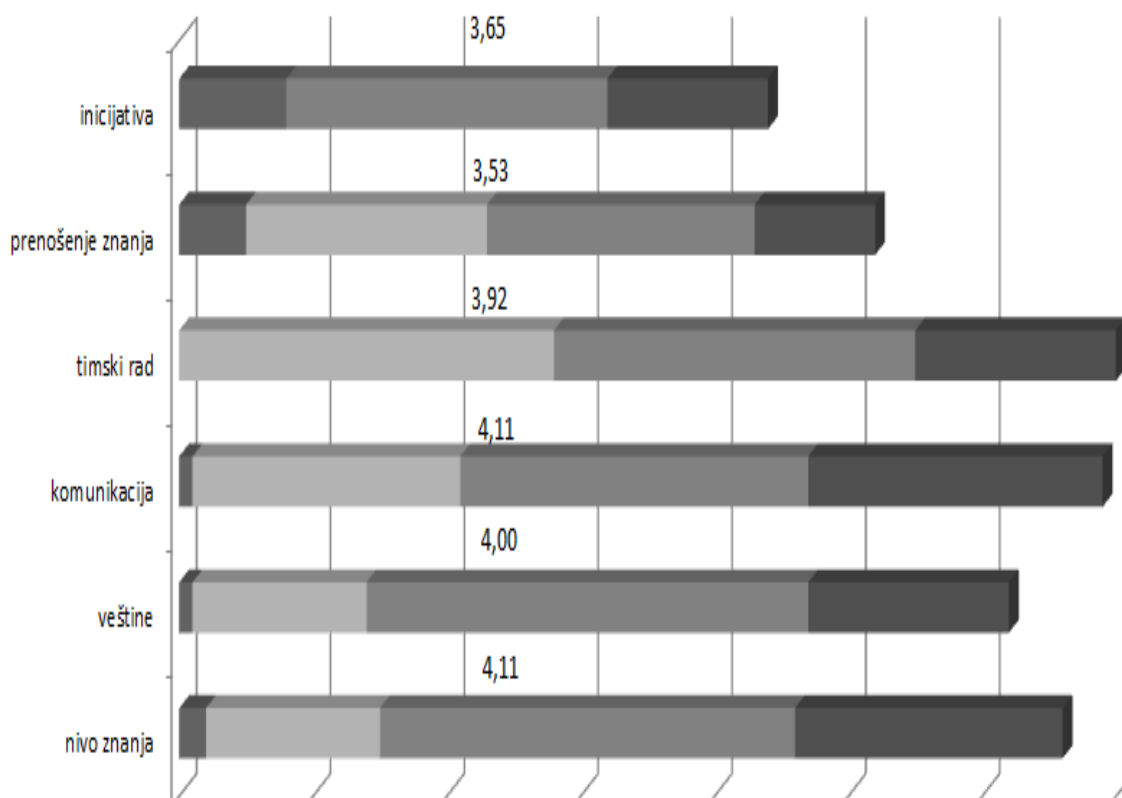
Na istraživačko pitanje: *Koje veštine treba da poseduju menadžeri?*; odgovori su prikazani na Grafikonu 6.

Grafikon 6: Neophodne veštine linijskih menadžera



Može se zaključiti da veštine komunikacije i organizacione sposobnosti spadaju u najbitnije veštine menadžera, zatim slede veštine rukovođenja, stručnih znanja i inicijativnosti, što bi možda bila i preporuka za dalje pravce usavršavanja i obuke menadžera.

Grafikon 7: Rezultati testa srednje vrednosti pitanja o zadovoljstvu karakteristikama profila visokog obrazovanja



Rezultati Mean testa (srednje vrednosti prikazane slikom iznad) pokazuju najveće vrednosti za varijable – „nivo znanja”, „komunikacija” i „veštine”, odnosno kao karakteristike profila koje najviše zadovoljavaju potrebe radnog procesa. Međutim, karakteristike poput „prenošenja znanja“, „inicijative“ i „timskog rada“ predstavljaju varijable čijim se unapređenjem mogu zadovoljiti potrebe korisnika visokog obrazovanja. Najveće slaganje u odgovorima (najmanja standardna devijacija) identifikovana je kod varijable „nivo znanja“, timski rad i kod varijable „veštine“.

Rezultati testa su identifikovali prostor za unapređenje (što je i bio cilj za dokazivanje u drugoj pomoćnoj hipotezi) kod varijabli „timski rad“ i „prenošenje znanja“, jer postoji asimetrija ulevo (tendencija ka nezadovoljstvu karakteristikama profila).

Tabela 30: Rezultati hkvadrat testa za svaku varijabla iz pitanja o (ne)zadovoljstvu karakteristikama profila, na nivou celog uzorka

Varijabla	Vrednost hkvadrat testa	Identifikovani interval poverenja
Nivo znanja	84,12>78,34	+0,298
Veštine	53,24<56,82	+0,986
Komunikacija	78,41>63,04	+0,466
Timski rad	53,75<62,02	+0,407
Prenošenje znanja	75,71<81,40	+0,550
Inicijativa	78,41<79,42	+0,465

Najuzi interval poverenja identifikovan je za varijable „nivo znanja“ i „timski rad“, dok je najveća mogućnost unapređenja (poboljšanja) moguća za varijable „veštine“ i „prenošenje znanja“. Varijable „nivo znanja“ i „komunikacija“ nisu prošle hkvadrat test, što znači da se njihovi rezultati ne mogu smatrati značajnim na nivou uzorka.

Više od polovine anketiranih (55,6%) zaključuje da postoje poslovi za koje nema raspoloživih profila, stoga se oni mogu smatrati kao poseban uzorak. Upoređivanjem dva uzorka sa četiri varijable (iz pitanja o (ne)zadovoljstvu karakteristikama profila), mogu se definisati verovatnoće za unapređenja zadovoljstva karakteristikama profila, što je i predstavljeno u tabeli ispod.

Tabela 31: Rezultati hi-kvadrat testa dva uzorka, za identifikovanje mogućnosti unapređenja zadovoljstva karakteristikama profila

Da li postoje poslovi za koje nema raspoloživih profila?	Varijabla	Vrednost hi-kvadrat testa	Verovatnoća unapređenja
Da	Veštine	42,2>41,35	0,94
Da	Timski rad	38,42<42,97	0,26
Da	Prenošenje znanja	55,08<56,26	0,50
Da	Inicijativa	54,33<55,25	0,54
Ne	Veštine	28,89<34,73	0,62
Ne	Timski rad	36,79<41,21	0,33
Ne	Prenošenje znanja	39,64>37,96	0,47
Ne	Inicijativa	61,13>52,94	0,62

Može se primetiti iz tabele da su najveće mogućnosti za unapređenje, u oblasti veština (94%) i inicijative (54%), dok su najmanje mogućnosti date timskom radu (26%) i prenošenju znanja (50%). Kod varijable „veštine“, vrednost hkvadrat testa prevazilazi očekivanu vrednost, ali zbog širokog intervala poverenja (0,986), identifikovanog u prethodnoj tabeli, može se prihvatiti značajnost ove varijable u identifikovanoj korelaciji.

Istraživanja su pokazala određene zanimljive nalaze:

- Skoro 68% anketiranih nije u potpunosti zadovoljno sa nivoom znanja, kao ishodom učenja pojedinih studijskih programa, što pokazuje da postoji prostor za unapređenje.
- Uspeh sa akademskih studija nije u korelaciji sa uspehom na poslu, jer se prema uzorku skoro 64% ispitanika opredelilo za takav odgovor prilikom anketiranja, što potvrđuje odsustvo veze (korelacije) između uspeha na poslu sa uspehom sa akademskih studija.

9.5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA ZNANJEM I VEŠTINAMA ZAPOSLENIH

Osnovni metodološki plan istraživanja zasnovan je na korelaciji između opštih promenljivih o stepenu stručne spreme, položaju u organizaciji (nezavisne promenljive) i zadovoljstva posedovanjem znanja vezanih za posao, zadovoljstva znanjem računarskih tehnika, zadovoljstva veštinama, znanjem stranih jezika, preuzimanjem inicijative, napredovanjem na poslu (zavisne promenljive).

Tabela 32: Korelacija nezavisnih i zavisnih promenljivih

Pirsonova korelacija											
	Vestine	Jezici	Racunari	Komuni-kacija	Inicijat-iva	Mora se dokaziv.	Vise menadzm	Odluci-vanje	Diploma-bolje rm	Napredo-vanje	
Sk.sprema	0.088	,318(**)	,274(**)	0.055	0.09	-0.026	-,169(*)	0.111	-,219(**)	0.079	
	0.302	0	0.001	0.519	0.294	0.76	0.047	0.194	0.01	0.356	
Položaj	0.085	0.089	,171(*)	0.109	,200(*)	0.08	0.021	0.141	-0.117	,197(*)	
	0.319	0.298	0.044	0.202	0.018	0.349	0.803	0.098	0.172	0.02	
God zivota	0.088	-,207(*)	-0.131	0.107	0.13	-0.002	0.032	,201(*)	0.034	0.019	
	0.303	0.015	0.126	0.213	0.128	0.982	0.705	0.018	0.694	0.824	
Delatnost	-0.147	-0.034	,239(**)	-0.15	-0.106	-0.023	0.027	-0.112	0.038	0.052	
	0.085	0.692	0.005	0.079	0.215	0.791	0.755	0.192	0.656	0.547	
Staz	0.148	-0.11	-0.014	,172(*)	,175(*)	0.001	-0.048	,243(**)	0.015	0	
	0.084	0.201	0.867	0.044	0.04	0.995	0.578	0.004	0.864	0.999	
Vlasnik	,218(*)	-0.012	0.167	,317(**)	0.108	,199(*)	0.032	0.136	-0.095	0.041	
	0.01	0.887	0.05	0	0.206	0.02	0.709	0.113	0.266	0.633	
Broj zap	0.055	0.011	0.112	,179(*)	0.091	0.106	0.063	0.095	-0.012	0.038	
	0.525	0.9	0.191	0.036	0.286	0.215	0.463	0.269	0.89	0.662	
N	138	138	138	138	138	138	138	138	138	138	
**				Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*				Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

Istraživanje pokazuje Pirsonov koeficijent korelacije nezavisnih promenljivih (školske spreme, hijerarhijskog položaja, godina života, delatnosti, staža, vlasničke strukture i broja zaposlenih) i zavisnih promenljivih (zadovoljstvo veštinama, znanjem stranih jezika, znanjem rada na računaru, zadovoljstvo komunikacijom, zadovoljstvo inicijativom, zadovoljstvo neophodnošću dokazivanja, zadovoljstvo menadžerskim veštinama, mogućnošću odlučivanja, saglasnost sa stavom da diploma povećava šanse za boljim radnim mestom i saglasnost sa stavom da je napredovanje u poslu povezano sa znanjem).

Može se videti da postoji slaba pozitivna korelacija između školske spreme i znanja stranih jezika i računara, što se očekivalo. Takođe postoji slaba negativna korelacija između školske spreme, odnosno stepena obrazovanja i potrebom za menadžerskim veštinama, što znači da su više obrazovani manje zadovoljni njima, kao i slaba negativna korelacija između školske spreme i slaganja sa stavom da diploma pomaže dobijanju boljeg radnog mesta (viši nivo obrazovanja - manje slaganje).

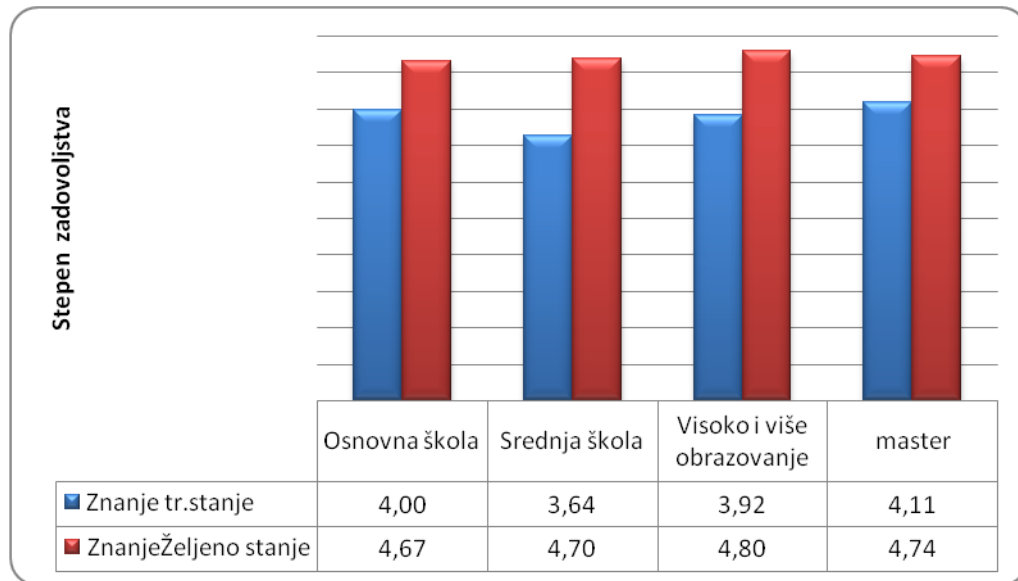
Postoji blaga pozitivna korelacija između hijerarhijskog položaja i zadovoljstva inicijativom i napredovanja povezanog sa znanjem, što se može objasniti situacijom da viši položaj u organizaciji obezbeđuje više mogućnosti da se pokaže inicijativa i da se više vidi znanje takvih ispitanika, koje im i omogućava napredovanje u karijeri.

Postoji blaga negativna korelacija godina života i znanja stranih jezika, što znači da su stariji ispitanici manje zadovoljni znanjem stranih jezika. Takođe, postoji blaga pozitivna korelacija godina života i mogućnosti odlučivanja u poslu, što se objašnjava situacijom da su stariji ispitanici samostaljniji u radu. Može se reći da postoji slaba povezanost delatnosti i znanja računara. Postoji blaga pozitivna korelacija dužine radnog staža i mogućnosti odlučivanja u poslu, što se objašnjava situacijom da su ispitanici sa dužim stažom samostaljniji u radu. Oni su, takođe, zadovoljniji sa mogućnošću inicijative, kao i komunikacijom. Postoji veza između zadovoljstva komunikacijom i vlasničke strukture, ali i blaga korelacija broja zaposlenih i zadovoljstva komunikacijom

Poređenje trenutnog i željenog stanja zadovoljstva znanjem i veštinama

Postoji značajna razlika između trenutnog i željenog stanja. Pregledom srednjih vrednosti zadovoljstva, može se videti da je srednja vrednost zadovoljstva: aktuelnošću svog znanja, znanjem korišćenja savremenih računara, svojom inicijativom na poslu, mogućnošću za odlučivanje pri obavljanju posla, veštinama komunikacije, veštinama za obavljanje posla, znanjem stranih jezika, dokazivanjem u poslu, znanjem menadžerskih veština, primenjivanjem znanja, važnosti inicijative na poslu, važnosti koja se daje znanju na poslu, važnosti formalnog znanja (preko diploma za napredovanje u karijeri), povezanosti napredovanja na poslu i posedovanja znanja, niža u trenutnom stanju nego u željenom stanju, što se može interpretirati tako da prosečan ispitanik želi da unapredi i svoja znanja i svoje veštine.

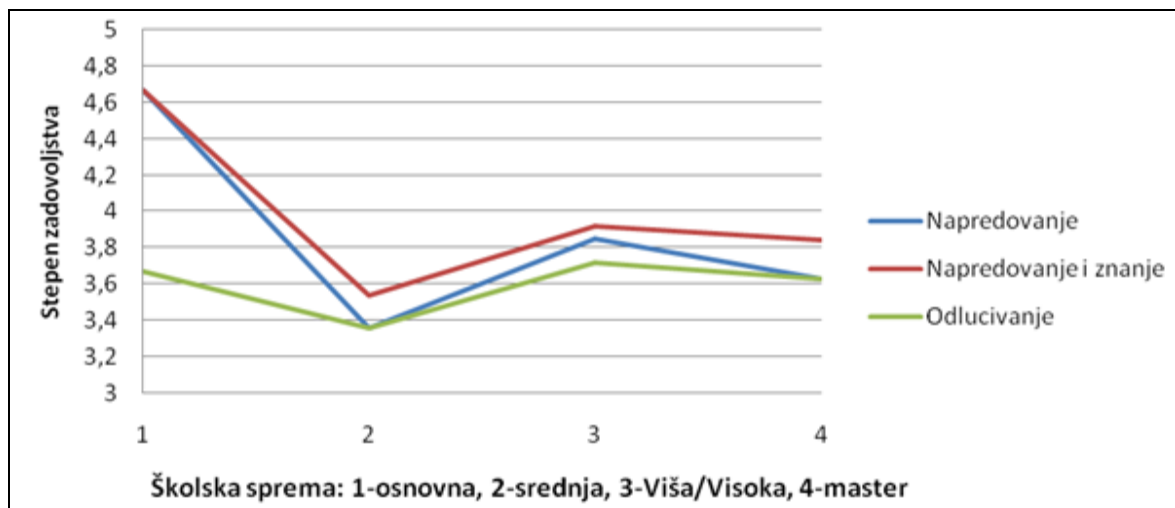
Grafikon 8: Zadovoljstvo znanjem u zavisnosti od obrazovne strukture



Grafikon predstavlja zadovoljstvo znanjem u zavisnosti od obrazovne strukture, sa aspekta trenutnog i željenog stanja. Na dijagramu se uočava da ispitanici koji imaju master nivo obrazovanja pokazuju najviši nivo zadovoljstva znanjem. Interesantno je primetiti da su i ispitanici sa najnižom stručnom spremom (osnovnom školom) pokazali visok nivo zadovoljstva znanjem, što ukazuje da imaju adekvatno radno mesto koje ne iziskuje od njih viši stepen znanja. Najviši i najniži stepen obrazovanja pokazuju manju razliku u zadovoljstvu znanjem u trenutnoj, u odnosu na željenu situaciju, kod ispitanika koji imaju srednju školu, visoko i više obrazovanje.

Zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, ako se unapredi znanje i mogućnošću odlučivanja o svom poslu, u zavisnosti od stepena školske spreme, prikazano je na Grafikonu 9.

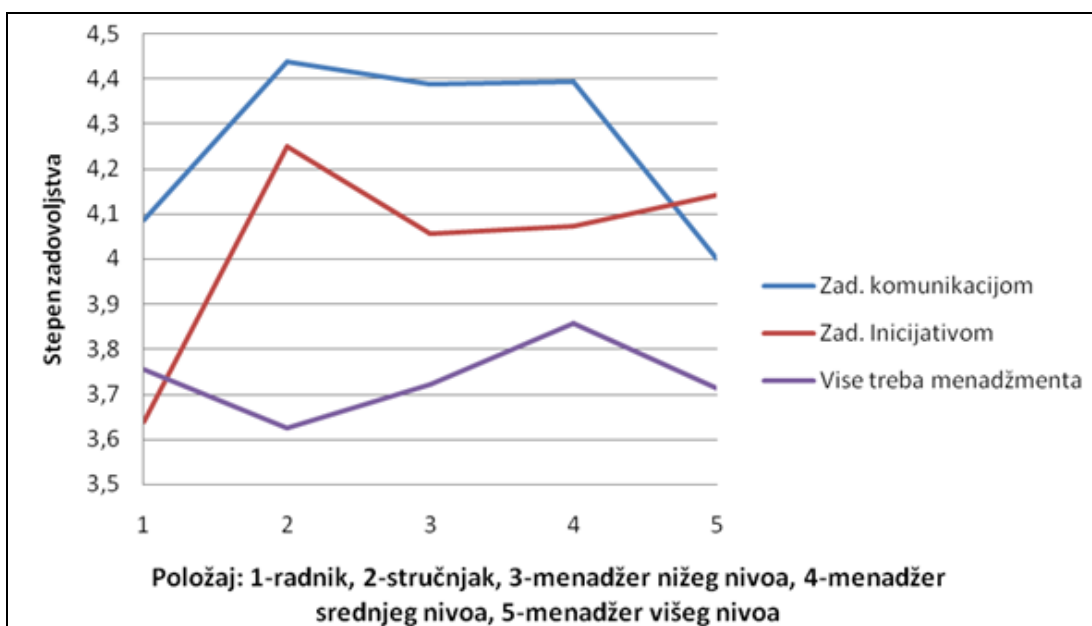
Grafikon 9: Zadovoljstvo trenutnim stanjem, u vezi napredovanja i odlučivanja, u zavisnosti od stepena školske spreme



Može se zaključiti da postoji značajna razlika u srednjim vrednostima među posmatranim grupama.

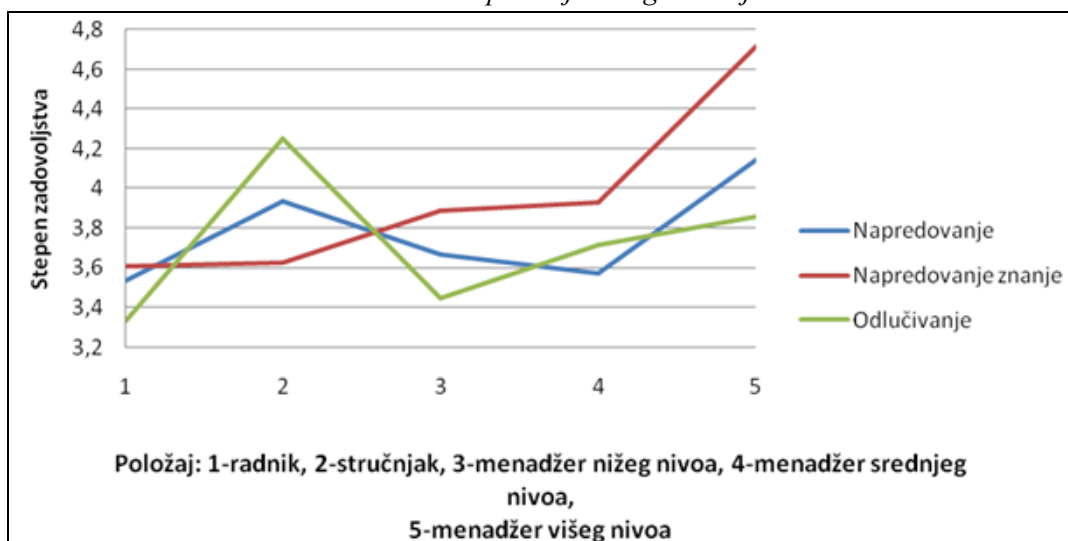
Zadovoljstvo znanjem komunikacija, inicijativom, mogućnošću dokazivanja i nivoom menadžerskih znanja, u zavisnosti od položaja u kompaniji, prikazano je na Grafikonu 10.

Grafikon 10: Zadovoljstvo trenutnim stanjem, u vezi sa komunikacijom, inicijativom, dokazivanjem i menadžerskim znanjem, u zavisnosti od položaja u obrazovnoj instituciji



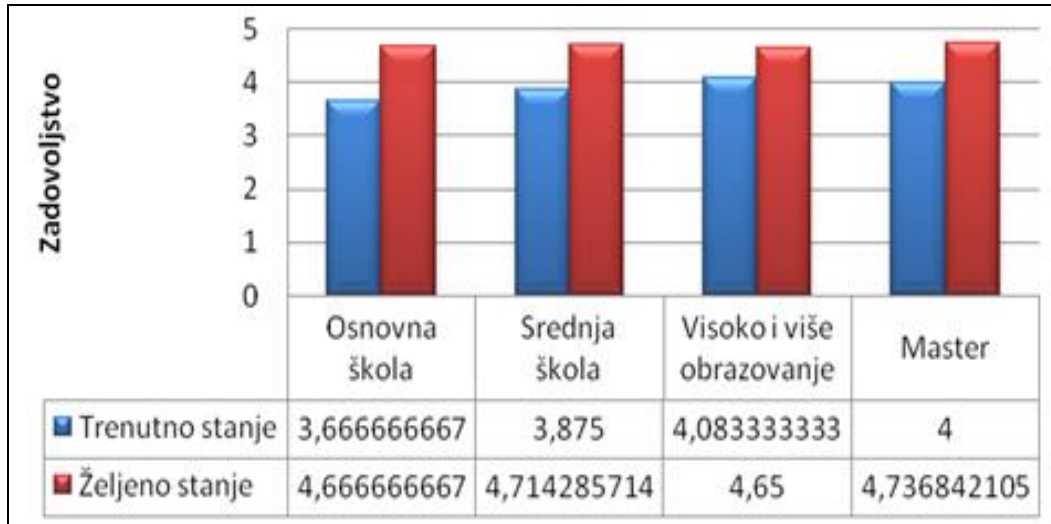
Na Grafikonu 11 prikazano je zadovoljstvo mogućnošću napredovanja, mogućnošću napredovanja ako se unapredi znanje i mogućnošću odlučivanja o svom poslu, u zavisnosti od položaja u kompaniji.

Grafikon 11: Zadovoljstvo trenutnim stanjem, u vezi sa napredovanjem i odlučivanjem, u zavisnosti od položaja u organizaciji



Zadovoljstvo ispitanika znanjima i veštinama, u zavisnosti od obrazovne structure, prikazano je na Grafikonu 12.

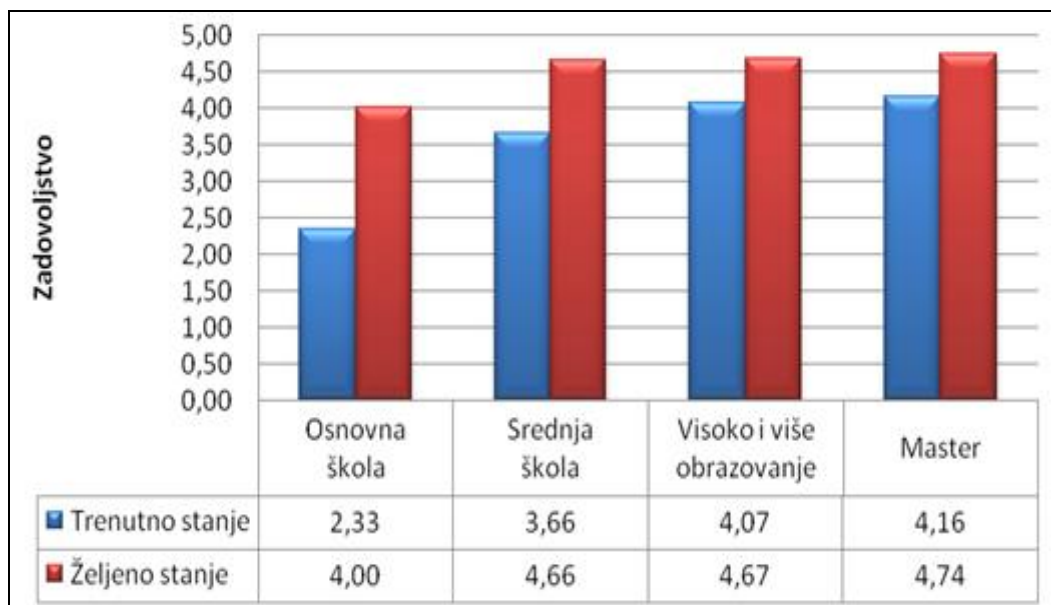
Grafikon 12: Zadovoljstvo znanjima i veštinama



Uočava se da su ispitanici koji imaju master zadovoljniji veštinama koje poseduju (trenutno stanje i željeno stanje), u odnosu na druge kategorije obrazovne strukture ispitanika.

Slična je situacija i kada je u pitanju zadovoljstvo poznavanjem računarske tehnike (Grafikon 13).

Grafikon 13: Zadovoljstvo poznavanjem računarske tehnike



Na grafikonu se uočava da su ispitanici koji imaju master zadovoljniji poznavanjem računarskih tehnika (trenutno stanje i željeno stanje), u odnosu na druge kategorije obrazovne strukture ispitanika.

Srednja vrednost zadovoljstva poznavanjem računarskih tehnika lica sa završenom osnovnom školom iznosi 2,33, što ukazuje na nezadovoljavajuće obrazovanje iz ove oblasti, dok srednja vrednost željenog stanja iste grupacije ispiatanika iznosi 4,00.

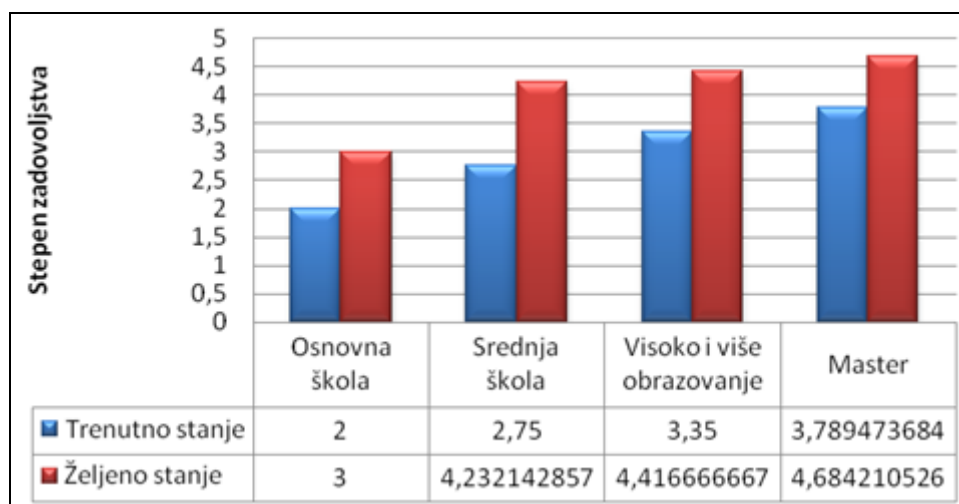
Srednja vrednost zadovoljstva poznavanjem računarskih tehnika anketiranih lica koja imaju završenu srednju školu iznosi 3,66, dok srednja vrednost željenog stanja lica sa srednjim nivom obrazovanja je 4,66.

Lica koja imaju stečeno visoko i više obrazovanje imaju srednju vrednost 4,07, a srednja vrednost željenog stanja za sticanjem znanja iz oblasti računarskih tehnika iznosi 4,67.

Lica koja imaju stečenu diplomu mastera imaju srednju vrednost 4,16, a srednja vrednost željenog stanja za sticanjem znanja iz oblasti računarskih tehnika 4,74.

Kakvo je zadovoljstvo znanjem stranih jezika, u zavisnosti od obrazovne structure, vidi se iz podataka na Grafikonu 14. Naime, uočava se da su ispitanici koji imaju master zadovoljniji poznavanjem stranih jezika (trenutno stanje i željeno stanje), u odnosu na druge kategorije obrazovne strukture ispitanika.

Grafikon 14: Zadovoljstvo znanjem stranih jezika



Podaci na grafikonu ukazuju da su ispitanici koji imaju master zadovoljniji poznavanjem stranih jezika (trenutno stanje i željeno stanje), u odnosu na druge kategorije obrazovne strukture ispitanika.

Srednja vrednost zadovoljstva znanjem stranih jezika lica sa završenom osnovnom školom je 2,00 što ukazuje na nezadovoljavajuće obrazovanje iz ove oblasti, dok srednja vrednost željenog stanja iste grupacije ispitanika iznosi 3,00.

Srednja vrednost zadovoljstva znanjem stranih jezika anketiranih lica koja imaju završenu srednju školu iznosi 2,75, što ukazuje na nezadovoljavajuće obrazovanje iz ove oblasti za ovu grupaciju ispitanika. Srednja vrednostu željenog stanja lica sa srednjim nivom obrazovanja je 4,23, što ukazuje na pozitivan stav ispitanika i želju za usavršavanjem.

Lica koja maju stečeno visoko i više obrazovanje imaju srednju vrednost 3,35, što ukazuje na niži nivo obrazovanosti u ovoj oblasti, s obzirom na nivo obrazovanja, ali i na zahteve savremenog poslovanja.

Pregledom srednjih vrednosti zadovoljstva, može se videti da je srednja vrednost zadovoljstva aktuelnošću svog znanja, znanjem korišćenja savremenih računara, svojom inicijativom na poslu, mogućnošću za odlučivanjem pri obavljanju posla, veštinama komunikacije, veštinama za obavljanje posla, znanjem stranih jezika, dokazivanjem u poslu, znanjem menadžerskih veština, primenjivanjem znanja, važnosti inicijative na poslu, važnosti koja se daje znanju na poslu, važnosti formalnog znanja (preko diploma za napredovanje u karijeri), povezanošću napredovanja na poslu i posedovanja znanja, niža u trenutnom stanju nego u željenom stanju, što se može interpretirati tako da prosečan ispitanik želi da unapredi i svoja znanja i svoje veštine. To dalje upućuju na potrebu unapređenje procesa usavršavanja zaposlenih, čime bi se povećalo zadovoljstvo zaposlenih, a time obezbedila i bolja radna atmosfera, što je preduslov stabilnosti i rasta organizacije.

9.6. ZADOVOLJSTVO POSLODAVACA USLUGOM VISOKOG OBRAZOVANJA

Na pitanje - šta treba promeniti u profilima, kako bi se radni proces obavljao na zadovoljavajući način?; ispitanici su u najvećem broju odgovorili (38%) da u profilima treba promeniti određene veštine, zatim nivo znanja (32%) i pristup (30%). Karakteristike, poput prenošenja znanja (50%), inicijative (54%) i timskog rada (26%), predstavljaju varijable, čijim se unapređenjem mogu zadovoljiti potrebe korisnika visokog obrazovanja. Varijable prenošenja znanja i inicijativa imaju najveći prostor za poboljšanje i kod definisanja novih profila zanimanja.

Što se tiče zapošljavanja diplomaca iz privatnog ili državnog sektora visokog obrazovanja, najveći broj ispitanika (63,6%), opredelio se za odgovor da je nebitno odakle dolaze studenti pri zapošljavanju. Najmanji broj se opredelio za diplomce sa privatnih fakulteta (samo 3% ispitanika), a za diplomce sa državnih fakulteta 33,3%. Zapošljavanje kadrova sa državnih fakulteta najbitnije je u državnim/javnim preduzećima (42,8%), zatim u privatnim kompanijama (36,3%), a najmanje je bitno u društvima sa ograničenom odgovornošću (28,5%) i u akcionarskim društvima (25%).

Za razloge zbog kojih je neophodno uvesti promene u radnom procesu, ispitanici smatraju (32%) postojanje konkurencije i uvođenje novih tehnologija (29%).

Za ispitivanje je bilo potrebno ukrstiti dva pitanja/zadatka: “Da li postoje poslovi za koje nema raspoloživih profila zanimanja?” i “Ocenite stepen nezadovoljstva, odnosno zadovoljstva, karakteristikama profila.” Rezultati ukazuju da skoro 68% anketiranih nije u potpunosti zadovoljno sa nivoom znanja, kao ishodom učenja pojedinih studijskih programa, što pokazuje da postoji proctor za unapređenje zadovoljstva kroz kvalitet rada i uvođenje novih profila i veština.

Visokoškolske ustanove, koje su najviše razvile preduzetničke veštine, jesu fakulteti za menadžment (44,2%), zatim ekonomski fakulteti (34,9%) i tehnički fakulteti (9,3%).

Rezultati istraživanja ukazuju na to da za većinu poslova u organizacijama nema raspoloživih profila (56,5%), što ukazuje da se definisanjem novih profila zanimanja može unaprediti zadovoljenje potreba korisnika visokog obrazovanja.

Rezultati istraživanja su pokazali da ne postoji korelacija uspeha na poslu sa uspehom sa akademskih studija.

Na pitanje “Koji profili zanimanja će biti najtraženiji u narednih pet godina u organizaciji?”, ispitanici su se odlučili u najvećoj meri za zanimanja:

Tabela 33: Profili zanimanja koji će biti najtraženiji u narednih pet godina

Redni broj	Naziv profila zanimanja
1.	Diplomirani inženjer mašinstva
2.	Diplomirani inženjer građevine
3.	Diplomirani inženjer informatike
4.	Diplomirani menadžer prodaje

Ono što je interesantno je činjenica da su tri od četiri identifikovana profila budućnosti, profili koji se obrazuju na tehničkim fakultetima.

Rezultati istraživanja ukazuju da je plan zapošljavanja stručnog kadra u narednih 3-5 godina, najveći iz oblasti mašinstva, menadžmenta, ekonomije i građevinarstva, a najmanji iz oblasti rudarstva, novinarstva, elektro-tehnike i bankarstva.

Što se tiče saradnje između sektora visokog obrazovanja i privrednih subjekata, 45,5% ispitanika je odgovorilo potvrdno. Nešto više od polovine ispitanika (51,5%) organizuje

praksu za studente završnih godina, ali zato 81,8% ne zapošljava te iste studente koji su prošli praksu, 70% ispitanika ne stipendira svoje zaposlene da steknu određeno akademsko zvanje, što ukazuje na određeno odsustvo strateške vizije za dugoročni razvoj kompanija, kao i na uopšte nedovoljno razvijenu saradnju.

Rezultati istraživanja ukazuju da menadžeri treba da poseduju veštine komunikacije i organizacione sposobnosti koje spadaju u najbitnije veštine menadžera, zatim slede veštine rukovođenja i inicijativnost. Pored veština, neophodno je da poseduju i stručna znanja, što je i preporuka za dalje pravce usavršavanja i obuke menadžera.

Na pitanje u vezi sa organizacijom programa obuke u organizacij, 91% ispitanih odgovorilo je kako aktivno sprovode programe obuke za zaposlene u njihovim kompanijama. Stručna usavršavanja i obuke iz korišćenja računarskih tehnologija predstavljaju najčešći vid obuka u kompanijama, dok se najmanje pažnje posvećuje učenju stranih jezika i bezbednosti zdravlja i zaštiti na radu.

Rezultati istraživanja ukazuju na različite aspekte zadovoljstva zaposlenih znanjem i veštinama.

Viši nivo obrazovanja svakako povećava šanse za boljim radnim mestom, kao i saglasnost za stavom da je napredovanje u karijeri povezano sa znanjem.

Sa višim nivom formalnog obrazovanja raste i nivo zadovoljstva znanjem, zadovoljstvo znanjem računara, zadovoljstvo znanjem stranih jezika i veštinama, u odnosu na kategorije obrazovne strukture ispitanika. Rezultati istraživanja ukazuju na činjenicu da lica koja imaju stečeno visoko i više obrazovanje imaju mali nivo obrazovanosti u pogledu znanja stranih jezika. Istraživanje ukazuje i da viši hijerarhiski položaj u organizaciji ima izražajniju inicijativu i mogućnost napredovanja, sa višim stepenom zadovoljstva.

Najveća vrednost zadovoljstva znanjem računara je kod ispitanika koji su na poziciji stručnjaka. Time je dokazana šesta pomoćna hipoteza.

Pregledom srednjih vrednosti zadovoljstva, može se videti da je srednja vrednost zadovoljstva aktuelnošću svog znanja, znanjem korišćenja savremenih računara, svojom inicijativom na poslu, mogućnošću za odlučivanjem pri obavljanju posla, veštinama komunikacije, veštinama za obavljanje posla, znanjem stranih jezika, dokazivanjem u poslu, znanjem menadžerskih veština, primenjivanjem znanja, važnosti inicijative na poslu, važnosti koje se daje znanju na poslu, važnosti formalnog znanja (preko diploma za napredovanje u karijeri), povezanosti napredovanja na poslu i posedovanja znanja, niža u trenutnom stanju nego u željenom stanju, što se može interpretirati tako da prosečan ispitanik želi da unapredi i svoja znanja i svoje veštine. To dalje upućuje na potrebu unapređenja procesa usavršavanja zaposlenih, čime bi se povećalo zadovoljstvo zaposlenih, a time obezbedila i bolja radna atmosfera, što je preduslov stabilnosti i rasta organizacije.

9.7. PREGLED DOSADAŠNJIH ZNAČAJNIJIH ISTRAŽIVANJA

Savremeni način poslovanja nalaže da zaposleni, pored osnovnih stručnih znanja, poseduju i posebna znanja i veštine. To ukazuje na potrebu za obrazovanjem kadrova sa kompetencijama prepoznatljivim u internacionalnim okvirima i konkurentnim na svetskom tržištu.

1. Istraživanje koje je uradio Savet za industriju i visoko obrazovanje (Will Archer and Jess Davison Graduate: Employability: What do employers think and want?, (2008) (prema Pitić G. , 2009) pokazuje da:

- 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,
- Integritet ličnosti je na visokom mestu: 83%,
- Intelektualne veštine: 81%,
- Pouzdanost: 80%,
- Karakter ličnosti: 75%,
- Veštine planiranja i organizacije: 74%,
- Dobre veštine pisanja: 71%,
- Dobre veštine korišćenja brojeva (računanja): 68%,
- Analitičke veštine i veštine donošenja odluka: 67%.

Rezultati ovog istraživanja ukazuju da poslodavci najviše ističu komunikacijske veštine i veštine timskog rada, kao ključne veštine prilikom zapošljavanja.

2. Na osnovu kratkoročnih prognoza potreba tržišta rada, pored osnovnih stručnih znanja, koja su potrebna za određena zanimanja i poslove, sve više se traže i prenosiva znanja i veštine, ali i posedovanje širih kompetencija i ličnih karakteristika.

Na osnovu rezultata istraživanja Nacionalne službe za zapošljavanje („Analiza tržišta rada i prognoziranje potreba na tržištu rada u Republici Srbiji“, 2015), u grupi veština koje se definišu kao šire kompetencije i lične karakteristike, nalaze se veštine kao što su: analitičke veštine, orijentisanost ka rešavanju problema, organizovanost, timski rad, komunikativnost, ponašanje, spremnost na učenje i profesionalno usavršavanje, inicijativnost, preduzimljivost i slično. Veštine, kojima će se poslodavci najčešće upravljati pri biranju svojih zaposlenih, naročito budućih kadrova, sigurno će biti: spremnost na timski rad, numeričke sposobnosti i uopšte pokazivanje svih oblika inteligencije,

orijentisanost ka svim vidovima profesionalnog usavršavanja, ponašanje na radnom mestu, inicijativnost i preduzimljivost, te se ove veštine mogu smatrati najpoželjnijim.

3. Rezultati istraživanja Privredne komore Srbije (Analiza rezultata istraživanja o potrebama privrede za znanjima i veštinama, 2015), ukazuju da su poslodavci u Srbiji naveli sledeće prioritetne programe obuka: upravljanje poslovnim procesima, komunikacione veštine i upravljanje resursima, dok su zaposleni kao važne obuke naveli: komunikacione veština, upravljanje vremenom i stresom, veštine prodaje, što su pre svega obuke koje potpadaju pod kategoriju personalnih poslovnih veština.

Rezultat istraživanja ukazuje na nužnost promene poslovnog ponašanja visokoškolskih ustanova, u cilju kontinuiranog poboljšanja procesa i postizanja održivog uspeha. U smislu uvođenja nekih oblika nastavnih procesa, a pre svega praktične nastave, sprovedeno je sledeće istraživanje.

Tabela 34: *Odgovori po pitanjima o bitnim aspektima kvaliteta organizacije i realizacije nastavnog procesa, sa statističkim pokazateljima*

Redni broj	Pitanje	Odgovori					Statistički pokazatelji	
		Nimalo	Malo	Osrednje	Prilično	U velikoj meri	Srednja ocena	Standardna devijacija
1.	U kojoj meri je bitan kvalitet nastave kod izbora fakulteta?	1,2%	3,7%	16,5%	39,0%	39,6%	4,12	0,898
2.	U kojoj meri je bitno zaposlenje sudenata nakon završenih studija, kod izbora fakulteta?	1,2%	7,9%	12,8%	28,0%	50,0%	4,18	1,015
3.	U kojoj meri uprava i zaposleni rade na unapređivanju kvaliteta nastave?	1,8%	6,1%	23,2%	42,7%	26,2%	3,85	0,942
4.	U kojoj meri uprava i zaposleni rade na pružanju podrške studentima u toku nastave?	1,2%	6,1%	25,0%	40,2%	27,4%	3,87	0,930
5.	Da li se u ustanovi preduzimanju inicijative kako bi se unapredio rad u skladu sa potrebama studenata?	4,3%	9,1%	26,8%	38,4%	21,3%	3,63	1,051

6.	Mislite li da fakultet sprovodi analize o potrebama studenata tokom studiranja?	7,3%	17,1%	32,3%	26,8%	16,5%	3,28	1,149
7.	U kojoj meri ste zadovoljni sa kvalitetom nastavnog programa?	0,6%	3,0%	25,0%	43,3%	28,0%	3,95	0,842
8.	U kojoj ste meri zadovoljni sa uslovima za realizaciju nastave i učenja?	2,4%	6,7%	26,2%	39,6%	25,0%	3,78	0,979
9.	U kojoj meri ste zadovoljni organizacijom prakse van fakulteta i saradnja sa stučnjacima koji rade u praksi?	27,4%	14,6%	26,8%	15,2%	15,9%	3,81	0,937
10.	U kojoj meri ste zadovoljniji podrškom tokom nastave i učenja?	1,8%	4,9%	29,3%	38,4%	25,6%	4,08	0,946
11.	U kojoj meri su predavanja korisna za razumevanje nastavnih sadržaja?	1,2%	4,9%	18,9%	34,8%	40,2%	4,00	1,003
12.	U kojoj meri ste zadovoljni kvalitetom (dostupnošću) izvora informacija?	1,8%	4,9%	24,4%	29,3%	39,6%	2,77	1,411
13.	Da li ste za to da praksa na fakultetima bude obavezan vid nastave	9,1%	4,3%	15,9%	28,7%	42,1%	3,90	1,254
14.	Koliko vam je važna mogućnost napredovanja nakon završetka studije?	0,0%	0,6%	4,9%	31,1%	63,4%	2,39	0,747
15.	Koliko je važno da imate mogućnost učenja i razvoja sposobnosti?	0,0%	0,0%	7,3%	35,4%	57,3%	4,57	0,617
16.	U kojoj meri mislite da bi bilo korisno uvesti praktičnu nastavu na fakultetima	3,0%	4,9%	23,2%	42,7%	26,2%	4,50	0,631
17.	Da li ste zainteresovani da se nove praktične metode usavršavaju u studentskim kampusima?	6,1%	7,9%	21,3%	36,6%	28,0%	3,84	0,972

Tabela 35: *Smatrate li da treba uvesti praktičnu nastavu?*

Ponudeni odgovori	Broj ispitanika	%
Tokom jednog semestra	42	25,6
Tokom jedne školske godine	29	17,7
Tokom celog školovanja	93	56,7

Izvor: Istraživanje autora

Tabela 36: *U kojoj meri mislite da vas je fakultet pripremio i obučio za budući posao?*

Ponudeni odgovori	Broj ispitanika	%
Uopšte se ne osećam spremno	12	7,3
Dobio/la sam određena znanja, ali ne i veštine	90	54,9
Verujem da sam dosta dobro spremljen/a	48	29,3
Fakultet me je u potpunosti spremio	14	8,5

Izvor: Istraživanje autora

Za 78,6% studenata (Tabela 34), kvalitet nastave je vrlo bitan (odgovori: u „velikoj meri“ i „prilično“). Nih 78% su pri upisu na fakultet razmišljali o mogućnosti zaposlenja nakon završenih studija. Studenti smatraju da uprava i zaposleni rade na poboljšanju kvaliteta nastave „prilično“ i „u velikoj meri“ (68,9%), rade na pružanju podrške studentima u toku nastave (67,6%), da se unapređuje rad, u skladu sa potrebama studenata (59,7 %), da fakultet sprovodi analize o potrebama studenata tokom studiranja (43,3%). Studenti su „prilično“ i „u velikoj meri“ zadovoljni kvalitetom nastavnog programa (71,3%) i uslovima za realizaciju nastave i učenja (64,6). Kod izjašnjavanja po pitanju zadovoljstvu organizacijom prakse i saradnje sa stručnjacima koji rade u praksi, čak 42% studenata se negativno izjasnilo, dok je svoje zadovoljstvo iskazalo 31,1% studenata. Studenti su „prilično“ i „u velikoj meri“ zadovoljni podrškom tokom nastave i učenja (64%) i kvalitetom (dostupnošću) izvora informacija za učenje (68,9%). Studenti smatraju da su predavanja „prilično“ i „u velikoj meri“ (75%) korisna za razumevanje nastavnih sadržaja. Kod pitanja u vezi sa tim da li praksa na fakultetima treba da bude obavezan vid nastave, čak 70,8 % studenata misli da je to neophodno i to u toku celog školovanja 56,7%, (Tabela 35). Na pitanju „U kojoj meri mislite da Vas je Fakultet pripremio i obučio za budući posao?“, najviše studenata misli da su stekli određena znanja, ali ne i veštine 54,9%, dok 8,5 % studenata smatra da su u potpunosti spremni za posao (Tabela 36). Za studente je

važna mogućnost napredovanja, nakon završetka fakulteta „prilično“ i „u velikoj meri“ (94,5%). Za ispitanike je važno da imaju mogućnost učenja i razvoja sposobnosti u „velikoj meri“ i „prilično“ (92,7 %), dok se ocenom „osrednje“ izjasnilo samo 7,3 % anketiranih. Studenti smatraju da bi u „velikoj meri“ i „prilično“ (68,9 %) bilo korisno uvesti praktičnu nastavu na fakultet, takođe su u „velikoj meri“ i „prilično“ zainteresovani da se nove praktične metode usavršavaju u studentskim kampusima (64,6 %).

Rezultate na subskalama dobili smo pomoću računanja aritmetičke sredine (Tabela 34). Oni ukazuju da najveće vrednosti aritmetičke sredine imaju odgovori na pitanja „Koliko Vam je važna mogućnost napredovanja?“, (AS= 4,57; SD =0,617) i na pitanje “Koliko je za Vas važno da imate mogućnost učenja i razvoja sposobnosti?”, (AS= 4,50; SD=0,631), što pokazuje da je studentima vrlo važno da imaju mogućnost učenja i razvoja, a samim tim i napredovanja. Najnižu vrednost aritmetičke sredine imaju pitanja „U kojoj meri mislite da Vas fakultet pripremio i obučio za budući posao?” (AS =2,39; SD=0,747) i “U kojoj meri ste zadovoljni organizacijom prakse van Fakulteta i saradnjom sa stručnjacima koji rade u praksi?” (AS =2,77; SD=1,41), a standardna devijacija, koja je 1,41, znači da su na tu tvrdnju studenti različito odgovarali.

Tabela 37: Koeficijent korelacije između varijabli „Koliko Vam je važna mogućnost napredovanja?“ i “Koliko je za Vas važno da imate mogućnost učenja i razvoja sposobnosti?”

	Koliko Vam je važna mogućnost napredovanja?	Koliko je za Vas važno da imate mogućnost učenja i razvoja sposobnosti?
Pearson Correlation	1	0,504**
Sig. (2-tailed)		0,00
N	164	164

Izvor: Istraživanje autora

Na osnovu Pearsonovog koeficijenta korelacije ($r = 0,504$, $p=0,00$), utvrdili smo da postoji statistički značajna, pozitivna i visoka povezanost, između varijabli “Koliko Vam je važna mogućnost napredovanja?” i varijable “Koliko je za Vas važno da imate mogućnost učenja i razvoja sposobnosti?” (Tabela 37).

Tabela 38: U kojoj meri mislite da Vas je Fakultet pripremio i obučio za budući posao?

		Uopšte se ne osećam spremno	Dobio/la sam određena znanja, ali ne i veštine	Verujem da sam dosta dobro spremljen/a	Fakultet me je u potpunosti spremio
Godine studiranja	Niže godine	4	34	16	8
		2,4%	20,7%	9,8%	4,9%
	Više godine	8	56	32	6
		4,9%	34,1%	19,5%	3,7%
Ukupno		12	90	48	14
		7,3%	54,9%	29,3%	8,5%

Izvor: Istraživanje autora

Tabela 39: Doprinos Fakulteta osposobljavanju studenata za budući posao

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,737a	3	0,434

Izvor: Istraživanje autora

Na osnovu χ^2 testa ($\chi^2 = 2,737$, $df = 3$, $p = 0,434 > 0,005$) i njegove statističke značajnosti, utvrdili smo da ne postoji statistički značajna razlika između očekivanih i dobijenih frekvenci u odgovorima studenata sa nižih godina studija, u odnosu na više godine studija, na pitanje “U kojoj meri mislite da Vas je Fakultet pripremio i obučio za budući posao?” (Tabela 39). Najviše studenata (54,9 %) je dalo mišljenje da su stekli određena znanja, ali ne i veštine. Najmanje studenata (7,3 %) se uopšte ne oseća spremnim za budući posao (Tabela 38).

Tabela 40: Testiranje hipoteze H1

	Godine studija	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
U kojoj meri mislite da bi bilo korisno uvesti praktičnu nastavu na fakultetima?	Niže godine	62	3,89	1,175	0,149
	Više godine	102	3,91	1,306	0,129

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Da li ste za to da praksa na fakultetima bude obavezan vid nastave?	Equal variances assumed	0,437	0,509	-0,122	162	0,903	-0,025	0,203	-0,425	0,375
	Equal variances not assumed			-0,125	139,488	0,901	-0,025	0,197	-0,415	0,366

Izvor: Istraživanje autora

U proveravanju hipoteze koristili smo t-test. Na osnovu navedenih analiza, utvrdili smo da studenti viših godina studija imaju neznatno pozitivniji stav o uvođenju praktične nastave (AS=3,91, SD=1,306), u odnosu na studente nižih godina studija (AS=3,89, SD=1,175). Na osnovu t-testa i njegove statističke značajnosti ($t=-0,122$, $df=162$, $p=0,903 > 0,05$), možemo da zaključimo da dobijena razlika u odgovorima između grupa studenata viših i nižih godina studiranja nije statistički značajna (Tabela 40). Na osnovu navedenih analiza, možemo da odbacimo postavljenu hipotezu.

Tabela 41: Testiranje hipoteze H2

	Pol	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Da li ste za to da praksa na fakultetima bude obavezan vid nastave?	Muški	74	4,03	1,182	0,137
	Ženski	90	3,80	1,309	0,138

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Da li ste za to da praksa na fakultetima bude obavezan vid nastave?	Equal variances assumed	1,639	0,202	1,155	162	0,250	0,227	0,197	-0,161	0,615
	Equal variances not assumed			1,166	160,546	0,245	0,227	0,195	-0,157	0,611

Izvor: Istraživanje autora

Da bismo proverili ovu hipotezu koristili smo t-test. Na osnovu navedenih analiza, utvrdili smo da su student muškog pola imaju pozitivniji stav o uvođenju praktične nastave (AS=4,03, SD=1,182), u odnosu na studentkinje (AS=3,80, SD=1,30 df=162). Na osnovu t-testa i njegove statističke značajnosti ($t=1,155$, $df=162$, $p=0,250 > 0,05$), možemo da zaključimo da dobijena razlika u odgovorima između studenata i studentkinja, nije statistički značajna. Na osnovu navedenih analiza, možemo da odbacimo postavljenu hipotezu (Tabela 41).

Tabela 42: Testiranje hipoteze H3

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Beograd	49	3,69	1,176	0,168	3,36	4,03	1	5
Loznica	48	3,79	1,051	0,152	3,49	4,10	1	5
Jagodina	39	3,77	1,063	0,170	3,42	4,11	1	5
Čačak	28	3,61	1,343	0,254	3,09	4,13	1	5
Total	164	3,73	1,137	0,089	3,55	3,90	1	5

ANOVA					
Da li ste zainteresovani da se nove praktične metode usavršavaju u studentskim kampusima?					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,726	3	,242	0,184	0,907
Within Groups	209,926	160	1,312		
Total	210,652	163			

Izvor: Istraživanje autora

Da bismo ispitali ovu hipotezu primenili smo analizu varijanse (Anovu), sa varijablom „nastavni centri” (nezavisna) i varijablom „zainteresovanost studenata za usavršavanje u studentskim kampusima” (zavisna). Na osnovu F statistika i njegove statističke značajnosti ($F=1,069$, $p=0,383 > 0,005$ $df=6$), možemo da zaključimo da nema statistički značajne razlike u odgovorima studenata iz Beograda i ostalih nastavnih centara. Na osnovu navedenih analiza, možemo da odbacimo postavljenu hipotezu. U tabeli 42 su prikazane aritmetičke sredine i standardne devijacije grupa ispitanika iz različitih centara, na varijabli zainteresovanosti studenata za uvođenja novih praktičnih metoda u studentskim kampusima.

Tabela 43: Testiranje hipoteze H4

		Transformisana varijabla: Da li ste zainteresovani za uvođenje praktične nastave na fakultetima?		
		Nisam zainteresovan	Neodlučan	Zainteresovan
Centar	Beograd	4,2 %	3,2 %	22,6 %
	Loznica	7,9 %	6,7 %	14,6 %
	Jagodina	3,2 %	4,8 %	15,8 %
	Čačak	2,4 %	4,2 %	10,4 %
Ukupno		17,7 %	18,9 %	63,4 %

Izvor: Istraživanje autora

Da bismo izračunali ukupnu zainteresovanost studenata za uvođenje praktične nastave u svim nastavnim centrima, napravili smo novu varijablu, gde smo odgovore transformisali preko komande Recode into Different Variables i od petostepene Likertove skale, zbog lakšeg razumevanja, napravili smo novu varijablu, koja ima odgovore (nisam zainteresovan, neodlučan i zainteresovan) tj. grupisali smo odgovore. 17,7% studenata nije zainteresovano za uvođenje stručne prakse na fakultetima, 18,9 % je neodlučnih, dok je 63,4 % studenata zainteresovano za uvođenje praktične nastave. Najviše zainteresovanih je iz centara u Jagodini i Beogradu (Tabela 43). Na osnovu navedenih analiza, možemo da prihvatimo postavljenu hipotezu.

Tabela 44: Testiranje hipoteze H5

		Smatrate li da praktičnu nastavu treba uvesti?		
		Tokom jednog semestra	Tokom jedne školske godine	Tokom celog školovanja
Centar	Beograd	7,3%	4,3%	18,3%
	Loznica	5,5%	7,3%	16,5%
	Jagodina	6,7%	4,9%	12,2%
	Čačak	6,1%	1,2%	9,8%
Ukupno		25,6%	17,7%	56,7%

Izvor: Istraživanje autora

Analizirajući odgovore studenata po centrima na pitanje „Smatrate li da praktičnu nastavu treba uvesti (tokom jednog semestra, tokom jedne godine, tokom celog školovanja)?”, utvrdili smo da 56,7% studenata smatra da praktičnu nastavu treba uvesti tokom celog školovanja, da praktičnu nastavu treba uvesti tokom jedne godine misli 17,7% studenata, a 25,6% studenata je mišljenja da praktičnu nastavu treba uvesti tokom jednog semestra (Tabela 44). Na osnovu navedenih analiza ne možemo da prihvatimo postavljenu hipotezu.

Napred dobijeni rezultati poslužili su za dizajniranje modela za organizaciju i realizaciju studentskih praksi.

Obavezna praksa je neophodna, kako za studente fakulteta ekonomskih opredeljenja, tako i za studente ostalih fakulteta i trebalo bi da postane sastavni deo visokog obrazovanja.

Obaveznu studentsku praksu treba rešiti na sistemski način, odnosno odgovarajućim zakonima. Sistemsko rešenje stručne prakse mora da podrazumeva i motivisanje studenata da se uključe u “praktičan” način učenja.

Savremeno obrazovanje, pored teorijskih znanja, treba svršenim studentima da obezbedi i određena praktična znanja i često specifične veštine. Visokoškolske ustanove u Srbiji, do sada nisu posvećivale potrebnu i dovoljnu pažnju praktičnom radu studenata i njihovoj stručnoj praksi.

Rezultati naših istraživanja su pokazali da su studenti vrlo zainteresovani za sticanje praktičnih znanja i veština tokom studiranja. Time su potvrđene postavljene hipoteze.

Najvećom ocenom ispitanici su ocenili pitanja „Koliko Vam je važna mogućnost napredovanja?” (4,57 sd=0,617) i “Koliko je za Vas važno da imate mogućnost učenja i razvoja sposobnosti?” (4,50 sd=0,631). Studentima je veoma bitna i mogućnost zaposlenja nakon završetka studija (as=4,18 sd=1,015), kao i kvalitet nastave (as=4,12 sd=0,898).

Najmanju vrednost aritmetičke sredine ima pitanje „U kojoj meri mislite da Vas je Fakultet pripremio i obučio za budući posao?” (as =2,39 sd=0,747) i “U kojoj meri ste zadovoljni organizacijom prakse van fakulteta i saradnjom sa stručnjacima koji rade u praksi?” (as =2,77 sd=1,41), a standardna devijacija, koja ima vrednost 1,41, znači da su na tu tvrdnju studenti različito odgovarali. 54,9 % studenata smatra da su tokom studija stekli određena znanja, ali ne i veštine, 29,3% studenata smatra da je dosta dobro spremljeno za budući posao, 8,5 % misli da su u potpunosti pripremljeni, a uopšte ne oseća spremno za budući posao samo 7,3 % studenata. Studenti su nešto nižom ocenom ocenili praksu van fakulteta i saradnju sa stručnjacima koji rade u praksi (as=2,77 sd=1,141).

17,7% studenata nije zainteresovano za uvođenje stručne prakse na fakultetu, 18,9 % je neodlučnih, dok je 63,4% studenata zainteresovano za uvođenje praktične nastave. Najviše zainteresovanih je iz centara u Jagodini i Beogradu. Analizirajući odgovore studenata po centrima, na pitanje „Smatrate li da praktičnu nastavu treba uvesti (tokom jednog semestra, tokom jedne godine, tokom celog školovanja)?”, utvrdili smo da 56,7% studenata smatra da praktičnu nastavu treba uvesti tokom celog školovanja. Da praktičnu nastavu treba

uvesti tokom jedne godine misli 17,7% studenata, a 25,6% studenata je mišljenja da praktičnu nastavu treba uvestu tokom jednog semestra.

Studenti muškog pola imaju pozitivniji stav o uvođenju praktične nastave ($as=4,03$, $sd=1,182$), u odnosu na studentkinje ($as=3,80$, $sd=1,30$ $df=162$), ali dobijena razlika u odgovorima između studenata i studentkinja nije statistički značajna. Takođe, utvrđena je identična zainteresovanost studenata po edukacionim centrima za uvođenje kampusa

Ovo istraživanje se može posmatrati polaznim i treba ga dalje proširiti i produbiti (anketa namenjena profesorima i njihov stav o uvođenju prakse, anketa za uslove i resurse studiranja, anketa o administrativnom osoblju i njihovim uslugama i drugo) i na osnovu svestrane analize predložiti izmene kurikuluma, u smislu:

- Definisanja novih profila zanimanja, sa većim učešćem praktične nastave;
- Povezivanja obrazovanja sa privredom i tržištem rada, kao i drugim raelevantnim činioicima društvenog i privrednog života;
- Uvođenja novih oblika nastavnog procesa i prakse;

Navedeno se može postići većim učešćem mentora, koji će studentima preneti ne samo znanje, nego i veštine, čime će se poboljšatii ostvareni kvalitet nastave.

Budući obrazovni programi treba da stave akcenat na povezivanje kreativnosti i originalnog mišljenja studenata, sa znanjima iz različitih oblasti i njihovom primenom u praksi.

ZAKLJUČAK

Obrazovanje je ključni činilac promena i nezaobilazni faktor društveno-ekonomskog razvoja Republike Srbije.

Obrazovni sistem se prilagođava promenama sposobnim menadžmentom i aktivnošću svih zaposlenih, trajnim poboljšanjem kvaliteta i unapređenjem ključnih varijabli obrazovnog procesa, čime se stvara osnova za poboljšanje ličnih performansi nastavnika i performansi ustanove.

Sinergijskim efektom saradnje sektora obrazovanja i privrednog sektora, angažovanjem državnih institucija, mobilnošću što većeg broja istraživača i transferom njihovih znanja, moguće je ostvariti ekonomski rast i razvoj Republike Srbije, zasnovan na znanju.

Sprovedena istraživanja ukazuju na manjkavosti obrazovnog procesa u izgradnji kompetencija, odnosno znanja, veština i vrednosti, potrebnih za lični razvoj i profesionalni napredak, a posebno znanja i veština neophodnih za razvoj preduzetničkog biznisa.

Istraživanja su ukazala na potrebu uvođenja novih oblika nastavnog procesa i stručne prakse.

Adekvatno osiguranje kvaliteta (standardi i sistem praćenja kvaliteta) još uvek nije u primeni u sistemu obrazovanja, pa se sreću različiti nivoi kvaliteta, kako u programskoj ponudi, tako i u organizacionim oblicima. Samo su dve visokoškolske ustanove u Srbiji uvele sistem kvaliteta, a jedna od njih je Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu.

Takođe, obrazovanje zaposlenih u sistemu obrazovanja nije usklađeno ni ujednačeno, ni u sadržajnom pogledu, ni u pogledu kvaliteta i obrazovnog nivoa. Evaluacija kvaliteta rada obrazovnih institucija i nastavnika je formalna, što ima za posledicu nizak kvalitet nastave i nizak nivo znanja sa kojim se izlazi iz škole.

Implementacijom menadžmenta u obrazovanje, uvodi se najbolja međunarodna praksa za upravljanje školom i njenim procesima, unapređuju se uslovi rada, postiže se rast kompetencija za upravljanje ustanovom, rešavaju se svakodnevni problemi, jača se imidž škole i motivacija zaposlenih, postiže se zadovoljstvo učenika, studenata i roditelja, što sve skupa ima značajne implikacije na društveno-ekonomski razvoj, čime se potvrđuje osnovna hipoteza „implementacija menadžmenta u obrazovanju je ključna pretpostavka izgradnje obrazovnih institucija, prema zahtevima društveno-ekonomskog razvoja“.

Zbog rastuće konkurencije (32%) i novih tehnologija (29%), promene u procesu rada su neminovne, kako su procenili ispitanici u empirijskom istraživanju.

Rezultati istraživanja o zadovoljstvu poslodavaca ukazuju na važnost veština komunikacije, veština rukovođenja, što se podudara sa potrebom za obuku (rezultat istraživanja Privredne komore Srbije). Veštine koji poslodavci najviše cene prilikom zapošljavanja, jesu veštine komunikacije, inicijativa, organizacijske i analitičke veštine,

veštine rukovođenja (na to upućuju rezultati istraživanja Nacionalne službe za zapošljavanje). Veštine timskog rada (85%) su veoma važne da bi radni proces bio efektivniji.

Rezultati empirijskog istraživanja zadovoljstva poslodavca, zadovoljstva zaposlenih i istraživanje Nacionalne službe za zapošljavanje, navode na zaključak da privredni subjekti u Srbiji najmanje sprovode obuke usavršavanja iz oblasti stranih jezika, pa bi preporuka poslodavcima bila da programe obuke iz ove oblasti treba neophodno intenzivirati. Preduzeća, koja žele bolju poziciju na tržištu, moraju da imaju svest da obrazovanje, odnosno ulaganje u obrazovanje i obuku kadrova, predstavlja kompetitivnu prednost.

Nezadovoljstvo poslodavaca (68%) sa ishodima određenih studijskih programa, odnosno sa kompetencijama i znanjima određenih profila, upućuje na činjenicu da su neophodne promene u obrazovnoj politici.

Nezadovoljstvo poslodavaca sa veštinama (38%), zatim nivoom znanja (32%) i pristupom (30%), navodi na zaključak da je neophodno redefinisati studijske programe, orjentisati ih ka stručnim i praktičnim znanjima, sticanju veština.

Najtraženiji profili zanimanja u narednih pet godina, prema rezultatima istraživanja zadovoljstva poslodavca su: diplomirani mašinski inženjer, diplomirani građevinski inženjer, diplomirani inženjer informatike, diplomirani menadžer prodaje. Takođe, u narednih pet godina, oblasti za nova zapošljavanja, kako su ocenili poslodavci, jesu: oblast mašinstva, građevine, ekonomije i menadžmenta. Oblasti u kojima će se najviše zapošljavati korespondira najtraženijim profilima u narednih pet godina.

Fokus savremenog koncepta obrazovanja treba da bude usmeren ka sticanju praktičnih znanja i veština, opšte primenljivih u svim sferama života. Orijentisanost ovakvog koncepta treba da proizvede studente sa kompetencijama prepoznatljivim, kako u nacionalnim, tako i u internacionalnim okvirima. Ovo navodi na zaključak da visokoobrazovne institucije moraju promeniti svoj način rada, u pogledu interakcije, primene savremenih metoda, tehnika i učila, dizajna studijskih programa, u skladu sa zahtevima poslovanja i tržišta rada.

Dalji razvoj obrazovanja treba da uvaži dobijene rezultate ovog istraživanja i orjentiše se u pravcu :

- Definisanja novih profila zanimanja;
- Povezivanja obrazovnog sektora i tržišta rada;
- Promocije kulture kvaliteta i organizacione kulture;
- Uvođenja novih oblika nastave i prakse.

To zahteva angažovanje institucija na nivou države, mobilnost većeg broja istraživača, transfer znanja, investiranje u naučnoistraživačku delatnost.

Sinergijskim efektom saradnje između sektora obrazovanja i privrednog sektora moguće je ostvariti ekonomski rast i razvoj, kao i ekonomiju zasnovanu na znanju.

Saradnja između privrednog sektora i sektora obrazovanja treba da se ogleda, između ostalog, u zajedničkim programima i projektima i inovacionoj delatnosti.

Implementacijom sistema menadžmenta kvaliteta, visokoškolska ustanova podiže nivo organizovanosti i poboljšava performanse ustanove, što implicira zadovoljstvo svih zainteresovanih strana i korisnika usluge visokog obrazovanja. Zato je preporuka da se novim obrazovnim i inovativnim rešenjima omogući uspostavljanje fleksibilnog koncepta, koji će moći da odgovori globalnim promenama i zahtevima vremena, kao i da uspostavi ravnotežu između čitavog niza nedovoljno jasnih, a ponekad i kontradiktornih zahteva, koji se pred univerzitet postavljaju.

Isto tako, istraživanja drugih relevantnih organizacija i institucija ukazuje da je neophodno redefinisati obrazovni sistem prema potrebama društvenog razvoja.

Istraživanje predstavlja osnov za otklanjanje jaza između obrazovanja određenih profila i stvarnih potreba tržišta rada, odnosno za smanjenje suficita kadrova, kao i osnov da se ukaže na manjkavosti obrazovnog procesa, u pogledu izgradnje kompetencija, odnosno znanja i veština određenih profila, zanimanja i studijskih programa.

Postizanje zadovoljstva korisnika usluge visokog obrazovanja, pozicionira visokoobrazovnu ustanovu na tržištu visokog obrazovanja i obezbeđuje održivi uspeh u dugom vremenskom periodu.

Održivi uspeh visokoobrazovne ustanove postiže se putem dostizanja određenih nivoa zadovoljstava studenata:

- kvalitetom studijskih programa;
- kvalitetom rada nenastavnog osoblja (sekretarijat i studentska služba);
- nivoom zadovoljstva tehničkom opremljenošću radnog prostora i biblioteke;
- kvalitetom nastavnog osoblja i
- zadovoljstvom kvalitetom nastavnog procesa.

Primena koncepta integrisanog sistema menadžmenta u visokom obrazovanju ima za cilj da poveća efikasnost i usaglasi sve nivoe upravljanja i odlučivanja, kao i da uspešno realizuje nastavno-obrazovni proces.

Svaki nivo upravljanja i odlučivanja je u korelaciji sa faktorima iz internog i eksternog okruženja.

Integrisani sistem menadžmenta racionalizuje primenu zajedničkih elemenata i na taj način obezbeđuje zajednički sinergijski efekat funkcija menadžmenta.

Pored navedenog, treba naglasiti da je stvaranje stabilne ekonomije, zasnovane na znanju, moguće osvariti uz pomoć definisane nacionalne politike.

Formalno i neformalno obrazovanje imaju zadatak da obezbede opšta znanja i vrednosti, potrebne za lični razvoj i profesionalni napredak, a posebno onih znanja i veština neophodnih za razvoj preduzetničke ekonomije. U tom cilju, obrazovni sistem treba da omogući razvoj ljudskih resursa, koji će dati značajan doprinos u kreiranju konkurentne i dinamične preduzetničke ekonomije, sposobne za održivi ekonomski rast.

Politika obrazovanja ne treba da bude samo politika kreiranja ljudskih resursa, već je i deo ukupne razvojne politike jednog društva, u kome privredni subjekti treba da budu ključni pokretači inovacija, konkurentnosti i unapređenja savremenog obrazovnog sistema. Ulaganje u obrazovanje, odnosno u obezbeđivanje odgovarajućih ljudskih resursa, kao odgovor na izražene potrebe tržišne ekonomije, ima karakter investicionog ulaganja i postaje preduslov, bez koga se ne može ostvariti održiv ekonomski napredak.

Nezadovoljstvo poslodavaca sa veštinama, nivoom znanja i pristupom, navodi na zaključak je neophodno redefinisati studijske programe, orjentisati ih ka stručnim i praktičnim znanjima, ka sticanju veština.

Savremeni koncept obrazovanja treba da bude usmeren ka sticanju praktičnih znanja i veština, opšte primenljivih u svim sferama života. Orijeisanost ovakvog koncepta treba da proizvede kadrove sa kompetencijama prepoznatljivim, kako u nacionalnim, tako i u internacionalnim okvirima.

Ovo navodi na zaključak da visokoobrazovne institucije moraju promeniti svoj način rada, u pogledu interakcije i sinergijskog dejstva primenom savremenih metoda, tehnika i učila, kao i dizajna studijskih programa, u skladu sa zahtevima poslovanja i tržišta rada.

Dalji razvoj obrazovanja treba da uvaži dobijene rezultate ovog istraživanja i orjentiše se u pravcu :

- Definisanja novih profila zanimanja;
- Povezivanja obrazovnog sektora i tržišta rada;
- Promocije kulture kvaliteta;
- Uvođenja novih oblika nastave i prakse.

Znanje mora, pre svega, biti u funkciji razvoja privrede i društva uopšte. To zahteva angažovanje institucija na nivou države, mobilnost većeg broja istraživača, transfer znanja, investiranje u naučnoistraživačku delatnost. Sinergijskim efektom saradnje između sektora obrazovanja i privrednog sektora moguće je ostvariti napredak društva i ekonomije zasnovanu na znanju.

Studijski programi novih profila zanimanja treba da budu zasnovani na dostignućima nauke i definisani prema potrebama tržišta rada, u cilju obezbeđivanja neophodnih znanja i veština.

U skladu sa savremenim tendencijama u obrazovanju, treba definisati interdisciplinarne, multidisciplinarne i transdisciplinarne studije.

Kod studenata treba razvijati kreativne sposobnosti i praktične veštine, sa ciljem usavršavanja za postizanje uspešne lične i društveno korisne karijere.

Na osnovu svega navedenog, može se izvesti zaključak da uspostavljanjem sistema menadžmenta i njegovom implementacijom, visokoškolska ustanova podiže nivo organizovanosti i poboljšava performanse ustanove, što implicira zadovoljstvo svih zainteresovanih strana i korisnika usluge visokog obrazovanja.

Kontinuiranim poboljšavanjem performansi, upravljanjem faktorima iz okruženja, upravljanjem rizicima i upravljanjem inovacijama, treba odgovoriti svim zahtevima iz okruženja.

Naučni doprinos ovog istraživanja ogleda se u naučnoj deskripciji sistema menadžmenta visokoobrazovne ustanove i u mogućnosti primene koncepta integrisanog sistema menadžmenta.

Veliki značaj primene ovakvog modela ogleda se u efektivnosti, efikasnosti i održivosti, kako poslovnog, tako i obrazovnog sistema.

Društveni doprinos ove studije ogleda se u činjenici da implementacija menadžmenta u obrazovanju treba da doprinese postizanju održivog uspeha na konkurentnom akademskom prostoru.

Rezultati empirijskog istraživanja doktorske disertacije značajni su sa aspekta predloga mera i aktivnosti definisanja obrazovne politike, u pravcu :

- Definisanja profila zanimanja potrebnih budućnosti;
- Pokretanja inicijative za saradnju na širem društvenom prostoru;
- Definisane smernice za plan zapošljavanja i profila zanimanja u narednom periodu;
- Kreiranja i merenja performansi obrazovnog procesa sa aspekta privrede;
- Instruisanja u pogledu primene i integracije menadžment sistema.

Istraživanje ukazuje i na manjkavosti obrazovnog procesa, u pogledu izgradnje kompetencija, odnosno znanja i veština određenih profila zanimanja i studijskih programa.

Dalja istraživanja biće orjentisana:

- u pravcu uslova i mogućnosti implementacije menadžment sistema;

- na identifikaciju, analizu i primenu profila zanimanja potrebnih budućnosti;
- na identifikaciju potreba korisnika, kao i na merenje zadovoljstva.

Koncept menadžmenta u sektoru visokog obrazovanja daje mnoštvo razloga za dalja istraživanja, u cilju poboljšanja procesa i performansi. Bez orijentacije na kvalitet ne može se postići napredak.

Istraživanja, u pogledu identifikacije zanimanja potrebnih budućnosti, su i potreba za unapređenjem savremenih tokova reforme visokog obrazovanja.

LITERATURA:

1. Aaron H. J., Who Pays the Property Tax? A New View. Brookings Institution, Washington, DC, 1975.
2. Adelman I. A., linear programming model of educational planning: A case study of Argentina. In: Adelman I, Thorbecke E (eds.) 1966 The Theory and Design of Economic Development. Johns Hopkins, Ames, Iowa
3. Adelman I., Sparrow F. T., Experiments with linear and piece-wise dynamic programming models. In: Adelman I, Thorbecke E (eds.) 1966 The Theory and Design of Economic Development. Johns Hopkins, Ames, Iowa
4. Anderson C A, Bowman M. J., Concerning the role of education in development. In: Geertz C (ed.) 1963 Old Societies and New States: The Quest for Modernity in Asia and Africa. Collier Macmillan, London, pp. 247-79
5. Balderston J, Wilson A, Freire M, Simonen M., Malnourished Children of the Rural Poor: The Web of Food, Health, Education, Fertility, and Agricultural Production. Auburn House, Cambridge, Massachusetts, 1981.
6. Becker G. S., Human Capital. Columbia University Press, New York, 1964.
7. Becker G. S., Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Columbia University Press, New York, 1964.
8. Benson C., The Economics of Public Education, 3rd ed. Houghton Mifflin, Boston, Massachusetts, 1978.
9. Benson C. S., The Economics of Public Education, 3rd edn. Houghton Mifflin, Boston, Massachusetts, 1978.
10. Berg L., Education and Jobs: The Great Training Robbery. Beacon, Boston, Massachusetts, 1971.
11. Berry A., Education, income, productivity, and urban poverty. In: King T (ed.) 1980 Education and Income. World Bank, Washington, DC, Chap. 4, 1980.
12. Blaug M., An Introduction to the Economics of Education. Penguin, Harmondsworth, 1970.
13. Blaug M., The empirical status of human capital theory: A slightly jaundiced view. J. Econ. Lit, 1976, 14: 827-55
14. Bogavac T., Obrazovanjem u budućnost, školske novine, Zagreb, 1985.
15. Bowen H. R., Investment in Learning: The Individual and Social Value of American Higher Education. Jossey-Bass, San Francisco, California, 1977.

16. Bowen H. R., *Investment in Learning: The Individual and Social Value of American Higher Education*. Jossey-Bass, San Francisco, California, 1977.
17. Bowles S. *Planning Educational Systems for Economic Growth*. Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1969.
18. Bowman M. J., The human investment revolution in economic thought. *Sociol. Educ*, 1966, 39: 111-37
19. Break G. F., The incidence and economic effects of taxation. In: Blinder A S, Solow R M, Break G F, Steiner P O, Netzer R (eds.) 1974 *The Economics of Public Finance. Essays*. Brookings Institution, Washington, DC, 1974, pp. 119-240
20. Benard J., General optimization model for the economy and education. In: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 1967 *Mathematical Models in Educational Planning*. OECD, Paris, 1967.
21. Carnegie Council on Policy Studies in Higher Education, *The Carnegie Council on Policy Studies in Higher Education: A Summary of Reports and Recommendations*. Jossey-Bass, San Francisco, California, 1980.
22. Cartler A. M., *Ph.D's and the Academic Labor Market*. Report prepared for the Carnegie Commission on Higher Education. McGraw-Hill, New York, 1976.
23. Catterall J. S., Levin H. M., Public and private schools: Evidence on tuition tax credits. *Sociol. Educ*. 1982, 55: 144-51
24. Centre for Educational Research and Innovation/Organisation for Economic Co-operation and Development (CERI/OECD) 1979 *Educational Financing and Policy Goals for Primary Schools*, Vol. 1: Australia, Canada, Germany; Vol. 2: United Kingdom, United States, Yugoslavia; Vol. 3: Netherlands, Norway, Sweden, Italy. OECD, Paris
25. Chambers J. G., Educational cost differentials and the allocation of state aid for elementary/secondary education. *J. Hum. Resour*. 1978, 13: 459-81
26. Chenery H B, Uzawa H 1958 Non-linear programming in economic development. In: Arrow K J, Hurwicz L, Uzawa H (eds.) 1958 *Studies in Linear and Non-Linear Programming*. Stanford University Press, Stanford, California
27. Cohn E., *The Economics of Education*, rev. edn. Ballinger, Cambridge, Massachusetts, 1980.
28. Cohn, E., *The Economics of Education*, rev. edn. Ballinger, Cambridge, Massachusetts, 1979.
29. Coleman J. S., Moynfhan D. P., (eds.) *On Equality of Educational Opportunity*. Government Printing Office, Washington. DC, 1966.

30. Collins R., *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*. Academic Press, New York, 1979
31. Coons J. E., Clune W. H., Sugarman S. D., *Private Wealth and Public Education*. Belknap Press, Cambridge, Massachusetts, 1970.
32. Cooper C., Fletcher J., Fyall A, Gilbert D., Wanhill S., *Tourism - Principles and Practice*, Prentice Hall, London, 2005.)
33. Correa H., Tinbergen J., Quantitative adaptation of education to accelerated growth. *Kyklos*, 1962, 15: 776-86
34. Craig J. E., The expansion of education. In: Berliner D. C., (ed.) *Review of Research in Education*, Vol. 9. American Educational Research Association, Washington, DC, 1981, pp. 151-213
35. Delić N., *Informaciono-komunikacione tehnologije u obrazovanju (specijalistički rad)*, Panevropski univerzitet APEIRON, Banja Luka, 2008, str. 10, [http://apeironsrbija.edu.rs/Centar_za_izdavacku_djelatnost/Radovi/Specijalisticki/NedimDelic.pdf (pristupljeno 19. 12. 2017)]
36. D. Han 'Planning and Control - the Concept of Controlling', 1997.
37. Davis R. G., *Planning Education for Development*, Vol. 1: Issues and Problems in the Planning of Education in Developing Countries. Center for Studies in Education and Development, Harvard University, Cambridge, Massachusetts, 1980.
38. Davis R. G., *Planning Education for Development*, Vol. 2: Models and Methods for Systematic Planning of Education. Center for Studies in Education and Development, Harvard University, Cambridge, Massachusetts, 1980.
39. Dore R., *The Diploma Disease: Education, Qualification and Development*. University of California Press, Berkeley, California, 1976.
40. Dorfman R., Samuelson P. A., Solow R. M., *Linear Programming and Economic Analysis*. McGraw-Hill, New York, 1958.
41. Eckaus R. S., *Estimating the Returns to Education: A Disaggregated Approach*. Carnegie Commission on Higher Education, Berkeley, California, 1973.
42. Eicher J-C, Orivel F., *The Allocation of Resources to Education Throughout the World*, UNESCO, Paris, 1980
43. European Tourism Forum, Limasol, Cyprus, *Workshop 3 report: New Trends, New Markets*, 2006.
44. Feldstein M. S., Wealth, neutrality, and local choice in public education. *Am. Econ.* 1975, Rev. 65: 75-89

45. Flammang R. A., Economic growth and economic development: Counterpart or competitors? *Econ. Dev. Cult. Change*, 1979 28: 47-61
46. Foster P., The vocational school fallacy in development planning. In: Anderson C A, Bowman M. J., (eds.) *Education and Economic Development*. Aldine, Chicago, Illinois, 1965, pp. 142-63
47. Foster P. J., The vocational school fallacy in development planning. In: Anderson C. A., Bowman M. J., (eds.) *Education and Economic Development*. Aldine, Chicago, Illinois, 1965, pp. 142-66
48. Freeman R. B., *The Overeducated American*. Academic Press, New York, 1976.
49. Friedman M., *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press, Chicago, Illinois, 1962.
50. G. Daniel 'Controlling' – 1993.
51. Gale D., *The Theory of Linear Economic Models*. McGraw-Hill. New York, 1960.
52. Garms W. I., Guthrie J. W., Pierce L. C., *School Finance: The Economics and Politics of Public Education*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1978.
53. Goody J. R., Watt I The consequences of literacy. In: Goody J. R., (ed.) *Literacy in Traditional Societies*. Cambridge University Press, Cambridge, 1968. pp. 27-68
54. Gregory P. An assessment of changes in employment conditions in less developed countries. *Econ. Dev. Cult. Change*, 1980, 28: 673-700
55. Grupa autora, *Kvalitetno obrazovanje za sve - put ka visokom društvu*, Ministarstvo prosvete i sporta, Beograd, 2002.
56. H. Folmuth „Instruments of Controlling“ – 2001.
57. Hanushek E. A., *Education and Race: An Analysis of the Educational Production Process*. Lexington Books, Lexington, Massachusetts, 1972.
58. Harbison F. H., Myers C. A., *Education, Manpower, and Economic Growth: Strategies of Human Resource Development*. McGraw-Hill, New York, 1964.
59. Hartman W. T., Estimating the costs of educating handicapped children: A resource-cost model approach: Summary report. *Educ. Eval. Pol. Anal.* 3(4): 33-47
60. Hawley A H, Fernandez D, Singh H 1979 Migration and employment in Peninsular Malaysia, 1970. *Econ. Dev. Cull. Change*, 1981, 27: 491-504
61. Heyneman S. P., Loxley W. A., Influences on academic achievement across high and low income countries: A re-analysis of IEA data. *Sociol. Educ.* 1982, 55: 13-21

62. Hollister R. G. A., Technical Evaluation of the First Stage of the Mediterranean Regional Project. Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, 1967.
63. Hu T-W, Stromsdorfer E. W., Cost-benefit analysis of vocational education. In: Abramson T Y, Tittle C. K., Cohen L., (eds.) Handbook of Vocational Education Evaluation. Sage, Beverly Hills, California, 1979, Chap. 8.
64. Huntsberg J. R., The efficient allocation of resources in Canadian education. Haroard University Economic Development Report, No. 103, July 1968.
65. Inkeles A., Holsinger D. B., (eds.), Education and Individual Modernity in Developing Countries. Brill, Leiden, 1974.
66. Inter-American Development Bank, The Financing of Education in Latin America. Inter-American Development Bank, Washington, DC, 1980.
67. International Council for Local Environmental Initiatives (ICLEI) 2002, Local agenda 21 Campaign, <http://www.idei.org/iclei/la21.htm> [2002, July 2].
68. Jašić Z., Uvod u ekonomiku obrazovanja, informator, Zagreb, 1979.
69. Jencks C. S., Smith M., Acland H., Bane M. J., Cohen D., Gintis H., Heyns B., Michelson S., Inequality: A Reassessment of the Effect of Family and Schooling in America. Basic Books, New York, 1972.
70. Jurkowitsch, S., Vignali, C., Kaufmann, H.R., 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, 2006, pp. 9-16.
71. Kamenov K., Asenov A., „Business Controlling“ – 2008.
72. Karminksi A., Falko S. G., „Controlling“ – 2006.
73. Kakalik J. W., Furry W.S., Thomas M. A., Carney M. F., The Cost of Special Education. Rand, Santa Monica, California, 1981.
74. Karavidić S., Čukanović-Karavidić M., Ekonomika i finansijski menadžment u obrazovanju, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, 2008.
75. Karavidić S., Decentralizacija i menadžment u funkciji razvoja obrazovanja - socio-ekonomski aspekti, Institut za ekonomiju i finansije Beograd, Beograd 2007.
76. Karavidić S., Ivković D., Finansijsko izveštavanje i menadžment kontrola, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, 2010.
77. Karavidić S., Menadžment u obrazovanju, Institut za pedagogiju i andragogiju , Filozofski fakultet u Beogradu, Beograd, 2006.

78. Karavidić S., Čukanović-Karavidić M., Menadžment, Visoka škola za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo, Beograd, 2016.
79. Kearne's A. T., , Location Attractiveness Index - Making Offshore Decisions, Foreign Policy, New York, 2004.
80. Kearney, A. T., Measurement Globalization: who's Up, Who's Down? Foreign Policy, March, New York, 2004.
81. King T., (ed.) Education and Income: A Background Study for World Development Report 1980. World Bank Staff Working Paper No. 402 World Bank. Washington, DC, 1980.
82. Koncul Niko, Položaj turizma u globalnim i europskim integracijskim procesima UDK 338.48:061.1 (4-67 EU), 2017, Pregledni članak.
83. Kosarkoska D., Menadžment kontrola, Fakultet za turizam i ugostiteljstvo, Centar za naučno-istraživačka radota, 2004. Kosarkoska D., Kontrolingot kako funkcija na menadžmentot, Zbornik na trudovi, FTU, Ohrid, 2000.
84. Lerner D., The Passing of Traditional Society: Modernizing the Middle East. Free Press, Glencoe, Illinois, 1958.
85. Lockheed M. E., Jamison D. T., Lau L. J., Farmer education and farm efficiency: A survey. Econ. Dev. Cult. 1980, Change 29: 37-76
86. Madaus G. F, Schooling Effectiveness: A Reassessment of the Evidence McGraw-Hill, New York, 1979.
87. Marković D. Ž., Bogdan I. B., Ristić Ž. L., Ekonomija obrazovanja, EtnoStil, Beograd, 2010.
88. McClelland D. C., Winter D. G, Motivating Economic Achievement. Free Press, New York, 1969.
89. McPartland J. M., Karweit N., Research on educational effects. In: Walberg H. J., (ed.) Educational Environments and Effects: Evaluation Policy, and Productivity, McCutchan, Berkeley, California, 1979.
90. Man R., Mayer E., „Controlling for Beginner“ – 1992.
91. Nordell L. P., 1967, A dynamic input-output model of the California educational system (Doctoral dissertation. University of California, Center for Research in Management Science) Dissertation Abstracts International 1969 29: 2004A (University Microfilms No. 68-10, 383)
92. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Mathematical Models in Education Planning. OECD, Paris, 1967

93. Psacharopoulos G., Estimating shadow rates of return to investment in education. *J. Hum. Resour.* 1970, 5: 34-50
94. Psacharopoulos G., An input-output model for the assessment of labor skill requirements. *Higher Educ.* 1973, 2: 461-74
95. Psacharopoulos G. *Returns to Education: An International Comparison.* Jossey - Bass, San Francisco, California, 1973.
96. Psacharopoulos G., Measuring the welfare effects of educational policies. In: Halberstadt V., Culyer A. J., (eds.) *Public Economics and Human Resources.* 31st Congress of the National Institute of Public Finance. Nice, September 8-12, 1975. Cujas, Paris, 1977
97. Psacharopoulos G., Returns to education: An updated international comparison. *Comp. Educ.* 1981, 17: 321—41
98. Reiser D., Globalisation: An old phenomenon that needs to be rediscovered for tourism? *Tourism and Hospitality Research*, 2003, 4(4), 306.
99. Ristić Ž., *Menadžment znanja, Ekonomija nauke i obrazovanja*, Beograd, 2001.
100. S.G. Falko - „Controlling for Managers and Specialists“ - 2008.
101. Simeonov O., „Controlling - Fundamentals of Controlling, Operational Controlling“ – 2004.
102. Schultz T. W., Investment in human capital. *Amer. Econ. Rev.* 1961, 51:1-17
103. Schultz T. W., *The Economic Value of Education.* Columbia University Press, New York, 1963.
104. Sen A 1964 Comments on the paper by Messrs. Tinbergen and Bos. In: *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) The Residual Factor and Economic Growth.* OECD, Paris, 1964.
105. Sobel L., The human capital revolution in economic development: Its current history and status. *Comp. Educ. Rev.* 1978, 22: 278-308
106. Solmon L. C., New findings on the links between college education and work. *Higher Educ.* 1981, 10: 615-48
107. Solmon L. C., Ochsner N. L., New findings on the effects of college. In: *American Association for Higher Education Current Issues in Higher Education.* American Association for Higher Education, Washington, DC, 1978.
108. *Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine (Nacrt za diskusiju)*, Vlada Republike Srbije, Ministarstvo prosvete i nauke,

http://www.kg.ac.rs/Docs/strategija_obrazovanja_do_2020.pdf (pristupljeno 19. 12. 2017)

109. Storn W. R., Britain K.A., „Business Tax Planning“ – 2009.
110. Subitić Lj., Gajić O., Lungulov B., Kvalitet visokog obrazovanja u društvu znanja: mogućnosti i perspective, 2011,
http://www.ff.uns.ac.rs/fakultet/Sistem_obebedjenja_kvaliteta/Diseminacija_rezultata/Trend_2011.pdf (pristupljeno 20.12.2017)
111. Subotić M., Mandić J., Duđak Lj., Liderstvo u obrazovnim institucijama, HORMA, Sombor, XVII, 1/2012, 49.
112. Taubman P., Wales T., Higher Education and Earnings: College as an Investment and a Screening Device Report prepared for the Carnegie Commission on Higher Education and the National Bureau of Economic Research, General Series Vol. 101. McGraw-Hill, New York, 1974.
113. Taylor A., Powcock M., „Financial Planning and Controlling“ - 1996. 10.
114. Tinbergen J., Bos H. C., Econometric Models of Education: Some Applications. OECD, Paris, 1965.
115. Vlada Republike Srbije, Nacionalna strategija održivog razvoja, Beograd, 2007.
116. Windham D., The macro-planning of education: Why it fails, why it survives, and the alternatives. *Comp. Educ. Rev.* 1975, 19: 187-201
117. Witmer D., Shall we continue to pursue universal higher education? In: Solmon L. C., (ed.) *Reassessing the Link Between Work and Education*. Jossey-Bass, San Francisco, California, 1978.
118. World Bank, World Development Report 1982. World Bank, Washington, DC, 1982.
119. Zorić M., Menadžment u obrazovanju, BusinessAcademy, Beograd, 2017,
<https://www.biznis-akademija.com/menadzment-u-obrazovanju> (pristupljeno 20. 12. 2017)

Internet sajтови

www.mpn.gov.rs

www.nps.gov.rs

www.zuov.gov.rs

www.cep.edu.rs;

www.scholar.google.com/scholar;

www.iearn.org;

www.lsc.gov.uk;

<http://ictconnection.edumall.sg/cos/o.x?c=/ictconnection/pagetree&func=view&rid=721>;

PRILOZI

POPIS TABELA, GRAFIKONA, SLIKA I ŠEMA

- **BIOGRAFIJA**
- **IZJAVA O AUTORSTVU**
- **IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE VERZIJE
DOKTORSKOG RADA**
- **IZJAVA O KORIŠĆENJU**

POPIS TABELA, GRAFIKONA, SLIKA I ŠEMA

TABELE	Stranica
<i>Tabela 1: Zahtev iz standarda ISO 9001 – Praktična primena u visokom obrazovanju</i>	126
<i>Tabela 2: Zajednički elementi integracije menadžmenta sistema</i>	130
<i>Tabela 3: Visokoškolske jedinice u kojima su anketirani studenti</i>	154
<i>Tabela 4: Godine studija koje anketirani studenti pohađaju</i>	154
<i>Tabela 5: Početak razmišljanja o studiranju na visokoj školi ili fakultetu</i>	155
<i>Tabela 6: Chi-Square Tests</i>	155
<i>Tabela 7: Način dobijanja informacija o Visokoj školi za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo</i>	156
<i>Tabela 8: Chi-Square Tests</i>	157
<i>Tabela 9: Najpogodniji oblik promocije za informisanje srednjoškolaca o budućem studiranju</i>	158
<i>Tabela 10: Chi-Square Tests</i>	158
<i>Tabela 11: Faktori opredeljenja za upis Visoke škole za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo?</i>	159
<i>Tabela 12: Chi-Square Tests</i>	159
<i>Tabela 13: Osobe koje sui male najveći uticaj na izbor Visoke škole za poslovnu ekonomiju i preduzetništvo</i>	160
<i>Tabela 14: Chi-Square Tests</i>	161
<i>Tabela 15: Očekivanja od izbora studijskog programa</i>	161
<i>Tabela 16: Chi-Square Tests</i>	162
<i>Tabela 17: Zadovoljstvo predavanjima i organizacijom nastave</i>	163
<i>Tabela 18: Chi-Square Tests</i>	163
<i>Tabela 19: Upis master studije na Visokoj školi PEP Beograd</i>	164
<i>Tabela 20: Chi-Square Tests</i>	165
<i>Tabela 21: Descriptive statistics</i>	165
<i>Tabela 22: Descriptive statistics</i>	166
<i>Tabela 23: Srednje vrednosti i srednje devijacije na nivou celog parametra</i>	166
<i>Tabela 24: Descriptive statistics</i>	167
<i>Tabela 25: Descriptive statistics</i>	167
<i>Tabela 26: Descriptive statistics</i>	168
<i>Tabela 27: Descriptive statistics</i>	168
<i>Tabela 28: Descriptive statistics</i>	169
<i>Tabela 29: Anketirana preduzeća po delatnostima</i>	169
<i>Tabela 30: Rezultati hkvadrat testa za svaku varijabla iz pitanja o (ne) zadovoljstvu karakteristikama profila, na nivou celog uzorka</i>	176

Tabela 31: Rezultati hi-kvadrat testa dva uzorka, za identifikovanje mogućnosti unapređenja zadovoljstva karakteristikama profila	176
Tabela 32: Korelacija nezavisnih i zavisnih promjenljivih	177
Tabela 33: Profili zanimanja koji će biti najtraženiji u narednih pet godina	184
Tabela 34: Odgovori po pitanjima o bitnim aspektima kvaliteta organizacije i realizacije nastavnog procesa sa statističkim pokazateljima	187
Tabela 35: Smatrate li da treba uvesti praktičnu nastavu?	189
Tabela 36: U kojoj meri mislite da vas fakultet pripremio i obučio za budući posao?	189
Tabela 37: Koeficijent korelacije između varijabli „Koliko vam je važna mogućnost napredovanja” i “Koliko je za vas važno da imate mogućnost učenja i razvoja sposobnosti”	190
Tabela 38: U kojoj meri mislite da Vas je Fakultet pripremio i obučio za budući posao	191
Tabela 39: Doprinos Fakulteta osposobljavanju studenata za budući posao	191
Tabela 40: Testiranje hipoteze H1	192
Tabela 41: Testiranje hipoteze H2	193
Tabela 42: Testiranje hipoteze H3	194
Tabela 43: Testiranje hipoteze H4	195
Tabela 44: Testiranje hipoteze H5	195

GRAFIKONI	Stranica
Grafikon 1: Profili koji preovlađuju u anketiranim preduzećima	171
Grafikon 2: Profili koji zadovoljavaju i profili koji ne zadovoljavaju	171
Grafikon 3: Rezultati nakon pitanja „Šta je potrebno promeniti profilima kako bi obavljali radni proces na zadovoljavajući način“	172
Grafikon 4: Razlozi zbog kojih je neophodno uvesti promene	172
Grafikon 5: Vrste obuka u ispitivanim organizacijama	173
Grafikon 6: Neophodne veštine linijskih menadžera	174
Grafikon 7: Rezultati testa srednje vrednosti pitanja o zadovoljstvu karakteristikama profila visokog obrazovanja	175
Grafikon 8: Zadovoljstvo znanjem u zavisnosti od obrazovne strukture	179
Grafikon 9: Zadovoljstvo trenutnim stanjem u vezi napredovanja i odlučivanja u zavisnosti od stepena školske spreme	179
Grafikon 10: Zadovoljstvo trenutnim stanjem u vezi komunikacije, inicijative, dokazivanja i menadžerskih znanja u zavisnosti od položaja u obrazovnoj instituciji	180
Grafikon 11: Zadovoljstvo trenutnim stanjem u vezi napredovanja i odlučivanja u zavisnosti od položaja u organizaciji	180

<i>Grafikon 12: Zadovoljstvo znanjima i veštinama</i>	181
<i>Grafikon 13: Zadovoljstvo poznavanjem računarske tehnike</i>	181
<i>Grafikon 14: Zadovoljstvo znanjem stranih jezika</i>	182

SLIKE	Stranica
<i>Slika 1: Funkcije menadžmenta u obrazovanju</i>	104
<i>Slika 2: Koncept ISO (SRPS ISO 9004:2009)</i>	144
<i>Slika 3: GEP model kvaliteta usluge</i>	159
<i>Slika 4: Model satisfakcije studenata</i>	172

ŠEME	Stranica
<i>Šema1: Kombinovani pristup planiranju obrazovanja sa stanovišta privrede i školskog sistema</i>	99

BIOGRAFIJA

Kandidat **GORAN ŠORMAZ** rođen je u Beogradu, 11.09.1964. godine, od oca Branka i majke Bogdane, oženjen je i otac je dvoje dece.

Osnovnu školu „Branislav Nušić" završio je 1979. godine u Beogradu, a Drugu ekonomsku školu iz Beograda 1983. godine, kada je stekao diplomu KOMERCIJALNOG TEHNIČARA. Prvi stepen Pravnog fakulteta u Nišu završio je 1991. godine, čime je stekao zvanje PRAVNIKA. Nakon toga, zvanje DIPLOMIRANOG EKONOMISTE stekao je 2006. godine na Fakultetu za poslovne studije iz Banja Luke. Fakultet za obrazovanje diplomiranih pravnika i diplomiranih ekonomista, u sastavu univerziteta – Privredna akademija iz Novog Sada, završio je 2008. godine, stekavši zvanje DIPLOMIRANOG PRAVNIKA.

Postdipomske studije nastavio je na Pravnom fakultetu Univerziteta Union u Beogradu, tako da je 2010. godine postao DIPLOMIRANI PRAVNIK - SPECIJALISTA ZA JAVNO BELEŽNIŠTVO, a 15.09.2011. godine magistrirao je na Univerzitetu za poslovne studije Banja Luka, Fakultet za poslovne i finansijske studije Banja Luka, čime je stekao naučni stepen – MAGISTAR EKONOMSKIH NAUKA, sa temom "RAZVOJ I FUNKCIONISANJE BUDŽETA EU".

Poseduje radno iskustvo od preko trideset godina, budući da se 25. 05. 1987. godine zaposlio u preduzeću GENERALEXPORT (GENEX), jednoj od najvećih firmi bivše Jugoslavije. Radio je na raznim radnim mestima: šef prodavnice u više "free shop"- ova, rukovodilac mreže "duty free", samostalni komercijalni referent u sektoru zastupstva i konsignacije, pravnik u službi opštih poslova. Nakon uvođenja sankcija Saveznoj Republici Jugoslaviji, spoljnotrgovinska delatnost GENEXA je ugašena, tako da je u junu 1993. godine prešao u kompaniju DBR INTERNATIONAL, koju su osnovali direktori bivšeg Genex-a. Radio je kao rukovodilac maloprodaje, rukovodilac maloprodaje i veleprodaje, poslovni sekretar, a na kraju i kao direktor dela kompanije koji se bavio trgovinom. Od aprila 2002. godine, do maja 2007. godine, radio je u kompaniji MOTOTEHNA d.o.o. Obrenovac, na radnom mestu šef komercijale, a u junu 2004. godine postao je generalni direktor.

Od 01. juna 2007. godine do oktobra 2010. godine, karijeru je nastavio u Javnom preduzeću za upravljanje i korišćenje poslovnim prostorom "POSLOVNI CENTAR OPŠTINE PALILULA" Beograd, Cvijićevo 78, na radnom mestu – DIREKTOR. Od oktobra 2010. godine do početka novembra 2012. godine radio je u Privrednom društvu "BG HALA" DOO (nekadašnji naziv – "BEOGRADSKA ARENA" DOO BEOGRAD), čiji osnivač je Skupština grada Beograda, na radnom mestu – DIREKTOR. Od novembra 2012. godine do kraja 2013. godine, u SPORTSKO-REKREATIVNOM CENTRU TAŠMAJDAN (osnivač – Skupština grada Beograda), bio je GENERALNI DIREKTOR.

Nakon toga, do jula 2016. godine, bio je u Gradskoj opštini Palilula, vršeći funkciju NAČELNIKA OPŠTINSKE UPRAVE. Od jula 2016. godine, zaposlen je u Centru za kulturu "Vlada Divljan", na radnom mestu – POMOĆNIK DIREKTORA.

Po osnovu ugovora, od septembra 2015. godine radi kao PREDAVAČ na Visokoj poslovnoj školi strukovnih studija "Prof. dr Radimir Bojković" iz Kruševca, predajući grupu ekonomskih predmeta (Ekonomika preduzeća, Preduzetništvo, Osnove finansijskog menadžmenta, Organizacija preduzeća itd.). Kao stručni konsultant, angažovan je i u Društvenom preduzeću – CENTAR ZA OBRAZOVANJE BRAĆA STAMENKOVIĆ, koja se prvenstveno bavi stručnim usavršavanjem.

Položio je i STRUČNI ISPIT ZA RAD U ORGANIMA DRŽAVNE UPRAVE.

Tokom karijere, učestvovao je na više naučnih i stručnih konferencija, a objavljivao je radove u stručnim časopisima:

[1] Anić, I., Ćirović, G., Šormaz, G. (2012), The Classification of Commercial Property Usig Electre Multi-criteria Decisin Making Methods, INTERNATIONAL symposium SymOrg 2012, Innovative management and business performance, University of Belgrade, Faculty of Organizational Sciences, june 5-9, Zlatibor;

[2] Šormaz, G., Anić, I., Ćirović, G. (2012), Indeks atraktivnosti poslovnog prostora, XXXIX Simpozijum o operacionim istraživanjima, SYM-OP-IS 2012, Visoka građevinsko-geodetska škola, Beograd, 25 - 28. 09. 2012. Tara;

[3] Šormaz, G, Ilić, Đ. (2016), Korporativna kultura u Srbiji, Ekonomija, teorija i praksa, godina IX, broj 3, str.71-85, 2016. Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, ISSN 2217-5458, UDK: 005.7(497.11), (M 53);

[4] Gavrić, G., Šormaz, G., Ilić, Đ., (2016), The impact of organizational culture on the ultimate performance of a company, International Review, iss. 3-4, pp. 25-30, 2016;

[5] Šormaz, G., Minkov, A., (2017), Izvoz kao potencijalni motor održivog i dinamičkog razvoja srpske privrede, Konferencija "Trendovi u poslovanju 2017", Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radimir Bojković" Kruševac, 2017;

[6] Šormaz, G., Minkov, A., (2017), Držalac carinskog skladišta kao posrednik između carinskog organa i malih i srednjih preduzeća, Konferencija "Trendovi u poslovanju 2017", Visoka poslovna škola strukovnih studija "Prof. dr Radimir Bojković" Kruševac, 2017;

[7] Mladenović V., Šormaz G., (2017), Nefunkcionalnost i rešavanje problema tradicionalnih sistema obračuna troškova, Šesta međunarodna konferencija "Zapošljavanje, obrazovanje i preduzetništvo" u organizaciji Visoke poslovne škole za ekonomiju i preduzetništvo iz Beograda, Beograd, 2017;

[8] Šormaz G., (2017), Analiza kreditne zaduženosti Republike Srbije u periodu 2006 – 2016, Časopis za teoriju i praksu "Revizor" broj 79/2017, Institut za ekonomiku i finansije, 2017, ISSN 1450 -7005, UDK: 336.27(497.11)''2006/2016'' (M 51);

[9] Šormaz, G, (2017), Uloga i značaj menadžmenta u obrazovanju, Ekonomija, teorija i praksa, godina. X, broj. 4, str. 19-32, 2017. Univerzitet Privredna akademija, Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment, Novi Sad, ISSN 2217-5458, UDK: 37:005 (M 53);

Prilog 4.

IZJAVA O AUTORSTVU

Izjava o autorstvu

Potpisani Goran Šormaz

Broj upisa: DP12/2015

Izjavljujem

da je doktorska disertacija pod naslovom

**IMPLEMENTACIJA MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU KAO KLJUČNI
FAKTOR RAZVOJA I EFIKASNOSTI OBRAZOVNIH INSTITUCIJA**

rezultat sopstvenog istraživačkog rada,

**da predložena disertacija u celini, ni u delovima, nije bila predložena za dobijanje bilo
koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,**

da su rezultati korektno navedeni i

da nisam kršio autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

-----,-----
(Mesto) (Datum)

Potpis

Prilog 5.

**IZJAVA O ISTOVETNOSTI ŠTAMPANE I ELEKTRONSKE
VERZIJE DOKTORSKOG RADA**

Ime i prezime autora: Goran Šormaz

Broj upisa: DP12/2015

Studijski program: POSLOVNA EKONOMIJA.

Naslov rada: **IMPLEMENTACIJA MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU KAO
KLJUČNI FAKTOR RAZVOJA I EFIKASNOSTI OBRAZOVNIH
INSTITUCIJA**

Mentor: prof. dr Marko Ivaniš

Potpisani

Izjavljujem da je štampana verzija mog doktorskog rada istovetna elektronskoj verziji koju sam predao za objavljivanje na portalu - Digitalna biblioteka disertacija Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu.

Dozvoljavam da se objave moji lični podaci, u vezi sa sticanjem naučnog naziva - doktor nauka, kao što su: ime i prezime, godina i mesto rođenja, datum odbrane rada.

Ovi lični podaci mogu se objaviti na mrežnim stranicama Digitalne biblioteke disertacija, u elektronskom katalogu i u publikacijama Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu

-----,
(Mesto) (Datum)

Potpis

Prilog 6.

IZJAVA O KORIŠĆENJU

Ovlašćujem Univerzitet Privredna akademija u Novom Sadu da u Digitalnu biblioteku disertacija Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu unese moju doktorsku disertaciju pod naslovom:

IMPLEMENTACIJA MENADŽMENTA U OBRAZOVANJU KAO KLJUČNI FAKTOR RAZVOJA I EFIKASNOSTI OBRAZOVNIH INSTITUCIJA

Disertaciju sa svim priložima predao sam u elektronskom formatu, pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u Digitalnu biblioteku disertacija Univerziteta Privredna akademija u Novom Sadu. Istu mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (Creative Commons) za koju sam se odlučio.

1. Autorstvo
2. Autorstvo – nekomercijalno
3. Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
4. Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima
5. Autorstvo – bez prerade
6. Autorstvo – deliti pod istim uslovima

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poleđini lista.)

-----,-----
(Mesto) (Datum)

Potpis

1. **Autorstvo** – Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, čak i u komercijalne svrhe. Ovo je najslobodnija od svih licenci.

2. **Autorstvo – nekomercijalno**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.

3. **Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela. U odnosu na sve ostale licence, ovom licencom se ograničava najveći obim prava korišćenja dela.

4. **Autorstvo – nekomercijalno – deliti pod istim uslovima**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence, i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca ne dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada.

5. **Autorstvo – bez prerade**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, bez promena, preoblikovanja ili upotrebe dela u svom delu, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence.

Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela.

6. **Autorstvo – deliti pod istim uslovima**. Dozvoljavate umnožavanje, distribuciju i javno saopštavanje dela, i prerade, ako se navede ime autora na način određen od strane autora ili davaoca licence i ako se prerada distribuira pod istom ili sličnom licencom. Ova licenca dozvoljava komercijalnu upotrebu dela i prerada. Slična je softverskim licencama, odnosno licencama otvorenog koda.