

STRUČNI RAD

BENČMARKING KAO INOVACIJA U OBRAZOVANJU

Dragojlović Vladimir¹

Mijalkovski Zoran²

Radivojević Srbislav³

Sažetak: Društvene, političke i ekonomske promene koje se u poslednje dve decenije dešavaju u našoj zemlji, uticale su na nov način funkcionisanja obrazovno-vaspitnih ustanova iz javnog sektora i ogledaju se u drugačijem načinu obavljanja delatnosti kroz tržišno poslovanje, takmičenje sa konkurencijom, unapređivanje kvaliteta i performansi obrazovno-vaspitnih ustanova, uvažavanje potreba i očekivanja korisnika i dr. U brojnim inovacijama, reformama, tendencijama i pravcima, svoje mesto pronalazi koncepcija marketinga u obrazovanju, sa svim svojim tehnikama, metodama i principima a jedna od njih je primena benčmarkinga, koncepcije koja se odnosi na učenje organizacije od najboljih organizacija iz svoje delatnosti. Preduslov za uspešnu primenu benčmarkinga u obrazovanju je spremnost i otvorenost škole da podstiče inovacije u svakodnevnom radu. Posebnu ulogu ima rukovodilac škole kao osoba koja je najodgovornija za njeno uspešno funkcionisanje i unapređivanje kvaliteta rada škole. U radu se navode osnovni koraci benčmarking procesa koji su specifični za delatnost obrazovanja. Takođe, rad promovise ideju o potrebi kreiranja benčmarking informacionog sistema koji bi predstavljao praktičan komunikacijski kanal između obrazovno-vaspitnih ustanova kojima treba učenje i ustanova koje su prema svojim performansama kompetentne da uče druge.

Ključne reči: benčmarking, inovacija, organizacija, školska kultura, rukovođenje

-
- 1 Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Fakultet za menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd, e mail: dragojlov@yahoo.com
 - 2 Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Fakultet za menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd
 - 3 Univerzitet Privredna akademija, Novi Sad, Fakultet za menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd

UVOD

Obrazovanju, kao jednoj od najsloženijih ljudskih delatnosti, svojstveno je konstantno razvijanje, menjanje i unapređivanje, prvenstveno prilagođavanjem promenama i razvoju u svom okruženju. Da bi danas škola iz javnog sektora uspešno funkcionisala, neophodno je da preduzima aktivnosti koje su svojstvene tržišnim i privrednim organizacijama, iako ona pripada klasi neprofitnih uslužnih organizacija. Škola mora organizovano i sistematski planirati i realizovati različite marketinške i promotivne aktivnosti i takmičiti se sa konkurentskim školama za bolju pozicioniranost na ograničenom obrazovnom tržištu. Istovremeno, škola prati zahteve tog tržišta, svojih korisnika i lokalne zajednice što rezultuje uvođenjem inovacija koje utiču na unapređivanje kvaliteta rada u školi. Inovativnost omogućava školi da stekne konkurentsku prednost u svom okruženju u odnosu na druge konkurentske škole. Postojanje inovativnosti pokazuje da su zaposleni ohrabreni da realizuju promene i daju predloge za promenu. Oni se zalažu za nabavku i korišćenje savremene obrazovne tehnologije i podržavaju uvođenje inovacija u obrazovno-vaspitni proces.

Primenom tehnike benčmarkinga kao inovacije ostvaruje se posebna korist za školu kao organizaciju jer je ovaj proces iz jedne zatvorene i pasivne uloge prebacuje u poziciju aktivne, pa čak i proaktivne organizacije koja je otvorena za komunikaciju, saradnju i za učenje i sticanje novih znanja, veština i sposobnosti.

PROMENE U OKRUŽENJU ŠKOLE

Svoja razmatranja o školskom okruženju grupa američkih autora definiše i sažima stavom po kojoj "škola nije ostrvo" (Marzano, Waters & McNulty, 2005) jer ona funkcioniše u složenom kontekstu na koji se mora obraćati pažnja ukoliko škola želi da njena delatnost bude efikasna. Ovakva situacija od rukovodioca škole traži da pokaže spremnost da bude predstavnik i zastupnik škole pred svima onima kojih se škola tiče, što od njega zahteva da mora biti voljan i sposoban da komunicira sa pojedincima unutar i izvan škole. Ukratko, autori insistiraju na širenje partnerstava van okvira škole, tj. ka široj zajednici, opravdavajući svoj stav činjenicom „da je potrebno celo selo da se odgaji jedno dete“ (Marzano et al., 2005. str. 58), uz preporuku da je obaveza škole da prati sve državne i lokalne zakone i propise, a da je

obaveza direktora da bude predstavnik škole kod roditelja, u školskoj upravi i u široj zajednici.

Kako se tržište obrazovnih ustanova konstantno smanjuje, to je primena marketinških principa u cilju pridobijanja većeg broja korisnika usluga postala imperativ. Usled velikih demografskih promena koje se ogledaju u smanjenom broju dece i naglom opadanju broja upisanih učenika, škola je primorana da preduzima aktivnosti koje će joj obezbediti opstanak na obrazovnom tržištu i normalno funkcionisanje. U takvom ambijentu, neke škole i njihovi rukovodioci, shvatajući ozbiljnost problema, u jednom novom duhu usmeravaju svoju organizaciju – u duhu marketinške orijentacije, svesni da će na obrazovnom tržištu opstati samo one škole koje su marketinški orijentisane i usmerene ka zadovoljenju potreba ciljanog tržišta.

Insistiranja na uvođenju marketing principa u obrazovanje su se uglavnom opravdavala razlozima koji se odnose na demografske promene, veću odgovornost škole pred društvom, veću fleksibilnost škola, povećanu brigu za kvalitet i poboljšanje kvaliteta, bolju komunikacija između davaoca i korisnika usluga, formiranje pozitivne slike o školi, poboljšanje obrazovne mogućnosti i prilika za pridobijanje dodatnih sredstava, veću organizacionu efikasnost i sl. (Trnavčević i Zupanc Grom, 2000).

Slične razloge navode i domaći autori analizirajući stanje u našem obrazovnom sistemu (Filipović i Kostić Stanković, 2009, str. 119-120) i smatraju da je marketing funkcija potrebna neprofitnim obrazovnim institucijama jer se potrebe korisnika usluga obrazovanja stalno šire i evoluiraju; potrebe za istraživanjem promena u okruženju i trendova na tržištu su u stalnom porastu; potrebe korisnika usluga su sofisticiranije i precizno iskazane; država vrši pritisak za optimalnim zadovoljenjem potreba korisnika obrazovnih usluga; efikasno zadovoljenje potreba i zahteva korisnika vodi ka pozitivnom imidžu i dobroj reputaciji obrazovnih institucija i pruža šanse za prikupljanje dodatnih sredstava putem donacija i stipendija korisnicima i time omogućava razvijanje aktivnosti sa dodatnim sadržajima koji donose dodatne prihode; poslednjih godina, obrazovanje na svim nivoima je izloženo konkurenciji; na globalnom nivou, obrazovanje je postalo neka vrsta industrije gde se ostvaruje zavidan profit i dr.

BENČMARKING U OBRAZOVANJU

Benchmarking⁴ je alat, tehnika, metoda koja podrazumeva učenje organizacije od drugih organizacija koje su visoko pozicionirane, sticanje novih znanja, veština i sposobnosti sa ciljem unapređivanja sopstvenih performansi i nivoa kvaliteta (Revelle, 2004, str. 8).

Iako je ovaj princip nastao i širio se iz polja industrije i proizvodnje, on je u potpunosti primenljiv i na uslužni sektor kojem pripada delatnost obrazovanja. Smatra se da su neki vidovi benčmarkinga korišćeni još u vreme starih Egipćana, pa i ranije. Pisani tragovi sa idejom benchmarkinga datiraju iz perioda pre nove ere, pa tako Sun Cu navodi da "kada znamo i sebe i druge, nećemo biti u opasnosti čak da vodimo i stotinu bitaka; kada znamo samo sebe, imamo polovinu šansi za uspeh; kada ne znamo ni sebe ni druge, izgubićemo u svakoj borbi" (1997, str. 119). Benčmarking svoj pravi izraz dobija 80-tih godina prošlog veka. Upravo tih godina japanska privreda šalje svoje stručnjake u svet da prouče primere pozitivnog poslovanja, nauče nešto novo i da potom primene stečena znanja u svom svakodnevnom poslovanju. U mnoštvu definicija benčmarkinga u domaćoj literaturi se najčešće citira jedna koja potiče od japanskih autora (Ljubojević, 2001, str. 175) po kojoj je „benčmarking proces identifikovanja, razumevanja i adaptiranja istaknutih praksi od druge organizacije u nameri da se pomogne sopstvenoj organizaciji u unapređivanju performansi. Benčmarking predstavlja deo šireg pristupa kontinuiranim podsticajima za unapređivanje i upravljanje kvalitetom, merenje performansi ili kontinuiranog unapređivanja menadžmenta“.

Kako danas više nema dileme da li se marketinški principi, teorija i praksa mogu primenjivati na oblast obrazovanja, benčmarking u obrazovanju bi se odnosio na procese kojima škola kontinuirano vrednuje kvalitet sopstvene obrazovne usluge i obrazovne prakse u odnosu prema konkurentskim školama ili školama koje su se pozicionirale kao lideri u kvalitetu. Takođe, to je i proces traganja i prikupljanja informacija o najboljim školama i najboljim obrazovnim praksama kako bi se njihova iskustva primenila u sopstvenoj obrazovnoj praksi. Benčmarking omogućava da se u školama promene postojeće i

4 Kako ova reč nije na adekvatan način prevedena na srpski jezik, u domaćoj literaturi ali i u ovom radu se koristi originalni izraz

neefikasne strukture putem samostalnog otkrivanja drugih, boljih i već realizovanih rešenja (Weber, 1995, str. 409).

Škola koja želi da unapredi neko svoje polje delovanja, odnosno neki konkretan standard svog rada, i to putem učenja od druge škole tako što adaptira i primenjuje u svom radu saznanja stečena od nje, to čini na osnovu potrebe koja se kod nje javila. Škola procenjuje da neki segment njenog rada nije na zadovoljavajućem nivou, odnosno da i pored svih napora neki od standarda nije ostvaren i ima potrebu da unapredi taj standard rada tragajući za mogućim rešenjima. U tom traganju je za školu najbitnije da dobro proceni od koje to škole može nešto korisno da nauči, tj. koja je to škola koja se u konkretnom segmentu rada prepoznaje ili se već pozicionirala kao superiorna. „Škola koja uči“ uspostavlja komunikaciju sa „školom od koje uči“, organizuje svoje timove koji će proučavati i analizirati način rada i rešenja koje nudi škola od koje se uči i sva stečena znanja počinje da primenjuje u svojoj praksi, uz prethodno prilagođavanje svojim uslovima i svojim specifičnostima ukoliko je to potrebno. Prosta i doslovna primena novostečenih znanja, veština i praktičnih rešenja nije dovoljna garancija da će odmah doći do unapređenja problematičnog segmenta rada, pa je neophodno neko vreme vršiti preciznu evaluaciju i monitoring kako bi se pratio i dokumentovao napredak, odnosno vršile konkretne korekcije ukoliko se napredak ne primećuje. Benčmarking ima svoje polje delovanja, ciljeve i etape koji se uglavnom određuju sa pet koraka: odlučivanje o predmetu poređenja, oblikovanje benčmarking tima, odlučivanje o benchmarking partnerima, prikupljanje i analiza informacija i akcija (Spendolini, 1992, str. 27). Različiti autori daju predloge za različiti broj faza (koji se kreće od pet do deset), ali se najčešće insistira na četiri faze: definisanje problema i prikupljanje potrebnih podataka, analiza prikupljenih podataka, odluka o najboljem rešenju i primena rešenja (Maters & Evans, 1996).

Međutim, složena delatnost kao što je obrazovanje, zahteva specifične etape koje bi omogućile veću efikasnost i efektivnost prilikom implementacije benčmarking procesa u svakoj konkretnoj obrazovno-vaspitnoj ustanovi. Predlog je da se za oblast obrazovanja definiše sedam etapa ovog procesa koje bi obuhvatale sledeće korake:

1. formiranje Tima za benchmarking u školi (formira ga rukovodilac škole svojim rešenjem)

2. ocena sopstvenih slabosti i nedostataka (analiza svakog pojedinačnog standarda rada i indikatora na osnovu podataka iz procesa samoevaluacije, izveštaja eksterne evaluacije ili akcionog plana za unapređivanje kvaliteta rada)
3. izrada programa rada Tima za benčmarketing (definisanje oblasti rada, standarda i indikatora koje treba unaprediti)
4. izbor benčmarketing partnera i učenje (izbor škole od koje treba učiti i sam proces učenja)
5. informisanje unutrašnjih i spoljašnjih korisnika usluga o naučenom (upoznavanje svih zaposlenih, roditelja, učenika, Školskog odbora i Saveta roditelja o pravcima promena koje slede nakon učenja)
6. primena naučenih principa, metoda i sadržaja u radu (rad na osnovu principa i u skladu sa naučenim)
7. evaluacija efekata novog učenja i evidentiranje u zvaničnim školskim dokumentima (sve što je u novom radu procenjeno kao dobro, unosi se u Godišnji plan i Školski program i služi kao teorijska osnova za dalji rad).

Za obrazovno-vaspitne ustanove bi od posebne koristi bilo postojanje i formiranje baze podataka (neke vrste "Benčmarketing Informacionog Sistema") koja bi sadržala tražnju svih onih škola koje procenjuju da imaju potrebu za dodatnim učenjem u određenoj oblasti i onih škola koje iskazuju ponudu i spremnost, da na osnovu svojih performansi mogu pružiti obuku drugim školama iz određene oblasti rada. To bi bio praktičan komunikacijski kanal između škola koje imaju potrebu za učenjem i škola koje su spremne da pruže dodatnu obuku. Ovakvom bazom podataka bi se skratio put prilikom traganja za najboljim školama i najboljim obrazovnim praksama koje bi nakon benčmarketing procesa mogle biti primenjivane i u drugim školama.

Principi benčmarketinga se pored svake pojedinačne škole kao autentične organizacije, mogu primenjivati i na celokupan obrazovni sistem jedne države. U tom kontekstu nacionalni obrazovni sistem koji ima potrebu za unapređivanjem, proučava i traga za superiornim obrazovnim sistemom od kojeg bi mogao da uči, a potom novostečena znanja, nakon adaptacije prema svojim nacionalnim specifičnostima, primenjuje u sopstvenoj praksi.

Svaka država želi efikasan i kvalitetan nacionalni obrazovni sistem ali se razlikuju načini na koji realizuju nastojanja ka tom cilju. Ta različita

rešenja dovode do različitih uspeha, pri čemu se rešenja procenjuju kao više ili manje uspešna. Danas je jedan od kriterijuma uspešnosti nekog nacionalnog obrazovnog sistema rezultat učenika na međunarodnom standardizovanom testu školskih postignuća, poznatom kao PISA⁵ test. Na osnovu tih rezultata svaka država se rangira prema uspešnosti, podaci su transparentni što omogućava jednostavan uvid u informaciju čiji obrazovni sistem se pozicionira kao superioran. Istovremeno, to je neformalni spisak država od kojih vredi učiti i od njih preuzimati konkretna sistemska rešenja i primere dobre prakse.

OD BENČMARKINGA KA ORGANIZACIJI KOJA UČI

Uvek aktuelno pitanje stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja zaposlenih u oblasti obrazovanja u našoj zemlji je određenim pravilnicima i drugom zakonskom regulativom već neko vreme definisano i sistemski uređeno. Neophodno je da se ovo pitanje proširi na školu, posmatranu kao organizaciju, koja ima imperativ svog razvoja i usavršavanja. U vreme današnjih ubrzanih i brojnih promena u oblasti društva, privrede, informatike i novih saznanja, ostajanje škole van konteksta „organizacije koja uči“ podrazumevalo bi njen kraj kao obrazovno-vaspitne institucije i gubljenje koraka sa savremenim svetom koji je okružuje i čiji je ona neraskidivi deo. Prvi korak ka nastojanjima da se škola definiše kao organizacija koja uči jeste njeno insistiranje na stručnom usavršavanju svojih zaposlenih i ulaganje u njihov profesionalni razvoj, odnosno razvoj onog najvrednijeg resursa kojim svaka škola raspolaže.

Primenom principa benčmarkinga škola postaje u pravom smislu reči „organizacija koja uči“ i u konkretnom slučaju uči od najboljih. To je posebno važno u polju obrazovanja jer je reč o vrlo složenoj i stvaralačkoj delatnosti, sa izvesnim stepenom autonomije u organizaciji i realizaciji obrazovno-vaspitnog rada. Činjenica da je jedan školski čas čak nemoguće dva puta realizovati na identičan način govori o toj složenosti procesa ali i o mogućnostima primene bogatstva ideja, načina i kreativnih rešenja u procesu isporuke obrazovne usluge. Slično je i kada se posmatra škola kao organizacija koja je usmerena na ostvarivanje nacionalnih ciljeva obrazovanja i vaspitanja najefikasnijim usklađivanjem svojih ljudskih i finansijskih resursa. I na ovom polju reformski procesi

koji se odnose na povećanu decentralizaciju i autonomiju, školi daju slobodu da na svoje načine traga za najboljim rešenjima radi unapređivanja svoje performanse, tj. unapređivanja kvaliteta obrazovno-vaspitne usluge. Pritom je sasvim očekivano da će neke škole u realizaciji ovog strateškog zadatka biti uspješnije a neke manje uspješne. Takođe, u dinamičkim konkurentskim uslovima škola ne sme samo sprovesti jednokratne benchmarking aktivnosti, već je cilj da postane "učea organizacija" koja je fleksibilna i otvorena prema promenama (Küpper & Weber, 1997, str. 25).

Od škole kao organizacije se očekuje da mora biti kreativna i prilagodljiva da bi opstala u savremenom svetu tržišnog poslovanja. Upravo ova kreativnost škole će doći do izražaja kada budu prilagođavali tuđa iskustva svojim specifičnostima jer, kao što je ranije rečeno, u oblasti obrazovanja i vaspitanja nije moguće primenjivati gotova rešenja i to na identičan način kao prema modelu.

U praksi osnovnih škola se danas koriste neki elementi benčmarking postupanja ali ne u dovoljnoj meri i ne na način pri kojem je školama dovoljno jasno prezentovano kakve sve koristi mogu imati njegovom kontinuiranom primenom. Danas škole sve češće imaju razne stručne skupove na kojima je osnovna tema razmena iskustava i prezentacija primera dobre prakse iz nekog segmenta rada škole. To je oblik razmene iskustava pri kojem neke škole dolaze u poziciju organizacije koja uči, jer se informišu, uče i usvajaju znanja i veštine od drugih škola koje im prenose svoja pozitivna iskustva iz onih segmenata rada za koje su procenjene kao superiorne.

Primena principa benčmarkinga je danas olakšana i zbog kreiranja škole kao otvorenog sistema, pri čemu se podrazumeva da ona aktivno sarađuje, komunicira i vrši razmenu sa mnogim subjektima iz lokalne zajednice, npr. sa konkurentskim školama ili sa istovrsnim školama iz bližeg ili daljeg okruženja. Takođe, povećava se broj projekata u kojima aktivno učestvuju škole i pojedinci iz reda nastavnog osoblja sa ciljem međunarodne saradnje, razmene i učenja od drugih.

Danas je informisanje o školama sa superiornim performansama olakšano zbog uvođenja eksterne evaluacije obrazovno-vaspitnih ustanova, čiji rezultati egzaktno pokazuju na kom nivou ostvarenja standarda je svaka pojedinačna škola u Srbiji, na osnovu prethodne analize standarda i njegovih pokazatelja. Na taj način je školi koja uči i

koja dolazi u poziciju organizacije koja uči olakšan put dolaska do škole sa superiornim performansama od koje vredi učiti.

Od kvaliteta školske kulture zavisi spremnost škole da preraste u organizaciju koja uči i ona je prepoznatljiva po svojim specifičnostima i odlikama. N. Janićijević (2008, str. 395) navodi širok spektar najznačajnijih kulturnih komponenti organizacije koja uči, a to su: otvorenost prema okruženju (otvorenost prema uticajima iz okruženja mora da karakterišu organizaciju koja uči); orijentacija na kreiranje vrednosti (neprekidno učenje podrazumeva stvaranje najbolje vrednosti kao krajnjeg cilja); prihvatanje rizika (svako učenje prati prihvatanje rizika mogućih grešaka što podrazumeva da tamo gde nema rizika nema ni učenja); orijentacija na pitanja i probleme (zaključivanje i rasuđivanje zaposlenih treba da se zasniva na stvarnim činjenicama a ne na političkim interesima, statusu i sl.); orijentacija na istraživanje (kultura organizacije koja uči treba da se zasniva na sklonosti zaposlenih da stalno istražuju, postavljaju pitanja i prikupljaju podatke radi unapređivanja razvoja organizacije); tolerancija grešaka i učenje iz njih (greške su neminovne, neizbežne i predstavljaju lepu priliku da se nešto novo nauči); otvorenost u internoj komunikaciji (otvorenost podrazumeva da se sve informacije u organizaciji moraju deliti sa svima a da se pri tom ne koriste kao izvor moći); pozitivan stav prema promenama (kultura organizacije koja uči mora da sadrži i pozitivan stav prema promenama jer organizacije uče da bi se menjale i uvodile novine); sistemska perspektiva (ta perspektiva podrazumeva sposobnost da svako u organizaciji analizira probleme u organizaciji sa aspekta organizacije kao celine); razvoj ljudi (najznačajnija komponenta kulture organizacije koja uči jeste stav da je razvoj njenih članova u najboljem interesu same organizacije i da može ostvariti konkurentsku prednost samo ukoliko obezbedi najbolje uslove za razvoj svojih zaposlenih).

INOVACIJE U OBRAZOVANJU

Prilikom svakog reformskog procesa i pokušaja uvođenja inovacija u oblast obrazovanja i vaspitanja, kao što su i nastojanja za primenu koncepta marketinga u ovoj oblasti, pojavljuju se otpori praćeni negodovanjem i osporavanjem. Kritike su prvenstveno usmerene ka nemogućnosti primene marketinga jer je sama priroda obrazovno-vaspitnog procesa i škole kao organizacije toliko specifična i toliko se razlikuje od organizacija u privredi, da je nemoguće samo izvršiti

transfer saznanja u školstvo. Uprkos tim osporavanjima i potrebi uvažavanja evidentnih različitosti, jasno je da svakoj organizaciji, bez obzira koja joj je osnovna delatnost, pa tako i obrazovno-vaspitnoj delatnosti, treba marketing koji će joj omogućiti da unapredi proces komunikacije između same organizacije i ciljnih grupa, da radi na zadovoljavanju postojećih i anticipiranju budućih potreba ciljnih grupa i da organizuje istraživanje tržišta i obezbeđuje informacije o zahtevima i potrebama ciljnih grupa.

Povećavanje uspešnosti i efikasnosti škola je konstantan zadatak u obrazovanju. Uvek su aktuelna nastojanja za uvođenje inovacija u škole ali i nastojanja da se utvrde i promovišu karakteristike uspešnih škola.

Jedan od bitnih činilaca koji utiču na to šta će se dogoditi sa inovacijama koje se uvode u školu je organizaciona kultura ili socijalna klima koja u njoj vlada. U njima se nalazi suština otpora bilo kojoj vrsti promene u školi. Razvijenost školske kulture je (Staničić, 2011) garancija kako će se promene stvarno ostvariti. U onim školama čija je kultura u neskladu sa zahtevima koje treba ispuniti kako bi došlo do promena, promene se sigurno neće ostvariti. Školsku kulturu koja omogućava promene čine: uvažavanje učenika, demokratsko vođenje, učestvovanje zaposlenih u odlučivanju, podela odgovornosti i otvorenost za inovacije. Suprotno, (Staničić, 2011, str. 388) u školi sa kulturom koja ne omogućava promene, one se mogu sprovesti samo prividno, dok se „ispod površine“ praktikuju tradicionalne forme rada intenzitetom „ne talasaj“. Takva škola ne vodi brigu o potrebama učenika, ima autoritarnog direktora koji naređuje umesto da nadahnjuje i podstiče, prilagođava radni proces udobnosti zaposlenih ili obezbeđivanju „reda i mira“ i inovacije smatra modnim hirom ograničenog trajanja.

Da bi se opstalo na konkurentskom obrazovnom tržištu, neophodno je da škola pravovremeno reaguje na promene i uvodi inovacije u svoj svakodnevni rad. Jedan od načina je ako bi škola bila u mogućnosti da uvodi nove vrste usluga ili bar da radi na transformaciji, modifikaciji ili unapređivanju postojeće ponude usluga. Svakako, prvi korak pre uvođenja inovacije je prikupljanje informacija iz okruženja i analiza eventualnih novonastalih potreba korisnika usluga. Takođe, neophodno je jasno definisati šta se želi konkretnom inovacijom u školi, koji segment vaspitno-obrazovnog rada se njom unapređuje, o tome detaljno upoznati nastavno osoblje i motivisati ih na inovativnu aktivnost. Iz stručnog ugla

je potrebno obezbediti adekvatan metodološki pristup, načine integrisanja same inovacije u vaspitno-obrazovni proces, definisati postupke za njeno praćenje i evaluaciju.

Drugim rečima, proces inoviranja i poboljšavanja obuhvata niz koraka koji se mogu definisati kao (Filipović i Đurić, 2010, str. 376) identifikacija potencijalnih prilika za poboljšavanje, analiza i utvrđivanje opravdanosti primene mera poboljšavanja, utvrđivanje raspoloživosti potrebnih resursa, primena poboljšavanja, merenje uticaja poboljšavanja i razmatranje rezultata poboljšavanja.

Inoviranje, kao vid stalnog poboljšavanja usluge, od škole traži da kad god identifikuje šansu za poboljšanjem i kada to proceni opravdanim, da škola odluči na koji će način to poboljšavanje da sprovede. Krajnji cilj tako sprovedenih mera je da donesu pozitivne promene. Slični su problemi kada je u pitanju pojedinačna inovacija u konkretnoj školi i kada je u pitanju reforma školskog sistema.

ULOGA RUKOVODIOCA ŠKOLE

Za sprovođenje inovacija ključnu ulogu ima direktor škole, od koga se očekuje da bude kreativni lider sa jasnom vizijom i koji je sposoban da sprovede planiranu inovaciju u praksu.

Za škole je bilo uobičajeno da se godinama, pa čak i decenijama, drže uobičajene pedagoške prakse, načina delovanja i „utabanih puteva“. Ukoliko bi se na čelu škole našao direktor koji prihvata tzv. transformacijsko vođenje i menjanje „status quo“ stanja, on bi bio spreman da poremeti postojeću ravnotežu u kojoj se škola nalazi. Takav lider nema miran profesionalni život bez prepreka, već se sa lakoćom nosi sa neizvesnošću i sukobima a složene probleme rešava pokrećući i motivišući zaposlene, štiteći zaposlene koji su spremni da rizikuju a zaposleni će se osećati osnaženo da donose odluke i slobodno eksperimentišu i rizikuju. Odavde proizlazi da je mnogo bolje za razvoj da se uspeh jedne škole posmatra kao njena sposobnost da se nosi sa problemima što će doprineti održivoj reformi. Ovakav način funkcionisanja pokazuje da je neophodno prihvatiti da je konflikt neophodni pokretač dobrih promena i zdravo okruženje za učenje (Marzano et al., 2005). Navedeni autori prepoznaju određena ponašanja i osobine povezane sa aktivnostima preduzimljivog direktora u oblasti inoviranja. Osnovno je da on svesno izaziva „status quo“ na promenu, ima

volju da bude inicijator promene bez obzira na to što su rezultati promene neizvesni, sistematično razmatra nove i bolje načine za rad uz konstantno delovanje na samoj „ivici“ a ne u „centru“ školske nadležnosti.

Drugi autori (Kouzes & Posner, 2012, str. 183) navode niz praktičnih saveta rukovodiocima kako bi uvek težili poboljšanju procesa rada, tražili prilike i preuzimali inicijativu i tražili nove načine za poboljšanje. To znači da direktori, između ostalog, moraju da:

- uvek pitaju sebe: Šta je novo? Šta je sledeće? Šta je bolje?
- svakoga dana rade nešto što će ih učiniti boljim u odnosu na dan pre
- budu neumorni; da ne dozvole da upadnu u kolotečinu
- stavljaju sebe u nove situacije, da se bave se novim projektom bar četiri puta godišnje
- uvide da li način na koji se stvari sada obavljaju i dalje ima smisla. Ako ne, onda raditi nešto drugačije
- pitaju svoje korisnike usluga (klijente, dobavljače) za ideje, šta bi direktor i njegova organizacija mogli poboljšati.

Osnovno je da se prilikom svakog planiranja inovacija vodi računa o specifičnosti škole kao uslužne organizacije jer ona, pored svega, mora da vodi računa i o ciljevima koji su postavljeni od strane države i nadležnih ministarstava. Uz sve to, važan je zakonodavni okvir koji škola mora da poštuje i u okviru kojeg mora da ostvaruje svoju osnovnu delatnost. Ali, kao i kod svakog ograničenja, ovde se krije šansa i izazov za sposobne i preduzimljive.

Suštinsko pitanje za rukovodioca škole je u kom stepenu je ograničen da menja i modifikuje zvaničnu obrazovnu politiku, pozivajući se na principe autonomije i decentralizacije, i da u školi kojom rukovodi uvodi originalne pristupe. Ograničenje od strane države negativno se odražava na smanjivanje njegove kreativnosti i inovativnosti koju bi rukovodilac mogao da implementira u obrazovno-vaspitnoj praksi. Da ipak ne bi došlo do nekih kretanja u pogrešnom smeru, država kroz svoje prosvetne institucije i prosvetne inspekcije vrši redovnu kontrolu da li i u kojoj meri škola u praksi sprovodi ciljeve propisane državne obrazovne strategije.

ZAKLJUČAK

Uvažavajući složenost obrazovno-vaspitne delatnosti i sve specifičnosti obrazovanja kao uslužne delatnosti, moguće je govoriti o primeni koncepta marketinga neprofitnih organizacija i uslužnog sektora na oblast obrazovanja.

Ovaj rad podržava ideju po kojoj su marketinške aktivnosti potrebne svakoj pojedinačnoj školi. Nebitno je da li škola ima ili nema problema u svom funkcionisanju, da li je ili nije zadovoljna brojem svojih korisnika. Čak i one škole koje imaju povoljnu trenutnu situaciju moraju imati adekvatnu marketing strategiju zbog neizvesne budućnosti i naglih promena u svom okruženju i moraju biti aktivne u procesu komunikacije sa svojim korisnicima kako bi što adekvatnije zadovoljile njihove potrebe i očekivanja, odnosno kako bi ukupnim marketinškim aktivnostima pozitivno uticale na krajnje ishode i visok kvalitet obrazovno-vaspitnog rada.

Jedan od sigurnih puteva ka tom cilju je primena koncepta benčmarkinga u obrazovanju koji treba shvatiti kao inovaciju uz obezbeđivanje uslova da se rukovodi školom sa jasnom vizijom i konceptom organizacije koja uči.

Raznolikost u praktičnim pristupima marketingu u obrazovanju je istovremeno i velika mogućnost za kreiranje dobrih i originalnih ideja i dobra prilika za škole, tim pre što neke od njih u marketingu vide šansu za rešavanje nekih svojih aktuelnih problema i unapređivanje rada dok neke druge u tom procesu vide šansu za promovisanje svojih performansi.

BENCHMARKING AS AN INNOVATION IN EDUCATION

Dragojlović Vladimir

Mijalkovski Zoran

Radivojević Srbslav

***Summary:** The social, political and economic changes that have occurred in our country in the last two decades have led to a new way*

of operating of educational institutions in the public sector. The mentioned changes are reflected in a different way of doing business through market operations, competing with competition, improvement of quality and performance of educational institutions, respecting the needs and expectations of users, etc. In numerous innovations, reforms, tendencies and directions, the concept of marketing in education finds its place, with all its techniques, methods and principles, and one of them is the application of benchmarking, i.e. a concept that refers to learning from leaders in a specific business domain. Readiness and openness of schools to foster innovations in everyday work are the precondition for a successful implementation of benchmarking in education. School principal has a major role as a person who is the most responsible when it comes to successful operating and quality improvement in a particular school. In this paper we will present the basic steps of benchmarking process related to the field of education. Furthermore, the paper promotes the idea of the necessity of creating a unique benchmarking information system which would present a practical communication channel between educational institutions which need training and the competent institutions which can provide trainings in the process of benchmarking.

Key words: benchmarking, innovation, organization, school culture, leadership

LITERATURA

1. Filipović J., Đurić M. (2010). *Sistem menadžmenta kvaliteta*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka
2. Filipović, V. (1997). *Marketing i tržište*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, Institut za menadžment
3. Filipović, V., Kostić Stanković M. (2009). *Marketing menadžment*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, Institut za menadžment
4. Janićijević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*, Beograd, Data status
5. Kouzes J., Posner B. (2012). *The Leadership Challenge – How to make extraordinary things happen in organizations*, San Francisco, Jossey – Bass
6. Küpper, H. U., Weber, J., (1997). *Taschenlexikon controlling*, Stuttgart, Schäffer/Poeschel

7. Ljubojević, Č. (2001). *Menadžment i marketing usluga*, Beograd, Želind
8. Marzano R., Waters T., McNulty B., (2005). *School Leadership that works – From Research to Results*, Denver, Mid-continent Research for Education and Learning
9. Maters, M., Evans, A., (1996). *The nuts and bolts of benchmarking*, Melbourne, Benchmarking Link – Up Australia
10. *Pravilnik o standardima kompetencija direktora ustanova obrazovanja i vaspitanja*, Beograd, Sl.Glasnik RS, broj 38/2013.
11. *Pravilnik o standardima kompetencija za profesiju nastavnika i njihovog profesionalnog razvoja*, Beograd, Sl. glasnik – Prosvetni glasnik, br. 5/2011.
12. Revelle, J., (2004). *Quality Essentials: A Reference Guide from A to Z*, American Society for Quality, Milwaukee, Quality Press
13. Spendolini Michael, (1992). *The Benchmarking Process*, London, Compensation and Benefits Review, Sage Publications LTD, vol.24., str. 21-29
14. Staničić, S. (2011). *Menadžment u obrazovanju*, Gornji Milanovac, Centar za marketing u obrazovanju
15. Sun, T., (1997). *Umijeće ratovanja*, Zagreb, Misl
16. Trnavčević, A., Zupanc Grom R. (2000). *Marketing v izobraževanju*, Ljubljana, Šola za ravnatelje
17. Weber, J., (1995). *Einführung in das Controlling*, Stuttgart, Schäffer/Poeschel