

UNIVERZITET U BEOGRADU
FILOZOFSKI FAKULTET

Jelena G. Marjanović

BRENDIRANJE U VISOKOM OBRAZOVANJU

doktorska disertacija

Beograd, 2023.

UNIVERSITY OF BELGRADE
FACULTY OF PHILOSOPHY

Jelena G. Marjanović

BRANDING IN HIGHER EDUCATION

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2023.

Mentor:

dr Jovan Miljković, vanredni profesor, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

Članovi komisije:

dr Aleksandra Pejatović, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

dr Radmila Jančić, redovni profesor, Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka

dr Edisa Kecap, naučni saradnik, Univerzitet u Beogradu, Filozofski fakultet

Datum odbrane:

IZJAVE ZAHVALNOSTI I POSVETA

Želim da iskoristim ovu priliku da izrazim zahvalnost svima vama koji ste bili uz mene tokom ovog dugog, zahtevnog i ispunjavajućeg puta ka doktorskoj tituli.

Pre svega, želim da se zahvalim svom mentoru, prof. dr Jovanu Miljkoviću na neizmernom strpljenju, vođstvu i neprocenjivim savetima tokom čitavog istraživačkog procesa. Vaša posvećenost i podrška bili su ključni za moj uspeh.

Koleginicama s posla, Snežani Antonijević, Snežani Abramović i Jeleni Đorđević želim da izrazim zahvalnost za razumevanje i podršku. Hvala vam što ste uvek razumele moje obaveze van posla i želele da mi pomognete u razrešavanju naučnih nedoumica. Vaša podrška nije samo olakšala moj put, već je i dodala vrednost mom istraživanju.

Mojim voljenim roditeljima, Dušici i Goranu Grujiću, dugujem beskrajnu zahvalnost. Vaša bezrezervna podrška i neumorni napor da budete moj oslonac tokom svih ovih godina su nešto što ne može biti dovoljno hvaljeno. Hvala mojoj sestri Jovani, na svim savetima, predlozima i lektorisanju uz najbolju kafu. Tvoja podrška mi je davala snagu da idem napred. Ne mogu da izostavim i moju prabaku Desanku Bošković koja me je zapravo i motivisala da upišem doktorske studije jer je uvek želela da budem doktor.

Želim da se zahvalim svom suprugu Ivanu i našem sinu Arseniju. Dragi moj hvala ti na ljubavi, strpljenju, razumevanju i neizmernoj podršci tokom dugih sati koje sam provodila nad istraživanjem. Arsenije, tvoja prisutnost je bila moja inspiracija i iskrena pokretačka snaga. Hvala vam što ste bili moj najveći oslonac.

Naposletku, hvala i svim ostalim ljudima koji su mi pružali podršku, delili sopstvena iskustva i na mnogo različitih načina doprinosili tome da ovaj rad ugleda svetlost dana.

Ova disertacija nije samo rezultat mog truda, već i plod vaših nesebičnih doprinosa, ljubavi i razumevanja. Hvala vam na svemu što ste učinili kako biste mi omogućili da ostvarim svoje akademske snove.

Svom sinu Arseniju

BRENDIRANJE U VISOKOM OBRAZOVANJU

REZIME

U svetu u kojem se obrazovanje smatra vrednom investicijom u budućnost, fakulteti se suočavaju sa sve većim pritiskom da privuku najbolje studente. U tom kontekstu, koncepti kvaliteta, popularnosti i prestiža postaju snažni faktori u izboru visokoobrazovne institucije, jer su nam danas na raspolaganju različite obrazovne usluge. Osim što se bore za pažnju studenata, fakulteti se suočavaju sa potrebom da izgrade snažan identitet koji odražava autentične vrednosti. Iz tog razloga, fenomen brendiranja fakulteta dobija sve više na važnosti. Brendiranje fakulteta nije samo poslovna taktika; ono predstavlja složen proces izgradnje identiteta i prepoznatljivosti fakulteta koji se temelji na vrednostima i obećanjima koje fakultet pruža svojim studentima, a oni uzvraćuju svojom lojalnošću. Zato brendiranje predstavlja jednu dublju težnju da se stvori zajednica koja omogućava studentima da rastu ne samo akademski, već profesionalno i lično. Dok studenti tragaju za obrazovanjem koje će ih pripremiti za uspešne karijere, fakulteti koji uspešno grade svoj brend su prepoznali da je obrazovanje samo deo jednačine. Vrednosti kao što su lični rast i razvoj, sticanje relevantnih veština, negovanje društvenih vrednosti i kreiranje inspirativnog okruženja možemo da klasifikujemo na instrumentalne, intrinzičke, društveno-odgovorne i one dodatne vrednosti. Zbog svega navedenog, nameću se pitanja kako fakultet može da se izdvoji među mnogobrojnim visokoobrazovnim institucijama, koje vrednosti treba da promoviše i na koji način može da dođe do njih.

Kako bismo pokušali da odgovorimo na ova pitanja, u teorijskom delu smo opisali evoluciju univerziteta kao visokoobrazovne institucije, tražeći vrednosti na kojima su izgrađeni savremeni koncepti fakulteta. Poseban deo doktorske disertacije je posvećenom fenomenu brendiranja i njegovim karakteristikama, dok poseban akcenat stavljamo na vrednosti brenda. Istražili smo i trenutnu praksu u polju brendiranja, te se u jednom delu bavimo međunarodnim i domaćim modelima upravljanja obrazovnim brendom. Da bismo utvrdili specifičnosti brenda u visokom obrazovanju i kreirali model brendiranja prilagođenog visokoobrazovnim institucijama, koristili smo mešoviti pristup istraživanja. Osnovu specifikuma brenda visokoobrazovne institucije čini mišljenje studenata koje smo dobili tehnikom anketiranja. Udeo aktivnosti operativnih modela menadžmenta u procesu brendiranja fakulteta čini mišljenje članova uprava različitih fakulteta zaduženih za marketing koje smo dobili tehnikom intervjuisanja.

U analizi mišljenja studenata, utvrdili smo da studenti smatraju da se brend fakulteta prvenstveno treba graditi na instrumentalnim, potom intrinzičkim, društveno-odgovornim, pa tek na dodatnim vrednostima. Za studente, deset najznačajnijih vrednosti na kojima fakultet može da razvija svoj brend su sledeće: primena naučenog u radnom okruženju, međunarodne profesionalne kvalifikacije, savremeni sadržaj i nova tehnologija, pomoć u savladavanju intelektualnih izazova, podsticanje kreativnosti i autonomije kod studenata, razvoj osećaja ponosa kod studenata jer su deo fakulteta, pozitivan uticaj na ponašanje studenata, dobra reputacija fakulteta, upoznavanje ljudi sličnih interesovanja i sticanja relevantnog radnog iskustva pre završetka studija. Dobijeni rezultati su takođe pokazali da su vrednosti najbitnija karakteristika brenda u obrazovnim uslugama, a da se kroz njihovu manifestaciju razvijaju ostale karakteristike brenda: identitet, prepoznatljivost i lojalnost. Članovi uprave zadužene za marketing su ukazali na različite perspektive i izazove sa kojima se suočavaju u procesu brendiranja svojih fakulteta. Međutim, akcenat najviše stavljaju na unapređenju komunikacije sa studentima, unapređenju saradnje sa ostalim fakultetima, kreiranju alumni baze, većoj promociji fakulteta kroz direktan kontakt sa studentima i integraciji tradicionalnog marketinga i digitalnih medija. Na osnovu analize literature, mišljenja studenata i članova uprava fakulteta zadužene za marketing, kreirali smo predlog modela brendiranja visokoobrazovne institucije koji se sastoji od pet koraka: identifikovanje vrednosti brenda fakulteta, utvrđivanje pozicije brenda fakulteta, kreiranje strategija koje podržavaju razvoj identifikovanih vrednosti brenda, implementacija i oraćenje razvoja vrednosti koje predstavljaju brend fakulteta i evaluacija i održavanje razvijenih vrednosti brenda fakulteta. Predstavljeni model brendiranja je cikličan proces koji treba da posluži svim fakultetima kao polazna osnova za put brendiranja. U zavisnosti od cilja konkretne faze, često će dolaziti do preklapanja modela operativnih menadžmenta u realizaciji konkretnih aktivnosti.

Najzastupljeniji modeli menadžmenta su: menadžment organizacione kulture, marketing menadžment, menadžment ljudskih resursa, menadžment programa i menadžment mreže.

Ključne reči: obrazovne vrednosti, obrazovni brend, upravljanje sistemom obrazovanja odraslih, visoko obrazovanje, marketing u obrazovanju.

Naučna oblast: Andragogija

Uža naučna oblast: Andragogija - menadžment i marketing u obrazovanju odraslih

UDK broj:

BRANDING IN HIGHER EDUCATION

SUMMARY

In a world where education is seen as a valuable investment in the future, faculties are facing increasing pressure to attract the best students. In this context, the concepts of quality, popularity and prestige become significant factors in the choice of university, because today we have various educational services at our disposal. In addition to vying for students attention, faculties face the need to build a strong identity that reflects authentic values. For this reason, the phenomenon of faculty branding is gaining more importance. Faculty branding is not just a business tactic; it represents a complex process of building the identity and recognition of the faculty, based on values and promises the faculty provides to its students, reciprocated with their loyalty. Therefore, branding represents a deeper aspiration to create a community that allows students to grow not only academically, but professionally and personally. As students seek an education that will prepare them for successful careers, faculties that are successfully branding themselves have recognized that education is only part of the equation. Values such as personal growth and development, acquisition of relevant skills, fostering social values, and creating an inspiring environment can be classified into instrumental, intrinsic, socially responsible, and additional values. Due to all of the above, questions arise as to how the faculty can stand out among numerous higher education institutions, what values it should promote and how it can achieve them.

In order to attempt to answer these questions, the theoretical part describes the evolution of the university as higher education institutin, searching for the values on which modern faculty concepts are built. A special section of the doctoral dissertation is dedicated to the phenomenon of branding and its characteristics, with special emphasis on brand values. We also researched the current practice in the field of branding, and in one part we deal with international and domestic models of educational brand management. In order to determine the specifics of the brand in higher education and create a branding model adapted to higher education institutions, we used a mixed research approach. The basis of the specifics of the brand of the higher education institution is the opinion of the students, which we obtained using the survey technique. The share of the activities of the operational management models in the faculty branding process is the opinion of the management members of various faculties in charge of marketing, which we obtained through the interviewing technique.

In the analysis of students' opinions, we found that students believe the faculty's brand should primarily be built on instrumental, followed by intrinsic, socially responsible values, and only then on additional values. For students the ten most importan values on which facultz can develop its brand are the following: application of what has been learned in the working environment, international professional qualifications, modern content and new technology, help in overcoming intellectual challenges, encouragin creativity and autonomy in students, developing a sense of pride in students because they are part of the faculty, positive influence on student behavior, good reputation of the faculty, meeting people with similar interests and gaining relevant work experience before completing studies. The obtained results also indicate that values are the most important characteristic of the brand in educational services, and that through their manifestation other brand characteristics develop: identity, recognition and loyalty. Members of the administration in charge of marketing emphasized different perspectives and challenges they face in the faculty branding process. However, they put the most emphasis on improving communication with students, improving cooperation with other faculties, creating an alumni base, greater promotion of the faculty through direct contat with students and the integration of traditional marketing and digital media. Based on the analysis of the literature, student opinions and faculty management's views on branding and marketing, we propose a branding model for higher education institution consisting of five steps: identifying the brand value of the faculty, determining the position of the brand of the faculty, creating strategies that support the development of the identified brand values, implementation and development of the values that represent the brand of the faculty and evaluation and maintenance of the developed values of the faculty's brand. The presented branding model is a cyclical process that should serve all faculties as a starting point in the branding journey. Depending on the goal of the specific phase, there will often be an overlap of operational

management models in the implementation of specific activities. The most common management models are: organizational culture management, marketing management, human resources management, program management and network management.

Key words: educational values, educational brand, management of adult education system, higher education, marketing in adult education.

Academic Expertise: Andragogy

Field of Academic Expertise: Andragogy – management and marketing in adult education

UDC number:

SADRŽAJ:

I UVOD.....	1
II TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....	3
1. Visokoobrazovne institucije pred izazovom konkurentnosti.....	4
1.1. Začetak i koreni visokog obrazovanja u antičkoj Grčkoj.....	4
1.2. Svetla strana srednjeg veka: Rađanje univerziteta.....	7
1.3. Humboltovo nasleđstvo: Berlinski univerzitet.....	11
1.4. Savremeni univerziteti pred izazovima današnjice.....	15
1.5. Položaj visokog obrazovanja u Republici Srbiji.....	21
2. Određivanje pojmova brend i brendiranje.....	25
2.1. Istorija brendiranja.....	25
2.2. Definisane brenda i brendiranja.....	28
2.3. Šta sve možemo da brendiramo?.....	33
2.4. Šta utiče na izbor brenda?.....	37
2.5. Fakulteti - Obrazovna usluga kao predmet brendiranja.....	40
3. Karakteristike brenda.....	44
3.1. Identitet brenda.....	44
3.1.1. Verbalni identitet brenda - Ime, misija, vizija, strategija i slogani.....	46
3.1.2. Vizuelni identitet brenda - Logo, boje i tipografija.....	50
3.2. Prepoznatljivost brenda.....	52
3.2.1. Stvaranje značenja brenda.....	53
3.2.2. Primena marketing koncepta u kreiranju prepoznatljivosti obrazovnog brenda.....	56
3.3. Vrednost brenda.....	65
3.3.1. Vrednost brenda za korisnike usluga i organizaciju.....	66
3.4. Lojalnost brendu.....	68
3.4.1. Očekivanja, želje korisnika i percipiran kvalitet usluge.....	69
3.5. Prikaz studije slučaja: Zašto je Harvard univerzitet globalni brend u obrazovanju?.....	71
4. Vrednosti fakulteta.....	75
4.1. Šta su vrednosti?.....	75
4.2. Vrednosti i njene teorijske klasifikacije u svetlu obrazovanja odraslih.....	79
4.3. Obrazovanje kao vrednost i vrednosti obrazovanja.....	82
4.4. Vrednosti institucija visokog obrazovanja u XXI veku.....	84
4.1.1. Instrumentalne vrednosti fakulteta – Priprema studenata za buduću profesiju.....	86

4.1.2. Intrinzičke vrednosti fakulteta - Kritičko osnaživanje studenata	89
4.1.3. Obrazovanje za demokratiju – Društveno-odgovorne vrednosti	92
4.1.4. Zašto studenti žele prestižne fakultete? Dodatne vrednosti visokog obrazovanja	95
5. Upravljanje procesom brendiranja u visokom obrazovanju	98
5.1. Brendiranje i obrazovni menadžment u visokom obrazovanju.....	98
5.3. Prikaz međunarodnih i domaćih modela upravljanja obrazovnim brendom	100
5.3.1. Model planiranja identiteta brenda - Aaker & Joachimsthaler	101
5.3.2. Kotler-ov model upravljanja brendom.....	104
5.3.3. Keller-ov model izgradnje vrednosti brenda zasnovane na kupcima	105
5.3.4. Nova stvarnost: holistički marketing - Kotler & Keller	107
5.3.5. Model upravljanja brendom u sektoru usluga - de Chernatony, Drury & Segal - Horn	110
5.3.6. Model „Kuća kvaliteta“	112
5.3.7. Građenje obrazovnog brenda - Mihajlović Stošić i Trajković.....	115
5.3.8. Veljkovićev proces brend menadžmenta u savremenim tržišnim uslovima.....	116
5.3.9. Menadžment modeli u organizacijama za obrazovanje odraslih - Emir Avdagić.....	119
6. Pregled rezultata srodnih istraživanja	126
III METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....	132
1. Predmet istraživanja	133
2. Osnovni pojmovi.....	133
3. Cilj istraživanja	135
4. Kvantitativan deo istraživanja.....	135
Zadaci istraživanja.....	135
Hipoteze	136
Varijable	136
5. Kvalitativan deo istraživanja	136
Istraživačka pitanja	136
Jedinice analize	137
6. Metode, tehnike i instrumenti istraživanja	138
7. Populacija i uzorak istraživanja.....	139
8. Organizacija i tok istraživanja	143
9. Način obrade i analize podataka.....	143
IV ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA.....	144
1. Mišljenje studenata o poželjnim vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije	145
1.1. Instrumentalne vrednosti brendiranog fakulteta.....	145
1.2. Intrinzičke (self) vrednosti brendiranog fakulteta	149

1.3. Društveno-odgovorne vrednosti brendiranog fakulteta.....	153
1.4. Dodatne vrednosti kod brendiranog fakulteta.....	155
1.5. Povezanost između mišljenja studenata o značaju vrednosti za kreiranje brenda visokoobrazovne institucije i biosocijalnih karakteristika ispitanika	159
1.6. Povezanost između mišljenja studenata o vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije i nivoa studija ispitanika	161
1.7. Povezanost između mišljenja studenata o vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije i fakulteta koji ispitanik pohađa	163
1.8. Povezanost između mišljenja studenata o vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije i proseka ispitanika na dosadašnjim studijama.....	163
2. Mišljenje studenata o međusobnom odnosu vrednosti i ostalih karakteristika brenda visokoobrazovne institucije.....	164
2.1. Mišljenje ispitanika o tome da li identitet fakulteta treba da bude zasnovan na njegovim vrednostima	165
2.2. Mišljenje studenata o opravdanosti zasnivanja prepoznatljivosti brenda na vrednostima fakulteta	167
2.3. Mišljenje studenata o vrednostima fakulteta kao osnovi za lojalnost studenata	169
2.4. Povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i biosocijalnih karakteristika ispitanika	172
2.5. Povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i nivoa studija ispitanika.....	172
2.6. Povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i fakulteta koji ispitanik pohađa	172
2.7. Povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i proseku ispitanika na dosadašnjim studijama	173
3. Predstavljanje brenda visokoobrazovne institucije na osnovu dobijenih rezultata.....	174
4. Mišljenje članova uprave fakulteta zadužene za marketing o stepenu udela aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu brendiranja.....	189
4.1. Analiza mišljenja članova uprave fakulteta zadužene za marketing o predloženom modelu brendu fakulteta, nastalom na osnovu odgovora studenata	189
4.2. Analiza mišljenja članova uprave fakulteta zadužene za marketing o udelu aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu razvoja vrednosti brendiranog fakulteta.....	190
4.3. Analiza mišljenja članova uprave fakulteta zadužene za marketing o udelu aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu razvoja identiteta, prepoznatljivosti i lojalnosti brendiranog fakulteta	196
4.4. Analiza mišljenja članova uprave fakulteta zadužene za marketing o specifičnostima brendiranja privatnih i državnih fakulteta	199
4.5. Analiza mišljenja članova uprave fakulteta zadužene za marketing o aktivnostima koje sprovode u cilju brendiranja svog fakulteta	200
5. Predstavljanje modela brendiranja visokoobrazovne institucije	203

1. Identifikovanje vrednosti brenda fakulteta	204
2. Utvrđivanje pozicije brenda fakulteta	206
3. Kreiranje strategija koje podržavaju razvoj identifikovanih vrednosti brenda	208
4. Implementacija i praćenje razvoja vrednosti koje predstavljaju brend fakulteta	211
5. Evaluacija i održavanje razvijenih vrednosti brenda fakulteta	212
V ZAKLJUČNA RAZMATRANJA	216
VI ZAKLJUČAK	222
KORIŠĆENA LITERATURA	226
PRILOZI	240
Prilog br. 1: Korišćen instrument u kvantitativnom delu istraživanja	241
Prilog br. 2: Protokol za vođenje intervjua sa članovima uprave fakulteta koji su zaduženi za marketing	245
Prilog br. 3: Izjava o autorstvu	246
Prilog br. 4: Izjava o istovetnosti štampane i elektronske verzije doktorskog rada	247
Prilog br. 5: Izjava o korišćenju	248
Biografija autora	249

I UVOD

Prestiž. Popularnost. Kvalitet. Ovo su reči koje su postale ključni faktori koje mladi i njihovi roditelji traže kada razmišljaju o upisu fakulteta. Međutim, iza ovih reči se kriju mnogo dublji elementi koji oblikuju percepciju šire javnosti o fakultetima i određuju njihovu privlačnost. U današnjem visoko konkurentnom obrazovnom okruženju, fakulteti se suočavaju sa izazovom privlačenja i zadržavanja najboljih studenata. Ali šta čini fakultet prepoznatljivim? Kako se može izdvojiti među mnogobrojnim visokoobrazovnim institucijama? Ovaj doktorat se upravo bavi tim pitanjem, fokusirajući se na fenomen brendiranja fakulteta.

Brendiranje fakulteta nije samo puka marketinška strategija - ona predstavlja izgradnju identiteta i prepoznatljivosti fakulteta koji odražava vrednosti koje fakultet pruža. Kada mladi ljudi donose odluku o svom akademskom putu, oni tragaju za mestom koje im neće pružiti samo obrazovanje, već i priliku za lični rast, razvijanje relevantnih veština i pripremu za uspešnu karijeru. Fakulteti koji uspešno grade svoj brend prepoznaju važnost ovih vrednosti i pružaju inspirativno okruženje u koje se studenti mogu razvijati. Jedan od ključnih aspekata brendiranja fakulteta je svakako znanje koje fakultet pruža. Kroz kvalitetan program, stručno osoblje visokih kompetencija i pristup savremenim istraživanjima, fakulteti se ističu kao centri izvrsnosti u određenim oblastima. Ova vrednost znanja privlači ambiciozne studente koji su željni sticanja dubljeg razumevanja materija i razvijanja stručnosti koja će ih voditi ka uspehu. Pored kvaliteta obrazovanja, brendiranje fakulteta obuhvata i stvaranje diferencijacije kroz pružanje dodatnih prilika. Fakulteti koji uspešno grade svoj brend prepoznaju da obrazovanje nije dovoljno - mladi ljudi žele da budu deo inspirativne zajednice koja im omogućava da istraže svoje talente i ostvare svoj pun potencijal. Kroz ovaj doktorat, istražićemo kako fakulteti mogu da izgrade svoj brend na temelju vrednosti koje pružaju. Uzimajući u obzir specifičnosti obrazovnog okruženja naše zemlje, istražićemo strategije i alate koji mogu da pomognu fakultetima da istaknu svoje vrednosti i privuku najtalentovanije mlade umove.

Doktorska teza je sačinjena od nekoliko strukturalnih celina i to teorijski okvir istraživanja metodološki okvir istraživanja i analiza i interpretacija rezultata istraživanja koja se završava zaključnim razmatranjima. Teorijski deo rada je sačinjen od šest poglavlja. Prvo poglavlje teorijskog dela se bavi *razvojem univerziteta* kao visokoobrazovnih institucija. Kroz istorijski pogled na filozofiju, ciljeve i tranziciju obrazovanja počev od antičke Grčke, pokušali smo da razumemo savremenu ideju fakulteta i vrednosti na kojima je danas utemeljen. Geneza razvoja univerziteta u ovom delu je zasnovana isključivo na evropskoj perspektivi. U drugom poglavlju se bavimo pojmovima *brend* i *brendiranje*. Osim što predstavljamo istoriju i početke brendiranja, veći deo ovog poglavlja se bazira na fenomene koje možemo da brendiramo, sa krajnjim akcentom na fakultete kao obrazovnu uslugu. Naredno poglavlje opisuje *karakteristike brenda*, odnosno šta je identitet brenda, kako brend stvara svoju prepoznatljivost, zašto su vrednosti značajne za brend i kako se stvaraju lojalni korisnici usluga. Četvrto poglavlje stavlja akcenat na vrednosti fakulteta, kao dominantnu karakteristiku brenda. U ovom poglavlju analiziramo vrednosti u svetlu obrazovanja odraslih i na osnovu toga ih klasifikujemo u instrumentalne, intrinzičke, društveno-odgovorne i dodatne vrednosti kao one koje se mogu prepoznati na fakultetima današnjice. Svaku kategoriju ćemo detaljnije pojasniti. Pretposlednje poglavlje se bavi upravljanjem procesa brendiranja u visokom obrazovanju. Prikazaćemo različite međunarodne i domaće modele upravljanja obrazovnim brendom i definišati pojam brend menadžmenta u visokom obrazovanju. Poslednji deo teorijskog okvira istraživanja smo posvetili pregledu rezultata srodnih istraživanja.

Metodološki okvir istraživanja je uspostavljen definisanjem predmeta istraživanja, osnovnih pojmova i ciljeva istraživanja. S obzirom na to da se radi o fenomenu koji je još uvek nedovoljno istražen, polazište za njegovo ispitivanje smo videli u mešovitom pristupu istraživanja, kombinujući metode kvantitativnog i kvalitativnog pristupa. Kvantitativnim delom istraživanja smo ispitali mišljenje studenata državnih i privatnih fakulteta o poželjnim karakteristikama brenda fakulteta. Za ovaj deo istraživanja je korišćena tehnika anketiranja. Kako bi se izbegla jednostranost mišljenja, u drugoj fazi istraživanja

(kvalitativan deo istraživanja) smo intervjuisali marketing stručnjake u institucijama visokog obrazovanja (uprava institucije) radi njihove procene udela aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu brendiranja visokoobrazovne institucije. U ovom delu smo koristili intervjuisanje kao tehniku istraživanja. Dobijene nalaze smo iskoristili kako bi smo u poslednjoj fazi istraživanja, metodom modelovanja kreirali model upravljanja brendom visokoobrazovne institucije.

Četvrta celina koja prikazuje analizu i interpretaciju dobijenih rezultata, podeljena je u 5 poglavlja. U prvom delu smo se bavili mišljenjem studenata o vrednostima na kojima fakultet treba da izgradi svoj brend, kao i međusobnom odnosu vrednosti i ostalih karakteristika brenda (identitet, prepoznatljivost i lojalnost). Njihovo mišljenje je prikazano kroz sve kategorije vrednosti brendiranog fakulteta: instrumentalne, intrinzičke, društveno-odgovorne i dodatne. Osim toga, prikazane su statističke povezanosti između mišljenja studenata i njihovih karakteristika kao što su biosocijalne karakteristike, fakultet koji pohađaju, nivo studija i trenutni prosek. Rezultat interpretacije njihovih odgovora vidimo u narednom delu u kome predstavljamo brend fakulteta. U cilju izbegavanja jednostranosti odgovora, četvrti deo prikazuje rezultate intervjuja koji smo obavili sa članovima uprave zadužene za marketing o stepenu udela aktivnosti operativnih modela menadžmenta u procesu brendiranja. Interesovalo nas je njihovo mišljenje o predloženom modelu brenda fakulteta, koji je nastao na osnovu odgovora njihovih korisnika usluga, potom konkretne aktivnosti koje nam mogu pomoći u procesu razvoja svih karakteristika brenda fakulteta i one koje sprovode u praksi kako bi poboljšali reputaciju matičnog fakulteta. Zbog svojih razlika, zanimalo nas je i da li smatraju da se razlikuje brendiranje državnih i privatnih fakulteta, pa je i ovo pitanje obrađujeno u jednom segmentu. Najvažniji deo ovog rada jeste ujedno i poslednji deo ove celine u kome predstavljamo model brendiranja visokoobrazovne institucije. Nakon četvrte celine rada sledi poglavlje sa zaključnim razmatranjima istraživanja, generalnim zaključkom i korišćenom literaturom.

Uđite u svet brendiranja fakulteta u Srbiji, gde se snovi studenata i ciljevi visokoobrazovnih institucija susreću, a vrednosti, znanje i prilike postaju ključni faktori koji oblikuju izbor mladih ljudi u njihovom obrazovnom putovanju.

II TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

1. Visokoobrazovne institucije pred izazovom konkurentnosti

„Univerziteti nisu osnovani u trenutku. Oni su se pojavljivali korak po korak sa podudarnošću sposobnih ljudi koji su imali nešto čemu žele da podučavaju mlade“.

Laurie (1985: 10)

Uloga visokoobrazovnih institucija je od davnina jako bitna jer se u društvu posmatraju kroz najširi doprinos javnom dobru. Bez obzira na to, nije lak zadatak da se definiše ideja univerziteta jer se ona, tokom istorije, razlikovala na mnogo načina. Tradicionalno, univerziteti su institucije koje ne stvaraju radnu snagu, već naučna znanja koja je nemoguće proizvesti bez naučnog istraživanja. „Ključne reči za univerzitet u tradicionalnom smislu su: akademska sloboda profesora i studenata, posvećenost bazičnim istraživanjima, opšte obrazovanje i kritički odnos prema društvu“ (Spariosu, 2012: 65). Iako je obrazovanje za određene profesije jedan od ciljeva univerzitetskog obrazovanja, tradicionalni univerzitet se bazira na pripremi individue za odgovoran život u demokratskom društvu. Dakle, tradicionalno univerzitetsko obrazovanje je nerivalnog karaktera i nikoga ne isključuje.

Nevidljiv produkt univerziteta, znanje, je možda najznačajniji element kulture društva. On je toliko snažan da može da utiče na „rast i pad profesija, a čak i na socijalne klase, regije i nacije“ (Kerr, 2001: 15). Danas je umnogome teže da definišemo ideju univerziteta, posebno u eri kada je visoko obrazovanje toliko diferencirano sa novim i specifičnim institucijama koje nemaju jasne funkcije, svrhu i vrednosti (Altbach, 2006). U poslednjih nekoliko decenija opaža se tendencija naglog razvoja profitnog privatnog sektora u visokom obrazovanju. Obrazovanje počinje da se tretira kao roba, a studenti kao kupci koji odlučuju šta žele da kupe. Naročito je uzdrmana humboltovska ideja tradicionalnog univerziteta koji je projektovao prosvetiteljske ciljeve u obrazovanju mladih. Stoga možemo da kažemo da su današnji univerziteti u krizi jer se, kao nekadašnje javno dobro, visoko obrazovanje posmatra u svojstvu tržišne kategorije, što mu oduzima tradicionalnu vrednost, ali i preispituje vrednosti na kojima je utemeljen (Miljković, 2010). Savremeni univerziteti se takmiče za najbolje studente, a mladi biraju fakultet koji će na najbolji mogući način da zadovolji njihove potrebe. Takva tržišna konkurentnost zahteva reformisanje upravljanja na fakultetima po ugledu na korporacijske modele upravljanja (Olsen, 2007). Kako bi odgovorili na probleme sa kojima se suočavaju, mnogi fakulteti su aktivno počeli da koriste marketing strategije kako bi se pozicionirali na obrazovnom tržištu u odnosu na rastuću konkurenciju.

Kroz istorijski pogled na filozofiju, ciljeve i tranziciju visokog obrazovanja u antičkoj Grčkoj, srednjem veku i Humboltovoj eri, pokušaćemo da razumemo savremeni fenomen, ideju univerziteta i vrednosti na kojima je on utemeljen. U ovom delu ćemo odgovoriti na nekoliko važnih pitanja: šta je uticalo na poimanje visokog obrazovanja u savremenom svetu, čemu/kome ono služi, šta je dovelo do pojave obrazovnog tržišta i konkurentnosti u sistemu visokog obrazovanja, kao i to na kojim vrednostima je tradicionalno bio utemeljen, a koje se sada u savremenom svetu propagiraju. Važno je da napomenemo da smo se u istraživanju geneze visokog obrazovanja za potrebe ovog doktorata zadržali isključivo na *evropskoj perspektivi visokog obrazovanja*, odnosno da kineska, indijska i arapska istorija ove pojave nije uzeta u razmatranje.

1.1. Začetak i koreni visokog obrazovanja u antičkoj Grčkoj

U istorijskom nasleđu postoje vrednosti koje i dan danas trajno čuvaju svoju snagu, lepotu i humanistički ideal. Antička kultura je jedna od onih koja svojim sadržajem otkriva opšti i neprolazni značaj svega onoga što je grčki duh u književnosti, umetnosti, filozofiji, andragogiji, pravu itd. Proučavanje i tumačenje njenog sadržaja postao je odavno predmet zanimanja velikog broja istraživača. Najeminentniji izraz za ljudsko stvaralaštvo i mentalnu kulturu u antičkoj Grčkoj je *paideia* (grčki: *παιδεία*) preko koje su starodrevni Grci svoje stvaralaštvo predali ostalim narodima u nasleđe. Otuda tvrdnja da “bez grčke kulturne ideje ne bi postojala ‘antika’ kao istorijsko jedinstvo, a ni zapadni ‘kulturni svet’” (Jaeger, 1986; prema: Pranjić, 2009b: 13). Kao i ostale nauke, tako ni andragogija nije mogla da ostane

van njenog uticaja. Koreni visokog obrazovanja drevne Grčke datiraju iz 387. godine pre nove ere i igraju važnu ulogu u istoriji i razvoju savremenog univerzitetskog obrazovanja. Ideje, sistemi i struktura antičkih obrazovnih institucija su i dan danas vidljivi u osnovi savremenih univerziteta koji kultiviraju vrline, praktične ideje liberalnog obrazovanja i slobodu (Wei, Sun & Shi, 2015: 11). Možemo reći da početke takve obrazovne institucije vidimo u latinskim školama, zahvaljujući nasleđstvu *Platonove Akademije* i *Aristotelovog Liceja*.

Platon, kao istaknuti grčki filozof i andragoški praktičar, zauzima značajno mesto u polju obrazovanja. Njegova koncepcija celoživotnog učenja je bila daleko ispred svog vremena. Na osnovu poimanja čoveka i njegove prirode, mogućnosti ljudskog razvoja i promene, najdragoceniji doprinos Platona se vidi u *institucionalizaciji* i *disciplinarnom zasnivanju obrazovanja odraslih*. Za njega, obrazovanje je *društvena vrednost* jer nas priprema za zadatak građanina koji njegov društveni sloj ima u zajednici, ali i *lična* jer je bavljenje obrazovanjem (posebno filozofijom) plemenito, dobro samo po sebi i dostojno čoveka. Posebnu pažnju je poklanjao obrazovanju omladine koje je trebalo da bude kontrolišu i usmeravaju odgovorni i inteligentni ljudi (Castle, 1961: 81). Platonova filozofija se zasnivala na ideji da obdareni ljudi može da bude samo jedna kategorija ljudi - filozofi. „Samo oni mogu odrediti uslove koji će rezultirati u unapređenju ljudskog roda. Od filozofa se traži da kontrolišu i usmeravaju društvo i aktivnosti u njemu. U tom smislu, cilj vaspitanja treba da bude razvijanje (vaspitanje) osećanja za ideje kod svih onih pojedinaca kod kojih postoje takve sposobnosti“ (Savićević, 2000: 58). Imajući ovo u vidu, Platon je institucionalizovao obrazovanje (odraslih) osnovavši obrazovnu instituciju u Atini po mitskom heroju *Akademu*.

Platonova Akademija je počivala na ideji prilagođavanja obrazovanja različitim potrebama i mogućnostima polaznika. Sledeći svog učitelja Sokrata, Platon je insistirao na samostalnosti polaznika tokom učenja verujući da „seme“ znanja postoji u svakom pojedincu, a da je uloga profesora (ili onoga ko vodi obrazovni proces) u tome da pomogne polazniku da tu istinu samostalno spozna. Javna predavanja u Akademiji su bila isključivo za njegove polaznike, dok su dijalozi vođeni sa obrazovanim odraslim ljudima. Ovaj vid podučavanja je imao popularizatorski karakter. Obrazovanje u Platonovoj Akademiji možemo da podelimo u dve faze (Savićević, 2000: 59): *naučno* i *filozofsko*. U prvoj, naučnoj fazi, polaznik stiče znanja iz aritmetike, geometrije, astronomije i muzike. Aritmetika se proučava zbog opažanja prirode brojeva, a ne zbog kupovine i prodaje; geometrija jer vodi ka istini, a astronomija zbog promišljanja o beskonačnosti (Zaninović, 1988: 30). Navedeni predmeti služe kao priprema za proučavanje dijalektike (filozofska faza) koja je tada imala impozantan status, pa je često imala epitet „nauka nad naukama“ (Savićević, 2000: 59). U odnosu na period sofista, dijalektika u Platonovoj Akademiji ima drugačiju vrednost. „Sofisti su dijalektiku smatrali veštinom vođenja polemike, diskusije, uveravanja protivnika. Za Platona je dijalektika najviša filozofska disciplina - nauka o idejama, koja vodi k znanju najviše ideje - dobra“ (Zaninović, 1988: 30). Kao takva, dijalektika je predstavljala vrhunac obrazovanja koju su proučavali samo oni koji su iskazali sposobnost za filozofsko promišljanje. Priroda polaznika i sam proces učenja su bili znatno važniji elementi od sadržaja predmeta. Platon skreće pažnju na to da onaj ko uči treba da spozna svoje mogućnosti i dođe do saznanja o vlastitim nedostacima, a naučeni sadržaj mu pomaže da dođe do njega. Takvim načinom učenja, Platon smatra da se unapređuje čitava ličnost jednog pojedinca. Vredi napomenuti da u Akademiji, pod rukovodstvom Platona, njeni polaznici nisu plaćali nikakve naknade (Kampouris, 2018). Nakon Platonove smrti, Akademija je nastavila da radi skoro 200 godina. Tragično, veličina uništenja Akademije je bila toliko velika da se više nikada nije ponovo otvorila. Bez obzira na to, nasleđe Akademije i Platona je i dalje ostalo živo i pruža vitalna znanja i uvide u obrazovnom svetu današnjice.

Platonov naslednik, Aristotel, je dvadeset godina bio povezan sa Platonovom Akademijom u ulozi polaznika, a kasnije kao istaknuti orator (ili onaj ko vodi obrazovni proces). Nakon što je napustio Akademiju, Aristotel je osnovao obrazovnu instituciju Licej koja dobija naziv po mestu na kome je osnovana (kasnije, u toku istorije obrazovanja se naziv transformisao u Licej). Ovom školom, Aristotel je postavio sistem obrazovanja, sa osnovama visokog obrazovanja kao najvišeg nivoa u kome je kombinovan *naučni* i *nastavni rad*. Za razliku od Akademije, Aristotel nije imao za cilj pripremanje

državnika, već bavljene naukom. Ono što se zapaža u njegovim radovima, a može se primetiti i u funkcionisanju njegovog Likeja, jeste ideja da svi ljudi po svojoj prirodi teže k znanju, ali da je sposobnost saznavanja različitog inteziteta. Dakle, svi žele da uče i učenje smatraju vrednim, ali stepen i kvalitet naučenog, kao i mogućnost primene nije ista kod svih. Aristotel je verovao da je sposobnost saznavanja posebno izražena kod muškaraca pa je zato obrazovanje bilo namenjeno isključivo slobodnim muškarcima. U svojim radovima on decidno navodi da su žene, zanatlije i robovi „niža bića“ zato što više rade svojim telom nego duhom. Sa druge strane, za ljude koji se obrazuju, obrazovanje mora da omogućava unutrašnji razvoj. Iz ovog stava se vidi ideologija robovlasničke aristokratije kojoj je i sam Aristotel pripadao (Zaninović, 1988: 33).

Kako je onda Aristotel posmatrao proces sticanja znanja? Za razliku od Platona, Aristotel odbacuje teoriju da je znanje urođeno. Naprotiv, Aristotel je smatrao da znanje započinje percepcijom naših čula kroz *induktivno zaključivanje* – mi posmatramo predmete ili događaje i na osnovu njih izgrađujemo opšte principe po kojima razumemo i objašnjavamo svet oko sebe. Iako je bio svestan da nije svako rasuđivanje induktivno, on je verovao da stvarni razvoj novih znanja uglavnom dolazi kroz indukciju tako što se pomoću učenja izgrađuje slika stvarnosti koja odgovara realnom svetu. „Po rođenju, naš um je poput praznine, ali sa sposobnostima da deluje na senzacije iz spoljnog sveta“ (Palmer, Bresler & Cooper, 2001: 17). Uloga onoga ko vodi obrazovni proces je da pomogne polaznicima da organizuju ovaj širok spektar empirijskih iskustava u racionalne strukture sa svim različitim elementima. Slobodnim građanima je na raspolaganju svestrano obrazovanje koje je vodilo do kreiranja uravnoteženog čoveka. Polaznici Likeja su nazivani „peripatetičarima“ jer su učili šetajući. U odnosu na sistem obrazovanja, Aristotel je pravio razliku između osnovnog, srednjeg i visokog obrazovanja kao i sadržaja koji se uči na tim nivoima. Visoko obrazovanje u Likeju sadržalo je elemente matematike, a posebno geometrije, fizike i astronomije. Dijalektika, koja je obuhvatala filozofiju i logiku je takođe bila deo predavanja. Druga vrsta obrazovanja predstavlja preteču javnih predavanja i događaja koje danas fakulteti organizuju za širu javnost. Naime, u Likeju su postojala predavanja za sve građane koja su bila sačinjena od praktične i teorijske (pravne) prirode. Građani su prvo slušali praktična predavanja, a nakon toga sticali uslov da se bave pravnim pitanjima. Na taj način, praktičan život građana je postepeno prelazio u spekulativan gde se sve više vremena posvećuje intelektualnim aktivnostima.

U kasnoantičkom periodu, istorija je zabeležila nešto što možemo da nazovemo pokušajem kreiranja visokog obrazovanja pod nazivom „Carigradski univerzitet“ u istočnom delu Rimskog Carstva (Pranjić, 2018). Ovaj univerzitet su činila tri latinska oratora i deset profesora gramatike kako bi se zadovoljile potrebe polaznika koji su želeli da unaprede svoja znanja i veštine iz ovih oblasti. Pet profesora sofista je podučavalo grčki jezik, a samo „pravi filozof“ je mogao da predaje filozofiju i istraži skrivene tajne filozofije. U rimskoj kulturi su u to vreme posebno mesto imali profesori prava koji su polaznike podučavali rimskim zakonima i statutima. „Tako se ovaj univerzitet sastojao od 31 profesora (govorništvo, gramatika, filozofija i pravo). Kada se uzme u obzir šta su sve tada bili sadržaji govorništva, filozofije, gramatike i prava, biće to znatno više od onoga što bi se moglo pomisliti na prvi pogled. Prava *universitas!*“ (Pranjić, 2018: 11-12). Ukoliko posmatramo proporciju profesora po predmetima, primetićemo mali broj profesora filozofije. Pranjić (2018) to tumači činjenicom da su Rimljani bili vrlo praktični ljudi pa ih nije preterano zanimala Platonova i Aristotelova filozofija. Samim tim, veću prednost dobijaju sofisti koji sebe nazivaju profesorima konkretnog življenja.

Posmatrajući sistem ideja obrazovanja u antičkoj Grčkoj i određenom delu rimskog carstva, možemo izdvojiti nekoliko vrednosti na kojima su ove obrazovne institucije izgrađene. Pre svega, svrha obrazovnih institucija tog vremena je bila kultivizacija pojedinca sa idealnim *arête* - om. Osim Sokrata, Platona i Aristotela, *arête* - om se bavio i Homer. U prethomerovskom dobu, arete se odnosio samo na jaku fizičku pojavu, dominantnost, junaštvo i slavu koji pripadaju telesnom aspektu. Međutim, u Homerovo doba, ovaj pojam dobija duhovnu vrednost kao što su čestitost, duševna veličina, pravednost, duhovna lepota, itd. „Govor o ranogrčkom obrazovanju započinje s Homerom koji je prvi svedok najstarije helenske i plemenitaške kulture, odnosno po njemu pripisanih dvaju velikih epova, *Ilijade i Odiseje*, kao istorijskih izvora gde su smešteni i ideali željenog i priželjkivanog čoveka toga doba što postaju obrazovnom moći“ (Pranjić, 2009a: 364). Vrednost obrazovanja u antičkoj Grčkoj se ogleda u vežbanju

i razvoju mišića uma, mašte i karaktera, umesto dobijanja korisnih informacija (Freeman & Rendall, 2019). „No, postoji u grčkoj tradiciji nešto što je stalno, trajno, iskonsko, izvorno, što u svakoj individualnosti ostavlja svoj trag, ali ne i konačnu zaokruženost. Upravo zato pruža dovoljno prostora i za drugo, drukčije, dodatno, novo, individualno, što će reći da grčko stvaralaštvo nosi u sebi obeležja istorijskog rasta pojedinca, njegove promene i vremenske situacije u kojima je nastajalo“ (Pranjić, 2009b: 13). Antičke institucije za obrazovanje su proizvodile teorijsko znanje i društvenu hijerarhiju, kulturno nasleđe i služenje društvu. Imajući u vidu takvu ulogu visokoobrazovne institucije, očekivano je da i sama praksa podučavanja bude specifična.

Iako je obrazovanje bilo besplatno, ono je bilo namenjeno specifičnoj manjini - slobodnim muškarcima koji imaju vreme i novac. Učenje se dominantno odvijalo usmenim putem, a duh slobodnog naučnog istraživanja i koncepcija demokratske politike su jedne od osnovnih vrednosti ovih institucija. Samo pod zaštitom i sigurnošću građanske zajednice se mogao ostvariti slobodan razvoj pojedinca. Fokus je bio na procesu učenja i samospoznaji, a vrhunac obrazovanja i mogućnost za filozofsko promišljanje su imali samo oni koji su se bavili dijalektikom. Važno je da napomenemo da je učiteljska profesija bila elitnog karaktera. Profesor na katedri filozofije je morao dobro da poznaje ovu oblast, govori nekoliko jezika i neguje svoja filozofska verovanja. Moralna načela studenata su nesumnjivo često ozbiljno razmatrana (Walden, 1910: 137). Zajednička vrednost Platonove i Aristotelove institucije za obrazovanje se ogleda u tome da su obe vođene jasnim obrazovnim idejama i poseduju svoj sistem delovanja. Antičke škole imaju za cilj „pronalaženje istine i ljudskog napretka kako bi se predstavila suština ljudske vrline. Humanističke nauke su njen spas, bez obzira koliko je ova reč fantastična i koliko je duboko izmenjeno njeno značenje“ (Jaspers, 2007: 190). Ideje visokog obrazovanja antičke Grčke su direktno uticale na stvaranje srednjovekovnih univerziteta i njihova vrednost je trajna i do danas.

1.2. Svetla strana srednjeg veka: Rađanje univerziteta

U naučnoj literaturi je srednji vek asocijacija za mračni period u kome dolazi do duboke preorijentacije ljudskog uma i duha. Humanisti mu daju naziv „*srednji*“ kako bi označili prazno vreme između visoko cenjene antike i svog vremena. Međutim, period srednjeg veka nije bio isti za sve. Carigrad, u to vreme, postaje jedan od najsajnijih gradova u istoriji kao moćna i raskošna država, arapske zemlje doživljavaju procvat, hrišćanska kultura dostiže svoje najviše domete i rađaju se univerziteti. Uloga crkve je velika - ona reguliše svakodnevnicu i ključne događaje u životima ljudi, čineći je jedinom institucijom na lokalnom nivou koja ima *moralno-savetodavno-edukativnu ulogu* i iste vrednosti.

Do XI veka vlada oprezniji i selektivniji odnos prema klasičnom preporodu koji ujedno menja nekadašnju humanističku ideju univerziteta. Hrišćanska nauka se izjednačava sa filozofijom, a Sveto pismo postaje jedini izvor učenja. Vrednost znanja je sada takva da se koristi za proširenje i rasvetljavanje hrišćanskog intelektualnog života, dok se gasi svaki pokret ka uspostavljanju alternativne paganske kulture. Humanistička plima biva „uhapšena“ i fragmentirana, a utilitarni pritisci su sprečili da se književni humanizam učvrsti u temelje visokog obrazovanja (Cobban, 1975). „Pape su favorizovale razvoj i širenje učenja jer su verovali da se na taj način veliča Božija slava i sama crkva. Štaviše, smatrali su da je učenje i podučavanje najbolje oružje protiv jeresu“ (Wissemma, 2009: 6). Filozofija je postala sluškinja teologije kao crkvena školska nauka (sholastika). Cilj sholastike je bio da unapred postavljene dogme, putem formalističke logike, dovede u sklad sa naukom i izgradi crkvenu filozofiju kao naučni sistem, putem izvođenja zaključaka. Dakle, možemo reći da su obrazovne institucije srednjeg veka bile instrument za održavanje vere u kojima je učeno o poslušnosti Bogu i njegovim slugama: crkvi i caru. Državna vlast je, s druge strane, podržavala razvoj univerziteta zbog statusa i bogatstva koji su donosili strani studenti. Pojedini predavači počinju da dobijaju dozvolu od gradskih magistrata i crkvene vlasti da drže javna predavanja pa su, zahvaljujući svojoj ekspertizi, stekli slavu širom Evrope i na taj način počeli da privlače studente iz svih krajeva sveta.

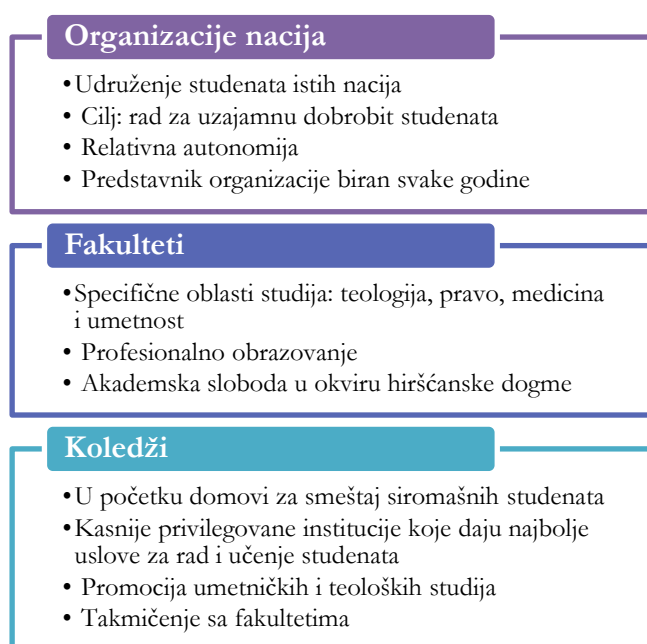
Teorijska osnova srednjovekovnog obrazovanja (Savićević, 2000) se zasnivala na konceptu sedam slobodnih umetnosti (*Septem Artes Liberales*) koje se grupišu oko *trivijumskih* (gramatika, logika i retorika) i *kvadrivijumskih* predmeta (aritmetika, geometrija, astronomija i muzika). Obrazovanje u trivijumu i

kvadrirumu je izraženo kao neophodna priprema za izučavanje hrišćanske teologije. Do XI veka, kvadrirum se smatrao manje vrednim za sveštenstvo. S tim u vezi, dešavalo se da ova grupa predmeta izostane iz kurikuluma, ili u najboljem slučaju bude tretirana kao osnovno znanje. "Potreba za savladavanjem aritmetičkih veština za izračunavanje datuma pokretnih crkvenih praznika je često predstavljao vrhunac kvadrirumskog znanja koje bi naučio prosečan student sveštenik" (Cobban, 1975: 11). Sa druge strane, od trivijumskih predmeta, gramatika je imala glavno mesto u društvu. Retorika je ostala opcija za one koji su bili skloni naprednim studijama. Za većinu studenata, obrazovanje je bilo čisto književno iskustvo u kome su analitičke sposobnosti zapostavljene. Dijalektika je imala istu sudbinu jer je u kurikulumu predstavljala metodu racionalnog ispitivanja.

Rast urbanih centara, novi pronalasci, oživljavanje rimskog prava, spisi Hipokrata i Galena i prodor Aristotelovih i grčkih spisa u zapadnu Evropu su značajno uticali na kreiranje prve organizacione strukture srednjevekovnog univerziteta u XII veku. Prema Cobban-u (1975), možda ključan i ujedno neposredan razlog za transformaciju univerziteta dolazi sa razvojem dominantne pozicije logike u odnosu na druge predmete. U početku nije bilo potrebe za antagonizmom logike i klasičnih nauka. Kao što se dijalektička analiza mogla koristiti za razjašnjavanje pitanja vere, tako je i logika mogla da se primeni na sadržaj grčko-rimskog učenja. Optimizam naučnika, njihov osećaj duboke regeneracije i vraćeno poverenje u čovekov razum i moć su naglo preusmerili tadašnju ulogu visokog obrazovanja u zapadnoj Evropi. Takođe, zamah istraživanja prirodnih pojava je ubrzao proces dovođenja intelektualne elite u univerzitetsko okruženje, a natprirodni fenomeni su progresivno stavljeni po strani. Sa ponovo prihvaćenim fundamentalnim humanističkim vrednostima u univerzitetskom okruženju, nekada krucijalno znanje iz sedam umetnosti postaje preduslov za nastavak školovanja na univerzitetu.

Reč „univerzitet“ u srednjem veku potiče od latinske reči *universitas* koja je imala široku primenu između XII i XIV veka. Ovaj pojam nije imao značenje kao danas već je označavao bilo koju vrstu udruženja sa zajedničkim interesima i nezavisnim pravnim statusom (Michaud-Quantin, 1970; prema: Cobban, 1975). U Evropi, prve univerzitete su osnivali monasi katoličke crkve. Univerzitet u Bolonji (*Università di Bologna*) koji je osnovan 1088. godine predstavlja prvi univerzitet u Evropi jer je već tada svršenim studentima dodeljivao diplome (gramatika, retorika, logika, teologija, kanonsko pravo i notarsko pravo) i ostvario svoju autonomiju od crkvenih škola (Gaston, 2012).

Univerziteti su se sastojali od fakulteta. I pojam „fakultet“ vuče korene iz latinskog jezika, reč *facultas* je značio spremnost da se bude sposoban za sve i odnosila se na svršene studente fakulteta koji su



Slika 1. Prikaz strukture srednjevekovnog univerziteta

bili spremni da podučavaju druge u oblastima u kojima su diplomirali (Nureev, Volchik & Strielkowski, 2020). Srednjevekovni termin koji najviše odgovara pojmu savremenog univerziteta jeste *studium generale*. Da bi neka institucija imala ovaj status, morala je da zadovolji dva osnovna kriterijuma: 1) da ima eksperte za svaki predmet iz sedam umetnosti i kanonskog i građanskog prava i 2) može da se osniva samo pod autoritetom pape, cara ili kralja. U ranim godinama, skoro svaki akademski skup bi se zvao *studium* (mesto studiranja) ili ređe *discipulorum* (udruženje osoba koje su posvećene naučnim istraživanjima). Kada je oformljeno dovoljno profesora i studenata, počeo je da se koristi termin *studium generale* (međunarodno mesto studiranja). Studenti su voleli univerzitet ne toliko zbog ljubavi prema nauci, koliko zbog svih privilegija koje bi dobili njegovim pohađanjem. Dakle, studenti su pripisivali univerzitetu instrumentalnu vrednost. On im je davao obrazovne mogućnosti za razvoj karijere u crkvi i državnoj službi ili za posao pravnika i lekara. Predavanja su bila javna i otvorena za sve slušaoce. Strukturu univerziteta u to vreme čine: organizacije različitih nacija (lat. *nationes*) odnosno udruženja studenata, fakulteti i koledži (Altbach & Berdhal, 1981).

Zbog migracije velikog broja studenata i profesora širom Evrope, sasvim je očekivano da se studenti iste nacionalnosti udruže i formiraju grupu koja bi ih zaštitila od drugih (Wechsler, Goodchild & Eisenmann, 2007). Strani studenti su posebno imali različite beretke i haljine kako bi sačuvali običaje svojih zemalja. Studenti iste nacionalnosti su živeli u istim kućama, pa se može reći da su unutar srednjevekovnih univerziteta postojale male organizacije (*nationes*), svaka sa svojom relativnom autonomijom i vođama (Wissema, 2009). Ovakva organizacija je prva osnovana na Bolonji. “Kao sastavni delovi studentskog univerziteta, nacije su se u početku bavile pitanjima odbrane i uzajamne dobrobiti svojih članova. Tek kada su njihovi predstavnici stekli dominantan glas, nacije su postale kanali za izražavanje osnovnog studentskog mišljenja o akademskim pitanjima” (Cobban, 1975: 68). Ukoliko povučemo paralelu sa modernim svetom, ove organizacije imaju vrlo sličnu svrhu kao savremene studentske organizacije i udruženja registrovana na fakultetskom, univerzitetskom ili nacionalnom nivou, koja štite i unapređuju prava studenata i uslove studiranja. Svaka nacija je imala svog predstavnika, koji je biran na godišnjem nivou. Na primer, “Pariz je tada imao četiri nacije: francusku, englesku, pikardijsku i normansku” (Lucas, 1994: 42). Predstavnik nacije je imao zadatak da izvršava usvojene propise koji su zastupali interese određene nacije i edukuje članove svoje grupe o praktičnoj primeni istih.

Fakultet, sa druge strane, kao drugi organizacioni blok univerziteta nije imao jasno definisanu strukturu. Fakulteti su nastajali spontano tako što su se grane studija postepeno grupisale i regulisale u skladu sa specifičnostima oblasti studija. Podela fakulteta je bila zasnovana na Aristotelovim smernicama do XIX veka na 4 osnovna fakulteta: umetnost (opšti smer pripremnog karaktera na kome su se izučavale sedam slobodnih veština), teologija, pravo i medicina. Primarna funkcija tadašnjih fakulteta je bila profesionalno obrazovanje, ali su studenti imali priliku da učestvuju i u intelektualnom, verskom i, povremeno, političkom životu (Altbach, 2008: 8). Znanje je čuvano u bibliotekama, a naučna i druga literatura je prevedena sa arapskog i latinskog jezika zbog daljeg širenja znanja po Evropi. Zbog ograničenih resursa, profesori su se u velikoj meri oslanjali na usmena predavanja, ostavljajući studentima da prave beleške. Pored formalnih predavanja i rasprava, drugi izvor učenja je bilo katehetsko ponavljanje materijala obrađenog na predavanju tokom kojeg bi student bio ispitivan od strane profesora ili nekoga drugog (Daly, 1961). Kada se govori o akademskoj slobodi, studenti su morali da bitišu u okviru hršćanske dogme. Tek u drugoj polovini XIII veka, fakulteti postaju institucionalizovani svojim poveljama, uredbama i pečatima (Wissema, 2009). Institucionalizacija počinje da razvija moć i uticaj fakulteta.

Univerziteti koledž, kao treći organizacioni element univerziteta se javlja u XII veku pod nazivom *domus scholarium*. U početku, koledži su bili ništa više od fondacije koja omogućava smeštaj siromašnim studentima. Svoju savremenu ulogu postepeno počinje da poprima tokom XIV i XV veka, kada od jednostavnih smeštaja postaje privilegovana institucija koja svojim studentima daje najbolje uslove za rad i učenje. Koledži su imali svoje profesore, biblioteke i usvojene progresivne andragoške metode rada. Iako su koledži prvenstveno doprinosili radu univerziteta, ne treba potcenjivati motive koji stoje iza njih. Oni su posebno promovisali umetničke i teološke studije, da bi se od XIV veka dao primat građanskom i kanonskom pravu. “Razvijen je istinski centar intelektualnog života, mnogo dinamičniji od ostatka

univerziteta. Koledži su se na neki način takmičili sa fakultetima, ali je njihova uloga vremenom postala manje izražena. Sistem koledža je i dalje ostao dominantan na univerzitetima u Oksfordu i Kembridžu” (Wissema, 2009: 9). Kao najstariji univerzitet, Univerzitet u Bolonji je svoju povelju dobio 1158. godine, a tokom 1200. godine i Univerzitet u Parizu, Oksford i Kembridž. Do XIII veka, Univerzitet u Parizu, specijalizovan za teološka pitanja, je postao omiljeni među papama jer je postepeno evoluirao u vrhovni centar za proučavanje dijalektike i teologije zbog izvanrednih učenja majstora poput *William of Champeaux*-a ili *Roger Bacon*-a.

Osnivanje sve većeg broja obrazovnih institucija u Evropi ističe univerzitet u prvi plan jer preuzima suštinske uloge u polju obrazovanja. Iako su univerziteti često bili u sukobu sa društvom zbog svoje misije i uloge, a nekad i zbog dominantne ideologije i politike, vremenom je ova napetost uticala na razvoj kreativnosti u kontekstu visokog obrazovanja. Sredinom XV veka cveta period humanizma i renesanse koji vrši preokret u duhovnoj sferi. Humanizam je imao ogroman uticaj na razvoj slobode mišljenja, znatni porast broja studenata na univerzitetima i usmerenost studijskih programa ka praktičnim aktivnostima. Takođe, javlja se i bolja priprema profesora za rad na univerzitetima (Savićević, 2000). Sa humanizmom je usko vezana i renesansa koja predstavlja preporod i obnovu antičke kulture i nauke. U svom vrhuncu, po otkrivanju štamparije, humanistički pokret se pomera sa Italije na Nemačku gde dolazi do cvetanja čitalaštva i izdavaštva. U takvoj atmosferi se javlja kulturni pokret - reformacija. Suština ovog pokreta je bila u obnavljanju prvobitnog hrišćanstva. “To je bila reakcija protiv raspusnog ponašanja katoličkog sveštenstva koje je poklanjalo više pažnje ovozemaljskim zadovoljstvima nego pripremama za večno carstvo nebesko” (Pavlović, 1971: 109). Reformacija je izazvala kontrareformaciju, kao otpor katoličke crkve protiv “jeretika”.

Novi redovi, nastali u kontrareformaciji, šire potrebu za novim obrazovanjem, posebno jezuiti. U XVI veku, podstaknuti reformacijom i kontrareformacijom nastaju *jezuitski univerziteti*. Naime, jezuitska koncepcija obrazovanja se deli na *niže* i *više obrazovanje*. Niže obrazovanje jezuita se može poistovetiti sa današnjim gimnazijama, dok više obrazovanje obuhvata fakultetsko obrazovanje koje je imalo veću vrednost. Vladala je disciplina, negovalo se častoljublje i pristojno ponašanje. Posebna pažnja je bila posvećena takmičarskom duhu i stimulaciji putem nagrade, pohvale, titule ili odlikovanja. Metode podučavanja se nisu razlikovale u odnosu na praksu ostalih univerziteta, ali možemo da uočimo da je cilj ovakvog obrazovanja bio da se razvijaju akademici nepokolebljivo odani katoličkoj veri i crkvi. S obzirom na to da je profesor trebalo da bude uzor studentima, on je bio izvrsno pripremljen za svoju profesiju koja je bila suštinski element za uspeh u obrazovanju. Iako su njihova učenja od XVI do XVIII veka bila istovremeno hvaljena i osporavana, Savićević (2000) govori da su njihovi univerziteti, svojim upravljanjem, organizacijom predavanja i učenja, visoko obrazovanje zapravo učinili privlačnim. Podsticali su autorstvo i dalje učenje i uticali na intelektualne, političke i socijalne pokrete svoga vremena.

Na osnovu pregleda pozicije i uloge srednjevekovnih univerziteta, možemo zaključiti da su određene vrednosti iz antičke Grčke i dalje zastupljene u korenu ovih institucija, ali da su izrođene i neke nove. Naime, srednjevekovni univerziteti su jake organizacije jer su pod zaštitom države i Crkve. Može se reći da su predstavljali državu u državi jer su imali mnoge privilegije uključujući sopstveni zakon i nadležnost. “Jedna od tih privilegija bila je i upravljanje univerzitetom. Upravljanje se nalazilo u rukama studenata i nastavnika. Univerzitet je vodio računa ne samo o ponašanju studenata unutar univerziteta, već i o ponašanju i životu studenata van njega” (Savićević, 2000: 93). Uloga univerziteta je bila usmerena ka profesionalnom obrazovanju studenata, odnosno stvaranju studenta koji je sposoban da obavlja svoju profesiju savesno, časno i kompetentno. Predavanja su bila javna i dostupna za sve. Zasnovan na idejama humanizma i renesanse, srednjevekovni univerzitet je negovao poverenje u čovekov razum i moć i verovao da je čovek, uz obrazovanje, spreman da bude sposoban za sve. Srednjevekovni univerzitet su pohađali kako domaći tako i strani studenti te se može reći da je univerzitet već tada negovao raznolikost i poštovao prava studenata različitih zemalja jer su studenti svojim oblačenjem čuvali tradiciju zemlje iz koje potiču. Univerzitet su kao demokratsku instituciju vodili ljudi koji su pažljivo birani. Osim što je trebalo da poseduje izvrsno znanje, profesor je bio uzor svojim studentima i odlično pripremljen za ulogu onoga ko vodi obrazovni proces. Pojedinci koji su bili deo univerziteta su imali veliki uticaj po svim

pitanjima - intervenisali su u politici, bili poverljivi ljudi i kritičari koji su obrazovali buduću državu sa očuvanjem tradicionalnih verovanja i discipline. "Kolegijalnost je bila jača od konkurencije i taj duh je opstao. Zahvaljujući njihovoj akademskoj slobodi i nezavisnom umu, profesori su često bili u suprotnosti sa zvaničnim učenjima Crkve, što nije ometalo univerzitete da istražuju nove puteve ka nauci i humanizmu" (Wissema, 2009: 10). Iako su određene organizacije imale relativnu autonomiju, već tada su univerziteti bili podložni različitim oblicima spoljne vlasti. Naime, rektori su birani na kratke periode kako bi se sprečila moguća zloupotreba položaja. Rektor je u početku bio student i biran od bogatijih studenata koji nije bio član nijednog verskog poretka. Stoga rektor često ne bi bio stariji od 25 godina, a njegova moć i uticaj su bili minimalni. Posmatrajući ovaj ne tako optimističan period, čini nam se da univerzitet i njihovi diplomci predstavljaju najveće intelektualno dostignuće srednjeg veka (Cowley & Williams, 1991). Osnivanje prvog univerziteta razvija potrebu za što većim brojem stručnjaka u različitim oblastima koji bi dodatno razvijali nauku.

1.3. Humboltovo nasleđstvo: Berlinski univerzitet

Kada univerziteti prestanu da budu angažovani u društvu i nastajanju naučnog i političkog razvoja jedne ere, oni obično postanu mrtvi. Počev od XVII veka, većina univerziteta se okrenula ka sebi jer nije imala gotovo nikakvu ulogu u prosvetiteljstvu. Univerzitet se jedino posmatrao kao mesto za obrazovanje sveštenika i nekoliko državnih službenika (Perkin, 2006: 173). Činilo se da su se ogromna kreativnost prosvetiteljstva i tehnološke inovacije industrijske revolucije uglavnom odvijale izvan univerziteta. "Ideja da su univerziteti zaista bile 'kule od slonovače' dizajnirane da budu odvojene od društva, ne želeći da otvore svoja vrata za novu srednju klasu, značila je da univerziteti uglavnom nisu bili uključeni u dinamična i naučna zbivanja tog doba" (Altbach, 2008: 8). Shodno tome su univerziteti dobijali zanemarljivu državnu finansijsku podršku.

Ipak u XVIII veku, tradicionalna struktura fakulteta biva zamenjena specijalizovanim fakultetima. Revolucija u Francuskoj razvija visoke škole (franc. *hautes écoles*) kao zamenu za univerzitete i uvodi vojne nauke (Wissema, 2009). Sve ove promene su predstavljale suštinsku transformaciju srednjovekovnih univerziteta koja je bezuspešno sputavana. Egzaktne nauke su prvo morale da pobede u gorkoj bitki kako bi bile prepoznate kao oblasti dostojne učenja na univerzitetima. Ovaj period univerzitet (Ruegg, 2003) krasi vrednosti *širenja, diferencijacije i profesionalizacije*. Pravi izazovi univerziteta nastaju u periodima humanizma i renesanse, reformacije, kontrareformacije i prosvetiteljstva kada se tradicionalni univerziteti bore za status *quo* neprihvatanjem novih naučnih disciplina i zabranom osnivanja novih univerziteta. Ovo je prouzrokovalo pojavu konkurencije u obliku specijalizovanih institucija i univerzitetskih imitacija koje tradicionalno nisu bile priznate od strane vlasti (Wissema, 2009). Tradicionalni univerziteti više nisu mogli da odole pritisku inovacije, te se postepeno uključuju nove discipline i naučne metode. Iz ove uspešne borbe, nastao je *Humboldt-ov* univerzitet u Nemačkoj (tadašnjoj Pruskoj) koji se smatra jednim od *glavnih centara evropskog intelektualnog života*.

Wilhelm von Humboldt je pripadao generaciji koja je bila svedok propasti apsolutnih monarhija nakon Francuske revolucije i pomogla u oblikovanju izgradnje nove Evrope. Prema porodičnoj tradiciji, njegov profesionalni put je već bio predodređen za državnu službu pa studije prava i klasične filologije započinje 1787. godine, a završava 1790. godine. Na njegove opsežne studije je uticala rasprava o Kantovoj filozofiji, antički klasici i ideje *Friedrich August Wolf*-a o filologiji i obrazovanju (Palmer, Bresler & Cooper, 2001) koje će posebno obeležiti njegov put obrazovne reforme Pruske. Već tada ozbiljno počinje da se bavi pitanjem javnog obrazovanja i piše publikaciju „*Ideje za podubvat da se reformišu granice državnog delovanja*“ koju je završio 1792. godine. Iako je publikacija objavljena tek nakon njegove smrti, deo o obrazovanju je ugledao svetlost dana odmah po završetku publikacije, pod naslovom „*O javnom državnim obrazovanju*“ (Anonymous, 1993). U ovoj publikaciji, *Humboldt* se zalaže za ograničavanje države tako da utiče samo na zaštitu građana unutar njenih granica. Posebno se zalagao za vrednost savremenog neoliberalizma, odnosno najveću moguću slobodu pojedinca, u kome „svakom pojedincu u zavisnosti od svojih potreba, sklonosti i granica svoje sopstvene energije“ treba dozvoliti da se razvija u skladu sa urođenom ličnošću (Humbolt, 1903; prema: Anonymous, 1993: 616). Plašio se da bi se državni uticaj na obrazovanje uvek svodio na to da se favorizuje jedna određena forma za oblikovanje studenata - u

građane, a ne moralne ljude. Stoga je preokrenuo ulogu države tako da obrazovanje treba da bude, u najvećoj meri, *besplatno* uzimajući u obzir moguće građanske faktore. Prema *Humboldt*-u, čovek nije objekat države, već subjekat koji sam pomaže u oblikovanju uslova unutar samog društva. Tokom svog života, *Humboldt* se držao ovih stavova, ali su njegovi pogledi na uticaj države u obrazovanju pretrpeli znatne promene tokom rada u pruskoj državnoj službi.

Početak 1802. godine, *Humboldt* prihvata državnu funkciju i postaje pruski savetnik. Nakon poraza Pruske od strane Napoleonovih trupa 1807. godine, Pruska država biva potpuno reorganizovana posebno u domenu sistema visokog obrazovanja. *Humboldt* ulazi u odeljenje za kulturu i javno obrazovanje u okviru pruskog Ministarstva unutrašnjih poslova. Dotadašnji reformatori su se često pokazali neuspešnim pa su u *Humboldt*-u videli ličnost koja je sposobna da uspešno vodi reformu pruskog obrazovnog sistema. Njihova ideja je bila da ojačaju i uzdignu naciju kroz obrazovanje uklanjajući teret koji ih je sve ove godine opterećivao. Nakon što su povratili slobodu, *Humboldt* je krenuo u pohod ka uspostavljanju ustanova za obuku nastavnika. Tokom dve godine njegovog rada u ministarstvu, on se smatrao glavnom silom koja stoji iza obrazovnih reformi visokog obrazovanja i osnivanja Univerziteta u Berlinu (Palmer, Bresler & Cooper, 2001). Univerzitetska reforma na čelu sa *Humboldt*-om predstavlja niz ustavnih, administrativnih, socijalnih i ekonomskih reformi u Pruskoj. Naime, pruski kralj je želeo da nadoknadi gubitak svojih teritorija jačanjem intelektualne snage građana. Jedini zahtev kralja je bio da tražena reforma bude usklađena sa trenutnim postojanjem države i njenim zahtevima (Schwinges, 2001; prema: Reiners, 2014). Kao što smo rekli na početku, Kantova dela su posebno ostavila trag na *Humboldt*-a, pa se njegove obrazovne reforme zasnivaju na Kantovom delu iz 1798. godine „*Spor o fakultetima*“. „Kant je smatrao da crkva i država imaju neprimeren uticaj u oblastima teologije, prava i medicine. Stoga bi trebalo da postoji zaseban fakultet koji se bavi interesima nauke, odnosno istinom: onaj u kojem je razum ovlašćen da jasno govori. Bez fakulteta ove vrste, istina ne bi izašla na videlo (a ovo bi išlo Vladi na štetu)“ (Agarwal, n.d.: 3). Uopšteno, *Humboldt*ova filozofija reforme se može rezimirati u nekoliko ključnih tačaka (Agarwal, n.d.: 3):

- Svi predmeti treba da budu predmet ispitivanja u skladu sa principima naučnog ispitivanja bez uticaja verske ili državne dogme;
- Naučno istraživanje treba da utiče na razvoj sveukupnog obrazovanja pojedinca; i
- Nauka ne bi trebalo da bude regulisana širokim pamćenjem postojećih znanja već se naučno istraživanje treba koristiti za otkrivanje nove naučne teritorije.

Iz ovoga možemo videti da je *Humboldt* smatrao da organizacija visokog obrazovanja zavisi od očuvanja principa da je znanje nešto što nikada u potpunosti ne može da bude otkriveno pa kao takvo mora neprestano da se istražuje. Reč koja se posebno vezuje za *Humboldt*-a, u svetlu njegove obrazovne filozofije i univerziteta je *Bildung*. U isto vreme, sama reč ima dugu istoriju u nemačkom jeziku. Reč je izvedena od „slike/imidža“ (*Bild*) i „prikaza“ (*Abbildung*) i u XVIII veku dobija značenje „formirati“ ili „oblikovati“ (Östling, 2018: 36). Ovaj koncept je dosta složen, ali se generalno može podeliti na dva elementa: idealna slika poželjnih znanja i veština i proces ličnog razvoja koji je rezultat obrazovnog procesa (Fischler, 2011: 33). U teorijskom pogledu, *Bildung* predstavlja više koncept podizanja kapaciteta i veština od skupa činjenica i teorija koje moraju da se nauče. Zapravo, *Bildung* je proces aktiviranja potencijala, a ne sam proces učenja (Sjöström & Eilks, 2020: 56). Kao andragoška ideja, vidimo da je *Bildung* povezan sa znatno starijim pojmovima, kao što su grčka *paideia* ili *arete* koji se na sličan način bave razvojem čoveka i njegovim sposobnostima kao celovitog građanina. Za *Humboldt*-a, *Bildung* je predstavljao „proces individualizacije, gde se ljudsko biće razvija u ličnost sa svim njegovim ljudskim svojstvima“ (Sjöström & Eilks, 2020: 56). Njegova teorijska izlaganja o ovom konceptu su pokazala neku vrstu dualnosti u njegovim mislima. S jedne strane, opisuje obrazovni proces kojim se poboljšava i transformiše ličnost svake osobe; subjektivno sticanje znanja koje ima svoje poreklo i transformiše pojedinca, dok se s druge strane, razvoj pojedinca razmatra u kontekstu istorije i istinskog čoveka.

Humboldt je svoje stavove o visokom obrazovanju izneo u svom memorandumu iz 1809/10. godine pod naslovom „*O unutrašnjem i spoljnom uređenju institucija visokog obrazovanja u Berlinu*“ (Albritton, 2006) kada i dolazi do osnivanja Univerziteta u Berlinu. Ovaj novi univerzitet imao je *četiri ključne*

karakteristike (Sinclair, 2013: 504). Prvo, univerzitet je osnovan od temelja, a samim tim bez opterećenja težine tradicije. Drugo, mnogo važnije od organizacione strukture univerziteta je to da su veliki mislioci radili na univerzitetu kao profesori, što je za *Humboldt*-a bilo posebno važno. Treće, Filozofski fakultet je bio odlučujući centar univerziteta jer je postojala filozofska orijentacija prema unutrašnjem kontekstu svih domena znanja i metoda. I konačno, univerzitet je izrazito bio zamišljen kao sredstvo za buđenje i kreativno formiranje nemačkog duha. Fakultete, kao dominantnu strukturu univerziteta, vodio je dekan koji je obično bio priznati profesor. Posao dekana bi trajao pola radnog vremena. Dekanat je rotiran među starijim profesorima sa mandatom od 4 godine. Za dekana, istraživanje i obrazovni ciljevi su i dalje imali primat, a administracija je bio sporedan posao. Rektor bi postao najviši autoritet na univerzitetu koji bi većinu svog vremena takođe posvetio nauci i obrazovanju. Tek kasnije, ova pozicija postaje posao sa punim radnim vremenom. Senat, kao važno telo profesora, je obično bila najviša vlast univerziteta, sa rektorom kao predsedavajućem (Wissema, 2009). Studenti su se takođe organizovali u odnosu na sport, kulturne teme, regione i druga interesovanja nad kojima univerzitet nije imao nikakva ovlašćenja.

Intelektualno jezgro *Humboldt*-ovog univerziteta je počivalo na 5 kamena temeljca ili kognitivno - ideološkim blokovima koji predstavljaju izum nemačke idealističke filozofije. To su (Nybom, 2003: 144):

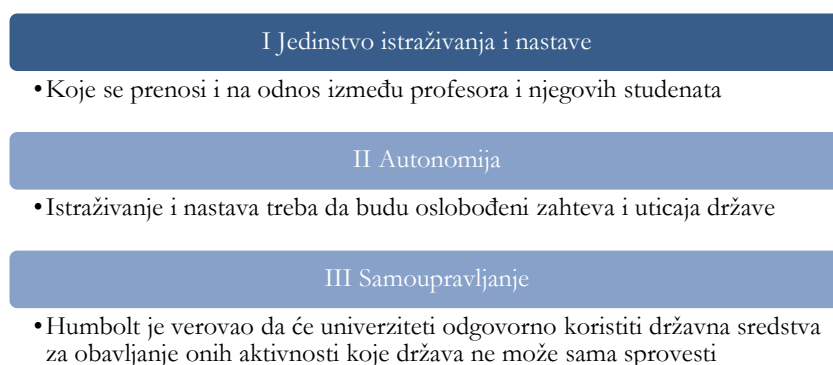
1. Jedinstvo istraživanja i obrazovanja/nastave;
2. Holistička priroda znanja - novi Humanizam;
3. Primat se daje istraživanjima - tj. obrazovanju koje je „napadnuto“ i kontrolisano od strane različitih istraživanja;
4. Nacionalna kultura kojom dominira i koju odlikuje visoko obrazovanje - *Bildung*; i
5. Promocija visokog obrazovanja, nauke i *Bildung*-a kao suštinske obaveze države.

Jedinstvo istraživanja i nastave se odnosi na to da znanje podrazumeva neku vrstu ponovnog stvaranja procesa koji je već proizveden. Istraživanje i nastava treba da idu jedno uz drugo, a najbolja nastava rezultira učenjem, kako od strane profesora, tako i od strane studenata. Profesori su slobodni da predaju znanje onako kako oni to vide, a studenti su slobodni da samostalno uče i razvijaju se bez stalne kontrole i testiranja (Pritchard, 2004). Tokom ranih godina XIX veka, budući profesori, dok su se pripremali za polaganje državnog ispita, posebno vreme su provodili u pisanju radova i pohađanju seminara iz relevantnih oblasti. Dobar profesor ne treba da sakuplja i prezentuje mrtve činjenice na očaravajuć ili zabavan način. Naprotiv, *Humboldt* smatra da je bolje da studenti vide kako profesor razmišlja, zaustavljeno i nespretno ukoliko je potrebno i da pozove studente da sami razmisle i dođu do sopstvenih zaključaka. „Redovni profesori, plaćeni od strane države, držali su javna predavanja potpuno besplatno. Mlađi naučnici su živeli od predavanja koja su plaćali studenti što ih je nateralo da više reaguju na njihove potrebe. Ovo je podstaklo zdravu konkurenciju među naučnicima kako bi svako mesto na njihovim predavanjima bilo popunjeno. Sve ovo su ključni sastojci koji su Nemačku činili pravim tržištem ideja, pa je u XIX veku postala 'Meka' za naučnike iz celog sveta“ (McNeely, 2002: 34). *Humboldt*-ov univerzitet neguje čistu nauku, radi razvoja same nauke. Nauka i naučno obrazovanje predstavljaju javno dobro i vrednost koja zahteva odgovarajuću brigu države kao reprezentu javnosti.

Obrazovanje za određene profesije jeste jedan od ciljeva univerzitetskog obrazovanja, ali je uvek u sklopu naučnog istraživanja, pripremanja individue za odgovoran život u demokratskom društvu i ličnom razvoju (Spariosu, 2012). Takav idealizam je *Humboldt*-ov univerzitet učinio slobodnijim jer nije bilo ispita, ocena, propisanih nastavnih programa i smerova iako su studenti formalno registrovani na nekom od četiri fakulteta: medicina, pravo, teologija ili novo središte istraživačkog univerziteta - filozofija. *Specijalizacija* je bila karakteristična za *Humboldt*-ov univerzitet, a nacije, kao oblik organizovanja u srednjem veku, su nestale ili postale granični fenomeni. Ova četiri fakulteta, posebno fakulteti za umetnost i filozofiju se smatraju kolevkama mnogih subspecijalizacija koje su s vremenom postali zasebni fakulteti; na primer prirodna filozofija je „izrodila“ matematiku, fiziku, hemiju i biologiju (Wissema, 2009). Sa druge strane, *Humboldt* (1970: 244) smatra da „država mora uvek ostati svesna činjenice da ona nikada neće moći i ne može nekom spoljašnjom regulacijom da dovede do plodne intelektualne aktivnosti... Ona mora da razume da je intelektualna delatnost beskrajno bolja ako nije nametnuta. U

tom smislu, legitimna sfera delovanja države mora biti ograničena na to da ponudi organizacioni okvir i sredstva neophodna za naučno istraživanje i akademsko učenje“.

Konačno, zahvaljujući akademskoj slobodi i institucionalnoj autonomiji, znanje na *Humboldt*-ovom univerzitetu predstavlja *kritičku svest javnosti*. Potreba da se bude kritičan i samokritičan predstavlja osnovnu vrednost ovog univerziteta. Složićemo se da nije lako ubediti društvo da podrži autonomiju jedne institucije koja je posvećena kritici društva i preispitivanju fundamentalnih društvenih pretpostavki. Sa druge strane „rast autonomije visokog obrazovanja jeste indikator zrelosti društva“ (Prasad, 2005: 47). Kada univerzitet stekne taj nivo poverenja javnosti da ima pravo da sumnja u sve i slobodu da saopšti društvu neprijatne istine, onda je to najveća moguća privilegija. Na osnovu svih izloženih ideja *Humboldt*-ovog univerziteta, proizilaze *tri principa* koja su od suštinskog značaja za upravljanje univerzitetom. Ovi principi (slika br. 2) su postali standard nemačkih univerziteta početkom XX veka, a mi ih možemo smatrati vrednostima na kojima počivaju univerziteti tog vremena.



Slika 2. Principi Humboltovog univerziteta (Lüde, 2012: 154)

U poslednjih nekoliko godina, zahvaljujući moći i širenju *Humboldt*-ovih ideja, njegov lik i delo postaju meta kritika kao mit i „izum tradicije koja nikada nije postojala“ (Ash, 2008; prema: Lüde, 2012: 150) otkako su istoričari otkrili da su *Humboldt*-ovi spisi o univerzitetskom obrazovanju objavljeni tek krajem XIX veka. *Paletschek* (2001; prema: Ash, 2006) navodi i to da je u XIX veku *Humboldt* bio poznat kao osnivač modernih studija jezika, a ne kao univerzitetski reformator. Kao dodatak tome, navodi se da su određeni organizacioni oblici i strukture postojali i pre osnivanja Univerziteta u Berlinu. Primer za to je seminar klasične filologije koji je postojao pre 1800. godine. S obzirom na to da je *Humboldt* navedeni seminar pohađao, ovaj model učenja je video kao svoj ideal jedinstva istraživanja i nastave. Zato neki autori (Krull, 2005; prema: Ash, 2006: 247) smatraju da je tvrdnja da se *Humboldt*-ovom univerzitetu svet divio, imitirao i „izvzio“, zapravo netačna. Uprkos negativnom stavu pojedinih autora, ne možemo zaboraviti da postoji trajno i važno nasleđe koje je *Humboldt* ostavio i vrednosti koje su sastavni deo skoro svakog fakulteta današnjice. „Nasleđe koje ne samo da je vredno negovati, već je neophodno za sve koji imaju i najmanji interes za promociju visokog obrazovanja, istraživanja i kulture u budućnosti“ (Nybom, 2003: 151). Pre svega, *Humboldt* predstavlja večiti politički i intelektualni uzor jer je pokazao hrabrost i upornost u sintezi savremenog razmišljanja o nauci i *Bildung*-u i transformaciji društvene institucionalne ideje o univerzitetu. Prema *Nybom*-u, (2003) on je verovatno prva osoba koja je shvatila pun značaj univerziteta i nauke za razvoj industrijalizovane nacionalne države. Pored toga, uspeo je da formuliše centralnu misiju i ideju univerziteta koja je ostala i dan danas. On je shvatio da poredak ne može da se reformiše, već obnovi od temelja. Stoga, njegov krajnji cilj nije bilo popravljjanje, već slamanje postojećeg zastarelog nemačkog univerzitetskog sistema. Želeo je da stvori sasvim novi tip akademskog napretka i akademskog čoveka koji će biti posvećen istraživanju i nastavi. Vrednosti koje bismo posebno izdvojili, a utemeljene su u *Humboldt*-ov univerzitet jesu: specijalizovano obrazovanje sveštenika i državnih službenika, jedinstvo istraživanja i nastave, autonomija, samoupravljanje i buđenje i kreativno formiranje nemačkog duha. Takođe, *Humboldt* je sačuvala u svom najidealnijem tipičnom obliku ideju univerziteta.

Konstrukcija tako idealnog univerziteta je dragocena ne samo za razumevanje, već i za ocenu savremenih univerziteta XXI veka.

1.4. Savremeni univerziteti pred izazovima današnjice

Iako je *Humboldt*-ov model univerziteta bio važan deo modernog prosperiteta i savremenog načina društvenog razmišljanja, nova vremena su donela promene koje su univerzitete stavile na veliki pritisak. Visoko obrazovanje u razvijenim zemljama postaje centralno političko, ideološko i praktično pitanje. Stvaraju se dva talasa teoretičara i praktičara koji zagovaraju različite pravce daljeg razvoja visokog obrazovanja. Jedna struja zagovara nastavak *Humboldt*-ovog modela univerziteta kako bi se omogućile približno jednake šanse ljudima iz različitih slojeva društva. Da bi se do toga došlo, zagovarano je javno školstvo pod kontrolom države. Ovakva ideologija je vladala posebno nakon II svetskog rata, tokom socijaldemokratskih i laburističkih vlada u Zapadnoj Evropi. Druga struja je liberalna i počiva na poštovanju tržišnih mehanizama ponude i potražnje određenih usluga. „Po ovim teoretičarima, obrazovni sistem ne sme biti izolovan iz tržišnih potreba, jer će u tom slučaju pripremati kadrove za usluge koje nikom ne trebaju. Tržište radne snage mora biti u skladu s potrebama privrede određene zemlje i globalnom podelom rada, pa će tako obrazovne institucije koje zadovoljavaju potražnju za stručnjacima biti nagrađene visokom potražnjom svojih usluga, dok će se one tržišno neprilagođene polako gasiti“ (Stanojević, 2010: 117). Krajem XX veka pojavljuju se nove verzije privatnih fakulteta kao rezultat širih procesa neoliberalizma, globalizacije i komercijalizacije. O svemu navedenom ćemo govoriti u nastavku.

U prvoj polovini XX veka se budi novi intelektualni trend pod nazivom *neoliberalizam*. Glavni podsticaj za njegovo formiranje je bila diskusija između predstavnika austrijske škole i raznih socijalista o mogućnosti ekonomske kalkulacije u socijalizmu (Mises, 2016). Kao doktrina u ekonomskom smislu, neoliberalizam je „uverenje da svi sektori privrede koji se odnose na privatno i korporativno poslovanje i javni sektor mogu biti najefikasniji na osnovu tržišnih principa: konkurencija, privatno vlasništvo i orijentacija na profit“ (Nureev, Volchik, & Strielkowski, 2020: 4). S aspekta visokoobrazovnog sistema, neoliberalizam je propagirao dve stvari (Canaan & Shuman, 2008): 1) univerziteti treba da se takmiče u prodaji svojih usluga studentima (studenti su viđeni kao kupci na tržištu) i 2) univerziteti treba da proizvedu specijalizovane i visokoobučene radnike sa visokotehnološkim znanjem kako bi se svet i njegovi radnici osposobili da se „slobodno“ takmiče u globalnoj tržišnoj ekonomiji. Neoliberalna ideologija se odlično „razumela“ sa pojavom *globalizacije* koja se po svom opsegu i suštini odaljavala od koncepta nacije. U kontekstu univerzitetskog obrazovanja, postoje različita mišljenja po pitanju odnosa globalizacije i visokog obrazovanja. S jedne strane, ovaj fenomen se posmatra kao proces koji još više produbljuje postojeće razlike i doprinosi nastavku trenda nejednake raspodele moći sa brojnim negativnim socijalnim posledicama. Sa druge strane, pojedini autori (Filijović, Đorđević & Čukanović-Karavidić, 2011: 47) ističu suprotno da globalizacija pomaže u prevazilaženju „jaza u znanju“ i unapređuje „razvoj zaostalih“. Neoliberalan pristup globalizaciji je apsolutno pozitivan jer se smatra neizbežnim rezultatom tehnoloških i ekonomskih promena koje su rezultirale otvaranjem tržišta, slobodnom trgovinom i kretanjem kapitala i privatizacijom. Iz neoliberalne perspektive, globalizacija se vidi kao korist svima jer podrazumeva kontinuiranu konkurenciju za razvoj i poboljšanje efikasnosti (Reiners, 2014). Generalno, globalizacija je protok ljudi, vrednosti, ideja, znanja, tehnologije, kapitala, dobara i usluga izvan nacionalnih granica.

Širenje ideja neoliberalizma je dovelo do reforme obrazovanja koja je bila vidljiva u svim sferama; počev od mobilnosti, fleksibilnosti i strukture i sadržaja predmeta do pitanja finansiranja. *Johnson* (2008; prema: Reiners, 2014: 17-18) rezimira zahteve koje neoliberalizam nameće visokom obrazovanju. Univerziteti širom sveta treba da:

- Postanu „preduzeća za druga preduzeća“;
- Budu ugrađeni u znanje i zahteve „drugih preduzeća“;
- Funkcionišu kao preduzeća;
- Komuniciraju sa spoljašnjim okruženjem;

- Budu mesto za direktne investicije i akumulaciju kapitala, ne samo kroz privatizaciju, već i kroz inovacije zarad ekonomije znanja i „kreativne“ ili kulturne industrije;
- Budu izvor kvalifikovane radne snage, menadžerske obuke, dizajna proizvodnje, tehnološkog znanja i veštine, a time i izvor zaposlenja;
- Imaju veliki „regenerativan“ uticaj na njihove lokalitete;
- Budu samoodrživi putem studentskih školarina, ugovora o istraživanju i različitih doprinosa;
- Imaju širok spektar komercijalizovanih aktivnosti;
- Poseduju ogranke širom sveta; i
- Imaju veliki broj inostranih studenata.

Kao posledica svega navedenog je pojava *birokratije* na univerzitetima koja zahteva poseban način upravljanja. U periodu prijemnih ispita se svake godine vodi takmičenje između fakulteta oko što većeg broja upisanih studenata. Da bi osmislili bolju promociju svog fakulteta u odnosu na druge, veliki broj fakulteta pomoć traži u marketing alatima. Ovakav poduhvat je od profesora iziskivao određena menadžerska znanja koja nisu svojstvena njihovoj primarnoj ulozi. „Menadžeri sa punim radnim vremenom su bili neophodni kako bi se nosili sa povećanom složenošću i birokratijom, a nisu svi profesori bili dobri u tome – više su bili motivisani da odustanu od svog posla zbog nametnutog posla menadžera. Nedostatak navedenih kompetencija i ambicija u fakultetskim krugovima je doveo do uvođenja *profesionalnih menadžera* npr. bivših državnih službenika, političara ili korporativnih menadžera“ (Wissema, 2009: 18) i upliva *menadžerizma* u visokoškolsko obrazovanje. Za potrebe ovog poglavlja smo samo pomenuli pojavu profesionalnih menadžera kako bismo razumeli kontekst koji diktira nova pravila borbe univerziteta, a detaljnije o savremenom procesu upravljanja univerzitetom i njegovim aktivnostima ćemo posebno govoriti u poglavlju *Upravljanje procesom brendiranja u visokom obrazovanju*.

Delimično zbog Interneta, engleski jezik postaje novi univerzalni jezik koji je u velikoj meri olakšao komunikaciju i dostupnost informacijama. Šezdesete godine XX veka su poznate po *eksploziji broja studenata* u sistemu visokog obrazovanja. Za samo jednu deceniju, broj studenata na fakultetima se učtverostručio, što je i dalje bilo u skladu sa idejom prosvetiteljstva - jednake mogućnosti za sve. Pored mladih naučnika koji se bave naukom, masa mladih studenata ne želi da se zadrži na fakultetu, već samo da stekne diplomu za zaposlenje. Prvi efekat porasta broja studenata je bio taj što je obrazovanje postalo *roba* sa što manje interakcije između studenata i profesora i širokim mogućnostima za polaganje ispita. Ako se obrazovanje tretira na taj način, onda „kao takvo, obrazovanje sve manje biva opšte dobro i javna stvar kako je tradicionalno definisano, a sve više privatna stvar i roba koja se iznosi na tržište. U takvom konceptu, koji nastupa kroz aktuelne reforme obrazovanja na svim nivoima, studenti su mušterije, potrošači; fakulteti i univerziteti su proizvođači i ponuđači koji reklamiraju svoju robu, tj. programe za proizvodnju kvalitetnih stručnjaka za tržište rada“ (Laušević, 2010: 96). Počinje da vlada paradigma da što je veća potražnja za nečim, to se smatra zadovoljavajućim kriterijumom kvaliteta. Iako je kvalitet bio pod velikim pritiskom, univerziteti su i dalje uspevali da isprate diplomce sa odličnim rezultatima. „Inteligentni studenti su uspeli da dobiju dodatno vreme od svojih profesora, posebno u kasnijim godinama studija“ (Wissema, 2009: 18). Univerzitetsko osoblje takođe postaje mobilnije što dovodi do povećane konkurencije među univerzitetima.

Zbog prihvatljivijih cena putovanja, veliki broj studenata traži najbolje mogućnosti za sebe pa se ne ograničava samo na svoju državu kada je visoko obrazovanje u pitanju. Kao rezultat toga, univerziteti bivaju primorani da održavaju predavanja i na engleskom jeziku. U Evropi se konkurencija dodatno povećava od trenutka kada univerziteti počinju da prihvataju diplome sa drugih univerziteta. Upliv evropskih vrednosti koji je znatno olakšao mobilnost studenata i profesora poznat je kao *Bolonjski proces*. Pre toga, evropski univerziteti su još uvek imali autonomiju i svojim radom, kroz promociju znanja i obrazovanja, širili ugled nacionalne države. Stvaranje Evropske unije ograničava nacionalne države u mnogim pitanjima i gasi ideju univerziteta kao klasične obrazovne nacionalne institucije. „Stvara se uverenje da takav univerzitet više nije potreban nacionalnim državama i da one same moraju poraditi na njegovoj izmeni. Zbog toga su se vlade evropskih država koje čine Evropsku uniju udružile i pred univerzitete postavile dokument Bolonjske deklaracije kao osnov za reformu evropskih univerziteta“

(Laušević, 2010: 94). *Bolonjski proces* je inicijativa koja ima za cilj stvaranje evropskog prostora za visoko obrazovanje, odnosno uklanjanje prepreka u mobilnosti studenata širom Evrope, jačanje atraktivnosti evropskog visokog obrazovanja i uspostavljanje zajedničke strukture na diplomskim i postdiplomskim studijama (Agarwal, n.d.). U mnogim aspektima je Bolonjski proces bio revolucionaran. Zahvaljujući njemu, ponovo počinje da se razmišlja o obrazovnim metodama, ciljevima i afirmaciji kvaliteta u obrazovanju (Kulić, 2008). Preispituju se univerzitetski programi, njihov sadržaj i ishodi. Takođe, bolonjska reforma je započela proces novog legitimizovanja znanja i obrazovanja jer je klasični *Humboldt*-ov model zastareo. Bolonja je proklamovala približavanje profesora i studenata kroz neposrednu saradnju (Laušević, 2010). U početku, ona je trebalo da pojača konkurentnost i atraktivnost studiranja u Evropi uvođenjem sistema zasnovanog na diplomskim i postdiplomskim studijama sa atraktivnim programima uz osiguravanje kvaliteta. Međutim, agenda se vremenom širila jer je uveden koncept socijalne dimenzije visokog obrazovanja i priznavanja kvalifikacija koji sada imaju centralno mesto u evropskoj politici visokog obrazovanja.

S obzirom na to da Bolonjska reforma ne može da postigne iste rezultate u različitim zemljama, veoma se insistiralo na „raznovrsnosti obrazovnog sistema“ kao što su politička, kulturna, verska i druga raznovrsnost. Iako je ova reforma imala svoje svetle tačke, ne možemo a da ne pomenemo argumente koji pokazuju njenu lošu stranu. Naime, neki autori (Lissman, 2009; prema Laušević, 2010) govore da je bolonjska reforma snizila nivo obrazovanja skraćivanjem vremena osnovnih studija i redukcijom programskih sadržaja. „Niko više svoj uspeh ne iskazuje poznavanjem, znanjem i kreativnim vladanjem nekom oblasti, već bodovima postignuća koji se često izračunavaju i na treću decimalu kako bi se napravila rang lista i dodelila nagrada za efikasnost studiranja“ (Laušević, 2010: 96). Univerzitet postaje viša škola, a učenje se svodi na efikasno okončavanje studija. Teži se što bržem zaposlenju studenata što na prvu loptu zvuči efikasno, ali sa stanovišta obrazovanja i nauke i ne baš.

Kao što je nekoliko puta napomenuto, prema neoliberalnoj ideologiji, organizacije javnog sektora moraju da deluju u konkurentnom okruženju u poljima *privatizacije* i *tržišne orijentacije*. Jedan od glavnih ideologa neoliberalizma, *Hayek* (Nureev, Volchik & Strielkowski, 2020) je verovao da će državna kontrola u oblasti obrazovanja neizbežno dovesti do totalne državne kontrole nad obrazovnim institucijama, pa čak i nad sadržajem obrazovanja. Neoliberalizam slabi ideju o „javnom univerzitetu“ i uz to i javnom finansiranju. Sve prethodno navedeno počinje da uzima maha u doba *Tacher*-ove vlade u Velikoj Britaniji, kada uloga države u ekonomiji počinje da opada, a socijalno-ekonomske politike zasnovane na tržišnim silama rastu i utiču na upravljanje i finansiranje visokog obrazovanja širom sveta. *Newman* i *Couturier* (2001: 11) ovaj razvoj događaja nazivaju „invazijom univerziteta od strane tržišnih sila“. Visoko obrazovanje biva transformisano, odnosno komercijalizovano tako da njegove institucije, odeljenja i pojedinci međusobno učestvuju u takmičenju i primenjuju ekonomsku racionalnost. *Komercijalizacija visokog obrazovanja* označava „usmerenost visokoškolskih ustanova na obezbeđivanje obrazovne delatnosti sa primarnim ciljem sticanja zarade. Na visokoškolsko obrazovanje se gleda kao na poslovni poduhvat koji donosi zaradu privatnim investitorima obezbeđujući kupcima obrazovne usluge za kojima postoji potražnja na tržištu“ (Spariosu, 2012: 60). *Boke* (2005) termin *komercijalizacija* proširuje kako bi obuhvatio veći spektar ponašanja i trendova posebno: 1) uticaj sile ekonomije na univerzitete (npr. nauka o kompjuterima biva glavni predmet na studijama jer nikada nije bilo veće interesovanje za ovu oblast); 2) uticaj poslovne kulture (npr. veoma često se mogu čuti reči izvršni direktor, brend ili bilans na univerzitetu); 3) uticaj interesovanja studenata za određene profesije na nastavni program (npr. sve veći broj stručnih kurseva); 4) pokušaji da se smanje troškovi univerziteta (zapošljavanjem pomoćnih predavača); ili 5) pokušaji da se kvantifikuju stvari u okviru univerziteta koje su kvalitativne.

Zato *Boke* (2005) kada govori o komercijalizaciji univerziteta, on misli na napore koji se ulažu u okviru samog univerziteta radi sticanja kapitala nastavom, istraživanjima i drugim univerzitetskim delatnostima. Univerziteti, da bi ostvarili profit, više nego ikada moraju da poklanjaju pažnju mišljenju studenata. A profit jedino može da se ostvari kada se obezbeđuju obrazovne usluge koje kupci žele da

kupe. Iako je prva komercijalizacija univerziteta zabeležena 1915. godine¹, od 1975. godine univerziteti su postali agresivniji u pokušajima da zarade novac od svojih istraživačkih i obrazovnih aktivnosti. „Mnoge institucije su dinamično pokrenule programe za dobijanje licenci na patente, profitabilne poduhvate u obrazovanju preko Interneta i veliku lepezu drugih komercijalnih aktivnosti“ (Bok, 2005: 5). Dominantni zahtevi od države za većom efikasnošću univerziteta su najavili kraj kamena temeljca prosvetiteljstva – akademske slobode. Naime, *finansijska podrška države* za rad univerziteta je uglavnom rezultirala i finansijskom kontrolom u polju istraživanja tako što je kanalisala budžet za istraživanje putem agencija koje procenjuju predloge istraživanja i finansiraju samo ona najbolja (Wissema, 2009). Osim toga, od univerziteta se očekivalo da doprinose troškovima. „Profesori i njihovi studenti stalno razvijaju nova interesovanja i ambicije, a većina njih košta. Cene knjiga i časopisa neumoljivo rastu. Stalno se pojavljuje bolja i skuplja tehnologija i pribor za naučna istraživanja, a moraju da se nabave da bi se zadržao visok nivo. Rektori i dekani žele da zadovolje što više od ovih potreba, jer im ugled zavisi od ugadanja profesorima, održavanja nivoa institucije i stvaranja zaostavštine sa razvijanjem novih programa“ (Bok, 2005: 16). Zato potreba za novcem nije posledica loše donesene odluke da se smanji univerzitetski budžet, već je to hronično stanje svake institucije koja se stalno takmiči da pridobije najbolje studente i stručni kadar.

Budući da je univerzitetima sve više nedostajalo resursa, bili su primorani da uvedu *politiku školarine* kao alternativan izvor finansiranja. Savremeni trend kosi dugo čuvanu tradiciju da se visoko obrazovanje, bez obzira na oblik ili tip studijskog programa, gleda kao neprofitna delatnost. „To znači da su institucije visokoškolskog obrazovanja, bez obzira da li su javne, odnosno državne ili privatne, organizovane tako da služe vaspitno-obrazovnim svrhama, a ne sticanju zarade“ (Spariosu, 2012: 60). Međutim, poslednjih nekoliko decenija je zapažen nagli razvoj *profitnog privatnog sektora visokoškolskog obrazovanja*. Motiv profita postaje snažan podstrek koji u uslovima konkurentskog tržišta, sa stanovišta korisnika, uspeva da obezbedi kvalitet. U odnosu na misiju, vlasništvo, finansiranje, karakteristike studenata, programa i upravljanja, u savremenom svetu, pravimo razliku između tradicionalnih javnih i privatnih neprofitnih i privatnih profitnih univerziteta. Profitni univerziteti se finansiraju iz školarina, a neprofitni javni i privatni univerziteti iz sredstava kao što su: državna pomoć, školarine, različiti prihodi i vlastite poslovne delatnosti. Misija neprofitnih univerziteta je da služe opštem dobru ostvarivanjem ciljeva obrazovanja (Spariosu, 2012). Profitni univerziteti su, sa druge strane, strukturirani kao firme koje kroz obrazovnu aktivnost ostvaruju profit za svoje vlasnike. Razlika između profitnih i neprofitnih „nije da li stvaraju novac ili profit, već šta mogu s tim novcem. Neprofitni koriste novac za svoje neprofitne ciljeve, a profitni mogu suštinski da čine šta hoće sa tim novcem, uključujući dodatne nagrade svojim vlasnicima“ (Kenser & Levy, 2005; prema: Spariosu, 2012: 61). Privatni neprofitni univerziteti se često nazivaju „nezavisnim univerzitetima“ kako bi se napravila jasna razlika između njih i privatnih profitnih. Osnivači nezavisnih univerziteta se shvataju kao donatori koji profit upotrebljavaju za unapređenje položaja studenata, profesorskih plata, opreme, istraživanja i slično, dok se privatni profitni univerziteti shvataju kao investitori jer imaju vlasnika kome ide deo profita po pravu vlasništva. Profitni univerziteti plaćaju porez državi dok su neprofitni toga oslobođeni, uz obavezu da svi prihodi budu usmereni u skladu sa njihovom primarnom misijom – unapređenje istraživanja i obrazovanja.

Kada se govori o programskim studijama, može se reći da su profitni univerziteti ograničeni na obrazovne programe nižih i kraćih obrazovnih stepena čiji su ishodi na nivou veština koje povećavaju buduću vrednost studenata na tržištu rada. „Menadžment, poslovna administracija, informacione tehnologije, medicinske usluge, neki aspekti obrazovanja nastavnika i obrazovne administracije su tipični programi koje nudi profitni sektor. Fizika, hemija, biologija, filozofija, istorija ili književnost, nisu predmet interesovanja ovog obrazovnog sektora“ (Spariosu, 2012: 63). Neprofitni univerziteti poseduju svoje prostorije, zgradu, biblioteku, amfiteatar i učionice, dok profitni univerziteti neguju fleksibilnost s obzirom na to da lokacija treba da bude što bliža studentima. Stoga je često praksa da privatni univerziteti iznajmljuju svoj prostor. Programe razvijaju eksperti, a uloga profesora je da bude instruktor za određene

¹ Komercijalizacija ovog tipa je nastala zahvaljujući međufakultetskim sportskim takmičenjima. Tako je *Yale* univerzitet sa svojim timom američkog fudbala zaradio više od milion dolara.

veštine po zadatom programu u učionici ili putem Interneta (Bennett, Lucchesi & Vedder, 2010). Istraživanja za privatne univerzitete nisu primat, a profesori se bave samo predavanjem.

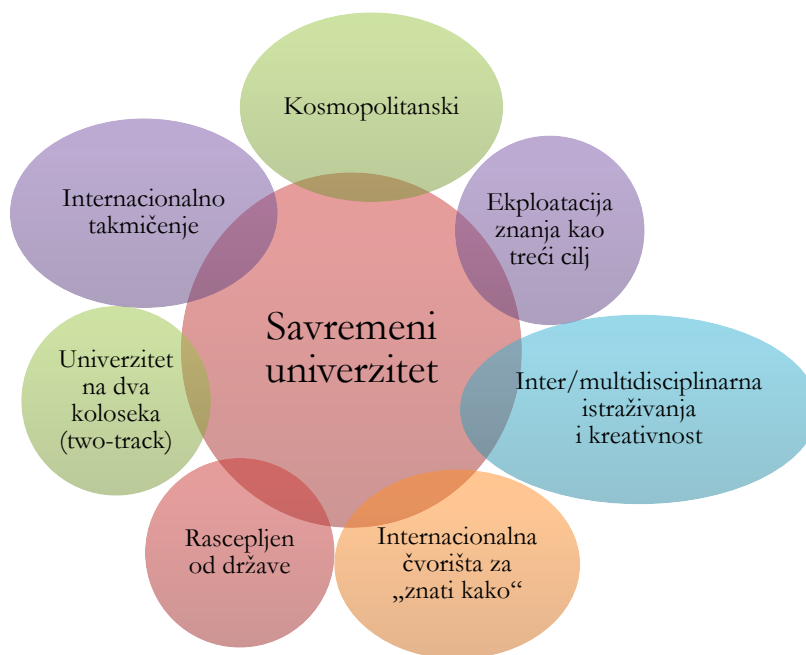
Ne postoji tipičan student na univerzitetu; savremene fakultete pohađaju pojedinci koji su završili srednju školu ili koji su stariji po uzrastu, kao i zaposleni usmereni na karijeru koju žele da unaprede. Danas se obrazuju odrasle osobe, migranti, rasne i nacionalne manjine, zaposleni, majke sa malom decom, mladi iz porodica u kojima niko pre njih nije studirao itd. (Spariosu, 2012). Takođe, današnja globalna kulturna klima favorizuje *preduzetništvo*. „Preduzetništvo se više ne doživljava kao sredstvo za bogaćenje na štetu drugih - što nije!“ (Wissema, 2009: 22). Mnogi mladi žele da kreiraju svoj život umesto da budu zupčanik u velikom sistemu korporativne organizacije. Kao rezultat, pored traženja zaposlenja nakon završenog fakulteta, studenti su aktivniji u stvaranju ličnih kompanija zasnovanih na sopstvenim tehnologijama. Tome je značajno doprineo razvoj IT tehnologije koji je univerzitetu dao ogromne mogućnosti. Takve kompanije finansiraju univerzitetska istraživanja po ugovoru i nude izazovne poslove za diplomce. „Univerzitet sve više školuje jednodimenzionalne stručnjake... Po pravilu, to su ljudi tehnokratske pragmatične orijentacije, nesposobni da razviju kritičku samosvest. Ovakvi kadrovi su zarobljenici uma uskih profesija, bez razvijenog šireg pogleda na svet i kritičkog odnosa prema stvarnosti/savremenosti“ (Mitrović, 2011: 38). Može se reći da su i profesori, ne svojom voljom, promenili profesionalni identitet.

Za početak, profesori su nekada imali snažnu reč kada su u pitanju administrativni poslovi na univerzitetu jer su odlično razumeli suštinu istraživanja i nastave. Uloga profesora se u velikoj meri transformiše zbog prakse revizorske kulture u kojoj profesori inteziviraju predavanja, istraživanja i administraciju budući da su resursi oskudni iako se povećava broj studenata. Oni upravljaju učinkom, sude i nadgledaju, ali i bivaju nadgledani. Studenti se doživljavaju kao potrošači koji zahtevaju najnovije informacije, prisutnost profesora, kvalitetnu uslugu i poseban tretman. Profesor ima zadatak da rastereti studente nepotrebnog znanja rukovodeći se tačnim brojem strana koje sme da ispredaje u toku jednog predavanja. Literatura je svedena na minimum, a ocenjivanje studenata se izražava u poenima. „Stavljanje nastavno-naučnog ‘osoblja’ na margine odlučivanja o bitnim pitanjima organizacije obrazovnih procesa u njima, dovodi do neusklađenosti, čak i do jaza, između potreba sadržinskog procesa obrazovanja i njegove organizacione forme“ (Milošević, 2011: 168). Neoliberalna ideologija je primorala profesore da se okrenu i aktivnostima van univerziteta kako bi nadoknadili smanjeno finansiranje od strane države. Profesori sve više saraduju sa industrijom tako što prevazilaze svoje uloge i postaju akademski programeri, savetnici za učenje, specijalisti za multimediju ili obrazovni tehnolog (Reiners, 2014). Zadatke profesora dalje uključuju: liderstvo i angažman u zajednici, negovanje akademskih lidera i razmena sa industrijom i zajednicom.

Tržište kao mehanizam društvenih resursa u sistemu visokog obrazovanja se manifestuje kroz ekonomizaciju univerziteta i to kroz njihovo rangiranje. U savremenom tržištu obrazovanja, bilo da se reformiše struktura univerziteta, cilj je da se popraviti mesto na rang listi (Liessmann, 2009). Na svetskoj sceni najveće rivalstvo postoji između dva glavna svetska rangirana univerziteta: britanskog (*THES - Times Higher Education Supplement*) i kineskog (*SJTU - Ashanghai Jia tong University Academic Ranking of World Universities*). „Takmiče se univerziteti i fakulteti sa željom da postignu što bolju poziciju na Šangajskoj, Vebometriks listi, ali i mnogim drugim listama... U tom stalnom vrednovanju, rangiranju, prebrojavanju, testiranju, evaluaciji da li uopšte smemo postaviti pitanje šta se desilo sa vrednovanjem rada nastavnika, saradnika i svih naučnih radnika na kriterijumima kao što su ugled, odgovoran rad, etika obrazovanja, priznanje među strukovnim kolegama“ (Jovanović-Kranjec, 2013: 92). U tom kontekstu, za univerzitetskog profesora su najvažniji kvalitet i broj publikovanih naučnih radova. Jako je važno i u kojoj kategoriji se nalazi časopis i koliko poena profesori dobijaju publikovanjem rada u određenom časopisu. Mnogi časopisi na SCI listi sa visokim *impact* faktorom naplaćuju troškove publikovanja, ali i finansiraju recenzije, proveru originalnosti rukopisa i bibliometrijski opremaju publikovane radove. S obzirom na to da se troškovi publikovanja naplaćuju, sasvim je opravdano da postavimo pitanje da li naučno zvanje na univerzitetu može da se plati.

Politizacija visokog obrazovanja, a sa njom i istraživanja, menjaju funkciju univerziteta iz odgovornih i vrednih akademskih institucija u „razvojne ili inovacione centre“ za nacionalnu i regionalnu ekonomiju (Nybom, 2003). Posmatrajući unazad, istraživanja do 60ih godina prošlog veka su bila prilično jeftina jer su bila monodisciplinarna. „Pojava interdisciplinarnih istraživanja zapravo signalizira povratak ‘Renesansnog čoveka’ koji je stradao u doba specijalizacije i monodisciplinarnih istraživanja u Humboltovom periodu“ (Reiners, 2014: 19). Da bi se omogućila ovakva vrsta istraživanja, osnovani su timovi među fakultetima. S obzirom na to da *Humboldt*-ov univerzitet nije bio usmeren na ovakvu vrstu istraživanja, morao se tražiti novi organizacioni oblik koji bi ispratio istraživački proces. Kada su *interdisciplinarna i multidisciplinarna istraživanja* postala neophodna, veličina timova se znatno povećala što ponovo univerzitet tera da traži druge izvore finansiranja. Srećom, preduzeća i privatne organizacije su bili voljni da podele svoje resurse sa univerzitetima. Mnoge korporacije su sprovodile fundamentalna istraživanja kako bi razumele pojave na osnovnom nivou i održale ili proširile svoje tržišne pozicije.

Transformacijom univerziteta u modernom društvu posebno se bavio *Martin Trow*. U svojim radovima, on pravi distinkciju između tri različita univerziteta u odnosu na obuhvat populacije koja studira. U tom smislu, razlikuje: elitni, masovni i univerzalni sistem visokog obrazovanja (Trow, 2005; prema: Jarić, 2013). U interpretaciji transformacije univerziteta, *Trow* smatra da društveni kontekst utiče na oblikovanje univerziteta i sistema visokog obrazovanja, ali i suprotno, da univerzitet svojom delatnošću re(obljuje) taj kontekst. Zadatak elitnog univerziteta je da obrazuje društvenu elitu što je uočljivo i u kurikulumima. Visokoškolske institucije unutar njih su male i razdvajaju akademsku zajednicu od ostalog društva. Ovakav koncept univerzitetskog obrazovanja podrazumeva da je ono namenjeno samo za odabrane i najbolje studente. „Ovaj tip univerziteta počiva na ideji da univerzitetsko obrazovanje ima za cilj da ‘oblikuje um i karakter’ studenata kroz jasno strukturisane koncepte akademskog i profesionalnog znanja“ (Jarić, 2013: 153). Masovni univerzitet, s druge strane, ima potpuno suprotnu vrednost - prenošenje znanja velikom broju studenata i njihova priprema za različite liderske uloge koje doprinose privrednom razvoju države. Kurikulumi su modularni i znatno fleksibilniji i standardizovani. „Osnovna ideja na kojoj počiva ovaj tip univerziteta je omasovljavanje visokog obrazovanja, koje postaje najotvoreniji kanal vertikalne socijalne mobilnosti, što posledično povratno utiče na preoblikovanje društvene strukture i njeno prilagođavanje projektovanim razvojnim prioritetima društva“ (Jarić, 2013: 153). Na kraju, univerzalni univerzitet ima misiju da učestvuje u pripremi celokupne populacije i uzme učešće u svim predstojećim promenama. „Granice između formalno strukturisanih znanja i praksi svakodnevnice unutar kurikuluma počinju da se dekonstruišu i ruše, kao i granice između obrazovnih institucija i drugih aspekata života uključujući tu i radno mesto.... Upravo ova fragmentarnost obrazovnih iskustava i defragmentacija samog znanja postaju osnovne odlike savremenih univerziteta“ (Jarić, 2013: 153-154).



Slika 3. Glavne karakteristike savremenog univerziteta (Wissema, 2009: 43)

Sve prethodno navedeno možemo ukratko da sumiramo slikom 3. Dakle, univerziteti su kosmopolitanski jer deluju na međunarodnom nivou. Engleski jezik je najrasprostranjeniji jezik sporazumevanja pa se svi obrazovni programi mogu slušati i na engleskom jeziku. Neki od univerziteta nemaju obavezu poštovanja državnih propisa jer su finansijski potpuno *odvojeni od države*. Međutim, ne može se reći da se na ovaj način u potpunosti vratila akademska sloboda jer navedeni univerziteti i dalje rade istraživanja pod politički utvrđenim uslovima. Takođe, on više ne služi samo za elitu i ne predstavlja nezavisnu „državu u državi“. On je podložan zakonima nauke i stvara vrednost za savremeno društvo – društvo znanja. Stoga, osim obrazovanja i istraživanja, univerzitet dobija treći cilj *eksploataciju znanja*, odnosno prenos znanja, veština i sposobnosti u društvo. Dakle, savremeni univerzitet je usmeren na obrazovanje novog masovnog tržišta profesionalaca, a znanje generisano na fakultetu može da bude javno ili vlasničko. Možemo reći da je savremeni univerzitet *čvorište – centar mreže znanja* jer oko sebe ima grupu institucija, kako u svojim prostorijama tako i izvan nje koje aktivno saraduju sa profesorima, istraživačkim timovima i ostalim zaposlenima unutar fakulteta. Svi univerziteti koji su stekli takvu reputaciju se smatraju predvodnicima u stvaranju znanja iz određene oblasti.

1.5. Položaj visokog obrazovanja u Republici Srbiji

Kao u svim delovima sveta i u Republici Srbiji je sistem visokog obrazovanja menjao svoju suštinu i formu prilagođavajući se novim zahtevima i okolini. Period od 1990. do 2000ih godina je bio mračan za našu zemlju. Usled raspada Socijalističke Federativne Republike Jugoslavije, država se našla pred političkim i ekonomskim sankcijama koje su uticale na potpunu izolaciju sa svetske naučne scene. Iako se sistem visokog obrazovanja nije promenio, možemo reći da su uslovi bili značajno različiti i samim tim na njega uticali. „Usled manjka novčanog finansiranja, kvalitet visokog obrazovanja je opao, dostupnost knjiga i materijala je bio ograničen i studenti su se borili kako bi završili studije“ (Krkleš, 2011: 31). To je prouzrokovalo niske plate, manju dostupnost profesora i nizak moral mladih koji su jedino rešenje videli u napuštanju zemlje. Državni univerziteti su se borili sa krizom društva dok su se paralelno osnivali prvi privatni univerziteti. Državni fakulteti počinju da se bore sa problemima sa kojima veoma teško izlaze na kraj. „Izolacijom zemlje broj ljudi na tržištu radne snage znatno je uvećan, a mogućnosti zaposlenja sužene, dok je kolaps privrede rezultirao ogromnim odlivom visokoobrazovnog kadra i visokom stopom nezaposlenih“ (Stanojević, 2010: 119). U istraživanju koje je sproveo Filozofski fakultet

Univerziteta u Beogradu je procenjeno da je tokom devedesetih godina prošlog veka 5% populacije emigriralo na duži vremenski period. Među njima je 91% ljudi mlađih od 40 godina, uglavnom studenti i visoko obrazovani ljudi. Tokom tog perioda se procenjuje da je Republika Srbija izgubila svoj najveći intelektualni potencijal (Beogradski fond za izuzetnost, 2010). Takođe, s pojavom tržišta i usporenom transformacijom se javljaju potrebe za novim uslugama na koje državni fakulteti u tom trenutku ne mogu da odgovore.

Dvehiljadite godine donose reforme u svim aspektima države, pa i u polju visokog obrazovanja, zahvaljujući novoj vladi. Sa novim ministrom obrazovanja i sporta, nova misija visokog obrazovanja u Srbiji je bila uspostavljanje modernog sistema visokog obrazovanja zasnovanog na bolonjskom procesu. Glavni ciljevi novog modernog sistema su (Ministarstvo obrazovanja i sporta Republike Srbije, 2003: 1):

- Povećanje efikasnosti sistema visokog obrazovanja u odnosu na stopu napuštanja studija i dužinu studiranja;
- Harmonizacija sistema visokog obrazovanja sa evropskim tendencijama, posebno kroz uvođenje mehanizma kontrole kvaliteta u pogledu osoblja i nastave;
- Uspostavljanje relevantnih programa koji zadovoljavaju nacionalne potrebe kao i potražnju na tržištu. Promovisanje multidisciplinarnih i interdisciplinarnih programa koji vode ka novim profesijama koje su stvorene u tehnološkoj eri;
- Promocija koncepta primenjenih studija koje pružaju veštine i kompetencije koje zahteva tržište rada;
- Uključivanje studenata kao partnera u obrazovni proces.

Gledajući širu sliku, navedeni ciljevi predstavljaju vrednosti obrazovnog sistema koje treba da doprinesu demokratskom razvoju zemlje, daju podršku procesu tranzicije posebno u ekonomskom oporavku zemlje i promovišu evropsku integraciju. Bolonjska reforma u Srbiji je tradicionalno „ušla“ u sistem visokog obrazovanja 2006/7. godine kada je evropski sistem prenosa i akumulacije bodova (ESPB) u potpunosti implementiran na fakultetima. Kreiran je sistem sa tri ciklusa koji čine: osnovne akademske, master akademske i doktorske studije. „Kao dodatak tome, kvalitet visokog obrazovanja u Srbiji je značajno unapređen što je bilo korisno za stimulisanje i usmeravanje obrazovnih reformi“ (Bailey, Chow & Haddad, 1999; prema: Krklješ, 2011: 35). Ova reforma je usloвила fakultete da razviju interni sistem kontrole kvaliteta koji osigurava procenu programa. Takođe, dokument samoprocene je obavezan za svaki fakultet u procesu akreditacije. Eksterni sistem kontrole kvaliteta je na nacionalnom nivou što znači da samo akreditovani fakulteti mogu da izdaju diplome.

Nove zakonske promene su se desile tokom 2005. godine usled nekoliko problema. Na primer, studenti nisu bili zadovoljni neophodnim brojem ESPB bodova za zadržavanje statusa budžeta, koji je tada iznosio 60 ESPB bodova. Ovaj problem je rešen 2008. godine kada je za održavanje statusa budžeta bilo dovoljno 48 ESPB poena. „U periodu primene Zakona o visokom obrazovanju, koji je u više navrata menjan i dopunjavan, uočeni su problemi sa postupkom akreditacije i vrednovanja kvaliteta visokoškolskih ustanova i studijskih programa, uspostavljanjem jedinstvenog informacionog sistema u oblasti visokog obrazovanja, angažovanjem nastavnika i saradnika, završetkom započelih studija u propisanom roku i po započetom programu i pravilima studija. Osim toga, konstatovana je i potreba da se izvrši usaglašavanje predmetnog zakona sa Strategijom razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020.godine“ (Marković, 2018: 2). Problem se javio i prilikom uvođenja konkurencije u visoko obrazovanje na konstruktivan i koristan način po društvo. Novi privatni fakulteti se suočavaju sa izazovom svoje legitimacije. Ono što im u tom trenutku nedostaje jesu tradicija, društveni prestiž, sistemska podrška i fondovi za održavanje (Stanojević, 2010). Norme koje donose privatni fakulteti se ne percipiraju samo kao nove vrednosti, već kao kontradiktorne onim društveno ukorenjenim.

Stanojević (2010) govori da je država uglavnom bila zatečena pojavom privatnih univerziteta te je Zakon o visokom obrazovanju iz 2005. godine to trebalo da reguliše. „Postavljanjem jasnih standarda pred (privatne) univerzitete kroz proces akreditacije nestaće oni koji ne mogu da ispune kriterijume koji garantuju kvalitet studija, dok će oni koji ih budu ispunjavali biti legalni i legitimni za obavljanje obrazovne delatnosti“ (Stanojević, 2010: 120). On navodi kako su se prilikom komercijalizacije visokog obrazovanja

u Srbiji najbolje snašli privatni fakulteti zbog: svoje finansijske fleksibilnosti, kvalitetnog kadra s državnih fakulteta koji rade honorarno, atraktivnih programa, saradnje sa inostranstvom, visoke prolaznosti na ispitima i većeg broja opcija zaposlenja nakon završetka studija. Često se planovi i programi privatnih fakulteta vide kao moderni i kvalitetni. Ipak, kriterijumi merenja znanja zaostaju za državnim fakultetima, što se tumači potrebama (kvazi)tržišta čime privatni fakulteti zapravo privlače studente – ukoliko se plati, dobiće se diploma. Takođe, s obzirom na to da privatni fakulteti upošljavaju eminentne profesore sa državnih fakulteta, postavlja se pitanje da li se zaista radi o konkurenciji jer isti predavači rade na više fakulteta istovremeno.

Ono što se takođe izdvojilo kao problematično za visoko obrazovanje u Srbiji jeste loše stanje u privredi, posebno u industriji što je pogubno za fakultete koji se bave primenjenim disciplinama. „Oni fakulteti koji se bave fundamentalnim i opštim društvenim disciplinama trpe zbog opšteg siromaštva, besparice i nedostatka novca u budžetu namenjenog za obrazovanje i nauku. U visokom obrazovanju u Srbiji se pojavljuje još jedan paradoks, ogromna većina privatnih fakulteta su ekonomske i pravne struke“ (Ristić, Bojanić & Ristić, 2013: 2). U prilog tome ide i činjenica da je postojeći sistem visokog obrazovanja u Republici Srbiji nepovezan sa tržištem rada. Zapravo, ne postoji povratna sprega između fakulteta s jedne strane i privrednih i neprivrednih organizacija sa druge strane. Da bi se ovaj problem rešio, neophodne su sledeće informacije (Žarkić Joksimović, Benković & Milisavljević, 2013: 3):

- Koji profili visokoobrazovnih kadrova se traže danas, koji će se tražiti za 5 godina, a koji za 10 godina;
- Koja znanja i veštine ti kadrovi poseduju, a koja ne, a potrebna su im;
- Koje visokoobrazovne institucije imaju kvalitetne programe i nude privredi i javnom sektoru kvalitetan kadar, a koje ne (misli se na državne i privatne univerzitete, fakultete i visoke škole);
- Koji su to programi i naučna polja koje je potrebno razvijati.

Imajući sve navedeno u vidu, možemo zaključiti da su osnovni problemi komercijalizacije visokog obrazovanja u Republici Srbiji: 1) opasnost od pada nivoa akademskih standarda i svođenje visokog obrazovanja na stručna usavršavanja; 2) nemogućnost da određeni privatni fakulteti postanu funkcionalno osposobljeni da školuju kvalitetan kadar; 3) neusklađenost potreba tržišta rada i broja i kvaliteta stručnjaka; i 4) usled potrebe da se ostvari ekonomska dobit, kriterijumi prolaza na ispitima su svedeni na minimum (Stanojević, 2010: 125). Univerziteti u Srbiji treba da integrišu svoje funkcije, a pre svega u domenima strateškog upravljanja, izbora u zvanja nastavnika, donošenja studijskih programa, međunarodnoj saradnji i zastupanja svojih interesa u javnosti kako bi se sprovele akcije i mere za poboljšanje internacionalne konkurentnosti i prepoznatljivosti srpskog visokog obrazovanja. Ovakav potez bi svakako unapredio i položaj naših univerziteta na kredibilnim međunarodnim rang listama. Rukovodstvo sve više biva primorano da bude tržišno orijentisano zbog velike konkurencije. To, donekle, jeste opravdano ovakvom situacijom, ali ipak treba imati na umu poseban pristup marketing uslugama unutar obrazovnih institucija, jer profit ne sme biti konačan cilj obrazovanja (Jovanović-Kranjec, 2013). Ne smemo da izgubimo iz vida činjenicu da obrazovanje prestaje biti obrazovanje onog trenutka kada prestane da se bavi obrazovanjem u izvornom smislu te reči - oblikovanjem i izgrađivanjem ličnosti (Uzelac, 2009: 60). S ovim mišljenjem se slaže i *Bok* koji govori da intelektualna zbrka koja unapređuje komercijalizaciju, postoji zbog sredstava koja se koriste, a ne ciljeva univerziteta. „Da bi želju za profitom držao u razumnim granicama, univerzitet mora da ima jasnu predstavu o vrednostima koje su potrebne da bi svoje ciljeve ostvario uz visok stepen kvaliteta i integriteta. Kada vrednosti oslabe i postanu nejasne, želja za sticanjem novca brzo se širi kroz instituciju“ (Bok, 2005: 13). Zbog svega navedenog, marketing aktivnosti univerziteta treba da budu prilagođene njenoj misiji i viziji, izuzimajući profit kao najvažniji cilj!

U ovom poglavlju smo imali prilike da vidimo kako je svaka era razvila univerzitet po svojoj meri i u skladu s tim određene vrednosti. Bez obzira o kom periodu govorili, stiće se utisak da su fakulteti oduvek bili pod pritiskom trenutnog državnog uređenja i ciljeva, ali i svakodnevnog života naroda što je uticalo na njihovu kontinuiranu transformaciju i iznedrivanje novih vrednosti „*obrazovanog čoveka*“, kako

iz samih potreba profesora i studenata tako i zbog utvrđenih obrazovnih politika, finansiranja, ograničenih resursa ili restriktivnih mera. Antičke obrazovne institucije su proizvodile znanje i društvenu hijerarhiju, kulturno nasleđe i služenje društvu. One su pronalazile istinu ljudskog napretka kako bi se predstavila suština ljudske vrline. Obrazovanje je bila privilegovana aktivnost i namenjena slobodnim muškarcima koji imaju vreme i novac i žele da razviju dušu i telo. Srednji vek je imao svoj sholastički univerzitet na kome je vršena konsolidacija univerzalne istine. Obrazovanje budućih vođa društva je bio glavni cilj, ali i obrazovanje studenata kako bi nakon završetka fakulteta bili spremni da podučavaju druge. Posebna pažnja se posvećuje profesorima i njihovoj pripremljenosti za ovu profesiju. U *Humboldt*-ovoj eri, obrazovanje postaje sekundarno zahvaljujući sve većoj popularnosti istraživanja. Sloboda pojedinca kao vrednost je najuočljivija u ovoj eri jer se autonomija ljudi vidi kao proces u kome se čovek razvija (putem obrazovanja) u ličnost sa svim svojim svojstvima. Takav fakultet je svojim predavanjima, profesorima i studijskim grupama formirao kreativan duh kod studenata i dao „sredstva“ za poboljšanje svakog pojedinca. Sa druge strane, današnje visoko obrazovanje ne možemo posmatrati izvan obrazovnog tržišta i pravila koje ono diktira. Fakulteti imaju pritisak da postanu „preduzeća za druga preduzeća“ i funkcionišu po istom principu. Oni su izvor internacionalne kvalifikovane radne snage, mesto za investicije i akumulaciju kapitala. Prilikom opisa položaja fakulteta tokom vremena dotakli smo se vrednosti na kojima su oni potekli. Kako bismo razumeli kontekst koji će biti relevantan za interpretaciju dobijenih rezultata istraživanja, na kraju ovog poglavlja smo se bavili trenutnim položajem fakulteta Republike Srbije.

2. Određivanje pojmova brend i brendiranje

„Uspešan brend čine prepoznatljiv proizvod, usluga, osoba ili mesto, čija je vrednost uvećana na način da je kupac ili korisnik opaža kao relevantnu, jedinstvenu, održivu dodatnu vrednost koja zadovoljava njegove potrebe na najbolji mogući način“.

de Chernatony & McDonald (1992: 320)

Za brend kažu da je vrlo zanimljiv fenomen. On je postao sveprisutan jer prodire u gotovo sve aspekte života; počev od ekonomije, društvenih, kulturnih i sportskih aktivnosti preko religije. Upravo zbog svoje eksplicitnije prisutnosti i potrebe da postmoderno društvo dodeli naziv i dodatnu vrednost svojoj potrošnji, brendovi treba i moraju da se analiziraju iz različitih perspektiva: makro i mikroekonomije, andragogije, sociologije, filozofije i psihologije. Iako se o ovom konceptu raspravlja na različite načine u literaturi marketinga, ono u čemu se slažu autori jeste da su brendovi stari gotovo koliko i civilizacija. Oni su posledica segmentacije tržišta i diferencijacije proizvoda. Brendiranjem transformišemo proizvod ili uslugu što zahteva dugoročno angažovanje čitave organizacije, visok nivo resursa i odlične veštine marketing eksperta (Kapferer, 2008). *Moore & Reid* (2008) govore kako je najveći udeo istraživanja o brendu posvećen boljem izboru brenda, njegovoj promeni i lojalnosti dok, zanimljivo, vrlo mali broj studija postavlja suštinsko pitanje – šta je brend? Osim što ćemo u ovom delu pokušati da odgovorimo na navedeno pitanje, istražićemo kako savremeni potrošač stvara vezu sa brendom i koji faktori utiču na krajnji izbor brendirane usluge ili proizvoda u polju (visokog) obrazovanja.

2.1. Istorija brendiranja

Kada kažemo reč brend, mnogima će prve asocijacije biti *Apple, Starbucks, Harvard*, Organizacija Ujedinjenih nacija za obrazovanje, nauku i kulturu (u daljem tekstu: UNESCO), *Netflix, Google...* Brend je brzo postao deo svakodnevnog rečnika jer predstavlja značajnu komponentu kulture i ekonomije zasnovane na potrošačima. Reč “brend” vodi poreklo od stare skandinavske reči “*brandr*” koja znači spaljivanje ili spaliti. U engleskom rečniku, brend ima slično značenje jer se u početku odnosio na sve što je vruće ili goruće. Kao njena izvedenica, reč brend ima slično značenje koje se odnosilo na žigosanje ili obeležavanje životinja kako bi farmeri razlikovali svoja stada od tuđih (Veljković, 2010). Dakle, gledajući vekovima unazad, brend je postojao na svim prostorima gde se prodavala stoka i na kojima su ljudi crtali određene reprezentativne simbole životinja.

Upotreba brenda u smislu oznake i/ili naziva proizvoda koji se razlikuje od ostalih postoji od davnina - otkad postoji i tržište. Navodi se da je prvi put, u formi obeležavanja, uveden(a) u antičko doba, u predelu stare Grčke i Rima, mada ima nalaza da je ova praksa sprovedena i u Etruriji (Clifton, 2009). Ipak, novija istraživanja (*Moore & Reid*, 2008) pokazuju da su brendovi postojali i mnogo ranije kao „*proto-brendovi*“. Pećinske slike iz jugozapadne Evrope iz kamenog i ranog bronzanog doba pokazuju žigosana goveda, kao i slike na egipatskim pogrebnim spomenicima. U ranom bronzanom dobu, u dolini reke *Ind*, nađeni su pečati namenjeni za trgovce i njihovu robu. Na pečatima su se nalazile snažne i dominantne životinje poput bika, jednoroga i slona u kombinaciji sa natpisima. Da bi roba bila distribuirana na određeno mesto, morala je da ima pečat/žig pošiljaoca robe ili ovlašćenje od strane pojedinca ili države koji poseduju taj pečat. Prema *Moore i Reid*-u (2008: 9) pečati su imali informacionu funkciju u razmeni za proizvođače, prodavce i vlast.

Brendovi su korišćeni i za prepoznavanje imovine robe. „Kineska keramička roba, kao i indijski, grčki i rimski predmeti su imali različite gravure za identifikaciju keramičkog tipa i podatke koji se odnose na imovinu, izvor materijala i period kada su napravljeni“ (*Briciu & Briciu*, 2016: 138). Oznake na grčkim vazama su ponekad označavale ne samo proizvođača već i informacije o trgovcu koji je kupovao stvari „na veliko“ a potom ih prodavao drugima na pijaci. Zbog toga je Engleska u XII veku zahtevala od proizvođača hleba da štampaju jedinstvene ili lične simbole na sopstvenim proizvodima kako bi uverili kupce u iskrenost merenja (*Briciu & Briciu*, 2016). Drugi izvori obeležavanja koji svedoče postojanju proto-brendiranja se pojavljuju i van Rimskog carstva. Proizvođači cigle su u vreme faraona u drevnom Egiptu stavljali simbole na cigle kako bi identifikovali svoj rad. Takođe, oznake kamenoloma, koje su

slične oznakama na drevnim zgradama Grčke, Sirije ili Turske su imale sličnu funkciju, da ukažu na izvor kamenja koji se koristi na zgradama. Čak i potpisi na slikama poznatih umetnika poput *da Vinci*-ja možemo da posmatramo kao ranim alatom za brendiranje (Rajaram & Shelly, 2012). Tokom 1618. godine je zabeležen slučaj u engleskom pravosuđu koji je ovaj pojam postavio na drugi nivo, pokazujući jasnu vezu između brenda i kvaliteta (Yang, Sonmez & Li, 2012). Naime, vlasnik koji je proizvodio kvalitetnu tkaninu je izveo rivala na sud jer je koristio brend tužioca za svoju nisko kvalitetnu tkaninu.

Osim životinja, robe i građevina, vremenom su i ljudi bivali žigosani. Begunci, robovi, Romi, ljudi bez skloništa i huligani su obeleženi različitim simbolima srama. Između 1600. i 1800. godine su kriminalci bili doslovno žigosani kao vid kažnjavanja i identifikacije. Na primer, u Engleskoj su ih označavali slovom „s“ dok su u Francuskoj crtali heraldički ljiljan na ramenu (Rajaram & Shelly, 2012: 101). Obeležavanje je u istoriji uglavnom imalo konotaciju inferiornosti i stigme. Ovaj negativan stav predstavlja sliku tadašnjeg društva u kome su robovi i životinje, kao obeleživani objekti bili diskriminisani od strane svojih vlasnika. Ipak, pozitivan aspekt brendiranja u starim korenima njegovog razvoja vidimo u obeležavanju kože. I žene i muškarci su koristili različite supstance kako bi naglasili svoj izgled. Recimo “tamno obojen prah od zdrobljenog antimona, spaljenog badema, olova, oksidiranog bakra, pepela i malahita, poznat kao *kohl* je bio posebno popularan za bojenje predela oko očiju u drevnom Egiptu i drugim društvima” (Bastos & Levy, 2012: 350). Ova diskusija je imala za cilj da proširi naše razumevanje porekla koncepta brenda koji je vremenom bio negativan i pozitivan. Brend je uključivao žigosanje drugih i brendiranje sebe; ima jake korene u ljudskim motivima za moć, osvajanje i dominaciju, kao i u drugim oblicima samoizražavanja koji su praktične, društvene i estetske prirode.

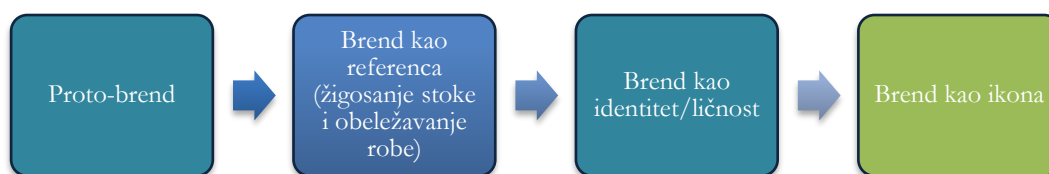
Početak XIV veka je rođena međunarodna trgovina, a sa njom i drugi oblici brendiranja (potrošač, proizvodi, usluge, robna marka) i simbola za razlikovanje i promociju proizvoda (Briciu & Briciu, 2016). S obzirom na to da je brendiranje doživelo dramatične promene u svom poimanju, da bismo razumeli njegovu suštinu, pre svega moramo da budemo svesni razlike između znaka i simbola. *Jung* (1994: 20) govori da znak „predstavlja samo objekte kojima je vezan. Ono što nazivamo simbolom je ime ili slika koja je poznata široj masi, ali koja pored konvencionalnih konotacija poseduje i specifične“. Na isti način razliku pravi *Mercer* (2010: 18) objašnjavajući da je znak “opipljivi intelektualni kapital organizacije – logo, ime, dizajn ili slika na kojoj počiva brend. Brend takođe poseduje i neopipljivi deo intelektualnog kapitala kao što su identitet, udruženja i ličnost”. Dakle, brendiranje počinje kao znak, način označavanja nečega što jeste, a nakon toga postaje simbol.

Dva fronta koja su najviše uticala na savremeni brend jesu: 1) teorija i istraživanja i 2) uloga brendiranja u poslovanju. Uprkos svojim ranim korenima, koncept brendiranja postaje oblast marketinga tek u XX veku. Tačnije, *Stern* (2006; prema: Bastos & Levy, 2012: 353) navodi da se pojam brend pojavljuje 1922. godine kao objašnjenje za vlasničko ime. *Cherington* (1920; prema: Bastos & Levy, 2012: 353) je brendiranje video kao fenomen u razvoju koji će tek uticati kako na prodaju tako i na marketing kao agresivna metoda prodaje. *Maynard, Weidler i Backman* 1927. objavljuju knjigu *Principi marketinga (Principles of Marketing)* u kome veći deo monografije posvećuju brendiranju i politici brendiranja ističući njegovu važnost. Pre implementacije koncepta brendiranja u poslovanje, brend je najmanje bio povezan sa maloprodajnim dobrima jer se mnogo proizvoda prodavalo u kutijama, buradima i pakovanjima koja nisu imala nikakvu oznaku. Najveća ekspanzija se dešava nakon Drugog svetskog rata kada dolazi do prevage američke kulture i uloge koju je SAD imala u ulaganju i obnovi evropskih zemalja. “Ovo (evolucija brendiranja) je uglavnom pojava koja se mogla dogoditi samo počev od kraja XIX do XX veka, zahvaljujući medijima (televizija, radio, štampano oglašavanje, elektronski marketing itd.)“ (Moore & Reid, 2008: 429). Tada se razvija revolucija potrošača (Bastos & Levy, 2012). Ovaj fenomen dovodi do jačanja konkurencije i ulaganja u proizvode. Ekonomski rast dovodi do veće kupovne moći građana i pojavljuje se daleko veći broj proizvoda koji mora da se izdvoji od svoje konkurencije.

Od 1950-ih proučavanje brendova je nastavilo da ide uzlaznom putanjom. U drugoj polovini XX veka, koncept brendiranja dobija svoje mesto kako u studijama tako i u biznis krugovima. Od tada, pažnju marketing specijalista zaokupiraju lojalnost kupaca, imidž i marketing aktivnosti koje su u funkciji kreiranja i održavanja brenda. Kvalitet postaje izuzetno važan atribut, posebno u vreme u kome nije

postojala inspekcija niti kontrola kvaliteta. “To ne znači da potrošači pre toga nisu bili zainteresovani za kvalitet; naprotiv mnogi proizvodi i marke su imale širok spektar kvaliteta. Potrošač može da izabere nivo kvaliteta koji odgovara njegovom budžetu i ličnim željama. Ali sada više ne mora da brine o fluktuacijama među proizvodima i markama koje se prodaju po istoj ceni i verovatno istom nivou kvaliteta. Tako je kvalitet postao neophodan, ali ne i dovoljan uslov za kupovinu” (McEnally & de Chernatony, 1999: 7). U ovoj fazi, fokus marketing stručnjaka je bio pretežno na funkcionalnim mogućnostima proizvoda i usluge sa naglaskom na prenošenju instrumentalnih vrednosti sa brenda na potrošače. Te vrednosti se sastoje od: 1) korisnih ili funkcionalnih vrednosti i 2) uživanja. *Funkcionalna vrednost* se zasniva na ekonomskoj vrednosti brenda, njegovoj korisnosti, odnosno sposobnosti da potrošaču omogući da utiče i kontroliše životnu sredinu. S druge strane, brend potrošaču može da pruži zadovoljstvo ili omogući da se bavi nekom prijatnom delatnošću. Učenje stranog jezika u nekoj prestižnoj školi jezika može biti dobar primer za ovu distinkciju vrednosti. Osoba može da uči strani jezik jer joj je za unapređenje na poslu neophodan međunarodno priznat sertifikat o završenom naprednom nivou stranog jezika. Isto tako, učenje stranog jezika je stvar uživanja za pojedince koje žele da nauče određenu kulturu, prošire svoj vokabular ili stupe u kontakt sa strancima.

Kada su potrošači počeli da se suočavaju sa time da svaki brend obećava funkcionalnost i kvalitet, javila se potreba za kreiranjem nove vrednosti koja bi ponovo napravila razliku među njima. Potrošači su morali da donose odluke o raznim brendovima iako nisu mogli da uoče jasne razlike između proizvoda. To je posebno bio slučaj kada su brendovi izneli iste tvrdnje o svojoj superiornosti i kvalitetu. Stoga postojeći koncept brenda počinje da analizira ličnost ili identitet brenda u marketinškoj literaturi. Autori *Gardner i Levy* (1995) su pozvali na veću svest potrošača o društvenoj i psihološkoj prirodi proizvoda, bez obzira na to da li se radi o markama, pojedincima, uslugama ili idejama. Iskristalisali su uvid da se potrošači vode imidžom brenda odnosno “ličnošću” proizvoda ili usluge koja je jedinstvena i koherentno smisljena. Istraživači i marketing stručnjaci se fokusiraju na to kako brend, kroz svoj identitet, može da omogući potrošaču da izrazi svoje idealno ja ili specifične dimenzije sebe (Aaker, 1997). Prilika za inovaciju je viđena u emocionalnim vrednostima brenda tako da se potrošač i identitet brenda dovode u isti nivo (Malhotra 1988; Schiffman & Kanuk, 1996). Potrošači kupuju brendove kako bi ostalima “poslali” signale o sebi. Drugi pojedinci te signale interpretiraju i kroz njih stvaraju sliku i svest o potrošaču brenda. Ukoliko inicijalni potrošač ne dobije željenu reakciju od drugih na osnovu korišćenja određenog brenda, vrlo je verovatno da će sledeći put razmisliti o kupovini brenda. Kada brend bude masovno korišćen i uvažen, njegov kvalitet hvaljen, on postaje ikona (McEnally & de Chernatony, 1999). Tako je opšte poznat brend konstantno u mislima svojih potrošača sa različitim asocijacijama. Stoga savremeni marketing stručnjaci, prilikom kreiranja brenda, posebno obraćaju pažnju na to da se za brend konstantno vezuje što više asocijacija koje jačaju njegovu primarnu vrednost.



Slika 4. Teorijska evolucija brenda

Na osnovu svega se može reći da je brend evoluirao od vlasništva i reputacije do imidža i simboličkih vrednosti. Literatura o brendu nam govori da su brendovi postali sredstva pomoću kojih mi kao potrošači definišemo sebe, naš identitet i grupu sa kojom želimo da budemo povezani. Brendovi su antropomorfizovani tako da njihove osobine mogu da budu iskrene ili uzbudljive, savitljive ili fiksne i da ne utiču samo na izbor brenda, već i na to kako potrošači procenjuju postupke brenda. Brendovi stalno razvijaju svoj identitet i stvaraju lojalan odnos sa svojim kupcima/potrošačima. U nekim slučajevima, odnos postaje tako redovan deo života da brendovi za potrošače postaju nevidljivi i neprimetni - jednostavno oni postoje u pozadini (Coupland, 2005). Trenutno, brendove odlikuje višedimenzionalnost

i gipkost. Zato je akademska zajednica sa punim pravom brend i brendiranje pretvorila u neprocenjivo oružje koje danas nadmašuje sam koncept marketinga.

2.2. Definisane brenda i brendiranja

U prethodnom delu smo imali prilike da vidimo kako je brend vremenom evoluirao od simbola, boje i dizajna do asocijacija, emocija, atributa i misli potrošača. Zbog toga je sasvim očekivano da se u XXI veku, u stručnoj i naučnoj javnosti, prepliću termini slični brendu poput žiga, zaštitnog znaka, robne i fabričke marke i oznake (Veljković, 2010). Ne postoji precizna definicija o tome šta je brend, ali svaki autor koji govori o njemu polazi od svoje definicije i bazira je na nekoliko sličnih elemenata. Da bismo izvršili sistematsku analizu definicija o brendu, koristićemo se okvirom *de Chernatony-a* i *Riley-a* (1998), koji su sve moguće definicije o brendu klasifikovali u 12 kategorija: 1) brend kao logo; 2) brend kao pravni instrument; 3) brend kao organizacija; 4) brend kao prečica; 5) brend kao smanjenje rizika; 6) brend kao sistem identiteta; 7) brend kao slika; 8) brend kao sistem vrednosti; 9) brend kao ličnost; 10) brend kao odnos; 11) brend kao dodata vrednost; i 12) brend kao entitet u razvoju.

Jednu od najšire prihvaćenih definicija *brenda kao logo-a* dao je *Aaker* (1991: 14) koja glasi da je brend „ime, termin, znak, simbol ili oblik, ili njihova kombinacija, sa namerom da identifikuje proizvode ili usluge jednog ili grupe prodavaca i da ih diferencira od konkurentskih (proizvoda i usluga)“. Dakle, navedena definicija ima direktnu orijentaciju prema proizvodu i proizvođaču. Drugi autori (Koch, 1994) u definiciju brenda dodaju vizuelne karakteristike koje omogućavaju brendu da se razlikuje od svoje konkurencije. „U osnovi, to signalizira kupcu izvor proizvoda i štiti i kupca i proizvođače od konkurencije“ (Kotler et al, 1996; prema: Maurya & Mishra, 2012: 123). *Kapferer* (2008: 47) takođe brend posmatra na sličan način tako što izdvaja njegove „dve osnovne funkcije – da razdvoji proizvode jedne od drugih i ukaže na poreklo proizvoda“. *Kotler* (1997; prema: Vrban, 2015: 46) je analizirao prihvaćenu definiciju Američkog udruženja za marketing naglašavajući da brend može da ima šest značenja za potrošače koje objašnjava na primeru *Mercedes* automobila:

- *Svojstva* – *Mercedes* stvara sliku o određenim svojstvima: podrazumeva kvalitetnu izradu, dobar motor, brzinu i sigurnost;
- *Korist* – Marka nije samo kombinacija svojstava. Potrošači ne kupuju svojstva nego korist. Svojstvo „trajan“ se može prevesti u funkcionalnu korist – „Ja neću morati da kupujem auto nekoliko godina“ i emocionalnu korist – „Automobil mi pomaže da se osećam važnim i vrednim divljenja“;
- *Vrednost* – *Mercedes* predstavlja moć, sigurnost i prestiž. Zadatak marketing stručnjaka je da otkrije koja ciljna grupa kupaca traži ovakve vrednosti;
- *Kultura* – Kao nemački nacionalni brend predstavlja i nemačku kulturu i mentalitet: pedantnost, perfekcionizam, odlučnost i ambicioznost;
- *Ličnost* – Brend može preuzeti osobenost stvarne slavne ličnosti koja ga reklamira – *Michael Schumacher* je na primer snimio reklamnu kampanju za ovaj brend; i
- *Korisnik* – Brend na neki način određuje potrošača koji kupuje ili koristi proizvod. Na primer za volanom *Mercedes-a* očekujemo da vidimo bogatog direktora.

S obzirom na to da ovakva definicija brenda nigde eksplicitno ne prepoznaje potrošače kao važnu kariku brenda, ubrzo je izgubila smisao zbog strogog insistiranja na vidljivim elementima, a ne na njegovu savremenu srž – set mišljenja i asocijacija potrošača.

Pošto živimo u vremenu kada dolazi do zloupotreba različitih vrsta, brend se može definisati i kao *pravna izjava o vlasništvu* (Crainer, 1985), odnosno oznaka za označavanje vlasništva (Broadbent & Cooper, 1987). Prema nekim autorima (Simonson and Itamar, 1994; prema: Maurya & Mishra, 2012) vrednost brenda zavisi od sposobnosti da se on zaštiti od povrede prava. Kada je brend pravno zaštićen i registrovan, onda govorimo o zaštitnom znaku. „Zaštitom se obezbeđuje ekskluzivno pravo korišćenja osnovnih elemenata vizuelnog identiteta... Samim tim je zaštitni znak tip industrijske svojine, zaštićen odgovarajućom pravnom regulativom“ (Veljković, 2010: 9). Zaštita ove vrste se može odnositi na ime, simbol ili dizajn. Nosilac može pravo da sačuva za sebe, da ga upotrebljava, prodaje, iznajmljuje ili daje

dozvolu za njegovo korišćenje. Sa porastom važnosti intelektualne svojine, 1967. godine je osnovana Svetska organizacija za intelektualnu svojinu, kao specijalizovana agencija pri Ujedinjenim nacijama koja ima zadatak da promoviše zaštitu intelektualne svojine na globalnom nivou. U Republici Srbiji, pravna izjava o vlasništvu je regulisana Zakonom o žigovima krajem 2009. godine. Po ovom zakonu (Zakon o žigovima, 2020: 1) žig se definiše kao “pravo kojim se štiti znak koji u prometu služi za razlikovanje robe, odnosno usluga jednog fizičkog ili pravnog lica od iste ili slične robe, odnosno usluga drugog fizičkog ili pravnog lica”. Možemo da primetimo da se ni u ovim definicijama ne prikazuje perspektiva potrošača. Ukoliko brend nije relevantan za kupce, pravna zaštita nema mnogo smisla.

Sastojak koji daje konkurentsku prednost brendovima jeste povoljan *identitet organizacije*. Naime, pojedini autori (Reil & Balmer, 1997; prema: Maurya & Mishra, 2012) tvrde da je organizacija poznata po svojim brendovima tako što ”pozajmljivanjem” svog kapitala, linije drugih proizvoda i usluga postaju proširenje identiteta same organizacije. Glavna mana ovih definicija je u tome što se u obzir ne uzimaju svi aspekti brenda, već samo proizvođač. Dodatno, organizacije imaju personalizovane strategije brendiranja shodno njihovim uslugama i proizvodima pa možemo da zaključimo da su ovakve definicije brenda bolje za korporativno brendiranje, a ne brendiranje pojedinačnih brendova.

Prema nekim autorima, brendovi nisu ništa drugo nego kratak i jednostavan način izražavanja ili upućivanja na nešto (nuđenje). Drugim rečima, brendovi pružaju *prečice* do memorije (Jacoby et al., 1977; Keller, 2003; prema: Maurya & Mishra, 2012) i predstavljaju zbir svih mentalnih veza koji ljudi imaju oko sebe (Brown, 1992). S obzirom na to da ljudi imaju ograničenu memoriju, kako bi to prevazišli, oni grupišu male delove informacija u veliki deo, a brend koriste kao sredstvo za prisećanje tih sitnih delova informacija” (Miller, 1956; prema: Maurya & Mishra, 2012: 124). *Godin* (prema: Baltezarević, 2016: 126) slično opisuje brend kao „skup očekivanja, sećanja, priča i odnosa koji, svi zajedno, utiču na odluku potrošača da se u trenutku izbora da prednost jednom proizvodu (ili usluzi) u odnosu na drugi“. Međutim, ne možemo reći da su brendovi samo mentalno udruživanje, oni ipak imaju jaku intenzivnu emocionalnu povezanost (Kapferer, 2008). Takođe, ukoliko posmatramo ove definicije sa strateške tačke gledišta, ovako koncipiran brend ne omogućava marketing stručnjacima da odluče koji atributi brenda treba posebno da se razviju i povežu sa samim brendom (de Chernatony & Riley, 1998). Jasno nam je da ove definicije samo predstavljaju perspektivu potrošača.

Tokom svake kupovine ili usluge, potrošači i korisnici percipiraju rizik u navedenim aktivnostima (Bauer, 1960). Razumevanje dimenzija *percipiranog rizika* umnogome pomaže marketing stručnjacima da predstave svoj brend tako da se on percipira kao usluga ili proizvod od punog poverenja. Prema *Kapferer*-u (2008), percipirani rizik može biti: ekonomski (povezan sa cenom); funkcionalan (povezan sa performansama); psihološki (povezan sa našim konceptom sebe); društveni (povezan sa našom društvenom slikom) i iskustveni. U tom svetlu, možemo da se zapitamo da li su dimenzije rizika različite za sve korisnike i u kojoj meri svaka od njih utiče na potrošače.

Veoma kritičan prema “dekonstrukcionističkim” definicijama brenda kao logoa i pravnog instrumenta, *Kapferer* (1992, prema: de Chernatony & Riley, 1998: 420) brend definiše holistički: “Brend nije proizvod. To je suština proizvoda, njegovo značenje i smer koji definiše identitet u vremenu i prostoru... Prečesto se brendovi ispituju kroz njegove sastavne delove... Međutim, pravo upravljanje brendom počinje mnogo ranije, sa strategijom i doslednom integrisanom vizijom. Njegov centralni koncept je *identitet brenda*, a ne imidž”. Drugi (Balmer, 1995; Aaker, 1996; prema: Maurya & Mishra, 2012) su takođe govorili o ulozi identiteta brenda kao sredstva za razvoj i pozicioniranje brenda. Snažan identitet brenda pojačava njegovo značenje za potrošače; predstavlja suštinu brenda ostalim zainteresovanim stranama i podstiče strateški pristup (Diefenbach, 1992). Posmatrajući definicije brenda kao sistem jakog identiteta možemo zaključiti da je slabost ovakvog definisanja u tome što se previše oslanja na ulazne aktivnosti organizacije, budući da se identitet odnosi na željeno stanje i njegovo pozicioniranje, a ne na to kako se doživljava brend u očima posmatrača.

Malo drugačiji ugao brenda i važnost kognitivne psihologije u svetu brendiranja prvi je uvideo *Boulding*. Ovaj autor (Boulding, 1956; prema: de Chernatony & Riley, 1998) je jedan od prvih teoretičara koji je istakao komercijalni značaj imidža brenda, tvrdeći da ljudi ne reaguju na stvarnost, već na ono što

doživljavaju kao stvarnost. Naime, brendovi su *slike* u mislima potrošača sa funkcionalnim i psihološkim atributima. Stoga postoje autori (Gardner & Levy, 1955: 35) koji ne kompariraju ili preklapaju identitet i asocijacije brenda, već vide jasan odnos među njima: "Naziv brenda je više od oznake koja se koristi za razlikovanje proizvođača proizvoda. To je složen simbol koji predstavlja različite ideje i atribute. Potrošačima govori mnogo stvari, ne samo načinom na koji zvuči, već važnije, kroz brdo asocijacija koje se izgrađuju i posmatraju kao javni objekat u određenom vremenskom periodu". Snaga ove definicije (de Chernatony & Riley, 1998) je u tome što bi menadžeri, balansiranjem identiteta i imidža brenda, trebalo da izbegnu zamke koje je identifikovao Kapferer (2008): dominantan fokus na stavove potrošača o tome kako bi želeli da se njihov brend razvija ili ograničavanje razvoja brenda kroz odbijanje promena pojedinih aspekata brenda. (1991) sažetije govori kako proizvod/usluga postaje brend čim dođe u kontakt sa potrošačima. Ukoliko posmatramo brend na ovaj način, ostaju nerazjašnjenja pitanja koji je npr. minimalni nivo kontakta koji potencijalni brend treba da ostvari sa kupcem kako bi dobio smisao, odnosno koji je minimalni nivo ideja, osećanja i stavova potrebno u mislima potrošača kako bi se stvorila slika brenda.

Savremena akademska literatura o brendu (Cook, 1995; Meenaghan, 1995; Thrift, 1997; Beckett, 1996; Franzen & Moriarty, 2008; prema: Maurya & Mishra, 2012) predmet interesovanja daje vrednostima. Potrošači nalaze vrednost u brendu, njegovom nasleđu i u svom ličnom iskustvu sa njim. *Sheth, Newman i Gross* (1991: 160) vrednosti brenda razvrstavaju u pet grupa: funkcionalne, socijalne, emocionalne, epistemološke i uslovne. *Funkcionalne vrednosti* se odnose na funkcionalne aspekte proizvoda ili usluge i njene koristi za potrošača. Recimo, studenti upisuju fakultet jer će nakon toga lakše pronaći posao. *Socijalne vrednosti* obezbeđuju povezanost korisnika sa različitim grupama i zajednicama kao što su alumni, društvene mreže i slično. Upisom na fakultet, student na predmetima saraduje sa ostalim kolegama, komunicira putem različitih kanala komunikacije i razmenjuje svoje mišljenje o istoj temi kroz zajedničke zadatke. *Emocionalne vrednosti* upućuju na osećanja koje korisnik doživljava u vezi brenda. Svaki student koji je upisao fakultet, biće ponosan jer je deo njega i što ima priliku da uči o temi koja ga interesuje. *Epistemološke vrednosti* upućuju korisnike na radoznalost i potragu za novim iskustvom prilikom izbora brenda. Student koji je upisao konkretnu studijsku grupu može da uzme izborne predmete iz drugih nauka ukoliko ga interesuju. Na kraju, *uslovna vrednost* reflektuje različite namene istog brenda (Marinković, 2016); majica kod kuće može značiti udobnost, a ista ta majica na fudbalskoj utakmici fakulteta označava vernost i podršku svom timu.

Znatan broj autora (Alt & Griggs, 1988; Blackston, 1992; Arnold, 1992; Goodyear, 1993; prema: Maurya & Mishra, 2012) je brend definisano kao simboličku *ličnost* gde je jedan od načina razlikovanja brenda korišćenje kreativne komunikacije i pakovanja. Naime, prilikom odabira brenda, potrošači procenjuju uklapanje ličnosti brenda sa ličnošću koju žele da projektuju. Prema *Gutman*-u (1982) ličnost i vrednosti brenda su međusobno povezane tako da ličnost brenda čini skup svih vrednosti brenda. Američko udruženje za marketing (n.d.; prema: Maurya & Mishra, 2012: 126) ličnost brenda definiše kao "psihološku prirodu određenog brenda prema zamisli njenih proizvođača, iako potrošači na tržištu mogu brend videti drugačije. Ove dve perspektive brenda predstavljaju kompariranje među ljudima: šta želim da budem i kako me drugi vide". *Kapferer* (2008) recimo ličnost brenda posmatra kao dimenziju ili aspekt identiteta brenda, a *Aaker* (1997; prema Maurya & Mishra, 2012) naprotiv, ličnost brenda definiše kao celinu: skup ljudskih karakteristika povezanu s brendom.

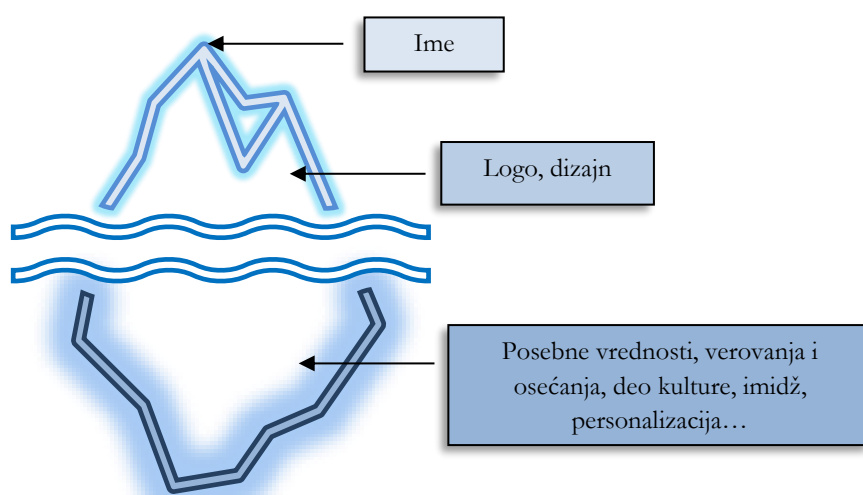
Neki autori (Duboff, 1986; Woodward, 1991; Blackston, 1992; McKenna, 1991; prema: Maurya & Mishra, 2012) vide brend kao izraz *odnosa* između potrošača i proizvoda/usluge. Brend kao izraz odnosa je za njih logično proširenje ličnosti brenda jer potrošači ne žele samo da ga percipiraju, već i da imaju određenu relaciju sa njim. Prema *de Chernatony* i *Macdonal*-u (1992) nematerijalne komponente brenda imaju skoro 80% uticaja na odnos potrošača sa brendom, dok samo 20% na izbor brenda utiče cena. Kao što možemo da primetimo, ovakve definicije uključuju komponente ličnosti, asocijacija i slika o brendu što nam govori da samostalno definisanje brenda kao odnosa nema mnogo smisla. Upravo to je ograničenje ovakvih definicija brenda.

Brend je takođe osmišljen i kao skup opipljivih i nematerijalnih karakteristika koje povećavaju atraktivnost proizvoda ili usluge iznad njegove funkcionalne vrednosti. Zato se brend često definiše i kao *dodata vrednost*. Dodatnu vrednost brenda je nefunkcionalna korist brenda koja motiviše potrošače da

kupuju brendove. Definicije brenda kao dodate vrednosti posmatraju brend kao sredstvo za razlikovanje, način za postizanje konkurentne prednosti i moguće naplaćivanje premijske cene brenda. *Wood* (2000) govori da brendovi nisu dodata vrednost već agenti dodate vrednosti. To nam ukazuje da se percepcija potrošača na vrednost brenda može razlikovati čak i unutar određenog segmenta. Kao rezultat toga, *Maurya* i *Mishra* (2012) govore da dolazi do složenosti operacionalizacije ovog koncepta.

Poslednju kategoriju definicija čine autori koji brend posmatraju na osnovu njegove *evolucije*. Tako ga *Goodyear* (1996) opisuje na osnovu faza njegove evolucije: od obične robe brend postaje proizvod ili usluga koja je vidljiva i prepoznatljiva. Zatim se razvija u ličnost nudeći, osim funkcionalnih benefita, emocionalnu privlačnost. U četvrtoj fazi, potrošač poseduje brend koji dobija konotaciju ikone da bi dalje postao čitava organizacija, fokusirajući se na različit skup organizacijskih vrednosti brenda. Glavna snaga ove definicije je u tome što pokušava da odgonetne kako proizvod ili usluga postaju brend. Takođe, uključuje važnost spoljnih faktora, zajedno sa proširenim lancem vrednosti organizacije. Ipak, *Maurya* i *Mishra* (2012) iskazuju svoju sumnju po pitanju mogućnosti isključivanja ili preklapanja određenih faza u odnosu na kontekst. Takođe, ovakav koncept brenda još nije dobio svoju empirijsku potvrdu pa ga treba uzeti s rezervom.

Ovom polemikom, na srpskom govornom području, su se takođe bavili pojedini autori. *Dašić* (2016: 20) smatra da je brendiranje „kada nešto sasvim obično unapređujemo i poboljšavamo, tako da ono postaje vrednije i smislenije”. Smatramo da je ova definicija posebno važna iz razloga što želimo da naglasimo da brendiranje nije stvaranje iluzije i dovođenje ljudi u iracionalne kupovne odluke. „Kada bi brendiranje tako posmatrali, pomešali bismo ga sa kreiranjem iluzije koja često čini da proizvod ili usluga izgledaju mnogo bolje i kvalitetnije nego što u stvari jesu“ (*Stasić*, 2012: 9). Brendiranjem izgrađujemo poverenje kod korisnika usluga da će institucija ispuniti svoja obećanja i bespogovorno sprovoditi svoju misiju i viziju, obezbeđujući korist. Svoje obećanje treba da ispuni svaki put kada osoba dođe u kontakt sa organizacijom, porukom ili njenim poslovanjem bez obzira da li se radi o reklami, razgovoru, iskustvu iz kupovine i slično (*Chiaravalle & Findlay Schenck*, 2007). Samo tako se brend ojačava, a vrednosti koje organizacija pripisuje sebi predstavljaju realnost. Doprinos u ovom naučnom polju je posebno dao *Veljković* (2010). On smatra da se u duhu srpskog jezika umesto brenda treba koristiti izrazi “čuvena robna marka” i “nesumnjivo poznata marka”. “U isto vreme, drugi marketinški aktivisti u Srbiji primenjuju reč brend, mada samo u situacijama kada se radi o činjenici da je to marka koja ima i odgovarajuću nematerijalnu vrednost” (*Veljković*, 2010: 5). Da bi došao do srži pojma brenda, *Veljković* ga posmatra kao ledeni breg.



Slika 5. Razgraničenje pojma "brend kao ledeni breg" (*Veljković*, 2010: 6)

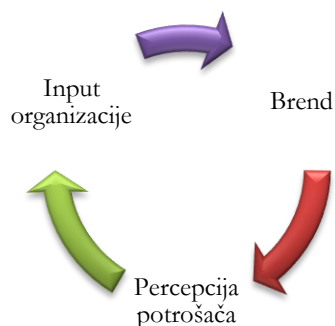
Imajući sliku br. 5 na umu, *Veljković* (2010: 6) govori da „kada se radi o obeležavanju proizvoda da bi se obavila samo bazična funkcija razlikovanja od drugih proizvođača na tržištu, radi se o

komercijalnom imenu, a u kombinaciji sa ostalim vizuelnim elementima se može reći da je to robna marka. U situaciji kada ta marka nosi određenu vrednost za potrošače, dajući na taj način i samoj sebi određenu vrednost, koja se na više načina može tržišno valorizovati, radi se o brendu". Brend sa sobom mora da nosi duboki set mišljenja i asocijacija i da pruži dopunsku vrednost potrošaču i korisniku. Za Veljkovića (2010: 8) "brend predstavlja način na koji potrošač vidi, opaža i razume određeni markirani proizvod u svim njegovim dimenzijama, a za preduzeće je faktički deo imovine, jer ima vrednost sam po sebi".

Posmatrajući koncepte pojma brenda uvideli smo da postoje različite interpretacije ovog pojma, ali i popriličnih poklapanja. Naime, određen nivo preklapanja je zapažen u definisanju opipljivih i nevidljivih aspekata brenda. Na primer, definicije brenda kao "organizacije", "pravnog instrumenta", "logotipa" i "sistema identiteta" imaju zajedničku orijentaciju ka ulazu ili inputu organizacije. Međutim, postoje i određene razlike. Iako brend kao "pravni instrument" i "logo" ne daju značaj dubljim aspektima brendiranja, brend kao "pravni instrument" omogućava krivično gonjenje prekršilaca, dok brend kao "logo" omogućava samo priznanje (de Chernatony & Riley, 1998). Definicije brenda kao "organizacije" i "sistema identiteta" usvajaju širu perspektivu pri čemu uzimaju u obzir definicije "nižeg reda" i vizuelni identitet povezuju sa značenjima brenda na različitim nivoima.

"Najjednostavnije, organizacija može da promovise svoje korporativno ime samo radi lakšeg razlikovanja. Viši nivo brendiranja će rezultirati upravljanjem određenim asocijacijama, kao što je organizaciona kultura, njene vrednosti i odnosi sa potrošačima u cilju unapređenja iskustva prilikom izbora brenda. Konačno, najviši nivo brendiranja u ovom slučaju je stvaranje identiteta brenda koji predstavlja posledicu holističke strategije brendiranja" (de Chernatony & Riley, 1998: 425). Definicije brenda poput "prečice", "smanjenja rizika", "slike/imidža", "sistema vrednosti", "ličnosti" i "odnosa" spajaju ulazne aktivnosti organizacije sa izlaznom potrošačkom perspektivom. *Poiesz* (1989) primećuje da se nivo apstrakcije brenda i brendiranja može pripisati pojmu marke kao slike u svesti potrošača. Postoje različiti nazivi za ovaj pojam kao što su: imidž, atributi, utisci i slike, međutim spajanjem inputa i outputa organizacije, definicija brenda kao imidža podrazumeva da aktivnostima organizacije možemo da upravljamo pomoću povratnih informacija o imidžu brenda. Najviši nivo brendiranja u ovom smislu se postiže kreiranjem brenda kao sistema vrednosti koji transformiše iskustvo korišćenja kroz subjektivno značenje koje brend predstavlja za potrošače.

Ukoliko uzmemo u obzir definicije brenda, u širem smislu, možemo reći da *brendiranje* predstavlja „čitav niz strategija i postupaka kojim se definišu zajednički i specifični elementi određenog proizvoda (brenda), kao i njihovo uklapanje u postojeći portfolio proizvoda preduzeća, koji za cilj imaju ne samo da brend izdvoje fizički (vizuelno), nego i u svesti potrošača“ (Veljković, 2010: 16). U užem smislu, brendiranje uključuje sve odluke povezane sa izborom imena, logoa, simbola, vrednosti i ostalih elemenata brenda koji imaju zadatak da istaknu brend od konkurencije. Sa obrazovnog aspekta, možemo reći da se pod brendiranjem u obrazovanju podrazumeva korišćenje specifičnih upravljačkih i marketinških aktivnosti prilagođenih obrazovnim institucijama sa ciljem kreiranja brenda zasnovanog na vrednostima. Kao posledica gorenavedenih razmatranja, nesumnjivo je da je brend višedimenzionalna konstrukcija pomoću koju marketing stručnjaci unapređuju pomoću vrednosti koje potrošačima daju sigurnost da biraju pravu stvar (de Chernatony & Riley, 1998). Šansa za ponovljenu kupovinu proizvoda ili korišćenje iste usluge je veća ukoliko se prati zadovoljstvo potrošača i prilagođava njihovim očekivanjima i potrebama. Brend postoji uglavnom na osnovu kontinuiranog i cikličnog procesa (brendiranja) u kojem vrednosti i očekivanja od brenda bivaju prožeta u sam proizvod/uslugu, a postavljaju se tako da ih usvajaju svi zaposleni. Potrošači ih zatim tumače i transformišu.



Slika 6. Brend kao holistički koncept (de Chernatony & Riley, 1998: 428)

Na slici br. 6 možemo da vidimo da su dva neophodna elementa za brend: potrošači i organizacija. Naime, prateći percepciju svojih potrošača, organizacija svoj proizvod/uslugu može da ispravi (da bi se smanjio jaz između očekivanja potrošača i brenda) ili pojačati svoje aktivnosti duž aspekata koji su relevantni za potrošače. Dakle, za organizaciju su *atributi* i *vrednosti* brenda ključni elementi za njegovo kreiranje. Pošto su oni osnova za razlikovanje brenda od konkurencije, oni moraju da se nalaze unutar samog konstrukta brenda. Ipak atributi i vrednosti sami po sebi nisu dovoljni za kreiranje brenda na višem nivou. Za potrošače, centralni deo koncepta brenda je imidž brenda. *Kirmani* i *Zeithaml* (1993) imidž definišu kao višedimenzionalnu konstrukciju koja uključuje percepciju kvaliteta, vrednosti, stavova kao i asocijacije i osećanja prema brendu. Dakle, kvalitet itekako utiče na imidž brenda direktno ili indirektno, posredstvom stava o brendu i opažene vrednosti. S druge strane, percipirani kvalitet i vrednosti brenda organizacijama pomažu da brend na najbolji mogući način prilagode svojim potrošačima.

2.3. Šta sve možemo da brendiramo?

Zbog složenog koncepta brenda i brendiranja, s razlogom se postavlja pitanje šta se sve može brendirati, odnosno koji su pojavni oblici brenda. Odgovor je zapravo - sve. Bilo da želimo da plasiramo proizvod, uslugu, veliku korporaciju, naciju, određenu destinaciju ili pojedinca, uvek se primenjuje isti proces brendiranja. U nastavku ćemo detaljnije govoriti o svakom obliku brenda.

Proizvodi su opipljivi, fizički predmeti koje možemo da držimo u rukama ili vidimo svojim očima pre nego što obavimo kupovinu. U širem smislu, *Kotler* i *Keller* (2017) pod proizvodom podrazumevaju bilo šta što može da se ponudi na tržištu da zadovolji potrebe i/ili želje ljudi. S druge strane, proizvod je jedna složena kategorija koja se sastoji od tri nivoa (*Smith*, 1994): jezgro proizvoda, opipljivog proizvoda i uvećanog proizvoda. Jezgro proizvoda čini njegovu osnovnu korist zbog koje je potrošač kupuje. Opipljiv proizvod u sebi ima „ugrađen“ niz karakteristika koji su vezani za npr. kvalitet, imidž, pakovanje ili dizajn proizvoda. Konačno, proizvod sa dodatnim karakteristikama pruža veću vrednost potrošaču. Imajući u vidu kontekst brendiranja, proizvode možemo da podelimo u dve kategorije (*Chiaravalle & Findlay Schenck*, 2007): 1) roba i 2) brendirani proizvodi. Roba su proizvodi koji se ne razlikuju jedni od drugih jer zadovoljavaju iste potrebe i namenjena je za rešavanje istih problema. „Ako ljudi ne vide jasan razlog za kupovinu jednog proizvoda umesto drugog; ako misle da svi dostupni proizvodi imaju istu vrednost i kvalitet, oni će kupovati onaj koji je dostupan po nižoj ceni, što je teška formula za uspeh“ (*Chiaravalle & Findlay Schenck*, 2007: 24). Nasuprot njima postoje brendirani proizvodi koji su poznati kao potrošački brendovi jer ih njegove karakteristike čine boljim od drugih u kategoriji proizvoda i samim tim brzo i lako osvajaju tržište. Trpezarijski sto, kompjuter, knjiga - sve je to roba. Sve dok ne pročitamo ime na knjizi, kompjuteru ili stolu, svi „takmičari“ služe istoj potrebi na isti način. „Ipak, kupci donose svesnu odluku o izboru ponude jedne kompanije u odnosu na druge zbog toga što veruju da je istina ono što proizvod jeste“ (*Chiaravalle & Findlay Schenck*, 2007: 24). Možda ih osvaja logo odeće, njen kroj ili bilo koji drugi atribut. Onog trenutka kada potrošač poveruje da je ta odeća drugačija i bolja, onda možemo da kažemo da je marketing stručnjak robu pretvorio u marku.

U XXI veku je primetno da se uslužne delatnosti sve više razvijaju i doprinose razvoju drugih sektora, utičući na kvalitet života ljudi. *Usluge* su nevidljivi proizvodi koje potrošači takođe koriste i

kupuju. Za razliku od opipljivih proizvoda, koji mogu da se vide, osete i isprobaju pre nego što se kupe, ljudi kupuju usluge isključivo na osnovu njihovog poverenja da će osoba, od koje dobijaju uslugu, da je isporuči onako kako je obećano (Chiaravalle & Findlay Schenck, 2007). Postoji slaganje među autorima (Veljković, 2010) da je brendiranje usluga izazovnije od običnih proizvoda baš zato što spadaju u neopipljive brendove. Snažan značaj imaju interne dimenzije brenda, a u fokusu je prevazilaženje njegove neopipljivosti i kreiranje dugoročnih odnosa sa kupcima (Marjanović, Domazet & Miljković, 2023). Zato kada je usluga brend organizacije, korisnici je kupuju jer veruju u obećanje o vrhunskoj usluzi i kvalitetu. Takva usluga mora da ima izgrađen jak i pozitivan imidž baš zato što je lojalnost kupaca u ovom slučaju posebno važna. Ljudi moraju da veruju u organizaciju, njene sposobnosti i ugled pre nego što se odluče za navedenu uslugu. „Pre nego što se prijave za uslugu, kupci/potrošači treba da veruju da će njihova očekivanja biti u potpunosti ispunjena. Ako ništa ne znaju o organizaciji ili nemaju poverenje u kvalitet usluge, ovu uslugu će zakazati na nekom drugom mestu“ (Chiaravalle & Findlay Schenck, 2007: 26). Globalni primeri eminentnih brendova koji nude usluge su *Google*, *eBay*, *Moodle* platforma, *Dualingo*, *Zoom*....

Velike *organizacije i institucije* takođe žele dodatno da brendiraju svoje poslovanje umesto jednog ili više svojih proizvoda/usluga. Posebno se ističu organizacije sporta, umetnosti, zabave, obrazovanja zatim dobrotvorne organizacije i fondacije. Među autorima (Schultz & de Chernatony, 2002; Balmer & Greyser, 2003; prema: Chapleo, 2010) je opšte prihvaćeno da je brendiranje organizacije sveobuhvatna konceptualizacija koja uključuje i može se odvijati na dva načina: kroz promovisanje unutrašnjih vrednosti, kulture i vizije ili kroz usredsređenost na marketing brenda. Uzimajući u obzir priznatu širinu brenda, može se reći da ovi načini ne isključuju jedno drugo i da treba da se uzimaju sa istim primatom u obzir kada je brend organizacije u pitanju. Prednost ovakvog brendiranja se posebno vidi prilikom uvođenja novih proizvoda i usluga jer mogu da se oslone na vrednosti koje je već obezbedio korporativni brend. Isto tako, uočljivo je sve više zajedničkih poduhvata dobrotvornih organizacija i komercijalnih entiteta u oblasti brendiranja, a među prvim primerima bili su npr. Benetton/*World Food Program* pri Ujedinjenim Nacijama.

Sa druge strane, *brendiranje osobe* može biti kao: 1) lični brend ili 2) ličnost kao brend. Lični brendovi zapravo održavaju lični ugled. „Oni prave razliku među pojedincima po stvaranju svesti o tome ko su, za šta se zalažu, šta rade najbolje i kako doprinose svetu oko sebe“ (Chiaravalle & Findlay Schenck, 2007: 28). Skup uspomena koje imamo o nekoj osobi predstavljaju imidž te osobe. Ako nam prva misao, pri pomisli na nekog eminentnog predavača, bude ta da u svojim izlaganjima koristi primere koji odlično objašnjavaju suštinu prezentacije ili daje konkretne i jasne odgovore na postavljena pitanja, onda je kompetentnost glavni atribut brenda te osobe. Da bi se lični brend razvio, *Chiaravalle i Findlay Schenck* (2007) smatraju da pojedinac mora da bude stručnjak u svojoj oblasti, ima dobar ugled u svojoj zajednici, razlikuje se od ostalih po svom jedinstvenom stilu i talentu i ima uticaj na društvenoj i poslovnoj sceni. Brendovi ličnosti su pojedinci koji su zaista poznati široj masi. „Oni su toliko veliki i jaki da ne samo da pružaju široke domete slavnih ličnosti već stvaraju značajnu vrednost kada se povežu sa bilo kojim proizvodom ili uslugom. Ovakvi brendovi često koriste svoju vidljivost da predstavljaju ili podrže proizvode/usluge, povećavaju njihovu vidljivost i osiguravaju njihovu prodaju time što je on povezan sa njima“ (Chiaravalle & Findlay Schenck, 2007: 29). Iako najvidljivije ličnosti postaju brendovi, to ne znači da lokalne ličnosti koje npr. podržavaju kampanje za prikupljanje sredstava u svojoj lokalnoj sredini neće uspeli da svoj napor pretvore u uspeh i postanu brend.

Pri brendiranju države, nacionalni imidž, nacionalni identitet i nacionalna reputacija su termini koji se tradicionalno koriste u ovom polju. *Brend nacije* predstavlja jedinstveni i multidimenzionalan skup elemenata koji naciju čine prepoznatljivom u očima ljudi. „Cilj nacionalnog brendiranja je kreiranje jasne, jednostavne i jedinstvene ideje, koja je i vizuelno i verbalno kao takva shvaćena od strane različitih nacija u različitim situacijama“ (Fan, 2010: 99). Nacije se najčešće brendiraju zbog turizma, prodaje proizvoda na domaćem i inostranom tržištu, privlačenja direktnih investicija i talenata i slično. Zbog svoje specifičnosti, za stvaranje ovakvog brenda je potrebno mnogo vremena. „Praksa je pokazala da je za ozbiljne rezultate u pogledu (re)brendiranja nacije potrebno i po nekoliko desetina godina kontinuiranog rada, prethodno strateški definisanog i isplaniranog“ (Veljković, 2010: 421). Poznate države najčešće

imaju pozitivne impresije ljudi o samom mestu i izgrađen jak nacionalni identitet satkan od istorije, kulture, običaja, jezika, pravnog i obrazovnog sistema, privrede... Veliki broj svetskih agencija i istraživanja se bave pozicioniranjem pojedinih zemalja u globalnoj javnosti. Tako je recimo, na osnovu istraživanja, Svetski ekonomski forum (*WEF*) u 2014. godini Srbiju rangirao na 94. mestu na listi globalne konkurentnosti od 144 zemalja. Agencija *Bloom Consulting* rangira nacionalne brendove po efikasnosti njihovih strategija brendiranja i njegovog posrednog efekta na društveni proizvod zemlje. Ovaj izveštaj je Srbiju pozicionirao relativno pozitivno u oblasti trgovine i turizma, u odnosu na izveštaj *WEF*-a. U cilju unapređenja i jačanja svog brenda, Republika Srbija je kreirala institucije koje rade na razvoju pojedinačnih elemenata nacionalnog identiteta kao što su: Savet za promociju Srbije, Privredna komora Srbije i Beograda, Turistička organizacija Srbije i Beograda, Agencija za strana ulaganja i promociju izvoza, Društvo lobista Srbije i tako dalje (Domazet, 2015). Osim toga, kreiran je nacionalni internet portal Srbija brend na kome se nalazi *Program nacionalnog brenda Srbije* koji je usmeren na razvoj prepoznatljivosti brenda Srbije.

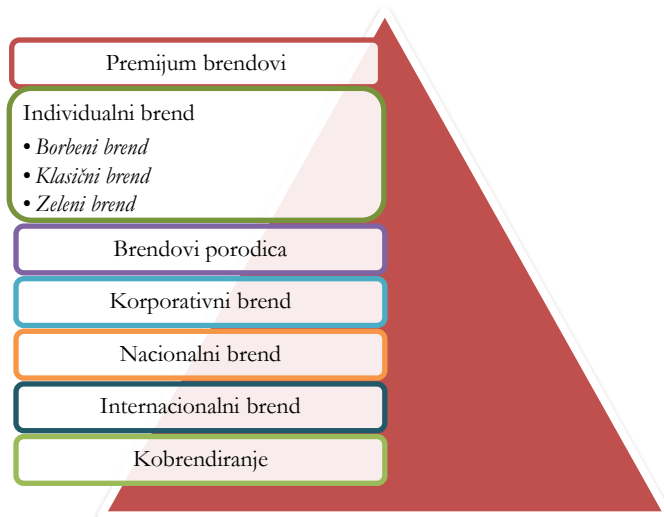
Određeni autori smatraju da se dimenzija geografskog područja, s aspekta turizma, treba uvrstiti u formu ili oblik brendiranja. *Brend destinacije* predstavlja sve one vizuelne elemente koji je razlikuju od konkurencije i skup percepcija koje osoba ima o mestu, bez obzira na to da li se radi o iskustvu, traču, predrasudama ili glasinama koje utiču na njen stav prema destinaciji na emocionalnom nivou. Možemo brendirati regiju, grad ili odmaralište. Radi jačanja svog brenda, destinacije koriste različite događaje za svoju promociju kao što su sportska takmičenja, konferencije, smotre, muzički festivali i slično. Zato postoje aktivnosti koje su usmerene na povećavanje motivacije ljudi kao putnika. „Često motiv može biti i potreba za napredovanjem, učenjem o novim stvarima, sticanjem novih veština, kako bi osoba imala utisak da se usavršava duhovno i intelektualno“ (Veljković, 2010: 429). Imajući u vidu brendiranje grada, smatramo da u ovu kategoriju možemo da uvrstimo i brendiranje gradova kao *akademskih centara*. Od ekonomskih uslova, vremena i prostora može da varira odnos između grada i fakulteta. Grad može da postane univerzitetski centar posebno ukoliko lokalna vlast uloži određen kapital u fakultet. Svi urbani gradovi su se razvili oko glavnih univerziteta jer su uspeli da privuku ne samo studente iz svoje države, već i šire (Popescu, 2012). Naravno da će biti veća motivisanost za brendiranjem grada kao univerzitetskog centra ukoliko on proizvodi dominantan procenat radne snage tog grada.

U zavisnosti od proizvoda, usluga, organizacije, pojedinca ili nacije/regije koje se brendiraju, u literaturi (Dašić, 2016: 20-26) se pojavljuje nekoliko strategija brendiranja. *Korporativni brend* obuhvata ukupnu ponudu (proizvode ili usluge) jedne organizacije. Ovi brendovi su najviši mogući nivo hijerarhije brenda i sjajna prilika za stvaranje trajnog brenda. Prednost ovakvog brendiranja se posebno vidi prilikom uvođenja novih proizvoda i usluga koji mogu da se oslone na vrednosti koje je već obezbedio korporativni brend. Možemo reći da je Univerzitet Kolumbija jedan od najpoznatijih univerziteta, koji ponosno nosi titulu brendiranog univerziteta i visoko je selektovan član prestižne Lige bršljana (*Ivy League*). O njegovom kvalitetu govori podatak da univerzitet ima 101 dobitnika Nobelove nagrade među bivšim studentima i saradnicima. *Brendovi porodica* nazivamo brend koji se sastoji od dva ili više povezanih ili sličnih proizvoda u jednoj proizvodnoj liniji/grupi. U literaturi ovu vrstu brendiranja možemo naći pod nazivom “kišobran brendovi” ili “brendovi spektra”. Standard kvaliteta i koherentnost proizvoda je važan uslov za familijarne brendove jer pad imidža jednog proizvoda može da ima štetne posledice na poziciju drugih proizvoda. Digitalne kompetencije su imperativ 21. veka, pa se većina studenata opredeljuje za fakultete iz oblasti tehničko-tehnoloških nauka (Anonymous, 2020). Ono što, na primer, izdvaja Elektrotehnički fakultet Univerziteta u Beogradu od ostalih, jeste lojalnost studenata prema svim studijskim grupama osnovnih akademskih studija, a posebno prema smeru za Elektrotehniku i računarstvo. Zbog velike konkurencije, određeni broj studenata koji ne upiše ovaj smer se opredeljuje za Softversko inženjerstvo u okviru istog fakulteta. Pomoću ovog primera možemo da vidimo kako imidž jednog smera može pozitivno da utiče na imidž drugog u okviru istog fakulteta.

Individualno brendiranje ima za cilj da stvori jasan, jedinstven i svojstven identitet brenda, posebno usklađen sa proizvodom/uslugom koji predstavlja. Prepoznaje se po jedinstvenom konceptu i jasnoj usmerenosti ka određenoj ciljnoj grupi. Rizik prelivanja negativnih efekata na druge usluge su minimalne. Osnovna slabost kreiranja individualnog brenda je finansijske prirode s obzirom na to da su visoki

troškovi marketinga. Ovo se može opravdati jedino ukoliko se očekuje da će brend imati relativno dugačak životni ciklus. Ipak, neki autori (Kotler & Pfoertsch, 2007) govore suprotno, odnosno da individualni brend ima za cilj jasan, jedinstven i svojstven identitet koji je usklađen sa proizvodom koji predstavlja pa je dobro svako ulaganje u njega. Psihologija na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu može da nam bude odličan primer individualnog brendiranja. Svake godine, brojevi prijavljenih kandidata na prijemnom ispitu jasno pokazuju popularnost ove studijske grupe. Samim tim što je konkurencija velika, upisivanje ove studijske grupe predstavlja prestiž među studentima. *Borbeni brend* je podvrsta individualnog brenda i odgovor na sve veću konkurenciju na tržištu. Umesto da se bore snižavanjem cena premijum brendova, kompanije lansiraju nove brendove za borbu sa cenovno orijentisanom konkurencijom u raznim domenima. Cilj uvođenja takvih brendova je da imaju identične karakteristike sa konkurencijom i niže cene od nje (Veljković, 2010: 139-140). *Premijum brendove* oslikavaju visok kvalitet izrade, prvoklasan dizajn i pakovanje, prvoklasna obrada i na kraju sve to implicira visoku cenu brenda. *UNESCO* predstavlja premijum brend jer ima veliki uticaj na svet i formiranje obrazovnih politika. On funkcioniše kao laboratorija ideja i predviđanja, organizacija koja postavlja standarde, jača kapacitete država članica i poboljšava kvalitet društva. *Klasični brend* čini ključni proizvod ili uslugu kojem se dodaju određene karakteristike koje ga razlikuju od konkurencije. Dašić (2016) govori da je klasični brend ono što svi mi generalno nazivamo brendom. On dalje dopire do daleko veće ciljne grupe nego premijum brendovi.

Nacionalni brend je osmišljen da služi i odgovara lokalnim okvirima, odnosno naciji iz koje potiče. Prednosti ovog brendiranja u odnosu na *internacionalno* je u tome što ne postoji jezička i kulturološka barijera što je jedna od važnih stvari kada je tržište u pitanju. Kompanije koje posluju na međunarodnom tržištu, bez velikog prilagođavanja svojih tržišnih brendova različitim lokalnim uslovima, slede strategiju *internacionalnog brendiranja*. Ovakvo brendiranje je korisno za sve organizacije jer može da dovede do smanjenja marketinških troškova, ostvarenja većeg obima ekonomije u proizvodnji i obezbedi dugoročan izvor rasta. Za neke su *zeleni brendovi* najvredniji brendovi koji brinu o svom otpadu na ekološki odgovoran način. Trend zelenog je posebno zastupljen u industriji zbog specifičnosti proizvodnje. Povezivanje dva ili više postojećih brendova iz različitih kompanija radi stvaranja brenda u kome su oba brenda vidljiva kupcu nazivamo *kobrendiranjem*. Neophodna je jaka i održiva veza između proizvoda kako bi sinergija između njih bila prepoznata u očima korisnika (Lindstrom, 2007). U prilog tome ide i činjenica da je uočena visoka stopa neuspeha (čak 70%) prilikom ovakvog tipa brendiranja zato što ono zahteva mnogo više od prostog kombinovanja logoa.



Slika 7. Hijerarhijski prikaz strategija brendiranja

Kao što smo mogli da primetimo, brendiranje može da bude dosta složeno, ali i jasno fokusirano ukoliko se radi na konkretnom proizvodu ili usluzi. Iako može da nam se može učini da je brendiranje jednostavnije, sigurni smo da su potrebni ogromni naponi da bi se nešto nazvalo brendom, bez obzira da

li se radi o pojedincu ili internacionalnoj organizaciji. Razlike su uočljive u stepenu inteziteta određenih aktivnosti – npr. kod organizacijskog brenda više se radi na razvoju unutrašnjih vrednosti dok kod individualnog brenda prednost se daje aktivnostima marketinga i promocije. Takođe strategije brendiranja sigurno moraju da budu prilagođene oblasti u kojoj se primenjuju.

2.4. Šta utiče na izbor brenda?

Kao što smo imali prilike da vidimo u nekim definicijama, uspostavljanje dublje i trajne veze sa korisnicima, kroz nezapamćeno iskustvo, čine važnu karakteristiku brenda. Međutim, nikada u potpunosti ne možemo da predvidimo ponašanje potrošača jer na kupovinu utiču različiti faktori kao što su npr. kultura, sistem vrednosti osobe, stepen obrazovanja, kupovna moć, okruženje iz koga se dolazi, porodica, društvena klasa... Svi navedeni faktori se mogu svrstati u više kategorija (Veljković, 2010: 73):

- *Geografski faktori* (područje, klima, veličina i tip naselja...);
- *Demografski faktori* (broj stanovnika, starosna i polna struktura, stepen obrazovanja...);
- *Ekonomski faktori* (kupovna moć, sklonost ka štednji i potrošnji, cena...);
- *Sociološki faktori* (kultura, referentna grupa, porodica, društvena klasa, stil života...); i
- *Psihološki faktori*.

S obzirom na to da je čovek društveno biće, jasno je da svoje potrebe zadovoljava pod uticajem društva. Otuda i verovanje da na potrošača najviše utiču sociološki faktori. *Kultura* kao definisan sistem vrednosti i verovanja vodi ljude u jednom društvu tako što formira poželjan oblik ponašanja, stavove i preferencije koje građanin treba da poseduje. Imajući to u vidu, sastavni deo savremene kulture jeste *materijalizam*. U takvoj kulturi živi *potrošačko društvo* koje počiva na potrošnji materijalnih stvari i usluga, a u novije vreme i iskustava. Njihova sreća zavisi od konzumacije i posedovanja dobara i usluga, a uočljiva je i promena stila, života, vrednosti, ustaljenih normi i običaja. „Sa tehnološkim napretkom i brojnim dostignućima, znatno su smanjene barijere kupovine, tako da potrošači mogu nabavljati željene proizvode i iz svog doma. Položaj hiperpotrošača je takav da je sa jedne strane, postao dobro informisan, ima veće mogućnosti uz brojne akcijske ponude, ali sa druge strane, tržište je to koje diktira njihov ukus i želje“ (Trandafilović, Radonjić & Filipović, 2015: 83). Bez obzira što je materijalizam i konzumerizam svetski fenomen XXI veka, razlike u socio-kulturnom i ekonomskom okruženju mogu da utiču na značenje ove osobine. Recimo, u zemljama u razvoju su visoko zastupljeni hedonistički stavovi i preterani konzumerizam jer potrošači kupuju proizvode koji predstavljaju statusne simbole. Sa druge strane, potrošači visoko razvijenih zemalja se pre okreću apstraktnim i manje materijalističkim ciljevima jer su dostigli visok nivo materijalnog bogatstva (Burroughs & Rindfleisch, 2002). Stoga, možemo da uočimo da materijalizam dobija na značaju u zemljama u razvoju, a da je od sve manjeg značaja na razvijenim tržištima (Sharma, 2011). U okviru jedne kulture mogu postojati više *subkultura* koje svojim vrednostima, običajima i navikama utiču na način kupovine i potrošnje svojih pripadnika. Najznačajniji uticaj imaju etnička pripadnost i religija (Milić, 2015). U novije vreme su sve više uočljive razlike među generacijama pa se može videti zajednica mladih, zrelih ili starijih potrošača.

Referentne grupe predstavljaju grupe na čije se ponašanje ugleda neka osoba. „Osobe po pravilu postaju pripadnici različitih subkultura iz tri razloga: da prošire znanja, obezbede nagradu ili izbegnu kaznu ili da bi razvile i unapredile sopstvenu ličnost“ (Veljković, 2010: 76). Na primer, studenti ili srednjoškolci imaju specifične stavove i ponašanje kada je u pitanju adekvatno oblačenje. Marketing stručnjaci ulažu svoje napore kako bi otkrili pojedinosti referentnih grupa i iskoristili ih u promociji svojih proizvoda/usluga. Referentne grupe mogu da imaju kako pozitivan, tako i negativan uticaj na potrošače. „Mnoge društvene grupe uključuju poželjna, pozitivna i kulturna značenja i postaju dobar primer referentne grupe na koju potrošači žele da se ugledaju ili budu povezani. Druge društvene grupe otelotvoruju nepoželjna ili neukusna značenja i služe kao negativna referenca koju ljudi žele da izbegavaju. Takve grupe postaju disocijativne referentne grupe“ (Paul Peter & Olson, 2010: 337). Porodica spada u primarnu referentnu grupu koja na više nivoa može da utiče na potrošača. Roditelji vaspitanjem i obrazovanjem svoje dece prenose određen sistem vrednosti, ponašanje i stavove koji mogu da utiču na

stav o potrošnji, izboru i kupovini proizvoda/usluga. Takođe, sam životni stil porodice može da razvije određene potrošačke navike.

Uzimajući u obzir ponašanje potrošača, koje je posledica uticaja svih prethodno navedenih faktora, *Valentine* i *Gordon* (2017: 2-6) su napravili presek istorijskog razvoja viđenja potrošača:

- *Marginalizovani potrošač* - Vezuje se za period kada marketinška filozofija još uvek nije zavladovala, a potrošač se posmatrao samo kao osoba kojoj se nešto prodaje. Potrošač je bio u potpunosti marginalizovan pa su organizacije same vodile svoj posao, ne želeći da čuju povratnu informaciju potrošača o njihovim (novim) proizvodima i uslugama.
- *Statički potrošač* - Javlja se 50ih godina XX veka kada se potrošači posmatraju u masi, kroz proseke i cifre iz izveštaja koji govore o prodaji;
- *Tajnoviti potrošač* - Za razliku od prethodnog položaja potrošača, deset godina kasnije, potrošač se posmatra kao jedinka i marketing stručnjaci pokušavaju da se odgovore na pitanje zašto se potrošač ponaša na određeni način;
- *Sofisticirani potrošač* - 80ih i 90ih god. XX veka postaje deo potrošačke kulture. U naučnim krugovima se prepoznaje da potrošači konzumiraju i iskustva. Odlazak u prodavnicu knjiga je mnogo više od kupovine knjige. To je takođe kupovina iskustva, dobre usluge. Sofisticiranog potrošača odlikuje edukovanost i dobro informisanje o načinu plasiranja proizvoda/usluga. Sada potrošač reaguje na sve što vidi, ne posmatra pasivno;
- *Potrošač satelit* - Razvoj svetskih brendova je uslovio da se potrošač posmatra kao neko ko se „vrti“ oko poznatih brendova. Posebno se obraća pažnja na to koja poruka se šalje potrošačima i na koji način. Ovo shvatanje je i dan danas dominantno u naučnim krugovima;
- *Multiplikovani potrošač* - Takođe moderno viđenje potrošača. Postoje mišljenja, zasnovana na mnogobrojnim istraživanjima, da se prilikom izbora istog brenda sličnije ponašaju dva potrošača u istim situacijama nego isti potrošač prilikom dve različite situacije;
- *Potrošač kao osoba u potrazi za identitetom* - Najnovija faza posmatranja potrošača XXI veka je da je potrošač zapravo osoba koja traga za identitetom tako što se ponaša onako kako želi da je drugi vide. Potrošač i brend su sada povezani na različite načine kako bi potrošač ostvario navedeni cilj - da bude ono što želi.

Iako je kreiranje veze između pojedinca i brenda pojedinačno iskustvo, različiti autori su uvideli obrazac među potrošačima prilikom obavljanja kupovine. Tako potrošač od ideje o kupovini brenda do same realizacije prolazi kroz sledećih pet faza (Schiffman & Wisenblit, 2015: 368):

1. Prepoznavanje problema;
2. Traženje informacija o alternativama;
3. Procena alternativa;
4. Kupovina; i
5. Ocena posle kupovine.

Prepoznavanje problema je prva faza i dešava se kada se potrošač suoči sa „problemom“. Na primer, mlada osoba završava srednju školu i treba da upiše fakultet. Osoba zamišlja kako bi imala koristi od fakulteta jer bi nakon toga lakše pronašla posao i sebe materijalno obezbedila. Ovaj pojedinac je dakle prepoznao potrebu i identifikovao potencijalni odgovor. Nekada se dešava da potrošač prepozna problem zato što određen proizvod ne funkcioniše na pravi način, a nekada jer jednostavno želi da isproba nešto novo. Od inteziteta problema zavisi da li će se preduzeti dalja akcija. Kada potrošač uoči da se potreba može zadovoljiti kupovinom proizvoda/usluge, sledi faza *traženja informacija o alternativama*. Ponekad prethodna iskustva sa proizvodom ili uslugom mogu da budu dovoljan izvor informacijama. Međutim, kada potrošač nije imao nikakav stav ili iskustvo o navedenom proizvodu, potrošač detaljno pretražuje korisne informacije koje mu mogu pomoći prilikom kupovine. Vratimo se na primer mlade osobe koja želi da upiše fakultet. Ukoliko npr. ima starije prijatelje koji su sa njom podelili svoja iskustva nakon fakultetskog života ili već neko vreme prati društvene mreže željenih fakulteta, sigurno će se utrošiti manje vremena na istraživanje. Postoje slučajevi kada mlada osoba ne razmišlja o budućoj profesiji

do trenutka upisa na fakultet pa tada svu svoju energiju usmeri na detaljnu pretragu fakulteta i njihovih oblasti istraživanja.

Kako bi prikupio relevantne informacije, potrošač koristi interne i eksterne izvore. „Potrošač obično prvo traži informacije iz svoje memorije pre nego što potraži spoljašnje izvore informacija u vezi sa alternativama... „Mnoge potrošačke odluke su zasnovane na kombinaciji prethodnog iskustva (interni izvori) i marketinških nekomercijalnih informacija (spoljni izvori)“ (Schiffman & Wisenblit, 2015: 370). Nakon prikupljenih informacija potrošač, na osnovu sopstvenih kriterijuma, vrši *izbor između alternativa*. Kada je potrošač nov na tržištu određene usluge ili proizvoda, javlja se viši nivo percipiranog rizika. Ukoliko mlada osoba pre nije istraživala o programskim studijama različitih fakulteta, može se desiti da upiše fakultet koji je manje interesuje i dođe u situaciju da ga u nekom trenutku napusti. Osim što bi student imao finansijski gubitak, godine studiranja „pogrešnog“ fakulteta je mogao da posveti onim oblastima koje ga zaista inspirišu i interesuju. Da bi se smanjio rizik pogrešnog izbora, potrošači (O’Shaughnessy, 1987; prema: Veljković, 2010):

- Imitiraju ljude za koje misle da znaju šta treba kupiti (osobe koje imaju određeni status, reputaciju i dobro su upućeni, pa samim tim deluju na potrošača);
- Slušaju savet prijatelja i drugih ljudi kojima mogu da veruju;
- Kupuju poznate brendove zbog njihovog imidža i uopšte njihove reputacije;
- Odlučuju se na osnovu uzoraka proizvoda/usluge (npr. događaj „Otvorena vrata fakulteta“ koji se pravi s ciljem da se srednjoškolci bliže upoznaju sa načinom studiranja na određenom fakultetu);
- Opredeljuju se prema formalnim i neformalnim garancijama koje prodavac i/ili proizvođač pruža uz brend.

Ukoliko nije ishitrena i impulsivna kupovina, potrošač prvo donosi odluku o kupovini određenog proizvoda ili usluge, a nakon toga pristupa samoj *kupovini*. U fazi *ocene kupovine*, potrošač, na osnovu postavljenih očekivanja o brendu, procenjuje da li je brend zadovoljio njegove potrebe ili nije. Može se desiti da je brend zadovoljio očekivanja potrošača, ali ukoliko je očekivana veća satisfakcija od dobijene, to može biti razlog da potrošač promeni brend za onaj koji može da mu pruži veće zadovoljstvo. „Zato se smatra da garant lojalnosti određenom brendu nije zadovoljan, već oduševljen potrošač, koji je posledica visokog stepena zadovoljstva, gde se formira čitav niz ne samo racionalnih, već pre svega emocionalnih veza sa određenim brendom“ (Veljković, 2010: 59). Ljudi su emotivna i intuitivna bića bez obzira na njihove napore da budu racionalni. Marketing stručnjaci su brzo primetili emocionalnu povezanost potrošača sa brendovima pa su probili granice brendiranja stvarajući, kako *Roberts* kaže (prema: Baltezarević, 2016: 130) *Lovemarks*. Brend se doživljava putem čula i tako se ostvaruje emocionalna povezanost, izazivaju asocijacije iz kojih se razvija osećaj. Pitanje na koje savremeni marketing pokušava da odgovori je kako naterati potrošača, bez obzira na godine i pol, da se zaljubi u brend i poklekne njegovoj privlačnosti. Brend mora da se pretvori u nešto sa čime potrošač može da se identifikuje, čineći ga neodoljivim. „Rešavanje životnih problema, pomoć u ostvarivanju zacrtanih projekata, pomoć u rasvetljavanju određenih tema samo su neke od ljudskih karakteristika koje se preslikavaju na brendove. Prijateljstvo, partnerstvo, zaljubljenost i opsesija su neka od ljudskih osećanja koja se očigledno mogu ispoljavati i prema drugim ljudima, ali i brendovima što je posledica personalizacije brendova i njihove uloge u modernom životu“ (Veljković, 2010: 65). Dakle, između brenda i potrošača dolazi do kreiranja čitavog niza osećanja koja su karakteristična za odnose sa ljudima.

Da bi se stvorila lojalnost brendu i emocionalna povezanost brenda i potrošača, potrebno je da se organizacija prvenstveno fokusira na koncept vrednosti, a ne profit. Ponovićemo da brend ne treba da bude manipulativan, da stvara iluzije ili dovodi potrošače u iracionalne kupovne odluke. Visok nivo poverenja i iskrena pomoć potrošaču prilikom kupovine su odlike poželjnog pristupa brendiranju i stvaranju veze između potrošača i brenda. Takođe, neophodno je da organizacija sluša impuls svojih potrošača i zadovolji njihove potrebe u potpunosti. Na kraju, potrošač želi da njegov brend bude transparentan i da se njihov odnos zasniva na iskrenosti. Visok nivo transparentnosti se ogleda u tome da potrošač može doći do svih relevantnih informacija o brendu, pa čak i onih koje bi išle na štetu

organizaciji (Veljković, 2010). Partnerstvo sa punim stepenom lojalnosti između potrošača i brenda se može ostvariti samo onda ukoliko nema tajni i gde se ništa ne radi „iza leđa“ potrošaču.

2.5. Fakulteti - Obrazovna usluga kao predmet brendiranja

Da bismo argumentovali zbog čega fakulteti kao institucije visokog obrazovanja mogu i treba da budu predmet brendiranja, pre svega moramo da se upoznamo sa njegovim specifičnostima kao obrazovne usluge, u odnosu na druge predmete brendiranja. Pre svega, visoko obrazovanje koje fakulteti nude predstavlja uslugu koja je *neopipljiva kategorija*, koju ne možemo da dotaknemo, vidimo ili kupimo. U konkretnom slučaju, usluga se odnosi na kompetencije i njihove delove koje smo stekli na fakultetu, a o njegovom kvalitetu i vlastitom zadovoljstvu možemo da govorimo tek nakon što završimo studije. „Zbog neopipljivosti usluga, njihovi korisnici posvećuju posebnu pažnju vidljivim i opipljivim elementima iste usluge kao što su prostor (učionica, dvorana), izgled i ponašanje zaposlenih (predavača, referenata, demonstratora), oprema koja se koristi u nastavi (tehnička podrška, projektori) i komunikacijski materijali institucije (načini komuniciranja sa polaznicima: dijalog, konsultacije, prosleđivanje važnih informacija)“ (Vrban, 2015: 51). Kompetencije profesora i asistenata su takođe neopipljiva kategorija koju ne možemo da naručimo i poneseo kući poput knjige ili časopisa, ali su propisane i dokazuju se nivoom obrazovanja, objavljenim radovima, stručnim usavršavanjem i slično.

Visoko obrazovanje kao usluga se istovremeno pruža i koristi što govori da se radi o *nedeljivoj usluzi*. Naime, student ne može da kupi znanje od profesora već mora da bude prisutan na predavanjima kako bi tu uslugu i dobio. Takođe, student ne može da dobije ocenu na ispitu bilo koje vrste ukoliko ispit ne prijavi i ne pojavi se na polaganju. Ipak, obrazovna usluga može da sadrži i neke fizičke proizvode npr. prilikom predavanja, profesor može da koristi odgovarajuću opremu kao što je projektor ili flipčart kako bi na najbolji mogući način studentima preneo svoje znanje. Za razliku od kreiranja proizvoda, gde je sve gotovo automatizovano sa visokim stepenom standardizacije i kontrole, kada govorimo o usluzi kao što je visoko obrazovanje, značajnu ulogu igra ljudski faktor prilikom pružanja te usluge. Ista osoba može da pruži uslugu na različit način različitim korisnicima. Na primer, profesor će studentima različitih godina studija i generacija predavati istu lekciju, ali nikada neće moći na isti način, na istom nivou i uz istu literaturu. Takođe, usluga koju pruža jedna osoba može da varira iz dana u dan. Profesor može da motiviše studente da iskažu svoje mišljenje kroz diskusiju, ali i putem eseja. Zato na fakultetima ne možemo da pronađemo standardizovane usluge jer se svaka od njih pruža na jedinstven način, a pravi je izazov utvrditi da li kvalitet isporučene usluge odgovara njihovim vrednostima. Upravo ovo nam govori *heterogenosti usluga* visokog obrazovanja. Imajući sve ovo u vidu, jasno nam je da se usluge zajednički kreiraju sa korisnicima, pa autori (Kostić-Stanković et al., 2017; De Chernatony et al., 2011; prema: Cicvarić Kostić & Štavljanin, 2020) *učesće korisnika u procesu* prepoznaju kao bitnu karakteristiku usluga. Uočeno je da je kvalitet usluge umnogome bolji ukoliko se ona dizajnira iz percepcije njenih korisnika. Može se desiti da pojedine usluge imaju deo procesa koji nije vidljiv korisnicima, ali se čak i ovaj segment daje na uvid korisnicima kako bi se stvorilo poverenje. Recimo, kreiranje i unapređenje kurikuluma nije vidljivo studentima, ali tokom studija oni na različite načine imaju priliku da učestvuju u unapređenju istog kroz evaluaciju kurikuluma, kao i kroz povratnu informaciju, sugestije i predloge koje su u prilici da daju profesorima.

Naredna karakteristika jeste *nemogućnost čuvanja*. Ona proističe iz činjenice da „usluga ne može biti skladištena, čuvana, preprodana ili vraćena. Iz ove karakteristike usluge proizilazi da su usluge stvar trenutnog korišćenja i da se u skladu sa tim njima ne može upravljati kao sa proizvodima“ (Brkanlić, 2014: 68). Ovo nam govori da je ponekad teško uskladiti ponudu i potražnju na tržištu usluga. *Simultanost pružanja i upotrebe* kao karakteristika obrazovne usluge podrazumeva da korisnik prvo kupuje uslugu, a zatim je paralelno kreira i konzumira pri čemu student postaje sastavni deo kreiranja i isporuke usluge (Veljković, 2010). U procesu pružanja usluge, prisutni su i profesori i studenti. Upravo njihova interakcija predstavlja jednu od specifičnosti marketing usluga (Miljković & Kovačević, 2011). Ovo nam govori da studenti aktivno utiču na kvalitet usluge i druge studente u ovom procesu. Ukoliko studenti propuste neke časove, oni uvek mogu da uzmu beleške od svojih kolega, ali to nikada ne može da ostavi isti efekat na njih kao što bi bilo da su prisustvovali predavanju (Kotler & Fox, 1995; prema: Brkanlić, 2014). Dakle,

student može da proveri kvalitet studija na fakultetu samo ako prisustvuje predavanjima i aktivan deo svog studiranja provede na fakultetu.

Zbog heterogenosti usluge, Vrban (2015) govori da je važno da se kontinuirano prati kvalitet nastave tako što će se posebno pridavati značaj motivisanosti profesora, njegovom iskustvu i fleksibilnosti, ali i zadovoljstvu studenata nastavom. Konačno, usluga visokog obrazovanja ne može da se sačuva i koristi kasnije. Ona *nije prolazna*. Zapravo, student samo pristupa usluzi i koristi njene određene kapacitete, dok kod proizvoda potrošač ima potpunu i neograničenu korist od proizvoda i postaje njen vlasnik (Ljubojević, 2002).

Maričić & Đorđević (2012) su takođe identifikovali specifičnosti visokog obrazovanja u odnosu na druge usluge:

- *Relativnost*: Visoko obrazovanje je za korisnike relativna veličina koja ne može da se meri numeričkim pokazateljima. Za nekoga je obrazovanje unutrašnja želja, instrument za ostvarivanje ciljeva ili pak beskorisno gubljenje vremena;
- *Subjektivnost*: Korisnik procenjuje vrednost obrazovne usluge na osnovu ličnog iskustva prilikom korišćenja iste ili/i prikupljanjem informacija iz okruženja o npr. kvalitetu studijskog programa koji obrazovna institucija nudi. Samim tim ne možemo da kažemo da je obrazovna usluga objektivna kategorija;
- *Komparacija*: Komparativna vrednost visokog obrazovanja se određuje poređenjem koristi koje nude obrazovne institucije na tržištu, a koje zadovoljavaju istu potrebu. Korisnici prilikom donošenja odluke o izboru obrazovne institucije, procenjuju korisnost obrazovnih programa, visinu školarine, prestiž institucije, kontakte koje mogu ostvariti i slično;
- *Vrednosti kao situaciona kategorija*: Vrednost visokog obrazovanja može biti procenjena na različite načine, u zavisnosti od eksternih faktora koji utiču na elemente vrednosti. Na primer, vrednost fakulteta neće imati istu važnost i značaj za studenta koji želi da dobije savremeno i moderno znanje, odnosno studenta koji veruje u tradiciju i dugogodišnje iskustvo fakulteta.

Imajući na umu tržišnu ponudu obrazovnog paketa, obrazovnu uslugu možemo da predstavimo kroz četiri komponente (Rust, Zahorik & Keiningham, 1996; Brkanlić, 2014):

- *Fizički proizvod* - Opipljiv proizvod koji se može naći u okviru obrazovne ponude fakulteta. To je bilo šta što fakultet prenosi studentima, a može da se vidi i dodirne kao što su diplome, sertifikati, udžbenici i slično;
- *Uslužni proizvod* - Ključni element obrazovne ponude sastoji se od potpune interakcije studenata sa zaposlenima fakulteta i to od trenutka upisa do završetka studija. Često referiše kako usluga treba da funkcioniše u teoriji. Svaki uslužni proizvod ima svoju suštinu koja predstavlja ključnu korist za potrošača, ali i prateće usluge. Suština obrazovne usluge sa aspekta studenata jeste potraga za znanjem koja se može dobiti od profesora fakulteta pohađanjem osnovnih, master ili doktorskih akademskih studija, dok sa aspekta fakulteta suština obrazovne usluge čini sve ono što ona može da ponudi studentima: studijske programe, rekreativne programe (npr. umetnička i sportska društva, bioskop i slično), psihološke programe i usluge (npr. savetovanište), zdravstvene usluge ili usluge za razvoj karijere (npr. Centar za razvoj karijere) i tako dalje (Smart, 2007). Primarni zadatak ovih usluga jeste profesionalni i mentalni razvoj koji će se valorizovati putem fizičkog proizvoda kao što je diploma. Sa druge strane, konsultacije sa nastavnim osobljem, prijava ispita, overavanje indeksa čine sekundarne usluge koje omogućavaju da se obrazovna usluga realizuje na pravi način. Suština obrazovne usluge zadovoljava potrebe i želje studenata, a prateće usluge omogućavaju nesmetano sprovođenje osnovne usluge, odnosno obrazovanje studenata;
- *Uslužni ambijent* - Čini sve ono što okružuje obrazovnu uslugu. Uslužni ambijent fakulteta čini njena zgrada, enterijer, sale, učionice, tehnička opremljenost; i
- *Isporučka usluge* - Odnosi se na to kako se usluga realizuje u praksi i oslikava šta se konkretno dešava prilikom njene kupovine od strane studenata. Studenti upisom na fakultet kupuju

stručnost, tačnost, ekspertizu profesora, ljubaznost ostalih zaposlenih na fakultetu, savremeno znanje, dostupnost relevantnoj literaturi...

Obrazovne institucije treba da prepoznaju značaj brendiranja zato što čovek sadašnjice na raspolaganju ima mnogo mogućnosti, a premalo vremena za izbor obrazovnih usluga koje uglavnom liče jedne na druge. Investiranje u proces brendiranja je pravi put ka kreiranju izvrsnosti. Najvažnija prednost je sticanje prepoznatljivosti na obrazovnom tržištu. Kreiranjem karakterističnog logoa koji naglašava obrazovnu prirodu organizacije, usvajanjem obrazovnog programa koji prati svetske trendove ili privlačenjem cenjenih predavača, obrazovna institucija itekako razvija kompetitivnu prednost na tržištu. Veća prepoznatljivost obrazovne institucije doprinosi broju novih korisnika, saradnika i investitora. Kao što potrošači kupuju *Mercedes* jer žele kvalitet, moć i prestiž, tako polaznik želi da se usavršava u obrazovnoj instituciji koja će ga opremiti znanjima koja garantuju uspeh u profesionalnoj sferi i razvijaju samouverenost, kompetentnost i doraslost profesionalnim izazovima. Profesionalni izgled i strategijsko brendiranje će pomoći obrazovnoj instituciji da izgradi poverenje kod korisnika koji će se uvek vraćati i svoje usavršavanje poveravati upravo njoj. Na taj način, javnost će verovati obrazovnoj instituciji, njenim uslugama koje nudi i načinu poslovanja.

Navedene aktivnosti će dati prostor obrazovnoj instituciji da jača sopstveni kadar i traga za talentima. Uspeh organizacije zavisi od jasne vizije i posvećenog kadra koji se trudi da ostvari tu viziju. Svaku organizaciju oblikuju i usmeravaju njene vrednosti, moralna načela i pravila. Zato možemo reći da će brendiranje postati svakodnevica samo ukoliko je obrazovna institucija otvorena ka eksternom i internom okruženju, ima pozitivan stav prema promenama, spremna je da prihvata rizike, toleriše greške i podstiče učenje iz njih, promovise razvoj ljudi i nesebično deljenje znanja sa ostalim zaposlenima (Jaško et al., 2010, prema: Ovesni, 2014). Takođe, kada organizacija dobro obavlja posao brendiranja, talenti slične vizije žele da budu deo nje. Na ovaj način, obrazovna institucija razvija svoj najverniji kapital - ljudske resurse.

Bez obzira na prethodno navedene prednosti, brendiranje fakulteta ili njegove usluge može da ima slabosti. Pre svega, ne možemo da zaboravimo na činjenicu da je fakultet deo univerziteta koji sam po sebi ima svoje fundamentalne vrednosti. Zato će brendiranje fakulteta zavisiti i od brenda univerziteta kojem fakultet pripada. Samim tim, autonomija i kontrola brendiranja fakulteta je značajno smanjena jer nastaje interakcijom svih fakulteta jednog univerziteta. U slučaju Beogradskog Univerziteta radi se o preko 30 fakulteta. Dalje, brendiranje fakulteta iziskuje velike materijalne troškove i ne može uvek lako da se održi – menja se preferencija korisnika, diverzifikuju se usluge ili širi sama institucija. Promena i modifikacija brenda je teška i podrazumeva obimne planske i menadžerske veštine. “Promene se često susreću sa gubljenjem vrednih klijenata. Štaviše, promena brenda je skupa jer direktno utiče na sve procese koji naknadno moraju da se menjaju” (Gilani, n.d.). Dakle, temeljno definisanje brenda može ograničiti fleksibilnost fakulteta. Ukoliko je fakultet lider u programima stručnog usavršavanja medicinskih radnika, teško će je studenti videti drugačije ukoliko se uvedu programi usavršavanja za druge profesije. Kada fakultet postane prepoznatljiv, svaki naredni korak je važan. Naime, loš postupak, neprijatna situacija, incident, diskutabilan marketing, ponašanje pojedinca koji je povezan sa obrazovnim brendom može da “poljulja” sliku u javnosti. Na primer, kada je javnost saznala da *Steve Jobs* iz kompanije *Apple* umire od raka, udeli akcija su drastično pali (Kokemuller, 2018). Dakle, sam odlazak pojedinca iz organizacije može da prouzrokuje negativan publicitet.

S obzirom na humanističku dimenziju obrazovanja, očekivano je da postoje suprotstavljena mišljenja o opravdanosti korišćenja brendiranja u obrazovanju. Postavlja se pitanje da li je opravdano izvoditi na tržište obrazovne institucije koje učestvuju u formiranju budućih generacija, a polaznike nazivati klijentima ili potrošačima? Potencijalni odgovor možemo da potražimo u tri različite perspektive iz kojih teoretičari obrazovanja pristupaju mogućem rešavanju ovog problema i to u akademskoj, utilitarističkoj i transformacijskoj perspektivi (Jarić, 2013). Akademski pristup zastupa jačanje motivacije i informisanosti o različitim oblicima visokog obrazovanja i polazi od pretpostavke da fakulteti treba da privuku što više talentovanih studenata. Utilitaristički pristup prepoznaje reformu visokog obrazovanja i kurikuluma koja mora da bude u skladu sa privredom, a pojmovi kao što su zapošljivost i veštine imaju

značajno mesto. Konačno, transformacijski (libertetsko-utopistički) pristup se zalaže za kreiranje organizacione kulture koja od zaposlenih očekuje iskorak i promenu svih organizacionih aktivnosti. Zagovornici ovog pristupa (Thomas & Jones, 2000; prema Jarić, 2013) smatraju da fakulteti treba da revidiraju sopstvene procese proizvodnje i transfere znanja, kao i svoje interne strukture moći i odlučivanja.

U ovom delu smo se upoznali sa razvojem brenda i njegovim korenima u polju visokog obrazovanja. Put od proto-brenda do proizvoda i usluge koji predstavljaju deo identiteta i grade posebnu vezu sa potrošačem je bio dug, ali i izazov za marketing stručnjake. Potrošači žele da osete posebno i celokupno iskustvo te proizvodi, kao izvorni oblici brenda, dobijaju pojačanje u uslugama, organizacijama, pojedincima, nacijama... Obrazovne usluge su takođe zaokupirale pažnju savremenih potrošača pa možemo da vidimo da konkurencija među fakultetima često prevazilazi državne okvire i predstavlja međunarodno „trkanje“ za najbolje studente i predavače. S obzirom na to da fakulteti imaju važno mesto u ekonomskim, društvenim i političkim promenama, sve više je uočljivo da fakulteti koriste različite alate kako bi zadovoljili potrebe svojih korisnika.

3. Karakteristike brenda

„Kada govorimo o privlačenju zaposlenih, kreiranje i održavanje tima sačinjenog od talentovanih ljudi neće uspeti samo uz pomoć novca. Talentovani ljudi žele da budu deo nečega u šta mogu da veruju, nečega što daje smisao njihovom poslu i životu - nešto što uključuje misiju. I oni ne žele misiju koja je već viđena i visi na zidovima mnogih organizacija. Oni radije žele inspirativne ciljeve koji 'bude' organizaciju i koji su rezultat ličnih vrednosti svih onih koji u njoj rade“.
Macrae (1999: 11)

Brend treba da se zalaže za nešto jedinstveno i dosledno, a ovaj cilj pokreće stručnjake da definišu skup karakteristika brenda koji funkcionišu kao jedan integralni aspekt čitavog procesa upravljanja brendom (Bhasin, 2019). Zahvaljujući karakteristikama brenda, korisnici mogu da vide njegovu osnovnu prirodu. Karakteristike brenda su atributi koji ističu fizičke i lične aspekte brenda kroz slike, radnje ili pretpostavke. Snažan brend je relevantan, ispunjava očekivanja ljudi i može da ih ubedi da je jedinstven. On je jasno pozicioniran na tržištu, konkurentan je i njegovo poslovanje vodi ka inovacijama i uspehu. Brend poverenjem dodatno gradi takav stav kod korisnika, tako što radi ono što je obećao i ne preteruje sa obećanjima koje daje. Dosledan brend je mesto gde organizacija komunicira na način koji ne odstupa od osnovne ponude brenda (Juneja, n.d.). On prevazilazi ostale brendove i inspiriše ih zato što je drugačiji i jedinstven. Konačno, snažan brend je privlačan jer svojim obećanjem i vrednostima privlači korisnike i održava njihovu lojalnost.

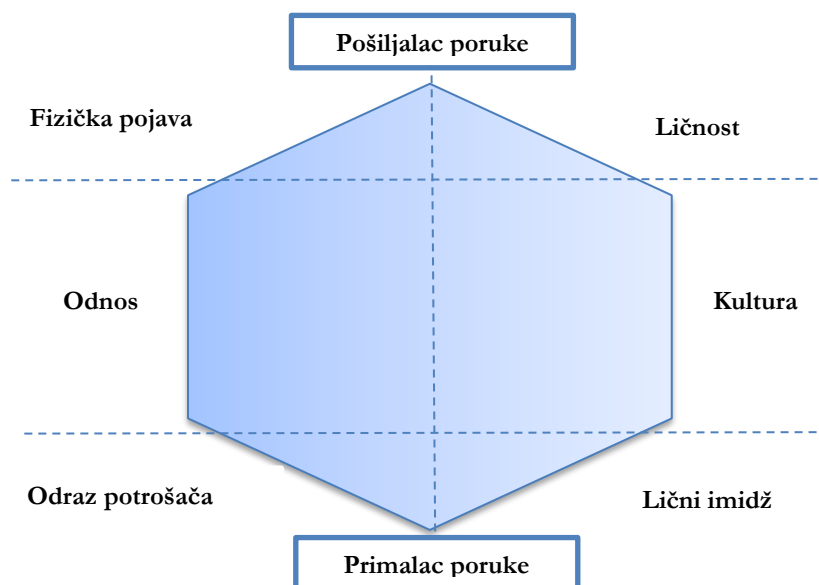
U literaturi možemo naići na različite karakteristike brenda. To su ciljna grupa brenda (*targetability*), svest o brendu (*awareness*), postojanost brenda (*consistency*), lojalnost brendu (*loyalty*) i dodatna vrednost koju brend daje (*equity*). Marketing stručnjaci ulažu veliki napor da razviju svest kod korisnika i povećaju procenat onih koji prepoznaju značenje brenda. Postojanost je ono što govori korisnicima da je brend uvek istog kvaliteta i potvrda da će npr. na fakultetu dobiti onaj nivo znanja i kvaliteta propisan kurikulumom. Lojalnost se ogleda u ponovnom biranju brenda i preferiranju „svog“ brenda naspram svih ostalih na tržištu.

Bez obzira na to o kojoj vrsti brenda govorimo, savremeni autori (Veljković & Đorđević, 2010) smatraju da svaki brend poseduje sledeće karakteristike: identitet (*brand identity*), prepoznatljivost (*brand awareness*), lojalnost/posvećenost brendu (*brand loyalty*) i vrednost brenda (*brand equity*). Iako postoje različite klasifikacije karakteristika brenda, za potrebe doktorske teze smo se odlučili za klasifikaciju Veljkovića i Đorđevića (2010) zato što su navedene karakteristike primenljive ne samo na proizvode, već i na obrazovne usluge koje su osnova fakulteta kao korporativnog brenda, što je fokus našeg istraživanja.

3.1. Identitet brenda

Identitet brenda je ključni deo njegove strategijske vizije. Većina organizacija želi da kreira sopstveni identitet koji je primenjiv za tržište, prihvaćen od strane društva i ujedno zadovoljava zahteve svih zainteresovanih strana (Van Riel & Balmer, 1997). Identitet brenda predstavlja „skup vizuelnih i estetskih elemenata (ime, logotip, slogan, boja, zaštitni znak) kojim se obezbeđuje tržišna identifikacija i prepoznatljivost u odnosu na konkurentne brendove, tj. simbolizuje puno ime i prezime poslovnog sistema ili proizvoda na koji se odnosi“ (Rakita, 1998: 334). Osim toga, identitet brenda ima definisanu misiju i viziju i jasno propagirane vrednosti, pravila kako organizacija vodi svoj posao, kako se ponaša, oseća i vrši interakciju sa spoljnim svetom preko svojih zaposlenih. Generalno gledajući, identitet brenda osigurava koherentnost njegovog unutrašnjeg sadržaja sa verbalnim i vizuelnim atributima.

U Evropi, *Kapferer* (2008) je prvi autor koji je predstavio identitet brenda i prepoznao njegovu važnost u marketingu. Koristeći se svojim modelom „*prizme identiteta brenda*“, *Kapferer* (2008: 182) je predstavio šest ključnih elemenata identiteta brenda: fizička pojava, ličnost, odnos, kultura, odraz potrošača i lični imidž.



Slika 8. Model prizme identiteta brenda (Kapferer, 2008: 182)

Ono što se na prvi pogled vidi jeste da brend ima svoje fizičke specifičnosti i kvalitete, prosto rečeno - svoju „građu“ koja korisnicima prva pada na pamet pri pomisli na brend. *Fizička pojava* je „kičma“ brenda i opipljiva dodatna vrednost. Ako je brend fakultet, njegova „kičma“ su zgrada i prostorije fakulteta. Bez toga, fakultet retko može da postoji. Imajući to u vidu, da bi se definisao identitet brenda, prvenstveno je potrebno da se ustanovi šta je brend, šta pruža korisniku i kako on izgleda (Starčević, 2016). *Ličnost* brenda je skup ličnih karakteristika ili osobina koje se povezuju sa brendom (Aaker, 1997). Brend kroz različita sredstva komunikacije sa korisnicima (npr. specifičan način pisanja) postepeno gradi svoju ličnost. Takođe, identitet brenda ne može da postoji bez *kulture*, odnosno vrednosti i osnovnih principa na kojima se zasniva. Pod kulturom, *Kapferer* (2008) misli na set vrednosti koje „hrane“ inspiraciju brenda i predstavljaju njegovu srž. Vrlo često, kultura brenda je povezana sa nacionalnom kulturom zemlje porekla brenda, pa recimo univerziteti *Harvard* ili *Stanford* promovišu američke vrednosti, *Oxford* ili *Cambridge* britanske, a Univerziteti u *Bologni* italijanske vrednosti. Organizaciona kultura često zna da umanjuje stepen slobode brenda pa se zato vodi računa o tome koje vrednosti se svesno ili nesvesno podstiču u organizaciji. Ipak, kultura brenda ima važnu ulogu jer diferencira brendove tako što se poziva na njihove izvore, osnovne ideale i suštinske vrednosti.

Brend može da simbolizuje određeni *odnos* između ljudi i ovaj element identiteta je posebno važan za brendove usluga, kakvi su fakulteti, jer usluge po definiciji podrazumevaju kreiranje odnosa sa korisnikom. Takođe, identitet brenda je *odraz potrošača*. Brend često izgrađuje stereotip korisnika kojem želi da se obraća. Stereotipni potrošači i ciljna grupa brenda ne moraju da se podudaraju. Kako bi to objasnio, *Kapferer* (2008: 186) navodi primer potrošača *Coca Cola*-e koju čini grupa mladih ljudi koji vole zabavu, druženje, sport i sanjarenje. Međutim, ciljna grupa ovog brenda je mnogo šira i obuhvata i odraslu populaciju koja *Coca Cola*-u doživljava kao način života. Poslednji element identiteta brenda je *lični imidž* ili lični koncept potrošača, tj. ono što potrošač misli o sebi i što misli da druge osobe misle o njemu. Na primer, pokazalo se da se potrošači *Harvard* odeće ponašaju kao da su deo ovog fakulteta, iako neki od njih to zaista nisu. Bez ovog saznanja, *Harvard* univerzitet nikada ne bi mogao da kreira svoj imidž koji je prethodno zasnovan na dobro definisanom identitetu.

Imajući sve ovo u vidu, fizička pojava i ličnost brenda se odnose na pošiljaoca poruke, dok je primalac definisan refleksijom/odrazom potrošača i doživljajem ličnog imidža. S druge strane, kultura i odnos povezuju primaoca i pošiljaoca. Elementi na levoj strani su društveno vidljivi i daju brendu eksterni izraz, dok su elementi na desnoj strani povezani sa unutrašnjim aspektima brenda i njegovom dušom. *Kapferer*-ova prizma nam pokazuje šest aspekata identiteta brenda i granice u okviru kojih se identitet menja i razvija. Prizma naglašava da su obe strane međusobno povezane tako da grade dobro strukturiran identitet brenda i sadržaj jedne strane upotpunjuje drugu.

Možemo reći da identitet brenda služi kao volan za strategiju brendiranja jer utiče na svaki korak koji se napravi prilikom brendiranja. Postoje različiti elementi koji razvijaju identitet brenda. U odnosu na njihovu svrhu, možemo ih grupisati u dve kategorije (Clifton, 2009): 1) verbalni i 2) vizuelni identitet. Verbalni identitet ima zadatak da brend predstavi drugačije kroz reči i jezik koji će biti svojstven samo njemu. U ovome mu pomaže ime brenda, misija, vizija, strategija brenda i slogani. Sa druge strane, vizuelni identitet koristi grafičke komponente koje zajedno kreiraju sistem za identifikaciju i prezentaciju brenda. Elementi koji vizuelno prave distinkciju između brendova su: logo, simboli, boje i tipografija. Kombinacijom vizuelnih i verbalnih elemenata, organizacije stvaraju brend koji zaista opisuje njihove ključne vrednosti.

3.1.1. Verbalni identitet brenda - Ime, misija, vizija, strategija i slogani

Prvi pokazatelj da organizacija razmišlja drugačije vidi se u atraktivnom *imenu brenda*. Ono sadrži sav značaj, svu vrednost i svo poverenje brenda. „Ime brenda predstavlja svojevrsni primarni *interface* u komunikaciji između brenda i potencijalnih potrošača“ (Rakita, Mitrović, 2007; prema: Dašić, 2016: 165). Ovu činjenicu najbolje ilustruje primer fizičara sa *Cambridge-a*, *ser Roger Penrose-a*. „On je 1969. godine objavio otkriće pod nazivom ‘gravitaciono potpuno kolabirano projekat’. Vest je prošla nezapaženo, ali kada je nakon izvesnog vremena promenio naziv u ‘crna rupa,’ vest je brzinom munje obišla svet” (Kotler & Pfoertsch, 2007: 95). *Chiaravalle* i *Findlay Schenck* (2007) smatraju da je najbolje ime brenda ono koje odražava njegov karakter i želi da se projektuje u poslovanju, opisuje ponudu ili uslugu, stvara asocijaciju na značenje brenda, lako i prijatno se izgovara, jedinstveno je i nezaboravno.

Ipak, dobro ime ne znači apsolutni uspeh. Naprotiv. Pravo ime uspostavlja brend od dana njegovog nastanka i raste zajedno sa poslovanjem i vizijom, dok organizacija evoluirala u veći i stabilniji sistem tako da može da dosegne nove tržišne oblasti, geografske regije i nove proizvode/usluge. Dodatno, to je odluka koja je uglavnom „nepromenljiva u vremenu i pod uticajem je mnogih strateških aspekata brendiranja, na koju opet povratno višestruko utiče. Stoga se izboru imena mora pristupiti oprezno i strateški“ (Veljković, 2010: 214). Ime brenda treba da prenosi, implicira ili podržava obećanje brenda. Kako bi se utvrdio efekat izabranog imena brenda, važno je da se odluči koja je njegova ključna funkcija (Lerman, 2013). Da li ime treba da opiše čime se bavi organizacija, ili je važnije da ono oslikava ideju izvedenu iz pozicioniranja brenda? Da li želimo da transformišemo postojeću reč tako što ćemo da joj dodelimo potpuno novo značenje ili želimo da kreiramo novu modernu reč za ime brenda? Kod izbora imena postoje razne opcije, te one mogu biti (Kotler & Pfoertsch, 2007: 99-67):

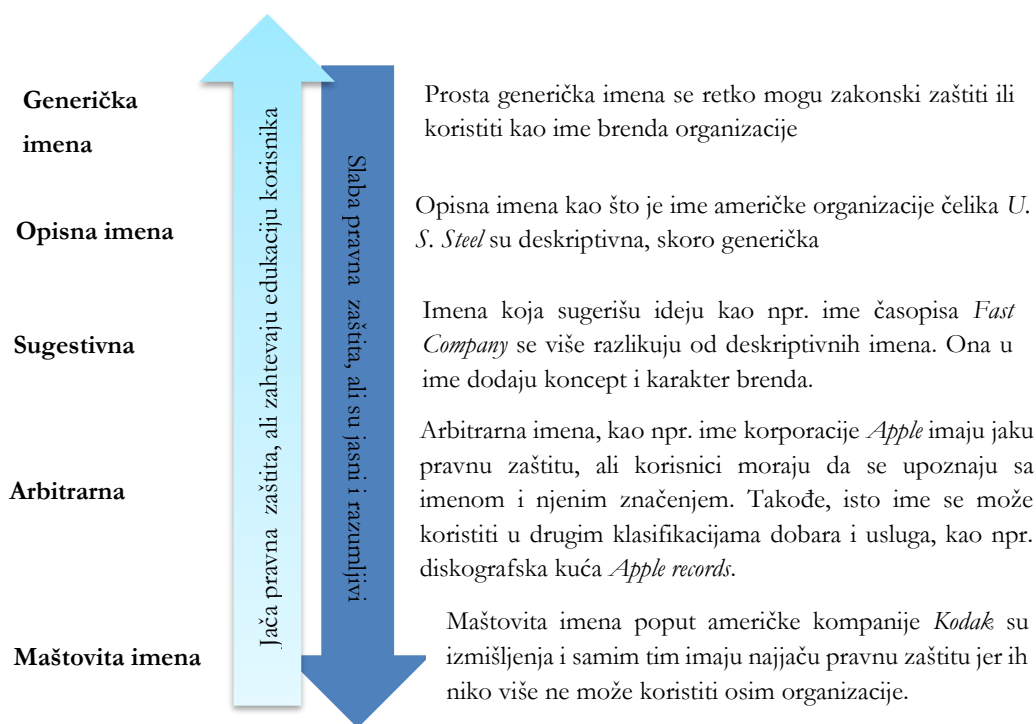
- *Imena osnivača ili lična imena* – Karakteristična za porodične poslove koji su se razvili na lokalnom, nacionalnom ili globalnom nivou. Primeri ovih brendova su *Ford*, *Disney*, *Johnson & Johnson*, Institut za javno zdravlje u Beogradu - Dr Milan Jovanović Batut...
- *Deskriptivna imena* – Objašnjavaju prirodu i tip poslovanja. Do ovakvih imena se najlakše dolazi. Jasno komuniciraju suštinu poslovanja organizacije pa se brzo povezuju sa datom kategorijom proizvoda ili usluge. Njihova mana je što ograničavaju rast organizacije i buduću promenu aspiracija brenda. Primeri ovih brendova su *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, *Burger King*, *Voda Vrnjci*...
- *Akronimi* – Predstavljaju početna slova punog naziva brenda. Ovaj izbor se dešava posebno kod onih organizacija koje imaju dugačka imena za pamćenje, inicijalni brend koji su ostavili iza sebe ili su nastale u vreme kada se nije vodilo računa o marketinškim aspektima imena, te akronim predstavlja određenu vrstu rebrendiranja. S obzirom na to da su korisnici danas pretrpani raznim akronimima koje ne mogu da razlikuju, a kamoli da znaju šta predstavlja,

ovakvo ime brenda zahteva kontinuirano ulaganje u marketing. Primeri brendova su Mobilna telefonija Srbije – MTS, *Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD ili *Modular object-oriented dynamic learning environment* – Moodle.

- *Izmišljena imena* – Neologizmi koji su potpuno izmišljeni. Njihova osnovna svrha je zvučnost, različitost i efektivnost. Iako se lakše pamte od ostalih, oni zahtevaju konstantnu edukaciju tržišta i korisnika o tome čime se bave. Primeri ovih brendova su *Pearson, Lexus, Google, Zoom...*
- *Metaforična imena* – Zasnovana na različitim stvarima, mestima, životinjama, mitološkim bićima ili latinskim rečima kako bi naglasili kvalitet ili određeni atribut organizacije, proizvoda ili usluge. Ova imena su odlična za diverzifikaciju brenda u odnosu na konkurenciju. Primeri brendova su *Nike, Apple, Olympus, Oracle...*

Pozicioniranje brenda i planovi u vezi sa njim takođe mogu da utiču na odluku o izboru imena. Ako konkurencija koristi npr. arbitrarna imena, onda bi nova usluga ili proizvod trebalo da imaju drugačije ime kakvo nije zastupljeno na tržištu kako bi se brend izdvojio iz mase. U ovom slučaju npr. opisno ime bi se lakše uočilo u moru arbitrarnih imena. Ali, ukoliko organizacija želi da se približi vodećem lideru na tržištu, onda je svakako bolje da se koriste slični elementi koje će korisnike podsećati na leaderski brend. „Ovde ipak treba biti oprezan, jer zakon štiti ne samo puno ime i vizuelni identitet, već i situacije u kojima potrošači mogu biti dovedeni u zabludu“ (Veljković, 2010: 217-218). Iako izbor imena predstavlja kreativan proces, važno je da napomenemo da svaki brend štiti Zakon o žigovima (2020). Naime, generička imena brenda ne mogu da se registruju zbog njihove jednostavnosti. Na primer, *Shoe Inc.* danas ne može da se registruje kao prodavnica obuće jer takva prodavnica već postoji, ali ukoliko je to ime dodeljeno poslastičarnici onda može jer će, u kategoriji poslastičarnica, ime biti izmišljeno i bez stvarnog značenja.

Poštovanje sličnih pravila postoje i u svetu Interneta. Svako ko želi da poseduje *web* stranicu, on mora da plati ime i njegovu registraciju. Na primer, da bismo napravili *URL* stranicu našeg brenda „*Business*“, prvo moramo da kupimo domen www.business.com. Međutim, ukoliko navedeni domen već postoji na internetu, jedna od opcija je da pokušamo da otkupimo ovaj internet domen. Veliki broj stručnjaka (Keller, 2003) je kritikovao praksu izbora imena opšteg tipa jer smatraju da to nije dobro za promociju brenda u virtuelnom okruženju. „Kako bi zaštitile svoj brend od neautorizovane upotrebe



Slika 9. Pravna zaštita imena brenda (Lerman, 2013: 163)

preko URL adrese, neke kompanije su pokrenule i sudske sporove, druge su se nagodile sa vlasnicima domena i otkupile ih, a neke kompanije su registrovale sve domene koji mogu asociirati na njihov brend i oblast poslovanja kojim se bave“ (Veljković, 2010: 224).

Dakle, što je ideja za ime brenda jača, to su veće šanse da ga korisnici lakše zavole. Ono mora da bude jednostavno i lako za pamćenje, ali različito od konkurencije. Ukoliko je moguće, ime brenda treba da opisuje njegove attribute na dopadljiv način koji će se svideti potrošačima i korisnicima. Ime brenda treba da prevazilazi nacionalne granice i različite kulture, ukoliko je ciljna grupa takva. Takođe, ime brenda treba da bude prilagođeno vremenskoj dimenziji i da ima mogućnost nadograđivanja tokom vremena u skladu sa željama i potrebama potrošača i tržišta. Konačno, ime brenda mora da bude pravno zaštićeno tako da nije korišćeno od strane druge organizacije iz iste grane ili oblasti poslovanja.

Naredni korak u stvaranju identiteta organizacije predstavlja formulisanje misije i vizije (Marinković, 2016). Misija i vizija zapravo odražavaju usmerenost organizacije ka brendu. Iako na prvi pogled deluje jasno i konkretno, neretko se pojavljuju sledeća pitanja: zašto se osniva organizacija, šta želi njome da se postigne, kakav stil i kulturu poslovanja treba da ima, sa kojim moralnim i etičkim načelima će se poslovati... Prema *Chiaravalle i Findlay Schenck-u* (2007) da bi identitet brenda savršeno oslikavao jednu organizaciju, potrebno je da se formiraju tri ključna elementa: 1) vizija, 2) misija i 3) izjava obećanja. Međutim, autori strateškog planiranja (Kapferer, 2008; Milanović, 2010; David, 2011; Lalaounis, 2021) kao važan element u kreiranju identiteta navode i *strategiju*.

Vizija definiše dugoročne aspiracije organizacije i objašnjava zašto je važno ono što korporativan brend radi, odnosno koje krajnje dobro želi da postigne. Iako je dalekosežna zamisao područje interesa vlasnika organizacije, izrada vizije je često u domenu visokog menadžmenta. Izradu vizije organizacije određuju dve značajne odrednice (Drljača, 2001): 1) dugi rok i 2) predviđanje razvoja događaja. Autori (Chiaravalle & Findlay Schenck, 2007) predlažu da u izjavi vizije leže odgovori na pitanja šta je to što zaposlene u organizaciji drži lojalnim i motivisanim, na šta organizacija namerava da utiče u ovom svetu, koja trajna razlika želi da se napravi i slično. Ukoliko sve ovo primenimo u kontekstu obrazovnog tržišta i fakulteta, izjava o viziji fakulteta treba da opiše kako će on izgledati kada dostigne svoj pun potencijal. Dakle, izjava o viziji fakulteta treba da odgovori na tri pitanja (Anonymous, 2017: 10):

- Kako će fakultet da unapredi stanje u oblasti nauke i obrazovanja u narednom planskom periodu?
- Kakvu ulogu u ostvarenju vizije imaju zaposleni i fakultet?
- Koji resursi su potrebni i koji bi uslovi trebalo da se ispune u okruženju?
- Kako bi izgledao uspeh?

Sa druge strane, *misija* opisuje svrhu organizacije i reflektuje efekte koje ona želi da ostavi na svoje okruženje. „Ponekad se zove izjava o veri, izjava o svrsi, izjava o filozofiji, izjava o uverenjima, izjava o poslovnim principima ili izjava koja 'definiše naš posao', izjava o misiji otkriva šta organizacija želi da bude i koga želi da služi“ (David, 2011: 44). U širem smislu, Drljača (2001) misiju definiše kao društvenu ulogu ili svrhu postojanja brenda. Iako je jedna od njenih karakteristika i tržišna orijentacija, u nekim slučajevima to pravilo odstupa. Miljković (2009a: 27) govori da „u sistemu obrazovanja odraslih postoje institucije čiji su korisnici usluga najniži društveni slojevi u stanju izuzetno tražene, ali neartikulisane obrazovane potrebe. Oni nisu u poziciji ni da prepoznaju svoj obrazovni deficit, tj. da artikulišu svoje obrazovne potrebe, a još manje da izdvoje novac kako bi zadovoljili pomenute potrebe“. Dakle, nisu sve obrazovne institucije tržišno orijentisane, ali sve itekako prate aktuelnosti na svetskom i domaćem tržištu obrazovanja.

Misija organizacije je osnova za definisanje prioriteta, strategije, planova i radnih zadataka. On je početna tačka u osmišljavanju menadžerskih poslova, ali pre svega menadžerskih struktura. Ukoliko uzmemo za primer osnivanje fakulteta, dobra izjava o njegovoj misiji je jasna i kratka, logična i vezana za mandat fakulteta, izražajna i emotivna, a ne birokratska ili zamorna, razumljiva svima na fakultetu kao i svim drugim učesnicima, definisana u odnosu na potrebe i ciljnu grupu zbog koje je fakultet osnovan (Milanović, 2010). Tipična izjava o misiji fakulteta sadrži četiri komponente: naziv fakulteta, opis šta namerava da postigne, opis ciljne grupe na koju se odnosi (za koga radi i sa kim to radi) i opis načina na

koji fakultet izvršava mandat (standardi i metodologija). Radi boljeg razumevanja, vizija odgovara na pitanje šta želimo da postanemo, dok misija daje odgovor na pitanje koja je naša svrha i glavna delatnost ili usluga (David, 2011). Prosto rečeno, vizija je idealno mesto gde organizacija vidi sebe u svom radu, a misija je put ili ruta koja treba da se prati kako bi se vizija ostvarila. Vizija predstavlja moguće i željeno stanje dok je misija više fokusirana na sadašnjost.

Izjava obećanja predstavlja zalog na kojem se gradi brend i ulaže u njegovu reputaciju. To je ono u šta se uveravaju oni koji dolaze u kontakt sa brendom – bilo da su zaposleni, investitori, dobavljači, saradnici ili korisnici usluga. „Izjava obećanja sumira pozitivnu razliku koju organizacija pruža svima koji se bave radom organizacije. Interno, izjava obećanja vodi razvoj svih elemenata brenda, a eksterno ona se ponekad prevodi i predstavlja moto ili slogan brenda“ (Chiaravalle & Findlay Schenck, 2007 :92). Ona predstavlja očekivanje da će korisnici isto ili vrlo slično doživeti iskustvo svaki put kada dođu u kontakt s brendom, počev od oglašavanja i promocije brenda do njegove kupovine i korišćenja.

Pomoću vizije i misije brend može da odredi osnovne elemente strategije, operativnog poslovanja i omogući evaluaciju istih. „Strategija predstavlja racionalno reagovanje organizacije na događaje iz njene sredine u kojoj ona obavlja svoju osnovnu - poslovnu i širu društvenu misiju“ (Dašić, 2016: 212). Dakle, *strategija* obuhvata utvrđivanje različitih načina i strategijskih opcija za ostvarivanje i realizaciju propisane vizije i misije organizacije. Njeno formulisanje je usmereno na razvijanje dugoročnih planova za efikasno upravljanje mogućnostima i pretnjama u okruženju. Ona čini jedan važan segment u određivanju sistema kvaliteta u organizaciji. *Ansoff* (prema: Džanković-Jerebičanin, 2014: 139) strategiju opisuje detaljnije, kao „menadžerski instrument kojim se obezbeđuje zajednička nit, a u praksi operacionalizuje kao set pravila sa kojima se, s jedne strane, definiše način uspostavljanja odnosa sa eksternim okruženjem (šta i kako proizvoditi, kome i gde prodati, kako steći konkurentsku prednost), a sa druge strane, određuje način na koji se uspostavljaju interni odnosi i procesi“. Dakle, formulisanje strategije „predstavlja proces koji obuhvata definisanje misije organizacije, specifikaciju ciljeva i razvijanje strategije, a usmeren je na razvijanje dugoročnih planova za efikasno upravljanje mogućnostima i pretnjama u okruženju“ (Miljković, 2009a: 27). Ostvarivanje strategije, kao i kod prethodnih elemenata (vizija i misija) je područje odgovornosti vrhovnog menadžmenta.

U odnosu na njen nivo, možemo da razlikujemo nekoliko vrsta strategija. *Korporativnu strategiju* donosi najviši menadžment organizacije i predstavlja interese cele organizacije. *Poslovna strategija* obuhvata odlučivanje na nivou strategijskih poslovnih jedinica i usklađena je sa korporativnom strategijom organizacije. Ona je usmerena na specifična pitanja i probleme (npr. kako sačuvati akademsku kompetentnost). Konačno, *funkcionalna strategija* sadrži zadatke unutar glavnih funkcija organizacije kao što su marketing, finansije, kadrovi i slično. Operativni planovi proističu iz ove strategije.

Poslednji element verbalnog identiteta koji ima jedinstvenu i izrazitu ulogu u stvaranju harmoničnog identiteta brenda jeste *slogan brenda*. To je lako prepoznatljiva i nezaboravna fraza, moto ili kratka rečenica koja često prati ime brenda u marketing formatu. Osnova svakog slogana brenda je prevod mantre na jezik koji je prilagođen korisniku i koji se koristi u promotivnim kampanjama. Njegova svrha je da podrži imidž brenda zajedno sa imenom i logotipom brenda. Ova tri elementa brenda zajedno predstavljaju jezgro brenda (Kotler & Pföertsch, 2007). Slogani mogu biti deskriptivni ili apstraktni i imaju kraći životni vek jer su podložniji tržištu, trendovima i promeni načina života korisnika (Wheeler, 2013). Može se reći da svaki slogan može da pripadne nekoj od sledećih pet oblika (Vranešević, 2007: 54):

- *Nalagodavni* – Iskazuju naredbe, naloge za akciju i aktivnost započinju glagolom/naredbom. Primer može biti *Nike* – „Just do it“;
- *Opisujući* – Opisuju uslugu, proizvod ili iskazuju obećanje. Primer za to može biti M&M – „Melts in Your Mouth, Not in Your Hands“.
- *Superlativni* – Iskazuju superiornost u delatnosti/kategoriji proizvoda i usluga ili na tržištu. Primer za to može je slogan Ekonomskog fakulteta u Beogradu – „Prvi i pravi“;
- *Provokativni* – Provociraju na razmišljanje i često su formulisani u obliku pitanja. Primer može biti slogan Lav piva „Ili jesi ili nisi lav“;

- *Specifični* – Na poseban način su usmereni na zauzimanje vodeće pozicije u delatnosti/tržištu. Primer je slogan *Volkswagen*-a „*Drivers wanted*“.

Slogani se često razvijaju uz muzičku podlogu koju nazivamo *džinglovima*. Upotrebom zvuka u punom obimu, podstiče se asocijativnost i prepoznatljivost poruke samog brenda. Nekada ovi džinglovi mogu (kao i slogani) da uđu u svakodnevni govor i postanu predmet usmene propagande (Veljković, 2010). Neki od slogana poznatih fakulteta su (Gibbs & Knapp, 2002: 74): „Fakultet za realan život“ (*Queensland University of Technology*), „Zašto gubiti vreme na katedri koja ti neće dati posao. Mi hoćemo“ (*North East Surrey College of Technology*), „Fakultet primenjenog učenja“ (*Leeds Metropolitan University*), „Na kraju, to je tvoj izbor“ (*Cheltenham and Gloucester College of Higher Education*), „Priprema za život“ (*De Montfort University*), „Sa pravim obrazovanjem možeš sve“ (*Napier University*). Vidimo da je svaki slogan poseban na svoj način, ali da postoje slični motivi u porukama koje navedeni fakulteti šalju: podsticanje studenata da upišu njihov fakultet, promovisanje aspiracija studenata, stavljanje naglasaka da je student (kao korisnik njihove usluge) uvek u pravu i isticanje direktne povezanosti naučenog sa budućim poslom.

Neki marketing stručnjaci pogrešno tumače ulogu slogana. Prvo, velika je greška da ceo identitet brenda bude obuhvaćen samo sloganom. Čak i izjava o misiji organizacije, koja predstavlja srž brenda, ne može sama da obuhvati sve jer je brend složeniji od nekoliko rečenica. Drugi problem koji se javlja je fiksacija na attribute proizvoda/usluge. Ovo je posebno zastupljeno u oblasti IT-a gde organizacije imaju tendenciju da se previše usko fokusiraju na činjenice. Slogan ipak treba da predstavlja funkcionalne i emocionalne vrednosti u isto vreme.

3.1.2. Vizuelni identitet brenda - Logo, boje i tipografija

Logo brenda čini jedan od uticajnijih elemenata identiteta jer uz pomoć njega mogu da se ostvare različiti efekti. Pre svega, uz efekatan logo brend može na lak način da prenese svoje centralne vrednosti. On kreira svest, asocijacije i osećanja kod potrošača koje mogu da utiču na njihovu lojalnost i percipiran kvalitet. Dodatno, poznato je da mnogo lakše pamtimo slike nego reči (Edell & Staelin, 1983). Kada je Univerzitet u *Warwick*-u tragao za novim vizuelnim identitetom kako bi održao status jakog akademskog centra, svojim fakultetima je dozvolio da kreiraju sopstveni vizuelni identitet koji je konzistentan sa vrednostima i stilom univerziteta. „Svaki logo je imao svoje karakteristike, ali je isto tako svaki od njih zadržao određeni nivo prepoznatljivosti koji je karakterističan za Univerzitet u *Warwick*-u“ (Melewar & Akeel, 2005: 44). Većina logoa je dizajnirana u nekoj od sledećih formi (Chiaravalle & Findlay Schenck, 2007: 126-129):

- *Wordmark* logo - Predstavlja ime organizacije u jedinstvenoj i odgovarajućoj tipografiji. Ovu formu logoa možemo naći pod nazivom logotip ili tipografski simbol. Laka je za čitanje i najčešće primenljiva u situacijama kada želi da se izgradi prepoznatljivost brenda ili razviju podbrendovi;
- *Lettermark* logo - Dizajn jednog ili više slova u obliku inicijala imena. Veljković (2010) je ovu formu logoa preveo kao monogram. Dobar je izbor ukoliko brend želi da prva asocijacija na njega bude logotip, a ne ime. Dodavanje jednog slova u vidu inicijala na prilično jednostavan način može da prenese vrednosti brenda;
- *Brandmark* logo - Predstavlja simbol ili sliku koja reprezentuje brend. Od svih pristupa logotipu, razvoj *brandmark*-a zahteva najveći nivo profesionalizma i stručnosti u dizajnu. Ovaj logo je dobar izbor kada je ime organizacije predugačko, kada simbolom želi da se prenese obećanje ili vrednost brenda ili kada je u pitanju svetsko tržište pa logo mora da integriše sve jezike i kulture potrošača;
- *Kombinacija prethodne tri forme* - Jedna forma je fokalna tačka logoa, a ostale dve na poseban način konfiguriraju logo brenda u celinu.

Specifičan vid simbola koji se takođe koristi u promotivnim kampanjama brendova jesu *likovi*. Oni mogu biti stvarni (životinje ili ljudi), animirani ili izmišljeni. *Lacosta* modni brend je prepoznatljiv po aligatoru, a automobilska kompanija *Jaguar* po jaguaru tako da se karakteristike i kvalitete životinja prenose na vrednosti samog brenda. Ponekad, naizgled, dugovečni i jedinstveni logoi zastare i traže promenu.

Kada organizacije promene logo, to obično rade jer transformišu svoje brendove zato što se više ne identifikuju sa trenutnim stilom i dizajnom. Neke organizacije ovom problemu pristupaju drugačije: da bi povratile sopstven identitet, one svojim napuštenim amblemima i simbolima brenda daju energiju i agresivnost kako bi evoluirale (Kapferer, 2008). Možemo da zaključimo da je uspešan logo poznat svima, oslikava vrednosti brenda i izaziva pozitivan efekat na korisnike. Prepoznavanje logoa se dešava na dva nivoa. Prvo, korisnici moraju da upamte da su videli logo brenda. Drugo, logo mora da podseti korisnike na brend ili ime organizacije. Pozitivan efekat može vremenom da se razvije povećanom izloženošću, ali može biti izazvan i samim dizajnom logoa (Zajonc, 1968). Zbog toga se često takav pozitivan efekat ne može „izbrisati“ iz glave. Ukoliko se dobro uradi posao, logo će izazivati osećaj poznatog iako ga korisnik do sada nikada nije video. U psihologiji, ovaj fenomen se zove subjektivno prisećanje gde logo podseća osobu na poznate simbole i značenja sa kojima je već do sada imao iskustva. „Lakše je iskomunicirati atribut ili vrednost uz pomoć simbola nego činjeničnih informacija, posebno u oblasti brendiranja gde kompleksne funkcionalne stvari treba da se objasne na slikovit i nezaboravan način“ (Kotler, & Pföertsch, 2007: 99). Samim tim, subjektivno prisećanje može ići u korist vizuelnom identitetu brenda jer će se korisnik pre odlučiti za ovaj brend nego za ostale.

Boja je sastavni deo vizuelnog identiteta brenda jer se vezuje za svaki njegov aspekt. Ona se koristi sa jasnim ciljem – da probudi emocije i iskaže karakter brenda. U kontekstu vizuelne percepcije mozak vidi boju nakon što registruje oblik ili simbole koji se nalaze pred njim (Wheeler, 2013). Stoga marketing stručnjaci u svom radu primenjuju teoriju boja jer pomoću nje vizija o izgledu brenda postaje stvarnost. „Tradicionalno, glavnom bojom se boje simboli na brendu, dok su sekundarne boje namenjene za logotipe, poslovne opise ili slogane“ (Wheeler, 2013: 150). Svaka boja ima tri dimenzije (Lalaounis, 2021): saturaciju, svetlost i nijansu. Što boja ima veću saturaciju, to je jači osećaj da se obojeni objekat pomera. Svetlost boji daje intenzitet ili energiju koja utiče na posmatrača da obojeni predmet sa jačom svetlošću vidi bliže nego što zaista jeste i suprotno. Takođe, jedna boja može da ima nekoliko svojih nijansi (Mehta & Zhu, 2009). Na primer, nijanse crvene, narandžaste i žute se posmatraju kao energične i ekstravertne boje, dok su nijanse zelene, plave i ljubičaste mirne i introvertne.

Plava boja se u krugovima marketinga često koristi za izazivanje osećaja sigurnosti, kao što je *PayPal*. Ova boja je često povezana i sa tugom pa organizacije koje svoj brend kreiraju oko sreće i uživanja, vrlo svesno je izbegavaju. Crvena boja privlači pažnju i izaziva osećaj uzbune. Na različitim sajtovima možemo da primetimo da su dugmići uglavnom crvene boje kada se od korisnika očekuje da preuzme neku akciju (npr. opcija „kupi“ ili „pretplati se“). Žuta boja budi sreću, optimizam i pozitivnost. Narandžasta asocira na kreativnost, entuzijizam i avanturu. S obzirom na to da je ona svetlija od crvene, često se koristi kao umirujuća boja koja šalje entuzijastičnu poruku korisnicima. Razigranost i ljubav se najbolje oslikava pink bojom. Ipak, najpopularnija asocijacija koju pink boja razvija je svest o raku dojke. Iako je kancer sve samo ne ljubav i razigranost, efekat roze boje je u tome što prenosi poruku da kancer ubija ljude koje volimo. Ljubičasta je oduvek predstavljala život u luksuzu jer su je koristili kraljevi i kraljice. Jedina mana je što ova boja ponekad izaziva aroganciju pa se koristi sa oprezom. Sa druge strane, braon boja pruža osećaj komfora i uveravanja. Uprkos generalizacijama koje smo naveli za svaku od boja, moramo da budemo oprezniji da strategija boja u skladu sa kulturom korisnika zato što određene boje imaju različito značenje među zemljama. Na primer, kao što zelena asocira na ekološku svest i održivost na Zapadu, tako ista boja u Maleziji simbolizuje smrt i bolest.

Tipografija je grafička disciplina koje je nastala pojavom pokretnog sloga, a danas je prisutna i kao element svih štampanih materijala – u znakovima, na reklamama, posterima ili bilbordima. Iako predstavlja važan element brendiranja i dalje joj se ne poklanja pažnja koju zaslužuje. Sama reč tipografija potiče od grčke reči „*typo*“ što znači udarati i „*graphia*“ što znači pisati (Dašić, 2016). Tipografija se bavi slaganjem i kreiranjem slova i teksta tako da tekst bude čitak i funkcionalan, a u isto vreme i vizuelno prilagođen nameni koju ima (ARM Global Advisors, 2020). Vrsta pisma, odnosno font, koji se primenjuje u logotipu čini brend prepoznatljivim na tržištu i suptilno može da oslikava njegove vrednosti. „Jako je bitno da primena pisma bude standardizovana, tj. da prati pojavu svih pisanih materijala, jer na taj način pruža postojanu sliku na tržištu koja pomaže da se vizuelno povežu različite štampane i elektronske forme sa proizvodom“ (Veljković, 2010: 230). Najvažnija karakteristika tipografije je da dodaje reprezentativan

kvalitet reči koja već ima svoje značenje. Ljudi koriste reči kako bi konstruisali rečenice i komunicirali sa ostalima, a pisanje tih reči određenom tipografijom rečima može dodati posebnu vrednost. „Fontovi koji oponašaju rukopis se doživljavaju kao skromna, orijentisana na ljude i bezopasna. Velika slova stvaraju asocijacije na autoritet i agresivnost, za razliku od malih slova koja se doživljavaju kao smela i potcenjena (Schmitt & Simonson, 1997; prema: Lalaounis, 2021: 79). Šampion u popularnosti među fontovima brendova je *Helvetica* koja se najčešće koristi za kreiranje brend identiteta (Logo dizajn, 2021). Iako nije vidljivo golim okom, često se dešava da brendovi biraju istu tipografiju. Ono što im pomaže da budu jedinstveni jeste specifična kombinacija drugih elemenata o kojima je već bilo reči, npr. posebna paleta boja.

Savremeno doba simbolizuje kreativna tipografija odnosno slobodnija primena slovnih znakova u grafičkom dizajnu gde tekst više nije samo sredstvo za prenošenje informacije, već postaje poruka sama po sebi uz pomoć boje. „Kreativna tipografija je nastala iz potrebe za originalnošću, izražavanjem na drugi, slikovitiji način, a slovo više nema jedino ulogu znaka u reči, već je samo po sebi postalo slika i ilustracija, odnosno kompozicija koja ima dvojaku vrednost – informativnu i kreativnu“ (Veljković, 2010: 231). Na ovaj način se osim informacija dočarava i izaziva emocija, što je za brendove od posebnog značaja.

3.2. Prepoznatljivost brenda

Već smo imali prilike da se upoznamo sa činjenicom da brendovi poseduju fizičku i apstraktnu komponentu (Esch, Krenstock & Langner, 2006). Komponente identiteta koje omogućavaju fizičko razlikovanje brenda od konkurencije (npr. ime, znak, simbol) čine fizičku komponentu identiteta, dok se suptilnija razlika javlja prilikom stvaranja asocijacija koje korisnik usluga dobija kada pomisli na neki brend. Na taj način brend biva prepoznat na tržištu.

Sa empirijske tačke gledišta, mnogobrojna istraživanja (Axelrod, 1968; Haley & Case, 1979; Nedungadi & Hutchinson, 1985; prema: Holden, 1993) su ukazala da, pomoću prepoznatljivosti brenda, možemo da predvidimo ponašanje korisnika u kupovini. Prepoznatljivost brenda se postiže ukoliko brend ima definisanu ciljnu grupu, ako su reklamne kampanje i kanali komunikacije prilagođeni toj ciljnoj grupi i ako potencijalni korisnici prepoznaju korisnost brenda. Kao takva, prepoznatljivost predstavlja sposobnost korisnika usluga da se priseti i prepozna neki brend. Snažni brendovi često ponavljaju svoj slogan koji ima hipnotički efekat i izaziva prepoznavanje i pamćenje kod korisnika (Baltezarević, 2016). Tako, na primer, Univerzitet *Harvard* u javnosti svoju prepoznatljivost gradi na poznatim ljudima koji su bili njegovi studenti pa sebi pripisuje uspešne akcije i dela poznatih. Prepoznatljivost brenda je jedan od prvih koraka u procesu kupovine proizvoda ili usluge. Zaista su retki slučajevi (npr. impulsivna kupovina) kada se kupovina obavlja bez prethodnog poznavanja brenda, ali povećanjem svesti o brendu, smanjuje se oslanjanje korisnika na slučajni pronalazak brenda – jer će ih brend sam naći.

Postoji nekoliko načina pomoću kojih može da se izmeri prepoznatljivost brenda (Holden, 1993): prisećanje brenda (*brand recall*) i raspoznavanje brenda (*brand recognition*). Prisećanje brenda predstavlja sposobnost korisnika da se priseti imena brenda nakon što ga neko pita za kategoriju usluge. Ono predstavlja reprodukciju neke ciljane usluge za koju korisnik već ima prethodno znanje ili iskustvo (Bagozzi & Salk, 1983; prema: Khurram, Qadeer, & Sheeraz, 2018: 220). Na primer, ako osoba čuje reč „elektronsko učenje“, ona bi trebalo da se seti određenog brenda u ovoj kategoriji, recimo *Moodle-a*. Prisećanje brenda se može ostvariti putem potpomognutog prisećanja (*aided brand recall*) i obrnuto (*unaided brand recall*) (Somani, 2021). Kao što se iz samog naziva može naslutiti, u prvom slučaju se ispitanicima daje nagoveštaj koji može da ih podseti na brend. U drugom slučaju, ispitanik može da se priseti neke usluge bez ikakvog nagoveštaja ili pomoći. Obično, osoba može da se seti najmanje 3 brenda, dok nekolicina može 7. Prisećanje brenda pokazuje da postoji snažna veza između kategorije usluge i samog brenda (Kang, 2019). Sa druge strane, raspoznavanje brenda je način na koji korisnici prepoznaju brend koji su već iskusili uz pomoć šeme boja, tona glasa i vizuelnih elemenata. Prema heuristici prepoznavanja koju su predložili *Goldstein & Gigerenzer* (2002), prilikom izbora odgovora u situaciji kada tačan odgovor nije poznat, ljudi uglavnom biraju onaj koji prepoznaju. Dakle, autori (Todorović, 2018) veruju da se

raspoznavanje vezuje za sposobnost korisnika da potvrdi prethodno iskustvo sa brendom kada mu se on prezentuje, a prisećanje brenda se odnosi na sposobnost korisnika da prizove brend u njegovu svest kada se susretne sa kategorijom te usluge ili potrebe koju ona može da zadovolji.

U našem daljem istraživanju, sintagme „prepoznatljivost brenda“ i „svest o brendu“ ćemo posmatrati kao sinonime, s obzirom na to da svest o brendu ne može da postoji bez njegove prepoznatljivosti u očima i umovima korisnika usluga i obrnuto. Generalno, bez prepoznatljivosti brenda, korisnici usluga uopšte neće razmatrati brend za kupovinu i zbog toga se njegova prepoznatljivost često uzima kao osnova za razvoj različitih modela upravljanja brendom. Prepoznatljivost brenda je kritična za performanse organizacije i ciljeve marketinga iz nekoliko razloga (Bhasin, 2019):

1. *Uspostavlja poverenje* – Prepoznatljivost brenda pomaže organizaciji u negovanju poverenja potrošača. Pre nego što se odluče na kupovinu, potrošači se oslanjaju na svoja istraživanja ili mišljenja drugih. Kao rezultat toga, poverenje u brend je dragoceno;
2. *Kreira asocijacije* - Ljudi imaju tendenciju da koriste reč Koka kola umesto bezalkoholnog pića. To je ono što prepoznatljivost brenda postiže – uspostavlja i razvija asocijacije. Takođe podstiče potrošače da se pozivaju na brend čak i dok koriste drugi proizvod ili uslugu;
3. *Razvija vrednosti brenda* - Prepoznatljivost brenda takođe pomaže u razvoju njegovih vrednosti. Vrednost brenda se određuje na osnovu iskustva potrošača i njihove percepcije o istom. Brend treba da omogući pozitivne utiske i iskustva koja će potrošači uspeti da prepoznaju. Nekoliko studija (Kim & Kum 2004; Yoo & Donthu 2001; Yoo et al. 2000; prema: Huang & Sarigöllü, 2014) je utvrdilo da postoje povezanosti između prepoznatljivosti i vrednosti brenda, odnosno da se prepoznatljivost brenda može posmatrati kao komponenta vrednosti brenda.

Bez sumnje možemo da kažemo da je prepoznatljivost brenda važna za njegov dugoročni razvoj. Uzmimo za primer, kompaniju za proizvodnju automobila. Prosečna osoba istražuje tržište automobila svakih 5-10 godina i to uglavnom kada želi da kupi novi automobil. Ali, kompanija za proizvodnju automobila ne želi samo da dopre do onih koji trenutno razgledaju automobile za kupovinu. Naprotiv, ona želi da dođe do svake osobe koja bi ikada to sebi mogla da priušti. U idealnom slučaju, takva kompanija stvara asocijacije potencijalnim kupcima pet godina pre nego što oni uopšte krenu da kupuju automobil tako da, kada je osoba spremna za kupovinu, brend automobila je već čvrsto urezan u njihovom umu (Caltabiano, 2021). Zbog svega navedenog se postavlja ključno pitanje - kako se utiče na potencijalne korisnike usluga koji nisu na tržištu? Jedan od odgovora leži u kreiranju značenja i vrednosti brenda.

3.2.1. Stvaranje značenja brenda

Motivisani korisnik je uvek spreman da deluje i to zavisi od toga kako percipira situaciju i kakvo značenje ima usluga za njega. U marketingu je percepcija potrošača mnogo važnija od stvarnosti jer utiče na njihovo stvarno ponašanje. Percepcija (opažanje) jeste proces na osnovu koga biramo, organizujemo i tumačimo ulazne informacije kako bismo stvorili smislenu sliku sveta (Kotler & Keller, 2017). Percepcija je rezultat tri faze - izloženost stimulusima, pažnja i razumevanje (Starčević, 2016). Proces percepcije započinje izlaganjem pojedinca *određenom stimulusu* (npr. reklami o brendu). Istovremeno, na njega različitim intenzitetom deluju i drugi stimulusi iz okruženja. Ponekad potrošači zaista mogu da budu namerno izloženi marketing aktivnostima, ali većina ovakvih izlaganja je slučajna. U prilog ovome idu i rezultati istraživanja (Paul Peter & Olson, 2010) koja su pokazala da je nizak nivo namerne izloženosti marketinškim aktivnostima i da se potrošači sa njima najčešće susreću slučajno kada koriste internet, društvene mreže ili kada pregledanjem određenog sadržaja slučajno dođu u kontakt sa reklamom. Zato se marketing stručnjaci trude da olakšaju namernu izloženost potrošača pomoću pažljivo biranog marketing sadržaja (na mestima i u vremenu kada je to potrošačima potrebno), maksimiziraju slučajnu izloženost i održe je kada je proces već započet (Starčević, 2016). Kao što smo rekli, *pažnju potrošača* mogu da privuku različiti stimulusi; neka reklama, poruka, poznata ličnost ili cena. „Potrošačev proces pažnje varira od visoko automatskog, nesvesnog nivoa, koji se naziva podsvesna pažnja, do kontrolisanog, svesnog nivoa, koji se naziva fokalna pažnja“ (Starčević, 2016: 266). Oglašavanje se pokazalo kao najbolje

sredstvo za skretanje pažnje. Njega odlikuju različiti instrumenti i tehnike koje stvaraju provokaciju i slike u mislima potrošača, dok ostali instrumenti imaju komplementarnu ulogu. Ključni element u procesu percepcije je razumevanje. *Razumevanje* je konstruktivan proces koji je pod uticajem velikog broja faktora (Paul Peter & Olson, 2010). U toku procesa razumevanja, potrošači formiraju vrednosti, verovanja i značenja o brendu na osnovu dobijenih informacija iz okruženja. Tumačenje dobijenih informacija može biti bukvalno i ono se ne razlikuje među korisnicima usluga jer se radi o jasnim i vidljivim atributima brenda. Međutim, oni istovremeno mogu da stvaraju i lično tumačenje koje prevazilazi opažene attribute brenda jer su skloni da kombinuju dobijene informacije sa svojim prethodnim znanjem i iskustvima.

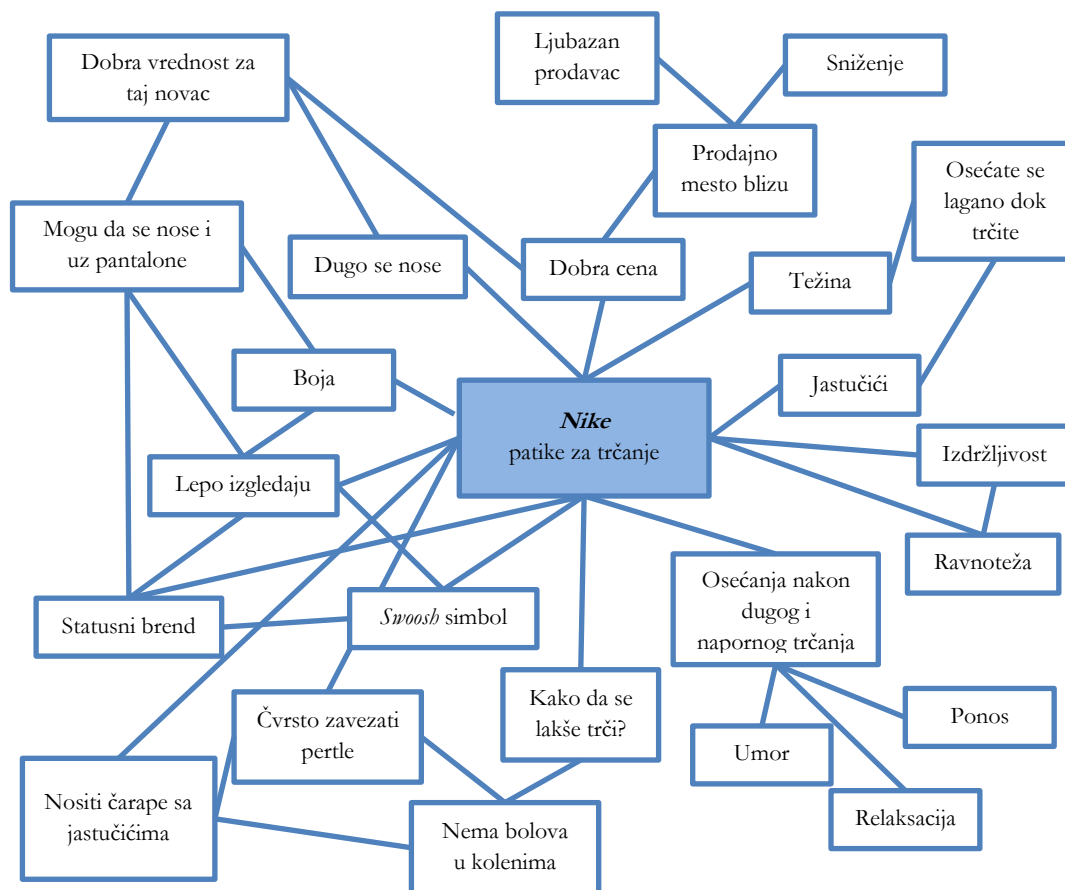
Dakle, značenje brenda je subjektivno i usko povezano sa grupom ciljanih potrošača. „Ono nosi obećanje zadovoljenih potreba potrošača, signalizirajući kvalitet proizvoda i usluga koje su povezane sa brendom. Istovremeno, značenje brenda kreira dodatne vrednosti (emocionalne, socijalne ili samoizražajne) koje nisu direktno povezane sa karakteristikama proizvoda ili usluge“ (Marinković, 2016: 66). Kreiranje odgovarajućeg značenja brenda daje odgovore na pitanja šta karakteriše brend i šta on predstavlja u svesti potrošača. Ali, kako potrošači stvaraju značenje nekog brenda? Naime, kognitivni psiholozi prave razliku između kratkoročnog i dugoročnog pamćenja. Kao što i nazivi govore, razlika je u vremenskom zadržavanju informacija. Najšire prihvaćeno viđenje strukture dugoročne memorije se zasniva na pretpostavci da stvaramo neku vrstu asocijativnog modela. Zato je važno da razumemo kako se znanje o brendu organizuje u memoriji njegove ciljane grupe.

Jedan od najuticajnijih modela koji se koristi u ove svrhe je *model asocijativne memorije* prema kojem se „memorija sastoji od mreže čvorova i povezujućih karika, gde čvorovi predstavljaju skladištene informacije ili pojmove, a karike jačinu povezanosti između informacija i pojmova“ (Paul Peter & Olson, 1996; prema: Starčević, 2016: 61). Proces aktiviranja koji se širi među čvorovima određuje koliko informacija možemo da se setimo u datoj situaciji. Čvorovi čine najsitnije jedinice asocijativne strukture znanja. Kada čujemo neku reč ili kada razmišljamo o nekom konceptu, aktiviraju se i drugi čvorovi koji su dovoljno povezani sa tim čvorom. Prema ovom modelu, znanje korisnika usluga o brendu predstavlja čvorove u pamćenju koji su međusobno povezani različitim asocijacijama. „Asocijacije o brendu obuhvataju sve misli, osećanja, percepcije, slike, iskustva, uverenja, stavove i drugo što se tiče datog brenda i što se povezuje sa čvorom tog brenda“ (Kotler & Keller, 2017: 171). Asocijacije o brendu mogu da se stvore direktno (kroz neposredno iskustvo korisnika sa brendom) ili indirektno (preko preporuka i prenošenja iskustava drugih potrošača).

Brend treba da probudi asocijacije koje su jedinstvene tako da ih ne deli sa konkurentima i da se kao takve izdvajaju od ostalih (Lijović, 2012). Korisnik treba da posmatra brend kao sredstvo koje može da mu umiri potrebe i prihvati vrednosti koje mogu da oblikuju njegove stavove u cilju bržeg izbora brenda. Imajući ovo u vidu, korisnik mora da zapamti makar neke karakteristike brenda kako bi ga prepoznao u masi. U velikoj meri, pamćenje se može posmatrati kao proces stvaranja celine od informacija i događaja kojih se (delimično) sećamo. Kada neke stvari zaboravimo, praznine u memoriji popunjavamo pomoću nečeg drugog što nam je poznato. Snaga asocijacije o nečemu će biti jača ukoliko je dobijena informacija pažljivo obrađena prilikom njenog kodiranja.

Kako bi se održala prepoznatljivost brenda, marketing strategija treba da se zasniva na dva važna cilja (Ouwersloot & Tudorica, 2001: 14): 1) Da utvrdi i održava veze između brenda i drugih pozitivnih čvorova u memoriji; i 2) Da aktivira ove veze kada su već utvrđene. Da bi se *odnos potrošača i brenda održao*, potrebno je da se asocijacije ažuriraju u određenim vremenskim intervalima kako bi ostale savremene i značajne za korisnike (Huang, 2008). Generalna preporuka je da se teži doslednosti u marketinškim aktivnostima kako bi se kreirala stabilna pozicija brenda. Međutim, postoje blage razlike po pitanju doslednosti marketinga kod brendova koji su (ne)izgrađeni (Lange & Dahlen, 2003). Kada su nepoznati brendovi u pitanju, marketing aktivnosti treba da budu dosledne i usmerene na uspostavljanje brenda i deljenje ključnih vrednosti o njemu. Nasuprot tome, kod familijarnih brendova možemo da uočimo povremen prelom doslednosti, odnosno da se ponekad predstavljaju vrednosti koje nisu podudarne sa asocijacijama koje korisnik ima o brendu. „Na taj način se revitalizuje brend i umanjuje pohabanost oglašavanja tj. zamor potrošača istim temama. Osnovna verovanja čak mogu da se učvrste, a dopadljivost poznatog brenda da se poveća, a da uopšte ne dođe do ugrožavanja doslednog koncepta brenda i

njegovog imidža“ (Starčević, 2016: 283-4). *Ambler & Styles* (1997) ističu da znanje potrošača nije statično, već raste učenjem. Ono se vremenom, kroz iskustvo, podešava kako bi postalo što preciznije i uopštenije. Takođe, znanje o brendu se restrukturira i uključuje izmenu čitavih asocijativnih mreža znanja, a može da obuhvati i kreiranje novih ili reorganizovanje postojećih struktura znanja. Kada govorimo o *aktiviranju utvrđenih veza*, uloga marketinga je da stvori komunikacioni efekat u memoriji potrošača koji će uticati na izbor brenda (Kotler & Keller, 2017). Stalno oglašavanje osim što ojačava veze u asocijativnoj strukturi znanja o brendu, ono poboljšava aktiviranje već utvrđenih veza.



Slika 10. Asocijativna mreža za Nike patike za trčanje (Paul Peter & Olsen, 2010: 55)

Celu priču o stvaranju značenja brenda možemo da sumiramo kroz sliku br. 9 koja predstavlja znanje jednog potrošača o Nike patikama za trčanje. Ono može da bude organizovano u asocijativnu mrežu koja se sastoji od različitih informacija o ovim patikama. Potrošač može da ima opšta znanja o patikama, npr. gde se nalazi prodajno mesto ili koja je njihova cena. Opšte znanje može da sadrži i afektivne reakcije potrošača, npr. kako se oseća kada nosi ove patike na trčanju. Asocijacije mogu da budu vezane i za određena ponašanja (npr. da se uz pomoć ovih patika lakše trči), vrednosti (npr. dugotrajnost, dobar odnos cene i kvaliteta, swoosh simbol) i posledice istih (npr. korišćenjem ovih patika nema bolova u kolenima). Deo znanja o brendu možemo da aktiviramo u određenim situacijama. Recimo, potrošač može da kreira informaciju o brendu nakon određenog pozitivnog iskustva; nakon napornog trčanja u ovim patikama, potrošač je za razliku od ostalih situacija osetio relaksaciju. Dakle, prilikom kupovine bilo kog brenda, potrošač u svom umu ima ovakvu asocijativnu mrežu koja čini mentalni okvir sačinjen od interpretacije i integracije svih informacija o brendu.

3.2.2. Primena marketing koncepta u kreiranju prepoznatljivosti obrazovnog brenda

Dugoročno posmatrano, marketing strategija je važna za prepoznatljivost brenda jer bez nje kreirane vrednosti brenda mogu da odu u zaborav ili budu „izgurane“ agresivnom kampanjom konkurentskog brenda. Marketing se najšire može definisati kao proces razmene. „To je društveni proces zadovoljavanja potreba razmenom, a obuhvata pojedince koji hoće da podmire svoje potrebe i organizacije koje obavljaju određene aktivnosti kojima se te potrebe zadovoljavaju“ (Milisavljević, Maričić & Gligorijević, 2004: 3). Ekonomska promišljanja o marketingu su najviše proistekla iz ekonomske literature. Kao fenomen, marketing možemo da posmatramo kao (Alibabić, 2002): 1) ekonomski proces - koji povezuje proizvodnju i potrošnju tako da proizvodi i usluge idu potrošačima i korisnicima, a informacije o njihovim potrebama i željama ka proizvođačima; 2) poslovna koncepcija - koju čine aktivnosti neophodne za ostvarivanje ciljeva organizacije i potražnje na tržištu; i 3) naučna disciplina - koja se bavi izučavanjem aktivnosti razmene i povezivanja proizvodnje i potrošnje.

Iako možemo da mislimo da je koncept marketinške filozofije nedavno stvoren, on vuče korene sa razvojem najstarijeg poslovanja - proizvodnje i poprima svoj pravi oblik sredinom 50ih godina XX veka. Naime, pojavom većeg broja proizvoda i usluga na tržištu, korisnici imaju veću mogućnost izbora što izaziva brendove da razmišljaju drugačije. Koncept marketinga koji je usmeren na kupca po principu „oseti i reaguj“ je zasnovan na ideji da treba da se kreiraju pravi proizvodi i usluge koji će kupci želeći da imaju. Prema ovom konceptu, za ostvarivanje organizacionih ciljeva je neophodno da organizacija efektivnije kreira, predstavi i isporuči superiorne vrednosti svog brenda od konkurencije. Upoređujući koncept prodaje i marketinga, *Levitt* (2004: 147) govori da je „prodaja usmerena na potrebe prodavca, a marketing na potrebe kupca. Prodaja se zasniva na potrebi prodavca da svoj proizvod pretvori u novac, a marketing na ideji da potrebe kupca treba zadovoljiti proizvodom i čitavim skupom aktivnosti koje se odnose na kreiranje, isporuku i konzumiranje tog proizvoda“.

Nakon afirmisanja marketinga u privredi, vrlo brzo je ovaj koncept počeo da se primenjuje i u drugim oblastima poslovanja koje se zasnivaju na uslugama kao što su obrazovanje, zdravstvo ili kultura. S obzirom na to da se marketing u privredi koristio za ostvarivanje kapitala, korišćenje marketing aktivnosti u neprivrednim organizacijama se osporavao zbog njenih ciljeva koji nisu dominantno orijentisani na profit. Treba praviti razliku između marketinških ciljeva u privrednoj grani i društvenoj kao što je obrazovanje. „Dok se marketing u proizvodnoj delatnosti najčešće shvata kao ‘način pravljenja novca’, namera marketinga u obrazovanju nije isključivo takve prirode. Uz ekonomske, njime se postižu i obrazovni ciljevi – razvijaju obrazovna interesovanja, motiviše na obrazovnu akciju, podstiču i umnožavaju obrazovne potrebe” (Alibabić, 2002: 54). *Kotler* i *Fox* (1985) marketing u kontekstu obrazovanja vide kao analizu, planiranje, implementaciju i kontrolu pažljivo formulisanih obrazovnih programa koji su osmišljeni da dovedu do dobrovoljne razmene vrednosti sa obrazovnim tržištem radi postizanja ciljeva obrazovne institucije. Dakle, u oblasti visokog obrazovanja, koncept marketinga može da funkcioniše i utiče na razvoj prepoznatljivosti brenda fakulteta. Kao takav, marketing u obrazovanju odraslih je proces razmene u kome (Alibabić, 2002):

1. *Postoje najmanje dve strane* – Prva strana je fakultet koji nudi svoje usluge i proizvode, a drugu stranu predstavljaju građani koji imaju obrazovnu potrebu;
2. *Svaka strana poseduje nešto što može biti vrednosti za drugu stranu* – Kroz svoju obrazovnu ponudu, fakultet studentu nudi mogućnost da unapredi svoje znanje, razvije mrežu kontakata, lakše dobije posao, ostvari saradnju sa nevladinim organizacijama i razvije svoju ličnost. Sve navedeno čini obrazovne vrednosti koje student može da usvoji apliciranjem na fakultet. Sa druge strane, zainteresovani pojedinci dolaze sa određenom dozom predznanja i motivisanosti koja se testira na prijemnom ispitu. Na taj način, fakultet zadržava jedan nivo standarda i kvaliteta kako bi svake godine dobio najbolje studente. Daljim školovanjem, talentovani studenti se posebno neguju i daje im se mogućnost da ostanu na fakultetu i ostvare svoj naučni doprinos. Studenti koji ne upišu fakultet u statusu budžetskog studenta imaju novac kao ekonomsku vrednost kojim sebi mogu da obezbede studiranje;

3. *Svaka strana je sposobna da komunicira* – Fakultet informiše javnost o svojoj obrazovnoj ponudi putem svoje stranice, društvenih mreža i različitih manifestacija. Takođe, komunikacija sa studentima je svakodnevna kako bi se rešili različiti problemi (npr. smanjenje školarine, zahtev za dodatni ispitni rok, dogovor oko predispitnih obaveza, priznavanje volonterskog rada...), a zainteresovani pojedinci iskazuju svoje potrebe apliciranjem na prijemni ispit ili informisanjem o fakultetu;
4. *Svaka strana je slobodna da prihvati ili odbije ponudu* – Fakulteti npr. mogu da uslišu izraženu potrebu o proširenju programske grupe ili je zanemare; mogu da odrede minimum ostvarenih bodova na prijemnom ispitu i da ne upisuju nikoga ko nije zadovoljio ovaj kriterijum, bez obzira na ponuđeni novac, a student uvek može da odustane od studiranja;
5. *Svaka strana veruje da je prihvatljivo ili poželjno razmenjivati sa drugom stranom* – Fakultetu ne treba samo novac od školarina studenata, već i određeno predznanje, motivisanost studenata i vrednosti koje dele zato što su studenti njegovo „ogledalo“. U isto vreme, student ne dobija samo znanje i diplomu od fakulteta već i druge vrednosti kao što su status, ugled, imidž, mreža kontakata i slično.

Primena marketing aktivnosti u oblasti obrazovanja treba da doprinese većoj prepoznatljivosti fakulteta, ali i dobrobiti društva podizanjem svesti o važnosti celoživotnog učenja. *Kotler* (2001; prema: *Miljković & Kovačević*, 2011) smatra da je za ostvarenje koncepta marketinga važna: orijentacija prema potrošaču; dugoročno ostvarivanje dohotka i orijentacija ka cilju (finansijskom ili nefinansijskom) nasuprot isključivoj orijentaciji ka prodanim proizvodima; i integrisani marketing. Ovo bi značilo da fakulteti nikada ne smeju da zaborave svoju misiju, odnosno rad sa studentima i usmerenost na njihov razvoj i dobrobit, koliko god imali prilike da se bave primenjenim projektnim aktivnostima ili naučno – istraživačkim radom.

Ukoliko fakultet ne zadovoljava potrebe svoje ciljne grupe ili ne održava obećani kvalitet, vrlo brzo može da se stvoriti negativna slika o njemu koja utiče na sve njegove aspekte rada. „Investiranje u sopstveno visoko obrazovanje je suviše značajna životna odluka da bi potencijalni studenti rizikovali sa sumnjivim, neakreditovanim institucijama. Imidž obrazovne institucije je vrednost koja se dugotrajno i planski gradi, a koja može biti izgubljena za vrlo kratko vreme (npr. nakon samo jedne afere primanja mita, prodaje diploma i sl.)“ (*Miljković & Kovačević* 2011: 136). Integrisani marketing obuhvata integraciju svih aktivnosti fakulteta koji deluju sinhronizovano i planski radi ispunjenja njene misije. *Alibabić* (2002: 60) je klasifikovala tri grupe marketinških aktivnosti koje sprovode obrazovne institucije:



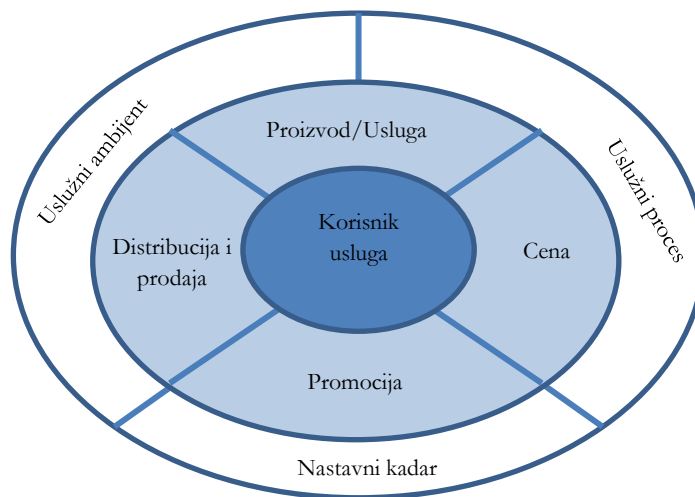
Slika 11. Marketinške aktivnosti koje sprovode obrazovne institucije (*Alibabić*, 2002: 60)

Prvi i najvažniji korak u ovom postupku jeste ispitivanje obrazovnih potreba u sredini u kojoj fakultet nudi i realizuje svoje studijske programe na različitim nivoima studija. Na osnovu utvrđenih potreba, fakulteti mogu da razviju nove, unaprede i/ili osavremene postojeće studijske grupe sagledavanjem odnosa ponude i potražnje. Nakon upoređivanja svoje obrazovne ponude sa konkurentskim fakultetima, sledi utvrđivanje opšte koncepcije marketinga koja će se bazirati na svim aktivnostima fakulteta. „Marketing nije orijentisan samo prema spoljašnjoj sredini (okruženju), prema korisnicima obrazovnih vrednosti i usluga, što čini eksterni marketing. Uz to, marketinška koncepcija obuhvata i samu radnu organizaciju, orijentaciju prema zaposlenima – interni marketing“ (Alibabić, 2002: 61). Kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi, fakultet mora da izabere, zadrži i motiviše svoje zaposlene. Bez obzira o kojoj organizaciji se radi, svaki zaposleni treba da bude upoznat sa svojim poslom, mogućim preprekama, manama i prednostima u radu. Komunikacija između zaposlenih i menadžmenta treba da bude neposredna, uz poštovanje uloga. Ulaganje u kontinuirano usavršavanje, napredovanje i nagrađivanje zaposlenih je važno ukoliko želimo da na fakultetu imamo zadovoljne profesore i druga zaposlena lica. *Jarvi* (2009; prema: Andrijević, 2019) govori da se primenom internog marketinga može stvoriti kvalitetna međuljudska atmosfera, osigurati dobar timski rad i stvoriti zajednička motivacija. Interni marketing je temelj fakulteta jer sve kreće od dobrih, motivisanih i zadovoljnih zaposlenih koji svojom ekspertizom i kompetencijama ostvaruju osnovni cilj fakulteta i želje studenata – obrazovanje društva. Nakon internog i eksternog marketinga, slede aktivnosti koje imaju za cilj da povećaju broj studenata u ponuđenim obrazovnim programima. Primenom ovih aktivnosti, obrazovna institucija teži da bude prepoznata na tržištu i razvije željeni imidž.

U ekonomskoj literaturi je poznato da se imidž i prepoznatljivost preduzeća, koje se bavi proizvodnjom, stvara pomoću instrumenata marketing miksa. U kontekstu visokog obrazovanja, marketing miks čini „kombinaciju kontrolisanih elemenata marketinga, kojim se koristi visokoobrazovna institucija da bi postigla očekivani nivo kvaliteta i kvantiteta željenog inputa“ (Miljković & Kovačević 2011: 137). Praksa ovog koncepta je išla nekoliko decenija ispred njegove formulacije da bi termin „marketing miks“ lansirao *Neil Borden* sa njegovih dvanaest sastavnih elemenata (Ljubojević, 2002: 60): 1) planiranje proizvoda; 2) cena; 3) marka; 4) distributivni kanali; 5) samostalna prodaja; 6) propaganda; 7) promocija; 8) pakovanje; 9) displej; 10) servisiranje; 11) rukovanje proizvoda; i 12) iznalaženje činjenica i analiza.

Danas marketing miks predstavlja jednu od ključnih koncepcija u marketing teoriji. Iako postoji veliki broj elemenata marketing miksa, *McCarthy* (1960: 45) ih je sveo na četiri najvažnija tzv. 4P: Proizvod (*Product*); Prodajna cena (*Price*); Distribucija i prodaja (*Place*); i Promocija (*Promotion*). Alibabić (2002) smatra da osnovnim elementima marketing miksa na obrazovnom tržištu treba dodati još jedan element – nastavni kadar. U istraživanju Miljkovića i Kovačevićeve (2011) studenti su procenjivali značaj obrazovne usluge pri izboru fakulteta. Rezultati su nedvosmisleno ukazali da je studentima najvažnija obrazovna usluga prilikom izbora fakulteta. Za njom potom slede obrazovni kadrovi koje studenti takođe procenjuju kao relevantne, dok se cena obrazovne usluge nalazi na poslednjem mestu. Ovo nam govori da je dobro pozicioniranje fakulteta posledica kvaliteta obrazovnog procesa, ekspertize nastavnog i nenastavnog kadra i način komunikacije sa studentima.

Svi elementi marketing miksa su integrisani tako da zadovoljavaju želje i potrebe korisnika usluge. „Kombinacija elemenata marketing miksa mora da bude usklađena sa zahtevima i potrebama korisnika, dok kvalitet kombinacije zavisi od unutrašnjih faktora (kvaliteta kadrova, količine i kvaliteta opreme i sredstava za rad, finansijskog marketinga i snage menadžmenta) i spoljašnjih faktora (zakonodavno-pravne regulative države, snage i strategije konkurenata, kupaca, partnera itd.)“ (Miljković & Kovačević 2011: 137). *Booms & Bitner* (1981; prema: Brkanlić, 2014) osim nastavnog kadra, u modifikovan i proširen marketing miks za obrazovne usluge (slika br. 11) ubrajaju i: uslužni ambijent i uslužni proces. Ovako definisan marketing miks treba da predstavlja srce marketing strategija obrazovnih institucija i ignorisanje svakog od elemenata bi moglo da utiče na njihov (ne)uspeh.



Slika 12. Grafički prikaz proširenog marketing miksa za obrazovne usluge (Prilagođeno prema: Rust, Zahornik & Keiningham, 1996)

Obrazovnu uslugu možemo da smatramo jednom od najvažnijih elemenata marketing miksa fakulteta jer ona suštinski pravi razliku između uslužnog i proizvodnog sektora. Usluga se najčešće definiše kao „svaka aktivnost ili korist koju jedna strana nudi drugoj i koja je suštinski neopipljiva i ne rezultira u vlasništvu nad bilo čim. Njena proizvodnja može, ali ne mora biti povezana sa fizički opipljivim dobrom“ (Palmer, 2008: 2). Karakteristike obrazovnih usluga smo već obradili u delu „Fakulteti - Obrazovna usluga kao predmet brendiranja“ pa se time sada nećemo detaljno baviti. Sa druge strane, prepoznatljivost obrazovne usluge se ogleda u tome da su sve informacije o ponudi jasne i tačne kako se očekivanja studenata ne bi iskrivila ili predimenzionirala. Ukoliko student ne dobije ono što je očekivao od fakulteta, vrlo je verovatno da će biti nezadovoljan i da će ga napustiti, ali ono što je još gore – širiće loš imidž fakulteta. Ukoliko fakultet to želi da izbegne, on mora da brine o njima u svakom trenutku kroz različite nastavne i vannastavne aktivnosti. Kombinovanje različitih karakteristika obrazovne usluge tome može da doprinese i diferencira usluge fakulteta od usluga ostalih.

Cena predstavlja iznos po kome se obrazovna usluga može razmeniti za novac. Zato cena u svakom pogledu predstavlja troškove za potrošače koji ne moraju da budu izraženi kroz novac, već i psihičko i fizičko naprezanje i utrošeno vreme. U oblasti visokog obrazovanja, cena obrazovne usluge se naziva školarinom. *Jobber i Faby* (2015) ovaj element marketing miksa smatraju najvažnijim jer predstavlja indikator percipiranog kvaliteta obrazovne usluge, vezan je za usaglašavanje odnosa ponude i potražnje i vrši segmentaciju korisnika usluga jer su neki korisnici spremni da plate mnogo više od drugih i obrnuto. Osnovno pitanje koje *Miljković i Kovačević* (2011) postavljaju za ovaj element marketing miksa se tiče odnosa cene i kvaliteta obrazovne usluge. Iako zdravorazumski, veća cena treba da znači i veći kvalitet, u slučaju visokog obrazovanja se odnos cene i kvaliteta može dovesti u pitanje. Korisnici usluga često cenu koriste kao vidljivi „objektivni“ element upoređivanja usluga među konkurencijom.

Neopipljivost obrazovnih usluga predstavlja poseban izazov kada je u pitanju formiranje cene obrazovne usluge. „Prilikom kupovine proizvoda, potrošač vrlo dobro zna i ima uvid u to za šta plaća određenu cenu, dok kod usluga to najčešće nije slučaj. U situaciji kada usluga sadrži veći deo komponenti materijalnog sadržaja, manji je problem utvrđivanja cene, jer se tada cene baziraju na troškovima i postoji tendencija ka formiranju standardnih cena usluge“ (*Brkanlić*, 2014). Faktori koji prema *Brkanlić* (2014: 84) utiču na donošenje odluka o formiranju cena u obrazovnim institucijama su:

- *Troškovi* - Iako je ovo dosta teže nego u proizvodnim organizacijama, obrazovne institucije analiziraju sve moguće troškove kako bi saznale koja je minimalna cena po kojoj obrazovna usluga može da se proda. Kao najzastupljeniju metodu određivanja cena po ovom principu, *Ljubojević* (2002) navodi formiranje cene “troškovi plus” koji se zasniva na sledećoj formuli: direktni troškovi (materijali i rad vezani za uslugu) + režijski troškovi (deo fiksnih troškova) +

profit (procenat od režijskih troškova i fiksnih troškova) = cena obrazovne usluge. Dakle, cena školarine mora da bude formirana tako da pokriva sve troškove ili većinu njih koji nastaju prilikom studija.

- *Potražnja* - Analiza potražnje daje uvid u to po kojoj ceni bi korisnici kupili obrazovnu uslugu. Iako se ovaj način određivanja cene više koristi u proizvodnji, u nekim situacijama se cena obrazovne usluge može utvrditi na osnovu percipirane vrednosti ili u skladu sa potrebama korisnika. Takođe, potražnja vrlo često utiče i na diferenciranje cena.
- *Konkurencija* - Najveći broj poslovnih organizacija svoju cenu kreira na osnovu cena konkurencije. Fakulteti vode računa o cenama privatnih ili državnih fakulteta i na osnovu toga određuju da li će njihova cena biti manja ili veća. „Prednost pristupa formiranja cene u odnosu na konkurenciju ogleda se u tome što upoređivanjem sa konkurencijom u pogledu prestiža, kvaliteta usluge i drugih faktora svaka ustanova vrlo jednostavno može da ustanovi cenu usluge“ (Brkanlić, 2014: 88).
- *Državna regulativa* - Uloga države je posebno zastupljena u obrazovnim institucijama tako što utiče anti-monopolski i stvara jednake uslove za sve pružaoce usluga u okviru istih uslužnih delatnosti.

Važno je da napomenemo da ovo nisu jedini načini za utvrđivanje cene obrazovne usluge. Zapravo, mnogi fakulteti svoju cenu definišu prema drugim kriterijumima kao što su (Kotler & Fox, 1995; prema Brkanlić, 2014): vrsta fakulteta, nivo studija, dužina trajanja studijskog programa, tip studenata ili u odnosu na vreme i mesto pružanja obrazovne usluge. Bez obzira na to koji je iznos školarine, studenti žele da saznaju sumu koju će stvarno platiti tokom svog studiranja i koju vrednost će dobiti za plaćen novac. Specifičnost obrazovne usluge je u tome što je to proces koji ne može da se proceni pre nego što se iskusi, a rezultati obrazovanja, odnosno njegovu vrednost možemo da vidimo tek tokom razvoja profesionalne karijere. Zato treba da naglasimo da će student zaista shvatiti odnos između formirane cene, obrazovne usluge i njenog kvaliteta tek po završetku studija.

Prema Hanićevoj (2008: 68) definiciji, distribucija „uključuje različite oblike i aktivnosti preduzeća koje obezbeđuju da proizvod/usluga bude dostupan na pravom mestu i u pravo vreme. Sa aspekta marketing miksa, *distribucija obrazovne usluge* se bavi pitanjima pristupačnosti i dostupnosti obrazovnih usluga“. U oblasti usluga se kao metoda koristi direktna prodaja, ali tokom realizacije usluge može da postoji posrednik koji obavlja različite funkcije (Veljković, 2010). Profesori na fakultetu distribuiraju obrazovnu uslugu. Danas, zahvaljujući tehnologiji (npr. *Moodle* platforma za e-učenje), studenti nisu vezani samo za tradicionalan oblik nastave. Materijali za učenje i knjige se mogu dostaviti putem različitih virtuelnih medija tako da su studentima stalno na raspolaganju. U ovom slučaju, uslužni paket sastavljen od materijala za učenje, zadataka i drugih izvora znanja treba da bude unapred pripremljen. Prednost korišćenja elektronskih kanala prilikom isporuke obrazovne usluge je i u tome što je obrazovna usluga svima isporučena na isti način, dakle standardizovana je, a studenti mogu da joj pristupe bilo kada jer je konstantna. Upotrebom interneta koriste se elektronski kanali koje marketing stručnjaci sagledavaju kao potencijalnu vrednost za komuniciranje sa studentima. Elektronski kanali komunikacije imaju prednosti i za fakultete jer vrlo brzo mogu da prikupe i sistematizuju informacije o potrebama potencijalnih studenata i na osnovu toga kreiraju i/ili izmene obrazovnu ponudu.

Lokacija pružanja usluge sve više dobija na značaju (Price, et. al, 2003; Cubillo, Sanchez & Cervino, 2006; prema: Damnjanović & Stamenković, 2016) posebno u situacijama kada je kvalitet iste obrazovne usluge relativno ujednačen kod više obrazovnih institucija. Lokacija predstavlja geografsku odrednicu fakulteta. Isporučka obrazovne usluge je važna kao i lokacija jer kvalitet isporuke usluge određuje ko može da ima korist iz programa i usluga fakulteta. Da bi se stvorio dobar sistem isporuke usluga, fakulteti treba da utvrde koji je nivo pogodnosti koji je potreban studentima i da im to omogući. U polju obrazovanja, učenje na daljinu (*distance learning*) se pokazalo kao dobro sredstvo za isporuku obrazovne usluge. Zahvaljujući tome u XXI veku imamo veliki broj virtuelnih univerziteta koji su, zahvaljujući eksponencijalnom rastu znanja, promenjenom shvatanju radnih i profesionalnih veština i potrebi za kontinuiranim usavršavanjem kao nezaobilaznom činiocu kvaliteta života, sve aktuelniji na svetskom tržištu. Virtuelni univerzitet ima fleksibilne studijske programe, a nastavni materijali su okačeni

na neku od virtuelnih medija i dostupni u bilo koje vreme i sa bilo koje lokacije. Osim navedenog, sve usluge i funkcije koje ima klasičan univerzitet dostupne su i na virtuelnom univerzitetu - korišćenje biblioteke, konsultacije, administracija; samo što se realizuju *online* čime se u potpunosti izbegava neposredna interakcija učesnika u obrazovnom procesu.

Dakle, studiranje bi moglo potpuno da se odvija i završi *online*. Ova stavka relativizuje relevantnost lokacije, u užem, fizičkom smislu, ali njena relevantnost u širem smislu, kao okoline u kojoj fakultet deluje, ostaje podjednako aktuelna (Miljković & Kovačević, 2011). Ipak, o obrazovanju na daljinu postoje mnoge dileme. Naime, primena savremene tehnologije često stavlja obrazovni sadržaj u drugi plan, što dovodi u pitanje kvalitet i ozbiljnost studiranja na ovaj način. U ovom procesu, studenti moraju da preuzmu odgovornost za sopstveni napredak jer od njih zavisi dinamika učenja i savladavanje gradiva. Iako postoje mane, nesumnjivo je da *online* učenje omogućava studentima da imaju aktivniju ulogu u procesu sticanja znanja i, ono što je važno za fakultet, otvara vrata novom obrazovnom tržištu i diferencijaciji. Tehnologija je ostavila snažan uticaj na socijalno umrežavanje kojim se izgrađuje veza sa bivšim studentima i omogućava podrška za dalji razvoj karijere (Brkanlić, 2014). Iz svega navedenog, čini nam se da svakom fakultetu treba da bude u interesu da obezbedi što bolju lokaciju i isporuku obrazovne usluge kako bi sadašnji studenti bili zadovoljni, a samim tim i svoj brend bolje pozicionirali u svesti budućih studenata. Danas u Srbiji, gotovo da ne postoji grad u kome nema bar jednog konsultativnog centra, „ispostave“ nekog univerziteta, fakulteta ili visoke škole.

Promocija pomaže fakultetima da njihova usluga dođe do ciljne grupe i predstavi vrednost koju nude. Obuhvata sve aktivnosti komunikacije i prodaje koje fakultet sprovodi kako bi privukao što veći broj novih studenata. Pojedini autori umesto promocije koriste reč komuniciranje jer smatraju da ono nije toliko usmereno na prodaju, već na obaveštavanje potrošača ili korisnika (Miljković & Kovačević, 2011). Dakle, fakultet koji komunicira zna koja je njegova ciljna grupa, njihove želje i potrebe, zatim razvija poruke koje će dati konkretne odgovore potencijalnim studentima, bira odgovarajući medij za njihovu distribuciju i prikuplja povratnu informaciju o efektu promotivne aktivnosti. Prema Milisavljeviću, Maričiću i Gligorijeviću (2004), medijska promocija fakulteta može da ima nekoliko ciljeva: 1) informisanje korisnika o uslugama koje nudi i njegovim karakteristikama; 2) ubeđivanje da je usluga kvalitetna kako bi se bolje rangirala u asocijacijama korisnika; i 3) stvaranje preferencija korisnika i lojalnosti obrazovnom brendu. Postoji mnogo metoda, odnosno načina reklamiranja i prezentovanja obrazovne ponude fakulteta (Alibabić, 2002: 62-3): putem mas medija, distribucije grafičkog propagandnog materijala, javnog plakatiranja oglasa ili organizovanih skupova.

Pred svakim fakultetom stoji niz različitih aktivnosti i komuniciranja koja moraju da budu usaglašena i dobro isplanirana. Neki fakulteti više vole personalizovan način komuniciranja u kome se ostvaruje lični kontakt sa studentima, dok ima fakulteta koji se služe masovnim (neličnim) marketinškim kanalima koji se odvijaju putem instrumenata kao što su reklame, propaganda ili *PR* (Veljković, 2010). Kako bi se fakultet oglosio, javno predstavio svoje vrednosti i uticao na svoju ciljnu grupu, on sprovodi sledeće aktivnosti (Ćirić, 2013: 60):

1. Propaganda (oglašavanje);
2. Unapređenje prodaje;
3. Lična prodaja;
4. Odnosi s javnošću;
5. Publicitet; i
6. Direktni marketing.

Propaganda predstavlja plaćeni način masovne komunikacije sa korisnicima usluga kako bi se prenela informacija i kod korisnika razvila želja za akcijom (Brkanlić, 2014). Ovakav oblik promocije uključuje oglase, reklame, bilborde, banere ili *web* sajtove. Prilikom planiranja oglašavanja, neophodno je da se zna gde fakultet želi da se promoviše, kada i koliko dugo će trajati promocija. *Unapređenje prodaje* predstavlja nelični kanal komunikacije sa ciljnom grupom kojom se stimuliše prodaja obrazovne usluge. Ona može da se vrši na različite načine (Vujnović Gligorić & Aleksić, 2012): davanjem sitnih poklona, organizovanjem panela, međusobnim takmičenjima iz različitih oblasti i slično. „Propagandni materijal

može biti jedan od čestih sredstava za unapređenje prodaje, pogotovo zbog toga što se uz pomoć propagandnih materijala korisnik dodatno upoznaje sa uslugom koja mu se nudi“ (Ćirić, 2013: 62). Dobar način promocije fakulteta možemo da ostvarimo kroz besplatne kurseve ili svega onoga što može da zaintrigira potencijalne studente i omogući im neposredan uvid u ono šta mogu da dobiju ukoliko se odluče za studiranje na ovom fakultetu.

Kao što i sam naziv sugeriše, *lična prodaja* podrazumeva direktnu komunikaciju između zaposlenog i korisnika usluge u cilju razvoja sklonosti ka uslugama fakulteta što može da dovede do kupovine obrazovne usluge, odnosno upisivanja fakulteta (Paul Peter & Olson, 2010). Često iskustva osoba koje su već na fakultetu lako mogu da zadobiju poverenje novih korisnika jer govore „iz prve ruke“. Nije ni čudo što je najefektivnija promocija bilo kog proizvoda ili usluge metoda „od usta do usta“. Tako zaposleni na fakultetu mogu da gostuju u lokalnim i međunarodnim manifestacijama kako bi, kroz razgovor o radu i benefitima svog fakulteta, privukli nove studente. Efektivna komunikacija između fakulteta i potencijalnih studenata se može ostvariti kroz realizaciju različitih događaja kao što su npr. Otvorena vrata fakulteta. Jedan od vidova promocije fakulteta je saradnja sa relevantnim institucijama i univerzitetima na nacionalnom i internacionalnom nivou. Kao najzastupljeniji oblik saradnje ovakvog tipa jeste razmena studenata i nastavnog osoblja. Profesori i studenti svojom posvećenošću i radom mogu pozitivno ili negativno da utiču na promociju svog fakulteta.

Odnosi s javnošću razvijaju imidž i prepoznatljivost fakulteta i štite ga od negativnog publiciteta. Iako se nekada odnosi s javnošću poistovećuju sa odnosom sa medijima, ipak treba da ih razgraničimo. Naime, odnosi s medijima predstavljaju deo odnosa s javnošću jer se baziraju samo na medijsku javnost. Sa druge strane, osobe zadužene za odnose s javnošću prate medijski sadržaj i njegov uticaj na ciljane segmente javnosti, kreiraju aktivnosti kojima teži da se ubedi javnost, pregovaraju sa novinarima i njihovom publikom, reaguju na novinarska pitanja, pripremaju i reaguju u kriznim situacijama (Veljković, 2010). Zaposleni zaduženi za promociju fakulteta kreiraju prvi korak i polaznu osnovu za građenje odnosa sa javnošću, te je važno da postoje dobri međuljudski odnosi unutar fakulteta koji su bazirani na dobroj organizacionoj kulturi i klimi i brzom cirkulaciji informacija. Sredstva koja u tome mogu da pomognu su pisma zaposlenima, godišnji izveštaji, brošure, pokloni, nedeljni/mesečni sastanci (Brkanlić, 2014). Odnosi s javnošću se potom organizuju kroz različita saopštenja za javnost, intervjuje, lobiranje, javne nastupe u medijima i slično.

Sve ono što se objavljuje u okviru fakulteta putem sredstava javnog informisanja, a tiče se njegovih usluga koje nisu finansirane budžetom fakulteta čini njegov *publicitet* (Paul Peter & Olson, 2010). Kako bismo jasnije napravili razliku, propaganda je plaćena promocija fakulteta, dok publicitet nije. Takođe, publicitet predstavlja planiranu novost koja je usmerena na masovne medije, a odnosi s javnošću mogu da budu spontani i usmereni su na različita sredstva komunikacije koje prenose poruke informativnog i podsticajnog karaktera. Publicitet se može ostvariti kroz saopštenja za medije, konferencije za novinare ili prijem za novinare kroz razne medijske događaje (Ćirić, 2013). *Direktni marketing* razvija i održava neposredan odnos između fakulteta i njegovih korisnika. Kod ovog vida komunikacije je ključno postojanje baze podataka o informacijama studenata unutar fakulteta koji mogu da budu osnova za ostvarivanje neposrednijeg kontakta sa studentima (Ljubojević, 2002). Na ovaj način se veoma ciljano obraćamo biranoj grupi korisnika uz specifično definisane segmente. Društvene mreže imaju ličnu notu jer su studenti motivisani da svoje iskustvo, svakodnevne aktivnosti i probleme podele sa svojim prijateljima i kolegama na mreži, očekujući da će njihovo iskustvo biti nekome od pomoći ili koristi (Brkanlić, 2014). Tako se na *Facebook*-u i *Instagram*-u mogu naći gotovo sve grupe fakulteta i studijskih grupa. Ovu činjenicu potkrepljuju rezultati istraživanja koji su sprovedeli Miljković i Grozdić (2021). Autori su došli do zaključka da su društvene mreže, kao deo digitalnog marketinga, značajan kanal promocije fakulteta jer su ispitanici tvrdili da je promotivna kampanja sprovedena kroz *Facebook* i *Instagram* uticala na njihov izbor fakulteta koji će upisati.

Osobe koje u najvećem slučaju isporučuju obrazovnu uslugu studentima čine *nastavni kadar fakulteta*. Sa stanovišta marketing miksa, ljudski faktor čine sve osobe koje su uključene u uslužni proces. To su pre svega zaposleni koji na pravi način treba da se regrutuju, motivišu i razvijaju, a zatim i korisnici usluga koji mogu da utiču na celokupnu percepciju usluge. Često se govori da je svaki trenutak između

zaposlenog i korisnika trenutak istine u kome korisnik jasno može da uoči kvalitet dobijene usluge i da li se sistem vrednosti brenda zasniva na onome što se propagira u javnosti. U literaturi se i korisnici usluga podvode pod ovaj element marketing miksa jer, osim svojih želja, u ovaj proces unose i vlastita iskustva i kompetencije pa su često jedni od aktera koji učestvuju u procesu dizajniranja usluga (Ćirić, 2013). S obzirom na to da je odnos između zaposlenih i korisnika usluga uzročno-posledičan, dobri poslovni rezultati u velikoj meri potiču od produktivnih i zadovoljnih zaposlenih. Zato je važno da naglasimo da marketing organizacije ne deluje samo eksterno ka tržištu, već i interno kroz svoje zaposlene. Internim marketingom se stavlja akcenat na kompetencije zaposlenih, njihovoj motivaciji i produktivnosti. Veljković (2010) govori da je cilj savremenog internog marketinga u tome da se zaposleni usavršavaju, motivišu i zajedno okupe oko organizacionih ciljeva kako bi bili informisani o tome kuda organizacija ide, čemu teži i koja je njena uloga u čitavom sistemu.

U uslužnom procesu fakulteta učestvuju studenti, nastavno i nenastavno osoblje, partneri koji posluju sa fakultetom, pri čemu glavnu komponentu čine profesori. Iz perspektive korisnika, razlika između srednjih i odličnih uslužnih iskustava više leži u osobi koja ih uslužuje – u njihovoj direktnoj interakciji (Miljković & Kovačević, 2011). To je dokaz da zaposleni na fakultetu vlastitim trudom i kvalitetom rada utiču na prepoznatljivost samog fakulteta. „Popularnost određenih nastavnika u naučnim ili stručnim krugovima, ili čak u široj javnosti, može rezultirati željom potencijalnih studenata da se baš posredstvom te ličnosti upoznaju sa nastavnim sadržajem“ (Miljković & Kovačević, 2011: 7). Zaposleni koji se nalaze na prvoj liniji usluživanja (profesori i asistenti) su izuzetno važni jer se na osnovu njihove interakcije sa studentima kreira čitava percepcija o kvalitetu rada fakulteta. Stručnost u oblasti o kojoj se predaje i didaktičke veštine treba da poseduje svaki profesor i budu predmet konstantnog usavršavanja. To je toliko važno za kvalitet nastavnog procesa, da je regulisano i Zakonom o visokom obrazovanju (ko i na koji način može da vrši ulogu profesora na fakultetu) i drugim posebnim statutima fakulteta (Miljković & Kovačević, 2011). Svaki zaposleni na fakultetu, od dekana, profesora, do nižekvalifikovanih zaposlenih treba da bude svestan svoje uloge i odgovornosti. Zaposleni na fakultetu mogu da se motivišu na različite načine, putem novca, dodatnim beneficijama, nenovčanim nagradama i slično. „Uspešni akademski sistemi svom nastavnom osoblju moraju da ponude adekvatne radne i kompenzacione uslove, mogućnost izgradnje karijere sa prikladnim garancijama dugoročne specijalizacije i zaposlenja. Bez ovakvih uslova, visokoškolska ustanova ne može biti uspešna niti može razmišljati o svetskoj reputaciji“ (Brkanlić, 2014: 160). U duhu internog marketinga, fakultet treba da održi i razvije prijateljsku organizacionu kulturu i klimu među odeljenjima i zaposlenima.

Nikako ne smemo da zanemarimo ni važnost nenastavnog osoblja u ovom procesu. Pošto posreduju između nastavnog osoblja i studenata od njihove ljubaznosti i efektivnosti može da zavisi koliko vremena će student posvetiti administrativnim obavezama koje često znaju da uspore proces studiranja (Starck, Zadeh, Ekman & Olsson, 2013). Studenti, takođe kao i nastavno osoblje, mogu da utiču na percepciju i satisfakciju drugih (potencijalnih) studenata. Osim što mogu da daju svoje sugestije za unapređenje nastavnog programa ili neke određene aktivnosti, oni takođe mogu da prenesu svoja iskustva drugim mladim osobama i na taj način izvrše uticaj na njih da izaberu određeni fakultet. S obzirom na to da donošenje odluke o izboru fakulteta nikada nije jednostavno, ključnu ulogu u tom procesu mogu da igraju aktuelni studenti fakulteta promovišući ga na pravi način (Brkanlić, 2014). Ulaganje u zadovoljstvo studenata je bitno jer ukoliko se to postigne, fakulteti će zadržavati postojeće i regrutovati nove studente propagandom „od usta do usta“. Zato je zadovoljan student glavna konkurentna prednost koju jedan fakultet može da ima.

Prilikom kreiranja ili modifikovanja postojeće obrazovne usluge, polazna tačka jeste definisanje svih faza isporuke obrazovne usluge i njihovo precizno praćenje i kontrola. „*Uslužni proces* podrazumeva procedure, mehanizme i protok aktivnosti na osnovu kojih se dobija usluga. Odluke koje se donose u vezi sa procesom utiču u velikoj meri na to kako se usluga isporučuje korisnicima“ (Jobber & Fahy, 2015: 186). Imajući u vidu to da proces isporuke obrazovne usluge uključuje i interakciju sa korisnicima usluga, ovaj proces je uvek otvoren za promene, ali i složen za upravljanje jer ne možemo uvek da napravimo precizan i jasan šematski plan procesa (Ćirić, 2013). Da bismo dizajnirali uslužni proces usluga,

neophodno je da definišemo usluge koje treba da budu isporučene korisnicima i sredstva i metode koje će se koristiti za njihovu isporuku. Sve ove aktivnosti su međuzavisne i utiču jedna na drugu.

„Dizajn procesa precizira procedure koje moraju da se slede u pružanju usluga, kako da se koriste i kakva im je interakcija sa drugim resursima poput materijala ili opreme“ (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009; prema: De Chernatony, Drury & Segal-Horn, 2004: 74). „Sagledavajući uslužni proces u usluzi obrazovanja, shvatamo da obrazovanje spada u kategoriju koja obuhvata tretiranje mentalnih stimulusa koji se odnose na neopipljive aktivnosti, orijentisane ka ljudskoj svesti“ (Brkanlić, 2014: 134). Dakle, obrazovne usluge su lične i zahtevaju intelektualno, emotivno i/ili fizičko učestvovanje studenata u obrazovnom procesu. Obrazovne usluge su često realizovane u nekoliko koraka: upisivanje fakulteta, pohađanje predavanja i vežbi, učestvovanje u vannastavnim aktivnostima, volontiranje u relevantnim institucijama, administracija i diplomiranje, i kao takve čine uslužni proces. Studenti su veoma aktivni u ovom procesu i kvalitet dobijene usluge ne vrednuju samo na osnovu predavanja koja su pohađali; u njihovu procenu se ubraja i komunikacija sa profesorima, preciznost i tačnost dobijenih informacija, udobnost u salama ili amfiteatru, interakcija sa ostalim studentima, tehnička opremljenost i slično. Zato fakultet posebno treba da obrati pažnju na percepciju uslužnosti procesa koju imaju studenti.

Na fakultetu postoji jasno razgraničenje usluga koje se realizuju iako ih studenti ili javnost nekada posmatraju kao integrisani sistem. U procesu pružanja obrazovne usluge postoji *interaktivni (vidljivi) i podržavajući (sakeriveni)* deo obrazovnog sistema (Brkanlić, 2014). Interaktivni deo je mesto susreta studenta i fakulteta, a podržavajući deo čini preduslov za kvalitetnu obrazovnu uslugu koju čine svi zaposleni i aktivnosti fakulteta koji omogućavaju nesmetano funkcionisanje obrazovnog procesa (npr. ulaganje u zaposlene, ulaganje u opremu i enterijer fakulteta, poštovanje pravila i propisa...).

Uslužni ambijent čini spoljašnji izgled fakulteta, sa pratećim enterijerom, nameštajem i opremom. Značaj ambijenta ima važnu ulogu kod usluga koje uključuju neposrednu interakciju sa korisnicima, kao što je fakultet. „Prilikom odlučivanja o kupovini neke nove usluge, upravo uslužni ambijent igra presudnu ulogu, jer potrošač do sada nije imao kontakta sa određenom uslugom i novim preduzećem koje je pruža, pa istu procenjuje na osnovu elemenata uslužnog ambijenta, koji predstavljaju neodvojivi deo stvaranja i isporuke usluge“ (Veljković, 2010: 331-332). Grubo govoreći, uslužni ambijent fakulteta možemo da klasifikujemo u tri grupe (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009: 317):

1. *Spoljašnji izgled* - Obuhvata eksterijer fakulteta, oznake, parking prostor, sredinu u kojoj se fakultet nalazi;
2. *Unutrašnji izgled* - Čini enterijer fakulteta, oprema, raspored učionica i amfiteatara, kvalitet vazduha, temperatura, prostor za učenje; i
3. *Ostali opipljivi elementi* - Vizit karte, kancelarijski materijal, način oblačenja nastavnog i nenastavnog kadra, brošure, društvene mreže fakulteta.

Zašto je uslužni ambijent važan? Neopipljivost obrazovne usluge kreira potrebu za njenom materijalizacijom kroz ubacivanje vizuelnih elemenata. Takođe, uslužni ambijent omogućava da se isporuka usluge realizuje brzo i nesmetano. „Fizičko okruženje i svi njegovi elementi obuhvataju sve objektivne fizičke faktore koje visokoškolska ustanova može da kontroliše kako bi inicirala ili ograničila aktivnosti zaposlenih i korisnika, dok uslužni ambijent ukazuje na uloge i transakcije tokom uslužnog procesa i uz pomoć uslužnog ambijenta ustanova se diferencira u odnosu na konkurenciju i sl.“ (Gajić, 2010: 256-260). Fizičko okruženje fakulteta za mladog studenta nekada može biti i presudno za izbor fakulteta. Danas neki fakulteti nude virtuelne obilaske koji omogućavaju potencijalnim studentima da se unapred upoznaju sa izgledom i prostorijama fakulteta.

Možemo da zaključimo da u cilju veće prepoznatljivosti, fakultet treba da vodi računa o izgledu svoje zgrade i njenom enterijeru posebno na mestima gde se dešava isporuka obrazovne usluge. Dizajn treba da bude inovativan i moderan za studente i posetioce i ni u kom slučaju da ostavlja ravnodušan utisak. Od velikog je značaja dobra tehnološka opremljenost kako bi se nastavni proces odvijao na najbolji mogući način. Prostor treba da bude jasno označen kako bi se svako u njemu snašao i stigao do željene lokacije. Zaposleni treba da se ponašaju adekvatno na poslu, poštujući pravila oblačenja tako da se samim pogledom na njih može steći utisak da je reč o instituciji obrazovnog karaktera. Virtuelni svet i aktivnost

na njemu je takođe važna. Dakle, izgled fakulteta treba da bude kreiran u skladu sa porukom koju želi da pošalje korisnicima, okolinom i lokacijom na kojoj se nalazi i u skladu sa tipom prostora koji se koristi i treba da odgovori svim pogodnostima prosečnog korisnika.

Stvaranje prepoznatljivosti brenda se zasniva na pravom doziranju emocija i kognicije. Istraživanja su pokazala da marketing aktivnosti koje su podržane emocionalnim apelom generalno vode ka pozitivnijim reakcijama u odnosu na neemocionalne marketing aktivnosti (Geuens & De Pelsmacker, 1998). Ovakve aktivnosti posledično dovode do bolje prepoznatljivosti brenda bez obzira na elemente marketinga. Na osnovu ovog pregleda elemenata proširenog marketing miksa, mogli smo da uvidimo da se kreiranje i realizacija marketinških akcija umnogome razlikuje kod obrazovnih usluga. Pre svega, ona mora da pođe od toga da se reklamom ne nudi proizvod ili usluga, već mnogo više, znanje i umenje, način razmišljanja, a time stil i način života (Alibabić, 2002). Tvorci reklamnih kampanja koji aktivnostima razvijaju prepoznatljivost obrazovnog brenda treba da se fokusiraju na sistem vrednosti koje će brend oblikovati. Prepoznatljivost obrazovne delatnosti traži posebne kriterijume u sprovođenju marketing aktivnosti i fokusira se na, kako ključne elemente (obrazovna usluga i proizvod, cena, promocija i distribucija) marketing miksa, tako i nastavni kadar, uslužni proces i ambijent u kome se realizuje obrazovna usluga.

3.3. Vrednost brenda

Treću karakteristiku brenda čine njegove vrednosti koje prevazilaze funkcionalne karakteristike konkretnog proizvoda ili usluge (Supphellen, 2000; prema: Starčević, 2016). Istorijski posmatrano, prvo nezavisno vrednovanje brenda sprovedla je austrijska izdavačka kuća *Rupert Murdoch's News Corporation* 1983. godine prepoznavši da „kupljeni“ naslovi predstavljaju veći deo korporativne vrednosti (Linderman, 2003). Primarni motiv organizacija da se bave vrednostima svog brenda je bio poboljšanje sopstvenog bilansa stanja (Martinez, 2006; prema: Starčević, 2016). Osamdesetih godina XX veka su praktičari iz Sjedinjenih Američkih Država skovali termin vrednost brenda (*brand equity*) koji se odnosio na stvaranje finansijske vrednosti brenda. Paralelno sa pojavom interesovanja za procenu finansijske vrednosti brenda, marketing stručnjake je krenulo da zanima šta se nalazi u osnovi jedne takve finansijske vrednosti. Zapravo, interesovalo ih je šta je to što jedan brend čini snažnim i doprinosi da njegova vrednost bude veća od drugih. Dok je za neke autore vrednost brenda više fokusirana na finansijsku procenu, neki autori je posmatraju kao subjektivnu procenu fokusiranu na imidž i značenje brenda. Rakita i Mitić (1991: 76) navode da je vrednost brenda „ukupna imovinska ili vlasnička vrednost, nematerijalnog karaktera, a rezultat je dugoročne i progresivne tržišne akumulacije i marketinških ulaganja u pozicioniranje brenda. Svoju vrednost crpi iz dokazanog dugoročnog kvaliteta, stabilnih odnosa sa korisnicima, tržišne vrednosti i knjigovodstvene vrednosti“. Doyle (2000; prema: Marinković, 2016) ističe da nematerijalne vrednosti brenda mogu da nastanu iz kompetencija zaposlenih, vrednosti patenata i licenci, pristupa retkim resursima, intelektualnog kapitala, inovativnih proizvoda i usluga ili korporativne kulture. Keller (2013) vrednost brenda posmatra kroz ponašanje njegovih korisnika, jer je ona rezultat odgovora korisnika na marketinške aktivnosti brenda.

Vrednosti su bitne za brendove iz nekoliko razloga (de Chernatony, 2006). Pre svega, vrednosti utiču na ponašanje korisnika i, sa unutrašnje perspektive, određene vrednosti mogu da ih podstaknu na konkretno ponašanje. Na primer, Crveni krst se zalaže za ljude, jedinstvo i nezavisnost. To su vrednosti koje podstiču njegove volontere da bez razmišljanja idu u zabačena i opasna mesta kako bi pomogli drugima. Takođe, vrednosti brenda se lako mogu poistovetiti sa određenim ljudskim karakteristikama i osobinama pa zato korisnici biraju brend sa vrednostima koje reflektuju trenutnu ili željenu ličnost kakvom žele da postanu. Dakle, ljudi kupuju brendove čije se vrednosti poklapaju sa njihovim, a osobe koje žele da se zaposle privlače organizacije koje nadahnjuju iste vrednosti kao i oni.

Jedan od principa efektivnog brendiranja jeste da brend ne treba da ima mnoštvo vrednosti. Naprotiv, preporučuje se najviše pet vrednosti oko kojih brend efektivno može da se razvija. „Što je više vrednosti, to je izazovnije da se sve one razviju u asocijacijama potrošača, ali i da se jasno održi obećanje koje im je dato“ (de Chernatony, 2006: 116). Jedna od izazova organizacija prilikom kreiranja vrednosti jeste da one budu jedinstvene i nimalo slične brendovima sa kojima se takmiče. Sa druge strane, uočljivo

je da skoro svaki uslužni brend neguje vrednosti kao što su zadovoljni korisnici, kvalitet usluge i interakcije sa zaposlenima i inovacije. *De Chernatony* (2006) govori da brend mora da ima te vrednosti, ali samo kao ulaznicu u tržišnu utakmicu; osim njih potrebno je da se razvijaju dodatne vrednosti koje će krasiti brend i činiti ga posebnim. Kao najčešće dodatne vrednosti brenda, *de Chernatony* (2006: 19-20) ističe da korisnici veruju da je dobar brend „pouzdan, najbolji za njih, bolje pristaje od konkurentskog brenda i da je baš dizajniran i osmišljen za njih“. S druge strane, *Jones* (1986: 92-93) navodi četiri mogućnosti pomoću kojih mogu da se stvore dodatne vrednosti brenda:

- *Kroz iskustvo* - Nakon nekoliko kupovina, korisnik stiče poverenje u brend i na taj način se izlaže minimalnom riziku;
- *Preko referentnih grupa* - Korišćenjem poznatih ličnosti u promocijama organizacije žele da povežu svoje korisnike sa određenim životnim stilom;
- *Slepim poverenjem* - Ovde se ističe test gde su korisnici kojima su bile vezane oči preferirali *Diet Coke* piće, iako su se izjasnili da je bolji ukus *Diet Pepsi*-ja;
- *Kroz pojavne oblike brenda* - Korisnici kreiraju utiske o brendovima kroz njegovo ime, simbole, dizajn i razvijaju preferencije ka brendu koje su zasnovane na njegovoj fizičkoj privlačnosti.

Da zaključimo, vrednosti brenda igraju važnu ulogu u izgradnji i održavanju brenda (*de Chernatony*, 2006: 119). Zaposleni znaju za šta se njihova organizacija zalaže i više će ceniti svoje uloge koje tome doprinose. Takođe, zaposleni i korisnici će više poštovati različitost brenda od ostalih. Korisnici će ceniti kada brend ispunji njihovo obećanje, a marketing aktivnosti koje podržavaju brend će se lakše kreirati jer je jasna njihova svrha i poruka koja treba da se prenese.

3.3.1. Vrednost brenda za korisnike usluga i organizaciju

Vrednost je pokretač satisfakcije korisnika usluge. Paradigma satisfakcije je starija od paradigme vrednosti i one su komplementarne. U početku se govorilo da se prava vrednost obrazovne usluge može oceniti samo u njenom korišćenju (*Milislavjević*, 2013). Tako možemo da kažemo da su obrazovne usluge i proizvodi prvenstveno počivali na *funkcionalnim izvorima dodate vrednosti*. „Usled asimetrije informacija koje postaju sve izraženije na tržištu i činjenice da korisnici usluga ne donose svoje odluke na osnovu poznavanja pravog, već percipiranog kvaliteta, brendovi imaju važnu ulogu u kreiranju vrednosti koje su garancija za kvalitet. Percipirana vrednost se formira na osnovu svih iskustava koje korisnik ima tokom životnog ciklusa obrazovne usluge“ (*Milislavjević*, 2013). Ovaj oblik vrednosti je posledica činjenice da korisnici usluga nemaju dovoljno informacija za sagledavanje svih elemenata kvaliteta, kao ni dovoljno vremena za procenu različitih alternativa.

“Potrošači tragaju za znacima koji na tržištu predstavljaju obeležja brenda koja ukazuju na kvalitet koji se može dobiti nabavkom određenih proizvoda” (*Veljković*, 2010: 19-20). Upravo zato korisnici usluga, pa i studenti, biraju one obrazovne institucije koje održavaju svoja obećanja koja su data kroz promociju i druge marketinške aktivnosti. Ono što je usko vezano za garant kvaliteta jeste i *smanjeni rizik za korisnike usluga*. Korisnici se na obrazovnom tržištu suočavaju sa različitim rizicima, npr. da ne dobiju ono što su želeli ili da dobijeni sertifikat ne predstavlja validan dokaz. Smanjenje rizika je značajni benefit obrazovnog brenda koji samim tim utiče i na njegovu kreiranu vrednost. Takođe, na pretrpanom obrazovnom tržištu, obrazovni brendovi *olakšavaju izbor* jer su poznati u moru drugih. Konačno, obrazovni brend je svojevrsna *oznaka porekla*; korisnik želi da bude siguran da će dobiti obrazovnu uslugu koja je sigurna, a ne kopija ili imitacija postojeće.

Ono što je svojstveno poznatim obrazovnim brendovima, a značajno je iznad racionalnog posmatranja, jeste *emocionalna komponenta*. *Vranešević* (2007: 21-22) govori da se korisnici uglavnom opredeljuju za “brendove jer su osobiti i iskazuju lične stavove i osećanja, bude emocije, strasti i uzbuđenje, komuniciraju i menjaju se u skladu sa željama korisnika, stiču poverenje održavanjem svojih obećanja, zadržavaju poverenje putem lojalnosti i prijateljstva i dele korisna iskustva”. Dubljom analizom, *Ekinci i Hosany* (2006) su došli do zaključka da emocionalna vrednost brenda ima više dimenzija: 1) zadovoljavanje potrebe pripadnosti i samopotvrđivanja i 2) buđenje emocija. Korisnici usluga zapravo

kupuju imidž obrazovne institucije i plaćaju usluge koje će doprineti njihovoj socijalnoj afirmaciji. Čovek je socijalno biće koje ima svoje stavove i ponašanje. “On želi da zna šta bi drugi ljudi mogli misliti o tome, kao i kako će se kupovina određenog brenda odraziti na njegov društveni položaj (položaj u očima drugih). Prema tome, sa jedne strane postoji lični doživljaj, a sa druge društveno vrednovanje” (Veljković, 2010: 22). Po pitanju druge dimenzije, istraživanja su pokazala da je bolje brendiranje ono koje je usmereno na razvoj emocija kod korisnika usluga.

Personalizacija brenda je još jedna od vrednosti koje čine dodatnu vrednost brenda za korisnike. Kada se brend razlikuje od drugih, on formira emocionalni odnos sa korisnicima pun poverenja i prijateljstva koji pomaže osobi da zadovolji svoje potrebe. Dakle, često se kreiraju odnosi između obrazovnog brenda i korisnika koji nadmašuju klasičnu lojalnost korisnika. Elementi brenda koji grade emocionalnu komponentu i personalizuju brend čine dušu jednog brenda, a elementi koji se tiču funkcionalnih karakteristika brenda i elemenata identiteta i imidža su telo, pa jedno bez drugog ne idu (Das, Stenger & Ellis, 2009). Možemo da vidimo da su obrazovni brendovi postali deo kulture življenja i način da korisnici izraze sebe, svoju ličnost, ponašanje i sistem vrednosti. Očigledno je da brendovi imaju veliki broj vrednosti, ali se borba sve više vodi na nivou emocija. Kao što vrednosti daju smisao korisnicima, isti je slučaj i sa zaposlenima, jer pravi brendovi kreiraju vrednosti koje su rezultat ličnih uverenja i vrednosti svih zaposlenih. Brend sačinjen od klastera vrednosti paralelno razvija svrhu kod zaposlenih, pruža smisao za svakim radnim danom, uzbuđuje ih i motiviše čineći brend superiornijim od ostalih (de Chernatony, 2006). Ukoliko se vrednosti brenda ne slažu sa vrednostima zaposlenih, korisnici će tokom prve interakcije sa zaposlenima videti odstupanja. Kada govorimo o fakultetu, profesori tokom svojih predavanja, interakcije sa studentima i u ostalim aktivnostima treba da propagiraju vrednosti fakulteta. Isto tako, dekan fakulteta svojim primerom treba da reflektuje vrednosti fakulteta.

Kako bi se podstakla integracija između vrednosti brenda i vrednosti zaposlenih, nije samo važno da se zapošljavaju ljudi čiji se sistem vrednosti podudara sa brendom. „Vrednosti moraju biti u međusobnom saglasju, jer one prožimaju celu organizaciju i predstavljaju znakove kraj profesionalnog puta svakog zaposlenog, od zapošljavanja, nagrađivanja, napredovanja, do penzionisanja, uz neizbežne međuljudske odnose koji prate svaku od navedenih situacija, ali i svakodnevni radni život zaposlenih. Ovo znači da u organizaciji ne deluju izolovano pojedinačne vrednosti, već one čine određeni sistem“ (Miljković, 2009b: 31). Integracija vrednosti treba da se radi kontinuirano tokom uvođenja u posao, procene performansi zaposlenih, stručnog usavršavanja, nagrađivanja i ostalih radnih aktivnosti.

Imajući to u vidu, u literaturi možemo da nađemo četiri mehanizma perpetuacije organizacione kulture koji pomažu u ovom problemu (Miljković, 2009b): 1) mehanizam prijema i selekcije; 2) andragoški mehanizam; 3) eliminacioni mehanizam; i 4) indukcioni mehanizam. Prvi mehanizam podrazumeva da se zapošljavaju pojedinci koji, osim adekvatnih kvalifikacija, poseduju vrednosti koje se podudaraju sa vrednostima organizacije. Drugi mehanizam čini proces socijalizacije novozaposlenih. Naime, kroz različite oblike stručnog usavršavanja, formalnih i neformalnih procedura, organizacija predstavlja sebe novozaposlenima. „Ovaj mehanizam bi se uslovno mogao nazvati ‘andragoški’, jer je jedini u potpunosti okrenut učenju i obrazovanju“ (Miljković, 2009b: 67). Treći mehanizam odstranjuje zaposlene čije se ponašanje ne uklapa u standarde organizacije. Konačno, indukcioni mehanizam čini samo ponašanje koje organizacija stvara i zahteva. Ukoliko se neki oblik ponašanja praktikuje duže vreme, zaposleni sami izgrađuju i prihvataju vrednosti koje to ponašanje opravdavaju te dolazi do delimične ili potpune interiorizacije željenog ponašanja. Dakle, osim što organizacija može da zaposli osobe koje imaju razvijen sistem vrednosti koji je podudaran sa vrednostima brenda, ona sistemskim učenjem novozaposlenih može da razvije konkretne vrednosti.

3.4. Lojalnost brendu

Korisnik je osoba koja kupuje određenu uslugu ili proizvod radi svojih ličnih razloga. Međutim, značenje ovog pojma je variralo trideset godina unazad. Njegova promena je usloвила i odnos marketing stručnjaka prema percipiranju lojalnosti potrošača. U periodu nakon ratnih godina, ljudi su mogli da kupuju samo ono što se proizvede uz retku mogućnost izbora. Njihova lična uverenja, ponašanje ili želje tada nisu bile oblast razmišljanja pa se i koncept lojalnosti ne prepoznaje kao relevantan aspekt kupovine. Funkcionalnost proizvoda/usluge i lična korist su jedino važne. Međutim, šezdesetih godina prošlog veka, organizacije kreću da razmišljaju u smeru šta njihovi korisnici zaista žele i kako da ih pridobiju. Ovo vodi do razvoja mnogobrojnih istraživanja tržišta, potreba i želja korisnika koje su povezane sa njihovom kupovinom. Korisnici bivaju dehumanizovani i posmatrani kao pojedinci koji u homogenoj masi kupuju proizvod ili uslugu (Valentine & Gordon, 2017). Nekoliko desetina godina kasnije, marketing stručnjaci pokušavaju da nađu odgovore na ovo pitanje iz društvenih disciplina (sociologija, socijalna antropologija) jer je čovek socijalno biće i produkt kulture u kojoj je rastao. Tada se prvi put shvatilo da nije bitno šta marketing aktivnosti urade za korisnika, već suprotno - šta korisnici urade sa njima. *Gordon i Ryan (1997)* dolaze do zaključka da korisnici konzumiraju marketing aktivnosti i iskustva, kao što to rade sa proizvodima i uslugama. "Marketing stručnjaci zamišljaju brend kao planetu u univerzumu koja može da kontroliše svoju jasnoću i sjaj tako da je svaki korisnik i potrošač primeti. On pažljivo šalje kalibrirane poruke kako bi korisnik, kao mesec, osetio gravitaciono privlačenje i ostao u orbiti blizu njoj" (Valentine & Gordon, 2017: 4). Oni posmatraju korisnike usluga kao sofisticirane pojedince koji su svesni brenda, načina na koji on komunicira sa njima i iskustva koja im razvija.

Stalna kupovina se dešava onda kada se brend sviđa korisniku, ima adekvatne vrednosti, imidž, kvalitet i dobru cenu. Dakle, kontinuirana kupovina rezultira lojalnošću korisnika koja čini jednu dozu vezanosti korisnika za brend. Istraživanja o brend lojalnosti imaju dva polazišta (Yaqi, 2018): *rana bihejvioralna teorija* i *teorija odnosa*. Prema prvoj teoriji, korisnici imaju interes za određeni brend i kada ga često kupuju, oni samo njega prepoznaju i ne pružaju priliku drugim brendovima iz iste kategorije. Usled velikog broja lojalnih korisnika, pozicija brenda može da ostane nepromenjena čak i ukoliko se brend izmeni ili unapredi. Ipak, bihejvioralna teorija meri lojalnost brenda kroz ponovljene kupovine korisnika, zanemarujući negativne faktore koji utiču na lojalnost. Drugo stanovište (teorija odnosa) lojalnost posmatra kroz prizmu psihološke posvećenosti brendu. Dakle, prva teorija lojalnost vidi kao čin konstantne i ponovljene kupovine određenog brenda, dok druga teorija ovaj fenomen objašnjava kroz emocionalnu i psihološku povezanost korisnika sa brendom. Jasno nam je da lojalnost brendu nije jednodimenzionalna pojava već kompleksan fenomen sačinjen od mišljenja, stavova i ponašanja korisnika, te se u interpretaciji ovog pojma najčešće koriste oba mišljenja.

Neki autori (Jacoby & Chestnut, 1978; prema: Ishak & Abd Ghani, 2013: 188) lojalnost brendu definišu kao „pristrasan, bihejvioralan odgovor korisnika, izražen tokom vremena, u odnosu na jedan ili više alternativnih brendova i funkcija je psihološkog donošenja odluka i procesa evaluacije“. Lojalni korisnici su često spremni više da plate za brend jer u njemu prepoznaju posebnu vrednost koju nema nijedna slična usluga ili proizvod. Ta jedinstvenost može da proistekne iz velikog poverenja u brend ili iskustva u korišćenju usluge brenda (Chaudhuri & Holbrook, 2001). *Aaker* se takođe bavio analizom ovog fenomena u kontekstu brendiranja. Za njega (Aaker, 1991) je lojalnost brendu stepen povezanosti između korisnika i brenda. Prvi korak u razvoju odanosti brendu jeste *stvaranje odnosa sa korisnicima*. Većina njih spada u jednu od dve kategorije (Chiaravalle & Findlay Scheck, 2007: 240):

- *Korisnici koji pomažu brendu da postigne donju granicu* – Oni prilaze brendu ukoliko ima dobru ponudu, ali njihova očekivanja se obično zasnivaju na niskoj ceni i pogodnostima koje usluga nudi. Primarni interes korisnika je transakcija, a ne izgradnja odnosa. Iako su možda zadovoljni uslugom i spremni da prenesu pozitivne komentare svojoj okolini, ili je čak ponovo kupe, u većini slučajeva ostavljaju brend ukoliko pronađu drugi. Ipak, ukoliko brend uspe da probudi njihova interesovanja, entuzijizam i poverenje, korisnik može da postane lojalan korisnik;

- *Korisnici koji pomažu u izgradnji brenda* – Oni cene lojalnost, vrednosti, posvećenost i poverenje više nego popuste, jednokratne pogodnosti i benefite. Ovakvi korisnici više vole da kupuju brendove čiju reputaciju dobro poznaju i u čije vrednosti veruju. Skloni su da se pridržavaju samo njega jer su doživeli onu vrstu iskustva koja im je bila dragocena i pretvorila ih u ambasadore.

Aaker (1991) je konceptualizovao lojalnost brendu kao piramidu sačinjenu od pet nivoa. Prvi nivo reprezentuje indiferentne korisnike koji svaki brend posmatraju sa istim stepenom vrednosti. Karakteristike brenda imaju mali uticaj na odluku o njegovoj kupovini. Veoma je osetljiv na cenu. Drugi nivo su oni korisnici koji su zadovoljni brendom ili barem njime nisu nezadovoljni. To su naviknuti kupci bez razloga za promenom. Naredni nivo čine zadovoljni korisnici koji ne žele da rizikuju menjanje brenda i *Aaker* ih zove uobičajenim korisnicima. Lojalni korisnici se nalaze na četvrtom nivou i brend posmatraju svojim prijateljem zato što im se dopada. Konačno, posvećen i odan kupac je onaj koji je izuzetno lojalan brendu, ponosan korisnik i koji ga preporučuje svima i svuda.



Slika 13. Aakerova hijerarhija lojalnog korisnika (Aaker, 1991; prema: Ishak & Abd Ghani, 2013: 189)

Možemo da zaključimo da uobičajeni korisnici postaju lojalni onda kada su tretirani na pravi način, uz konstantno odlično iskustvo pri korišćenju usluga brenda. Takav korisnik će ponavljati svoju kupovinu čak i kada dođe do povećanja ili sniženja cene brenda. Štaviše, lojalni korisnici stiču osećaj nad vlasništvom brenda, pretvaraju se u strastvene korisnike koji su ambasadori brenda. Recept za pretvaranje prosečnog korisnika u lojalnog i izuzetno posvećenog korisnika brendu je jednostavan - proširiti očekivanja korisnika i pružiti dosledno odlično iskustvo (Chiaravalle & Findlay Schenck, 2007). Kao takvi, lojalni korisnici će širiti pozitivne komentare o proizvodu ili usluzi brenda, nesvesno radeći na razvoju prepoznatljivosti brenda, pozitivnoj percepciji i njegovim vrednostima.

3.4.1. Očekivanja, želje korisnika i percipiran kvalitet usluge

Fakultet može da unapredi lojalnost svojih korisnika ukoliko stvori određen „nivo očekivanja kod korisnika usluga, a koja se odnose na obrazovne usluge koju on pruža. Značaj očekivanja korisnika se ogleda u tome da kvalitet predstavlja ocenu u odnosu na neki uspostavljeni standard“ (Brkanlić, 2014). Kada korisnici ocenjuju kvalitet bilo koje usluge, oni to rade na osnovu nekog internog standarda koji predstavlja očekivan kvalitet. U skladu sa tim, očekivanja korisnika podrazumevaju verovanja o usluzi i njenoj isporuci koja služe kao svojevrsan standard ili referentna tačka na osnovu koje se procenjuje određena performansa, odnosno njena percepcija (Veljković, 2010). Emotivna reakcija korisnika je neuporedivo snažnija kod nezadovoljenih potreba, nego kada je u pitanju neispunjeno očekivanje.

Kada je reč o poreklu očekivanja korisnika, ona se odnose na (Ljubojević, 2002: 76-77): interne, eksterne i situacione faktore i faktore proizvedene od strane organizacije. *Interni faktori* se ogledaju kroz individualne potrebe korisnika, nivo angažovanosti korisnika u usluzi i ranijem iskustvu sa uslugom. Nivo

angažovanosti korisnika usluga može da ima dvojako dejstvo na očekivanja korisnika - ako se nivo angažovanosti povećava, sužava se razmak između idealnog nivoa usluge i željenog nivoa, ali i smanjuje zona tolerancije. Kod usluga sa manje angažovanosti dolazi do suprotnog efekta. Najznačajniji faktor koji utiče na očekivanja korisnika je njihovo ranije iskustvo u korišćenju određene usluge (Brkanlić, 2014). Na primer, ukoliko bivši i aktuelni studenti izraze zadovoljstvo studiranjem, verovatno će i budući studenti imati ista ili slična očekivanja. Ukoliko ne dobiju ono što su očekivali, njihov nivo satisfakcije će znatno da opadne.

Eksterni faktori koji su najznačajniji za lojalnost brendu su konkurentska rešenja, socijalni kontekst i *word of mouth* komunikacija (Ljubojević, 2002). Na očekivanja studenata mogu da utiču iskustva studenata drugih fakulteta. „Socijalni kontekst nastaje kada se korisnik u toku kupovine nalazi u društvu sa nekim ko je značajan za njega, čime se stvaraju uslovi za rast nivoa željenih očekivanja ljudi“ (Brkanlić, 2014: 211). Zbog potrebe za poštovanjem i samodokazivanjem, oni će u društvu bitne osobe poželeti da se predstave u najboljem svetu pa će samim tim želeti i najbolju moguću uslugu. Treći eksterni faktor su *word of mouth* komunikacije. *Word of mouth* poruka za Brkanlić (2014: 211-212) „je u vezi sa organizacijom, njenim kredibilitetom i pouzdanošću, njenim načinom funkcionisanja, njenim uslugama, a koja je saopštena od strane jednog lica direktnom korisniku. Onaj ko saopštava poruku je lice koje ima lična iskustva sa dotičnom organizacijom, a pošto je nezavistan od nje, poredstavlja objektivni izvor informacija“.

Kada je reč o bilo kojoj uslužnoj organizaciji, opšte je poznato da ona mora u potpunosti da zadovolji *potrebe i želje korisnika*. Ali, ukoliko želi da ostvari konkurentsku prednost, zadovoljavanje podsvesnih potreba korisnika joj u tome može pomoći. Potrebe korisnika se ispoljavaju kroz traganje za uslugama pomoću kojih mogu da se podmire ili smanje navedene potrebe i ostvari spoznati način života. Postoji više različitih interpretacija potreba i želja korisnika (prilagođeno prema Galogaža, 2001: 318):

- Potreba je ono što ukazuje na zahtev da ona mora da se podmiri;
- Trebati nešto znači biti zavisn od toga kao esencijalni faktor u vođenju i pojačavanju načina življenja;
- Korisnik nije uvek svestan svojih potreba;
- Potreba ne može da se podmiri ukoliko se ne aktivira svesni deo u vidu nagona i želje;
- Potreba je izvor želje za posedovanjem proizvoda ili korišćenjem usluge;
- Potrebe su konstantne i marketing ne može da ih menja, osim načina njihovog podmirivanja;
- Marketing naponi imaju za svrhu da podmire postojeće potrebe kreiranjem novih vrednosti za korisnika i novih prednosti u odnosu na konkurenciju;
- Bez marketing napora i alternativnog izbora, potrebe i želje postaju sinonimi;
- Intezivirana želja postaje potreba korisnika, a uklanjanje takve želje više ne predstavlja zadovoljstvo, nego uklanjanje nezadovoljene želje.

Želje se definišu kao osećanje težnje, žudnje, poriva ili apetita koje pojedinac doživljava kao usmerene prema nekom predmetu ili objektu. One nastaju spontano kao rezultat opažanja, razmišljanja, prisećanja i doživljavaju se kao nešto što pruža zadovoljstvo, priyatnost ili užitak. „Stvaranje i ispunjavanje želja nikada nije završeno jer se stalno otvaraju nove dokle god traje dinamika razvoja ličnosti“ (Brkanlić, 2014: 217). Korisničke želje se ispoljavaju kao tražnja za specifičnim uslugama na tržištu, a cilj marketinga je da krene od potreba koje će kreirati želju i uticati na donošenje odluke o kupovini usluge koja će istovremeno podmiriti potrebu, ukloniti želju i učiniti korisnika lojalnim.

Schneider & Bowen (1995) smatraju da uslužne organizacije kakav je fakultet treba da zadovolje tri ključne potrebe kako bi došlo do isporuke superiorne obrazovne usluge. Prvo, korisnici imaju potrebu da se osećaju sigurnim i neugroženim od bilo koje vrste fizičkih, psihičkih ili ekonomskih nepravdi. Lojalnost korisnika usluga je umnogome veća ukoliko fakultet obezbedi stabilnost svoje obrazovne usluge i spremnost brzog i efikasnog reagovanja na krize koje mogu da ugroze korisnike. Drugo, korisnik želi da je njegovo samopoštovanje očuvano ili čak povećano od strane fakulteta. Fakultet kao uslužna organizacija treba da čini sve da se studenti osećaju kompetentnim kroz pružanje informacija o mogućim promenama, nudeći im opcije, preuzimajući odgovornost za probleme i pronalazeći rešenja za njih

(Brkanlić, 2014). I kao treće, korisnici imaju potrebu za pravednošću, odnosno žele da se prema njima odnose pošteno i uz adekvatan tretman. Posvećeniji tretman je posebno značajan za privlačenje novih korisnika i sticanja njihovog poverenja, ali i stari korisnici zaslužuju posebnu pažnju, kao nagradu za njihovu lojalnost (Ljubojević, 2002). Iako ne postoje dokazi da su ove potrebe najvažnije za korisnike jer najbolje objašnjavaju emocionalne reakcije i frustracije korisnika, potrebe nude drugačiji način razmišljanja o tome šta uslužna organizacija treba da pokaže korisnicima.

Kada govorimo o *kvalitetu usluga*, možemo da kažemo da se on odnosi na normativna očekivanja ili ideal, a zadovoljstvo na predviđanja korisnika o kvalitetu usluge. Korisnicima je potrebno iskustvo sa uslugom kako bi mogli da ocene koliko su zadovoljni, dok kvalitet, sa druge strane, može da se oceni bez konkretnog iskustva. Takođe, zadovoljstvo zavisi od vrednosti (Kotler, 1997) gde je vrednost viđena kao odnos između percipiranog kvaliteta u odnosu na cenu i primljene beneficije i troškove. Zadovoljstvo zavisi od cene, a kvalitet generalno ne zavisi od nje. I na kraju, kvalitet se zasniva na korisničkoj percepciji usluge u sadašnjosti, dok je zadovoljstvo korisnika bazirano na više preživljenih iskustava u različitim periodima (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994; prema: Brkanlić, 2014). Posmatrajući ova dva pojma, možemo da postavimo pitanje u kakvom su oni odnosu, ili da li zadovoljstvo korisnika vodi ka percepciji kvaliteta usluge ili kvalitet usluge utiče na zadovoljstvo korisnika. Postoje empirijski dokazi (Anderson & Sullivan, 1993; Oliver & Desarbo, 1988; Fornell, 1992, Lee, Lee & Yoo, 2000; prema: Brkanlić, 2014: 222-223) koji potvrđuju tezu da je percipirani kvalitet usluge determinanta zadovoljstva korisnika. Ova istraživanja svoje stanovište objašnjavaju tako da je potrebno prvo da se percipira usluga da bi korisnik mogao da je oceni i oseti zadovoljstvo. Zapravo, korisnici mogu da ocene kvalitet odmah nakon korišćenja usluge, ali da kasnije mogu da uporede svoja očekivanja sa iskustvom.

3.5. Prikaz studije slučaja: Zašto je Harvard univerzitet globalni brend u obrazovanju?

Među budućim studentima, *Harvard* je jedan od najpoznatijih univerziteta koji ponosno nosi titulu brendirane institucije i zauzima prva mesta na listama popularnosti univerziteta širom sveta. *Harvard* nosi titulu najstarije obrazovne institucije u Sjedinjenim Američkim Državama jer je osnovan još u XVII veku, odnosno 1636. godine. Predavanja su počela u leto 1638. godine. “U početku, *Harvard* je bio pod crkvenim pokroviteljstvom iako nije bio formalno povezan ni sa jednim verskim telom. Tokom prva dva veka od svog postojanja, fakultet postepeno biva oslobođen, prvo od klerikalne, a kasnije političke kontrole, sve dok 1865. god. univerzitet nije počeo da bira članove Upravnog odbora” (Augustyn, Higgins & Tikkanen, 2019). *Harvard* dobija naziv po puritanskom svešteniku *John Harvard*-u koji je fakultetu u amanet ostavio sve svoje knjige i polovinu imanja.

Dvadeseti vek je posebno značajan za *Harvard* jer tada dobija međunarodnu reputaciju zahvaljujući ekspanziji fakulteta i profesorima koji svojim predmetima proširuju sferu fakultetskog obrazovanja. Koledž *Radcliffe* se osniva 1879. godine kao sestrinska škola *Harvard*-a i predstavlja jednu od najistaknutijih fakulteta za žene u SAD-u. U početku, studentsko telo su činili mladi protestanti visokog staleža bez mogućnosti “mešanja” belaca i Afroamerikanaca. Želeći da unapredi rad fakulteta tadašnji predsednik *Harvard*-a *James Bryant Conant* uvodi mogućnost stupendiranja studenata. Visoko obrazovanje je video kao sredstvo za privlačenje talentovanih, a ne kao pravo koje imaju samo bogati, te osmišljava programe kako bi identifikovao, regrutovao i podržao mlade talente (Kravitz, 1994). Između 1945. i 1960. godine, stvoreni su uslovi za uvođenje raznovrsnije grupe studenata - Jevreja, Afroamerikanaca, Latinoamerikanaca i Azijata.

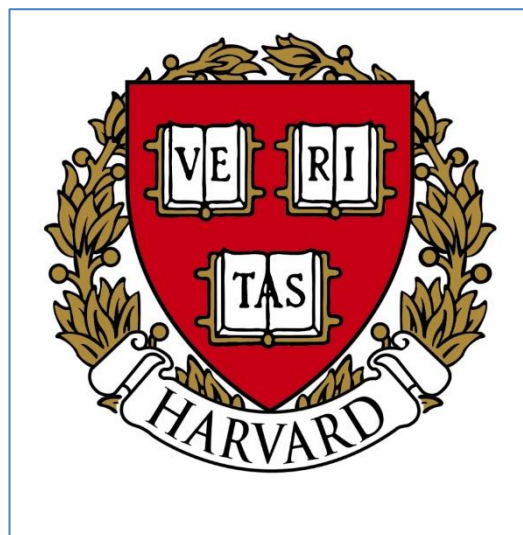
Danas, *misija Harvard* koledža je obrazovanje građana i njenih lidera za čitavo društvo. To ostvaruju kroz posvećenost i veru u transformativnu snagu umetnosti i nauke. “Počevši od učionice sa izlaganjem novih ideja i novih načina razumevanja, studenti kreću na put intelektualne transformacije. Kroz raznoliko životno okruženje gde studenti žive sa ostalim studentima različitih slojeva i programskih grupa, transformacija se produbljuje i stvaraju se uslovi za društvenu transformaciju. Nadamo se da će studenti započeti stil života u kome će saznati što je ono što žele da urade sa svojim talentima, procenjujući svoje vrednosti i interese i njihovu najbolju primenu u svetu²”. *Harvard* ima *viziju* da

² <https://college.harvard.edu/about/mission-vision-history>

postavlja standard za obrazovanje iz oblasti slobodnih umetnosti i nauke. Zalaže se za stvaranje i održavanje uslova koji omogućavaju svim studentima da dožive neuporedivo obrazovno putovanje koje je intelektualno, društveno, lično i transformativno.

Harvard-om upravljaju dva odbora: Upravni odbor³ (*Board of Overseers*) i *Harvard* korporacija. Oslanjajući se na raznoliko iskustvo i stručnost svojih članova, Upravni odbor vrši širok uticaj na strateške smernice Univerziteta i pruža ključnu podršku rukovodstvu po pitanju prioriteta i planova. Fokus je na temama kao što su: unapređenje međufakultetske akademske saradnje, inicijative u nauci, umetnosti ili međunarodnim studijama, provera kvaliteta programa i slično.

Logotip *Harvard*-a⁴ je prvi put predstavio direktor *Josiah Quincy* 1836. godine na proslavi godišnjice Univerziteta. Sastoji se od štita koji na tri knjige sadrži latinski moto *veritas* što na srpskom znači istina. Dominira crvena boja koja simbolizuje strast, hrabrost, samopouzdanje i spremnost na uspeh dok bela boja predstavlja integritet i pouzdanost škole. Sa druge strane, crna boja označava izvrsnost, dominaciju i nadmoć *Harvard*-a. Dakle, možemo da zaključimo da su ovo vrednosti po kojima je *Harvard* sebe ciljano želeo da predstavi na tržištu i privuče buduće studente. Međutim, da se ove vrednosti nisu zaiste prepoznale kod budućih studenata, sada ne bismo mogli da govorimo o *Harvard*-u kao obrazovnom brendu.



Slika 14. Logotip Harvard univerziteta (Preuzeto sa: <https://blog.logomyway.com/harvard-logo/>)

Pre svega, *Harvard* je svoju prepoznatljivost zasnovao na velikom broju različitih studija i to: 50 osnovnih studija, 134 master studija i 32 profesionalnih studija (*Harvard University*, 2011). Tokom akademske 2018-2019. godine, *Harvard*⁵ je podelio 1665 diploma osnovnih studija i 5695 diploma master studija. Četvorogodšnje osnovne studije imaju širok fokus te je do 2008. godine svaki student trebalo da završi kurikulum od sedam predmeta izvan svoje oblasti. Obavezni kursevi na osnovnim studijama se mogu grupisati u osam kategorija i to: estetsko i interpretativno razumevanje, kultura i verovanje, empirijsko i matematičko rezonovanje, etičko rezonovanje, nauka o živim sistemima, nauka o fizičkom svetu, društva sveta i SAD u svetu (*Harvard University*, 2011). Akademske programe se sprovode semestralno i počinju početkom septembra, a završavaju se sredinom maja. Studenti pohađaju četiri predmeta po semestru kako bi na vreme diplomirali. Ono što je zanimljivo je da se studenti mogu baviti osnovnim programom ili pak programom koji zahteva naprednije kurseve. To nam govori da od ambicija studenata zavisi koji program će izabrati. *Harvard* je poznat i po svojim akademskim društvima časti kao što je *Phi Beta Kappa*⁶. Ovo društvo prepoznaje izuzetna postignuća pisaca i naučnika iz oblasti humanističkih, društvenih i prirodnih nauka i promovise njihovu kreativnost i radoznalost koja je proistekla iz liberalnog obrazovanja *Harvard*-a.

Politika Univerziteta je da se proteraju studenti koji se bave akademskim nepoštenjem kako bi se u potpunosti obeshrabrila kultura varanja. Tokom 2012. godine desio se incident koji se pojavio i u štampi. Naime, 120 studenata je proterano sa fakulteta usled varanja na ispitu (*Pérez-Peña*, 2013). Incident je naterao Univerzitet da usvoji Kodeks časti zbog koga se, prema rečima Univerziteta, broj akademskog varanja na ispitima smanjio. Tokom upisa, svi studenti imaju obavezu da pročitaju ovaj kodeks, a na ispitu potpišu izjavu da su je pročitali i da su svesni njene važnosti. Konačno, *Harvard* se u javnosti hvali poznatim ljudima koji su bili njegovi studenti i na taj način uspešne akcije i dela poznatih pripisuje

³ <https://www.harvard.edu/about-harvard/harvards-leadership/board-overseers>

⁴ <https://www.famouslogos.net/harvard-logo/>

⁵ <https://oir.harvard.edu/fact-book/degrees-awarded-summary>

⁶ <https://www.pbk.org/About>

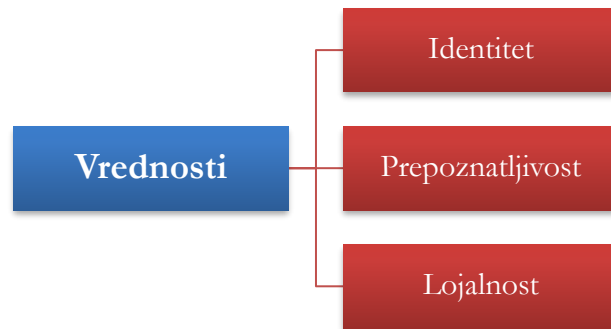
kvalitetnom obrazovanju. *Harvard*-ovi studenti su bili : *John Adams, Bill Gates, Barack Obama, Jeremy Shu-How Lin, Natalie Portman, Jack Lemmon...*

Mnogi autori govore da vrednost *Harvard* Univerziteta nije kvalitet studija, promovisanje kontinuiranog obrazovanja, prestižni profesori, već isključivo duga tradicija koja je uticala na sve aktivnosti upravljanja brendom. Dobar temelj i godine rada svakako daju mogućnost organizaciji da eksperimentiše, prolazi kroz različite faze i pronade “recept” koji će privući najviše korisnika svojih usluga i osigurati profit. Sa ovom tvrdnjom se slažemo posebno ukoliko uzmemo u obzir vreme u koje je nastao *Harvard* - vreme kada nije bilo preplavljeno obrazovno tržište različitim Univerzitetima. Takođe, *Harvard* u svom bliskom okruženju nije imao konkurenciju, pa su investicije i pozitivan feedback brendirali njegove usluge.

Posledica ovoga je da svake godine fakultet dobija sjajne mlade talente koji postaju uspešni i čine Univerzitet prestižnijim. Ovako prestižan Univerzitet može da dobije godišnje više od 25 000 kandidata za manje od 3000 slobodnih mesta. Dakle, selekcija je dosta strožija, ali krajnji izbor predstavlja najbolje učenike sa izvanrednim postignućima i potencijalima. *Harvard* ima mogućnost da pribavi značajne finansijske izvore kako za istraživanja tako i kompetentan nastavni kadar. Profesori se često opisuju kao grupa eksperata sa entuzijazmom, strašću i motivacijom koja želi da deli svoje znanje i paralelno i dalje istražuje i uči. Elitni univerziteti su u stanju da angažuju impresivne nastavnike, uključujući istraživače, profesore i umetnike koji su najveći eksperti iz svojih oblasti. Svojim radom, profesori stvaraju novac i dodatni ugled. Na osnovu svega navedenog, čini nam se da su studenti lojalni tradiciji ovog Univerziteta koja je temelj čitavog prestiža ove institucije.

U ovom poglavlju smo imali prilike da vidimo osnovne karakteristike obrazovnog brenda i aktivnosti koje ih dodatno razvijaju i jačaju. Na prvi pogled nam se može učiniti da je vrednost brenda sinonim za kvalitet. Međutim, vrednost kao pojam prevazilazi pojam kvaliteta zato što ne zanemaruje afirmativne akcije kao što je to u slučaju kvaliteta. Ponekad se, radi etičke i vrednosne dimenzije, kvalitet mora žrtvovati. To možemo da vidimo na primeru pozitivne diskriminacije Roma prilikom upisa u osnovno ili srednje obrazovanje. Zbog ovakvih dimenzija, zaključujemo da vrednost i kvalitet nisu sinonimi. Ono što smo takođe mogli da vidimo jeste da Veljković i Đorđević (2010) daju isti nivo važnosti karakteristikama brenda. Smatramo da je ovakvo posmatranje brenda svojstveno ekonomskom stanovištu, odnosno da su ovako navedene karakteristike brenda svojstvene organizacijama čija je funkcija ostvarivanje profita kroz plasiranje jedinstvenih proizvoda ili usluga. Aaker (1991) je u svom radu naglasio da su jezgro brenda njegove vrednosti, koje postoje zahvaljujući međusobnoj povezanosti prepoznatljivosti (*brand awareness & brand association*) i lojalnosti brenda (*brand loyalty*) i percipiranom kvalitetu (*percieved quality*).

Predmet ovog istraživanja su isključivo visokoobrazovne ustanove kojima nije primarni cilj sticanje kapitala, već naprotiv – usvajanje naučnih i stručnih znanja u specifičnim oblastima, razvijanje jedinstvenog stava prema svetu oko sebe, prihvatanje vrednosti karakterističnih za određene naučne discipline, učestvovanje u interdisciplinarnim aktivnostima, pružanje prilika za sve studente da pod istim uslovima steknu visoko obrazovanje i nastave učenje tokom celog života, podrška u formiranju budućih stručnjaka, pružanje doprinosa za stvaranje društva znanja i zadovoljavanje potreba korisnika. Zbog drugačije funkcije i ciljeva, smatramo da brendiranje visokoobrazovne ustanove prvenstveno mora biti *zasnovano na vrednostima* odnosno da se pripisane vrednosti fakulteta moraju videti u njegovim aktivnostima. Zbog svega navedenog, smatramo da se brend fakulteta gradi na vrednostima, dok preostale karakteristike brenda (identitet, prepoznatljivost i lojalnost) proističu iz naglašenih vrednosti fakulteta i implementiraju se u aktivnostima rada fakulteta.



Slika 15. Odnos karakteristika brenda u visokoobrazovnim institucijama

4. Vrednosti fakulteta

„Nastava nije ograničena na prenošenje znanja - nastava je vrednosna praksa čija srž treba da bude društveno i moralno zasnovana svest, ne samo o sopstvenom stanju, već i o stanju društva u celini. Stavljajući studente u nepoznati kontekst, izlažemo ih kako normama i vrednostima koje uče, tako i onima koje nisu trenutni predmet učenja“.

Davids & Waghid (2021: 22)

Vrednosti i sistem vrednosti su predmet istraživanja mnogih naučnih disciplina, kao što su matematika, ekonomija, antropologija, filozofija, andragogija, psihologija itd. “Odavno se verovalo da pojedinac, koji još nije oformljena ličnost, treba da se usmeri i obrazuje tako da postane zrela i moralna osoba koja će prihvatiti moralne ideale, verovanja, tradiciju, institucije i bitne figure u kulturi u kojoj živi” (Mihalakopoulos, 2007: 18). Zato se i proučavanje ovog fenomena dešava na mnogo nivoa i različitih aspekata - kulturološkog, društvenog, institucionalnog, organizacionog i individualnog (Arnaudova, 2007). S jedne strane, to može da bude problem za istraživače jer se, usled korišćenja različitih teorija, javlja mešavina logičke strukture u definisanju vrednosti, ali i prostor za posmatranje istog fenomena iz različitih perspektiva. U filozofskoj literaturi postoje različite škole mišljenja o prirodi vrednosti. Određene škole redukuju vrednosti na puko iskustvo, a ostale ih poistovećuju sa nečim što nas zadovoljava ili se smatra poželjnim. Postoje škole koje su vrednosti poistovetile sa interesima (Savićević, 2002). “Vrednost je ‘slika sveta’ tj. pogled na prirodu, čoveka, istorijska vremena, društvo, kulturu” (Avramović, 2007: 364). Grubo govoreći, vrednost može da bude bilo koji objekat (stvar, događaj, lična karakteristika, ponašanje) koji ima određenu materijalnu, duhovnu ili emotivnu važnost za individuu i društvo i utiče na njihovo ponašanje i akciju.

Svaka definicija obrazovanja uključuje i vrednosti. Obrazovanje treba da zadovolji društvene i političke ciljeve jedne države, ali i studentima pruži znanja o dostignućima, razvije njihove vrednosti, intelekt i samopoštovanje, što obrazovanje samo po sebi čini vrednošću. Fakulteti pripremaju svoje studente za svet rada i u njima neguju i razvijaju vrednosti društva u kome oni žive. Zato se smatra da su savremene vrednosti od vitalnog značaja za uspostavljanje obrazovne strategije i njeno ostvarivanje (Avramović, 2007). Dobro obrazovan student za XXI vek je onaj koji, osim što poseduje relevantno znanje, ima leaderske veštine, etičnost u donošenju odluka, poseduje kritičko mišljenje koje je zasnovano na vrednostima i tehnološki je pismen (Bassett, 2005). Osim što su fakulteti mesto za sticanje relevantnih znanja i veština za budućnost, u zavisnosti od svog stepena angažovanja, student može da razvije svoju ličnost, pripremi se za buduću profesiju, postane svestan značaja demokratije i obrazovanja za demokratiju. Ukoliko studenti imaju pozitivno iskustvo tokom studiranja, vide smisao u svemu što rade i stvaraju snažnu mrežu kontakata, vrlo je verovatno da će razviti osećaj pripadnosti fakultetu i između ostalog, osećaj prestiža. Sve navedeno, na jedan poseban način, utiče na sistem vrednosti studenta tako što ga razvija u svestranu ličnost koja vrlo racionalno doživljava svet oko sebe i spremna je da procenjuje okolnosti i situacije sa kojima se svakodnevno susreće.

Ovo poglavlje ćemo posvetiti upravo tome, odnosno šta vrednosti predstavljaju u svetu visokog obrazovanja, koje benefite student može da ima od studiranja i koje sve vrednosti može da prisvoji tokom navedenog procesa.

4.1. Šta su vrednosti?

Među osnovnim filozofskim kategorijama na kojima se temelje nauke o obrazovanju, kao što je andragogija, nalaze se vrednosti (Savićević, 2002). Vrednosti su oduvek predstavljale nešto što svaki čovek teži da ostvari. Značenje reči “vrednost” nikada nije odstupalo od svog latinskog korena “nešto što vredi” (Yasar, 2007; prema: Doğan, 2016). “Smatra se da termin potiče od latinske reči ‘valeo’ što znači jak, zdrav. Antički mislioci su koristili termine ‘aksios’, što znači dostojan, vredan; ‘ethos’ znači običaj i karakter i ‘time’, znači vrednovanje i poštovanje” (Pantić, 1977: 1). Teorijski posmatrano, nijedno pitanje iz oblasti obrazovanja koje se odnosi npr. na obrazovne potrebe, ciljeve i ishode obrazovnog procesa ili sadržaj programa, ne može da se razume bez smisla i suštine vrednosti. Filozofska disciplina koja se bavi teorijama vrednosti je aksiologija i ona se razvila tokom XIX i XX veka pod uticajem različitih škola

mišljenja. Iako se radi o fenomenu koji je svoju filozofsku disciplinu dobio relativno kasno, koreni problema vrednosti dosežu do antičke filozofske misli.

Vrednosti se nekad određuju vrlo široko, kao željeni oblici ponašanja, a nekada pak prilično restriktivno, na nivou ideja o poželjnom, što je posledica razvoja i diferenciranja društvenih nauka. Njihova funkcija, kako vidi Petrović (1971) je značajna u donošenju odluka, rešavanju konflikata, određivanju ciljeva i sredstava, doprinose stabilnosti i predvidivosti ponašanja pojedinca, utiču na oblikovanje morala pojedinca i jačaju osećanje identiteta. *Raths, Harmin i Simon* (1966: 28; prema: Raths, n.d.) smatraju da je vrednost rezultat procesa koji zahteva mnogo toga. Pre svega *slobodnu volju*. Ako nešto treba da usmerava nečije odluke i život, bez obzira na to da li ga autoritet posmatra ili ne, to mora da bude rezultat slobodnog izbora. Vrednosti moraju slobodno da se izaberu da bi ih pojedinac zaista cenio. Ako ne postoji mogućnost izbora, proces vrednovanja se neće ni desiti. Iako nije precizirano koliko alternativa je potrebno da bi se nešto razmotrilo, možemo reći da što je veća mogućnost izbora, to će konačna odluka biti više zadovoljavajuća. S obzirom na to da je *izbor posledica pažljivog razmatranja svake alternative*, vrednovanje je pre svega refleksivan, a ne impulsivan ili ishitren proces. On je takođe i kognitivan proces jer zahteva razmatranje mogućih izbora i njihovih posledica. Vrednosti, kada su slobodno odabrane i prethodno dobro analizirane, predstavljaju predmet *ponosa i poštovanja*.

Kada vrednosti ispunjavaju prethodno navedene elemente, one zaslužuju *afirmaciju i potvrđivanje*. One *deluju na osnovu izbora* jer nisu samo verbalni izrazi, one se manifestuju u našem ponašanju. Vrednosti koje postoje u nečijem životu se često *ponavljaju* u različitim situacijama i okolnostima. One su obrasci našeg karaktera koje su konstantne tokom vremena. Prema navedenim autorima, svi ovi elementi moraju da budu prisutni kako bi se formirala vrednost kod pojedinca. Vrednosti ne mogu da se indoktriniraju ili usade niti se mogu uzeti u obzir ukoliko čine jedinu moguću opciju. One itekako mogu da se predvide, razumeju i razmotre na osnovu ponašanja. Ukoliko pojedinac misli da poseduje neku vrednost, a njeno delovanje se nije ispoljilo u različitim situacijama, onda možemo reći da to nije vrednost jer se, po ovoj koncepciji, ne manifestuje u svakodnevnom ponašanju pojedinca. Ovakvo definisanje vrednosti koje su izneli *Raths, Harmin i Simon* (1966) predstavlja integrativni pristup gde se povezuju osećanja, razmišljanje i ponašanje pojedinca kod koga se manifestuju vrednosti. Fokus je na procesu, a promišljanje i vrednovanje su isprepletani s obzirom na to da nastaju iz procesa predviđanja i promišljanja o mogućim posledicama bilo kog izbora. Konačno vrednosti predstavljaju ličnu stvar i one ne mogu da se prenesu pukom didaktikom na studente – njih moraju da konstruišu sami studenti jer transformacija nerefleksivnog iskustva i informacija u refleksivne vrednosti zahteva, po mišljenju autora, angažovanje pojedinca u procesima vrednovanja.

Posebno značajna tumačenja vrednosti iznedrili su predstavnici humanističke psihologije – *Piaget, Olport i Maslow*. Pojedinac ima veliki broj potreba koje ne mogu da se zadovolje izvan društvenog konteksta. Biološke potrebe za hranom, vodom, sigurnošću ili zdravljem se ostvaruju u ekonomskoj sferi društva, a socijalne potrebe za ljubavlju i pripadanjem se ostvaruju u sferi društvenog ili političkog odnosa. Samoaktualizacija, odnosno potreba za ličnim rastom i razvojem se dostiže u sferi kulture, obrazovanja i stvaralštva (Bognar, 2015). U svim navedenim društvenim sferama možemo da uočimo sisteme vrednosti kojima su regulisani načini zadovoljavanja potreba. Tako razlikujemo egzistencijalne, društvene i humanističke vrednosti. “Osnovna odluka njihovog učenja o vrednosti jeste da je čovek najviša vrednost. Izvor svih vrednosti nalazi se u čoveku kao najvećem dobru. Razvoj individualnosti čoveka nikada ne sme biti podređen nečem drugom niti ličnost sme biti sredstvo za dolaženje do nekog cilja izvan nje” (Kačavenda, 1983: 10). *Olport*-ov stav je bio da ljudi mogu da koriste sve stvari u životu kako bi svoje ciljeve ostvarili, osim svoje ličnosti. Za njega je vrednost “jedno uverenje na osnovu koga čovek najviše voli da dela. Tako je ona jedna kognitivna, jedna motorna i jedna duboka svojstvena dispozicija” (Olport, 1969: 579). *Maslow* ističe humanost kao najvišu vrednost i ističe da svaki pojedinac, bez izuzetka, teži da ostvari svoje potencijale i postane ono što može, bez obzira na to da li je svestan. Jednostavno govoreći, *Maslow* posmatra vrednosti kao odnos jeste i treba, odnosno u svakom pojedincu leže potencijali koje treba da ostvari.

Prilikom proučavanja fenomena vrednosti *Kneller* (1964; prema: Klemenović, Milutinović & Zuković, 2013: 182) razmatra tri pitanja: „1) da li su vrednosti objektivne ili subjektivne; 2) da li se one

menjaju ili su stalne; i 3) da li postoji hijerarhija vrednosti“. Pre svega, vrednost predstavlja nešto što je vredno za druge, zatim principe i standarde koje društvo posmatra vrednim i intrinzički poželjnim (Kiros, 1998). Predstavnici aksiološkog ontologizma kao što je *Hartman* (prema: Kačavenda, 1983) smatraju da vrednosti postoje objektivno izvan samog čoveka i odupiru se vremenu, bilo da ih pojedinac priznaje ili ne. *Halstead i Taylors* (2005) kada govore o prirodi vrednosti navode da one u svom značenju nemaju pojedinca već “nas”, odnosno društvo. Njih prati pretpostavka da kada pričamo o vrednostima ili stvarima koje su vredne, mi govorimo u javnom domenu jer verujemo da vrednosti koje delimo sa drugima, cenimo i usvajamo nisu preferencije samo jedne osobe, već društva uopšte. Takozvana javnost vrednosti i njena intrinzička priroda deljenja čini važan i centralni deo njenog značenja jer polazi od fundamentalnog uverenja da su ljudi u mnogim aspektima slični. Zato možemo da kažemo da postoje određene stvari koje su mrske ili štetne za sve ljude. Ono što fundamentalno ljude čini sličnima je ono što im omogućava da saosećaju jedni sa drugima, a mogućnost saosećanja čini moral kao odliku ljudskog života.

Imajući sve ovo u vidu, *Halstead i Taylors* (2005) vrednosti posmatraju kao principe, fundamentalna uverenja, ideale, standarde ili životne stavove koji deluju kao opšti vodiči za ponašanje ili donošenje odluka. *Shaver i Strong* (1976) imaju identično viđenje da pomoću vrednosti, ljudi procenjuju druge (ljude, objekte, ideje, akcije i situacije) kao dobre, vredne i poželjne, ili suprotno – bezvredne i loše. Suprotno ovakvom viđenju, predstavnici aksiološkog subjektivizma posmatraju vrednosti isključivo kao ljudske karakteristike. Vrednosni sudovi se svode na izraze subjektivnog dopadanja ili emocija (Kačavenda, 1983). Tako autori, kao što su *Rath, Harmin i Simon* (1996) vrednosti posmatraju na ličnom nivou kao verovanja, ponašanja ili osećanja na koja je individua ponosna i spremna javno da ispolji bez bilo kakvog pritiska. Određena vrednost može da bude jako važna za jednu osobu, ali ne i za ostale. *Cvetković i Kasagić* (1999) su istog mišljenja da su vrednosti subjektivni osećaj koji pridajemo nekom objektu i koji ne mora da se poklapa sa društvenim značenjem, pa stilovi života takođe čine deo ovog pojma.

Komparacijom objektivnih i subjektivnih vrednosti bavila se i *Todorova* (2007) koja vrednosti vidi kao ukupnost kriterijuma i ciljeva koji su neminovno karakteristični za svako organizovano društvo, čine suštinski deo duhovnosti i pojedinca u tom društvu, a pokazuje se kroz odnos sa drugima. Iako različite nacije imaju svoje vrednosti koje se reflektuju na njihov način života i prioritete koji im pomažu da prežive, *Todorova* smatra da postoje nepromenljive vrednosti koje su deo čitavog čovečanstva, bez obzira gde se oni nalaze. “Univerzalne vrednosti su one koje formiraju ideal savršenog čoveka, naglašavajući najvažnije duhovne i praktične kvalitete. Istovremeno, savršena osoba može da poseduje vrednosti i kvalitete koji se vezuju za konkretnu istorijsku situaciju u kojoj živi. Ipak, one su prolazne jer reflektuju trenutni standard društva” (*Todorova*, 2007: 145). Neki autori (*Fronidizi*, 1971) smatraju da vrednost ima geštalt kvalitet. “Geštalt naglašava jedinstvo mnoštva. To nije ekvivalent za zbir delova, iako ne može egzistirati bez njih. Geštalt ne obuhvata samo formu, već i sadržaj. Iz toga proizilazi da je vrednost kao geštalt kvalitet sinteza objektivnog i subjektivnog, koja se manifestuje i ima smisla samo u ljudskim situacijama. „To znači da su vrednosti uvek situacione i da od toga zavisi i njihova hijerarhija” (*Savićević*, 2002: 112). Polemike oko subjektivnosti i/ili objektivnosti vrednosti su dovele do zaključka da vrednost treba da se manifestuje povezanošću objekta i subjekta, odnosno da vrednost ima kako subjektivne, tako i objektivne karakteristike, u zavisnosti od konteksta i situacije.

U literaturi se često vrednosti mogu izjednačavati sa vrednosnim orijentacijama (*Mikanović*, 2013). Vrednosne orijentacije *Pejatović* (1994: 32) definiše kao “relativno stabilan kompleks opštih principa (pojedinca i/ili društva) kojim se hijerarhijski organizuje niz odnosa između čoveka, odnosno njegovih dispozicija i objekta, odnosno njegovih svojstava kojima zadovoljava (ili može zadovoljiti) neku od ljudskih potreba”. Vrednosti se usvajaju kroz proces socijalizacije pri čemu najvažniju ulogu imaju porodica, obrazovne institucije i društvene i istorijske okolnosti u kojima pojedinac živi. Dakle, one imaju opštiji karakter jer podrazumevaju vrednosni odnos pojedinca prema nekome/nečemu. Sa druge strane, bitna odrednica vrednosne orijentacije je usmeravanje ličnosti prema aktivnostima ili ciljevima koji imaju značajnu integrativnu ulogu u razvoju ličnosti i od njih zavisi izbor ciljeva i definisanje kriterijuma procene nekog postignuća kao (bez)uspešnog. Za razliku od vrednosnih orijentacija, vrednosti su više artikulisane i imaju određenu koncepciju. „Iz svega proizilazi da je lakše razvijati vrednosne orijentacije nego menjati

vrednosti pojedinca“ (Mikanović, 2013: 57). Kačavenda (1983) posmatrajući hijerarhijski odnos ova dva pojma, primat daje vrednosnim orijentacijama za koje smatra da su svojevrsna hijerarhijska organizacija vrednosti.

Pregled mnogobrojnih gorenavedenih definicija nam govori da treba da pravimo jasnu razliku između ličnih vrednosnih sudova i preferencija i “istinskih” vrednosnih sudova koji imaju racionalniji karakter. Generalno, procenjivačke činjenice (npr. znanje je dobro ili krađa je pogrešna) su objektivne vrednosti ako se kreiraju nezavisno od uverenja i drugih stavova različitih subjekata. Dakle, objektivne vrednosti postoje bez obzira na želje i osećanja pojedinca. Po svom karakteru, one su planetarne i smatraju se realnostima izvučenim iz prirode samog univerzuma (Savićević, 2002). Takve vrednosti su dobrota, istina, lepota, obrazovanje. “Na primer, ako je znanje dobro samo po sebi, bez obzira na to da li ljudi zaista uče ili žele to da rade, možemo da kažemo da je činjenica da je znanje dobro” (Raibley, 2014: 4438). Dakle, obrazovanje i učenje su objektivne vrednosti jer čine dobro po sebi, nezavisno od nagrade ili dobitka koje donose. Nasuprot tome, evaluativne činjenice su subjektive ako na njihovo postojanje utiču verovanja ili stavovi subjekata. Vrednosti koje stvara čovek su subjektivnog karaktera i instrumentalne jer se koriste za dobijanje određenje koristi i zadovoljstva.

Dakle, vrednosti predstavljaju jedan kontinuum (Halstead & Taylors, 2005) gde je na jednom ekstremu pogled na vrednosti kao set subjektivnih kriterijuma za donošenje odluke koji je povezan sa relativističkim stavom da se nijedan sistem vrednosti ne može pokazati boljim od drugih. Koreni ovakvog razmišljanja leže u jakom osećaju individualizma u zapadnim društvima i mišljenju da su vrednosni sudovi samo način izražavanja ličnog mišljenja jer nisu podložni proveru. Na potpuno drugom delu kontinuumu je pogled na vrednosti kao apsolutne koje se primenjuju svuda i oduvek. Na ovaj način, ljudsko ponašanje i delovanje je uvek dobro ili loše, bez obzira na okolnosti. Na sredini kontinuumu se nalaze određene vrednosti kao što su patriotizam, jednakost svih građana ili zaštita prava životinja koje imaju objektivni kvalitet jer neka društvena uređenja i obrasci ponašanja promovisu dobrobit više od drugih. Stoga se ove vrednosti mogu istražiti na sistematičan i objektivnan način iako je jasno da su društveno konstruisani i da mogu da variraju tokom vremena i među različitim društvima.



Slika 16. Grafički prikaz vrednosti po Halstead-ovoj teoriji vrednosti

Kada govorimo o tome da li su vrednosti stabilne ili promenljivog karaktera, u literaturi je uočljiv konsenzus među autorima. *Mannheim* (1970) smatra da su vrednosti relativno stabilne dispozicije koje se stvaraju u određenim životnim fazama. Svaka generacija diktira drugačiji tempo i životne uslove, a kao posledica toga je implementacija novina u život. Pod uticajem promenjenih društvenih okolnosti, menjaju se i percepcije generacija, te otuda ljudi koji pripadaju novoj generaciji imaju drugačiji pogled na svet i prioritete u životu. Zbog toga ovaj autor smatra da su vrednosti proizvod društva. “Generacije su, prema tome, oblikovane ključnim socijalnim, kulturnim, ekonomskim i političkim događajima koji oblikuju pojedince u ključnom periodu njihovog razvoja. Ako su pripadnici jedne generacije u svom formativnom periodu izloženi ratovima, ekonomskoj krizi, nacionalnim katastrofama, ova iskustva će bitno uticati na njihov vrednosni sistem” (Bešić, 2014; prema: Dinić, 2017: 41). Prema ovom mišljenju, nakon što se vrednosti oblikuju, one ostaju trajne i stabilne determinante ponašanja pojedinaca do kraja života. Zato kao takve, vrednosti zauzimaju centralno mesto u strukturi ličnosti.

Kneller (1964) je istakao da se vrednosti mogu posmatrati kao apsolutne (trajne) i varijabilne (promenljive). “Apsolutne vrednosti su nepromenljive; one se ne menjaju ni generacijski, ni zavisno od društvene strukture. One u suštini ostaju stalne; ono što danas smatramo pogrešnim, bilo je pogrešno i za ljude koji su živeli pre hiljadu godina” (Savićević, 2002: 108). Slaže se sa mišljenjem *Mannheim*-a da se određene vrednosti menjaju u skladu sa društvenim promenama i kao odgovor na čovekove potrebe i proživljena iskustva. One se formiraju kao proizvod interakcije čoveka i društva u kome živi, što nam govori da nemaju u potpunosti stabilnu strukturu već su, u određenim okolnostima, podložne promenama.

Zaključak koji nam se sam nameće jeste da je veoma teško izabrati samo jednu definiciju vrednosti. Imajući u vidu pak ono što čini vrednosti sa andragoškog aspekta, one moraju da budu definisane odnosom objekat – subjekat. Ako pođemo od pitanja gde sve mogu da se nađu vrednosti, one su u čoveku, predmetu ili pojavi i u njihovom međusobnom odnosu. U ovom radu, vrednosti posmatramo kao “dijalektičko jedinstvo društveno i lično poželjnih, relativno stabilnih dispozicija subjekta, s jedne strane i (vrednovanih) svojstava objekta, sa druge” (Kačavenda, 1983: 17). Dakle, za razliku od npr. motiva, stavova ili crta ličnosti, vrednosti su uvek poželjne. Ovako shvaćene vrednosti imaju svoj kognitivni, motivacioni emocionalni aspekt. Među autorima postoji slaganje da su vrednosti relativno stabilna odnosno trajna kategorija, što ne isključuje mogućnost za njihovu promenu tokom vremena. U okviru njih se odigravaju i promene u obrazovnom procesu i sadržaju.

4.2. Vrednosti i njene teorijske klasifikacije u svetlu obrazovanja odraslih

Vrednosti kao teorijski konstrukt su činile fundamentalno pitanje filozofije još u *Platon*-ovom vremenu, iako se uobičajena upotreba ovog termina pojavila tek u XIX veku. Pre toga, vrednosti su bile predmet rasprave u formi dobra, prava, lepote, vrlina, obaveza, morala i rasuđivanja (Pauls, 1990). Kao i kod svakog fenomena, različita saznanja o vrednostima eminentnih filozofa kao što su *Lotze*, *Meinong* *con Ebnfels*, a kasnije *Scheler* i *Dewey* su utemeljila nekoliko teorija vrednosti. U literaturi možemo uočiti sledeće teorije (Gewirth, 1985; Dunn, 1983; prema Pauls, 1990: 7):

1. *Deskriptivne teorije vrednosti* - Opisuju šta je suština vrednosti. One nastoje da opišu vrednosti koje poseduje većina ljudi. Deskriptivne teorije vrednosti se pretežno nalaze u društvenim naukama.
2. *Normativne teorije vrednosti* - Donose sudove o tome šta treba da bude „carstvo vrednosti“. Zapravo, ove teorije iznose tvrdnje o tome šta predstavlja dobro ili moralno ponašanje za pojedinca i društvo; i
3. *Meta-normativne teorije vrednosti* - Analiziraju i vrednost i vrednovanje. One definišu npr. šta je dobrota, odnosno šta znači da je nešto dobro ili ima tu vrednost i koji kriterijumi se mogu koristiti kako bi se to uočilo. Meta-normativne teorije daju osnovu za deskriptivne i normativne teorije vrednosti.

Za početak, ako posmatramo širi kontekst, vrednosti mogu da variraju u odnosu na različite aspekte ljudske egzistencije. *Perry* (1954) carstvo vrednosti (*realms of values*) ilustruje na sledeći način: 1) moralnost; 2) umetnost; 3) nauka; 4) religija; 5) ekonomija; 6) politika; 7) zakon; i 8) kultura ili etika. U literaturi se mogu uočiti različiti kriterijumi za njihovu klasifikaciju. U ovom delu, mi ćemo akcenat staviti na one klasifikacije koje nam mogu biti značajne za razmatranje sa stanovišta obrazovanja odraslih.

Jedna od najpoznatijih podela vrednosti jeste ona na *društvene* (kolektivne) i *individualne* (lične). Ono što se najčešće ističe u njihovom odnosu jeste da su one međusobno uslovljene i da se preklapaju, ali nikada u potpunosti (Pejatović, 1994). “Individua je stvaralac, nosilac i realizator vrednosti, koje u društvu objektivno važe kao nadindividualne i nezavisne od stava pojedinaca, jer one izražavaju zajedničke potrebe njegovih pripadnika. Međutim, kao što se u kolektivnim interesima nalaze ostaci individualnih interesa, tako se ni u društvenim vrednostima ne iscrpljuju sve individualne vrednosti. Kao što nema individue bez društva, tako nema ni individualnih vrednosti bez društvenih i obrnuto... Sve vrednosti imaju individualnu i društvenu komponentu” (Tanović, 1967: 92-93). Pejatović (1994) smatra da ova klasifikacija vrednosti može da bude posebno značajna za andragogiju jer na ovaj način možemo da analiziramo vrednosti koje zajednica ima prema obrazovanju odraslih, zatim koje vrednosti se javljaju

u odnosu pojedinca prema obrazovanju i učenju odraslih i kako one utiču na njihovo ponašanje. Sličnu podjelu navodi *Dembo* (n.d.; prema: Petrović, 1971: 43) koja razlikuje vrednosti prema stepenu njihove usvojenosti na 1) *priznate* vrednosti (drugi ih žele, ali ih lično pojedinac ne želi); 2) *prihvaćene* vrednosti (one koje se žele); i 3) *posedovane* vrednosti (koje karakterišu ličnost, odnosno njenu situaciju).

Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (u daljem tekstu: *OECD*) je u svojim publikacijama istakla da će stavovi i vrednosti biti ključna komponenta za učenje mladih u 2030-im godinama jer im pomažu da se kreću ka budućnosti koju oni žele. Vrednosti se odnose na principe i uverenja koja utiču na nečiji izbor, ponašanje ili akciju ka individualnom i društvenom blagostanju. Znanje, veštine i stavovi studenata se razvijaju međusobno sa vrednostima, posebno u okruženju kada su obrazovne institucije i radno okruženje etički, kulturološki i jezički raznoliki. U tome još veći značaj imaju znanje, veštine, stavovi i vrednosti. U saradnji sa zainteresovanim stranama, *OECD* je vrednosti klasifikovao u 4 kategorije (OECD, 2019: 4):

- Lične (eng. *personal*) vrednosti koje su povezane sa tim ko smo mi kao osobe i na koji način vodimo smislen život i ispunjavamo svoje ciljeve;
- Socijalne (eng. *social*) vrednosti se odnose na one principe koji utiču na kvalitet međuljudskih odnosa. One uključuju kako se neko ponaša prema drugima, kako upravlja interakcijom i kako rešava sukobe;
- Društvene (eng. *societal*) vrednosti definišu prioritete različitih kultura i društava, zajedničke principe i smernice koje uokviruju društveni poredak i institucionalni život. Ove vrednosti traju kada su ugrađene u društvene i institucionalne strukture, dokumente i demokratsku praksu i kada se potvrđuju kroz javno mnjenje;
- Ljudske (eng. *human*) vrednosti imaju mnogo toga zajedničkog sa društvenim vrednostima, ali su one definisane kao one koje se odnose na dobrobit čovečanstva i rasprostranjene su duž različitih nacija i kultura. Mogu se poistovetiti sa duhovnim vrednostima koje se generacijski prenose i često su artikulisane u međunarodnim konvencijama kao što su Univerzalna deklaracija o ljudskim pravima i ciljevima održivog razvoja Ujedinjenih nacija.

Inglehart (1990, 1997; prema: Hansen & Tol, 2003) iza sebe ima opsežnu literaturu u kojoj predstavlja svoju teoriju i indeks za praćenje i objašnjenje promena vrednosnih orijentacija u različitim društvima. On polazi od ideje da se kultura može meriti, pri čemu mu je glavna teza da napredna industrijska društva prolaze kroz linearnu promenu sa materijalističkih ka postmaterijalističkim vrednostima tako da promene u vrednosnim orijentacijama pojedinca dovode do promene dominantnih vrednosti na nivou populacije. „U svojim radovima *Inglehart* polazi od hipoteze socijalizacije prema kojoj se vrednosti usvajaju u formativnom periodu i hipoteze oskudice prema kojoj nedostatak materijalne sigurnosti uslovljava naginjanje ka materijalističkim vrednostima“ (Inglehart, 1992; prema: Dinić, 2017: 53). Što je manja ekonomska i fizička nesigurnost, to se brže materijalističke vrednosti menjaju takozvanim neekonomskim brigama – postmaterijalističkim vrednostima. Tada, najznačajnije vrednosti postaju veća sloboda, društvena jednakost, samoizražavanje, učesće u donošenju društvenih odluka i poboljšanje kvaliteta života (Davis & Devenport, 1999). Dalje, promene uzorkovane većim stepenom obrazovanja populacije, širenjem masovnih medija i informacija koje svakodnevno razvijaju intelektualne veštine populacije, vode ka autonomiji pojedinca što za posledicu ima preispitivanje autoriteta nad ljudima i težnju ka individualnoj slobodi. Razvoj ovih vrednosti dalje doprinosi društvenim, rodnim, religijskim i drugim promenama.

Tanović (1967) pravi razliku između *primarnih* (egzistencijalnih) i *sekundarnih* (vrednosti nadogradnje) vrednosti. S obzirom na to da primarne vrednosti izražavaju zadovoljavanje bazičnih potreba, njih možemo da vežemo za niže nivoe obrazovanja. Sa druge strane, sekundarne vrednosti simbolišu zadovoljavanje duhovnih potreba koje možemo svrstati u obrazovane sadržaje vezane za hobi – aktivnosti, obrazovanje za treće doba. Interesovanje za istraživanjem vrednosti je značajno podstakao *Rokeach*-ev rad (Dinić, 2017). On je smatrao da čovek poseduje relativno mali broj vrednosti i to u nekom stepenu razvijenosti, a razlike među ljudima proizilaze iz stepena važnosti koji oni pridaju pojedinim vrednostima. “Reći da neka osoba poseduje vrednosti isto je što i reći da ona ima trajno uverenje da je neki model ponašanja ili egzistencije poželjniji od svih ostalih načina ponašanja i egzistencije” (Rokeach, 1973; prema Kačavenda, 1983: 13). *Rokeach* (1973; prema: Dinić, 2017) vrednosti deli prema nekoliko

kriterijuma. „Najpre ih deli na *terminalne* i *instrumentalne* vrednosti. Terminalne vrednosti predstavljaju krajnje ciljeve, ideale – udoban život, uzbudljiv život, usavršavanje, svet mira, jednakost, porodična sigurnost, sloboda, sreća, unutrašnja harmonija, ljubav, nacionalna sigurnost, spas duše, samopoštovanje, društveno priznanje, pravo prijateljstvo, mudrost. Instrumentalne vrednosti se odnose na način života, kao što su ambicioznost, širokogrudnost, sposobnost, hrabrost, pomirljivost, uslužnost, kreativnost, nezavisnost, promišljenost, logičnost, odanost, ljubaznost, pouzdanost” (Dinić, 2017: 50). Za Rokeach-a terminalne vrednosti mogu da imaju lični (fokusirane na sebe, intrapsihičke) ili socijalni karakter (socio-centrirane, interpersonalne). Sa druge strane, instrumentalne vrednosti mogu da budu moralne i vrednosti kompetencije. Moralne vrednosti su zasnovane na socijalnim normama, po prirodi su interpersonalne i njihovo kršenje izaziva osećaj krivice zbog lošeg delovanja. Vrednosti kompetencije imaju lični aspekt, pokrivaju samoostvarenje pojedinca, a njihovo kršenje izaziva sram zbog lične nekompetentnosti. Drugim rečima, ponašati se odgovorno vodi ka osećaju da se ponašamo moralno, dok ponašanje na logičan, razuman ili kreativan način vodi ka osećaju kompetentnosti (Pavlović, 2009). Na osnovu mnogobrojnih istraživanja, izgradio je merni instrument “*Rokeach-eva* studija vrednosti” sačinjen od 36 vrednosti koji su mnogi autori koristili kao inspiraciju za razvoj sopstvenog instrumenta (Alargić, 2012).

Tabela 1. *Rokeach-eva* lista vrednosti (Rokeach, 1973; prema: Alargić, 2012: 32-33)

Terminalne vrednosti	Instrumentalne vrednosti
Udoban život (prosperitetan život)	Ambiciozan (marljiv, teži uspehu)
Uzbudljiv život (stimulativan, aktivan život)	Otvorenog uma (slobodnog uma)
Osećaj ostvarenosti (trajni doprinos)	Sposoban (kompetentan, efikasan)
Mir u svetu (bez sukoba i konflikata)	Veseo (razdragan, zabavan)
Lepota (lepota prirode i umetnosti)	Uredan (čist, pažljiv)
Jednakost (bratstvo, jednake mogućnosti za sve)	Hrabar (bori se za svoja uverenja)
Porodična sigurnost (briga o bližnjima)	Milostiv (spreman da oprost drugima)
Sloboda (nezavisnost, sloboda izbora)	Uslužan (radi za dobrobit drugih)
Sreća (povezanost)	Iskren (istinoljubljiv)
Unutrašnja harmonija (bez unutrašnjih konflikata)	Maštovit (istraživački, kreativan)
Zrela ljubav (seksualna i duhovna intimnost)	Nezavistan (oslanja se na sebe, samodovoljan)
Nacionalna sigurnost (zaštita od napada)	Razuman (inteligentan, racionalan)
Zadovoljstvo (život pun zadovoljstava, opuštenost)	Logičan (konzistentan, racionalan)
Spasenje (večni život)	Brižan (emotivan, nežan)
Samopoštovanje (samouvažavanje, dignitet)	Poslušan (uvažava, drži se pravila)
Socijalno uvažavanje (poštovanje drugih, divljenje)	Ljubazan (dobrih manira, uctiv)
Pravo prijateljstvo (bliski prijateljski odnosi)	Odgovoran (pouzdan)
Mudrost (zrelo razumevanje života)	Samokontrolisan (samodisciplinovan, suzdržan)

Kada se vrednost usvoji, ona postaje integrisani deo sistema vrednosti gde je svaka od njih pozicionirana po prioriteta čineći hijerarhijsku organizaciju. “Razne životne situacije zapravo provociraju dve ili više vrednosti koje su često u konfliktu jedna s drugom (npr. sukob između jednakosti i slobode). Vrednosni sistem stoga predstavlja naučenu organizaciju pravila za donošenje odluka i razrešavanje konflikata – između načina delovanja ili krajnjih ciljeva kojima se teži” (Pavlović, 2009: 7). Ova podela nam omogućava da razumemo kako odrasli polaznici, pa i studenti, mogu da razlikuju ciljeve i sredstva u svom obrazovanju. Na primer, obrazovni napori za studenta mogu da predstavljaju sredstvo

za postizanje konkretnog cilja (novi kontakti) ili mogu sami po sebi biti cilj (zadovoljstvo zbog učenja nečeg novog).

Pantić (1981; prema Dinić, 2017: 49) kroz svoje viđenje, u neku ruku, integriše sve prethodno navedene teorije klasifikacije vrednosti i to na: „1) poreklo vrednosti (individualne i institucionalne), 2) specifična funkcija vrednosti u životu pojedinca (prilagođavanje u užem smislu, spoznajna funkcija i funkcija samoaktualizacije); 3) stepen opštosti vrednosti (specifične preferencije, uverenja i akcije nasuprot generalizovanim stavovima i životnoj filozofiji); 4) stepen usvojenosti vrednosti (deklarisane vrednosti koje održavaju socijalnu poželjnost i stvarne vrednosti koje upravljaju ponašanjem); 4) stepen udaljenosti od subjekta (konkretne koje su emocionalno važne subjektu nasuprot apstraktnim koje su udaljene od subjekta i na koje se gleda s distance); i 5) lokacija vrednosti (subjektivne i objektivne)“.

Na osnovu pregleda različitih teorija i klasifikacija vrednosti, na *Kneller*-ovo pitanje da li postoji hijerarhija vrednosti možemo da zaključimo da hijerarhija vrednosti zavisi od filozofske orijentacije samih autora. Naime, neki od njih se jasno drže strukture vrednosti, a neki smatraju da su empirijske vrednosti značajnije u odnosu na ostale jer pomažu pojedincu da se prilagodi materijalnoj stvarnosti. Takođe, poneki autori ne pristaju na uspostavljanje takvog hijerarhijskog konstrukta ističući da su sve vrednosti instrumentalne. One se smatraju značajnom komponentom kulture, ali i same ličnosti jer doprinose celovitijem sagledavanju društvenih i psiholoških pojava, uključujući i društvo u celini, kulturu i pojedinca.

4.3. Obrazovanje kao vrednost i vrednosti obrazovanja

Vrednosti se pojavljuju ne samo u međunarodnim obrazovnim dokumentima, već i u nastavnim planovima i programima širom sveta. Opšte je poznato da je obrazovni sadržaj podržan skupom eksplicitnih ili implicitnih vrednosti koje studenti vrlo lako mogu da osete na osnovu ličnog iskustva i kroz njihov doživljajavaj o organizacionoj kulturi obrazovne institucije. Imperativ koji je formulisao *Nietzsche* (1984) da svi treba da budemo oni koji jesmo je zapravo parafraza stiha “Uči i postani koji jesi“. Ove rečenice govore da je pojedinac satkan od mnogo potencijala koji mogu, ali i ne moraju, da se ostvare u realnim društvenim i socijalnim uslovima. Još davno je *Platon* postavio tezu o odnosu tehnike i vrednosti kao *mythos* iliti nešto što je zajedničko misaono dobro oko čega postoji saglasnost i *techne* (veštine, umeća) koja je druga čovekova priroda, vrednosno neutralna i povinuje se vrednostima koje posreduje *paidea* (Radojčić, 2014). Sadržaj tih vrednosti je sklon promenama i njihovo “treba“ svaka zajednica sebi postavlja.

Jarvis (2002) je svojevremeno isticao da se današnjica zasniva na kulturnom i obrazovnom imperijalizmu koji nameće znanje, tehnologiju i savremene vrednosti. Obrazovanje postaje glavno oružje kako bi se obezbedila kontrola nad informacijama i vrednosti usmerile i oblikovale u određenom pravcu. „Savremeni svet je u dubokoj krizi, možda najdubljoj otkad postoje pisana svedočanstva. Čudovište ideološke koncepcije i sredstva za zaglupljivanje masa pokazali su svu zastrašujuću snagu razaranja temelja društva. Od naroda se pravi stado, na raznim stranama se podstiče retrogradna plemenska svest. Umesto građanina, koji je zakoračio na istorijsku scenu, sve više je podanika; umesto ljudi na kormilu država koji imaju široke vidike, sve više je ‘vođa’ koji su zabrinuti samo za lično bogaćenje, na osnovu beskrupuloznog korišćenja političkih mitova“ (Đorđević, 2006: 26-27). Iako Đorđević i *Jarvis* posmatraju obrazovanje kao vrednost koja je uticajem različitih faktora izgubila važnu etičku dimenziju, Savićević (2002: 114) u obrazovanju ipak vidi vrednost kao njegovu humanističku orijentaciju koja u svojim osnovama ima određen sistem. Nosioци vrednosti u obrazovanju su pre svega porodica, a onda obrazovne institucije, profesori, polaznici i društvo u celini.

U andragoškoj teoriji se vrednosti razmatraju u kontekstu definisanja ciljeva obrazovanja, izbora obrazovnog sadržaja, kreiranja plana i programa, odabira didaktičkih metoda i tehnika, ali u kontekstu razmatranja prirode profesije andragoga. Tradicionalne teorije obrazovanja nisu povezivale vrednosti sa obrazovnim procesom, odnosno nije se smatralo da su učenje i obrazovanje odraslih deo šireg kulturnog prostora jednog društva koje je mnogostrukim nitima povezano sa vrednostima. Kada se promišlja o odnosu vrednosti i obrazovanja, Savićević (2002) pravi distinkciju između pedagoškog i andragoškog procesa. U procesu učenja i obrazovanja mladih, opšteprihvaćen set vrednosti se formira izvan

obrazovnog procesa i prenosi se na učenike bez velikog otpora. Nasuprot tome, u andragoškom procesu se traži kritička evaluacija ovih vrednosti i, po potrebi, njihovo preispitivanje i preformulacija. U andragoškom radu, ovo promišljanje o vrednostima predstavlja kontinuiran proces. Stoga Savićević (2002) zaključuje da rad na vrednostima i sa vrednostima u obrazovanju odraslih predstavlja stvaralački akt.

Danas su vaspitno-obrazovni procesi složeniji jer se odvijaju u različitim formama i vidovima, u različitim grupama i agensima, ali fakulteti i dalje predstavljaju kreatore i čuvare akademskih vrednosti. Mladi ljudi danas ne usvajaju vrednosti koje preporučuje kultura, tradicija i njihovi roditelji, već su im važne njihove lične preferencije i želje koje se možda ne podudaraju sa navedenim. "Društvene vrednosti kao što su solidarnost i tolerancija se nalaze na poslednjem mestu na vrednosnoj skali mladih, dok su liberalne vrednosti kao što su slobodno preduzetništvo ili ostvarivanje profita na samom vrhu skale" (Todorova, 2007: 146). Sa aspekta starijih generacija, idealna osoba treba da bude marljiva, štedljiva i skromna. Obrazovni ideal takođe reflektuju kao ideju besprekorne i uspešne individue. Todorova (2007: 150) smatra da nasleđivanje obrazovnih vrednosti među generacijama treba da bude kontinuirano, a sledeća najveća dostignuća obrazovne tradicije trebati uzeti u razmatranje:

- Vraćanje epistemološkim idealima i iskustvu antičkih Grka po pitanju jedinstva sveta;
- Civilizacija treba da ima jaku želju za većom društvenom pravdom, čistijem okruženju, iskrenim i moralnim međuljudskim odnosima i brigom o čitavoj planeti;
- Reorijentacija obrazovanja ka individualnosti svakog polaznika/studenta. Humanizam treba da bude esencija ljudskog smisla, a ne da se civilizacija meri ekonomskom jačinom;
- Fokus treba da bude na glavnim vrednostima savremenog obrazovanja – potrebno je shvatiti da su ljudi deo cele biosfere i da imaju odgovornost prema budućnosti planete na kojoj živimo. Ali ono što je najvažnije jeste davanje prioriteta humanističkom razvoju i obrazovanju ljudi;
- Usmerenost naših napora ka planetarnom ujedinjenju čovečanstva s jedne strane, i raznolikosti kulturnih oblika s druge strane.

Dakle, nesumnjivo je da je obrazovanje vrednost i to ona univerzalna i večita. U čitavom svetu i svakoj zajednici su se oduvek prenosili znanja, norme, vrednosti, kompetencije, način na koji se nešto radi, način života - to je obrazovanje. Ono samo može da se pojavi u različitim formama i kulturološkim elementima. Vrednosti su podrška, pozadina obrazovnog procesa, ali i njen cilj. Ipak moramo da pravimo razliku između aksiološke osnove obrazovanja (eng. *Education value – orientation*) i promocije vrednosti putem obrazovanja (*Values oriented education*). Prvu paradigmu su zasnovali Kluckhohn, Parsons i Strodtbeck u kojoj su vrednosti premise jednog kulturnog sistema vrednosti. Ovakav način obrazovanja je strukturiran prema prirodi čoveka, te tako obrazovanje označava obim i limite po pitanju dobrog ili lošeg u ljudskoj prirodi. Obrazovanje u različitim kulturama je na specifičan način povezano sa sistemom vrednosti: pohvala naspram kritike, autoritarnost naspram liberalnosti, disciplina nasuprot samoupravljanju ili poštovanje pravila nasuprot kreativnosti su samo od nekih vrednosti. Osim toga, obrazovanje može da promoviše različite vrednosti, što je suština drugog viđenja. Glavni cilj obrazovanja treba da bude kreiranje posvećenog građanina koji će odgovorno da obavlja svoj posao i pomoći u razvoju svoje zemlje. Da bi mogli da se razvijaju kao korisni građani, oni kontinuirano moraju da teže ka svom unutrašnjem razvoju. Imajući to u vidu, vrednost obrazovanja za korisnike obrazovnih usluga „leži“ u njegovoj (Maričić & Đorđević, 2012):

- *Relativnosti* - Obrazovanje je za korisnike relativna veličina koja ne može da se meri numeričkim pokazateljima. Za nekoga je obrazovanje unutrašnja želja, instrument za ostvarivanje ciljeva ili pak beskorisno gubljenje vremena;
- *Subjektivnosti* - Korisnik procenjuje vrednost obrazovne usluge na osnovu ličnog iskustva prilikom korišćenja iste ili/i prikupljanjem informacija iz okruženja o npr. kvalitetu studijskog programa koji obrazovna institucija nudi. Samim tim ne možemo reći da je obrazovanje objektivna kategorija;
- *Komparaciji* - Komparativna vrednost obrazovanja se određuje poređenjem koristi koje nude obrazovne institucije na tržištu, a koje zadovoljavaju istu potrebu. Korisnici prilikom

donošenja odluke o izboru obrazovne institucije, procenjuju korisnost obrazovnih programa, visinu školarine, prestiž institucije, kontakte koje mogu ostvariti i slično;

- *Vrednosti kao situacionoj kategoriji* - Vrednost obrazovanja može biti procenjena na različite načine, u zavisnosti od eksternih faktora koji utiču na elemente vrednosti. Na primer, vrednost državnih fakulteta neće imati istu važnost i značaj za studenta koji želi da završi studije brzo i lako i studenta koji želi da dobije relevantno akademsko znanje i širinu.

U teoriji i praksi možemo da se susretnemo sa pitanjem zašto je jedno znanje vrednije u odnosu na ostale. Savićević (2002) je pokušao da odgovori na ovo pitanje suprotstavljajući dve škole mišljenja koje *obrazovanje vide kao instrument*, odnosno *unutrašnje vrednosti*. Tradicionalno viđenje, ili prva škola mišljenja obrazovanje i učenje odraslih posmatra kao sredstvo za postizanje definisanih ciljeva koji su prvenstveno važni za pojedinca, a onda i za društvo. Student vidi korist od obrazovanja jer će nakon stečene diplome moći da nađe adekvatan posao i sebe materijalno osigura. Uloga profesora je da zadat i prethodno definisan sadržaj prenese na polaznike i ispredaje sve što se od njega očekuje planom i programom. Ova teorija smatra da mladi, tokom formalnog obrazovanja, treba da nauče ono što će im biti korisno i neophodno u poslovnom, društvenom, političkom i privatnom životu. S druge strane, obrazovanje se može posmatrati kao vrednost sama po sebi. „Polazna osnova sastoji se u činjenici da odrasli učenik nastoji da putem obrazovanja i učenja razvija sopstvenu ličnost. Činioci koji podstiču na učenje i obrazovanje imaju unutrašnju vrednost“ (Savićević, 2002: 116). U ovoj situaciji, student će upisati određeni fakultet jer veruje će mu on razviti samosvest, kritičnost prema svetlu, proširiti njegova interesovanja i omogućiti da upozna pojedince sličnih interesovanja i mišljenja. Obrazovanje kao unutrašnja vrednost je ništa drugo nego obrazovanje putem koga se postaje u potpunosti ličnost pa u svojoj esenciji ima kreiranje čoveka i izgradnju karaktera.

Druga značajna tema u andragogiji jeste pitanje usmerenosti obrazovanja i učenja. Konceptija *samousmerenosti* se zasniva na dobrovoljnosti učenja, dok se na drugoj strani kontinuuma nalazi *spoljna usmerenost* (Savićević, 2002). Konceptija *samousmerenosti* se zasniva na prvom principu u andragogiji, na shvatanju da je odrasla osoba dovoljno zrela i samostalna da može sama da prosudi o ciljevima i benefitima obrazovanja i odredi koje su to vrednosti koje želi da usvoji. Nasuport tome, spoljna *samousmerenost* pretpostavlja da dominantna klasa ima pravo da odraslama uliva dominantne vrednosti klase, ali na takav način da se one uopšte ne dovode u pitanje.

Ono što zaključujemo je da priroda obrazovanja i učenja zavise od vrednosti koje je društvo prihvatilo i želi da promoviše. Vrednosti se javljaju kao osnova za kreiranje obrazovnih ciljeva jer ciljevi obrazovanja treba da se zasnivaju na elementima koji se smatraju poželjnim u društvu i u konkretnoj fazi razvoja pojedinca. Iako postoje nekoliko ključnih vrednosti koje su u literaturi najviše spominjane u kontekstu visokog obrazovanja, važno je da svaka od njih bude ravnomerno promovisana i operacionalizovana kroz aktivnosti bilo koje obrazovne institucije. U nastavku ćemo detaljnije obrazložiti vrednosti fakulteta koje ćemo koristiti u našem istraživanju.

4.4. Vrednosti institucija visokog obrazovanja u XXI veku

Zašto su vrednosti sastavni deo visokoškolskih institucija? Zapravo, tamo gde se vrednosti poštuju i gde cvetaju, fakulteti ne samo što doprinose razvoju veština studenata i usluga u društvu, već maksimiziraju kapacitete studenata da razmišljaju i daju značajan i kreativan doprinos svojim životima, kao i životima drugih. Bez vrednosti, političke i kulturne funkcije fakulteta se znatno sužavaju, a svaka akcija i promena u fakultetskim aktivnostima se može posmatrati kao njegova destabilizacija. Kao što smo napomenuli u prvom poglavlju, savremene visokoškolske ustanove su pod ogromnim strukturnim i konkurentskim pritiskom usled komercijalizacije, globalizacije i disruptivne tehnologije. Udruženje *Scholars at Risk* (2017: 6) je identifikovalo pet osnovnih vrednosti koje čine sistem vrednosti jednog fakulteta: akademska sloboda, institucionalna autonomija, društvena odgovornost, jednak pristup prema svima i odgovornost. *Akademska sloboda* se ogleda od autonomije u vršenju istraživanja i objavljivanju rezultata do slobodnog akademskog izražavanja na fakultetu na kome se radi, slobode od institucionalne cenzure i prava učešća u profesionalnim ili drugim reprezentativnim akademskim telima. Određeni stepen slobode u donošenju odluka i akademskog rada predstavlja *institucionalnu autonomiju*.

Društvena odgovornost je dužnost svakog fakulteta da iskoristi svoju slobodu i prenese istinu, koja je u skladu sa etičkim i profesionalnim standardima, svojim studentima i odgovori na savremene probleme i potrebe društva. Upis i studiranje na fakultetu se zasniva na zaslugama i bez diskriminacije po bilo kom osnovu. Osim toga, *pravilan pristup* podrazumeva i aktivno pomaganje studentima nacionalnih manjina, osobama sa invaliditetom i drugim ugroženim grupama da se priključe sistemu visokog obrazovanja kako bi i oni mogli da ponude svoje znanje i talenat koji može da ima veliku vrednost za sam fakultet. To sve vodi do *odgovornosti* fakulteta, kao institucionalizovanog i transparentnog sistema pomoću kojeg država, profesori, osoblje, studenti i društvo u celini mogu da procene kvalitet i učinak fakulteta na zajednicu.

Promovisanje vrednosti fakulteta nudi mnoge benefite, uključujući i izbegavanje zamke zanemarivanja i uproščavanja rada fakulteta. Iako mnogi fakulteti imaju jasnu viziju i misiju iz kojih mogu da se uoče osnovne vrednosti na kojima počivaju, to nije dovoljno. Potrebno je aktivno širenje vrednosti fakulteta i izgradnja tradicije i kulture podrške u kojoj bi učestvovala sve zainteresovane strane. Posebni kapaciteti treba da se preusmere na pripremu fakulteta za odbranu vrednosti usled različitih incidenata u kojima, direktno ili indirektno, fakultet može da se nađe. Ovakav pristup je najbolji jer omogućava fakultetu da reaguje na incidente i blagovremeno ublaži štetu po instituciju i svoje studente, bez žrtvovanja važnih principa i vrednosti. “Najvažnije je da se, prilikom procene situacije, izbegne potencijalno štetan pristup na sve ili ništa... U slučaju koji uključuje jednog studenta ili člana fakulteta koji je prekršio akademsku slobodu, ukidanje celog programa ili nečinjenje će, u svakom slučaju, doneti štetu: u prvoj situaciji je to preterana reakcija, a u drugoj neadekvatan odgovor” (Scholars at Risk, 2017: 20). Preterano izlaganje jedne vrednosti fakulteta u odnosu na druge takođe može da naruši legitimitet fakulteta. Ukoliko je akademska slobodna značajnija od ostalih vrednosti na fakultetu, u konkretnoj situaciji npr. prilikom diskusije ili rešavanja konkretnog problema, članovi fakulteta koji su akteri situacije mogu nepotrebno da se udalje jer se ne poštuju vrednosti jednakog pristupa i društvene odgovornosti.

Naglasili smo da obrazovanje nije i ne treba da bude jednonamenski poduhvat koje je vrednosno neutralan (Marjanović, Domazet & Miljković, 2023). Umesto toga, obrazovni sistemi i fakulteti se bave svim glavnim ciljevima obrazovanja – pripremaju studente za održivo zapošljavanje nakon završenog fakulteta, upoznaju ih sa životom aktivnog građanina u demokratskim društvima, kroz različite aktivnosti (podučavanje, učenje i istraživanje) podstiču njihov lični razvoj i neguju svest celoživotnog učenja kako bi se naučeno stalno nadograđivalo. Ove vrednosti su pre svega komplementarne, a ne kontradiktorne. Mnoge od kompetencija koje čine pojedince privlačnim na tržištu rada im pomažu da budu aktivni građani i unaprede svoj lični razvoj. Zato možemo reći da obrazovanje kao vrednost ima dve strane „vrednosne medalje“ – *obrazovanje kao instrument ili proces* i *obrazovanost* kao rezultat tog procesa. Obrazovanje kao instrument/proces je, marketinškim rečnikom rečeno, usluga koju isporučuje fakultet, a vrednost je ono što student usvoji na tom putu. U našem istraživanju, *obrazovanost* kao rezultat fakultetskog obrazovanja počiva na sledećim vrednostima:

1. *Instrumentalne (upotrebljive) vrednosti* – Učenje i obrazovanje imaju instrumentalnu vrednost jer omogućavaju pojedincima da se, nakon sticanja diplome, zaposle i primene stečeno znanje u radnom okruženju;
2. *Intrinzičke (self) vrednosti* – Učenje i obrazovanje imaju unutrašnju vrednost za pojedinca jer razvijaju njegovu ličnost i kritičko mišljenje, osećaj pripadnosti i samopotvrđivanja;
3. *Društveno-odgovorne vrednosti* – Fakultet svojim vrednostima i obrazovnim procesom kreira i/ili utiče na ponašanje svojih studenata, stvarajući viziju budućnosti: postizanje određenog socijalnog uređenja, promovisanje autentične demokratije, zastupanje jednakosti među svim građanima i slično;
4. *Dodatne vrednosti* – Vrednosti koje su posledica aktivnosti upravljanja fakultetom: ekskluzivnost, dobar imidž, prestiž, statusni simbol i slično. Samim upisom na određeni fakultet, student se oseća vrednim i posebnim zbog statusa fakulteta.

S obzirom na to da je školovanje individualni put svakog pojedinca, jasno je da ishod ovog procesa zavisi od samog studenta, odnosa prema konkretnom predmetu i odnosa sa profesorima. Stoga će i razvoj sistema vrednosti kod studenata zavisiti od mnogo faktora. Ipak, iskustvo na fakultetu i prihvatanje njegovih vrednosti od strane studenata će itekako zavisiti od ljudske komponente, odnosno

zaposlenih koji ih „nose“ i isporučuju. *De Chernatony* sa saradnicima (2011; prema: Cicvarić Kostić & Štavljanin, 2020) navodi da zaposleni koji su pouzdani, responzivni, uveravajući, empatični i pojava (izgled) imaju veću šansu da pozitivno utiču na svoje korisnike. „Imajući u vidu značaj zaposlenih, može se naglasiti da su važni procesi koje ljudski resursi obavljaju u organizaciji, od izbora pravih ljudi, preko njihove obuke, obezbeđenja podrške u cilju povećanja posvećenosti zaposlenih, pa do održavanja zaposlenih u organizaciji. Zato su važne obuke zaposlenih za razumevanje vrednosti brenda i organizacije i njihove uloge u pozicioniranju brenda“ (Cicvarić Kostić & Štavljanin, 2020: 42). U nastavku ćemo detaljnije predstaviti svaku od opisanih kategorija vrednosti i način njihovog usvajanja i/ili ispoljavanja u fakultetskom okruženju.

4.1.1. Instrumentalne vrednosti fakulteta – Priprema studenata za buduću profesiju

Nema sumnje da su fakulteti i tržište rada blisko povezani. Poslodavci zapošljavaju svršene diplomce, studenti nastoje da unaprede svoju buduću karijeru pohađanjem fakulteta, a fakulteti svojim istraživanjima mogu da dovedu do formiranja novih ili uništenja postojećih industrija. Konačno, vlada koja ulaže u visoko obrazovanje želi da vidi njegovu ekonomsku isplativost (West, 2000). U današnje vreme, visoko obrazovanje ima instrumentalni karakter, odnosno uz pomoć akademske diplome koja garantuje ovladavanje veštinama “zapošljivosti”, student olakšano može da uđe u svet rada jer je opremljen neophodnim znanjima i veštinama za svoju profesiju.

Instrumentalni pogled na visoko obrazovanje je postao posebno usađen fenomen u anglosaksonske države (Lauder & Mayhem, 2020). Naime, veliki naglasak je stavljen na ulogu fakulteta u obezbeđivanju ekonomskog uspeha pojedinca, a onda i društva. Takvo učenje je usko i prvenstveno ima za cilj da obezbedi kvalifikaciju ili posao svršenom diplomcu, što nekada može da utiče na prisustvo i angažovanje studenata, opseg literature koja se obrađuje na predavanjima ili učešće u grupnim projektima tokom studiranja. “Uočena je jasna veza između visokog obrazovanja i ekonomije znanja kao stvaranja najboljeg mogućeg scenarija, u kojem potražnja za visokokvalifikovanim radom znači da će on biti dostupan svima onima koji imaju motivaciju i resurse da steknu dobro obrazovanje” (Lauder & Mayhem, 2020: 1). Jasan primer instrumentalne vrednosti fakulteta može biti modni program Univerzita *Kingston* koji radi u veoma bliskoj saradnji sa modnom industrijom - “naša saradnja sa industrijom je ključna za naš uspeh. Mi smo tu da služimo industriji, a naše aktivnosti su usmerene ka tome da diplomci dobiju zaista dobre poslove i postanu važne ličnosti u svetu mode” (Lauder & Mayhem, 2020: 1). *Chomsky* (1988) tvrdi da samo ona vrsta rada koja omogućava izražavanje individualnosti treba da bude pažnja fakulteta.

Intrumentalna vrednost visokog obrazovanja je posebno dobila na značaju pojavom treće tehnološke revolucije koja nas je uvela u proces globalizacije i kreirala informatičko društvo. Razvija se ekonomija koja svoju realnost zasniva na znanju kao najvažnijoj imovini zaposlenih i menadžera. Ovaj fenomen je *Drucker* (2000, prema: Bralić, 2012: 40) nazvao *ekonomijom znanja*. Intelektualna radna snaga čiji je osnovni pokretač znanje (društvo znanja) je „društvo koje stvara, deli i koristi znanje u svrhu napretka i boljitka svog naroda i to kroz nekoliko obeležja: prodor naučnih dostignuća u sve sfere društvenih aktivnosti, naučnost kao proizvodna snaga, diferencijacija novih oblika političkih aktivnosti (politika nauke i obrazovanja, politika celoživotnog učenja), razvoj privrednog sektora (proizvodnja i upravljanje znanjem), promena strukturne moći (tehnokratija) i intelektualci kao društvena klasa“ (Knežević, 2013; prema: Vrban, 2015: 45). Ekonomija znanja ima nekoliko osobenosti (Bralić, 2012: 41):

- *Bezgraničnost* – Znanje se kreće i putuje mnogo brže nego bilo koja druga vrednost ili roba;
- *Vertikalna društvena pokretljivost* – Omogućava svakom pojedincu da napreduje na društvenoj lestvici ukoliko poseduje odgovarajući obrazovni nivo;
- *Mogućnost uspeha (i neuspeha)* – Ne uspevaju u poslovnom svetu svi koji poseduju odgovarajuće znanje. Na uspeh utiču i ostali aspekti što govori o složenosti uzročno-posledičnih veza u ostvarivanju uspeha u društvu i ekonomiji znanja;
- *Nerivalna priroda* – Znanje ne može da se potroši, ono se uvećava korišćenjem i upotrebom u različitim kontekstima;
- *Nemogućnost kontrole* – Nakon što se znanje prenese ili podeli sa nekim, ono ne može da se kontroliše, posebno u okruženju informacionih tehnologija.

Dakle, ekonomija znanja, u odnosu na tradicionalnu ekonomiju, karakteriše izobilje informacija i znanja koje se zajednički koriste i brzo uvećavaju, a proizvodi sa velikim učinkom opredmećenog znanja donose zaradu jer poseduju dodatnu vrednost za korisnike usluga. Fakulteti učestvuju u kreiranju diplomca koji u takvom izazovnom okruženju, ne samo što može da se izbori, već utiče i deluje u njemu. Tome ide u prilog i činjenica da se u samom središtu ekonomije znanja nalazi intelektualni kapital. *Stewart* (prema: Bontis, 1998: 65) intelektualni kapital definiše kao „sumu svega što se u kompaniji zna, a što joj daje konkurentsku prednost na tržištu. To je intelektualni materijal – znanje, informacije, intelektualna imovina, iskustvo – koje može biti iskorišćeno za stvaranje bogatstva“. Integrišući nekoliko definicija, *Bralić* (2010: 235) intelektualni kapital definiše kao „ono znanje koje se može pretvoriti u profit i čini količinu i kretanje znanja koje poseduje organizacija“. On se sastoji od tri elementa (*Bralić*, 2010: 235):

- *Ljudski kapital* – Predstavlja srž intelektualnog kapitala i podrazumeva sva znanja i kapacitete, veštine i kompetencije, značajne odlike i potencijale, sposobnosti razvoja, prilagođavanja i inovacije koje poseduju članovi organizacije i ovaj kapital, između ostalog, poseduju i razvijaju fakulteti;
- *Socijalni kapital (relacioni kapital)* – Predstavlja uspostavljanje strukture, dinamičke veze i odnosa, utvrđene i delotvorne procedure koje omogućavaju zaposlenima da usvoje, koriste, čuvaju i unapređuju intelektualni kapital; i
- *Organizacioni kapital (strukturalni kapital)* – Predstavlja posed i imovinu organizacije kao i sistematizovano znanje (baze podataka, priručnici, uputstva, formalizovane strukture).

Instrumentalni karakter visokog obrazovanja ima svoja dva pojavna oblika koja su dijametralno suprotna. S jedne strane, studenti se pripremaju za istraživače koji će ostati pri fakultetu, razvijati naučne discipline i vremenom postati naučnici, asistenti i profesori. Sa druge strane, visoko obrazovanje je povezano sa zapošljavanjem u privredi jer fakulteti pokušavaju da predvide i planiraju programe koji doprinose razvoju deficitarnih kvalifikacija, a kao jedna od bitnih preokupacija fakulteta jeste i da diplomcima osiguraju dobre poslove u odgovarajućim profesijama (*Harvey*, 2010). Rast instrumentalnih vrednosti fakulteta je pratio masovnu ekspanziju visokog obrazovanja (*Lauder & Mayhew*, 2020). *West* (2000) recimo smatra da postoje dva načina na osnovu kojih fakulteti utiču na tržište rada: 1) fakultet kao poslodavac i 2) fakultet kao kreator istraživanja i razvoja. Većina studenata se nakon fakulteta odmah zaposli što ide u prilog činjenici da je diploma fakulteta važna komponenta u društvu. Kada govorimo o drugom uticaju fakulteta, uočeno je da fakulteti, ne samo što doprinose pripremi studenata za buduće profesije, već oni u saradnji sa visoko-tehnološkim organizacijama mogu da razviju klastere ozbiljnih konkurentskih ekonomskih sistema koje *Finegold* (1999) opisuje kao “samoodrživi visokokvalifikovani ekosistemi” gde su podele između formiranja veština i istraživanja između fakulteta i organizacija u potpunosti zamagljene.

U akademskim krugovima se često vodi debata o tome da li veštine zapošljivosti treba da budu deo nastavnog programa na fakultetima i jedna od njegovih vrednosti. *Barnett* (1994) misiju fakulteta kao pripremu studenata za rad kritikuje smatrajući da se na taj način ugrožava razvoj kritičkog stava studenta prema znanju i društvu u kome se on nalazi. Dodatno, skepticizam je izražen i u pogledu toga da li obrazovanje samo po sebi može da pruži smislenu pripremu za rad, tvrdeći da je iskustvo stvarnog sveta zaista važno, ali nedodirljivo u svetu fakulteta. *Harvey* (2010) smatra da ovde nije pitanje pružanja znanja, veština i vrednosti za svet rada, već integralno učenje koje treba da razvije kritične studente, dok veštine zapošljivosti čine njegov sastavni element. Sa stanovišta poslodavca, veoma je jasno da se od budućeg zaposlenog očekuju sposobnosti i stavovi koji dokazuju njegov intelekt, znanje, orijentaciju ka učenju i promenama, inicijativu i prihvatanje rizika, fleksibilnost i autonomiju. Svi ovi atributi su od posebnog značaja za studente diplomce jer im olakšavaju da se uklope u organizacionu kulturu poslodavca, da savesno obavljaju posao, razvijaju ideje i preuzimaju inicijativu i odgovornost da se nose sa organizacionim promenama. Sa druge strane, osim ekspertize i iskustva, poslodavci žele da njihovi zaposleni ispoljavaju i svoje lične atribute kao što su komunikacija, timski rad i interpersonalne veštine. Ovi atributi su potrebni za formalnu i neformalnu komunikaciju sa širokim spektrom ljudi, kako internim tako i eksternim; da ostvaruju prijatan odnos sa ljudima na svim nivoima u organizaciji kako bi bili u

stanju da kontinuirano održavaju odnose; da efikasno i paralelno rade u nekoliko timovima i da budu u stanju da se iznova prilagođavaju svoje uloge u zavisnosti od promenljive prirode radne situacije.

Iako se iskustvo studenata na fakultetu uglavnom odnosi na studiranje, određeni fakulteti svakodnevno kreiraju aktivnosti u cilju boljeg profesionalnog razvoja svakog od njih. Možda jedna od najznačajnijih usluga koju savremeni fakulteti pružaju jeste razvoj karijere u Centrima. Centri za razvoj karijere predstavljaju važan stub pozicioniranja fakulteta jer utiču na mobilnost i međunarodnu saradnju fakulteta. Zahvaljujući njihovom radu, studenti su usmereni i upućivani na stručne prakse i volontiranje, dodatno obrazovanje i aktivnosti pomoću kojih mogu da se steknu nove meke veštine. Osim toga, njihov rad se ogleda i u usmeravanju diplomiranih studenata i povezivanju sa potencijalnim poslodavcima, pružanju podrške prilikom donošenja odluke o daljem razvoju karijere studenata i slično. Konkretno, Univerzitet u Beogradu je 2006. osnovao Centar za razvoj karijere i savetovanje studenata kao svoju organizacionu jedinicu koji pruža sistem podrške studentima i diplomcima u razvoju znanja i veština koja će im biti značajna pri zapošljavanju ili daljem obrazovanju.

Centri za razvoj karijere veoma uspešno opremaju studente veštinama upravljanja karijerom, ali i preduzetničkim veštinama jer im redovno nude priliku za karijerno savetovanje, gde mogu da utvrde deficitarne veštine i dobiju savet na koji način mogu da ih unaprede - pohađanjem nekog kursa, praksom, društveno korisnim radom, studentskim posetama... U Portugalu je na jednom fakultetu organizovan seminar upravljanja vlastitom karijerom za studente postdiplomske studije kako bi polaznici unapredili znanja o sebi koja uključuju mapiranje vlastitih želja, razvoj kompetencija za planiranje karijere, veštine za donošenje kvalitetnih odluka, upoznavanje sa različitim oblicima samozapošljavanja i stručnog usavršavanja (Carneiro & Do Céu Taveira, 2011; prema: Kotlar, 2019). Dakle, usluge koje fakultet pruža, a vezane su za razvoj karijere su korisne za studente koji se suočavaju sa neodlučnošću u vezi sa razvojem sopstvene karijere i/ili za studente kojima su potrebne informacije o njima samima ili svetu rada kako bi razjasnili ciljeve obrazovanja i karijere. Studenti koji se bore s neodlučnošću kada je u pitanju njihov karijerni razvoj se suočavaju sa brigama koje sprečavaju njihov karijerni napredak, a koje mogu da obuhvate strah od (ne)uspeha, strah od roditeljskog neodobravanja, strah od donošenja „pogrešne“ odluke, strah od neodobravanja prijatelja i slično (Ilić, Janjić & Ilić, 2019). Zato savetnici pružaju interaktivno karijerno savetovanje pomoću kojeg se stvara prijateljski odnos između njih i studenata i lakše razvijaju uvidi u različite faktore koji utiču na planiranje i razvoj karijere.

Iako je umrežavanje svakodnevna praksa u poslovnom okruženju, ono je podjednako važno u obrazovnom okruženju, posebno na fakultetima koji sami po sebi predstavljaju sistem pojedinaca (studenata) koji deluju u okviru zajedničkog akademskog konteksta. Umrežavanje možemo da opišemo kao staru praksu uspostavljanja srdačnih odnosa sa ključnim ljudima koji imaju potencijal da pomognu studentima u razvoju karijere. Kroz ovakve aktivnosti, student izgrađuje i neguje lične i profesionalne veze kako bi izgradio sistem relevantnih informacija, kontakata i podrške u razvoju sopstvene karijere (Hwang, Kessler & Francesco, 2004). U suštini, umrežavanje se odnosi na izgradnju i održavanje odnosa sa ljudima koji mogu da dovedu do obostrane korisne razmene u nekom trenutku u budućnosti.

Obično rezultat razmene utiče na nečiji profesionalni razvoj. Na primer, prilikom odabira ili završetka određenog predmeta, student je u velikoj meri odgovoran za sopstven uspeh. Da bi to postigao, on komunicira sa svojim profesorima i kolegama putem različitih kanala komunikacije kako bi zadovoljio svoje potrebe. Brass (1984) veruje da postoji veza između umrežavanja i uspeha na fakultetu i izvan njega. Što je student više okružen „pravim ljudima“ to su mu veće šanse da postigne svoje akademske i profesionalne ciljeve, pa umrežavanje kao što je okupljanje sa drugim studentima izvan fakulteta i aktivna interakcija sa članovima fakulteta mu takođe mogu biti od koristi za iste ciljeve (Light, 2001). Kontakti ostvareni na fakultetu se često najbolji izvor informacija, posebno ukoliko su to pojedinci koji rade u oblasti koja interesuje studenta, jer mogu da podele svoja iskustva i nevolje oko posla, zatim im mogu reći koji tipovi ljudi su najuspešniji u toj oblasti i profesiji i daju druge korisne informacije koje često ne mogu da se nađu u knjizi ili priručniku. Umrežavanje takođe pomaže studentima u otkrivanju korisnih načina za isprobavanje potencijalne karijere kao što su stažiranje, volontiranje, privremeni projekti, kursevi i druge mogućnosti (Tullier, 2004). Kratkoročna i praktična iskustva su jedan od načina da student bude siguran da je izbor karijere pravi, a iskustvo koje se može dobiti zahvaljujući nekom kontaktu

povećava šanse da taj izbor bude nedvosmislen. Centri za razvoj karijere takođe mogu da usmere studente na ovakve prilike i iskustva.

Većina studenata upisuje fakultet zbog njegove instrumentalne vrednosti jer im daje veće šanse za zaposlenje tako što im razvija profesionalne kvalifikacije, preduzetničke i liderske veštine i omogućava da razviju mrežu kontakata koja će im pomoću u daljem profesionalnom razvoju. Iako fakulteti znaju da pripreme studente za tržište rada, moramo da napomenemo da se sve više fokus stavlja na filozofiju celoživotnog učenja i obrazovanja, odnosno da se profesionalno usavršavanje diplomaca nastavlja na postdiplomskim studijama. Fakulteti razvijaju znanja i veštine putem kratkih (master studije) ili dužih (doktorske studije) studijskih programa koji nesumnjivo doprinose širim potrebama privrede, ali i tek svršenim diplomcima (Thomas, Belfield, Marr & Rikowski, 1998). Osim toga, fakulteti osnažuju svoje studente da postanu kritični i samosvesni. "Osnaživanje studenata" je fraza koja je sve više zastupljenija u akademskim debatama kada je reč o budućnosti fakulteta.

4.1.2. Intrinzičke vrednosti fakulteta - Kritičko osnaživanje studenata

Fakulteti svoje studente posmatraju kao intelektualne izvršioce, a ne publiku koja se sa svim slaže. "Takvi fakulteti transformišu podučavanje i učenje u aktivan proces razumevanja. Omogućavaju studentima da prevaziđu uske granice 'sigurne' baze znanja svoje naučne discipline kako bi ga primenili na bilo šta sa čime se susretnu u svetu nakon formalnog obrazovanja" (Harvey, 2010: 14). Dakle u srži vrednosti fakulteta jesu i intrinzičke vrednosti koje se ispoljavaju kroz razvoj ličnosti, kritičkog mišljenja, kreativnosti i autonomije studenata.

Osnova ovakvog razmišljanja leži u liberalnom obrazovanju i tri fundamentalne liberalne vrednosti (Halstead & Taylors, 2005): 1) individualna sloboda (sloboda delovanja i sloboda od ograničenja u ostvarivanju sopstvenih interesa i obrazovnih potreba); 2) jednakost u poštovanju svih pojedinaca unutar obrazovne strukture (odsustvo diskriminacije po svim osnovama); i 3) dosledna racionalnost (zasnivanje odluka i postupaka po logičnoj osnovi). *Herbart* je govorio da "obrazovanje, kako bi imalo permanentan efekat, mora da učestvuje u razvoju karaktera studenata, osim davanja relevantnih informacija" (prema: Mihalakopoulos, 2007: 19). Osim važnosti razvoja moralnog karaktera pojedinca, *Herbart* je definisao pet moralnih ideala koji treba da predvode sve obrazovne aktivnosti. To su: unutrašnja sloboda, perfekcija, dobra volja, sloboda i pravičnost. Dakle, vrednosti koje se obično vezuju sa ovakvim obrazovanjem uključuju ličnu autonomiju, kritičku otvorenost, autonomiju akademske discipline, promovisanje različitosti, izbegavanje indoktrinacije i odbijanje da se fakultet prikloni bilo kakvoj definiciji shvatanja dobra. Racionalnost je osnovni obrazovni ideal koji "čini prodornijom slobodnu i kritičku potragu za razlozima u oblasti podučavanja" (Scheffler, 1973: 60). Negovanje racionalnosti kod studenta zahteva da se podučavaju kritičkom mišljenju i otvorenosti. Zajedno, ove vrednosti uključuju osnaživanje studenata da veruju i ostanu otvoreni za racionalnu i kritičku procenu i isključuju uzimanje ideja zdravo za gotovo čija se istina ne može objektivno dokazati. Kritičko ispitivanje svojih uverenja je najbolji način traganja za istinom.

Ono što je povezano sa slobodom i razvojem racionalnog razmišljanja jeste i razvoj lične autonomije. *Bailey* (1992) liberalno obrazovanje opisuje kao ono koje oslobađa pojedince od ograničenja sadašnjosti tako da studenti mogu da postanu slobodni birači onoga u šta će verovati i šta će raditi. U skladu sa navedenim *Dearden* (1972: 453) govori da je "osoba autonomna u onoj meri u kojoj ono što misli i radi u važnim segmentima svog života ne može da se objasni bez osvrta na njen um – njene sopstvene izbore, promišljanja, odluke, razmišljanja, rasuđivanja, planiranja ili rezonovanja". *Kleinig* (1982) pored izbora, u autonomiju studenata uključuje ličnu kontrolu i iniciranu delatnost. Možemo reći da postoje mnoge stvari na fakultetu koje će verovatno da doprinesu unapređenju lične autonomije kod studenata: širina znanja i razumevanje, svest o alternativnim verovanjima i životnim stilovima, racionalno odlučivanje, sposobnost promišljanja sopstvenom glavom i oslanjanje na razum, upoznavanje sa drugim poželjnim društvenim dispozicijama, samospoznaja i mašta. Lična autonomija studenata ne treba da se tumači previše usko, u odsustvu emocija. Naprotiv, u razumevanje autonomije studenata se u obzir moraju uzeti njihove emocije, potrebe, stavovi, preferencije, osećanja i želje.

Vrednost koja je jako važna u svakom kontekstu, pa i obrazovnom, jeste poštovanje jednakosti; ne samo jer nepoštovanje stvara razdor u društvu i prepreke za autonomni procvat pojedinca, već zato što čini osnovu za obrazovne politike koje se suprotstavljaju diskriminaciji u obrazovnom okruženju na osnovi rase, pola, etničke pripadnosti, nacionalnosti, vere, društvene klase ili seksualnog opredeljenja (Halstead & Taylors, 2005). Poštovanje različitosti, naravno, ne podrazumeva potpunu uniformnost studenata i zaposlenih na fakultetu, ona slavi različitost i jednake mogućnosti svih aktera u obrazovnom procesu. Međutim, *Halstead* i *Taylors* smatraju da jednake mogućnosti imaju dvosmislen karakter. "Ponekad se primenjuje na istinske pokušaje da se povećaju mogućnosti i šanse pristupa ugroženih grupa visokom obrazovanju, ali se istovremeno koristi i za opravdanje konkurentnog pristupa u kome su određene mogućnosti formalno dostupne svima, iako nejednakost među konkurentima otežava nekima da uspeju" (Halstead & Taylors, 2005: 23). Na najjednostavniji način, jednake mogućnosti u obrazovanju se ogledaju u tome da svi pojedinci imaju pravo na jednak pristup dobrima i resursima, tako da nema onih koji su nepravedno u nepovoljnom položaju u odnosu na svoje životne šanse.

Dakle, fakulteti koji neguju liberalne vrednosti su pre svega institucije koje nude racionalno ili intelektualno obrazovanje. Ovakvo obrazovanje pokušava da vodi osobu od informacija, preko znanja, do mudrosti. Obrazovane osobe moraju da imaju osnovne informacije o svetu oko sebe. Posedovanje velikog broja informacija i činjenica ne čini osobu obrazovanom. Pojedinač mora da pređe na drugu fazu, fazu znanja. Znanje predstavlja sposobnost pojedinca da naučeno može da prenese na ostale i razgovara o njemu. "Razlika između informacija i znanja je u tome što osoba koja poseduje informacije mora da ide korak dalje kako bi shvatila principe ili pretpostavke, uspela da analizira različite situacije i razvila sudove" (Elias, & Merriam, 2015: 23). Tek kroz sistem informacija i organizovanog znanja, pojedinac biva obrazovan. Mudrost može biti praktična i teorijska (spekulativna). Pomoću praktične mudrosti možemo da primenimo stečeno znanje na aktivnosti iz svakodnevnog života. Takva mudrost od studenta pravi dobrog građanina, roditelja ili zaposlenog. Sa druge strane, teorijska mudrost predstavlja promišljanje o najdubljim principima jedne oblasti i reorganizaciju veza i odnosa prema drugim oblastima. Teorijska mudrost je potraga za istinom o ljudskom životu i svetu oko njega i predstavlja rezultat kontinuirane posvećenosti učenju zarad učenja. Ovakva mudrost je svojstvena naučnicima, akademikima, umetnicima ili filozofima.

Intrinzičke vrednosti fakulteta nisu samo zastupljene u teoriji. Postoji mnogo primera iz prakse u kojima se one zaista oslikavaju. Međunarodni centar za akademski integritet (u daljem tekstu: ICAI) promovise akademski integritet i etiku kako u obrazovnim institucijama, tako i u društvu u celini. Ova organizacija veruje u važnost promovisanja diskusije o integritetu pa su razvili okvir fundamentalnih vrednosti kako bi se ovakvi razgovori olakšali i pomogli obrazovnim institucijama da svoje ideale sprovedu u delo. Originalno izdanje "*Fundamentalne vrednosti akademskog integriteta*" je objavljeno 1999. godine, a sada je doživelo i svoje treće unapređeno izdanje koje nastavlja diskusiju o akademskim vrednostima i primeni u praksi radi izgradnje kulture akademskog integriteta na nivou obrazovnih institucija. Artikulišući akademske vrednosti ICAI pokušava da ih uokviri tako da budu pozitivne i pragmatične. Akademski integritet ICAI (2021: 4) definiše kao "posvećenost šest osnovnih vrednosti: iskrenost, poverenje, pravičnost, poštovanje, odgovornost i hrabrost".

Iskrenost je jedan od preduslova za puno poverenje, pravičnost, poštovanje i odgovornost. Dok profesori i studenti tragaju za znanjem, oni moraju da budu iskreni prema sebi i drugima. Negovanje i praktikovanje poštovanja u učionicama, laboratorijama ili amfiteatru postavlja temelj za doživotni integritet. Institucije takođe moraju da se obavežu da će da budu iskrene prema studentima, osoblju, pristalicama i njihovim širim zajednicama, jer iskrenost na nivou fakulteta postavlja ton za sveukupni akademski poduhvat. Utemeljena kao vrednost, poštenje omogućava i podstiče razvoj poverenja. Poverenje se stiče vremenom, iskustvom i gradi se na osnovu dela važnijih od reči (International Center for Academic Integrity, 2021). Takođe, članovi akademske zajednice moraju da imaju *poverenje* u to da rad, bilo da govorimo o studentskom ili istraživačkom, nije falsifikovan i da se definisani standardi primenjuju ravnopravno na svakog pojedinca. Osećanje poverenja omogućava studentima i profesorima da sarađuju i da slobodno i bez straha dele informacije i cirkulišu nove ideje. Studenti pokazuju poverenje tako što dostavljaju predispitne obaveze koje su promišljenje, iskrene i poštene. Sa druge strane, postavljanjem

jasnih smernica za obaveze i ocenjivanje rada studenata, profesor zajedno sa fakultetom pokazuje da se poverenje ceni. Fakultet može da razvije i poverenje studenata tako što postavlja jasne i dosledne akademske standarde za nepristrasno istraživanje. Izvan akademske zajednice, razvijeno poverenje među fakultetima zajednicama omogućava da vrednuju i oslanjaju se na naučna istraživanja, nastavu i diplome.

Važne komponente *pravičnosti* uključuju predvidljivost, transparentnost i jasna očekivanja. Svi članovi akademske zajednice imaju pravo da očekuju jednak tretman, ali i dužnost da se prema ostalima ponašaju pošteno. Članovi fakulteta su pravični prema studentima kada jasno iznose svoja očekivanja, dosledno reaguju na nepoštenje i nepogrešivo podržavaju principe akademskog integriteta. Pravičnost kod studenata se može npr. videti ukoliko dostavljaju svoj originalan rad ili na odgovarajući način priznaju da je rad plagijat. “Nepriistrasni, dosledni i pravedni odgovori na kršenje nepoštenja i integriteta su fundamentalni za pravičnost u obrazovanju“ (International Center for Academic Integrity, 2021: 7). Tačna i nepristrasna evaluacija takođe igra važnu ulogu u obrazovnim procesima, uspostavljanjem poverenja među fakultetima i studentima.

Poštovanje u akademskim zajednicama je reciporčno i zahteva poštovanje prema sebi i drugima. Poštovanje sebe znači da se suočavamo sa izazovima tako da ne ugrožavamo sopstven sistem vrednosti. Ukoliko uvažavamo različito mišljenje i potrebu za razmenom, testiranjem i usavršavanjem ideja, možemo reći da poštujemo i uvažavamo druge. “Naučne zajednice postižu odlične rezultate kada postoji poštovanje članova zajednice i različitih, ponekad, kontradiktornih izraženih mišljenja. Najdinamičnija i najproduktivnija okruženja za učenje podstiču aktivno angažovanje, uključujući rigorozno testiranje, živahnu debatu i neslaganja oko ideja ublaženih uljudnošću i ljubaznošću prema onima koji ih iznose” (International Center for Academic Integrity, 2018: 8). Studenti pokazuju poštovanje kada koriste prilike da steknu nova znanja i preuzimaju aktivnu ulogu u svom obrazovanju, doprinose diskusijama, aktivno slušaju drugačija gledišta i rade najbolje što mogu. Fakultet pokazuje poštovanje prema studentima tako što prepoznaje ideje svojih studenata, pomaže im da se razviju davanjem potpune i iskrene povratne informacije o njihovom radu. Članovi akademskih zajednica iskazuju poštovanje priznavanjem intelektualnih doprinosa drugih naučnika kroz odgovarajuću identifikaciju i citiranjem izvora. Dakle, negovanje organizacione kulture u kojoj svi članovi pokazuju i uživaju poštovanje je individualna i kolektivna odgovornost.

Održavanje vrednosti fakulteta je istovremeno individualna odgovornost i zajednička briga. Zajednička *odgovornost* uvećava moć svih članova naučne zajednice za iniciranjem promena. Biti odgovoran znači suprotstaviti se lošem ponašanju, odupreti se negativnom pritisku vršnjaka i služiti ostalima kao primer. Odgovorni studenti rade na obeshrabrivanju i sprečavanju nedoličnog ponašanja drugih. Sa druge strane, odgovoran fakultet ne samo što kreira i sprovodi svoju obrazovnu politiku, već drži svoju reč i pridržava je se. Odgovorni fakulteti rade na tome da u potpunosti osiguraju obrazovni proces, pa čak i izvore finansiranja i vannastavne aktivnosti koje su u skladu sa misijom i dugoročnom vizijom fakulteta. Za razliku od svih prethodnih vrednosti, *hrabrost* je deo karaktera koji mora da se razvija i vežba kad god za to postoji prilika. Ona se često tumači kao nedostatak straha, iako u stvarnosti hrabrost predstavlja sposobnost pojedinca da deluje u skladu sa svojim vrednostima, uprkos strahu koji oseća. Studenti koji pokazuju hrabrost poštuju standarde akademskog integriteta čak i ukoliko postoji rizik od negativnih posledica, kao što je loša ocena ili odmazda od strane svojih vršnjaka. Među članovima fakulteta, hrabrost se manifestuje kao spremnost da sebe, studente i druge fakultete smatraju odgovornim za održavanje kulture integriteta kako je definisano u prethodnih pet vrednosti. Hrabri fakulteti usklađuju svoju politiku sa vizijom i misijom i razvijaju okruženje u kome se neguje integritet.

Akademski integritet je veoma važan jer treba da predstavlja temelj svake obrazovne institucije. Ipak, razvoj ovakve organizacione kulture zahteva akciju i posvećenost svih zaposlenih na fakultetu jer je za njen razvoj važan dobar balans između vizije i misije fakulteta, ali i poželjnih vrednosti. Akademski integritet zaista može da bude integralna komponenta fakulteta ukoliko zaposleni imaju svest o njegovoj važnosti. S obzirom na to da se fakulteti nalaze u različitim okruženjima i zadovoljavaju različite potrebe društva, stepen inkorporiranih intrinzičkih vrednosti u radu fakulteta će zavisiti od mnogo faktora. Promena organizacione kulture je dug proces i zahteva vreme i strpljenje, ali se svakako može ubrzati posvećenim učešćem studenata, zaposlenih, administracije i društva uopšte.

4.1.3. Obrazovanje za demokratiju – Društveno-odgovorne vrednosti

Demokratija ne predstavlja samo jedan oblik strukture i državnog uređenja vlasti, već se istim intezitetom zasniva i na određenom načinu života koji uključuje usvajanje i praktikovanje vrednosti. U Dewey-evim (1930) radovima možemo da nađemo objašnjenje demokratije koju osim kao oblik vladavine, posmatra i kao deo života, etičkih ideala i lične posvećenosti pojedinca. Prvi oblici ovakvog obrazovanja u Republici Srbiji vezuju se za drugu polovinu XIX veka kada su u njenom društveno-političkom životu do izražaja došle liberalne ideje (Minić, 2016). Kako su društvene institucije često mesto gde se odvijaju aktivnosti učenja poput prenošenja znanja u vidu vrednosti i normi, zadatak svih obrazovnih institucija, u većoj ili manjoj meri, tada postaje i pripremanje mladih za aktivno učešće u društvenoj zajednici i njihovo upoznavanje sa pravima i obavezama građana. Svaka od ovih institucija čini mesto gde se reprodukuje dominantna kultura i društvena struktura društva te, zajedno sa ostalim institucijama, daju identitet i svrhu u funkcionisanju jednog društva (Duerr, Spajic-Vrkaš & Martins, 2000). Dodatno, škole i fakulteti su deo birokratije koji zavise od rigidne strukture, zakona i podzakonskih akata.

Obrazovanje za demokratiju je ništa drugo nego interdisciplinarni i kontekstualni pristup nastavi i učenju za demokratske promene koji razvija kombinaciju specifičnih kognitivnih, afektivnih i praktičnih kompetencija koje studentima omogućavaju da bolje odgovore na potrebe demokratije i njene rizike, prihvate termine individualnog i kolektivnog kapaciteta za akciju i razviju povećanu svest o društveno važnim izborima. Govoreći o odnosu obrazovanja i demokratije Dewey (1930) je isticao da obrazovanje treba da pripremi mlade za nepredvidivu budućnost, razvije sposobnost prilagođavanja i pomogne im da ovladaju veštinama učenja. Savet Evrope (Kerr, 2013: 3) obrazovanje za demokratiju posmatra kao “obrazovanje, trening, podizanje svesti, informisanje, praksu i aktivnosti koje razvojem znanja, veština, razumevanja i razvojem stavova i ponašanja, jačaju studente da primenjuju i brane svoja demokratska prava i obaveze u društvu, cene različitost i zauzimaju aktivnu ulogu u demokratskom životu sa pogledom na promociju i zaštitu demokratije i zakona”. Demokratske vrednosti su uglavnom zajedničke za sva društva i obuhvataju ideale kao što su: jednakost, poštovanje, iskrenost, traganje za srećom, pravda, sloboda, saradnja, samopouzdanje, tolerancija, odgovornost, senzitivnost, mir, bezbednost, razvoj, perfekcija, efikasnost, patriotizam, raznolikost... (Delara, 2002; Cookson, 2001; Johnson, Johnson, Stevahn & Hodne, 1997; CIVITAS, 1991; Sergiovani, 1991; prema: Emir & Kuyumcy, 2007). Pravilno razumevanje ovih vrednosti i njihovog odnosa u kontekstu brzih promena i rizika je preduslov za produktivno i odgovorno učešće mladih u procesu demokratske rekonstrukcije.

Neke od osnovnih demokratskih vrednosti koje se promovisu u društvu su (Duerr, Spajic-Vrkaš & Martins, 2000: 59):

- *Ljudska prava i sloboda* – Univerzalnost, nedeljivost, prava i sloboda, međunarodni standardi ljudskih prava, međunarodno pravo o ljudskim pravima;
- *Demokratija i demokratski principi* – Demokratske slobode, institucije i procedure, predstavnička i participativna demokratija, vladavina prava, socijalna pravda, zaštita manjina, socijalna kohezija, stabilnost i bezbednost;
- *Građani* – Osnaživanje, odgovornost i aktivno učešće;
- *Civilno društvo* - Principi, institucije i procedure civilnog društva, osnaživanje civilnog sektora i odnos prema državi;
- *Globalizacija* – Nezavisnost i međuzavisnost;
- *Razvoj* - Održive promene.

S obzirom na to da obrazovanje ima važnu ulogu u razvoju demokratske kulture bez koje se društvo ne bi ponašalo demokratski, Savet Evrope je razvio *Okvir kompetencija za demokratsku kulturu* (RFCDC) koji čine znanja i veštine, stavovi i vrednosti koje mladi treba da razviju. Iako je jasno da se određene kompetencije mogu razvijati na različitim nivoima obrazovanja, obrazovni sistem svaku od ovih kategorija treba u nekoj meri da razvija kod svih studenata. Znanje ide u pratnji sa kritičkim razmišljanjem i ne možemo da ga posmatramo izolovano od veština, stavova i vrednosti. Ono što se posebno naglašava jeste da su vrednosti integralni deo obrazovanja koje se više razvijaju nego što se nasleđuju. Slične vrednosti smo imali prilike da vidimo u ovom poglavlju jer su zasnovane na istim idealima koje su deo

Evropske konvencije o ljudskim pravima. Iako sve navedene kompetencije možemo da naučimo i kroz neformalno obrazovanje i informalno učenje, formalno obrazovanje zajedno sa svojim programima ipak treba da zauzme primarnu ulogu u razvoju kompetencija za demokratsku kulturu.

Tabela 2. Okvir kompetencija za demokratsku kulturu (Unesco, 2018: 4)

Vrednosti	Poštovanje ljudskog dostojanstva i prava Poštovanje kulturne raznolikosti Poštovanje demokratije, pravde, jednakosti i zakona
Stavovi	Otvorenost ka kulturnoj raznolikosti, drugim uverenjima, pogledima na svet praksi Poštovanje Odgovornost Tolerancija Građansko mišljenje Samoeфикаsnost
Znanje i kritičko razumevanje	Znanje i razumevanje sebe Znanje i razumevanje jezika i komunikacije Znanje i razumevanje sveta
Veštine učenja	Veštine učenja Analitičke i kritičke veštine Veštine slušanja i posmatranja Empatija Fleksibilnost i adaptacija Komunikativne veštine Kooperacija Veštine rešavanje konflikta

Gutman (1982) smatra da je obrazovanje za demokratiju politički i obrazovni ideal koji se bazira na tome kako će se budući građanin pripremiti za svoje obaveze. “Šire gledano, može se definisati kao obrazovni proces i okruženje koje je kreirano tako da očuva demokratiju, promoviše kulturu zajedništva, razvije građanske odgovornosti, obaveze etičkog ponašanja i pojača globalnu perspektivu društva” (Lucas, 1994: 272). Cilj savremenih fakulteta jeste i razvoj demokratske ličnosti kod studenata. Fakulteti, s jedne strane obezbeđuju pojedincima da ravnopravno “ugrabe prilike” koje im se pružaju od obrazovnog sistema, a s druge ih (in)direktno uče principima demokratije. U obrazovanju, demokracija se temelji na *principu jednakosti* koji podrazumeva uvažavanje prava za sve bez obzira na njihov uzrast, pol, rasu, religijsku ili etničku pripadnost, materijalno stanje, sposobnosti i zdravstveni status i *principu participacije* koji podrazumeva slobodu mišljenja i izražavanja, aktivnog učešća u odlučivanju uz prihvatanje sopstvene odgovornosti (Minić, 2016). Svojim uticajem, fakulteti mogu da unaprede socijalnu inkluziju borbom protiv neprijateljskog odnosa prema ranjivim grupama i na taj način pomognu mladima da ostvare svoja građanska prava, nauče kako da sarađuju sa svojim sugrađanima, kritički procene medije i ojačaju njihovo osećanje pripadnosti društvu (UNESCO, 2018). Da bi socijalna inkluzivnost bila vidljiva i studentima, fakulteti treba da im obezbede mogućnosti (npr. novčana mogućnost kao što je upis na fakultet na teret budžeta države) da se razvijaju i ispune svoje želje, sve dok su one srazmerne njihovom potencijalu.

Pored razumevanja osnovnih demokratskih vrednosti koje mogu svakodnevno da se ispoljavaju u radu fakulteta, studenti razvijaju i pro-socijalne i proaktivne stavove koji su obično definisani u smislu

uključenosti ili posvećenosti nečemu što je priznato kao univerzalna vrednost u društvu. Među njima su: (Duerr, Spajic-Vrkaš & Martins, 2000: 60):

- Posvećenost principu univerzalnosti, međuzavisnosti i nedeljivosti ljudskih prava i sloboda;
- Vera u individualnu vrednost, dostojanstvo i slobodu;
- Posvećenost vladavini prava, pravdi, jednakosti u svetu razlika;
- Posvećenost miru i participativnom, nenasilnom i konstruktivnom rešavanju društvenih problema;
- Verovanje u korisnost demokratskih principa, institucija i procedura, kao i značaj građanske akcije;
- Poštovanje različitih kultura i njihovog doprinosa čovečanstvu;
- Pridržavanje principa pluralizma u životu;
- Posvećenost vrednosti međusobnog razumevanja, saradnje, poverenja i solidarnosti;
- Posvećenost borbi protiv rasizma, predrasuda i diskriminacije;
- Verovanje u važnost lične odgovornosti; i
- Posvećenost principu održivog ljudskog razvoja shvaćenog u smislu ravnoteže između društvenog, ekološkog i ekonomskog rasta.

Kao višedimenzionalni pristup, razvoj vrednosti zahteva poseban angažman profesora gde se njegova tradicionalna uloga menja tako da obrazovni proces predstavlja širok spektar mogućnosti za učenje koje postoje u društvu koje uči. "Ono prelazi granice fakulteta i zajednice i izaziva podele između formalnog i neformalnog obrazovanja, između nastavnih i vannastavnih aktivnosti, kao i između školovanja i socijalizacije. Stoga promovise i podstiče stalnu saradnju i razmenu uloga profesora i studenata" (Duerr, Spajic-Vrkaš & Martins, 2000: 61). Kako profesori svojim uticajem mogu da utiču na studente da počnu da razmišljaju i delaju demokratski? Profesori su organizatori višestrukih mogućnosti za učenje i predstavljaju most između društvenih resursa i njegovih korisnika tako što posreduju i olakšavaju pristup informacijama koje se tiču novih društvenih, tehnoloških i političkih izazova. Nastava tako postaje interaktivan proces u kome profesori i studenti pregovaraju o ciljevima obrazovanja i zajednički razmenjuju i dele svoja iskustva. Studenti se na predavanjima uče o konceptima multikulturalnosti, poštovanju razlika, negovanju prostora za promišljanje i angažovanje, širenju prijateljstva, praštanja i saosećanja. Tokom predavanja studenti razgovaraju o različitim fenomenima i njihovom efektu na društvo, marginalizovanim i potlačenim ciljnim grupama. Predavanja obiluju temama koje studente mogu da postave u poziciju drugih i iskuse konkretni doživljaj iz perspektive drugog.

Profesor prihvata sličnosti i razlike koje postoje među studentima i poštuje njihova prava, potrebe i interese. Sagledava probleme iz perspektive studenata i procenjuje ih bez predrasuda. Dobar profesor se dobro nosi sa kontroverznim pitanjima i izazovima dvosmislenih i složenih situacija i dobro integriše sopstvene prioritete u zajednički okvir pitanja i vrednosti na osnovu odluka studenata. Ukoliko veruje da stvari mogu biti bolje, profesor vidi sebe i studente kao aktivne učesnike u lokalnoj, nacionaloj i globalnoj zajednici i stvara prilike u kojima aktivno mogu da doprinosu promenama. Na taj način, studenti sa profesorima raspravljaju o tome kako se na najbolji mogući način mogu uključiti u društvo, sprovesti neku značajnu promenu, ali i uče kako da postanu saosećajni kada se ne slažu sa mišljenjima drugih i to prihvate sa ljubaznošću i poštovanjem. Konačno, profesor je spreman da prizna greške pred grupom, da od njih uči i otvoreno diskutuje o problemima koje ima skriveni kurikulum.

Dakle kada govorimo o ulozi profesora, možemo da zaključimo da nije dovoljno da on samo govori o različitosti, međusobnom poštovanju i ostalim demokratskim vrednostima koje su nasleđe našeg obrazovnog sistema. "Nastava nije ograničena na prenošenje znanja; nastava je vrednosna praksa čija srž treba da bude društveno i moralno zasnovana svest, ne samo o sopstvenom stanju, ali i o stanju društva u celini. Stavljajući studente u nepoznati kontekst, izlažemo ih kako normama i vrednostima koje uče, tako i onima koje nisu trenutni predmet učenja" (Davids & Waghid, 2021: 22). Iako je profesor uzor i model studentima, sve ostale aktivnosti sa kojima se studenti susreću na fakultetu takođe treba da budu zasnovane na demokratskim principa.

4.1.4. Zašto studenti žele prestižne fakultete? Dodatne vrednosti visokog obrazovanja

Za veliki broj studenata pohađanje prestižnog fakulteta nije samo još jedan izazov, već veliki cilj. Diploma sa takvog fakulteta zaista može odlično da izgleda na njihovom zidu jer studenti često svoj osećaj vrednosti mere njome. Mnogi roditelji su uvereni da je ulazak njihove dece u elitni fakultet od suštinskog značaja za njihov uspeh, posebno na planu karijere te su zbog toga spremni da urade ili potroše sve što je neophodno da bi se to dogodilo (Hargrave, 2023). Ova želja roditelja se najbolje može videti kroz skandal koji se desio u Sjedinjenim Američkim Državama 2019. godine poznat kao “*Varsity Blues*”⁷ kada su poznate ličnosti davale mito trenerima prestižnih koledža i ljudima u centrima za testiranje kako bi svojoj deci obezbedili upis. Iako neki smatraju da reputacija i dobar imidž fakulteta ne predstavljaju poseban faktor, oni zapravo „rađaju“ uspeh fakultetima jer se dobar glas daleko čuje. Što je fakultet prestižniji, to dobija više kandidata za upis i ima veću sposobnost da regrutuje impresivne studente i samim tim neguje selektivnu i raznoliku populaciju studenata.

Pohađanje prestižnog fakulteta ima posebne benefite po studente kada izađu na tržište rada. Pre svega, takvi studenti mogu da poseduju dodatne veštine koje se nagrađuju na tržištu, a rezultat su marljivog rada i studiranja na fakultetu. Takvi fakulteti posebno vode računa o nastavnom planu i programu pa stalno preispituju njihov kvalitet i stručnost svojih predavača. Osećaj prestiža među studentima je dodatno zastupljen jer imaju priliku da slušaju odlične predavače i eksperte u oblasti koja ih interesuje. Pismo ili preporuka od jednog poznatog i uvaženog profesora može otvoriti studentu različita vrata. Popularni i elitni fakulteti su u mogućnosti da angažuju zaista impresivne osobe uključujući profesore, istraživače ili umetnike koji su u samom vrhu svojih oblasti. Sa druge strane i sami profesori žele da budu deo elite i članovi bogate akademske zajednice u pogledu svojih kolega i studenata. Svi fakulteti danas imaju pristup odličnim digitalnim bibliotekama i značajnim resursima pa student vrlo brzo može izbliza da se upozna sa predmetom svojih studija. Ono što studenti posebno cene jeste pristup izvornim materijalima koji su važni za njihova istraživanja i proučavanje (Agapoff, 2020). Na primer, student istorije umetnosti koji pohađa predmet Rimska umetnost i arhitektura će imati nezaboravno iskustvo jer može da pogleda neizloženu umetnost u lokalnom muzeju koja nije dostupna nekim drugim studentima. Istog trenutka, on će se osećati posebno, jer ima retku priliku da teoriju poveže sa praksom i ono što uči u knjigama vidi golim okom.

Dalje, prestižni fakulteti imaju drugu funkciju od jednostavnog pružanja kvalitetnog obrazovanja. Danas je velika moć u imenima. Na konkurs za posao se prijavljuje više od stotinu odličnih kandidata, a u moru istih, dobro je isticati se među gomilom. S obzirom na to da su svi ostali kriterijumi jednaki, ono što ponekad na kraju može da odluči da li će svršeni student dobiti posao jeste mesto gde je išao na fakultet. Kao što sugerišu teorije signalizacije, ovakvi fakulteti poslodavcima pružaju signale koji sadrže informacije o kvalitetima i produktivnosti njihovih diplomaca. Za diplomce prestižnih fakulteta se veruje da imaju urođeni kvalitet samo zato što pohađaju taj fakultet, iako u trenutku zaposlenja poslodavac to ne može detaljno da proveriti. Stoga studenti svoj fakultet doživljavaju kao statusni simbol jer ih uvek vodi ka većoj koristi u svim aspektima (Kang, 2021). Takođe, prestiž fakulteta može da pomogne studentu da bude favorizovan u grupi i više povezan sa članovima unutar grupe. Ovaj fenomen se naziva *teorijom opravdavanja sistema* koja sugerise da ljudi svesno i nesvesno opravdavaju i održavaju postojeće društvene aranžmane, odnosno cene zasluge drugih ukoliko su nastale zaslugama koje je prethodno nekada napravilo društvo. Prestiž je društveni fenomen koji se dodeljuje objektima ili ljudima kada se nešto poštuje. Da bi nešto bilo prestiž, neophodno je da postoji generalno slaganje više ljudi unutar jedne zajednice. U našem slučaju, povezanost sa fakultetom studentu ili grupi studenata daje povišen status u odnosu na druge studente sa ostalih fakulteta.

Slava, reputacija, ugled, status i kredibilitet imaju vrlo slična značenja sa prestižom jer su kroz istoriju skretali pažnju na određene aspekte izvrsnosti i društvenog položaja dok se umanjuje značaj drugih (Blackmore, 2016). *Brewer, Gates i Goldman* (2002) tvrde da postoje ključne razlike u strateškim namerama fakulteta kada su u pitanju prestiž i reputacija. Za prestiž govore da se on meri u odnosu sa drugima, više je pod uticajem fakulteta, sporo se amortizuje, predstavlja “suparničko dobro” jer postizanje

⁷ <https://edition.cnn.com/us/live-news/college-admissions-cheating-felicity-huffman-lori-loughlin/index.html>

uspeha jednog fakulteta nužno znači da neki drugi trpi gubitak i podrazumeva potragu za nečim što je ograničeno u ponudi. Sa druge strane, reputacija je mnogo više pod uticajem korisnika usluga, može brzo da se poveća, ali i brzo nestaje ukoliko se kontinuirano ne održava i predstavlja “nerivalsko dobro”. Stoga fakultet može da stekne reputaciju koja nije na štetu svojih konkurenata.

Zato prestiž izražava dalje domete reputacije i sa sobom nosi dvostruke pojmove konkurentnosti i dvosmislenosti. “Ukratko, nešto je prestižno ukoliko se dovoljno ljudi, koji su dovoljno povezani da poznaju stavove jedni drugih, složi da je to prestižno. Da bi se to dogodilo, mora biti zadovoljen još jedan uslov – objekat koji teži ka prestižu mora da bude relativno oskudan” (Blackmore, 2016: 3-4). Ako svako može da bude student određenog fakulteta, to neće izazvati osećaj prestiža kod studenta, osim ako se predavanja i studije ne odvijaju u relativno zatvorenoj zajednici. Fakulteti mnogo ozbiljno shvataju svoj prestiž, te se trude da prezentuju svoja dostignuća u sve profesionalnoj formi komisija za unapređenje kvaliteta, a svoje studente uče kako da se predstave drugim fakultetima i poslodavcima. Na taj način fakultet pokazuje da zaista radi bolje od bilo kog drugog fakulteta.

Iako prestiž studentu daje poseban statusni simbol u društvu, moramo da budemo svesni da je život na fakultetima dosta složeniji nego ikada pre i da prestiž može destruktivno da utiče na važan resurs – akademsko osoblje. Prestiž postaje sve više značajan u odnosu na stepen ekonomskog pritiska koji se vrši na celokupan socio-kulturni sistem. Na fakultetima ne samo da se očekuje od akademskog osoblja da bude produktivnije, već i da priroda njihovog rezultata bude posledica spoljnih uticaja. Konkretno, ciljevi pojedinih istraživanja i atraktivnost teme se sve više favorizuju u odnosu na druge elemente. Jedan od važnih aspekata jeste motivacija ljudi i svaki pritisak na zaposlene može biti različito protumačen. Zato razumevanje onoga što je prestižno daje bolju verovatnoću da će se postići definisani ciljevi i razviti organizaciona inicijativa za promenu.

Osim svega navedenog, student se oseća posebnim jer pohađa fakultet sa mnoštvom studenata koji su veoma talentovani, pored toga što je većina njih prethodno imala zavidne rezultate u srednjoj školi. Popularni fakulteti imaju tendenciju da zaista privuku veliki broj različitih ljudi i sastave telo studenata sa različitim posebnim veštinama. Na primer, kolega sa Fakulteta muzičke umetnosti, pijanista, nije samo neko koje pohađao časove klavira i povremeno nastupao po lokalnim događajima i recitalima. Vrlo je moguće da se godinama takmičio, bio deo lokalnog ansambla i dobijao nagrade koje potvrđuju njegove muzičke veštine. Ili na Elektrotehničkom fakultetu; kolega je verovatno jedan od dobitnika nagrada na državnoj matematičkoj olimpijadi. Dakle samim ulaskom na fakultet, student se oseća ponosnim i posebnim što svoje veštine može da pokaže i podeli sa ostalim kolegama koji su izuzetno talentovani za različite stvari. Jer kao što smo pomenuli - izvrsnost rađa izvrsnost, pa zbog toga su fakulteti često rigorozni kada je u pitanju zaštita njihove reputacije i uveravaju ostale da primaju najbolje studente u državi i čitavom svetu.

Dakle, sve ovo o čemu smo govorili na jedan poseban način daje studentu osećaj pripadnosti, prihvatanja i povezanosti sa fakultetom na kome studira i ljudima sa kojima saraduje. Osim za dobrobit našeg mentalnog zdravlja, osećaj pripadanja igra važnu ulogu i u obrazovnom kontekstu. *Gudenov* (1993; prema *Ogundipe Akinbode*, 2022) osećaj pripadnosti fakultetu definiše kao meru u kojoj se studenti osećaju lično prihvaćeno, poštovano, podržano i uključeno od strane drugih u društvenom okruženju fakulteta. Pripadanje može da uključi i emocije razumevanja, poštovanja, povezanosti i važnosti. Koliko je važan ovaj osećaj, pokazuju istraživanja da pripadnost pozitivno utiče na uključenost, ponašanje i akademske performanse studenata (*Whedon*, n.d.). Kada se student oseća dobro na svom fakultetu, njegova uključenost u različite akademske aktivnosti se povećava, učestalost negativnog ponašanja se smanjuje, a akademski uspesi poboljšavaju. Takođe, osećaj pripadnosti vodi ka saradnji, rešavanju problema i boljem donošenju odluka. Kada studenti osećaju pripadnost, vrlo lako dele svoje ideje, samouvereno govore i u potpunosti doprinose uspehu fakulteta. Osećaj pripadnosti je ono što otključava moć i različitost kao značajnu vrednost fakulteta.

U ovom poglavlju smo imali prilike da vidimo da različite vrednosti uređuju život fakultetskog bitisanja. Iako se nekada definišu jako različito, vrednosti predstavljaju predmet ponosa i poštovanja kada su slobodno izabrane i kada su preferencije društva uopšte. One predstavljaju kriterijume po kojima

donosimo vrednosne sudove, a njihova subjektivnost/objektivnost zavisi od konteksta i situacije u kojima se procenjuju. Svaki autor prilagođava definiciju vrednosti u skladu sa potrebama svog istraživanja. Tako se u literaturi (Kluckhohn, 1962, Hills, 2002; prema Dinić, 2017: 44) unutar različitih područja nauke, mogu pronaći vrednosti kao „stavovi, norme, motivi, ciljevi, uopšteni oblici ponašanja, iskustveno usmeravani običaji ili tradicije, veze i odnosi među pojedincima, grupama, predmetima ili događajima“.

Pošto su obrazovanje i učenje, kao fenomeni u humanističkim filozofskim orijentacijama, jedni od ljudskih procesa koji postoje otkad je i čoveka, prirodno je da se u osnovi njih nalaze vrednosti. Na osnovu pregleda literature, zaključili smo da fakultet osim što nudi obrazovanost na osnovu teorijskog znanja i prakse, on razvija svestranu ličnost, koja u zavisnosti od aktivnosti na studijama i aspiracija studenata, formira jedan kompleksan sistem vrednosti. Tokom četiri godina studija, student može da se pripremi za buduću profesiju (instrumentalne vrednosti), razvije meke veštine (intrinzičke vrednosti), uključi u razvoj demokratskog društva (demokratske vrednosti) ili samo bude ponosan što pohađa popularan fakultet (dodatne vrednosti). Intezitet raspostranjenih vrednosti umnogome će zavisiti od oblasti istraživanja fakulteta, njegove vizije i misije, identifikacije zaposlenih sa fakultetom... Fakultet političkih nauka verovatno u svom radu više ispoljava demokratske vrednosti i iste neguje kod studenata, dok na Filozofskom fakultetu su zastupljenije intrinzičke vrednosti.

Međutim, koliko god se fakultet trudio da svoj posao radi na najbolji mogući način, najvažnije je da učini da se svaki student oseti kao dobrodošao i da svakodnevno ima osećaj pripadnosti. Istraživanje koje se bavilo ovom temom je utvrdilo da studenti završnih godina imaju najniži osećaj pripadnosti u poređenju sa studentima prve ili druge godine studija (Nwosu, Todman, Aina, Styrnol, & Hume, 2021). Zato kada je reč o razvoju i održavanju vrednosti, fakultet mora da razvije prilike i mogućnosti u kojima će studenti moći dodatno da se povežu sa njim. Fakulteti mogu da pomognu studentima da uspostave prijatnu saradnju sa osobljem promovišući odnose podrške i zajedničke vrednosti. Nedelja dobrodošlice i mesečni događaji su odličan način da se studenti upoznaju sa fakultetom i svime što se dešava na fakultetu. Zatim, prepoznavanje različitosti svakog studenta je od suštinskog značaja za funkcionisanje svakog fakulteta, a ujedno pomaže studentu da se istinski oseća posebno i značajno što je na tom mestu. Osoba koja najviše može da utiče na promenu mentaliteta studenata je profesor, te fakulteti posebno treba da neguju akademsko osoblje koje je organizator višestrukih mogućnosti za učenje i predstavlja most između društvenih normi i studenata.

5. Upravljanje procesom brendiranja u visokom obrazovanju

„Preživeti neće najsnažniji niti najpametniji, već promenama najprilagodljiviji“.

Charls Darwin (1859; prema: Chen, 2021)

Kako bi se izborili sa konkurencijom na obrazovnom tržištu, veliki broj fakulteta je krenuo da primenjuje savremene koncepte koji su nastali iz teorijskih postavki menadžmenta i marketinga. Naime, visokoobrazovne ustanove su shvatile da je za njihov uspeh potrebna primena jednog šireg, integrisanog pristupa u poslovanju koji je zasnovan na razvoju, dizajnu i implementaciji svih njenih procesa i aktivnosti. Iako je u početku brend menadžment korišćen za razvoj popularnosti materijalnih proizvoda, njegova svrha i mogućnost primene je brzo zapažena i na polju usluga. Menadžment, u njegovom najopštijem značenju čini osnovu svake organizacije i organizacijskog nivoa, a ostvaruje se kroz ključne funkcije planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole. Njegova humanistička dimenzija se vidi u institucijama koje se bave društvenim dobrom, kao što su fakulteti. Menadžment u visokom obrazovanju možemo da definišemo kao proces upravljanja resursima (ljudima, resursima za učenje i finansijama) visokoobrazovne institucije radi postizanja njenih ciljeva.

Jačanjem privatizacije i tržišne orijentacije u obrazovanju, upravljanje na fakultetu je danas prilagođeno saznanjima brendiranja, kako bi se na najbolji mogući način predstavili svojoj ciljnoj grupi. Samim tim brend menadžment fakulteta čini određen set aktivnosti koje fakultet sprovodi i njima upravlja kako bi se na obrazovnom tržištu lansirao kao brend tokom svog životnog ciklusa. Brend menadžment pomaže fakultetu da, osim isporučivanja obrazovne ponude, kreira posebna iskustva korisnika i njihovu satisfakciju koja proističe iz onoga što (budući) studenti osećaju, misle i deluju u dodiru sa fakultetom.

Dobar model upravljanja brendom fakulteta danas ne integriše samo funkcionalni i emocionalni doživljaj već se u obzir uzimaju emocionalni elementi koji posebno utiču na vrednost brenda, poverenje i lojalnost korisnika usluga. Zato je najvažniji posao svakog fakulteta da pravilno planira i sprovodi aktivnosti razvoja vrednosti brenda tako što će svakodnevno obogaćivati svoj identitet, jer brend kao ni osoba ne sme da postane dosadan, podrazumevajući i uobičajen. Centar ovog poglavlja će biti na prikazu različitih (stranih i domaćih) modela upravljanja obrazovnim brendom i njihovim mogućnostima primene u svetlu brendiranja fakulteta, kao institucije visokog obrazovanja.

5.1. Brendiranje i obrazovni menadžment u visokom obrazovanju

Engleska reč menadžment se prevodi kao upravljanje i nastala je od latinskog korena *manus*, što znači ruka. On je osnova svake organizacije i organizacijskog nivoa, a ostvaruje se kroz nekoliko ključnih funkcija: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolu. U ekonomskoj literaturi menadžment se najčešće definiše kao „proces koordinacije ljudskih i materijalnih resursa kako bi se postigli određeni ciljevi“ (Staničić, 2006: 12). Na ovaj način Staničić uokviruje suštinu menadžmenta koju Jurić (2004: 138) opisuje kao koordinaciju rada pojedinaca zbog učinkovitijeg postizanja ciljeva koje pojedinac samostalno ne bi mogao da postigne. Ova reč se dugo koristila za upravljanje stvarima, a tek kasnije za upravljanje institucijama i radnim procesima.

Humanističku dimenziju ovom pojmu daje *Drucker* (1992; prema: Avdagić, 2016: 4) koji smatra da se „menadžment bavi i ljudima, njihovim rastom i razvojem, vrednostima, društvenom zajednicom i svojim efektima na njih“. Shodno promenama savremenog društva, pojava menadžmenta u obrazovanju ili obrazovnog menadžmenta je očekivan rezultat istih. „Menadžment u obrazovanju se odnosi na primenu karakteristika i funkcija menadžmenta u obrazovnoj delatnosti – na svim nivoima obrazovne delatnosti, na nivou sistema obrazovanja, obrazovne organizacije/institucije i obrazovnog procesa“ (Alibabić, 2002: 40). Dakle, menadžment u obrazovanju možemo da posmatramo na najmanje dva nivoa (Alibabić, 2007: 4): upravljanje obrazovnom delatnošću (upravljanje sistemom obrazovanja i obrazovnom institucijom) i upravljanje obrazovnim procesom (upravljanje obrazovnim programima i projektima učenja). U tom svetlu, menadžment u visokom obrazovanju možemo da definišemo kao proces

planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole finansijskih, ljudskih i informacionih resursa visokoobrazovne institucije radi postizanja njenih ciljeva (Ibrahim & Abdalla Mohamed, 2017). Obrazovni menadžment na fakultetu ima tri glavna područja, i to: ljudske resurse (studenti, profesori i osoblje, zainteresovane strane i zajednica kao korisnik obrazovnih usluga), resurse za učenje (plan i program, studijske grupe) i resurse finansiranja (faktor podrške koji unapređuje kvalitet obrazovanja). *Glatter* (1979: 16) tvrdi da obrazovni menadžment treba da se bavi „unutrašnjim delovanjem obrazovne institucije, ali i njenim odnosima prema okolini i zajednici u kojoj je smeštena i upravnim telima kojima je formalno odgovorna“. Drugim rečima, menadžeri obrazovnih institucija moraju da se povežu sa svojom unutrašnjom i spošljašnjom publikom radi uspešnog upravljanja institucijom.

Paralelno sa afirmacijom obrazovnog menadžmenta u visokom obrazovanju, pojavila su se i njegova osporavanja zasnovana na tvrdnji da su obrazovanje i menadžment dva nespojiva procesa. *Bush* (2003) tvrdi da obrazovni menadžment mora centralno da se bavi svrhom ili ciljevima obrazovanja, jer oni daju smisao usmeravanja koji čini osnovu upravljanja obrazovnom institucijom. Ako veza između svrhe i upravljanja nije jasna i bliska, postoji opasnost od „menadžerizma“ odnosno naglašavanja postupaka na uštrb obrazovnoj svrsi i vrednostima. U prilog tome, pojedini autori (*Pigisch Everars & Morris*, 2001; prema: *Staničić*, 2006) osporavaju spajanje menadžmenta sa obrazovanjem jer se na taj način stvara odnos moći u obrazovanju koji nije u skladu sa demokratskim vrednostima; „ideja tržišta na kojoj počiva menadžment je strana shvatanju obrazovanja; menadžeri uživaju u svojoj moći zanemarujući moralna načela što je suprotno obrazovnim vrednostima“ (*Avdagić*, 2016: 6). Jednom rečju, autori ne mogu da spoje ekonomski i biznis orijentisan proces sa centralizovanom politikom koja je usmerena samo na sistem formalnog obrazovanja. Međutim, mi ne vidimo razlog za suprotstavljanjem pojmova menadžment i (visoko) obrazovanje jer sistem obrazovanja odraslih čini jedinstveno obrazovno tržište kojim je neophodno upravljati uz pomoć naučno zasnovanih načina i obrazaca. Tako *Merk* (2006: 26; prema: *Avdagić*, 2016) govori da je menadžment u obrazovanju odraslih profesionalno delovanje za ostvarenje inovativne i efektivne usluge koja služi podučavanju i učenju odraslih osoba.

Primena obrazovnog menadžmenta koja je obuhvatala nove metode upravljanja, uticala je u naučnoj literaturi na porast broja istraživanja kada su obrazovni brendovi u pitanju. Istraživanja na ovu temu datiraju od 90ih godina prošlog veka kada se definicije marketinga i brenda prilagođavaju specifičnostima usluge kao što je visoko obrazovanje. Na primer, *Chapleo & Clark* (2016) su ispitali kako je univerzitetsko veće koordiniralo procesom brendiranja univerziteta ili *Dean* i njegovi saradnici (2016; prema: *Clark, Chapleo & Suomi*, 2020) koji su istraživali kako osoblje fakulteta ko-kreira brend fakulteta kroz svoja iskustva i socijalne interakcije sa studentima. Međutim, uprkos rastućem značaju brendiranja u polju obrazovanja, pretraživanje literature (*Wæraas & Solbakk*, 2009) otkriva da i dalje ne postoji veliki broj radova koji se posebno bave brendiranjem visokog obrazovanja. Postoji ustaljena literatura o marketingu visokog obrazovanja koja se fokusira na marketing strategije visokog obrazovanja (*Balwin & James* 2000; *Reindfleisch*, 2003) i ispitivanje obrazovnog tržišta (*Gray, Fam & Llanes*, 2003). Nekoliko empirijskih studija se bavi politikom brendiranja, uključujući identitet brenda (*Chapleo* 2010; *Hamsley-Brown & Oplatka*, 2006) i međunarodno brendiranje (*Gray, Fam & Llanes*, 2003). Preostali radovi su više teorijske prirode i govore o pojavi ovog fenomena i njegovoj artikulaciji u sadašnjosti (*Lowrie* 2007; prema: *Wæraas & Solbakk*, 2009), prednostima i nedostacima (*Chapleo*, 2010).

Paralelno sa stvaranjem fenomena obrazovnog brenda, vodi se polemika oko toga ko su kupci visokog obrazovanja: da li su to studenti koji koriste studijske grupe kao usluge fakulteta, ili pak poslodavci koji „uzimaju“ studente kao proizvod fakulteta (*Conway, Mackay & Yorke* 1994). Recimo, *Kotler* i *Fox* (1985) spadaju u one autore koji studente vide kao proizvod koji poslodavci različitih korporacija „kupuju“, dok je *Levitt* (1980) ponudu univerziteta posmatrao kao uslugu. Zbog humanističke vrednosti obrazovanja, pojavile su se kritike na račun poimanja studenata kao potrošača i zabrinutost da je poslovna terminologija postala način za interpretaciju fakulteta kao i svakog drugog posla na tržištu (*Hamsley-Brown & Oplatka*, 2006). Polemika se nastavlja kada je u pitanju stav o transformaciji savremenih univerziteta.

Postoje autori koji brendiranje vide kao instrument za poboljšavanje konkurentnosti i ugleda fakulteta. *Melewar & Akeel* (2005) govore da na tržištu gde su studenti kupci, fakulteti moraju da primene strategije za održavanje i unapređenje svoje konkurentnosti. Fakulteti moraju na efikasan i dosledan način da prenesu svoje vrednosti svim relevantnim stranama... Pod ovim okolnostima, fakulteti su shvatili ulogu korporativnog identiteta kao moćnog izvora konkurentne prednosti. Suprotan stav je da brendiranje nije racionalno sredstvo, već mit ili simbol koji fakulteti koriste kako bi pokazali svoju usklađenost sa institucionalnim okruženjem. „Paradoks je da brendiranje, koje ima za cilj diferencijaciju univerziteta, može da dovede do zamke usaglašenosti koja sprečava organizacije da izraze svoje jedinstvene karakteristike“ (*Antorini & Schultz* 2005; prema: *Wæraas & Solbakk*, 2009: 6). Na primer, *Mazzarol* (1998) govori da se visoko obrazovanje, kao usluga, zasniva na ljudima te je zbog toga najvažniji odnos sa studentima. Sve ove kritike su zapravo opravdavajuće jer je visoko obrazovanje, kao usluga, zaista složen fenomen koji brižljivo treba brendirati.

Možemo da zaključimo da danas visoko obrazovanje predstavlja jednu vrstu obrazovnog tržišta u kojem se odvijaju procesi ponude i potražnje obrazovnih usluga. U svetlu fakulteta, odgovori na potražnju se mogu dobiti kroz ponudu nivoa studija i studijskih grupa, oblika i aktivnosti ili jednom rečju - obrazovnih vrednosti. Mnogi faktori su uticali na reformu visokog obrazovanja na polju privatizacije i tržišne orijentacije u obrazovanju. Stoga je upravljanje na fakultetu prilagođeno novim „pravilima tržišne igre“, a mnogi od njih svoj menadžment unapređuju saznanjima o procesu brendiranja kako bi ostali konkurentni, a svoje aktivnosti i obrazovne usluge predstavili kao najbolje. *Veljković* (2010: 29) brend menadžment definiše kao „set aktivnosti vezanih za lansiranje brenda na tržište i upravljanje brendom tokom njegovog životnog ciklusa. To je strateško pitanje, gde je cilj stvoriti i povećavati vrednost koju brend ima kako za potrošača tako i za preduzeće“.

Bez obzira na to što su savremene obrazovne institucije shvatile prednosti brendiranja i marketinga pa posebnu pažnju poklanjaju svom prestižu, reputaciji i kvalitetu, ne jenjavaju glasne diskusije o tome da li obrazovanje uopšte može da se brendira, u kojoj meri studente možemo da zovemo kupcima koji su uvek u pravu i da li organizacije humanističkog karaktera smeju da koriste agresivne marketing alate u različite svrhe. Za koju god stranu da se odlučimo, nesumnjivo je da se danas savremeno društvo koristi različitim sredstvima kako bi sebe predstavio na najbolji mogući način - neko kupuje najbolji sat, letuje na popularnoj destinaciji, radi u multinacionalnoj kompaniji, a neko odluči da se obrazuje na prestižnom fakultetu jer veruje da mu je to ulaznica u bolji i savršen svet. Svi oni fakulteti koji žele da izazovu ovakvu sliku kod svojih studenata, tako snažnu i jaku da ga posmatraju kao jedinu opciju, verovatno će se odlučiti da krenu koracima brendiranja.

S obzirom na to da je kreiranje vrednosti u oblasti obrazovnih usluga naš fokus, u nastavku rada ćemo predstaviti one modele koji mogu da budu od značaja kada je u pitanju upravljanje procesom brendiranja u visokom obrazovanju. Još jedan kriterijum kojim smo se vodili prilikom selekcije ovih modela je bio taj da se brendiranje bazira na *stvaranju vrednosti*.

5.3. Prikaz međunarodnih i domaćih modela upravljanja obrazovnim brendom

Kroz istoriju, veliki broj praktičara i naučnika je kreirao model razvoja i/ili upravljanja brendom. Na osnovu različitih perspektiva je ustanovljena i opšta odrednica pojma model koji se može opisati kao pojednostavljena reprezentacija realnosti koja uključuje podskup elemenata koji se smatraju najkritičnijim za određeni fenomen (*de Chernatony & Riley*, 1998). Međutim da bi nešto zaista bilo model, potrebno je da se osim specifikacije ključnih elemenata u sistemu predstave i međusobni odnosi između njih. Klasični aspekti brend menadžmenta su zagovarali strožije oblike procesa, dok se vremenom sve više iskazuju emocionalni aspekti brenda i stvaranje prijateljskih veza između brenda i njegovih korisnika. Danas, posebno kada govorimo o obrazovnim uslugama koje fakulteti pružaju, vrednosti su ono što ih diferencira od konkurencije i pomažu im da se razviju emocionalni odnosi prema fakultetu, njegovih zaposlenih prema studentima i drugim zainteresovanim stranama. Upravo se u subjektivnom doživljaju obrazovnog brenda krije njegova specifičnost.

Dobar model upravljanja brendom integriše kako funkcionalni, tako i emocionalni doživljaj (Pavlek, 2008: 141). Međutim, čini nam se da takav model više nije dovoljan, pa se u obzir uzimaju emocionalni elementi koji posebno utiču na vrednost brenda, poverenje i lojalnost korisnika usluga. U početku se najviše pažnje pridavalo prepoznatljivosti, privlačnosti i korisnosti brenda, a sada identitetu i snažnim vrednostima koje opisuju jedan brend. Takođe, pozicioniranje kao pojam koji je svojstven klasičnom marketingu se sve više koristi u opisivanju procesa stvaranja položaja (ili pozicije) fakulteta u svesti studenata. "Autori pozicioniranja tvrde da je neophodna snažna fokusiranost sa naglašenom distinkcijom, raznolikošću i originalnošću koju vrednuje kupac. Insistira se na osobinama brenda, sa kojima će se, s obzirom na konkurenciju, biti superioran u svesti potrošača" (Marinković, 2016: 45). Da bismo čitaocu dali osećaj širokog spektra modela upravljanja brendom u novijoj literaturi, u nastavku ćemo predstaviti nekoliko međunarodnih modela upravljanja brendom koji čine glavni doprinos u ovoj sferi, a potom i modele domaćih autora. U ovom delu će biti istaknuti modeli brend menadžmenta koje, u većoj ili manjoj meri, možemo da iskoristimo za brendiranje obrazovne institucije kao što je fakultet.

5.3.1. Model planiranja identiteta brenda - Aaker & Joachimsthaler

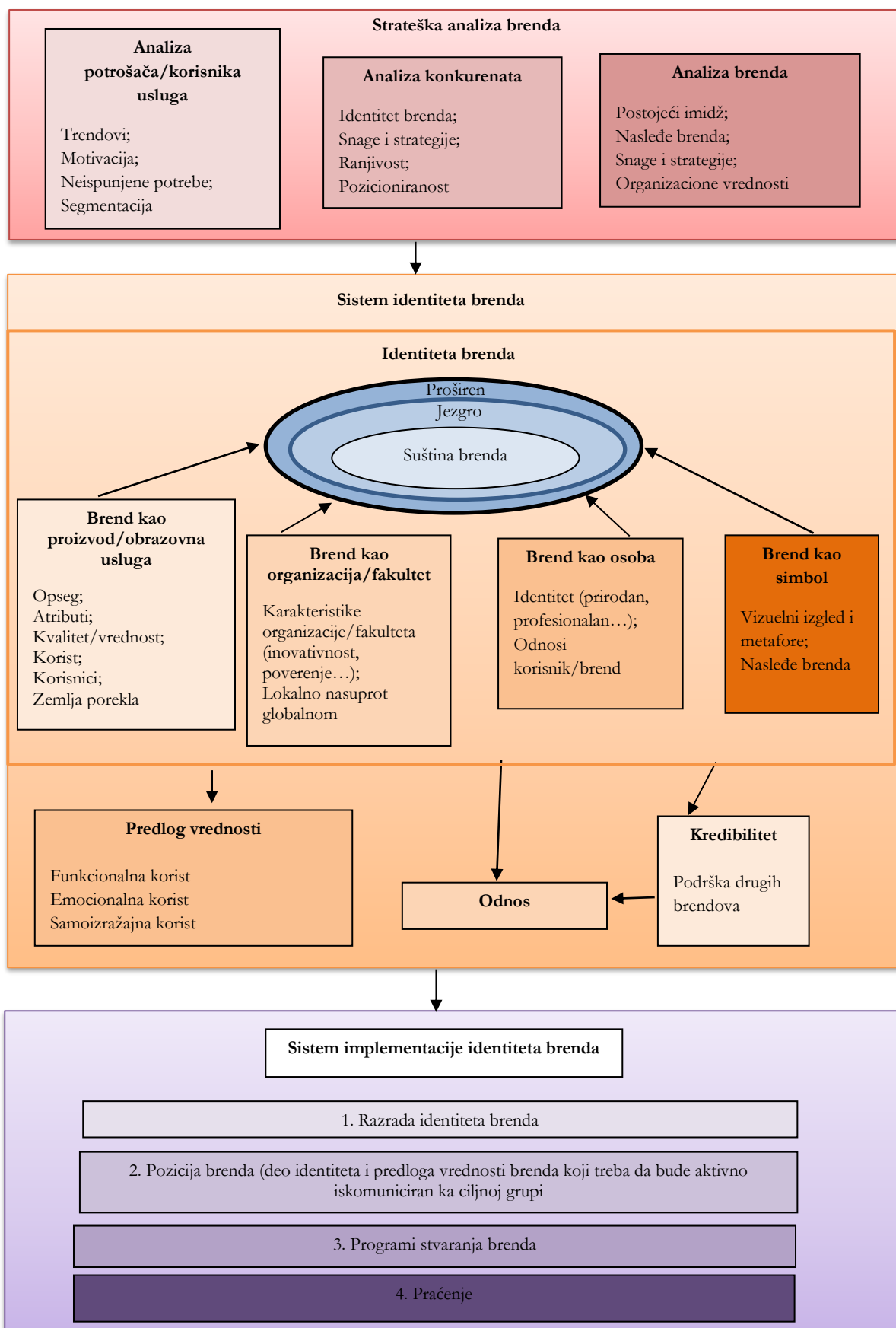
Kada govorimo o modelima upravljanja brendom, u samom centru pažnje se nalazi model *Aaker-a* i *Joachimsthaler-a* (2000) koji stavljaju akcent na bogat i jasan identitet brenda koji treba da se održava. Na slici br. 16 je prikazan model planiranja identiteta brenda koji je 2000. godine proširen u odnosu na prvobitni model autora. Model planiranja identiteta brenda možemo da posmatramo kroz tri dela/procesa: 1) strateška analiza brenda, 2) sistem identiteta brenda i 3) sistem implementacije identiteta.

Model započinje procesom *strateške analize brenda* koja je svojstvena skoro svim autorima jer uz pomoć njega fakultet može da utvrdi koliko je njegov identitet snažan i postavljen na jakim temeljima. S obzirom na to da identitet fakulteta treba da rezonuje potrebe i želje svojih korisnika, da se ističe od fakulteta sa sličnim studijskim grupama i predmetom istraživanja i predstavlja ono što on zaista može da ponudi studentima, sasvim je očekivano da se prilikom upravljanja brendom istraži obrazovno tržište (kako bi se razumele potrebe (budućih) studenata), konkurentni fakulteti i svoj brend. Zanimljivo je da u ovom procesu autori ne izuzimaju analizu sopstvenog brenda i njegovo pozicioniranje u odnosu na sopstveni imidž, postojeće strategije i organizacione vrednosti. Ispitivanje mišljenja korisnika usluga mora da prevaziđe njihove deklarativne tvrdnje i da se bazira na sve one stavove koji se zaista nalaze u njihovim mislima kada je brend u pitanju. Kvalitativna istraživanja se u tu svrhu najčešće koriste.

Analizom konkurencije možemo da ispitamo trenutne i potencijalne konkurente da bismo bili sigurni da će se naša strategija upravljanja razlikovati od ostalih (Janičić & Janković, 2014). Proučavanje snaga, slabosti, prednosti i izazova nas mogu usmeriti kada je upravljanje brendom u pitanju. "Analiza sopstvenih redova ukazuje na sposobnost kompanije, njenih resursa i potencijala da isporuče obećanu vrednost" (Aaker & Joachimsthaler, 2000: 41). Analiza identiteta brenda treba da obuhvati ne samo njegovo nasleđe i trenutni imidž, već i snage, ograničenja, strategije i vrednosti koje fakultet kreira. Na kraju krajeva, uspešna strategija brenda treba da uhvati dušu fakulteta, a ona se nalazi u njemu samom.

Sistem identiteta brenda iliti drugi element ovog modela je organizovan oko četiri klasifikacije brenda kao: proizvod/usluga, organizacija, osoba i simbol. Struktura brenda uključuje njegovu suštinu, jezgro brenda i proširen identitet. Jezgro identiteta brenda je ništa drugo nego kratak opis brenda i ono što se nalazi u njemu. *Aaker* (1991) je u svom radu naglasio da su jezgro brenda njegove vrednosti, koje postoje zahvaljujući međusobnoj povezanosti i prepoznatljivosti (*brand awareness & brand association*), lojalnosti brenda (*brand loyalty*) i percipiranom kvalitetu (*perceived quality*). „Ono što se ne nalazi u jezgru identiteta brenda, nalazi se u proširenom identitetu. Potpunost i kompleksnost identitetu brenda daju korisni elementi koji se nalaze u proširenom identitetu, kao npr. ličnost brenda“ (Marinković, 2016: 49-50). Suština brenda upravlja predlogom vrednosti brenda. Tako vrednosti fakulteta moraju da budu usaglašene sa vrednostima koje mu pripisuju studenti, ali i da budu dovoljno neodoljive da inspirišu i njegove zaposlene. Simbolično rečeno, suština brenda predstavlja "lepak" koji zajedno drži elemente jezgra i identiteta.

Poslednji aspekt ovog modela prikazuje niz aktivnosti uz pomoć kojih se *implementira izgrađena ideja o identitetu brenda*. Da bi se obogatio i pojasnio identitet brenda, marketing stručnjaci na raspolaganju imaju različite alate (kreiranje/unapređivanje slogana, logoa, boje, tipografije). Bez razrade identiteta brenda on često može da ostane nejasan za korisnike i oteža im odluku o tome koje akcije treba da preuzmu. Nakon toga slede aktivnosti pozicioniranja brenda, odnosno izbor dela identiteta i predloga vrednosti koje treba da budu aktivno prenešene na ciljnu grupu. “Neki delovi identiteta brenda, iako su važni, možda neće predstavljati deo pozicije brenda, jer ne utiču na njegovo diferenciranje. Sa pozicijom i identitetom brenda razvijaju se i programi razvoja brenda” (Marinković, 2016: 50). Iako se možda u modelu ne vidi, komunikacija ili marketinške aktivnosti su uključene u svakoj od navedenih faza kroz elemente marketing miksa (Aaker & Joachimsthaler, 2000). Konačno, upravljanje brendom se završava praćenjem sprovedenih aktivnosti, koje daju uvid u analizu učinka celokupnog procesa.



Slika 17. Grafički prikaz modela planiranja identiteta brenda (Prilagođeno prema: Aaker & Joachimsthaler, 2000: 44)

Tokom primene ovog modela u praksi, autori (Aaker & Joachimsthaler, 2000: 50-52) su došli do nekoliko opasnosti koje nam mogu poslužiti kao smernice za kreiranje našeg modela upravljanja brendom. Jedna uobičajena greška je usko posmatranje brenda. Neki stručnjaci upadaju u zamku jer veruju da identitet brenda treba da čini frazu od nekoliko reči. Čak ni suština identiteta brenda ne treba da bude dominantan deo identiteta jer je on dosta složeniji. Na primer, Elektrotehnički fakultet nije samo brend jer svake godine prima najbolje studente, on označava skup asocijacija koje uključuju: priprema za trenutno najatraktivniju profesiju, kvalitetna predavanja, odlična referenca za zaposlenje, inovacije i slično. Dalje, svaki brend treba da teži da poseduje funkcionalnu korist koja je relevantna za korisnike usluga, kao što recimo jedino Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu nudi studije andragogije u Republici Srbiji. Posedovanje superiorne pozicije na ključnom atributu može biti veoma značajno za brend.

Svi elementi identiteta mogu da budu od pomoći u nekim kontekstima, ali nijedan od njih neće biti efikasan ukoliko nije prilagođen našem brendu. U tom slučaju, korisnici bi mogli da steknu utisak da se identitet brenda forsira i da se naglašavaju njegovi trivijalni i nebitni elementi. Autori smatraju da je posebno poželjno da brend ima i po nekoliko identiteta upravo zbog brzih promena u okruženju, ali i tržištu. Osnovni ili suštinski identitet treba da bude ubedljiv i opravdan teorijom, podacima i aktivnostima brenda. Kada brend ima više identiteta, njegovo upravljanje može biti usmereno na dve strane: odozdo nadole gde se kreira identitet za ukupnu organizaciju, a zatim se taj identitet prilagođava različitim tržištima. Recimo fakultet može sam po sebi da bude brend, ali isto tako i da radi na brendiranju jedne studentske grupe, predavanja ili nekog konkretnog iskustva i beneficije koju nudi. Suprotno, upravljanje odozgo prema gore daje mogućnost da razvoj identiteta krene od konkretne organizacione jedinice koje ga kreiraju shodno svojim potrebama. Na fakultetu svaka studentska grupa, zahvaljujući svojim zaposlenima, može drugačije da funkcioniše, ima različitu komunikaciju sa studentima, hvali konkretna ponašanja i ima drugačiju dinamiku studiranja.

Kada se krene u implementaciju strategije brendiranja, može doći do problema ukoliko ne postoji povezanost između identiteta i samog procesa sprovođenja definisane strategije. Marketing stručnjaci na primer mogu da pozicioniraju brend koji nije vođen identitetom brenda. Jedan od dobrih načina da se ovaj problem spreči jeste da se obezbedi dobra komunikacija identiteta, odnosno da se na pravi način saopšti svojoj ciljnoj grupi. Zbog kompleksnosti identiteta brenda, autori predlažu da se on stalno razrađuje i analizira tako da i dalje bude inspirišući za sve pojedince koji su u kontaktu s njim.

5.3.2. Kotler-ov model upravljanja brendom

Polazna osnova većine modela upravljanja brendom leži u modelu koji je predstavio *Kotler*. Proces izgradnje bilo kog brenda se prema *Kotler*-u odvija kroz nekoliko faza (*Kotler & Pfoertsch, 2007*): „1) planiranje brenda; 2) analiza brenda; 3) strategija brenda; 4) izgradnja brenda; i 5) revizija brenda“. Bez obzira da li je u pitanju nova ili postojeća obrazovna institucija, pre bilo kakvih konkretnih aktivnosti, neophodno je da se identifikuju sve promenljive koje mogu da utiču na brend u budućnosti, odnosno da se on dobro *isplanira*. Ovom fazom se zapravo definiše organizacioni okvir brenda – vizija i misija obrazovne institucije, odnosno dugoročna ideja/želja gde organizacija, sebe kao brend, vidi u nadolazećim godinama. Radi efikasnijeg planiranja uvek je potrebno da se postave merljivi i nemerljivi ciljevi fakulteta kao brenda i sve one specifične aktivnosti koje u tom slučaju moraju da se preduzmu. Ovoj fazi najviše odgovara strategijski menadžment čija je osnovna svrha ostvarivanje superiornosti u odnosu na konkurenciju. Efektivnost strategijskog planiranja će svakako dominantno zavisiti od nivoa razvijenosti strategijskog menadžmenta u organizaciji, ali i od stručnjaka koji treba da se bave ovom vrstom strateške analize.

Analiza brenda započinje istraživanjem obrazovnog tržišta. “Da bi strategija brendiranja bila uspešna, potrebno je da potrošači imaju jasnu sliku o svakom proizvodu ili usluzi. Između njih mora postojati jasna razlika” (*Milić, 2014: 39*). Poseban fokus na svakom fakultetu treba da bude njegova vrednost koja leži u svesti korisnika. Mnogo puta smo apostrofirali; da bi korisnik ostao lojalan brendu, on mora da zadovolji svoje potrebe pomoću brenda. *Kotler*-ov model CBBE (*Customer Based Brand Equity*) zasnovan na specifičnim potrebama korisnika, omogućava da brend uključi korisnika u četiri koraka

(Kotler & Pföertsch, 2007: 180): „sveobuhvatna svest o brendu (uspostavljanje odgovarajućih identiteta i svesti o brendu), uspostavljanje tačaka diferencijacije (kreiranje odgovarajućeg značenja brenda preko jakih asocijacija na brend), pozitivne prijatne reakcije (izazivanje pozitivnih i prijatnih reakcija na brend) i održavanje veza sa brendom (izgradnja veze sa kupcima)“. Kao što možemo da zaključimo, analizom brenda moramo da probudimo i izazovemo emocionalne reakcije kod korisnika obrazovnih usluga. Osim kreiranja svrhe fakulteta, potrebno je da se analizira eksterno i interno okruženje kako bi se usaglasile potrebe korisnika i obrazovnih usluga i pratio njihov kvalitet. Nakon toga, obrazovna institucija može da sprovodi marketinške aktivnosti, stvara imidž i kreira reklamne kampanje.

Razvoj strategije je usmeren na pozicioniranje obrazovnog brenda, uključujući strategije segmentacije i diferenciranja. U ovoj fazi uvidamo primenu finansijskog menadžmenta jer se, osim planiranja budžeta, treba izvršiti i procena alokacije sredstava za investiranje u trgovinsku marku (gde i kako). “Strategija brenda može biti veoma teško prihvatljiva za mnoge maloprodajne kompanije. Bez razvoja brenda, slabi maloprodajna aktivnost, a konkurencija dobija ogromnu šansu ulaska na tržište, koja se prvenstveno ogleda u niskim troškovima ulaska na tržište i zauzimanjem atraktivnijih lokacija, s obzirom na tražnju potrošača” (Milić, 2014: 41). *Izgradnju brenda* prati projektovanje i kreiranje vizuelnog identiteta brenda i ekonomska proizvodnja (ukoliko se radi o konkretnom obrazovnom proizvodu). S obzirom na to da prvenstveno govorimo o kreiranju obrazovnog brenda, ova faza je relevantna samo za kreiranje brend pozicije iliti psihološke vrednosti koja kao rezultat daje opipljivu vrednost. Takođe, bez jasne slike o asortimanu obrazovnih usluga, teže možemo da utvrdimo neophodnost resursa za zadovoljavanje postignutih ciljeva.

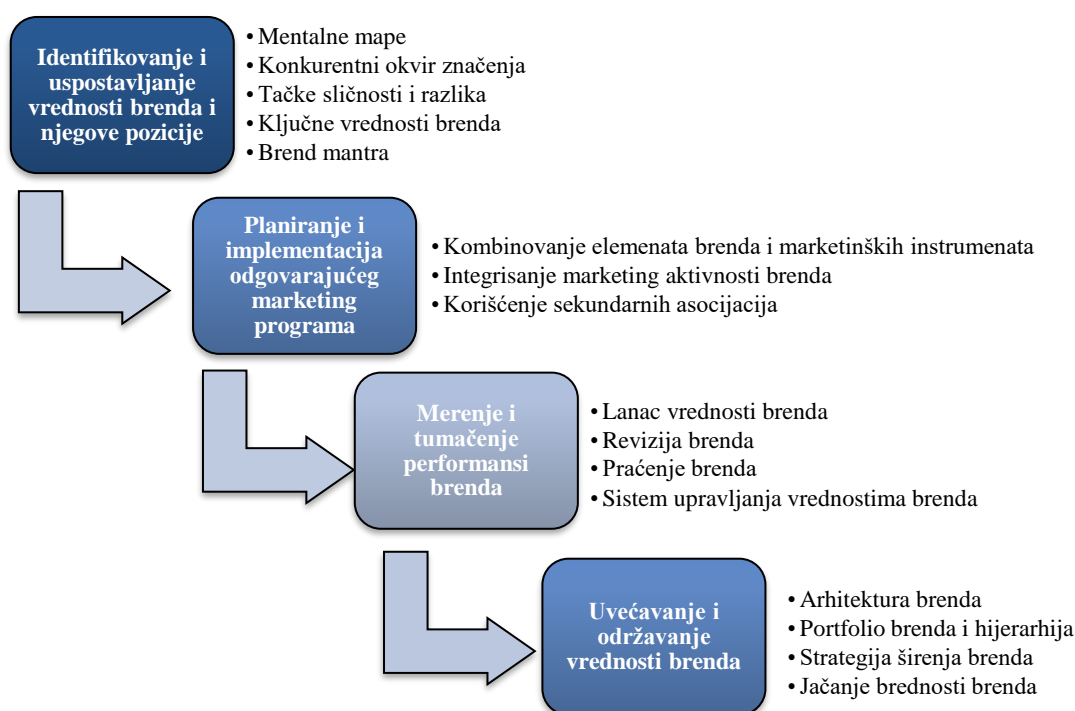
Kada dostignu status obrazovnog brenda, fakulteti periodično moraju da vrše njegovu *kontrolu i reviziju* kako bi videli da li je potrebno da se dodatno pojačaju aktivnosti brendiranja. “Kontrola brenda se obično sastoji od internog opisa kako je brend marketiran i eksternog ispitivanja pomoću fokusnih grupa, upitnika i drugih metoda za istraživanje kupaca i utvrđivanja šta im brend znači” (Milić, 2014: 43). Revizijom se dobija kompletna slika o razvoju brenda. U zavisnosti od budžeta, treba razmotriti sledeće elemente: korišćenje dizajna u reklamama i publikacijama, izgled i vizuelni identitet svih publikacija koje karakterišu brend, korišćenje znaka i dizajna u elektronskoj komunikaciji, poslovno istraživanje podataka i slično. Menadžmentom kvaliteta na najbolji mogući način možemo da izvršimo eksternu i internu evaluaciju funkcionisanja obrazovne institucije, analiziramo njenu izvrsnost i kvalitet usluge i predvidimo dalje aktivnosti za jačanje brenda.

5.3.3. Keller-ov model izgradnje vrednosti brenda zasnovane na kupcima

Za *Keller-a* strategijski brend menadžment uključuje dizajniranje i implementaciju marketing programa i aktivnosti u cilju izgradnje, merenja i upravljanja vrednošću brenda. U tom smislu, on preporučuje model kao proces koji ima četiri glavna koraka (Keller, Parameswaran & Jacob, 2015: 32):

1. Identifikovanje i uspostavljanje ključnih vrednosti brenda i njegove pozicije;
2. Planiranje i implementacija odgovarajućeg marketing programa;
3. Merenje i tumačenje performansi brenda; i

4. Uvećavanje i održavanje vrednosti brenda.



Slika 18. Grafički prikaz Keller-ov modela strategijskog brend menadžmenta (Keller, Parameswaran & Jacob, 2015: 32)

Proces brend menadžmenta započinje jasnim razumevanjem *šta brend sam po sebi predstavlja* i kako bi trebalo da bude pozicioniran u svesti korisnika. „Potrebno je shvatiti koji su izvori vrednosti brenda, šta je to što ga razlikuje od drugih i na koji način ga treba pozicionirati u svesti potrošača“ (Veljković, 2010: 37). Dakle, pozicioniranje brenda podrazumeva izbor ključnih vrednosti brenda koje čine skup apstraktnih asocijacija koje karakterišu taj brend. Da bi se bolje predstavila suština brenda, obično se koristi brend mantra, odnosno izraz od tri do pet reči koje opisuju značajne aspekte nekog brenda. On se može sagledati i kao trajni “brend DNK” (Joksimović, 2013). *Planiranje i implementacija* odgovarajućeg marketing programa podrazumeva da se izaberu i usklade svi elementi brenda (npr. identitet, ciljna grupa, prepoznatljivost...) i uredi sa elementima marketing programa na način da brend bude uspešno predstavljen svojim korisnicima. Najčešći elementi brenda koji se u ovoj fazi razmatraju su naziv brenda, simboli, likovi, slogani, ciljna grupa... Pošto različiti elementi imaju različite prednosti, marketing stručnjaci ih uglavnom koriste kao podskup svih mogućih elemenata brenda ili čak sve njih zajedno.

Iako dobar izbor elemenata brenda može da doprinese izgradnji vrednosti brenda, *Keller* smatra da najveći doprinos dolazi od marketinških aktivnosti koje su u vezi sa brendom. Kao važan marketing program za izgradnju vrednosti brenda, *Keller* navodi marketing miks. Takođe, sekundarne asocijacije mogu da doprinesu razvoju vrednosti fakulteta zbog njihove povezanosti sa drugim entitetima. Na primer, fakultet osim svojih primarnih vrednosti može da bude prepoznat jer je član određenog udruženja ili organizator sportskih ili kulturnih događaja. Iako ovo nije nužna identifikacija fakulteta, njegovi studenti mogu zaključiti da fakultet deli iste ili slične vrednosti sa određenim entitetom i tako stvore indirektnu/sekundarne asocijacije za brend fakulteta. Zapravo, marketing stručnjaci pozajmljuju ili koriste druge entitete kako bi dodatno razvili vrednosti svog brenda. Generalno, uspeh ove faze će zavisiti od početnog izbora elemenata brenda i načina na koji su oni upareni, usklađenosti pratećih marketinških aktivnosti u skladu sa izabranim elementima i asocijacijama koje se indirektno prenose na brend (sekundarne asocijacije).

Razvijanje *dobrog sistema merenja performansi brenda* i njegovo interpretiranje je takođe jako bitan korak. On podrazumeva razvoj seta istraživačkih procedura koje marketing stručnjacima blagovremeno daju tačne i jasne informacije u cilju izbora najboljih odluka i strateških izbora. Implementacija takvog sistema uključuje tri ključna koraka - sprovođenje revizije brenda, njegovo praćenje kroz različite studije i uspostavljanje sistema vrednosti brenda. Revizija brenda je sveobuhvatno ispitivanje brenda radi procene njegovog trenutnog uticaja i davanja predloga kako bi se njegova vrednost eventualno poboljšala i iskoristila. Studije praćenja služe za prikupljanje informacija od korisnika na dnevnom nivou, uglavnom kroz kvantitativna merenja performansi brenda i to na osnovu indikatora koje marketing stručnjaci identifikuju kao ključne za sistem vrednosti brenda. Da bi se uspostavio sistem vrednosti, razvija se skup organizacionih procesa koji su dizajnirani da poboljšaju razumevanje i korišćenje koncepta vrednosti brenda unutar organizacije. U takvim organizacijama se često razvijaju odeljenja koja, između ostalog, imaju odgovornost za praćenje i unapređenje vrednosti brenda.

Održavanje i širenje vrednosti jednog brenda zaista može da bude izazovno. Ovaj korak uzima širu perspektivu vrednosti brenda jer detaljnije opisuje kako strategija brendiranja treba da odražava organizacione brige i da se njima prilagođava tokom vremena. Arhitektura brenda pruža opšte smernice kako strategiju brendiranja sa svim njegovim elementima možemo da primenimo u različitim kontekstima. Dva ključna koncepta koje *Keller* navodi da pomažu u definisanju arhitekture brenda su portfolio brenda i hijerarhija brenda. „Brend portfolio je skup različitih brendova koje određena organizacija nudi kupcima u određenoj kategoriji. Hijerarhija brenda prikazuje broj i prirodu zajedničkog i prepoznatljivog sastava brenda u odnosu na ostale brendove organizacije“ (*Keller, Parameswaran & Jacob, 2015: 34*). S obzirom na to da je fokus našeg istraživanja na fakultetu kao celovitom brendu, ove koncepte ne bismo mogli da primenimo. Održavanje brenda takođe zahteva i dugoročno posmatranje donesenih marketing odluka. Dugoročna perspektiva brend menadžmenta prepoznaje da svaka promena, uzrokovana vremenom ili promenom mišljenja ciljne grupe, može da utiče na uspeh budućih marketing programa. Ovakav pristup je veoma bitan jer pruža razvoj proaktivnih strategija koje vremenom mogu da održe i pojačaju vrednosti brenda i reaktivnih strategija koje revitalizuju brend ukoliko se susretne sa nekim problemima. Takođe, u razmatranje se može uzeti i globalno širenje brenda. Ukoliko dođe do toga, marketing stručnjaci treba da izgrade vrednosti brenda oslanjajući se na specifično znanje o iskustvu i ponašanju tih segmenata tržišta. Danas imamo puno primera međunarodnih fakulteta čiji brend je odavno prevazišao granice njihovog nastanka.

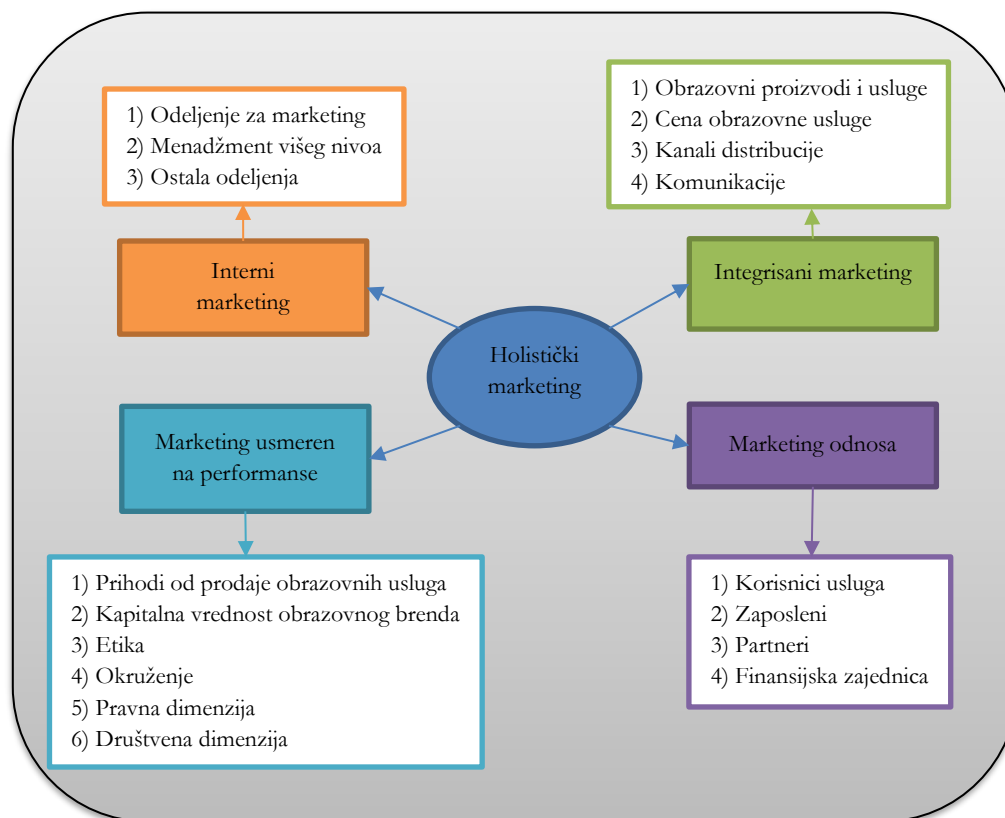
5.3.4. Nova stvarnost: holistički marketing - Kotler & Keller

Osim različitih modela upravljanja obrazovnim brendom, u stručnoj literaturi možemo naći zanimljiv koncept koji se bazira na marketinškim upravljačkim aktivnostima – *holistički marketing*. Razvija se u prvim godinama XXI veka jer novi trendovi kreću da definišu drugu marketinšku stvarnost koja se primenjuje u cilju promocije obrazovnih usluga. Pod uticajem globalizacije, istraživanja se usmeravaju i na odnose sa svim zainteresovanim stranama brenda, kao i na uticaj koji specifičnosti tržišta imaju na marketing i komunikacije (*Gligorijević & Jančić, 2011*). Holistički marketing usluga se definiše kao „integracija aktivnosti istraživanja vrednosti, stvaranja vrednosti i isporuke vrednosti uslužnim potrošačima, u cilju izgrađivanja dugoročnih, obostrano korisnih odnosa i zajedničkog prosperiteta ključnih *stakeholdera* u uslužnom poslovanju“ (*Kotler & Keller, 2017: 45*). Komponente holističkog marketinga su (*Kotler & Keller, 2017: 43-46*):

1. *Marketing odnosa (relacioni marketing)* – Cilj ovih marketing aktivnosti je izgradnja dugoročnih odnosa sa korisnicima usluga, dobavljačima, distributerima i drugim partnerima organizacije. Povezivanje može biti interno i eksterno, sve u cilju zadovoljavanja potreba korisnika;
2. *Integrirani marketing* – Aktivnosti ili niz odluka koje se odnose na poboljšavanje vrednosti marketing aktivnosti i fokusira se na izbor najbolje kombinacije marketing miksa (proizvod, cena, distribucija i usluge);

3. *Interni marketing* – Obezbeđuje da svako u organizaciji prihvati odgovarajuće marketing principe, posebno viši menadžment koji ima zadatak da zapošljava, obučava i motivise zaposlene da isporučuju kvalitetnu uslugu korisnicima;
4. *Društveno odgovorni marketing* – Fokus je na društvu kao celini i shvatanju širih interesa, etičkih kodeksa i ekologije, pravnih i socijalnih pitanja. Ova komponenta holističkog marketinga daje priliku za poboljšanje reputacije, povećanje svesti o brendu, jačanje lojalnosti kupaca i zastupljenosti u medijima.

Kako sam naziv govori, holistički marketing omogućava da se prepozna i uoči složenost marketing aktivnosti i uspostavi ravnoteža među njima. Ukoliko pogledamo sliku br. 18, možemo da uočimo da ovaj koncept integriše elemente koje smo nedavno objašnjavali - marketing miks, aktivnosti internog i integrisanog marketinga. „Koncept holističkog marketinga zasniva se na razvoju, oblikovanju i sprovođenju marketing programa, procesa i aktivnosti, uz uvažavanje njihove širine i međuzavisnosti. Zahvaljujući holističkom marketingu, prepoznaje se činjenica da je u marketingu sve bitno – i da je širok, integrisan pristup često neophodan“ (Kotler & Keller, 2017: 21). Ključni cilj marketinga se sve više sastoji u razvoju čvrstih i trajnih odnosa sa zaposlenima i obrazovnim institucijama koje direktno ili indirektno utiču na uspeh marketinških aktivnosti.



Slika 19. Grafički prikaz dimenzija holističkog marketinga (Prilagođeno prema: Kotler & Keller, 2017: 21)

Marketing odnosa je usmeren na izgradnju uzajamno korisnih i dugoročnih odnosa između svih zainteresovanih strana koji deluju u okruženju obrazovne institucije. „Proces izgradnje odnosa je zasnovan na davanju obećanja, proces održavanja odnosa je zasnovan na ispunjenju datih obećanja, dok se unapređenje odnosa bazira na prethodno ispunjenim i novim obećanjima“ (Borisavljević, 2016: 18). Četiri ključne grupe u marketingu odnosa jesu korisnici usluga, zaposleni, marketinški partneri (kanali, distributeri, dobavljači, eksperti) i članovi finansijske zajednice (Kotler & Keller, 2017). Marketing aktivnostima treba da se obezbedi boljitak svih navedenih strana. Dakle, primena marketing odnosa u polju fakulteta obuhvata razvoj, održavanje i poboljšavanje odnosa sa korisnicima usluga kako bi se pružile što kvalitetnije usluge i stvorile dugoročne vrednosti za korisnike. Faktori koji najviše utiču na kvalitet odnosa između uslužnih organizacija i korisnika usluga (Ward & Dagger, 2007) su: dužina trajanja odnosa, učestalost kontakta, sociodemografske karakteristike korisnika, poverenje, iskrenost, razumevanje, privrženost ili spremnost da se sasluša druga strana. U slučaju fakulteta, odnos između studenata i (ne)nastavnog kadra minimum traje 3 godina (u slučaju osnovnih akademskih studija). U zavisnosti od motivacije i aktivnosti studenata, kontakti sa profesorima su vrlo česti te se u tom procesu zaista može stvoriti privržen uzajaman odnos pun poštovanja i uvažavanja.

Prema *Sin* i saradnicima (2002) obrazovna institucija prvo pruža osnovnu uslugu koja utiče na odnose sa korisnicima, zatim se usluge prilagođavaju individualnim korisnicima i daju razne pogodnosti kako bi se uticalo na njihovu lojalnost i na kraju, one ulažu u interni marketing i motivišu zaposlene da izgrade i održe kvalitetne odnose sa korisnicima usluga. Fakultet ima jasno definisan kurikulum za osnovne, master i doktorske akademske studije kao i način rada na njima. Ipak, tokom samog obrazovnog procesa, profesori mogu da prilagode gradivo studentskoj grupi, njenim interesovanjima, predznanju i afinitetima. Da bi se marketing odnosa besprekorno sproveo, potrebno je da top menadžment veruje u to i razvija sposobnosti i motivaciju zaposlenih. Kao što smo već imali prilike da vidimo u nekim od prethodnih poglavlja, *integrisani marketing* se primenjuje kada marketing stručnjak osmisli marketinške aktivnosti kako bi kreirao, predstavio i isporučio vrednost korisnicima (Kotler & Keller, 2017). Za ove aktivnosti se koristi kombinacija osnovnih elemenata marketing miksa - obrazovni proizvod i usluga, cena obrazovne usluge, kanali distribucije usluge i aktivnosti komunikacije.

Privlačenje odgovarajućih kadrova i održavanje dugoročnih odnosa sa njima su temelj izgradnje *internog marketinga*. „Interni marketing čini skup aktivnosti koje menadžment sprovodi u cilju obezbeđivanja uslova za isporuku kvalitetne usluge kroz regrutaciju kadrova, treninge, motivisanje, nagrađivanje i obezbeđivanje opreme i tehnologije“ (Zeithaml, Bitner & Gremler, 2009: 230). Kadrovi su jako moćno oružje u napretku jedne institucije, a to dokazuje i činjenica da ih je Alibabić (2002) svrstala u elemente marketing miksa. Rad u obrazovnoj instituciji treba da prouzrokuje zadovoljstvo svakom zaposlenom, a ne prisilu. Rad fakulteta ili bilo koje druge institucije može da bude uspešan jedino ako sva odeljenja rade zajedno kako bi se ostvarili ciljevi – programsko odeljenje se bavi razvojem obrazovne ponude, odeljenje za finansije obezbeđuje dovoljnu količinu novca, odeljenje za nabavku kupuje nastavne materijale i opremu koja je potrebna za sprovođenje nastave, a računovodstvo meri profitabilnost fakulteta na pravi način. Dakle, osnovni uslov za usklađivanje aktivnosti je uspostavljanje efikasnih sistema razmene informacija radi dobre komunikacije zaposlenih na svim nivoima. Step en rizika među zaposlenima može da se svede na najmanju moguću meru ukoliko se kontinuirano radi na kreiranju timskog duha i radnog okruženja u kome se svi zaposleni osećaju kao jedan tim.

Međutim, prava harmonija se uspostavlja tek kada viši menadžment svima jasno predstavi kako vizija fakulteta, marketing i njegova filozofija odgovaraju na potrebe studenata. „Interni marketing zahteva vertikalno usklađivanje sa višim menadžmentom i horizontalno usklađivanje sa drugim odeljenjima kako bi svi razumeli, uvažavali i podržavali marketinške napore“ (Kotler & Keller, 2017: 24). Primarna uloga menadžmenta je da vodi fakultet u korak sa promenama i pronađe maksimalni interes u saradnji zaposlenih i njegovog eksternog okruženja (Ratković, 2009). U tom procesu se ističe važnost emocionalne inteligencije menadžera jer će od njegove empatije, samokontrole i motivacije zavisiti koliko će zaposleni biti lojalni organizaciji i posvećeni svakoj aktivnosti.

Marketing usmeren na performanse zahteva poznavanje i razumevanje finansijskih i nefinansijskih rezultata koje marketinške aktivnosti i programi donose obrazovnoj instituciji i društvu u celini. Marketing

stručnjaci su odavno prestali samo da prate prodaju. Sada ispituju merila marketinških performansi i tumače šta se događa sa tržištem, stopom gubitka novca, zadovoljstvom korisnika usluga, kvalitetom obrazovne usluge i uticajem istih na svoju (ne)posrednu okolinu. Osim toga, razmatraju se pravni, etički, društveni i ekološki efekti marketinga.

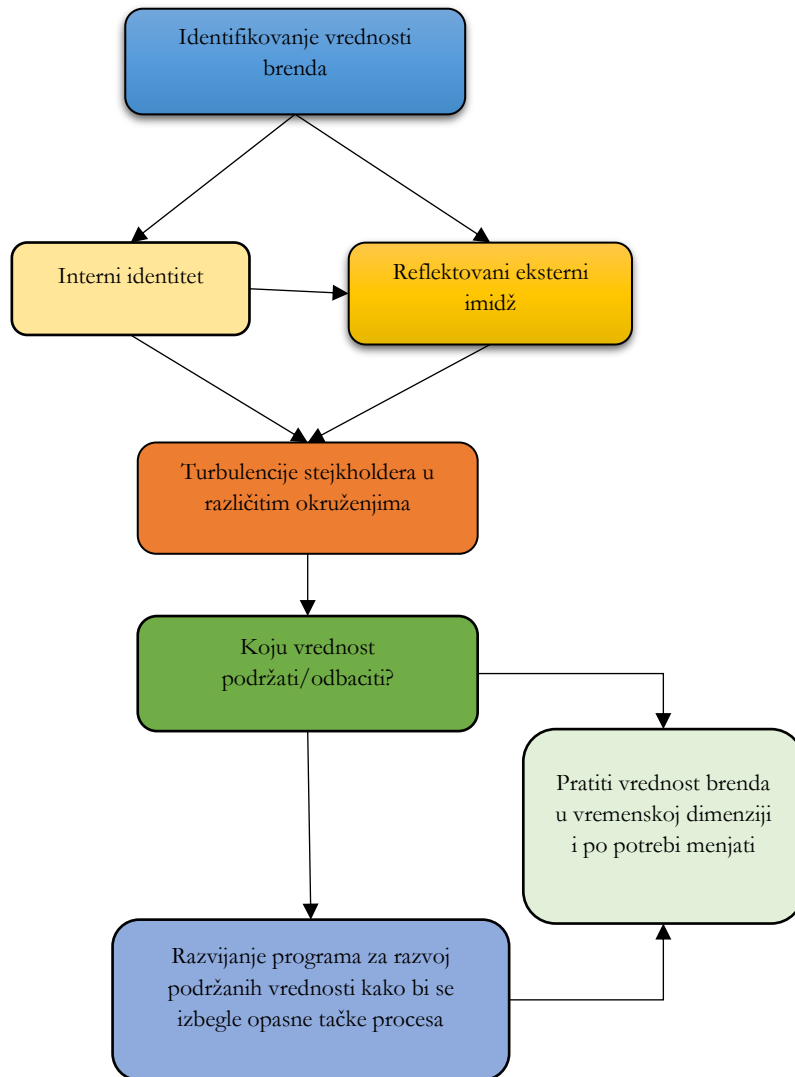
Rad i preduzete aktivnosti fakulteta u polju razvoja prepoznatljivosti moraju da budu usaglašeni i sa snažnim osećajem za etiku, vrednosti i društvenu odgovornost (*društveno odgovoran marketing*). Da bi se podigao nivo društveno odgovornog marketinga, treba razvijati tri vrste ponašanja (Kotler & Keller, 2017): zakonito, etično i odgovorno ponašanje. Fakulteti moraju da se postaraju da svaki zaposleni poznaje i poštuje relevantne zakone koji ga uređuju i u skladu sa njima se i ponašaju. Na primer, nezakonito je da profesori primaju mito i obezbeđuju prolaz pojedinim studentima. Izjave fakulteta treba da budu u skladu sa vrednostima koje se propagiraju u marketing kampanjama i ne smeju da preuzmu poslovne tajne svoje konkurencije. Danas, poslovna praksa je postala meta napada jer se u poslovnim situacijama redovno javljaju etičke dileme. Zaista nije lako jasno postaviti granicu između uobičajene marketinške prakse i neetičkog ponašanja, pa često neka pitanja mogu da izazovu kontroverze kao što je pitanje da li je obrazovanje roba i da li se ono uopšte može prodavati agresivnim metodama marketinga. Kako bi ovakve dileme eliminisao, fakultet treba da “usvoji pisani etički kodeks, da izgradi tradiciju etičkog ponašanja i da smatra da su njegovi zaposleni potpuno odgovorni za poštovanje etičkih i zakonskih smernica” (Kotler & Keller, 2017: 666). Osim u ponašanju i radu fakulteta, etičnost mora da bude zastupljena u svakom obraćanju javnosti i studentima uz poštovanje različitosti. Imajući to u vidu, fakultet treba da ima društvenu svest kada saraduje sa svim zainteresovanim stranama.

Sve je češće slučaj da ljudi žele da saznaju informacije koliko su institucije društveno odgovorne prema svojoj sredini da bi na osnovu toga odlučili da li će koristiti njihove obrazovne usluge. Mnogi fakulteti sjedinjuju svoje društveno odgovorne inicijative sa marketinškim aktivnostima. “Marketing sa društveno korisnim povodom jeste marketing koji ima barem jedan neekonomski cilj koji je usmeren na društvenu dobrobit i za koji se koriste resursi organizacije i/ili njenih partnera” (Libai, Muller & Peres, 2013: 165). S obzirom na to da govorimo o fakultetu kao visokoškolskoj instituciji koja kao jedan od ciljeva ima razvoj društva, ovakva vrsta marketinga svakako može imati benefite po njega (Berger & Schwartz, 2011): izgradnja prepoznatljivosti brenda, poboljšanje imidža, uspostavljanje kredibiliteta, evociranje osećanja prema brendu, stvaranje osećaja zajedništva i podsticanje angažovanja u vezi sa brendom.

Čini nam se da je implementacija koncepta holističkog marketinga u obrazovnom procesu izazovna jer je usmerena na ciljnu grupu koja je sofisticirana, a proces planiranja i organizovanja visokog obrazovanja zahteva jaku društvenu odgovornost. Bez obzira na to, ima autora koji smatraju da holistički marketing predstavlja jedan od načina modernizacije čitavog obrazovnog procesa (Ćorović & Jančić, 2020). Svi njegovi delovi su podjednako važni jer zajedno mogu da unaprede strukturu obrazovnog procesa i komunikacije studenata i profesora. Osim toga, društveno odgovoran pristup je osnova svakog obrazovanja, a ključne poruke koje ono treba da nosi jesu učenje, deljenje, uspeh i društvene promene.

5.3.5. Model upravljanja brendom u sektoru usluga - de Chernatony, Drury & Segal - Horn

S obzirom na specifičnosti brenda kao usluge, neki autori su zauzeli stav da se njegovo održavanje i upravljanje razlikuje od brendiranja proizvoda. Vrednosti su suština ovog modela zato što one usmeravaju ponašanje ljudi. „Dok su vrednosti brendova proizvoda oličene u samom proizvodu i eksternom marketingu, vrednosti za brend usluga su u velikoj meri sadržane u interakciji između korisnika i zaposlenih“ (de Chernatony, Drury & Segal - Horn, 2004: 75). Zbog toga, kada se upravlja brendom usluga, autori smatraju da posebna pažnja treba da se obrati na vrednosti zaposlenih jer vrednosti koje oni donose značajno mogu da odrede uspeh brenda tokom susreta usluge i njegovog korisnika.



Slika 20. Grafički prikaz modela upravljanja brendom u sektoru usluga (de Chernatony, Drury & Segal - Horn, 2004: 89)

Konkurentna prednost uspešnih brendova usluga je u tome što je on podržan organizacionim vrednostima i organizacionom kulturom. Stoga, *identifikovanje vrednosti* predstavlja nužan korak u upravljanju brendom. Metode pomoću kojih fakultet može da utvrdi i definiše svoje vrednosti možemo da klasifikujemo kao unutrašnje (koje odražavaju identitet brenda) i spoljašnje (koje odražavaju prepoznatljivost brenda). Objašnjenje za ovu poddelu leži u tome da autori smatraju da unutrašnje vrednosti potiču iz identiteta organizacije na koji utiču interni procesi npr. osnivači, dekan, profesori, pomoćno osoblje ili obrazovni proces, dok eksterne potiču iz percepcije korisnika usluga. Samim tim se i metode identifikacije vrednosti brenda razlikuju u odnosu na način njihovog nastajanja. Da bi se steklo sveobuhvatno razumevanje vrednosti fakulteta, preporuka je da se koriste i interne i eksterne metode.

Interne metode se oslanjaju na intervjuisanje zaposlenih kako bi se utvrdile vrednosti koje čine deo identiteta brenda. Ovo odražava činjenicu da su zaposleni centar obrazovnog brenda i da njihovo ponašanje često prenosi vrednosti na korisnike. U slučaju fakulteta, razgovor bi se obavio sa svim zaposlenima koji su u direktnoj komunikaciji sa studentima i isporučuju im obrazovnu uslugu - profesori, asistenti i pomoćno administrativno osoblje, a potom i viši menadžment. Da bi se utvrdile vrednosti koje su deo prepoznatljivosti brenda usluga, konsultuju se izvori izvan organizacije kao što su različiti izveštaji, ankete, dubinski intervju i tehnika merdevina. Za razliku od ostalih tehnika, tehnika merdevina se može koristiti i za otkrivanje vrednosti koje zaposleni nameću svom brendu. Zasniva se na *Gutman*-ovoj

(Reynolds & Gutman, 1988) metodologiji analize lanca vrednosti (*means-end chain concept*) u kojoj facilitator individualno razgovara sa svakim zaposlenim od kojih zahteva da navedu najvažnije attribute brenda. Za svaki navedeni atribut im se postavlja pitanje zašto je on važan. Svaki odgovor je podvrgnut istom pitanju, nastavljajući ovaj proces dok se ne otkrije vrednost brenda.

Prilikom identifikacije najvažnijih vrednosti brenda može doći do različitih problema i *turbulencija*. Jedan od glavnih faktora neuspeha može biti jezik. *McDonald* i *Gandz* (1991) ističu da jedan od uzroka problema može da bude leksikologija, odnosno nedostatak reči koje bi mogle da opišu vrednosti brenda. Slično tome, *Webley* (1999) je primetio da ljudi često, kada su zamoljeni da identifikuju vrednosti, pogrešno ukazuju na koncepte koji su vezani za performanse i operativne procese. „Ljudi su sigurniji da raspravljaju o operativnim, opipljivim pitanjima, nego o apstraktnim stvarima kao što su vrednosti“ (de Chernatony, Drury & Segal - Horn, 2004: 79). S obzirom na to da su svi instrumenti koji se koriste za ispitivanje vrednosti interpretativne prirode i otvoreni za jednu dozu pristrasnosti, u obzir treba uzeti i valjanost i pouzdanost korišćenih instrumenata. Pored toga, mnogo zavisi i da li je organizacija samosvesna i sposobna da locira zaposlene koji istinski predstavljaju primer izvrsnosti brenda.

Uspešni brendovi *održavaju svoje ključne vrednosti*, dok u isto vreme neke od njih vremenom menjaju i/ili koriguju. To su one vrednosti bez kojih brend ne bi bio ono što jeste. Održavanje vrednosti brend usluga će biti umnogome uspešnije ako su one istinske, autentične i jasne. Pored toga, ako korisnici usluga mogu da se povežu sa vrednostima, vrlo je moguće da neće biti potrebe da se one aktivno održavaju, jer će se to dešavati automatski i prirodno.

Tradicionalno, interna komunikacija je bila jedini *program za razvoj podržanih vrednosti*. Njena najveća mana je bila ta što nije nužno podsticala verovanja. Danas više nije dovoljno da se zaposlenima samo interno predstavi lista vrednosti koje treba da zapamte kada je brend u pitanju. Brendovi koji se bave uslugama posebno moraju da se pobrinu da zaposleni internalizuju vrednosti brenda da bi mogli da ih prenesu na korisnike kroz svako proživljeno iskustvo. Vremenom su se pojavile suptilne tehnike koje mogu da utiču na razvoj podržanih vrednosti kod zaposlenih. Npr. kroz radionice ili trening zaposleni mogu da se upoznaju sa istorijom brenda. Ovakvi oblici učenja bi kod zaposlenih trebalo da razviju osećaj ponosa zato što su deo tima. Još jedan od načina održavanja vrednosti su „kulturni artefakti“. Artefakti u ovom kontekstu predstavljaju izgrađeno okruženje organizacije, njenu arhitekturu, tehnologiju, raspored kancelarija, način oblačenja, vidljive i nevidljive obrasce ponašanja i javna dokumenta (Schein, 1984). Generalno, artefakti predstavljaju organizacionu kulturu jedne organizacije koja čini sastavni deo jezika i rituala organizacije putem koje se ostvaruje dugovečnost vrednosti brenda. Osim navedenog, vrednosti se mogu održavati putem propagande (eksterne aktivnosti) ili upravljanja ljudskim resursima (interne aktivnosti npr. regrutovanje ljudi koji dele slične vrednosti kao organizacija).

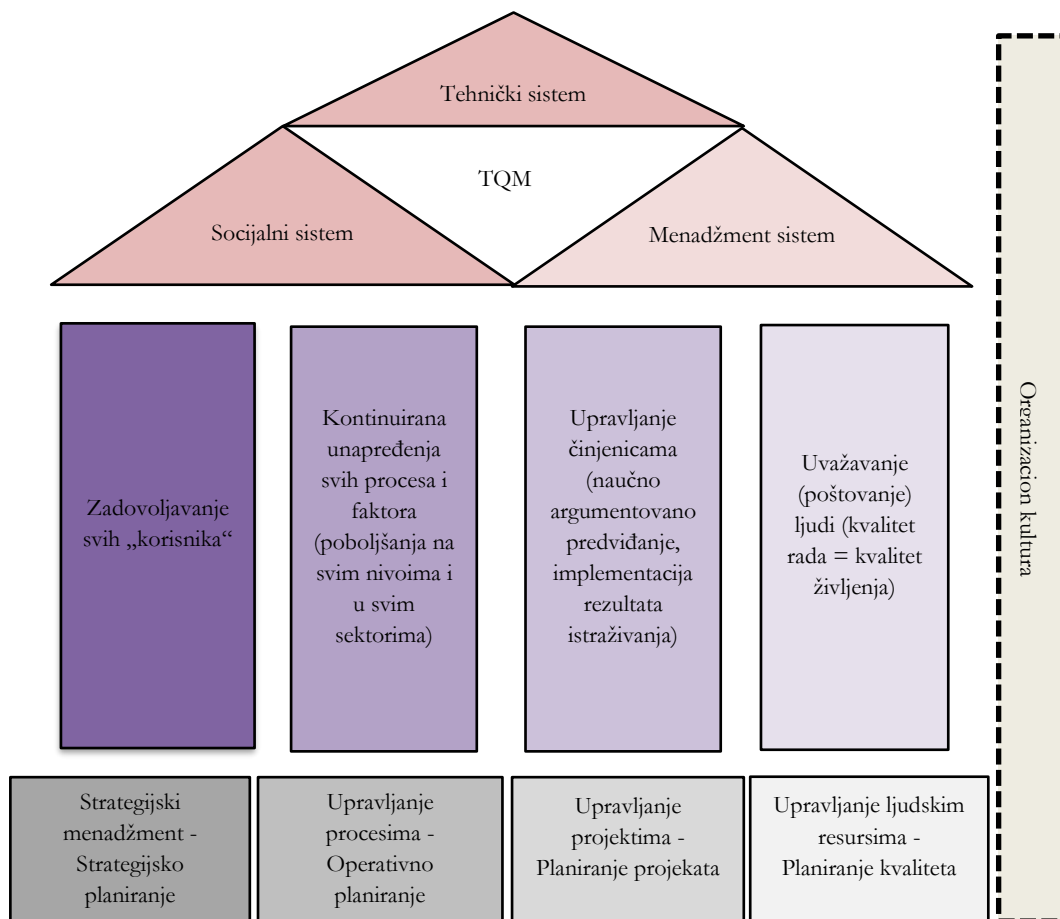
Jednom izabrane vrednosti i upostavljen brend usluga ne znači da se vremenom ne trebaju menjati. Naprotiv, vrednosti brenda moraju *stalno da se prate i ispituju* da li i u kojoj meri i dalje predstavljaju vrednost za korisnike. Ukoliko se primeti da brend ne ispunjava svoje ciljeve, važno je da se razmotri šta, kako i u kojoj meri treba da se promeni.

Predstavljeni model se u potpunosti može primeniti u polju brendiranja fakulteta, jer osim što je dizajniran za obrazovne usluge, sve njegove faze imaju jednu misiju - da se ključne vrednosti brenda neguju, održavaju i vremenom preispituju. Ovaj model je pokazao da proces brendiranja mora da bude vođen od strane najvišeg menadžmenta, da organizacija u potpunosti treba da postupa po vrednostima brenda, a ne da oni budu hipotetički ideali na papiru.

5.3.6. Model „Kuća kvaliteta“

Kvalitet u učenju i obrazovanju je važno polje proučavanja koje je *OECD* s kraja prošlog veka istakao rekavši da “obrazovanje nije proces na pokretnoj traci mehaničkog povećanja inputa i podizanja produktivnosti” (Alibabić & Miljković, 2014: 8). Pojava međunarodnog kvaliteta u oblasti proizvodnje, osnivanje međunarodne organizacije za standardizaciju i stvaranje serije standarda za merenje kvaliteta su takođe približili kvalitet obrazovanju. Filozofija kvaliteta je svoju praktičnu implementaciju našla u konceptu ISO 9000 koji obezbeđuje kvalitet čitavog procesa organizacije i može da se primeni u visokom

obrazovanju. Na ovom standardu su zasnovani i standardi novijeg tipa kao što je ISO 21001 koji pruža poseban okvir za obrazovne organizacije da, poboljšanjem obrazovnih procesa i osiguranjem usaglašenosti sa zahtevima korisnika, povećaju njihovo zadovoljstvo (Stojanović, n.d.). „Upravljanje totalnim kvalitetom (TQM) je filozofija upravljanja koja proizilazi iz prikupljanja mišljenja i ideja za unapređenje proizvoda ili usluge“ (Neyestani, 2017: 1). Ova filozofija se naslanja na *Deming*-ovo (1996) shvatanje menadžmenta kvaliteta iz kojeg proizilaze „14 obaveza menadžmenta“ koje su usmerene na promene odnosa prema radu, povećanje produktivnosti rada i nivoa kvaliteta. U osnovu svega leži duboko znanje koje potiče izvan sistema.



Slika 21. Grafički prikaz modela „Kuća kvaliteta“ (Voehl, 1992; Lindsay & Petrick, 1997; prema: Mani, Murugan & Rajendran, 2003: 611)

U literaturi i praksi se mogu naći različiti modeli upravljanja kvalitetom u obrazovanju (trijadni model, model eduQua, model LQW) dok ćemo se mi fokusirati na model „Kuća kvaliteta“ koji je preporučeni za područje visokog obrazovanja i zasnovan na filozofiji TQM-a. Model „Kuća kvaliteta“ (*House of Total Quality Model*) je 1992. godine razvio *Voehl*, a pet godina kasnije su ga modifikovali *Lindsay* i *Petrick* (Mani, Murugan & Rajendran, 2003). Kao što možemo da vidimo na slici br. 20, ovaj model čine pet međusobno povezanih sistema (*Petrick & Furr*, 1995: 1) Krov kuće čine četiri organizaciona sistema u okviru kojih se odvija rad bilo koje obrazovne institucije (društveni, tehnički, obrazovni i menadžment sistem); 2) Četiri stuba kvaliteta (zadovoljstvo korisnika, stalno unapređenje, upravljanje činjenicama i uvažavanje ljudi); 3) Kamen temeljac sačinjen od četiri modela menadžmenta i vrste planiranja (strategijski menadžment - strategijsko planiranje, upravljanje procesima - operativno planiranje, upravljanje projektima - planiranje projekata i upravljanje ljudskim resursima - planiranje kvaliteta); 4) Malter koji spaja krov, stubove i temelj (primena); 5) Organizaciona kultura. Ukratko ćemo objasniti svaki od elemenata modela.

Krov kuće kvaliteta čine četiri podsistema: društveni, tehnički, obrazovni i menadžment sistem kojima je zajedničko upravljanje totalnim kvalitetom fakulteta sa različitih stanovišta:

1. *Društveni sistem* - Obuhvata faktore vezane za formalne i neformalne karakteristike fakulteta: organizacione norme, vrednosti, uloge i raspodelu odgovornosti između zaposlenih. Ovaj sistem ima najveći uticaj na faktore kao što su konkurencija, saradnja, kreativnost, inovativno ponašanje i timski rad. Razvoj ovog sistema je zadatak menadžera;
2. *Tehnički sistem* - U većini organizacija, tehnički sistem sadrži osnovne elemente kao što su radne procedure, tehnologija i standardizacija, procesi donošenja odluka, alati i procesi za rešavanje problema, opis poslova i odgovornosti, dokumentacija i ljudi;
3. *Obrazovni sistem* - Fokusira se na kreiranje i razvoj organizacije koja uči u cilju ostvarivanja konkurentne prednosti na obrazovnom tržištu.
4. *Menadžment sistem* - Pokriva organizacionu strukturu fakulteta i raspoređen je na četiri nivoa: strategija, procesi, projekti i upravljanje ličnim učinkom. Dakle, ovaj sistem obuhvata sve temelje kuće i faktore koji se tiču strateških postavki fakulteta, organizacione strukture i administrativnih aktivnosti.

Krov i stubovi ovog modela počivaju na četiri kamena temeljca, odnosno modela menadžmenta sa četiri vrste planiranja. Dok krov kuće čini teorijski deo modela, a stubovi daju pravac za aktuelizaciju sistema, da bi se sve navedeno sprovelo u delo i poboljšao kvalitet procesa, potrebno je planiranje i upravljanje (Alibabić & Miljković, 2014: 16):

1. *Strategijski menadžment i strategijsko planiranje* - Čine osnovni organizacioni okvir za razvoj sistema TQM jer usmerava fakultet putem vizije, misije i njegovih ciljeva;
2. *Upravljanje procesima i operativno planiranje* - Orijentisano je na usklađivanje misije i ciljeva fakulteta sa radnim procesima, kao i sa potrebama studenata i drugim korisnicima. Ovo je zapravo korak koji osigurava da ključni procesi rade harmonično. To bi značilo da se u obrazovnim, administrativnim, istraživačkim i drugim procesima teži ka efikasnosti. Ovakvo upravljanje zahteva međusektorsku saradnju;
3. *Upravljanje projektima i planiranje projekata* - Obezbeđuje sve vrste resursa koji su neophodni za uspešnu realizaciju obrazovnih programa. U ovoj fazi se formiraju timovi za rešavanje i sprovođenje inicijativa. Timske aktivnosti su povezane sa operativnim ciljevima i ciljevima poboljšanja;
4. *Upravljanje ljudskim resursima i planiranje kvaliteta* - Čini temeljni kamen TQM jer od njega zavisi kvalitet realizacije svih prethodno navedenih modela menadžmenta. Planiranje ličnog učinka je proces koji svim zaposlenima obezbeđuje sredstva za sprovođenje kontinuiranog razvoja kroz obavljanje pojedinačnih zadataka. Svaki pojedinac treba da bude svestan kako njegov radni učinak doprinosi uspehu fakulteta i osećaju zajedništva. Upravljanje ljudskim resursima i planiranje kvaliteta su u saglasju jer kvalitet ne može da se ostvari bez kompetentnih, motivisanih i zadovoljnih zaposlenih.

Ishodi kamena temeljca ovog modela čine njegova četiri stuba: zadovoljstvo korisnika, kontinuirana unapređenja, upravljanje činjenicama i uvažavanje ljudi. *Zadovoljstvo korisnika*, kao prvi od stubova ukazuje na fundamentalnu ulogu korisnika i njihovo zadovoljstvo. Održavanje zadovoljstva korisnika usluga obezbeđuje stabilnost fakulteta tokom turbulentnih promena. Stoga je za fakultet vrlo bitno saznanje ko su im (in)direktni korisnici obrazovnih i administrativnih usluga. *Kontinuirana unapređenja* čine rezultat dobrog planiranja i upravljanja procesima i fokusiraju se na povećanje efektivnosti fakulteta kako bi se uvek ispunila promenljiva očekivanja studenata. Takođe, ona uključuju sve vrste inovacija u obrazovnom i poslovno administrativnom procesu. *Upravljanje činjenicama* ukazuje da postizanje kvaliteta ne može da se zasniva samo na iskustvu, već i na relevantnim podacima i dokumentovanim činjenicama kojima se može argumentovano predviđati dalji koraci i donositi odluke. Uvažavanje ljudi je noseći stub ovog modela jer je većina Deming-ovih principa menadžmenta posvećena poštovanju ljudi koji održavaju ličnu posvećenost kvalitetu procesa.

Sve navedene elemente modela kuće zajedno drži „malter“ ili primena koju Petrick i Furr (1995) posmatraju kao interaktivan proces učešća i davanja povratnih informacija u svim fazama i aktivnostima modela koji gradi osećaj pripadnosti i posvećenosti svih zaposlenih. Dok svi elementi modela pružaju

strukturu za ostvarivanje totalnog kvaliteta, *organizaciona kultura* tim elementima pruža dubinu i opisuje kako se osećaju zaposleni koji rade na fakultetu. Organizaciona kultura određuje da li će fakultet koji predstavlja kuću postati njihov dom u kome se neguje briga, poverenje, pravda, saradnja i poštovanje, a preovlađuju standardi visokog kvaliteta ili pak suprotno. Oni fakulteti koji imaju razvijenu pozitivnu organizacionu kulturu često odišu integritetom, što rezultira podrškom svih zaposlenih. Organizaciona kultura obezbeđuje kontinuitet u posvećenosti principima i praksi zaposlenih koji preživljavaju tranzicije liderstva. Snažna organizaciona kultura drži lidere i zaposlene odgovornima za poštovanje standarda integriteta. Fakulteti koji pak nemaju razvijenu podsticajnu organizacionu kulturu, neće imati izdržljivost za implementaciju čitavog sistema kvaliteta i s pravom možemo da smatramo da neće imati svoj identitet.

5.3.7. Građenje obrazovnog brenda - Mihajlović Stošić i Trajković

Autori Mihajlović Stošić i Trajković su se bavili pregledom i analizom niza uputstava i literature u sferi brenda kako bi utvrdili da li postoji generalizovan način razvoja i upravljanja brendom proizvoda i usluga. Iako je mnogo autora pisalo o ovoj temi, autori su zaključili da postoji generalno slaganje da obrazovna institucija, usluga ili proizvod mogu da postanu brend kroz sledeće korake (Mihajlović Stošić & Trajković, 2020: 42):

1. Razvoj brend strategije za organizaciju, proizvod ili uslugu;
2. Kreiranje vizuelnog identiteta brenda;
3. Razvoj komunikacione strategije;
4. Izbor ideje;
5. Izbor komunikacionih kanala;
6. Monitoring efekata komunikacionih aktivnosti;
7. Prilagođavanje trenutnoj marketing situaciji;
8. „*Face lifting*“ brenda; i
9. Repozicioniranje brenda.

Brend strategija se kreira na osnovu studiozne analize onoga što želimo da brendiramo - u našem slučaju, to je fakultet iliti brend kao organizacija. U ovom koraku bi trebalo da analiziramo kako zamišljamo naš brend, ko je stereotipan korisnik naših usluga (koji je njegov način života, koje su mu navike i koji stavovi ga vode u životu), kakva je konkurencija na obrazovnom tržištu kada su u pitanju obrazovni programi koje naš fakultet nudi, ali i koji kanali komunikacije su popularni u širenju vrednosti kod šire javnosti. Tokom ove faze potrebno je da pronađemo konkretne prednosti koje bi naš fakultet imao u odnosu na svoje konkurente i vrednosti koje fakultet kao brend treba da predstavlja. Da bi se ciljnoj grupi istakla njegova posebnost, fakultet osim svojih ciljeva i vrednosti treba da ima razvijen jak *identitet*, odnosno efektan i upečatljiv logo, simbole, boje, misiju i viziju koji verno prikazuju ličnost brenda. Mihajlović Stošić i Trajković smatraju da se brend gradi *komunikacijom*, a da bi ona uspela, moramo da poznamo tržište. „Poruka koja stiže do korisnika mora da bude nedvosmisleno jasna i da dolazi u trenutku kada je on najraspoloživiji da je primi“ (Mihajlović Stošić & Trajković, 2020: 42). Informacije i poruke fakulteta o načinima upisa i njegovim pogodnostima se mogu naći bilo gde, kako u pisanim tako i u elektronskim medijima. Danas na raspolaganju imamo mnogo više mogućnosti za komunikaciju sa korisnicima usluga (sajt fakulteta, društvene mreže, bilteni, reklame, podkasti...), a od kreativnosti tima fakulteta zavisi i koji kanal komunikacije će se koristiti.

S obzirom na to da su ljudi danas zatrpani velikim brojem irelevantnih informacija koje dolaze iz različitih medija, od velike je važnosti da fakultet ima *ideju* kako može da utiče na svoje korisnike da zapamte poruku koju žele da im pošalju. Svaka od ključnih poruka mora da bude jasna i praćena originalnom idejom koja će izazvati pozitivnu emociju kod korisnika. Koliko se poruka može pogrešno protumačiti, mogli smo 2022. godine da vidimo na primeru objave Megatrend fakulteta. Kako bi privukao sve kandidate zainteresovane za upis, fakultet je na *Facebook* mreži postavio objavu sa citatom *Mark Twain*-a koja glasi „Dobar advokat zna zakon. Pametniji vodi sudiju na ručak“⁸. Iako je ovom reklamom fakultet želeo da privuče buduće studente da upišu njihov fakultet jer će im osim pravnih znanja ponuditi i znanja

⁸ <https://www.facebook.com/MegatrendUniverzitet/photos/a.372253496242973/2586192271515740/?type=3>

iz drugih oblasti (npr. veštine komunikacije i ubeđivanja) koja su takođe neophodna za profesiju pravnika, ova poruka je primarnu ideju bacila u zaborav jer je protumačena da studenti ne treba da se osvrću na zakone države i da ih poštuju, već da je bolje da sudiju odvedu na ručak. Zato uspeh promocije aktivnosti fakulteta zavisi od pravilnog izbora *kanala komunikacije*, mesta i situacije u kojima želimo da promovišemo fakultet i budžeta koji se može obezbediti za ovaj korak. Iako tradicionalni mediji pokrivaju širu publiku, zbog ciljne grupe fakulteta koju čine mladi ljudi, internet kampanje i promocije na društvenim mrežama imaju najbolji efekat.

Efekti marketing aktivnosti se mogu meriti porastom broja kandidata na prijemnom ispitu. Jednako važan indikator su i efekti marketing aktivnosti fakulteta na promenu ponašanja i stavova korisnika. Takođe, različiti upitnici koji ispituju prepoznatljivost brenda mogu da otkriju kakav utisak fakultet ostavlja na mlade ljude, da li u njima budi određene emocije, da li bi upisali osnovne studije na datom fakultetu i da li je njegov kvalitet presudan da su spremni da ga upišu i u statusu samofinansirajućeg studenta. Ponekad *trenutna situacija na obrazovnom tržištu* može da poremeti položaj fakulteta u odnosu na njegovu konkurenciju. Promene mogu biti izazvane ekonomskim aspektima, promenom svesti u društvu, ili promenama izazvanim od strane drugih fakulteta.

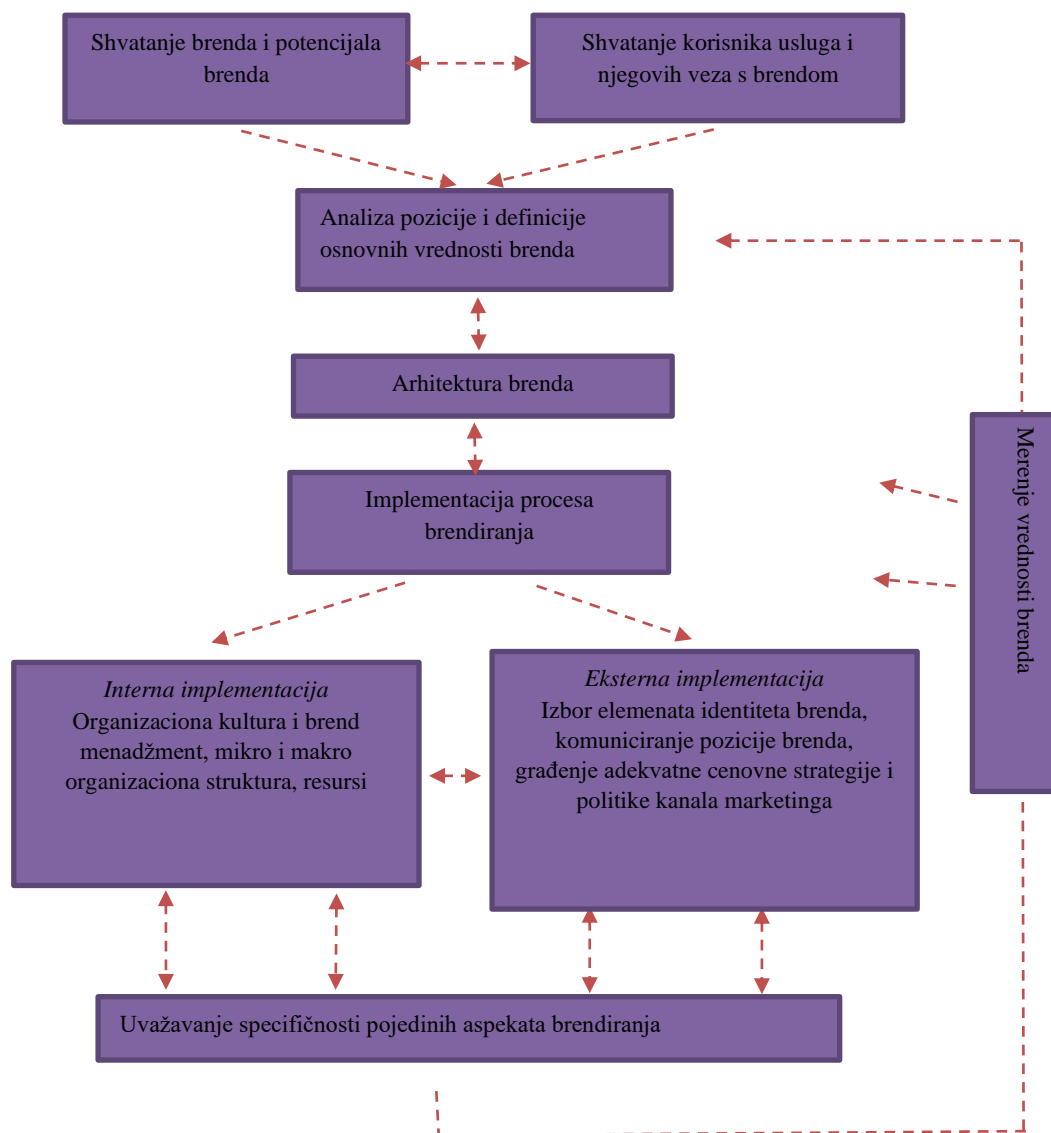
Face lifting brenda se javlja kada se, na osnovu situacije na tržištu ili stavova korisnika, uoči da usluga brenda treba da se modernizuje. To je često slučaj sa fakultetima koji su dugo prisutni na obrazovnom tržištu, ali su zbog svoje tradicije zanemarili važnost sopstvenog promovisanja. Usled pandemije virusa COVID-19 fakulteti su morali da omoguće nesmetano studiranje svojih studenata pa su veliki broj svojih aktivnosti modernizovali i prebacili u *online* svet. Modernizaciju obrazovnih usluga možemo da vidimo i u radu profesora koji sve više koriste savremene *online* alate i stalno unapređuju svoja predavanja najnovijom literaturom.

Jednom kad se brend uspostavi, on počinje da živi svoj život. Tokom njegovog razvoja i napretka, stalno se susreće sa ekonomskim, društvenim i tehnološkim izazovima sa kojima se treba vešto izboriti. Ponekad ti izbori mogu da predstavljaju potpunu *promenu brenda* kako bi se i dalje zadržala titula najboljeg. Ponekad se može promeniti i njegov fokus. Master i doktorske studije sve više dobijaju na važnosti i značaju jer karijerno napredovanje ne može biti potpuno i smisleno bez dodatne diplome. Zato osim mladih ljudi, fakulteti sve više fokus stavljaju i na odrasle zaposlene ljude ili osobe koje žele da svoje znanje dodatno prošire iz oblasti koje ih zanimaju.

Možemo da zaključimo da je proces razvoja i održavanja obrazovnog brenda dugoročan proces koji uključuje veliki broj ljudi. Neki od njih treba da ponude svoju kreativnost, a neki analitičko razmišljanje. Mihajlović Stošić i Trajković (2020) govore da je brend menadžment proces koji zahteva dugoročno ulaganje, ali kada fakultet postane brend i poznat među svojom ciljnom grupom, benefiti se mogu osetiti na različitim stranama.

5.3.8. Veljkovićev proces brend menadžmenta u savremenim tržišnim uslovima

Polazeći od navedenih modela brend menadžmenta, a imajući u vidu trenutnu situaciju u Republici Srbiji, Veljković (2010) je u svojoj knjizi „Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima“ dao detaljan prikaz neophodnih koraka u građenju uspešnog brenda u konkurentskom okruženju.



Slika 22. Grafički prikaz modela “Kuća kvaliteta” (Voehl, 1992; Lindsay & Petrick, 1997; prema: Mani, Murugan & Rajendran, 2003: 611)

Kao što možemo da vidimo na slici iznad, po Veljkoviću, proces brendiranja prolazi kroz osam koraka i to (Veljković, 2010: 39):

1. Shvatanje brenda u svim njegovim dimenzijama i shvatanje potencijala brendiranja;
2. Shvatanje savremenog korisnika usluga, njegovog načina odlučivanja o izboru brenda i njegovih veza sa brendom;
3. Shvatanje kritičnih faktora uspeha, mogućnosti pozicioniranja brenda u svesti korisnika i definisanje i uspostavljanje osnovnih vrednosti brenda;
4. Definisanje nivoa brendiranja – arhitektura brenda;
5. Interna implementacija procesa brendiranja i razvijanje odgovarajuće mikro i makro organizacione strukture;
6. Eksterna implementacija procesa brendiranja kroz izbor strategije brendiranja, izbor elemenata identiteta brenda, komunikacije pozicije brenda, građenje adekvatne cenovne strategije i politike kanala marketinga;
7. Merenje performansi vrednosti brenda; i
8. Uvažavanje specifičnosti pojedinih aspekata brendiranja (sektor usluga, brendiranje destinacije, domaći vs. strani brendovi, globalni vs. lokalni brendovi).

Čitavo ovo poglavlje pokušava da objasni zašto je važno da svaka obrazovna institucija razume važnost i suštinu brend menadžmenta za svoje potrebe, a to u svom modelu naglašava i Veljković. Naime, fakultet mora da ima *jasnu sliku o sebi kao brendu i vrednostima* koje će biti njegov osnovni izvor delovanja. Tek kada je to jasno mapirano, fakultet može da sprovede sve ostale faze u delo jer tada tačno zna u kom pravcu želi da ide. Dodatnu sliku o svom brendu, fakultet može da ostvari ukoliko se bolje upozna sa *generalnim specifičnostima savremenih korisnika usluga*. Na izbor fakulteta može da utiče niz faktora jer svakodnevne odluke donosimo na više nivoa (interni/psihološki i eksterni). Da bi fakultet dobio odgovor na pitanje zašto student treba da se odluči za njega, on mora da pođe od osnovnih ciljeva, potreba i želja budućih studenata. Takođe, drugačiji je odnos prema izboru poznatog fakulteta nego relativno nepoznate alternative, a specifičnosti su vidljive kada se radi o situacijama kao što su upis osnovnih studija, odnosno nastavak master studija na istom fakultetu.

U osnovi ponašanja studenata je da zadovolje svoje potrebe i motive time što će upisati određeni fakultet. Kada student postane svestan svoje potrebe, aktivira se motivacioni proces gde potrebe bivaju prevedene u konkretne želje. One se razlikuju od potreba po tome što su usmerene ka određenoj usluzi ili brendu. „Ukoliko su zasnovane na realnoj kupovnoj moći, tada se javljaju kao tražnja za određenim proizvodima ili uslugama. To prouzrokuje odgovarajuću akciju koja, kroz određeno ponašanje, dovodi do ostvarenja cilja, odnosno zadovoljenja potrebe, što utiče na smanjenje tenzije“ (Veljković, 2010: 46). Osim potreba i želja, stavovi korisnika su značajni za razumevanje odnosa brenda i njegovih korisnika. Naime, stavovi su ključni za njegovo vrednovanje jer kada postoji pozitivan stav prema brendu, tada postoji i jaka veza između njih koja se ispoljava u lojalnosti brendu.

Strateški pristup procesa brendiranja podrazumeva da se krene od njegove suštine - *definisanja i uspostavljanja osnovnih vrednosti brenda*. „Da bi brend bio predstavljen na pravi način moraju se poznavati dimenzije (atributi) po kojima potrošači (iz ciljnog segmenta) vrednuju proizvod/uslugu iz određene kategorije, te izabranu željenu (i moguću) poziciju za konkretni brend“ (Veljković, 2010: 87). Kako bi obrazovna institucija mogla na pravi način da shvati kako korisnici usluga percipiraju osnovne vrednosti i asocijacije brenda, organizacije podležu izradi mentalnih mapa brenda koje čine vizuelni prikaz vrednosti i asocijacija koje brend ima u svesti svojih korisnika. Prilikom izrade ove mape, akcenat je na vrednostima koje se odnose na srž brenda i asocijacije koje su ključne za kreiranje pozicije brenda u svesti korisnika. Intervjuisanje se izdvaja kao jedna od najpopularnijih tehnika za ove svrhe.

Arhitektura brenda definiše ulogu brenda, hijerarhijske nivoe i odnose (ukoliko postoji više brendova unutar institucije) i nivo globalizacije brenda. Tako kada obrazovna institucija raspolaže sa više brendova, ona mora da definiše njihove uloge. Recimo, jedan brend može biti pokretač, drugi njegova podrška, a treći da bude „čarobno oružje“, odnosno brendirana korist koja služi da se promeni ili podrži glavni brend. Sa druge strane, kada govorimo o korporativnom brendu kao što je fakultet, postoji mnogo faktora o kojima se mora voditi računa kada je u pitanju arhitektura brenda (Keller, Apéria & Georgson, 2008): poslovno ponašanje (npr. inovativnost, kvalitet menadžmenta), ponašanje fakulteta prema društvu, ponašanje fakulteta prema zaposlenima, filantropske aktivnosti (npr. donacije, saradnja sa drugim fakultetima, učestvovanje u društvenim projektima), komunikacija (npr. propaganda, publicitet) i cene (visina školarine i drugih troškova, uslovi za dobijanje povlastica). Ukoliko fakultet teži da brendira samo neke elemente svoje obrazovne ponude, npr. konkretnu studijsku grupu ili nivoe studija, utvrđivanje hijerarhije brenda je od posebne važnosti. U ovoj fazi fakultet treba da odluči koje vrednosti će biti promovisane na kom hijerarhijskom nivou i kakav je odnos između institucije i njenih usluga. Moguće su različite opcije – da je korporativni brend zasebni entitet, da postoji ravnopravna zastupljenost oba brenda, mešovita dominacija (nekada je jedan, a nekada drugi brend zastupljen) ili dominacija korporativnog ili individualnog brenda. Zato dobro postavljena arhitektura brenda ima sinergetski efekat jer stvara jasniju ponudu, a sve navedeno utiče na porast vrednosti brenda.

S obzirom na to da obrazovni brend ima veliki uticaj na svoju okolinu, njegova izgradnja i održavanje treba paralelno da bude interna i eksterna. O *eksternoj implementaciji brend menadžmenta* smo imali prilike da se upoznamo u prethodnim modelima, pa se nećemo previše zadržavati na ovoj fazi. Uopšteno, ova faza obuhvata sve aktivnosti koje se tiču definisanja elemenata identiteta brenda (ime, logo, džinglovi, simboli, slogani...), načina komuniciranja vrednosti brenda (određivanje strategije izgradnje vrednosti

brenda), uticaja medija na brend i njegov imidž (izbor kanala komunikacije sa ciljnom grupom, komunikacioni miks...). Sa druge strane, *interna implementacija brend menadžmenta* podrazumeva planski i dugoročni pristup u kome je zastupljena podrška menadžmenta, organizaciona kultura i dobro izgrađeni odnosi sa zaposlenima, što sve zajedno vodi internalizaciji i privrženosti brendu. "Cilj je da se kreiraju zaposleni koji znaju šta treba da urade u vezi (vrednosti) brenda i izuzetno su posvećeni tome, što u velikoj meri zavisi i od dobre interne komunikacije" (Veljković, 2010: 161). Organizaciona kultura ima značajni uticaj na ljude u instituciji, jer usmerava ili čak određuje svest i ponašanje zaposlenih.

Uslov bez koga ne može da se pristupi planiranju i sprovođenju bilo kog koncepta koji ima stratešku dimenziju, jeste uključenost najvišeg menadžmenta. Njihova moć i vođenje su povezani tako da se moć koristi za uticanje na zaposlene da na najbolji način ostvare svoju ulogu u radu fakulteta (Janićijević, 2008). Kada govori o odnosu sa zaposlenima, Veljković (2010) smatra da fakultet mora da nastoji da ima odane i lojalne zaposlene, sa jakim osećajem pripadnosti, koji će se truditi da svojim radom i idejama daju doprinos njegovom razvoju. Kod zaposlenih se ovakvo ponašanje može podstaći procesom internalizacije obrazovnog brenda, kako bi na pravi način mogli da isporuče obrazovnu uslugu studentima. Kako bi se lakše prenosile do zaposlenih, ključne vrednosti brenda se obično pojednostavljaju, jer to povećava mogućnost prihvatanja i memorisanja informacija. U tom slučaju, uloga internih komunikacija je da informiše i obrazuje zaposlene o brendu fakulteta, njegovom identitetu i vrednostima, da podstiče međusobnu saradnju svih zaposlenih, utiče na kvalitet procesa, širi pozitivnu propagandu unutar fakulteta i postavlja jasne smernice ponašanja zaposlenih.

Izračunavanje vrednosti brenda je značajno sa strateškog aspekta i odlučivanja tako što se organizacija upoznaje sa time koliko su vrednosti brenda zaista ispoljene u očima korisnika i kakvi su potencijali njegovog rasta. „Vrednost brenda se može izračunati i iskazati istraživanjem stavova i ponašanja korisnika usluga ili finansijskom analizom rezultata poslovanja brenda“ (Veljković, 2010: 335). Prvi način merenja polazi od same ciljne grupe, dok je drugi način baziran na posmatranju ishoda, odnosno konkretnih opipljivih rezultata koje je brend ostvario. Prilikom istraživanja stavova korisnika usluga, fakultet pomoću parametara kao što su lojalnost korisnika, svest o brendu, percipiran kvalitet i asocijacije u pogledu obrazovnog brenda može da dobije uvid u vrednost brenda. Sa druge strane, utvrđivanje finansijske vrednosti brenda počiva na rezidualnom prihodu, analizi troškova, upoređivanju sa drugim organizacijama koje nisu brend. Na ovaj način, institucija može da izvrši predviđanje budućih prihoda od brenda i odredi u kojoj meri je profit zasluga brendiranja. S obzirom na to da je sve više neopipljivih vrednosti u obrazovnim institucijama (znanje, patent, istraživanja, jedinstveni obrazovni procesi, pozicija fakulteta...) često se u praksi koriste zajedno oba načina merenja vrednosti.

Imajući u vidu savremene tržišne uslove i elemente koji se mogu danas brendirati, Veljković ističe da je *proces brendiranja specifičan* i da treba da ga posmatramo kao preporučene korake koji moraju da se prilagode svakoj obrazovnoj instituciji i njenom sektoru usluga. Takođe, od zavisnosti od toga da li fakultet teži internalizaciji, proces brendiranja će se razlikovati od fakulteta koji želi da razvije svoj lokalni brend. Možemo da primetimo da se Veljkovićev model u velikoj meri oslanja na *Keller-ov* (Keller, Parameswaran & Jacob, 2015) model, ali smo uočili da je autor dao svoj doprinos kombinujući druge elemente koji su takođe značajni da bi se brend menadžment implementirao u praksi.

5.3.9. Menadžment modeli u organizacijama za obrazovanje odraslih - Emir Avdagić

Sa obrazovnog aspekta možemo reći da se pod brendiranjem u obrazovanju podrazumeva korišćenje specifičnih upravljačkih i marketinških aktivnosti prilagođenih obrazovnim institucijama sa ciljem kreiranja brenda zasnovanog na vrednostima. Analizu različitih modela upravljanja obrazovnim institucijama koji nam mogu poslužiti za bolje razumevanje brend menadžmenta, nalazimo u studiji Avdagića (2016) koja se zasniva na konceptualnim modelima menadžmenta i operativnim modelima menadžmenta. Vodeći se kriterijumima kao što su: cilj, struktura, okolina i vođenje, Avdagić (2016: 69) opisuje nekoliko *konceptualnih modela menadžmenta u obrazovanju* koji su bazirani na klasifikaciji i tumačenjima *Bush-a* (2003):

- *Formalni model* – Dominantno zastupljen kod obrazovnih institucija koje su hijerarhijski organizovane pa je samim tim autoritet rukovodilaca legitimizovan formalnom pozicijom. Ovaj model upravljanja je najčešće zatvorenog tipa i karakterističan je menadžerski tip vođenja gde je fokus na uspešnosti postojećih aktivnosti, ali ne i na osmišljavanju novih;
- *Kolegijalni model* – Zagovara deljenje moći i zajedničko donošenje odluka. Glavne vrednosti u ovakvim obrazovnim institucijama su: saradnja, uzajamno poštovanje i poštovanje demokratskih principa. Karakterističan je participativan stil rukovođenja - vođa je „prvi među jednakima“. Na fakultetu većinu odluka donosi Naučno-nastavno veće, a na dekanu je da ih realizuje. U tom smislu, participativnost u upravljanju postoji, dok je rukovođenje institucijom u rukama dekana i prodekana. Takođe, i šefovi Katedara (Odeljenja) rukovode tim odeljenjem pa možemo reći da se participativnost vidi i na nižim stuktturnim delovima fakulteta;
- *Politički model* – Nije fokusiran na ciljeve obrazovne institucije, već ciljeve pojedinaca ili manjih grupa koji svoje ciljeve predstavljaju kao oficijalne ciljeve čitave institucije. Za ovakav model, karakteristično je transakcijsko rukovođenje jer je zbog nestabilne strukture konstantan proces pregovaranja. Rukovodioci mogu da poseduju autoritet i uticaj, ali ne i apsolutnu moć što obrazovnu instituciju čini ranjivom i otvorenom za različite uticaje iz okoline;
- *Subjektivni model* – Više u fokus stavlja pojedince i njihova uverenja i percepcije. Ovaj model ukazuje na značaj pojedinačnih svrha i zanemaruju se organizacijski ciljevi. Samim tim je dominantno postmoderno vođenje koje akcenat sa vizije pomera na glas (Keough & Tobin, 2001). Malo pažnje se pridaje spoljašnjem okruženju obrazovne institucije jer se ona ne posmatra kao održiv entitet;
- *Ambigvitetni model* – S obzirom na to da je dominantan kontingencijski stil vođenja, ovaj model karakteriše nestabilnost, dinamika i nepredvidivost u obrazovnim institucijama. Karakterističan je i javlja se u kontekstu izrazito promenljivog okruženja. Potrebna je konstantna modifikacija i usavršavanje rukovodioca;
- *Kulturni model* – Ističe neformalne aspekte organizacije, posebno socijalnu kulturu. U ovom modelu se više prepoznaju simboli i rituali umesto formalne strukture obrazovne institucije. Moralno vođenje je dominantan stil vođenja.

Svaki od navedenih konceptualnih modela menadžmenta nam nudi vredne uvide u proces upravljanja u obrazovanju, ali isto tako nam u potpunosti ne daju celovit pristup. “Višestrukost i konkurentnost modela znači da nijedna teorija nije dovoljna da bi zasnovala ili podržala praksu menadžmenta u obrazovanju, ali kombinacija nekih od njih može pružiti naučnu osnovu za uspešno razumevanje upravljačkih problema” (Avdagić, 2016: 72). Zbog svega navedenog, konceptualni modeli menadžmenta predstavljaju temelj za primenu određenih tipova ili vrsta menadžmenta koje Avdagić (2016: 70 – 77) u svom radi naziva *operativnim modelima menadžmenta*. Naime, operativni modeli menadžmenta koji se mogu primeniti u organizacijama za obrazovanje odraslih, kao što je fakultet su: normativni menadžment, strategijski menadžment, menadžment cilja, menadžment programa, menadžment procesa, menadžment znanja, menadžment ljudskih resursa, finansijski menadžment, marketing menadžment, menadžment prodaje, menadžment kvaliteta, projektni menadžment, menadžment promena, menadžment organizacione kulture, konflikt menadžment, menadžment vremena i menadžment mreže.

Pre objašnjenja svakog od navedenih modela, moramo da primetimo da u okviru ove klasifikacije ne postoji brend menadžment, niti smo uočili bilo koje njegove naznake u pojedinačnim modelima. Neki autori (Grant, 2023) brend menadžment posmatraju kao jednu od funkcija marketing menadžmenta koja koristi različite tehnike za povećanje percipirane vrednosti brenda tokom vremena. Vrlo slično se koristi ovaj termin kako bi se opisale marketing strategije koje održavaju, unapređuju i razvijaju svest o vrednosti i reputaciji brenda. S obzirom na to da za nas, brend menadžment uključuje stalni rad na jačanju i održavanju vrednosti brenda fakulteta koje uključuju sve moguće procese - od kreiranja obrazovne ponude, ljudske interakcije, zaposlenih, stvaranja kulture i atmosfere učenja, komunikacije sa užom i širom javnošću, do kreiranja vizuelnih elemenata, društvenih događaja, promotivnih aktivnosti i saradnji sa relevantnim institucijama, smatramo da brend menadžment treba da bude zaseban operativni model menadžmenta. Brend fakulteta čini celokupan utisak koji ostavlja na ljude. To nije samo logo, boja,

slogani, promocija vrednosti i obrazovne usluge. To je osećaj koji studenti imaju pri svakoj interakciji na fakultetu, bilo to lično ili preko telefona i *online*.

Normativni menadžment se bavi pitanjima opravdanosti postojanja obrazovne institucije i njene korisnosti za čitavo društvo. Kroz svoju viziju i misiju, normativni menadžment utvrđuje norme, principe i vrednosti koje ispunjavaju generalni cilj obrazovne institucije i njenu svrhu. Zbog svoje konstitutivne uloge, možemo reći da normativni menadžment funkcioniše kao osnova za sve ostale aktivnosti menadžmenta (Bleicher, 1994). Društvena korist postojanja se ogleda u tome što obrazovna institucija nudi privredi nove i savremene kvalifikacije i kompetencije, a pojedincima stručno razvijanje na svim aspektima života (Avdagić, 2016). Dakle, predmet normativnog menadžmenta su odluke u vezi sa glavnim upravljanjem fakulteta i usmerene su na obezbeđivanje održivosti fakulteta. Kroz aktivnosti ovog modela menadžmenta, fakultet može da definiše svoju misiju, viziju i strategiju koje su opravdane i utvrđene na osnovu realnih potreba studenata i društva uopšte. Prednost ovog načina upravljanja se ogleda u tome što se može pratiti napetost između trenutnih operativnih zahteva i buduće spremnosti fakulteta i održati balans između njih.

Strategijski menadžment se fokusira na ostvarivanje konkurentne prednosti obrazovne institucije. Dok normativni menadžment predstavlja osnovu upravljanja fakultetom, zadatak strategijskog menadžmenta je da obezbedi orijentaciju za ove aktivnosti (Bleicher, 1994). Njegov osnovni zadatak je da celovito, racionalno i pravovremeno sagleda promene u spoljašnjem okruženju i predloži načine delovanja fakulteta. Prema tome, suština strategijskog menadžmenta jeste da obezbedi uslove za plansko i efektivno delovanje fakulteta u skladu sa faktorima u njegovom okruženju, a posebno sa budućim studentima i konkurencijom (Nikolić, 2007). Takođe, obezbeđuje strategije u vidu alata za upravljanje razvoja fakulteta u planiranom smeru i na taj način osigurava njihov uspeh. Treba istaći da ovaj model menadžmenta ne isključuje tradicionalne teorije i principe menadžmenta, već samo naglašava potrebu strategijskog pristupa svim aktivnostima fakulteta i usmerenost ka promenama i okruženju.

Menadžment cilja pomaže fakultetu da usmerava svoj rad i zaposlene. Kada se ovaj model upravljanja konstantno koristi, može se kreirati pozitivno, stabilno i organizovano radno okruženje gde svi zaposleni ostaju fokusirani na svoje zadatke i dugoročno produktivni. Jednom rečju, menadžment cilja se bavi sveukupnim upravljanjem ciljevima jedne institucije. Oni treba da budu specifični i jasno definisani tako da uključuju sve zaposlene na fakultetu. Ciljevi unutar fakulteta su jasne direktive za zaposlene koje im omogućavaju da zadacima daju prioritet i kreiraju viziju prema kojoj će raditi (Indeed Editorial Team, 2021). Sve u svemu, ciljevi fakulteta treba da budu formulisani za sve delove fakulteta, kako za primarne aktivnosti zbog kojih fakultet postoji, tako i za finansijske, marketing, kvalitet i inovacije, razvoj ljudskih resursa i slično (Avdagić, 2016). Menadžment cilja pruža fokus da stvari funkcionišu glatko, a da zaposleni u timovima rade efikasno i produktivno. Ono što dodatno upotpunjuje menadžment cilja jeste *menadžment vremena* jer omogućava uspešno upravljanje vremenom i smanjivanje nebitnih obaveza i vremenskog pritiska. Na taj način se povećava fokus na stvarne zadatke i ciljeve fakulteta.

Sa druge strane, kada obrazovna institucija svoje napore fokusira na konkretan projekat i njegovu realizaciju, tada se primenjuje *projektni menadžment*. Svako kreiranje nečeg novog (obrazovnog proizvoda ili obrazovne usluge) je na neki način jedan projekat. Ono što im je zajedničko jeste metodološki pristup koji se koristi. On predstavlja primenu specifičnih znanja, veština, alata i tehnika na projektne aktivnosti da bi se postigli projektni ciljevi i uspešno kreirala željena obrazovna usluga ili proizvod (Putniković, 2012). Svaki projekat je opisan i obimom rada (šta je sve deo projekta, a šta ne) koji je potrebno da se uloži u kreiranje ciljanog proizvoda ili usluge. Dakle, projektni menadžment podrazumeva planiranje, vođenje, koordinaciju i praćenje jednog projekta uzimajući u obzir ciljeve, troškove i vremenski okvir koji projekat predviđa. Komponente koje su takođe deo projektnog menadžmenta su budžetiranje, upravljanje resursima, komunikacija sa svim članovima projekta i izveštavanje o napretku samog projekta. Nivo metodološkog pristupa koji se koristi u ovom modelu upravljanja zavisi kako od interne organizacione strukture fakulteta i njegove prakse, tako i od nivoa složenosti određenog projekta i njegovog obima. Konkretno, projektni menadžment može da varira od jednostavne metodike koja se zasniva na iskustvu fakulteta i otvorenoj komunikaciji, do visoko formalizovanih koraka kod strateških

projekata od kojih zavisi budućnost fakulteta i njegov ugled. Kvalitetu dobro odabranih zainteresovanih strana prilikom sprovođenja nekog projekata može da doprinese *menadžment mreže* uz pomoć kojeg fakultet stvara mreže nezavisnih organizacijskih entiteta i partnerskih mreža sa organizacijama iz šireg i daljeg okruženja.

Finansijski menadžment se bavi finansijskim planiranjem i neometanim realizovanjem planiranih aktivnosti, kontrolisanjem i procenom njihove uspešnosti (Avdagić, 2016). Bilans finansijskog stanja oslikava ekonomske uslove egzistencije obrazovne institucije i njega treba uskladiti sa menadžmentom cilja i strategijom fakulteta. Finansijski aspekt vidimo i kada je u pitanju *menadžment prodaje*. Konkretno, on se bavi pitanjima prodaje obrazovne ponude i usluge, uzimajući u obzir strategiju prodaje, strukturu i kulturu prodaje. Akcenat je na „prodaji kao kulturi“, koja podrazumeva da su svi zaposleni uključeni u ovaj proces.

Menadžment programa se bavi pitanjima obrazovne ponude koja odgovara potrebama tržišta i finansijama obrazovne institucije. Generalno, menadžmentom programa ispituje se okruženje i njegov uticaj na promenu obrazovne ponude i rada obrazovne institucije. Dakle, ovaj vid upravljanja institucijama omogućava dugoročno praćenje i analizu tržišta radi donošenja dobrih odluka o promeni obrazovne ponude, inovacijama i marketinškim strategijama. Da bismo upravljali bilo kojom institucijom, moramo da razumemo koji su ključni procesi u njenom radu i na koji način ih možemo uskladiti. U tome nam može pomoći *menadžment procesa* kao sistematski pristup koji osigurava da svi procesi u obrazovnoj instituciji teku glatko. Menadžment procesa podrazumeva logiku ključnih procesa unutar same organizacije tako da su aktivnosti unapred strukturirane i permanentno preispitivane u cilju zadovoljavanja obrazovnih potreba polaznika (Avdagić, 2016). On usklađuje sve aktivnosti obrazovne institucije tako da u potpunosti (strategijski, strukturalno i kulturološki) sve bude usmereno na samog polaznika. Menadžmentom procesa možemo da posmatramo svaki proces koji se odvija na fakultetu, pojedinačno i kao celinu, a sve u cilju stvaranja kvalitetnog i efikasnog fakulteta. Benefiti ovog načina upravljanja se vide u tome što se smanjuje gubitak vremena na zadatke koji se ponavljaju i minimiziraju greške zbog neefikasnosti zaposlenih. Takođe, upravljanje procesima sprečava gubitak relevantnih informacija i podataka i propuštenih koraka unutar procesa. Štaviše, osigurava da se raspoloživi resursi fakulteta pravilno koriste i rad fakulteta usklađuje sa potrebama studenata.

Kada govorimo o znanju, obrazovne institucije su glavni društveni instrument za stalnu potragu za njima. Zato je uloga upravljanja znanjem u obrazovnim institucijama posebno značajna i jedna od njenih osnovnih funkcija. Uopšteno možemo reći da *menadžment znanja* kreira mogućnosti za stvaranje znanja na fakultetu, pomaže u sublimiranju individualnih znanja i veština u „bazu znanja organizacije“ i ustupa ga svim zaposlenima (Avdagić, 2016). Kao koncept, menadžment znanja možemo da definišemo kao pristup koji omogućava zaposlenima u obrazovnoj instituciji da razviju praksu prikupljanja i deljenja informacija koje poseduju, a sve u cilju unapređenja obrazovne usluge. *Cronin i Davenport* (2000) smatraju da fakulteti mogu da odvoje sadržaj od procesa koristeći menadžment znanja. ”U tom okruženju, znanje se kontinuirano kodifikuje i beleži podržavajući trajno stanje nastave i učenja, dok profesori upravljaju procesom vođenja predavanja tako što osiguravaju da fakultet ima odgovarajuće okruženje za prenošenje znanja kroz kurikulum” (Khakpour, 2015 : 4). Dakle, kako bi se ostvarila efikasna razmena informacija, menadžment znanja spaja tri ključna organizaciona elementa fakulteta - ljude, procese i tehnologiju (Petrides & Nodine, 2003). Ljudi, odnosno zaposleni na fakultetu upravljaju znanjem, a fakultet svojom praksom i internim aktima to može dodatno da promovise. Zaposleni zajedno kreiraju resurse, sredstva i informacije koji podržavaju buduće učenje. Oni su često centar inovacija na fakultetu. Sa druge strane, formalne i neformalne procedure, kurikulumi, interne informacije i drugi podaci od značaja teku kroz svaki fakultet. One postoje bez obzira na to da li zaposleni žele da se bave njima ili ne. Tehnologija, kao treći element, čini značajan doprinos jer vrlo brzo prenosi informacije do onoga kome su one potrebne. Ipak, menadžment znanjem je u potpunosti sproveden u delo ukoliko studenti imaju različite prilike da unaprede svoje rezultate. Krajnje benefite ovog modela upravljanja imaju studenti, profesori i akademsko okruženje u celini.

Menadžment ljudskih resursa možemo da definišemo kao strategijski i koherentan pristup upravljanja najvrednijim resursima obrazovne institucije - zaposlenima koji rade u njoj i doprinose ostvarenju njenih

ciljeva. Funkciju upravljanja ljudskim resursima čini niz međusobno povezanih aktivnosti od kojih su najznačajnije: analiza radnih mesta, regrutovanje i selekcija kandidata, uvođenje novozaposlenih, obuka i razvoj zaposlenih, motivisanje, zaštita zdravlja zaposlenih, nagrađivanje i beneficije i poštovanje zakonskih propisa (Vasić, Sajfert & Jevremović, 2013). Osnova za menadžment ljudskih resursa je specifičan model kompetencija koji se ogleda u potrebnim stručnim, metodičkim i ličnim kompetencijama svih zaposlenih na fakultetu. Iako prevencija konflikata može da bude jedna od zadataka zaposlenih u ljudskim resursima (unapređenje komunikacionih veština putem obuka) Avdagić posebno izdvaja *konflikt menadžment*.

Već smo naglasili da organizaciona kultura koja promovise vrednosti slične onima koje imaju zaposleni može da utiče na njihovo zadovoljstvo poslom. *Menadžment organizacione kulture* je zato usmeren na stvaranje, unapređivanje i razvoj svih elemenata kulture fakulteta. U tom procesu, upravlja se kognitivnim i simboličkim sadržajem organizacione kulture. „Dok se kognitivni elementi nalaze u glavama ljudi i ne mogu se direktno otkriti, dotle su simboli vidljivi u svakodnevnom životu“ (Janićijević, 2008: 304). U kognitivne elemente spadaju: verovanja, vrednosti, očekivanja, pretpostavke, etika, osećanja, značenja, neformalna pravila, način mišljenja, pogled na svet i slično. Simbolički elementi kulture su: jezik, žargon, priče, mitovi, legende, heroji, rituali, logotip, fizički izgled i slično. S obzirom na to da organizaciona kultura reflektuje čitavu obrazovnu instituciju, zajedno sa njenom strukturom, procesima, procedurama i vrednostima, menadžment organizacione kulture je veoma zahtevan za realizaciju.

Kako bi se stvorili adekvatni uslovi da obrazovna ponuda fakulteta stigne do njegovog krajnjeg korisnika, fakulteti koriste *marketing menadžment*. S obzirom na to da je većina autora u svojim modelima upravljanja govorila o marketing menadžmentu, smatramo da nije potrebno da ga dodatno pojašnjavamo.

Svaka organizacija preispituje kvalitet svog rada *menadžmentom promena*. Ovim modelom težimo da kontrolišemo aktuelne procese (učenje i obrazovanje) i poboljšamo rad fakulteta. Promene su oduvek bile značajan deo bilo kog poslovanja, ali su one, zahvaljujući globalizaciji, danas ubrzale tempo. „Upravljanje promenama je proaktivno upravljanje posledicama promena kako bi se postigao željeni rezultat, a odvija se na dve dimenzije – poslovnoj i ljudskoj. Poslovna dimenzija uključuje širu sliku i odnosi se na proces implementacije u organizaciju, dok ljudska uključuje brigu za radnika i način na koji će prihvatiti promenu“ (Đurić & Đurić, 2013: 84). Dakle, radi se o upravljanju kontinuiranim procesom transformacije svih elemenata obrazovne institucije u skladu sa njenom vizijom i misijom (Avdagić, 2016). Konačno, da bi se dostigla dugoročna uspešnost fakulteta putem ispunjavanja zahteva društva i studenata, primenjuje se *menadžment kvaliteta*. Fokusira se na posebnost obrazovne usluge koju fakultet isporučuje i orijentisan je ka organizacijskoj definiciji uspešnog učenja. Da bi se menadžment kvaliteta primenio, on mora da bude deo strategije i organizacione kulture koja svesno promovise unapređenje obrazovne usluge.

Tabela 3. Pregled aktivnosti operativnih modela menadžmenta

Model menadžmenta	Aktivnosti operativnih modela menadžmenta
Normativni menadžment	Utvrđivanje opravdanosti misije, utvrđivanje realnosti misije, utvrđivanje društvene koristi visokoobrazovne institucije, utvrđivanje koristi za pojedinca
Strategijski menadžment	Definisanje strategije upravljanja visokoobrazovnom institucijom, utvrđivanje odnosa visokoobrazovne institucije sa okruženjem
Menadžment cilja	Definisanje organizacijskih ciljeva, definisanje operativnih ciljeva, kreiranje akcionog plana za ostvarivanje ciljeva, povezivanje individualnih ciljeva zaposlenih sa ciljevima fakulteta, identifikovanje prepreka koje sprečavaju zaposlene da ostvare cilj, praćenje ključnih performansi zaposlenih,
Menadžment programa	Kreiranje obrazovne ponude, praćenje i analiza obrazovne ponude i potražnje na tržištu, promena/inovacija studijskih programa
Menadžment procesa	Utvrđivanje procedura rada visokoobrazovne institucije i studenata, preispitivanje procedura u cilju zadovoljavanja obrazovne potrebe studenata
Menadžment znanja	Stvaranje akademskog znanja u visokoobrazovnoj instituciji kroz rad profesora i saradnika, prenos znanja studentima, unapređenje akademske zajednice
Menadžment ljudskih resursa	Analiza radnih mesta, regrutovanje i selekcija kandidata, uvođenje novozaposlenih, planiranje ljudskih resursa, razvoj i upravljanje kompetencijama zaposlenih u visokoobrazovnoj instituciji, nagrađivanje zaposlenih, zadržavanje kvalitetnog kadra, unapređenje motivacije za rad zaposlenih, podsticanje zaposlenih u učestvovanju u menadžmentu visokoobrazovne institucije, zaštita zdravlja zaposlenih
Finansijski menadžment	Utvrđivanje finansijskog plana, nabavka i dodela sredstava, utvrđivanje strukture kapitala, distribucija viška kapitala, održavanje finansijske kontrole
Marketing menadžment	Kreiranje marketinške strategije i plana za njeno sprovođenje, istraživanje konkurencije, istraživanje mišljenja ciljne grupe, kreiranje logoa i dizajna, kreiranje priručnika/smernica za brendiranje visokoobrazovne institucije, održavanje sajta, produkcija: brošura, kataloga, knjiga, videa, distribucija sadržaja, održavanje događaja, promocija fakulteta/obrazovne ponude putem različitih medija
Menadžment prodaje	Definisanje strategije prodaje obrazovnih usluga
Menadžment kvaliteta	Utvrđivanje kvaliteta u oblastima: obrazovna ponuda, efekat učenja, komunikacija sa korisnicima, način ostvarivanja rezultata i kadrova; provera kvaliteta, kontrola kvaliteta i održavanje kvaliteta
Projektni menadžment	Planiranje ciljeva, definisanje obima projekta, troškova i vremenskog okvira, vođenje i koordinacija projekata, analiza sprovedenih aktivnosti
Menadžment promena	Poboljšanje rada visokoobrazovne institucije i njenih rezultata, unapređenje metoda za učenje, promena obrazovne ponude u skladu sa trendovima, kontinuirana analiza okruženja, praćenje trendova, informisanje zainteresovanih strana o promenama koje se događaju
Menadžment organizacione kulture	Stvaranje prijatne organizacione kulture, ispoljavanje promovisanih vrednosti u radnom okruženju, održavanje dobrih međuljudskih odnosa, kreiranje poverenja između studenata i profesora, jačanje interne komunikacije zaposlenih
Konflikt menadžment	Analiza kulture konflikta, upravljanje konfliktima, iskorišćavanje produktivnih konflikata, izbegavanje destruktivnih konflikata, edukacija zaposlenih o konfliktima na radu
Menadžment vremena	Adekvatno sprovođenje definisane strategije, usklađivanje obaveza i zadataka sa predviđenim rokovima, smanjivanje vremenskog pritiska
Menadžment mreže	Identifikovanje ključnih partnera, ostvarivanje saradnje sa drugim fakultetima, uspostavljanje saradnje sa drugim institucijama i organizacijama, jačanje partnerskih mreža

Ovim poglavljem smo dobili bliži uvid u praktične aspekte brend menadžmenta i mogućnosti njegove primene u obrazovnoj instituciji. Da bi se realizovala zamisao, ona započinje kao ideja koja se dalje planira, a završava procenom urađenog. Tako je i u slučaju upravljanja brendom fakulteta. Proučavajući teoriju i praksu, neki autori su smatrali da aktivnosti brend menadžmenta treba da se usmere na identitet brenda (Aaker & Joachimsthaler, 2000) ili vrednosti brenda (de Chernatony, Drury & Segal - Horn, 2004); neki su ga pak posmatrali kroz prizmu marketinga (Kotler & Keller, 2017; Keller, Parameswaran & Jacob, 2015) ili opšte modele menadžmenta (Voehl, 1992; Lindsay & Petrick, 1997; prema: Mani, Murugan & Rajendran, 2003; Avdagić, 2016). Određeni autori (Kotler & Pfoertsch, 2007; Mihajlović Stošić & Trajković, 2020; Veljković, 2010) su ovaj proces prvenstveno zasnovali na fazama/koracima upravljanja brenda fakulteta, dajući ravnopravan status svim prethodno navedenim elementima.

Bez obzira na to, uočili smo da svi modeli imaju istu polaznu tačku, a to je da fakultet mora da zna šta je on sam po sebi i šta želi da postane kako bi se jasno pozicionirao kao brend, odnosno da razvije set vrednosti koje će bliže opisivati njegov rad, misiju i viziju. Osim isticanja vrednosti, autori brend menadžmenta smatraju da rad fakulteta treba da bude zasnovan na potrebama korisnika jer su, na kraju dana, oni ti koji procenjuju da li su od visokog obrazovanja dobili ono što su očekivali. Podršku čitavom ovom procesu daju različiti modeli menadžmenta koji, svojim aktivnostima, razvijaju sva odeljenja fakulteta i usmeravaju ih ka istom cilju. Zato smatramo da visokoobrazovne institucije treba da uvažavaju i primenjuju, u većoj ili manjoj meri, različite modele menadžmenta kako bi konstantno pratile promene na obrazovnom tržištu i sebe postepeno razvijale ili održavale kao obrazovni brend.

6. Pregled rezultata srodnih istraživanja

Optimalno metodološko polazište za naše istraživanje, odnosno analizu primene menadžment modela u funkciji kreiranja obrazovnog brenda vidimo u miks metodi istraživanja. Naša istraživačka namera je da, uz pomoć mišljenja studenata i teorijskih rasprava o brendu, sagledamo specifikum brenda visokoobrazovne institucije i na toj osnovi ga kreiramo. Potom, da sagledamo, preko procene članova uprave fakulteta, ulogu aktivnosti operativnih menadžment modela u upravljanju „novokreiranim” brendom, te tako kreiramo optimalan model upravljanja brendom visokoobrazovne institucije. Više o metodološkom dizajnu istraživanja ćemo govoriti u poglavlju *Metodološki okvir istraživanja*. Kao što smo već predstavili u teorijskom delu, obrazovni brend i brend menadžment imaju naučni i društveni značaj što se može videti u velikom broju naučnih istraživanja. Stoga ćemo u nastavku rada prikazati rezultate nama dostupnih istraživanja koji se bave predmetom našeg istraživanja.

Abbas (2014) je sproveo kvantitativno – kvalitativno istraživanje na dva Univerziteta u Pakistanu (*Punjab University* i *Government College University Lahore*) kako bi kreirao marketing strategiju za Univerzitet veterine (*University of Veterinary & Animal Science*). Navedeni Univerzitet kao pionir u svojoj oblasti ima dugo istorijsko nasleđe i osnovan je 1882. godine. Istraživanje se sastoji od dva uzorka: prvi uzorak čine svršeni studenti i studenti završnih godina 2 Univerziteta, a drugi uzorak čine zaposleni na Univerzitetu za veterinu. Analizom podataka dobijenih od studenata, autor je došao do zaključaka koje predstavljamo u nastavku. Na pitanje da li je student čuo za Univerzitet za veterinu 85,1% studenata je dalo pozitivan odgovor, dok 14,9% još uvek nije upoznato sa njegovim radom. Skor od 85% zvuči dobro, ali autor navodi da treba uzeti u obzir i to da se Univerzitet za veterinu nalazi u neposrednoj blizini fakulteta koji čine uzorak istraživanja pa se gotovo smatraju susedima; zato drugi deo rezultata (15%) predstavlja potencijalnu opasnost za brend Univerziteta.

Generalno mišljenje studenata koji znaju za ovaj fakultet je da je dobra institucija (37% studenata) i ništa više nego bilo koji prosečan fakultet (26% studenata). Na iskaz da su kontinuirane marketinške aktivnosti važne za brend fakulteta, 65,6% studenata se slaže sa navedenom tvrdnjom. Tako 68% studenata smatra da brošure imaju vitalnu ulogu u konačnoj odluci prilikom izbora fakulteta. Nešto manje izraženo pozitivno mišljenje su studenti imali za bilborde kao vid reklame - 48% studenata veruje da bilbordi mogu da privuku nove studente dok se 22% ne slaže sa ovom tvrdnjom. Studenti prepoznaju važnost modernog marketinga pa njih 68% žele da se uspostavi web zajednica svih fakulteta.

Kada govorimo o obrazovnim aktivnostima fakulteta, studenti (45% se slaže, a 19% u potpunosti) veruju da dodatne (vannastavne) aktivnosti doprinose prepoznatljivosti fakulteta. Na osnovu ocena studenata, zaposleni na Univerzitetu za veterinu su nedovoljnu prepoznatljivost veterinarskog univerziteta objasnili predugačkim i specifičnim imenom koji se ograničava samo na oblast veterine. Predlozi za novo ime su “*University of Veterinary Sciences*” ili “*University of Sciences*”. Takođe, vide prostor za promenu logoa i unapređenje brošura tako da opravdavaju mišljenje studenata. Zaposleni na veterinarskom univerzitetu govore kako odeljenja nisu zadovoljna alokacijom budžeta što utiče na rad fakulteta i naučne publikacije. Zbog svega navedenog, malo je onih koji su posvećeni segmentu brendiranja fakulteta.

Autor je zaključio da Univerzitet za veterinu treba da kreira marketing strategiju pomoću koje fakultet može dobro da se pozicionira i probudi svest među studentima. U tom kontekstu, autor (*Abbas*, 2014) navodi preporuke za interni i eksterni marketing. Konkretno, interni marketing se treba poboljšati razvijanjem organizacione kulture zajedništva, međuzavisnosti sektora i formiranjem “kreativnog” odeljenja koje će se baviti marketing strategijom. Suvenire, bilborde, sklapanje sponzorstva, kreiranje univerzitetskog magazina, pokretanje dodatnih kratkih kurseva, besplatne posete studenata, kreiranje biltena autor vidi kao sredstva za razvoj eksternog marketinga.

Slično istraživanje su sproveli autori *Sjögren & Trautmann* (2019). Naime, oni su pokušali da istraže na koji način se fakulteti bave aktivnostima brendiranja kako bi dobijene nalaze iskoristili za razvijanje svog modela brendiranja fakulteta (UPCD model). S obzirom na to da je u pitanju studija slučaja, kao uzorak je izabran švedski *Jönköping* Univerzitet sačinjen od 4 različita fakulteta. Radi dobijanja nalaza,

autori su koristili primarne (intervjui sa zaposlenima na univerzitetu) i sekundarne podatke (dostupan sadržaj o univerzitetu kroz godišnje izveštaje, društvene mreže, štampana izdanja i sajt fakulteta). Nalazi su grupisani oko četiri kategorije pitanja: komunikacija univerziteta sa studentima, komunikacija ka spoljnim partnerima, procesi i potencijani izazovi.

Kada je reč o komunikaciji fakulteta sa studentima, zaposleni su naveli da fakulteti imaju sve aktuelne društvene mreže (*Facebook, Instagram, Snapchat, Twitter* i *YouTube*). Univerzitet se promovise putem televizije i reklama na lokalnim autobusima. Najvažniji izvor predstavljanja univerziteta je sajt, ali zaposleni imaju utisak da nije intuitivan za korišćenje, te osobe koje su izvan univerziteta mogu lako da se zagube na njemu. Kada su u pitanju pisani mediji, univerzitet proizvodi brošure i magazine koji se šalju na adresu određenoj ciljnoj grupi (npr. ljudima koji su studirali prirodne nauke će biti poslat materijal koji može da bude važan za njihovo polje obrazovanja). Zaposleni su istakli da su najveći brend ambasadori upravo njihovi studenti, posebno kada su na javnim događajima. Čak i kada diplomiraju, oni često održavaju odnos sa fakultetom i stvaraju alumne, što dodatno utiče na brend univerziteta. Ni važnost profesora nije izostala kada je u pitanju brend univerziteta. Direktna interakcija (izvan fakulteta) sa budućim studentima se dešava na različitim sajmovima i otvorenim vratima. U takvim događajima, univerzitet veoma ciljano sebe promovise kao brend.

Komunikacija sa eksternim partnerima se odvija na sličan način, osim što se razlikuje sadržaj prenesene poruke. U ovom slučaju, univerzitet koristi štampane i pisane medije kako bi komunicirao sa organizacijama i kompanijama koje bi volele da sarađuju sa njima. U tome im posebno pomažu različite brošure, *LinkedIn* i sajt univerziteta. Direktna interakcija sa njima se odvija kroz različite stručne događaje, posete organizacijama i putem direktne komunikacije telefonom/mejlom. Na univerzitetu se prate različiti procesi od kojih zavisi kvalitet njegovog rada. Postoji nekoliko indikatora kvaliteta koji se svake godine mere. Takođe, prisutno je i targetiranje studenata kako bi se kreirale strategije komunikacije. Kao potencijalni izazovi, zaposleni su izdvojili adaptaciju na promene i probleme sa brendiranjem. Konkretno, svaka adaptacija na promene uzrokuje administrativno prilagođavanje. Primer za to je promena dekana. Tako, završavanje zadataka odeljenja za marketing ponekad traje duže zbog organizacionih problema, pa su često u prilici da sami izvršavaju svoje zadatke bez preciznih uputstava. Ono što je uočeno kao problem brenda, jeste da se fakulteti, unutar ovog univerziteta, međusobno takmiče iako su deo istog brenda. Iako je većina zaposlenih povezana sa fakultetom na kome radi, postoje nekoliko njih koji su imali bolja iskustva na prehodnim radnim mestima.

Na osnovu ovih rezultata, autori (Sjögren & Trautmann, 2019) su zaključili da je komunikacija univerziteta sa studentima na zavidnom nivou, posebno zato što sa njima neguje direktnu komunikaciju na sajmovima. Aspekt koji može da se unapredi su svakako društvene mreže i sadržaj koji se tamo objavljuje. Slično je i kada je u pitanju komunikacija sa eksternim partnerima. Autori su uočili da postoji diskrepancija između načina na koji eksterni partneri posmatraju univerzitet i njegov brend. Stoga smatraju da univerzitet treba više da poradi na svom pozicioniranju i kreiranju generalne strategije komunikacije sa eksternim partnerima (koji mogu da imaju svoje modalitete u zavisnosti od fakulteta koji je koristi). Procesu univerziteta se mogu unaprediti tako što će svaki fakultet imati svoje odeljenje za marketing koji će između ostalog raditi i na unapređenju komunikacije među fakultetima. Takođe, neko od zaposlenih može biti kontakt osoba za druge organizacije koje će na pravi način promovisati brend univerziteta. Izazovi univerziteta se mogu rešiti tako što će se raditi na promeni radnog okruženja i smanjenju otpora zaposlenih kada je u pitanju brendiranje.

Naredno istraživanje je sproveda *Lamboy* (2011) ispitujući pripisanu važnost i percipirani uticaj aktivnosti brendiranja na visoko obrazovanje u Kaliforniji. Uzorak čini 25 fakulteta (73 zaposlena koja učestvuju u aktivnostima brendiranja fakulteta). Rezultati istraživanja su pokazali da postoji statistički značajna razlika ($t= 4.818$, $p < 0.001$) između napora brendiranja i identiteta brenda. Naime, aktivnosti brendiranja doprinose jačanju identiteta i jedinstvenosti kampusa. Pored toga, ukupno vreme koje fakultet utroši na marketing direktno utiče na uniformnost fakulteta i promovisanje jedinstvenog ili stručnog kvaliteta (tehničke, umetničke ili mašinske škole). Drugo moguće objašnjenje ovog ishoda autorka (*Lamboy*, 2011) vidi u tome da fakulteti žele da održe svoju tradiciju. Očuvanje imidža institucija se oslikava u doslednosti poruke i tipu institucije koju promovisu u spoljnoj zajednici. Takođe, rezultati

govore da dinamika brend aktivnosti pozitivno predviđa stepen prijave na fakultet, uključujući regrutovanje i zadržavanje studenata. Čak 86% ispitanika se složilo da im je brendiranje pomoglo u povećanju vidljivosti fakulteta, a 82% veruje da je pomoglo i u marketingu.

Značaj brendiranja su prepoznali zaposleni fakulteta i njegov pozitivan uticaj (86% ispitanika) vide u: povećanju vidljivosti fakulteta, boljoj tržišnoj poziciji i razvoju veće popularnosti na društvenim mrežama. Iako su se ispitanici složili s tim da brendiranje nije gubitak sredstava, podaci pokazuju da je marketing više uticajan u zajednici koja je zainteresovana za saradnju sa drugim institucijama uključujući, a ne ograničavajući se samo na studente.

Sledeće istraživanje se bavi strategijskim brend menadžmentom u institucijama visokog obrazovanja koje su sprovedli *Lim, Jee i De Run* (2020). Konkretno, predmet istraživanja je ispitivanje odnosa između marketing miksa visokog obrazovanja i multidimenzionalnih aspekata brendiranja visokog obrazovanja. Uzorak su činili studenti koji su upisani na MBA⁹ program. Autori (*Lim, Jee & De Run, 2020*) namenski biraju ovaj program jer je on najpopularniji kod studenata pa je uvek velika konkurencija prilikom upisa ovih master studija. Slučajnim izborom su izabrani fakulteti koji nude MBA program u Maleziji, a nakon toga su sistematski isporučeni upitnici. Rezultati su pokazali da istaknutost, prospekt, program, cena, ljudi i promocija nemaju značajan pozitivan uticaj na korporativni brend fakulteta dok je prepoznat pozitivan uticaj na marku proizvoda fakulteta u varijablama istaknutost, prospekt, program i cena. Interesantno, ljudi i promocija ne vrše pozitivan uticaj na marku proizvoda fakulteta. Program kao element marketing miksa ima najveći uticaj na produkt kao brend ($f^2 = .098$, $\beta = .361$), a zatim sledi cena ($f^2 = .052$, $\beta = .255$) i istaknutost ($f^2 = .043$, $\beta = .224$).

Iz ovih rezultata se može zaključiti da nisu svi elementi marketing miksa „sposobni“ da kreiraju željeni efekat na korporativni brend fakulteta, ali da se na njega može indirektno uticati kroz obrazovni program fakulteta. Imajući ove rezultate u vidu, autori (*Lim, Jee & De Run, 2020: 15*) predlažu da se: 1) na online platformama (npr. nalozi na društvenim mrežama i web sajt) više ističu korisne informacije; 2) često distribuiraju informativni materijali (npr. brošure koje detaljno predstavljaju ono što fakultet može da ponudi) budućim studentima direktnom poštom (fizičkom i elektronskom poštom); 3) razvije niz izbornih predmeta koji će pomoći diplomiranju i zadovoljavanju utilitarnih potreba studenata (npr. predmeti koji doprinose menadžerskim veštinama višeg nivoa); i 4) omoguće pristupačnije školarine (na osnovu prosečne plate studenta) kroz fleksibilno plaćanje.

Glavni fokus *Chapleo*-ovog (2015) istraživanja je bilo traganje za boljim razumevanjem činilaca koji utiču na brendiranje univerziteta. Rezultati su bazirani na analizi 55 intervju sa najvišim menadžmentom fakulteta nekoliko univerziteta Velike Britanije. Generalno, većina ispitanika se složila da je univerzitet glavni brend, dok su fakulteti njegovi delovi kojima se pridaje manji značaj. Ispitanici su govorili da se paradoksalno dešava to da njihov fakultet u praksi ne predstavlja ono što jeste, iako se smatra brendom. Većina ispitanika se složila sa činjenicom da je zbog kompleksnosti fakulteta teško da se definiše set vrednosti fakulteta, a još teže iste usvojiti od strane zaposlenih. Nekoliko marketing stručnjaka je izrazilo sumnju da fakultet zaista može da ostvari ono što se nalazi u jednoj rečenici vizije ili misije zato što se vrlo često bave različitim stvarima. Autor (*Chapleo, 2015*) uočava da fakulteti imaju više identiteta što otežava izgradnju prave brend strategije univerziteta. Ne postoje argumentovani dokazi o jasnom modelu izgradnje i upravljanja brendom univerziteta, čak ni kao korporativnog brenda gde su fakulteti u njegovom sastavu. Kao dodatak, postoji uočljiva tenzija između brenda fakulteta i samog univerziteta. Čak i kada postoji primena opštih komercijalnih modela, marketing stručnjaci su istakli da je potrebno njihovo kulturološko prilagođavanje jer nisu u potpunosti odgovarajući za svaki fakultet.

Dobijeni nalazi su naveli autora (*Chapleo, 2015*) da zaključuje da je pre svega potrebna dobra interna komunikacija na univerzitetu kako bi svi zaposleni razumeli koje su vrednosti brenda i kako je on pozicioniran u odnosu na njegove fakultete. Zbog tenzija između brendova fakulteta i univerziteta, autor zaključuje da su potrebni još veći naponi u brendiranju univerziteta zbog jake dugogodišnje tradicije u kojoj su fakulteti u svom radu relativno autonomni. Stoga se čini da ne postoji jednostavan model

⁹ MBA – Master of Business Administration

upravljanja brendom ili odgovor koji bi mogao da reši ovu praksu u kontekstu visokog obrazovanja. Slažemo se sa ovom tvrdnjom autora, ali isto tako smatramo da oslanjanje na nekoliko univerzalnih vrednosti univerziteta koje leže i u osnovi vrednosti fakulteta može da bude moguće rešenje ovog problema. Pojedinačni fakulteti se mogu posmatrati kao delovi koji pokreću brend univerziteta. Autor (Chapleo, 2015) je uočio da brend koncept nije prihvaćen kod svih fakulteta i da još postoji otpor za njegovom primenom. Kako bi se to rešilo, *Chapleo* (2015) predlaže promenu organizacione kulture kojoj nedostaju akcije koje podržavaju izgradnju obrazovnog brenda, a ne samo površno obećanje.

Istraživanja iz ove oblasti postoje i na prostoru zapadnog Balkana. *Papadimitriou* (2018) se u svom istraživanju bavio imidžom i pozicijom fakulteta na zapadnom Balkanu (Albanija, Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Kosovo, Crna Gora, Srbija i Severna Makedonija). Kako bi dobio odgovor na postavljeno pitanje istraživač je analizom sadržaja prikupljao različite vrste podataka: istorija fakulteta, vizija i misija fakulteta, sadržaj na sajtu, propagandni materijali, društvene mreže i akreditacija. Onlajn sadržaj je pokazao da većina fakulteta (71% njih) sebe predstavlja u onlajn okruženju. *Facebook* je najpopularnija društvena platforma među 77% privatnih i 74% državnih fakulteta. Na drugom mestu je *Youtube* (62% kod privatnih i 52% kod državnih fakulteta). Interesantno, aplikacija koja služi za profesionalno predstavljanje institucija (*LinkedIn*) se nalazi na poslednjem mestu po korišćenju (37% državnih fakulteta je koristi, odnosno 15% privatnih).

Većina njih predstavlja neke od najstarijih fakulteta u svojoj državi i imaju prepoznatljiv logo i simbole. Uočeno je da veliki broj fakulteta koristi različite audio-vizuelne materijale u svom predstavljanju i da su im sajtovi prevedeni na engleski jezik. Kada govorimo o akreditacijama, rezultati su ukazali da samo Hrvatska, Srbija i Severna Makedonija čine deo *EUA-IEP* (*European University Association—Institutional Evaluation Programme*). Iako većina fakulteta ima prevedene sajtove na engleski jezik, autor (*Papadimitriou*, 2018) je samo na sajtovima fakulteta u Albaniji, Hrvatskoj i Srbiji našao teme o kvalitetu (teme o učenju, istraživanju i bolonjskim principima). Svi navedeni rezultati su autora (*Papadimitriou*, 2018) doveli do zaključka da ovaj region posebno treba da se bavi razvojem marketinga i brendiranja fakulteta.

Miljković i Todorović (2021: 61) su realizovali istraživanje u kojem su utvrdili „da li korisnici organizacija neformalnog obrazovanja doživljavaju pružaoca obrazovne usluge kao brend, kao i da identifikuju koje aktivnosti sprovode organizacije neformalnog obrazovanja kako bi dosegle nivo povezanosti sa svojim korisnicima“. Uzorak istraživanja čine menadžeri i polaznici analiziranih škola stranog jezika. Celo istraživanje je sprovedeno na teritoriji Beograda u 3 škole jezika. Prva škola (Škola „E“) je najmlađa od analiziranih organizacija i u poslednje dve decenije rada se nalazi na 11 lokacija u Beogradu. Škola „B“ je osnovana u SAD-u sa trenutno 550 lokacija u svetu, dok je školu „I“ pohađalo preko 550.000 polaznika i nalazi se na 20 lokacija u Beogradu.

Upoređujući aktivnosti organizacija neformalnog obrazovanja koje su usmerene na kreiranje brenda, autori (*Miljković & Todorović*, 2021) su došli do zaključaka koje predstavljamo u nastavku. Sve navedene škole imaju jasan i razvijen identitet (vizija, misija, logo, boje i font). Jedino škola „B“ svoj identitet crpi iz matične kuće što omogućava njenu prepoznatljivost na globalnom nivou. Škola „I“ ima razvijen marketing sektor koji je usmeren na analizu snaga i slabosti škole, praćenje efekata promotivnih kampanja i pozicije brenda. Ponude se u svim školama kreiraju na osnovu potreba polaznika koje uglavnom uključuju različite ciljne grupe. Kako bi ostvarili prepoznatljivost škole, svaka od njih sprovodi istraživanja anketiranjem polaznika. Škole su aktivne i na društvenim mrežama i koriste skoro sve medije u promovisanju svoje reklamne kampanje. Kvalitet obrazovnih usluga je dominantna vrednost na koju se ova škola oslanja. Ne postoji značajna razlika kada su u pitanju nosioci vrednosti škola; to su profesori i kursevi koji se nude polaznicima. Oni ujedno i ostvaruju lojalnost polaznika. Osim navedenog, škola „I“ podstiče lojalnost svojih polaznika kroz različite popuste.

Uz pomoć aritmetičke sredine procene indikatora brenda i frekvencije odgovora polaznika, autori (*Miljković & Todorović*, 2021) su utvrdili da polaznici sve navedene škole percipiraju obrazovnim brendom. Većina ispitanika smatra da škola „E“ poseduje karakteristike brenda, pri čemu je vrednost školovanja najlošije procenjena. Najviše ispitanika je navelo da je prepoznatljivost najizraženija

karakteristika škole „E“ jer je poznata među širom javnošću. Ispitanici smatraju da su nastavnici nosioci vrednosti. U slučaju škole „B“, od karakteristika brenda je takođe najlošije procenjena vrednost školovanja. Sa druge strane, ispitanici su sigurni da škola poseduje identitet, što govore visoke ocene svih indikatora identiteta. Iako smatraju da je škola razvila svoju prepoznatljivost, ispitanici predlažu da bi škola trebalo više da bude prisutnija u medijima. Lojalnost brendu je takođe prepoznata od strane ispitanika.

Imajući sve u vidu, autori (Miljković & Todorović, 2021) zaključuju da se i škola „B“ može smatrati obrazovnim brendom. Istraživanje je pokazalo da najviše polaznika smatra da škola „I“ ima lojalnost korisnika svojih usluga, a da su joj najmanje izražene vrednosti. Poverenje između nastavnika i polaznika je procenjeno najvećim skorom. Ispitanici su prepoznali identitet škole u vrednostima koje čine deo njenog identiteta. U okviru prepoznatljivosti škole, ispitanici su najlošije ocenili promotivne kampanje koje ona sprovodi, dok najviši skor imaju preporuke škole koje su ispitanici dobili od bliskih osoba. Dobijeni rezultati su nesumnjivo pokazali da se brendiranje koristi kao alat za optimizaciju pozicioniranja na tržištu obrazovanja odraslih, a da vrednosti kao karakteristika brenda imaju najviše prostora za napredak i razvoj. Istraživanje nam pokazuje veliku razliku između brendova u neformalnom obrazovanju (škola jezika) koje ne moraju nužno da se baziraju na vrednosima, osim onih instrumentalnih – ovladavanje stranim jezikom. Sa druge strane, fakulteti kao institucije formalnog obrazovanja svoj brend moraju da počivaju na vrednostima, a školovanje na njima, studentima mora da obezbedi mogo više od instrumentalnih vrednosti i veština.

Miljković i Kovačević (2011) su se bavili procenom značaja pojedinih elemenata marketing miksa kao činilaca izbora fakulteta od strane korisnika usluga visokoškolske institucije – studenata. Uzorak je činilo 260 studenata od kojih je polovina sa državnog, odnosno privatnog fakulteta u Beogradu. Empirijsko istraživanje je pokazalo da aktuelni studenti izdvajaju obrazovnu uslugu kao najznačajniji element marketing miksa. Ubedljivost ovog rezultata potvrđuje i podatak da je 80% ispitanika iskazalo slaganje sa tvrdnjama koje ukazuju na značajnost ovog elementa. Većina ispitanika se u potpunosti slaže da stepen korisnosti znanja koja se stiču na fakultetu (87,3% ispitanika), njihova primenljivost u praksi (85,8 % ispitanika), ali i prepoznatljivost diplome fakulteta na tržištu rada (84,2% ispitanika) utiču na izbor fakulteta. Autori (Miljković & Kovačević, 2011) naglašavaju da se obrazovna usluga mora posmatrati zajedno sa ostalim elementima marketing miksa jer se nastavni programi ne kreiraju sami od sebe, već uz pomoć nastavnog kadra fakulteta. Stepenu u kojem će studenti ovladati određenim kompetencijama zavisice od nastavnog kadra, opremljenosti fakulteta, ali i karakteristika samih studenata. Po značajnosti za izbor budućeg fakulteta se potom nalaze nastavni kadrovi i promocija fakulteta.

Kada se govori o nastavnom kadru, rezultati su pokazali da studenti imaju potrebu za ravnopravnim i kolegijalnim odnosom kako bi obrazovni proces dao optimalne ishode. Stručnost nastavnog kadra je visoko rangirana (80% ispitanika). Interesantno je da se 60% ispitanika slaže da pozitivna reputacija profesora u stručnim krugovima utiče na izbor fakulteta. U slučaju promocije, preko 70% ispitanika se slaže sa tvrdnjom da je saradnja sa drugim fakultetima i društvenim organizacijama značajna za izbor fakulteta. Na samom kraju prioriteta studenata se nalazi pozitivna slika fakulteta u medijima i tvrdnja da ona može oblikovati odluku o izboru. Neodlučnost najvećeg broja ispitanika je viđena po pitanju značajnosti cene i distribucije obrazovne usluge što autore (Miljković & Kovačević, 2011) dovodi u poziciju da ne mogu sa sigurnošću da tvrde da su ova dva elementa bitna za donošenje ove važne odluke.

Slično istraživanje sa fokusom na značaj društvenih mreža su sproveli Miljković i Grozdić (2021) sa ciljem da se utvrdi percepcija bruceša o značaju društvenih mreža za odabir upisa visokoškolske ustanove. Istraživanje je koncipirano kao singularna studija slučaja u kojoj su ispitani studenti prve godine osnovnih studija andragogije na Filozofskom fakultetu u Beogradu. Rezultati istraživanja su pokazali da je promovisanje fakulteta putem društvenih mreža dalo dobre rezultate. Studenti su tvrdili da je promotivna kampanja sprovedena uz pomoć društvenih mreža *Facebook* i *Instagram* uticala na izbor fakulteta koji će upisati. Informacije koje su potencijalnim studentima plasirane na društvenim mrežama o samim studijama i studentskom životu su ispitanici procenili kao visoko-relevantne. Imajući sve ovo u vidu, autori (Miljković & Grozdić, 2021) su zaključili da su društvene mreže, kao deo digitalnog

marketinga, značajan kanal promocije fakulteta, s obzirom na njegovu ciljnu grupu. Sa druge strane, kao i svaki kanal komunikacije, i one su podložne promeni, tako da istraživanje potreba ciljne grupe i optimalnog komunikacionog kanala postaje pravilo svake marketinške aktivnosti.

Smatramo da je ova tema jako interesantna i da ima praktičan i naučan značaj kako za andragogiju tako i druge nauke koje se direktno ili indirektno bave obrazovanjem odraslih, njenim vrednostima, politikom obrazovanja odraslih i koncepcijom celoživotnog učenja (Marjanović, Domazet & Miljković, 2023). Naime, brendiranje visokoškolskih ustanova može doprineti kvalitetu znanja, biti primer izvrsnosti za unapređenje sistema obrazovanja odraslih, kvalitet kojim će težiti sve obrazovne institucije i ono najvažnije, može izmeniti svest odraslih osoba da se učenje ne završava onda kada steknemo diplomu.

Stoga je naša istraživačka namera da, uz pomoć mišljenja studenata i teorijskih rasprava o brendu, sagledamo specifikum brenda visokoobrazovne institucije i na toj osnovi ga kreiramo. Potom, da sagledamo, preko procene članova uprave fakulteta, ulogu aktivnosti operativnih menadžment modela u upravljanju „novokreiranim” brendom kako bismo mogli da kreiramo optimalan model upravljanja brendom visokoobrazovne institucije.

III METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja su specifičnosti brenda visokoobrazovne institucije i uloga operativnih modela menadžmenta u upravljanju brendom.

2. Osnovni pojmovi

Uzimajući u obzir specifičnosti brendiranja fakulteta, u našem istraživanju centralno mesto zauzimaju sledeći pojmovi:

1) *Menadžment u obrazovanju* – Proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole finansijskih, ljudskih i informacionih resursa radi postizanja obrazovnih ciljeva.

2) *Operativni modeli menadžmenta u obrazovanju* – Tipovi menadžmenta koji mogu da se primene u praksi upravljanja obrazovnom institucijom, u upravljanju svim aspektima i resursima institucije. U istraživanju će biti korišćeni sledeći operativni modeli menadžmenta (Avdagić, 2016: 73-77): „normativni, strategijski menadžment, menadžment cilja, menadžment programa, menadžment procesa, menadžment znanja, menadžment ljudskih resursa, finansijski menadžment, marketing menadžment, menadžment prodaje, menadžment kvaliteta, projektni menadžment, menadžment promena, menadžment organizacione kulture, konflikt menadžment, menadžment vremena i menadžment mreže“.

- *Normativni menadžment* – Bavi se pitanjima opravdanosti postojanja organizacije za obrazovanje i njene korisnosti za čitavo društvo. Društvena korist postojanja se ogleda u tome što obrazovna institucija nudi privredi nove i savremene kvalifikacije i kompetencije, a pojedincima stručno razvijanje na svim aspektima života (Avdagić, 2016: 73). Osim toga, ne treba da zaboravimo da fakultet nudi i razvijanje građanske svesti, demokratske orijentacije i solidarnosti koji su preduslov stvaranja politički stabilnog društva bez koga ni privreda ne može da posluje i napreduje;
- *Strategijski menadžment* – Bavi se sagledavanjem i reagovanjem na interakcije koje postoje između obrazovne institucije i njenog spoljašnjeg okruženja (Alibabić, 2002; prema: Avdagić, 2016: 73). Takođe, obezbeđuje strategije u vidu alata za upravljanje razvojem organizacije u planiranom smeru i na taj način osigurava njen uspeh.
- *Menadžment cilja* – Bavi se sveukupnim upravljanjem ciljevima. Oni se formulišu za sve aktivnosti organizacije (Avdagić, 2016: 74);
- *Menadžment programa* – Bavi se pitanjima obrazovne ponude koja odgovara potrebama tržišta i finansijama organizacije. Podrazumeva dugoročno praćenje i analizu tržišta radi donošenja dobrih odluka o promeni obrazovne ponude, novim investicijama i marketinškim strategijama (Avdagić, 2016: 74);
- *Menadžment procesa* – Bavi se usmeravanjem svih aktivnosti na samog polaznika (strategijski, strukturalno i kulturološki). Podrazumeva logiku ključnih procesa unutar same organizacije tako da su aktivnosti unapred strukturirane i permanentno preispitivane u cilju zadovoljavanja obrazovnih potreba polaznika (Avdagić, 2016: 74);
- *Menadžment znanja* – Bavi se kreiranjem mogućnosti za stvaranje znanja u organizaciji, sublimiranje individualnih znanja i veština u „bazu znanja organizacije“ i njegovo ustupanje svim zaposlenima (Avdagić, 2016: 74);
- *Menadžment ljudskih resursa* – Osiguravanje uspešnosti svih radnih procesa kroz specifični organizacijski model kompetencija. Zadaci i profili se orijentišu i planiraju prema strategiji same organizacije i njenim strategijskim ciljevima (Avdagić, 2016: 74-75);
- *Finansijski menadžment* – Bavi se finansijskim planiranjem i neometanim realizovanjem planiranih aktivnosti, kontrolisanjem i procenom njihove uspešnosti. Bilans finansijskog stanja oslikava ekonomske uslove egzistencije obrazovne institucije (Avdagić, 2016: 75);
- *Marketing menadžment* – Usmeren na stvaranje uslova kako bi obrazovna ponuda stigla do krajnjeg korisnika (ciljne grupe obrazovne institucije). Oblici komunikacije su: katalozi programske ponude, internet stranica, odnos sa javnošću i tako dalje (Avdagić, 2016: 75);

- *Menadžment prodaje* – Bavi se pitanjima prodaje obrazovne ponude i usluge, uzimajući u obzir strategiju prodaje, strukturu i kulturu prodaje. Akcenat je na „prodaji kao kulturi“, koja podrazumeva da su svi zaposleni uključeni u proces prodaje (Avdagić, 2016: 75);
- *Menadžment kvaliteta* – Fokusira se na posebnost obrazovne usluge i orijentisan je ka organizacijskoj definiciji uspešnog učenja. On mora biti deo strategije i organizacione kulture koja svesno promovise unapređenje obrazovne usluge (Avdagić, 2016: 75);
- *Projektni menadžment* – Podrazumeva planiranje, vođenje, koordinaciju i praćenje jednog projekta uzimajući u obzir ciljeve, troškove i vremenski okvir koji projekat predviđa. Radi se na dva nivoa: nivo odlučivanja (definisane ciljeva i rezultata) i nivo stvaranja adekvatnih radnih uslova (psihološko-socijalna dimenzija radne atmosfere, kao što su saradnja i uvažavanje) (Avdagić, 2016: 75);
- *Menadžment promena* – Bavi se upravljanjem aktuelnim procesima za poboljšanje rada obrazovne institucije i upravljanjem procesima učenja i obrazovanja. Dakle, radi se o upravljanju kontinuiranim procesom transformacije svih elemenata obrazovne institucije u skladu sa njenom vizijom i misijom (Avdagić, 2016: 76);
- *Menadžment organizacione kulture* – Usmeren na stvaranje, unapređivanje i razvoj svih elemenata kulture organizacije (Avdagić, 2016: 76);
- *Konflikt menadžment* – Bavi se prevencijom konflikata u organizaciji (Avdagić, 2016: 76);
- *Menadžment vremena* – Omogućava uspešno upravljanje vremenom i smanjivanje nebitnih obaveza i vremenskog pritiska. Na taj način se povećava fokus na stvarne zadatke i ciljeve (Avdagić, 2016: 76);
- *Menadžment mreže* – Stvaranje mreže nezavisnih organizacijskih entiteta i partnerskih mreža sa organizacijama iz šireg i daljeg okruženja (Avdagić, 2016: 77).

3) *Menadžment u visokom obrazovanju* – Proces planiranja, organizovanja, vođenja i kontrole finansijskih, ljudskih i informacionih resursa visokoobrazovne institucije radi postizanja njenih ciljeva. Obrazovni menadžment ima tri glavna područja, i to: ljudske resurse (studenti, profesori i osoblje, zainteresovane strane i zajednica kao korisnik obrazovnih usluga), resurse za učenje (plan i program, studijske grupe) i resurse finansiranja (faktor podrške koji unapređuje kvalitet obrazovanja) (Ibrahim & Abdalla Mohamed, 2017: 326).

4) *Marketing u obrazovanju* – Društveni proces zadovoljavanja potreba razmenom, a obuhvata pojedince koji hoće da podmire svoje obrazovne potrebe i obrazovne institucije koje obavljaju određene aktivnosti kojima se te potrebe zadovoljavaju (Milisavljević, 2004). Marketinške aktivnosti koje sprovode obrazovne institucije se mogu klasifikovati u 3 grupe (Alibabić, 2002: 143): aktivnosti eksternog marketinga (ispitivanje obrazovnih potreba u užoj i široj sredini, definisanje obrazovnih programa i oblika, upoređivanje ponude na tržištu, usklađivanje sopstvene ponude prema potražnji i utvrđivanje opšte koncepcije eksternog marketinga), aktivnosti internog marketinga (stvaranje i unapređivanje kulture organizacije, stvaranje povoljne klime u organizaciji i usavršavanje kompetentnosti kadrova) i aktivnosti „širenja obrazovne javnosti“ (stvaranje imidža institucije, određivanje strategije reklamne kampanje i realizovanje strategije).

5) *Brendiranje i brend u visokom obrazovanju* – Brend predstavlja ukupnu ponudu fakulteta koju karakteriše visok kvalitet usluga i emotivna povezanost, pripadnost i slika koju polaznici grade o sebi samim tim što pohađaju fakultet. Brendiranje je proces ili skup upravljačkih aktivnosti kojima se stvaraju i održavaju vrednosti brenda visokoobrazovne institucije.

6) *Visokoobrazovne institucije* – Fakultet koji je jedinica u sastavu Univerziteta. Predstavlja posebnu školsku ustanovu, na kojoj se, kroz studije različitih oblasti određene naučne discipline, student obrazuje i koja ostvaruje akademske studijske programe i razvija naučno-istraživački, stručni, odnosno umetnički rad u jednoj ili više oblasti. Na kraju svog školovanja, student dobija diplomu koja garantuje određeno zvanje u izučavanoj oblasti nauke.

3. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja je utvrđivanje specifičnosti brenda u visokom obrazovanju i kreiranje modela brendiranja prilagođenog visokoobrazovnim institucijama. Osnovu specifikuma brenda visokoobrazovne institucije čine mišljenje studenata, mišljenje članova uprava fakulteta zadužene za marketing i rezultati teorijske analize fenomena brenda. Kako bismo kreirali jedan ili pak više modela brendiranja visokoobrazovnih institucija, čiju strukturu sačinjavaju aktivnosti operativnih menadžment modela primenljivih u obrazovanju, navedeni cilj je operacionalizovan kroz kvantitativan i kvalitativan deo istraživanja.

4. Kvantitativan deo istraživanja

Zadaci istraživanja

U nameri da operacionalizujemo cilj istraživanja, formulisali smo sledeće zadatke istraživanja koji ispituju mišljenje studenata o karakteristikama brenda fakulteta i njihovom međusobnom odnosu.

1. Utvrditi koje vrednosti treba da poseduje brendirana visokoobrazovna institucija po mišljenju studenata privatnih i državnih fakulteta u Beogradu.
 - 1.1. Utvrditi u kojoj meri brendirana visokoobrazovna institucija treba da ima instrumentalnu vrednost.
 - 1.2. Utvrditi u kojoj meri brendirana visokoobrazovna institucija treba da promovise intrinzičke (self) vrednosti kod svojih korisnika.
 - 1.3. Utvrditi u kojoj meri brendirana visokoobrazovna institucija treba da promovise društveno-odgovorne vrednosti kod svojih korisnika.
 - 1.4. Utvrditi u kojoj meri brendirana visokoobrazovna institucija treba da poseduje dodatne vrednosti za svoje korisnike.
 - 1.5. Ispitati povezanost između mišljenja studenata o vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije i biosocijalnih karakteristika.
 - 1.6. Ispitati povezanost između mišljenja studenata o vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije i nivoa studija ispitanika.
 - 1.7. Ispitati povezanost između mišljenja studenata o vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije i fakulteta koji ispitanik pohađa.
 - 1.8. Ispitati povezanost između mišljenja studenata o vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije i proseka ispitanika na dosadašnjim studijama.
2. Utvrditi u kojoj meri tipične karakteristike brenda (identitet, prepoznatljivost i lojalnost) proizilaze iz vrednosti brendirane visokoobrazovne institucije.
 - 2.1. Utvrditi u kojoj meri identitet proizilazi iz vrednosti brendirane visokoobrazovne institucije.
 - 2.2. Utvrditi u kojoj meri prepoznatljivost proizilazi iz vrednosti brendirane visokoobrazovne institucije.
 - 2.3. Utvrditi u kojoj meri lojalnost proizilazi iz vrednosti brendirane visokoobrazovne institucije.
 - 2.4. Ispitati povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i biosocijalnih karakteristika.
 - 2.5. Ispitati povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i nivoa studija ispitanika.
 - 2.6. Ispitati povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i fakulteta koji ispitanik pohađa.
 - 2.7. Ispitati povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i proseka ispitanika na dosadašnjim studijama.

3. Opisati model brenda visokoobrazovne institucije kroz njegove karakteristike na osnovu viđenja studenata (njegovih korisnika).

Hipoteze

Na osnovu analize literature i sprovedenog pilot istraživanja kreirali smo pretpostavke o postojanju odnosa između pojava koje su predmet našeg kvantitativnog dela istraživanja:

1. Brendirana visokoobrazovna institucija poseduje sve ispitane vrste vrednosti (instrumentalne, intrinzičke (self), društveno-odgovorne i dodatne), ali se njihova zastupljenost razlikuje u odnosu na vrstu visokoobrazovne institucije (državni ili privatni fakultet).
2. Tipične karakteristike brenda visokoobrazovne institucije (identitet, prepoznatljivost i lojalnost) se zajedno razvijaju i proizilaze iz vrednosti visokoobrazovne institucije koja je brend.
3. Studenti brend visokoobrazovne institucije vide prvenstveno kroz instrumentalne i intrinzičke vrednosti koje su zastupljene i u preostalim karakteristikama brenda (identitet, prepoznatljivost i lojalnost).

Varijable

Zavisne varijable:

1. Mišljenje studenata privatnih i državnih fakulteta o poželjnim vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije (*Pitanja br. 6 - 34*)
2. Mišljenje studenata privatnih i državnih fakulteta o karakteristikama brenda visokoobrazovnih institucija i njihovom međusobnom odnosu. (*Pitanja br. 34 - 46*)

Nezavisne varijable:

Nezavisna varijabla 1: Biološke karakteristike ispitanika (*Pitanje br. 1 i 2*)

- Pol
- Godine

Nezavisna varijabla 2 : Nivo studija ispitanika (*Pitanje br. 3*)

- Osnovne strukovne i osnovno akademske studije
- Specijalističke strukovne i diplomske master studije
- Doktorske akademske studije

Nezavisna varijabla 3: Fakultet koji student pohađa (*Pitanje br. 4*)

- Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu
- Fakultet organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu
- Medicinski fakultet Univerziteta u Beogradu
- Univerzitet Singidunum
- Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije (BBA)
- Alfa BK Univerzitet

Nezavisna varijabla 4: Prosek studenta na dosadašnjim studijama (*Pitanje br. 5*)

5. Kvalitativan deo istraživanja

Istraživačka pitanja

U nameri da operacionalizujemo cilj istraživanja, formulisali smo sledeća istraživačka pitanja.

Prva grupa istraživačkih pitanja se odnosi na mišljenje članova uprave fakulteta zadužene za marketing o stepenu udela aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu brendiranja fakulteta.

1. Kakva je procena članova uprave fakulteta zadužene za marketing o predloženom modelu brenda fakulteta, nastalom na osnovu odgovora studenata?
2. Kako članovi uprave fakulteta zadužene za marketing procenjuju udeo aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu razvoja vrednosti brendiranog fakulteta?
3. Kako članovi uprave fakulteta zadužene za marketing procenjuju udeo aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu razvoja identiteta, prepoznatljivosti i lojalnosti brendiranog fakulteta?
4. Da li članovi uprave fakulteta zadužene za marketing smatraju da se proces brendiranja razlikuje kod državnih i privatnih fakulteta?
5. Koje aktivnosti u svojoj praksi članovi uprave fakulteta zadužene za marketing sprovode u cilju brendiranja svog fakulteta?

Druga grupa istraživačkih pitanja se odnosi na sagledavanje i utvrđivanje modela brendiranja visokoobrazovnih institucija.

1. Šta čini strukturalne elemente ili aktivnosti modela brendiranja (upravljanja brendom) visokoobrazovnih institucija?
2. Da li postoje razlike između privatnih i državnih fakulteta u modelima brendiranja visokoobrazovnih institucija kreiranih na osnovu analiziranih operativnih modela menadžmenta, mišljenja studenata i procene članova uprave fakulteta koji su zaduženi za marketing?
3. Kako izgleda(ju) model(i) brendiranja visokoobrazovnih institucija?
4. Kakva je procena članova uprave fakulteta zadužene za marketing o predloženom modelu(ima) brendiranja visokoobrazovne institucije?

Jedinice analize

1. *Primenjivost aktivnosti modela menadžmenta u visokoobrazovnim institucijama u cilju upravljanja novodefinisanom koncepcijom brenda od strane uprava fakulteta*
 - Primenjivost aktivnosti normativnog menadžmenta u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti strategijskog menadžmenta u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti menadžmenta cilja u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti menadžmenta programa u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti menadžmenta procesa u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti menadžmenta znanja u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti finansijskog menadžmenta u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti marketing menadžmenta u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti menadžmenta prodaje u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti menadžmenta kvaliteta u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti projektnog menadžmenta u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti menadžmenta promena u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti menadžmenta organizacione kulture u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti konflikt menadžmenta u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti menadžmenta vremena u cilju upravljanja brendom;
 - Primenjivost aktivnosti menadžmenta mreže u cilju upravljanja brendom.
2. *Procena strukture i primenjivosti predloženog inicijalnog modela od strane uprava fakulteta*

6. Metode, tehnike i instrumenti istraživanja

Kako bismo realizovali postavljeni cilj istraživanja, koristili smo se različitim metodama i tehnikama koje će biti predstavljene u nastavku.

S obzirom na to da je primena menadžment modela u funkciji kreiranja obrazovnog brenda neistražen problem, polazište za njegovo ispitivanje smo videli u *mešovitom pristupu istraživanja*. Ovaj način istraživanja je sve više popularniji u nauci zbog svoje prednosti koje donose kombinovani metodi kvantitativnih i kvalitativnih metoda. U metodološkoj literaturi, mešoviti pristup istraživanja ima dualno značenje – predstavlja set procedura i metodološki pristup. Zbog toga Creswell (2003; prema: Sekol & Maurović, 2017: 12) ovaj pristup definiše kao “tip istraživanja koje ima svoje filozofske postavke i metode istraživanja. Kao metodologija, ono uključuje filozofske postavke koje određuju način prikupljanja, analize i mešanje kvantitativnog i kvalitativnog pristupa u mnogim fazama istraživačkog procesa. Kao metoda, ovaj tip istraživanja, usmeren je na prikupljanje, analiziranje i mešanje kvantitativnih i kvalitativnih podataka u pojedinom istraživanju ili seriji istraživanja”. Vrste mešovitog pristupa možemo da razlikujemo na osnovu : 1) dominantnosti kvantitativnog ili kvalitativnog pristupa; 2) redosleda po kome se pristupi primenjuju; i 3) fazama u kojima se koriste kvantitativan i kvalitativan pristup (Creswell, 2009; prema Vuković & Štrbac, 2019). Poštujući principe mešovitog pristupa, u našem istraživanju ćemo koristiti eksplanatorno-sekvencijalni mešoviti pristup koji otpočinje kvantitativnim, a nastavlja se kvalitativnim istraživanjem. „Ovaj tip nacrtu se naziva eskplanatornim jer se prvobitni kvantitativni podaci dalje objašnjavaju pomoću kvalitativnih podataka i sekvencijalnim zbog toga što je primarna kvantitativna faza istraživanja praćena kvalitativnom“ (Vidicki & Stojšin, 2021: 14). Podaci su prikupljeni tehnikama anketiranja, skaliranja i intervjuisanja, nakon čega je kreiran model brendiranja visokoobrazovne institucije.

Prvo smo sproveli kvantitativan deo istraživanja, ispitujući mišljenje studenata državnih i privatnih fakulteta o poželjnim karakteristikama brenda fakulteta u cilju kreiranja modela brendiranja visokoobrazovne institucije. Za ovaj deo istraživanja je korišćena tehnika anketiranja. U istraživačkoj literaturi se ova tehnika definiše kao „tehnika metode ispitivanja kojom se ispitanicima postavljaju pitanja u vezi sa predmetom koji istražujemo, a na koje ispitanici odgovaraju pismeno,“ (Lakićević & Knežić, 2011: 118). Mišljenje studenata smo utvrdili uz pomoć baterije instrumenata sastavljene od upitnika i skale Likertovog tipa. Savićević (1996: 403) upitnik definiše kao instrument koji „pruža mogućnost da ispitanici obezbede informacije o sebi. Upitnici su najčešće korišćeni instrumenti za dobijanje informacija i podataka od subjekata“. Sa druge strane, skala Likertovog tipa zahteva od ispitanika da „za svaku tvrdnju označi u kom stepenu se sa njom slaže, odnosno ne slaže. Zbog toga se kaže za svaku tvrdnju da je skala stava u malom“ (Havelka, Kuzmanović & Popadić, 1998: 208). Instrument sadrži 46 pitanja koja su bila otvorenog (1 pitanje) i zatvorenog (45 pitanja) tipa. Relijabilnost instrumenta je izračunata koeficijentom pouzdanosti (Cronbach's Alpha) koja iznosi 0,847. Ovaj podatak nam govori da instrument ima dobru unutrašnju saglasnost, s obzirom na to da je značajno premašena preporučena teorijska vrednost od 0,7 (Srđić, Nešić & Jakupović, 2019).

Kako bismo izbegli jednostranost mišljenja, u drugoj fazi (kvalitativan deo istraživanja) smo intervjuisali marketing stručnjake u institucijama visokog obrazovanja (uprava institucije) radi njihove procene udela aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu brendiranja visokoobrazovne institucije. U ovom delu smo koristili intervjuisanje kao tehniku istraživanja. Prilikom intervjuisanja, istraživač direktno, neposredno razgovara sa subjektima i na taj način prikuplja podatke od interesa za proučavani fenomen. Kao instrument, korišćen je polustrukturirani intervju. „Polustrukturirani intervju ima naznačene tematske jedinice za razgovor, pitanja koja se postavljaju mogu se u toku intervjuja menjati kao i redosled pitanja i ne nameće kategorije u okviru kojih se očekuju odgovori. Vođenje intervjuja je fleksibilno i ispitivač može ispitanika, ako odluta od teme, potpitanjem vratiti na temu ili usmeriti na probleme koji su zapostavljeni, a bitni su za predmet istraživanja“ (Lakićević & Knežić, 2011: 106).

Nalazi dobijeni pomoću mišljenja studenata i članova uprave koji su zaduženi za marketing su bili od značajne važnosti za kreiranje modela upravljanja brendom visokoobrazovne institucije. U ovoj fazi je korišćena *metoda modelovanja* koja se zasniva na tesnoj povezanosti teorije i prakse. Modelovanje je

misaona konstrukcija jednog jednostavnijeg sistema pomoću koga se na razumljiv način objašnjavaju neki složeniji fenomeni. Model u osnovi ima tri zadatka: da opiše i razume proučavanje pojave, poveća moć predviđanja i demonstrira odnos teorije i hipoteze (Vuković & Strbac, 2019). U procesu modelovanja se prate sledeći koraci: 1) utvrđivanje namene modela; 2) identifikovanje svih mogućih elemenata koji su u vezi sa namenom modela; 3) selekcija elemenata koji su u vezi sa namenom modela; 4) formiranje početnog modela; 5) proveravanje modela; i 6) poboljšavanje modela.

Uzimajući u obzir to da našu ciljnu grupu, sa jedne strane čine studenti privatnih i državnih fakulteta, a sa druge članovi uprave istih fakulteta koji su zaduženi za marketing, možemo reći da je kao metoda istraživanja korišćena *multipla studija slučaja*. „Metoda studije slučaja istražuje stvarni, savremeni ograničen sistem (slučaj) ili višestruko ograničene sisteme (slučajeve) tokom vremena, kroz detaljno i nezavisno prikupljanje podataka koji uključuje više izvora informacija i izveštavanje o opisu i temi slučaja“ (Creswell, 2013; prema Gustafsson, 2017: 2). Predmet studije slučaja može biti pojedinac, grupa, organizacija, kultura, neki događaj ili socijalni proces. Za razliku od jedne studije slučaja, kod multiple studije slučaja istraživač proučava više slučajeva kako bi razumeo razlike i sličnosti među njima (Baxter & Jack, 2008; Stake, 1995; prema Gustafsson, 2017: 4). Druga razlika je u tome što istraživač može da analizira podatke unutar svakog slučaja. Smatramo da je ova metoda pogodna za naše istraživanje jer su u njoj sadržana sva svojstva relevantna za izučavanje društvenih fenomena. Osim što ima holistički karakter, ona nam omogućava da prodremo u dubinu izučavanog slučaja i sagledamo ono što se nalazi iza pojavnog.

7. Populacija i uzorak istraživanja

Populacija predstavlja „skup svih jedinica na koje se određeno istraživanje odnosi“ (Bakovljević, 1997: 39). U našem slučaju, populaciju čine svi studenti privatnih i državnih fakulteta i njihovi članovi uprave koji su zaduženi za marketing. Prva grupa je beskonačna, dok je druga grupa konačna.

U multiplu studiju slučaja smo uključili šest visokobrazovne institucije koje se nalaze u Beogradu i to: Filozofski fakultet, Fakultet organizacionih nauka, Medicinski fakultet, Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije (BBA), Alfa BK Univerzitet i Univerzitet Singidunum. Navedene visokoobrazovne institucije smo odabrali prema „transparentnom javnom mnjenju o njima“ i na osnovu našeg stava prema njima kao mogućim obrazovnim brendovima, koji ćemo da objasnimo u nastavku.

Filozofski fakultet u Beogradu važi za najstariji fakultet Univerziteta u Beogradu osnovan 1838¹⁰ godine. Mnogi kažu da ovaj fakultet predstavlja srce svih fakulteta posvećenih društvenim naukama. Osim što ima dugu tradiciju, Filozofski fakultet krasi gotovo jedinstvena ponuda studijskih programa: klasične nauke, psihologija, pedagogija, andragogija, filozofija, sociologija, arheologija, istorija umetnosti, etnologija i antropologija i istorija. Među budućim studentima, najveće interesovanje vlada za psihologijom. Godišnje, na psihologiji bude primljeno 88 studenata od oko 400 kandidata. Iako govorimo o profesijama koje nisu preterano zastupljene na tržištu rada, želja srednjoškolaca da upišu ovaj fakultet nikada ne jenjava jer, kada se govori o Filozofskom fakultetu, prve asocijacije studentima su: elita društva, kritičko mišljenje, autonomija, introspekcija, slobodan karakter i široke mogućnosti. Jedan student o Filozofskom fakultetu je rekao sledeće: “Studirati na Filozofskom znači, pronaći svoj najbolji životni put. Upoznaješ dosta ljudi koji su tebi slični i koji čine da se osećaš sigurnije jer imaš s kim da поделиš mišljenje. Takođe, samo ime fakulteta te tera na rad, rad i rad, treba opravdati svoje mesto u takvoj instituciji” (prema Staniševski, 2016). Dakle, možemo zaključiti da Filozofski fakultet krasi duga tradicija i jedinstveni programi. Brojke na prijemnom ispitu pokazuju da je fakultet prepoznatljiv i da mladi ljudi svoj obrazovni put posvećuju njemu kao mestu u kome se mogu razviti u slobodnu, kreativnu i samosvesnu ličnost.

Fakultet organizacionih nauka u Beogradu je osnovan 1969. godine, na zahtev velikog broja preduzeća, sa ciljem da se privreda ojača dragocenim savremenim saznanjima iz oblasti organizacije, menadžmenta i informacionih sistema¹¹. Navedeni fakultet je vodeći fakultet u oblasti menadžmenta i informacionih sistema i tehnologija i nudi sledeće studijske programe: informacioni sistemi i tehnologije,

¹⁰ <http://www.f.bg.ac.rs/>

¹¹ <http://www.fon.bg.ac.rs/>

menadžment, operacioni menadžment i menadžment kvaliteta i standardizacija. Osim teorijske nastave, studenti posebno ističu vrednost u stečenim praktičnim iskustvima kroz seminare, praksu, sajmove, konferencije i takmičenja iz oblasti menadžmenta. Kao prethodni fakultet, i Fakultet organizacionih nauka se može pohvaliti svojom prepoznatljivošću jer ima najviše kandidata za upis na osnovne studije. Iako među studentima vlada mišljenje da je ovaj fakultet teško upisati i završiti, motivaciju pronalaze u tome što im fakultet "daje" zagarantovan i dobro plaćen posao.

Medicinski fakultet u Beogradu je svečano otvoren 1920. godine i do dana današnjeg se smatra jednim od prestižnijih fakulteta Univerziteta u Beogradu. Još davne 1898. godine se dr Batut zalagao za osnivanje ovog važnog fakulteta na našim prostorima govoreći da je Medicinski fakultet preka potreba i sa nacionalno-političkog gledišta što potvrđuje uverenjem da smo na raskrsnici istoka i zapada, tako reći celom svetu na vidiku, pa što pogrešimo, ili samo zakasnimo, jako nam se vidi, a ponekad i nemilice sveti.¹² Postoji mnogo razloga zbog kojih se mladi odlučuju za ovaj fakultet - rad sa ljudima, humanost i empatija, timski rad ili stalno učenje i usavršavanje. Većina medicinskih radnika će reći da nema veće radosti od one koju osećaju kada pomognu bolesnom čoveku ili kada zajedno sa svojim timom otkriju novi lek ili vakcinu za neku bolest. Stalno usavršavanje, ljubav prema ljudima, humanost i empatija su ključne vrednosti ove profesije.

Shodno klasifikaciji zdravstvenog kadra, na Medicinskom fakultetu postoje¹³: 1) Osnovne akademske studije za sticanje zvanja diplomirana medicinska sestra u trajanju od 4 godina; 2) Integrisane akademske studije za sticanje akademskog naziva doktor medicine u trajanju od 6 godina; 3) Master strukovne studije koje se organizuju iz oblasti tehničkih aspekata dijagnostike, nege i oporavka bolesnika u trajanju od 2 godine; 4) Specijalističke akademske studije koje obezbeđuju sticanje znanja i sposobnosti za naučnoistraživački rad i primenu rezultata nauke u praksi u trajanju od godinu dana; 5) Master akademske studije u trajanju od godinu dana; i 6) Doktorske akademske studije koje se završavaju najduže u dvostrukom broju školskih godina potrebnih za njihovu realizaciju (šest godina studijski programi sa 180 ESPB, ili osam godina studijski programi sa 240 ESPB). Posедуje 30 katedri za uže naučne oblasti, a za specijalističku nastavu čak 49. Tokom studiranja, studenti imaju mogućnost da obavljaju praksu u kliničko-bolničkim centrima koji su nastavna baza ovog fakulteta i na taj način bolje usvoje akademsko znanje. Posebna vrednost ovog fakulteta je što nakon diplomiranja, postoji širok spektar mogućnosti za buduće zaposlenje, kako u Republici Srbiji tako i izvan njenih granica. U javnosti vlada mišljenje da je ovaj fakultet težak, ne samo za upisivanje, već i tokom studija jer od student zahteva potpunu posvećenost, predznanje iz biologije i hemije i motivaciju za duži period studiranja. Bez obzira na to, ovaj fakultet upisuju najbolji srednjoškolci, te je svake godine velika konkurencija na prijemnom ispitu.

Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije u Beogradu predstavlja visokoškolsku ustanovu koja je utemeljena na iskustvu velikog broja univerzitetskih profesora, naučnika i eksperata iz ekonomije, biznisa, finansija, bankarstva, osiguranja i ostalih srodnih oblasti¹⁴. Svoj ugled u obrazovnom sistemu Srbije i akademskoj zajednici stekao je na osnovu savremenih međunarodno priznatih studijskih programa, posvećenih profesora i razvijene saradnje sa uglednim inostranim univerzitetima. Misija fakulteta jeste obrazovanje stručnjaka visokog stepena znanja i kompetencija iz oblasti ekonomije i biznisa: bankarstva, finansija, računovodstva i marketinga, uz uvažavanje najviših akademskih sloboda, standarda i postizanje maksimalne vrednosti za ukupne napore studenta. Od studijskih grupa, fakultet nudi: katedru za poslovnu ekonomiju i menadžment, katedru za pravno - humanističke nauke i katedru za ekonomiju i finansije. Navedeni fakultet postavlja studente u centar pažnje, prati njihov rad u ostvarivanju uspeha, brine o njihovoj zapošljivosti, prilagođava se promenama i kontinuirano inovira svoj rad. Zagovara politiku otvorenih vrata i brigu i odgovornost prema društvu.

Prvi privatni univerzitet u Srbiji i regionu jugoistočne Evrope jer Alfa BK Univerzitet koji je osnovan 1993. godine pod imenom Univerzitet Braća Karić. Promenom vlasništva i prvom direktnom inostranom investicijom u oblasti obrazovanja u Srbiji, 2008. godine Univerzitet dobija ime koje danas

¹² http://med.bg.ac.rs/?page_id=12061&script=lat

¹³ http://med.bg.ac.rs/?page_id=12204

¹⁴ <https://bba.edu.rs/o-fakultetu/?lang=lat>

ima. U skladu sa globalnim promenama, menjao se i ovaj Univerzitet, a na njemu je visoko obrazovanje do sada steklo više od dvadeset hiljana studenata.¹⁵ Ovaj Univerzitet se vodi rečima poznatog pesnika Jovana Jovanovića Zmaja: „Nije znanje znanje znati, već je znanje znanje dati“ i veruju da je znanje put ka uspešnosti svakog studenta. Moderni studijski programi su kreirani na osnovu potreba poslodavaca i savremenog tržišta rada koji studentima omogućavaju da pre kraja studiranja steknu prvo radno iskustvo i unaprede personalne veštine. Imajući to u vidu, studentima su, u okviru osnovnih, master i doktorskih studija, na raspolaganju studije: trgovine, računovodstva i revizije, finansija, agrobiznisa i agrarne ekonomije, ekonomije, menadžmenta u sportu, anglistike, informaciono komunikacionih tehnologija i računarskih nauka. Ističu da kao vrednosti pažljivo neguju timski duh, solidarnost, posvećenost i profesionalizam u akademskoj zajednici, a studentima pomažu da zauvek ostanu deo Alfa BK porodice - najpre kao student, a potom kao uvaženi član ALUMNI organizacije koja im može pomoći u izgradnji poslovnih i akademskih mreža. Zastupljen je multimedijalan pristup nastavi i mentorski rad sa studentima. I ovaj Univerzitet ima ostvarenu saradnju sa srodnim univerzitetima u stranim zemljama i to kroz saradnju na planu razmene profesora, stručne literature, studenata i njihove prakse, ali i na planu zajedničkih poslediplomskih studija, savetovanja i naučnih projekata.

Univerzitet Singidunum¹⁶ je privatni univerzitet nastao 2005. godine sa željom da se budućoj poslovnoj eliti obezbede nova i moderna znanja putem metoda koje se primenjuju u drugim razvijenim međunarodnim evropskim centrima, sve sa ciljem da mladi imaju kvalitetno studiranje u sopstvenoj zemlji, bez potrebe odlaska u inostranstvo. Njegova misija je instrumentalnog i društveno-odgovornog karaktera, odnosno podizanje stepena zapošljivosti mladih ljudi koju ostvaruje kroz isporučivanje znanja koja su aktuelna na tržištu rada i razvoj logike, radnih navika, radne etike studenata prema kolektivu i društvu. Stoga, vizija Univerziteta Singidunum je da ostane prepoznat član domaćeg i međunarodnog obrazovnog prostora, razvije svoje nastavne i istraživačke kapacitete i pruži kvalitetnije obrazovne usluge mladim ljudima. Na tom putu im pomaže preko 300 uglednih profesora sa internacionalnim iskustvom. U svom sastavu Univerzitet ima devet fakulteta i akreditovan je na osnovu Zakona o visokom obrazovanju za osnovne, master i doktorske studije u tri naučna polja: društveno-humanističkom, prirodno-matematičkom i polju tehničkih nauka¹⁷.

Studijski programi su prilagođeni potrebama savremenog poslovnog okruženja pa u okviru osnovnih akademskih studija nude studije¹⁸: poslovne ekonomije, turizma, hotelijerstva i ekonomije hrane, računarskih nauka, informacionih tehnologija, softverskog i informacionog inženjerstva, fizičkog vaspitanja i sporta, menadžmenta u sportu, anglistike, životne sredine i održivog razvoja i farmacije. Ovaj Univerzitet ima uspešnu međunarodnu saradnju sa 12 visokoobrazovnim institucijama iz Evrope i SAD-a, kao i partnerstva sa vodećim institucijama naše države. Studenti su veoma zadovoljni profesorima jer se aktivno bave i poslom u praksi što omogućava kontinuiranu razmenu i praktičnih znanja. “Najveću prednost, odnosno pogodnost smatram tretman studenata na našem univerzitetu. Profesori i asistenti maksimalno su se trudili da nas aktivno uključe u njihova predavanja i da nam ih približe. Bili su tu za nas, (i dalje su) i na hodniku ako nam nešto treba, i u terminu konsultacija, i u svojim kabinetima van termina konsultacija, jer – na kraju krajeva – i oni su obični, normalni i dobri ljudi koji razumeju studentske potrebe jer su nekada i sami bili studenti i upravo iz tih razloga su nam uvek na raspolaganju”¹⁹. Studenti takođe izdvajaju prakse tokom studiranja jer mogu da budu potencijalna prilika za zaposlenje. U okviru predmeta, studenti se često dele na manje grupe, pa su profesori više upoznati sa svakim od njih i generalno njihovim potrebama i interesovanjima.

Naš uzorak čine studenti navedenih fakulteta i njihovi članovi uprave koji su zaduženi za marketing. *Namernim uzorkom* su odabrani članovi uprave fakulteta, dok ispitanici za kvantitativan deo istraživanja čine *prigodan uzorak*. Prigodan uzorak je namerni uzorak u kome se „uzimaju jedinice koje su

¹⁵ https://alfa.edu.rs/?page_id=13891

¹⁶ <https://singidunum.ac.rs/page/o-nama>

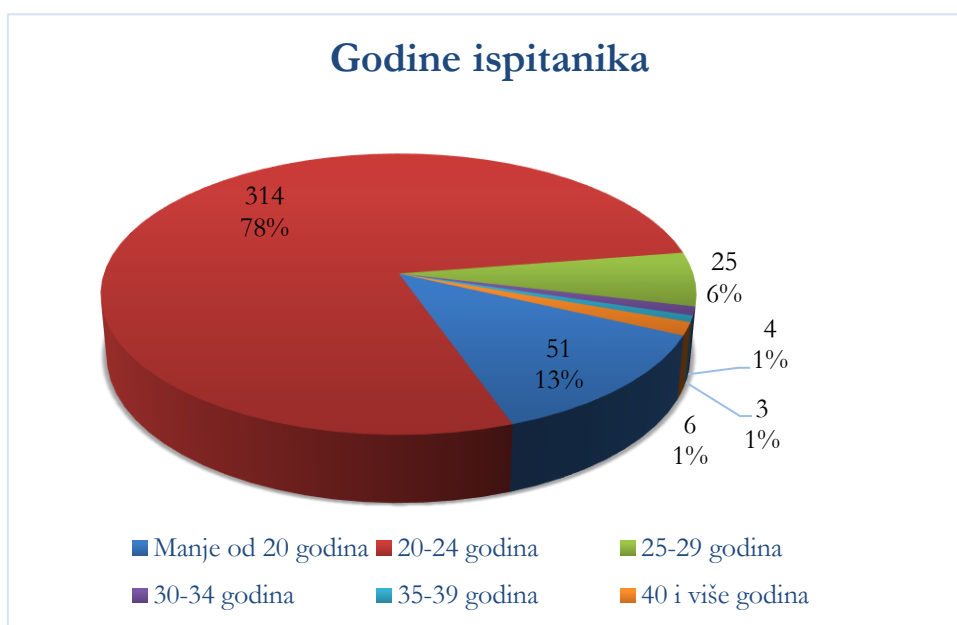
¹⁷ <https://www.studentskizivot.com/univerzitet-singidunum/>

¹⁸ <https://singidunum.ac.rs/upis/>

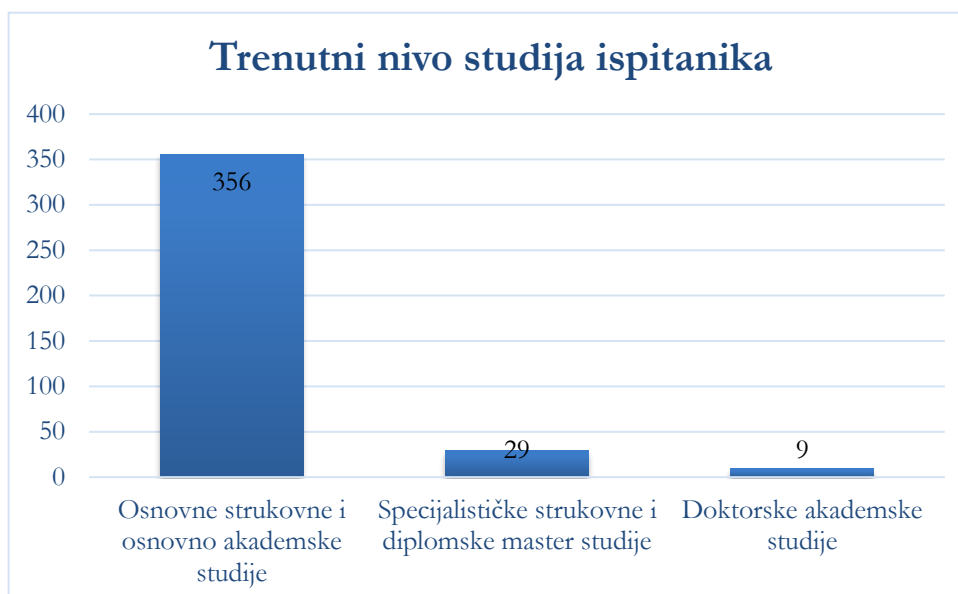
¹⁹ <https://futurehospitalityleaders.wordpress.com/studije-hotelijerstva-u-srbiji/studije-na-fakultetu-za-turisticki-i-hotelijerski-menadzment-univerziteta-singidunum/iskustva-studenata/dusan-borovcanin/>

istraživaču najdostupnije, odnosno koje su mu pri ruci“ (Bakovljević, 1977: 44). Odlučili smo se za ovu vrstu uzorka jer je ekonomičan i možemo sakupiti za kratko vreme uzorak koji nam je dostupan i poznat. Svesni smo da ovakav tip uzorka ne ispunjava stroge kriterijume reprezentativnosti, ali smo ovu manu pokušali da nadomestimo većim uzorkom u kvantitativnom delu istraživanja.

Konkretno, uzorak kvantitativnog dela istraživanja je obuhvatio 403 studenata državnih (80 studenata Filozofskog fakulteta, 24 studenata Fakulteta organizacionih nauka i 99 studenata Medicinskog fakulteta) i privatnih fakulteta (77 studenata Fakulteta za bankarstvo, osiguranje i finansije u Beogradu, 98 studenata Univerziteta Singidunum i 25 studenata Alfa BK Univerziteta). U uzorku je najviše bilo ispitanika ženskog pola (286) naspram 117 muških ispitanika. Takođe, 8,82 je prosečna ocena proseka studenata na dosadašnjim studijama. Ostale karakteristike uzorka, kao što su godine ispitanika i njihov trenutni nivo studija možete pogledati u grafikonima ispod.



Slika 23. Grafički prikaz godina ispitanika



Slika 24. Grafički prikaz trenutnog nivoa studija ispitanika

Uzorak kvalitativnog dela istraživanja su činila dva ispitanika zaposlena na Filozofskom fakultetu i Beogradskoj bankarskoj akademiji koji se bave aktivnostima marketinga i promocije fakulteta na kojima su zaposleni.

8. Organizacija i tok istraživanja

Kako bismo unapredili instrument za prvu fazu istraživanja, tokom septembra 2021. godine smo sproveli pilot istraživanje. Na samu realizaciju pilot i daljeg istraživanja su uticale novonastale promene, kako u svetu, tako i u Republici Srbiji, pojavom virusa *COVID-19*. S obzirom na to da je ova promena uticala na funkcionisanje svih organizacija u promeni načina rada (rad od kuće) i fakulteti su svoja predavanja realizovali u *online* okruženju. Stoga smo bili primorani da studentima distribuiramo probni instrument putem aplikacije *Google Docs*. Upitnik je popunilo 73 ispitanika, a njihovi odgovori su nam koristili za bolje formulisanje iskaza u samom instrumentu.

Prva faza istraživanja, ispitivanje mišljenja studenata je obavljena u periodu između aprila i novembra 2022. godine. Popunjavanje *online* upitnika je prosečno trajalo 20 minuta. Izuzetak su bili studenti Medicinskog fakulteta Univerziteta u Beogradu koji su instrument popunili u formi papir-olovka.

U narednoj fazi istraživanja smo kvantitativno obradili dobijene podatke pomoću statističkih postupaka kako bi kreirali predlog modela brenda u visokom obrazovanju, na osnovu viđenja studenata. Intervju sa članovima uprave fakulteta koji su zaduženi za marketing su sprovedeni tokom 2023. godine radi procene udela aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu brendiranja visokoobrazovne institucije. Sa istraživačem su razgovarali zaposleni sa Filozofskog fakulteta, Beogradske bankarske akademije i Fakulteta organizacionih nauka.

Nakon obrade dobijenih rezultata smo unapredili predlog modela brenda u visokom obrazovanju mapirajući zastupljenost operativnih modela menadžmenta. Sve dobijene nalaze smo iskoristili u kreiranju modela brendiranja visokoobrazovne institucije koji je zasnovan na primeni konkretnih upavljačkih aktivnosti. Dobijeni model brendiranja je cikličan i grupisan u pet koraka. Nakon što su članovi uprave fakulteta koji su zaduženi za marketing pogledali kreirani model brendiranja, dobili smo konačnu verziju modela brendiranja visokoobrazovne institucije.

9. Način obrade i analize podataka

Relijabilnost instrumenta je izračunata pomoću koeficijenta pouzdanosti (Cronbach's Alpha). Analiza odnosa karakteristika brenda (identitet, prepoznatljivost i lojalnost) i vrednosti kao pretpostavljene dominantne karakteristike fakulteta, je predstavljena kroz procenat, frekvenciju distribucije, aritmetičke sredine i korelaciju. Konkretno, dobijeni rezultati o različitim vrednostima koje idealna brendirana visokoobrazovna institucija treba da ima, su predstavljeni kroz procenat, aritmetičke sredine i frekvenciju distribucije. Za analizu povezanosti između karakteristika brenda (identitet, prepoznatljivost i lojalnosti) i vrednosti kao pretpostavljene dominantne karakteristike, korišćena je korelacija, odnosno *Pearsonov* koeficijent korelacije (hi-kvadrat). Obrada i analiza podataka biće izvršena u kompjuterskom softveru SPSS.

IV ANALIZA I INTERPRETACIJA REZULTATA

1. Mišljenje studenata o poželjnim vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije

Prvom grupom zadataka u kvantitativnom delu istraživanja smo pokušali da ispitamo na kojim vrednostima bi fakultet trebalo da gradi svoj brend, na osnovu mišljenja studenata privatnih i državnih fakulteta. Zbog same kompleksnosti pojma, *vrednosti fakulteta* čine grupnu varijablu sačinjenu od instrumentalnih, intrinzičkih (self), društveno-odgovornih i dodatnih vrednosti. Svaku od navedenih vrednosti smo takođe predstavili putem različitih indikatora koji ih bliže opisuju.

Kako bismo povećali validnost našeg istraživanja, poželjne vrednosti brendiranog fakulteta smo posmatrali isključivo kao grupnu varijablu jer želimo da naše zaključke baziramo samo na empirijski zasnovanim iskustvima studenata. Podsetimo, svoje mišljenje u ovom delu istraživanja je iskazalo 403 studenata privatnih i državnih fakulteta Republike Srbije. U nastavku rada ćemo bliže predstaviti mišljenje studenata o poželjnim vrednostima brendiranog fakulteta.

1.1. Instrumentalne vrednosti brendiranog fakulteta

Rezultati istraživanja nedvosmisleno pokazuju da studenti privatnih i državnih fakulteta smatraju da brendirani fakultet treba da poseduje instrumentalne vrednosti. Ovaj zaključak smo doneli na osnovu aritmetičke sredine dobijenih odgovora: 4,38, gde je maksimalan skor bio 5. Navedenom zaključku dodatno doprinosi pozitivno mišljenje studenata koje je iskazano u svakom indikatoru instrumentalne vrednosti.

Tabela 4. Top 3 indikatora instrumentalnih vrednosti za kreiranje brenda fakulteta prikazanih kroz aritmetičku sredinu i mišljenje studenata

Instrumentalne vrednosti	Aritmetička sredina
Osposobljavanje za primenu naučenog znanja u radnom okruženju	4,85
Sticanje profesionalnih kvalifikacija koje su priznate i poštovane širom sveta	4,76
Sticanje relevantnog radnog iskustva pre završetka studija	4,31

Na osnovu aritmetičke sredine dobijenih odgovora, utvrdili smo da su studenti kao najvažniju instrumentalnu vrednost za brendirani fakultet izdvojili *osposobljavanje za primenu naučenog znanja u radnom okruženju*. Čak 97% studenata se slaže sa ovom izjavom (353 u potpunosti, a 43 delimično). Dakle, studenti od brendiranog fakulteta očekuju da ih tokom studija osposobi da koriste naučeno tako da bude vrlo blisko realnom radnom okruženju. Poznato je da se danas studenti često žale na dobijenu literaturu koja obiluje irelevantnim sadržajem, starim referencama i informacijama koje ne znaju kako da iskoriste. Iako se rešavanje ovog problema naizgled čini lakim, realnost je malo drugačija. Fakulteti se konstantno suočavaju sa izazovima koji su uslovljeni promenama na tržištu rada i želji da se kreira raznovrsan kurikulum koji će studente da opremi za širok spektar poslova. To zaista može da bude nemoguća misija jer se radi i o radnim mestima koja će tek da budu kreirana, ili će u budućnosti da dožive značajne modifikacije (Marjanović, Domazet & Miljković, 2023). Ako fakultet visoko vrednuje svoju praktičnost kao osnovu za uspostavljanje brenda, on mora da usmeri svoje resurse u istraživanje tržišta rada i dublje povezivanje sa njim, kroz obezbeđivanje studentskih praksi, očekivanju da nastavnici imaju i radno iskustvo u privredi, zatim donosi strateške odluke koje se tiču kvaliteta kurikuluma u kome je više zastupljena praksa (posebno u okviru svakog aplikabilnog predmeta), a sve u kontekstu aktuelnog i projektovanog stanja na lokalnom i globalnom tržištu rada. Takođe, fakulteti mogu da ulože dodatni napor u izgradnji i jačanju odnosa sa aktuelnim stejkholderima u njihovoj oblasti stručnosti i pružanju dodatnih prilika za studentsku praksu i volontiranje. Ovu vrednost fakultet može da ispolji tako što bi bio u kontinuiranoj saradnji sa tržištem rada kako bi studentima ponudio savremene veštine, studije

slučaja koje su aktuelne, gostujuće predavače iz njihove branše, ali i stvorio prilike u kojima bi studenti mogli da testiraju stečeno znanje i upoznaju se sa velikim brojem potencijalnih poslodavaca.

Istovremeno, potpuna praktičnost fakulteta može da bude dovedena u pitanje zato što je i jedna od funkcija fakulteta stvaranje nove generacije naučnog podmlatka i saznanja iz matične naučne oblasti. Takva mala grupa studenata ipak treba da ovlada tradicionalnim principima nauke, pristupima i naučnoj metodologiji kako bi u budućnosti mogli da istražuju nove ideje, preispituju postojeća uverenja i teorije i saraduju sa drugim disciplinama u kreiranju novih rešenja. U tom kontekstu, tradicionalni kurikulumi koji mogu biti oslonac za kreiranje kompetentnog istraživača imaju svoju funkciju. Stoga je traganje za balansom između teorije i prakse na fakultetu diskusija koja zahteva pažljiva razmatranja. Teorijsko znanje pruža osnovu za razumevanje fenomena koji ne moraju odmah da se pojave u realnim situacijama i doprinosi razvoju kritičkog mišljenja i donošenja odluka. Ono jača sposobnost studenata da samostalno analizira i evaluira kompleksne ideje. S druge strane, praktično iskustvo daje studentima priliku da primene ono što su naučili u realnom okruženju. Kada su studenti izloženi praksi, veće su šanse da shvate kako teoriju mogu da primene i identifikuju praznine u svom znanju. Zato smatramo da brendirani fakultet treba da kreira kurikulum koji će biti dobro izbalansiran kako bi se studentu pružilo “zaokruženo” obrazovanje.

Na drugom mestu, studentima su važne *profesionalne kvalifikacije koje su priznate i poštovane širom sveta*. Njihov stav je veoma jasan, s obzirom na to da se 326 studenata u potpunosti slaže sa ovom tvrdnjom, a njih 62 delimično, što čini 96,3% uzorka. Ovi rezultati nam nisu iznenađenje jer su savremene generacije motivisane da grade nelinearnu karijeru koja sigurno u nekom obliku podrazumeva i međunarodne dimenzije. Da li se radi o potpunom preseljenju u inostranstvo, radu u međunarodnoj kompaniji, virtualnoj organizaciji sa naglašenim međunarodnim dimenzijama, ili potpunom/delimičnom frilensovanju na međunarodnom tržištu rada – u to verovatno ni sami studenti u ovom trenutku nisu sigurni. Verujemo da je tome doprinela i nova paradigma rada (rad od kuće, fleksibilno radno vreme, *remote* posao...) koja je zaposlenima omogućila da rade za organizacije koje se čak ni ne nalaze u istoj državi. Iako je odlazak medicinskog kadra u inostranstvo najčešća pojava u Srbiji, čiji su studenti bili deo našeg uzorka, nismo dobili statističku značajnost kada je reč o vrsti fakulteta koju studenti pohađaju. Ova stavka je vrlo povezana sa prethodnom izjavom - teško je napraviti kurikulum koji bi omogućio automatsko uključivanje u svačije tržište rada, jer se radi o različitom nivou razvoja neke industrije i nauke u različitim delovima sveta. U isto vreme, nekim fakultetima je lakše da kreiraju kompetencije koje su priznate u svetu, jer se radi o tehničkim kompetencijama koje su iste za sve (npr. programiranje). Druge društveno humanističke nauke su u većem problem po ovom pitanju jer su društva i kulture drugačiji širom sveta, pa samim tim je pitanje u kojoj meri one mogu da budu priznate širom sveta (npr. istorija, istorija umetnosti, sociologija, politika i sl.). Slično je i sa medicinom – u nekim delovima sveta haraju neke bolesti koje se u drugim delovima sveta ne javljaju (ebola, malarija, denga groznica...) ili su stvar prošlosti (tuberkuloza, kolera, velike boginje...).

Dobijeni rezultati nam govore da studenti od brendiranog fakulteta očekuju više mogućnosti nakon završetka studija. Ovladavanjem različitog znanja i veština, studenti se osećaju sigurno jer uvek imaju opciju B, a to je rad u inostranstvu. Na taj način, student od samog početka studiranja ne treba da se plaši za svoju budućnost jer mu fakultet nudi znanje koje je priznato širom sveta. Ako fakultet svoj brend želi da gradi na ovoj vrednosti, potrebno je da uloži dodatni napor u razvoj i negovanje međunarodne saradnje, kako kroz svoje povezivanje sa međunarodnim svetom rada i istaknutim organizacijama, tako i kroz posvećeno praćenje i istraživanje legislative delatnosti na koju je fokusiran i međunarodnih trendova.

Na trećem mestu, kao elementu na kome treba graditi brend fakulteta, se nalazi *relevantno radno iskustvo koje treba da steknu pre završetka studija* sa skorom aritmetičke sredine 4,31 od maksimalnih 5. Takvo mišljenje je zastupljeno kod 85% studenata (203 studenata se u potpunost slaže, a 141 delimično). Dobijeni nalazi su nam razumljivi, s obzirom na to da je danas poslodavcima značajnije relevantno radno iskustvo od akademske diplome. Problem se javlja kada većini studenata upravo to nedostaje nakon studiranja. Fakulteti sa velikim brojem studenata istog profila su često u ovom problemu jer na tržištu rada ima manje slobodnih mesta za sticanje radnog iskustva od broja studenata. Takođe, u sličnoj situaciji

su i obrazovni profili koji nude mogućnost obavljanja više zanimanja jer njihovi fakulteti treba da održavaju kontakte sa velikim brojem organizacija. Stoga je upitno kako ovu vrednost realno možemo da zadovoljimo. Jedan od načina vidimo u ulaganju napora fakulteta za dodatnim umrežavanjem sa različitim organizacijama u kojima bi njihovi studenti mogli da steknu radno iskustvo (volontiranje, prakse u različitim firmama i rad u studentskim organizacijama). To bi iziskivalo kreiranje jedne posebne organizacione jedinice pri fakultetu, kakav je Centar za razvoj karijere, čija bi misija bila usmerena na stvaranje prilika da studenti dobiju radno iskustvo tokom svog studiranja. Druga strategija može biti smanjivanje broja studenata i povećanje školarine, jer bi tako fakultet mogao svima da obezbedi dobru praksu, a da kroz povećanje školarine kompenzuje finansijske gubitke nastale smanjivanjem broja studenta. Na ovaj način bi se povećao elitizam fakulteta, a smanjila njegova dostupnost većem broju studenata.

Na četvrtom mestu kao vrednost na kojoj treba graditi brend fakulteta se nalazi *razvoj mreže kontakata koji će pomoći u studentskom daljem profesionalnom razvoju*. Preko 78% studenata (192 studenta se u potpunosti slaže, a 126 delimično) se slaže sa navedenom tvrdnjom što govori visoki skor aritmetičke sredine od 4,20. Dobijene nalaze smo takođe očekivali, s obzirom na to da je socijalni kapital važan za svaki profesionalni aspekt (Marjanović, Domazet & Miljković, 2023). Kada studenti imaju mogućnost da ostvare različite poslovne kontakte, imaju veće šanse da dobiju priliku da pronađu ili promene posao. U tome im, prema njihovom mišljenju, treba pomoći fakultet. Većina fakulteta i sada studentima pruža priliku da obavljaju praksu ili volontiraju na osnovnim studijama. Međutim, ono što bi mogla da bude dodatna vrednost koja bi izdvojila dobru obrazovnu uslugu od one vrhunske, jeste negovanje i održavanje odnosa sa bivšim studentima kojima bi se nudile i "postprodajne usluge" (obrazovne usluge koje se nude kada je završen proces pružanja osnovne usluge) kao što su zajednička okupljanja, zajedničko pisanje projekata, alumni saradnje, učešća na stručnom usavršavanju i slično. Osim toga, smatramo da bi brendirani fakultet morao da neguje kulturu timskog rada i saradnje kako bi stvorio predispozicije za njihovo međusobno umrežavanje i postavio prve temelje za sticanje budućih poslovnih mreža. Ne treba zaboraviti i usluge karijernog vođenja i savetovanja koje postaju sve značajnije i u okviru kojih se održavaju i različite manifestacije (npr. Karijerni dani, Karijerno ćaskanje i sl.) tokom kojih studenti mogu da ostvare kontakte sa kompanijama koje su im primamljive.

Garancija za zaposlenje nakon sticanja diplome je sledeća bitna vrednost za studente na kojima može da počiva obrazovni brend. Čak 78% studenata je iskazalo pozitivno mišljenje (130 studenata se delimično slaže, a 184 u potpunosti). Ovakav rezultat smo mogli da pretpostavimo zato što svaki student očekuje od fakulteta da dobije kompetencije i diplomu koje će mu otvoriti vrata ka zaposlenju. Sa druge strane, na fakultetu je da učini sve što je do njega da student ne dobije samo zapošljivost, već i zaposlenje. Mišljenja smo da je ovaj rezultat značajan, posebno što danas diploma i visoke ocene nisu garant za dobijanje posla u struci. Ono što je takođe realnost u Srbiji jeste da imamo veći broj svršenih studenata kojima je zaposlenje u struci nedostižno, ili tržište rada uopšte ne prepoznaje određene profesije. Najviše šanse za zaposlenje imaju studenti informacionih tehnologija i prirodnih nauka, dok je to za studente društveno humanističkih nauka pravi izazov. Već smo pomenuli da svake godine određeni fakulteti društveno humanističkih nauka isprate veliki broj diplomaca koji prevazilaze potrebe tržišta rada. Zbog toga se neki fakulteti smatraju više/manje perspektivnim za studente i njihovo zaposlenje. Pretpostavljamo da studenti ovim odgovorima žele da nam stave do znanja da brendirani fakultet od početka studija treba da im pruži priliku da budu u kontaktu sa svojom budućom profesijom. Upoznavanjem različitih poslodavaca i dobijanjem šanse da se naučeno primeni u radnom okruženju svakako daje veće šanse za zaposlenje. I ovde može biti reči o karijernom savetovanju i vođenju, ali i o takvom strukturiranju kurikuluma (predispitnih obaveza) u okviru kojeg studenti moraju da dođu u kontakt sa potencijalnim poslodavcima.

Imajući to u vidu, možemo da zaključimo da bi ova vrednost za brendirani fakultet bila od posebnog značaja. Naravno, vrednost na deklarativnom nivou ne bi promenila mišljenje studenata jer je u tom obliku zastupljena na skoro svim fakultetima. Kroz različite aktivnosti koje smo nedavno pomenuli (npr. širenje mreže kontakata kroz stažiranje, volontiranje, učestvovanje u radu različitih organizacija) studenti treba da osele sigurnost da ih zaposlenje nakon diplomiranja čeka, ili je već ostvareno na

poslednjim godinama studija. Dakle, ukoliko fakultet sve prethodno opisane vrednosti u istraživanju aktualizuje, verujemo da je velika verovatnoća da dođe do zaposlenja studenata. Naravno, kada je potreba za kadrovima na tržištu rada koje fakultet školuje mala, u tom slučaju smatramo da bi sva odgovornost bila na studentu jer je od brendiranog fakulteta prethodno dobio sve relevantne informacije o stanju na tržištu rada, na osnovu kojih može da donese odluku o zaposlenju.

Studenti su takođe prepoznali *značaj postdiplomskih studija u cilju ubrzanja razvoja karijere* kao instrumentalne vrednosti fakulteta.

Tabela 5. Frekvencija odgovora studenata za tvrdnju "Brendirani fakultet treba da mi ubrza razvoj karijere na postdiplomskim studijama koje ću završiti na njemu"

Tvrdnja:		Broj odgovora	Procenti
Brendirani fakultet treba da mi ubrza razvoj karijere na postdiplomskim studijama koje ću završiti na njemu	U potpunosti se slažem	158	39,2%
	Delimično se slažem	127	31,5%
	Neodlučan/na sam	93	23,1%
	Delimično se ne slažem	19	4,7%
	Uopšte se ne slažem	6	1,5%
Total		403	100%

Oko 70% studenata ima takvo mišljenje (158 studenata se u potpunosti slaže sa tom tvrdnjom, a 127 delimično). Takođe, moramo da istaknemo da je nekolicina studenata (93 studenata) neodlučna da li brendirani fakultet treba da kreira master i doktorske studije tako da pozitivno utiču na karijeru svojih studenata. Veliki broj studenata, nakon osnovnih studija, nastavi studiranje kako bi stekli dodatna znanja koja im mogu povećati šanse u traženju posla ili razvoju karijere. Neki to i moraju - npr. diplomirani pedagog ne može da se zaposli u školi kao stručni saradnik ako nema završene master akademske studije. Međutim, u praksi su to uglavnom studenti koji su odložili svoje suočavanje sa svetom rada, nisu sigurni da li žele da počnu da rade ili još nisu pronašli adekvatan posao. Vrlo često, to su i studenti iz unutrašnjosti koji upisuju master akademske studije kako bi ostvarili pravo na studentski dom, a zapravo su u potrazi za poslom. Određen broj studenata pak nije zadovoljan svojim prvim izborom jer su tokom vremena promenili svoja interesovanja, pa se odlučuju za master studije na drugom fakultetu. Ovo rade i oni koji žele da „operu“ svoje diplome – završili su osnovne studije na fakultetu koji ima loš imidž, pa ga popravljaju preko master studija. Ono što je sigurno jeste da dobro koncipirane postdiplomske studije mogu pomoći karijeri studenata koji znaju zašto su upisali ovaj nivo studija. Sistem karijernog vođenja i savetovanja bi svakako mogao da pomogne studentima da se ova odluka donese u najboljem karijernom trenutku, a korist bi bila veća sa povećanjem višestrukih veza između sveta rada i nastavka studija.

Sa druge strane, neodlučnost studenata po pitanju ove teme tumačimo na sledeći način. Fakulteti su uglavnom tako koncipirani da je veoma teško biti redovan student na master/doktorskim studijama i paralelno sa tim raditi. Studenti često postdiplomske studije posmatraju kao drugi posao jer od njih zahteva potpunu posvećenost i rezultat u vidu master rada ili doktorske teze. Iako su profesori uglavnom raspoloženi da izađu u susret zahtevima postdiplomaca, obim aktivnosti je i dalje veliki, a kriterijumi podjednako visoki. Kao i kod osnovnih studija, studenti možda smatraju da su master i doktorske studije više fokusirane na akademski razvoj, koji im nije potreban ako su zaposleni, te su neodlučni da li im on uopšte može pomoći u profesionalnom razvoju. Na kraju, moguće je da nedostatak iskustva utiče na to da studenti još nemaju izgrađeno mišljenje o tome kako postdiplomske studije izgledaju i kako bi mogle da doprinesu njihovoj karijeri i da će se tek kada budu u svetu rada, odlučiti za njih kao način da reše konkretne probleme na poslu ili povećaju svoj status, ukoliko organizacija u kojoj budu radili to znala da ceni.

Razvoj *liderskih i preduzetničkih veština* koje mogu da se iskoriste i van buduće profesije takođe, prema mišljenju studenata, treba da im obezbedi brendirani fakultet. Ovo mišljenje deli više 65% studenata (152 studenata se u potpunosti slaže, a 122 delimično), što govori i skor aritmetičke sredine od 3,95. Dobijeni rezultati jasno govore o značaju pomenutih kompetencija za funkcionisanje u postkapitalističkom društvu i oslikavaju jak proaktivan stav mladih povodom preuzimanja odgovornosti za sopstvenu sudbinu (Marjanović, Domazet & Miljković, 2023). Novije generacije pokušavaju da se izbore za svoje ideje i pronađu mesto u promenljivom okruženju. Čini nam se da su studenti svesni da bez svoje preduzimljivosti neće moći da dosegnu zavidan nivo performanse, bez obzira na to da li poseduju ostale profesionalne kompetencije. Stoga promovisanje ovih kompetencija na predavanjima mogu biti dodatna vrednost fakulteta. Ovu vrednost smo stavili u kategoriju instrumentalnih vrednosti fakulteta jer danas sve više fakulteta shvata njenu važnost i kreira okruženje u kojem studenti mogu da steknu teorijsko i praktično znanje o različitim aspektima liderstva jer su i tokom studija ove kompetencije ključne za studenta. Često samostalno moraju da obavljaju zadatke, efikasno upravljaju svojim vremenom i preuzimaju glavnu ulogu u istraživačkim projektima. Veštine komunikacije, delegiranja i saradnje su esencijalne za studenta koji je u situaciji da predvodi svoju grupu kolega u izradi neke vežbe. Ovakve aktivnosti na fakultetu pomažu studentima da prepoznaju svoje mane i slabosti, rade na njihovom unapređenju i na kraju razviju sopstven liderski stil koji kasnije mogu da primene u radnom okruženju. Sa druge strane, preduzetnički duh pomaže studentima da identifikuju prilike, iskalkulišu rizik i svoje ideje pretoče u stvarnost. Dakle, kroz interaktivna predavanja, rad u grupama, projekte i mentorski rad, liderske veštine nisu dodatna ponuda fakulteta - one čine važnu komponentnu obrazovanja koja studentima omogućava da stvore svoju ličnu definiciju liderstva i razviju veštine koje će im koristiti čitavog života. Kao što smo napomenuli, ove veštine nisu limitirane samo na akademsko okruženje već su itekako poželjne u karijeri jer poslodavci tragaju za pojedincima koji mogu da vode tim, razmišljaju inovativno i preuzimaju prethodno iskalkulisane rizike.

Interesantno, na poslednjem mestu po visini skora aritmetičke sredine od 3,84 se nalazi procena studenata da brendirani fakultet svoj brend treba da gradi na *finansijskoj stabilnosti* studenata. Iako nije nužno da dobro zaposlenje prati finansijska stabilnost pojedinca i da to više zavisi od tržišta rada i visine prihoda koje se vezuju za određene privredne grane koje je student samostalno odabrao, ipak 63% studenata smatra da brendirani fakultet to treba da im omogući (150 studenata se u potpunosti slaže, a 105 studenata delimično). Stečene kompetencije i diploma sigurno mogu da doprinesu i finansijskoj stabilnosti bivših studenata ukoliko se kontinuirano profesionalno usavršavaju u svojoj naučnoj oblasti, u čijoj organizaciji mora da učestvuje brendirani fakultet. U tome vidimo njegovu dodatnu vrednost u odnosu na ostale fakultete koji obrazuje isti obrazovni profil. Sve ovo nam govori da finansijska stabilnost diplomaca nije vrednost na kojoj studenti očekuju da fakultet gradi svoj brend, ali ukoliko bi fakultet bio u poziciji da im to obezbedi ili na bilo koji način doprinese, takav brend bi bio prihvaćen od strane većine studenata. Smatramo da su studenti u ovoj proceni realni jer ne postoji fakultet koji bi u turbulentnim vremenima mogao im garantuje finansijsku stabilnost, ali bi isto tako bili jako zadovoljni ukoliko bi to bilo moguće.

1.2. Intrinzičke (self) vrednosti brendiranog fakulteta

Kao i kod instrumentalnih vrednosti, studenti su takođe naveli da fakultet treba da zasniva svoj brend i na intrinzičkim vrednostima koje će uticati prvenstveno na ličnost studenata. Skor aritmetičke sredine svih odgovora je visok i iznosi 4,25 od maksimalnih 5. U nastavku predstavljamo rezultate dobijene za svaku od navedenih tvrdnji koje bliže određuju potencijalne intrinzičke vrednosti brendiranog fakulteta.

Tabela 6. Mišljenje studenata o značaju indikatora intrinzičkih (self) vrednosti za kreiranje brenda fakulteta prikazanih kroz aritmetičku sredinu

Intrinzičke (self) vrednosti	Aritmetička sredina
Pristup savremenom sadržaju i novoj tehnologiji	4,55
Pomoć u savladavanju različitih intelektualnih izazova	4,53
Podsticanje kreativnosti i autonomije kod studenata	4,36
Pružanje prilike za upoznavanje ljudi sličnih interesovanja	4,33
Razvoj kritičkog mišljenja kod studenata	4,30
Razvoj osećaja pripadnosti fakultetu kod studenata	4,24
Pružanje prilike za putovanjem i život u inostranstvu putem razmene studenata	3,90
Razvoj ličnosti studenata	3,80
Aritmetička sredina svih odgovora	4,25

Kada govorimo o intrinzičkim vrednostima koje bi brendirani fakultet trebalo da ima, studenti na prvom mestu po stepenu značajnosti ističu *pristup savremenom sadržaju i novoj tehnologiji*. Takvo mišljenje ima 89% ispitanika od kojih se 289 u potpunosti slaže sa ovom tvdnjom, a 71 njih delimično. Skor aritmetičke sredine je izrazito visok i iznosi 4,55. Često od studenata možemo čuti da se za pripremu ispita koristi prestara literatura koja uopšte ne oslikava trendove današnjice. Iako postoje pozitivni primeri i profesori koji se svake godine trude da svoj predmet obogate modernim naučnim trendovima, čini nam se da se stav studenata i dalje nije promenio po tom pitanju. Stoga su ovakvi rezultati očekivani. Osim toga, državne fakultete uglavnom odlikuje zastarela infrastruktura i socijalističko nasleđe (centralizacija i državna kontrola, politički uticaj na određene aspekte visokog obrazovanja i naglasak na tehničkim i prirodnim naukama kao što su inženjering, medicina i sl.). Nismo sigurni koliko se fakulteti u našoj zemlji mogu pohvaliti naprednom tehnološkom opremom koja u velikoj meri može da olakša praktičan deo predavanja i vežbi. Već smo imali prilike da naglasimo koliko se tržište rada promenilo i pred svršene studente stavilo nove zahteve kada su u pitanju neophodne kompetencije. Tradicionalne veštine više ne mogu da osiguraju zaposlenje i od mladih se očekuje da razmišljaju kritički, rešavaju probleme i ispoljavaju svoju kreativnost. Osim toga, da bi se neko snašao u takvom okruženju, mora konstantno da se usavršava, bude fleksibilan i spreman na adaptaciju. Zbog toga, savremeni kurikulum treba da obiluje sadržajem koji je u skladu sa savremenim trendovima, pravovremenim informacijama i u okruženju koje je tehnološki napredno kako bi studenti bili pripremljeni za lokalno i globalno tržište rada.

Na drugom mestu, studenti smatraju da fakultet treba da gradi svoj brend na isticanju pomoći studentima oko *savladavanja različitih intelektualnih izazova*. Takav stav deli 88% studenata (254 njih se u potpunosti slažu, a 116 delimično). Čini nam se da je ovakav stav studenata baziran na tradicionalnoj ulozi fakulteta u društvu pa su u skladu s tim i kreirana i očekivanja koja studenti imaju od svog obrazovanja. Fakulteti se posmatraju kao institucije koje pružaju sveouhvatno znanje koje nije vezano samo za kompetencije iz njihove oblasti studija, već i na pomenute veštine rešavanja problema, kritičkog mišljenja i sl. Takvo obrazovanje kreira zaokruženog pojedinca koji je sposoban da se bavi složenim pitanjima i na smislen način doprinosi svojoj zajednici. Takođe, zadatak fakulteta je i da studentima pruži podsticajno okruženje za učenje, te je legitimno da studenti misle da fakultet treba da im obezbedi resurse i podršku koja im je neophodna za akademski uspeh. Ukoliko fakultet želi da gradi svoj brend na ovoj vrednosti, studenti bi mogli da imaju veći pristup zaposlenima, uslugama i drugim resursima koji bi im pomogli u prevazilaženju različitih intelektualnih poteškoća. Takođe, fakulteti mogu da ponude različite

kurseve koji će studente izložiti novim idejama i perspektivama i na taj način stvoriti priliku za lični razvoj, ali i pripremu za izazove savremenog sveta rada.

Ono što ide u prilog prethodnoj analizi jeste da studenti ističu da brendirani fakultet treba da *podstiče njihovu kreativnost i autonomiju*. Ova vrednost se nalazi na trećem mestu po stepenu značajnosti za brend fakulteta sa visokim skorom aritmetičke sredine od 4,36. Ovo mišljenje je pozitivno kod 73% studenata (236 ispitanika se u potpunosti slaže, a 100 njih delimično). Činjenica je da su kreativnost i autonomija važni elementi obrazovnog procesa pojedinca. Ipak, nismo sigurni da studenti na fakultetu često mogu da ispolje i razviju svoje kreativne veštine. Tome verovatno doprinosi način organizacije predavanja i vežbi od strane profesora. Ovo je nešto na čemu se može mnogo raditi bez ulaganja velikih (ili bilo kakvih) finansijskih sredstava. Stoga pretpostavljamo da studenti očekuju da jedan prestižni fakultet nema tradicionalnu nastavu sa kojom se svakodnevno susreću na ostalim fakultetima, već nastavu koja će biti pripremljena, osmišljena i realizovana pomoću sadržaja koji će ih pozivati na kreativnost i slobodu delovanja i mišljenja. Takav obrazovni proces može doprineti razvoju prethodno navedenih veština savremenog doba čiji su značaj studenti već u nekoliko navrata jasno istakli. Kako se kreativnost i autonomija kod studenata ne bi usputno razvijala u zavisnosti od motivacije profesora, njegovu dodatnu vrednosti vidimo u kreiranju kurikuluma koji ima jedan od planiranih ishoda koji će se planski i sistematično baviti ovom temom. I to ne samo predmetnim kompetencijama, već i međupredmetnim i kroskurikularnim. Predavanja mogu da obiluju interaktivnim metodama učenja kao što su diskusione grupe, okrugli sto, debate, terenski rad i slično. Pružanje mogućnosti studentima za samostalno učenje takođe može biti način da se promoviše njihova kreativnost i autonomija, kroz obezbeđivanje pristupa resursima kao što su onlajn biblioteke, akademski časopisi i drugi materijali koji im mogu biti od koristi za ostvarivanje ličnih interesa i strasti.

Studenti takođe smatraju da brendirani fakultet treba da im *pruži priliku da upoznaju ljude sličnih interesovanja*. Ovakvo mišljenje deli 82% studenata, tako da se 220 njih u potpunosti, a 113 delimično slaže sa navedenom tvrdnjom. Kao što možemo da primetimo, studenti od brendiranog fakulteta ne očekuju samo da im razvije poslovne kontakte, već i da tokom studentskih dana pruži i ličnu uslugu, odnosno, da steknu poznanstva na osnovu sličnih interesovanja. To nam možda govori da studenti brendirani fakultet vide kao priliku za profesionalni razvoj, ali i mesto za društveno povezivanje kroz druženje, sticanje prijateljstava i deljenje svojih strasti i hobija sa kolegama, što može biti njegova dodatna vrednost. Ovakve aktivnosti i događaji mogu da budu kreirani u opuštenom i neformalnom okruženju tako da se studenti mogu povezati sa drugima koji dele iste hobije, vrednosti i interesovanja. Jedan od načina koji fakultet to može da uradi jeste kroz stvaranje studentskih klubova koje su fokusirani na specifične vrednosti, identitete, aktivnosti, hobije i interesovanja. Recimo, student koji je strastveni fotograf može da napravi fotografski klub čiji bi se članovi radovno sastajali, delili savete i tehnike fotografisanja, kreirali događaje na kojima bi izlagali svoje radove i slično. Drugi način na koji fakultet može da pruži priliku studentima da upoznaju kolege sličnih interesovanja je kroz organizovanje društvenih događaja kao što su večeri igara, projekcije filmova i grupni izleti na lokalne atrakcije. Organizovanjem ovih događaja fakultet ne samo što će povezati kolege, već može da stvori osećaj zajedništva među svojim studentima. Zbog toga smatramo da ova vrednost može dati posebnu vrednost brendu fakulteta.

Na sledećem mestu, po stepenu važnosti intrinzičkih vrednosti za kreiranje brenda fakulteta, je *razvoj kritičkog mišljenja*. Ovo mišljenje deli 80% studenata (233 se u potpunosti slaže, a 91 delimično). S obzirom na to da je ova pojmovna sintagma veoma popularna i aktuelna u svetu visokog obrazovanja, očekivali smo da će ona biti na višem mestu po stepenu značajnosti od trenutne pozicije. Navedeni rezultati nam možda govore da se danas značaj kritičkog mišljenja svuda nameće. „Neki autori čak tvrde da se danas može govoriti o modi kritičkog mišljenja, u jednom ironičnom smislu“ (Pešić, 2003; prema: Dimić, 2016: 12). Baš zbog toga što se danas gotovo masovno govori o ovom pojmu, studenti verovatno smatraju da je ova veština postala imperativ savremenog društva jer živimo u svetu informacija u kome se posebno cene veštine selekcije, evaluacije i korišćenja relevantnih informacija. Ono kao takvo ne treba da bude zastupljeno samo u nastavi, kroz jedan obrazovni proces, već i kroz različite profesionalne i lične situacije. Stoga, pretpostavljamo da studenti kritičko mišljenje posmatraju kao vrednost koju mogu da razviju i van fakulteta ili ga već poseduju, pa se zbog toga nalazi na znatno nižem mestu od očekivanog.

Brendirani fakultet, prema mišljenju 79% studenata (229 se u potpunosti slaže, a 90 delimično), potom treba svojim studentima da razvije *osećaj pripadnosti*. Ljudi su društvena bića pa nam je u krvi da budemo deo neke zajednice. O ovome je posebno govorio *Maslow* u svojoj hijerarhiji potreba kako bi predstavio razvoj čoveka kroz napredovanje u pet nivoa zadovoljenja motiva. Potreba za pripadnošću se javlja kada su zadovoljene fiziološke potrebe i potreba za sigurnošću. Tako i studenti žele da pripadaju svom fakultetu i da ga doživljavaju svojom porodicom. S obzirom na to da je osećaj pripadnosti studentima veoma važan jer može da utiče na njihov akademski uspeh, mentalno zdravlje, društvenu integraciju i zadržavanje na studijama, ukoliko se brend fakulteta izgradi na ovoj vrednosti, ona može imati dodatan uticaj. Naime, studenti koji se osećaju da pripadaju akademskoj zajednici biće motivisaniji da završavaju svoje obaveze ili potraže akademsku podršku kada im je ona potrebna. Kada osećaju da su deo fakulteta, studenti imaju manje šanse da dožive osećaj izolacije, depresije ili usamljenosti jer su im na raspolaganju kolege i zaposleni sa kojima će imati želju da porazgovaraju. Samim tim će studentima biti lakše da se integrišu u univerzitetsku zajednicu i ostanu deo nje jer će više prisustvovati događajima, biti deo studentskih klubova i graditi odnose sa drugim kolegama. Svi navedeni elementi su potencijalni razlozi studenata zbog kojih visoko rangiraju ovu vrednost. Naravno, da bi se student osetio članom akademske zajednice, fakultet treba da uloži veliki napor koji uključuje većinu prethodno navedenih rešenja (razvoj vannastavnih aktivnosti, održavanje dobrih odnosa studenata sa nastavnim osobljem, promocija mentalnog zdravlja, razvoj kreativnosti i autonomije kod studenata, pružanje prilika za upoznavanje kolega sličnih interesovanja...). To nam govori da ova vrednost nikako ne može biti izolovana već brend fakulteta treba da bude izgrađen na više komplementarnih vrednosti.

Na pretposlednjem mestu studenti izdvajaju *moćnost putovanja kroz razmenu studenata* (174 njih se u potpunosti slaže, a 104 delimično) kao vrednosti na kojoj fakultet treba da razvija svoj brend. Ovakve rezultate smo i mogli da očekujemo s obzirom na to da je razmena studenata iskustvo koje je zastupljeno na svim fakultetima. Erasmus obrazovni program uspostavljen od strane Evropske zajednice u oblasti akademskog školstva je najpopularnija razmena namenjena studentima, profesorima i nenastavnom osoblju. Stoga pretpostavljamo da studenti ovo ne ističu kao najznačajniju vrednost, ali joj daju važnost jer studenti od nje mogu da imaju različite benefite. Očigledno studenti misle da ovo nije vrednost po kojoj bi se brendirani fakultet izdvajao od ostalih, baš zato što se može iskusiti i na ostalim fakultetima, ali ne bi škodila ukoliko bi bila deo brenda fakulteta odnosno, moguće je da bi studenti bili nezadovoljni ukoliko ne bi bila zastupljena i na njihovom fakultetu.

Konačno, 62% studenata smatra da brendirani fakultet treba da promovise *razvoj ličnosti studenata* tako da se 157 njih u potpunosti slaže sa ovom tvrdnjom, odnosno njih 93 delimično.

Tabela 7. Frekvencija odgovora studenata za tvrdnju "Brendirani fakultet treba da razvija moju ličnost"

Tvrdnja:		Broj odgovora	Procenti
Brendirani fakultet treba da razvija moju ličnost	U potpunosti se slažem	157	39%
	Delimično se slažem	93	23,1%
	Neodlučan/n a sam	92	22,8%
	Delimično se ne slažem	39	9,7%
	Uopšte se ne slažem	22	6,5%
Total		403	100%

Zapravo, bez obzira na kojim vrednostima počiva fakultet, on svesno ili nesvesno formira i menja ličnost svojih studenata kroz različita iskustva koja, tokom studija, proživljaju. Sam odlazak na šalter fakulteta ili razgovor sa asistentom može da utiče na ličnost studenta. Toga treba da bude svestan svaki

fakultet i da sve odluke koje donosi budu u interesu njegovih korisnika. Veoma je interesantan podatak da je 23% studenata neodlučno da li brendirani fakultet treba da učestvuje u razvoju ličnosti svojih studenata. Ovaj podatak možemo da protumačimo na nekoliko načina. S jedne strane, vrlo je moguće da je razvoj ličnosti danas u istom rangu kao i kritičko mišljenje, odnosno da postoji mnogo načina pomoću kojih mladi mogu da razviju sebe, te nije nužno da na to utiče studiranje. Sa druge strane, moguće je da određen broj studenata sebe smatra odraslim osobama koji imaju formirani sistem vrednosti, stav o svetu oko sebe, navike i karakter i da fakultet treba samo profesionalno da ih osposobljava. Ipak, hteli to studenti ili ne, nesumnjivo je da akademski život na određen način utiče na njihove stavove, pa se ne možemo u potpunosti složiti sa pomenutim načinom mišljenja. Sa druge strane, fakulteti društveno humanističkih nauka, zbog svoje prirode, posebno stavljaju akcenat na introspekciji, preispitivanju, razvoju i samospoznaji. Stoga možemo da zaključimo, da prema mišljenju studenata, fakultet ne treba primarno da zasniva svoj brend na ovoj vrednosti, ali da je studenti ne isključuju u potpunosti.

1.3. Društveno-odgovorne vrednosti brendiranog fakulteta

Na osnovu dobijenih rezultata, možemo reći da studenti smatraju da brend fakulteta treba da bude izgrađen i na društveno-odgovornim vrednostima. Posmatrajući aritmetičke sredine iskaza, možemo da primetimo da su one iznenađujuće visoke i da oslikavaju pozitivno mišljenje studenata, sa skorom svih odgovora od 4,2 od maksimalnih 5. Visokoobrazovne institucije igraju ključnu ulogu u oblikovanju budućih generacija lidera i građana te nam je jasno zašto studenti žele fakultet koji će da im razvije vrednosti za aktivno učestvovanje u društvu i važnim političkim, društvenim i ekonomskim pitanjima.

Tabela 8. Mišljenje studenata o značaju indikatora društveno-odgovornih vrednosti za kreiranje brenda fakulteta prikazanih kroz aritmetičku sredinu

Društveno-odgovorne vrednosti	Aritmetička sredina
Pozitivan uticaj na ponašanje studenata	4,36
Razvijanje stava studenata o poštovanju različitosti	4,25
Stvaranje od studenta društveno-odgovornog građana	4,19
Razvoj određenog sistema vrednosti	4,15
Razvoj osećaja za jednakost svih građana kod studenata	4,01
Aritmetička sredina svih odgovora	4,2

Studenti smatraju da brend fakulteta pre svega treba da bude zasnovan na promociji, a najvažnije je da brendirani fakultet ima *pozitivan uticaj na ponašanje korisnika svojih usluga*. Ovo mišljenje deli 83% studenata (243 studenata se u potpunosti slaže, a 92 delimično). Rezultati nam govore da studenti vide brendirani fakultet kao instituciju koja se mnogo više trudi oko njih od prosečne visokoobrazovne institucije i daje im razloge i podršku da budu bolji u svemu što rade. S obzirom na to da su studenti na fakultetu izloženi različitim ljudima i idejama, možda oni smatraju da će ovakvo izlaganje imati pozitivan uticaj na njihovo ponašanje čineći ih otvorenijim i tolerantnijim pojedincima. Studenti mogu smatrati da će znanje i veštine koje steknu na kursovima poboljšati njihove kognitivne sposobnosti, što će na kraju dovesti do poboljšanog ponašanja u različitim aspektima njihovog života, npr. njihovo marljivo studiranje i angažovanje u vannastavnim aktivnostima će imati pozitivan uticaj na njihov budući profesionalni uspeh. Dakle, fakultet osim što treba da utiče na studentsku aktivnost i posvećenost studijama, treba da im pomogne da postanu bolji ljudi.

Pozitivan uticaj bilo koje vrste zahteva kontinuirane i obimne aktivnosti, pa se stoga javlja dilema kako i na koji način fakultet treba da deluje na svoje studente tako da taj uticaj bude zaista evidentan. Takođe, uticaj fakulteta na studente može značajno da varira u odnosu na individualne okolnosti i

iskustva. Možemo da se zapitamo i na koje delove ličnosti studenata taj uticaj treba da se ostvari - da li treba da doprinese u razvoju odgovornog studenta, posvećenog sina/ćerke/brata/sestre, uzornog građanina ili savesnog pojedinca koji u svom poslu ne pomišlja na mito i korupciju. Stoga smatramo da ukoliko se ova vrednost na pravi način manifestuje, može dodatno uticati na brend fakulteta. Pred studente se često stavljaju velika očekivanja da budu odgovorni, zreli i nezavisni pa se mogu osećati nelagodno zato što se očekuje da njihovo ponašanje oslikava ove norme. Oni možda smatraju da je fakultet mesto gde mogu da se oslobode bilo kakvog negativnog ponašanja koji su možda imali u prošlosti i da prihvate pozitivniji i odgovorniji način života. U prilog ovoj dilemi ide i to da su studenti nisko ocenili (3,80 od maksimalnih 5) razvoj ličnosti kao vrednost na kojoj fakultet treba da izgradi svoj brend. Važno je da studenti pred sobom postave realna očekivanja i menjaju svoje ponašanje tako da bude u skladu sa ličnim vrednostima i ciljevima, umesto da se oslanjaju na pretpostavku da će fakultet automatski imati pozitivan uticaj na njihovo ponašanje. Na fakultetu je da obezbedi različite programe, resurse i obrazovne usluge koje će promovisati pozitivno ponašanje, a na studentu je da razvije ličnu odgovornost, proaktivnost i iskoristi maksimum iz svog univerzitetskog iskustva.

Razvoj stava o poštovanju različitosti je na drugom mestu po stepenu značaja vrednosti na kojoj se treba graditi brend fakulteta. Sa ovom tvrdnjom se u potpunosti slaže 218 studenata, a 109 njih delimično, što čini 81% ispitanika. Na fakultetu, studenti su često izloženi različitom okruženju što može biti vredna prilika za učenje. Bitisanje na fakultetu verovatno prema mišljenju studenata olakšava lični rast i razvoj jer ih takvo okruženje različito po nacionalnoj, religijskoj, političkoj, socijalnoj, intelektualnoj, seksualnoj i drugoj osnovi može izazivati da preispituju svoje pretpostavke, uverenja i predrasude i podstakne da razviju empatiju, toleranciju i otvorenost. Studenti možda smatraju da univerzitetsko okruženje utiče na njihovo ukupno iskustvo učenja i priprema ih za stvarni svet koji sve više postaje raznovrsniji i povezaniji. Savremeno društvo takođe svakodnevno propagira toleranciju i prihvatanje različitosti. Kao što smo imali prilike da vidimo u teorijskom delu, sve se više kreiraju dokumenti koji podstiču mlade da, u okviru obrazovanja, razviju otvorenost ka kulturnoj raznolikosti, drugim uverenjima i pogledima na svet. Imajući to u vidu, studenti možda smatraju da najbolji fakulteti treba da idu u skladu sa svetskim trendovima i u svom radu naglašavaju ovu vrednost. A šta sve ovo praktično znači za fakultet, odnosno šta on treba da uradi da bi pokazao da poštuje različitost? Arhitektonska rešenja koja bi osobama sa invaliditetom omogućila participaciju, garantovanje manifestacije svog identiteta, suzbijanje ksenofobnog ponašanja, organizovanje raznih oblika neformalnog obrazovanja koje bi promovisale različitost su samo neka od mogućih rešenja.

Mnogi studenti vide fakultete kao institucije intelektualnog diskursa koje aktivno treba da promovišu ovakva društvena pitanja kako bi stvorili pravednije i inkluzivnije društvo te možda studenti promociju različitosti vide kao sredstvo za izazivanje postojećih struktura moći i promovisanje društvenih promena. Sve navedeno nam govori da fakultet koji želi da gradi brend na ovoj vrednosti treba aktivno da promoviše ovu vrednost kroz svoju politiku, praksu i inicijative koje kreiraju gostoljubivo okruženje za studente iz različitih sredina. To se mora videti prilikom prijema novih studenata, zaposlenju univerzitetskog osoblja, razvoju kurikuluma i ostalim fakultetskim aktivnostima. Pored toga i sami studenti mogu da imaju aktivnu ulogu u promociji ove vrednosti tako što će se uključiti u dijalog s poštovanjem i biti deo događaja koji će promovisati različitost. Da bi ova vrednost bila deo brenda fakulteta, ona mora kontinuirano da se razvija i zahteva angažovanje svih – studenata, profesora, osoblja i rukovodstva fakulteta. Prihvatanje različitosti na kraju nema samo korist za studente već i za čitavu univerzitetsku zajednicu i društvo u celini. Dakle, iako studenti mogu da imaju različitu percepciju o ovoj vrednosti, važno je da je prepoznaju u stvaranju pravednijeg obrazovnog okruženja.

Na sledećem mestu, društvena vrednost prema kojoj fakultet treba da gradi svoj brend prema mišljenju 77% studenata je *stvaranje studenta kao društveno-odgovornog građanina*. Dobijene rezultate možemo da povežemo sa prethodnom tvrdnjom jer je društvo usled globalizacije pretrpelo promene ka multikulturalizmu i internacionalizaciji tržišta rada. Takve promene su naterale društvo da se prilagodi budućnosti i steknu veštine koje će im dati priliku da istraju u današnjici. Nova perspektiva svakako utiče i na obrazovanje koje dobija ulogu razvoja globalnog građanstva. Zbog svoje aktivne uloge u društvu, studenti možda veruju da fakultet treba da ih opremi međukulturalnim kompetencijama koje su im

potrebne kako bi bili angažovani i odgovorni građani. Visoko obrazovanje možda vide kao put ka informisanju i angažovanju pojedinaca koji aktivno mogu da učestvuju u demokratskim procesima, doprinose društvenim i ekološkim pitanjima i zalažu se za pozitivne promene u svojoj zajednici. Takođe, studenti možda smatraju da je na obrazovnim institucijama odgovornost da neguju ovakve kvalitete kod svojih diplomaca gde im nude mogućnost da nauče da rešavaju probleme koji su deo složenih društvenih izazova. Kroz njih, studenti imaju priliku da se uključe u diskusije i debate o etičkim pitanjima, budu izloženi različitim perspektivama i razviju osećaj moralne odgovornosti prema drugima i svetu u kome žive. S obzirom na to da su studenti ovu vrednost visoko pozicionirali, a nije uvek vidljiva u fakultetskom okruženju jer je fokus na matičnim naučnim oblastima, fakultet kroz nju može da razvije snažan brend koji će biti prepoznat od strane studenata. Stoga je vidimo kao dodatnu vrednost brendiranog fakulteta.

Osim što brendirani fakultet treba da promoviše prethodno opisane vrednosti, 76% studenata (201 student se u potpunosti slaže, a 108 njih delimično) smatra da fakultet treba da učestvuje u *oblikovanju sistema vrednosti svojih studenata*. Mnogi studenti se pripremaju za karijere u različitim profesionalnim oblastima kao što su pravo, zdravstvo, obrazovanje, te veruju da njihovo obrazovanje treba da uključuje i profesionalnu etiku. Oni mogu očekivati od fakulteta da dobiju uputstva i smernice o etičkim dilemama sa kojima se mogu susresti u realnom okruženju i steći veštine etičkog donošenja odluka koje su neophodne za dobru profesionalnu praksu. Zato veruju da fakultet treba da im usadi vrednosti kao što su odgovornost, integritet i profesionalizam koje su neophodne za etičko ponašanje na radnom mestu. Čini nam se da je ova vrednost posebno značajna jer predstavlja integraciju većeg broja povezanih vrednosti. Iako na trenutak možemo da se zapitamo koje konkretne vrednosti brendirani fakultet treba da razvija kod studenata - instrumentalne (predstavljaju sredstvo za dobijanje nečeg vrednog) ili terminalne (predstavljaju ciljeve koje same po sebi student želi da ispuni), mišljenja smo da ono što fakultet treba da naglašava jeste pogled i pristup koji bi pomirio ove naizgled suprotne grupe vrednosti.

Iako se nalazi na poslednjem mestu, za studente ništa manje nije važnaja i vrednost *osećaja za jednakost svih građana*. Sa ovom tvrdnjom se složilo 70% studenata (194 u potpunosti, a 90 delimično). Kao i kada govorimo o poštovanju različitosti, očigledno je da studenti naglašavaju da se na fakultetu svaki student treba osećati priznato i uvaženo. Sa druge strane, brendirane fakultete prati glas da su dosta selektivni i da postoji takmičenje među studentima jer ga upisuju ambiciozni mladi ljudi željni dokazivanja. Vrlo često takvu svoju ličnost ispoljavaju i nakon studija u interakciji sa različitim kategorijama ljudi. Imajući to u vidu, javlja nam se dilema da li takvi fakulteti zaista mogu da promovišu ovu vrednost kada u praksi uglavnom imaju elitistički karakter. Tokom samih studija se može osetiti takmičenje među studentima koje počinje na prijemnom ispitu, a pojedini studenti mogu da imaju povlastice zbog svojih predaka, materijalnog statusa, stepena popularnosti i slično. Treba napomenuti da studenti dolaze iz različitih obrazovnih pozadina i imaju različite potrebe i interese gde jedan isti pristup ne može svima da odgovara. Jednakost svih studenata po pitanju njihove selekcije je takođe problematična jer kriterijum selekcije može biti talenat i znanje, ali i novac. Mnogi fakulteti su doneli različite statute koji treba da ujednače položaj studenata, ali se u praksi to nije primenilo. Stoga je pitanje na koji način bi brendirani fakulteti ovu vrednost mogli da inkorporiraju u svoje poslovanje.

1.4. Dodatne vrednosti kod brendiranog fakulteta

U našem istraživanju dodatne vrednosti na kojima se može graditi obrazovni brend, a koje fakultetu daju elitistički karakter su: reputacija, selektivnost, popularnost i osećaj prestiža među studentima. Rezultati ove kategorije vrednosti su nam najveće iznenađenje zato što se mišljenje studenata umnogome kosi sa teorijskim pretpostavkama kada je u pitanju brendiranje fakulteta. To se može videti i na prilično niskom aritmetičkom skorom svih odgovora koji iznosi 3,33. U nastavku ćemo detaljnije predstaviti dobijene rezultate za ovu kategoriju vrednosti.

Tabela 9. Mišljenje studenata o značaju indikatora dodatnih vrednosti za kreiranje brenda fakulteta prikazanih kroz aritmetičku sredinu

Dodatne vrednosti	Aritmetička sredina
Razvoj osećaja ponosa kod studenata jer su deo fakulteta	4,37
Dobra reputacija	4,34
Iziskuje dosta napora i truda za okončanje studija	3,33
Izdvajanje iz mase	3,20
Popularnost među budućim studentima	3,01
Težak za upisivanje	2,72
Prestiž	2,34
Aritmetička sredina svih odgovora	3,33

Prema mišljenju studenata, fakultet treba da izaziva *osećaj ponosa kod studenata* što nam govori da fakultet u svom brendu treba da ističe ovo iskustvo. Ovo mišljenje deli 80% studenata od čega se 262 studenata u potpunosti slaže, a 62 njih delimično. Ukoliko pretpostavimo da je brendirani fakultet najbolja investicija koju studenti mogu da naprave za svoj intelektualni i profesionalni razvoj, onda možemo da zaključimo da studenti smatraju da su oni vredni ulaganja i da zaslužuju da budu srećni i ponosni na sebe kada postanu deo njega. Kvalitet, tradicija, savremene studije, prilika za samoiskazivanje su možda epiteti koji izazivaju osećaj ponosa kod studenata. Dobijeni nalazi sugerišu da je studentima važan imidž fakulteta, ali i njegovih članova prilikom izbora fakulteta. Štaviše, ovo nam može ukazivati i na to da studenti veruju da reputacija fakulteta odražava njihovu ličnu i akademsku reputaciju. Međutim, taj osećaj ponosa sigurno treba da predstavlja rezultat proživljenog iskustva na fakultetu. Stoga fakultet svoje napore treba da usmeri ka naglašavanju svojih dostignuća, istraživanja i stručnosti fakulteta kako bi svojim studentima usadili osećaj ponosa i divljenja. Takođe, profesori koji podstiču svakog studenta da zadovolji svoje akademske potrebe, mogu biti jedan od razloga da se student oseća ponosnim. Ili osoblje koje o studentima brine kao pojedincima. Sa druge strane, čini nam se da taj osećaj ponosa kod studenata najznačajniji ukoliko proistekne iz kvaliteta samog obrazovnog procesa - jer je to usluga koju fakultet nudi.

Na drugom mestu, za 82% studenata (240 se u potpunosti slaže, a 93 delimično) brend fakulteta treba da se izgradi na njegovoj *reputaciji*. Vrlo nam je jasno zašto je studentima važna reputacija fakulteta. Često u praksi možemo da vidimo da studente retko ko pita koliko su ispita položili, već na kom fakultetu studiraju. Iako studenti po završetku studija sa sobom nose stručna znanja, odnosno kompetencije, mislimo da su vrlo svesni da ispred svega toga ide reputacija fakulteta na kojem su prethodno studirali. Dobra reputacija fakulteta studentima daje za pravo da na njemu očekuju izvanredne profesore, dobru odskočnu tasku za svet rada, ambiciozne i talentovane kolege i priliku za razvoj. Dakle, jedna od mogućih tumačenja ovog rezultata je da studenti reputaciju fakulteta percipiraju kao odraz kvaliteta obrazovanja i iskustva učenja koje će dobiti. Pored toga, oni mogu verovati da će dobra reputacija fakulteta poboljšati njihovu akademsku i profesionalnu reputaciju, što će ih dovesti do boljih izgleda za posao i budućeg uspeha. Ovaj nalaz nam takođe naglašava važnost ulaganja fakulteta u istraživanja, nastavu i profesionalni razvoj svojih zaposlenih jer to može doprineti jačanju reputacije obrazovne institucije i njenom ukupnom uspehu.

Dolazimo do vrlo interesantnih rezultata. Neodlučnost kod studenata se javlja kod naredne tvrdnje.

Tabela 10. Frekvencija odgovora studenata za tvrdnju "Brendirani fakultet treba da zahteva dosta napora i truda kako bi se okončale studije "

TVrdnja:		Broj odgovora	Procenti
Brendirani fakultet treba da zahteva dosta napora i truda kako bi se okončale studije	U potpunosti se slažem	36	16,4%
	Delimično se slažem	55	31,5%
	Neodlučan/n a sam	127	29,5%
	Delimično se ne slažem	55	13,6%
	Uopšte se ne slažem	36	8,9%
Total		403	100%

Naime, studenti uglavnom nisu sigurni da li brend fakulteta treba da ističe da studije *iziskuju dosta napora i truda* u njihovom okončanju. Dok se manje od 50% studenata slaže sa ovom tvrdnjom, čak 30% ispitanika (127 studenata) je neodlučno. Skor aritmetičke sredine je nizak i iznosi 3,33. Često brendirane fakultete „bije glas“ da su, zbog velike konkurencije i ambicioznih studenata, teški za upisivanje, a kamoli za studiranje. Verovatno ima studenata koji analiziraju studije na osnovu njihovog izazovnog i rigoroznog obrazovanja, ali ne veruju nužno da je njihova teškoća sama po sebi pokazatelj kvaliteta ili prestiža. Ovaj nalaz nam takođe može sugerisati da program koji je suviše težak za okončanje studija može da ometa studente da uče i uspeju, te je za njih izazovan kurikulum vredan, ali samo ako je uravnotežen sa odgovarajućom podrškom. Zato je moguće da studenti žele da na najboljim studijama obrazovni proces bude prilagođen njihovim potrebama, tako da ono bude neka vrsta uživanja uz razumnu dozu investiranja.

Rezultati nam mogu sugerisati da studenti koji su uspešno upisali težak fakultet brzo ga i završavaju jer su upisom dokazali da su najbolji. Ukoliko pretpostavimo da najbolje studente odlikuje predznanje i posedovanje određenih kompetencija, onda možda ispitanici smatraju da takvim studentima studiranje neće biti zahtevno jer već imaju dobre navike i motivaciju da ga završe. Odnosno, studenti očekuju da fakultet tako organizuje studiranje, a profesori tako koncipiraju kurseve da oni ne budu preteški i nedostižni, već da sa prosečnim, a ne nadljudskim naporom na vreme okončaju svoje studije. Imajući sve ovo u vidu, fakultet svoj brend ne treba nužno zasnivati na ovoj vrednosti, ali svoj kvalitet treba isticati pružanjem jasnih očekivanja o težini studija koju studenti mogu da očekuju upisom fakulteta. To ne isključuje kreiranje kurikuluma koji je izazovan i rigorozan, ali on treba biti ostvariv uz podršku profesora koji će pomagati studentima da ispune zahteve programa. Nuđenje studentima redovne povratne informacije i procene kako bi im pomogli da prate svoj napredak i identifikuju prostor za poboljšanje je takođe jedno rešenje ovog problema.

U istom duhu, studenti ne smatraju da brend fakulteta treba da ističe da se njegovi *studenti izdvajaju iz mase*. Kada govorimo o konkretnim rezultatima, 32% studenata se ne slaže sa ovom tvrdnjom (67 njih u potpunosti, a 65 delimično), odnosno 27% njih (95 studenata) je neodlučno. Dobijeni rezultati su nam jako interesantni jer u literaturi sve što opisuje iskustvo dobijeno na brendiranom fakultetu je posebno i drugačije. Iako brendirani fakultet, prema mišljenju studenata, treba da ima dobru reputaciju i da im izaziva osećaj ponosa što su deo njega, studenti ne treba da se izdvajaju iz mase. Uzimajući u obzir dobijene rezultate za društveno-odgovorne vrednosti, ispitanici su se možda vodili logikom da brendirani fakultet ne treba da podstiče takmičenje među studentima i izdvajanje iz mase, već da neguje poštovanje različitosti i jednakosti među studentima. S obzirom na to da su kvote upisa prilično velike, već se time stvara masa stručnjaka, a izdvajanje iz mase se posmatra kao izdvajanje od drugih kolega sa grupe, a ne studenata drugih srodnih fakulteta. Zato ćemo biti slobodni da zaključimo da ispitanici smatraju da brendirani fakultet treba da jača veštine timskog rada, poštovanja, empatije i hrabri svaku vrstu

zajedništva. Uz veliku ogradu, moguće je da je ovo posledica kolektivističke nacionalne kultura koja obično naglašava vrednosti zajedništva, harmonije i jednakosti unutar grupe, što može da utiče na način na koji će se ljudi odnositi prema pripadnicima svoje grupe, kao što je fakultet. U ovakvim slučajevima, fakultet bi trebalo da vodi računa o kulturnim vrednostima i preferencama svojih studenata. To ne znači da se ne mogu istaći pojedinačna postignuća ili izuzetnosti, već da se to radi na način koji je u skladu sa kulturnim kontekstom i očekivanjima.

Situacija je vrlo slična kada studenti razmišljaju o *popularnosti brendiranog fakulteta*.

Tabela 11. Frekvencija odgovora studenata za tvrdnju "Brendirani fakultet treba da bude popularan među mlađom populacijom i budućim studentima"

Tvrdnja:		Broj odgovora	Procenti
Brendirani fakultet treba da bude popularan među mlađom populacijom i budućim studentima	U potpunosti se slažem	77	19,1%
	Delimično se slažem	69	17,1%
	Neodlučan/na sam	100	24,8%
	Delimično se ne slažem	95	23,6%
	Uopšte se ne slažem	62	15,4%
Total		403	100%

Naime, 38% studenata (62 u potpunosti, a 95 delimično) se ne slaže sa ovom tvrdnjom, dok je 25% studenata (100 studenata) neodlučno. U literaturi (Hargrave, 2023), popularnost je jedan od bitnih faktora brenda. Moguće je da studenti koji su negativno odgovorili na ovu tvrdnju smatraju da fakultet ne mora da bude poznat široj publici. Naprotiv, on svoje aktivnosti treba da usmeri na određenu grupu ljudi koju definiše svojom ciljnom grupom. U slučaju fakulteta, to bi bili mladi ljudi koji su završili srednju školu i žele da nastave svoje školovanje iz oblasti koju on nudi na studijama. Stoga on ne mora da bude važan za druge mlade pojedince, on je kao brend relevantan kod svoje ciljne grupe i u odnosu na slične fakultete. Studentima takođe su možda značajnije druge vrednosti od reputacije, što su pokazali visoki rezultati o instrumentalnim, intrinzičkim i društveno-odgovornim vrednostima. Dakle, oni mogu da veruju da popularnost fakulteta među studentima nije pokazatelj kvaliteta ili izvrsnosti fakulteta.

Studenti takođe smatraju da brendirani fakultet ne treba da bude *težak za upisivanje*. Ovakvo mišljenje deli 44% studenata (84 se u potpunosti ne slaže, a 95 delimično), dok je 30% ispitanika neodlučno (120 studenata). Kao i kada govorimo o popularnosti, najbolji fakulteti su dosta selektivni pri upisu jer privlače najbolje studente širom sveta, zbog svoje dobre reputacije i garancije kvaliteta. Na osnovu negativnog mišljenja studenata, možemo da zaključimo da je kvalitet fakulteta važniji od glasila da je težak za upisivanje. Čini nam se da je želja studenta prema određenom fakultetu mnogo veća od prepreka koje ga mogu sputavati. Zato smatramo da težina upisivanja fakulteta studentima nije presudni faktor za izbor visokoobrazovne institucije, već ona svojim kvalitetom treba da pruži dodatnu motivaciju studenata da i uprkos ogromnoj konkurenciji, dokažu da su vredni njegovog pohađanja. Sa druge strane, postoji određen broj fakulteta koji, bez obzira na manju zainteresovanost studenata, svojim instrumentalnim vrednostima privlači studente i obezbeđuje im kvalitetno studiranje. Odličan primer za ovo je Rudarsko-geološki fakultet koji svojim studentima nudi različite mogućnosti i zaposlenje u najvećim kompanijama kod nas i u svetu. Dakle, ukoliko student prepozna vrednost fakulteta i sebe u njemu, ne postoji prepreka da on ne pokuša da bude deo njega. Težak za upisivanje za studente takođe može da znači da student još pre prijemnog ispita mora da raspoláže ogromnim znanjem, pa je zato prijemni težak jer zahteva demonstraciju navedenog znanja. Moguće je i da imaju stav da nastava treba da bude tako organizovana da i prosečan student može da ostvari vrhunske rezultate uz umereni napor i na taj način pokaže da je inkluzivan što je još jedna vrednost za koju studenti smatraju da treba biti deo

brenda fakulteta. Ne možemo da isključimo i mogućnost da su studenti ovu stavku posmatrali jednostavno kao odnos ponude i potražnje – teško je upisati psihologiju na Filozofskom fakultetu u Beogradu ne zato što je sam prijemni težak, već zato što ima mnogo kandidata. Sa druge strane, Rudarsko-geološki fakultet nije zahtevan za upisivanje jer nema dovoljno kandidata, što ne znači da su studije loše.

Interesantno, na poslednjem mestu se nalazi *prestiž fakulteta* kao vrednost na kojoj možemo zasnovati brend fakulteta. Više od 60% ispitanika smatra da studenti ostalih fakulteta ne treba da zavide studentima koji su na prestižnom fakultetu. Njihov stav je izrazito negativan što potvrđuje 169 studenata koji se u potpunosti ne slažu da je prestiž bitan za brend fakulteta, a njih 82 delimično. Prestižem brenda se određuje njegov visok ili nizak status, a rezultat je evaluativnog rasuđivanja studenata na osnovu proživljenog iskustva, znanja i svesti o ostalim konkurentnim brendovima. U Republici Srbiji postoje 3 Filozofska fakulteta (Beograd, Novi Sad i Kosovska Mitrovica) i 1 Departman za filozofske nauke (Novi Pazar). Iako je njihova naučna oblast ista ili sličnog karaktera, uglavnom budućim studentima prva želja bude Filozofski fakultet koji se nalazi u Beogradu. To potvrđuju podaci sa prijemnog ispita koji svake godine ovaj fakultet stavljaju na najvišim mestima rang lista koje opisuju popularnost fakulteta. Na osnovu ovog primera možemo da zaključimo da prestižan brend mora da ima vrednost koju prepoznaje njegova ciljna grupa. Ta percepcija može da bude emocionalna ili logična i na osnovu nje se razlikuju slični brendovi i njihove neopipljive karakteristike. S obzirom na to da je ciljna grupa važan element bilo kog brenda, dobijene rezultate ćemo pokušati da interpretiramo na sledeći način. Kao što smo već napomenuli, svaki fakultet ima svoju ciljnu grupu, odnosno pojedince koji bi želeli da se obrazuju iz određene oblasti. Fakultet treba da bude popularan i prestižan među svojom ciljnom grupom, ali to ne mora da bude slučaj sa drugim studentima kojima ta naučna oblast nije sfera interesovanja. Recimo, osoba koja želi da upiše Filozofski fakultet neće zavideti studentu Fakulteta političkih nauka jer ga studije na tom fakultetu ne zanimaju, a samim tim ni obrazovno iskustvo koje on nudi. Iz te perspektive možemo da razumemo izrazito negativan stav studenata po ovom pitanju. Ono što je, sa druge strane, važno za brendirani fakultet jeste da ipak postoji određena doza njegove prepoznatljivosti u široj javnosti. Složićemo se da prestiž fakulteta nije dovoljno jasno definisan te je moguće da je došlo i do nerazumevanja istraživača i studenata. Za studente prestiž fakulteta možda podrazumeva da školarina puno košta, bez osvrta na kvalitet obrazovne usluge koju on nudi. Stoga treba sa rezervom uzeti naše interpretacije dobijenih rezultata.

1.5. Povezanost između mišljenja studenata o značaju vrednosti za kreiranje brenda visokoobrazovne institucije i biosocijalnih karakteristika ispitanika

Statističkom obradom podataka želeli smo da ispitamo da li postoji statistički značajna povezanost između mišljenja studenata o značaju vrednosti za kreiranje brenda fakulteta i biosocijalnih karakteristika ispitanika. Uz pomoć izračunavanja hi kvadrata i *Pearsonovog* koeficijenta korelacije smo utvrdili sledeće povezanosti varijabli.

Rezultati nam ukazuju da studentkinje imaju izraženije mišljenje o tome kako brend fakulteta treba da izgleda. Čini nam se da brend fakulteta posmatraju kao vrednosni koncept koji nužno ne pretenduje ka promociji jedne kategorije vrednosti, već suprotno. Dakle, studentkinje smatraju da se brend fakulteta treba izgraditi na pojedinim instrumentalnim, intrinzičkim i društveno-odgovornim vrednostima. U nastavku ćemo predstaviti dobijene rezultate.

Studentkinje smatraju da brend fakulteta treba da ističe njegovu mogućnost da pruži studentima *relevantno radno iskustvo pre završetka studija*. Statistička značajnost je niskog inteziteta. Dodatnim ukrštanjem smo utvrdili da najviše studentkinja (65) koje imaju ovo mišljenje dolaze sa Filozofskog fakulteta. Jedna od mogućih interpretacija ovog nalaza može biti da studentkinje sa ovog fakulteta imaju mnogo manje mogućnosti da steknu praktično iskustvo koje im je jako potrebno. Moguće je da imaju i veću svest o njihovom značaju za njihov profesionalni uspeh, što može da bude povezano sa njihovim ličnim interesima, ambicijama i ciljevima u karijeri. Navedene pretpostavke mogu da budu posledica društvenih i kulturnih faktora, koji podstiču žene da budu vrlo proaktivne u svom obrazovanju i karijeri. Naime, žene se još uvek suočavaju sa nejednakostima u pogledu pristupa obrazovanju, zapošljavanju i karijernim prilikama. Stoga žene koje studiraju na fakultetu možda smatraju da im sticanje praktičnog znanja može

pomoći u prevazilaženju rodne nejednakosti, njihovu buduću karijeru i finansijsku nezavisnost (Marjanović, Domazet & Miljković, 2023). Fakultet ovog trenda treba da bude svestan i razvija programe i inicijative koje će podžati ambicije i ciljeve svojih studentkinja.

Za njih su *lidarske i preduzetničke veštine* takođe značajne i stoga treba da budu deo brenda fakulteta. Dobijena statistička značajnost ($\alpha=0,018$) je niskog inteziteta ($c=.170$).

Tabela 12. Rezultati utvrđene korelacije između pola ispitanika i iskaza "Brendirani fakultet treba da mi razvije lidarske i preduzetničke veštine koje mogu da koristim i van svoje profesije"

Tvrdnja:	Pol ispitanika:			
	Ženski	Muški	Total	
Brendirani fakultet treba da mi razvije lidarske i preduzetničke veštine koje mogu da koristim i van svoje profesije	U potpunosti se slažem	120 78,9%	32 21,1%	152 100%
	Delimično se slažem	86 70,5%	36 29,5%	122 100%
	Neodlučan/na sam	54 59,3%	37 40,7%	91 100%
	Delimično se ne slažem	23 71,9%	9 28,1%	32 100%
	Uopšte se ne slažem	3 50%	3 50%	6 100%
			Value	Approx. Sig.
Pearson Chi-Square			11,975	,018
Nominal by Nominal	<i>Contingency Coefficient</i>		,155	,043
N of Valid Cases			403	

Ovaj podatak je jako interesantan, s obzirom na to da se u praksi na lidarskim pozicijama uglavnom nalaze muškarci (Vrcelj & Ermenc, 2014). Poznato je da žene imaju mnogo manje šanse da se nađu na rukovodećim pozicijama. Osim toga, u praksi je primetna razlika između zarađivanja muškaraca i žena. Ukoliko uzmemo u obzir pritisak sa kojima se žene suočavaju da treba da osnuju porodicu u najpovoljnijim godinama za njihov profesionalni razvoj, moramo da priznamo da su mnoge od njih prinuđene da na početku karijere daju mnogo više sebe, nego muške kolege. Čini nam se da to rezultati našeg istraživanja i potvrđuju, odnosno da trka žena za lidarskom pozicijom počinje odmah nakon zaposlenja jer im to kasnije daje mogućnost da uzmu slobodno ili smanje svoje radno vreme kada se ostvare u ulozi majke. Zbog toga je moguće da su ispitanice svesnije koliko su im važne ove veštine jer im mogu pomoći da postanu nezavisnije i samodovoljnije (Marjanović, Domazet & Miljković, 2023). U toj trci im može pomoći fakultet koji će im dati priliku da ovladaju ovim veštinama što pre i stave ih u funkciju čim završe fakultet.

Takođe smo dobili statističku povezanost između mišljenja studenata o tome da fakultet treba da gradi svoj brend tako što će da ističe dobijanje podrške studentima u *savladavanju različitih intelektualnih izazova* i pola ispitanika. Takvo mišljenje je izraženije kod ispitanika ženskog pola. Statistička značajnost ($\alpha=0,045$) je niskog inteziteta ($c=.154$). Ovaj podatak nam možda govori da su studentkinje motivisanije da se upoznaju sa teškim konceptima, teorijama i veštinama i o njima, uz pomoć profesora, razmišljaju, diskutuju i analiziraju iz različitih perspektiva. To bi moglo da znači da studentkinje više cene intelektualni rast i razvoj pa tragaju za fakultetima koji nude adekvatnu podršku u tom procesu. Moguće je da imaju veće ambicije i očekivanja kada je u pitanju njihovo obrazovanje te osim obrazovanja, žele da razviju meke veštine poput timskog rada, komunikacije i liderstva. U prilog prethodnoj interpretaciji ide i dobijeni nalaz da studentkinje više od svojih muških kolega smatraju da fakultet treba da gradi svoj brend tako što bi isticao da njegove studije *razvijaju njihovu ličnost* (statistička značajnost ($\alpha=0,046$) niskog inteziteta ($c=.153$)). Verujemo da studentkinje zbog ovog nalaza definitivno više cene razvoj i usavršavanje svoje ličnosti u sklopu studiranja. Sa druge strane, ukoliko uzmemo u obzir našu kulturu u kojoj nije društveno

poželjno da muškarac na bilo koji način pokaže da mu je potrebna pomoć u ličnom i profesionalnom razvoju, onda možemo da pretpostavimo zašto je mišljenje na ovu temu izraženije kod žena.

Studentkinje takođe više percipiraju važnost društveno-odgovornih vrednosti za kreiranje brenda fakulteta. Konkretno, one smatraju da fakultet, prilikom kreiranja svog brenda, treba da istakne da njegove studije *utiču na razvoj sistema vrednosti studenata* (statistička značajnost ($\alpha=0,014$) niskog inteziteta ($c=.174$)) i *razvijaju društveno-odgovorne građane* (statistička značajnost ($\alpha=0,010$) niskog inteziteta ($c=.179$)). Osim toga ovaj nalaz nam možda govori da su studentkinje svesnije važnosti sistema vrednosti u obrazovanju i društvu generalno pa su zato izrazile veću podršku za ovu vrednost u kontekstu razvoja brenda fakulteta. Takođe, može se razmotriti i pitanje da li se, u odnosu na muškarce, više drže do etičkih i moralnih principa pa više cene obrazovanje koje će uticati i na njihovo ponašanje ili su više orijentisane ka karijeri u oblastima gde se više razmatraju etički principi. Kao što smo već prethodno pomenuli, kulturološki je prihvatljivo da žena prihvati pomoć, za razliku od muškaraca kod kojih se to posmatra kao slabost. Vrlo slično možemo interpretirati i drugi nalaz koji možda ukazuje da studentkinje imaju više razvijen osećaj za socijalnu pravdu i odgovornost jer su one u stanju izražene „socijalne nepravde“, odnosno distribucija dobara u društvu im ne ide u korist u poređenju sa muškim studentima te im je važno da fakultet koji izaberu takođe ima izraženu empatiju i interesovanja za društvena pitanja.

Statistički značajnu povezanost ($\alpha=0,012$) niskog inteziteta ($c=.162$) smo dobili ukrštanjem godina ispitanika i mišljenja o stepenu značajnosti društveno-odgovornih vrednosti za kreiranje brenda fakulteta. Naime, studenti uzrasta od 20 do 24 godina pozitivno percipiraju brend fakulteta koji promovise *razvoj društveno-odgovornih studenata* u odnosu na studente mlađe od 20 godina. U kontekstu opšteg društvenog trenda, koji sve više naglašava važnost društvene odgovornosti i aktivnog učešća u rešavanju društvenih problema, nalaz bi mogao da ukazuje na to da mladi ljudi u ovoj životnoj dobi sve više počinju da prepoznaju važnost ove vrednosti koja može pozitivno da utiče na čitavo društvo u celini. Zato možda veruju da, kroz obrazovanje, treba da se upoznaju sa društvenim kontekstom i pripreme za aktivnu ulogu u promeni globalnog društva.

1.6. Povezanost između mišljenja studenata o vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije i nivoa studija ispitanika

Statističkom obradom podataka utvrdili smo da postoji statistički značajna povezanost između mišljenja studenata o značaju određenih instrumentalnih i intrinzičkih vrednosti za kreiranje brenda fakulteta i nivoa studija ispitanika u tri konkretna slučaja.

Naime, studenti osnovnih studija, za razliku od ostalih, više ističu *liderske i preduzetničke veštine* kao vrednosti na kojima fakultet može da gradi svoj brend (statistička značajnost ($\alpha=0,010$) niskog inteziteta ($c=.248$)). Dobijeni nalaz nam govori da mladi, ulaskom u sistem visokog obrazovanja, ne traže samo teorijsko znanje, već i praktične veštine koje su relevantne na tržištu rada. Takođe, fokusiranje studenata osnovnih studija na razvoj liderskih i preduzetničkih veština može ukazivati na to da studenti već tada imaju ambicije da se istaknu u svojoj karijeri nakon završetka studija, ili ih tada fokusiraju kao svoj deficit (Marjanović, Domazet & Miljković, 2023). Zato fakulteti koji nude kurikulum koji studentima pruža priliku da razviju ove veštine posmatraju kao bolji, jer ih mogu sistematičnije pripremiti za ulazak u poslovni svet, što bi takođe moglo da doprinese i pozitivnom imidžu fakulteta.

Studenti osnovnih studija, u odnosu na studente postdiplomskih studija više ističu *pristup savremenom sadržaju i novoj tehnologiji*.

Tabela 13. Rezultati utvrđene korelacije između nivoa studija ispitanika i iskaza "Brendirani fakultet treba da mi omogućí savremeni sadržaj i pristup novoj tehnologiji "

Tvrđnja:		Nivo studija ispitanika:			
		Osnovne strukovne i osnovno akademske studije	Specijalističke strukovne i diplomske master studije	Doktorske akademske studije	Total
Brendirani fakultet treba da mi omogućí savremeni sadržaj i pristup novoj tehnologiji	U potpunosti se slažem	257 89,3%	22 7,6%	9 3,1%	288 100%
	Delimično se slažem	64 91,4%	6 8,6%	0 0%	70 100%
	Neodlučan/na sam	27 100%	0 0%	0 0%	27 100%
	Delimično se ne slažem	8 88,9%	1 11,1%	0 0%	9 100%
	Uopšte se ne slažem	7 100%	0 0%	0 0%	7 100%
			Value		Approx. Sig.
Pearson Chi-Square			24,094		,020
Nominal by Nominal	<i>Contingency Coefficient</i>		,238		,020
N of Valid Cases			401		

Zahvaljujući razvoju informatičkog društva, mladi su danas visoko informisani, tehnološki osvešćeniji od studenata na višim nivoima obrazovanja koji bi mogli da budu manje fokusiraniji na ove aspekte obrazovanja. Zato je potpuno legitimno da od fakulteta koji su upisali, mladi očekuju da prati najnovije obrazovne trendove u svom polju. Ovo može posebno da se odnosi na fakultete koji obrazuju informatički ili inženjerski kadar. Sa druge strane, studenti na master i doktorskim studijama mogu biti više fokusiraniji na specijalizaciju i istraživanje, što bi moglo da objasni zašto ova vrednosti nije toliko važna za njih. Takođe studenti postdiplomskih studija imaju zastupljeniji mentorski rad u odnosu na predavanja, a u mentorskom radu nova tehnologija nije presudna. U kontekstu brendiranja fakulteta, dobijeni rezultati bi nam mogli ukazati da studenti različitog obrazovnog nivoa tragaju za različitim stvarima, te se u slučaju osnovnih studija u promotivnim kampanjama akcenat treba staviti na promociji savremenog sadržaja i tehnologije. U slučaju master i doktorskih akademskih studija, fakultet bi trebalo da se fokusira na pružanje specijalizovanog znanja i istraživačkih mogućnosti koje će odgovarati njihovim potrebama i interesima.

Nađena je statistička povezanost ($\alpha=0,027$) niskog inteziteta ($c=.234$) između mišljenja studenata osnovnih studija da je *razvoj ličnosti* vrednost na kojoj se može graditi brend fakulteta. Dobijeni rezultati su nam razumljivi jer su studenti na početku studija i dalje mladi ljudi koji još uvek traže svoje mesto u svetu i nastoje sebe što bolje da upoznaju. Kao rezultat toga, razvoj ličnosti za njih može biti veoma važan obrazovni aspekt. Studenti master i doktorskih studija, s druge strane, su već prošli kroz tu fazu i u ovom obrazovnom trenutku se fokusiraju na razvoj stručnih znanja i veština. Zato je moguće da je za studente viših obrazovnih nivoa fakultet bolji ukoliko nudi naprednije stručne sadržaje koji su važniji za njihovu karijeru. U svakom slučaju, svi ovi rezultati nam mogu biti važan pokazatelj da za fakultete koji žele da grade svoj brend, uključujući sve obrazovne nivoe koje nude, marketinška strategija treba da bude prilagođena specifičnim potrebama različitih grupa studenata.

1.7. Povezanost između mišljenja studenata o vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije i fakulteta koji ispitanik pohađa

Statističkom obradom podataka utvrdili smo da postoji statistički značajna povezanost između mišljenja studenata o značaju pojedinih intrinzičkih i dodatnih vrednosti za kreiranje brenda fakulteta i vrste fakulteta koji ispitanik trenutno pohađa.

Studentima Univerziteta Singidunum je, u odnosu na studente ostalih fakulteta, izraženije mišljenje po pitanju toga da li fakultet svoj brend treba da gradi na kreiranju *osećaja ponosa* kod svojih studenata (statistička značajnost ($\alpha=0,045$) niskog inteziteta ($c=.271$)). Moguće je da je Univerzitet Singidunum imao veoma intezivan i atraktivan marketing koji na uspešan način privlači studente i razvija im osećaj pripadnosti i ponosa. Studenti Univerziteta Singidunum očigledno imaju veću emocionalnu povezanost sa svojim fakultetom i osećaju se pripadnicima njegove zajednice ili im, naprotiv to baš nedostaje, pa ga ovom prilikom naglašavaju. Sa druge strane, privatni fakulteti su karakteristični po tome što studenti sami plaćaju svoju obrazovnu uslugu. Samim tim što vrlo svesno investiraju u sebe i svoj profesionalni razvoj, moguće da im je osećaj pripadnosti i ponosa značajniji od studenata državnih fakulteta. Drugi mogući razlog za ovakav stav može biti veličina fakulteta. Privatni fakulteti često imaju manji broj studenata u poređenju sa državnim, što im omogućava veću individualizaciju i više vremena da se posvete stvaranju osećaja pripadnosti, ali i ponosa kod svojih studenata. Dobijeni nalazi mogu da budu korisni za privatne fakultete i važan element na kome mogu i treba da kreiraju svoj brend i privuku još više studenata.

Osim navedenog, studenti Univerziteta Singidunum su imali jasnije mišljenje u odnosu na ostale da brendirani fakultet treba da promovise *mogućnost putovanja kroz razmenu studenata* (statistička značajnost ($\alpha=0,047$) niskog inteziteta ($c=.270$)). Pretpostavljamo da studenti Univerziteta Singidunum smatraju da je njihov fakultet često fokusiran na međunarodnu saradnju i promovisanje globalne perspektive, što možda nije toliki slučaj sa ostalim privatnim fakultetima. U prilog tome ide i činjenica da ovaj univerzitet ima potpisanu međunarodnu saradnju sa velikim brojem univerziteta²⁰ (npr. Univerzitet primenjenih nauka u Frankfurtu, Herzing Univerzitet u Sjedinjenim Američkim državama, Luarasi Univerzitet u Albaniji, Obuda Univerzitet u Budimpešti i sl.) Takođe, samim tim što plaćaju velike školarine, moguće je da studenti od svakog fakulteta očekuju više usluga i prilika koje fakultet može da im ponudi, poput mogućnosti putovanja kroz razmenu studenata.

Studentima Medicinskog fakulteta je posebno važno da brendirani fakultet učestvuje u formiranju *njihovog sistema vrednosti* (statistička značajnost ($\alpha=0,036$) niskog inteziteta ($c=.274$)). Dobijeni podatak nam je jasan s obzirom na to da se u lekarskoj profesiji najviše stavlja akcenat na etici. Oni se pripremaju za profesiju koja je direktno povezana sa ljudskim životima i zdravljem, pa se od njih očekuje da poseduju visoku moralnu i etičku svest, pridržavnje određenih moralnih načela i vrednosti. Sama specifičnost lekarskog poziva je sadržana u Hipokratovoj zakletvi koja zahteva da budući lekari osim znanja budu etični, dostojanstveni, povučeni, stiču životne mudrosti, čuvaju se mana i znaju koga nužno treba besplatno da leče. Takođe, studenti ovog fakulteta će jednog dana postati profesionalci u zdravstvenom sektoru, a obrazovanje koje je u određenoj meri fokusirano na moralni razvoj im može pomoći da razviju profesionalni identitet i osećaj odgovornosti prema svojoj profesiji. Baš zato što sve ovo krase njihovu buduću profesiju, pretpostavljamo da, od obrazovanja na elitnom fakultetu, očekuju da se ne zapostave moralna načela, već da budu inkorporirana na svakom koraku studentskog života.

1.8. Povezanost između mišljenja studenata o vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije i proseka ispitanika na dosadašnjim studijama

Analizom dobijenih podataka možemo da konstatujemo da nismo dobili statistički značajnu povezanost između mišljenja studenata o vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije i prosečne ocene ispitanika na dosadašnjim studijama.

²⁰ <https://singidunum.ac.rs/internationalcooperation>

Zaključna razmatranja poglavlja „Mišljenje studenata o poželjnim vrednostima brendirane visokoobrazovne institucije“

Dobijeni rezultati u ovom poglavlju nam govore da brendirana visokoobrazovna institucija poseduje u većoj ili manjoj meri sve ispitivane vrednosti. Posmatrajući aritmetičke sredine svih odgovora, možemo da primetimo da studenti smatraju da se brend fakulteta prvenstveno treba graditi na instrumentalnim (skor aritmetičke sredine 4,26), potom intrinzičkim (4,25), društveno-odgovornim (4,20), pa tek na dodatnim vrednostima (3,33). Uočili smo jednoobraznost odgovora kod svih ispitanika što nam govori da brend fakulteta, bez obzira na njegov način finansiranja, treba da promoviše iste vrednosti - koje su pozitivne. Ono što će razlikovati brendirane fakultete jeste izbor vrednosti, njihov intenzitet u ispoljavanju i putevi (konkretne odluke i aktivnosti) kojima će pokušati da oživotvore odabrane vrednosti. Ali suština treba da ostane ista.

Tabela 14. Top 10 vrednosti na kojima, prema mišljenju studenata, treba kreirati brend fakulteta

Vrednost na kojoj treba razvijati brend fakulteta	Skor aritmetičke sredine
Primena naučenog u radnom okruženju	4,85
Međunarodne profesionalne kvalifikacije	4,76
Savremeni sadržaj i nova tehnologija	4,55
Pomoć u savladavanju intelektualnih izazova	4,53
Podsticanje kreativnosti i autonomije kod studenata	4,36
Razvoj osećaja ponosa kod studenata jer su deo fakulteta	4,37
Positivan uticaj na ponašanje studenata	4,36
Dobra reputacija fakulteta	4,34
Upoznavanje ljudi sličnih interesovanja	4,33
Sticanje relevantnog radnog iskustva pre završetka studija	4,31

U tabeli br. 14 možemo da vidimo koje vrednosti su najviše rangirane od strane studenata za razvoj brenda fakulteta. Brend fakulteta koji bi počivao na ovim vrednostima vidimo kao visoko cenjen od strane studenata i poslodavaca jer ima dobru reputaciju, zahvaljujući kvalitetu nastave, inovativnosti u radu, znanju i rezultatima koje njegovi studenti ostvaruju. Obrazovni proces je fokusiran na primenu naučenog znanja u radnom okruženju, pružajući studentima mogućnost da dobiju međunarodne profesionalne kvalifikacije kroz međunarodno priznate sertifikate i diplome što bi povećalo njihovu zapošljivost. Kurikulum bi bio savremen kako bi studentima pružio najbolje moguće obrazovanje u svojoj oblasti.

Fakultet bi podržavao studente u savladavanju intelektualnih izazova kroz inovativan i interaktivan pristup u učenju, što bi podsticalo kreativnost i autonomiju studenata. On bi pozdravljao osnivanje različitih klubova i organizacija koje bi okupljale studente sličnih interesovanja i tako dao priliku da se povežu i podele iste strasti i hobije. Dakle, ovakav fakultet bi kreirao pozitivnu i inspirativnu atmosferu za učenje, koja bi podsticala studente da razviju svoje sposobnosti, a osećaj ponosa kod studenata bi bio rezultat ovog delovanja, što bi bilo uočljivo i u njihovom ponašanju.

2. Mišljenje studenata o međusobnom odnosu vrednosti i ostalih karakteristika brenda visokoobrazovne institucije

U literaturi (Veljković & Đorđević, 2010) je uočljiv stav da su karakteristike brenda u relativno istom položaju. Međutim, zato što u ovom istraživanju ispitujemo obrazovnu uslugu kao brend, zbog

njenih specifičnosti, smatramo da identitet, prepoznatljivost i lojalnost proizilaze iz vrednosti brenda fakulteta.

Drugom grupom pitanja u kvantitativnom delu istraživanja smo želeli da utvrdimo da li je vrednost hijerarhijski dominantnija u odnosu na ostale karakteristike brenda: identitet, prepoznatljivost i lojalnost, odnosno da li je opravdano da se čitav brend fakulteta zasniva na njegovim vrednostima. Stoga smo želeli da ovu našu hipotezu ispitamo pomoću najrelevantnijih ljudi, a to su korisnici obrazovnih usluga. U nastavku predstavljamo dobijene rezultate.

2.1. Mišljenje ispitanika o tome da li identitet fakulteta treba da bude zasnovan na njegovim vrednostima

Kroz određene tvrdnje pokušali smo da ispitamo da li studenti vide da identitet fakulteta treba da reprezentuje njegove vrednosti.

Tabela 15. Mišljenje studenata o tome da li identitet fakulteta treba da bude zasnovan na njegovim vrednostima

Odnos vrednosti i identiteta brendiranog fakulteta	Aritmetička sredina
Ciljevi fakulteta treba da budu zasnovani na vrednostima fakulteta	4,60
Misija i vizija fakulteta treba da proizilaze iz njegovih vrednosti	4,46
Profesori treba da „žive“ i propagiraju vrednosti fakulteta	3,77
Dekan fakulteta svojim primerom treba da promovise vrednosti fakulteta	3,66
Vizuelni identitet fakulteta treba da promovise njegove vrednosti	3,64
Aritmetička sredina čitave kategorije	4,02

Pre svega, 93% studenata veruje da *ciljevi fakulteta treba bliže da opisuju vrednosti* na kojima fakultet počiva. Sa ovom tvrdnjom se u potpunosti slaže 274 studenata, a njih 101 delimično. Ciljevi fakulteta su studentima često transparentni putem njegovih različitih kanala komunikacije i imaju zadatak da objasne publici zašto je fakultet važan i kako doprinosi društvu i svetu u celini. Zato što predstavljaju jedan vid komunikacije sa studentima zbog toga pretpostavljamo da studenti smatraju da ciljevi treba da budu zasnovani na vrednostima. Dakle, kada govorimo o ciljevima brendiranog fakulteta, oni treba da budu definisani tako da budu lako proverljivi, ali i da predstavljaju smernicu za poboljšanje jednog ili više aspekata percepcije javnosti (svest o brendu, imidž ili prepoznatljivost). U svojoj biti oni treba da budu definisani kao osnovna načela kojima će fakultet težiti. Tako npr. ukoliko fakultet vrednuje slobodu studenata, neki od ciljeva fakulteta mogu da promovisu učenje na daljinu. Ukoliko se iz ciljeva fakulteta mogu naslutiti vrednosti na kojima on počiva, moguće je da će se lakše stvoriti osećaj pripadnosti kod studenata i motivacija da se uključe u aktivnosti fakulteta i postanu njegovi ambasadori nakon završetka studija.

Misija i vizija takođe treba da proizilaze iz vrednosti koje se propagiraju. Ovo u potpunosti smatra 244 studenata, a 110 njih se delimično slaže. Interesantno, studentima je su važniji ciljevi od misije i vizije fakulteta, iako oni proističu iz njih. Samim tim što su ciljevi konkretniji, time su studentima bliži. Misija i vizija često znaju da budu apstraktne i idealizovane, a tek kroz ciljeve možemo da vidimo njihovu operacionalizaciju. Kao i u slučaju ciljeva, za misiju i viziju takođe možemo reći da predstavljaju strateško usmeravanje fakulteta koji ima ogroman uticaj na sprovođenje aktivnosti fakulteta. Zato izjave o viziji i misiji fakulteta treba vrlo ozbiljno da se definišu. One stvaraju jasan put u radu fakulteta i na osnovu njih studenti mogu da znaju šta ih očekuje nakon upisa na fakultet, odnosno da li fakultet odgovara njihovim

ličnim i profesionalnim vrednostima. Takođe, studenti žele da znaju da se fakultet zaista zalaže za vrednosti koje promoviše, a ne da su one samo mrtvo slovo na papiru. Zbog svega navedenog, pretpostavljamo da je studentima važno da se misija i vizija fakulteta zasnivaju na vrednostima koje zastupaju jer svako od njih će želeći da se uključi u fakultetske aktivnosti koje su u skladu sa vrednostima fakulteta, umesto da troše svoje vreme i energiju na nešto što nije u skladu sa njihovim vrednostima.

Studenti vrlo često znaju da čitavo proživljeno iskustvo na fakultetu pripisuju stečenim utiscima o profesorima. Nastavni kadar predstavlja ogledalo obrazovne institucije u kojoj radi i zbog toga im se daje poseban značaj, kako u teoriji, tako i u praksi.

Tabela 16. Frekvencija odgovora studenata za tvrdnju "Profesori treba da 'žive' i propagiraju vrednosti fakulteta"

		Broj odgovora	Procenti
Profesori treba da „žive“ i propagiraju vrednosti fakulteta	U potpunosti se slažem	128	31,8%
	Delimično se slažem	119	29,5%
	Neodlučan/na sam	105	26,1%
	Delimično se ne slažem	39	9,7%
	Uopšte se ne slažem	12	3%
Total		403	100%

Više od 60% studenata (128 ispitanika se u potpunosti slaže, a 119 delimično) smatra da *profesori treba da budu primer fakulteta i propagiraju njegove vrednosti*. Verujemo da studenti vide profesore kao fakultetske izaslanike koji u svom radu zastupaju instituciju u kojoj rade. Nastavni kadar kao jedan zupčanik u mehanizmu treba da deli ciljeve svoje institucije i da ih prezentuje na pravi način. Pretpostavljamo da studenti zbog toga očekuju od profesora da nastavni proces ne odstupa od vrednosti fakulteta. Ukoliko se vratimo na primer u kome fakultet promoviše slobodu i autonomiju studenata, profesor bi recimo trebalo da uvaži želju studenata za *online* nastavom, da im uvek dopusti da iskažu svoje mišljenje, kreira vežbe u skladu sa njihovim interesovanjima, da priliku studentima da evaluiraju kvalitet njegovih predavanja i slično... Ukoliko bi profesor u svom radu zaista promovisao vrednosti fakulteta, verujemo da bi uspeo da kreira pozitivnu i podsticajnu atmosferu gde bi se studenti osećali inspirisano da postanu deo te zajednice. Osim toga, profesori mogu da doprinesu i većoj identifikaciji studenata sa fakultetom i stvaranju dobre reputacije fakulteta u široj javnosti. To bi takođe moglo da utiče na uspeh studenata i njihovu pripremu za rad u svom budućem zanimanju, budući da bi učili od profesora koji žive i dišu za vrednosti koje su bitne za to zanimanje.

Moramo da istaknemo da 26% ispitanika (105 studenata) nije sigurno da li profesori treba da zastupaju vrednosti fakulteta u kome rade. Čini nam se da ova grupa studenata profesora posmatra kao tehničko lice koje je oslobođeno bilo koje moralne odgovornosti da deli vrednosti organizacije čijem rastu i razvoju doprinosi. Poznato nam je da studenti utisak o svom profesoru grade na osnovu toga da li ima znanje o predmetu koji predaje, da li podstiče studente na kritičko mišljenje, da li ima razvijene andragoške veštine koje će studentima pomoći u učenju, kako daje povratne informacije i slično. Još jedna bitna stavka, koja je posebno relevantna za ove rezultate je, da studenti vrlo brzo procenjuju da li profesor ima svoj stav i da li se njega drži. Ukoliko je profesor lažan i nije svoj, studenti će to vrlo lako da osete jer će se kad tad videti kontradiktornost u njegovom radu. Tako recimo, pojedini privatni fakulteti rade sumnjive radnje kako bi privukli što veći broj studenata. Često ih „bije glas“ da se lako završavaju i da ispiti nisu teški. Da li to onda znači da profesori tih fakulteta treba da spuste svoje kriterijume kako bi fakultet mogao da se pohvali velikom prolaznošću studenata, iako se ne slažu sa time? Zbog toga pretpostavljamo da studenti nisu sigurni da li sistem vrednosti profesora treba da se slaže sa vrednostima

fakulteta u kome radi, odnosno da li profesor po svaku cenu treba prilagodi svoju ličnost zahtevima fakulteta. Smatramo da profesor itekako treba da ima svoj stav i da iskazuje i vrednosti koje nisu deo vrednosti fakulteta, ali kao osoba visokih etičkih standarda i osoba od integriteta ne bi trebalo da radi u obrazovnoj instituciji koja se kosi sa njegovim moralnim načelima. Stoga smatramo da profesor treba da deli vrednosti fakulteta, ali samo do one mere do koje su te vrednosti u skladu sa najboljom akademskom tradicijom i moralnošću. Uspeh brendiranja fakulteta svakako zavisi i od toga u kojoj meri njegovi zaposleni dele iste vrednosti, te verujemo da će fakulteti, koji sebe žele da brendiraju, više davati prilike za zaposlenje pojedincima koji se uklapaju u njihov brend.

Vrlo slične rezultate smo dobili i po pitanju uloge *dekana, odnosno da li svojim primerom on treba da promovira vrednosti fakulteta*. Više od 57% studenata se složilo sa ovom tvrdnjom (162 ispitanika u potpunosti, a 70 njih delimično). Saglasni smo sa mišljenjem studenata jer dekan rukovodi fakultetom i jedna je od najvažnijih karika kada govorimo o brendiranju fakulteta. Svaka aktivnost fakulteta, bila pozitivna ili negativna je prethodno odobrena od strane njega jer je on rukovodilac fakulteta i u delo sprovodi sve odluke Saveta fakulteta. Samim tim što dekan predstavlja prestižnu poziciju na fakultetu, možemo ga nazvati liderom fakulteta. Kao svaki lider, dekan treba da bude svestan svojih i vrednosti fakulteta kako bi promišljeno donosio odluke koje ne bi remetile reputaciju fakulteta. Njegov zadatak je da jasno i stalno komunicira vrednosti fakulteta sa njegovim članovima i širom javnošću. U tom svetlu, i donešene odluke biće reprezent vrednosti kojima se vodi fakultet. Ovo je posebno važno sa aspekta brendiranja jer lider svojim ponašanjem, stavom, delima i vrednostima utiče na svoje zaposlene. Stoga ukoliko zaposleni osećaju da su vrednosti fakulteta ukorenjene u svakodnevnoj komunikaciji, donošenju odluka i rešavanju problema, vrlo je verovatno da će zaposleni donositi odluke koje su za dobrobit fakulteta i učestvovati u iskrenim diskusijama jer znaju da rade u bezbednom okruženju. Na kraju, oni će se ponositi fakultetom u celini i svojom ulogom u njemu jer su vrednosti fakulteta stvarna pravila rada koja se vide na primeru njihovog dekana, a ne samo sugestije.

Studenti su takođe iskazali pozitivno mišljenje za poslednju tvrdnju da *vizuelni identitet fakulteta treba da promovira njegove vrednosti*. Ovo mišljenje deli 54% studenata (127 se u potpunosti slaže, a 90 njih delimično). Jasno nam je da vizuelni identitet fakulteta treba grafički da prenese njegove vrednosti kroz zadivljujuću priču o brendu fakulteta. Vizuelni prikazi imaju moć da privuku pažnju, a vrednosti koje se nalaze u priči mogu da uključe ljude. Svaka vizuelna štampana ili elektronska komunikacija koja se šalje unutar fakulteta među zaposlenima ili izvan njega široj javnosti, odražava kvalitet te institucije. Zato su danas skoro svi fakulteti opremljeni priručnikom sa uputstvom za korišćenje njihovog vizuelnog identiteta. Sa druge strane, ne možemo da zanemarimo podatak da je 29% ispitanika neodlučno da li vizuelni identitet treba da ističe vrednosti fakulteta. Pretpostavljamo da ovaj deo studenata nezavisno posmatra vrednosti fakulteta i njegov vizuelni identitet. Drugi razlog može biti nedostatak jasne komunikacije od strane fakulteta o tome kako vizuelni identitet odražava njegove vrednosti. Moguće je da studenti nisu sigurni u važnost vizuelnog identiteta ili ne smatraju da je on bitan faktor u izboru fakulteta da bi se brend fakulteta razvijao na njemu.

Na osnovu analize odgovora studenata koji opisuju odnos identiteta i vrednosti fakulteta, možemo da zaključimo da identitet brendiranog fakulteta treba da proizilazi iz njegovih vrednosti, odnosno da svi elementi identiteta nedvosmisleno predstavljaju vrednosti kojima fakultet teži.

2.2. Mišljenje studenata o opravdanosti zasnivanja prepoznatljivosti brenda na vrednostima fakulteta

Narednim korakom smo pokušali da ispitamo da li studenti smatraju da prepoznatljivost fakulteta treba da se zasniva na njegovim vrednostima.

Tabela 17. Mišljenje studenata o opravdanosti zasnivanja prepoznatljivosti brenda na vrednostima fakulteta

Odnos vrednosti i prepoznatljivosti brendiranog fakulteta	Aritmetička sredina
Komunikacija sa studentima treba da bude u skladu sa vrednostima fakulteta	4,51
Događaji koje fakultet sprovodi treba da proizilaze iz vrednosti koje on zastupa	4,44
Reklame, brošure i poster i za privlačenje novih studenata treba da oslikavaju vrednosti koje fakultet propagira	4,10
Promovisanje fakulteta na sajtu i društvenim mrežama treba da bude u okviru vrednosti koje on zastupa	3,59
Aritmetička sredina čitave kategorije	4,16

Studenti najpre smatraju da *komunikacija sa studentima treba da bude u skladu sa vrednostima fakulteta*. Više od 85% deli ovo mišljenje, pri čemu se 276 studenata u potpunosti slaže, a 75 njih delimično. Smatramo da je ovo bitno za studente jer oni, kao korisnici usluga, žele da iskuse studiranje baš onako kako su ga zamišljali, na osnovu svega onoga što su čuli i saznali o fakultetu pre njegovog upisa. Ovaj nalaz nam govori da studenti očekuju doslednost i usklađenost između onoga što se zaista komunicira i vrednosti koje fakultet promovise. Ukoliko pretpostavimo da fakultet neguje prethodno opisane vrednosti u istraživanju (instrumentalne, intrinzičke, društveno-odgovorne i dodatne), tokom svog studentskog života, studenti će u interakciji sa zaposlenima fakulteta (profesori, asistenti i administrativno osoblje) očekivati otvorenost, poverenje, empatiju, saradljivost, stručnost, dijalog i motivaciju. Za kreiranje brenda, komunikacija sa korisnicima usluga je od posebnog značaja jer su oni ti koji, na osnovu vrednosti, prepoznaju brend i daju mu svoje poverenje njegovim izborom.

Na drugom mestu, 87% studenata ističe da *događaje koje fakultet organizuje treba da proizilaze iz vrednosti koje on zastupa*. Sa ovim mišljenjem se u potpunosti slaže 247 studenata, a 107 njih se delimično slaže. Dobijeni nalaz nam može ukazivati na to da studenti žele da fakultet ne govori samo o svojim vrednostima, već da ih ispoljava i u praksi kroz događaje koje organizuje. Na taj način bi fakultet mogao da pokaže svoju autentičnost i doslednost u promovisanju vrednosti, što bi moglo da poboljša viđenje fakulteta u očima studenata. Ukoliko uzmemo u obzir rezultate dobijene o značaju vrednosti za brendirani fakultet, možemo da pretpostavimo kakvu vrstu događaja bi studenti očekivali od ovakvog fakulteta. Kada govorimo o instrumentalnim vrednostima, fakulteti bi trebalo da kreiraju događaje koje bi studentima pružili priliku da se upoznaju sa različitim poslodavcima, razmotre stručne prakse i studentske razmene, unaprede svoje preduzetničke i liderske veštine. Potom, fakulteti mogu da kreiraju radionice i seminare koji bi razvili kreativnost kod studenata ili konferencije koje bi predstavile savremenu tehnologiju i trendove u naučnoj oblasti fakulteta. Obeležavanje međunarodnog dana tolerancije, dana fakulteta i dana studenata na jedinstven način takođe mogu biti događaji koji bi studenti prepoznali kao deo kulture fakulteta.

Reklamni materijal iliti *reklame, brošure i poster i za privlačenje novih studenata* ispitanici takođe smatraju da treba da oslikavaju vrednosti fakulteta. U potpunosti sa ovom tvrdnjom se slaže 187 studenata, a 112 njih delimično, što čini 74% ispitanika. Ovaj nalaz nam može govoriti da studenti žele da fakultet ima jasno definisan identitet i da je dosledno ispraćen marketinškim aktivnostima. To takođe može da ukazuje na to da studenti žele da fakultet bude autentičan i da se ne koristi marketinškim trikovima i lažnim obećanjima kako bi privukao studente, već da se fokusira na promovisanje svojih vrednosti i kvaliteta koje zaista poseduje.

Iskazano mišljenje studenata nam govori da fakulteti treba strategijski da se bave privlačenjem novih studenata. Kreiranje reklamnog materijala koji predstavlja fakultet u njegovom pravom svjetlu je najefikasniji način da se privuku novi studenti. Tim putem, fakultet stvara emocionalnu vezu sa budućim studentima putem informativnog, relevantnog, a ipak zanimljivog i personalizovanog sadržaja. Kao i kod vizuelnog identiteta, jako je bitno da fakultet kroz reklamni materijal ispriča priču o fakultetu na jedinstven način. Isticanjem vrednosti, fakultet može da pokaže studentima šta ga izdvaja od ostalih, zašto je on najbolja opcija za studente i koje su njegove obrazovne snage koje može da im ponudi. Dakle, marketingom fakultet promovise sebe, a kreativno osvrtanje na relevantne informacije takođe može biti zabavan način da se privuku novi studenti.

Promocija fakulteta putem digitalnih medija (sajt i društvene mreže) je za 59% studenata (163 studenata se u potpunosti slaže, a 75 delimično) važna i treba da bude u okviru vrednosti koje zastupa.

Tabela 18. Frekvencija odgovora studenata za tvrdnju "Promovisanje fakulteta na sajtu i društvenim mrežama treba da bude u okviru vrednosti koje on zastupa"

		Broj odgovora	Procenti
Promovisanje fakulteta na sajtu i društvenim mrežama treba da bude u okviru vrednosti koje on zastupa	U potpunosti se slažem	163	40,4%
	Delimično se slažem	75	18,6%
	Neodlučan/na sam	62	15,4%
	Delimično se ne slažem	43	10,7%
	Uopšte se ne slažem	60	14,9%
Total		403	100%

Postojanje u onlajn okruženju je danas odlično sredstvo za postizanje veće prepoznatljivosti fakulteta. Pored toga, sajt i društvene mreže čine način promocije fakulteta koji funkcioniše danonočno i u vreme kada fakultet ne radi. Zbog ciljne grupe, koju čine mladi korisnici, studenti verovatno smatraju da su sajt i društvene mreže značajan operater u marketingu koji ne sme da se zanemari. Za bilo koju obrazovnu instituciju, sajt je nesumnjivo prva tačka kontakta za buduće studente jer oni imaju tendenciju da se putem Interneta informišu o fakultetima. On predstavlja ličnu kartu svakog fakulteta i na jedan formalan i reprezentativan način ga opisuje. S obzirom na to da je sajt često mesto gde student stvara prvi utisak o fakultetu, njegovom izgledu se treba najviše posvetiti. Korišćenjem društvenih mreža, studenti možda smatraju da fakultet može da promovise organizacionu kulturu koju neguje objavljivanjem svojih uspeha, (međunarodne) saradnje, sprovedenih akcija i događaja i to na jedan moderan i neposredan način koji nije toliko formalan kao na sajtu. Iako se slažemo sa generalnim mišljenjem studenata, moramo da istaknemo da skoro 25% studenata (60 se u potpunosti ne slaže, a 43 njih delimično) ipak smatra suprotno. Verovatno oni i dalje opažaju sajt kao mesto za dobijanje osnovnih informacija, a društvene mreže kao njegovu produženu ruku pa zato ove medije ne opažaju kao mesto za promociju vrednosti fakulteta.

Na osnovu generalnog mišljenja studenata, i u ovom slučaju možemo da zaključimo da prepoznatljivost fakulteta treba da se gradi na fundamentalnim vrednostima fakulteta. Dakle, sve marketinške aktivnosti koje se preduzimaju u cilju privlačenja studenata treba da budu u duhu fakulteta i izazivaju emocionalnu reakciju.

2.3. Mišljenje studenata o vrednostima fakulteta kao osnovi za lojalnost studenata

Poslednjom grupom tvrdnji želeli smo da ispitamo da li studenti smatraju da vrednosti fakulteta treba da budu osnova za lojalnost njegovih studenata.

Tabela 19. Mišljenje studenata o vrednostima fakulteta kao osnovi za lojalnost studenata

Odnos vrednosti i lojalnosti korisnika kod brendiranog fakulteta	Aritmetička sredina
Studijski program i njihova realizacija kroz predavanja i vežbe treba da budu u duhu vrednosti fakulteta	4,54
Fakultet treba da bude poznat po preporukama studenata	4,23
Fakultet na različite načine treba da stimuliše studente da ostanu na studijama ukoliko fakultet nije ispunio njihova očekivanja	3,33
Studenti treba da ostanu verni fakultetu zbog njegovih vrednosti uprkos različitim promenama	3,09
Aritmetička sredina čitave kategorije	3,79

Najizraženije mišljenje studenata vidimo kod tvrdnje da *studijski program i njihova realizacija kroz predavanja i vežbe treba da budu u duhu vrednosti fakulteta*. Ovo mišljenje deli čak 90% studenata (270 njih se u potpunosti slaže, a 95 njih delimično). Očekivali smo ovakve rezultate s obzirom na to da studente najviše zanima kvalitet obrazovnog procesa. Ukoliko fakultet promovise instrumentalne vrednosti, studenti će očekivati da predavanja budu korisna za tržište rada, a vežbe imaju praktičan karakter. U slučaju društveno-odgovornih vrednosti, svaki obrazovni proces bi trebalo da bude kreiran uz uvažavanje svakog studenta i poštovanja različitosti. Osim toga, on ne treba da narušava okolnu sredinu, već podstiče solidarnost i pomaže nepriviligovanim grupama. Ako studenti osete da su im predavanja bezvredna i da nije to ono što su od fakulteta inicijalno očekivali, verovatno će nekolicina njih napustiti studije jer se više ne pronalaze na tom fakultetu. Zato je važno da profesori i asistenti, osim što će svojim primerom prenositi vrednosti fakulteta, to ispolje i kroz predavanje i vežbe. Osim toga, nalaz nam ukazuje da studenti očekuju da kurikulum bude pažljivo osmišljen i isplaniran tako da podrži vrednosti fakulteta, i omogućujući im da se aktivno uključe u njihovo razvijanje.

Takođe, 79% studenata (206 se u potpunosti slaže, a 114 njih delimično) smatra da *fakultet treba da bude prepoznat po preporukama studenata*. Za svaki brend je najbolja preporuka „od usta do usta“ jer i danas to predstavlja jedno od najjačih marketinških oružja. Smanjena verodostojnost i poverenje u ono što se prezentuje u medijima, ali i veliki broj informacija, dovode do toga da se ljudi sve više oslanjaju na preporuke poznatih ili relevantnih ljudi. Zadovoljni studenti za fakultet predstavljaju vrednost samu po sebi i čine njegove ambasadore koji će dobrovoljno širiti informacije o fakultetu. Oni kao takvi uglavnom ostaju lojalni fakultetu i na njemu upisuju postdiplomske studije. Zadovoljni studenti mogu hvaliti fakultet putem glasina, blogova, društvenih mreža i drugih medija. Osim što se na ovaj način besplatno prenose benefiti i vrednosti fakulteta, budući studenti ovakvu vrstu preporuke ne posmatraju kao reklamu jer ne dolazi iz „usta“ zaposlenih sa fakulteta koji mogu da budu pristrasni. Dakle, ovaj nalaz nam govori da je jako važno uspostaviti kvalitetan odnos između studenata i fakulteta, kao i na važnost zadovoljstva studenata procesom učenja i fakultetom generalno.

Studenti su neodlučni da li fakultet treba na različite načine da *stimuliše studente da ostanu na studijama ukoliko fakultet nije ispunio njihova očekivanja*.

Tabela 20. Frekvencija odgovora studenata za tvrdnju "Brendirani fakultet mora na različite načine da stimuliše studente da ostanu na studijama ukoliko fakultet nije ispunio njihova očekivanja"

		Broj odgovora	Procenti
Brendirani fakultet mora na različite načine da stimuliše studente da ostanu na studijama ukoliko fakultet nije ispunio njihova očekivanja	U potpunosti se slažem	107	26,6%
	Delimično se slažem	86	21,3%
	Neodlučan/na sam	92	22,8%
	Delimično se ne slažem	70	17,4%
	Uopšte se ne slažem	48	11,9%
Total		403	100%

Naime, 48% studenata se slaže sa ovom tvrdnjom, a 23% je neodlučno. Možemo reći da većina studenata smatra da brendirani fakultet treba da preispituje svoje aktivnosti i aktivno radi na sticanju poverenja svojih korisnika. Na prvom mestu, fakultet treba da brine da li je zadovoljio potrebe, želje i očekivanja svojih korisnika. Dakle, svaki student je individua za sebe kojoj se treba posvetiti kako bi se osetila članom fakultetske zajednice. To se može ostvariti tako što će omogućiti studentu da polaže ispite između rokova, zatim da dobije detaljnije instrukcije za polaganje ispita ili predispitne obaveze, produži studentsku godinu, prilagodi termine studentu tako da tokom studija može da radi i slično. Sa druge strane, imamo određen broj studenata koji nije odlučan kako fakultet treba da se postavi prema studentima koji nisu zadovoljni uslovima studiranja. Legitimno je zapitati se da li fakultet treba da se trudi da zadrži studente koji žele da odu ili koji svoje potrebe možda mogu da zadovolje na drugom fakultetu. Preostao deo studenata pretpostavljamo da se ne slaže sa ovom tvrdnjom jer nezadovoljne studente očigledno ne smatraju cilnom grupom tog fakulteta. Zato ne treba koristiti dodatne napore kako bi im se promenilo mišljenje. Dakle, ako fakultet ima neke vrednosti, a delu studenata se one ne dopadaju, onda fakultet ne treba da odstupa od njih da bi zadržao te studente. Recimo, ukoliko student želi preterano brzo da završi fakultet, ili nije zadovoljan naporom koji mora da uloži u studiranje, nivoom očekivanja profesora i sl. fakultet sigurno ne treba da mu izađe u sret i smanji nivo kvaliteta svoje usluge. Eventualno se mogu ponuditi usluge karijernog savetovanja nezadovoljnim studentima koje bi bile usmerene ka usklađivanju očekivanja sa njihovim sposobnostima i karakteristikama okruženja. U ovom slučaju "kupac nije uvek u pravu" – vrednosti su iznad očekivanja kupca koja nisu u skladu sa vrednostima fakulteta.

Na kraju, 38% studenata (71 student se u potpunosti slaže, a 84 delimično) smatra da *studenti treba da ostanu verni fakultetu zbog njegovih vrednosti uprkos različitim promenama*. Malo manji broj njih (30% studenata) je neodlučno po pitanju ove tvrdnje, a preostalih 31% studenata (63 u potpunosti ne slaže, a 62 delimično) se ne slaže sa ovom tvrdnjom. Studenti koji imaju pozitivno mišljenje po ovom pitanju, pretpostavljamo da razumeju turbulentnost savremenog doba i posledice potencijalnih promena na fakultet i njegov brend. Ukoliko u tim promenama fundamentalne vrednosti fakulteta ostanu netaknute, ispitanici verovatno smatraju da studenti treba da mu ostanu lojalni. Neodlučnost i negativno mišljenje studenata tumačimo pretpostavkom da oni smatraju da fakultet treba da ostane dosledan svojim vrednostima i da ne dozvoli da dođe do njihove izdaje ili kompromisa, uprkos promenama u spoljnom ili unutrašnjem okruženju. Ukoliko dođe do promena u radu fakulteta koje nisu u skladu sa vrednostima koje se propagiraju, studenti možda smatraju da je prihvatljivo preispitati svoj odnos prema fakultetu i možda potražiti drugi fakultet koji se više uklapa u njihove stavove i vrednosti. Drugo moguće tumačenje jeste da studenti smatraju da je njihov prioritet da uspeju u karijeri sticanjem znanja, a ne vernost fakultetu ili pripadnost. Ukoliko fakultet prestane da zadovoljava njihove potrebe ili ne pruža dovoljno kvalitetno obrazovanje, studenti verovatno smatraju da treba da potraže druge opcije.

2.4. Povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i biosocijalnih karakteristika ispitanika

Statističkom obradom podataka utvrdili smo da postoji statistički značajna povezanost ($\alpha=0,020$) niskog inteziteta ($c=.168$) između mišljenja studenata da se *studijski program i njihova realizacija kroz predavanja i vežbe trebaju odvijati u duhu vrednosti fakulteta* i pola ispitanika.

Tabela 21. Rezultati utvrđene korelacije između pola ispitanika i iskaza "Brendirani fakultet treba da mi razvije leaderske i preduzetničke veštine koje mogu da koristim i van svoje profesije"

Tvrdnja:		Pol ispitanika:		
		Ženski	Muški	Total
Studijski program i njegova realizacija kroz predavanja i vežbe treba da budu u duhu vrednosti fakulteta	U potpunosti se slažem	205 75,9%	65 24,1%	270 100%
	Delimično se slažem	58 61,1%	37 38,9%	95 100%
	Neodlučan/na sam	16 59,3%	11 40,7%	27 100%
	Delimično se ne slažem	6 75%	2 25%	8 100%
	Uopšte se ne slažem	1 33,3%	2 66,7%	3 100%
			Value	Approx. Sig.
Pearson Chi-Square			11,676	,020
Nominal by Nominal <i>Contingency Coefficient</i>			,168	,020
N of Valid Cases			403	

Dominantno studenti ženskog pola imaju izraženiji stav o navedenoj tvrdnji. Jedno od mogućih tumačenja ovog nalaza je da studentkinje više cene doslednost i kontinuitet u manifestaciji vrednosti fakulteta u okviru svih aspekata njegovog rada, uključujući i nastavu. Moguće je da studentkinje smatraju da bi odstupanja od vrednosti fakulteta u nastavi mogla da utiču, kako na kvalitet dobijenog obrazovanja, tako i na doživljaj fakulteta u celini.

2.5. Povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i nivoa studija ispitanika

Analizom dobijenih podataka možemo da konstatujemo da nismo dobili statistički značajnu povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i nivoa studija ispitanika.

2.6. Povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i fakulteta koji ispitanik pohađa

Statističkom obradom podataka utvrdili smo da postoji statistički značajna povezanost ($\alpha=0,011$) niskog inteziteta ($c=.291$) između mišljenja studenata da *događaji koje fakultet pravi treba da proizilaze iz vrednosti koje on zastupa* i fakulteta koji ispitanik pohađa. Naime, ovo mišljenje je posebno izraženo kod studenata Univerziteta Singidunum. Jedan od mogućih načina tumačenja ovog nalaza je da studenti ovog fakulteta više cene ulaganje u promociju fakulteta, što bi moglo da objasni njihov veće insistiranje na tome da događaji fakulteta promovišu njegove vrednosti. Takođe, studenti Univerziteta Singidunum mogu biti više svesni konkurencije i potrebe da se istaknu u odnosu na studente drugih fakulteta, pa stoga teže da događaji koji fakultet organizuje budu usklađeni sa vrednostima koje fakultet propagira. Postoji mogućnost i da su studenti nezadovoljni nekim događajima koje fakultet organizuje, pa da je ovo reakcija na njih. U svakom slučaju, za dobijeni nalaz bi trebalo da se sprovedu dodatna istraživanja kako bi se dao tačniji odgovor, odnosno interpretacija ovog nalaza.

2.7. Povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i proseku ispitanika na dosadašnjim studijama

Analizom dobijenih podataka možemo da konstatujemo da nismo dobili statistički značajnu povezanost između mišljenja studenata o odnosu karakteristika brenda i proseka ispitanika na dosadašnjim studijama.

Zaključna razmatranja poglavlja „Mišljenje studenata o međusobnom odnosu vrednosti i ostalih karakteristika brenda visokoobrazovne institucije“

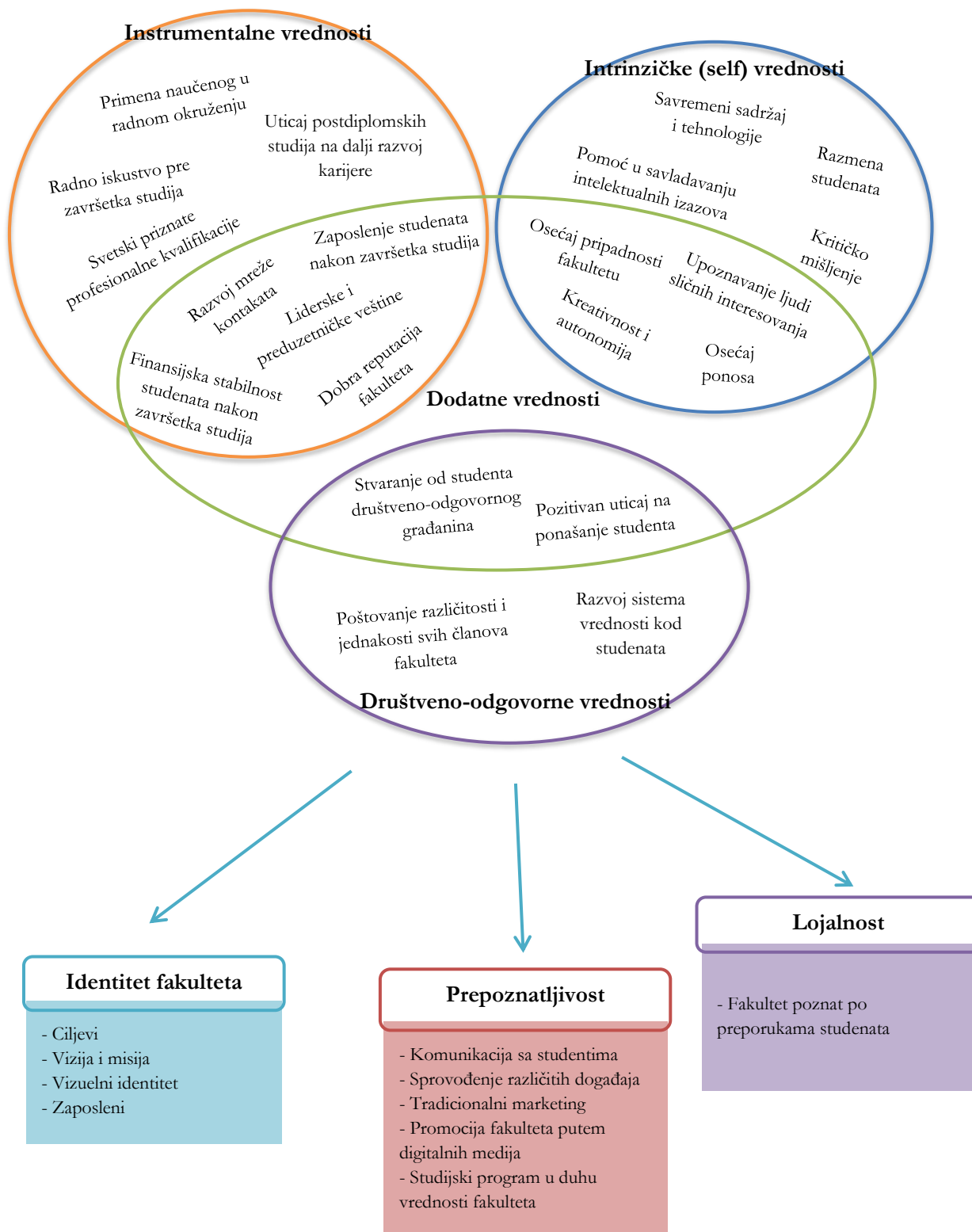
Upoređujući odnos vrednosti i ostalih karakteristika brenda možemo da zaključimo da je najviše neslaganja bilo po pitanju vrednosti i lojalnosti korisnika brenda. Kada govorimo o ovom odnosu, zaključak ćemo doneti na osnovu skora aritmetičke sredine svih dobijenih odgovora koji iznosi 3,79 od maksimalnih 5. Uzimajući to u obzir, usudićemo se da zaključimo da je lojalnost studenata rezultat svih aktivnosti koje fakultet sprovodi, a koje su zasnovane na njegovim fundamentalnim vrednostima. Smatramo da je lojalnost studenata fakultetu karakteristika koja predstavlja jedan od indikatora da je brend uspeo i da svoj posao radi na najbolji mogući način. Ono što svakako možemo da preporučimo za dalja istraživanja jeste da se ovaj odnos operacionalizuje kroz više tvrdnji kako bismo sa sigurnošću mogli da donesemo zaključak ili utvrdimo validnost našeg zaključka.

Navedeni rezultati su nam dali priliku da analiziramo i u praksi ispitamo odnos karakteristika brenda koji su zastupljeni u teoriji. Pošto je naš predmet istraživanja obrazovni brend, pretpostavljali smo da karakteristike brenda nemaju ravnopravni status jer u njegovoj biti nije ostvarivanje kapitala, već humanistički ideal. Takva svrha svakako mora da proizilazi iz nekih načela koja će usmeravati rad fakulteta. Zbog toga smo definisali hipotezu u kojoj se identitet, prepoznatljivost brenda i lojalnost korisnika gradi na fundamentalnim vrednostima brenda. Čini nam se da su dobijeni rezultati upravo to potvrdili i dokazali da su vrednosti najbitnija karakteristika brenda u obrazovnim uslugama. Zato možemo da zaključimo da smo kvantitativnim delom istraživanja potvrdili naše hipoteze. Uz pomoć ovih rezultata stekli smo utisak kako brend visokoobrazovne institucije treba da izgleda i koje vrednosti treba da promoviše. U nastavku interpretacije rezultata, pokušaćemo da predstavimo brend visokoobrazovne institucije kroz njegove osnovne karakteristike.

3. Predstavljanje brenda visokoobrazovne institucije na osnovu dobijenih rezultata

Kvantitativnim istraživanjem želeli smo da dođemo do srži obrazovnog brenda i odnosa koji postoje u njemu. Smatramo da su korisnici njegovih usluga najrelevantniji za ovu temu jer su na kraju oni ti koji će svoju lojalnost njemu poveriti. Oni vrlo jasno znaju od čega zavisi da li će izabrati jednu obrazovnu uslugu i šta je čini najboljom u svojoj kategoriji. Stoga smo kvantitativnim istraživanjem ispitali mišljenje studenata kako brend fakulteta ne bismo definisali na osnovu savremene teorije i ličnih pretpostavki. Prilikom selekcije konkretnih vrednosti, vodili smo se time da u ovaj model treba da uvrstimo samo vrednosti za koje su studenti iskazali izrazito pozitivan stav (skor aritmetičke sredine je veći ili jednak 3,51). Na taj način smatramo da ćemo obezbediti validnost našeg modela i eliminisati svaku potencijalnu subjektivnost istraživača.

U nastavku ćemo predstaviti kako brend fakulteta izgleda iz ugla njegovih korisnika i napraviti uvod za kreiranje modela brendiranja visokoobrazovne institucije.



Slika 25. Vizuelni prikaz predloženog modela brenda fakulteta

Kao što možemo da vidimo na slici br. 22, naš model brenda fakulteta se zasniva na dominantnim vrednostima fakulteta. U prethodnom delu smo naglasili da vrednosti, kao najvažniji deo fakulteta, treba da predstavljaju usmerenje svakoj instituciji, a da sve njene aktivnosti i planovi budu razmatrani u tom duhu. Vrednosna orijentacija brendiranog fakulteta može da se zasniva na instrumentalnim, intrinzičkim, društvo-odgovornim i dodatnim vrednostima. Analizom odgovora studenata, došli smo do zaključka da brendirani fakultet treba da ih osposobi za tržište rada, razvija ličnost studenata i utiče na njihov sistem vrednosti.

Kada govorimo o instrumentalnim vrednostima, fakultet pre svega studentima treba da obezbedi neku vrstu sredstva pomoću kojeg će se isticati na tržištu rada. Većina studenata zaista bira fakultet koji *osposobljava studente za određene profesije* (npr. Medinski fakultet razvija buduće lekare, Filozofski buduće psihologe, andragoge, istoričare, sociologe...) pa samim tim se i očekuje da fakultet gaji takve vrednosti. U tom svetlu, brendirani fakultet treba da ima kreirane studijske programe sa relevantnim teorijskim i praktičnim znanjem koja će moći da se primene čim studenti izađu na tržište rada, ali i da im omogući da nastave postdiplomske studije. Literatura za polaganje ispita treba da bude pažljivo birana i usmerena na buduće trendove. Iako verujemo da je savremena literatura najbolje štivo za delovanje u sadašnjosti, smatramo da ovakav fakultet treba da poštuje tradiciju i istoriju svake naučne discipline pa bi obrazovni sadržaj trebalo da se dotiče istorijskih činjenica, autora iz daleke prošlosti i njihovog doprinosa. Na ovakav način, studenti će dobiti dobru teorijsku osnovu koja će biti u službi praktičnog i savremenog znanja. Profesori studentima mogu da ponude studije slučaja pomoću kojih oni mogu da analiziraju stvarne situacije iz poslovnog sveta ili drugih oblasti i primene svoje teorijsko znanje kako bi razvili rešenja za probleme i izazove. Slično tome, studenti mogu da budu uključeni u praktične vežbe, laboratorijske radove i stvarne projekte. Sa druge strane, fakultet mora da uspostavi partnerstva sa kompanijama i organizacijama koje će da omoguće studentima da se povežu sa stvarnim poslovnim svetom, posete relevantnim institucijama, gostujuće predavače koji će govoriti o radnom prilagođavanju nakon studija, predispitne obaveze koje će zahtevati rešavanje realnih stručnih problema i stalno preispitivanje teorije i prakse. Imamo prilike da vidimo da su ove aktivnosti dostupne na raznim fakultetima, ali za razliku od njih, brendirani fakultet bi trebalo da ih uvrsti u obavezne aktivnosti studenata tokom svih godina studija. Obim i njihova funkcija bi mogli da se razlikuju od godine studija, ali ono što bi bila njihova suština jeste da studenti dobiju priliku da se upoznaju sa svetom rada već u prvoj godini studija i izaberu svoj put do kraja studiranja. Vannastavne aktivnosti i njihovo ispunjenje bi trebalo da prati profesor koji bi obavio razgovor sa studentom nakon njih. Smatramo da je ovo jako bitno jer bi student mogao da podeli svoje iskustvo sa profesorom koji bi ga dalje usmeravao, a sa druge strane, profesor bi mogao da dobije inpute iz prakse koji bi mu pomogli u unapređenju predavanja i vežbi. Čini nam se da su ove aktivnosti studenti posebno naglasili jer zahvaljujući njima, osim što stiču radno iskustvo, oni razvijaju mrežu kontakata koja im može pomoći u daljem profesionalnom razvoju.

Savremeni sadržaj i modernu literaturu treba da prate pomoćna sredstva koja bi navedeno bliže približili studentima. Stoga bi brendirani fakultet trebalo da bude *tehnički i tehnološki opremljen* i to sa onom tehnologijom koja je karakteristična za njegovu matičnu oblast. Fakulteti mogu da investiraju u nabavku najsavremenije opreme poput računara, softvera, 3D štampača, VR naočara i slično. Naime, okruženje za učenje je dinamičnije nego ikada i sa napretkom tehnologije i porastom učenja na daljinu učionice se redefinišu na više načina kako bi se uklopile u potrebe savremenih studenata. Tehnologija omogućava studentima da brzo i tačno pronađu informacije bilo kada i bilo gde. U okviru fakulteta, tehnologija može učiniti učenje zabavnijim i uzbudljivijim tako što studentima obezbediti pristup digitalnim bibliotekama, online kursovima, e-knjigama i sličnim digitalnim resursima. Integracijom savremene tehnologije u obrazovni proces, brendirani fakultet se stara da njegovi studenti što bolje budu pripremljeni za svoju profesiju. Osim toga, ovo obogaćuje budući potencijal učenja jer daje studentima osnovu za korišćenje alata za kontinuirano učenje. Još jedan od načina da se ova vrednost operacionalizuje je kroz otvaranje inovacionih centara i laboratorija. Osim što su oni obično opremljeni najsavremenijom opremom, tehnologijama i resursima koji podržavaju istraživanje i razvoj, studentima daje priliku da budu deo interdisciplinarnih timova koji će razmenjivati ideje i biti vođen od strane profesora, a sve to kroz eksperimentisanje sa novim softverima i metodama istraživanja koje su relevantne za datu oblast. Ovi centri često saraduju sa industrijom, startapima i drugim relevantnim akterima u društvu, što dodatno

otvara vrata za studente da se povežu sa stvarnim poslovnim svetom. Pozivanje gostujućih stručnjaka i predavača iz industrije ili drugih oblasti može da pomogne studentima da se upoznaju sa aktuelnim trendovima, tehnologijama i praksama. Stručnjaci mogu da drže predavanja, radionice ili se uključiti u mentorske programe. Važan aspekt modernog obrazovanja Iako je uloga profesora da se stalno usavršava i svake godine prilagođava nastavu novim trendovima, u ovom delu to posebno želimo da naglasimo jer je za ovu vrednost bitno da profesor bude u toku sa najnovijim tehnologijama i metodama u nastavi kako bi na najbolji mogući način mogao da integriše savremeni sadržaj i tehnologiju.

Osoba koja bi usmeravala i vodila studente jeste svakako profesor i njegova uloga, u obrazovnom procesu, bi bila da im pomogne u *savladavanju intelektualnih izazova*. Pre svega, nastava treba da bude prilagođena studentima i bude mesto za stalne diskusije. Svako predavanje treba da ima jasne ciljeve kako bi studenti znali šta se od njih u tom trenutku očekuje. Kroz različit nastavni sadržaj, profesor pomaže studentima da, kroz različite pristupe, bolje razumeju gradivo. Interaktivnost je jedna od važnih elemenata nastave, pa su sve aktivnosti koje podstiču aktivno učenje kod studenata dobrodošle. Putem formativne evaluacije i povratne informacije, profesor uvek može da prepozna oblasti u kojima studenti imaju poteškoća i potom nastavu prilagode njihovim potrebama. Kombinovanjem ovih pristupa profesor može da kreira dinamično i podržavajuće okruženje za učenje koje će pomoći studentima da prevaziđu svoje prepreke i duboko razumeju gradivo. Ovo je idealno mesto da istaknemo važnost prilagođavanja nastave i studentima sa invaliditetom. Kako bi se uspešno nosili sa svojim intelektualnim izazovima, profesor može da im obezbedi produženo vreme za ispite ili prilagodi način evaluacije. Sve nam ovo govori da profesor nije samo predavač, već i facilitator, moderator, savetnik i mentor. Ovu vrednost takođe možemo da operacionalizujemo i van nastave. Naime, redovne konsultacije sa profesorima mogu biti dodatne prilike gde bi student, kroz direktnu komunikaciju sa profesorima, mogao da razjasni sve nejasnoće, postavi pitanja vezana za gradivo ili samo razgovara o konkretnim izazovima. Studenti koji su uspešno savladali određeni predmet mogu da budu mentori mlađim kolegama i pomognu im sa pripremom ispita. Fakultet povremeno može da organizuje radionice koje će da se fokusiraju na razvoj akademskih veština poput akademskog pisanja, istraživanja, analitičkog razmišljanja, efikasnog učenja. Ove radionice bi mogle da pomognu studentima u razvoju tehnika koje će im olakšati akademske izazove. Organizacija grupnih projekata takođe može da omogući studentima da međusobno saraduju, razmenjuju znanje i rešavaju nedoumice zajedno. Kroz ovakav način rada, studenti mogu da nauče jedni od drugih i dopune svoje znanje.

U današnje vreme se sve više promoviše značaj *liderskih i preduzetničkih veština* jer se veliki broj pojedinaca odlučuje da započne sopstven biznis i bude lider. Osim toga, bez obzira da li su još na fakultetu ili tek ulaze u svet rada, uvek ima situacija u kojima studenti treba da se istaknu kao lideri. Liderske i preduzetničke veštine nisu samo relevantne za svet rada. Naprotiv. Dešavaju se trenuci u životu kada pojedinac zavisi od tih veština jer mora da pomogne ljudima oko sebe. Dakle, navedene veštine su nam potrebne skoro svakodnevno i zbog toga treba da imaju određeno mesto u formalnom obrazovanju. Teorijskim znanjima i praktičnim veštinama dodajemo liderske i preduzetničke veštine kao korpus znanja koje brendirani fakultet treba da ponudi studentima. Tokom studija, fakultet im može pomoći da razviju disciplinu i preuzmu odgovornost tako što će ispunjavati dogovorene rokove, pridržavati se radnih obaveza i dolaziti redovno na predavanja. Takođe, case study analize i simulacije su dobra sredstva za učenje bilo koje veštine. Uključivanjem stvarnih studija iz poslovnog sveta u nastavu, omogućavamo studentima da analiziraju kompleksne situacije i donose odluke. Sa druge strane, simulacijama studenti mogu da isprobaju svoja rešenja i strategije bez stvarnih posledica što može da razvije njihovu sposobnost analize i reakcije na probleme. Fakultet može da osnuje preduzetnički centar koji bi pružao studentima pomoć u razvoju poslovnih ideja. On bi mogao da pruža mentorstvo, savete o finansiranju i resurse za pokretanje sopstvenog startup-a. Organizovanjem takmičenja, poput takmičenja za najbolju poslovnu ideju ili inovaciju, može da podstakne studente da razviju preduzetničke veštine jer ih ovo motiviše da istraže nove ideje, razviju poslovne modele i prezentuju svoje projekte. Kao dobri budući lideri, studenti treba da nauče da aktivno slušaju, gledaju širu sliku, razmišljaju o potencijalnim problemima koji bi mogli da se pojave u različitim situacijama i razviju rešenja za borbu protiv njih, inspirišu ostale, nađu svoju strast i imaju pozitivan stav prema celoživotnom učenju. Ova znanja i veštine mogu da dobiju kroz različite oblike usavršavanja koje im fakultet može ponuditi.

Kvalitet studija treba da bude konstantan na svim nivoima, počev od osnovnih do doktorskih akademskih studija. Definisane standarde kvaliteta je nešto što danas svaki fakultet treba da ima i da uključuje sve aspekte svojih studijskih programa, uključujući nastavu, istraživanje, infrastrukturu i podršku studentima. Takođe, *postdiplomske studije* treba da budu koncipirane tako da studentima pružaju dodatna stručna znanja koja im mogu povećati šanse u traženju posla ili razvoju karijere. Kursevi koji se, između ostalog, fokusiraju i na poslovne veštine kao što su menadžment, preduzetništvo, marketing i finansije sigurno studentima daju veću prednost u poslovnom okruženju. Za razliku od osnovnih, postdiplomske studije više vidimo kao fleksibilne zbog mogućnosti radno zaposlenih studenata. Iako ispiti treba da zadrže svoju tradicionalnu formu, predispitne vežbe treba da budu tako koncipirane da svaki student koji je zaposlen, dobije priliku da znanje na studijama poveže sa trenutnim zaposlenjem, ukoliko je ono u struci. Ukoliko student i dalje traga za zaposlenjem ili želi promenu, kroz individualno savetovanje, fakultet može da mu pomogne da identifikuje svoje profesionalne ciljeve, razvije plan karijere i donese pravovremene odluke o svojoj budućnosti. Prisustvo na konferencijama, seminarima ili okruglim stolovima koje fakultet organizuje, daje šansu postdiplomcima da upoznaju stručnjake iz industrije, potencijalne poslodavce i kolege od kojih mogu mnogo toga da nauče i primene na svom poslu. Osim toga, i alumni mreže mogu da budu izvor mentorstva, saveta i prilika za zapošljavanje studenata. Dakle, studenti treba da iskoriste postdiplomske studije za svoj profesionalni razvoj i odabir karijernog puta.

Umrežavanje je dugotrajan proces koji iziskuje od studenata mnogo vremena i strpljenja. To je proces kroz koji upoznajemo razne osobe koje mogu da budu važne za izgradnju naše karijere ili pokretanje posla. Brendirani fakultet, pomoću vannastavnih aktivnosti će pomoći studentima da šire krug poslovnih kontakata i izaberu one koje ih najviše privlače. Osnjivanjem studentskih klubova i organizacija koje okupljaju studente sa sličnim interesovanjima će im omogućiti da se druže, saraduju i razviju mrežu kontakata izvan amfiteatra. Kako bi diplomci ostali u kontaktu sa fakultetom i svojim kolegama, fakultet mora da stvori i neguje alumni mrežu u kojoj će se deliti iskustva, resursi i profesionalne prilike. Takođe, posete različitim seminarima i konferencijama koje se bave temama iz industrije i bliskih oblasti fakultetu, će omogućiti studentima da se upoznaju sa istomišljenicima iz drugih institucija i razmene ideje. Na poslovnim okupljanjima studenti će moći da tragaju za novim prilikama, vežbaju *networking*, svoj stav i govor tela i održavaju kontakte sa poslodavcima koje već poznaju. Studenti koji žele da se umreže sa studentima izvan granica naše zemlje treba dati šansu da učestvuju u studentskim razmenama, međunarodnim programima i projektima. Karijerno vođenje i savetovanje i u ovom slučaju može da pomogne studentima da dobiju savete, resurse i potencijalne događaje vezane za karijeru na kojima bi se povezali sa poslodavcima i industrijom.

Praksa je pokazala da su danas mnogo veće šanse da se pronađe posao sa radnim iskustvom nego stečenom diplomom. Stoga bi sve navedene aktivnosti i prilike koje fakultet realizuje dali mogućnost studentima da steknu *profesionalno iskustvo* i budu spremni za tržište rada odmah po završetku studija. Stažiranje predstavlja važan deo procesa sticanja radnog iskustva tokom studija jer studenti mogu direktno da primene stečeno teorijsko znanje u stvarnim radnim situacijama. Na taj način mogu i da se upoznaju sa svojom industrijom, tržištem i aktuelnim trendovima što im daje uvid u stvarne poslovne izazove i prilike. Studenti koji su imali relevantno stažiranje često su privlačniji poslodavcima. U nekim slučajevima, stažiranje može da dovede do ponude za stalno zaposlenje od strane kompanije u kojoj su studenti obavljali stažiranje. Zato fakultet uvek treba da stvara prilike u kojima će njegovi studenti moći da stažiraju. Slično tome su i studijske prakse u kojima studenti provode određeni period vremena u relevantnim institucijama. Međutim, da bi fakultet imao mogućnosti za ovakvu vrstu vannastavnih aktivnosti, on mora da uspostavi jaka partnerstva sa kompanijama, profesionalnim udruženjima i organizacijama koje će dati pristup studentima da osete radnu atmosferu. Rad studenata u okviru fakulteta koji podrazumeva da obavljaju određene poslove i zadatke može da ima niz koristi i benefita za studente. Ovaj oblik angažmana (npr. demonstriranje na predmetima) ima za cilj da studentima da priliku da razviju veštine javnog nastupa, steknu iskustvo u podučavanju, unaprede svoje leaderske veštine i ispolje kreativnost u nastavi, utiču na svoje samopouzdanje i aktivno doprinesu zajednici unutar fakulteta. Već smo napomenuli da fakultet može da organizuje posete kompanijama, institucijama, laboratorijama i drugim relevantnim mestima koje mogu studentima da pruže uvid u stvarne poslovne procese. Kako bi studenti bili uključeni u projekte fakulteta i na taj način dobili konkretno iskustvo, fakultet može da

osmisli specifične projekte i zadatke koji su povezani sa oblastima studija i aktuelnim temama ili uključi studente u već postojeće projekte. Studenti mogu da postanu članovi timova koji rade na ovim projektima, imaju značajnu odgovornost u njihovoj realizaciji i direktno su uključeni u sve faze projektnog ciklusa. Kroz učešće u projektima, studenti ne dobijaju samo radno iskustvo, već i unapređene veštine komunikacije, prezentacije, upravljanja vremenom i resursima, potom razvoj kreativnosti i učenje iz iskustva.

Međutim, studentima nije važno samo da ovladaju relevantnim znanjima i veštinama i steknu profesionalno iskustvo. Brendirani fakultet sve navedeno treba da objedini *profesionalnim kvalifikacijama koje su priznate širom sveta*. Posedovanjem ovih kvalifikacija, sigurni smo da će se studenti osećati sigurno i samopouzđano jer poseduju kompetencije koje su priznate širom sveta. Na taj način studenti ne moraju da započnu karijeru u svojoj zemlji, već mogu da istraže mogućnosti i opcije koje nude druge zemlje. Dakle, brendirani fakultet treba da omogući i mobilnost studenata tako što će ih osposobiti znanjima, veštinama i kompetencijama koje su svuda vredne. Međunarodne sertifikacije i kursevi treba da budu dostupni studentima, a njih fakultet može da obezbedi tako što će uspostaviti saradnju sa priznatim međunarodnim organizacijama i udruženjima koje nude takvu vrstu sertifikata i diploma za određene profesionalne oblasti. Kroz partnerstva studenti mogu da budu u mogućnosti da posete fakultete u inostranstvu i pohađaju predavanja stručnjaka iz različitih oblasti sveta, što bi doprinelo njihovom internacionalnom obrazovanju i iskustvu. Za studente koji više favorizuju učenje na svom fakultetu, fakultet može da im obezbedi pristup međunarodnim *online* kursevima i *e-learning* platformama koje nude kurseve iz različitih međunarodnih naučnih oblasti. Fakultet takođe može da organizuje međunarodne projekte, istraživanja ili takmičenja u saradnji sa partnerima iz inostranstva. Tema projekta bi trebalo da bude od globalnog značaja i da pruža mogućnost studentima da rade u timovima sa kolegama iz različitih zemalja. Centar za karijerno savetovanje može da pruži relevantne informacije na temu međunarodne karijere i tržišta rada kako bi studenti bolje razumeli zahteve i svoje mogućnosti na globalnom tržištu. Ukoliko je to moguće, fakultet može da uspostavi saradnju sa inostranim univerzitetima u cilju dobijanja dvojnih diploma. Na ovaj način će studenti moći da steknu diplomu i priznanje od više institucija, što dodatno jača njihovu reputaciju na međunarodnom tržištu.

Kako bi imali priliku da vide način podučavanja na drugim inostranim univerzitetima i steknu druge kvalifikacije, studenti mogu da *putuju kroz razmenu studenata*. Često ovakve razmene studenti posmatraju kao iskustvo za čitav život jer se mogu stvoriti međunarodna prijateljstva, upoznati drugačiji sistem obrazovanja i osetiti čari studentskog života u drugoj zemlji. Zahvaljujući drugačijem sistemu nastave, organizacije i pristupa učenju, studenti mogu dodatno da obogate svoje znanje tako što će naučiti da sagledavaju probleme iz drugačijeg ugla. S obzirom na to da je ova vrednost komplementarna sa prethodnom, načini da se ona ispolji na fakultetu su veoma slični - uspostavljanje saradnje fakulteta sa drugim uticajnim univerzitetima, međunarodne razmene studenata (i profesora), učestvovanje na međunarodnim projektima, učestvovanje na međunarodnim oblicima stručnog usavršavanja i slično.

Osim navedenog, obrazovna usluga koju brendirani fakultet nudi treba da utiče na *njihov sistem vrednosti*, u meri u kojoj je neophodno za buduću profesiju. Pre svega, zaposleni na fakultetu treba da služe kao uzor studentima u demonstriranju vrednosti fakulteta. Njihove svakodnevne interakcije sa studentima mogu da reflektuju te vrednosti i podstiču studenta da ih usvoje. To se posebno treba osetiti na predavanjima i vežbama. Fakultet takođe može da podrži inkluzivnu nastavu koja promovise raznolikost, poštovanje, empatiju i toleranciju. Integracija različitih perspektiva i kulturnih konteksta u nastavne planove može da pomogne studentima da razviju razumevanje prema drugima. Uključivanje etičkih dilema u nastavni proces će omogućiti studentima da razviju kritičko razmišljanje i sposobnost da donose moralno odgovorne odluke. Diskusije o stvarnim situacijama iz poslovnog sveta ili društva može da podstakne refleksiju i razvoj etičke osvešćenosti studenata. U istraživačkom radu, fakultet treba da podstiče studente koji se bave istraživanjem da se oslanjaju na etičke standarde. Kroz mentorstvo profesora, studenti se uče kako da sprovedu istraživanja poštujući njegova etička pravila. Sa druge strane, mentorstvo od strane profesora i starijih kolega može pomoći studentima da razvijaju lične i profesionalne vrednosti. Razgovori o karijeri, ciljevima i izazovima mogu podržati njihov razvoj i samopouzdanje. Fakultet može da organizuje i različite volonterske aktivnosti ili društveno-odgovorne

projekte u kojima će studenti aktivno da učestvuju. Takav način učenja će studentima omogućiti da steknu iskustvo u pružanju pomoći zajednici i shvate važnost doprinosa društvu.

Imajući to u vidu, možemo da zaključimo da fakultet treba *pozitivno da utiče na ponašanje studenata* tako što će im davati razloge da budu najbolji u svemu što rade. Kreiranjem okruženja koje je odlično za učenje, promovisanjem društveno-odgovornih aktivnosti i vrednosti fakulteta, verujemo da fakultet može pozitivno da utiče na ponašnje studenata. Kao što smo već napomenuli, zaposleni na fakultetu prvi treba da demonstriraju pozitivne vrednosti i obrasce ponašanja kroz svoj profesionalizam, odgovornost i poštovanje studenata. Fakultet potom može da sprovede kampanje koje promovišu vrednosti i etičke principe među studentima. Ovo može da uključuje seminare, predavanja, plakate i druge komunikacione kanale koje će da podsete studente na važnost integriteta, saradnje, poštovanja i odgovornosti. Pružanje podrške studentima kroz savetovanje i resurse za razvoj veština od strane fakulteta im može pomoći da se osećaju podržano i razviju svoje samopouzdanje. Konkretno, fakultet može da pruži obučavanje studenata iz oblasti samoregulacije, upravljanja stresom i rešavanja konflikata kako bi uspešno upravljali svojim emocijama i međuljudskim odnosima. Ili, studenti mogu da budu deo radionica, seminara i treninga koji će da podrže njihov lični razvoj uključujući veštine komunikacije, liderstva, timskog rada i donošenja odluka. Na svakodnevnom nivou, fakultet treba da podstiče studente da se uključe u različite društvene aktivnosti i volonterski rad zajednice kako bi razvili odgovornost prema društvu i okolini. Pozitivne priče o bivšim studentima koji su postigli uspeh zahvaljujući svojim vrednostima, profesionalizmu i veštinama, mogu da inspirišu trenutne studente da se ugledaju na njih i razviju slične obrasce ponašanja. Dakle, kada studenti osete da fakultet svojim primerom pokazuje da sve radi u njihovom interesu i ima najbolju sliku u javnosti, pretpostavljamo da će oni u takvom okruženju želeti da budu najbolji reprezent svog fakulteta.

Iako fokus treba da bude na primenljivim znanjima, studentima je potrebno i vreme u kojem bi iskazili svoju *kreativnost i autonomiju*. Profesori treba da omoguće studentima da se sami usmeravaju i postanu menadžeri sopstvenih potreba učenja. Kad god je moguće, profesor može da uvede kreativan proces gde bi studenti mogli da postavljaju pitanja, stvaraju sopstvene ideje, kritički istražuju i samostalno procenjuju svoje i tuđe radove. Važno je da studenti imaju vremena i da saraduju sa ostalim kolegama i podele svoje nalaze jer na taj način profesor stavlja akcenat na glas studenata i omogućava im da podele svoje kreativno razmišljanje. Fakultet može da organizuje interdisciplinarne kurseve koji će spojiti različite oblasti studija. Na ovaj način podstičemo studente da razmišljaju van okvira svoje specifične discipline i povezuju različite ideje. Razbijanje pretpostavki, *brainstorming*, igranje uloga, mape uma, vežbe divergentno razmišljanja i ostali alati mogu biti idealni za učionicu i razvoj kreativnog mišljenja kod studenata. Takođe, organizovanjem kreativnih radionica poput slikanja, pisanja, dizajniranja ili muzičkog stvaralaštva, fakultet može da podstakne kreativnost kod svojih studenata. Osim što ove aktivnosti smanjuju napetost studenata od napornih predavanja, one čine učenje zabavnim, daju slobodu studentima da ispitaju okruženje oko sebe, podstiču veštine rešavanja problema i unapređuju veštine komunikacije.

Ukoliko bi sve navedeno fakultet pružio studentima (saradnja sa poslodavcima, dobijanje radnog iskustva pre završetka studija, razvoj veština za traženje posla, karijerno savetovanje, posete kompanijama, stručno osposobljavanje studenata kroz praksu, sticanje mreže kontakata kroz različite događaje, dobijanje prilike za studiranje u inostranstvu i sl.) očigledno je da bi studenti bili u potpunosti spremni za tržište rada. Samim tim pretpostavljamo da bi prirodan korak nakon studiranja bilo *zaposlenje*. Osim imena fakulteta sa koga dolaze, studenti bi posedovali relevantne kompetencije za tržište rada, radno iskustvo i samopouzdanje. Sigurni smo da bi i druge vrednosti koje fakultet promovise doprineli da se mladi student razvije u profesionalca koji poseduje znanje, veštine, ima određen sistem vrednosti, poštuje sebe i ostale i spreman je da kontinuirano uči.

Iako *plata* zavisi od profesije, odgovori studenata nam sugerišu da je finansijska stabilnost manje značajna od zadovoljstva poslom i mogućnostima koje im on pruža. Za ovu vrednost možemo reći da fakultet ne može direktno da utiče na nju. Ono što može da ponudi studentima su prilike, znanje i informisanost kako bi našli što prosperitetnije poslove. Zato sve konkretne aktivnosti koje fakultet u ovom slučaju može da preduzme treba uzeti sa dozom rezerve. Za studente koji se još nisu zaposlili, fakultet može da pruži informacije o potencijalnim izvorima finansijske podrške kao što su stipendije,

grantovi, studentski krediti ili druge opcije koje će da olakšaju finansijski teret studenta nakon studija. Fakultet može da pruži usluge karijernog savetovanja kada je u pitanju profesionalni razvoj studenata, kako bi im pomogli da pronađu dobro plaćene poslove i kreiraju dugoročni plan karijere. Povezivanje fakulteta sa poslodavcima se i u ovom slučaju izdvaja kao odličan način da se studentima olakša proces zapošljavanja. Sa druge strane, fakultet može da podstiče preduzetništvo, kreiranjem programa podrške preduzetnicima koji imaju poslovne ideje ili pokreću svoj startup. Takođe, pružanje prilike za radno iskustvo tokom studija studentima može da pomogne da steknu veštine i kontakte koji će im olakšati pronalazak dobro plaćenih poslova nakon studija jer poseduju CV sa relevantnim referencama, pre nego što formalno izađu na tržište rada.

Kao što smo već pomenuli, od brendiranog fakulteta očekujemo da kreira obrazovni proces veoma detaljno, a sve u cilju unapređenja *kritičkog mišljenja studenata*. Čini nam se da je u praksi primaran fokus studenata na tome šta se od njih očekuje i kako će se to ocenjivati. U tom kontekstu, fakulteti stvaraju studente koji su sposobni da završavaju obaveze i polažu testove, a ne one koji razmišljaju kritički i kreativno. Profesor mora da razmatra u kojoj meri njegovo ispitivanje podstiče studente da razmišljaju na sopstven način i modeluje jezik koji želi da studenti uče i o njemu razmišljaju. Okruženje u učionici treba da obiluje strategijama profesora koje razvijaju veštine kritičkog razmišljanja studenata. Recimo, često imamo priliku da vidimo da profesor samo daje povratnu informaciju na svaki odgovor studenata. Kako bi se podstaklo kritičko mišljenje, profesor može da motiviše studente da učestvuju u razgovoru jedni sa drugima i daju povratnu informaciju svojim kolegama. Postavljanjem metakognitivnih pitanja, profesor će omogućiti studentima da bolje razumeju proces učenja, ali i sopstvenu refleksiju. Najdublji sloj kritičkog mišljenja, čini nam se da dolazi kada napravimo korak unazad i razmotrimo „širu sliku“. Ovaj nivo razmišljanja nije fokusiran na sadržaj, već na implikacije u stvarnom životu. Organizovanje debata i diskusija oko kontroverznih tema podstiče studente da izraze svoje mišljenje, argumentuju svoje stavove i razmotre suprotna mišljenja. Profesori mogu da daju studentima priliku da istražuju određene teme samostalno i izrađuju sopstvene analize i zaključke na osnovu prikupljenih informacija. Kritičko mišljenje studenti mogu da vežbaju kroz kritičku analizu različitih izvora, tako što će procenjivati izvore informacija, prepoznavati potencijalnu pristrasnost autora i proveravati tačnost informacija. Studenti će istinski razmišljati kritički onda kada sebi postave pitanja zašto je nešto važno, kako se odslušano predavanje može primeniti na druge situacije, koja paradigma je za njih relevantnija i zbog čega. Ovaj korak ima moć da transformiše znanje u mudrost, te se očekuje da se profesori brendiranog fakulteta posebno posvete ovom procesu.

S obzirom na to da studenti veliki deo svog dana provode na fakultetu, normalno je da očekuju da im brendirani fakulteti pruži priliku da *upoznaju ljude sličnog interesovanja*. Fakultet treba da bude i mesto za druženje kolega i deljenje istih interesovanja i hobija. U tome im dosta mogu pomoći profesori koji će određen deo predavanja posvetiti izgradnji odnosa među studentima i deljenju interesovanja sa grupom. Ovo će pomoći studentima ne samo da se povežu sa kolegama, već i sa profesorom jer deljenjem ličnih interesovanja se postaje bliskiji. Nekoliko puta smo napomenuli značaj studentskih klubova i organizacija, a za ovu vrednost su od posebnog značaja jer se oni vezuju za određene discipline, hobije, karijerne ciljeve, odnosno sve ono što može da bude sfera interesovanja jedne ciljane grupe. Odlična prilika za upoznavanje studenata i razmenu iskustava jesu događaji, seminari i radionice koji fakultet može da organizuje oko određenih tema. Navedeni događaji će privući studente koji su zainteresovani za iste oblasti, pa otuda i mogućnost da se razviju neka poznanstva. Vrlo slično tome su i društveni događaji kao što su piknici, kulturni događaji, sportski turniri ili žurke gde će studenti imati priliku da se opušteno druže i upoznaju. Fakultet posebnu pažnju treba da posveti održavanju društvenih mreža jer su one često prostor gde studenti diskutuju, dele informacije o fakultetu i povezuju se sa drugima koji imaju ista interesovanja. Takođe, svaka prilika gde su studenti deo timskih zadataka je korak više ka upoznavanju ostalih kolega.

Ovaj vid međusobnog upoznavanja može pomoći studentima da *osećaju da pripadaju akademskoj grupi i fakultetu*. Profesori na najjednostavnije, ali efikasne načine mogu pomoći studentima da se tako osećaju: ljubaznošću, podsticanjem interakcije između studenata, ohrabriranjem, empatijom, oslovljavanjem studenata imenom, redovnom komunikacijom, podrškom i slično. Studentima posebno

znači kada profesori pokažu svoju pravu ličnost. Imajući to u vidu, profesor bi mogao da podeli aspekte svoje ličnosti na način koji mu je prijatan i profesionalno prikladan. To može da varira od deljenja informacija o ličnim interesovanjima, preko iskaživanja entuzijazma za naučnu disciplinu koju predaje, do deljenja sopstvenog iskustva o samom fakultetu. Deljenje informacija osim onih koje su relevantne za predavanje može profesore da učini pristupačnijim i stvori jake veze sa studentima. Povezivanje starijih studenata sa mlađima kroz mentorstvo može da doprinese, kako prenosu znanja, iskustava i veština, tako i osećaju da su studenti deo fakultetske porodice. Dalje, promovisanje tradicije, simbola i običaja na fakultetu može da izazove osećaj pripadnosti kod studenata. Održavanje svečanih događaja, proslava i godišnjica fakulteta može se pretvoriti u posebne trenutke kada studenti shvataju koliko su deo nečeg većeg. U određenom obimu, fakultet može da uključi studente u proces donošenja odluka ili promena na fakultetu. Sam osećaj da imaju glas i uticaj na svoje fakultetsko okruženje može da podstakne studente da razviju pripadnost prema njemu. Kreiranje inkluzivnog okruženja gde se svaki student oseća dobrodošlim i poštovanim može da bude način ispoljavanja ove vrednosti jer raznolikost među studentima može da bude snaga koja ih spaja. Dodeljivanje nagrada za izuzetne akademske rezultate, doprinos zajednici ili kreativnost može studentima da pokaže da su cenjeni i podržani od strane fakulteta. Konačno, povezivanje trenutnih studenata sa bivšim putem alumni mreže omogućava kontinuiranu vezu sa fakultetom i osećaj da pripadaju široj zajednici. Kroz sve ove strategije, fakultet može postići da studenti ne samo da se osećaju pripadnošću, već da budu ponosni ambasadori institucije i motivisani da doprinesu njenom uspehu.

Brendirani fakultet treba da promoviše demokratsku kulturu pa u tom svetlu od studenta treba da razvija *demokratskog i odgovornog građanina* koji će moći kompetentno da odgovora na zahteve i izazove savremenog društva. Imajući to u vidu, fakultet treba da promoviše uverenja o demokratiji i mogućnosti da svi podjednako učestvujemo u demokratskim procedurama koje funkcionišu u društvu. U tom smislu fakultet treba da podstiče i promoviše rad studentskog parlamenta i da uključuje predstavnike studenata u odlučivanje oko svih stavki koje se tiču studenata. Na predavanjima treba da se ističe važnost angažovanja građana u donošenju odluka, mirno rešavanje konflikata i sporova, osećaj društvene odgovornosti i nepristrasno postupanje. Mogu se u sadržaj uključiti i teme društvene odgovornosti i etike kako bi studenti razumeli važnost svoje uloge u društvu i kako njihove akcije mogu da utiču na zajednicu. Jednom rečju, student treba da oseti građanski duh, odnosno stav prema zajednici ili društvenoj grupi. Svaki student trebalo bi da gaji osećaj pripadnosti prema zajednici u kojoj živi, ima svest o sopstvenom uticaju na ljude, osećaj solidarnosti i saradljivosti, usmerava pažnju na poslove u zajednici, ima spremnost da aktivno doprinosi životu zajednice i oseća građansku dužnost i ima odgovornost prema drugim ljudima u zajednici. Najbolji način da se to ostvari je kroz učešće u volonterskim aktivnostima koje se tiču društvenih problema i podstiču razvoj empatije, solidarnosti i razumevanja među učesnicima. Dodatno fakultet može da uspostavi saradnju sa lokalnim i nevladinim organizacijama i javnim institucijama kako bi studentima omogućio praktično iskustvo na projektima koji doprinose društvenom dobru. Promocija etičkih vrednosti je uvek dobar način da fakultet pokaže da ističe važnost etičkog ponašanja i integriteta u svim aspektima studiranja. To može da uključuje diskusije o plagijarizmu, poštovanju intelektualne svojine i profesionalnom ponašanju.

Razvoj *stava o poštovanju različitosti i jednakosti* je takođe nešto što oblikuje sistem vrednosti studenata. Jednakost i različitost iliti multikulturalnost je koncept prihvatanja i promovisanja ljudskih razlika. Osnovni cilj u promovisanju jednakosti je podizanje svesti o tome da se svi pojedinci tretiraju jednako i pravedno bez obzira na njihovu starost, pol, invaliditet, seksualnu orijentaciju, rasu ili religiju. Brendirani fakultet treba da stvori inkluzivno okruženje, odnosno bezbedno mesto za studente bez predrasuda, gde svi oni mogu da se razvijaju i napreduju. Ovakvim stavom obrazovni proces treba da nauči studente da poštuju i pozitivno posmatraju, cene i neguju kulturnu različitost, druga uverenja i poglede na svet. Studenti treba da imaju uverenje da svi ljudi imaju pravo da budu drugačiji i biraju sopstvena gledišta, stanovišta i mišljenja i da to poštuju. Predavanja i vežbe mogu da upoznaju studente sa drugim kulturama, nacijama, pripadnostima, uverenjima, vrednostima i praksama, a studenti treba da budu spremni da se uzdrže od osuđivanja i sumnje. Materijali koji se koriste u nastavi takođe ne treba da diskriminišu nikoga i budu svima dostupni. Dakle, fakultet treba da se potruži da obrazovna usluga koju nudi razvija određenu dozu tolerancije kod studenata. Fakultet treba da veruje da svi studenti mogu lepo

da napreduju i iskoriste svoje potencijale. Deo etosa fakulteta takođe treba da bude da se poboljša kvalitet obrazovnog procesa za najugroženiju grupu studenata. Na taj način se podižu standardi na čitavom fakultetu uz aktivnu promociju inkluzije i poštovanja. Od profesora se očekuje da osporava diskutabilne stavove kod studenata, postave jasna pravila kako studenti treba da se ophode jedni prema drugima, ispituje studente na pravedan način, koristi materijale u nastavi koji imaju multikulturalne teme i koristi različite metode učenja i procene studenata. Međutim, poštovanje jednakosti i različitosti ne sme da zaobiđe osoblje fakulteta. Ono mora da se oseti u hodnicima fakulteta i svakodnevnom radu studenata i osoblja. Fakultetska politika i procedure moraju da budu osmišljene tako da ne budu diskriminatorne i poštuju sve zaposlene u svakom aspektu njihovog rada. Navedene procedure treba da prate čitavu karijeru zaposlenog - od zapošljavanja i unapređenja, do ličnog razvoja. Takođe, moraju da postoje i pravilnici kojim se najstrožije sankcioniše diskriminatorno ponašanje kako studenata, tako i profesora.

S obzirom na to da percipiran kvalitet ima skoro identičan uticaj na uspeh fakulteta kao i stvarni kvalitet institucije, brendirani fakultet brižljivo mora da radi na svojoj *reputaciji* kako bi privukao vrhunske profesore, studente i donatore. Iako možda fakultet trenutno ima dobru reputaciju, važno je da stalno osluškujе potrebe studenata i čini ih zadovoljnim. Pre svega, visok nivo kvaliteta nastavnog programa koji odgovaraju potrebama tržišta rada, stručni i angažovani profesori, kao i uspešni alumni mogu da doprinesu poboljšanju reputacije fakulteta. Aktivno učešće fakulteta u istraživanju i publikovanje radova u relevantnim stručnim časopisima povećava ugled fakulteta kao akademske institucije koja doprinosi naučnoj zajednici. Komunikacija je važna komponenta uspešnog upravljanja reputacijom. Bez obzira da li se radi o aktuelnim ili budućim studentima i njihovim roditeljima, osoblje treba da pruži odličnu uslugu i komunikaciju svakoj osobi koja kontaktira fakultet. Osim toga, fakultet vrlo lako može biti korak ispred svojih problema koji mogu da utiču na njegovu reputaciju ukoliko stalno traži povratnu informaciju od svojih studenata i zaposlenih. Da bi bio siguran koje informacije su mu neophodne, fakultet mora da razume šta najviše doprinosi njegovoj reputaciji: da li je to dostupnost studijskog programa, sadržaj na predavanjima, pogodnosti koje nudi kroz vannastavne aktivnosti, zaposleni ili nešto skroz drugo. Zato redovno prikupljanje odgovora o njegovim različitim aspektima može pomoći fakultetu da izgradi sliku o tome na šta treba da obrati pažnju. Na kraju, fakultet treba da postupi u skladu sa dobijenim *feedback*-om, jer na taj način može da poboljša i ispunji očekivanja studenata, ali i osoblja. Fakultet treba da bude društveno odgovoran ideo svih akcija koje doprinose zajednici i rešavanju društvenih problema. Razvijanje i održavanje alumni mreže omogućava fakultetu da ostane u kontaktu sa svojim diplomcima i promoviše njihove uspehe. Ovaj vid promocije uspešnih diplomaca nesumnjivo doprinosi reputaciji fakulteta. Ne treba ni da zaboravimo infrastrukturu kao što su savremene laboratorije, učionice, biblioteke i ostali obrazovni resursi koji studentima stvaraju inspirativno i produktivno učenje, što može pozitivno da utiče na njihov doživljaj fakulteta.

Celokupni doživljaj studenata na fakultetu treba da rezultira *osećajem ponosa*. Čini nam se da sve predložene aktivnosti, bez obzira o kojoj pojedinačnoj vrednosti se radi, dovode do osećaja ponosa kod studenata. Preciznije, što su više vrednosti fakulteta usaglašene sa vrednostima studenta, to će osećaj identifikacije i ponosa biti veći kod studenta. Zato smatramo da fakultet treba da bude posvećen stalnom unapređenju svih aspekata svog rada kao što su kvalitet obrazovanja, aktivno učešće studenata van zidina fakulteta, kreiranje društvenih događaja koji jačaju zajedništvo među studentima; umrežavanje; transparentnost fakulteta; podrška karijeri; promocija ugleda i postignuća fakulteta, kako bi studenti sa zadovoljstvom nosili naziv pripadnika te fakultetske zajednice.

Tabela 22. Pregled vrednosti na kojima može da se zasniva brend fakulteta i predlog njihove operacionalizacije

Pojedinačne vrednosti na kojima brend fakulteta može da se zasniva	Predlog operacionalizacije pojedinačne vrednosti
Primena naučenog u radnom okruženju	studijski programi sa relevantnim teorijskim i praktičnim znanjem; savremena literatura uz poštovanje tradicije naučne discipline; posete studenata relevantnim institucijama; organizovanje studija slučaja u okviru nastave; uključivanje studenata u projekte; ostvarivanje saradnje sa industrijskim partnerima
Savremeni sadržaj i nova tehnologija	nabavka najsavremenije opreme; obezbeđivanje digitalnih resursa i platformi; stvaranje inovacionih centara i laboratorija; hackatoni i takmičenja; gostujući stručnjaci i predavači; stalno usavršavanje profesora
Pomoć u savladavanju intelektualnih izazova	profesor kao facilitator, mentor, savetnik moderator; prilagođavanje nastave studentima sa invaliditetom; konsultacije sa profesorima; mentorstvo i savetovanje sa starijim kolegama; radionice za akademske veštine; grupni rad
Liderske i preduzetničke veštine	lidrske i preduzetničke veštine inkorporirane u kurikulum; case study analize i simulacije; stvaranje preduzetničkog centra; takmičenja; radionice za razvoj lidrskih i preduzetničkih veština
Uticaj postdiplomskih studija na dalji razvoj karijere	definisanje standarda kvaliteta za sve nivoe studija; pružanje dodatnog stručnog znanja na postdiplomskim studijama; inkorporiranje poslovnih veština u nastavu; fleksibilnost nastave; povezivanje gradiva sa elementima struke studenta; karijerno usmeravanje; kreiranje prilika za umrežavanje; alumni mreža
Razvoj mreže kontakata	osnivanje studentskih klubova i organizacija; alumni mreže; poseta stručnim konferencijama i seminarima; razmena studenata; karijerno vođenje i savetovanje
Radno iskustvo pre završetka studija	stažiranje; studentska praksa; saradnja sa industrijom; uključivanje studenata u nastavu; stručne posete; učestvovanje studenata u projektima fakulteta
Svetski priznate profesionalne kvalifikacije	međunarodna sertifikacija i kursevi; uspostavljanje saradnje između fakulteta i priznatih međunarodnih organizacija; akademske razmene; studentske prakse u inostranstvu; pristup <i>online</i> kursovima i <i>e-learning</i> platformama; obezbeđivanje dvojnih diploma
Razmena studenata	uspostavljanje saradnje fakulteta sa drugim uticajnim univerzitetima, međunarodne razmene studenata (i profesora), učestvovanje studenata na međunarodnim projektima, učestvovanje studenata na međunarodnim oblicima stručnog usavršavanja
Razvoj sistema vrednosti kod studenata	modeliranje vrednosti kroz zaposlene na fakultetu; inkluzivna nastava; integracija etičkih dilema u nastavu; etika u istraživanju; mentorstvo od strane profesora i starijih kolega; volontarijat i društvena odgovornost fakulteta
Pozitivan uticaj na ponašanje studenata	kreiranje okruženja međusobnog poštovanja; modeliranje pozitivnog ponašanja kroz zaposlene na fakultetu; sprovođenje kampanji o vrednostima i etičkim principima; institucionalna podrška studentima; usavršavanje studenata iz oblasti samoregulacije; podstivanje ličnog razvoja studenata; aktivno uključivanje studenata u društvo; primeri iz prakse

Podsticanje kreativnosti i autonomije kod studenata	studenti kao menadžeri sopstvenih potreba učenja; uključivanje kreativnosti u nastavu; interdisciplinarni pristup; timski rad; interaktivne metode učenja; kreativne radionice;
Zaposlenje studenata nakon završetka studija	saradnja sa poslodavcima, dobijanje radnog iskustva pre završetka studija, razvoj veština za traženje posla, karijerno savetovanje, posete kompanijama, stručno osposobljavanje studenata kroz praksu, sticanje mreže kontakata kroz različite događaje, dobijanje prilike za studiranje u inostranstvu
Finansijska stabilnost studenata nakon završetka studija	informisanje o finansijskim mogućnostima; karijerno savetovanje; povezivanje studenata sa poslodavcima; podsticanje preduzetništva; sticanje radnog iskustva studenata pre završetka studija
Razvoj kritičkog mišljenja kod studenata	postavljanje izazova u nastavi; metakognitivna pitanja u nastavi; organizovanje rasprava i debata; istraživački projekti; kritička analiza izvora
Upoznavanje ljudi sličnih interesovanja	izgradnja odnosa studenata kroz nastavu, studentski klubovi i organizacije, događaji i radionice, društveni događaji, studentske grupe na društvene mreže, timski zadaci
Osećaj pripadnosti fakultetu i akademskoj zajednici	odnos poštovanja i uvažavanja između studenata i profesora; povezivanje starijih studenata sa mlađim; promovisanje tradicije fakulteta; učešće studenata u odlukama fakulteta; podsticanje raznolikosti; nagrađivanje studenata; alumni mreže
Stvaranje od studenta društveno-odgovornog građanina	promocija uverenja o demokratiji, isticanje građanskih vrednosti u nastavi; promovisanje građanskog duha; rad studentskog parlamenta; volontiranje i angažovanje; saradnja fakulteta sa lokalnom zajednicom; promocija etičkih vrednosti
Poštovanje različitosti i jednakosti svih članova fakulteta	podizanje svesti studenata o poštovanju različitosti i jednakosti; negovanje kulturne različitosti i različitog mišljenja u nastavi; poboljšanje kvaliteta obrazovnog procesa za najugroženiju grupu studenata; pravednost u ocenjivanju; kreiranje fakultetske politike koja je u skladu sa vrednostima poštovanja različitosti i jednakosti; kreiranje pravilnika za sankcionisanje diskriminatornog ponašanja
Dobra reputacija fakulteta	kvalitet obrazovne usluge koju fakulteta nudi; zastupljenost fakulteta u istraživačkom radu; kontinuirana analiza potreba studenata; prijatna i transparentna komunikacija sa javnošću; ispitivanje mišljenja studenata i zaposlenih o zadovoljstvu rada fakulteta; ispunjenje obećanja; društvena odgovornost; alumni mreža; međunarodne saradnje sa drugim univerzitetima; kvalitetna infrastruktura fakulteta
Razvoj osećaja ponosa kod studenata	kvalitet obrazovanja, aktivno učešće studenata van zidina fakulteta, kreiranje društvenih događaja koji jačaju zajedništvo među studentima; umrežavanje; transparentnost fakulteta; podrška karijeri; promocija ugleda i postignuća fakulteta

Da bi fakultet mogao da promoviše svoje vrednosti na svakom koraku, one se pre svega moraju dobro definisati i operacionalizovati u osnovi fakulteta i njegovim ključnim dokumentima i postulatima. Svaki fakultet ima verbalni identitet iliti formiranu *misiju, viziju i ciljeve* svoje institucije. Kako ovo ne bi ostalo samo na papiru kao utopijska izjava, fakultet će u okviru ciljeva navesti šta treba da se postigne kako bi se misija sprovela u delo. U ovom procesu, vrednosti fakulteta igraju značajnu ulogu jer one određuju kako će se fakultet ponašati tokom procesa dostizanja vizije i misije. One čine principe koje će svi zaposleni na fakultetu slediti u sprovođenju aktivnosti organizacije. Prilikom formulisanja misije, vizije i ciljeva, fakultet treba da prikaže vrednosti koje opisuju suštinu rada fakulteta. Moramo napomenuti da vizija, misija i ciljevi fakulteta nisu „izliveni na kamen“ i otporni na promene. Ukoliko fakultet promeni svoj fokus i vrednosti, one se mogu ažurirati i menjati u skladu sa promenama. Često je preporuka da se vizija i misija razmatraju ponovo nakon određenog vremena kako bi se bolje izoštrio njihov fokus.

Brend fakulteta predstavlja mnogo više od boja i logoa. Razvijanje *vizuelnog identiteta* brenda zahteva od fakulteta da kritički proceni svoje snage i slabosti i na jedinstven način iskomunicira svoju svrhu sa studentima. Ukoliko je identitet brenda karakter fakulteta, onda možemo reći da je vizuelni identitet vidljiva ekspresija tog karaktera. Vizuelni identitet je takođe važan za brend fakulteta jer može da prenese određeni osećaj ili vrednosti bez ijedne reči. Kada fakultet razvije jak vizuelni identitet, on razvija emocionalnu povezanost sa studentima i povećava svest o brendu. On treba da bude jedinstven i prepoznatljiv kako bi se izdvajao od ostalih. Takođe, njegova uloga se vidi u tome da dočara i personalizuje iskustvo koje se može očekivati na fakultetu. Za razliku od verbalnog identiteta koji često treba da se preispituje, vizuelni identitet je dosledan kako bi podržao pouzdano korisničko iskustvo. Štaviše, ukoliko su vrednosti iskazane vizuelnim identitetom u skladu sa vrednostima studenata, očekujemo da će studenti ostati lojalni svom fakultetu jer će veza sa njima biti jača.

Kao što smo već napomenuli, ideja o vrednostima fakulteta neće zaživeti ukoliko je njeni *zaposleni* ne žive - profesori, administrativno osoblje, pomoćno osoblje i dekan fakulteta. Angažovanje zaposlenih je često direktan rezultat kulture fakulteta, jer su organizaciona kultura i performanse zaposlenih blisko povezane. Zaposleni su veoma slični korisnicima jer zahvaljujući promenama na tržištu rada više nemaju prioritet da ostanu na jednom poslu do penzionisanja zato što imaju priliku da izaberu posao koji ih zanima i koji je u skladu sa njihovim vrednostima i strahću. Mnogi lideri pretpostavljaju da su zaposleni odgovorni za svoje angažovanje na poslu. Zapravo, kada zaposleni krenu da rade, fakultet treba da bude taj koji će da ih podrži na način koji će ih zadržati angažovanim. Kako bi se zaposleni osećali kao kod kuće, fakultet stalno treba da se pita koje mikro-događaje zaposleni doživljavaju, kakvu poruku dobijaju o tome koje vrednosti su zaista važne, da li su oni usmeravani ili pušteni da se sami kreću. Zbog svega navedenog, fakultet treba da ima razvijenu jaku organizacionu kulturu ukoliko želi da se njegove vrednosti osećaju na svakom koraku. Vrednosti organizacione kulture su posebno značajne jer pomažu u stvaranju i održavanju jedinstvenog identiteta fakulteta, pružaju osećaj pripadnosti zaposlenih, stvaraju kulturu angažovanja zaposlenih i daju im razlog da budu srećni zbog svog radnog mesta.

Stepen razvijenosti dobre organizacione kulture zavisi od lidera, odnosno u našem slučaju *dekana fakulteta*. Kao glavno lice institucije, dekan fakulteta mora da ima moralni kompas koji će mu pomoći da usmerava rad fakulteta. Uspeh upravljanja fakultetom će zavistiti od toga da li je dekan svestan vrednosti koje poseduje, sopstvenih snaga i slabosti i mogućnosti da ličnim primerom utiče na ostale. Vrednosti koje demonstrira dekan fakulteta će odrediti način na koji će rukovoditi svojim zaposlenima, ali će proživljavati celu instituciju i uticati na njen učinak. Liderstvo vođeno vrednostima ne samo što može da inspiriše druge da ih slede, već i da usvoje vrednosti kao svoje. Ipak, problem koji nam se nameće je to što je liderstvo dekana fakulteta „oročeno“ na neko vreme, pa je uloga dekana funkcija koja je unapred oročena na određeno vreme. Zato je jako izazovno da se uspostavi doslednost na ovakvoj funkciji u kojoj se pojedinci često smenjuju. Dekan fakulteta ima odgovornost da stvori i održi dobru organizacionu kulturu. Vodi se svojim vrednostima i poštuje vrednosti fakulteta. Sposoban je da prenese svoju viziju zaposlenima. Postavlja jasna očekivanja zaposlenima, pruža i traži povratnu informaciju. Iako ima moć, on kao lider osnažuje druge i daje im priliku da se razvijaju. Bez priznanja, motivacija zaposlenih može zaostati, kao i njihova produktivnost pa dekan posebnu pažnju posvećuje ovome. Može da uskladi snage i veštine zaposlenih sa ulogama u kojima mogu najviše da napreduju i ostvare uticaj. Prepoznaje vrednosti drugih i to koristi za boljitak svakog pojedinca i fakulteta. Spreman je da traži mišljenje od drugih i ukoliko ima prazninu u znanju može da potraži savet od iskusnijeg zaposlenog ili drugih službi fakulteta. Odlikuje ga strpljivost, spremnost na promene, poštenje i transparentnost. Na kraju, dekan je osoba od integriteta koja svom poslu pristupa dosledno i poštuje svoje obaveze.

Brendirani fakultet svoju prepoznatljivost gradi na različite načine. Sa pravim idejama, promocija tako velike institucije neće predstavljati veliki problem. Bez obzira na to da li fakultet želi da privuče nove studente ili motiviše postojeće, uvek bira *marketing* kao sredstvo da se ostvari navedeno. Zahvaljujući tehnologiji, danas se od brendiranog fakulteta očekuje da bude zastupljen na različitim kanalima komunikacije i platformama. Način na koji ljudi komuniciraju i obrađuju informacije se dosta promenio pa marketing stručnjak, prilikom svakog svog koraka, treba da zakorači u um mladog studenta. Prilikom izbora marketing kampanja na pameti uvek treba da nam budu pitanja: koji kanal komunikacije će najviše

da dopre do naše ciljne grupe, kako na primeren način da predstavimo vrednosti fakulteta aktuelnim i budućim studentima, da li su vrednosti prethodnog reklamnog materijala bile autentično interpretirane i šta je privuklo sadašnje studente. Iako promocija fakulteta može biti u štampanim medijima i televiziji, ovaj vid tradicionalnog marketinga se sve više zanemaruje s obzirom na to da se radi o ciljnoj grupi koja uopšte ne gleda televiziju, a kao izvor informacija koristi internet, a ne štampane medije.

Današnji studenti su deo generacije Z koji su poznati kao digitalni urođenici sa ciničnim pogledom prema tradicionalnom marketingu. Zapravo vrlo udobno se bave brendovima na društvenim mrežama i prepoznaju njihovu autentičnost i zajedničke vrednosti. Stoga se očekuje da se fakultet plasira najviše na *digitalnim medijima*. Prednost može biti dobro dizajniran i interaktivan sajt koji će na vrlo primamljiv način ispričati svoju priču i navesti razloge zbog čega ima najbolju obrazovnu uslugu. Osim formalnih informacija, sajt može da obiluje iskustvima trenutnih studenata. Poželjno je da na sajtu postoji jasno dugme za poziv na akciju (npr. popunjavanje obrasca za prijemni ispit ili prostor za postavljanje pitanja) tako da svaki posetilac ima priliku da se poveže sa fakultetom. S obzirom na to da studenti nemaju uvek priliku da posete fakultete koje žele, posebno ako se nalaze u drugom delu zemlje, ulaganje u virtuelni obilazak fakulteta može biti optimalan način promocije fakulteta, ili šansa da virtuelno ili uživo prisustvuju nekom predavanju i tako testiraju obrazovnu uslugu. Na ovaj način se delovi fakulteta mogu prikazati na jedan opušten način koji ne bi bio naporan, a opet bi bio koristan jer bi potencijalni studenti mogli da ga dožive izdaleka. Već nam je poznato da mladi najviše vremena provode na društvenim mrežama pa je preporučljivo da marketing stručnjak, u zavisnosti od vrednosti fakulteta, izabere nekoliko društvenih mreža na kojima će prezentovati rad fakulteta na krajnje neformalan način. U tu svrhu se mogu kreirati kratki video klipovi i postovi koji će prikazivati iskustva sadašnjih studenata, ostvarene uspehe fakulteta, ostvarene saradnje, događaje i akcije i slično. Pregledom društvenih mreža, studenti će moći da osete atmosferu fakulteta, a sadržaj objava će mu približiti vrednosti za koje se on zalaže.

Organizacija *različitih događaja* takođe može da utiče na prepoznatljivost fakulteta. Ovakvi događaji mogu da stvore osećaj pripadnosti i akademske zajednice jer čine odličan način da se fakultet približi budućim studentima i ispromoviše svoje vrednosti. Događaji mogu biti različitog karaktera: otvorena vrata, sajmovi i seminari, konferencija, promocija jubileja i društveno-odgovornih tema, radionice o mentalnom zdravlju... Dakle njihova svrha je da istaknu teme koje su fakultetu važne. U poslednjih godinu dana, virtuelni događaji su sve češći kao vrsta organizacije jer omogućavaju ljudima da prisustvuju bez obzira gde se nalazili. Ovo je posebno važno za akademski razvoj fakulteta jer studentima širom sveta daje priliku da prisustvuju događajima koje fakulteti organizuju, a njegove vrednosti i misija se prenose preko mnogih granica.

Komunikacija sa sadašnjim i bivšim studentima je svakodnevni zadatak mnogih fakulteta. To se dešava putem različitih kanala: mejla, društvenih mreža, sajta ili tekstualnih poruka. Pošto je komunikacija ključ svakog odnosa, brendirani fakultet treba da vodi računa o načinu na koji tretira svoje studente. Fakultet treba da se potruži da komunikacija sa studentima bude konzistentna kako bi studenti uvek bili sigurni da dobijaju prave informacije u pravo vreme. Ukoliko je moguće, komunikacija bilo koje vrste sa studentom treba da bude personalizovana kako bi se on osećao važnim i jedinstvenim. Uvažavajući vrednosti fakulteta, komunikacija između zaposlenih i studenata treba da bude česta, prijatna, puna poštovanja, empatična i iskrena.

Konačno, studenti će ostati lojalni svom fakultetu ukoliko njihova očekivanja, potrebe i želje budu ostvarene prilikom proživljenog iskustva na fakultetu. Dakle, pre nego što se brend isproba, budući student na osnovu dostupnih informacija o fakultetu kreira neku sliku o njemu, odnosno percepciju o njegovom kvalitetu i vrednosti. Često tome doprinose i *preporuke starijih studenata*. Kada proživi iskustvo na fakultetu, student će biti (ne)zadovoljan uslugom u odnosu na to da li je dobijena vrednost veća od njegovog ličnog angažmana, iliti jednostavno govoreći da li je dobio obrazovnu uslugu kojoj se nadao. Stoga *obrazovna ponuda* u potpunosti treba da zadovolji obrazovne potrebe svojih korisnika i promoviše vrednosti koje su studenti imali prilike da čuju od starijih studenata, reklamnih kampanja i slično.

Zastupljenost analiziranih vrednosti u polju obrazovanja nije nešto novo. Naprotiv. Obrazovanje nikada nije bilo vrednosno neutralno, niti će biti. Svaka obrazovna institucija, širenjem znanja radi znanja,

sa svojim studentima deli neki set vrednosti. Svaki fakultet u većoj ili manjoj meri poseduje vrednosti iz prikazanih kategorija, a na njihovu selekciju i stepen zastupljenosti utiču brojni faktori (npr. tradicija fakulteta, matična oblast, tipovi studenata, znanja i veštine koje se uče...). Međutim, ono što bi izvrsnu obrazovnu uslugu izdvojalo od obične, jesu dodatni naponi fakulteta da se konkretna vrednost sistematski neguje i ne zavisi od slučaja do slučaja. Recimo, očekivanje studenata da će im fakultet pomoći u razvoju mreže kontakata jeste potreba na kojoj savremeni fakulteti rade. Ono može da zavisi kako od motivacije studenata i trenutnih okolnosti tako i do želje organizacija da sarađuju sa fakultetom. Na kraju, može se desiti da fakultet deklarativno zagovara ovu vrednost, ali nisu vidljivi konkretni naponi u jačanju saradnje sa relevantnim institucijama. Sa druge strane, fakultet koji npr. neguje i održava odnose sa bivšim studentima i sistematski planira zajednička okupljanja, alumni saradnje ili učešća na stručnom usavršavanju je onaj koji se dodatno izdvaja od drugih fakulteta koji promovišu istu vrednost. Zbog svega navedenog, određene vrednosti (razvoj mreže kontakata, finansijska stabilnost, dobra reputacija, zaposlenje, osećaj pripadnosti, upoznavanje ljudi sličnih interesovanja, kreativnost i autonomija, osećaj ponosa, pozitivan uticaj na ponašanje studenta i stvaranje od studenta društveno-odgovornog građanina) se nalaze kako u svojoj kategoriji, tako i u kategoriji dodatnih vrednosti jer smo u njima prepoznali potencijal da drastično mogu da ojačaju brend fakulteta.

4. Mišljenje članova uprave fakulteta zadužene za marketing o stepenu udela aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu brendiranja

Kako bismo bolje razumeli mišljenje studenata dobijene kvantitativnim delom istraživanja i aktivnosti koje su od posebnog značaja za brendiranje visokoobrazovne institucije, realizovali smo kvalitativno istraživanje. Kroz intervjuisanje eksperata za marketing i odnose sa javnošću, pokušali smo da mapiramo aktivnosti operativnih modela menadžmenta koji će nam pomoći u razvoju prethodno opisanog brenda visokoobrazovne institucije. Sagovornici su nam bile dve zaposlene osobe sa Filozofskog fakulteta i Beogradske bankarske akademije koje se u okviru svojih fakulteta bave aktivnostima marketinga, ali i brendiranja. Pre razgovora, sagovornicima je predstavljen brend fakulteta, uz napomenu da svoje odgovore baziraju na realnim, ostvarivim okolnostima, imajući u vidu trenutni položaj visokog obrazovanja u Republici Srbiji. Na ovaj način smatramo da dobijamo inpute koji će nam pomoći da razvijemo korake brendiranja koji nisu nerealni, već mogu da se primene na svaki fakultet u našoj zemlji, uzimajući u obzir svakodnevne probleme sa kojima se suočavaju. Fokus intervjuja je bio na razvoju predloženih vrednosti, a posebno onih koje dodatno mogu da utiču na razvoj jakog brenda fakulteta.

Iako smatramo da su dobijeni uvidi značajni za naš rad, moramo ih uzeti s rezervom jer kao jednu od slabosti ovog istraživanja ističemo mali broj ispitanika. Kako bismo bili sigurni da je ovo generalan stav marketing stručnjaka u institucijama visokog obrazovanja, u narednim istraživanjima bi trebalo da se ispita njihovo mišljenje na većem uzorku.

4.1. Analiza mišljenja članova uprave fakulteta zadužene za marketing o predloženom modelu brendu fakulteta, nastalom na osnovu odgovora studenata

Kao što je već rečeno u uvodu, marketing stručnjaci Filozofskog fakulteta i Beogradske bankarske akademije su imali prilike da se upoznaju sa shemom brenda fakulteta i samim procesom koji je prethodio njegovom kreiranju. Ispitanici nisu imali predloge za unapređenje navedenog modela, ističući da je prikazani model iscrpan i da obiluje velikim brojem vrednosti za koje se fakulteti mogu vrlo lako opredeliti.

Iako predloženi model brenda sam po sebi predstavlja idealnu sliku ukupne obrazovne usluge koju fakulteti mogu da nude svojim studentima, jasno im je da će se vrednosti koje kreiraju brend razlikovati od fakulteta do fakulteta, te i sam model neće biti isti. Odnosno, svaki fakultet treba da ga revidira u skladu sa prirodom studijskih programa koje nudi i „prikupi“ one suštinske vrednosti koje će doprineti razvoju prepoznatljivosti njihove usluge. Osim toga, ispitanici su naveli da se prilikom definisanja brenda fakulteta treba uzeti u obzir realne mogućnosti – kadrovski kapaciteti i broj studijskih programa.

„Ideje su jedno, a realizacija drugo. Svi fakulteti imaju sličan problem u promotivnim aktivnostima. Do skora nisu uopšte postojali ljudi na tim pozicijama. To je bila stvar volonterskog ili honorarnog angažmana. I to onda nema kontinuiteta, odnosno dosledno razvijanje strategija i ideja, već su takve aktivnosti zavisile od talasa i entuzijazma studenata i kolega. Mi smo veliki fakultet (koji ima 10 zasebnih studijskih programa) i uvek je pitanje šta je zajednički brend fakulteta, a šta je zasebni brend svakog studijskog programa“.

Ispitanici ističu da se vreme promenilo i da postojanje fakulteta samo po sebi više nije dovoljno, iako državnim fakultetima to posebno nije blisko. Od nedavno se razvijaju centri za odnose s javnošću i međunarodnu saradnju koji imaju zadatak da se, između ostalog, bave i promotivnim aktivnostima fakulteta. Vrlo je uočljiv stav ispitanika kada su u pitanju kompetencije zaposlenog za ovu vrstu aktivnosti. Za velike fakultete je potrebna osoba koja bi morala da zna šta svaka katedra radi pojedinačno. Odnosno, to bi morao da bude neko ko vrlo dobro i jasno razume razvoj disciplina fakulteta i način na koje one utiču na svet u kome se živi.

„Neki fakulteti su pokušali da angažuju eksterno lice koje bi se bavilo ovom temom. Često fakulteti nemaju mnogo uspeha jer dolazi do nerazumevanja konteksta i vrednosti koje osobe koje su studirale, prošle i živele fakultet – nose

u sebi. Kod većine fakulteta su ljudski kapaciteti jedan od osnovnih problema pri ozbiljnim pokušajima unapređivanja strategija i realizacije ciljeva jer bi za tako nešto na fakultetu kao našem bio potreban veći broj ljudi“.

Sa druge strane, to često nije slučaj sa privatnim fakultetima koji mnogo lakše mogu da biju tržišnu bitku. Osim što raspolazu sa neuporedivo manjim brojem studenata, manji su i nemaju takvu infrastrukturu kao pojedini državni fakulteti. Privatni fakulteti su dosta ranije krenuli da koriste alate marketinga i brendiranja jer su od nedavno na obrazovnom tržištu, a borba sa državnim fakultetima za određen broj dobrih studenata je skoro uzaludna. Kao rezultat tog napora, oni danas imaju ozbiljne projekte od države i organizacija, pa samim tim i više sredstava za razmišljanje o širenju kadrovskih kapaciteta.

Na osnovu iskazanog mišljenja članova uprava fakulteta, uviđamo da se danas itekako pridaje značaj promotivnim aktivnostima fakulteta, bez obzira na to da li se radi o privatnom ili državnom fakultetu. Dok su neki fakulteti u tome videli moćno oružje za sopstveno predstavljanje i uspostavljanje konkurentne prednosti, neki su to krenuli da koriste kako bi bili u koraku s vremenom i vidljivi „na radaru“ mlađim generacijama. Sve prikazane vrednosti su relevantne za brend jednog fakulteta i mogu na najbolji način da predstavljaju rad fakulteta. Ispitanici nedvosmisleno smatraju da je brendiranje fakulteta nešto sa čime će se fakulteti kad tad suočiti i da su vrednosti nešto na čemu treba graditi obrazovni brend. Iako fakulteti mogu da iskopiraju brend konkurentnog fakulteta, on nikada neće moći da bude isti jer zaposleni, studenti i njihovi stavovi, nepisana pravila, organizaciona kultura, finansije i kadrovski kapaciteti nisu isti, kao ni način na koji se vrednosti mogu razvijati.

4.2. Analiza mišljenja članova uprave fakulteta zadužene za marketing o udelu aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu razvoja vrednosti brendiranog fakulteta

Kako bismo dobili što jasnije i preciznije odgovore naših ispitanika, dozvolili smo im da iskažu svoje mišljenje po pitanju onih vrednosti koje su im bliske ili za njih posebno važne za brendiranje fakulteta. Stoga u nastavku rada neće biti prikazane sve pojedinačne vrednosti, kao što je bio slučaj sa prethodnim delom, već samo na koje su ispitanici stavili poseban akcenat u intervjuu.

Instrumentalne vrednosti su uglavnom prva asocijacija kod studenata kada je reč o visokom obrazovanju. Rezultati istraživanja su pokazali da su njihova očekivanja velika kada je u pitanju primena znanja, razvoj mreže kontakata i slično. Zato hteli ili ne, najbolji fakulteti moraju da se potrudu da daju sve od sebe da pomognu studentima da se prilagode svetu rada.

Ispitanici su u dilemi da li i u kojoj meri je potrebno menjati *studijske programe*, odnosno kurseve samo da bi zadovoljili očekivanja studenata. Ispitanici smatraju da fakulteti treba da se bave prvenstveno naukom i znanjem radi znanja, a ne da ga razvijaju sa tržišnim karakterom. Svesni važnosti praktičnog znanja, ispitanici predlažu da se ova vrednost može razviti udruživanjem posebnih kurseva koji bi pomogli studentima da razmišljaju kako da primene svoje znanje. Nerealno je da mislimo da će profesori krenuti da razmišljaju tržišno i u skladu s tim menjati svoje kurseve, a diskutabilno je da li bi takva promena „zakočila“ pružanje kvalitetnog naučnog obrazovanja. Stoga ispitanici smatraju da bi svaki studijski program mogao da ima kurseve koji će biti namenjeni svim studentima, ali i one pojedinačne koji su već deo kurikuluma. To bi od katedri zahtevalo da se pozabave razvojem dodatnih kurseva koji bi studentima pomogli da svoje znanje stave u praksu.

Sve aktivnosti o kojima naši ispitanici govore možemo da vidimo u *menadžmentu programa* koji se bavi prilagođavanjem obrazovne ponude i potreba studenata. Da bi fakultet mogao da izdvoji znanja i veštine koje dodatno treba da razvije, on treba dugoročno da prati svoje okruženje, tržište rada i potrebe svojih studenata kako bi doneo dobre odluke o promeni ili inovaciji postojećih kurseva. Kada se govori o kreiranju znanja unutar obrazovne institucije, nijedna aktivnost nije zanemarena *menadžmentom znanja*. Njegovu zastupljenost posebno vidimo kada bi se kreirali novi kursevi ili delilo znanje među profesorima s istim ciljem. Važno je da naglasimo da i procese unapređivanja postojeće obrazovne ponude vidimo kao *core* aktivnosti navedenih modela. Zaposleni zajedno kreiraju i upravljaju znanjem koje podržava obrazovni proces studenata. Dakle, menadžmentom programa i znanja fakultet utvrđuje obrazovne

trendove, unapređuje postojeći kurikulum, neguje kvalitetan obrazovni proces, ukoliko je neophodno kreira nove kurseve opštijeg karaktera i deli svoje znanje među zaposlenima.

Kao drugo, brže i praktičnije rešenje, ispitanici vide u jačanju saradnje i deljenju znanja među fakultetima. Različite evaluacije studenata koje su ispitanici radili na matičnim fakultetima su ukazale da su studenti raspoloženi da pohađaju kurseve sa drugih fakulteta.

„Razmena kurseva i veština između fakulteta bi mogla da pomogne da fakulteti ne budu u obavezi da kreiraju nove kurseve, već ostanu ono što jesu i bave se onim čime treba da se bave na najbolji mogući način, a da sa druge strane postoji dodatna podrška od uprave univerziteta“.

Dakle, prvenstveno poboljšanje komunikacije među fakultetima Univerziteta u Beogradu bi moglo da doprinese razrešavanju mnogih gorućih dilema koje fakulteti imaju, nezavisno od vrednosti instrumentalnog karaktera. I u ovim predlozima se nameće *menadžment znanja* koji se ne bavi samo razmenom i stvaranjem znanja unutar fakulteta. Njegova suština se ogleda i u razmeni i deljenju znanja sa drugim srodnim obrazovnim institucijama. U ovom slučaju, njegov komplementaran model je *menadžment mreže* koji je preduslov da uopšte do same razmene i dođe. Od fakulteta se pre svega očekuje da identifikuje institucije u svom okruženju koje mogu da budu ključne u izgradnji mreže. Razvijanje odnosa sa partnerima zahteva posebnu pažnju jer od kvaliteta saradnje zavisi kvalitet njihovog odnosa. U ovom procesu, fakultet može da razvije ciljeve i strategije za svaku pojedinačnu instituciju kako bi imao jasan smer u postizanju zajedničkih ciljeva. Saradnja treba da se neguje, te putem menadžmenta mreže fakultet treba da uspostavi mehanizme za redovnu komunikaciju sa partnerima i kreira vrednosti koja će održati motivaciju za saradnju. To može da uključuje pružanje obuka, pristup resursima, povezivanje sa drugim partnerima ili kao što su ispitanici naveli - međusobna razmena kurseva.

Iako ovaj predlog vidimo kao praksu koja bi mogla da se uspostavi među državnim fakultetima, postoji dilema oko moguće saradnje između privatnih i državnih fakulteta. Zbog svoje negativne konotacije, privatni fakulteti su često u lošijem položaju od državnih fakulteta, te svojom negativnom reputacijom izazivaju manju zainteresovanost državnih fakulteta za saradnju. Smatramo da bi ovakva saradnja bila plodonosna za obe strane, ali uz pomoć države i drugih obrazovnih institucija koje bi ovakvu inicijativu podržale i stvorile povoljan ambijent za saradnju. Dok bi državni fakulteti mogli da ponude svoje resurse i infrastrukturu privatnim fakultetima (npr. laboratorije, biblioteke i druge obrazovne i istraživačke materijale), privatni fakulteti bi mogli da ponude svoje specijalizovane kurseve ili obuke koji nisu zastupljene na državnim fakultetima. Važno je da se obe strane pridržavaju visokih akademskih standarda i integriteta u svom radu, kako bi se izbegli eventualni sukobi interesa i korupcija, transparentnost i otvorenost u saradnji je imperativ.

Prema mišljenju ispitanika, *radno iskustvo pre završetka studija*, ne možemo sa sigurnošću da obećamo studentima velikih fakulteta. Svi studijski programi imaju obaveznu praksu, ali prostor za napredovanje ispitanici vide u jačanju saradnje između Centra za razvoj karijere fakulteta, mentora i Univerzitetskog centra za razvoj karijere.

„Univerzitetski centar za razvoj karijere godinama radi sjajan posao, ali se ispostavilo da studenti više vole da tu mogućnost dobiju u svojoj kući, što govori da se identifikuju sa fakultetom, a da je univerzitet mističniji iako je to baš u komšiluku“.

Ispitanici smatraju da Univerzitetski Centar za razvoj karijere može svoje iskustvo da prenese fakultetskim centrima koji bi dalje mogli da razviju specifičnije programe koje se odnose baš na konkretne fakultete. Za ovu vrednost, ispitanici pripisuju odgovornost fakultetu koji treba da ponudi strukturiranije stručne prakse (koje neće kratko trajati i koje će od mentora zahtevati dodatne obaveze) i stalno radi na saradnji relevantnih institucija (privreda, organizacije, institucije kulture, javne uprave). *Menadžment mreže* se ponovo nameće kao model koji bi inkorporirao navedene aktivnosti ispitanika. Dakle, u važne partnere fakulteta treba uključiti i centre za razvoj karijere i sa njima negovati plodonosnu komunikaciju, zajedničke ciljeve, iskustva i prilike za jačanje saradnje. Praksa je pokazala da su saradnje dosta bolje ukoliko se neguju lični kontakti i neformalna komunikacija, ali je za ovakav poduhvat potrebno više od jedne osobe. Često fakulteti ne ostvare saradnju sa organizacijama, izdavačkim kućama, centrima za

kulturu koje bi bile od značaja za studente, a to sve zbog kapaciteta. *Menadžmentom ljudskih resursa* fakultet treba da prepozna potrebu za zapošljavanjem lica na poslovima brendiranja fakulteta, regrutuje ih, a ukoliko je potrebno i obučiti. Sa druge strane, fakultet bi mogao da identifikuje talente koji već rade na fakultetu i pruži im priliku da se bave ovim poslom.

Prema mišljenju ispitanika, fakultetima društveno – humanističkih nauka je, pri promociji, obećanje *zaposlenja* večiti kamen spoticanja. Očigledno je da živimo u svetu gde diploma sama po sebi više nije dovoljna i da svi moramo da se obrazujemo, stičemo nove veštine kako bismo razumeli trenutak u kome živimo i njemu se prilagodili. Stoga fakulteti koji ne mogu svojim studentima da obezbede zaposlenje, akcenat stavljaju na promociju znanja koje može da se stekne, kritičkom mišljenju koje se može razviti i samom iskustvu studiranja na tom fakultetu. Iako studenti ne mogu da nađu posao u struci (za razliku od malog broja studenata) oni s tim što imaju mogu lakše da se prekvalifikuju u srodne profesije koje nam na početku studiranja nisu padale na pamet.

„Zaposleni u ljudskim resursima pojedinih organizacija kažu da više vole da zaposle takve studente jer imaju pismenost i razumevanje, a da ih potom nauče stručnim znanjima neophodnim za konkretnu poziciju, nego nekoga ko je baš završio taj fakultet, a nema ove veštine“.

Upravo ovo nam govori da danas sve više na značaju dobijaju meke veštine, koje se u našem radu posmatraju kao jedne od intrinzičkih vrednosti. Međutim, nijedan ispitanik ne zaobilazi važnost fakultetskog obrazovanja. Njega posmatraju kao neophodnim jer studentu daje širinu i bazu uz pomoć kojeg se postaje ekspert, uz uspešno baratanje teorijom i konceptima. Ono što daje kompetitivnu prednost u poslovnom svetu jeste sposobnost pojedinca da ubedi poslodavca da je vredan pažnje i da poseduje i druge kompetencije. Pošto govorimo o aktivnostima koje treba da pošalju konkretnu i jasnu poruku studentima o iskustvu studiranja i svim onim neopipljivim stvarima koje se dešavaju u hodnicima fakulteta, čini nam se da *marketing menadžment* inkorporira navedene korake.

Oba ispitanika govore da se tokom studija nastava obrađuje kroz gradivo koje je propisano, ali da su studentima na raspolaganju različite aktivnosti dodatnog usavršavanja. Kao još jedan od načina promocije intrinzičkih vrednosti, posebno *kreativnosti i kritičkog mišljenja* jedan ispitanik navodi organizaciju mini takmičenja na nivou fakulteta.

„Na kvartalnom nivou, u okviru fakulteta organizujemo takmičenje u izradi mini studije koju potom ocenjuje prethodno definisana komisija. U okviru timova, studenti debatuju i diskutuju o problemima koje potom dele sa profesorima“.

Međutim ono što često nije svojstveno državnim fakultetima, zbog njihove obimnosti, jeste rad u malim grupama što privatni fakulteti posebno ističu kao svoj adut za negovanje intrinzičkih vrednosti. Kroz rad u grupi od dvadesetak studenata, može da se kreira prijatna atmosfera za učenje, za razmatranje različitih problema i diskutovanje o temama koje studente interesuju. S druge strane, realna okolnost je takva da državni fakulteti obično nemaju dovoljno finansijskih sredstava kako bi zaposlili dovoljan broj profesora i asistenata koji bi mogli da rade sa malim brojem studenata. Osim toga, neki studijski programi sami po sebi zahtevaju veliki broj studenata kako bi se osigurala raznovrsnost i kvalitet nastave. Ne smemo da zaboravimo i društvene razloge, odnosno da je veliki broj studenata na fakultetima posledica visoke potražnje za određenim profesijama usled promene na tržištu rada ili društvenih trendova. U svakom slučaju, iako je interaktivna nastava i rad u malim grupama poželjna i korisna za studente, neki fakulteti jednostavno ne mogu to da pruže zbog navedenih ograničenja. Ipak postoje i druge metode koje fakulteti mogu da koriste kako bi unapredili kvalitet nastave kao što su korišćenje online platformi za učenje, razvijanje programa mentorstva, organizovanje dodatnih radionica ili seminara.

S obzirom na to da u ovom delu razgovora ispitanici naglašavaju kvalitet i promenu obrazovnog procesa kao moguće rešenje, to možemo ostvariti prvenstveno *menadžmentom promena*, a održavati ga *menadžmentom kvaliteta*. Kako bi fakultet efikasno upravljao promenom obrazovnog procesa, potrebno je da identifikuje načine kako ga može unaprediti. Takođe, u redu je da fakultet identifikuje i opravdanost uvođenja promena. Komunikacija je ključni element u ovom procesu, te fakultet treba da uspostavi transparentnu i jasnu komunikaciju sa studentima, zaposlenima i stručnjacima za marketing kako bi svi

bili upoznati sa promenama koje se događaju, razumeli razloge promene obrazovnog procesa i olakšali proces prihvatanja promena. Ukoliko od zaposlenih novine zahtevaju promenu načina rada ili nove veštine, fakultet im treba obezbediti obuku. Nakon implementacije promena, potrebno je pratiti i proceniti efekat promena. U toj fazi nam od posebne koristi može biti menadžment kvaliteta. Planiranjem kvaliteta, fakultet treba da utvrdi standarde obrazovnih procesa, a njenom kontrolom ustanovi da li je planirani kvalitet ispunjen. Održavanjem kvaliteta obrazovne ponude, fakultet postiže trajne kvalitete procesa obrazovanja i uključuje procenu efikasnosti obrazovanja, razvijanje i unapređenje procesa, osiguravanje znanja i veština nastavnog osoblja i prihvatanje novih tehnologija i trendova u kurikulumu.

Ispitanik privatnog fakulteta posebno naglašava da nove vidike njihovi studenti dobijaju kroz *međunarodnu razmenu studenata*, zahvaljujući dobroj saradnji fakulteta sa inostranim organizacijama. Kroz dvomesečnu posetu određenom fakultetu i pohađanjem njihovih kurseva, student može da razmotri druge prakse i pristupe za istu naučnu oblast kojom se bavi. Vrlo je slična situacija i sa državnim fakultetima koji takođe neguju praksu razmene studenata. Sve aktivnosti koje se vezuju za uspostavljanje saradnje fakulteta, razmenu studenata, profesora, ideja i znanja, možemo da svrstamo pod okriljem *menadžmenta mreže*.

U razgovoru sa ispitanicima smo se dotakli i *razvoja osećaja pripadnosti fakultetu* kao vrednosti na kojoj se može izgraditi brend fakulteta. Ispitanik državnog fakulteta govori kako taj osećaj pripadnosti fakultetu ostaje iako se generacije menjaju, a razna nezadovoljstva kod studenata su sve češća.

„Polazim od ličnog primera. Kada sam završavala srednju školu, dvoumila sam se između informatike i antropologije. Na radost svih, izabrala sam antropologiju. Život mi je danas mogao izgledati drugačije, ali ja ne bih mogla sebe da zamislim da sam donela drugačiju odluku – ne znam ko bih bila, kako bih sebe videla i kako bih gledala na ovaj svet. Istina je da bi moj posao bio profitabilniji i mogla bih da obezbedim sebe i svoju porodicu, ali ja nikada ne bih menjala svoju naučnu oblast i fakultet“.

Na pitanje da li se osećaj pripadnosti razvija poklapanjem vrednosti fakulteta sa sistemom vrednosti studenata ili zavisi od nečega drugog, ispitanici su istakli da se vrednosti studenata grade i menjaju tokom studiranja pa je fakultet neminovno upleten u taj proces. Zbog toga dolazi do njihovog poklapanja. Ispitanici su zbog prirode svog posla često u komunikaciji sa svršenim studentima i govore da je taj osećaj pripadnosti još uvek prisutan. Iako se nekadašnji studenti bore sa zaposlenje, oni kažu da sebe ne mogu da zamisle u drugoj ulozi jer ono što im je fakultet dao jeste jedinstven pogled na svet. Stoga ispitanici zaključuju da ovaj primer nikako ne može da bude promotivno sredstvo jednog fakulteta (da kažemo da možda nećemo raditi u svojoj struci), odnosno da će studentima bez obzira na sve biti drago što su deo fakulteta. Ali *defacto* taj osećaj postoji i kod studenata razvija uverenje da su drugačiji samim tim što su deo fakulteta. Ono što bi spojilo sve prethodno navedene vrednosti (osećaj pripadnosti, obezbeđivanje radnog iskustva, primena znanja, razvoj mekih veština) ispitanici vide u jačanju alumni organizacije.

Prvi korak u ovom procesu bi bio kreiranje baze sa kontaktima bivših studenata. Ova baza bi bila dobro sredstvo za komunikaciju sa nekadašnjim studentima jer bi se na taj način oni mogli informisati o svemu što se dešava na fakultetu, uticati na buduće generacije i nastaviti da razvijaju osećaj pripadnosti fakultetu koji se često gubi zbog nezadovoljstva poslom i sistemom. S obzirom na to da ovaj poduhvat predstavlja projekat jednog fakulteta koji uključuje više zainteresovanih strana, on se može sprovesti kroz *projektni menadžment*. Da bi se baza kreirala, fakultet treba da kreira projektni tim koji će se baviti ovim poduhvatom. Očekuje se i definisanje ciljeva i očekivanih rezultata, ali i preciziranje budžeta i vremenskog roka za njegovo završavanje. Potom sledi praćenje napretka projekta, komunikacija sa relevantnim zainteresovanim stranama koje uključuju fakultet, studente, alumniste, javnost i medije.

Ispitanik državnog fakulteta nam je dao primer kako negovanje odnosa sa bivšim studentima (koji su nastavnici u školama) može da utiče na prepoznatljivost fakulteta. Iako su nastavnici poprilično nezadovoljni svojom pozicijom u školi, kada je ekspert za marketing fakulteta uspostavio lični kontakt sa njima (kroz obaveštavanja, razgovore uz kafu, slanje simboličkih poklona u vidu naučne literature), odmah je primećeno da su Otvorena vrata fakulteta bila posećenija zato što su oni inspirisali mlade čak

da dođu. Osim toga, fakulteti imaju brojne alumniste na mestima koje ne bismo mogli ni da zamislamo. Prenosjenje njihovih znanja, iskustava i životnih priča bi moralo sistematski da se organizuje na nivou čitavog fakulteta, kako bi studenti imali najviše benefita od toga. Samim tim, u svetlu prethodno opisane saradnje fakulteta, alumnisti jednog fakulteta bi mogli da pomognu studentima drugih fakulteta. Alumni klub, prema mišljenju eksperata treba da bude pravno nezavisna kategorija, ali pod okriljem fakulteta kako bi projektom moglo lakše da se prikupljaju sredstva na način koji posebno državni fakulteti ne mogu da prikupe zbog užasno komplikovanih procedura. Problem kod državnih fakulteta se javlja što veliki broj doktora nauka po svetu, u svojoj kulturi, ima potrebu da pomaže svom fakultetu i na taj način im vraća za sve što su od njega dobili, a za sada nema odgovarajući način za to.

“Uz pomoć razvoja kluba alumnista, u nekom prelaznom periodu bi se mnogo lakše obezbedila razmena iskustva, dodatni kursevi, veštine, pronalazjenje praksi i prilika za učenje. Kao jedna nova jedinica koja bi bila pravno nezavisna, ona bi spajala razvoj mreže kontakata, radno iskustvo i osećaj pripadnosti koji onda, za dobrobit svih, shvatamo da ne postoji samo u trenutku u kome živimo, već je kontinuum postojanja i življenja fakulteta kroz kružoke koji su stvoreni”.

U slučaju društveno-odgovornih vrednosti, ispitanici smatraju da su fakulteti društveno-humanističkih nauka pogodno tlo za njihov razvoj. Iako studenti možda znaju kako izgleda *društveno-odgovoran građanin*, ispitanici govore da to vrlo često može da bude apstraktan pojam. Kao prvi način razvoja ove vrednosti, ispitanici vide u kurikulumu. Sve više fakulteta koji nemaju dodirnih tačaka sa temama ovog tipa, počinju da kreiraju predmete koji bi trebalo da usmere odlučivanje studenata. Na taj način, studenti će biti upoznati sa različitim oblicima diskriminacije, njenim posledicama i načinima kako se boriti protiv nje. Kao što smo već naveli, sve što ima veze sa kurikulumom i programom, deo je aktivnosti *menadžmenta programa*.

„Od nedavno na našem fakultetu imamo predmet Etika i etičnost u poslovnoj ekonomiji koji podrazumeva ekonomiju, multikulturalni pristup, ali i etičnost u svakom smislu poslovanja. Zbog specifičnosti oglašavanja i potencijalnih zamki, u okviru ovog predmeta studenti posebno izučavaju etiku u marketingu“.

Takođe, ispitanici ističu da okruženje u kome studenti bitišu mora da bude inkluzivno po pitanju pola, starosne strukture, vere ili boje kože. Neki ispitanici smatraju da etičnost nedostaje kod mlađih generacija, a da je to posledica zanemarivanja ove teme u srednjem obrazovanju koje se ponekad nastavlja i na osnovnim studijama. Jedan ispitanik problem vidi u srpskom nasleđu monolitnog društva koje osim što počiva na tradicionalnim vrednostima, nema razvijenu svest o pitanjima antidiskriminacije. Takođe, socijalizam kao dominantno ideološko i političko razdoblje u Srbiji je ostavilo trag na društvo u kome je država bila dominantan faktor, a prava i slobode građana su garantovana bez poštovanja etičkih i moralnih pitanja. Međutim, vremena su se promenila, posebno u obrazovnom okruženju gde se stvara klima u kojoj se mlađe generacije uče etičnosti u komunikaciji i svakoj vrsti interakcije sa pojedincima.

Fakulteti treba da stvore inkluzivno okruženje za studente, koristeći se aktivnostima *menadžmenta organizacione kulture*, koje će pružiti podršku studentima koji su diskriminirani, pružiti informacije o njihovim pravima i mogućnostima i osigurati da svi studenti budu jednako tretirani. Dodatna podrška mogu biti i etički kodeksi koji će definisati standarde ponašanja i vrednosti koje se očekuju od svih studenata i osoba na fakultetu. Kodeksi mogu da uključuju specifična pravila za sprečavanje diskriminacije i podsticanje tolerancije. Fakultet treba da osigura da se ovi kodeksi promovišu na odgovarajući način kako bi svi studenti i osoblje bili upoznati sa njima. Jedan deo saradnje, fakulteti mogu da posvete organizacijama koje se bave društveno-odgovornim radom kako bi se studenti bliže upoznali sa njihovom sferom delovanja i praksom. Osim toga, ove organizacije mogu da pruže stručno znanje i iskustvo koje će pomoći fakultetu da kreira efektivne kurseve posvećene ovim vrednostima. Na kraju, na primerima zaposlenih i alumnista, odnosno kroz način na koji oni pričaju, ponašaju se i propagiraju određene vrednosti, studentima koncept društveno-odgovornog građanina može da bude jasniji i lakše usvojiv.

Tabela 23. Mišljenje članova uprave fakulteta o udelu aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu razvoja vrednosti brendiranog fakulteta

Pojedinačne vrednosti na kojima brend fakulteta može da se zasniva	Predlog operacionalizacije pojedinačne vrednosti	Predlog operativnih modela u sprovođenju navedenih aktivnosti
Primena naučenog u radnom okruženju	udruživanje posebnih kurseva; razvoj kurseva koji će se baviti direktnom primenom znanja u praksi; inovacija postojećeg programa; kreiranje novih kurseva; jačanje saradnje i deljenje znanja među fakultetima; deljenje kurseva sa drugim fakultetima	1) menadžment programa 2) menadžment znanja 3) menadžment mreže
Radno iskustvo pre završetka studija	obavezne i strukturirane stručne prakse; jačanje saradnje između Centra za razvoj karijere fakulteta, mentora i Univerzitetskog centra za razvoj karijere; stalna saradnja fakulteta sa relevantnim institucijama; zaposlenje više osoba koje bi se bavile ostvarivanjem saradnje fakulteta sa relevantnim institucijama	1) menadžment mreže 2) menadžment ljudskih resursa
Zaposlenje studenata nakon završetka studija	promocija znanja koje može da se stekne na fakultetu; isticanje samog iskustva studiranja na fakultetu; različite aktivnosti dodatnog usavršavanja	1) marketing menadžment
Razvoj kreativnosti i kritičkog mišljenja kod studenata	organizacija mini takmičenja na nivou fakulteta; rad u malim grupama; interaktivna nastava; unapređenje kvaliteta nastave; korišćenje online platformi za učenje; razvijanje programa mentorstva; organizovanje dodatnih radionica ili seminara	1) menadžment kvaliteta 2) menadžment promena
Razmena studenata	uspostavljanje dobre saradnje sa inostranim organizacijama; posete fakultetima;	1) menadžment mreže
Osećaj pripadnosti fakultetu i akademskoj zajednici	jačanje alumni organizacije; kreiranje baze sa kontaktima bivših studenata	1) projektni menadžment
Stvaranje od studenta društveno-odgovornog građanina	inkorporiranje društveno odgovornih tema u kurikulum;	1) menadžment programa
Poštovanje različitosti i jednakosti svih članova fakulteta	kreiranje inkluzivnog okruženja; kreiranje etičkih kodeksa ponašanja; saradnja sa organizacijama koje se bave društveno-odgovornim radom; zaposleni kao dobar primer	1) menadžment organizacione kulture

4.3. Analiza mišljenja članova uprave fakulteta zadužene za marketing o udelu aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu razvoja identiteta, prepoznatljivosti i lojalnosti brendiranog fakulteta

Da bi proces brendiranja predstavljao zaokruženu celinu, on mora da uzme u obzir i identitet fakulteta, aktivnosti koje doprinose njegovoj prepoznatljivosti, ali i samoj lojalnosti studenata.

Tabela 24. Mišljenje članova uprave fakulteta o udelu aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu razvoja identiteta, prepoznatljivosti i lojalnosti brendiranog fakulteta

Pojedinačne vrednosti na kojima brend fakulteta može da se zasniva	Predlog operacionalizacije pojedinačne vrednosti	Predlog operativnih modela u sprovođenju navedenih aktivnosti
IDENTITET		
Vizija i misija fakulteta	definisanje obrazovne politike; utvrđivanje normi, principa i vrednosti koje se odnose na sve procese rada fakulteta; upoznatost fakulteta sa regulatornim zahtevima koje se odnose na njegovu oblast rada; promocija kulture kvaliteta	1) normativni menadžment
Zaposleni	zaposleni kao uzori dobrog ponašanja studentima; stvaranje pozitivne i zdrave organizacione kulture; ostvarivanje dosledne komunikacije sa zaposlenima; obučavanje zaposlenih o vrednostima fakulteta; nagađivanje zaposlenih; sekretar odeljenja koji je završio studije na tom studijskom programu; rad na negativnoj slici administrativnog osoblja	1) menadžment organizacione kulture 2) menadžment cilja 3) konflikt menadžment
PREPOZNATLJIVOST		
Tradicionalni marketing	posvećena briga o sajtu fakulteta; održavanje redovnog fizičkog kontakta sa studentima i širom javnošću; održavanje Otvorenih vrata; kreiranje manifestacija za širu javnost	1) marketing menadžment
Promocija fakultet putem digitalnih medija	kreiranje strategije digitalnih komunikacija; kreiranje atraktivnog sadržaja koji opisuje svakodnevnicu fakulteta	
LOJALNOST		
Poštovanje različitosti i jednakosti svih članova fakulteta	svakodnevna komunikacija sa studentima; saradnja sa različitim institucijama; fokus na alumni mrežama; alumni kao gostujući predavači	1) menadžment organizacione kulture

Kada govorimo o identitetu fakulteta, ispitanicima se čini da je to najdefinisaniji element zbog same politike fakulteta. To na neki način predstavlja formalni deo fakulteta oko koga često fakulteti nemaju nikakve dileme i koji je definisan na način da privlači studente, poboljšava kvalitet nastave i istraživanja i objasni društvenu korist njegovog postojanja. Ono što studenti brendiranog fakulteta treba da osele jeste zastupljenost deklarativnih vrednosti kroz svakodnevni rad fakulteta. Navedene specifičnosti treba da se osele u aktivnostima *normativnog menadžmenta* gde bi se kroz viziju i misiju utvrdile norme, principi i vrednosti koje mogu da se odnose npr. na obrazovne procese, radnu etiku, odnos prema studentima i javnosti. Fakultet mora da bude upoznat sa regulatornim zahtevima koji se odnose na njegovu oblast rada i prilagodi svoj rad navedenim zahtevima. Kao važnu stavku u ovom modelu, koja bi izdvojila brendirani fakultet od običnog, jeste promocija kulture kvaliteta gde bi se promovisale vrednosti kao što su stalno unapređivanje, kontinuirana obuka zaposlenih i studenata, merenje zadovoljstva studenata i slično. Kroz ove aktivnosti, fakultet treba da definiše politiku na osnovu koje će

voditi fakultet - od upravljanja resursima, preko zapošljavanja, odnosa sa studentima i drugim zainteresovanim stranama. Smatramo da bi sve navedeno pomoglo fakultetu da uspostavi stabilnu i održivu osnovu za svoje poslovanje jer normativni menadžment pruža jasne smernice i usmerenja za sve aktivnosti koje se odvijaju na fakultetu.

Baš zbog toga što su dokumenti koji razvijaju identitet fakulteta ustaljena praksa svih fakulteta, ispitanici posebno za brend fakulteta ističu *zaposlene* koji pomažu u razvoju njegovog identiteta. Iako često nije slučaj sa svim profesorima, ispitanici nagoveštavaju da zaposleni, posebno profesori, nedvosmisleno time kako se ophode, kako drže kurseve i način na koji inspirišu studente u sebi nose identitet fakulteta. Dakle, studenti mogu da se identifikuju sa jednim brojem profesora, zaposlenih i asistenata koji su im na neki način uzor. Zato je potrebno da ne postoji razlika između proklamovanog i onog što se živi i vidi na fakultetu. Ovde vidimo prostor za korišćenje *menadžmenta organizacione kulture* i *menadžmenta cilja* pomoću kojih možemo da utičemo na zaposlene i njihovo ponašanje. Pre svega, fakultet treba da se potruži da sve aktivnosti usmeri na stvaranje pozitivne i zdrave organizacione kulture koja će biti od koristi za sve zaposlene i studente na fakultetu. Vizija, misija i ciljevi fakulteta treba da budu osnova organizacione kulture, a pomoću jasne i dosledne komunikacije treba promovisati vrednosti fakulteta i očekivano ponašanje zaposlenih. Kako bi se osigurala doslednost u njihovoj primeni, fakultet može da razvije obuke za zaposlene o njegovim vrednostima. Kao što smo već napomenuli, nije dovoljno samo podsticati zaposlene na deklarativnom nivou. Stvaranje otvorene i podržavajuće radne sredine, u kojoj se neguje poštovanje i uvažavanje mišljenja i ideja zaposlenih, a onda i ostalih vrednosti, treba da bude imperativ. Može se razviti i praksa nagrađivanja zaposlenih koji promovišu vrednosti fakulteta na pravi način. Nagrađivanje treba da bude rezultat praćenja napretka zaposlenih, identifikovanja problema i prepreka koje sprečavaju zaposlene da ostvare svoje ciljeve, povezivanja individualnih ciljeva zaposlenih sa ciljevima fakulteta i analize i praćenja ključnih performansi zaposlenih koji čine sastavni deo menadžment cilja. Ovu atmosferu treba da oseti svaki zaposleni, a posebno administrativno osoblje koje se često u očima studenata percipira kao odvojena celina.

“Administrativna služba jeste na neki način odvojena od klime fakulteta. Studenti završe ono što im je potrebno, obave posao, ali oseti se razlika između komunikacije studenata sa administrativnim osobljem i sa profesorima i sekretarima odeljenja. Mnogo se razlikuje zajednica naših manjih odeljenja i tu se samim tim prave prisniji odnosi (sa sekretarima odeljenja) u odnosu na ostale katedre“.

Sekretari odeljenja obavljaju sjajan posao sa stanovišta studenata pa se često može čuti da se tu osećaju kao kod svoje kuće jer im se pruža sva dodatna podrška. To takođe govori da je pogodnije da sekretar odeljenja bude osoba koja dobro poznaje materiju odeljenja, odnosno koja je i sama završila studije na tom studijskom programu. Sa druge strane, administrativno osoblje nema tu priliku da poznaje specifičnost problema, a i sama scenografija u vidu šaltera gde student stoji, a zaposleni sedi, onemogućava prisniji i opušteniji odnos. Ispitanici ističu i finansijski momenat u kome ovi zaposleni rade za manju platu od sekretara odeljenja pa je to još jedan izvor nezadovoljstva. Ispitanici smatraju da to nema nikakve veze sa fakultetom, već šalterima kao takvim koji možda čine vezu studenta sa spoljnim svetom. Nakon završetka studija, student neće imati prijatnog sekretara ili mentora koji će biti spreman da ga sasluša i pomogne mu da dođe do rešenja. Dakle, ta strogoća koju performiraju možda može da bude korisna jer je poruka da student treba da dođe na šalter uz prethodan detaljan pregled informacija na relevantnim mrežama (npr. sajt).

Iako postoje opravdanja za hladan odnos administrativnog osoblja, ispitanici prepoznaju prostor za napredovanje ukoliko brend želimo da gradimo na vrednostima. Pre svega, studentske službe mogu da pomognu studentima da relevantne informacije budu vidljive kroz npr. pregledniji sajt. Ipak, ponekad ima nešto u odnosu studenta prema šalterskom službeniku koji je mnogo drugačiji nego kada komuniciraju sa sekretarima koji su njihove kolege. U njihovom sistemu vrednosti ne bi trebalo da postoje nikakve razlike i na tome fakultet treba da potencira. Društveno-odgovorne vrednosti, odnosno poštovanje svih aktera i ljubaznost treba da bude isto kako prema redovnom profesoru, tako i prema kuriru, spremačici ili administrativnom službeniku. Navedena rešenja vidimo u aktivnostima *konflikt menadžmenta*. Dakle, kroz uspostavljanje preciznih pravila ponašanja na radnom mestu, održavanje sastanaka zaposlenih na kojima se otvoreno i direktno raspravlja o ovim problemima, razvijanje

mehanizama za pravovremeno otkrivanje konfliktnih situacija i sprečavanje njihovog eskaliranja, možda možemo da preveniramo ovakve situacije. Ukoliko se stvara atmosfera otvorene komunikacije, poštovanja, timskog rada, a smanjuje nivo konkurencije među zaposlenima, mogućnost za konflikte je daleko manja.

Ispitanici najviše svoje pažnje posvećuju razvoju prepoznatljivosti svog fakulteta, ne samo jer je to njihov posao, već zato što je danas neophodno opravdati svrhu i postojanje fakulteta mlađim generacijama koji sve više polaze putem samoobrazovanja. Promocija fakulteta i njegovih vrednosti mora da bude zasnovana na kombinaciji *tradicionalnog marketinga i alata digitalnog marketinga*.

„Mlade generacije danas žive u virtuelnom svetu, pa fakultet mora da ima profile na svim društvenim mrežama koje ta populacija prati. Da bi saznali za vas i videli vaše okvire vrednosti, mogu da vas zaprate na profilima Facebooka, Instagrama, Linkedina. Informacije na njima moraju redovno da se ažuriraju, i fakultet mora, što bi studenti rekli, da bude u trendu. Fakultet mora da prepozna koje su vrednosti studenata i da ih deli na društvenim mrežama“.

Osim društvenih mreža, ispitanici nedvosmisleno primat daju sajtu fakulteta koji je lična karta svake obrazovne institucije. Po njima, to je prvi digitalni instrument i mesto na kome se fakultet predstavlja studentima. Tek nakon toga, studenti posežu za društvenim mrežama. Zato se od brendiranog fakulteta očekuje da stalno vodi računa o svom sajtu kako bi informacije bile vidljive, dostupne i jasne. Kako se promocija fakulteta na društvenim mrežama ne bi odvijala u skladu sa ličnim stavom zaposlenog, ispitanici govore da izvrstan fakultet treba da ima razvijenu strategiju digitalnih komunikacija. Međutim, prema mišljenju ispitanika, sama virtuelizacija nije dovoljna zato što studenti, posebno pred upis, traže fizički kontakt i dodatne informacije o fakultetu upravo kako bi svoj vrednosni sistem uporedili sa onim što mu taj određeni fakultet može ponuditi. Ovo nam govori da tradicionalni marketing, posebno kada govorimo o uslugama, ima i dalje bitno mesto u promociji. Otvaranje vrata fakulteta i lični kontakt je nešto što studenti najviše cene. Ispitanici govore da se može potrošiti vreme na pisanje tekstova, motivacionih poruka ili kreiranje interesantnih slika, ali kada mladi vide svog pripadnika koji nešto izgovara, fakultet više dobija na svojoj prepoznatljivosti i u senku baca digitalne alate. Ovakvi događaji pomažu budućim studentima da razreše svoje dileme. Zbog toga, ispitanici smatraju da svaki fakultet treba da ima Otvorena vrata. Značaj fizičkog kontakta posebno prepoznaje ispitanik privatnog fakulteta jer je često upoznavanje sa fakultetom, zgradom, konceptom nastave, profesorima, dekanom i upravom fakulteta ono što će opredeliti studenta da upiše privatni fakultet. Kao jedan od dobrih načina promocije fakulteta, ispitanici vide u kreiranju manifestacija koje će postati tradicija za otvaranje vrata široj javnosti na jedan poseban način.

„Ideja je da jednom godišnje otvaramo vrata i imamo jednu temu koju će sve katedre da obrade iz ugla svoje discipline. Na primer, jedne godine je tema bila odrastanje – andragozi su se bavili odrastanjem nakon odrastanja, antropolozi su oslikali odrastanje u socijalizmu, pedagogi predstavili mišljenje predškolaca o odrastanju i tako dalje. Takođe svaki tim je imao podršku pedagoga kako bi svoju postavku prilagodio deci. Možemo reći da je ovo bio uspešan poduhvat zato što su profesori u svoj kurs uneli i malu izmenu, ovaj sadržaj uvrstili kao deo predispitne obaveze studenata“.

Ovakve aktivnosti osim što pozivaju širu publiku da upozna fakultet i poveže se sa njim, one utiču i na osećaj ponosa i pripadnosti fakultetu svih zaposlenih. Kada se radi nešto što je van nastave, za razliku od obrazovnog procesa koji je kreiran i izrežiran od strane profesora, što je zajedničko svima, tada fakultet može da pokaže svoju pravu raznolikost, bogatstvo svih tema i način na koji pristupamo njima. U tim aktivnostima se dešava prava magija između studenata i fakulteta jer se saradnja ostvaruje po vertikali i dolazi se do toga šta smo mi izuzev naše profesije. Zato saradnja, zajednički rad i druženje van standardnih okvira je odličan korak za prisnost celog univerziteta. I to pomaže da se studenti identifikuju sa fakultetom. Zato je briga o studentima i životu na fakultetu, prema ispitanicima, najveće ulaganje u promociju fakulteta jer se onda širi lepa reč bez korišćenja marketinških alata. Jasno nam je da su sve navedene aktivnosti podpomognute *marketing menadžmentom* pomoću kojeg se proces razvoja prepoznatljivosti fakulteta može pratiti na dosledan način.

Konačno, lojalnost brendu nam govori da su očekivanja korisnika ispunjena i da imaju motivaciju da se njemu vrate kada im se ponovo pojavi potreba za tim. Jedan ispitanik smatra da fakultet ne može da im ispunji sva očekivanja, odnosno da studenti nisu uvek u pravu. Čak smatra da studenti ponekad i

treba da budu buntovni i kritični. Često se dešava da fakultet upišemo s jednim očekivanjem i shvatimo da to nije baš tako. Sasvim je legitimno da pojedina očekivanja ne budu ispunjena. Ipak, jedan ispitanik navodi da najviše svog vremena posvećuje komunikaciji sa studentskim organizacijama u planiranju različitih dešavanja i odgovoranju na pitanja koja možda nisu deo njegovog posla.

„Meni dolaze previše pitanja koja nisu deo mog posla, ali ja se zadržavam u tim komunikacijama, pružam pomoć, podršku, razvijamo ideje ili rešavamo konkretne probleme studenata, ali baš zato što zaista taj osećaj dok smo tu, dok studiramo i izlazimo jedni drugima i susret i brinemo o njima, može da utiče na lojalnost studenata“.

Zato treba obratiti pažnju na *menadžment organizacione kulture*, s akcentom na svakodnevnu komunikaciju sa studentima jer od nje, prema mišljenju ispitanika, zavisi njihova lojalnost. Zadovoljni studenti vrlo rado daju usmene i pismene preporuke drugima za fakultet. Osim toga, izvan fakulteta, njegovi najbolji promotori su alumnisti koji često motivišu ljude da upišu neki fakultet. Zbog toga alumnisti često treba da budu gosti fakulteta, drže obuke i predavanja svojim kolegama i prenose svoja iskustva jer direktan glas jednog fakulteta posebno znači.

4.4. Analiza mišljenja članova uprave fakulteta zadužene za marketing o specifičnostima brendiranja privatnih i državnih fakulteta

Postoje značajne razlike između državnih i privatnih fakulteta, kako u pogledu vlasništva i aktera (studenti, profesori i administrativno osoblje), tako i u pogledu okruženja u kojima nastaju. Vlasništvo je često faktor koji određuje obrazac ponašanja obrazovne institucije. Država osniva i finansira fakultet sa misijom povećanja obrazovnog i kulturnog nivoa društva, pa u skladu s tim ona i ocenjuje ukupan rad na fakultet prema kvalitetu obrazovnog kadra. Sa druge strane, privatnik osniva visokoobrazovnu instituciju s namerom da uveća svoje bogatstvo koje će mu pomoći da stekne veći uticaj u društvu (Vujošević, 2011). Osnovna misija jeste profit, pa je čitava kultura na fakultetu u duhu profitne organizacije. Ukoliko privatni fakultet ne bi mogao da pokrije svoje troškove, postao bi ekonomski neefikasan i samim tim osuđen na propast. Kako bi obezbedio dovoljno finansijskih sredstava, olakšavaju se uslovi upisa i povećava prolaznost kako bi se upisao dovoljan broj studenata. Sa druge strane, država ne može u obrazovanju da postavi profit kao svoj cilj, pa su dodatni prihodi koje državni fakultet ostvari kroz različite aktivnosti (npr. projekti) usmereni na poboljšanje uslova studiranja. S obzirom na to da vlasništvo određuje i efikasnost upravljanja fakulteta, privatni fakulteti su u ogromnoj prednosti jer imaju jednostavnije procedure odlučivanja. Recimo, nepodoban profesor može lako da bude opušten, što nije slučaj sa državnim fakultetima. Čini se da je delovanje države više odgovaralo privatnim fakultetima, jer je za kratko vreme osnovan određen broj politički motivisanih privatnih fakulteta koji su dobili dozvole za rad i akreditaciju, a neka značajna ulaganja u državne fakultete nisu viđena. Privatni fakulteti su lako dobijali dozvolu od lokalnih samouprava da kreiraju svoja isturena odeljenja, a značajne kontrole rada nije bilo iako se u javnosti znalo da se „štancuju“ diplome. Samim tim, formalno posmatrano, došlo je do izjednačenja diploma na privatnim i državnim fakultetima.

Zato je krajnje opravdano zapitati se da li ove specifičnosti mogu da utiču i na sam proces brendiranja. Imajući to u vidu, želeli smo da ispitamo mišljenje marketing stručnjaka fakulteta koji se svakodnevno bave ovom temom, odnosno da li vide potrebu da se brendiranje odvija drugačije u zavisnosti od načina finansiranja fakulteta i njegove organizacije ukoliko svi oni gaje vrlo slične obrazovne vrednosti.

Ispitanici prepoznaju da svi fakulteti imaju relativno iste ciljeve, ali se proces brendiranja razlikuje kod privatnih fakulteta jer njih upisuje neuporedivo manji broj studenata, pa samim tim nemaju infrastrukturu kao državni fakulteti i nastavni kadar. Dok su privatni fakulteti u potpunosti samofinansirajući, državni fakulteti se finansiraju jednim delom iz budžeta, pa je i većini studenata studiranje besplatno. Ispitanici smatraju da se od privatnih fakulteta očekuje neposredniji kontakt sa studentima, za razliku od državnih fakulteta koji često upisuje i po 10.000 njih godišnje.

„Slažem se da imamo isti cilj, a to je edukacija mladih generacija, ali imamo suštinske razlike kada su u pitanju strategije komunikacije i samo brendiranje privatnih fakulteta u odnosu na državne. Plus da ne pominjem mnoge negativne

konotacije koje u poslednjih 10 godina imaju privatni fakulteti, neke su potpuno bezrazložne, a neke su s pravom takve zbog nedopustivih poruka koje su komunicirane ka studentima. Ali se digla prašina, čulo se za njih. Šta se sad dešava? Sada polako nestaju. Nema ih. Mora se raditi sa merom i mora se istrajati na pravim vrednostima“.

Drugi ispitanik se fokusira na obaveze prema državi.

„Privatni fakulteti imaju investitore i ugovarače prema kojima imaju obaveze, za razliku od državnih fakulteta. Prema studentima, možemo reći da državni i privatni fakulteti imaju kompatibilne vrednosti, ali kada govorimo o državi, potpuno je suprotno upravo zbog toga“.

Dok se privatni fakulteti bore sa svojim početnim koracima u izgradnji svog imena, državni fakulteti više moraju da objašnjavaju novijim generacijama zbog čega su toliko godina značajni među studentima. Ispitanik koji je zaposlen na Filozofskom fakultetu smatra da fakultet ima negativnu sliku u medijima na kojoj posebno treba poraditi. Profesori se javljaju u odbranu svog fakulteta tek onda kada se desi neka politička situacija. Međutim, to ne treba da bude slučaj pa posebni napor treba uložiti u unapređenje pozicije struke van fakulteta. To je problem velikog broja državnih fakulteta. Stoga ispitanik zaključuje da nije važno samo da fakultet brine o studentu da nešto nauči, već i da ostvari saradnju sa velikim brojem institucija. Kada je saradnja jača, zadovoljniji su alumnisti, kreativnije se radi svoj posao i inspirišu drugi. Stiče se utisak da privatni fakulteti koriste dosta agresivniji marketing od državnih fakulteta i služe se nerealnim obećanjima, ali ispitanici tvrde da to nije slučaj sa svima.

„Čula sam deo promocije jednog privatnog fakulteta gde profesor objašnjava budućim studentima šta će da im donese fakultet. Rekao im je da ne može jasno da im kaže koja je svrha onoga što će da studiraju. Reč je bila o nekoj vrsti umetnosti. Nastavio je da ovde (na fakultetu) dobijaju znanje, jer je on pristalica toga da treba da ga delimo i širimo radi njega samog. A kako da im objasni da recimo poezija ima svrhu, možda i nema. Ali je čoveku potrebna i mi to znamo proučavajući istoriju i kulturu čoveka“.

Ispitanici su se složili s tim da skup promotivni materijal (deljenje usb-a, majica, kačketa) nije ključ uspeha, već da se brendiranje treba zasnivati na jasnijem i glasnijem objašnjavanju smisla postojanja nauka na kojima oni počivaju, posebno u duhu trenutnih procesa i političke situacije. Jedno je promovisati fakultet nekome direktno ko je u srednjoj školi, a sasvim drugačije prigrliti mišljenje veće ciljne grupe koja je takođe relevantna za fakultete. Zbog toga i postoje otvorena vrata koja moraju da budu otvorena za sve zato što je student nečije dete, unuk, sestra/brat...

Na osnovu mišljenja ispitanika, zaključujemo da se brendiranje fakulteta treba razlikovati u polju razvoja prepoznatljivosti fakulteta, ali i suštinskih vrednosti koje on propagira. Konkretno, aktivnosti marketinga i promocije nisu komplementarne kada su u pitanju privatni i državni fakulteti zato što naglašavaju različite kvalitete. Kod privatnih fakulteta, marketing strategija često uključuje svoje prednosti u odnosu na druge fakultete kao što su manji broj studenata u grupi, praktična nastava, obećanje zaposlenja, sticanje iskustva u inostranstvu kroz razmene studenata i slično. Sa druge strane, državni fakulteti se oslanjaju na svoju tradiciju, reputaciju, celokupno iskustvo studiranja i širinu obrazovanja. Njihove marketinške strategije se fokusiraju na promociju svog kvaliteta, ističući prednosti u odnosu na privatne fakultete, kao što su povoljnije cene, kompetentni profesori, posebno studentsko iskustvo i slično.

4.5. Analiza mišljenja članova uprave fakulteta zadužene za marketing o aktivnostima koje sprovode u cilju brendiranja svog fakulteta

Poslednji deo intervjuja smo posvetili praksi koju ispitanici primenjuju na svom poslu i predlozima koji nam mogu biti od koristi u kreiranju modela brendiranja visokoobrazovne institucije. Jedan ispitanik navodi strategijski plan kao nešto što pomaže internom i eksternom brendiranju fakulteta s obzirom na to da ne postoji konkretan plan koji je usmeren na aktivnosti brendiranja. Navedene aktivnosti su uglavnom marketinškog karaktera. Ono na šta svi ispitanici posebno stavljaju naglasak jeste definitivno kvalitet nastave i obrazovnog procesa. Već smo u prethodnom delu imali prilike da pročitamo da jedan fakultet sprovodi mini takmičenja među svojim studentima. Ovo nije samo marketinški trik, već prava prilika da se studentima omogući praktično iskustvo i primena teorijskog znanja u realnim situacijama.

Sadržaj ovih takmičenja su stvarni poslovni izazovi koje studenti u grupi treba da reše. To su često one oblasti ili teme koje su relevantne za studijski program ili same studentem, tako da je uvek reč o atraktivnim izazovima. Ove aktivnosti, prema mišljenju ispitanika ne samo da privlače studente, već i poboljšavaju njihovo iskustvo na fakultetu. Ispitanici takođe navode da posebnu pažnju usmeravaju na rad u malim grupama i promociji interaktivnog rada. Na taj način se ostvaruje bolja komunikacija između profesora i studenata, što može da poboljša i kvalitet nastave. Navedeno takođe stvara zajednički osećaj pripadnosti među studentima. Mnoge aktivnosti fakulteta, prema mišljenju ispitanika zavise od dobre saradnje sa drugim fakultetima, organizacijama i kompanijama, pa se veći deo svakodnevnog posla upravo posvećuje tome. Timovi koji se bave međunarodnom saradnjom aktivno traže partnerstva sa drugim fakultetima, ali i svim relevantnim institucijama koje mogu da obezbede relevantno iskustvo, znanje i druge prilike njihovim studentima.

Sa druge strane, digitalni svet ima sve veću ulogu u marketingu fakulteta pa se danas svaka objava na nekoj platformi dobro planira. Ispitanici govore da redocno objavljuju relevantan sadržaj, uključujući informacije o studiranju, studentskim dostignućima i događajima na fakultetu. Osim toga, zaposleni se trude da interaguju sa potencijalnim studentima putem komentara i porukama. U skladu sa time, razvijaju i strategiju digitalnih komunikacija koja im daje smernice za dalje delovanje. Kada govore o tradicionalnom marketingu, sajt fakulteta se redovno ažurira sa tačnim informacijama o programima, uslovima upisa, važnim datumima, nastavnom osoblju i studentskim aktivnostima. Dizajn sajta se takođe prilagođava tako da bude privlačan i intuitivan za njegove korisnike. Neizostavni deo je česti fizički kontakt sa budućim studentima. Kao jedan od redovnih događaja, ispitanici ističu otvorena vrata gde mladi mogu da posete prostorije fakulteta, prisustvuju određenim predavanjima ili porazgovaraju sa profesorima i trenutnim studentima. Takođe, fakulteti učestvuju na obrazovnim sajmovima i događajima gde imaju priliku da se predstave i široj publici. Kao priliku za promociju vrednosti fakulteta, ispitanici takođe koriste događaje kao što su javna predavanja, panel diskusije, kulturne manifestacije, konferencije i slično.

Pažnja se posebno posvećuje svakodnevnoj komunikaciji sa relevantnim stranama u kojoj vrednosti fakulteta nisu nedvosmislene. Osim toga, ispitanici ponovo naglašavaju alumni kao moguće rešenje za veliki broj problema sa kojima se suočavaju fakulteti. Ispitanici stoga redovno organizuju događaje i susrete sa bivšim studentima kako bi održali vezu sa njima i motivisali ih da postanu ambasadori fakulteta. Za njih, ove aktivnosti su posebno važne u periodima kao što su dani otvorenih vrata ili kampanje za prijem novih studenata, kada alumnisti mogu da podele svoja pozitivna iskustva. Povećavanje ljudskog kapaciteta na ovim pozicijama je nesumnjivo preduslov za bilo koje ozbiljnije delovanje, posebno u slučaju državnih fakulteta. Tek sa takvim kapacitetom, fakulteti mogu da ostvare lični kontakt sa organizacijama i alumnistima i organizuju veći broj manifestacija, više pojavljivanja u medijima i posete srednjim školama. Još jedan važan deo brendiranja ispitanici vide u razvoju dobre organizacione kulture koja će da podrži usvajanje i manifestaciju vrednosti kroz njegove zaposlene. U ovom delu, uloga dekana je jako važna jer je on taj koji prvi primenjuje vrednosti u praksi i motiviše ostale zaposlene da ga prate. Ukoliko je potrebno, dekan pruža podršku katedrama kako bi se vrednosti na pravi način prenele.

Jedan ispitanik navodi da fakultet stalno treba da preispituje kako ga vidi, ne samo ciljna grupa, već i šira javnost.

„Mi ostvarujemo saradnju sa preko 200 firmi sa kojima imamo ugovor o realizaciji stručne prakse za naše studente. Takođe, jako nam je važno kako nas vide studenti koji su naša core ciljna grupa. Mi smo dužni i državi pa i njoj treba da brinemo. Šira javnost koja na kraju daje sud o obrazovanju takođe treba da prepozna kvalitet fakulteta i njegove vrednosti. Zato kada govorimo o fakultetu kao korporativnom marketingu, mi se fokusiramo na sve ove javnosti“.

On zaključuje da u brendiranju fakulteta treba da se obrati pažnja na sve njegove aspekte: obrazovnu uslugu, projekte, saradnju sa privrednom, studentskim organizacijama i vannastavnim aktivnostima. A u tome im pomaže marketing kao sredstvo za borbu za podršku. Ispitanik naglašava da marketing aktivnosti nemaju korporativni cilj, već naprotiv, da fakultet predstave kao dobrog i odgovornog člana naše zajednice.

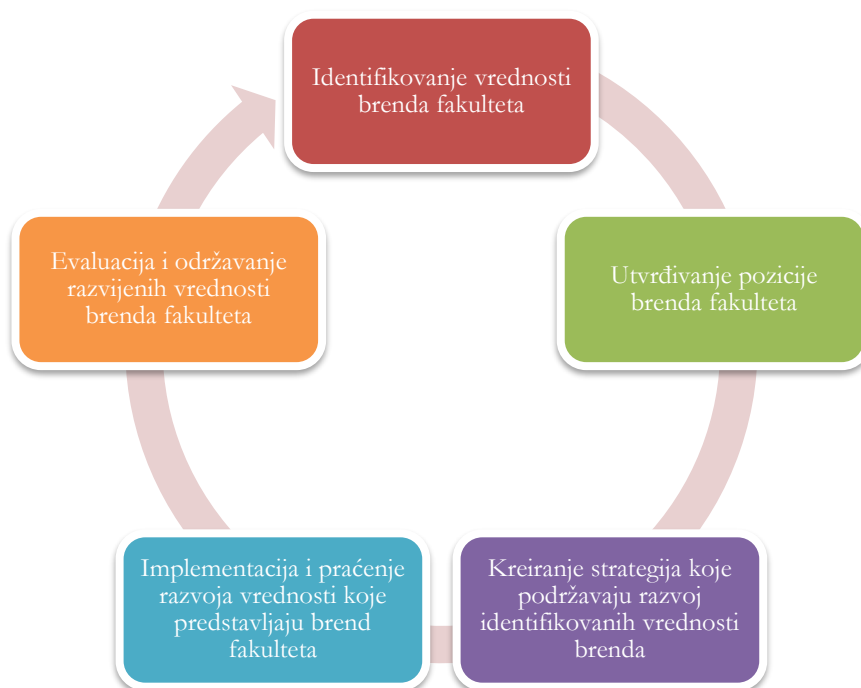
„Ako imate više članova, odnosno studenata koji su upisali vaš fakultet, samim tim ćete imati više znanja koje će se deliti među ljudima. Sa većim znanjem, fakultet ima i veću moć koja se može ogledati u tome da dobije veće i ozbiljnije projekte. Sa moći fakultet može da dobije priliku da donosi važne odluke u društvu. Dakle, sve aktivnosti usmeravamo ka svojim stakeholder-ima“.

Čini nam se da naši ispitanici posvećuju dosta vremena promociji svog fakulteta, ali su te aktivnosti, iz mnogo razloga, svedene samo na marketing strategije. Očigledno je da trenutno nema kapaciteta da se razmišlja u smeru ozbiljnog brendiranja matičnog fakulteta te su stoga svi navedeni primeri samo jedan mali delić onoga što možemo istinski nazvati procesom brendiranja. I sami ispitanici su istakli važnost ove teme, ali vrlo je moguće da je brendiranje fakulteta nešto o čemu će se ozbiljno razmišljati tek u narednom periodu, uzimajući u obzir da ispitanici rade na fakultetima koji su već sada jako popularni i priznati među studentima. Radi poboljšanja kvaliteta nastave, ispitanici su naveli da su često konkretne aktivnosti usmerene na razvoj interaktivnosti u nastavi poput rada u malim grupama, mini takmičenjima i slično. Veći deo njihovog rada je posvećen uspostavljanju saradnje sa drugim institucijama, organizacijama i fakultetima koje doprinose kako studentima tako i samom fakultetu u njegovoj promociji. Kada govore o marketing aktivnostima, pažnja se posvećuje redovnom ažuriranju sajta i društvenim medijima koji imaju za cilj da studentima prenesu sve značajne poruke i informacije. Takođe se aktivno komunicira sa potencijalnim studentima kroz događaje kao što su otvorena vrata ili putem komentara i poruka na društvenim mrežama. Kao institucija koja se bavi obrazovnom delatnošću, vrlo često se u njihovim prostorijama dešavaju različiti događaji koji paralelno promovišu i vrednosti fakulteta. Alumnisti se aktivno uključuju kao ambasadori fakulteta i pomažu u promociji fakulteta.

5. Predstavljanje modela brendiranja visokoobrazovne institucije

Pomoću mišljenja studenata smo pokušali da razumemo kako korisnici usluga posmatraju kvalitet obrazovanja i na kojim vrednostima treba da gradimo brend fakulteta. Sa druge strane, marketing stručnjaci koji su zaposleni u upravama fakulteta su nam približili realnost sa kojom se suočavaju kako bi gradili svoj brend. Imali smo prilike da vidimo da je to zahtevan posao i da pre svega predstavlja proces na kome treba sistematski da se radi. Dok idealna slika, odnosno brend fakulteta treba da nam bude zvezda vodilja, procesom brendiranja (koji može da se odvija po fazama) koristimo realne korake kako bismo to ostvarili. Imajući u vidu različite izvore (literaturu, mišljenje studenata i marketing eksperata zaposlenih u upravama fakulteta) poslednji delo Analize i interpretacije rezultata posvetićemo kreiranju modela brendiranja visokoobrazovne institucije.

Model koji je pred nama je predstavljen ispitanicima intervjuja na koji nisu imali nikakvih primedbi. Kako bi se ispratila celovita ideja o samom modelu brendiranja, u okviru istog dela ćemo opisati njegove strukturalne elemente, modele menadžmenta koji su deo njih i eventualne razlike između modela brendiranja privatnih i državnih fakulteta, koja su zasebna istraživačka pitanja.



Slika 26. Prikaz modela brendiranja visokoobrazovne institucije

Kao što možemo da vidimo iz priloženog, proces brendiranja je jedan cikličan proces koji nikada ne prestaje jer je zadatak fakulteta da svoj brend stalno unapređuje kroz rad i vrednosti koje ga predstavljaju. Ovo može biti jako dug proces za bilo koju instituciju jer često od nje zahteva velike promene i prilagođavanja na koja nisu uvek svi spremni. Da bi u bolje sutra verovali svi zaposleni, na dekana fakulteta je da kreira atmosferu zajedništva i da pruži razloge svojim zaposlenima da učestvuju u brendiranju fakulteta. S obzirom na to da je proces brendiranja autentičan, ali i dobro isplaniran u svim aspektima delovanja fakulteta, zaista je potrebno da svi zaposleni budu motivisani da daju svoj doprinos. Kao što smo nekoliko puta naveli, proces brendiranja fakulteta naizgled može da bude isti za potpuno dva različita fakulteta. Zapravo to nije tako jer će se oni na tom putu koristiti različitim ciljevima, sredstvima, zaposlenima i njihovom ekspertizom. Manifestacija definisanih vrednosti će verovatno biti drugačija, jer na to utiče mnogo faktora. Zato možemo da kažemo da je proces brendiranja posebna priča za svaku obrazovnu instituciju. Imajući to u vidu, kreirali smo model brendiranja visokoobrazovne institucije koji se sastoji od pet koraka. Možemo primetiti da su koraci opšteg karaktera i da se sastoje od praktičnih predloga koji nam mogu poslužiti kao primeri za razumevanje uloge svakog od njih. Smatramo da svaka obrazovna institucija treba da prođe ovim putem kako bi kreirala jak brend, ali da su joj na

raspolaganju različite varijante kako bi došla do cilja. Na primer, jedan fakultet može da potencira na promociji baze alumnista kako bi istakao da brine o svojim studentima i nakon završetka studija, a drugi fakultet pak isti cilj može da ostvari tako što će da koristi društvene mreže kako bi plasirao informacije o diplomcima. Dakle ista vrednost, ali različita manifestacija. Kako ne bismo ulazili u pojedinosti koje zavise od samog funkcionisanja fakulteta, za šta nismo kompetentni, kreirali smo korake koji mogu da se primene na svaki fakultet. Stoga smatramo da nema potrebe za kreiranjem zasebnih modela brendiranja za državne i privatne fakultete jer je na njima da koriste predložene alate kako bi razvile svoj brend. U nastavku ćemo detaljnije govoriti o svakoj fazi pojedinačno, kao i modelima menadžmenta koji mogu da podrže navedene korake.

1. Identifikovanje vrednosti brenda fakulteta

Naš model brendiranja započinje identifikovanjem i formiranjem ključnih vrednosti na osnovu kojih će fakultet da izgradi svoj brend. S obzirom na to da je ovaj poduhvat zahtevan i da iziskuje posebnu vrstu aktivnosti, smatrali smo da ovaj korak treba da bude zaseban, a ne jedna od aktivnosti identifikacije pozicije fakulteta. Jer, prvo moramo da utvrdimo koje vrednosti zastupamo, pa onda kako se kao brend koji počiva na tim vrednostima kotiramo na tržištu, da bismo potom mogli da kreiramo strategije kojima te vrednosti aktualizujemo. Dakle, u ovom koraku se od fakulteta očekuje da izgradi najbolju verziju sebe i svog brenda, uzimajući u obzir vrednosti po kojima želi da bude upamćen. Za razmatranje vrednosti brenda, fakulteti mogu da uzmu u obzir sliku br. 22 koja im može poslužiti kao okvir, s obzirom na to da je nastala kao rezultat mišljenja studenata.

Tabela 25. Predlog implementacije prve faze procesa brendiranja kroz aktivnosti operativnih modela menadžmenta

Predlog operativnih modela u sprovođenju navedenih aktivnosti	Predlog aktivnosti za implementaciju prve faze
Menadžment procesa	Sprovođenje interne analize vrednosti brenda fakulteta; razmatranje istorije fakulteta; intervjuisanje studenata radi utvrđivanja trenutnih vrednosti fakulteta; konsultacija dokumenata; komparativna analiza drugih fakulteta i njihovih vrednosti; istraživanje preferencije studenata; jasno definisanje i operacionalizacija vrednosti na kojima će se zasnivati brend fakulteta
Menadžment ljudskih resursa	Intervjuisanje zaposlenih radi utvrđivanja trenutnih vrednosti fakulteta; uključivanje zaposlenih u donošenje odluka; brainstorming; obučavanje zaposlenih radi prihvatanja vrednosti fakulteta
Menadžment organizacione kulture	Zajedničko kreiranje kulture sa zaposlenima koja će podržavati razvoj brenda i manifestaciju vrednosti

Identifikacija vrednosti na kojima će počivati brend je važna jer one kasnije definišu ono što fakultet predstavlja i što ga razlikuje od drugih, odnosno doprineće opažanju njegovog kvaliteta na tržištu visokog obrazovanja. Ovaj proces treba da bude sveobuhvatan i da uključi različite aspekte fakulteta, poput obrazovnog programa, načina rada, organizacione kulture, postignuća studenata i profesora, komunikaciju sa studentima i sl. Kako bismo došli do toga, fakultet prvenstveno treba da sprovede svoju internu analizu kako bi se utvrdilo šta su trenutno najznačajnije vrednosti koje ga karakterišu. To može da uključuje intervjuisanje osoblja fakulteta, studenata, administrativnog osoblja, konsultaciju važnih legislativa i dokumenata, kao i drugih značajnih aktera. Konkretno, zaposlene možemo da pitamo šta je, za njih, najzapaženija stvar kod studenata. Na primer, ako je anketa zaposlenih pokazala da studenti najviše vole što nakon predavanja mogu da se opuste u studentskim prostorijama i slobodno vreme iskoriste za svoje hobije, brend fakulteta može da istakne raznovrsnost vannastavnih aktivnosti kao jednu od svojih osnovnih vrednosti. Takođe nije na odmet da fakultet razmotri druge fakultete u sličnoj oblasti i sagleda njihove vrednosti. Upoređivanje sa drugim fakultetima nam može pomoći da identifikujemo vrednosti koje nedostaju našem fakultetu, a koje bi trebalo da budu usaglašene u procesu brendiranja. Ne

bi bilo loše razmišljati i u smeru koja je bila prva motivacija za otvaranjem konkretnog fakulteta, odnosno dublje razmotriti istoriju fakulteta.

Još jedan od načina da identifikujemo ključne vrednosti koje će biti deo brenda je da se fokusiramo na potrebe ciljne grupe koju želimo da privučemo. U tom smislu, fakultet bi mogao da istraži preferencije studenata, njihove ciljeve i očekivanja od visokog obrazovanja, kao što smo mi na neki način uradili kvantitativnim delom istraživanja. Takođe, ovo je idealna prilika da fakultet definiše ko je njegova dominantna ciljna grupa, imajući u vidu da ga upisuju studenti različitih godina. Ukoliko je fakultetu recimo važnija ciljna grupa studenata u rasponu od 20 do 24 godina, odnosno studenti koji upisuju master akademske studije, ova vrednost bi trebalo da bude jedna od obaveznih aspekata prilikom brendiranja. U ovom konkretnom slučaju fakulteti ne moraju nužno da fokusiraju svoje brendiranje na srednjoškolce jer im ciljna grupa mlađa od 20 godina nije relevantna. Ovo bi moglo da pomogne fakultetu da utvrdi svoje jedinstvene vrednosti koje će ga izdvojiti od drugih fakulteta i privući studente koji traže te specifične kvalitete. Ne postoji tačno utvrđena preporuka koliko vrednosti treba da budu okosnica jednog brenda. U nekim slučajevima, manji broj ključnih vrednosti može da bude efikasniji jer se time lakše uspostavlja jasna i prepoznatljiva pozicija brenda, ali i olakšava komunikacija sa ciljnom grupom. Sa druge strane, veći broj vrednosti može da bude koristan u slučajevima kada želimo da prenesemo širi opseg vrednosti koje brend predstavlja. U tom slučaju, fakultet može da ima nekoliko ključnih vrednosti, a da ostale budu podržavajuće. Za koje god vrednosti (instrumentalne, intrinzičke, društveno-odgovorne) se fakultet bude odlučio da gradi svoj brend, važno je da ih jasno definiše, operacionalizuje i fokusira se na one koje su najrelevantnije za ciljnu grupu. One moraju da budu autentične i da odražavaju istinske karakteristike fakulteta kako bi se izbegla konfuzija i gubitak poverenja studenata. Imajući to u vidu, očekujemo da će neke vrednosti biti same po sebi zastupljene u brendu fakulteta zbog specifikuma samog fakulteta. Tako, Medicinski fakultet mora da razvija etičke vrednosti kod svojih studenata, Filozofski fakultet kritičko mišljenje i autonomiju, Fakultet organizacionih nauka leaderske i preduzetničke veštine, a sve zbog prirode budućih profesija za koje se njihovi studenti pripremaju. Dakle, pojedine vrednosti će biti već same po sebi zadate i njih fakulteti nikako ne smeju da zanemare. Moguće je da vrednosti koje su važne za fakultet i njegove članove, neće uvek da se podudaraju sa onim što je važno studentima ili široj javnosti. Zato dobar fakultet kreira strategiju brendiranja kojoj prethodi detaljna interna i eksterna analiza kako bi se izbalansiralo između vrednosti fakulteta i onoga što je bitno studentima.

Zaposleni su jedan od ključnih elemenata u ovoj fazi jer su oni ti koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima usluga, te su u stanju da prenesu poruke i vrednosti fakulteta na najbolji način. Oni najbolje poznaju fakultet, njegovu kulturu i način rada. Zato u ovom koraku posebno moramo da uključimo zaposlene jer mogu da nam pruže dragoceni uvid u ono što fakultet stvarno predstavlja, a ne samo ono što misle da bi trebalo on da bude. Njihovo viđenje je značajno jer mogu da nam ukažu i na ključne karakteristike koje privlače studente i šta je to što je jedinstveno našem fakultetu. Takođe, uključivanjem zaposlenih u proces identifikovanja vrednosti doprinosimo osećaju pripadnosti i motivaciji zaposlenih, što može da ima pozitivan uticaj na njihov rad, angažovanost i motivaciju da te vrednosti prenose dalje. Ipak, važno je da napomeno da njihovo uključivanje nije dovoljno kako bismo uspešno brendirali fakultet. Potrebno je da obezbedimo adekvatne obuke koje bi osigurale da svi zaposleni razumeju vrednosti fakulteta i načine putem kojih oni mogu da ih prenesu na studente i druge zainteresovane strane. Sve prikazane aktivnosti su deo *menadžmenta ljudskih resursa* pomoću koga možemo da zajedno sa zaposlenima da izgradimo brend fakulteta.

Osim što je potrebno da mapiramo ključne i podržavajuće vrednosti, fakultet treba da prepozna i slučajeve kako se one manifestuju u njegovom radu. Unutar svake institucije, pa i samog fakulteta, postoje različita odeljenja i katedre koje imaju specifičan sistem vrednosti, verovanja i pretpostavki koje deli manja grupa zaposlenih. Nekada one mogu da podržavaju dominantnu organizacionu kulturu, odnosno vrednosti fakulteta što ih čini snažnijim, čistijim i jednostavnijim. Problem se može javiti ukoliko su one potpuno suprotstavljene vrednostima fakulteta pa su njeni pripadnici često nosioci promena dominantne organizacione kulture. Ukoliko uzmemo to u obzir, zaključićemo da vrednosti fakulteta neće imati isti intezitet kod svih zaposlenih, niti će se one manifestovati na isti način. Fakultet stoga treba da bude najmanji zajednički imenitelj vrednosti, odnosno treba da nađe zajedničke vrednosti koje će da stavi

kao osnovu. Dakle, u ovoj fazi osim što će identifikovati vrednosti na kojima će graditi svoj brend, *menadžmentom organizacione kulture* fakultet prati svoja odeljenja i katedre, gradi kulturu koja će podržavati razvoj brenda i manifestaciju vrednosti. Dokle god su suštinski vrednosti netaknute, a u praksi se manifestuju na različite načine, fakultet je na pravom putu.

Imajući u vidu sve navedeno, podržavajući model menadžmenta u ovoj fazi smatramo da je *menadžment procesa* jer kroz različite tehnike, fakultet pokušava da preispita svoje postojeće procedure rada, utvrdi ih i unapredi ukoliko je to neophodno. Jedan od primera njegove upotrebe u identifikaciji vrednosti jeste korišćenje metode procesnog mapiranja gde bi fakultet detaljno analizirao sve svoje korake u procesu rada kako bi identifikovao moguće neusaglašenosti, neefikasnost ili probleme u zadovoljavanju potreba studenata. Takođe, skupom aktivnosti ovog modela menadžmenta fakultet može da mapira oblasti u kojima je potrebno poboljšanje kako bi se pružila kvalitetnija obrazovna usluga. Na primer, analizom procesa rada se može ukazati na potrebu za većim fokusom na timski rad, kreativnost ili druge pristupe učenju. Ove informacije mogu da pomognu fakultetu da kreira vrednosti na kojima će njegov brend da se zasniva.

2. Utvrđivanje pozicije brenda fakulteta

U sledećem koraku je potrebno da utvrdimo da li je fakultet dostigao i u kojoj meri status brenda. Ova faza treba da pomogne fakultetu da preispita sve što je do sada radio, utvrdi svoje snage i slabosti i upozna se sa svojom pozicijom na tržištu rada.

Tabela 26. Predlog implementacije druge faze procesa brendiranja kroz aktivnosti operativnih modela menadžmenta

Predlog operativnih modela u sprovođenju navedenih aktivnosti	Predlog aktivnosti za implementaciju druge faze
Strategijski menadžment	Ispitivanje obrazovnog tržišta; utvrđivanje slabosti, snaga, prednosti i opasnosti dosadašnjeg rada fakulteta; detaljno upoznavanje sa svojom ciljnom grupom; proučavanje konkurencije pomoću raspoloživih izvora informacija; proučavanje trenutne pozicije fakulteta ispitivanjem mišljenja korisnika usluga i šire javnosti; analiza različitih kanala komunikacije u kojima se spominje rad fakulteta
Menadžment programa	Praćenje obrazovnih trendova na fakultetu
Normativni menadžment²¹	Utvrđivanje organizacionog okvira kroz viziju, misiju, ciljeve i strategije fakulteta
Menadžment ljudskih resursa	Formiranje zasebne organizacione jedinice za brendiranje fakulteta; obučavanje zaposlenih na pozicijama brendiranja; upošljavanje eksterne agencije u pomoći brendiranja fakulteta

Ako procesom brendiranja želi da se bavi fakultet koji se tek osnovao, u ovoj fazi se od njega očekuje da definiše svoj organizacioni okvir brenda (viziju, misiju, ciljeve, strategije i sve aktivnosti od kojih zavisi njegova svrha postojanja). Bez obzira da li pričamo o instituciji koja tek počinje da radi ili fakultetima koji imaju dugogodišnju tradiciju, svako od njih treba da istraži obrazovno tržište i svoju konkurenciju kako bi se bolje razumele potrebe studenata, ali i njihovih roditelja, države i poslodavaca.

Putem ovih aktivnosti, fakultet zapravo treba da utvrdi koliko je njegov identitet jasno definisan, u kojoj meri je prepoznatljiv svojoj ciljnoj grupi i da li može da se pohvali lojalnim studentima. Iako u ovoj fazi fakultet treba samo da odredi svoje mesto, uvek treba da ima na umu vrednosti koje žele da ga promovišu. Zadatak fakulteta je da spozna ko su njegovi potencijalni studenti (ciljna grupa), koji su

²¹ Za visokoobrazovne institucije koje su tek osnovane

njihovi interesi i potrebe, njihove tendencije u obrazovanju, šta njihovi roditelji očekuju od njihove diplome, zašto su državi važne naše studijske grupe, koliko su poslodavcima atraktivna znanja koja nudimo i slično. Potom bi fakultet mogao da prouči svoju konkurenciju, odnosno fakultete koji se bave sličnim naučnim oblastima, kako po pitanju obrazovne usluge koju nude, načinu rada sa studentima, tako i po pitanju njihovog pristupa brendiranju i marketing strategijama koje koriste. Jedan od načina da to uradi jeste prikupljanjem relevantnih podataka koji uključuju statistiku o broju studenata koji se upisuju na fakultete u određenom regionu, statistiku o broju fakulteta koji nude slične kurseve, statistiku o prosečnoj ceni školarine na tim fakultetima, metodama rada, komparaciji vizuelnog i verbalnog identiteta konkurenata ili aktivnostima promocije.

Kako bi dobio dublje mišljenje o ovom temi, fakultet može da sprovede ankete među studentima, njihovim roditeljima, alumnistima i poslodavcima kako bi saznao njihova mišljenja o trenutnoj poziciji fakulteta – kako ga oni doživljavaju, šta mu nedostaje da postane brend, koji aspekt promocije fakulteta je najviše zanemaren, kako se može unaprediti obrazovna usluga... Analiza društvenih mreža svog fakulteta i konkurentskih, kao i pregledanje studentskih foruma nam takođe mogu pomoći da dobijemo uvide o stepenu popularnosti konkurentskih fakulteta i proživljenim iskustvima studenata. Često su ovo kanali komunikacije gde studenti iznose svoje iskreno mišljenje o studiranju, (ne)prijatnim doživljajima, načinima rada koji im prijaju, komunikaciji sa profesorima, pa se na njih treba posebno obratiti pažnja. Praćenje ostvarenih obrazovnih trendova na fakultetu takođe može da bude valjan podatak pomoću koga možemo da utvrdimo u kojoj meri fakultet nudi ono što je trenutno popularno među studentima i da li je kurikulum prilagodio njihovim potrebama. Do ovih podataka takođe možemo da dođemo kroz pregled stručne literature, ankete, intervjuje ili različite oblike stručnog usavršavanja koji će biti input za nove trendove.

S obzirom na to da korisnici usluga fakulteta nisu samo studenti, već i država, roditelji studenata i poslodavci, jako je bitno da čujemo i njihovo mišljenje kada je pozicija fakulteta u pitanju. U tom smislu, mišljenje studenata koji su u procesu formiranja jeste relevantno, ali tek kada dođu u susret sa tržištem rada pa zato odgovornost fakulteta nije samo prema studentima već i svim mogućim korisnicima. Kada se prikupe različiti podaci, fakultet može da ih analizira kako bi dobio uvid u svoju poziciju na obrazovnom tržištu. Osim što na ovaj način fakultet može da prepozna svoje dobre i loše strane, mesta za unapređenje, oni treba da budu jedan od izvora informacija koji će mu pomoći da kreira model brenda fakulteta, odnosno ključne vrednosti koje će prikazati njegovu svrhu. Rezultat ovog koraka treba da bude detaljan pregled pozicije fakulteta brenda, iliti gde se on nalazi u odnosu na svoju konkurenciju, koje jake aspekte treba dodatno da iskaže, a šta je prostor za napredovanje. Svi navedeni podaci su jako bitni za narednu fazu u kojoj fakultet kreira idealnu verziju sebe – model brenda fakulteta.

Brendiranje je veoma zahtevan posao, te bi se očekivalo još u ovom koraku da fakultet razmisli o formiranju zasebnog odeljenja koji bi se bavio isključivo aktivnostima brendiranja fakulteta. Uzimajući u obzir dostupne resurse i ciljeve, fakultet to može da ostvari na nekoliko načina. Ukoliko se prisetimo mišljenja marketing stručnjaka i problema sa kojima se suočavaju spoljašnji eksperti koji nisu nikada bili deo fakulteta, toplo preporučujemo da se na ovim pozicijama angažuju osobe koje su već zaposlene na fakultetu. To bi moglo da podrazumeva formiranje posebnog tima ili angažovanje više zaposlenih koji će biti zaduženi za ovaj proces. Pre svega, fakultet treba da identifikuje zaposlene koji poseduju neko znanje iz brendiranja i koji su motivisani time da se bave. To mogu da budu zaposleni u odeljenju za odnose s javnošću, administraciji ili profesori koji su uključeni u različite projekte na fakultetu. Kada se oni identifikuju, može se formirati tim za brendiranje fakulteta. Fakultet može da obuči zaposlene kako bi bolje razumeli svoju poziciju i alate koje mogu da koriste u ovom procesu. Važno je da zaposleni koji su deo ovog tima imaju dovoljno vremena i resursa da se posvete ovom zadatku. Moguće je da će fakultet morati da preraspodeli neke odgovornosti kako bi zaposleni mogli da se posvete ovom zadatku. Svakako bi bilo najbolje kada bi se zaposleni na ovim pozicijama isključivo bavili ovim poslom jer bi njihova požrtvovanost i efekti bili značajniji. Smatramo da je prednost ovog pristupa u tome što fakultet može da iskoristi i nadogradi znanje svojih zaposlenih koji će na najbolji mogući način moći da promovišu njegove vrednosti jer su istinski deo njega.

Sa druge strane, fakultet uvek može da uposli eksternu agenciju za brendiranje ukoliko nema dovoljno internih resursa ili ekspertize da sami sprovedu aktivnosti brendiranja. Angažovanjem eksterne agencije za brendiranje, fakultet bi mogao da koristi usluge stručnjaka koji već poseduju znanje i iskustvo u ovoj oblasti. Ukoliko se odluči za ovaj korak, fakultet može da izabere agenciju koja ima dokazano iskustvo u radu sa institucijama visokog obrazovanja i koja razume njihove specifične potrebe i izazove. Konkretno, agencija može da pruži sve prethodno opisane aktivnosti i aktivno učestvuje u narednim koracima, ali nismo sigurni u njihov kvalitet jer ne mogu da razumeju organizacionu kulturu fakulteta i nevidljive vrednosti koje su prepoznatljive samo njegovim članovima. U isto vreme, fakultet je samo jedna od mušterija agenciji, koja često nema veliki budžet i nije u potpunosti spremna da sledi savete agencije, kao druge mušterije. Ponekada profesori često insistiraju na autonomiji što može da naruši dogovoren plan brendiranja. Samim tim što fakulteti imaju ove probleme, ne mogu ni da očekuju da će im se agencija u potpunosti posvetiti.

Drugoj fazi smatramo da najviše korespondira *strategijski menadžment*. Njegovim aktivnostima fakultet dobija alate pomoću kojih sagledava svoju obrazovnu uslugu i na celovit način analizira okruženje u kome se nalazi, ali i fakultete slične njemu. Osim što je u literaturi iz oblasti marketinga ovo tip menadžmenta koji se koristi za utvrđivanje pozicije organizacije, on fakultetima može da bude od pomoći s aspekta brendiranja jer im omogućava da prilagode svoje aktivnosti u skladu sa potrebama i željama studenata, što je ključno za izgradnju snažnog brenda. U slučaju tek osnovanih visokoobrazovnih institucija koje paralelno sa svojim razvojem žele da se bave i brendiranjem, početak vidimo u *normativnom menadžmentu* kojim se utvrđuje opravdanost postojanja jedne ovakve institucije i njena korist. Bilo kakav vid analize obrazovnih trendova u cilju promena i inovacija obrazovnih usluga je svojstven *menadžmentu programa*, čije mesto posebno vidimo u slučaju preispitivanja kvaliteta trenutne obrazovne ponude fakulteta. U procesu kreiranja tima za brendiranje fakulteta, visokoobrazovna institucija se koristi *menadžmentom ljudskih resursa* kako bi na pravo mesto bila postavljena prava osoba; bilo da je to neko spolja ili osoba koja je već deo zaposlenih.

3. Kreiranje strategija koje podržavaju razvoj identifikovanih vrednosti brenda

Nakon što je fakultet utvrdio kako želi da izgleda njegov brend i definisao ključne vrednosti na kojima će brend počivati, u ovoj fazi fakultet treba da se potruži da kreira strategije koje će fundamentalno da podržavaju razvoj brenda tako da vrednosti budu vidljive studentima tokom svakodnevnih studentskih dana, pri komunikaciji sa zaposlenima i kroz obraćanje fakulteta široj javnosti.

Tabela 27. Predlog implementacije treće faze procesa brendiranja kroz aktivnosti operativnih modela menadžmenta

Predlog operativnih modela u sprovođenju navedenih aktivnosti	Predlog aktivnosti za implementaciju treće faze
Projektni menadžment	Planiranje aktivnosti za operacionalizaciju vrednosti; definisanje obima projekata i vremenskog okvira
Finansijski menadžment	Finansijsko analiziranje i planiranje godišnjeg budžeta; donošenje tekućih finansijskih odluka; upravljanje troškovima; transparentnost i odgovornost; praćenje i izveštavanje
Marketing menadžment	Utvrđivanje podudarnosti između trenutnog vizuelnog i verbalnog identiteta i utvrđenih vrednosti; kreiranje interne i eksterne strategije komunikacije; ostvarivanje lične i neposredne komunikacije sa ciljnom grupom pri promociji fakulteta; organizovanje različitih društvenih događaja; promocija fakulteta putem društvenih mreža
Menadžment programa	Preispitivanje kvaliteta nastave; predlozi izmena i inovacija kurikuluma
Menadžment organizacione kulture	Uključenost svih zaposlenih u manifestaciju vrednosti; rad na prijateljskom i otvorenom odnosu između zaposlenih i studenata
Menadžment mreže	Selekcija fakulteta, organizacija i institucija sa kojima fakultet može da ostvari saradnju; selekcija relevantnih organizacija u privredi koji mogu da obezbede relevantno radno iskustvo studentima; kreiranje alumni zajednica

Fakultet treba da isplanira budžet za svaku aktivnost, ukoliko ona to iziskuje i da osigura da ima dovoljno sredstava za sprovođenje svih aktivnosti koje su isplanirane. Svake godine, fakultet pravi godišnji budžet koji obuhvata planirane prihode i rashode i uključuje troškove za plate zaposlenih, infrastrukturu, opremu, istraživanja, nastavne materijale i ostale operativne troškove koje mogu da budu deo brendiranja. Upravljanje troškovima je ključno za jedan fakultet kako bi obezbedio efikasno korišćenje resursa. Stoga fakultet treba da prati i analizira svoje troškove kako bi mogao da identifikuje oblasti gde može da se postigne ušteda ili bolja alokacija resursa. Vrlo je važno da svaki fakultet bude transparentan u vezi sa svojim finansijskim aktivnostima kako bi svima bilo vidljivo na koji način fakulteti troše svoja sredstva. Ovaj konkretan proces se bavi finansijskim planiranjem i neometanim realizovanjem aktivnosti pa samim tim bi se u ove svrhe fakultet koristio *finansijskim menadžmentom*, zato što govorimo o finansijskom aspektu poslovanja jedne institucije. Vremenski rokovi su takođe deo planiranja, te se očekuje da ovakav plan ima definisane vremenske rokove za svaku aktivnost kako bi fakultet bio siguran da će se one završiti na vreme. Ovim korakom težimo da što detaljnije razmotrimo načine manifestacije vrednosti tako da one ne ostanu samo na papiru već da zaista oslikavaju srce fakulteta. U obzir treba da uzmemo identitet fakulteta, njegovu prepoznatljivost i lojalnost koju studenti imaju prema njemu. Konkretno aktivnosti potom pratimo i procenjujemo njihov učinak u odnosu na stepen manifestacije konkretne vrednosti. S obzirom na to da ovim korakom planiramo aktivnosti, definišemo njihov obim, troškove i vremenski okvir, fakultet koristi *projektni menadžment* kako bi sve jasno sproveo u delo u cilju razvoja vrednosti brenda.

Kada govorimo o identitetu fakulteta, fakultet može da isplanira elemente koje će bolje da predstavljaju njegov vizuelni i verbalni identitet. Moguće je da će zaposleni koji se bave ovim poslom morati da preispituju postojeće slogane, simbole, boje i u skladu sa identifikovanim vrednostima promeniti njihovu suštinu i izgled. Dakle, sve što radimo, treba da bude u službi vrednosti fakulteta.

Najviše vremena treba posvetiti obrazovnoj ponudi jer je to prostor gde se od fakulteta očekuje da pokaže svoj kvalitet. U ovoj fazi fakultet može da isplanira aktivnosti kojim bi profesori mogli da obogate svoje kurseve kako bi, u određenoj meri, bila zadovoljena očekivanja studenata. Vrlo je važno da zastupljene vrednosti čine duh obrazovnog procesa, ali i da profesori svojim ponašanjem i izlaganjem budu promoteri istih. Zato je u svakom koraku potrebna potpuna uključenost svih zaposlenih. Sve aktivnosti koje podrazumevaju ovaj cilj, predstavljaju deo *menadžmenta organizacione kulture*. Sa druge strane, *menadžmentom programa*, profesori i sva relevantna lica će stupiti u proces preispitivanja i promene kurikuluma, pa i samih studijskih programa.

Prostor za kreiranje i deljenje znanja unutar fakulteta takođe može da bude jedna od aktivnosti pomoću koje možemo da jačamo identitet fakulteta. Jačanje saradnje sa drugim fakultetima u te svrhe je od posebne važnosti, te se fakultet treba pobrinuti da i ove aktivnosti budu zastupljene u planu kroz *menadžment mreže*. Bolja komunikacija među fakultetima bi imala mnoge benefite za sve zainteresovane strane jer bi se na taj način promovisale vrednosti timskog rada, deljenja i širenja znanja. Da bi delovanje fakulteta bilo celishodno, potrebno je da isplanira i aktivnosti kojima bi se jačala saradnja između fakulteta i drugih organizacija, institucija, uprave koje bi bile od koristi za razvoj studenata i prepoznatljivost samog fakulteta. Eksperti za marketing su u nekoliko situacija istakli važnost alumni zajednice koje bi na različite načine mogle da potpomognu jačanju i ispoljavanju vrednosti fakulteta. Jer, oni su njegovi ambasadori pa će se njihov glas uvek daleko čuti.

Osim što imamo sliku o sebi koju želimo da predstavimo našoj ciljnoj grupi, potrebno je promisliti i isplanirati kako će se koristiti dostupni kanali komunikacije (*marketing menadžment*) pomoću kojih ćemo da pošaljemo te poruke. Uzimajući u obzir prethodno iskustvo naših ispitanika, navedeni plan posebno treba da insistira na aktivnostima kojima se ostvaruje lična i neposredna komunikacija sa studentima koja je, prema mišljenju eksperata za marketing, najbolji promoter fakulteta. Sve aktivnosti koje se tiču marketinga bi trebalo da budu pod okriljem strategije interne i eksterne komunikacije. Fakultet treba da uspostavi otvorenu komunikaciju sa svojim studentima, kako bi oni u svakom trenutku mogli da se informišu o novostima i promenama na njemu. Ovo se može postići kroz planiranje i organizaciju redovnih sastanaka, foruma ili predavanja na kojima bi se studenti upoznavali sa novim događajima na fakultetu. Svako planiranje studentskih saveta ili timova koji će pružiti priliku studentima da aktivno učestvuju u donošenju odluka koje utiču na njihov život i učenje na fakultetu je dobrodošlo. Takođe, fakultet treba da sluša i odgovara na povratne informacije studenata, pa mora da im pruži mogućnost da se izraze i da im se posveti pažnja u odgovoru na njihove komentare i pitanja. To će pokazati studentima da su cenjeni i da njihovo mišljenje ima značaj. Od koristi mogu da budu i različiti događaji (radionice, debate, konferencije...) koji će podsticati interakciju među studentima i zaposlenima. To će pomoći u razvijanju prijateljskih odnosa i osećaja zajedništva među svima na fakultetu.

Dakle, planiranjem ove vrste aktivnosti, fakultet treba da stvori prostor u kome će se jasno videti koje vrednosti on zastupa i zbog čega. U ovom koraku nikako ne treba da se zapostavi planiranje različitih vrsta događaja za studente i širu javnost niti digitalni alati promocije kao što su sajt i društvene mreže. Strategijom digitalne komunikacije fakultet može da specifikuje sadržaj, način promocije, dinamiku i vrednosti koje želi da promoviše na digitalnim platformama. Posebno kada govorimo o društvenim mrežama, fakultet može redovno da objavljuje novosti o fakultetu, istraživanja, intervju sa profesorima i studentima, ali i da razvija kratke kvizove i ankete kako bi angažovao studente i povećao njihovu zainteresovanost za fakultet. Promovisanje studentskih aktivnosti i dostignuća na društvenim mrežama i sajtu je važan sadržaj koji može da šalje poruku da fakultet brine o svojim studentima.

Iako sve navedeno treba da utiče na lojalnost studenata ukoliko su njihova očekivanja ispunjena, nije zanemarljivo da fakultet razmišlja i o ovom aspektu i da svesno isplanira aktivnosti koje će dodatno da unaprede pružanje kvalitetnog obrazovanja, koja je za fakultete, jedna od najvažnijih vrednosti. Jednom rečju, fakultet treba da se pobrine da kreira pozitivno studentsko iskustvo koje će podstaći njihovu lojalnost i stvoriti zajednicu u kojoj će se osećati kao da su deo nje.

4. Implementacija i praćenje razvoja vrednosti koje predstavljaju brend fakulteta

Kada je plan napravljen, na red dolazi njegova implementacija i praćenje od strane svih relevantnih tela fakulteta. Implementacija definisanih aktivnosti je važna za brend fakulteta jer to znači da on stvara dosledan i konzistentan doživljaj za studente, profesore, ostale zaposlene i javnost u celini. Ako sve ostane samo na nivou plana, bez sprovođenja u delo, njegov brend može da se uruši i izgubi poverenje kod studenata, što može negativno da utiče na prijem novih studenata, zadržavanje postojećih, donatorske aktivnosti, saradnje, itd. Konzistentna primena definisanih aktivnosti pomaže u jačanju brenda fakulteta tako što se kreira dosledna slika o vrednostima koje fakultet razvija tokom vremena. Takođe, ona pruža priliku za razvoj boljeg odnosa sa studentima, jer fakultet demonstrira svoju posvećenost u praksi i pokazuje da su studenti u centru njegove pažnje. Na primer, ako je fakultet prepoznao vrednosti timskog rada kao deo svog brenda, a zatim primenjuje aktivnosti koje podstiču saradnju i timski rad među zaposlenima i studentima, stvara se kultura timskog rada koja će da bude prepoznatljiva kod svih koji dolaze u kontakt sa fakultetom. Ovo će pomoći u jačanju reputacije fakulteta kao institucije koja podržava timski rad, a time i privući studente koji cene ovu vrednosti.

Tabela 28. Predlog implementacije četvrte faze procesa brendiranja kroz aktivnosti operativnih modela menadžmenta

Predlog operativnih modela u sprovođenju navedenih aktivnosti	Predlog aktivnosti za implementaciju treće faze
Projektni menadžment	Definisanje odgovornih lica za svaku od planiranih aktivnosti brendiranja; uspostavljanje redovne komunikacije sa zaposlenima po pitanju statusa brendiranja fakulteta; praćenje implementacije planiranih aktivnosti kroz manifestaciju vrednosti; korekcija aktivnosti u cilju veće manifestacije vrednosti
Finansijski menadžment	Finansijsko analiziranje i planiranje godišnjeg budžeta; donošenje tekućih finansijskih odluka; upravljanje troškovima; transparentnost i odgovornost; praćenje i izveštavanje
Marketing menadžment	Implementacija predviđenih promotivnih aktivnosti
Menadžment programa	Izmena kurikuluma u skladu sa predviđenim sugestijama
Menadžment znanja	Deljenje znanja, iskustva, kurseva i svih relevantnih elemenata sa ostalim fakultetima
Menadžment organizacione kulture	Jasna podela odgovornosti među svim zaposlenima
Menadžment mreže	Implementacija aktivnosti u cilju jačanja saradnje sa drugim fakultetima, organizacijama i institucijama; kreiranje alumni zajednica
Menadžment promena	Prilagođavanje fakulteta svakodnevnim promenama izazvanim implementacijom planiranih aktivnosti brendiranja
Menadžment cilja	Upravljanje ciljevima fakulteta; preispitivanje stepena ostvarenosti ciljeva koji se odnose na vrednosti brenda fakulteta; preuzimanje korektivnih mera prilikom neusaglašenosti planiranih i realizovanih ciljeva

Fakultet treba da definiše ko će biti odgovorno lice za sprovođenje svake aktivnosti. Odgovorna lica bi trebalo da budu osobe sa iskustvom i znanjem u datoj oblasti. Na ovaj način se izbegava nejasnoća i neodlučnost u vezi sa tim ko treba da preuzima aktivnost i ko snosi odgovornost. Ovo umanjuje

mogućnost da se neka aktivnost ne realizuje na vreme ili da se ne realizuje uopšte. Osim toga, definisanje odgovornih lica pomaže kasnije u boljem praćenju implementacije aktivnosti. Kada se zna ko je zadužen za sprovođenje određene aktivnosti, fakultet lakše može da prati napredak i identifikuje eventualne probleme u implementaciji. Ako je neka aktivnost dodeljena timu, može da se uspostavi redovna komunikacija kako bi se utvrdilo da li tim napreduje u skladu sa rokovima i očekivanjima. Kada je neko odgovoran za nešto, on ima veću motivaciju da identifikuje prilike za poboljšanje i da predloži inovativna rešenja kako bi se ostvarili ciljevi aktivnosti na najbolji mogući način. Konačno, jasna podjela odgovornosti među zaposlenima može da pomogne u jačanju kulture odgovornosti na fakultetu. Kada su zaposleni jasno prepoznati kao osobe odgovorne za određene aktivnosti, to ih podstiče da preuzmu inicijativu da se više angažuju. Ovo može da doprinese jačanju zajedništva i solidarnosti među zaposlenima, što može pozitivno da utiče na ukupnu organizacionu kulturu fakulteta.

S obzirom na to da je u ovoj fazi uključen najveći broj pojedinaca jer se očekuje implementacija aktivnosti u svim domenima (unapređenje kurikuluma, saradnja sa institucijama, kreiranje alumni, promovisanje na društvenim mrežama, sprovođenje događaja...) potrebno je da se uključe svi zaposleni. Ukoliko sprovodimo aktivnosti koje se tiču izmena i dopuna kurikuluma, mi ćemo se koristiti aktivnostima *menadžmenta programa*, koje će biti pod palicom profesora i drugih relevantnih lica. Svaka aktivnost koja podrazumeva stvaranje i jačanje saradnje sa relevantnim institucijama ili kreiranje baze alumnista uključuje *menadžment mreže* i za njih bi trebalo da budu odgovorna lica koja se bave međunarodnom saradnjom i odnosima s javnošću. Deljenje i širenje znanja, kurseva, iskustva i dobre prakse fakulteta je deo *menadžmenta znanja*. Promotivne aktivnosti i plasiranje sadržaja na društvenim mrežama kao takve biće deo *marketing menadžmenta* i marketing tima ili zaposlenih koji rade na poslovima brendiranja fakulteta. Važno je napomenemo da fakultet treba da se prilagodi eventualnim promenama (*menadžment promena*) koje se mogu desiti tokom implementacije aktivnosti, pa od njega očekujemo da pokaže fleksibilnost i spremnost da se prilagodi planovima kako bi se postigli željeni rezultati. Ovim menadžment modelom težimo da kontrolišemo aktuelne procese koji se odvijaju unutar fakulteta i poboljšamo stepen manifestacije propisanih vrednosti.

Aktivnost koja se potpuno paralelno odvija sa implementacijom jeste praćenje razvoja vrednosti, kroz sprovedene aktivnosti, koje treba da predstavljaju brend fakulteta. Ovaj korak je bitan jer fakultetu omogućava da proceni da li su planirane aktivnosti ostvarile očekivane rezultate i da li su doprinele razvoju i promociji vrednosti koje su definisane u okviru brenda fakulteta. Jedan od načina praćenja razvoja aktivnosti može biti kroz analizu relevantnih statističkih podataka, kao što su podaci u prometu na sajtu fakulteta, broj pregleda objava na društvenim mrežama, broj prijavi na događaje, zainteresovanost studenata za kurseve, broj upisanih u prvu godinu, broj ostvarenih saradnji, realizovane stručne prakse i razmene studenata i slično. Na taj način možemo da ispratimo različite aktivnosti koje su definisane planom i otkriti potencijalne probleme u njihovoj implementaciji. Povratne informacije koje dolaze od studenata, šire javnosti, zaposlenih i drugih relevantnih lica takođe nam mogu biti od koristi u ovom koraku. Odeljenje koje se bavi brendiranjem fakulteta može da iskoristi instrumente poput ankete, intervju a ili fokus grupe sa studentima, diplomcima, zaposlenima, pa čak i konkurencijom, kako bi dobio povratne informacije o percepciji njihovog brenda i o tome da li su sprovedene aktivnosti doprinele razvoju brenda, odnosno njegovih ključnih vrednosti. Kontrolom i praćenjem sprovedenih aktivnosti, odnosno *menadžmentom cilja*, fakultet može da preuzme korektivne mere ukoliko se uoče neusaglašenosti između planiranih i ostvarenih ciljeva. Takođe, ovo praćenje fakultetu omogućava da kontinuirano usavršava svoje aktivnosti i da se prilagođava promenljivim okolnostima, što je ključno za dugoročni razvoj vrednosti na kojima brend počiva.

5. Evaluacija i održavanje razvijenih vrednosti brenda fakulteta

Da bi se procenilo da li su planirane aktivnosti ne samo adekvatno sprovedene već i doprinele razvoju vrednosti brenda fakulteta, zaposleni na ovim poslovima treba redovno da sprovode evaluaciju. Ovim korakom utvrđujemo da li je plan podstignut i da li su ostvareni rezultati u skladu sa našim aktivnostima. Model koji se najčešće koristi za evaluaciju postignutih rezultata u svetu obrazovanja je *Kirkpatrick*-ov model, te u ovoj fazi predlažemo njegovu primenu s obzirom na to da je na globalnom

nivou jedan od najefektnijih metoda evaluacije obrazovnog procesa. Obuhvata 4 nivoa evaluacije: reakcija, učenje, ponašanje i rezultati.

Tabela 29. Predlog implementacije pete faze procesa brendiranja kroz aktivnosti operativnih modela menadžmenta

Predlog operativnih modela u sprovođenju navedenih aktivnosti	Predlog aktivnosti za implementaciju treće faze
Menadžment kvaliteta	REAKCIJA - ispitivanje mišljenja studenata o stepenu zadovoljstva njihovih očekivanja; razgovor sa studentima o celokupnom iskustvu studiranja; evaluacija atmosfere na fakultetu; ispitivanje mišljenja zaposlenih o uspešnosti realizovanih aktivnosti; razgovor sa zaposlenima o specifičnostima procesa brendiranja i njegovim izazovima
	UČENJE - ispitivanje mišljenja studenata o stepenu kvaliteta obrazovnog procesa; procena efikasnosti nastavnih metoda, uspeha studenata; praćenje povratnih informacija od alumnista
	PONAŠANJE - mapiranje svih aktivnosti, iskustva i dešavanja koja nedvosmisleno pokazuju da je došlo do manifestacije konkretne vrednosti; evaluacija ponašanja zaposlenih
	REZULTATI - utvrđivanje ostvarenih ciljeva kroz prethodno definisane indikatore učinka

Prvim nivoom evaluacije (reakcija) fakultet može da utvrdi u kojoj meri su korisnici usluga i zaposleni zadovoljni radom fakulteta. Konkretno, ispitivanjem mišljenja studenata i zaposlenih možemo da utvrdimo kako su aktivnosti uticale na njihovo mišljenje o fakultetu i samom brendu kako bismo dobili uvid u to koje aktivnosti su najsupešnije i na koji način su doprinele razvoju vrednosti brenda. Studente konkretno možemo da pitamo za celokupan utisak njihovog studiranja (da li su njihova očekivanja ispunjena, da li se osećaju kao deo fakulteta, u kojoj meri su zadovoljene njihove želje po pitanju vannastavnih aktivnosti, kakva je atmosfera van nastave), a zaposlene za mišljenje o uspehu planiranih aktivnosti (da li je fakultet zadovoljio njihova očekivanja, da li su sve aktivnosti sprovedene na pravi način, šta može da se popravi, da li je komunikacija sa zaposlenima bila jasna i dosledna, sa kojim izazovima su se suočavali prilikom implementacije aktivnosti, koje aktivnosti bi korigovali).

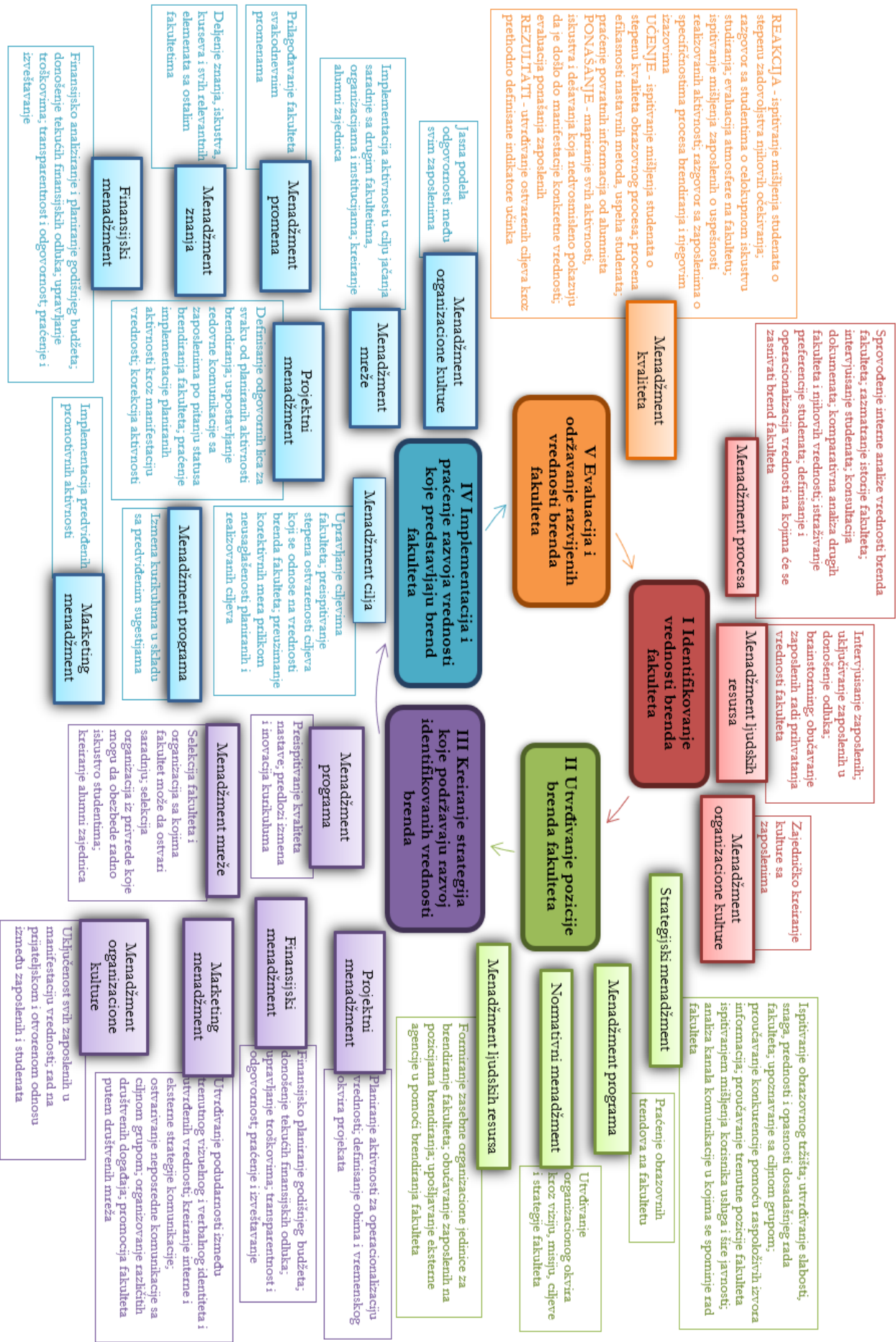
S obzirom na to da je obrazovna ponuda važan aspekt na kojem se grade vrednosti fakulteta, drugim nivoom evaluacije (učenje) fakultet može da ispita u kojoj meri su studenti zadovoljni studijama: da li stekli predviđeno znanje, koliko ono može da se primeni, da li su razvijene određene veštine, kolika je posvećenost profesora predavanju, da li je nastava zanimljiva i prilagođena savremenom svetu, da li literatura pokriva teme koje su predviđene na ispitu i slično. Ovo može da uključi procenu efikasnosti nastavnih metoda, praćenje uspeha studenata nakon završetka studija, praćenje povratnih informacija od alumnista i slično. Fakultet takođe može da koristi interne procese evaluacije kako bi osigurao da se vrednosti zaista manifestuju u praksi kroz procenu kvaliteta kurikuluma, efikasnosti predavanja i vežbi, analizu zadovoljstva studenata u određenim programima ili procenu rada nastavnog osoblja. Kada je reč o tradicionalnoj evaluaciji konkretnog obrazovnog procesa, evaluacija studenata se vrši pre i posle predavanja, da bi se identifikovala tačnost i njihovo razumevanje naučenog. S obzirom na to da mi želimo da evaluiramo proces koji je dugotrajan, možemo da se poslužimo tehnikom intervjuisanja studenata ili fokus grupama.

Treći nivo evaluacije (ponašanje) je krucijalan jer bismo njime utvrdili da li je zaista došlo da manifestacije definisanih vrednosti brenda, da li su one vidljive u svim aspektima poslovanja fakulteta i

da li su imale nekakav uticaj na percepciju fakulteta kao brenda. Dakle u ovoj fazi evaluacije ćemo pokušati da mapiramo aktivnosti, iskustva i dešavanja koja nam nedvosmisleno pokazuju da je došlo do manifestacije konkretne vrednosti. Rezultati evaluacije nam neće samo demonstrirati da je vrednost na fakultetu usvojena, već će pokazati da li je uopšte moguća njena manifestacija u takvom okruženju. Često se u praksi otkriju i mnoga druga pitanja, kada se posmatra ponašanje svih aktera. Ako npr. profesor ne promeni odmah svoje ponašanje nakon dogovora o inovaciji materijala za nastavu, to ne znači da je sve propalo. To jednostavno može da znači da postojeće procese na fakultetu moramo da promenimo, pre nego što zaposleni uspešno krenu da se ponašaju drugačije. Najefikasniji period za ovaj nivo evaluacije je 3 - 6 meseci nakon što se implementiraju planirane aktivnosti brendiranja. Bilo kakve procene pre ovog perioda nam neće pružiti pouzdane podatke. U ovom koraku takođe možemo da se služimo kombinacijom tehnika intervjuisanja (zaposlenih, studenata, šire javnosti i svih zainteresovanih strana) i posmatranja. Važno je imati na umu da zapažanja pojedinaca treba da svedemo na minimum kako ne bi došlo do pristrasnosti rezultata. Za početak je najbolje da se koriste suptilne procene zapažanja. Tek kada je promena primetna, mogu da se koriste očigledniji alati za evaluaciju, kao što su intervjui i ankete.

Konačno, poslednjim nivoom rezultata, fakultet treba da utvrdi da li su njegovi ciljevi po pitanju brendiranja ispunjeni. Za svaki fakultet će ovi rezultati biti različiti, jer su praćeni različiti indikatori učinka. Međutim, u praksi se najčešće prate podaci kao npr. broj prijava za upis, broj diplomiranih studenata, broj zaposlenih koji mogu da naslute da li su sprovedene aktivnosti uticale na njih. Na primer, ako se broj prijava za upis povećao nakon implementacije određenih aktivnosti, to može da bude jedan od indikatora uspešnosti tih aktivnosti. Fakultet može da proceni da li su objave na društvenim mrežama koje promovišu vrednosti fakulteta dobile više lajkova, komentara i deljenja. Ovo takođe može da nam da uvid u to da li su studenti i ostali pratioci fakulteta prihvatili te vrednosti. Ovaj korak treba kontinuirano da se sprovodi kako bi se osiguralo da se vrednosti fakulteta stalno razvijaju i održavaju.

Evaluacija ne sme da se izostavi jer njome utvđujemo efikasnosti sprovedenih aktivnosti i njihovom doprinosu u razvoju vrednosti brenda. Ako su aktivnosti bile uspešne, fakultet može da nastavi da ih sprovodi i dalje unapređuje svoj brend. U suprotnom, fakultet može da preispita svoj pristup i više ga prilagodi svojim vrednostima i ciljevima. Sa druge strane, evaluacija mu pomaže da identifikuje i održava ono što je dobro. On može da prepozna šta je funkcionalno i šta nije, te na taj način svoj fokus daje samo onim elementima koji postepeno grade brend. U tome mu pomaže *menadžment kvaliteta*. Ovim modelom menadžmenta mi evaluiramo i utvđujemo koje aktivnosti su postigle najbolje rezultate u razvoju vrednosti i doprinele kreiranju jakog brenda. Ukoliko su neke aktivnosti bile uspešne, fakultet bi trebalo da ih zadrži i nastavi sa njihovom implementacijom. Ali, ako su neke pak podbacile ili nisu postigle željeni efekat, fakultet bi trebalo da ih revidira ili čak ukloni iz plana. Da zaključimo, ovom fazom fakultet nikada ne završava rad na svom brendu već jača manifestaciju vrednosti kroz opšteprihvaćene aktivnosti i poboljšava one koje nisu dale očekivane rezultate. Na taj način pomažemo fakultetu da se fokusira na ono što je bitno za njegov brend – vrednosti i kvalitet obrazovanja koji doprinose njegovoj reputaciji i privlačnosti za buduće studente.



Slika 27. Vizuelni prikaz predložene modela brendiranja visokoobrazovne institucije

V ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

U današnje vreme, konkurencija na tržištu obrazovanja postaje sve izraženija, što predstavlja izazov za sve fakultete. Dok su nekada fakulteti bili jedine obrazovne institucije u svom gradu ili regionu i negovale posebne vrednosti, danas se situacija drastično promenila. Pojavljuju se nove obrazovne institucije i programi, a studenti imaju sve veći izbor u pogledu fakulteta i obrazovnih programa. Ni sam obrazovni proces nije izuzetak kada su u pitanju novine. Usvajaju se novi trendovi u učenju, metodologiji i sadržaju nastavnih programa, ali i njegovom načinu upravljanja. Konkretno, institucije čija je funkcija obrazovanje i učenje odraslih se više nego ikada trude da privuku korisnike, nastavni i stručni kadar, projekte, otkrića i resurse pa oni koji žele da ostave utisak na javnost, posebno vode računa o svojoj reputaciji i ugledu. Sa druge strane, korisnici obrazovnih usluga, pre nego što donesu odluku, koriste različita sredstva informisanja kako bi utvrdili koja institucija može da im da najviše benefita. Uvidevši da više nije dovoljno samo da postoje i opravdaju svoju svrhu, obrazovne institucije tragaju za alatima koji će im pomoći da održe svoju reputaciju.

Do nedavno, marketing je bio proces koji je nezamisliv da se koristi u obrazovnim krugovima. Isto tako, brendiranje je bilo svojstveno samo proizvodima i organizacijama jer se verovalo da je to najbolji način za privlačenje kapitala. S tim ciljem su često korišćene metode za stvaranje iluzije kod potrošača kako bi se proizvod predstavio na najbolji mogući način. Otuda i dolazi strog negativan stav kada je u pitanju promocija obrazovne usluge jer se one javno dobro koje ne nikako ne treba da podleže trikovima kapitalističkih kompanija. Sa naglim razvojem profitnog privatnog sektora u visokom obrazovanju, brendiranje poprima novi oblik u obrazovanju, kao svetu usluga. U praksi možemo da vidimo da privatni fakulteti postaju ozbiljna konkurencija državnim visokoobrazovnim institucijama. U reklamnim kampanjama, privatni fakulteti privlače buduće studente naglašavajući rigidan i haotičan sistem državnih fakulteta: prevelik broj studenata, mali broj kvalitetnih i posvećenih predavača, previše enciklopedijskog, nevažnog znanja i nedostatak prakse. Nasuprot tome, državni fakulteti ističu svoju tradiciju, sveobuhvatniji pristup znanju, mogućnost finansiranja od strane države, kontinuiranost i ozbiljnost nasuprot vrednostima privatnih fakulteta. Posebno je poljuljana tradicionalna ideja visokog obrazovanja, što dovodi u pitanje njegovu ulogu kao javnog dobra. Zbog toga se današnji fakulteti nalaze u krizi, jer se visoko obrazovanje posmatra kao tržišna kategorija, što dovodi u pitanje njegovu tradicionalnu vrednost i stavlja pod pritisak osnovne vrednosti na kojima je prethodno utemeljen.

U svetskoj literaturi postoji slaganje među autorima da jedan brend mora da poseduje nekoliko karakteristika: identitet, prepoznatljivost, vrednosti i lojalnost korisnika. Polazeći od obrazovne perspektive, smatrali smo da navedene karakteristike nikada ne mogu da imaju ravnopravan odnos zbog drugačijih ciljeva visokoobrazovnih institucija, koje prvenstveno moraju da budu zasnovane na vrednostima. Stoga je naša polazna osnova bila da brendiranje jedne obrazovne institucije počiva na njenim vrednostima. Posmatrajući obrazovanost kao rezultat fakultetskog znanja, zaključili smo da ono može da počiva na: instrumentalnim vrednostima (učenje ima instrumentalni karakter), intrinzičkim vrednostima (učenje je unutrašnja vrednost za pojedinca), društveno - odgovornim vrednostima (fakultet utiče na ponašanje studenata i uspostavljanja određeni društveni sistem) i dodatnim (vrednosti koje su posledica aktivnosti upravljanja fakultetom poput imidža).

U prvom delu istraživanja, kojim smo analizirali mišljenje studenata privatnih i državnih fakulteta, došli smo do značajnih rezultata o tome kako studenti percipiraju vrednosti koje brendirani fakultet treba da promoviše. Rezultati jasno pokazuju da studenti visoko cene instrumentalne, intrinzičke i društveno-odgovorne vrednosti. Kada govorimo o instrumentalnim vrednostima, na prvom mestu studenti ističu potrebu da se osposobe za primenu stečenog znanja u radnom okruženju, odnosno da od brendiranog fakulteta očekuju više prilika za sticanje praktičnih veština koje će im omogućiti bržu integraciju na tržištu rada. Takođe, studenti insistiraju na profesionalnim kvalifikacijama koje su međunarodno priznate, imajući u vidu globalnu prirodu karijera i mobilnost radne snage. Ovaj podatak ukazuje na potrebu studenata za internalizacijom obrazovnog iskustva kako bi im se omogućila i međunarodna perspektiva. Pored toga, studenti insistiraju na relevantnom radnom iskustvu, ističući njegovu vrednost više od akademske diplome. Za njih je garancija za zaposlenje od velikog značaja, posebno ukoliko uzmemo u

obzir trenutnu konkurenciju na tržištu rada. Oni vide i značaj razvoja leaderskih i preduzetničkih veština za postkapitalističko društvo i buduće uspehe u karijeri. Finansijska stabilnost, sa druge strane, nije vrednost na kojoj studenti očekuju da fakultet gradi svoj brend, ali bi bili i zadovoljni ukoliko bi fakultet bio u poziciji da im to obezbedi.

Izrazito pozitivno mišljenje studenti iskazuju i u slučaju intrinzičkih vrednosti. Studenti visoko vrednuju pristup savremenom sadržaju i tehnologiji na fakultetu, što nam ukazuje da su svesni brze promene znanja u savremenom društvu i imaju strah of propuštanja prilika (*fear of missing out*). Od brendiranog fakulteta studenti traže podršku u prevazilaženju intelektualnih izazova, što nam ukazuje da studenti i dalje žele tradicionalnu ulogu fakulteta u oblikovanju različitih kompetencija i stvaranju podsticajnog okruženja za učenje. Autonomija, kreativnost i razvoj ličnosti su očekivano prepoznate kao vrednosti od posebnog značaja za brend jednog fakulteta. Većina studenata smatra da fakultet treba da im pruži priliku da upoznaju ljude sličnih interesovanja i razviju međuljudske odnose. Navedeno nam govori da studenti tragaju za društveno povezujućim okruženjem u kome će moći da dele svoje strasti i hobije sa kolegama. U prilog tome ide i rezultat da žele više prilika za međunarodnu razmenu studenata. Studenti Univerziteta Singidunum daju veću podršku ideji da brendirani fakultet treba da promovise ovu vrednost, za razliku od studenata drugih fakulteta.

Studenti imaju visoka očekivanja od fakulteta kada je u pitanju izgradnja njegovog brenda na društveno-odgovornim vrednostima. Oni veruju da brendirani fakultet treba da ima pozitivan uticaj na njihovo ponašanje i da ih podstiče na bolje akademske rezultate, razvoj moralnih vrednosti i odgovornosti. Razvoj pozitivnih stavova prema različitostima je takođe visoko ocenjeno među studentima, što nam govori da fakultet posmatraju kao mesto gde se uče multikulturalne kompetencije uz promociju poštovanja svih, bez obzira na njihove različite karakteristike. Samim tim, važno im je da se svaki student oseća priznatim i uvažanim na svom fakultetu. Uprkos elitizmu koji se često povezuje sa brendiranim fakultetima, studenti žele da se osećaju jednako i da imaju jednak pristup obrazovanju i resursima. Vrlo značajno, studenti prepoznaju da fakultet treba da ih pripremi za društvo koje postaje sve raznovrsnije. Vrednosti društvene odgovornosti, uključujući odgovornost prema zajednici i okolini, postaju ključne u njihovom obrazovanju. Fakultet kao brend treba aktivno da učestvuje u oblikovanju sistema vrednosti svojih studenata, uključujući i profesionalnu etiku. Ovo mišljenje je posebno izraženo kod studenata Medicinskog fakulteta, što je razumljivo ukoliko uzmemo u obzir zahteve njihove profesije. Zato nam je jasno zašto je Medicinski fakultet ključan za oblikovanje njihovog profesionalnog identiteta i moralne odgovornosti.

Za razliku od navedenih vrednosti, studenti imaju podeljenja mišljenja kada je reč o reputaciji, selektivnosti, popularnosti i osećaju prestiža koji se često dodatno vezuju za jedan brend fakulteta. Naime, iako studenti smatraju da fakultet treba da izaziva osećaj ponosa kod studenata, većina njih ne smatra da se upisom na fakultet studenti izdvajaju iz mase. Moguće je da studenti više preferiraju vrednosti kao što su timski rad, poštovanje različitosti i jednakosti, umesto takmičenja i izdvajanja iz grupe. Studenti Univerziteta Singidunum izražavaju snažnije mišljenje da fakultet treba da gradi brend na kreiranju osećaja ponosa kod studenata. U skladu sa prethodnim, studenti smatraju da brend fakulteta ne treba da se bazira na popularnosti, što ukazuje da studenti veruju da fakultet ne mora da bude poznat široj javnosti, već treba da privuče svoju ciljnu grupu. I prestiž kao vrednost brenda je dovedena u pitanje, pa prema mišljenju studenata ona ne igra ključnu ulogu u izboru visokoobrazovne institucije, već su u fokusu druge vrednosti.

Dobijeni rezultati nam sugerišu da studentkinje imaju snažnije mišljenje o tome kako brend fakulteta treba da izgleda. One ga posmaraju kao vrednosni koncept koji obuhvata instrumentalne, intinzičke i društveno-odgovorne vrednosti. Pokazalo se da studentkinje više cene leaderske i preduzetničke veštine, podršku u savladavanju intelektualnih izazova i razvoj ličnosti u društveno-odgovornog građanina. Sa druge strane, mlađi studenti starosti od 20 do 24 godina više podržavaju brend fakulteta koji promovise razvoj studenata u društveno - odgovornog građanina. Ovo može ukazivati na rastući interes mladih ljudi za društvenom odgovornošću i aktivnim učešćem u rešavanju društvenih problema. Takođe, studenti osnovnih studija više naglašavaju značaj leaderskih i preduzetničkih veština, razvoj ličnosti i pristup savremenim sadržajima i tehnologiji u poređenju sa drugim nivoima studija.

Rezultati nam ukazuju da fakultet svoje marketinške strategije i kurikulume treba da prilagodi različitim grupama studenata tako što će na osnovnim studijama fokus biti na razvoju veština i ličnosti, dok viši nivoi studija mogu da budu orijentisani ka stručnom znanju i istraživanju. Posmatrajući aritmetičke sredine svih odgovora studenata, najbolje rangirane vrednosti su sledeće: primena naučenog u radnom okruženju (4,85), međunarodne profesionalne kvalifikacije (4,76), savremeni sadržaj i nova tehnologija (4,55), pomoć u savladavanju intelektualnih izazova (4,53), razvoj osećaja ponosa kod studenata jer su deo fakulteta (4,37), podsticanje kreativnosti i autonomije kod studenata (4,36), pozitivan uticaj na ponašanje studenata (4,36), dobra reputacija fakulteta (4,34), upoznavanje ljudi sličnih interesovanja (4,33) i sticanje relevantnog radnog iskustva (4,31).

Drugom grupom pitanja u kvantitativnom delu istraživanja smo želeli da ispitamo da li je opravdano da se brend fakulteta zasniva dominantno na njegovima vrednostima, uz podršku razvoja identiteta, svoje prepoznatljivosti, a potom i lojalnosti korisnika. Iskazano mišljenje studenata nam je dalo osnovu da zaključimo da smo ovu hipotezu potvrdili, odnosno da su vrednosti kao karakteristika brenda u visokom obrazovanju hijerarhijski dominantnije od njegovih ostalih karakteristika.

Kako bismo uvažili sve specifičnosti visokoobrazovnih institucija u našoj zemlji, kreirali smo jedan idealni brend fakulteta koji u sebi sadrži sve vrednosti koje su studenti visoko pozicionirali u našem istraživanju. Naime, brend bilo koje visokoobrazovne institucije treba da promovise isključivo vrednosti koje su pozitivne i koje doprinose razvoju njegovog humanističkog ideala. Iako možda sama selekcija konkretnih vrednosti neće biti specifična za fakultete koji grade svoj brend, aktivnosti koje će dovesti do njihove manifestacije svakako ne mogu da budu iste. One će zavistiti od planova fakulteta, njegovih ciljeva, spremnosti zaposlenih da učestvuju i obrazovnu uslugu koju nude studentima. Osim što smo u radu opisali brend kroz ispitivane vrednosti, za svaku od njih smo pokušali da izlistamo konkretne aktivnosti pomoću kojih bi one mogle da se manifestuju u obrazovnom okruženju. Da bi se vrednosti brenda fakulteta razvile u potpunosti, fakultet mora jasno da ih definiše, uključujući misiju, viziju i ciljeve. Brend fakulteta ne obuhvata samo logo i boje, već stvaranje vizuelnog identiteta koji odražava karakter fakulteta. On mora da bude prepoznatljiv i da odražava vrednosti i svrhu fakulteta. Zaposleni, uključujući profesore, administrativno osoblje i dekana, treba da žive i neguju vrednosti fakulteta, a organizaciona kultura je ključni kanal za njihovo prenošenje. Konzistentna i personalizovana komunikacija sa studentima je značajna, kako bi fakultet dokazao da brine o potrebama i očekivanjima svojih korisnika i očuvao njihovu lojalnost. Ukoliko su njihove želje zadovoljene kroz proživljeno iskustvo na fakultetu, studenti će mu ostati lojalni i biti najbolji ambasadori. Fakultet treba pažljivo da bira i održava kanale komunikacije, posebno digitalne medije. Interaktivni sajt, društvene mreže i virtualne tur mogu da pomognu u promociji vrednosti fakulteta. Različiti društveni događaji koje fakulteta organizuje su idealna prilika da se izgradi akademska atmosfera i dodatno istaknu vrednosti fakulteta. Dakle, prilikom definisanja brenda, fakultet mora da razmisli o svojim vrednostima, kako će ih iskomunicirati kroz brend, na koji način će zaposlene podstaći da ih poštuju i kroz koje aktivnosti ispuniti očekivanja svojih studenata kako bi izgradili jak brend.

Kvalitativnim delom istraživanja smo želeli da ispitamo mišljenje članova uprave fakulteta koji rade na poslovima marketinga i brendiranja o samom procesu brendiranja fakulteta, odnosno vrednostima i aktivnostima koje bi doprinele razvoju jednog obrazovnog brenda. Ispitanici su tokom intervjuja izrazili različite perspektive i izazove koje prenosimo u nastavku. Na predstavljen model brenda fakulteta ispitanici nisu izneli konkretne sugestije za njegovo unapređenje, ali su prepoznali njegov značaj. Ono što su istakli je da svaki fakultet ima drugačiju viziju o svom radu, shodno specifičnostima studijskih programa, te će svaki od njih imati jedinstvene vrednosti na kojima će graditi brend. Kao poseban izazov koji su ispitanici naveli jeste nedostatak ljudskih resursa i specijalizovanog kadra za ovaj posao. Veliki fakulteti koji nude različite studijske programe se suočavaju sa problemima definisanja zajedničkog brenda za fakultet u celini, dok istovremeno postoji potreba za promocijom individualnih studijskih programa. A nedostatak stručnjaka koji razumeju dinamiku različitih disciplina na fakultetu može da oteža razvoj konzistentnih marketinških strategija. Zato ispitanici smatraju da je ključno da osobe zadužene za ove aktivnosti razumeju specifičnosti fakulteta i disciplina koje on nudi, kako bi na najbolji mogući način mapirali njegove vrednosti. Koristeći se aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa, fakultet bi mogao

da prepozna talente i regrutuje potencijale za ovu poziciju. Bez obzira na izazove, eksperti se slažu da brendiranje fakulteta ostaje nešto što će biti od ključnog značaja za budućnost obrazovanja.

U razgovoru sa ekspertima o značaju konkretnih vrednosti za brend fakulteta i njihovoj mogućoj manifestaciji, ispitanici su istakli nekoliko ključnih vrednosti i strategija za unapređenje rada fakulteta. Kako bi se ispoljile instrumentalne vrednosti, fakulteti treba više da se fokusiraju na praktično znanje i razvoj mreže kontakata tokom studija. Praćenje okruženja, tržišta rada i potreba studenata vide kao bitan segment u unapređenju kurikuluma i za razvoj novih kurseva. Ipak postoji dilema oko izmene studijskih programa kako bi se u potpunosti zadovoljila očekivanja studenata. Ispitanici smatraju da treba sačuvati naučnu osnovu koju fakulteti imaju, uz dodavanje praktičnih kurseva. U tome može pomoći saradnja među fakultetima i međusobna razmena kurseva kako bi se zadovoljile sve obrazovne potrebe studenata bez stvaranja novih programa. Svi procesi koji potpomažu unapređenju obrazovnog procesa i programa fakulteta, ispitanici vide pod okriljem menadžmenta programa i menadžmenta znanja. Osim toga, fakulteti treba da poboljšaju komunikaciju među fakultetima Univerziteta jer bi se na taj način možda rešili mnogi problemi sa kojima se suočavaju sve visokoobrazovne institucije. Saradnju bilo koje vrste, ispitanici smatraju da fakulteti mogu da uspostave i neguju aktivnostima menadžmenta mreže. Centar za razvoj karijere se vidi kao jedna bitna karika u profesionalnom razvoju studenata i obezbeđivanju radnog iskustva pre završetka studija.

S obzirom na to da fakulteti društveno - humanističkih nauka ne mogu da obećaju zaposlenje svojim studentima, kao njegovu vrednost u odnosu na ostale fakultete vide u svestranom znanju koje može da se stekne samo na njihovom fakultetu i kritičkom mišljenju. Zato su na ovakvim fakultetima dominantnije intrinzičke vrednosti i organizacija nastave na jedan drugačiji način koji rezultuje novim idejama, kritičkom preispitivanju studenata i interaktivnim zadacima. U nekoliko navrata, ispitanici su prepoznali značaj menadžmenta promene i menadžmenta kvaliteta, posebno prilikom sprovođenja aktivnosti koje bi preispitale kvalitet studija i isti unapredile. Ispitanici takođe smatraju da je osećaj pripadnosti nešto što krase svaki fakultet i da on često ostaje iako dolazi do smena generacija, a nezadovoljstvo svršenih studenata se povećava izlaskom na tržište rada. Na pitanje da li se osećaj pripadnosti razvija poklapanjem vrednosti fakulteta sa sistemom vrednosti studenata, ispitanici su istakli da se vrednosti studenata grade i menjaju tokom studiranja pa je fakultet neminovno upleten u taj proces. Jačanje alumni mreža ispitanici vide kao odgovor na mnoge izazove kada je brendiranje fakulteta u pitanju. Projektnim menadžmentom fakultet treba da kreira projektni tim koji bi se bavio kreiranjem i ažuriranjem baze podataka o alumnistima. U slučaju društveno-odgovornih vrednosti, ispitanici smatraju da su fakulteti društveno-humanističkih nauka pogodno tlo za njihov razvoj. Kao prvi način razvoja ove vrednosti, ispitanici vide u kurikulumu, potom razvoju sigurnog i inkluzivnog okruženja i saradnji sa organizacijama koje se bave društveno odgovornim radom. Menadžment organizacione kulture prema mišljenju ispitanika je jako bitan ukoliko želimo da radimo na razvoju prijatne atmosfere u prostorijama fakulteta tako da studenti osećaju da su jednako tretirani.

Na pitanje kako naši ispitanici vide položaj preostalih karakteristika brenda fakulteta (identiteta, prepoznatljivosti i lojalnost), dobili smo značajne uvide. Ispitanici prepoznaju značaj definisanja identiteta brenda, kako na deklarativnom nivou, tako i nivou nastave i istraživanja. On je važan jer definiše politiku fakulteta i poboljšava kvalitet nastave. Normativni menadžment, prema mišljenju ispitanika, bi usmeravao fakultet kroz viziju, misiju, principe i vrednosti. Takođe, njegove aktivnosti treba usmeriti na promociju kulture kvaliteta, kontinuiranog unapređenja i merenja zadovoljstva studenata. Drugi ključan aspekt u razvoju identiteta fakulteta, ispitanici vide u zaposlenima. Oni ističu da profesori imaju ključnu ulogu u tome kako studenti percipiraju fakultet i identifikuju se sa njima. Prepoznati modeli menadžmenta u ovom slučaju uključuju menadžment organizacione kulture i menadžment cilja. Organizaciona kultura treba da promoviše vrednosti fakulteta i očekivano ponašanje zaposlenih, dok menadžment cilja treba da poveže individualne ciljeve zaposlenih sa ciljevima fakulteta. Otvorenost, podrška i nagrađivanje zaposlenih koji promovišu vrednosti fakulteta takođe igraju ključnu ulogu u ovom kontekstu. I sami ispitanici su u svojoj praksi primetili da se administrativna služba u očima fakulteta percipira kao odvojena od klime fakulteta jer se oseća razlika u njihovoj međusobnoj komunikaciji. Iako postoje opravdanja za hladan odnos administrativnog osoblja prema studentima, ispitanici prepoznaju prostor za napredovanje

ukoliko brend želimo da gradimo na vrednostima. Najviše pažnje u intervjuu, ispitanici su posvetili razvoju prepoznatljivosti fakulteta. Ne prave razliku po značaju tradicionalnog i digitalnog marketinga, zato što je fizički kontakt, uprkos velikoj popularnosti društvenih mreža, i dalje najvažniji faktor za stvaranje veze sa budućim studentima. Društvene mreže treba koristiti zbog njihove popularnosti među mlađim generacijama, ali fizički kontakt i otvorena vrata fakulteta nikako ne treba zapostaviti. Sve navedene aktivnosti su prepoznate kao deo marketing menadžmenta. Konačno, za ispitanike lojalnost se postiže ispunjenjem očekivanja studenata i kroz brigu o njihovim potrebama. Prema mišljenju ispitanika, menadžment organizacione kulture, posebno svakodnevna komunikacija sa studentima, igra ključnu ulogu u postizanju njihove lojalnosti. Osim toga, alumnisti fakulteta mogu da pomognu u privlačenju novih studenata.

S obzirom na to da postoji večiti rivalitet među državnim i privatnim fakultetima, interesovalo nas je šta naši ispitanici misle povodom toga i da li treba da postoje različiti pristupi brendiranju ovih fakulteta. Ispitanici su govorili da svi fakulteti imaju relativno iste ciljeve u pogledu obrazovanja mladih, ali bi proces brendiranja svakako trebalo da se razlikuje. Privatni fakulteti se suočavaju sa izazovom privlačenja manjeg broja studenata i nemaju nastavni kadar kao državni fakulteti, pa se od njih očekuje direktniji kontakt sa studentima. Tako primećuju da privatni fakulteti često primenjuju agresivniji marketing i daju nerealna obećanja studentima, dok državni fakulteti ističu svoju tradiciju, reputaciju i kvalitet obrazovanja. Ispitanici naglašavaju važnost jasnog objašnjavanja svrhe postojanja nauka i vrednosti koje fakulteti propagiraju, posebno u kontekstu trenutnih procesa i političke situacije. Stoga smo zaključili da će privatni i državni fakulteti koristiti različite pristupe i strategije kako bi razvili svoj brend, što je i očekivano s obzirom na njihove specifičnosti u vlasništvu, finansiranju i misijama.

Poslednji deo intervjua sa ispitanicima je bio posvećen razgovoru o konkretnim aktivnostima koje oni sprovode u svom radu kako bi unapredili brend svog fakulteta. Ispitanici govore kako se posebno obraća pažnja na kvalitet nastave, pa u cilju unapređenja njene aktivnosti, često se realizuju mini takmičenja ili rad u malim grupama. Veći deo svakodnevnog posla ispitanici provode u uspostavljanju saradnje sa drugim fakultetima, organizacijama i kompanijama. Ove saradnje su posebno bitne jer od njih imaju benefite kako studenti, tako i sam fakultet jer redovno dolazi do razmene znanja i iskustva. Kada govore o aktivnostima marketinga, sajt fakulteta se redovno ažurira, a relevantan sadržaj na društvenim mrežama se redovno objavljuje. Ipak, i dalje naglašavaju značaj fizičkog kontakta pa su često fokusirani na organizaciju aktivnosti poput otvorenih vrata kako bi se direktno približili budućim studentima. Osim toga, organizuju se i mnoge druge manifestacije, javna predavanja, seminari i slično. Alumnisti se aktivno uključuju kao ambasadori fakulteta i pomažu u njegovoj promociji. Stoga je održavanje kontakta sa njima, prema mišljenju ispitanika, posebno važno tokom kampanja za prijem novih studenata.

Centralni deo doktorske disertacije je činilo modelovanje jednog procesa brendiranja visokoobrazovne institucije. Prikazani model je cikličan i sastoji se od pet koraka koji unutar sebe imaju preporučene operativne modele menadžmenta (zajedno sa konkretnim aktivnostima) za njihovu realizaciju. On je opšteg karaktera, ali kreiran kroz praktične primere koji mogu da posluže svim marketing stručnjacima prilikom brendiranja u svetu visokog obrazovanja. Ono što će suštinski razlikovati fakultete u ovom procesu jeste način realizacije ovih faza, odnosno selekcija vrednosti, a potom i aktivnosti. Zato možemo da kažemo da je proces brendiranja jedinstvena priča za svaki fakultet. Prva faza započinje identifikovanjem ključnih vrednosti na kojima će se izgraditi brend fakulteta. U ovoj fazi smo predložili određene modele menadžmenta: menadžment procesa, menadžment ljudskih resursa i menadžment organizacione kulture. Osim identifikovanja ključnih vrednosti, fakultet može da prepozna i podržavajuće vrednosti kako bi se jasno definisalo šta je to što fakultet razlikuje od drugih. Ovaj proces obuhvata različite aspekte fakulteta, pa uključuje obrazovni program, način rada, postignuća studenata i profesora, komunikaciju sa studentima i slično. Takođe se razmatraju potrebe ciljne grupe koju fakultet želi da privuče. Bilo koji proces u ovakvoj instituciji ne može da prođe bez zaposlenih. Oni najbolje poznaju fakultet, njegovu kulturu i način rada. Stoga se njihovi uvidi dragoceni za identifikaciju ključnih vrednosti fakulteta. Osim toga, fakultet treba da obezbedi odgovarajuće obuke za zaposlene kako bi razumeli i mogli da prenesu vrednosti fakulteta. Kroz ove aktivnosti menadžmenta, fakultet pristupa

sveobuhvatnom procesu analize različitih vrednosnih perspektiva unutar fakulteta kako bi se izbegla konfuzija i osiguralo autentično predstavljanje vrednosti.

U drugoj fazi, fakultet treba da se posveti utvrđivanju svog trenutnog statusa kao brenda na tržištu visokog obrazovanja. Za uspešno sprovođenje ove faze, predložili smo aktivnosti unutar različitih operativnih modela menadžmenta: stratejski menadžment, menadžment programa, normativni menadžment i menadžment ljudskih resursa. Bez obzira na godine svog postojanja, fakultet treba pažljivo da istraži obrazovno tržište kako bi bolje razumeo potrebe svojih potencijalnih studenata, ali i očekivanja od države i poslodavaca. Kako bi se identifikovale mogućnosti za unapređenje, fakultet može da razmotri i svoju konkurenciju. Prikupljanje povratnih informacija od ciljne grupe će mu pomoći da bolje razume svoju trenutnu poziciju. Analiza društvenih mreža, studentskih foruma i drugih kanala komunikacije takođe dolaze u obzir. Vrlo je važno da fakultet pažljivo razmotri da li će da formira interni tim ili ipak angažovati eksternu agenciju za brendiranje. Treća faza se zasniva na kreiranju strategija koje će da podrže razvoj brenda i omogućiti da definisane vrednosti budu vidljive i prepoznate studentima, zaposlenima i široj javnosti. Ova faza zahteva pažljivo planiranje različitih aktivnosti kako bi se postigao željeni efekat. Aktivnosti iz ove faze su deo nekog od sledećih operativnih modela menadžmenta: projektni menadžment, finansijski menadžment, marketing menadžment, menadžment programa, menadžment organizacione kulture i menadžment mreže. Da bi se strategija brendiranja sprovela efikasno, fakultet pažljivo treba da isplanira i izvrši alokaciju resursa. Studenti treba aktivno da učestvuju u događajima na fakultetu da bi osetili da su deo zajednice. Transparentna komunikacija, kako sa studentima, tako i sa širom javnošću nesumnjivo doprinosi razvoju prisnijeg odnosa fakulteta sa svojim korisnicima, te i ovo mora biti predmet planiranja. Kroz strategiju digitalne komunikacije, fakultet može da isplanira i usmeri sadržaj na digitalnim platformama kako bi promovisao svoje vrednosti. Ova faza je takođe idealna za selekciju fakulteta, organizacija i institucija sa kojima fakultet može da ostvari saradnju. I sama obrazovna ponuda mora da bude deo diskusije u ovoj fazi koja će rezultirati predlozima za njeno unapređenje. Kao i u svakoj drugoj, i u ovoj fazi moramo da uključimo sve zaposlene.

Nakon što je isplanirano kako će se vrednosti brenda manifestovati kroz različite aktivnosti, u četvrtoj fazi se fakultet fokusira na njihovu implementaciju i praćenje. Ova faza je posebno bitna za očuvanje i jačanje brenda fakulteta, jer se kroz doslednu primenu aktivnosti stvara konzistentan doživljaj za sve relevantne interesne grupe. S obzirom na to da se u ovoj fazi očekuje implementacija svega planiranog, očekivano je da u okviru nje bude mnogo više menadžment modela nego u prethodnim fazama i to: projektni menadžment, finansijski menadžment, marketing menadžment, menadžment programa, menadžment znanja, menadžment organizacione kulture, menadžment mreže, menadžment promena i menadžment cilja. Neophodno je da imamo jasnu podelu odgovornosti među zaposlenima koji će moći da prate da li se aktivnosti sprovode u skladu sa dogovorenim planom. Takođe, ovo podstiče inicijativu i motivaciju zaposlenih da se aktivno uključe u ove poslove i zajedno doprinesu boljem izgledu fakulteta. Praćenje razvoja vrednosti kroz analizu relevantnih statističkih podataka i povratnih informacija od različitih interesnih grupa može da pomogne fakultetu da proceni efikasnost svojih aktivnosti i potom identifikuje oblasti za poboljšanje. Ovo je ključno za očuvanje i jačanje brenda fakulteta tokom vremena. U poslednjoj fazi, naglasak je na evaluaciji svega sprovedenog kako bi se utvrdilo da li su planirane aktivnosti doprinele razvoju vrednosti brenda fakulteta. Kao poznat model evaluacije obrazovnih procesa, preporučili smo primenu *Kirkpatrick*-ovog modela evaluacije, koji obuhvata četiri nivoa: reakcija, učenje, ponašanje i rezultati. Kroz analizu reakcija korisnika usluga i zaposlenih, fakultet može da utvrdi da li se njihova percepcija o fakultetu promenila i utvrdi stepen zadovoljstva. Drugi nivo evaluacije se fokusira na kvalitet obrazovnog procesa i mogućnost sticanja znanja, njegove primenljivosti i generalno efikasnosti svih sprovedenih obrazovnih aktivnosti. Analizom ponašanja studenata i zaposlenih, fakultet može da vidi da li su vrednosti brenda zaista manifestovane u svakodnevnom ponašanju svih koji kroče u njegove prostorije. Rezultati nam nedvosmisleno prikazuju stepen ostvarenih ciljeva kroz prethodno definisane indikatore učinka. Važno je da se evaluacija sprovodi kontinuirano kako bi se osiguralo da se vrednosti brenda stalno razvijaju i održavaju. Kroz ovaj proces, fakultet identifikuje šta je uspešno i održava te aktivnosti, dok poboljšava ili revidira one koje nisu postigle željene rezultate. Menadžment kvaliteta igra ključnu ulogu u ovom procesu kako bi se osigurala konstantna evolucija brenda i fokusiranje na ono što je ključno za njegovu reputaciju i privlačnost za buduće studente.

VI ZAKLJUČAK

Fakulteti su vekovima unazad bili stubovi intelektualnog razvoja, kreiranja novog znanja i vrednosti. Tradicionalno, govorimo o institucijama koje su mesto za generisanje naučnih znanja i otkrića i koje osiguravaju intelektualni razvoj društva kroz prenošenje znanja. Imaju ključnu ulogu u oblikovanju budućih inovatora i profesionalaca jer razvijaju kompetencije koje su studentima neophodne za doprinos društvu i stvaranju društvene vrednosti. Dakle, fakulteti su bili centri kulturnog i društvenog razvoja zato što su kroz različite naučne discipline doprinosili razumevanju ljudske kulture, istorije i vrednosti. Iako sve navedeno i dalje možemo da primetimo na današnjim fakultetima, u 21. veku ipak osećamo sve veći uticaj tržišnih sila na karakter i svrhu visokoobrazovnih institucija. Veliki broj autora tvrdi da ovaj novi fenomen može da dovede do površno prilagođenih obrazovnih programa, umesto da ostane fokus na dubokom i instinskom učenju. Zabrinutost postoji i zbog potencijalne komercijalizacije obrazovanja u kojoj bi fakulteti bili tretirani kao profitabilne organizacije umesto mesta koja su predana prenošenju znanja i stvaranju kritičkih mislilaca. Primena ovakvih strategija bi mogla da bude i u konfliktu sa humanističkim vrednostima (sloboda mišljenja, kritičko mišljenje, stvaranje boljeg društva kroz obrazovanje, ravnopravnost...) jer može da se fokusira na profit i konkurenciju. Na kraju, kritičari tvrde da prihvatanje ovog novog talasa u obrazovanju više može da naglasi kvantitativne rezultate i površne promocije visokoobrazovnih institucija umesto da se istaknu obrazovne vrednosti, što bi moglo da dovede do gubitka etičkog integriteta u obrazovanju. Međutim, nesumnjivo je da postoje i razlozi zašto je komercijalizacija visokog obrazovanja dobra za društvo.

Kako bismo razumeli šta je sve uticalo na organizacione i vrednosne promene visokoobrazovnih institucija, koje nas dovode do njegove komercijalizacije, prvo poglavlje teorijskog dela smo posvetili upravo istorijskom razvoju univerziteta i vrednostima koje je on zastupao. U Antici pronalazimo škole koje su besplatne, namenjene slobodnim ljudima i vode se jasnim obrazovnim ciljevima, a sve zarad pronalazjenja istine. Vežbaju se „mišići“ uma, karaktera i mašte. Srednji vek je bio period kada su fakulteti imali duboko ukorenjenu ulogu u očuvanju vere i kultivisanju intelektualnih elita. Fakulteti su pomagali u održavanju vere društva u kojima se uči o Bogu, crkvi i caru. Svaki student je imao priliku da se profesionalno pripremi za svoju buduću profesiju. Predavanja su i u tom periodu, takođe, bila besplatna. Osim toga, često smo na srednjovekovnim univerzitetima mogli da zapazimo i strane studente. Međutim, razvoj Humboltovog univerziteta u XVIII veku predstavlja prekretnicu u transformaciji visokog obrazovanja i njegovom upravljanju. Sloboda studenata se posebno zagovara, kao i obrazovanje u skladu sa potrebama i sklonostima studenata. Usled nekadašnjeg uticaja religije, svi predmeti su predmet preispitivanja, promovise se nacionalna kultura, neguje naučno istraživanje i razvijaju nova znanja. Na kraju, znanje na univerzitetu mora da predstavlja kritičku svest javnosti, što je bilo zastupljeno na Humboltovom univerzitetu. Kao i sve na svetu i era Humboltovog univerziteta je imala svoj kraj tako što su nas novi intelektualni trendovi poput neoliberalizma doveli do fakulteta kakvim ih danas poznajemo: takmičenje među fakultetima u prodaji obrazovne usluge, pojava privatnih fakulteta, eksploatacija znanja, veliki broj studenata u sistemu visokog obrazovanja, rast interdisciplinarnih istraživanja, proizvodnja specijalizovanih studenata, pojava birokratije na fakultetima, Bolonjska reforma... Jednom rečju sistem visokog obrazovanja se upoznaje sa komercijalizacijom fakulteta. Ovaj proces svakako nije zaobišao ni našu zemlju.

Kao što smo napomenuli, komercijalizacija obrazovanja je imala i pozitivne efekte na društvo. Pojavom privatnih fakulteta se većem broju studenata daje pristup visokom obrazovanju. Ovo je posebno korisno u društvima gde državni fakulteti nisu u mogućnosti da zadovolje potražnju za određenom profesijom. Ponekad pojava konkurencije može da dovede do poboljšanja kvaliteta obrazovanja kroz unapređenje planova i programa, infrastrukture i usluga za studente, što na kraju može da koristi čitavom društvu. Dodatno, danas fakulteti imaju veću mogućnost da prilagođavaju svoje programe tržištu i potrebama industrije. Važno je da napomenemo da komercijalizacija obrazovanja zahteva adekvatno regulisanje svih njenih elemenata kako bi se sprečile zloupotrebe i nedvosmisleno osigurao kvalitet obrazovanja. Imajući to na umu, komercijalizacija fakultetima u ruke daje niz alata o kojima pre nismo ni sanjali da će postati deo strategije razvoja obrazovne institucije. Jedno od njih je upliv marketinga u

obrazovne usluge i unapređenje kvaliteta fakulteta kroz njegovo brendiranje. Do tada, u praksi su objekat brendiranja bili isključivo fizički proizvodi koji imaju finansijski karakter (kreirani su radi ostvarivanja kapitala firme). Zato sada možemo da brendiramo apsolutno sve - proizvod, uslugu, organizaciju, osobu, naciju, destinaciju i slično. U drugom poglavlju smo se stoga upoznali sa brendiranjem obrazovanja koje podrazumeva korišćenje kako marketinških tako i upravljačkih aktivnosti u cilju brendiranja fakulteta zasnovanog na vrednostima. Zbog specifičnosti fakulteta i njegovih aktivnosti, u ovom radu smo odlučili da brendiranje fakulteta posmatramo kao korporativni brend koji svojoj ciljnoj grupi, osim obrazovnih usluga, nudi i vannastavne aktivnosti, učešće na projektima, delovanje u okolini, učešće u studentskim organizacijama i saradnju sa privredom. Videli smo da je veoma zahtevno baviti se ovakvim tipom brendiranja jer govorimo o neopipljivoj kategoriji koja je nedeljiva, zahteva učešće svih korisnika u tom procesu, ne može da se sačuva, simultano se pruža i koristi i nije prolazna.

Da bismo krenuli u brendiranje jedne ovakve institucije, koje je predmet našeg istraživanja, morali smo prvenstveno da razumemo šta to brend treba da poseduje da bismo mogli tako da ga percipiramo. Stoga smo se u trećem poglavlju detaljno bavili osnovnim karakteristikama brenda, razmatrajući literaturu iz različitih naučnih disciplina. Za potrebe istraživanja smo se koristili Veljkovićevom i Đorđevićevom klasifikacijom karakteristika brenda na identitet, prepoznatljivost, lojalnost i vrednosti. Izabrali smo ovu klasifikaciju jer smo smatrali da ona najviše može da se primeni na specifičnosti i prirodu sistema visokog obrazovanja. Identitet brenda je njegovo ime i prezime i osigurava da se njegov unutrašnji sadržaj usaglasa sa verbalnim i vizuelnim atributima. To je ono što korisnik prvo vidi na brendu. Svaki brend ima svoj naziv, jasno definisanu misiju i viziju, predlog strategije i atraktivne slogane. Vrlo lako možemo da uočimo koje su to prepoznatljive boje, tipografija ili logo brenda. I upravo takvi elementi utiču da jedan brend bude prepoznatljiviji od drugih i da nam baš on zapadne za oko. Osim toga, prepoznatljivost brenda se postiže i kroz marketinške i promotivne aktivnosti koje moraju da budu usmerene isključivo na njegovu ciljnu grupu. Ovim aktivnostima, brend u očima korisnika dobija značenje, odnosno niz asocijacija koje bliže opisuju iskustvo korisnika sa njim. Brend poseduje i vrednosti koje neguje i koje su najčešće pokretač zadovoljstva korisnika. Na kraju, brend treba da ima korisnike koji će mu ostati verni, a to može da ostvari ukoliko zadovolji očekivanja i želje korisnika i zadrži očekivani kvalitet usluga prilikom svake interakcije sa njim. Da bismo bolje razumeli ove karakteristike, na kraju poglavlja smo prezentovali Harvard univerzitet i istakli sve njegove vrednosti koje mu sasvim opravdano daju status obrazovnog brenda.

Kako su predmet našeg istraživanja institucije sa humanističkim ciljevima, pošli smo od pretpostavke da bi takve vrednosti brenda morale da budu na samom vrhu hijerarhije u procesu brendiranja. Odnosno, pretpostavili smo da se brendiranje institucije koja nudi obrazovne usluge mora zasnovati prvenstveno na vrednostima, a razvoj identiteta, prepoznatljivost fakulteta i lojalnost korisnika treba da obuhvati aktivnosti koje u svom korenu imaju ključne i prethodno definisane vrednosti fakulteta. Stoga smo četvrto poglavlje posvetili vrednostima fakulteta, njihovom definisanju i klasifikaciji. Diskutovali smo o tome da li vrednosti treba da definišemo široko, kao željene oblike ponašanja, ili vrlo restriktivno; da li su vrednosti samo pozitivne ili mogu imati negativan predznak; da li su objektivne ili subjektivne i da li su trajnog ili promenljivog karaktera. Iako smo mogli da primetimo različite klasifikacije vrednosti u obrazovanju odraslih, vrednosti institucija visokog obrazovanja smo sveli na nekoliko kategorija: instrumentalne, intrinzičke, društveno-odgovorne i dodatne. Visoko obrazovanje može da ima instrumentalni karakter koji garantuje određenu sigurnost studentu (bolja mogućnost zaposlenja, sticanje radnog iskustva pre završetka osnovnih studija, mogućnost primene znanja u radnom okruženju...). U srži visokog obrazovanja su pre svega intrinzičke vrednosti jer one utiču na ličnost, sistem vrednosti i dušu studenata. Podsticanje kritičkog mišljenja, razvoj osećaja ponosa kod studenata i pripadnosti fakultetu, promocija kreativnosti i autonomije su samo neke od tih vrednosti. Obrazovanje za demokratiju sve više postaje aktuelno u akademskim krugovima te prilikom brendiranja u obzir treba uzeti i vrednosti koje studentima pomažu da postanu odgovorni i aktivni građani. Veliki broj fakulteta promovise poštovanje različitosti i jednakosti svih studenata i generalno pozitivno utiču na ponašanje svojih studenata. Na kraju, dodatne vrednosti kao što su reputacija, popularnost ili prestiž predstavljaju posledice upravljanja fakultetom i studentima donose različite benefite. Svesni smo da neće sve navedene vrednosti činiti osnovni korpus vrednosti jednog fakulteta. Intezitet zastupljenosti vrednosti će zavisiti

od različitih faktora kao što su oblast istraživanja fakulteta, identitet fakulteta, organizaciona kultura fakulteta i slično. Ono što je važno jeste da fakultet osvesti različite mogućnosti i vrednosne uticaje koje može da ostvari na svoje korisnike, ali i svoje upravljanje.

U petom poglavlju teorijskog dela smo se direktno bavili predmetom našeg istraživanja sa aspekta naučne literature. Naime, u ovom delu smo predstavili brend menadžment fakulteta kao relativno novi pojam i fenomen. Njega možemo da definišemo kao set aktivnosti kojima fakultet planira, sprovodi i upravlja kako bi se na obrazovnom tržištu lansirao kao brend. On deluje na tri glavna područja i to: ljudske resurse sačinjene od svih zaposlenih na fakultetu, resurse za učenje kao što je kurikulum jedne studijske grupe i resurse finansiranja, odnosno jedan faktor podrške koji unapređuje kvalitet studiranja. U literaturi smo se susreli sa različitim modelima upravljanja, ali smo se bazirali samo na one koji mogu da se primene u svetu obrazovanja. Čitaoce smo upoznali sa modelom planiranja identiteta (*Aaker & Joachimsthaler*), modelom upravljanja brendom (*Kotler*), modelom izgradnje vrednosti brenda (*Keller*), holističkim marketingom (*Kotler & Keller*) i modelom upravljanja brendom u sektoru usluga (*de Chernatony, Drury & Segal - Horn*). Takođe smo se upoznali i sa domaćim modelima brendiranja kao što su model „kuća kvaliteta“, model građenja obrazovnog brenda (Mihajlović Stošić i Trajković) i proces brend menadžmenta (Veljković). Podršku u našem modelovanju smo našli u operativnim menadžment modelima Avdagića u organizacijama za obrazovanje odraslih koji su takođe bili deo diskusije ovog poglavlja.

U poslednjem poglavlju teorijskog dela smo prikazali slična istraživanja koja su urađena na ovu temu. Neka od njih su fokusirana na kreiranje marketing strategije univerziteta, činioce koji utiču na brendiranje fakulteta, imidž i poziciju fakulteta, a druga na konkretne aktivnosti brendiranja fakulteta i važnost istih, brend poziciju organizacija neformalnog obrazovanja, procenu uticaja elemenata marketing miksa na izbor fakulteta i značaj društvenih mreža.

Da bismo prikupili relevantne nalaze za kreiranje modela brendiranja fakulteta, sproveli smo kvantitativno - kvalitativno istraživanje na tri privatna i tri državna fakulteta. Metodološki okvir našeg istraživanja je detaljno predstavljen u trećem delu našeg rada. U prvom delu istraživanja je učestvovalo 403 studenata, a u drugom delu 3 člana uprave fakulteta koja su zadužena za marketing. Instrument namenjen studentima je bio podeljen u dve logičke celine. Prvim delom pitanja smo od studenata želeli da čujemo kako zamišljaju najbolji fakultet, odnosno na kojim vrednostima fakulteti treba da grade svoj brend. Potom smo želeli da ispitamo njihovo mišljenje o tome da li karakteristike brenda (identitet, prepoznatljivost, vrednost i lojalnost) treba da imaju ravnopravni položaj u procesu brendiranja fakulteta. U drugom delu istraživanja smo imali priliku da razgovaramo sa članovima uprave fakulteta i bliže razumemo mogućnosti manifestacije vrednosti brenda fakulteta u konkretne aktivnosti, ali i alate koje možemo da koristimo s istim ciljem.

Poglavlje koje se bavi analizom i interpretacijom rezultata obiluje različitim nalazima i mogućim interpretacijama istih. Uopšteno govoreći, rezultati su nam prvenstveno pokazali da studenti visoko vrednuju značaj svih pomenutih vrednosti. Na prvom mestu su instrumentalne vrednosti, a potom i sve ostale. Posmatrajući aritmetičke sredine rangiranih vrednosti, studenti smatraju da je brendirani fakultet onaj koji ima dobru reputaciju, koji studentima pruža savremeno i praktično znanje, otvara mogućnost za upoznavanjem ljudi sličnih interesovanja, daje im međunarodne profesionalne kvalifikacije, ali i relevantno radno iskustvo, pomaže u savladavanju intelektualnih izazova studenata, podstiče ih na kreativnost i autonomiju, pozitivno utiče na njihovo ponašanje i razvija osećaj ponosa kod studenata jer su deo fakulteta. Isto tako, mišljenje studenata je potvrdilo našu hipotezu da se identitet, prepoznatljivost fakulteta i lojalnost korisnika gradi na fundamentalnim vrednostima brenda. Ključni rezultat kvantitativnog dela istraživanja jeste model brenda visokoobrazovne institucije koji je sačinjen od revidiranih obrazovnih vrednosti. Kao što smo mogli da vidimo, predloženi brend fakulteta ima vrednosti iz svih predloženih kategorija. Jedino su dodatne vrednosti pretrpele značajne izmene, s obzirom na to da nam je mišljenje studenata ukazalo da se vrednosti iz pojedinih kategorija takođe mogu naći u kategoriji dodatnih vrednosti. Naime, fakulteti ponekad samo deklarativno podržavaju vrednosti jer se od njih to očekuje. Ali, ono što izvrsnu obrazovnu uslugu izdvaja od obične jesu dodatni napori fakulteta da se

jedna vrednost sistemski neguje. Sa druge strane, može se desiti da fakultet u svom radu ispoljava vrednosti koje su sekundarnog karaktera, ali su i dalje deo njegovog brenda. Kvalitativan deo istraživanja se bazirao na mišljenje članova uprave fakulteta koji su zaduženi za marketing o načinu manifestacije vrednosti brenda kroz konkretne aktivnosti, a potom i ostalih karakteristika brenda (identitet, prepoznatljivost i lojalnost). Ispitanici su takođe dali svoje mišljenje o predloženom brendu fakulteta, specifičnostima brendiranja privatnih i državnih fakulteta i aktivnostima koje sprovode u cilju brendiranja svog fakulteta. Imajući na raspolaganju relevantnu literaturu, model brenda fakulteta i mišljenje marketing stručnjaka o udelu aktivnosti operativnih menadžment modela u procesu brendiranja fakulteta, kreirali smo model brendiranja visokoobrazovne institucije. Predstavljeni ciklični model ima 5 koraka: identifikovanje vrednosti brenda fakulteta, utvrđivanje pozicije brenda fakulteta, kreiranje strategija koje podržavaju razvoj identifikovanih vrednosti brenda, implementacija i praćenje razvoja vrednosti koje predstavljaju brend fakulteta i evaluacija i održavanje razvijenih vrednosti brenda fakulteta.

Svaki fakultet, nezavisno od bogatstva njegovih vrednosti ili toga da li je orijentisan na profit ili vlasništvo, treba da teži autentičnom procesu brendiranja. Jer prava vrednost nije u onome što imamo, već u onome što postajemo. Odnosno, suština nije samo u onome što se stvara, već i u procesu dostizanja tog cilja. To nam sugerise da vrednosti fakulteta nisu samo rezultat, već i proces, a brendiranje sredstvo kojim se to može postići. Stoga je naš predloženi model praktičan i prilagodljiv i pruža podršku različitim fakultetima u ovom procesu. On ne postavlja stroga ograničenja, već nudi smernice i predlaže aktivnosti koje se mogu prilagoditi specifičnostima svakog fakulteta. Ovo omogućava svakom fakultetu da razvije svoj jedinstven pristup brendiranju koji će da odražava njegove jedinstvene vrednosti i ciljeve. U stvari, mi na ovaj način želimo da podstaknemo fakultete da duboko urone u svoj unutrašnji svet, oslušnu glas svojih zaposlenih, studenata i organizacione kulture koja oblikuje razmenu znanja, kako bi usvojili aktivnosti koje su iskreno uklopljene u njihov jedinstveni karakter. Takođe, budućim istraživačima predlažemo da se više fokusiraju na mišljenja i prakse stručnjaka za marketing jer je njihova ekspertiza važna za razvoj i implementaciju efikasnih strategija brendiranja. Osim toga, preporuke za buduća istraživanja najviše vidimo u primeni i evaluaciji prikazanog modela brendiranja visokoobrazovne institucije. Kao glavno ograničenje u istraživanju izdvajamo mali broj sagovornika u kvalitativnom istraživanju. S obzirom na to da uzorak našeg istraživanja nisu činili fakulteti tehničkih nauka, prirodnih nauka, biotehničkih nauka, prava i umetnosti u buduća istraživanja bi trebalo da se uključi i njihovo mišljenje radi validnosti dobijenih rezultata. Zaokružujući ovu raspravu, zaključujemo da je brendiranje istinski proces samopronalaženja fakulteta. Kao što filozof *Ralph Waldo Emerson* govori „Svako veliko dostignuće je pobeda plamenog srca“, tako i u procesu brendiranja fakulteta, postizanje ciljeva zahteva strast i posvećenost. Nije dovoljno samo da se prate trendovi ili formalno implementiraju strategije brendiranja. Umesto toga, ključ za postizanje kvalitetnog obrazovanja je strast prema obrazovnoj misiji fakulteta, unutrašnja vatra koja pokreće inovacije, posvećenost poboljšanju iskustava studenata i stvaranju pozitivnih promena u akademskoj zajednici. Tek kada se fakultet bude vodio strašću prema svojim vrednostima i ciljevima i usmeravao je u kreativne napore, tada može da očekuje da će se izdvojiti od drugih.

KORIŠĆENA LITERATURA

1. Aaker, D. (1991). *Building strong brands*. United States: The free press.
2. Aaker, L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34, str. 347-356.
3. Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). *Brand leadership*. New York: The Free Press.
4. Agapoff, J. (2020). *The Benefits and Disadvantages of Attending a Prestigious University*. Preuzeto sa: <https://thewritingsofjameagapoff.com/2020/12/29/the-benefits-and-disadvantages-of-attending-a-prestigious-university/>.
5. Abbas, S. A. (2014). Brand management of higher education institutions. *International Journal of Innovative & Applied Research*, 2(6), str. 151-172.
6. Agarwal, A. F. (n.d). *From Humboldtian Ideals to the Bologna Process: The Changing Face of European Universities*. Preuzeto sa: https://www.academia.edu/29680058/From_Humboldtian_Ideals_to_the_Bologna_Process?email_work_card=title.
7. Alargić, D. Đ. (2012). *Karakteristike pojedinca kao činioci sistema vrednosti pripadnika vojske Srbije*. Doktorska disertacija. Beograd: Filozofski fakultet.
8. Alibabić, Š. (2002). *Teorija organizacije odraslih*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta.
9. Alibabić, Š. M. (2007). Profesionalizacija menadžmenta u obrazovanju. U: Š. Alibabić, & A. Pejatović, (ur.), *Andragogija na početku trećeg milenijuma*, str. 3-15.
10. Alibabić, Š., & Miljković, J. (2014). TQM u organizacijama za obrazovanje odraslih. *Modeli procenjivanja i strategije unapređivanja kvaliteta odraslih u Srbiji*, str. 7-33.
11. Altbach, P. G., & Berdahl, R. O. (1981). *Higher Education in American Society*. New York: Prometheus Books.
12. Altbach, P. (2006). *International Higher Education: Reflection on Policy and Practice*. Massachusetts: Boston College, Center for International Higher Education.
13. Ambler, T., & Styles, C. (1997). Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. *Journal of Product and Brand Management*, 6(4), str. 222-234.
14. Andrijević, M. (2019). *Uloga internog marketinga u motiviranju zaposlenika*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike.
15. Anonymous. (1993). Wilhelm von Humboldt. *Prospects: the quarterly review of comparative education*, 23(3/4), str. 613-623.
16. Anonymous. (2017). *Strateško planiranje za javne univerzitete u BiH: Uputstvo za izradu strategije za internacionalizaciju i indikatore*. Preuzeto sa: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/075edd60-c176-48e0-ad2f-c922463a910a/13.%20Strategic_planning_model.pdf.
17. Anonymous. (2020). *Najtraženiji fakulteti u 2020. godini*. Preuzeto sa: <https://magazinstudent.rs/2020/06/29/najtrazeniji-fakulteti-2020-godine/>.
18. Albritton Jr, F. P. (2006). *Humboldt's unity of research and teaching: influence on the philosophy and development of US higher education*. Preuzeto sa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=939811.
19. ARM Global Advisors. (2020). *What is typography and why is it important for your brand?* Preuzeto sa: <https://amradvisory.com/what-is-typography-and-why-is-it-important-for-your-brand/>.
20. Arnaudova, S. (2007). Differences in the Values System among the Students with Unequal Academic Achievement. U: N. Terzis, *Education and Values in the Balkan Countries*, str. 293-305.
21. Ash, M. G. (2006). Bachelor of What, Master of Whom? The Humboldt Myth and Historical Transformations of Higher Education in German-Speaking Europe and the US. *European Journal of Education*, 41(2), str. 245-267.
22. Augustyn, A., Higgins, J., G., L., & Tikkanen, A. (2019). *Harvard University*. Preuzeto sa: <https://www.britannica.com/topic/Harvard-University>.
23. Avdagić, E. (2016). *Menadžment modeli u organizacijama za obrazovanje odraslih*. Sarajevo: Institut za međunarodnu saradnju Njemačkog saveza visokih narodnih škola - DVV International (Ured u Bosni i Hercegovini).
24. Avramović, Z. (2007). Education between Values Consensus in Europe and Autonomy. U: N. Terzis, *Education and Values in the Balkan Countries*, str. 363-371.

25. Bailey, C. (1992). Enterprise and liberal education: Some reservations. *Journal of Philosophy of Education*, 26(1), str. 99–106.
26. Bakovljević, M. (1997). *Osnovi metodologije pedagoških istraživanja: Deo 1*. Beograd: Naučna knjiga.
27. Baltezarević, R. (2016). Emocionalno brendiranje kao način komunikacije sa potrošačima. *Komunikacije, mediji, kultura*, 8, str. 125-136.
28. Balwin, G., & James, R. (2000). The market in Australian higher education and the concept of student as informed consumer. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 22(2), str. 139-148.
29. Barnett, R. (1994). *The Limits of Competence*. Buckingham: Open University Press.
30. Bassett, P. F. (2005). Reengineering Schools for the 21st Century. *Phi Delta Kappan*, 87(1), str. 76–83.
31. Bastos, W., & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*, 4(3), str. 347-368.
32. Bauer, R. (1960). Consumer Behavior as Risk-Taking. U: R. S. Hancock (Ur.), *Dynamic Marketing for a Changing World, Proceedings of the 43rd Conference of the American Marketing Association*, str. 389-398.
33. Bennett, D. L.; Lucchesi, A., & Vedder, R. K. (2010). *For-Profit Higher Education, Growth, Innovation and Regulation*. Washington: Center for College Affordability and Productivity.
34. Beogradski fond za političku izuzetnost. (2010). *Odliv mozgova iz Srbije - problem i moguća rešenja*. Preuzeto sa: <https://wbc-rti.info/object/document/7352/attach/2010majGrupa484OdlivmozgovaFinal.pdf>.
35. Bhasin, H. (2019). *What are Brand Characteristics?* Preuzeto sa: <https://www.marketing91.com/what-are-brand-characteristics/>.
36. Berger, J., & Schwartz, E. M. (2011). What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth? *Journal of Marketing Research*, 48(5), str. 869–880.
37. Bleicher, K. (1994). Integrative management in a time of transformation. *Long Range Planning*, 27(5), str. 136–144.
38. Bogar, B. (2015). Čovjek i odgoj. *Metodički ogledi: časopis za filozofiju odgoja*, 22(2), str. 9-37.
39. Bok, D. (2005). *Univerzitet na tržištu*. Beograd: CLIO.
40. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management decision*, 36(2), str. 63-76.
41. Borisavljević, K. (2016). *Uticaj marketing odnosa na lojalnost kupaca u turizmu*. Beograd: Ekonomski fakultet.
42. Bralić, Ž. (2010). Od intelektualnog do ljudskog kapitala. *Godišnjak Fakulteta bezbednosti*, str. 233-246.
43. Bralić, Ž. (2012). Od usvajanja do stvaranja znanja. U: Š. Alibabić, S. Medić, & B. Spariosu (ur.), *Kvalitet u obrazovanju: Izazovi i perspektive*, str. 39-57. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
44. Brass, D. J. (1984). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 28, str. 518–539.
45. Briciu, V. A., & Briciu, A. (2016). A brief history of brands and the evolution of place branding. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 9(58), str. 137-142.
46. Brkanlić, S. (2014). *Uticaj instrumenata marketing miksa na imidž visokoškolske ustanove i satisfakciju studenata*. Novi Sad: Fakultet za ekonomiju i inženjerski menadžment.
47. Brewer, D., Gates, S., & Goldman, C. (2002). *In Pursuit of Prestige. Strategy and Competition in U.S. Higher Education*. New York: Routledge.
48. Broadbent, K., & Cooper, P. (1987). Research is Good for You. *Marketing Intelligence and Planning*, 5(1), str. 3-9.
49. Brown, G. (1992). *People, Brands and Advertising*. Warwick, UK: Millward Brown International.
50. Burroughs, J. E., & Rindfleisch, A. (2002). Materialism and well being: A conflicting values. *Journal of Consumer Research*, 29(3), str. 348-370.
51. Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. London: Sage.
52. Caltabiano, G. (2021). *Your Company Needs Brand Awareness — Here's Why*. Preuzeto sa: <https://rockcontent.com/blog/brand-awareness/#2>.
53. Canaan, J. E., & Shumar, W. (2008). Higher Education in the Era of Globalisation and Neoliberalism. U: *Structure and Agency in the Neoliberal University*. London: Routledge.
54. Carneiro Pinto, J., & Do Céu Taveria, M. (2011). Self-career management: intervention with research grant holders. *Društvena istraživanja*, 20(3), str. 793-812.

- 55.Castle, E. B. (1961). *Ancient Education and Today*. Hermondworth: Penguin Books.
- 56.Chapleo, C. (2010). An exploration of the concept of branding in the higher education sector. Preuzeto sa:
https://researchportal.port.ac.uk/portal/files/5877812/Chris_Chapleo_PhD_document_2011.pdf.
- 57.Chapleo, C. (2015). Brands in Higher Education: Challenges and Potential Strategies. *International Studies of Management and Organization*, 45(2), str. 150-163.
- 58.Chapleo, C., & Clark, P. (2016). Branding a tertiary institution by committee: An exploration of internal brand. *Journal of Brand Management*, 23(6), str. 631–647.
- 59.Chiaravalle, B., & Findlay Schenck, B. (2007). *Branding for dummies*. Hoboken: Wiley & Sons.
- 60.Chen, N. (2021). *The One Most Adaptable to Change is the One that Survives*. Preuzeto sa:
<https://laidlawsscholars.network/posts/the-one-most-adaptable-to-change-is-the-one-that-survives>.
- 61.Chomsky, N. (1988). Toward a Humanistic Conception of Education and Work. U: D. Corson, *Education for Work*. Clevedon: Multilingual Matters.
- 62.Cicvarić Kostić, S., & Štavljanin, V. (2020). *Brend menadžment: Kreiranje prepoznatljive vrednosti*. Beograd: Fakultet organizacionih nauka.
- 63.Clark, P., Chapleo, C., & Suomi, K. (2020). Branding higher education: An exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Tertiary Education and Management*, 26(2), str. 131-149.
- 64.Clifton, R. (2009). *Brands and branding*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- 65.Cobban, A. B. (1975). *The Medieval Universities: Their development and organization*. USA: Harper & Row Publishers INC.
- 66.Conway, T., Mackay, S., & Yorke, D. (1994). Strategic Planning in Higher Education: who are the customers? *The International Journal of Educational Management*, 8(6), str. 29-36.
- 67.Coupland, J. (2005). Invisible brands: an ethnography of households and the brands in their kitchen pantries. *Journal of Consumer Research*, 32, str. 106-118.
- 68.Cowley, W. H., & Williams, D. T. (1991). *International and historical roots of American higher education*. New York: Garland Publishing.
- 69.Crainer, S. (1995). *The Real Power of Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage*. London: Pitman Publishing.
- 70.Cronin, B., & Davenport, E. (2000). Knowledge management in higher education. U: G. Bernbom, *Information Alchemy: The Art and Science of Knowledge Management*, str. 25-42.
- 71.Cvetković, M., & Kasagić, L. (1999). *Generacijske razlike u preferenciji životnih stilova*. Beograd: Filozofski fakultet.
- 72.Ćirić, M. (2013). *Upravljanje odnosima sa klijentima u bankama: monografija*. Novi sad: Fakulteta za ekonomiju i inženjerski menadžment u Novom Sadu.
- 73.Ćorović, B., & Janičić, R. (2020). Holistic Marketing Approach of Educational Process in Modern Media Environment. *Media Dialogues*, 14(2), str. 31-40.
- 74.Daly, L. J. (1961). *The Medieval University 1200-1400*. New York: Sheed and Ward.
- 75.Damnjanović, A. M., & Stamenković, J. (2016). Uloga marketing miksa u brendiranju institucija visokog obrazovanja. *Kultura polisa*, 13(31), str. 595-615.
- 76.Das, S., Stenger, C., & Ellis, C. H. (2009). Managing tomorrow's brands: Moving from measurement towards an integrated system of brand equity. *Journal of Brand Management*, 17(1), str. 26-38.
- 77.Dašić, D. (2016). Osobenosti i elementi brenda. *Srpska akademska misao*, 2, str. 19-46.
- 78.David, F. D. (2011). *Strategic Management. Concepts and cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- 79.Davids, N., & Waghid, Y. (2021). *Academic activism in Higher Education: a living philosophy for social justice*. Springer Nature
- 80.Davis, D., & Davenport, C. (1999). Assessing the Validity of the Postmaterialism Index. *American Political Science Review*, 93(3), str. 649-664.
- 81.Dearden, R. (1972). Autonomy and education. U: R. Dearden, P. Hirst, & R. Peters, *Education and the Development of Reason*. London: Routledge and Kegan Paul.
- 82.Deming, W. (1996). *Kako izaći iz krize*. Beograd: Grmeć-Privredni pregled.
- 83.Dewey, J. (1930). *Democracy and education: An introduction to the philosophy of education*. New York: Macmillan.

84. de Chernatony, L. (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation: The strategic process of growing and strengthening brands*. Elsevier Ltd.
85. de Chernatony, L., & McDonald, M. (1992). *Creating powerful brands*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
86. de Chernatony, L., & Riley, F. (1998). Defining a brand: beyond the literature with experts' interpretations. *Journal of Marketing Management*, 14(5), str. 417-443.
87. De Chernatony, L., Drury, S., & Segal-Horn, S. (2004). Identifying and sustaining services brands' values. *Journal of Marketing communications*, 10(2), str. 73-93.
88. Diefenbach, J. (1992). The Corporate Identity as the Brand. U: J. Murphy, *Branding: A Key Marketing Tool* (str. 155-164). Basingstoke: The MacMillan Press.
89. Dimić, Z. (2016). Kritičko mišljenje i savremeno univerzitetsko obrazovanje. *Balkanske sinteze*, 3(2), str. 11-23.
90. Dinić, J. (2017). *Vrednosne orijentacije srpske intelektualne dijaspore*. Doktorska disertacija. Preuzeto sa: <https://nardus.mpn.gov.rs/handle/123456789/10423>.
91. Doğan, S. (2016). Model of Values-Based Management Process in Schools: A Mixed Design Study. *International Journal of Higher Education*, 5(1), str. 83-97.
92. Domazet, I. (2015). Nacionalni brend Srbije kao faktor unapređenja konkurentnosti zemlje. U: I. Stošić, *Strukturne promene u Srbiji - dosadašnji rezultati i perspektive*, str. 482-496.
93. Drljača, M. (2001). Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete. *Slobodno poduzetništvo*, (15-16), str. 107-116.
94. Drucker, P. (1992). *Nova zbilja*. Zagreb: Novi Liber.
95. Duerr, K., Spajic-Vrkaš, V., & Martins, I. (2000). *Education for democratic citizenship*. Preuzeto sa: <https://www.storiairreer.it/sites/default/files/norme/2000%2007%2019%20Duerr.pdf>.
96. Džanković-Jerebičanin, E. (2014). Vrste strategija i moguće strateške opcije. *Ekonomski izazovi*, 3(6), str. 137-153.
97. Đorđević, R. (2006). *Čovek, vrednosti i istorija: izabrani spisi iz praktične i srpske filosofije*. Beograd: Institut za filozofiju Filozofskog fakulteta.
98. Đurić, Z., & Đurić, O. (2013). Znanje, menadžment znanja i menadžment promena kao faktori uspeha i razvoja. *EMC Review - Časopis za ekonomiju - APEIRON*, 4(1), str. 82-93.
99. Edell, J. A., & Staelin, R. (1983). The Information Processing of Pictures in Print Advertisements. *Journal of Consumer Research*, 10(1), str. 45-61.
100. Ekinci, Y., & Hosany, S. (2006). Destination personality: An application of brand personality to tourism destinations. *Journal of travel research*, 45(2), str. 127-139.
101. Elias, J. L., & Merriam, S. B. (2015). *Philosophical foundations of adult education*. Malabar: Kreiger Publishing Company.
102. Emir, S., & Kuyumcu, A. (2007). The views of students about democratic values acquisition. U: N. Terzis, *Education and Values in the Balkan Countries*, str. 271-281.
103. Esch, F. T., Kernstock, J., & Langner, T. (2006). *Corporate Brand Management*. Gabler: Wiesbaden.
104. Fan, Y. (2010). Branding the nation: Towards a better understanding. *Place branding and public diplomacy*, 6(2), str. 97-103.
105. Filijović, M., Đorđević, I., & Čukanović-Karavidić, M. (2011). Uticaj globalizacije na razvoj visokog obrazovanja. *Andragoške studije*, 2, str. 43-64.
106. Finegold, D. (1999). Creating Self-sustaining, High-Skill, Ecosystems. *Oxford Review of Economic Policy*, 15(1), str. 60-79.
107. Fischler, H. (2011). Didaktik—An appropriate framework for the professional work of science teachers? U: D. Corrigan, J. Dillon, & R. Gunstone, *The professional knowledge base of science teaching*, str. 31-50. Dordrecht: Springer.
108. Freeman, K. J., & Rendall, M. J. (2019). *Schools of hellas: an essay on the practice and theory of ancient Greek education from 600 to 300 BC*. USA: Wentworth Press.
109. Frondizi, R. (1971). *What is value?* Illinois: Open Court Publishing Company.
110. Galogaža, M. (2001). *Marketing psihologija motivacijskih faktora koji determinišu upravljanje tržišnim poslovanjem*. Novi Sad: Marketing Management College.
111. Gajić, J. (2010). *Marketing strategija u visokom obrazovanju*. Doktorska disertacija. Beograd: Univerzitet Singidunum.

112. Gardner, B., & Levy, S. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, str. 33-39.
113. Gaston, P. L. (2012). *The challenge of Bologna: What United States higher education has to learn from Europe, and why it matters that we learn it*. USA: Stylus Publishing.
114. Geuens, M., & De Pelsmacker, P. (1998). Feelings evoked by warm, erotic, humorous or non-emotional print advertisements for alcoholic beverages. *Academy of Marketing Science Review*, 98(1), str. 1-32.
115. Gibbs, P., & Knapp, M. (2002). *Marketing Higher and Further Education: An Educator's Guide to Promoting Courses, Departments and Institutions (Creating success)*. London: Kogan Page.
116. Gilani, N. (n.d.). The Disadvantages of Brand Identity. Preuzeto sa: <https://smallbusiness.chron.com/disadvantages-brand-identity-24599.htm>.
117. Glatter, R. (1979). Educational policy and management: one field or two? *Educational Analysis*, 1(2), str. 15-24.
118. Gligorijević, M., & Janičić, R. (2011). Integrisane marketinške komunikacije u izgradnji korporativnog brenda na B2B tržištu. *Ekonomске teme*, 2, str. 281-296.
119. Goldstein, D. G., & Gigerenzer, G. (2002). Models of ecological rationality: the recognition heuristic. *Psychological review*, 109(1), str. 75-90.
120. Goodyear, M. (1996). Divided by a common language. *Journal of the Market Research Society*, 38(2), str. 105-122.
121. Gordon, W., & Ryan, C. (1997). How do consumers feel advertising works? *Market Research Society Journal*, 39(1), str. 1-11.
122. Gray, B. J., Fam, K. S., & Llanes, V. A. (2003). Branding universities in Asian markets. *Journal of Product and Brand Management*, 12(2), str. 108-120.
123. Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *Journal of Marketing*, 46, str. 60-72.
124. Halstead, J. M., & Taylors, J. M. (2005). *Values in Education and Education in Values*. London: Falmer Press.
125. Hamsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2006). Universities in a competitive global marketplace: a systematic review of the. *International Journal of Public Sector Management*, 19(4), str. 316-338.
126. Hanić, H. (2008). *Upravljanje marketingom*. Beograd: Beogradska bankarska akademija.
127. Hansen, O., & Tol, R. (2003). *A Refined Inglehart of materialism and postmaterialism*. Preuzeto sa: https://www.researchgate.net/publication/24130144_A_REFINED_INGLEHART_INDEX_OF_MATERIALISM_AND_POSTMATERIALISM.
128. Hargrave, M. (2023). *Is University Prestige Really That Important?*. Preuzeto sa: <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/051915/university-prestige-really-important.asp>.
129. Havelka, N., Kuzmanović, B., & Popadić, D. (1998). *Metode i tehnike socijalnopsiholoških istraživanja*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
130. Harvard University. (2011). *Handbook for Students*. Preuzeto sa: <https://web.archive.org/web/20101205233356/http://isites.harvard.edu/icb/icb.do?keyword=k69286&pageid=icb.page343093>.
131. Harvey, L. (2010). New realities: The relationship between higher education and employment. *Tertiary Education & Management*, 6(1), str. 3-17.
132. Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4(4).
133. Holden, S. (1993). Understanding Brand Awareness: Let Me Give You a C(L)Ue! *NA - Advances in Consumer Research*, 20, str. 383-388.
134. Huang, H. (2008). *Self-identity and consumption: A study of consumer personality, brand personality and brand relationship*. University of Warwick, Warwick Business School.
135. Huang, R., & Sarigöllü, E. (2014). How brand awareness relates to market outcome, brand equity, and the marketing mix. U: *Fashion branding and consumer behaviors*, str. 113-132. New York: Springer.
136. Humboldt, W. (1970). On the Spirit and the Organisational Framework of Intellectual Institutions in Berlin. *Minerva – A Review of science, learning and policy*, 8(2), str. 242-250.

137. Hwang, A., Kessler, E. H., & Francesco, A. M. (2004). Student Networking Behavior, Culture, and Grade Performance: An Empirical Study and Pedagogical Recommendations. *Academy of Management Learning & Education*, 3(2), str. 139–150.
138. Ibrahim, A., & Abdalla Mohamed, M. (2017). Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General concepts. *Medical Education*, str. 326-329.
139. Ilić, Đ., Janjić, I., & Ilić, S. (2019). Upravljanje karijerom putem karijernog savetovanja. *Trendovi u poslovanju*, 7(2), str. 36-44.
140. Indeed Editorial Team. (2021). *Management Goals: Definitions and Examples*. Preuzeto sa: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/management-goals>.
141. International Center for Academic Integrity. (2021). *The Fundamental Values of Academic Integrity*. Preuzeto sa: https://academicintegrity.org/images/pdfs/20019_ICAI-Fundamental-Values_R12.pdf.
142. Ishak, F., & Abd Ghani, N. H. (2013). *A review of the literature on brand loyalty and customer loyalty*. Preuzeto sa: <http://repo.uum.edu.my/id/eprint/16316/1/20.pdf>.
143. Janičić, R., & Janković, M. (2014). Strategic marketing planning of Montenegro tourism and hospitality. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, str. 262-268.
144. Jančićević, N. (2008). *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Data status.
145. Jarić, I. (2013). Uverzitet u krizi: Prilagođavanje kao strategija preživljavanja. *LIMESplus*, 3, str. 149-159.
146. Jarvis, P. (2002). Globalisation, Citizenship and the Education of Adults in Contemporary European Society. *Compare*, 32(1), str. 5-19.
147. Jaspers, K. T. (2007). *The idea of university*. Shanghai: Shanghai People's Press.
148. Jobber, D., & Fahy, J. (2015). *Foundations of marketing*. London: McGraw-Hill Education
149. Jones, P. (1986). *What's in a name: Advertising and Concept of brands*. Lexington Books.
150. Joksimović, I. (2013). *Strategijsko upravljanje brendom na osnovu marketing i finansijskih indikatora*. Doktorska teza. Preuzeto sa: <https://core.ac.uk/download/pdf/296573413.pdf>.
151. Jovanović-Kranjec, M. (2013). Ekonomizacija visokog obrazovanja u Republici Srbiji. *Ekonomski horizonti*, 15(1), str. 87-96.
152. Juneja, P. (n.d.). *Brand Attributes*. Preuzeto sa: <https://www.managementstudyguide.com/brand-attributes.htm>.
153. Jung, C. G. (1994). *Man and his symbols*. New York: Dell.
154. Jurić, V. (2004). Pedagoški menadžment – refleksija opće ideje o upravljanju. *Pedagogical Research*, 11(1), str. 137-146.
155. Kačavenda, N. (1983). *Vrednosne orijentacije odraslih i obrazovanje - izbor sadržaja obrazovanja*. Beograd: Novinska organizacija Prosvetni pregled.
156. Kampouris, N. (2018). *The Platonic Academy of Athens: The World's First University*. Preuzeto sa: <https://greekreporter.com/2018/11/12/the-platonic-academy-of-athens-the-worlds-first-university/>.
157. Kang, J. (2019). *What Are the Different Types of Brand Awareness*. Preuzeto sa: <https://www.business2community.com/branding/what-are-the-different-types-of-brand-awareness-02160076>.
158. Kang, J. (2021). *What is Brand Awareness, Explained*. Preuzeto sa: <https://referralrock.com/blog/what-is-brand-awareness>.
159. Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.
160. Keeble, G. (1991). Creativity and the Brand. U: D. Cowley, *Understanding Brands by 10 people who do* (str. 167-182). London: Kogan Page.
161. Keller, K. (2003). Brand Synthesis: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29(4), str. 595-600.
162. Keller, K. L., Apéria, T., & Georgson, M. (2008). *Strategic brand management: A European perspective*. Pearson Education.

163. Keller, K. L., Parameswaran, A. M., & Jacob, I. (2015). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson India Education Services Pvt. Ltd.
164. Keough, T., & Tobin, B. (2001). *Postmodern Leadership and the Policy Lexicon: From Theory, Proxy to Practice*. Preuzeto sa: <https://www.semanticscholar.org/paper/Postmodern-Leadership-and-the-Policy-Lexicon%3A-From-Keough-Tobin/6e3e81ad395125367e57cc1f41c64377341ee26e>.
165. Kerr, C. (2001). *The Uses of the University*. Harvard: Harvard University Press.
166. Kerr, D. (2013). *The Council of Europe Charter on Education for Democratic Citizenship and Human Rights Education (EDC/HRE): and its Implementation*. Preuzeto sa: <https://youthcoop.pt/wp-content/uploads/2017/11/the-council-of-europe-charter-on-edc-and-hre.pdf>.
167. Khakpour, A. (2015). Knowledge management in educational organizations: Opportunities and challenges. *7th International Knowledge Management Conference*. Teheran: Beheshti Intl. Conference Center.
168. Khurram, M., Qadeer, F. & Sheeraz, M. (2018). The Role of Brand Recall, Brand Recognition and Price Consciousness in Understanding Actual Purchase. *Journal of Research in Social Sciences*, 6(2), str. 219-241.
169. Kirmani, A., & Zeithaml, V. (1993). Advertising, perceived quality, and brand image. U: D. Aaker, & L. A. Biel, *Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brands*, str. 143-161.
170. Kiros, T. (1998). *Self-Construction and the Formation of Human Values: Truth, Language and Desire*. Westport: Greenwood Publishing Group.
171. Kleinig, J. (1982). *Philosophical Issues in Education*. London: Croom Helm.
172. Klemenović, J., Milutinović, J., & Zuković, S. (2013). *Obrazovanje i vrednosti u pluralističkom društvu*. str. 181–189. Preuzeto sa: <http://digitalna.ff.uns.ac.rs/sadrzaj/2013/978-86-6065-040-7121>.
173. Kneller, G. F. (1964). *Introduction to the Philosophy of Education*. New York: Wiley and Sons.
174. Koch, R. (1994). *The Financial Times A-Z of Management and Finance*. London: Pitman.
175. Kokemuller, N. (2018). Advantages & Disadvantages of Branding. Preuzeto sa: <https://yourbusiness.azcentral.com/advantages-disadvantages-branding-11411.html>.
176. Kotlar, V. (2019). Karijerni centri: podrška studentima u upravljanju karijerom. *Magistra Iadertina*, 14(1), str. 58-70.
177. Kotler, P. (1997). *Upravljanje marketingom: Analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: MATE.
178. Kotler, P., & Fox, K. F. (1985). *Strategic Marketing for Educational Institutions*. New Jersey: Prentice-Hall.
179. Kotler, F., & Pfoertsch, V. (2007). *B2B Brend Menadžment*. Novi Sad: Asse.
180. Kotler, F., & Keller, K. (2017). *Marketing menadžment*. Beograd: DATA Status.
181. Kravitz, A. (1994). *The Harvard Report of 1945: An historical ethnography*. Doktorska disertacija, Univerzitet Persilvanija.
182. Krklješ, O. (2011). *University education branding: the case of University of Novi Sad*. Preuzeto sa: <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/krkljes523-B.pdf>.
183. Kulić, R. (2008). Globalizacija i Bolonjski proces. *Pedagogija*, 63(4), str. 527-539.
184. Kuzmanović, B. (1995). Društvene promene i promene vrednosnih orijentacija učenika. *Psihološka istraživanja*, 7, str. 17-47.
185. Lakićević, M., & Knežić, B. (2011). *Istraživanje u socijalnoj politici i socijalnom radu*. Beograd: Čigoja štampa.
186. Lalaounis, S. T. (2021). *Strategic Brand Management and Development: Creating and Marketing Successful Brands*. London and New York: Routledge.
187. Lange, F., & Dahlen, M. (2003). Let's be strange: Brand familiarity and ad-brand incongruency. *Journal of Product and Brand Management*, 12(7), str. 449-461.
188. Lauder, H., & Mayhew, K. (2020). Higher education and the labour market: an introduction. *Oxford Review of Education*, 46(1), str. 1-9.
189. Laurie, S. (1985). *The rise and early constitution of universities: with a survey of mediaeval education*. New York: D. Appleton and Company.
190. Laušević, S. (2010). Ekonomizacija znanja i obrazovanje: put u neobrazovanost? *Sociološka luča*, 4(1), str. 86-98.
191. Lerman, S. (2013). *Building Better Brands: A comprehensive Guide to Brand Strategy and Identity Development*. New York: Simon & Schuster.

192. Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, str. 83-89.
193. Levitt, T. (2004). Marketing myopia. *Harvard business review*, 82(7/8), str. 138-149.
194. Libai, B., Muller, E., & Peres, R. (2013). Decomposing the Value of Word-of-Mouth Seeding Programs: Acceleration versus Expansion. *Journal of Marketing Research*, 50(2), str. 161–176.
195. Liessmann, K. P. (2009). *Teorija neobrazovanosti*. Zagreb: Jesenski i Turk.
196. Light, R. J. (2001). *Making the most of college: Students speak their minds*. Boston: MA: Harvard University Press.
197. Lijović, B. (2012). Identitet marke proizvoda—čimbenik uspješnog tržišnog položaja marke proizvoda. *Ekonomski vjesnik/econviews: Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues*, 25(2), str. 357-361.
198. Lim, W. M., Jee, T. W., & De Run, E. C. (2020). Strategic brand management for higher education institutions with graduate degree programs: empirical insights from the higher education marketing mix. *Journal of Strategic Marketing*, 28(3), str. 225-245.
199. Linderman, J. (2003). *Brand Valuation*. Preuzeto sa: <https://www.semanticscholar.org/paper/Brand-Valuation-Brand-Valuation-By-Jan-Lindemann-Lindemann/abdf2850ce226b8eca2ee902112811cc88b64f64>.
200. Lindstrom, M. (2007). *BRAND sense-građenje moćnih brendova pomoću čula dodira, ukusa, mirisa, vida i sluha*. Beograd: Mass Media International.
201. Logo Dizajn. (2021). *Deset fontova koje koriste poznati brendovi*. Preuzeto sa: <https://www.logodizajn.com/10-fontova-koje-koriste-poznati-brendovi/>.
202. Lucas, C. J. (1994). *American Higher Education: A History*. New York: St. Martin's Griffin.
203. Lüde, R. V. (2012). From Humboldt to Market: Competition and Excellence as New Governance Principles in the German University System. *State and Market in Higher Education Reforms*, str. 149–164.
204. Macrae, C. (1999). Brand Reality Editorial. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), str. 1–24.
205. Maričić, B., & Đorđević, A. (2012). *Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
206. Marjanović, J., Domazet, I., & Miljković, J. (2023). Higher Education Branding through Instrumental Values. Preuzeto sa: <https://www.library.iien.bg.ac.rs/index.php/jwee/article/view/1682>.
207. Ljubojević, Č. (2002). *Marketing usluga*. Novi Sad: Stylos.
208. Malhotra, N. (1988). Self concept and product choice: an integrated perspective. *Journal of Economic Psychology*, 9, str. 1-28.
209. Mani, T. P., Murugan, N., & Rajendran, C. (2003). Classical approach to contemporary TQM: An integrated conceptual TQM model as perceived in Tamil classical literature. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(5), str. 609-640.
210. Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic review*, 57(3), str. 378-404.
211. Marinković, V. (2016). Model upravljanja brendom u funkciji zasnivanja dugoročnih odnosa sa potrošačima. Doktorska disertacija. Preuzeto sa: <https://uvidok.rcub.bg.ac.rs/bitstream/handle/123456789/1320/Doktorat.pdf?sequence=1>.
212. Marković, S. (2018). *Uticaj reformi visokog obrazovanja na položaj univerziteta u Republici Srbiji*. Preuzeto sa: http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2018/radovi/T1-2/T1.2-7.pdf.
213. Maurya, U. K., & Mishra, P. (2012). What is a brand? A Perspective on Brand Meaning. *European Journal of Business and Management*, 4(3), str. 122-133.
214. Mazarrol, T. (1998). Critical success factors for international education marketing. *International Journal of Educational Management*, 12(4), str. 163-175.
215. McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Preuzeto sa: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=inu.30000041584743&seq=63>.
216. McDonald, P., & Gandz, J. (1991). Identification of values relevant to business research. *Human Resource Management*, 30(2), str. 217-236.
217. McEnally, M., & De Chernatony, L. (1999). The evolving nature of branding: consumer and managerial considerations. *Academy of Marketing Science Review*, 2(1), str. 1-16.

218. McNeely, I. F. (2002). *The Unity of Teaching and Research: Humboldt's Educational Revolution*. Preuzeto sa: <https://core.ac.uk/download/pdf/36680066.pdf>.
219. Mehta, R., & Zhu, R. J. (2009). Blue or red? Exploring the effect of color on cognitive task performances. *Science*, 323(5918), 1226-1229.
220. Melewar, T., & Akel, S. (2005). The role of corporate identity in the higher education sector a case study. *Corporate Communications: International Journal*, 10(1), 41-57.
221. Mercer, J. (2010). A mark of distinction: Branding and trade mark law in the UK from the 1860s. *Business History*, 52(1), str. 17-42.
222. Mihajlović Stošić, L., & Trajković, S. (2020). Branding and brand management i international business. *Journal of Process Management - New Technologies*, 8(2), str. 38-44.
223. Mihalakopoulos, G. (2007). Moral Values in Education: Perspectives, Issues, Trends. U: N. Terzis, *Education and Values in the Balkan Countries*, str. 17-35.
224. Mikanović, B. (2013). Vrednosne orijentacije učenika osnovne škole u slobodnom vremenu. *Sinteza*, 4, str. 53 -69.
225. Milanović, M. (2010). *Priručnik za strateško planiranje*. Sarajevo: Razvojni program Ujedinjenih nacija (UNDP) u Bosni i Hercegovini.
226. Milić, S. (2014). Brand building process. *Ekonomski signali: poslovni magazin*, 9(2), str. 33-47.
227. Milić, M. (2015). Ponašanje potrošača. Preuzeto sa: <http://univerzitetpim.com/wp-content/uploads/2019/08/Pona%C5%A1anje-potro%C5%A1a%C4%8Da-kniga-A4-MASTER-KORIGOVAN-20.2.2018.pdf>.
228. Milisavljević, M. (2004). *Strategijski marketing*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
229. Milisavljević, M. (2013). Vrednosna orijentacija strategijskog marketinga. *Marketing*, 44(4), str. 299-309.
230. Milisavljević, M., Maričić, B., & Gligorijević, M. (2004). *Osnovi marketinga*. Beograd: Ekonomski fakultet.
231. Milošević, B. (2011). Društvena (ne)utemeljenost obrazovnih normi - primeri ideološke konstrukcije budućnosti. *Nacionalni interes - časopis za Nacionalna i državna pitanja*, 7(3), str. 151-174.
232. Miljković, J. (2009a). Model upravljanja institucijom za obrazovanje odraslih. *Obrazovanje odraslih*, 9(2), str. 21-32.
233. Miljković, J. (2009b). *Organizaciona kultura i obrazovanje zaposlenih*. Magistarski rad. Beograd: Filozofski fakultet.
234. Miljković, J. (2010). Professionalization of high education institutions marketing in context of crisis. U S. Medić, R. Ebner, & K. Popović (Ur.), *Adult Education: Response to Global Crisis Strengths and Challenges of the Profession*, str. 207-221. Beograd: IPA, EAEA, AES.
235. Miljković, J., & Kovačević, J. M. (2011). Elementi marketing miksa kao činioci izbora visokoobrazovne institucije. *Andragoške studije*(1), str. 135-156.
236. Miljković, J., & Todorović, M. (2021). Brendiranje škola stranog jezika kao organizatora neformalnog obrazovanja odraslih. *Obrazovanje odraslih - Časopis za obrazovanje odraslih i kulturu*, 21(1), str. 61-78.
237. Miljković, J., & Grozdić, V. (2021). Društvene mreže kao deo digitalnog marketinga visokoškolske institucije. U: I. Jeremić, N. Nikolić, & N. Koruga (ur.) *Vaspitanje i obrazovanje. Zbornik radova*, str. 227-233.
238. Ministarstvo obrazovanja i sporta Republike Srbije. (2003). *Higher Education in Serbia and Bologna Process*. Preuzeto sa: http://www.aic.lv/ace/ace_disk/Bologna/Reports/Countrep_03/SERBIA.pdf.
239. Minić, V. (2016). Vaspitanje i obrazovanje za demokratiju u Republici Srbiji. *Zbornik radova Filozofskog fakulteta*, 46(2), str. 255-272.
240. Mises, V. L. (2016). *Economic Calculation in the Socialist Commonwealth*. Morrisville: Lulu Press, Inc.
241. Mitrović, L. (2011). Univerzitet i društvene promene danas. *Nacionalni interes - časopis za Nacionalna i državna pitanja*, 7(3), str. 33-47.
242. Moore, K., & Reid, S. (2008). The birth of brand: 4000 years of branding. *Business History*, 50(4), str. 419-432.

243. Newman, F., & Couturier, L. (2001). The new competitive arena: Market forces invade the academy. *Change The Magazine of Higher Learning*, 33(5), str. 10-17.
244. Neyestani, B. (2017). *Principles and Contributions of Total Quality Mangement (TQM) Gurus on Business Quality Improvement*. str. 1-17. Preuzeto sa: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2948946.
245. Nietzsche, F. (1984). *Vesela nauka*. Beograd: Grafos.
246. Nikolić, M. (2007). *Strategijski menadžment*. Preuzeto sa: <http://www.tfzr.uns.ac.rs/Content/files/0/Strategijski%20menadzment%20-%20knjiga.pdf>.
247. Nureev, R., Volchik, V., & Strielkowski, W. (2020). Neoliberal Reforms in Higher Education and the Import of Institutions. *Social Sciences*, 9(5), str. 79-97.
248. Nwosu, C., Todman, V., Aina, F., Styrnol, M., & Hume, S. (2021). *Measuring self-efficacy and sense of belonging: Settling into King's*. Preuzeto sa: <https://www.kcl.ac.uk/study-assets/pdf/settlingintokingsexternal-report-2021-final.pdf>
249. Nybom, T. (2003). The Humboldt legacy: Reflections on the past, present, and future of the European university. *Higher Education Policy*, 16(2), str. 141-159.
250. OECD. (2019). *Future of education and skills 2030: Conceptual learning framework*. Preuzeto sa: <https://www.oecd.org/education/2030/Education-and-AI-preparing-for-the-future-AI-Attitudes-and-Values.pdf>
251. Ogundipe Akinbode, H. (2022). *A sense of belonging – what it means for higher education institutions*. Preuzeto sa: <https://blogs.kcl.ac.uk/behaviouralinsights/2022/01/12/a-sense-of-belonging-what-it-means-for-higher-education-institutions/>.
252. Olport, G. (1969). *Sklop i razvoj ličnosti*. Beograd: Kultura.
253. Olsen, J. P. (2007). *The Institutional Dynamics of the European University*. Preuzeto sa: https://www.researchgate.net/publication/5014564_The_Institutional_Dynamics_of_the_European_University.
254. Östling, J. (2018). *Humboldt and the modern German university: An intellectual history*. Preuzeto sa: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/30499/646121.pdf;jsessionid=00AA1C4C44A695ED889614297D33A562?sequence=1>.
255. Ouwersloot, H., & Tudorica, A. (2001). *Brand personality creation through advertising*. METEOR - Maastricht University School of Business and Economics.
256. Ovesni, K. (2014). *Organizacija koja uči: andragoška perspektiva*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta.
257. Palmer, A. (2008). *Principles of Services Marketing*. London: McGraw-Hill.
258. Palmer, J., Bresler, L., & Cooper, D. (2001). *Fifty major thinkers on education: From Confucius to Dewey*. UK: Psychology Press.
259. Pantić, D. (1977). *Vrednosne orijentacije, osobine ličnosti i klasna pripadnost*. Beograd: Filozofski fakultet.
260. Papadimitriou, A. (2018). *Competition in Higher Education Branding and Marketing, National and Global Perspectives*. Springer.
261. Paul Peter, P., & Olson, J. (2010). *Consumer Behavior & Marketing Strategy*. New York: McGraw-Hill Companies.
262. Pauls, R. (1990). *Concepts of value: a multidisciplinary clarification*. Preuzeto sa: https://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/handle/10182/1279/crm_ip_20.pdf;sequence=1.
263. Pavlek, Z. (2008). *Kako izgraditi najbolju marku*. Zagreb: MEP.
264. Pavlović, B. (1971). Filozofska misao stare Grčke. U B. Korać & B. Pavlović, *Istorija filozofije*. Beograd: Zavod za udžbenike.
265. Pavlović, Z. (2009). Is there a sociodemographic model of acceptance of postmaterialist values? The case of Serbia. *Sociologija*, 51(2), str. 177-188.
266. Pejatović, A. (1994). *Vrednosne orijentacije i obrazovne potrebe odraslih*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta.
267. Pérez-Peña, R. (2013). *Students Disciplined in Harvard Scandal*. Preuzeto sa: <https://www.nytimes.com/2013/02/02/education/harvard-forced-dozens-to-leave-in-cheating-scandal.html>.

268. Perkin, H. (2006). History of universities. U: J. Forest, P. Altbach, J. Forest, & P. Altbach (ur.), *International Handbook of Higher Education*, str. 159–206.
269. Perry, R. (1954). *Realms of value: a critique of human civilization*. Cambridge: Harvard University Press.
270. Petrick, J. A., & Furr, D. S. (1995). *Total Quality in managing Human resources*. New York: CRC Press: Taylor & Francis Group .
271. Petrides, L., & Nodine, T. (2003). *Knowledge management in education: Defining the landscape*. California: The Institute for the Study of Knowledge Management in Education.
272. Petrović, M. (1971). *Vrednosne orijentacije delinkvenata*. Beograd: Institut za kriminološka i sociološka istraživanja.
273. Poiesz, T. (1989). The image concept: It's place in consumer psychology. *Journal of Economic Psychology*, 10(4), str. 457-472.
274. Popescu, A. I. (2012). Branding cities as educational centres. The role of higher education institutions. *Management and Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 7(3), str. 493-512.
275. Pranjic, M. (2009a). Arete — eminentna ranogrčka obrazovna vrednost. *Napredak: Časopis za interdisciplinarna istraživanja u odgoju i obrazovanju*, 150(3-4), str. 360-379.
276. Pranjic, M. (2009b). PAIDEIA - Starogrčka odgojno-obrazovna forma. *Metodički ogledi*, 16(1-2), str. 9-21.
277. Pranjic, M. (2018). Kasnoantičko visoko obrazovanje i njegova propedeutika. *Anali za povijest odgoja*, 15(39), str. 7-36. Preuzeto sa: <https://hrcak.srce.hr/205117>.
278. Prasad, M. (2005). Autonomy and the Commercialization of Higher Education. *Social Scientist*, 33(1/2), str. 43–48.
279. Pritchard, R. (2004). Humboldtian values in a changing world: Staff and students in German universities. *Oxford review of education*, 30(4), str. 509-528.
280. Putniković, B. (2012). *Projektni menadžment IN VIVO*. Beograd: Visoka škola elektrotehnike i računarstva.
281. Radojčić, S. (2014). Vrednosti obrazovanja i umetnost. *Kultura*, 142, str. 203-213.
282. Raibley, J. R. (2014). Objectivity/Subjectivity of Values. U: A. C. Michalos, *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, str. 4438-4443.
283. Rajaram, S., & Shelly, C. S. (2012). History of Branding. *International Journal of Social Sciences & Interdisciplinary Research*, 1(4), str. 100-104.
284. Rakita, B. (1998). *Međunarodni marketing*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
285. Rakita, B., & Mitić, S. (1991). Efekti transferisanja imidža kroz strategije kobrendiranja i esktenzije brenda. *Marketing*, 41(2), str. 75-87.
286. Raths, L. E. (n.d). *Values Clarification*. Preuzeto sa: <https://louisraths.wordpress.com/values-clarification-2/>.
287. Raths, L., Harmin, M., & Simon, S. B. (1966). *Values and teaching: Working with values in the classroom*. Columbus: Charles Merrill.
288. Ratković, M. (2009). Interni marketing u funkciji povećanja zadovoljstva kupaca. *Marketing*, 40(4), str. 269-275.
289. Reindfleisch, J. M. (2003). Segment profiling: reducing risk in higher education management. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 25(2), str. 147-159.
290. Reinera, A. (2014). *Humboldt versus neoliberalism: University academics' perception of higher education changes in Germany and England*. Preuzeto sa: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:757015/FULLTEXT01.pdf>.
291. Reynolds, T., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28, str. 11-31.
292. Ristić, D., Bojanić, S., & Ristić, I. (2013). *Zašto Bolonja ne uspeva na Balkanu?* Preuzeto sa: http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2013/radovi/T1.2/T1.2-1.pdf.
293. Rugg, W. (2003). *A History of the University in Europe. Volume 2: Universities in Early Modern Europe (1500–1800)*. Cambridge: Cambridge University Press.
294. Savićević, D. M. (1996). *Metodologija istraživanja u vaspitanju i obrazovanju*. Niš: Učiteljski fakultet Univerziteta u Nišu.

295. Savićević, D. (2000). *Koreni i razvoj andragoških ideja*. Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
296. Savićević, D. (2002). *Filozofski osnovi andragogije*. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva: Filozofski fakultet, Institut za pedagogiju i andragogiju.
297. Scheffler, I. (1973). *Reason and Teaching*. London,: Routledge and Kegan Paul.
298. Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organisational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), str. 3-16.
299. Schiffman, L. G., & Kanuk, L. (1996). *Consumer Behavior*. Hoboken: Prentice-Hall.
300. Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2015). *Consumer Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
301. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press.
302. Scholars At Risk. (2017). *Promoting Higher education values. A guide for Discussion*. Preuzeto sa: https://www.scholarsatrisk.org/wp-content/uploads/2018/06/SAR_PromotingHigherEdValues_Wkbk-Guide.pdf.
303. Sekol, I. & Maurović, I. (2017). Miješanje kvantitativnog i kvalitativnog istraživačkog pristupa u društvenim znanostima-miješanje metoda ili metodologija? *Ljetopis Socijalnog Rada/ Annual of Social Work*, 24(1), str. 7-32.
304. Sharma, P. (2011). Country of Origin Effects in Developed and Emerging Markets: Exploring the Contrasting Roles of Materialism and Value Consciousness. *Journal of International Business Studies*, 42(2), str. 285-306.
305. Shaver, J. P., & Strong, W. (1976). *Facing value decisions: Rationale building for teachers*. Belmont: Wadsworth.
306. Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of Business Research*, 22(2), str. 159-170.
307. Sinclair, M. (2013). Heidegger, von Humboldt and the idea of the university. *Intellectual History Review*, 23(4), str. 499-515.
308. Sjögren, E., & Trautmann, C. (2019). *Branding for Universities: A qualitative case study on Jönköping University*. Preuzeto sa: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1320670/FULLTEXT01.pdf>.
309. Sjöström, J., & Eilks, I. (2020). *The Bildung Theory—From von Humboldt to Klafki and Beyond*. Preuzeto sa: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-43620-9_5#citeas.
310. Smart, J. C. (2007). *Higher Education: Handbook of Theory nad Research: Volume XXII*. The Netherlands: Springer.
311. Smith, S. L. (1994). The tourism product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), str. 582-595.
312. Somani, P. (2021). *What Is Brand Recall? – Importance, Measurement, & Strategy*. Preuzeto sa: <https://www.feedough.com/brand-recall/>.
313. Spariosu, B. B. (2012). Komercijalizacija i različiti oblici visokoškolskog obrazovanja. *Andragoške studije*, 2, str. 59-70.
314. Srdić, V., Nešić, M., & Jakupović, S. (2019). Metrijske karakteristike upitnika primijenjenog u procjeni kvaliteta usluga visokoškolskih institucija u Republici Srpskoj, *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*, 9 (2), str. 264-276.
315. Staničić, S. (2006). *Menadžment u obrazovanju*. Rijeka: Vlastita naklada.
316. Stanojević, D. (2010). Državno versus privatno školstvo u Srbiji: percepcija stanja nastavnika na državnim univerzitetima. U: I. Jarić (ur.), *Bolonjska reforma visokog školstva u Srbiji: Problemi, dileme, očekivanja i strahovi nastavnog osoblja na Beogradskom univerzitetu*, str. 117-131. Beograd: Institut za filozofiju i društvenu teoriju i IP “Filip Višnjić“.
317. Starck, K., Zadeh, S. H., Ekman, P., & Olsson, E. M. (2013). *Marketing within higher education institutions: A case study of two private Thai universities*. Preuzeto sa: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:625908/FULLTEXT02.pdf>.
318. Starčević, S. (2016). *Ličnost brenda: Razlika koju je najteže kopirati*. Beograd: Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju - FEFA.
319. Tanović, A. (1967). *Individualne i društvene vrednosti*. Zagreb: Praxis.

320. Thomas, H., Belfield, C., Marr, A., & Rikowski, G. (1998). *The Evaluation of Funding for the Development of Continuing Vocational Education (CVE)*. Birmingham: The University of Birmingham and Higher Education Funding Council for England.
321. Todorova, L. (2007). Values and Aims of the Education. A Contemporary Aspect. U: N. Terzis, *Education and Values in the Balkan Countries*, str. 145-155.
322. Todorović, M. (2018). *Kreiranje brenda u institucijama neformalnog obrazovanja*. Master rad. Beograd: Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.
323. Trandafilović, I., Radonjić, A., & Filipović, T. (2015). Karakteristike i posledice potrošačkog društva. *Ekonomski signali*, 10(1), str. 79-88.
324. Tullier, M. I. (2004). *Networking for Job Search and Career Success*. Indianapolis: JIST Publishing, Inc.
325. UNESCO. (2018). *Education for democratic citizenship and inclusive social development*. Preuzeto sa: https://en.unesco.org/sites/default/files/panel_2_-_democratic_citizenship_-_2018.10.15.pdf.
326. Uzelac, M. (2009). *Priče iz Bolonjske šume*. Vršac: Visoka škola strukovnih studija za obrazovanje vaspitača.
327. Valentine, V., & Gordon, V. (2017). The 21st century consumer: a new model of thinking. *International Journal of Market Research*, 42(2), str. 1-16.
328. Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), str. 340-355.
329. Vasić, Ž., Sajfert, D., & Jevremović, M. (2013). *Osnovi menadžmenta*. Beograd: Visoka škola elektrotehnike i računarstva strukovnih studija.
330. Veljković, S. (2010). *Brend menadžment u savremenim tržišnim uslovima*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta.
331. Veljković, S., & Đorđević, A. (2010). Vrednost brenda za potrošače i preduzeća. *Marketing*, 41(1), str. 3-16.
332. Vidicki, V. & Stojšin, S. (2021). Prevazilaženje metodološkog dogmatizma u društvenim istraživanjima: Triangulacija, multimetod i kombinovani metodi. *Sociologija*, 63(1) str. 5-25.
333. Vujošević, M. (2011). *Privatni i državni fakulteti*. Preuzeto sa: <https://www.politika.rs/sr/clanak/181113/Specijalni-dodaci/Privatni-i-drzavni-fakulteti>.
334. Vujnović Gligorić, B., & Aleksić, J. (2012). *Bankarski marketing*. Banja Luka: Panevropski univerzitet Apeiron.
335. Vranešević, T. (2007). *Upravljanje markama (Brand Management)*. Zagreb: Accent.
336. Vrban, S. (2015). Brendiranje obrazovanja. *Andragoški glasnik: Glasilo Hrvatskog andragoškog društva*, 18(2), str. 45-59.
337. Vrcelj, S., & Ermenc, K. (2014). *Je li (obrazovni) menadžment muški posao?*. Hrvatsko futurološko društvo.
338. Vuković, M., & Štrbac, N. (2019). *Metodologija naučnih istraživanja*. Bor: Tehnički fakultet u Boru Univerziteta u Beogradu.
339. Wæraas, A. &. (2009). Defining the essence of a university: Lessons from higher education branding. *Higher education*, 57(4), str. 449-462.
340. Walden, J. W. (1910). *The universities of ancient Greece*. New York: C. Scribner's sons.
341. Ward, T., & Dagger, T. S. (2007). The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Service Marketing*, 21(4), str. 281-290.
342. Webley, S. (1999). Sources of corporate values. *Long Range Planning*, 32(2), str. 173-178.
343. Wechsler, H. S., Goodchild, L. F., & Eisenmann, L. (2007). *The history of higher education*. UK: Pearson Learning Solutions.
344. Wei, M., Sun, J., & Shi, Y. (2015). Research on the Higher Education Ideas in Ancient Greece and Its Modern Values. *Cross-Cultural Communication*, 11(8), str. 11-14.
345. Whedon, S. (.). *Why Students Need to Feel a Sense of Belonging and How To Create It: A Comprehensive Guid*. Preuzeto sa: <https://www.panoramaed.com/blog/student-sense-of-belonging>.
346. West, J. (2000). Higher education and employment: opportunities and limitations in the formation of skills in a mass higher education system. *Journal of Vocational Education and Training*, 52(4), str. 573-588.
347. Wheeler, A. (2013). *Designing Brand Identity*. New Jersey: John Wiley & Sons.

348. Wissema, J. G. (2009). *Towards the third generation university: Managing the university in transition*. UK: Edward Elgar Publishing.
349. Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*, 9, str. 662-669.
350. Žarkić Joksimović, N., Benković, S., & Milosavljević, M. (2013). *Izazovi finansiranja visokog obrazovanja u Srbiji*. Preuzeto sa: http://www.trend.uns.ac.rs/stskup/trend_2013/radovi/OS-5/OS-5.pdf.
351. Yang, D., Sonmez, M., & Li, Q. (2012). Marks and Brands: Conceptual, Operational and Methodological Comparisons. *Journal of Intellectual Property Rights*, 17, str. 315-323.
352. Yaqi, W. (2018). *Research on the influence of brand loyalty in furniture industry*. Doktorska disertacija. Siam University.
353. Yasar, S. (2007). Values Education for the 21st Century nad Reflections to Teacher Education. U: N. Terzis, *Education and Values in the Balkan Countries*, str. 379-387.
354. Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal Effects of Mere Exposure. *Journal of Personality and Social Psychology Monograph Supplement*, 9(2), str. 1-27.
355. Zakon o žigovima. (2020). *Službeni glasnik RS*, br. 6/20.
356. Zaninović, M. (1988). *Opća povijest pedagogije*. Školska knjiga.
357. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. M. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.

PRILOZI

Prilog br. 1: Korišćen instrument u kvantitativnom delu istraživanja

Poštovana/Poštovani,

Ovaj upitnik ima za cilj da ispita Vaše mišljenje o tome šta za Vas treba da ima idealni fakultet koji biste nazvali brendom, odnosno najboljim među najboljima. Pred Vama se nalaze pitanja različitog tipa. Neke odgovore treba samo zaokružiti, a na neke je potrebno da sami date odgovor tako što ćete ga upisati na za to predviđeno mesto.

Anonimnost je zagarantovana, te Vas molimo da odgovarate iskreno. Važno je da napomenemo da će se rezultati istraživanja koristiti samo u naučne svrhe – za izradu doktorske teze. Unapred Vam hvala na izdvojenom vremenu i trudu!

1. Pol: a) Muški b) Ženski c) Ne želim da odgovorim

2. Koliko imate godina?
 - a. Manje od 20 godina
 - b. 20-24 godina
 - c. 25-29 godina
 - d. 30-34 godina
 - e. 35-39 godina
 - f. 40 i više godina

3. Trenutno sam na:
 - a. Osnovne strukovne i osnovno akademske studije
 - b. Specijalističke strukovne i diplomske master studije
 - c. Doktorske akademske studije

4. Student sam:
 - a. Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu
 - b. Fakulteta organizacionih nauka Univerziteta u Beogradu
 - c. Medicinskog fakulteta Univerziteta u Beogradu
 - d. Univerziteta Singidunum
 - e. Fakulteta za bankarstvo, osiguranje i finansije (BBA)
 - f. Alfa BK Univerziteta

5. Vaš prosek na dosadašnjim studijama je:

Nastavak upitnika se odnosi na to šta za Vas, **najbolji fakultet** treba da obezbedi svojim studentima kako bi bio sinonim za **kvalitet**. Pred Vama će se nalaziti tvrdnje, odnosno različiti **benefiti** koje fakultet može da ima za studente. Na skali od 1 do 5 (1 - u potpunosti se ne slažem, 2 - delimično se ne slažem, 3 –

neodlučan/na sam, 4 - delimično se slažem, 5 - u potpunosti se slažem) zaokružite broj koji najbolje predstavlja Vaše mišljenje. Molimo Vas da pažljivo čitate ponuđene tvrdnje jer su neke formulisane u afirmativnom, a neke u odričnom obliku.

6. Da bi fakultet za mene bio najbolji:

6.1. Treba da mi garantuje zaposlenje nakon sticanja diplome	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.2. Treba da me osposobi da primenim naučeno znanje u radnom okruženju	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.3. Treba da mi omogući da steknem profesionalne kvalifikacije koje su priznate i poštovane širom sveta	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.4. Nakon sticanja diplome treba da mi omogući finansijsku stabilnost	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.5. Treba da mi ubrza razvoj karijere na postdiplomskim studijama koje ću završiti na njemu	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.6. Treba da mi razvije leaderske i preduzetničke veštine koje mogu da koristim i van svoje profesije	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.7. Treba da mi omogući da steknem mrežu kontakata koja će mi pomoći u daljem profesionalnom razvoju	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.8. Treba da mi omogući relevantno radno iskustvo pre završetka studija	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.9. Treba da razvija moju ličnost	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.10. Treba da mi razvije kritičko mišljenje	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.11. Treba da mi razvije osećaj da pripadam tom fakultetu	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.12. Treba da mi omogući savremeni sadržaj i pristup novoj tehnologiji	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.13. Treba da podstiče kreativnost i autonomiju u meni	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.14. Treba da mi pruži priliku da putujem i „iskusim“ život u inostranstvu putem razmene studenata	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.15. Treba da mi pomogne da savladam različite intelektualne izazove	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.16. Treba da mi pruži priliku da upoznam ljude sličnih interesovanja	1 – 2 – 3 – 4 – 5

6.17. Treba da bude popularan među mlađom populacijom i budućim studentima	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.18. Treba da se osećam ponosnim što sam ga upisao/la	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.19. Treba da bude težak za upisivanje	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.20. Treba da zahteva dosta napora i truda kako bi se uspešno okončale studije	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.21. Treba da ima dobru reputaciju	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.22. Treba da me izdvaja iz mase jer sam njegov student	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.23. Studenti ostalih fakulteta treba da mi zavide što sam ga upisao/la	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.24. Treba pozitivno da utiče na moje ponašanje	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.25. Treba da mi razvije određen sistem vrednosti	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.26. Treba da mi razvije osećaj za jednakost svih građana	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.27. Treba da stvori od mene društveno-odgovornog građanina	1 – 2 – 3 – 4 – 5
6.28. Treba da mi razvije stav o poštovanju različitosti	1 – 2 – 3 – 4 – 5

Sada kad ste procenili **različite benefite** koje za Vas najbolji fakultet treba da ima po studente, možemo reći da ste izdvojili **određene vrednosti** koje takav fakultet treba da neguje kako bi zadržao svoju najbolju poziciju. Uzimajući to u obzir, molimo Vas da popunite poslednji deo upitnika.

7. Da bi fakultet za mene bio najbolji:

7.1. Misija i vizija fakulteta moraju da proizilaze iz njegovih vrednosti	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.2. Ciljevi fakulteta moraju da budu zasnovani na vrednostima koje on zastupa	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.3. Njegov vizuelni identitet (npr. logo ili slogani) treba da promoviše vrednosti fakulteta	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.4. Profesori treba da „žive“ i propagiraju vrednosti fakulteta	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.5. Dekan fakulteta ne treba svojim primerom da promoviše vrednosti fakulteta	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.6. Reklame, brošure i poster i za privlačenje novih studenata moraju da oslikavaju vrednosti koje fakultet propagira	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.7. Promovisanje fakulteta na sajtu i društvenim mrežama ne treba da bude u okviru vrednosti koje on zastupa	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.8. Događaji koje fakultet sprovodi treba da proizilaze iz vrednosti koje fakultet zastupa	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.9. Komunikacija sa studentima treba da bude u skladu sa vrednostima fakulteta	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.10. Studijski program i njegova realizacija kroz predavanja i vežbe treba da budu u duhu vrednosti fakulteta	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.11. On mora na različite načine da stimuliše studente da ostanu na studijama ukoliko fakultet nije ispunio njihova očekivanja	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.12. Treba da bude prepoznat po preporukama studenata	1 – 2 – 3 – 4 – 5
7.13. Studenti treba da ostanu verni fakultetu zbog njegovih vrednosti uprkos različitim promenama	1 – 2 – 3 – 4 – 5

HVALA NA IZDVOJENOM VREMENU I TRUDU!

Prilog br. 2: Protokol za vođenje intervjua sa članovima uprave fakulteta koji su zaduženi za marketing

Hvala Vam što ste pristali da učestvujete u ovom istraživanju. Brendiranje obrazovnih institucija me je oduvek interesovalo zato što se u savremenom svetu čak i one moraju boriti za svoje mesto na obrazovnom tržištu kao bilo koja druga kompanija, iako njihov cilj nije kapital. Zbog toga sam želela da na doktorskim studijama dublje istražim ovaj fenomen i ispitam na koji način možemo da brendiramo obrazovnu uslugu. Na osnovu dostupne literature, mišljenja studenata i Vašeg iskustva pokušaću da predložim model brendiranja fakulteta. U tu svrhu sam osmislila ovo istraživanje.

U prethodnom periodu sam istražila mišljenje studenata, odnosno šta za njih predstavlja brendirani fakultet i koje vrednosti kao takav treba da poseduje. Na osnovu interpretacije rezultata, kreirala sam model brenda fakulteta, koji bih Vam na početku intervjua ukratko predstavila (u trajanju od 10 minuta), a čiju shemu Vam dostavljam u prilogu mejla pod nazivom „Model brenda fakulteta“. Imajući u vidu iskustvo koje imate u promociji Vašeg fakulteta, zanima me Vaše mišljenje o brendiranju visokoobrazovanih institucija. Molim Vas da odgovarate iskreno jer ćete mi na taj način pomoći da dođem do što preciznijeg modela brendiranja. Ukoliko se budete složili, napraviću audio zapis našeg razgovora, koji ću koristiti isključivo u naučne svrbe. Kada obradim dobijene rezultate kvalitativnim delom istraživanja i kreiram predlog modela brendiranja fakulteta, ponovo bih zatražila Vaše mišljenje o novom predlogu modela brendiranja fakulteta.

Hvala Vam unapred!

1. Kakvo je Vaše mišljenje o predloženom brendu fakulteta, nastalom na osnovu odgovora studenata?
2. Da li postoje još neke vrednosti koje smatrate da su neophodne da bi fakultet postao brend, a da ih studenti nisu prepoznali?
3. Kako fakultet koji pretenduje da postane brend (uz pomoć kojih konkretnih aktivnosti) može da razvije prikazane instrumentalne vrednosti fakulteta?
4. Kako fakultet koji pretenduje da postane brend (uz pomoć kojih konkretnih aktivnosti) može da razvije prikazane intrinzičke (self) vrednosti fakulteta?
5. Kako fakultet koji pretenduje da postane brend (uz pomoć kojih konkretnih aktivnosti) može da razvije prikazane društveno-odgovorne vrednosti fakulteta?
6. Kako fakultet koji pretenduje da postane brend (uz pomoć kojih konkretnih aktivnosti) može da razvije prikazane dodatne vrednosti fakulteta?
7. Šta treba da predstavlja identitet brendiranog fakulteta i kako ga postići?
8. Kojom vrstom komunikacije i promocije fakultet može da radi na svojoj prepoznatljivosti?
9. Kako brendirani fakultet može da postigne i održi lojalnost svojih studenata?
10. Uzimajući u obzir vrednosti brendiranog fakulteta, da li smatrate da proces brendiranja treba da se razlikuje kod državnih i privatnih fakulteta?
11. Koje aktivnosti sprovodite i koje biste mogli sprovoditi kako bi fakultet dostigao i zadržao status brenda?

Изјава о ауторству

Име и презиме аутора Јелена Марјановић

Број индекса ЗА 18/1

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Брендигање у високом образовању

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

Потпис аутора

У Београду, 06. 11. 2023.

Јелена Марјановић

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Јелена Марјановић
Број индекса 3418/1
Студијски програм Андрагогија
Наслов рада Трендовање у високом образовању
Ментор проф. др Јован Миљковић

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла ради похрањивања у **Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис аутора

У Београду, 06.11.2023.

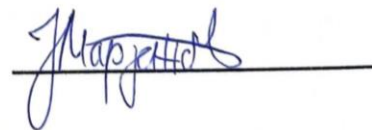
Ј. Марјановић

Изјава о коришћењу

1. **Ауторство.** Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. **Ауторство – некомерцијално.** Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. **Ауторство – некомерцијално – без прерада.** Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. **Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима.** Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. **Ауторство – без прерада.** Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. **Ауторство – делити под истим условима.** Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.

Потпис аутора

У Београду, 06.11.2023.



Biografija autora:

Jelena G. Marjanović (devojačko Grujić) je rođena u Smederevu 1994. godine. Osnovnu školu „Doktor Jovan Cvijić“ završila je u Smederevu 2009. godine, a nakon toga Gimnaziju 2013. godine. Osnovne studije andragogije na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu je upisala školske 2013/2014 godine. Kao studentkinja osnovnih studija andragogije, volontirala je u školama za osnovno obrazovanje odraslih „Branko Pešić“ i „Braća Stamenković“ gde je učestvovala u kreiranju radionica za njihove polaznike. Na završnoj godini studija je postala mentor mlađim volonterima i koordinisala njihov rad. Završetkom osnovnih studija, 2017. godine, sa prosečnom ocenom 9.21, stekla je zvanje diplomirani andragog. Master akademske studije andragogije upisala je iste godine. Ove studije završila je naredne godine, sa prosečnom ocenom 9.83, odbranivši master rad „Obrazovanje kao vrednost u organizacionoj kulturi obrazovne institucije“ pod mentorstvom prof. dr Jovana Miljkovića. Doktorske studije andragogije na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu upisala je 2019. godine. Položila je sve ispite sa prosečnom ocenom 10 i odbranila predlog teme doktorske disertacije „Brendiranje u visokom obrazovanju“ 25. decembra 2020. godine.

Od 2019. godine, Jelena Marjanović je zaposlena u Nacionalnoj akademiji za javnu upravu, centralnoj instituciji za stručno usavršavanje državnih službenika u Republici Srbiji na radnom mestu za procenu utvrđivanja potreba za stručnim usavršavanjem. Jelena Marjanović je učestvovala u praćenju i evidentiranju stanja u oblasti administrativnih kapaciteta javne uprave i pružala stručnu i organizacionu podršku u pripremi i sprovođenju primenjenih istraživanja u vezi sa utvrđenim značajnim problemima u javnoj upravi, u saradnji sa organima javne uprave i naučno-istraživačkim institucijama. Od 2020. godine, Jelena Marjanović je na poziciji savetnika za stručnu i tehničku podršku posebnim stručnim telima Nacionalne akademije za javnu upravu i osim prethodno navedenih aktivnosti, organizuje i koordinira sednice Programskog saveta Akademije i stalnih programskih komisija.

U periodu od oktobra do novembra 2018. godine, kandidatkinja Jelena Marjanović je bila savetnik tokom implementacije analize obrazovnih potreba na projektu „Obuka za državnu službu za 21. vek u Republici Srbiji“. Učestvovala je u organizaciji i radu stručne regionalne konferencije „Gradimo mostove u obrazovanju odraslih“, koja je održana od 21. do 23. septembra 2019. godine u Beogradu, a koju su organizovali Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu, Društvo andragoga Srbije i Društvo za obrazovanje odraslih. U martu 2020. godine u sklopu projekta „Upravljanje ljudskim resursima u lokalnoj samoupravi - faza 2“ kandidatkinja je bila trener na radionicama u sklopu konferencije „Zajedno na istom zadatku“. U junu iste godine, Jelena Marjanović je bila član tima Nacionalne akademije za javnu upravu na *South East Europe CXA '20* festivalu na kome su predstavili svoju platformu za onlajn učenje (*Learning Management System*) u kategoriji javna uprava i osvojili prvo mesto.

Do sada, kandidatkinja je objavila dva rada, a u jednom od njih je koautor:

- Marjanović, J., Domazet, I., & Miljković, J. (2023). Higher Education Branding through Instrumental Values. *JWEE*, (3/4), 75-94.
- Miljković, J. & Grujić, J. (2019). Obrazovanje kao vrednost u kulturi škole. *Nastava i vaspitanje*, 68 (1), 21-34.

U svojoj dosadašnjoj profesionalnoj andragoškoj karijeri Jelena Marjanović se bavila širokim spektrom problema vezanih za obrazovanje i učenje odraslih. Među njima su: obrazovne potrebe odraslih, stručno usavršavanje odraslih, marketing u obrazovanju, organizaciona kultura obrazovnih institucija, brendiranje obrazovnih institucija kao i drugi problemi vezani za menadžment i marketing u obrazovanju odraslih. Ipak, kandidatkinja svoje dominantno interesovanje stavlja na fenomen vrednosti u obrazovnim institucijama, što se vidi u master radu, pa otuda i njena želja da u tom smeru nastavi kroz istraživanje sličnih problema u doktorskoj disertaciji.