



## TEHNOLOGIJA, INFORMATIKA I OBRAZOVANJE ZA DRUŠTVO UČENJA I ZNANJA

6. Međunarodni Simpozijum, Tehnički fakultet Čačak, 3–5. jun 2011.

## TECHNOLOGY, INFORMATICS AND EDUCATION FOR LEARNING AND KNOWLEDGE SOCIETY

6<sup>th</sup> International Symposium, Technical Faculty Čačak, 3–5th June 2011.

UDK: 37.018.5:659.4

Stručni rad

### PROMOCIJA I MARKETING OBRAZOVNO-VASPITNIH USTANOVA

Rada Karanac<sup>1</sup>, Željko M. Papić<sup>2</sup>, Slobodan Jolović<sup>3</sup>

**Rezime:** U društvu znanja, škole postaju odgovorne za praktično funkcionisanje i rezultate. Razvoj škola se postiže kontinuiranim unapređenjem rada i održivosti jakih strana. Implementacija mnogobrojnih procesa u obrazovni sistem, zahteva kompetentnog nastavnika i dobro organizovan menadžment škole, koji kroz timski rad, saradnju na internom i eksternom nivou i odnosima sa javnošću, školu treba da reklamira i promoviše. Promocija i marketing škole, uz isticanje onoga što je posebno vredno i specifično, neophodni su da bi se privukla pažnja zainteresovanih stejkholdera i javnog mnjenja. Zadatak predstavljanja onog što škola nudi treba da bude deo svačijeg posla u obrazovno-vaspitnim ustanovama, kako bi se upitila jedinstvena i pozitivna poruka. Analizom samovrednovane ključne oblasti Etos, dolazimo da podataka o načinu promocije uspešnosti škola, kao i o kvalitetu klime i odnosa u školi i okruženju.

**Ključne reči:** Promocija, marketing, samovrednovanje, etos, komunikacija

### PROMOTION AND MARKETING IN THE EDUCATION SYSTEM

**Summary:** In a knowledge society, schools become responsible for the practical functioning and results. The development of schools is achieved by continuous improvement and sustainability of the strong points. The implementation of many processes in the education system, requires a competent teacher and well organized management of school, who needs to advertise and promote school through teamwork, cooperation on internal and external level, and public relations. Promotion and marketing of the school with an emphasis on what has been particularly valuable and specific, are necessary to attract the attention of interested stakeholders and the public. The task of presenting what the school offers, should be part of everyone's work in educational institutions in order to send unique and positive message. Analysis of self-evaluated key area Etos, we find information about the promotion of schools successfulness as well as the quality of climate and relationships in the school and environment.

<sup>1</sup> Rada Karanac, savetnik za razvojno planiranje Školska uprava Čačak, Cara Dušana bb, Čačak, e-mail: [rada.k@eunet.rs](mailto:rada.k@eunet.rs)

<sup>2</sup> Dr Željko M. Papić, direktor, Regionalni centar za profesionalnih razvoj zaposlenih u obrazovanju Čačak, Cara Dušana bb, Čačak, e-mail: [office@rc-cacak.rs](mailto:office@rc-cacak.rs)

<sup>3</sup> Mr Slobodan Jolović, dipl.ecc

**Key words:** *Promotion, marketing, self-evaluation, ethos, communication*

## 1. UVOD

Demokratizacija obrazovnog sistema, uvodi i nove pristupe i poglede u oblasti upravljanja i promovisanja škola. U demokratskim školama postoji veliko razumevanje za učenike, proces učenja i sve zaposlene. Zaposleni i učenici su uvereni da neprekidnim radom i unapređenjem nastavnih i vannastavnih aktivnosti jedino mogu doprineti sopstvenom razvoju, ali i u saradnji sa okruženjem i stejkholderima (*stakeholders-eng.-institucije/organizacije, grupe i pojedinci koje mogu značajno da utiču na uspešnost aktivnosti ili razvojnog plana*). Ovakav način razmišljanja, funkcionisanja vodi školu ka realizaciji vizije i ona postaje otvorena organizacija koja uči i koja želi da njen rad i napredak budu primećeni i prihvaćeni.

„Organizacija koja uči je u stvari ona organizacija koja „poseduje sisteme, mehanizme i procese, odnosno organizacionu infrastrukturu za unapređenje i razvoj svojih članova, a u funkciji postizanja organizacionih ciljeva i ciljeva zajednice u kojoj organizacija funkcioniše“ (Alibabić, Ovesni, 2005:24).

Reformom obrazovnog sistema se menja pogled i svest škola o bitnosti ulaganja napora da „prodaju“ svoje obrazovne usluge, jer je sve više prisutna konkurentnost između škola (Rottluff, 2008). Škole imaju zadatak da sebe i svoje ponude na što bolji način predstavljaju i promovišu u okruženju, preko sajtova, učešća na takmičenjima, smotrama, sajmovima i drugim manifestacijama, kao i putem realizacije projekata, čijom implementacijom škole postaju specifične i prepoznatljive u sredini.

Svaka škola treba da ima razrađenu strategiju promocije i odnosa sa javnošću. Sem Blek (Sam Black), definiše odnose sa javnošću: „Obaveštavanje javnosti predstavlja planiran i stalni napor da se ostvari i održi dobra volja i uzajmano razumevanje između organizacija i njene ciljane javnosti“ (Black, 1997:10).

Strateški dokument škole-Školski razvojni plan, jasno definiše stavove o identitetu škole, misiju i viziju, pravce razvoja kao i način angažovanja svih raspoloživih resursa i ako pri tome svi zaposleni prenose jedinstvenu poruku stejkholderima, već je odrađena polovina marketinškog posla (Karanac, Papić, Beodranski, 2010).

Škole vrednuju i procenjuju kvalitet sopstvenog rada i prakse kao i onoga što pružaju, putem procesa samovrednovanja, koji omogućava jasno prepoznavanje snaga škole i područja za poboljšanja i vodi ka planiranju mera za unapređivanje. Ključna oblast Etos, pomaže školama da izvrše samovrednovanje i procenu kvaliteta klime i odnosa u školi i okruženju, osećaja pripadnosti školi, kao i ugled i obeležja škole i promociju uspešnosti.

## 2. ETOS

Proces samovrednovanja rada škola, pokazuje da li su i koliko aktivnosti koje se u školi preduzimaju i realizuju efikasne i koliko su vidljive u samoj ustanovi i u okruženju. O objektivnosti samovrednovanja ukazuje participacija ne samo zaposlenih i učenika, već i roditelja i predstavnika lokalne zajednice. Škole vrednuju i ocenjuju kvalitet rada onoga što same pružaju. Prepoznaju specifičnosti, definišu vrednosti, razrađuju strategiju kroz definisanje kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, određuju vremensku dinamiku, nosioce

aktivnosti i sačinjavaju plan evaluacije i postavljaju okvir za definisanje svojih razvojnih planova za period od tri do pet godina (Karanac, Papić, 2010). Goni van Amelsvoort (Goni van Amelsvoort), ističe da se kvalitet rada škole meri zbog informacija o kvalitetu za zainteresovane strane (Goni van Amelsvoort, 2009).

Samovrednovanje rada škola ima razvojnu funkciju i predstavlja dobar instrument za jačanje škola, podstiče unapređivanje kvaliteta rada škola „iznutra“ (Bežinović, 2007). Škole procenjuju svoj rad kroz sedam ključnih oblasti i na osnovu akcionih planova, izrađuju dugoročnu strategiju razvoja škole. Etos je ključna oblast koja obuhvata tri područja vrednovanja (Bojanić i sar., 2005): *Ugled i promocija škole, Atmosfera i međuljudski odnosi i Paratnerstvo sa roditeljima, školskim odborom i lokalnom zajednicom*. U okviru područja vrednovanja Ugled i promocija škole, oslanjajući se na pokazatelje koji se odnose na ugled i obeležja škole, očekivanja i promociju uspešnosti kao i na kulturu ponašanja, škole dolaze do podataka o kvalitetu promocije i marketinga kao i kvalitetu u odonosima sa javnošću.

Na osnovu dobijenih rezultata, školski menadžment timovi, definisanjem akcionih planova se opredljuju za adekvatno strateško rešenje, čijom bi se realizacijom, slabosti i eventualne pretnje pretvorile u potencijale za razvoj, putem stvaranja novih programa i/ili usluga; boljim kvalitetom nastavnih i vannastavnih aktivnosti; stvaranjem prepoznatljivog imidža učesćem u realizaciji projekata (Dragičević-Šešić, Stojković, 2007). Svaka nova strategija sa sobom može da donese i određen rizik, ali može da donese i veću popularnost i bolji rejting u okruženju.

### 3. PROMOCIJA I ODNOSI SA JAVNOŠĆU

U Priručniku za direktore Moderna praksa upravljanja srednjim stručnim školama (2008), se navodi da je na osnovu istraživanja zaključeno, da je za decu i roditelje važno da škola bude konkurentna u odnosu na ostale škole kada je reč o znanju učenika, da bude poznata po kvalitetu rada, sa posebnim vannastavnim programima koji zadovoljavaju potrebe učenika, da bude škola o kojoj bivši učenici govore dobro, itd. „Na mnogim poljima škole će takođe biti jedna od više dostupnih institucija za podučavanje i učenje, u takmičarskom odnosu s drugim pružaocima podučavanja i učenja“ (Đorđević, 2001:146, prema Druker,1995). Očigledno je da su škole na tržištu, jer se obraća pažnja na njihov rad, na vrednosti koje se dobijaju i traži se potvrda o tome -„kompetentan učenik“. Da bi se napredovao u takvom okruženju u odnosima „ponude“ i „potražnje“, škole moraju da primene markentiške principe rada, odnosno da obezbede sve ono za čim postoji interesovanje na tržištu. Definicija marketinga, Britanskog instituta za marketing glasi: „Marketing je rukovodeći proces radi profitabilnog određivanja, predviđanja i zadovoljenja zahteva kupaca.“ (Moderna praksa upravljanja srednjim stručnim školama Priručnik za direktore, 2008:34). Paralelno sa planiranjem aktivnosti koje se odnose na unapređivanje rada, menadžment tim razmišlja i o promociji i marketingu škole, kao i o načinima na koje će privući stekholdere, kako bi se efikasno realizovao razvojni plan. Uvidom u razvojne planova pojedinih škola sa teritorije Moravičkog okruga, zapaža se briga o segmentima razvoja koji se odnose na promociju škole (razvojni ciljevi iz školskih razvojnih planova):

- povećati ugled i promovisati rad škole u lokalnoj zajednici;
- predstaviti školu u javnosti čime će se prikazati celokupni rad u školi;
- unaprediti ugled škole kako bi se stekli bolji uslovi za rad i za veći broj učenika;

- unapređivati saradnju sa svim socijalnim partnerima, u cilju daljeg razvoja, promovisanja i marketinga škole;
- promovisati savremenu, efikasnu i kvalitetnu nastavu, prilagođenu potrebama i interesovanjima učenika i nastavnika;
- preduzimati aktivnosti na unapređivanju ugleda i obeležja škole u cilju bolje promocije rada škole;
- unaprediti kvalitet saradnje sa roditeljima, lokalnom zajednicom i medijima radi bolje promocije rada ustanove.

Promocija škola na ovakav način je neophodna, ali je ne treba doživljavati isključivo kao oglašavanje i pisanje saopštenja za medije, jer marketing predstavlja široku lepezu, koja obuhvata sve svakodnevne aktivnosti, od određivanja cena za pojedine usluge koje škola pruža, preko obaveštavanja roditelja o uspehu učenika, do redovnog ažuriranja sajta škole i izdavačke delatnosti (Moderna praksa upravljanja srednjim stručnim školama Priručnik za direktore, 2008).

Na koji način škole planiraju aktivnosti koje se odnose na promociju i komunikaciju sa sredinom, najuočljivije je iz zadataka koji prizilaze iz razvojnih ciljeva (razvojni zadaci škole definisani u školskim razvojnim planovima):

- pokretanje školskog lista;
- organizacija odbojkaškog turnira;
- organizacija izložbe (likovne, fotografija, dečjeg stvaralaštva...);
- izrada sajta škole i ažuriranje podataka;
- organizacija kulturno-umetničkih aktivnosti škole (priredbe, maskenbali, književne večeri);
- uređenje životne sredine (školski prostor, dvorište...);
- izdavanje školskih publikacija (školski list, izveštaji, flajeri, brošure, pozivnice, diplome, zahvalnice, pohvale, letopisi);
- predstavljanje školskih slobodnih aktivnosti;
- prezentovanje rada škole kroz medije;
- promovisanje smerova u školi;
- uvođenje sistema nagrađivanja i promocije uspešnih učenika;
- uključivanje spoljnih saradnika koji su stručnjaci iz određenih oblasti (rad sa darovitim učenicima, Mensa, ekologija, itd...)
- prezentovanje javnosti rezultate primene novih metoda;
- pripremanje javnih prezentacija za medije, roditelje i sve zainteresovane;
- realizacija prezentacija (roditeljski sastanak, tribina, konferencija za štampu);
- nagrađivati (besplatnim udžbenici, povlastice pri otplati ekskurzija, knjige...) i promovisati uspešne učenike i nastavnike na medijima;
- organizovati tribine, diskusije, radionice, debate;
- predstavljanje ili emisije u lokalnim medijima;
- promovisanje svih akcija organizovanih u školi.

Uvidom u zadatke iz razvojnih planova, uočava se da škole u najvećem broju, promociju i marketing usmeravaju na lokalnu zajednicu, odnosno planiraju komunikaciju sa socijalnim partnerima (eksterna komunikacija). Eksterna komunikacija predstavlja komunikaciju u okviru koje se poruke prenose od škole na druge grupe ili pojedince. Komunikacija može da se odvija i unutar same škole - interna komunikacija, koja podrazumeva komunikacione

processe koji se odvijaju unutar škole, sa ciljem regulisanja njihove aktivnosti i interakcije (Bjekić, 2007).

#### 4. INTERNI I EKSTERNI ODNOSI SA JAVNOŠĆU

Komunikacija pokazuje, objašnjava, štiti ili promovise politiku škole i deluje na javnost sa namerom da postigne i ostvari viziju. Ukoliko je komunikacija kvalitetna, dobri su i odnosi sa javnošću. Komunikacija u odnosima sa javnošću je proces koji uključuje razmenu činjenica, mišljenja i ideja između poslovnih ili neprofitnih institucija i javnosti i ima za cilj uzajamno razumevanje (Voinović, 2010). Komunikacija između zaposlenih u školi i učenika je kamen temeljac za eksterne odnose sa javnošću.

Ciljno interno informisanje u školama se realizuju putem održavanja nastavničkih i odeljenjskih veća, sastanaka aktiva, ili putem oglasnih tabli, plakata, biltena, izdavanja školskog lista, podnošenjem izveštaja. Kao efikasan način interne komunikacije u školama se pokazao list-časopis škole, koji u većini slučajeva izdaju učenici uz pomoć određenog broja nastavnika. Školski časopisi donose vesti iz života škole (anegdote sa časova, intervjue sa omiljnim nastavnicima ili manje omiljenim, razgovore sa đacima generacije, vukovcima, interesovanja učenika...). Jedan od ciljeva ovakvog načina komunikacije je da se ostvari veza između učenika i svih zaposlenih u školi, jer se ovakvom komunikacijom svi u školi upoznaju i sa „drugom“ stranom školskog života. Pored toga što cilj školskih listova prvenstveno treba da bude sadržaj, škole ih koriste i kao deo prezentacije, jer se list promovise, ne samo u školi, već i van škole, kako bi se na takav način predstavila škola, a i školsko izdavaštvo.

Oglasne table i zidne novine, kao način interne komunikacije ostvaruju kontakt zaposlenih i učenika, kao i svih koji dolaze u školu i imaju želju da obrate pažnju i pročitaju sadržaj. Ovakvi načini komunikacije mogu da budu efikasni, ali samo u slučajevima kada postoji/e osoba/e zadužena/e za postavljanje, kontrolu i pravovremeno menjanje i usklađivanje sadržaja.

Interno informisanje je u školama bitno jer se smanjuju konflikti, podiže se moral zaposlenih koji usmerava i vodi ka realizaciji vizije. Za internu komunikaciju je bitno da je informacija istinita i potpuna, da postoji poverenje između onoga ko prenosi informaciju i onih koji je primaju, kao i da je izgrađeno osećanje ponosa na školu i poverenje u dostizanje vizije i realizacije razvojnog plana. Najčešće greške koje se javljaju u internoj komunikaciji su, prema Milsu (Blek, 2003):

- rukovodstvo previše zapoveda, a premalo sluša;
- razume se malo u ono što saopštava;
- sadržina informacije se najviše odnosi na rukovodstvo, a najmanje na ostale zaposlene;
- veliki deo saopštenja predstavlja propagandu;
- ima vrlo malo iskrenosti i
- komunikacija ne obuhvata mogućnost za promene.

Eksterna komunikacija se primenjuje na seminarima, sastancima aktiva na nivou okruga, kroz posete drugim školama i/ili preduzećima, institucijama, putem sajtova i medijskom promocijom. Škole prilikom izrade razvojnog plana identifikuje stejkholdere i kroz njihovu analizu u vezi sa nekim problemom, utvrđuju potencijalne saveznike i protivnike, kao i kanale uticanja koji mogu imati najviše uspeha na rešavanje problema i na realizaciju

razvojnog plana. Stejkholderi mogu biti i direktni i indirektni i najbolje je za realizaciju svake aktivnosti odrediti ko je najrelevantniji i odrediti nivoe odgovornosti.

U pojedinim školama, nastaju ideje za unapređivanje nastavnih i vannastavnih aktivnosti, koje prerastaju u uspješne projekte i poprimaju široke razmere.

Pri realizaciji i promovisanju ideje, škole se pridržavaju određenih faza (OŠ „Filip Filipović“ Čačak – *projekat - Rad sa talentovanim/darovitim učenicima*). Menadžment tim (Stručni aktiv za razvojno planiranje) je definisao u strategiji razvoja razvojni cilj, koji se odnosi na unapređivanje procesa sticanja funkcionalnog znanja učenika osnovnih škola, putem identifikacije i rada sa darovitom decom. Za razvojni cilj je urađena SWOT analiza, koja je u potpunosti ukazala na dobre i slabe strane, kao i na određene smetnje prilikom realizacije, ali i na mogućnosti za prevazilaženje. Određeni su relevantni stejkholderi i potom su ostvareni kontakti sa spoljnim stručnjacima koji se bave tematikom, kao i sa školama koje već primenjuju metode u radu. U zavisnosti od interesovanja uticajnih grupa i pojedinaca, uključeni su u rad svi zainteresovani, a potom je uključena i javnost kao i mediji. Informisanje i interno i eksterno kao povratna informacija je od ključne važnosti za uspešno promovisanje ideje i za realizaciju projekta.

Jedan od kriterijuma uspešnosti projekta je i vidljivost školskih akcija, tako da je važno da se prilikom planiranja aktivnosti vodi računa da one budu medijski praćene, kako bi za njih saznala javnost. Na ovakav način se otvara mogućnost za promovisanje ideja projekata, dobijanje dodatne materijalne i/ili finansijske podrške i širi se uticaj ideja na javnost (Gošović i sar., 2007).

Na inicijativu Školske uprave u Čačku, 30. septembra 2010. godine u Regionalnom centru za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju je održan Prvi sajam školskog izdavaštva. Škole su izlagale: učeničke almanahe, letopise, monografije, školske novine, štampane izveštaje o radu, priručnike, pesničke zbirke, filmove i spotove, razne edukativne i informativne materijale i dr. Učešćem na Sajmu školskog izdavaštva škole su doprinele sopstvenom rejtingu i marketinu, putem promovisanja učeničkih postignuća i uspeha škole, ali su pokazale funkcionalno znanje, unapredile marketing, saradnju sa lokalnom zajednicom i medijima i unapredile obrazovno-vaspiti proces. Pojedine škole su zapazile da je neophodno da urade i obeležja škole (amblem, grb, monografije...), jer vizuelna i grafička komunikacija u današnje vreme predstavlja važan segment poslovnog komuniciranja jer obuhvataju komunikaciju bojama, oblicima, grafičkim znakovima i virtuelnim umetničkim tvorevinama (Bjekić, 2007).

Odnosi sa javnošću upotrebljavaju štampana, verbalna sredstva (medije) komunikacije u prenošenju ideja zaposlenih u školi i učenika. Štampane poruke su najšire korišćeni medij komunikacije u odnosima sa javnošću i one prenose potpunu i neiskrivljenu informaciju osobama (Voinović, 2010). Škole najčešće primenjuju prezentaciju kako bi predstavile/promovisale svoj rad. Ideje se prenose na atraktivan, primamljiv, zanimljiv i ubedljiv način, a istovremeno se koriste i reči i slika i ostala multimedijalna dostignuća (Bjekić, 2007). Prezentacije se koriste i u internim i u eksternim odnosima sa javnošću.

Od velike važnosti je prema Džozefu Puliceru, odrediti šta se saopštava, kome i kako: „Iznesite im tekst, *kratko* i pročitajte ga, *jasno* i uvažite ga, *slikovito* i zapamtite ga, a iznad svega *precizno* i vodiće ih njihova svetlost” (Black, 2002:46).

Pored prezentacija, škole koriste i audio-vizuelne zapise, filmove, koji imaju i dodatne efekte. Nove tehnologije u oblasti informisanja, pružaju i nove mogućnosti automatizacije, kojom se ubrzavaju i proširuju aspekti informatinog rada (prikupljanje i prenošenje informacija). Elektronski dnevници u svakom trenutku omogućavaju roditeljima da steknu uvid u rad i ocene dece, e-mail komunikacija sa školom omogućava bržu razmenu informacija, a sajt škole pruža neophodne informacije o životu i radu škole, kako za roditelje, tako i za ostala zainteresovana lica i/ili institucije.

Izložbe, sajmovi i smotre koje škole organizuju su bitan vid promocije rada škole. U zavisnosti od planiranih aktivnosti škole se predstavljaju na različite kreativne načine:

- promocije stvaralaštva učenika (pesme, priče, fotografije, slike, hobiji);
- maskenbali;
- izložbe kućnih ljubimaca;
- sportski turniri;
- muzički i humanitarni koncerti,
- pozorišne predstave.

Oglašavanje može da bude i deo promocije škole, ali je važno da škola tj. menadžment tim, pravi razliku između promocije i oglašavanja (konkursi za radna mesta, izlete, ekskurzije, kupovinu opreme). Kod oglašavanja se kupuje prostor unutar koga postoji kontrola teksta i načina na koji se predstavlja poruka, koja podleže i zakonskim i moralnim ograničenjima, kao što se kontroliše i tempiranje oglasa i broj oglašavanja (Voinović, 2010). Prema Bleku (Black, 2003), cilj oglašavanja je da poveća prodaju usluga i predstavlja strategiju želje, a strategija odnosa sa javnošću je zasnovana na istini i međusobnom razumevanju.

**Tabela 1: Razlike između oglašavanja i odnosa sa javnošću**

Karakteristike	Oglašavanje	Odnosi sa javnošću
Upotreba medija	Kupuje vreme i prostor	Oslanja se na zadobijanje medijske pažnje
Kontrola poruka	Stroga kontrola sadržaja i izbora trenutka	Visok nivo prijema
Verodostojnost poruke	Relativno niska	Visok nivo prijema
Tip ciljne javnosti	Uzak krug ciljne javnosti	Konkretna javnost ili grupa
Fokus aktivnosti	Tržišna ili prodajna orijentacija	Orijentisani prema stavu ili situaciji
Vremenska skala	Relativno kratkoročni ciljevi	I kratkoročni i dugoročni ciljevi
Vrednovanje	Utvrđene merne tehnike	Relativno ograničene metode

Izvor: Black Sam, Odnosi s javnošću,, Klio, Beograd, 2003., str. 43

Odnosi sa javnošću predstavljaju šire polje delovanja od marketinga. Prema Bleku (Blacke, 2003), marketing pokriva i odnose sa javnošću, interne odnose među zaposlenima, krizni menadžment, odgovornost ustanove, ekološku zaštitu, uključivanje u strategiju i planiranje rada ustanove, tako da marketing, odnosi sa javnošću i oglašavanje imaju zajedničke karakteristike, pa se njihove aktivnosti često poklapaju, a nekada su potpuno odvojene (Bjekić, 2007).

Interni marketing u školi daje odgovore na pitanja šta škola misli o tome ko su njeni korisnici i šta škola nudi, analiza okruženja daje odgovor na pitanja šta ostali misle o školi. Na ovakav način se upoređuje koliko su slične i/ili različite ove ideje i da li se misija i vizija škole, poklapa sa misijom i vizijom okruženja o školi. Sve poruke koje se izvuku na osnovu izrade SWOT analize i ostalih istraživanja, su osnova za komunikaciju, izradu marketinškog plana i razvoja škole. Strateškim planom, škole određuju dugoročni pravac kretanja, pa i način vršenja promocija. Prof. Heri Min Berger (Voinović, 2010), je sugerisao tumačenje strategije, poznato kao **pet p** (Voinović, 2010):

1. **Plan** – svesno planiranje toka akcije;
2. **Pronicljivost** – manevar kojim se nadmudruje konkurencija;
3. **Postupak** – poseban tok akcije usmeren ka cilju (slučajna i namerna strategija);
4. **Pozicija** – sredstvo kojim se ustanova locira u svojoj okolini;
5. **Perspektiva** – sredstvo kojim se ustanova sagledava iznutra, tj. način na koji rukovodstvo doživljava svoj svet i konkretno okruženje.

U praksi navedenih „pet“ se objedinjuje u jedinstvenu strategiju, kako bi predstavljali most između unutrašnje perspektive škole i pozicioniranja u lokalnoj zajednici.

Krizne situacije su jedan od najčešćih razloga zbog kojih škole počinju da primenjuju strategiju upravljanja i planiranja. Sistem predviđanja i upravljanja u kriznim situacijama je najvažnija karika u kvalitetnom odnosu sa ciljnom javnošću. Krizni menadžment je naročito bitno da bude razradjen kada je u pitanju primena Protokola o zaštiti dece i učenika od nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja. U kriznim situacijama (nasilje, trovanje, prirodna katastrofa), isključivo su direktori zaduženi za informisanje i obaveštavanje javnosti. Kada nastane kriza dve stvari čuvaju reputaciju škole: kredibilitet koji je direktor imao sa javnošću pre krize kao i briga i zaštita dece i zaposlenih u školi tokom krize.

Razvijanjem proaktivne saradnje sa medijima, škole mogu sprečiti probleme koji mogu nastati tokom krize, a pri tom, mediji postaju saradnici u obaveštavanju okoline, kao i o postupanju kriznog menadžmenta škole. Loš kontakt sa medijima može nenamerno poslati poruku da u školi ne postoji briga i da je ugrožena sigurnost dece, tako da škole-direktor mora da bude oprezan prilikom informisanja javnosti (Kalezić-Vignjević, A., i sar., 2009).

Za odnose sa javnošću u školama mogu da budu zaduženi direktori, PR tim i/ili PR menadžeri. PR menadžeri su edukovani putem akreditovanih seminara ili ostalih neformalnih oblika obrazovanja. To su osobe koje su kompetentne kao profesionalci koje poznaju rad škole, poseduju karakteristike lidera, razvijenu komunikacionu kompetentnost, savladane posebne veštine verbalne i neverbalne komunikacije, govorništa itd.,... (Bjekić, 2007).

## 5. ZAKLJUČAK

Razvijanje škola i veća participacija svih partnera se ostvaruje kontinuiranim samovrednovanjem rada i prakse, kao i pronalaženjem načina da se unapredi kvalitet rada u školi i da se promovišu rezultati rada i školske aktivnosti. Promocija i marketing škole uz isticanje onoga što je posebno vredno i specifično, neophodni su da bi se privukla pažnja zainteresovanih stajkholdera i javnog mnjenja.

Rezultati samovrednovanja ključne oblasti *Etos*, ukazuju da je važan pravac razvoja škole oblast promocije i odnosa sa javnošću. Ciljeve i zadatke iz razvojnih planova je lakše



realizovati uz pomoć, podršku i razumevanje javnosti, nego kada je ona suproststavljena ili neinformisana o radu i potrebama škole. Kvalitetnom internom i eksternom komunikacijom, promocijom, marketingom, škole stižu, popravljaju i/ili unapređuju ugled, kredibilitet, poverenje i obostrano razumevanje.

Škole imaju zadatak da sebe i svoje ponude na što bolji način predstave i promovišu u okruženju putem učešća na takmičenjima, smotrama, izložbama, školskim listovima, realizacijom projekta, veb sajtova... Školskim razvojnim planom su određene promotivne i marketinške aktivnosti škole, kao i načini na koji će se vršiti promocija. Ovakav način razmišljanja, funkcionisanja vodi školu ka realizaciji vizije i ona postaje otvorena organizacija koja uči i koja želi da njen rad i napredak budu primećeni i prihvaćeni.

## 6. LITERATURA

- [1] Alibabić, Š. Ovesni K. (2005): Upravljanje profesionalnim razvojem nastavnika, *Inovacije u nastavi br.2*, Učiteljski fakultet, Beograd.
- [2] Amelsvoort, G. (2009, 12. jun): *Obezbeđivanje kvaliteta obrazovanja i merenja kvaliteta škola u Srbiji*. Presentacija održana na konferenciji Razvoj standarda i instrumenata za eksterno vrednovanje kvaliteta rada škole u Poslaničkom klubu u Beogradu.
- [3] Bjekić D. (2007): *Komunikologija*, Čačak: Tehnički fakultet.
- [4] Bojanić, M., Bukinac, B., Vasić, J. i sar. (2005): *Priručnik za samovrednovanje i vrednovanje rada škole*, Ministarstvo prosvete Republika Srbija, Beograd.
- [5] Bežinović, P. (2007): *Priručnik za samovrednovanje škola*, Institut za društvena istraživanja u Zagrebu – Centar za istraživanje i razvoj obrazovanja, Zagreb.
- [6] Black, S. (2003): *Odnosi sa javnošću*, Clio, Beograd.
- [7] Dragičević-Šešić, M., Stojković, B. (2007): *Kultura, menadžment, animacija, marketing*, Clio, Beograd.
- [8] Druker, P. (2001): *Odgovorna i obrazložena škola*, u: Đorđević, D., *Sociologija forever*, 139-149, Punta, Niš.
- [9] Gošović, R., Mrše, S. i sar., (2007): *Vodič za planiranje interkulturalne akcije*, FOSS i Grupa Most, Beograd.
- [10] Haton, A. (2003): *Planiranje u marketingu*, Clio, Beograd.
- [11] Hartmann W., Junker W., Rottluff J. (2008.): *Stručne škole kao regionalni centri kompetencija, Izrada izvrsnog školskog menadžmenta u 30 koraka na osnovu EFQM-modela*, Hanover
- [12] Karanac, R., Papić, Ž., Beodranski, D. (2009): *Strateško planiranje razvoja škola (samovrednovanje rada škole; program zaštite učenika od nasilja; školsko razvojno planiranje)*, Regionalni centar za profesionalni razvoj zaposlenih u obrazovanju, Čačak.
- [13] Karanac, R., Papić, Ž. (2010): *Profesionalni razvoj nastavnika u funkciji unapređivanja kvaliteta obrazovno-vaspitnog procesa*, Nova škola, Pedagoški fakultet, Bijeljina.
- [14] OŠ „Filip Filipović“ (2011): *Školski razvojni plan*, Čačak
- [15] Reforma srednjeg stručnog obrazovanja u Republici Srbiji (2008): *Priručnik br. 7., Moderna praksa upravljanja srednjim stručnim školama, Priručnik za direktore, Program reforme srednjeg stručnog obrazovanja - faza 2*, Beograd.

- [16] Vignjević-Kalezić, A., Petrićević, A., Lajović, B. i sar. (2009): *Priručnik za primenu posebnog protokola za zaštitu dece i učenika od nasilja, zlostavljanja i zanemarivanja u obrazovno-vaspitnim ustanovama*, Ministarstvo prosvete, Beograd.
- [17] Voinović, M. (2010): Funkcija odnosa sa javnošću u lokalnom razvoju (neobjavljena magistarska teza). Tehnički fakultet, Čačak.
- [18] [www.educons.edu.rs/.../download.php?.../Marketing%20u%20obrazovanju/Marketing%20u%20obrazovanju](http://www.educons.edu.rs/.../download.php?.../Marketing%20u%20obrazovanju/Marketing%20u%20obrazovanju).