3. Nacionalna konferencija sa međunarodnim učešćem
Fakultet tehničkih nauka u Čačku, 25-27. Septembar 2015.

3rd National Conference With International Participation
Faculty of Technical Sciences in Čačak, 25-27. September 2015.

UDK: 005.6:378 Stručni rad

# UNAPREĐENJE KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU U FUNKCIJI UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA STUDENTIMA

# IMPROVEMENT OF QUALITY IN HIGHER EDUCATION IN FUNCTION OF STUDENT RELATIONSHIP MANAGEMENT

**Vesna Rodić Lukić[1], Nemanja Lukić[2]**
*[1,2]Pedagoški fakultet u Somboru*
[1]vesnarodic.pef@gmail.com, [2]luknem@yahoo.com

***Apstrakt:*** *U svrhu uključivanja u Evropski prostor visokog obrazovanja, javila se potreba za harmonizacijom visokoobrazovnog sistema, te izgradnjom efikasnog sistema za unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja. Uzimajući u obzir njegov multidimenzionalni karakter, kvalitet se može posmatrati kao mera vrednosti, izbegavanje grešaka, ispunjenje postavljenih ciljeva, transformacija, mera dostizanja praga, vrednost za novac, te pojačanje ili poboljšanje. Koji god pristup kvalitetu odabrali, potreba za uvođenjem efikasnog sistema za upravljanje kvalitetom u visokom obrazovanju nema alternativu. Unapređenje kvaliteta mora biti i u funkciji upravljanja odnosima sa studentima kao ključnim korisnicima usluga visokoobrazovnih institucija,čemu se pristupa sa strateškog aspekta primene CRM-a u poslovanju ovih institucija. Povećanjem kvaliteta usluga koje se pružaju studentima, odgovara se na nove zahteve studenata koji su pored pojave konkurentnosti na globalnim tržištima i učestalim inovacijama u nastavnim procedurama, uticali na sve veću zainteresovanost univerziteta širom sveta za primenu novih tehnologija, informacionih sistema, te CRM tehnologije koja donosi brojne benefite insitucijama koje je primenjuju.*
***Ključne reči:*** *Unapređenje kvaliteta, student, upravljanje odnosima, CRM.*

***Abstract:*** *For the purposes of inclusion in the European Higher Education Area, there is a need for harmonization of the higher education system and the construction of an efficient system for improving the quality of higher education. Given its multidimensional nature, quality can be seen as a measure of value, avoiding errors, meeting the benchmarks, transformation, measures reaching the threshold, value for the money, and enhancing or improving. No matter which approach is chosen, the need for the introduction of effective quality management system in higher education has no alternative. Improving the quality must be in the function of managing relations with students as key users of higher education institutions, which is accessed from the strategic point of application of CRM in the business of these institutions. By increasing the quality of services provided to students, responds to the new demands of students*

*who, besides the appearance of competitiveness in global markets and frequent innovation in teaching procedures, influenced the increasing interest of universities around the world for applying new technologies, information systems, and CRM technology that delivers numerous benefits to the institutions that apply.*
***Keywords:*** *Improving the quality, student, relationship management, CRM.*

## 1. UVOD

Kako bi se što efikasnije upravljalo kvalitetom u visokom obrazovanju, potrebno je bliže odrediti pojam "kvalitet". Ovom pojmu se pristupa iz različitih uglova, a sve u skladu sa tim ko se bavi ovom problematikom i koji aspekt ovog fenomena želi istražiti. Iako se smatra da je kvalitet često subjektivan koncept, ne može se zanemariti njegov multidimenzionalni karakter. Jasnije određenje kvaliteta, omogućava nam adekvatniji izbor mernih instrumenata, kao i sistema praćenja i njegove kontrole, što nas vodi putem efikasnog upravljanja kvalitetom. U pokušaju kategorizacije koncepta kvaliteta u visokom obrazovanju, ističu se Harvi i Grin [1] koji ukazuju na nekoliko pristupa kvalitetu [1, 2, 3]:

- Kvalitet kao *mera vrednosti* – što predstavlja tradicionalni akademski stav, gde se ukazuje da je njihov cilj biti najbolji u odnosu na neki postavljeni kriterijum. Kako se na kvalitet gleda kao na centralni zadatak neke akademske zajednice, uvažavajući njenu institucionalnu autonomiju i akademske slobode, ona treba da samostalno oceni šta zapravo predstavlja maksimum kvaliteta. Problem koji se javlja prilikom ove koncepcije kvaliteta nastaje kao posledica teškoća prilikom njene objektivizacije.

- Kvalitet kao *izbegavanje (minimiziranje) grešaka* – Ovaj koncept potiče iz proizvodnog sektora, gde se prilikom proizvodnje određuje tačna specifikacija proizvoda koji se očekuje kao krajnji rezultat. Standardizacijom ovih proizvoda određuju se i najsitniji detalji koje je kasnije lako meriti i proveriti u svrhu kontrolisanja kvaliteta. Kako pojedini autori smatraju da u slučaju visokoobrazovnih institucija proizvod predstavljaju diplomirani studenti, nije moguće očekivati da oni budu identični nakon završetka studija. Sa druge strane, ukoliko se govori o pruženim visokoobrazovnim uslugama, moguće je pokušati sa eventualnom standardizacijom, u smislu unificiranja pojedinih delova uslužne isporuke, pogotovo kada se govori o njihovom administrativno-tehničkom delu.

- Kvalitet kao *ispunjenje postavljenih ciljeva* – polazi se od toga da kvalitet određenog programa zavisi od krajnjeg cilja koji imaju njegovi korisnici. Usluge ili proizvod koji se nudi treba da zadovolji potrebe, želje i zahteve njegovih korisnika. Problem se ponekad javlja u određivanju glavnih korisnika, s obzirom da veliki broj njegovih stejkholdera ima različite zahteve. Sa jedne strane, tu su studenti, dok sa druge postoje poslodavci, lokalna zajednica, društvo u celini itd. Javlja se različito gledište i kod iste grupe stejkholdera. Pa tako ne percipiraju isto kvalitet usluge studenti koji teže istraživačkom radu od onih kojima je znanje potrebno za neki stručni i praktičan rad. Nedostatak ovog pristupa je u tome što se prema ovom stanovištu, svemu može definisati neka svrha, te se tako mnogo čemu može pripisati vrednost iako kvaliteta u stvari nema.

- Kvalitet kao *transformacija* – Ovde se kvalitet posmatra kao svojevrsni proces u kojem dolazi do znatnog poboljšanja njegovih aktera. Tako se kvalitet posebno ističe kod onih institucija kod kojih je vidna promena profila studenata, povećanjem njihovih iskustava, obogaćivanjem određenim veštinama, znanjima i stavovima koje nisu imali pre nego što su upisali fakultet. Na taj način im se omogućava da žive i rade u društvu znanja, posedujući veštine koje prevazilaze samu diplomu i kvalifikacije koje ona sa sobom nosi. Nedostatak ovog pristupa je u nemogućnosti merenja kvaliteta intelektualnog kapitala.
- Kvalitet kao *mera dostizanja praga* – definisanjem određenog praga za kvalitet pretpostavlja postojanje normi i kriterijuma, tj. standarda. Institucije i njegovi programi, koji uspevaju da zadovolje određeni prag kvaliteta, označavaju se kao kvalitetne. Iako je ovaj sistem dobar u smislu njegove objektivnosti i jednostavnosti prilikom provere, postoje određena ograničenja kada se kvalitet posmatra na ovaj način. Ukoliko se teži samo ispunjavanju postavljenih standarda, institucije se teško menjaju, a promene se javljaju samo u cilju postizanja određenog minimuma. Ova situacija je posebno izražena ukoliko se radi o kvantitativnim parametrima, čime se direktno ograničavaju inovacije i promene koje se nameću u skladu sa promenama u svom okruženju i društvu uopšte. Fokusiranjem samo na ove pokazatelje zanemaruju se tzv. izlazni outputi, kao što je nivo studentskih postignuća, kao i kriterijumi za procenu, te načini na koje se ova postignuća mogu meriti i proveravati.
- Kvalitet kao *vrednost za novac* – Prema ovom stanovištu, kvalitet se ocenjuje u pogledu povraćaja investicija ili izdataka. Od institucija iz javnog sektora, pa tako i obrazovnih, očekuje se da budu odgovorne svojim finansijerima – državi, u smislu odgovornog trošenja novca iz budžeta. Studenti takođe sve više posmatraju sopstveno investiranje u visoko obrazovanje u pogledu vrednosti koju primaju u zamenu za novac koji su uložili. Ovaj pristup ukazuje na potrebu za poboljšanjem akademskih ishoda za istu (ili opadajuću) jedinicu resursa. Na ovaj način se obezbeđuje veća efikasnost, te poboljšava iskustvo studenata (kvalifikacije, obuka i lični razvoj), čime se direktno opravdavaju njihove investicije.
- Kvalitet kao *pojačanje ili poboljšanje* – Ovo gledište ističe potrebu za kontinuiranim poboljšanjem, čime se ukazuje da je postizanje kvaliteta u središtu akademskog etosa (etike, morala, uverenja). Prema ovom pristupu, članovi akademske zajednice – sami zaposleni na ovim institucijama najbolje znaju šta je pravi kvalitet. Nedostatak ovog pristupa je u tome što je veoma teško meriti ovakva poboljšanja, s obzirom na nepostojanje jasnih indikatora poboljšanja.

## 2. UNAPREĐENJE KVALITETA U VISOKOM OBRAZOVANJU

U svrhu uključivanja u Evropski prostor visokog obrazovanja (engl. European Higher Education Area, EHEA), javila se potreba za harmonizacijom visokoobrazovnog sistema, te izgradnjom efikasnog sistema za unapređenje kvaliteta visokog obrazovanja. Takav sistem bi trebalo da omogući poređenje visokoobrazovnih institucija i njihovih programa širom Evrope. Uključivanjem države u Evropski prostor visokog obrazovanja, studentima se omogućava priznavanje akademskih kvalifikacija zahvaljujući uspostavljanju mreže agencija za priznavanje diploma (engl. ENIC/NARIC), kao i mreža

agencija za osiguranje kvaliteta (engl. ENQA – European Association for Quality Assurance in Higher Education) [1]. Kada se govori o osiguranju kvaliteta visokog obrazovanja u našoj zemlji, treba naglasiti da je Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta (KAPK) početkom 2013. godine postala punopravni član Evropske asocijacije za osiguranje kvaliteta u visokom obrazovanju. Njena ovlašćenja se tiču "aktivnosti na osiguranju kvaliteta visokog obrazovanja u Republici Srbiji u skladu sa principima kvaliteta u Evropskom prostoru visokog obrazovanja (engl. European Higher Education Area: EHEA), Evropskim standardima i smernicima za osiguranje kvaliteta (engl. European Standards and Guidelines: ESG) i propisima u Republici Srbiji" [4].

Prema utvrđenoj politici kvaliteta (www.kapk.org), a u skladu sa zakonom, Komisija za akreditaciju i proveru kvaliteta (KAPK) *"obavlja poslove akreditacije i provere kvaliteta visokoškolskih ustanova i studijskih programa, s ciljem uključenja sistema visokog obrazovanja Srbije u evropski obrazovni prostor, poštujući različitost, inovativnost i specifičnost nacionalnog sistema visokog obrazovanja."* KAPK se bavi kako unutrašnjom, tako i spoljašnjom proverom kvaliteta. Unutrašnji sistem za osiguranje kvaliteta je zasnovan na Standardima i uputstvima za osiguranje kvaliteta u evropskom obrazovnom prostoru.

Razlozi za uvođenje efikasnog sistema za upravljanje kvalitetom u visokom obrazovanju, leže u njenoj dosadašnjoj neefikasnosti i slabom kvalitetu. Sa pojavom konkurencije na tržištu visokog obrazovanja, na mnogim visokoobrazovnim institucijama se smanjuju kriterijumi ocenjivanja, što direktno utiče na kvalitet znanja diplomiranih studenata. Sa druge strane, ne postoji sistem za praćenje i merenje kvaliteta znanja, veština i kvalifikacija diplomiranih studenata, te se javlja neusklađenost ishoda učenja pojedinih programa sa potrebama tržišta rada. Prema zvaničnim podacima [5] efikasnost studiranja je prilično niska, te je prosek studiranja pre primene Bolonjske deklaracije bio između 7 i 8 godina, dok se stepen napuštanja studija kretao između 43% i 24% od 2000. do 2004. godine. Na Univerzitetu u Beogradu je 2009/10. na vreme diplomiralo samo 10,15% od ukupnog broja studenata koji su upisali studije 2006. godine po Bolonjskom sistemu, dok je 27,4% njih napustilo visoko obrazovanje. Pored toga, trebalo bi uzeti u obzir i otvorenost pristupa visokom obrazovanju. U Srbiji, tek oko 23% građana starosti između 30 i 34 godine ima visoko obrazovanje. Od ukupnog broja maturanata, 2009. godine se 65,8% njih upisalo na prvu godinu osnovnih studija, dok je taj broj sledeće godine opao za 3,45% i to najviše na štetu privatnih univerziteta, gde se javlja veći pad (9,35%) u odnosu na državne (2,04%).

Jedan od problema koji se javljaju u visokom obrazovanju, a vezani su za njen kvalitet, jeste neadekvatna organizacija akademskih studija. Gotovo istovremeno su primenjivana dva modela visokog obrazovanja (3+2 i 4+1), što je otežavalo studentima nastavak studija na drugom stepenu (master studije), ukoliko prelaze sa jednog na drugi model. Studentima koji su zaposleni se ne izlazi dovoljno u susret, s obzirom da su studije na daljinu (on-lajn) ograničene na 30% od ukupnog broja studenata, te im nije prilagođen ni režim studija po kojem moraju da ostvare 60 ECTS za godinu dana. Kada se govori o kvalitetu nastavnog procesa, na većini visokoobrazovnih institucija u Srbiji nedostaje primena aktivnog učenja, praktične primene stečenog znanja, te se nedovoljno podstiče samostalni istraživački rad studenata. Najčešće se potencira na klasičnom načinu predavanja, gde se student slabo uključuje u interakciju, te se od njega traži čista reprodukcija onoga što je naučio iz knjige. Prema zahtevima Bolonjske deklaracije,

studenti bi trebalo da budu više angažovani u toku semestra, što se često zasniva na većem angažovanju saradnika koji najviše rade na predispitnim obavezama studenata, dok se rad nastavnika često ograničava samo na predavanja [5].

**Tabela 1.** Strateški pravac – Povećanje kvaliteta

| **Strateški ciljevi** | **Akcije i mere** | **Inidikatori napretka** |
|---|---|---|
| Razviti celoviti sistem osiguranja kvaliteta | Osnivati nezavisne profesionalne nezavisne agencije za akreditaciju | Agencija je u operativnom stanju |
| | Usavršavati standarde za akademske studije | Doneti novi standardi |
| | Ograničiti broj studenata po nastavniku | Objavljena ograničenja broja studenata po nastavniku |
| | Sprovoditi spoljnu kontrolu upisa i poštovanja standarda kvaliteta | Godišnji izveštaj o izvršenoj kontroli |
| Podsticati kvalitetne studijske programe | Dodeljivati posebne sertifikate kvaliteta VŠU koje primenjuju strože kriterijume za ocenu relevantnosti programa, kvaliteta izvođenja nastave, ostvarenih rezultata i izbora nastavnika | Uvesti sertifikat "Izvrstan studijski program" |
| Ocenjivati kvalitet diplomiranih studenata | Afirmisati takmičenja studenata u znanju na nacionalnom nivou | Broj godišnjih takmičenja u znanju po disciplinama |
| | Sprovoditi periodično anketiranje poslodavaca o kvalitetu zaposlenih diplomiranih studenata | Godišnja anketa poslodavaca |

***Izvor:*** Ministarstvo prosvete i nauke (2012) "*Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine"*

Prema usvojenoj *"Strategiji razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine"* jasno su određeni strateški ciljevi, akcije i mere za njihovo ostvarenje. Svaki cilj poseduje i moguće indikatore za prikaz napretka u ostvarenju postavljenih ciljeva. U okviru ove strategije, ciljevi su grupisani u 7 strateških pravaca [5]:

1. Povećanje kvaliteta.
2. Usaglašenost studijskih programa s potrebama tržišta.
3. Povećanje efikasnosti studija.
4. Povećanje obuhvata i dostupnosti akademskih studija.

5. Internacionalizacija akademskih studija.
6. Povećanje mobilnosti studenata.
7. Osavremenjavanje organizacije akademskih studija.

U okviru prvog strateškog pravca, koji se tiče povećanja kvaliteta, određene su i konkretne akcije i mere, kao i indikatori napretka koji služe za merenje uspešnosti ostvarivanja pojedinih ciljeva u okviru istog usmerenja. U okviru tabele br. 1 prikazane su predložene mere i akcije, kao i indikatori napretka u svrhu ostvarenja prvog strateškog okvira – Povećanja kvaliteta.

Jedan od autora [6] koji se bavi unapređenjem kvaliteta u visokom obrazovanju, tvrdi da je ovaj koncept potrebno posmatrati kao ceokupan proces, a ne samo kao njegov ishod ili krajnji produkt. Iako se šira naučna i stručna javnost interesuje za poboljšanje kvaliteta u visokom obrazovanju, pitanje koje isti autor postavlja je i da li osiguranje kvaliteta i njegovo unapređenje dovode neminovno do poboljšanja. Problem koji se javlja u ispunjavanju ciljeva unapređenja kvaliteta u visokom obrazovanju je njegova neadekvatna kontrola i kompleksnost okruženja u kojem se taj proces odvija. U cilju izbegavanja neizvesnosti, javlja se potreba za prepoznavanjem dvosmislenosti i nepredvidivosti koje karakterišu akademski život na univerzitetima. Prema rečima autora [6] "*mi živimo na ivici haosa, te se stvari ne rešavaju na način na koji smo mi zamislili. Drugim rečima, oni koji se bave kvalitetom iz iskustva znaju da postoji ogroman jaz između regulative i njene primene u realnosti.*"

## 3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA STUDENTIMA (CRM)

U savremenim uslovima poslovanja, u cilju unapređenja kvaliteta usluga koje se nude, od organizacija širom sveta se očekuje da imaju prikupljeno što više informacija kako o svojim sadašnjim, tako i potencijalnim korisnicima. Jedino se na taj način omogućava prilagođavanje ponude njihovim potrebama i željama, te efikasno upravljanje odnosima koje se ostvaruje primenom CRM (engl. Costumer Relationship Management) strategije. Prema Grantu i Andersonu [7] CRM „je istovremeno poslovna strategija i skup zasebnih softverskih alata i tehnologija, sa ciljem smanjenja troškova, povećanja prihoda, identifikovanja novih mogućnosti kanala za proširenje i poboljšanje vrednosti za korisnike, njihovu satisfakciju, profitabilnost i zadržavanje."

Nekadašnji model orijentisan na proizvode se sve više zamenjuje onim orijentisanim na korisnike. Autori [8] koji se bave primenom CRM-a u obrazovnim institucijama, upoređuju ove institucije sa malim i srednjim preduzećima, te ukazuju da je pristup zasnovan na kupcu posebno važan za ova preduzeća. Bez obzira na njihov obim posla, određeni procesi se mogu primeniti u njima isto kao i u mnogo većim organizacijama. Upoređujući obrazovne institucije sa malim i srednjim preduzećima, autori [8] navode da ona „predstavljaju mala i srednja preduzeća sa ograničenim resursima, koja moraju da nabavljaju skupu opremu, kako bi zadovoljili ili oduševili korisnike". Bez obzira na stanje u ovim institucijama, to ne treba da predstavlja prepreku u njihovim naporima da osvoje konkurentsku poziciju na tržištu obrazovanja, koristeći isprobane metode i tehnike, koje su do pre nekoliko decenija primenjivane samo u privrednom sektoru [9].

Nekoliko trendova u okruženju je uticalo na to da univerziteti počnu sa primenom CRM-a u svom poslovanju. Autori [10] ukazuju da su na to uticali novi zahtevi studenata, njihovi obrasci ponašanja, konkurentnost globalnih tržišta, kao i učestale inovacije u nastavnim procedurama i tehnikama. Narastajuće promene u okruženju dovode do sve veće zainteresovanosti univerziteta za primenu novih tehnologija, informacionih sistema, te CRM tehnologije. CRM tehnologija donosi brojne benefite institucijama visokog obrazovanja, te se njenom primenom mogu identifikovati studenti koji zahtevaju veću pažnju i samim tim im pružiti personalizovana usluga, koja je u skladu sa njihovim potrebama i željama. Pored zadovoljenja potreba korisnika, ovaj koncept utiče na smanjenje broja studenata koji odustaju, te povećava vrednost usluge koja se pruža na fakultetu [9, 10].

## 4. ZAKLJUČAK

Uzimajući u obzir multidimenzionalni karakter kvaliteta, moguće je zaključiti da se ovoj tematici može pristupiti sa nekoliko gledišta, koja se međusobno delimično razlikuju. Svaki od navedenih pristupa ima svoje osobenosti, koji objedinjeno gledajući usložnjavaju celokupni koncept kvaliteta u visokom obrazovanju. Koji god pristup odabrali, nesumnjivo je da se javlja potreba za uvođenjem novog i efikasnijeg sistema za unapređenje kvaliteta na nivou svake institucije ponaosob, kao i na nivou cele države. Uvođenjem takvog sistema, omogućava se harmonizacija visokoobrazovnog sistema, a sve u svrhu uključivanja u Evropski prostor visokog obrazovanja, kojim se omogućava poređenje visokoobrazovnih institucija i njihovih programa širom Evrope, priznavanje akademskih kvalifikacija zahvaljujući uspostavljanju mreže agencija za priznavanje diploma.

Pored unapređenja kvaliteta na nivou celokupnog visokoobrazovnog sistema, od institucija visokog obrazovanja se očekuje i unapređenje kvaliteta pojedinih usluga koje se nude studentima, te prilagođavanje njihovim potrebama i zahtevima. Ovakav trend se omogućava primenom strategije upravljanja odnosima sa studentima (tzv. CRM), čija primena institucijama visokog obrazovanja donosi brojne benefite, zadovoljne korisnike, povećanje prihoda, smanjenje troškova, kao i veću vrednost usluge koja je pružena. Velika zainteresovanost univerziteta širom sveta kako za celokupni koncept CRM-a, tako i za primenu njegove tehnologije, sve više utiče i na domaće univerzitete ili pak pojedine fakultete da počnu sa njegovom primenom i u sopstvenom poslovanju.

## LITERATURA

[1] Lučin, P. (2007). Osiguranje kvalitete u Europskom visokoobrazovnom prostoru. In J. Bađari, J. Trkulja, A. R. Perfido, S. Milovanović, & I. Šuljić (Eds.), *Kvaliteta u visokom obrazovanju* (pp. 8–31). Nacionalna zaklada za znanost visokoškolstvo i tehnološki razvoj Republike Hrvatske.

[2] Harvey, L., & Knight, P. (1996). *Transforming Higher Education* (p. 223). London, England: Society for Research into Higher Education, Ltd.

[3] Subotić, L., Gajić, O., & Lungulov, B. (2011). Kvalitet visokog obrazovanja u društvu znanja–mogućnosti i perspektive. In *Zbornik radova 17 „Tehnologija, kultura, razvoj "–Zapadni balkan na putu ka Evropskoj uniji"*. Dostupno: http://www.ff.uns.ac.rs/fakultet/Sistem_obezbedjenja_kvaliteta/Diseminacija_rezultata/Trend_2011.pdf (pristupljeno 05.06.2014.)

[4] Ministarstvo prosvete nauke i tehnološkog razvoja. (2013). *Akreditacija i spoljašnja provera kvaliteta u visokom obrazovanju*. (Ministarstvo prosvete nauke i tehnološkog razvoja, Ed.). Republika Srbija. Dostupno na: http://www.kapk.org/images/stories/dokumenta/Akreditacija i SPK u visokom obrazovanju 2013.pdf

[5] Ministarstvo prosvete i nauke. (2012). *Strategija razvoja obrazovanja u Srbiji do 2020. godine*.

[6] Newton, J. (2013). Is quality assurance leading to enhancement? In F. Crozier, M. Kelo, T. Loukkola, B. Michalk, A. Päll, F. M. G. Palomares, … L. Van de Velde (Eds.), *7th European Quality Assurance Forum "How does quality assurance make a difference?"* (pp. 8–14). European University Association.

[7] Grant, G. B., & Anderson, G. (2002). Customer relationship management: a vision for higher education. In R. N. Katz (Ed.), *Web Portals and Higher Education: Technologies to Make IT Personal* (pp. 23–32). New York: John Wiley & Sons, Inc.

[8] Wang, M., & Yang, F. (2010). How does CRM create better customer outcomes for small educational institutions. *African Journal of Business Management*, *4*(16), 3541–3549.

[9] Rodić, V., Lukić, N., & Rodić, J. (2012). Costumer relationship management in institutions of higher education. In *II International Symposium Engineering Management and Competitiveness 2012 (EMC 2012) June 22-23, 2012, Zrenjanin, Serbia* (Vol. 2012, pp. 299–303).

[10] Daradoumis, T., Faulin, J., Juan, Á. A., Martínez-López, F. J., Rodriguez-Ardura, I., & Xhafa, F. (2008). Expanding the customer relationship management scope to the non-profit organizations : an analysis focused on the e- university domain. In *IADIS International Conference – IADIS E-Commerce* (pp. 113–119).