

## **ЕВРОПСКЕ ИНТЕГРАЦИЈЕ И РАЗВОЈНЕ МОГУЋНОСТИ КУЛТУРНЕ ПОЛИТИКЕ У СРБИЈИ**

### **Апстракт**

Култура се у овом раду разуме као међуресорна област која доприноси привредном и социјалном развоју друштва ако културна политика препозна и подстиче развојне потенцијале ове области. Међутим, ако на културу гледа као на потрошача средстава државног буџета који не доноси видљиве и конкретне резултате (социјалне, економске или политичке), наставиће да издваја финансијских средстава колико је у могућности, у правилу увек мало и недовољно, култура неће бити приоритет у државној политици и систем ће функционисати по наслеђеном принципу пирамидалне културне политике „од горе“, у којем политичка елита на врху пирамиде процењује значај културе без довољно мотивације, знања и способности да допринесе структуралним променама у овој области. Процес европских интеграција, с друге стране, подразумева трансформацију пирамидалног у хоризонтални систем одлучивања, у којем органи државне управе (на свим нивоима управе) постају равноправни и једнаки партнери осталим заинтересованим актерима културног развоја у јавном, приватном и невладином сектору друштва. На тај начин и култура постаје међуресорна (културни туризам, фестивалска политика, уметничко образовање и др.) и међусекторска област културне политике (јавни, приватни и цивилни сектор) схваћене као програм међуминистарске (култура, туризам, просвета, омладина и др.) и међувладине сарадње на свим нивоима државне управе и локалне самоуправе. Тако концептуализована културна политика, задржавајући принцип супсидијарности, значајније доприноси привредном и социјалном развоју друштва, не само на територији државе, већ и у европском окружењу. Њен инструмент је стратешко планирање, које представља значајан системски напредак независно од тога које стратегије се одаберу за први стратешки циклус. Иако стратегија повезивања,

као једна од најмање заступљених стратегија културног развоја у Србији, највише кореспондира са процесом европских интеграција, а њена примена омогућава да култура буде схваћена као међуресорна област која доприноси привредном и социјалном развоју друштва, у раду су представљене и могућности развоја повезане са применом других стратегија: диверсификације људских ресурса, комерцијализације, постизања одрживости и др.

**Кључне речи:**

култура као међуресорна и међусекторска област, културна политика као програм међуминистарске и међувладине сарадње, стратешко планирање, стратегије културног развоја

## Увод

Савремено разумевање јавних практичних политика, па тако и културне политике, засновано је на претпоставци да одлуке о кључним питањима културног развоја на укупној државној територији представљају одговор на потребе и проблеме друштва и појединих друштвених група. То у јавној практичној политици подразумева доношење одлука и планирање културног развоја на основу стратешких истраживања и анализе постојеће ситуације у области културе. Ова истраживања и анализе обухватају подједнако постојеће културне праксе и проблеме у културном систему, као и културне потребе, навике и интересовања јавности и публике. Одређивање методологије и критеријума анализе ситуације, истраживање културних потреба и предвиђања њиховог будућег развоја сматра се готово свуда као основа програмирања и планирања културне акције (Драгићевић Шешић и Стојковић, 2003: 49).

Планирање као инструмент економског и друштвеног развоја почело је да се примењује у XX веку, најпре у социјалистичким друштвено-економским системима, а педесетих година прошлог века уведено је и у многим земљама света (Драгићевић Шешић и Стојковић, 2003: 48). Планирање културног развоја постаје неопходан део општих планова развоја друштва шездесетих и седамдесетих година прошлог века, а у Србији се, као и у другим републикама тадашње Југославије, развијало у оквиру самоуправног система одлучивања, који је у култури развијен половином седамдесетих година. Једна од основних карактеристика са-

моуправљања био је систем планирања дугорочног друштвеног развоја. Да би циљеви културне политике били претварани у развојне планове и програме на основу којих би се организовала културна акција, модел самоуправног социјализма у Југославији креирао је метод “сусретног планирања” (Ђукић Дојчиновић, 2003: 31). Поред осталих карактеристика овог начина планирања, он је подразумевао усвајање планова у народним скупштинама, чиме су они добијали обавезујући – законодавни карактер. Међутим, овај специфични метод „сусретног“ хоризонталног и вертикалног дугорочног планирања друштвеног и културног развоја, који је имао демократске карактеристике иако је развијан у тоталитарном систему монопартијске државе, је престао да се примењује када је промењен Устав, деведесетих година прошлог века. Трансформисањем дотадашњег самоуправног система у друштвене фондове (1990. године), тадашњи тоталитарни режим, који је у практичну јавну политику увела владајућа Социјалистичка партија на челу са Слободаном Милошевићем, је некадашњи демократски децентрализовани систем одлучивања заменио етатизованом централизованом културном политиком. Тако је Србија закорачила у систем савремених културних политика без једне тековине која је у претходном периоду представљала оригинално и иновативно решење. Оно је у форми система стратешког планирања, донеке осавремењено и прилагођено новој политичкој ситуацији у Европи, до које је дошло рушењем Берлинског зида и нестанком тоталитарних режима, постало основна карактеристика савременог културног развоја не само европских држава уједињених у Европску унију, већ и читавог света. На тај начин је овај организациони инструмент савремених јавних културних политика крајем прошлог века нестао из практичне јавне културне политике у Србији (Ђукић Дојчиновић, 2003: 34, 35), да би тек половином прве деценије XXI века, након демократских промена које су се догодиле 2000. године, у склопу процеса европских интеграција, поново постао један од основних инструмената јавне практичне политике. Међутим, у области културе, овај инструмент није развијен до краја прве деценије транзиционог периода, иако су у другим областима развоја друштва донети бројни стратешки планови (стратегија борбе против сиромаштва, стратегија за младе и др.).

## Међуресорне области културе

Култура има свеукупни друштвени развојни потенцијал (политички, социјални, образовни и привредни), јер утиче на стварање доминантних

вредности, мишљења и модела понашања људи. Културни развој је у основи концепта мултидимензионалног одрживог развоја друштва, који је могуће практично остварити само ако је културна политика део развојне политике друштва вођене кроз међуресорну, међуминистарску и међувладину сарадњу, као и кроз успостављање партнерстава између јавног, приватног и грађанског сектора.

Сама природа циљева културне политике захтева да се она води на међуресорном нивоу, пошто култура задире у бројне области (медији, образовање, привреда, туризам, урбанизам и просторно планирање, наука, информационе и комуникационе технологије, саобраћај, заштита животне средине, спорт итд.), а да би постала значајан део општег развоја, она не сме да остане затворена унутар једног ресора, већ мора дословно да продире у све области људске активности. Оваква сарадња је и до сада фактички постојала, али нису били успостављени институционализовани облици сарадње нити је она била правно формулисана и формализована, тако да то мора бити један од стратешких приоритета културне политике.

### **Политика културног туризма**

Развој културног туризма може бити остварен само успостављањем међуресорне сарадње усмерене на стварање атрактивних туристичких производа и услуга у области културе и уметности. Циљ ове међуресорне политике је створити квалитетно презентоване, интерпретиране и професионално промовисане производе и услуге интегрисане у целокупну туристичку понуду Србије. Они би могли значајно допринети стварању имиџа Србије као дестинације богате осмишљеном културном туристичком понудом и остварити вишеструку добробит за земљу. Ту се пре свега мисли на обогаћивање задовољства посетом код постојећих посетилаца и подстицање потрошње, али и привлачење нових тржишних сегмената и подстицање, најпре, домаће и прекограничне, а потом и међународне потражње. У том смислу би креирање културно-туристичких производа допринело очувању и промоцији мултикултуралног наслеђа Србије, а сам развој културног туризма, кроз финансијске ефекте, утицао би и на децентрализацију и модернизацију културне продукције.

Да би се приступило планском развоју културно-туристичког производа, потребно је дефинисати стратешки оквир за развој културног туризма који садржи обједињене културне, туристичке и економске програме локалних заједница заинтересованих за развој културног туризма, као и дефинисати опште циљеве засноване на заједничким тежњама, а изражене кроз стратешке и акционе планове. Полазни оквир за дефинисање стратешких мера мора бити заснован на идеји да од развоја културно-туристичког производа и иницијатива, вишеструке користи морају имати како ресор привреде (туризам) тако и ресор културе и целокупна друштвена заједница. При том се мисли подједнако и на градске и на сеоске локалне заједнице, јер и у селима има значајних културних потенцијала који могу бити атрактивни за туристе, а тиме и за развој сеоског туризма. Носиоци међуресорне сарадње у овој области су републички, покрајински, општински и градски ресорни органи управе (образовања и културе, привреде, друштвених делатности и др.) културне (музеји, заводи, манифестације, и др.), туристичке (општинске туристичке организације и туристичке агенције) као и истраживачке и високошколске образовне установе.

Да би ова међуресорна област била развијена у складу с потребама туристичког тржишта, а на добробит културе, у свим фазама развоја културног туризма неопходно је поштовати принципе одрживог развоја које су у својим документима и декларацијама прописале, или на њих упућују, међународне организације (WTO, UNESCO, ICOMOS, Савет Европе). Посебно битна за развој културно-туристичког производа је Препорука Савета Европе (2003) о промовисању туризма ради унапређивања културног наслеђа, чије основне одредбе упућују на неколико кључних питања. Та питања се односе на заштиту и промоцију културног наслеђа, партнерство јавног и приватног сектора, добробит локалне заједнице, стратешки и акциони план развоја и систем финансирања кроз значајно одвајање дела добити за заштиту наслеђа (Ђукић Дојчиновић 2005).

### **Фестивалска политика**

Поред тога, потребно је истаћи да културни и уметнички догађаји, а посебно међународни фестивали, могу представљати значајну туристичку атракцију. Међутим, истраживања показују да у Србији није дефинисана јавна фестивалска политика, нити државна стратегија развоја умет-

ничких фестивала као значајног садржаја културног живота у земљи, али и културне дипломатије усмерене ка међународном окружењу и европским интеграцијама. Иако је то од 2000. године стратешки приоритет јавне политике државне управе Србије, велики број уметничких фестивала у Србији још увек не препознаје сав потенцијал фестивалских садржаја у процесу европских интеграција и развоја локалне заједнице, региона и државе. Већина није редефинисала мисију и циљеве фестивала и ускладила их с националним стратешким циљевима, нити препознаје и активира укупни социоекономски, социокултурни и политички потенцијал који поседују значајне међународне уметничке манифестације. При том је питање развоја публике потпуно занемарено са становишта менаџмента уметничких фестивала, иако је публика један од кључних актера фестивалских догађања и културног живота уопште. Колико је то питање занемарено показује чињеница да се у извештају о реализацији програма установа и организација у области културе, чији је оснивач град Београд, за 2005. годину, чак не наводи ни прецизан број посетилаца за једну од највећих уметничких манифестација БЕМУС («програм БЕМУС-а пратило је више десетина хиљада посетилаца»), док за друге две манифестације, БИТЕФ (14664) и ФЕЕСТ (74185), нема података о структури посетилаца, броју ноћења и оствареним приходима кроз продају улазница и пружање осталих туристичких услуга и садржаја за време њиховог трајања. То упућује на закључак да се култура, иако један од чинилаца савремене туристичке привреде, а у оквиру ње и културни и уметнички догађаји (фестивали, манифестације, такмичења, смотре и сл.), још увек не сагледава као атрактиван социо-културни и економски производ који у значајној мери доприноси културном и економском развоју локалне заједнице, државе и региона у којем се манифестације одвијају, али и међународној познатости и угледу Србије као државе која деценијама улаже у организацију и развој међународних манифестација што по квалитету културних и уметничких програма не само да не заостају за највећим европским уметничким фестивалима, већ често представљају јединствен догађај у региону (Ђукић Дојчиновић 2007).

С друге стране, култура је један од чинилаца савремене европске и светске туристичке привреде, а културни и уметнички догађаји (фестивали, манифестације, такмичења, смотре и сл.) су атрактиван туристички производ који у значајној мери доприноси развоју локалне заједнице, али и европским интеграцијама. Због тога се културни туризам (не само манифестациони, већ и музејски, културно-историјски, верски, уметнички и

сл.) дефинише као посебан облик одрживог туризма, а једна од могућих дефиниција културног туризма одређује га као туристичке посете мотивисане потпуно или делимично интересом за историјске, уметничке, научне или „lifestyle/heritage“ (животни стил/наслеђе) понуде локалне заједнице, региона, групе или институције.

Због тога је у Европи и свету присутан тренд пораста интереса за културним туристичким производима, а Светска туристичка организација<sup>1</sup> предвиђа да ће тржиште културног туризма бити једно од пет водећих сегмената туристичког тржишта у будућности. Тако културни туризам постаје све значајнија форма мобилности европског становништва са многоструким позитивним импликацијама на социо-економском плану. Он омогућава финансијску подршку очувању, ревитализацији и промоцији добара културне баштине, укључујући духовну и материјалну фолкорну традицију, оживљену кроз фолклорне манифестације и фестивале. Доприноси финансијској и организационој независности културних институција и организација, као и процесу децентрализације културе. Огроман је финансијски ефекат који културни туризам има на развој привреда многих земаља, а посебно земаља у развоју. Развој културног туризма у државама (покрајинама, градовима, местима) има не само материјалне већ и тзв. нематеријалне ефекте као што су развијање свести и брига о сопственим културним вредностима, креирање културног идентитета и позитивног имиџа заједнице.

Међутим, тренутно стање опште развијености туризма у Србији одраз је затеченог туристичког система и инфраструктуре који су створени током друге половине XX века за укупну територију државе и који су били јединствени и примењивани у свим регијама, општинама и градовима. У оквиру кључних туристичких атракција, све иницијалне понуде обликоване су пре 20-так и више година, а додатно због одсуства Србије са међународног туристичког тржишта, остале су немодернизоване и недовољно привлачне и атрактивне. Наслеђена туристичка супраструктура је углавном створена за потребе домаћег туристичког тржишта, о чему сведочи и број посетилаца анализираних фестивала. Уз то се може закључити да је сектор културног туризма перманентно занемариван, тј. да је култура једино третирана као туристичка ресурсна основа (у смислу постојања споменика културе, установа и културних манифестација) али да није представљала део интегралне туристичке понуде,

---

1 World Tourism Organisation, *Tourism: 2020 Vision*, WTO публикација.

пошто нису схваћене њене туристичке развојне могућности (Ђукић и Тодоровић, 2008: 267).

С друге стране, културне манифестације, од стране фестивалског менаџмента, такође нису схваћене као атрактиван туристички производ. О томе говори и изјава дугогодишње извршне директорке БИТЕФ-а, Александре Илић: „Од филозофије да је истинска уметност посвећена свима, данас је БИТЕФ оријентисан на елитну публику“ (Миловић, 2008: 172). Резултат такве оријентације је изузетно мали број посетилаца фестивала, који претежно чини локална елита, што говори о томе да менаџмент овог међународног фестивала свесно не жели да активира његов туристички потенцијал, иако оријентација на елитну публику не представља препреку већ могућност за развој туристичке атрактивности. Око 50% публике фестивала у Авињону обавља високоинтелектуалне послове, а посетиоци који долазе из других регија и земаља имају још већа примања и још виши социјални статус од локалних посетилаца (Вукићевић, 2009: 214).

Међутим, и поред малог броја фестивала у Србији који активирају своје туристичке потенцијале, „Стратегија развоја туризма у Србији“ управо њих идентификује као тзв. „**quick win**“, **производ са великим потенцијалом** раста у будућности. Предности овог потенцијалног туристичког производа су бројне. Међу њима су: разноврсност и бројност понуде манифестационих дешавања, временска и просторна дисперзија, богатство манифестационих дешавања која промовишу савремену уметничку продукцију, богато материјално и духовно наслеђе настало као последица националне и етничке разноликости и која доприносе очувању традицијске културе, постојање већег броја манифестација међународног карактера. Један број манифестација има велику посећеност – ЕХИТ и Гуча су већ препознатљиве европске туристичке атракције, а БИТЕФ, БЕМУС, ФЕСТИ и друге уметничке манифестације у Србији (НОМУС, Међународни филмски фестивал на Палићу и др.) већ деценијама представљају значајне међународне фестивале (Ђукић Дојчиновић 2007).

Наспрам ових предности, могу се уочити и бројни недостаци културних и уметничких манифестација у Србији. То су, пре свега, мањак пратећих садржаја и услуга којима би се повећала потрошња. Већина манифестација у потпуности је посвећена само програмирању основног фестивалског садржаја, тако да не нуди различитост понуде, нити



задовољава све пратеће потребе публике и посетилаца. Поред тога, nedovoljno развијене методе и технике рада с публиком и усмереност претежно на локално становништво резултира slabom посетом на већини дешавања, што их чини манифестацијама локалног домета. Зато се не може говорити о значајном доприносу културних и уметничких манифестација процесу европских интеграција, иако оне недвосмислено садрже тај потенцијал. Међутим, да би он био активиран, неопходно је дефинисати међуресорну и међусекторску јавну фестивалску политику, која би била имплементирана у међувладиној сарадњи на свим нивоима државне управе (почев од општина и градова, преко покрајине, до републике). На основу такве дугорочне стратешке оријентације, фестивалски менаџмент би могао да развије и нове методе рада који би били примеренији савременом друштву и основним циљевима друштвеног развоја – међу којима су приоритет европске интеграције и укључивање у европску породицу држава. То свакако на првом месту подразумева примену савремених европских стандарда и отварање за нове европске принципе. Међу њима су и препознавање утицаја културног сектора као специфичног тржишног сектора и успостављање партнерства између непрофитних културних делатности и културне привреде која има значајне тржишне ефекте.<sup>2</sup> А један од могућих облика повезивања је управо културни туризам кроз манифестациони туризам као атрактиван туристички производ (Ђукић Дојчиновић 2007).

## Образовна политика као део културне политике

Културна политика садржи у себи елементе образовне политике најмање због два битна разлога. Први разлог је потреба унапређења система образовања у области менаџмента у култури и културне политике, при чему подједнако и система редовног образовања, као и система доживотног образовања и сталног унапређивања знања, вештина и способности запослених у области културе и уметности. Један од кључних приоритета културне политике је стручно допунско образовање запослених у установама и организацијама културе и државним органима управе на свим нивоима територијалне организације власти. Ово образовање подразумева стицање знања у области менаџмента у култури, како би програмска и пословна политика установа и организација културе могла

2 Из експертског извештаја Савета Европе, састављеног у оквиру Европског програма евалуације културних политика – извештај за Државну заједницу Србија и Црна Гора презентован на националној дебати у Србији, Београд, Центар Сава, 2003.

бити заснована на савременим методама и техникама истраживања и анализе, маркетинга и односа с јавношћу, стварања различитих извора финансирања, итд. Развој ове међуресорне области културе подстиче Национални програм професионалног развоја у култури и медијима Министарства културе РС, чији је први циклус започео 2009. године. У оквиру овог програма, о којем је већ претходно било речи, планирано је да се распише јавни позив за одобравање програма стручног усавршавања запослених у култури и медијима. Као један од облика професионалног усавршавања кадрова у култури и медијима предвиђено је учествовање свих запослених, чланова Управних одбора, али и оних који би желели да раде у институцијама културе и медија. Ово представља први корак ка успостављању праксе стратешког улагања установа културе и медија у едукацију запослених, која је предвиђена и новим нацртом текста закона о култури.

Други разлог због којег културна политика садржи у себи елементе образовне политике је политика уметничког образовања, о којој није било много речи у претходним деловима књиге, те ће због тога ова међуресорна тема бити проучена у овом делу.

### **Политика уметничког образовања**

Ако је организовано школско учење главно средство које је створила култура за утицај на ментални развој деце (Виготски 1983), те је веома важно коју врсту знања деци нуди школа (Пешикан 2001), логично би било претпоставити да је култура школу створила и за утицај на културни живот деце, због чега би образовна политика истовремено била део културне политике. У том смислу, и резултати упоредног истраживања културних потреба, навика и укуса грађана Србије и Македоније, спроведено 2005. године,<sup>3</sup> указују на снажан утицај формалног образовања на културну партиципацију – с једне стране, али и на веома ниски степен културне партиципације – с друге стране. Показало се да, иако су интересовања најмлађе старосне групе (од 18 до 30 година) вишег образовног нивоа најбогатија, само око 10 % ученика и студената у Србији одлази у позориште и посећује галерије и музеје (Цветичанин, 2007: 106). То недвосмислено говори да и поред формалног образовања кроз школски систем, које има снажан утицај на културну партиципацију, релативно мали број младих вишег образовног

3 Анкетирање на терену је обухватило 1364 испитаника у Србији и 896 у Македонији.

нивоа развије културне навике. У овом истраживању се, при том, под културним навикама подразумева актуелни аспект партиципације, тј. шта фактички раде, а не потенцијални аспект који се везује за културне потребе и то шта потенцијално воле да раде у слободном времену. Због такве функционалне повезаности до које долази стога што је образовни систем подједнако у функцији образовне као и културне политике, потребно је истражити и проучити њихов међусобни однос, како у погледу постојећих приступа уметности на различитим нивоима образовања, и ефеката тог приступа, тако и у погледу могућности даљег развоја овог односа кроз успостављање стратешког партнерства између различитих актера који делују у области образовања, науке и културе. Друго питање које се истражује у овој студији је улога драмских уметности у образовном систему и постојећи и могући облици заступљености ове уметничке дисциплине у наставним програмима школа у Србији. Ово питање је важно због неравномерне заступљености уметничких дисциплина у систему формалног основног и средњег образовања; ликовна и музичка култура заступљене су у наставном програму као наставни предмети, док су драмске уметности заступљене само неформалним и информалним системом ваннаставних активности у основним и средњим школама.

Теорија културних модела (Немањић 1974) препознаје школу као значајан фактор формирања културних потреба, навика и интересовања помоћу којих човек развија своју личност тако да активно делује, производи, ствара нове материјалне и духовне вредности, ужива у постојећим, комуницира (Драгићевић-Шешић и Стојковић, 2003: 16). Пошто оне зависе од образовања, као и од других културних, социјалних и материјалних фактора, потребно је да постоји функционална повезаност образовне и културне политике. Ово повезивање подразумева међуресорну сарадњу актера практичних јавних образовних и културних политика и успостављање дугорочног стратешког партнерства не само да би се у уметничким школама и на факултетима школовали уметници за уметност, већ и да би се деца и млади учењем кроз уметност и о уметности активно подстакли на развој креативности, која је неопходна за укључивање у друштвени, економски и културни живот заједнице.

Да ово није само циљ културне, већ и образовне политике, показује сврха савременог програма образовања у Србији која, поред различитих облика писмености неопходних за живот, укључује и „уметничку и кул-

турну писменост“<sup>4</sup>, знања, вештине, ставове и вредности „које оспособљавају ученика да успешно задовољава сопствене потребе и интересе, развија сопствену личност и потенцијале, поштује друге особе и њихов идентитет, потребе и интересе, уз активно и одговорно учешће у економском, друштвеном и културном животу и доприноси демократском, економском и културном развоју друштва“.

Да би се тако дефинисана сврха образовања могла остварити, потребно је да се у образовање укључе културне колико и цивилизацијске вредности. Ако је култура генеричка, а цивилизација оно што се може генерализовати и ако се култура развија враћањем изворима и верношћу својим особеним принципима, а цивилизација скупљањем својих достигнућа (Морен 1989), онда је традиционални систем образовања у највећој мери доносио цивилизацијске вредности које се могу генерализовати у смислу стицања знања које је универзално, а знатно мање културне вредности које би, као генеричке, стварале нове културне вредности и доприносиле даљем развоју креативности колико и динамизовању и разноликости културног живота. Ово пре свега, великим бројем дихотомија на основу којих су биле вођене практичне културне и образовне политике, а међу њима, поред наведене дихотомије култура–цивилизација, биле су и вредности које су се међусобно искључивале иако је требало да буду комплементарне, као: традиционално–модерно, локално–глобално, село–град, посебно–опште и многе друге (Ђукић Дојчиновић 1999). Сврха таквог традиционалног образовног система била је ширење универзалних просветитељских вредности кроз доступност образовања, исто као што је сврха традиционалног културног система била ширење елитних вредности кроз доступност културе свим грађанима на територији државе. Због тога се методом аналогije може уочити сличност између модела деловања у образовању и деловања у култури. Ако је у области културе био развијен модел деловања у теорији менаџмента познат као „културни дифузионизам“, чије су карактеристике биле репрезентативност и традиционалност, а концепт деловања – елитна култура, а кључни актери – јавне установе (Драгићевић-Шешић и Драгојевић, 2005: 20), могли бисмо закључити да је у области образовања такође био развијен

4 Ова сврха дефинисана је у наставном програму за осми разред основног васпитања и образовања као: „Квалитетно образовање и васпитање, које омогућава стицање језичке, математичке, научне, уметничке, културне, здравствене, еколошке и информатичке писмености, неопходне за живот у савременом и сложеном друштву“, више видети на локацији [http://www.nps.gov.rs/wp-content/uploads/2009/11/8razred\\_lat.pdf](http://www.nps.gov.rs/wp-content/uploads/2009/11/8razred_lat.pdf), приступљено 24. децембра 2009.

модел дифузионизма који је имао не само сличне карактеристике и концепт деловања, него и сличне актере. Сличност се огледала у томе што су кључни актери овог модела биле јавне установе, у области културе: позоришта, музеји и друге, а у области образовања – школе.

Када, међутим, друштво жели креативне људе и развој индивидуалних способности, као што друштво жели данас, онда то подразумева другачији модел деловања. Такав модел деловања у култури, с фокусом на креативном активном учешћу у културном животу, у теорији менаџмента у култури познат је као „културни функционализам“. Његове карактеристике су инвентивност, динамичност, дисперзивност и партиципација, а концепт деловања плурализам паралелних културних модела и интерсекторска сарадња која може бити остварена само кроз сарадњу кључних актера у сва три сектора друштва: јавном, приватном и невладином (Драгићевић-Шешић и Драгојевић, 2005: 20). Ако и на овај модел применимо аналогију између образовања и културе, можемо закључити да савремени систем образовања, укључујући и уметничко образовање, подразумева нове начине деловања који се могу остварити применом интерсекторске сарадње. Таква сарадња подразумева стратегију партнерства, тј. међуресорне, међувладине, међусекторске и међуминистарске сарадње свих заинтересованих актера у области образовања, науке и културе.

Смернице о уметничком образовању донете на конференцији „Обликовање стваралачких могућности за 21. век“ (УНЕСКО, Лисабон 2006. године),<sup>5</sup> које треба да представљају основне принципе и начела образовне и културне политике земаља чланица Уједињених нација, управо предлажу стратегију повезивања, као једну од две основне стратегије које омогућавају остварење циљева и приступа уметничком образовању. Прва стратегија се односи на развој људских ресурса и стварање услова за додатно уметничко образовање за уметнике и учитеље – што је и основни недостатак образовног система у Србији, а друга на подстицање партнерства, кроз стваралачку сарадњу државне управе на свим нивоима (градски, општински, покрајински и републички), уметничких и педагошких школа и установа, друштвених и невладиних организација и других заинтересованих актера – које такође није успостављено.

5 Интегрални преведени текст документа видети на наведеној интернет локацији Хрватског центра за драмски одгој <http://www.hcdo.hr/?p=618>, приступљено 28. септембра 2009.

При том, Смернице разликују два главна приступа уметничком образовању који се не искључују већ се допуњују. Први приступ подразумева засебан предмет „уметност“ који интегрише све уметничке дисциплине и захтева интегративни и интердисциплинарни приступ. Други приступ се односи на образовање кроз уметност, тј. на метод образовања и васпитања који кроз уметност укључује културне и уметничке димензије градива у проучавање свих предмета. Овакав приступ стицању знања користи разна подручја уметности као медиј проучавања свих предмета и као начин продубљивања разумевања тих предмета. Пример за то је употреба драмског израза или музике за проучавање језика итд. Овакав приступ стицању знања кроз уметност настоји да контекстуализује теорију кроз практичну примену различитих врста уметности.

Да би био ефикасан, овај интердисциплинарни приступ захтева промене у методама проучавања као и у образовању учитеља. То се пре свега односи на драмску педагогију у учитељским школама, тј. драмску уметност као педагошко средство, пошто су – за разлику од драмске уметности – музичка и ликовна уметност подједнако заступљене како у образовању учитеља, тако и у образовању деце.

У том смислу, потребно је подстицати истраживања о развоју драмске педагогије у свету, а нарочито у региону Балкана, где већ Хрватска и Босна и Херцеговина имају одређене резултате. Овде се мисли на развој неколико постојећих праваца драмске педагогије међу којима, пре свега, гледање на драмски медиј као методу учења било којег предмета. Овај метод, развијен у англосаксонској педагогији који заступају Брајан Веј (Bryan Way, 1967), Дороти Хиткот (Dorothy Heatcote) и Гевин Болтон (Gavin Bolton, 1984), није довољно познат нити примењен у Србији,<sup>6</sup> за разлику од модела познатог као „позориште за друштвену промену“ Аугуста Боала, који је врло популаран јер „форум театар“ користи као трибину на којој се могу расправити и решити друштвени проблеми, на чему је заснован и ваннаставни програм „Школа без насиља“.

Ова и друга проучавања могла би допринети даљем развоју драмске педагогије и методике драмског васпитања и образовања у Србији, схваћене као интердисциплинарне научне и уметничке области неопходне за остваривање наставе у основним и средњим школама.

6 Више о драмском медију као методу учења видети на интернет локацији <http://www.freessays.cc/db/49/toi185.shtml>

Пошто је у развој ове научне и уметничке области потребно да се укључе различите научне и уметничке дисциплине (педагогија, психологија, социологија, културологија, драматургија, режија, глума и друге), повезивање академске заједнице и стручне јавности (истраживачке, уметничке, образовне, научне) у јавном, приватном и невладином сектору у великој мери би допринело не само проучавању, већ и стварању теоријских и практичних модела драмске педагогије који би могли бити примењени у образовном систему у Србији.

То пре свега подразумева повезивање постојећих заинтересованих актера који у већој или мањој мери делују у јавном, приватном и невладином сектору у Србији. Они су до сада били груписани у ресорима образовања, науке и културе који нису развили механизме и процедуре међуресорне сарадње. Ова стратегија би такође подстакла повезивање бројних високошколских образовних установа (учитељски и други факултети) које школују наставнике и стручне сараднике за рад у основним и средњим школама и стручних друштава (Савез учитеља Србије, друштва учитеља, Савез удружења драмских уметника и друга удружења) са научно-истраживачким установама која спроводе истраживања у области педагогије, психологије, драмских уметности, књижевности и других научних области релевантних за политику уметничког образовања (Институт за психологију, Педагошки институт, Институт за књижевност, Институт за позориште, филм, радио и телевизију Факултета драмских уметности у Београду и друге). Поред ових потенцијалних актера који делују у области образовања и науке, партнерство за стратешко планирање уметничког образовања треба да укључи и бројне заинтересоване актере који делују у области културе и уметности. То су фестивалски одбори (БИТЕФ, Стеријино позорје, ТИБА, Звездариште и други, а посебно програм Битеф полифонија, ФИСТ – фестивал интернационалног студентског театра итд), јавне установе, међу којима посебно – позоришта (позоришта за децу, луткарска позоришта и др.) и културни центри (Дечји културни центар у Београду, културни центри у градовима и општинама и др.), бројне драмске школе (ДАДОВ, школа глуме Бате Миладиновића у Крушевцу и многе друге), сталешка удружења (Савез драмских уметника Србије и др), асоцијације и невладине организације (ЦЕДЕУМ, Центар за позоришна истраживања АПС-арт, Група Мост и друге), као и појединци – јавне личности које су дале највећи допринос развоју драмске уметности за децу и младе (Љубица Ристић-Бељански и други) и сви стручњаци који су стекли специјалистичка знања у области драмске педагогије.

И коначно, стратегија повезивања подразумева синхронизован рад ресорних органа управе у Србији који делују на различитим нивоима (општина, град, покрајина, република) и то у оквиру различитих државних ресора (образовања, науке и културе, младих итд.). То укључује како међуминистарску (између различитих ресорних министарстава и међуминистарских владиних тела), тако и међувладину сарадњу (између министарстава и покрајинских, градских и општинских секретаријата и тела локалне самоуправе), како би стратегија савременог уметничког образовања могла бити донета за укупну територију државе и имплементирана у свим градовима и општинама у Србији (Ђукић 2009).

### Култура као развојна област

Поред наведених међуресорних области културе које доприносе развоју других области друштвеног развоја (образовању, туризму и др.), уметност, такође, доприноси социјалној кохезији и инклузији маргинализованих друштвених група кроз културни развој села, арт-терапију у лечењу болесних, маргинализованих и мањинских група и бројне друге начине, док културна привреда и културна индустрија доприносе повећању броја запослених и отварању нових радних места итд. Услов за такво разумевање доприноса културе је да Влада препозна и подстиче развојне потенцијале ове области. Међутим, ако на културу гледа као на потрошача средстава државног буџета који не доноси видљиве и конкретне резултате (социјалне, економске или политичке), наставиће да се понаша као у прошлости, издвајаће финансијских средстава колико је у могућности, у правилу увек мало и недовољно, па култура неће бити приоритет у државној политици и систем ће наставити да функционише по старом принципу пирамидалне културне политике „од горе“ у којем политичка елита на врху пирамиде процењује значај културе без довољно мотивације, знања и способности да допринесе структуралним променама у овој области. Оне су неопходне у периоду транзиционих потреба и процеса европских интеграција пошто оба процеса имају циљ да постојећи централизовани тоталитарни систем у Србији трансформишу у демократски. То подразумева трансформацију пирамидалног у хоризонтални систем одлучивања у којем органи државне управе (на свим нивоима управе) постају равноправни и једнаки партнери осталим заинтересованим актерима културног развоја у јавном, приватном и невладином сектору друштва. Сва транзициона искуства указују да се транзиционо кретање заустави код једног од два традиционална и једино могућа модела културне политике у оним државама у



којима је културни развој одговорност владе и државних органа. Та два модела су: државни или парадржавни, с тим што и један и други традиционални модел у транзицији морају да претрпе неопходне структуралне промене како би могли да одговоре савременим потребама друштва. Све промене суштински иду ка томе да се разлике међу моделима културних политика смање и то кроз практична решења за ублажавање ризика који су својствени овим моделима, а највећи ризик државног модела у Србији је одлучујућа улога државе упркос томе што су други актери из приватног и невладиног сектора, као и други ресори (туризам, образовање и др.) подједнако заинтересовани за развој културе. На тај начин, култура постаје међуресорна и међусекторска област међуминистарске и међувладине сарадње на свим нивоима државне управе и локалне самоуправе.

### Стратегије културног развоја

Делотворне дугорочне препоруке подразумевају системску примену савремених стратегија и инструмената културне политике у Србији. Свака стратегија може представљати системско решење и имати значајну улогу у управљању културним развојем на укупној територији државе, али и посебно решење за поједине делове земље које карактеришу посебне потребе и проблеми. Одабир одређених стратегија за одређени стратешки период развоја културе у Србији зависиће свакако од дефинисаних стратешких циљева и приоритета културног развоја, али ће развој стратешког мишљења и стратешког планирања представљати значајан системски напредак независно од тога које стратегије се одаберу за први стратешки циклус.

У том смислу, стратегија повезивања, као једна од најмање заступљених стратегија културног развоја у Србији, највише кореспондира са процесом европских интеграција. Њена примена у стратешком планирању развоја на укупној државној територији омогућила би да култура буде схваћена као међуресорна област која доприноси привредном и социјалном развоју друштва. Такође би омогућила успостављање међусекторске сарадње и стратешких партнерстава између различитих актера који делују у јавном, приватном и цивилном сектору друштва унутар различитих социо-културних циклуса (позориште, музика, књижевност, ликовна и примењена уметност, културна баштина итд.), која у постојећем систему нису успостављена. Тако се, на пример, у социо-културном систему књиге и књижевности, може уочити да је стручна лите-

ратура занемарена област у односу на белетристику, због чега актери осећају потребу да се повезују, доприносећи сопственој ефикасности и ефективности, али и укупног система (пример: Споразум о сарадњи Института за позориште, филм, радио и телевизију Факултета драмских уметности и издавачког предузећа “Клио” из Београда). Ова стратегија је такође од нарочитог значаја за успостављање међувладине сарадње на свим нивоима територијалне организације власти, што доприноси даљој децентрализацији и дефинисању надлежности државних и покрајинских органа управе и органа локалне самоуправе у области културе. Стратегија интернационализације има улогу да допринесе позиционирању Србије у контексту европских интеграција, пограничне и регионалне сарадње, што је од нарочитог значаја након периода међународне изолације и негативне рекогниције, а посебно у процесу приступања Европској унији, што је приоритет актуелне Владе Србије. Анализом програма и пројеката покренутих током првих девет транзиционих година у Србији, може се уочити да већина њих укључује стратегију повезивања, а нарочито стратегију интернационализације. Као најзначајнија системска решења повезивања, могу се препознати „Тачка културног контакта“ и програм „Агенда 21 за културу“ примењен у више градова у Србији. Тачка културног контакта је имплементационо тело Европске комисије и Републике Србије, које пружа подршку културној сарадњи кроз укључивање институција у савремене токове културе и повезивање с партнерима у региону, али и с учесницима у области културе из земаља чланица Европске уније. С друге стране, „Агенда 21“ представља мрежу за одрживи развој заједница и акциони план одрживог развоја за 21. век, који су утемељени у документу Уједињених нација усвојеног на Самиту у Рио де Жанеиру, а „Агенда 21 за културу“ – водећи документ јавних практичних политика великог броја градова у свету, као и једног броја градова у Србији (Ужице, Смедеревска Паланка, Пирот, Панчево и др.)

Стратегије постизања одрживости су такође неопходне за остваривање дугорочне ефикасности и ефективности јавних установа културе које су традиционално биле окренуте буџетском финансирању. У том смислу, стратегија приватизације треба да буде део експлицитно формулисаних стратегија културне политике, како би се избегле негативне последице насумичног трансфера државног на приватно власништво, а повећали позитивни ефекти. Стратегија минималне самоодрживости јавних установа културе у другој деценији транзиције треба да буде замењена стратегијом спајања с другом организацијом, нарочито на ни-

воу локалне самоуправе, што би допринело постизању веће ефикасности и ефикасности установа. Ова стратегија је примењена од стране Скупштине града Ваљева у оквиру плана гашења три установе културе које су биле недовољно ефикасне и ефективне у односу на улагања из градског буџета и оснивања културног центра као нове установе културе која ће обухватити програме и активности три угашене установе. Након годину дана имплементације, овај план већ остварује видљиве резултате, а Скупштина града је, након фазе стварања концепције и планирања програмско-организационог модела нове установе, прешла у фазу стварања правног оквира гашења три постојеће установе и оснивања нове. Када након ове фазе наступе реализација и евалуација, моћи ће да се сагледају и остварени резултати стратегије спајања коју је применила Скупштина града Ваљево. Искуства ове локалне заједнице могла би представљати пример добре праксе и другим општинама и градовима у Србији који имају сличне проблеме.

Програмско-организационе компетитивне стратегије су најзначајније стратегије дугорочне културне политике у Србији пошто подразумевају диверсификацију програма и услуга, људских, финансијских, просторних и техничких ресурса, али и тржишта. Диверсификација програма подразумева увођење разноврсних програмских садржаја који се реализују у склопу подршке културном плурализму и културне инклузивности. Међутим, пошто примена ових стратегија у великој мери зависи од финансијских средстава и људских ресурса, овоме треба посветити посебну пажњу. У том смислу, значајна је стратегија комерцијализације која добрим делом и настаје као последица немогућности државе да редовним повећањем издвајања из државног буџета задовољи потребе индиректних и директних буџетских корисника. Са становишта јавне културне политике, стратегија комерцијализације омогућава установама да створе алтернативне, тј. мешовите изворе прихода и обезбеде средства за диверсификацију програма и услуга, али и за отварање нових радних места која су потребна како би програми били квалитетнији и разноврснији. Тако излазак културе на тржиште значи продају постојећих и стварање нових атрактивних програмских садржаја и услуга намењених публици. При том се не мисли само на постојећу публику, већ и на потенцијалну публику, тачније – на онај део културне јавности који представља не-публику и који због неодговарајуће понуде и промоције програмских садржаја и услуга уопште није укључен у културни живот. **Конкретније, то значи да очекивања, навике и интересовања публике, због које културни систем и постоји, треба да буде један од**

основних критеријума вредновања рада свих установа и организација у култури које се финансирају или суфинансирају из државног буџета. Због тога култура може да изађе на тржиште само уз снажну подршку ресорног министарства, које би, пре свега, **јавне установе чији је оснивач усмерило на стварање тржишно атрактивних производа и услуга**, али и обезбедило све неопходне услове за такву тржишну оријентацију. Ти услови подразумевају пре свега заштиту непрофитне оријентације јавних установа културе које је држава основала са мисијом да обављају делатност од друштвеног значаја. У том смислу, улога државе је да створи подстицајни амбијент, али и одговарајуће санкције за примену стратегије комерцијализације с циљем да се приход улаже у даље унапређење и развој савремене уметничке продукције и заштите културне и уметничке баштине. Ово подразумева подизање свести о томе да избор стратегије комерцијализације не значи и комерцијализацију културних и уметничких вредности, већ могућност за остваривање дела прихода продајом тржишно атрактивних производа, који се затим улаже у програме и делатности за које нема довољно средстава у државном буџету. Такав амбијент подразумева осмишљену примену инструмената културне политике, међу којима је на првом месту законодавство, пошто оно представља правни оквир за примену других инструмената (стратешко планирање, кадровска политика, вредновање итд.) као и стратегија (приватизација, међусекторско, међуресорно, међуминистарско и међународно партнерство итд.).

### Диверсификација људских ресурса

Као што је већ речено, примена програмско-организационих конкуритивних стратегија и диверсификација програма не зависи само од финансијских средстава, већ превасходно од људских ресурса. Пошто су људи најважнији ресурс културе, од њих зависи и примена свих осталих стратегија културне политике, па се у том смислу може рећи да је стратегија диверсификације људских ресурса можда најзначајнија стратегија културне политике која заједно са стратегијом партнерства омогућава стварање новог савременог културног система. Ове две стратегије повезују различите области друштвеног развоја (култура, образовање, туризам, рад, социјална политика итд.) са људским ресурсима у тим различитим областима, стварајући неопходан предуслов да култура буде сагледана као мултидимензионална област друштвеног развоја.

Стратегија диверсификације људских ресурса не подразумева само нова радна места и стратегију запошљавања, већ и стратегију управљања људским ресурсима у култури, која уопште није схваћена као домен културне политике, изузев у области кадровске политике, тј. именовања директора и чланова управних и надзорних одбора јавних установа културе. Надаље, ова стратегија подразумева идејни оквир политике људских ресурса у култури и интегрисање свих инструмената културне политике који се примењују у области управљања људским ресурсима. Ти инструменти су организациони, финансијски, правно-политички и вредносно-идејни. Међутим, избор инструмената културне политике највише зависи од идејног концепта културне политике у одређеном периоду развоја културе. То се односи на избор организационих инструмената, а пре свега – стратешко планирање квалификација, система доживотног учења запослених, типа запошљавања и броја радних места итд., а затим и финансијских инструмената кроз стратегију стипендирања, стручног усавршавања, личних примања запослених и сарадника итд., као и правно-политичких инструмената кроз нормирање послова и задатака у правилницима о систематизацији радних места, нормирање и уговарање рада кроз правилнике о раду, уговоре о раду итд., и коначно, вредносно-идејних инструмената – плурализам квалификација, типова запослења, могућности образовања итд.

Као што смо већ видели, идејни концепт је прва фаза стратешког планирања, те није могуће донети стратешки план у области људских ресурса уколико није усвојен идејни концепт развоја људских ресурса у култури као саставни део стратешког планирања у целини. Овај концепт подразумева да доносиоци одлука усвоје одређена идејна решења која ће предвидети потребне стручне квалификације запослених и сарадника у култури, могућности запошљавања које не подразумева само институцију пуног радног времена, већ и делимичног радног времена, која у Србији није развијена, као и институцију samozapošljavanja кроз предузетничке иницијативе и развој малих и средњих предузећа што делују у култури и уметности, затим број потребних радних места у областима која се традиционално сматрају ресорним, као што су заштита баштине, извођачке и визуелне уметности, али и међуресорним делатностима, као што су културна индустрија, културни туризам, међународна сарадња, уметничко образовање и многе друге.

У недостатку такве осмишљене културне политике која охрабрује и подстиче на примену програмско-организационих компетитивних страте-

гија, појединачне акције и активности које су већ развијене, или које ће бити развијене у будућности, не могу донети ефективне резултате, иако се од јавних установа очекује да развијају мешовите изворе финансирања, пошто држава већ скоро две деценије не издваја из државног буџета довољно средстава да у потпуности финансира не само културну продукцију и дифузију до публике, већ и материјалне трошкове потребне за улагања у техничко-технолошко опремање простора, као и развој људских ресурса.

С друге стране, поред јавног сектора културе, делују и приватни и цивилни сектор, који су знатно више тржишно оријентисани, али њихово деловање није у потпуности правно регулисано подстицајним системским мерама за које је одговорна држава. То је, пре свега, одговарајуће законодавство и то не само у области културе, већ и у области туризма, што пружа велике могућности развоја културног туризма, али и у области здравства (арт терапија), образовања (учење о уметности, учење кроз уметност, учење за уметничко стваралаштво) и многим другим. Све ово упућује на значај развоја комплементарних тржишта (туризма, здравства, образовања итд.) која такође, као и само тржиште културе, имају потребе за производима и услугама културе и уметности, и која, поред основног тржишта културе, чине нова тржишта где се могу пласирати постојећи и нови културни и уметнички програми и услуге. С друге стране, за стварање различитих тржишно атрактивних производа и услуга који не само да доприносе диверсификацији програма, већ и диверсификацији извора финансирања и значајнијем уделу сопствених прихода, неопходно је применити стратегију диверсификације ресурса и у породицу стваралаца укључити и друга неопходна занимања: туризмологе, лекаре и друге, а за постојећа занимања створити услове за доживотно учење, доедукацију и реедукацију, како би се отворила могућност за међуресорно деловање и тржишно оријентисано стваралаштво.

### **Концептуализација дугорочног развоја културе**

Дугорочно управљање културним развојем друштва представља један од најсложенијих домена модерне владе Србије, који захтева успостављање баланса, не толико између конкуренције циљева и приоритета као у другим областима јавне практичне политике, колико између конкуренције визије о улози културе у друштву (Matarasso и Landry,

2003: 5). То значи да идејни концепти савремених културних политика у Србији треба да се заснивају на успостављању равнотеже између креативности, тржишне ефикасности и ефективности у задовољавању социјалних и културних потреба друштва. То, такође, подразумева успостављање баланса између заштите и унапређења културне баштине, подстицања савремене уметничке продукције и стварања услова за развој динамичног и разноврсног културног живота на укупној територији државе. Истовремено, не треба занемарити потребу да се редефинише разумевање културе које ту област повремено редукује и изједначава са уметношћу или с културним наслеђем, а повремено у њу укључује и квазиуметничке вредности које јој не припадају (као на пример концерти новокомпоноване турбо-фолк музике које финансирају општински и градски органи управе).

Одговори савремених културних политика на савремене потребе и проблеме, у одређеном броју питања представљају избор на скали између најмање и највеће вредности. Такав избор између дихотомних вредности не само што код доносилаца одлука указује на осећај за спектар, већ доприноси културној различитости – како у погледу програмских, финансијских, људских и других ресурса, тако и у погледу управљања културним развојем. Та питања су пре свега везана за идејни концепт културне политике – смисао и сврху уметности и културе у развоју савременог друштва, али и за дилеме повезане са практичном имплементацијом културне политике, социјалног и економског развоја, као и за управљачке дилеме.

Зато вођење културне политике у Србији, као и у свакој савременој демократској држави утемељеној на вољи народа, захтева визионарске способности, али и знање о стратегијама и инструментима с којима се визије могу конкретизовати и остварити у складу с потребама друштва у целини, као и посебних друштвених група. С друге стране, то подразумева одговорност државних органа управе који располажу ауторитетом да доносе одлуке у име народа који им је на демократским изборима поверио власт, да те одлуке буду у сагласности с вољом народа и када се ради о децентрализацији и преношењу надлежности исто као и када се ради о укључивању у процес европских интеграција и глобалних токова културе.

Оно што је у сваком конкретном случају задатак твораца и имплементатора културне политике јесте да пронађу прави баланс између цен-

трализма и децентрализације културе, као и између националне и паневропске културне политике у време када такве иницијативе постају све присутније. У том смислу, потребно је успоставити баланс између стратешких међусекторских, међуресорних, међуминистарских и међувладиних партнерстава успостављених унутар државе и партнерстава успостављених у оквиру међународне политике и процеса европских интеграција. Сви споразуми и договори који имају снагу нормативног инструмента морају се прихватити само у сагласности с вољом народа, заснованој на потпуној и објективној информисаности о суштини и последицама планираних решења. Приликом спровођења политике везане за прихватање обавезујућих споразума и са деловањем међународних и транснационалних организација, Влада Србије и Министарство културе као надлежни државни орган управе и извршни стуб власти који поступа у складу с одлукама законодавне власти, треба да воде такву културну политику која доприноси очувању духовне и културне самобитности земље и народа и законитим интересима државе, а истовремено садржи развојне елементе који воде остваривању дугорочне визије културе у савременом друштву. Оваква политика је у складу с принципом субвенционости за који се у области културне политике залажу две најзначајније и најутицајније организације – УНЕСКО и Европска унија.

Али, баланс између дихотомних вредности које се не искључују већ допуњују, није циљ сам по себи, већ начин да се циљ оствари. Остварени резултати и успех избалансиране политике је циљ који, заправо, треба остварити. У том смислу је од нарочитог значаја и баланс између трошкова и добробити културне продукције и рецепције, гледано краткорочно – са становишта културног живота, као и дугорочно – са становишта културног развоја. Током прве деценије транзиционе културне политике, сасвим сигурно је могуће измерити трошкове, али је тешко измерити добробит који је култура остварила у друштву. Ово пре свега зато што није усвојена стратегија културног развоја чијом би имплементацијом допринос могао бити мерљив. Тиме се само потврђује значај стратешког планирања и дефинисања стратешких циљева и приоритета, као и критеријума евалуације остварених резултата. На основу англоамеричке теорије пројектног менаџмента (менаџмент према циљевима), успех се мери степеном остварења унапред планираних циљева, те уколико они нису експлицитно формулисани, нити су активности које се предузимају усмерене ка остварењу циљева, ни остварени резултати се не могу измерити (Драгићевић-Шешић и Стојковић, 2003: 143). Самим тим, кул-



турна политика није циљно оријентисана, што би према дефиницији јавних практичних политика морала да буде (Јанг Квин 2004). На тај начин би, поред осталог, обезбедила и баланс између улагања и успеха у остварењу културне, социјалне и економске добробити за друштво.

### *Литература*

- Виготски, Лав. 1983. *Мишљење и говор*. Београд: Нолит.
- Вукићевић, Вук. 2009. „Упоредна анализа међународног позоришног фестивала у Авињону и Битефа: за вишеструке циљеве или против њих“. *Зборник радова Факултета драмских уметности*. Београд: ФДУ, 16: 211–226.
- Драгићевић-Шешић Милена, Драгојевић, Сањин. 2005. *Менаџмент у турбулентним околностима*, Београд: СЛЮ.
- Драгићевић-Шешић, Милена, Стојковић, Бранимир. 2003. *Култура, менаџмент, анимација, маркетинг*, Београд: СЛЮ.
- Ђукић, Весна, Тодоровић, Маја. 2008. „Културни туризам-мост између културне и туристичке политике“. *Зборник радова Факултета драмских уметности бр. 13–14*. Београд: ФДУ, стр. 265–285.
- Ђукић, Весна. 2009. „Образовна и културна политика – драмске уметности у школама“. *Зборник радова Факултета драмских уметности бр. 16*. Београд: ФДУ, стр. 195–210.
- Ђукић Дојчиновић, Весна. 1999. „Дихотомије културне политике“. *Зборник радова Факултета драмских уметности бр. 3*. Београд: ФДУ, стр. 264–276.
- Ђукић Дојчиновић, Весна 2005. *Културни туризам – менаџмент и развојне стратегије*. Београд: СЛЮ.
- Ђукић Дојчиновић, Весна 2003. *Транзиционе културне политике – конфузије и дилеме*. Београд: Задужбина Андрејевић.
- Ђукић Дојчиновић, Весна 2008. „Фестивалски менаџмент уметничких манифестација у Србији: управљање Европским интеграцијама или локалном светковином, у Невена Даковић, Мирјана Николић (ур.) *Образовање, уметност и медији у процесу европских интеграција*, зборник радова. Београд: ФДУ.
- *Европски програм евалуације културних политика – међународни експертски извештај за државну заједницу Србија и Црна Гора, национална дебата*, 2003. Београд.
- Јанг, Оин, Квин, Лиса. 2004. *Писање делотворних предлога за јавну практичну политику – Водич за саветнике за практичну политику у земљама Средње и Источне Европе*. Београд: БОШ.

- Matarasso, Francois i Charles Landry. 2003. *Uravnoteženje delovanja: 21 strateška dilema u kulturnoj politici*. Београд: Balkankult.
- Миловић, Наташа. 2008. „Репрограмирање фестивала у савременом друштву“ у Невена Даковић, Мирјана Николић (ур.) *Образовање, уметност и медији у процесу европских интеграција*, Зборник радова. Београд: ФДУ.
- Морен, Едгар. 1989. *Како мислити Европу*. Сарајево: Светлост.
- Немањић, Милош. 1974. *Културне потребе*. Београд: Вук Караџић.
- Пешикан, Ана, 2001. „Формирање система друштвених појмова у основној школи и њихов ефекат на развој дечјег мишљења“. *Психологија*. 34: 3–4.
- *Стратегија развоја туризма*. 2005. Први фазни извештај, Министарство туризма Републике Србије. Београд.
- Цветичанин, Предраг. 2007. *Културне потребе, навике и укуси грађана Србије и Македоније*. Ниш: ОГИ.
- Агенда 21 за културу
- [http://www.barcelona2004.org/www.barcelona2004.org/esp/banco\\_del\\_conocimiento/docs/t\\_portoalegreeng.pdf](http://www.barcelona2004.org/www.barcelona2004.org/esp/banco_del_conocimiento/docs/t_portoalegreeng.pdf)
- Драма у образовању <http://www.freeessays.cc/db/49/toi185.shtml>
- Сврха програма образовања у Србији, Национални просветни савет
- [http://www.nps.gov.rs/wp-content/uploads/2009/11/8razred\\_lat.pdf](http://www.nps.gov.rs/wp-content/uploads/2009/11/8razred_lat.pdf)
- Смернице за уметничко образовање (УНЕСКО, Лисабон 2006. године), Хрватски центар за драмски одгој <http://www.hcdo.hr/?p=618>
- Тачка културног контакта, Србија
- <http://www.ccp-serbia.org/o-nama/>

## EUROPEAN INTEGRATIONS AND DEVELOPMENT POSSIBILITIES OF CULTURAL POLICY IN SERBIA

### *Summary*

---

*In this paper culture is understood as an interdisciplinary field contributing to the economic and social development of society – provided that the cultural policy recognizes and stimulates development potential. However, if we perceive culture as a consumer of state budget funds that does not achieve concrete results (social, economic or political), the allocation of funds will be continued as much as possible (though as a rule budgets are always insufficient) but culture will not be a priority in government policies and the system will function according to the inherited “top-down” principle, where the political elite on the top assesses the significance of culture without sufficient motivation, knowledge and abilities to contribute to structural changes in this field. On the other hand the process of European integration assumes the transformation from top-down to horizontal systems of decision-making, whereby the state administration bodies (on all levels of administration) become equal partners to the other interested participants of cultural development in the public, private and non-governmental sectors. In this manner culture becomes an interdisciplinary field of cultural policy (cultural tourism, public festival policy, arts education in public, private and NGO sectors), understood as a program of cross-ministry (culture, tourism, education, youth, etc.) and cross-governmental cooperation on all levels of state and local administration.*

*Conceptualized this way and maintaining the principle of subsidiaries, cultural policy is increasingly contributing to the economic and social development of society – not just on the territory of the country but in the EU environment as well. Its instrument is strategic planning, which represents a significant systematic step forward, regardless of the chosen method for the first strategic cycle. Even though the networking strategy as one of the least represented strategies of cultural development in Serbia is corresponding with the process of EU integration, its application enabling culture to be perceived as an interdisciplinary field contributing to the economic and social development of society along with the application of other strategies such as diversification of human resources, commercialization and the achieving of sustainability, are represented in this paper.*

*Key words: culture, interdisciplinary, cultural policy, government, strategic planning, cultural development*