



MARKENTIŠKA KULTURA U OBRAZOVNO-VASPITNIM USTANOVAMA

MARKETING CULTURE IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Snežana Trmčić¹, Vladimir Dragojlović²

Rezime: Jedan od odgovora na realne potrebe današnjih obrazovno-vaspitnih ustanova, jeste uvođenje marketinga kao filozofije, sistema, koncepta, strategije i politike poslovanja u njih. Marketing u obrazovanju je proces povezivanja između onoga što obrazovno-vaspitna ustanova ima da ponudi i želja i potreba korisnika usluga, sa namerom da se ostvare ciljevi i obrazovno-vaspitne ustanove i korisnika usluga. Kao i ostale javne službe, i obrazovno-vaspitne ustanove konstantno moraju da rade na zadovoljavanju potreba korisnika, da poznaju te potrebe, poboljšavaju kvalitet usluga i, samim tim, kvalitet života u svojoj lokalnoj sredini. Institucije javnih službi su organi društva i one ne postoje radi sebe samih, već da bi ispunili specifičnu društvenu svrhu i zadovoljili specifičnu potrebu društva, zajednice ili pojedinca. Marketinška kultura znači da obrazovno-vaspitna ustanova izgrađuje takve vrednosti koje joj omogućavaju da ispuni očekivanja zainteresovanih strana, bilo da su to učenici, roditelji, lokalna zajednica ili država, i da razvija i održava takve aktivnosti koje će joj doneti konkurentsku prednost. Upravo takvu prednost i povoljno tržišno pozicioniranje, mogu ostvariti promenom benčmarketing aktivnosti.

Gljučne reči: obrazovno-vaspitna ustanova, marketinška kultura, benčmarketing aktivnosti.

Abstract: One of the responses on the real needs of today educational institutions is introducing marketing as a philosophy, system concept strategy and politic of doing business in them. Marketing in education is process of connecting between educational institution and its offer and needs and desires of the end users, with the attention to achieving goals of educational institutions and its end users. Like any other public service educational institutions constantly have to work on satisfying needs of its end users, learn about their needs, improve the quality of their services and by doing so improve quality of life in local environment. Public service institutions are authorities of the societies and they do not exist to fulfill their own need, but to fulfill public purpose and satisfy specific need of the society, community or individual. Marketing culture means that educational institution is building such values which will enable her to fulfill expectations of all interested parties such as students, parents, local community or country and to develop and maintain such activities which will bring her competitive advantage. Such an advantage and favorably positioning on the market can be achieved by changing benchmarking activities.

Key words: educational institution, marketing culture, benchmarking activities.

¹Prof.dr Snežana Trmčić, naučni saradnik-Direktor NIO, Fakultet za menadžment MSP, Beograd mail: snezanatrmcic@gmail.com

² Spec. Vladimir Dragojlović, pedagog, doktorand, Fakultet za menadzment MSP Beograd

1. UVOD

Marketing u obrazovanju je proces povezivanja između onoga što obrazovno-vaspitna ustanova ima da ponudi i želja i potreba korisnika (dece/učenika/ roditelja/društva...), sa namerom da se ostvare ciljevi i obrazovno-vaspitne ustanove i korisnika usluga (dece / učenika / roditelja / društva...). Analogno definiciji marketinga, da je njegova suština u procesu povezivanja između onoga što organizacija ima da ponudi i želja i potreba korisnika, sa namerom da se ostvare ciljevi i organizacije i korisnika. Ovde se govori o tzv. marketingu neprofitnog sektora i on se u mnogim elementima razlikuje od marketinga profitnog sektora, kojem je osnovni cilj postojanje i sticanje profita. Neprofitne organizacije uključuju niz javnih i privatnih institucija, vladinih i poluvladinih agencija, javni sektor i mnoštvo volonterskih organizacija. Te organizacije uključuju škole, fakultete, vrtiće, muzeje, crkve, bolnice i drugo. Dok je glavni cilj profitnih organizacija sticanje profita, od neprofitnih organizacija se očekuje da dele stil i ponašanje društva.

Cilj rada: je identifikovati elemente koji mogu doprineti, u dugoročnijoj perspektivi, da se unaprede standardi kvaliteta u oblasti delovanja predškolskih i ostalih obrazovno-vaspitnih ustanova, koristeći različite organizacione tehnike, metode i modele.

2. METOD RADA

Koriscenjem relevantne literature i svremene strucne prakse, u radu su primenjene metode: indukcija, dedukcija, sinteza, analiza, generalizacija i analiza sadržaja.

3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I DISKUSIJA

Strateška primena marketinga u neprofitnim organizacijama, samim tim i u obrazovno-vaspitnim ustanovama, može se sagledati dvojako: sistemska primena marketinga utiče na uspešnije delovanje konkretnih neprofitnih organizacija i na kvalitetnije ostvarivanje njihove misije i ciljeva, najšire gledano, primena marketinga u neprofitnim organizacijama pozitivno utiče na njihovo ukupno delovanje, pa tako doprinosi boljem rešavanju društvenih problema radi kojih neprofitne organizacije i postoje. Na taj način marketing doprinosi boljem funkcionisanju društva kao celine. Dakle, organizacije koje se sistemski koriste marketingom („marketinški su orijentisane“) u svom delovanju ostvaruju bolje rezultate u odnosu na ciljne grupe kojima se obraćaju, za razliku od onih koje marketing retko primenjuju ili ga uopšte ne primenjuju.[1] U budućnosti marketing svojim aktivnostima mora da doprinese rešavanju mnogih ekonomskih, društvenih i ekoloških problema pa je težnja organizacije da identifikuje potrebe, zahteve i želje ciljnog segmenta i da ih zadovolji efikasnije i efektnije nego konkurenti, a to čini na način koji uvažava kako dobrobit korisnika tako i društva u celini. Za postizanje kvaliteta usluge i uslužne izuzetnosti, od suštinskog je značaja posedovanje i primena menadžmenta, marketinga i alata za merenje kvaliteta. Jedan od takvih osnovnih alata jeste benčmarketing (*benchmarking*). I u našoj zemlji, usled smanjenog prirodnog priraštaja stanovništva, broj dece/učenika se iz godine u godinu sve više smanjuje. U najavi je nov način finansiranja po principu „po glavi učenika“, što će mnoge škole sa malim brojem učenika dovesti u finansijske neprilike. Sve te promene već uslovljavaju, a vremenom će sve više intenzivirati nastanak obrazovnog tržišta i potrebu uvođenja internog i eksternog marketinga u obrazovanje kao procesa u koji su uključeni svi zaposleni u obrazovno-vaspitoj ustanovi. Takođe, marketing svoje mesto u obrazovanju počinje dobijati i zbog procesa internacionalizacije obrazovanja gde su pored promena vezanih za autonomiju, odgovornost i veće uključivanje obrazovno-vaspitne ustanove u lokalnu sredinu, naglašava i potreba konstantne uporedivosti sopstvenog školskog sistema (ili čak i pojedinačne obrazovno-vaspitne ustanove) sa drugim državama i njihovim školskim sistemima. Jer, naš školski sistem usvajanjem Lisabonske i Bolonjske deklaracije i uvođenjem European Credit Transfer System (ECTS), se ako ne izjednačio, ono približio školskom sistemu Evrope i postaju slični u mnogim segmentima.[2] Sažeto, glavni razlozi za uvođenje marketinga u obrazovanje su: demografske

promene, veća odgovornost obrazovno-vaspitne ustanove prema društvu, veća mobilnost (fleksibilnost, održivost) škole, naglašena briga za kvalitet i poboljšanje kvaliteta. Ovim osnovnim razlozima se mogu dodati još neki: bolja komunikacija između davaoca usluge i korisnika usluge, oblikovanje pozitivne slike o obrazovno-vaspitanju u ustanovi u svesti roditelja, kreiranje i održavanje kvaliteta obrazovno-vaspitne ustanove, poboljšanje obrazovnih mogućnosti uz pridobijanje dodatnih sredstava, veća organizaciona efikasnost i uspešnost postignuta realizovanjem ključnih zadataka menadžmenta u obrazovno-vaspitanju u ustanovi. Primenom marketinga u obrazovanju obrazovno-vaspitna ustanova ne može ništa da izgubi, već može bitno da doprinese boljem odnosu sa korisnicima svojih usluga, pri dobijanju sredstava, oblikovanju sopstvenog organizacionog identiteta i slike u javnosti. [2] Iako su u praksi uočljivi pokušaji u smislu reformisanja školstva u ovom smeru, ovaj proces prate i određena osporavanja koja se odnose na činjenicu da su uslovi obrazovno-vaspitne ustanove kao organizacije toliko različiti od organizacija u privredi da onemogućavaju prenos saznanja iz oblasti marketinga, preduzetništva i menadžmenta na oblast obrazovanja. Ipak, i pored uvažavanja očigledne razlike u prirodi privredne i obrazovne delatnosti, danas se sve više govori o njihovoj sličnosti. Naime, ako obrazovno-vaspitne ustanove kod nas poredimo sa privrednim sektorom, onda će se većina svrstati u kategoriju malih preduzeća, korišćenjem parametara koje je postavila Evropska komisija. Ti parametri su: „mikro preduzeća“ sa 0-9 zaposlenih, „mala preduzeća“ sa 10-99 zaposlenih i „srednja preduzeća“ sa 100-499 zaposlenih. Najveći broj naših obrazovnih ustanova je upravo u klasi „malih preduzeća“. Ono što je, takođe, zajedničko obrazovno-vaspitnim ustanovama i malim preduzećima je: teže da usluže samo lokalno tržište, imaju ograničene resurse u smislu finansija, imaju posla sa nesigurnošću u smislu da ostvare veću kontrolu nad spoljnim okruženjem (npr. škola ima velika kolebanja broja upisanih učenika što drastično može da menja školski budžet iz godine u godinu), njih vodi ili jedna osoba ili mala grupa ljudi (npr. direktor i Upravni/Školski odbor), zato što im je tržište ograničeno, škole i mala preduzeća teže da budu previše zavisni od malog broja korisnika usluga (za školu je to teritorija sa koje se učenici upisuju i socio-ekonomski faktori), marketing u malim preduzećima teži da bude ad hoc, često kao reakcija na konkurentsku aktivnost (npr. kad je jedna škola omogućila da njeno nastavno osoblje ostaje u školi duže na poslu da bi nadgledali učenike i iz popodneve smene, druga škola je odmah ponudila takvu istu uslugu), marketing je ograničen i po pitanju spektra i po pitanju aktivnosti, pošto fiksni troškovi, kao što su plate i do 90%, ostavljaju vrlo malo prostora za troškove marketinških aktivnosti. Sve ovo je dovelo do situacije da danas nije neobično što je marketing počeo nalaziti svoje mesto i u školama i u vrtićima. Rukovodeći se nastojanjima za poboljšanje sopstvenog poslovanja, bolje komunikacije sa korisnicima i uspešnijeg ostvarivanja svoje vizije i misije, danas se na teritoriji Evrope sprovode projekti koji, koristeći metode menadžmenta, marketinga i upravljanja kvalitetom, nastoje da unaprede kvalitet usluga obrazovno-vaspitnih ustanova u javnom sektoru. Jedan od takvih projekata je „Quality cities“ (*developing a common approach to quality in the education*), čiji je cilj da stvori mrežu saradnje koncentrisanu na poređenje različitih iskustava u upravljanju kvalitetom u javnim službama. Poseban naglasak je na kvalitetu u predškolskim ustanovama, obzirom da su predškolske ustanove uspostavljene na lokalnom nivou u svim zemljama učesnicama projekta (učesnici su po jedan grad iz Italije, Švedske, Španije i Češke). Projekat polazi od stava da je pitanje kvaliteta ključno pitanje u razvoju javne usluge. Iako u celoj Evropi postoji visok nivo standarda u javnim uslugama, konstantno se rade analize radi održanja i poboljšanja ovih standarda u društvu koje postaje sve fleksibilnije, više kompetentnije i sa značajnim demografskim promenama. Cilj konkretnog projekta je identifikovati elemente koji mogu doprineti, u dugoročnijoj perspektivi, da se unaprede standardi kvaliteta u oblasti delovanja predškolskih ustanova. Koristeći različite organizacione tehnike, metode i modele, porede se rezultati nekoliko nacionalnih modela sa ciljem da se istaknu snage i slabosti. [3] Prvi korak u ovakvim projektima je benčmarking. Benčmarking (*engl. Benchmarking*) je proces kontinuiranog merenja i upoređivanja procesa jedne organizacije u odnosu na procese najuspešnijih organizacija radi dobijanja informacija koje će pomoći da se poboljšaju sopstveni rezultati. Cilj je ne samo da se dostignu najbolje organizacije već i da se prevaziđu koristeći njihovo iskustvo. U suštini, benčmarking je upoređivanje organizacije sa konkurentima koji su najbolji u svojoj praksi sa ciljem

dobijanja saznanja o tome kako su oni postali uspešni i kako njihove principe uvrstiti u sopstveno poslovanje. Benčmarketing nije jednostavno kopiranje načina rada drugih. To nije prisvajanje tuđih ideja, već prilagođavanje tuđih rešenja sopstvenim potrebama. Njegov smisao je u razmeni ideja koje podstiču na kreativno rešavanje problema. Tokom projekta, pre nego što se sprovedu benčmarketing aktivnosti, učesnici moraju pokazati spremnost da se prepozna najbolja praksa, da se razmenjuju znanja i iskustva, da se sprovedu nova rešenja i da se uči iz drugih iskustava (*bench learning*).[4] Drugi primer nam govori kako je i na nacionalnom nivou moguće sprovoditi benčmarketing aktivnosti. To je još više olakšano usvajanjem Lisabonske i Bolonjske deklaracije jer su se evropski nacionalni sistemi praktično izjednačili. Trenutno se Finska tretira kao država sa najboljim školskim sistemom u svetu. To je bio povod da u kratko vreme njihove prosvetne institucije ugoste preko sto zvaničnih delegacija drugih država koje su želele da upoznaju finski školski sistem i uspostave saradnju, a sve sa ciljem da se iskustva takve, trenutno najbolje svetske prakse, prenesu u sopstveni nacionalni okvir. Za obrazovno-vaspitne ustanove važi mišljenje da su poprilično zatvorene, strogo birokratske organizacije, zatvorene same u sebe... Promene u okruženju, globalizacija, internacionalizacija, razvoj IKT-a, povećana očekivanja zainteresovanih strana a, i u vezi sa ovim procesima uloga obrazovanja, prisiljavaju škole da adekvatnije i dinamičnije reaguju. Jedno od rešenja koje se nudi je veća sloboda u izboru škole i vrste obrazovanja i veća izloženost tržišnim mehanizmima. Zaista, poslednjih decenija u svetu, posebno u anglosaksonskom svetu i nekim evropskim zemljama, je primetno da su školski sistemi počeli usvajati tržišne mehanizme. Ti „mehanizmi“ koji bi povećali fleksibilnost i osetljivost škola na izmenjene uslove u okruženju, se u školskim sistemima izražavaju kroz procese deregulacije, decentralizacije, povećane autonomije škole i u drugačijem načinu finansiranja – „po učeniku“. Kao odgovor na te procese, s njima su povezane i promene u zvaničnim dokumentima koji uređuju školsku politiku, pa su se pojavile škole koje u svom radu i odlučivanju koriste neka znanja, tehnike i metode sa područja marketinga. Sve promene, kao izmenjena demografska slika pojedinih država, zaista zahtevaju od škola više od promene u načelnim izjavama i naglašavanja potrebe za decentralizacijom i većom autonomijom. Škole će se prilagoditi izmenjenim uslovima samo ako prvo promene svoju kulturu. A to traži malo veći angažman škole nego što je samo deklarativno pričanje i uvođenje promena, koje ostaju na nivou organizovanosti i strukture. Decentralizacija, deregulacija, izmenjen način finansiranja škola – su naša realnost. U izmenjenim demografskim uslovima u smislu opadanja broja dece u školama i u očekivanju da treba da postanemo „društvo znanja“, pred škole se postavlja nov zahtev – biti efikasan, fleksibilan, brzo reagujući i drugačiji od drugih istovrsnih škola. Ako pogledamo tuda rešenja i njihove posledice, možemo zaključiti da će u izmenjenim konkurentskim uslovima preživeti škole koje imaju razvijenu marketinšku kulturu.[5] Marketinška kultura znači da je obrazovno-vaspitna i izgrađuje takve vrednosti koje joj omogućavaju da ispuni očekivanja zainteresovanih strana, bilo da su to učenici, roditelji, lokalna zajednica ili država/Ministarstvo, i da razvija i država takve aktivnosti koje će joj doneti konkurentsku prednost. Škole u okviru nacionalnih profesionalnih standarda, etičkih normi i „domaćih/kućnih“ standarda kreiraju svoju kulturu, o njoj razgovaraju i u njoj žive. Marketinška kultura, dakle, označava vrednosti škole koje se u pojavnim obliku primećuju u njenom delovanju tako da najbolje zadovoljavaju postojeće potrebe, želje i očekivanja njenih zainteresovanih učesnika, i u okruženju razvija nove potrebe... Marketinška kultura znači usmerenost kako ka internim (npr. zaposleni) i eksternim (npr. učenici, roditelji, lokalna zajednica) korisnicima usluge škole i njenim potrebama. To znači da se zadovoljavaju potrebe na takav način da su ispunjeni ili premašeni standardi kvaliteta i da je postignuto najveće zadovoljstvo svih zainteresovanih strana. Kvalitet usluge i zadovoljstvo korisnika usluga škole su nesumljivo jedan od osnovnih koncepata koji omogućavaju opstanak i razvoj škole u konkurentnom, tržišnom okruženju.[2] Za transformaciju školske kulture je važno da se rešavaju specifični problemi u školskoj kulturi i tako otklone njene posledice. U školi treba eliminisati ogovaranja, tračeve, klanove, podele na „naše“ i „njihove“, negativizam, odbojnost... Sve ove stvari odvrćaju pažnju zaposlenih sa njihove osnovne misije koja se odnosi na vaspitanje i obrazovanje dece i učenika, kao i osnovne orijentacije škole da ispunjava potrebe, želje i očekivanja korisnika usluga škole. Primenom i usmeravanjem aktivnosti nastavnog osoblja ka dizajniranju marketinške kulture,

povećava se identifikacija nastavnika i učenika sa školom, škola ojačava svoju poziciju u lokalnoj sredini, stvara se pozitivna slika o školi i povećava usmerenost nastavnog osoblja na ispunjavanje očekivanja, potreba i želja učenika, roditelja i drugih učesnika. Na taj način će se takođe omogućiti i nastavnom osoblju da bolje zadovolje svoje potrebe i potrebe škole u kojoj su zaposleni. To zahteva promene u načinu delovanja obrazovno-vaspitne ustanove i njenom prilagođavanju okolini, što se određuje kao kultura organizacije. Poseban tip organizacione kulture je marketinška kultura. Ta kultura se odražava već prilikom upisa učenika u školu, tačnije u kriterijumima prema kojima roditelji/učenici biraju škole. Primera radi, identifikovano je da su značajni pokazatelji pri izboru srednje škole prijatna klima, dobre relacije među profesorima, učenicima i profesorima, dobra disciplina, dobro vođenje škole, podsticanje odgovornog odnosa prema školskom radu, odgovarajuće zadovoljavanje potreba učenika, „dobar glas“ o školi, dobri ispitni rezultati... Marketinška kultura treba da označava i oblikuje celu obrazovno-vaspitnu ustanovu, a ne samo grupu oduševljenih pojedinaca ukoliko škola želi da bude uspešna na tržištu. Po razvijenosti marketinške kulture obrazovne ustanove se međusobno dosta razlikuju i malo je ustanova koje imaju razvijenu marketing kulturu i da su marketinški orijentisani. Marketing kultura znači: da se ustanova adekvatno odaziva i reaguje na promene u okolini i potrebe svojih korisnika, da su zaposleni osvešćeni i da deluju u smislu zadovoljenja korisničkih potreba (pri čemu je značajno da se ka zaposlenima pristupa kao strankama, tj. kao značajnoj „unutrašnjoj javnosti“).[6] Kriterijumi za definisanje marketing kulture u obrazovno-vaspitnim ustanovama su podeljeni u četiri područja i to: briga za odnose koja podrazumeva razumevanje marketinga kod vođstva ustanove, pozitivan odnos prema ulozi marketinga, komuniciranja i konsultacije između „unutrašnjih korisnika“ i vođstva ustanove, nivo zajedničkog dogovaranja o školskoj delatnosti i popunjavanje osoblja za marketing, nivo organizacionog sistema koji podrazumeva koncept sistema odgovornosti i odlučivanja, uključenost marketinga u budžetski sistem škole i školsko planiranje i sistem evaluacije marketinga, promocija oruđa koja vode obezbeđivanju promocijskih metoda i razumevanje promocijskog smisla, analitička oruđa koja naglašavaju svesnost o spoljašnjoj marketing okolini i o unutrašnjim prednostima i ograničenjima.[7] U vezi sa ovim u teoriji se često susrećemo sa izrazom interni marketing, a koji označava razumevanje i doživljavanje zaposlenih kao korisnika usluge. Malo je škola u kojima može da se prepozna marketing kultura. Praksa pokazuje kako su samo direktori ti koji su zaduženi za marketing škole. U projektu koji je finansirala evropska komisija, u Sloveniji je razvijen instrument, upitnik, koji direktoru omogućava procenu stavova prema marketinškoj kulturi u školi kojom rukovodi. U osnovi je korišćen instrument koji je prepravljen i prilagođen kao upitnik za područje usluga. Deo takvog upitnika su u Sloveniji upotrebili, preveli i prilagodili za škole i dopunili ga sa onim elementima za koje su prosudili da značajno odražavaju i karakterišu slovenačku školsku praksu i zakonodavna rešenja. Upitnik je sastavljen od 7 grupa pokazatelja koji su značajni za procenu marketinške kulture škole. Ti pokazatelji su: kvalitet, zadovoljstvo, međusobni odnosi, konkurentnost, organizovanost, interna komunikacija, inovativnost. Oko njih su pojedinci koji pomažu i učestvuju, svih ostalih u školi marketing se ne tiče. Istraživanja na prostoru Balkanu su pokazala da direktori marketing shvataju kao prodaju i promociju. Shvataju ga jedino kao mogućnost da se pridobiju dodatna sredstva i da se rentira školski prostor. Međutim, upravo direktori obrazovno-vaspitnih ustanova su ti koji bi trebalo da unose filozofiju marketinga u te ustanove. Njegovi stavovi prema marketingu, prirodi ustanove i obrazovanju u najširem smislu su osnova za upotrebu marketing strategija i tehnika. Suština je da tu filozofiju vremenom prihvate i ostali zaposleni. Nema svrhe ako je direktor oduševljen sa marketingom i pokušava roditelje i decu da privuče u školu, ako istovremeno nastavnik svojim radom i govorom na roditeljskim sastancima ili danima otvorenih vrata odvraća roditelje od škole.

4. ZAKLJUČAK

Danas postoje i instrumenti za utvrđivanje razvijenosti marketinške kulture u obrazovnoj-vaspitnoj ustanovi. Pitanje kako razvijati marketinšku kulturu u školama je, na izgled prosto ali zahteva kompleksan odgovor. Odgovori na pitanja će pokazati kakva je razvijenost marketinške kulture u školi u pojedinim

segmentima. Obzirom na odgovore, donosiće se odluke, postupci i strategije za unapređenje markentiške kulture. Ono što se brzo može uraditi, to je promena u ponašanju nastavnog-vaspitnog osoblja, dok promena vrednosti, je individualnog karaktera i nemože se tako brzo realizovati. Uspešno uvođenje i primena marketinga u obrazovno-vaspitnim ustanovama, je da svi zaposleni prihvate marketing orijentaciju i da deluju marketinški. Markentiška kultura je onaj vid organizacijske kulture koji najefikasnije oblikuje ponašanje koje je potrebno za stvaranje superiorne vrednosti za korisnika, a samim tim i za kontinuirano superiorno delovanje.

5. LITERATURA

1. Pavličić, J. (2000): *Upravljanje strateškim marketingom neprofitnih organizacija*, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
2. Kurević, J. (2007): *Marketing u srednjih šolah tuzlanskoga kantona*, Department of Education, The Manchester Metropolitan University
3. „*Quality cities – development a common approach to quality in the education and elderly care services*“, EACEA, Brisel, 2009.
4. Ljubojević, Č. (2001): *Menadžment i marketing usluga*, Želind, Beograd,
5. *Spreminjanje šolske kulture za povećanje identifikacije učiteljev in učenicev s šolo*, Šola za ravnatelje, Ljubljana, 2006.
6. Kotler, P. (1996): *Marketing management – trženjsko upravljanje*, Slovenska knjiga, Ljubljana,
7. Foskett N. (1998): *Schools and Marketization*, Thousand Oaks