

*Pregledni članak*

Prihvaćeno: 29. travnja 2020.

**doc. dr. sc. Josip Miletić**

Odjel za kroatistiku

Sveučilište u Zadru

[jmiletic@unizd.hr](mailto:jmiletic@unizd.hr)

## ULOGA MARKETINGA U UPRAVLJANJU ODGOJNO-OBRAZOVNOM USTANOVOM

**Sažetak:** *U radu se problematizira uloga marketinga u upravljanju odgojno-obrazovnom ustanovom. Analiziraju se obilježja odgojno-obrazovne djelatnosti kao javnog dobra te marketinga kao poslovne filozofije i poslovne funkcije. Obrazlaže se kompatibilnost marketinga i obrazovanja kroz analizu specifičnosti tih dviju djelatnosti. Utvrđuju se problemi na koje uprava odgojno-obrazovne ustanove nailazi u svome radu, a koje se marketinškim pristupom može kvalitetno riješiti. Marketing odgojno-obrazovne ustanove ima sve veću ulogu i važnost jer je marketinški pristup osnova učinkovita djelovanja odgojno-obrazovnih ustanova.*

**Ključne riječi:** *menadžment, odgoj, obrazovanje, škola*

### UVOD

Većina učitelja, nastavnika i profesora ima pretežito negativan stav o marketingu pa uglavnom odbijaju i samu pomisao uvođenja toga „profitnog instrumentarija“ u plemenite i humanističke djelatnosti kao što su odgoj i obrazovanje. Uzroke tih negativnih gledišta valja tražiti u njihovu oskudnom ekonomskom znanju, bolje reći (marketinškom) neobrazovanju, kao i nesretno provedenoj tranziciji koja je umjesto afirmacije poduzetničke klime u društvu dovela do negativnog stava prema poduzetništvu uopće (Luketić, Rogić, 2016). Takvo promišljanje u segmentu društva koji obrazuje i odgaja mlade ljude, a ujedno ima zadaću razvijati njihove poduzetničke kompetencije, može prouzročiti dalekosežne negativne posljedice.

Suvremena teorija i praksa potvrđuju marketinški pristup u poslovanju temeljem učinkovita djelovanja profitnih i neprofitnih organizacija. U radu ćemo odrediti probleme na koje obrazovne ustanove nailaze u svome svakodnevnom radu, a koje se marketinškim pristupom mogu kvalitetno riješiti.

Primjena marketinga u obrazovanju polazi od neprijeporne činjenice da odgojno-obrazovne ustanove imaju svoje tržište i svoje potrošače kojima su namijenili svoj proizvod, odnosno uslugu. Riječ je o intelektualnoj usluzi, odnosno znanju

koje učenici i studenti, kao potrošači, usvajaju tijekom školovanja i studiranja. Iz toga proizlazi da je osnovna uloga marketinga u obrazovanju osmišljavanje usluga, točnije procesa usvajanja znanja, na način koji će optimalno zadovoljavati njihove intelektualne potrebe, a samim time i potrebe društva u cjelini. Iznimno brze promjene elemenata okruženja posljednjih desetljeća dovode do nesigurnosti obrazovnih institucija vidljivih u složenosti i kompleksnosti suvremenih tržišnih uvjeta.

Obrazovne su ustanove prisiljene usvojiti i provoditi marketinška načela kako bi se prilagodila suvremenim tržišnim uvjetima (Nicolescu, 2009). Ovisnost obrazovnog sustava o stanju gospodarstva i o tome koliko država može za njega izdvojiti prisiljava obrazovne ustanove na širenje interesa s isključivo obrazovnog područja. Ključno je pitanje kako u uvjetima golemih tržišnih problema omogućiti uspješno odvijanje obrazovnog procesa i upravljanje složenim obrazovnim sustavom te kako stvoriti prilagodljivu obrazovnu organizaciju koja će biti sposobna preživjeti, rasti i pri tom se razvijati. Da bi unaprijedila vođenje odgojno-obrazovne ustanove u novonastalim uvjetima, uprava može odabrati marketinški način upravljanja. Za donošenje takvih odluka nužna su osnovna znanja o načelima marketinga i njegovim specifičnostima u obrazovnim djelatnostima. Svrha je rada doprinijeti boljem razumijevanju i važnosti marketinga na području obrazovanja kako bi se prevladalo mišljenje o nekompatibilnosti tih dviju djelatnosti s obzirom na njihove različite uloge, ciljeve i sredstva postizanja ciljeva u društvu.

## **ODGOJ I OBRAZOVANJE KAO JAVNO DOBRO**

Nastavni planovi i programi mijenjali su se tijekom vremena, ali je temeljna zadaća škole ostala nepromijenjena. Uz reproduciranje društveno poželjnih normi, vrijednosti, običaja, riječ je o stvaranju i posredovanju novih znanja (Alfirević, Relja, Popović, 2016). Odgojno-obrazovna djelatnost obilježena je nizom specifičnosti po kojima se razlikuje od ostalih društvenih segmenata, a nužno ih je poznavati kako bi se mogla voditi kvalitetna i učinkovita obrazovna politika. Jašić (1979) kod obrazovanja uočava istodobnost obilježja potrošnje i investicije. Gledajući kratkoročno, pojedinac koji troši ograničena sredstva svoga proračuna za obrazovanje, istodobno propušta priliku zadovoljiti neke druge svoje potrebe. Slično tomu i društvo u cjelini ulažući zajednička sredstva u obrazovanje propušta mogućnost ulaganja u brojne druge korisne svrhe. Do obrazovanja kao investicije dolazi se vrlo lako kvantificiranjem rezultata koje generira obrazovanje, a rezultat su prethodnih ulaganja, odnosno potrošnje svakog pojedinca i društva u cjelini (Isto). Jurković (1986) smatra da raspoložive materijalne i kadrovske resurse treba angažirati na način koji će omogućiti maksimalno zadovoljavanje potreba i kad je riječ o odgoju i obrazovanju. Apostrofira dva ključna razloga zbog kojih su upitni kriteriji ekonomske efikasnosti i djelovanja ekonomskih zakona u društvenim djelatnostima pa samim time i u odgoju i obrazovanju. Ekonomski su kriteriji

ograničeni samom činjenicom što je temeljna zadaća društvenih djelatnosti redovito određena izvan ekonomske domene u užem smislu. Primarna je društvena uloga odgoja i obrazovanja povećavanje količine znanja. Ta se društvena funkcija nikada ne smije dovesti u pitanje. Ne smije biti podređena ekonomskoj efikasnosti, odnosno ekonomskoj računici uz koje se angažiranje resursa ta funkcija ostvaruje. Kao drugi ograničavajući čimbenik djelovanja ekonomskih zakonitosti u odgoju i obrazovanju vidi u samoj specifičnosti ekonomske djelatnosti i nizu obilježja obrazovanja kao druge djelatnosti. Kod odgoja i obrazovanja ne postoji istodobnost ulaganja glede povećanja ponude usluga i ostvarivanja društvene koristi od tih ulaganja pa se jednostavno ne mogu primijeniti ekonomski zakoni povezani sa spontanom funkcioniranjem tržišnog mehanizma i cjenovnom elastičnošću, poput zakona ponude i potražnje, zakona vrijednosti i zakona supstitucije skupljeg inputa jeftinijim (Isto). Jašić (1979) će tomu dodati i brojne eksterne ekonomije koje generiraju odgoj i obrazovanje kao javne djelatnosti, poput obogaćivanja života obrazovane osobe, razvijanje njihove samostalnosti i kreativnosti, doprinos znanosti i obrazovanja nastanku inovacija, razvijanju međuljudskih odnosa, učinkovitijem i kvalitetnijem upravljanju i tomu slično. U svim tim okolnostima tržište ne vidi kao odgovarajući instrument alokacije resursa pa prednost daje javnim izvorima financiranja pred samofinanciranjem, odnosno troškovima samog polaznika i njegove obitelji.

Polić (1974) kao jedno od najvažnijih obilježja suvremenoga obrazovanja ističe upravo njegovu uzajamnu ovisnost i povezanost s ekonomskim razvojem. Perspektivu modernog društva i sam njegov opstanak vidi u ovladavanju potrebnim znanjima cjelokupne zajednice. Upravo je zbog toga investiranje u obrazovanje nužan čimbenik povećanja gospodarskog razvoja i stvaranja prosperitetne zajednice. Suradnja obrazovnih institucija sa zajednicom kroz realizaciju različitih programa ima dvojaku svrhu. Ostvaruju se ciljevi same obrazovne organizacije jačanjem ishoda učenika praktičnim radom. Zajednica se osnažuje usmjeravanjem djelovanja prema njenim potrebama, posebice prema skupinama u nepovoljnom položaju, socijalno isključenima ili onima koji bi to mogli postati, poput siromašnih, osoba s invaliditetom, manjina i slično (Alfirević, Relja, Popović, 2016).

Obrazovni sustav treba promatrati kao jedan od ključnih čimbenika gospodarskoga i cjelokupnoga društvenog razvoja, ali nikad odvojeno od ostalih razvojnih čimbenika. Barić (1999) napominje da će tek u interakciji sa svim ostalim složenim društvenim sustavima u komplementarnom djelovanju moći odraditi katalizatorsku funkciju rješavanja nagomilanih društvenih i gospodarskih problema. Mišljenja je da se obrazovnu politiku može smatrati podsustavom ekonomske politike, ako je se definira kao svjesnu aktivnost države u području obrazovanja te zaključuje: „Logička struktura obrazovne politike pretpostavlja postojanje nositelja, ciljeva i instrumenata (mjera) ekonomske politike. U funkcioniranju svakog od ta

tri elementa, jednako kao i u njihovu odnosu valja tražiti uzroke (ne)učinkovitosti obrazovnog sustava.“ (Barić, 1998: 928)

Nositelji su obrazovne politike svi oni čimbenici koji na neki način sudjeluju u izboru i ostvarivanju ciljeva obrazovne politike. Na makro razini glavni su nositelji obrazovne politike državni parlament, odnosno sabor te resorno Ministarstvo znanosti i obrazovanja (Isto). Zadaća im je stvaranje institucionalnog okvira, odnosno pravne regulative te donošenje strateških odluka u znanosti, odgoju i obrazovanju. Mikro razina odlučivanja u odgoju i obrazovanju uključuje niže ustrojbene teritorijalne jedinice, one područne (regionalne) samouprave, to jest županije te jedinice lokalne samouprave, odnosno gradove i općine. Županijska, gradska i općinska tijela rade u suradnji s upravama odgojno-obrazovnih ustanova na usklađivanju ciljeva obrazovanja s mogućnostima regionalnog i lokalnog proračuna. Pitanje razine decentralizacije u upravljanju obrazovnim sustavom konstantno je neuralgična točka prijepora različitih dionika sustava (Isto). Svrha se obrazovanja ogleda u pripremi za neizvjesne uvjete promjenjivog tržišta, uz porast konkurentnosti zajednice (Alfirević, Relja, Popović, 2016). Glavna bi zadaća obrazovnog sustava trebala biti stvaranje takvog *outputa* koji će odgovarati potrebama gospodarstva i društva u cjelini. Sustav mora biti u stanju anticipirati potrebe gospodarstva i države za određenim obrazovnim profilima (Barić, 1998). Tržište se, kao što smo već istaknuli, u slučaju valoriziranja djelovanja obrazovanja nije pokazalo prikladnim mehanizmom. Bar ne u svim slučajevima. U skladu s tim pokušava se pronaći odgovarajući model financiranja obrazovanja prema poznatom načelu *jednakosti šansi u obrazovanju*. Najnovije spoznaje na tom području govore o podjeli troškova obrazovanja između države i samog pojedinca (Isto). Kako bi se ublažila diskriminacija pri ulasku pojedinca u odgojno-obrazovni sustav, osmišljavaju se različiti oblici intervencija, posebice kad je riječ o studentskom standardu (studentske stipendije, studentski krediti, osiguravanje rada posredovanjem student servisa, subvencionirani prijevoz, smještaj u studentskim domovima, studentske štedionice, subvencionirana prehrana, nabava i kupovina knjiga i slično). Uglavnom razlikujemo socijalni i motivacijski studentski standard. Socijalni stavlja naglasak na materijalno stanje polaznika, dok je kod motivacijskog u fokusu ostvaren uspjeh tijekom školovanja, odnosno studiranja. Najčešće se kombiniraju oba oblika studentskog standarda (Barić, 1999). Uzimajući u obzir specifičnost odgojno-obrazovne djelatnosti nužno je prihvatiti interdisciplinarnost kao pristup u rješavanju mnogih dilema u području odgoja i obrazovanja.

## PROBLEMI MARKETINGA U OBRAZOVANJU

Živimo u vrijeme nametnutoga klišeja da se količina svjetskog znanja udvostručuje svakih pet godina, a na nekim područjima čak i u dvije godine (Jošt, 2012). U tom se razdoblju stvori veća količina znanja nego što je čovječanstvo moglo producirati od vremena starih Grka do današnjice. Devedeset posto svih

znanstvenika koji su ikad postojali živi su i danas. Takav tempo znanstvenih i tehnoloških otkrića nezapamćen je u povijesti. Vremenski razmak između novih znanstvenih zamisli i njihove praktične primjene u gospodarstvu drastično se smanjio. Obrazovni sustav nastoji te promjene pratiti, što nije jednostavno, a ni jeftino. Odgojno-obrazovni sustav organizacija je s velikim brojem zaposlenika. Tako mnogoljudan pogon s visokoobrazovanim zaposlenicima koji u svakodnevnom radu upotrebljavaju najsuvremeniju tehniku i tehnologiju u izvođenju nastavnog procesa, posebice u prirodnim znanostima, značajan je potrošač državnog te regionalnih i lokalnih proračuna. Ustav Republike Hrvatske svakom pojedincu jamči pravo na obrazovanje, a cijena se obrazovnog proizvoda uglavnom plaća neizravno pa država u rješavanju odnosa potrebnih i raspoloživih sredstava za obrazovanje nastoji kontrolirati potrošnju unutar odgojno-obrazovnog sustava izborom alternativa, utvrđivanjem prioriteta i mehanizama za njihovo postizanje. Odgojno-obrazovna se organizacija (bez obzira je li riječ o osnovnom, srednjoškolskom ili visokoškolskom stupnju obrazovanja) svjesna svoje ograničene sposobnosti djelovanja u takvim okolnostima okreće tržištu, polaznicima i njihovim potrebama, kao i potencijalnim financijskim izvorima. Drugim riječima, počinje se marketinški ponašati. Velika su sveučilišta i koledži u Sjedinjenim Američkim Državama, suočeni s brojnim problemima na tržištu, počeli koristiti marketing već davnih sedamdesetih godina dvadesetog stoljeća (Kotler i Fox, 1985). „Marketing se u većoj mjeri javlja kada obrazovna ustanova oblikuje razinu željenih transakcija s ciljnim tržištem. U bilo koje vrijeme prisutna razina potražnje može biti ispod, jednaka ili iznad željene razine potražnje. Zadaća je marketinga ostvariti razinu, vrijeme i osobine potražnje na način koji će ustanovi pomoći da postigne svoje ciljeve.“ (Meler, 1994a: 59, prema Kotler P i Fox K. F. A., 1985: 52)

Primarni je zadatak koji se postavlja pred obrazovnu ustanovu, odnosno njen marketing menadžment uspostava ravnoteže, to jest usklađivanje stvarne potražnje sa željenom. Potražnja za proizvodima, odnosno uslugama obrazovnih ustanova, može biti različita (prema Kotler i Clark, 1987). U slučaju kad *potražnja ne postoji* (pojedinaac nije zainteresiran za nastavak školovanja) ili kad je *potražnja negativna* potrebno je u većoj mjeri povezati korist s probitkom potencijalnog polaznika. Odgojno-obrazovna ustanova mora voditi računa i o *latentnoj potražnji*. Naime, nema čovjeka kojega ništa ne zanima, no ukoliko nema proizvoda i usluga, u ovom slučaju nastavnih sadržaja koji bi pojedincu bili zanimljivi i prihvatljivi, njegova latentna potražnja ostat će nezadovoljena. *Neujednačena potražnja* najčešća je situacija u kojoj se nalaze odgojno-obrazovne ustanove, a može dovesti do prevelike ili nedovoljne upotrebe i iskoristivosti njenih kapaciteta. Neujednačenu potražnju ponekad može izazvati sama priroda usluge koja se pruža, kao i njena neodgovarajuća distribucija (primjerice određeni tečajevi organiziraju se samo u određenom dijelu godine; večernja škola organizira se samo u poslijepodnevnom i večernjim satima), neodgovarajuća organizacija rada u školi ili fakultetu ili pak nedovoljne

aktivnosti s ciljem promjene ponašanja i navika polaznika. Marketinškim aktivnostima treba se postići ujednačena potražnja. *Prekomjerna potražnja* predstavlja veću potražnju za uslugama obrazovne organizacije nego što ih ona može ili želi zadovoljiti. U atraktivne škole i fakultete redovito se prijavljuje znatno veći broj kandidata zainteresiranih za upis od onoga koji odgojno-obrazovna ustanova objektivno može primiti zbog ograničenosti kapaciteta. U takvim situacijama primjenjuje se selektivni demarketing, koji će voditi računa o probitecima učenika ili studenata, ali i same ustanove. Primjenjuju se različiti oblici klasifikacijskih postupaka za odabir najboljih polaznika ponuđenoga obrazovnog programa. Društvo u cjelini osjeća posljedice potražnje za štetnim proizvodima kao što su droga, alkohol, cigarete, čemu se može pridodati i devijantno ponašanje, poglavito kod mlađeg dijela populacije. Jedna od zadaća marketinga u području obrazovanja sustavno je djelovanje u smjeru promjene navika i ponašanja ljudi, s krajnjim ciljem smanjenja štetne potražnje (isto). To se postiže odgojem i nastavnim sadržajima kojima se ukazuje na štetnost nekih proizvoda i neprihvatljivog načina ponašanja, osposobljavanjem polaznika za aktivnu ulogu u društvu i za promjene, proširivanjem dijapazona interesa na raznim područjima i djelovanjem usmjerenim na prevladavanje predrasuda i krivih uzora. Odgojno-obrazovne ustanove roditeljima pomažu u razvijanju vještina roditeljstva ili primjerene zdravstvene zaštite, psihološkim savjetovanjem njih i njihove djece, pri čemu naglasak treba biti na uspostavi suradnje roditelja i ustanove u različitim nastavnim i izvannastavnim aktivnostima (Alfirević, Relja, Popović, 2016).

Odgojno-obrazovna ustanova kroz analizu svog rada nailazi na mnoge probleme. Najčešći su sljedeći:<sup>15</sup>

- *rast troškova poslovanja* (Brzi tehnološki razvoj uzrokuje i sve bržu pojavu novih sofisticiranih nastavnih sredstava i pomagala [računala, video projektori, softver, laboratorijska oprema itd.] koja sve brže zastarijevaju i moraju se zamjenjivati novijim, suvremenijim uređajima i računalnim programima, što sve više povećava troškove poslovanja obrazovne ustanove.);
- *broj đaka/studenata opada* (Nije rijetkost da pojava novih konkurentskih ustanova u okruženju dovede do znatnog opadanja broja polaznika. Uzrok zna biti i nefleksibilnost u ponudi novih nastavnih sadržaja.);
- *loš imidž obrazovne ustanove* (Potencijalni polaznici i njihovi roditelji percipiraju školu kao odgojno-obrazovnu ustanovu u koju se upisuju oni kandidati koji se ne uspijevaju upisati nigdje drugdje.; Školu pohađaju učenici problematičnog ponašanja.; Učenici neke škole rijetko uspiju upisati fakultet.; Određeni je fakultet na glasu kao ustanova koja ne obrazuje kvalitetne stručnjake.; Fakultet je na glasu kao ustanova u kojoj se

---

<sup>15</sup> Razrađeno prema Miletić, 2002.

bez mnogo truda dođe do diplome pa njegovi diplomanti nisu cijenjeni na tržištu.; Proširio se glas da se na nekom fakultetu može kupiti ispit ili diploma.);

- *nestimulativan školski prostor* (Interijer i eksterijer obrazovne ustanove ne djeluje ugodno i ne potiče predavače na rad, niti motivira polaznike na učenje.);
- *kako privući kvalitetne znanstvenike i predavače?* (Ljudi, posebice u odgoju i obrazovanju, čine razliku. Kvalitetni predavači motivirat će učenike i marketingom „od usta do usta“ povećati broj polaznika. U visokoškolskim ustanovama važnu ulogu ima i znanstveni ugled predavača.);
- *polaznici se žale na nezanimljivo, dosadno gradivo* (Jako je važno koji se nastavni sadržaji nude polaznicima odgojno-obrazovne ustanove, posebice visokoškolske. Nužno ga je konstantno osuvremenjivati recentnim znanstvenim činjenicama, ali i adekvatno metodički prilagoditi auditoriju.);
- *koje nove usluge (programe, sadržaje) treba pružiti?* (Obrazovna usluga nije dovoljno prilagođena potencijalnim korisnicima, posebice u smislu cjeloživotnog obrazovanja, koje će im omogućiti napredovanje ili dobivanje radnog mjesta.);
- *gdje locirati nove škole ili fakultete?* (Odgojno-obrazovna je ustanova u dilemi otvoriti ili ne novu podružnicu, područnu školu ili laboratorij. Gdje ih konkretno smjestiti? Je li korisnije ići u izgradnju ili kupnju vlastitog objekta ili pak uzeti tuđi objekt u najam? Teška je odluka i treba li neku od sastavnica ugasiti zbog nedovoljnog broja polaznika.);
- *kako motivirati zaposlenike da budu uslužniji?* (Uprava obrazovne ustanove mora poduzimati mjere kojima će održavati odgovarajuću razinu motiviranosti svojih zaposlenika u odnosu prema polaznicima. Problem odgojno-obrazovnih ustanova, posebice državnih visokoškolskih, velik je broj nemotiviranoga nenastavnoga osoblja koje ponekad doseže i do 30 % ukupnog broja zaposlenika. Pojedine su službe zadržale arogantan način ponašanja naslijeđen iz prethodnoga društvenog sustava, bilo da je riječ o usluzi koju pružaju samim zaposlenicima ustanove ili polaznicima, u čemu se ističu računovodstva i informatičke službe.);
- *kako promijeniti birokratski odnos prema polaznicima (učenicima/studentima)?* (Kao što je djelomice objašnjeno i kod prethodnog problema, odgojno-obrazovnu ustanovu ne predstavljaju samo nastavnici, već svi zaposlenici, posebice oni koji s učenicima dolaze u izravnu komunikaciju. Zaposlenici referada i knjižnica u nekim ustanovama polaznicima uzrokuju veće stresove od polaganja ispita.);
- *neke dvorane i tehnička pomagala nedovoljno su iskorišteni* (Zbog slabe organizacije posla pojedini nastavnici rade u neodgovarajućim

prostorijama, dok neki prostori zjape prazni. Skupi uređaji i instrumenti premalo su u predviđenoj funkciji.);

- *neizvjesna budućnost* (Suvremena škola, kao i ostali gospodarski i neprofitni subjekti, djeluje u turbulentnome okruženju. Te će izrazite promjene navesti Druckera da to razdoblje nazove *doba diskontinuiteta*, a Toffler će ga opisati kao *doba šoka budućnosti*.) (Kotler, 1994);
- *kako popraviti odnos s regionalnom i lokalnom zajednicom?* (Škola mora graditi i održavati kvalitetne odnose s osnivačem koji usmjerava decentralizirana sredstva te delegira svoje članove u upravu ustanove. Gradovi su osnivači osnovnih škola, dok su županije osnivači srednjih škola te osnovnih smještenih izvan regionalnih centara.);
- *kako aktivnije uključiti roditelje u rad škole?* (Roditelji su skupina dionika kojoj je najviše stalo do uspjeha njihove djece pa bi taj potencijal trebalo korisno usmjeriti i na uspješan rad odgojno-obrazovne ustanove.).

Uloga je marketinga u obrazovanju pronaći odgovore upravo na ta pitanja. Meler (1994) uočava najveći nedostatak aktualnoga školskog sustava, kao posljedice nedovoljne promjene iz komunističkog sustava, a to je zapostavljanje razvijanja sposobnosti pa ističe: „Nastavni programi, udžbenici, predavanja pretrpavaju se podacima, činjenicama, faktografijom. Učitelji pretežno interpretiraju gradivo, a učenici slušaju, čitaju, pamte. Reproductivni zadaci onemogućuju produktivne. Uče se gotovi podaci, a malo se razvijaju sposobnosti. To je velika slabost školskog rada.“ (Meler, 1994: 172) Odgojno-obrazovnim ustanovama na raspolaganju su opipljivi (sredstva, ljudi, novac) i neopipljivi (dobra reputacija, duga povijest, tradicija, položaj na krivulji životnog vijeka te adaptivni potencijal) resursi (Meler, 1994). Hoće li pojedina škola ili fakultet prihvatiti marketing kao sredstvo rješavanja navedenih problema ili neće ovisi o veličini nagomilanih marketing problema, kao i stavovima uprave i njihovoj upućenosti u mogućnosti primjene marketinga u obrazovanju.

Marketing odgojno-obrazovnih ustanova predstavlja recentno i vrijedno područje istraživanja pri čemu se učenici sve više promatraju kao kupci, odnosno korisnici usluga naglašavajući pri tom tržišni aspekt. Naime, učenici imaju svoje potrebe i očekivanja koja vrijedi zadovoljiti, čime obrazovna ustanova prihvaća tržišnu koncepciju (Guilbault, 2016).

## OSOBITOST MARKETINGA U OBRAZOVANJU

Zajedničko je obilježje marketinga i obrazovanja kao uslužnih djelatnosti zadovoljenje i razvijanje ljudskih potreba. Marketing će Kotler i Fox (1985: 7) definirati na sljedeći način: „Marketing predstavlja analizu, planiranje, uvođenje i kontrolu pažljivo pripremljenih programa koji su dizajnirani da bi postigli razmjenu određenih vrijednosti s ciljnim tržištem na sasvim dobrovoljnoj osnovi, s namjerom da se realiziraju ciljevi obrazovne institucije. Marketing uključuje



dizajniranje ponude institucije da bi se zadovoljile potrebe i želje ciljnog tržišta, povrh toga, efikasno određivanje cijena, komunikacija i distribucije da bi se informiralo, motiviralo i uslužilo tržište.“ Iako je marketing danas često rabljena riječ, šira javnost nije podrobno upoznata s tim što marketing uistinu jest. Obično se pod marketingom podrazumijeva samo promocija, odnosno nekakav oblik *public relationa* ili pak samo nastojanje da se proda proizvod ili usluga. Zbog toga među prosvjetarima i znanstvenicima prevladava pogrešno mišljenje da je marketing nespojiv s prirodom humanističke djelatnosti kao što je obrazovanje. No, unatoč tako ograničenom viđenju marketinga, on još uvijek funkcionira kao splet djelatnosti istraživanja potreba potrošača, politike proizvoda, politike cijene, distribucije itd.

Meler (1994) navodi kako marketing u obrazovanju, zbog specifičnosti te djelatnosti, ima i neke svoje posebnosti koje su uvjetovane sljedećim razlozima: proizvod koji se pojavljuje u obliku intelektualne usluge mora se promatrati kao totalni proizvod, odnosno kao integritet materijalnih i nematerijalnih elemenata; cijena se proizvoda mahom plaća neizravno; promidžba “od – usta – do – usta” predstavlja najbolji oblik promidžbe, posebice kombiniran s osobnim opservacijama i osobnim očekivanjima pojedinca; odlučivanje za pojedini proizvod rezultat je isključivo racionalnih, a ne emocionalnih motiva; jednom stečena lojalnost prema određenoj obrazovnoj ustanovi teško se napušta.

Obrazovne usluge, bolje reći intelektualne usluge, imaju sve karakteristike svake druge usluge: neopipljivost, nedjeljivost, promjenjivost i prolaznost. Obrazovne su usluge brojne i raznovrsne. Neke su vezane više za opremu, a neke za ljude (Kotler, Keller, Martinović, 2014). Kod obrazovnih usluga nužna je nazočnost korisnika usluga – polaznika – đaka ili studenata, što znači da proces pružanja i korištenja usluga teče istodobno.

Opće je prihvaćeno mišljenje da svatko ima pravo na odgoj i obrazovanje. Potreba za znanjem i obrazovanjem mora biti zadovoljena bez obzira na materijalno stanje i društveni status pojedinca. Reguliranje od strane države i kontrola javnosti nad radom obrazovnih ustanova imaju vrlo važnu ulogu pri kreiranju specifične strategije na području odgoja i obrazovanja. Odgojno-obrazovnim ustanovama često nije dopušteno raditi i razvijati se u pravcu u kojem žele ili im je pak to dopušteno uz određena ograničenja. Zbog toga će strategije koje se odnose na ponudu biti usmjerene u dva smjera: prema izvoru financiranja i prema tržištu kojemu pružaju usluge, za razliku od poslovnih organizacija koje su usmjerene isključivo tržištu. Cijena se kao element marketing miksa koristi na drugačiji način nego u gospodarskim subjektima. Ona je u odgoju i obrazovanju, u većini slučajeva (izuzevši škole i fakultete u kojima se plaća školarina), rezultat određenog oblika standardizacije i polaznik je na njenu visinu uglavnom ravnodušan jer je ne plaća izravno, kao što smo već naglasili. Zbog toga su mogućnosti cjenovne diferencijacije, koje se dosta koriste u tradicionalnom marketingu, u obrazovanju ograničene. Specifičnosti promotivnih aktivnosti znatno se razlikuju od onih

u drugim djelatnostima i često su usmjerene na promoviranje znanja, prosvjećivanja, humanizma i kvalitetnijeg života. Naglasili smo da propaganda “od – usta – do usta” predstavlja najbolji način promocije obrazovne organizacije. Dobar proizvod, odnosno usluga, to jest zadovoljan polaznik predstavlja najbolji medij promocije obrazovne ustanove.

Dva su glavna problema koja se pojavljuju u marketing strategiji u obrazovanju:

Za razliku od profitnog sektora u kojem je temeljni cilj ostvarivanje profita, obrazovna ustanova svojim djelovanjem nastoji realizirati znatno više ciljeva. S obzirom na to nužno je birati između alternativnih ciljeva i sukladno tomu određivati odgovarajuće strategije.

Drugi se problem ogleda u otežanom izboru odgovarajuće strategije zbog problema oko usklađivanja mišljenja dviju skupina koje imaju utjecaj na donošenje odluka. Obrazovnu djelatnost karakterizira dualna hijerarhija vlasti. To znači da je vlast podijeljena između uprave škole ili fakulteta s jedne strane i nastavničkog kadra s druge strane, u vidu fakultetskog, odnosno nastavnčkog vijeća. Primjeni određene marketing strategije nužno prethodi usuglašavanje tih dviju skupina o optimalno odabranj strategiji za napredak obrazovne ustanove (Miletić, 2002).

Brojne su mogućnosti uspješne primjene marketing koncepcije u obrazovanju. Iako se osnovna načela marketinga ne mijenjaju, marketing u obrazovnoj djelatnosti mora poprimiti različita obilježja u odnosu na tradicionalni marketing, kako bi se mogli uvažiti i očuvati tradicionalni odnosi u obrazovanju (Flaviane i Lozano, 2007). Lafroge i Haynie (2006) ističu kako obrazovne ustanove djeluju u specifičnoj tržišnoj situaciji koju obilježava informatizacija poslovanja i obrazovanja, potreba za diferencijacijom programa i specifičnih znanja, različite institucionalne i tržišne promjene, što je sve posljedica globalizacije. Sarkane i Sloka (2015) navode kako globalna konkurencija „tjera“ obrazovne institucije na primjenu marketinga u obrazovanju s obzirom da predstavlja najefikasniji odgovor na suvremene tržišne uvjete.

Prihvatanje marketinške filozofije u odgojno-obrazovnim ustanovama zahtijeva da cijela ustanova počne marketinški razmišljati. Ključni termini na koje se treba fokusirati jesu potrebe potrošača (korisnika), dijeljenje tržišta, konkurenti i njihovo pozicioniranje te razvoj novih proizvoda, odnosno usluga u skladu s tržišnim trendovima (Leko Šimić i Čarapić, 2007).

## **POVEZANOST OBRAZOVNE USTANOVE I MARKETINGA**

Brojne su definicije marketinga pa ne postoji jedinstveno prihvaćena definicija koju bi prihvatili svi teoretičari. Nedvojbeno je riječ o znanosti i vještini višestruko povezanoj sa spoznajama drugih disciplina. S obzirom na to marketing možemo promatrati kao poslovnu filozofiju i koncepciju te kao poslovnu funkciju.

## MARKETING KAO POSLOVNA FILOZOFIJA I KONCEPCIJA

Svaki poslovni subjekt, bilo profitni ili neprofitni, raspolaže određenim potencijalima i resursima, a nastoji povećati stupanj efikasnosti poslovanja i zadovoljenja potreba potrošača (Furudić, Drašković, 2016). Objektivno ne postoje razlozi neprihvatanja marketinške koncepcije svih poslovnih subjekata u našem društvu, profitnih i neprofitnih, bez obzira na vlasničku strukturu. Ipak marketing još uvijek ni izdaleka nije zaživio u onoj mjeri u kojoj bi to mogao i trebao. Ključni problem leži u pogrešnoj poslovnoj filozofiji, odnosno pristupu poslovnim problemima i načinu razmišljanja. Odnos prema poslu u dogovornoj ekonomiji uvelike se razlikovao od onoga što suvremeni marketing zahtijeva i nudi. U svim se segmentima društva kao što je naše, nedavno izišlo iz socijalizma, još uvijek osjećaju anomalije toga prevladanoga društvenog modela. Mnoge će poslovne organizacije formalno prihvatiti marketinšku koncepciju pa čak i organizirati marketinški odjel, ali redovito izostaje znanje i volja za realizacijom takvog načina poslovanja. Ponašaju se bahato i neodgovorno kao da cijeli svijet zbog njih postoji i da se svi njima trebaju prilagođavati. Suprotno tomu, marketinška koncepcija poslovanja u prvi plan stavlja potrebe ljudi kojima se pružaju usluge ili za koje se proizvode proizvodi. Primarni cilj ustanove mora biti zadovoljenje potreba svojih korisnika. Mora konstantno pratiti društvene promjene, sagledavati svoju ulogu i prilagođavati se promjenama.

Odgojno-obrazovne su ustanove u svojoj djelatnosti orijentirane na uslugu. Dominantan oblik suhoparnog predavanja *ex cathedra* u prvi plan stavlja određeno gradivo koje se treba izložiti, a puno su manje važne kompetencije koje polaznici predavanja trebaju usvojiti. Bitno je da se administrativno ispuni određeni broj sati koji je nastavnim planom i programom predviđen, dok su individualne potrebe učenika i studenata u znatnoj mjeri zanemarene. Takvim ponašanjem u kojem su primarni interesi učenika i studenata podređeni nastavnom gradivu zaboravlja se da su polaznici predavanja najvažniji dio obrazovnog sustava. Orijentacija na uslugu opaža se u radu mnogih nastavnika i predavača od osnovne škole do sveučilišta. Zaboravlja se da je auditorij mješovita skupina ljudi s različitim predznanjem, sposobnostima i sklonostima. Često predavač gradivo prilagođava samome sebi, a ne onima koji ga slušaju, tako da je pojedinim polaznicima nerazumljivo i preteško pratiti, drugima već odavno poznato, a trećima dosadno. Prihvatanjem poslovno-filozofske komponente marketinga u odgajno-obrazovnoj ustanovi i bezrezervno od svakoga njenog zaposlenika, moći će se sagledati stvarne potrebe ljudi i izabrati odgovarajući način njihova zadovoljavanja. Na taj će se način učenik ili student promatrati kao cjelovito biće sa specifičnim odgajno-obrazovnim potrebama. Svaki zaposlenik odgajno-obrazovne ustanove treba promišljati na taj način, a ne samo nastavnici. Obrazovnu uslugu sačinjavaju i usluge knjižnice, menze, referade, računovodstva, porte itd.

Pred suvremene obrazovne ustanove postavljaju se brojni izazovi na koje moraju brzo i efikasno odgovoriti, a uvođenje marketinške koncepcije predstavlja temeljno polazište (Chapleo i O'Sullivan, 2017). Polkinghorne i ostali (2017) navode kako marketing obrazovnih institucija omogućava povećanje informacija o pojedinim obrazovnim programima temeljem čega se budući studenti mogu bolje odlučiti za pojedinu odgojno-obrazovnu ustanovu i njezin obrazovni program.

Odgojno-obrazovne ustanove sve više pažnje posvećuju marketingu i izgradnji svoga brenda. U tu svrhu zapošljavaju marketinške stručnjake ili traže njihove usluge. Kako bi bili u skladu s tehnologijom i suvremenim trendovima, sve više koriste *online* i digitalne marketinške kanale, a glavni promidžbeni alat predstavlja kvalitetna *web*-stranica (Hanover Research, 2015). *Online* oglašavanje značajno utječe na izbor odgojno-obrazovne ustanove, što potvrđuje koliko je važno da one prepoznaju i učinkovito iskoriste te raspoložive digitalne marketinške kanale (Tahir Jan i Ammari, 2016).

Sveučilišta sve više uočavaju kako su njihovi studenti „kupci“ za koje moraju isporučiti vrijednost tijekom cjelokupnog obrazovnog procesa. Kako bi pridobili svoje „kupce“, sveučilišta moraju pratiti suvremene tehnološke trendove te komunikacijske kanale. Pri tom vrijedi posebno istaknuti digitalne strategije s obzirom da učenici i studenti sve više koriste mogućnosti suvremene tehnologije (Hanover Research, 2015). Štimac i Leko Šimić (2012) navode da privatne obrazovne institucije prednjače u uvođenju marketinške koncepcije te su prilagodljivije tržišnim uvjetima. U svome radu Miletić i Bosna (2016) predočavaju kako neprovođenje marketinga u obrazovanju dovodi do brojnih društvenih i ekonomskih posljedica, što smanjuje efikasnost tržišta rada, ali i gospodarstva u cjelini.

## MARKETING KAO POSLOVNA FUNKCIJA

U svakoj poslovnoj organizaciji marketing mora biti prihvaćen kao poslovna filozofija, odnosno način razmišljanja, ali isto tako mora biti prisutan i funkcionalno. Drugim riječima, mora postojati ustrojena određena marketing organizacija. Marketing može unaprijediti poslovanje neke ustanove jedino ako postoji kvalitetno organiziran marketing odjel i ako upravljačka struktura ustanove stvarno, a ne samo deklarativno prihvati marketinšku koncepciju poslovanja.

Funkcija marketinga razvijala se tijekom vremena. Usko je povezana s elementima marketing miksa: cijenom, proizvodom ili uslugom, distribucijom i promocijom. Optimalnom kombinacijom tih elemenata organizacija kreira svoju ponudu. Tako potrošač, u ovom slučaju učenik ili student, formira stav o određenoj odgojno-obrazovnoj ustanovi i na temelju toga donosi odluke. Programiranjem elemenata marketing miksa ustanova može utjecati na promjene stavova i ponašanje učenika ili studenta te ih usmjeriti u željenom pravcu.

Bez obzira je li riječ o predškolskoj, osnovnoškolskoj, srednjoškolskoj ili sveučilišnoj razini, struktura se obrazovne ustanove sastoji od dvije službe:

stručno-pedagoške i administrativno-tehničke službe (Levačić, 2016). Marketing kao poslovna funkcija mora biti povezan i usklađen s ostalim službama u organizaciji. Štoviše, marketing kao poslovna funkcija u suvremenoj poslovnoj organizaciji ima i integrirajuću funkciju: objedinjuje djelovanje svih ostalih poslovnih funkcija i usmjerava ih prema realiziranju postavljenog cilja organizacije. Kvalitetnim osmišljavanjem integralne marketing poslovne funkcije u poslovnoj organizaciji sprječava se rasipanje njenih resursa, a osigurava iskorištavanje njenih potencijala. Na taj način se kvalitetnije zadovoljavaju ljudske potrebe i ostvaruje svrha postojanja poslovne organizacije. Osim brige o odgoju i obrazovanju učenika, ravnatelj obrazovne ustanove svakako mora biti i dobar menadžer (Furudić, Drašković, 2016).

Marketing kao poslovna funkcija omogućava konstantan fokus na tržište u svrhu zadovoljenja potreba sadašnjih i budućih kupaca. Štoviše, marketinška poslovna funkcija u dinamičnoj i turbulentnoj okolini omogućava prilagodbu tržišnim uvjetima što ukazuje na njezinu ulogu i važnost, a i nužnost postojanja u organizaciji kako bi mogla opstati, rasti i razvijati se. Uvođenje marketinške funkcije podrazumijeva uzimanje u obzir potreba pojedinca, organizacije i društva u cjelini. Marketinška je funkcija zasigurno u službi kupca jer odgovara na njegove potrebe i očekivanja (Negrut i Mihartescu, 2016).

Meler (1994) opisuje djelokrug rada direktora marketinga, koji bi uz marketinško vođenje i savjetovanje viših sveučilišnih rukovoditelja (rektora, prorektora, dekana, pročelnika sveučilišnih odjela), među ostalim, pripremao podatke potrebne bilo kojem od sveučilišnih službenika za pojedini tržišni segment, izrađivao studije o potrebama, percepciji, preferencijama i zadovoljenju pojedinačnih tržišta, pomagao u planiranju, promidžbi i lansiranju novih studijskih programa. Osim toga, pripomaže u osmišljavanju i razvoju komunikacijskih i promidžbenih kampanja, radi analize i na temelju njih savjetuje u formiranju cijena pojedinih obrazovnih usluga, kao i po pitanju upisne politike, rada sveučilišnih fondova i tekućeg zadovoljavanja potreba polaznika, procjenjuje izvodljivost i opravdanost novih planova uprave s marketinškog aspekta. Ako (visoko)obrazovna ustanova nije u mogućnosti ustrojiti odgovarajuću marketing organizaciju, može uključiti marketing stručnjaka u upravu, koristiti usluge marketinške agencije ili stručnu pomoć marketinških katedri ekonomskog fakulteta, a svakako je poželjno da rukovodeće osoblje pohađa seminare s marketinškom tematikom (Meler, 1994a).

Uvođenje marketinške koncepcije u obrazovne ustanove znači usmjerenost obrazovnih ustanova na kontinuirano provođenje i kontrolu strategija promocije, odnosa s javnošću te ostalih marketinških aktivnosti. Uspješan menadžment obrazovnih ustanova usvajanjem marketinške koncepcije nastoji također zadovoljiti potrebe svojeg tržišta poboljšavajući poslovne procese unutar svoje obrazovne ustanove (Oplatka, 2007).

## ZAKLJUČAK

Suvremena teorija i praksa potvrđuju da je marketinški pristup u poslovanju osnova učinkovita djelovanja, kako profitnih tako i neprofitnih organizacija. Marketingu se zamjera da će njegovom primjenom obrazovne organizacije početi međusobno konkurirati. U razvijenom svijetu, a pojavom privatnih škola sve više i kod nas, to se događa bez obzira primjenjivao se marketing ili ne. Humanistička orijentacija odgojno-obrazovnih ustanova ne mora nužno isključivati i njihovu međusobnu kompeticiju. Opravdanost i težina navedenih kritika može se ocijeniti tek ako se marketing sagleda u cjelini i utvrdi kolika je korist i prednost od njegove primjene. Dapače, pojavom konkurentskih ustanova svaka će odgojno-obrazovna ustanova, za razliku od vremena monopola, morati ozbiljnije razmišljati o svome položaju i nastojati privući polaznike većom kvalitetom obrazovnih, kao i svih popratnih usluga. No, i bez konkurencije turbulentne promjene u okruženju prisiljavaju obrazovnu ustanovu da se počne marketinški ponašati. Potražnja za uslugama odgojno-obrazovnih ustanova može biti različita, stoga je osnovna zadaća menadžmenta tih ustanova uspostava ravnoteže, to jest usklađivanje stvarne potražnje sa željenom.

Primjena marketinga u odgoju i obrazovanju temelji se na neprijepornoj činjenici da odgojno-obrazovne ustanove imaju svoje tržište i svoje potrošače kojima su namijenili svoju intelektualnu uslugu, odnosno znanje koje učenici i studenti, kao potrošači, usvajaju tijekom svoga školovanja i studiranja. Iz toga proizlazi da je osnovna uloga marketinga u obrazovanju osmišljavanje usluga, točnije procesa usvajanja znanja, na način koji će optimalno zadovoljavati njihove intelektualne potrebe, a samim time i potrebe društva u cjelini.

Odgojno-obrazovnu djelatnost treba promatrati kao javno dobro s nizom specifičnosti koje valja poznavati kako bi se mogla voditi kvalitetna i učinkovita obrazovna politika, poput istodobnosti obilježja potrošnje i investicije, ograničenosti ekonomskih kriterija jer je temeljna zadaća društvenih djelatnosti, pa tako i odgoja i obrazovanja, redovito određena izvan ekonomske domene u užem smislu. Primarna je uloga odgoja i obrazovanja kao djelatnosti povećanje količine znanja u društvu.

Odgojno-obrazovne ustanove u svome poslovanju svakodnevno susreću brojne marketinške probleme, poput rasta troškova poslovanja, opadanja broja polaznika, lošeg imidža ustanove, nestimulativnog interijera i eksterijera, nezanimljivoga nastavnog gradiva, nemotiviranosti zaposlenika, birokratskog odnosa prema polaznicima, neadekvatne iskorištenosti dvorana i nastavnih pomagala, neizvjesne budućnosti, uvođenja novih usluga, suradnje s regionalnom i lokalnom zajednicom, uključivanja roditelja polaznika u rad ustanove i slično. Odluče li se za marketinšku koncepciju upravljanja, uprave odgojno-obrazovnih ustanova mogu ih uspješno riješiti. Primjena marketinških načela rezultirat će i većom učinkovitošću

i racionalnošću poslovanja odgojno-obrazovne ustanove. Da bi obrazovna ustanova efikasno funkcionirala nužno je prihvaćanje marketinške filozofije, tj. da svi pojedinci u ustanovi počnu marketinški promišljati, ali i da se ustroji marketing odjel.

Odgojno-obrazovne usluge imaju sve karakteristike svake druge usluge (neopipljivost, nedjeljivost, promjenjivost i prolaznost), ali zbog obilježja te djelatnosti marketing u obrazovanju ima i neke svoje posebnosti koje svakako treba uvažavati kako bi se mogli očuvati tradicionalni odnosi u odgoju i obrazovanju. Troškovi primjene marketinške koncepcije moraju biti manji od koristi koju ta primjena donosi, tako da je svaki strah od rasipanja novca za marketing u obrazovanju neutemeljen.

## LITERATURA

1. Alfirević, N.; Relja, R. i Popović, T. (2016). Razvojne perspektive društva i školstva. U: B. Krce Miočić, J. Pavičić, N. Alfirević, i Lj. Najev Čačija, (ur.), *Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Menadžment i marketing u školama* (str. 11-34.). Zadar: Sveučilište u Zadru.
2. Barić, V. (1998). Obrazovna politika i čimbenici njezine učinkovitosti. *Ekonomski pregled*, 49 (9-10), 927-945.
3. Barić, V. (1999). Studentski standard kao element obrazovne politike. *Ekonomski pregled*, 50 (12), 1862-1879.
4. Chapleo, C. i O'Sullivan, H. (2017). Contemporary thought in higher education marketing. *Journal of Marketing for Higher Education*, 27 (2), 159-161.
5. Flaviane, C. i Lozano J. (2007). Market Orientation of Spanish Universities: A Suitable Response to the Growing Completion. *Journal of Marketing of Higher Education*, 17 (1), 91-116.
6. Furudić, M. i Drašković, N. (2016). Osnove upravljanja i odlučivanja: izdvojena područja. U: B. Krce Miočić, J. Pavičić, N. Alfirević i Lj. Najev Čačija (ur.), *Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Menadžment i marketing u školama* (str. 35-89.). Sveučilište u Zadru.
7. Guilbault, M. (2016). Students as customers in higher education: reframing the debate. *Journal of Marketing for Higher Education*, 26 (2), 132-142.
8. Hanover Research (2015) Trends in Higher Education Marketing, Enrollment, and Technology. <http://www.ct.edu/files/pdfs/workgroup-report-marketing-trends.pdf>
9. Jašić, Z. (1979). *Uvod u ekonomiku obrazovanja*. Informator.
10. Jošt, M. (2012). Quo vadis, poljoprivreda?. *Nova prisutnost*, 10 (3), 402-408.
11. Jurković, P. (1986). *Osnove ekonomske društvenih djelatnosti*. Ekonomski institut.
12. Kotler, P. i Fox K. F. A. (1985). *Strategic marketing for educational institutions*. Prentice Hall.
13. Kotler, P. i Clark, R. (1987). *Marketing for Health Care Organizations*. Prentice Hall Inc.
14. Kotler, P. (1994). *Upravljanje marketingom*. Informator.
15. Kotler, P.; Keller, K. L. i Martinović, M. (2014). *Upravljanje marketingom*. MATE.
16. Lafroge, B. i Haynie, M. (2006). *Creating an Effective Learning Environment: It's about People, Experiential Classroom*. Syracuse University.

17. Leko Šimić, M. i Čarapić, H. (2007). Znanje marketinga u funkciji marketinga znanja. U: B. Grbac, i M. Meler, (ur.), Marketing u društvu znanja. Ekonomski fakultet.
18. Levačić, M. (2016). Pravni okvir djelovanja škola u Hrvatskoj. U: B. Krce Miočić, J. Pavičić, N. Alfirević i Lj. Najev Čačija (ur.), *Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Menadžment i marketing u školama* (str. 91-108.). Sveučilište u Zadru.
19. Luketić, D. i Rogić A. M. (2016). Uloga ravnatelja u razvoju poduzetničke kulture odgojno-obrazovne ustanove. U: D. Vican, I. Sorić i I. Radeka (ur.), *Upravljanje odgojno-obrazovnom ustanovom: Kompetencijski profil ravnatelja*. (str. 257-299.). Sveučilište u Zadru.
20. Maringe, F. i Gibbs, P. (2009). Marketing Higher Education, Theory and Practice. McGraw Hill.
21. Meler, M. (1994). *Društveni marketing*. Ekonomski fakultet Osijek.
22. Meler, M. (1994a). Marketing u obrazovanju. *Tržište*, 6 (1), 52-69.
23. Miletić, J. (2002). *Specifičnosti marketinške koncepcije u obrazovanju (magistarski rad)*. Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu.
24. Miletić, J. i Bosna, J. (2016). (Ne)provođenje marketinške koncepcije obrazovnog sustava Republike Hrvatske s posebnim osvrtom na visokoobrazovne institucije, *Oeconomica Jadertina*, 6 (1), 20-31.
25. Negrut, M.; L. i Mihartescu, A. (2016). Market Study on Performance of the Marketing Function in Small and Medium Enterprises in Romania. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 119–125.
26. Nicolescu, L. (2009). Applying marketing to higher education: scope and limits, *Management & Marketing*, 4 (2), 35-44.
27. Oplatka, I. (2007). The principal's role in marketing the school: Subjective interpretations and personal influences. *Planning and Changing*, 38 (3&4), 208–221.
28. Polić, V. (1974). *Obrazovanje i ekonomski razvoj*. Školska knjiga.
29. Polkinghorne, M., Roushan, G. i Taylor, J. (2017). Considering the marketing of higher education: the role of student learning gain as a potential indicator of teaching quality. *Journal of Marketing for Higher Education*, 27 (2), 213-232.
30. Sarkane, G. i Sloka, B. (2015). Factors Influencing the Choice of Higher Education Establishment for Marketing Strategies of Higher Education, *Economics and Business*, 27, 76-80.
31. Štimac, H. i Leko Šimić, M. (2012). Competitiveness in Higher Education: a Need for Marketing Orientation and Service Quality, *Economics & Sociology*, 5 (2), 23-34.
32. Tahir Jan, M. i Ammari, D. (2016). Advertising online by educational institutions and students' reaction: a study of Malaysian Universities. *Journal of Marketing for Higher Education*, 26 (2), 168-180.