

Benčmarketing u obrazovanju

Benchmarking in Education

S.Stanišić, Univerzitet Sinergija, D.Petrović, Univerzitet Sinergija

Sažetak— Promjene u ekonomiji i društvu uticale su na funkcionisanje obrazovnih ustanova i predstavljene su u novom načinu obavljanja djelatnosti preko unapređenja kvaliteta, jačanja konkurencije i unapređenja rada obrazovnih ustanova. Koncept marketinga u obrazovanju pronalazi svoje mjesto u mnogobrojnim pravcima, reformama i inovacijama, sa svim metodama i tehnikama od kojih je jedna primjena benčmarketinga. Primjena benčmarketinga u obrazovanju predstavlja koncepciju koja je usmjerena na učenje od najboljih organizacija iz svoje oblasti. Otvorenost i spremnost obrazovne ustanove da podstiče inovacije u svakodnevnom radu, preduslov je za uspješnu primjenu benčmarketinga u obrazovanju. Benčmarketing omogućava da se u obrazovnim ustanovama promijene postojeće, često neefikasne strukture pomoću samostalnog otkrivanja novih i boljih rješenja.

Ključne riječi – obrazovne ustanove; reforme; unapređenje kvaliteta; benčmarketing

Abstract – Changes in the economy and society have influenced the functioning of educational institutions and they are presented in a new way of conducting business through improving quality, strengthening competition and improving the work of educational institutions. The concept of marketing in education is taking its place in many directions, reforms and innovations, with all methods and techniques, and one of which is the application of benchmarking. The application of benchmarking in education is a concept that is focused on learning from the best organizations in the same field. The openness and willingness of an educational institution to foster innovation in everyday work is a prerequisite for successful implementation of benchmarking in education. Benchmarking enables educational institutions to change existing, often inefficient structures by independently discovering new and better solutions.

Keywords – educational institutions; reforms; quality improvement; benchmarking

I. UVOD (*Heading 1*)

Trend današnjice predstavljaju strukture promjene. Kao moćno sredstvo za unapređenje karakteristike sposobnosti i uključivanja u tokove globalizma, benčmarketing predstavlja tehniku učenja na tuđim iskustvima. Primjena iskustava i unapređenja znanja u funkciji poboljšanja kvaliteta poslovanja i postizanje konkurentne prednosti utiče na poslovanje domaćih preduzeća i ustanova.

Poslovanje u savremenim uslovima u najvećoj mjeri zavise od tržišnog okruženja, njegove stabilnosti, konkurentskih preduzeća u grani, odnosno obrazovnih institucija, ekonomskih i drugih uslova, koji mogu nastati u savremenim tržišnim prilikama i šansama, odnosno slabostima i pretnjama, a koje mogu uticati na samo poslovanje. Savremeni uslovi poslovanja na tržištu nameću preduzećima i institucijama izbor odgovarajuće i najbolje strategije koja može obezbijediti konkurentsku prednost na tržištu.

Rukovođenje je zapravo ključno u usklađivanju svih potencijala radi optimalnog ostvarivanja ciljeva i pružanja usluga.¹

Benčmarketing u obrazovanju se zasniva na poređenju obrazovne institucije sa drugim obrazovnim institucijama na istom ili sličnom tržištu, a radi analize tržišne pozicije i prakse sličnih ili najboljih sa ciljem usvajanja pozitivnih performansi i metoda, radi ostvarivanja efikasnosti poslovanja.

II. OBRAZOVANJE

„Formalno obrazovanje će vam omogućiti normalan život. Samostalno obrazovanje će vam doneti bogatstvo“ Džim Ron.

„Najveća nada svake zemlje leži u primjerenom školovanju mladih“ Erazmo Roterdamski.

Obrazovanje je jedno od najsloženijih ljudskih djelatnosti, i prioritet i osnova za razvoj svakog društva. Obrazovanje je važno za svakog pojedinca, iz više razloga: daje znanje iz različitih oblasti i nauka; daje priliku da steknemo iskustvo u onome što nas interesuje; omogućava sticanje potrebnih vještina kako bi mogli da obavljamo različite poslove i tako dajemo svoj doprinos da svijet postane bolje mjesto za život.

Obrazovanje je temelj za razvoj dobrog društva. Međuzavisnost društva i obrazovanja predstavlja jedan od najznačajnijih društvenih procesa, veoma važnih za razvoj društva kao humane zajednice, i za razvoj pojedinca kao slobodne ličnosti. Osnovna karakteristika dobrog društva je njegova sposobnost da razvije i finansira javni sistem obrazovanja za svoje građane i da podrži i potpomogne razvoj privanih sistema obrazovanja.

¹Stanišić, Stjepan (2006): *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*, Odgojne znanosti, Vol.8 No.2(12), Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, str.515.

Uvid o nivou obrazovanja jednog društva možemo da steknemo na osnovu toga kakve uslove obezbjeđuje za razvoj obrazovanja, koliko se napora ulaže u razvoj obrazovanja i kakvi su odnosi prema ljudskim resursima. Ulaganje u obrazovanje ima za rezultat ostvarenje kvaliteta ljudskog kapitala, od čega zavisi „uspješnost korištenja raspoloživih prirodnih resursa, tehnologije i novčanog kapitala neke zemlje. Zato je danas najveće bogatstvo razvijenih zemalja njihovo stanovništvo“.²

Osnovni problem unutar sintagme menadžmenta u obrazovanju je upravo specifičnost neprofitne organizacije koja ovisi o društvenim kretanjima i određenim interkulturalnim potrebama.³

Sa druge strane, vrlo izražen problem je i zanemarivanje zaposlenih, slab kvalitet usluga, radna klima, upravljanje znanjem, timski rad, nezadovoljstvo, način napredovanja, samo su neke od poteškoća koje su karakteristične za neprofitne organizacije.⁴

Naše društvo danas se nalazi pred izazovom da se odupre ideji pretvaranja znanja u element funkcije proizvodnje i tržišne razmjene, odnosno da se izbori za znanje kao faktor razvoja društvene zajednice i širenja ljudske slobode u najširem smislu.

Uspješan brend u obrazovanju formiran je na relaciji između strateške vizije, imidža i organizacione kulture.⁵

III. BENČMARKETING

Benčmarketing u modernom poslovanju, kao koncept, ima važno mjesto jer kao preduslov poslovnog uspjeha predstavlja najkraći put za postizanje najboljih rezultata na terenu (u praksi). Veliki izazov, umijeće i vještina predstavljaju ostvarivanje efikasnog poslovanja, baziranog na visokom kvalitetu, u uslovima velike konkurencije kao i u uslovima poslednje ekonomske krize. Postavlja se pitanje kako u datim okolnostima prevazići određene prijetnje i iskoristiti sve šanse, uvažavajući promjene u poslovnom okruženju. Korišćenjem benčmarketinga kao savremene metode postoje velike šanse da se izazovi sprovedu u realnost. Iz tog razloga se u procesu upravljanja koriste razni instrumenti i mjere koji mogu poslovanje poboljšati, ubrzati i podići na veći nivo.

Bench na engleskom jeziku znači klupa, a *mark* predstavlja znak, potrebni nivo, oznaku. Nova riječ koja se uvodi u savremenu teoriju i praksu menadžmenta za opisivanje jednog moćnog oruđa za unapređenje poslovanja i koja se može prevesti kao standard za poređenje.

² Sandra Bebek i Guste Santini, Predgovor u: *Vodič za razumijevanje obrazovanja*, RIFIN d.o.o, Zagreb, 2012.

³ Jukić, Dinko, (2012): *Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu*, Ekonomska misao praksa Vol 21 No1, str.157.

⁴ Jukić, Dinko; Krznarić, Vlado (2010): *Motivacijski faktori upravljanja ljudskog potencijala u školskom menadžmentu*, Praktični menadžment, Vol.1 No1

⁵ Balner, John M.T., Gray, Edmund R. (2003): *Corporate brands: what are they? What of them?*, European Journal of Marketing Vol. 37 No. 7/8

Istorijat benčmarketinga je kratak, ovaj termin u poslovnom svijetu prvi put se pojavljuje 1982. godine na skupu organizovanom u Njujorku. Do tad je ovaj termin uglavnom bio nepoznat u poslovnom svijetu. Jedna značajna osobina benčmarketinga izdvojila se na početku, a to je mogućnost i potreba poređenja ne samo sa direktnim konkurentima na tržištu nego i sa bilo kojim drugim preduzećem ili institucijom, bez obzira da li se radi o konkurenciji ili ne. Suština je da se odrede karakteristike željene funkcije i da se sopstvena praksa poredi sa praksom lidera u određenoj oblasti. Osnovna karakteristika je da se bude najbolji od najboljih, kao primjeri mogu se navesti: pronalaženje najboljeg proizvoda, usluga, proizvodnog procesa i njihove upotrebe kao standarda za poboljšanje sopstvenih usluga, proizvodnih procesa i proizvoda.

Kada je u pitanju benčmarketing kao konkurentna prednost, on se sastoji u otkrivanju, utvrđivanju i razumijevanju procesa i poslova na tržištu. Cilj benčmarketinga je da se u preduzeću unaprijede procesi i komunikacija, postave novi standardi rada koji će doprinijeti da se zadovolje zahtjevi i interesi kupaca. Konkurentna prednost – prednost nad konkurencijom koja je zadobijena ponudom veće vrijednosti za kupca, ili s nižim cijenama ili davanjem više pogodnosti koje opravdavaju više cijene.⁶

Na strategijskom nivou, benčmarketing se koristi za utvrđivanje standarda koji se odnose na zadovoljstvo korisnika usluga, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenih, prihod i tržišno učešće. Cilj nije da se ustanovi novina koju druga organizacija primjenjuje, već da treba posmatrati djelovanje vlastitih procesa prilikom realizacije proizvoda, odnosno usluga. Benčmarketing ukazuje na potrebu za kontinuiranim i konstantnim učenjem i unapređenjem uz isticanje potrebe za preduzimanje neprestanih promjena. Marketing menadžeri na osnovu identifikovanih potreba istražuju kakvu uslugu potrošači očekuju i mogući ukupni udio na tržištu.⁷

Postoji nekoliko faza kroz koje prolazi benčmarketing:

- prva faza se odnosi na odluku šta je predmet benčmarketinga i koji proces treba izučavati,
- druga faza se odnosi na traženju najboljeg od najboljih i koja se performansa posmatra kao najbolja,
- u trećoj fazi organizacija se bavi prikupljanjem analiziranjem i mjerenjem podataka koji su karakteristične za performanse sopstvenih procesa,
- četvrta faza sastoji se od izučavanja performansi sličnog procesa u dvije različite organizacije kroz analizu dobijenih rezultata.

Osnovna podjela benčmarketinga je na interni i eksterni. *Interni benčmarketing* označava upoređivanje poslovnih

⁶ Kotler, Philip; Wong, Veronica; Saunders, John & Armstrong, Gary (2007): *Marketing principi*. Mate, Beograd.

⁷ Filipović, Vinka (2008): *Brend menadžment*. Beograd, <http://marketingpr.fon.rs/webroot/uploads/Brand%20Management%20-%20Skripta.pdf>

operacija unutar jedne organizacije gdje se polazi od pretpostavke da je poslovni proces u jednom dijelu organizacije uspješniji u odnosu na druge dijelove. *Eksterni benčmarketing* obuhvata tri osnovna tipa: *konkurentski*, koji predstavlja poređenje kompanije sa direktnim konkurentima, *funkcionalni*, koji obuhvata poređenje usluga, proizvoda i poslovnih procesa sa konkurentima, *generički* proširuje područje primjene procesa izvan granica određene organizacije i grane koji pripada.

Značaj benčmarketinga ogleda se u:

- pomaže organizaciji da uči iz iskustava drugih,
- pokazuje organizaciji kako izgledaju njeni rezultati u poređenju sa drugim,
- ustanovljava slabosti i snage organizacije,
- pomaže organizaciji u otkrivanju, definisanju redoslijeda i prioriteta aktivnosti koje su prioritetne u poboljšanju nastupa na tržištu,
- pomaže u otkrivanju mogućnosti za poboljšanje postojećih aktivnosti u poslovanju eliminacijom nepotrebnih i uvođenjem novih ili prilagođenih usluga ili proizvoda.

IV. BENČMARKETING U OBRAZOVANJU

*Benchmarking*⁸ je alat, tehnika, metoda koja podrazumijeva učenje organizacije od drugih organizacija, koje su visoko pozicionirane, sticanje novih znanja, vještina i sposobnosti sa ciljem unapređivanja sopstvenih performansi i nivoa kvaliteta.⁹

Ovaj princip je prvobitno nastao u oblasti proizvodnje i industrije, ali je u potpunosti primjenjiv i u uslužnom sektoru, kojem pripada i obrazovanje.

Neprekidno unapređivanje, razvijanje, mijenjanje karakteristično je za obrazovanje kao jedne od najsloženijih ljudskih djelatnosti koje treba da bude prilagođeno razvoju i promjenama u okruženju. Da bi obrazovna ustanova uspješno funkcionisala, potrebno je da preduzme određene aktivnosti koje su karakteristične za tržišne organizacije, iako ona pripada klasi neprofitnih organizacija. Obrazovna ustanova treba sistematski i organizovano da pravi planove i realizuje razne vrste promotivnih i marketinških aktivnosti, kao i da se nadmeće sa konkurentskim obrazovnim ustanovama za što bolju pozicioniranost na pripadajućem tržištu. U isto vrijeme, obrazovna ustanova treba da prilagođava svoje poslovanje svojim korisnicima i uz primjenu inovacija koje utiču veći kvalitet njihovog rada. U osmišljavanju i primjeni inovacija učestvuju svi zaposleni spremni da daju prijedloge i realizuju njihovu primjenu. Primjenom benčmarketinga kao inovacije ostvaruje se posebna korist za obrazovnu ustanovu kao

⁸ Ova riječ nije adekvatno prevedena na srpski jezik, pa se u domaćoj literaturi koristi originalan izraz

⁹ Revelle, Jack (2004): *Quality Essentials: A Reference Guide from A to Z*, str.8.

organizaciju jer je ovaj proces iz jedne zatvorene i pasivne uloge prebacuje u poziciju aktivne, pa čak i proaktivne organizacije koja je otvorena za komunikaciju, saradnju i učenje i sticanje novih znanja, vještina i sposobnosti.¹⁰

Sudeći po trenutnom stanju, kada je u pitanju natalitet, tržište obrazovnih ustanova se smanjuje i nameće primjenu marketinških modela kako bi pridobili veći broj korisnika usluga. Da bi obezbijedila što bolje funkcionisanje na tržištu koje je poljuljano zbog demografske slike, obrazovne ustanove su primorane da se bore za opstanak. Shvatajući ozbiljnost problema trenutnog ambijenta, neke obrazovne ustanove i njihov menadžment usmjeravaju svoje aktivnosti na marketinšku orijentaciju, svjesni da će na tržištu opstati obrazovne ustanove koje su usmjerene prema zadovoljavanju potreba tržišta. Marketing je funkcija koja je potrebna neprofitnim obrazovnim ustanovama jer se potrebe korisnika usluga obrazovanja stalno šire i evoluiraju, potrebe za istraživanjem promjena u okruženju i trendovi na tržištu su u stalnom porastu, država vrši pritisak za optimalnim zadovoljenjem potreba korisnika obrazovnih usluga, efikasno zadovoljenje potreba i zahtjeva korisnika, vodi prema pozitivnom imidžu i dobroj reputaciji obrazovnih ustanova, poslednjih godina obrazovanje na svim nivoima je izloženo konkurenciji, na globalnom nivou obrazovanje je postalo neka vrsta industrije gdje se ostvaruje profit.¹¹

U oblasti obrazovanja više se ne postavlja pitanje da li se marketinška teorija, praksa i principi mogu primjenjivati u ovoj oblasti, benčmarketing u obrazovanju odnosio bi se na procese u kojima obrazovne ustanove u kontinuitetu vrednuje kvalitet sopstvene ustanove u odnosu na konkurenciju ili obrazovne ustanove koje su pozicionirane kao lideri u toj oblasti. To podrazumijeva prikupljanje informacija i traganje o najboljim obrazovnim ustanovama kako bi njihova iskustva mogli primjeniti u sopstvenoj praksi.

Prema potrebama za poboljšanje poslovanja obrazovna ustanova preko učenja od drugih obrazovnih ustanova adaptira i primjenjuje u svom procesu rada znanja stečena iz poslovanja drugih ustanova. Konkretna primjena novih vještina, znanja i praktičnih rješenja nije garant da će u najkraćem mogućem periodu doći do poboljšanja problematičnog segmenta kada je neophodno vršiti nadzor kako bi se pratio i bilježio napredak ili da se vrše konkretne korekcije ukoliko napredak izostane. U kontekstu primjene benčmarketinga, cjelokupan obrazovni sistem ima potrebu za unapređenjem a ta novostečena znanja primjenjuju u praksi.

Zbog podrške otvorenog sistema obrazovnih ustanova primjena benčmarketinga je olakšana što podrazumijeva da ustanova kontinuirano saraduje i razmjenjuje iskustva sa drugim obrazovnim ustanovama kako na lokalnom nivou tako

¹⁰ Dragojlović Vladimir, Mijalkovski Zoran, Radivojević Srbislav, 2018. Benčmarketing kao inovacija u obrazovanju, Ekonomija, teorija i praksa, str. 72. Vol 11 No 3

¹¹ Filipović V. Kostić Stanković M. 2009. Marketing menadžment, Fakultet organizacionih nauka, Institut za menadžment, Beograd, str. 120.

i u daljem okruženju, u isto vrijeme povećava se broj projekata u kojima obrazovne ustanove i nastavno osoblje učestvuju sa ciljem razmjene, sticanja novih znanja od drugih i međunarodne saradnje.

Širok spektar najznačajnijih komponenti organizacije koja uči su: otvorenost prema okruženju, orijentacija na kreiranje vrijednosti, prihvatanje rizika, orijentacija na pitanja i probleme, orijentacija na istraživanje, tolerancija grešaka i učenje iz njih, otvorenost u internoj komunikaciji, pozitivan stav prema promjenama, razvoj ljudi, sistemska perspektiva.¹²

Primjenom svakog reformskog procesa i nastojanja da se uvode inovacije u oblasti obrazovanja poput primjene koncepata marketinga u ovoj oblasti pojavljuju se i određeni otpori koji su praćeni osporavanjem i negodovanjem. Prvenstveno se kritike odnose na nemogućnost primjene marketinga jer je način obrazovnog procesa specifičan i razlikuje se od njegove primjene u oblasti privrede. Bez obzira na osporavanja ovoj oblasti je potreban marketing koji će služiti u svrhu unapređenja komunikacije između obrazovne ustanove i njenih ciljnih grupa, da se posveti organizovanju istraživanja tržišta.

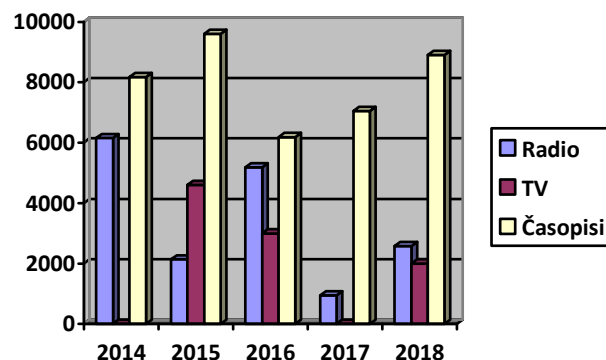
Da bi se opstalo na konkurentskom tržištu potrebno je uvoditi nove vrste usluga ili raditi na modernizovanju postojećih. Proces inoviranja i poboljšavanja obuhvata niz koraka koji se mogu definisati kao identifikacija potencijalnih prilika za poboljšavanje, utvrđivanje opravdanosti primjene mjera poboljšavanja, utvrđivanje raspoloživosti potrebnih resursa, primjena poboljšavanja, mjerenje uticaja poboljšavanja i razmatranje rezultata poboljšavanja.¹³

Sledeća tabela, Tabela 1, prikazuje uložena sredstva za medijsko oglašavanje tokom 5 godina. Da li i u kojoj mjeri sredstva uložena u ove vidove promocije daju efekte što se tiče promocije ustanove i broja upisanih studenata, pokazuje tabela 2.

TABELA 1 UTROŠENA SREDSTVA ZA MEDIJSKO OGLAŠAVANJE

Godina	Radio	Časopis	TV	Ukupno
2014	6154	8168	0	14 322
2015	2138	9600	4600	16 338
2016	5185	6185	3000	14 370
2017	940	7050	0	7 990
2018	2574	8900	2000	13 474

Izvor: Republički zavod za statistiku, Bilten - Visoko obrazovanje 2018/2019



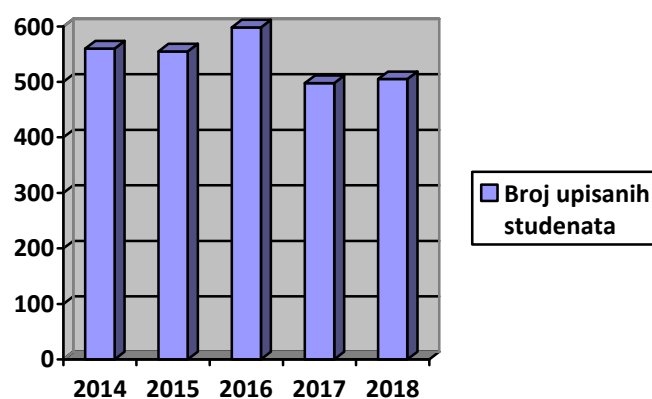
Sl. 1. Utrošena sredstva za medijsko oglašavanje, za period 2014.- 2018.

Sledeća tabela, Tabela 2, pokazuje broj upisanih studenata za period 2014.-2018.

TABELA 2 BROJ UPISANIH STUDENATA

Godina	Broj upisanih studenata
2014	560
2015	555
2016	598
2017	498
2018	505

Izvor: Republički zavod za statistiku, Bilten - Visoko obrazovanje 2018/2019



Sl. 2. Broj upisanih studenata za period 2014.- 2018.

Možemo izvesti zaključak da visina uloženi sredstava u medijsko oglašavanje ima uticaja na broj upisanih studenata, u direktnoj srazmjeri.

¹² Janićijević N. Organizaciono ponašanje, Data status, Beogrda, 2008. str. 395.

¹³ Filipović J., Đurić M. (2010). Sistem menadžmenta kvaliteta, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, str.376.

ZAKLJUČAK

Polazeći od činjenice da je osnovna karakteristika u savremenom poslovnom svijetu biti najbolji od najboljih, kao primjeri mogu se navesti: pronalaženje najboljeg proizvoda, usluga, proizvodnog procesa i njihove upotrebe kao standarda za poboljšanje sopstvenih usluga, proizvodnih procesa i proizvoda. Neprekidno unapređivanje, razvijanje, mijenjanje karakteristično je za obrazovanje kao jedne od najsloženijih ljudskih djelatnosti koje treba biti prilagođeno razvoju i promjenama u okruženju. U isto vrijeme obrazovna ustanova treba da prilagođava svoje poslovanje svojim korisnicima i uz primjenu inovacija koje utiču veći kvalitet njihovog rada, u osmišljavanju i primjeni inovacija učestvuju svi zaposleni spremni da daju prijedloge i realizuju njihovu primjenu. Shvatajući ozbiljnost problema trenutnog ambijenta, neke obrazovne ustanove i njihov menadžment usmjeravaju svoje aktivnosti na marketinšku orijentaciju svjesni da će na tržištu opstati obrazovne ustanove koje su usmjerene prema zadovoljavanju potreba tržišta.

Benčmarketing u obrazovanju odnosi se na procese u kojima obrazovne ustanove u kontinuitetu vrednuje kvalitet sopstvene ustanove u odnosu na konkurenciju ili obrazovne ustanove koje su pozicionirane kao lideri u toj oblasti, što podrazumjeva prikupljanje informacija i traganje o najboljim obrazovnim ustanovama kako bi njihova iskustva mogli primijeniti u sopstvenoj praksi.

Danas se univerziteti, posebno privatni, sami staraju o svojoj održivosti, odnosno sami obezbjeđuju izvore prihoda, i to na više načina: pronalaženjem svog mjesta na tržištu, privlačenjem stranih studenata, povećanjem školarine za domaće studente, uz davanje određenih olakšica i beneficija. Povećanje školarine može da ima negativne posledice, jer prebacivanje tereta finansiranja obrazovanja na studente i njihove porodice, predstavlja društveni problem i može da uspori razvoj društva, odnosno može da dođe do onemogućavanja daljeg školovanja, što dalje dovodi do pada kvaliteta ljudskih resursa.

LITERATURA

- [1] Balner, John M.T., Gray, Edmund R. (2003): *Corporate brands: what are they? What of them?*, European Journal of Marketing Vol. 37 No. 7/8
- [2] Dragojlović, Vladimir; Mijalkovski, Zoran; Radivojević, Srbislav; Benčmarketing kao inovacija u obrazovanju, Ekonomija, teorija i praksa, 2018.
- [3] Filipović, Vinka (2008): *Brend menadžment*. Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka, Beograd, <http://marketing.pr.fon.rs/webroot/uploads/Brand%20Management%20-%20Skripta.pdf>
- [4] Filipović, V.; Kostić Stanković M. *Marketing menadžment*, Fakultet organizacionih nauka, Institut za menadžment, Beograd, 2009.
- [5] Filipović J., Đurić M., *Sistem menadžmenta kvaliteta*, Beograd, Fakultet organizacionih nauka, 2010.
- [6] Janićijević N. *Organizaciono ponašanje*, Data status, Beogrda, 2008.
- [7] Jukić, Dinko, (2012): *Uloga interpersonalnih vještina u suvremenom školskom menadžmentu*, *Ekonomika misao praksa* Vol 21 No1
- [8] Jukić, Dinko; Krznarić, Vlado (2010): *Motivacijski faktori upravljanja ljudskog potencijala u školskom menadžmentu*, *Praktični menadžment*, Vol.1 No1
- [9] Kotler, Philip; Wong, Veronica; Saunders, John & Armstrong, Gary (2007): *Marketing principi*. Mate, Beograd.
- [10] Revelle, Jack, *Quality Essentials: A Reference Guide from A to Z*, 2004
- [11] Sandra Bebek i Guste Santini, *Predgovor; u: Vodič za razumijevanje obrazovanja*, RIFIN d.o.o, Zagreb, 2012.
- [12] Staničić, Stjepan, *Upravljanje ljudskim potencijalom u školstvu*, *Odgojne znanosti*, Vol.8 No.2(12), Filozofski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2006.
- [13] <http://www.rzs.rs.ba/>