

Joanna Kołodziejczyk

Spółeczne konsekwencje marketingu w edukacji

Ekonomiczne Problemy Usług nr 95, 315-324

2012

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

JOANNA KOŁODZIEJCZYK

Uniwersytet Jagielloński

SPÓŁECZNE KONSEKWENCJE MARKETINGU W EDUKACJI

Wprowadzenie

Dla wielu pytanie o to, czy marketing jest potrzebny szkołom, jest zapewne retoryczne. We współczesnym świecie organizacji marketing jest niezbędny. Zajmujący się tą problematyką wskazują wiele powodów, dla których należy dzisiaj wprowadzać instrumenty marketingowe do szkół i innych organizacji publicznych. W artykule zwrócono uwagę na niektóre negatywne społeczne skutki marketingu w szkołach, które w toczonym dyskursie są pomijane lub traktowane marginalnie.

1. Marketing w przedsiębiorstwach, organizacjach publicznych i obywatelskich

Marketing prężnie rozwija się w organizacjach nastawionych na zysk i nie wymaga to szczegółowego tłumaczenia. Wpływ mają na to m.in. przewaga podaży nad popytem, nasycenie rynku różnorodnością dóbr, konkurencja, nieprzewidywalność i głębokość przemian otoczenia, rosnące wymagania i oczekiwania konsumentów, skracanie cyklu życia produktów, globalizacja rynków,

rozwój nowych technologii informacyjnych¹. Dotarcie z informacją o produkcie i zachęcenie do jego nabycia staje się zadaniem coraz trudniejszym, wymagającym coraz bardziej wymyślnych strategii, stosowania wyrafinowanych technik wpływu społecznego i coraz większych środków finansowych. Dla organizacji komercyjnych marketing jest jak tlen – warunkuje przeżycie na rynku. Powszechnie stosowany, ma rozmaite skutki społeczne. Konsekwencje „ometkowanego” świata między innymi opisała Naomi Klein w wydanej w 2000 roku książce pt. *No logo*, profetycznie akcentując również znaczenie niezależnych środowisk, dzisiejszych „oburzonych”, w sprzeciwie wobec neoliberalnej ideologii wolnego rynku².

Marketing nie jest jednak zarezerwowany współcześnie tylko dla organizacji komercyjnych. Marketingowe myślenie powoli adaptuje się w sektorze publicznym i organizacjach obywatelskich. „Okazuje się, że marketing jest najlepszą platformą planowania w instytucji publicznej, która może zaspokajać potrzeby obywateli i dostarczać im rzeczywistą wartość” – przekonują Philip Kotler i Nancy Lee³. Podobnie uważa Adrian Sargeant, który zwraca uwagę, że uznanie grup społecznych za klientów zmusi osoby odpowiedzialne za marketing w organizacjach *non profit* do precyzyjnego określania wymagań tychże klientów⁴. Marketing może, według autora, podnieść poziom zadowolenia klienta, pomóc w pozyskiwaniu funduszy, pomóc organizacji w określeniu jej wyróżniających kompetencji, wyznaczyć organizacjom ramy działania.

Również zdaniem Andrzeja Limańskiego i Ireneusza Drabika, w przypadku współczesnych organizacji *non profit*, nie powinno być w ogóle problemem to, czy stosować działania marketingowe, lecz – jak je stosować, by odnieść korzyści⁵. Autorzy zwracają uwagę, że marketing w organizacjach *non profit* powinien dotyczyć ułatwienia procesu wymiany między organizacją a odbiorcami jej usług, aby mogły być zaspokojone pewne potrzeby społeczne i wypełniona misja społeczna organizacji. Warto dodać, że w najnowszej definicji mar-

¹ Zob. np. K. Andruszkiewicz, I. Escher, S. Kaczmarczyk, K. Pawlak-Kołodziejaska, J. Petrykowska, M. Schulz, *Marketing. Podręcznik akademicki*, TNOiK, Toruń, 2011.

² N. Klein, *No logo*, Świat Literacki, Izabelin 2004.

³ P. Kotler, N. Lee, *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 10.

⁴ A. Sargeant, *Marketing w organizacjach non profit*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

⁵ A. Limański, I. Drabik, *Marketing w organizacjach non-profit*, Difin, Warszawa 2007, s. 53.

ketingu sformułowanej przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (AMA) akcentuje się właśnie realizację społecznych celów przez organizacje i w związku z tym społeczną odpowiedzialność biznesu. Według tej definicji marketing jest to działalność (aktywność), zbiór instytucji i procesów polegający na tworzeniu, komunikowaniu i dostarczaniu oraz wymianie ofert mających wartość dla klientów, odbiorców, partnerów oraz społeczeństwa jako całości⁶.

A priori zakłada się więc, że powszechna i oczywista jest zgoda na korzystanie z reguł i narzędzi marketingu. „Początkowo kontrowersyjna teza o możliwości pozagospodarczego wykorzystania marketingu obecnie nie jest już kwestionowana”⁷ – konstatują Limański i Drabik. Czy rzeczywiście nie ma już żadnych zastrzeżeń?

2. Marketing w szkołach

Jan Fazłagić w podobnym jak wymienieni powyżej autorzy tonie wymienia powody, dla których warto wprowadzać koncepcje marketingu do edukacji. Definiując zarządzanie marketingowe w szkole, pisze „Marketingowe zarządzanie to propozycja dla dyrektorów polskich szkół, jak przyciągnąć uczniów w warunkach niżu demograficznego i jak nowatorsko zarządzać placówką”⁸. Według tego autora koncepcja zarządzania marketingowego pomoże rozwiązać problemy z malejącym naborem uczniów, brakiem entuzjazmu ze strony kadry nauczycielskiej, małym zaangażowaniem rodziców w pracę szkoły, brakiem funduszy (pozyskiwaniem sponsorów)⁹. Fazłagić pisze: „szkoły muszą wprowadzić zasady marketingu do swojego funkcjonowania”¹⁰. Proces owego „wprowadzania” i adaptacji marketingu postępuje – co stwierdza na podstawie przeprowadzonych badań Hanna Hall¹¹, powołując się na opinie badanych dyrektorów szkół i podając powody stosowania działań marketingowych w szkole,

⁶ Andruszkiewicz i in., *Marketing...*, s. 18.

⁷ A. Limański, I. Drabik, *Marketing...*, s. 53.

⁸ J. Fazłagić, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa 2003, s. 6.

⁹ *Ibidem*, s. 7.

¹⁰ *Ibidem*, s. 89.

¹¹ H. Hall, *Marketing w szkolnictwie*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2007, s. 225.

takie jak konieczność konkurowania o klientów i pozyskiwania środków finansowych, niż demograficzny, potrzeba informowania środowiska, kształtowania wizerunku szkoły i rozpoznawania oczekiwań jej klientów¹².

Analizując podawane powody wprowadzania marketingu do szkół i zestawiając je z definicją marketingu w sektorze publicznym, akcentującą podporządkowanie instrumentów i działań marketingowych celom społecznym organizacji, można mieć wątpliwości, czy rzeczywiście pośród tych wszystkich powodów znajdują się cele społeczne realizowane przez szkołę. W przytoczonych wyżej publikacjach dotyczących marketingu w szkołach powtarzają się dwa powody: wygrywanie konkurencji z innymi szkołami o uczniów i szukanie sponsorów, którzy kupią w ten sposób możliwość promocji własnej firmy (marki) wśród uczniów (także nauczycieli, rodziców, pracowników szkoły). W dalszej części artykułu przedstawiono niektóre potencjalne skutki społeczne realizacji tych właśnie celów, koncentrując się na negatywnych konsekwencjach wprowadzania marketingu do szkół.

3. Konkurencja między szkołami o uczniów

Konkurowanie ze szkołami z bliskiego sąsiedztwa może utrudniać lub wykluczać możliwość współpracy między nimi. Jeżeli szkoły będą „konkurować o klienta”, gdyby posłużyć się językiem marketingu, to w takim kontekście w ich interesie nie będzie prowadzenie wspólnych działań, wymiana doświadczeń, uczenie się od siebie, wzajemna pomoc itd. Więcej, przygotowując kampanie promocyjne, być może będą one starały się wykazywać „wady” konkurencyjnej szkoły, a na pewno przekonywać o swojej „lepszej” ofercie i zabiegać o poparcie wpływowych osób w społeczności lokalnej. Należy się zastanowić, jaki cel społeczny realizują te szkoły i jakie są społeczne skutki takich lokalnych kampanii.

Badania pokazują, że potencjał leżący w samych organizacjach nie wystarczy, by skutecznie realizować ważne cele społeczne. Potrzebna jest współpraca między organizacjami, oparta na wzajemnym zaufaniu. „Nie uczymy się współpracy, bo nie ufamy ogólnie innym ludziom (...)” – wynika z badań nad

¹² *Ibidem.*

warunkami i jakością życia Polaków, prowadzonych przez Czapińskiego¹³. Działania marketingowe nie będą służyły zmianie tej sytuacji i budowaniu kapitału społecznego, tylko – w postaci kolejnej małej cegiełki – raczej utrwaląc będą *status quo*, i to w instytucjach, dla których wyzwaniem jest dzisiaj uczenie współpracy opartej na zaufaniu. Konkurując z innymi, szkoła w pewnym sensie realizuje ukryty program. Konkurowanie między szkołami o uczniów wiąże się z prowadzeniem działań, w które angażowani są uczniowie. Uczestnicząc w akcjach promocyjnych, wyjazdach do innych szkół, „dniach otwartych”, targach edukacyjnych itp., uczą się oni nie tylko przedsiębiorczości, lecz także doświadczają, jak „działa” marketing; uczą się konkurowania, a nie współpracowania z innymi. Utrwała się przekonanie, że taki jest rzeczywisty świat dorosłych i panujące w nim reguły – bardziej liczy się wyścig i miejsce w rankingach niż współpraca między ludźmi i organizacjami.

Przekonanie, że młodzi ludzie potrzebują takiej „rozgrzewki” rynkowej przed wkroczeniem w dorosłość i podjęciem pracy zawodowej, być może jest złudne. Znamienne są podawane przez Andreas Salchera informacje dotyczące wyborów kariery zawodowej przez absolwentów Harvard Business School. Przez dziesięciolecia, jak pisze autor, absolwenci tej szkoły preferowali pracę w bankach inwestycyjnych, międzynarodowych firmach doradczych i przemyśle. Obecnie, co wynika z oficjalnych statystyk tej szkoły, do 25% najlepszych absolwentów podejmuje pracę w organizacjach społecznych albo pozarządowych i trend ten coraz bardziej się wzmacnia. „Najlepsi absolwenci nie chcą więcej zarabiać, ale chcą widzieć większy sens swojej pracy” – podsumowuje Salcher¹⁴.

Konkurowanie między szkołami doprowadza niekiedy do sytuacji, w której jedna z nich ma duży nabór uczniów – niewspółmierny do swoich możliwości lokalowych, a druga otwiera zbyt mało oddziałów. Dzieje się tak za zezwoleniem władz, które nie reagują na tę patologiczną sytuację. Uczący się do późnych godzin wieczornych uczniowie w przepelnionych klasach to nie najlepszy argument za tym, że konkurencja sprzyja podnoszeniu jakości. Rezultatem takiego konkurowania szkół jest zaplanowanie procesu edukacyjnego niesprzyja-

¹³ *Diagnoza społeczna 2011. Warunki i jakość życia Polaków. Raport*, red. J. Czapiński, T. Panek, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2011, www.diagnoza.com, 10.04.2012.

¹⁴ A. Salcher, *Utalentowany uczeń i jego wrogowie*, Wydawnictwo Oświatowe POSZE, Rzeszów 2009, s. 68.

jące uczeniu się i postawa dyrektorów, którzy – nie chcąc dopuścić do zwolnień nauczycieli – będą utrzymywali tę patologiczną sytuację i dążyli do podobnej wielkości naboru w kolejnym roku. Okazuje się więc, że priorytetowym celem szkoły w takim położeniu jest utrzymanie stanu zatrudnienia nauczycieli. Wyjściem z tego błędnego koła jest, po pierwsze – zrozumienie przez zarządzających szkołami, że ich celem jest stworzenie optymalnych warunków do rozwoju ucznia i to powinno być priorytetem w podejmowanych decyzjach; po drugie – przeciwdziałanie takim sytuacjom przez stworzenie odpowiednich regulacji prawnych na wszystkich poziomach systemu edukacyjnego. Warto dodać, że szkoła, która nie uzyskała satysfakcjonującego naboru, może oczekiwać nie pomocy ze strony władz, ale raczej decyzji o jej rozwiązaniu, co tłumaczy się względami finansowymi. Konkurencja służy więc prowadzeniu działań, które mają przede wszystkim umożliwić przetrwanie szkoły, co jest – jak pisze Jan Łuczyński¹⁵ – drugorzędym jej celem, zaś podstawowym powinno być wspieranie indywidualnego rozwoju uczniów.

Rezultatem konkurowania między szkołami jest również możliwość przyczyniania się do powodowania procesu społecznej ekskluzji, doświadczania nierównego statusu społecznego. Budowanie za pomocą kampanii promocyjnych wizerunku szkoły elitarniej, zwłaszcza w liceach ogólnokształcących, i wykorzystywanie rankingów jako narzędzi marketingowych buduje przekonanie części uczniów, rodziców i nauczycieli o ich wyjątkowości i wyjątkowej pozycji społecznej. Innym z kolei pokazuje, że ich status społeczny jest niższy przez fakt „nieprzynależenia” do elit. Promocja szkoły pomaga w utrwalaniu społecznego wizerunku szkoły elitarniej, nawet jeżeli zbudowanego wcześniej, i równocześnie podsyca poczucie nierówności społecznej. W konsekwencji część młodych ludzi czuje dyskomfort, wstyd, poczucie mniejszej wartości z racji uczęszczania do „słabej” szkoły. Nie do końca przekonuje tu kontrargument, który zapewne może paść, że zawsze istniały „dobre” i „słabe” szkoły i takie poczucie towarzyszyło młodym ludziom również kilkadziesiąt lat temu. Nie szło bowiem to w parze z medialnym rankingowaniem szkół i naciskiem na medialnie nagłaśniane konkurowanie.

Wizerunkowo stworzony obraz „dobrej” szkoły nie jest równoznaczny z wysoką jakością prowadzonych w niej procesów edukacyjnych. Rankingi nie

¹⁵ J. Łuczyński, *Zarządzanie edukacyjne a wychowanie uczniów w szkole*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

są wiarygodną miarą jakości pracy szkół, ale w społecznym odbiorze taką się stają. Szkoły, odwołując się do nich, choćby na swoich stronach internetowych, aprobują więc i utrwalają fikcję. Współcześnie w szkołach kładzie się nacisk na umiejętność rozwiązywania przez uczniów testów (jako formy oceny wiedzy ucznia po ukończeniu kolejnych etapów edukacyjnych)¹⁶. Dzieje się tak między innymi dlatego, że wyniki egzaminów zewnętrznych decydują o miejscu szkoły w tworzonych rankingach i wpływają na ocenę funkcjonowania szkoły przez organ prowadzący oraz środowisko lokalne. Na ćwiczenie umiejętności rozwiązywania testów przeznaczają się więc dodatkowe godziny, zatrudnia się nawet firmy, które przeprowadzają próbne egzaminy zewnętrzne. Dzieje się to kosztem czasu, który na lekcjach mógłby być przeznaczony na uczenie innych ważnych umiejętności. Zorientowanie na wyniki osiągane w egzaminach zewnętrznych paradoksalnie zuboża więc proces edukacyjny, a jest podyktowane między innymi względami konkurencyjnymi. W jakimś sensie z konkurencją związane jest również rankingowanie szkół z wykorzystaniem skal staninowych („szufladkowanie” gimnazjów jako szkół sukcesu, wspierających, neutralnych, wymagających pomocy, szkół niewykorzystanych możliwości).

Kathleen Lynch pisze, że szkoły, kierując się wymaganiami rynku, zabiegają o przyjmowanie uczniów najbardziej atrakcyjnych pod względem edukacyjnym, i w ten sposób stosują systemy przyjęć utrwalające podział na klasy społeczne¹⁷. Atrakcyjność edukacyjna dotyczy nie tylko zdolności dziecka, lecz także jego pochodzenia, dlatego bardziej atrakcyjni dla szkół w systemie rynkowym są rodzice wykształceni, mający odpowiednią pozycję społeczną, stanowiący bogatszą część społeczeństwa (rodzice z klasy średniej i wyższej w krajach zachodnich). To dzięki nim – w większym stopniu zainteresowanym i zaangażowanym w edukację swoich dzieci – szkoła uzyska lepsze wyniki i status. Mechanizm ten utrwała istniejące podziały i przeczy jednemu ze sztandarowych haseł polityki edukacyjnej w Polsce, dotyczącej wyrównywania szans edukacyjnych.

¹⁶ E. Putkiewicz, *Programy i podręczniki gimnazjalne – proces powstawania i ich ocena przez nauczycieli*, w: *Zmiany w systemie oświaty. Wyniki badań empirycznych*, red. E. Wosik, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002.

¹⁷ K. Lynch, *Oświata jako miejsce zmiany: dbanie o równość i przeciwdziałanie niesprawiedliwości*, w: *Jakość edukacji. Różnorodne perspektywy*, red. G. Mazurkiewicz, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 36.

4. Pozyskiwanie funduszy przez szkoły

Pozyskiwanie funduszy przez organizacje publiczne i obywatelskie jest dla niektórych z nich warunkiem bytu, jak w przypadku organizacji pozarządowych, które muszą zabiegać o donatorów, by móc realizować swoje cele. Instytucje publiczne uzyskują środki finansowe na działalność w całości lub części z budżetu państwa i budżetów jednostek samorządu terytorialnego. Jak pokazuje praktyka, są to środki zbyt małe, by organizacje publiczne mogły prowadzić działalność na satysfakcjonującym społeczeństwo poziomie. Poszukują one zatem dodatkowych źródeł finansowania. Warto się zastanowić, czy zabieganie szkół o wsparcie finansowe wśród sponsorów może, mimo oczywistych korzyści, budzić wątpliwości. Poza wymienionymi w literaturze zagrożeniami dotyczącymi współdziałania organizacji *non profit* i podmiotów komercyjnych – związanymi m.in. z utratą wiarygodności organizacji *non profit* w związku z angażowaniem się w działania przynoszące wymierne korzyści partnerowi komercyjnemu czy pogorszeniem wizerunku w przypadku współdziałania z partnerem komercyjnym niecieszącym się dobrą opinią w otoczeniu¹⁸ – warto zwrócić uwagę na te, które dotyczą skutków istotnych z punktu widzenia wpływu sponsoringu na uczniów.

Sponsoring z definicji nie jest bezinteresowną pomocą udzielaną przez firmy w imię dobra publicznego. W przypadku wsparcia finansowego szkół przez rodziców uczniów czy lokalne przedsiębiorstwa odpowiedniejszym terminem wydaje się mecenat – jako autentyczna i bezinteresowna pomoc. W przypadku sponsorów korporacyjnych, chętnie angażujących się w działania marketingowe na terenie szkół, sytuacja wygląda jednak zgoła odmiennie. Przywoływana na początku artykułu Naomi Klein przekonująco opisuje ten problem w swojej książce. Pisze o osaczeniu dzieci i młodzieży przez wszechobecne marki znanych firm, które – sponsorując szkołom sprzęt sportowy, książki, komputery itp. – zawłaszczają jej przestrzeń i to nie tylko przez wizualną obecność w postaci plakatów, billboardów, naklejek czy innych form reklamy wizualnej lub napojów i przekąsek. Obecność sponsorów widoczna jest również w procesie dydaktycznym, choćby w postaci konkursów na temat wiedzy o danej marce czy projektów, które ściśle wiążą się ze sponsorem. Angażując dzieci w tego typu działania, wyraża się zgodę na tworzenie więzi między

¹⁸ A. Limański, I. Drabik, *Marketing...*, s. 145–146.

firmą a dzieckiem, budowanie pozytywnego nastawienia dziecka do marki, budowania lojalności wobec marki – tego wszystkiego, o co zabiegają sponsorzy. Poniekąd więc szkoły przyczyniają się w ten sposób do kształtowania klientów oddanych danej marce i są wykorzystywane w rynkowej rywalizacji między korporacjami. W tej sytuacji mniej przekonująca staje się teza o słuszności działań związanych z pozyskiwaniem sponsorów dla szkół. Pojawia się tu oczywiście niełatwy do rozwiązania dylemat, jak radzić sobie z zapewnieniem szkole odpowiednich środków finansowych do jej dobrego funkcjonowania i jak równocześnie zadbać o to, by uczniowie nie ponosili społecznych kosztów marketingowej rywalizacji przedsiębiorstw. Na pewno jest to problem, z którym szkoły nie mogą być pozostawione same sobie, bez odpowiedniego wsparcia instytucji odpowiadających za politykę oświatową i finansowanie szkół.

5. Rynkowy dyskurs edukacji – konkluzje

„Dyskurs edukacji w czasach współczesnych staje się coraz bardziej dyskursem rynku. Prawdę, Piękno, Dobro – triadę wartości, na straży której ma stać szkoła, wypiera nowa trójca – Klient, Rynek, Usługa”¹⁹ – zauważa Henryk Mizerek, podejmując temat współczesnych dyskursów jakości edukacji w Polsce. O szkole mówi się językiem rynku, językiem marketingu; uczniowie stają się klientami albo jednym z rynków²⁰, podobnie jak rodzice czy absolwenci. Szkoły przygotowują „oferę edukacyjną” lub „oferują usługi edukacyjne”. Ważne jest „zadowolenie klienta”, misja szkoły, wizja, cele strategiczne, wizerunek szkoły, promocja szkoły, rankingi, targi edukacyjne itd. Taki językowy obraz świata wykorzystuje się jako jeden z kodów w narracji o współczesnej polskiej szkole. Warto zatem dziś zastanawiać się, na ile język ten determinuje myślenie o edukacji i wpływa na postrzeganie celów funkcjonowania szkoły, na ile również rynkowe idee konkurowania wpływają na tworzenie polityki oświatowej na szczeblu lokalnym i krajowym, nobilitują międzynarodowe wyścigi w postaci testów PISA („całe narody drżą przed PISA”²¹). Być może należy ponownie

¹⁹ H. Mizerek, *Jakość edukacji. Dyskursy, które wybrzmiały, milcząc*, w: *Jakość edukacji...*, s. 17.

²⁰ J. Fazlagić, *Marketingowe zarządzanie...*, s.93.

²¹ A. Salcher, *Utalentowany uczeń...*, s. 204.

poczynić refleksję nad zasadnością wykorzystywania marketingu w szkolnictwie i celami jego stosowania. Rozważyć, czy nie ma racji Jan Łuczyński, dowodząc, że błędne jest przekonanie o tym, iż mechanizmy konkurencji, znakomicie sprawdzające się w gospodarce, objawią swą pozytywną moc także w sferze oświaty²².

Powracając do koncepcji stosowania marketingu w organizacjach publicznych, w których postuluje się jego wykorzystanie w celu zaspokajania określonych potrzeb społecznych i wypełniania misji przez organizacje, istotę marketingu w szkołach można by odczytać jako zbiór zasad, technik, narzędzi i działań służących przede wszystkim promowaniu edukacji. Podejmowane inicjatywy wobec docelowych grup odbiorców – uczniów, nauczycieli, rodziców uczniów i środowiska lokalnego – w takim ujęciu dotyczyłyby problemów związanych z podstawowymi celami szkoły, tzn. dydaktycznymi, wychowawczymi, profilaktycznymi, i bliższe byłyby idei marketingu społecznego z jego główną funkcją edukacyjną.

SOCIAL CONSEQUENCES OF MARKETING IN EDUCATION

Summary

The article introduces question of use of marketing in school system. Reasons showing legitimacy of use marketing in schools described in literature on the subject are briefly presented. Afterwards the author emphasizes social consequences of introduction of marketing tools in schools, focusing on negative aspects of competition between schools for students and getting funds from sponsors.

Translated by Joanna Kołodziejczyk

²² J. Łuczyński, *Zarządzanie edukacyjne...*, s. 7.