

Az iskolamarketing elméleti és gyakorlati kérdései

Bevezető

Az iskola bizonyos értelemben szolgáltató szervezet, jól meghatározható az ügyfélköre, a célpiaca, a versenytársi környezete. Az iskola tehát egy marketingrendszer is, beleértve olyan fogalmakat, mint a kereslet, kínálat, verseny, ár, szolgáltatás, minőség, haszon, érték, arculat, folyamat, ügyfélkör stb. Nélkülözhetetlen tehát, hogy ezt a marketingrendszert feltárva és megismerve sikeresebbé, piacképesebbé váljanak az oktatási intézmények.

A legtöbb oktatási intézmény először akkor ismeri fel a marketing értékét, amikor nehézségei támadnak. Például drasztikusan csökken a beiratkozók száma, jelentősen megcsappannak a források, vagy egyes programok sikertelenek, vezetésük, irányításuk rossz. Ma a legtöbb iskola azért küzd, hogy minél több gyermeket „csalogasson” az intézménybe. Népszerű programokat ajánlanak, gazdag szabadidős lehetőségeket biztosítanak, vagy szerényebb hírveréssel erejükhez mérten próbálnak olyasmit nyújtani, amelyre feltehetőleg igény lesz a jövőben. Fontos így pontosan meghatározni, mit kell tenni ahhoz, hogy az adott iskolát válasszák a szülők és a diákok, mit kell tenni azért, hogy a fogyasztók (diákok) itt maradjanak, elégedettek legyenek a szolgáltatásokkal.

Piaci szemlélettel rendelkezni ugyanazt jelenti a pedagógiában, mint a termelővállalatok esetében, még akkor is, ha nem a szó szoros értelmében vett profit a cél. Ma már nem túlzás versenyhelyzetről beszélni az oktatás piacán. Az iskolák versenyhelyzetben vannak, ezért felvetődik a piacképesség kérdése. A verseny egyre inkább kiteljesedik, és erőteljesebbé lesz a piaci szereplők között.

E tanulmány azokra az elméleti és gyakorlati marketing tudnivalókra helyezi a hangsúlyt, amelyekkel az iskoláknak számolniuk kell a mai változó környezetben. Ennek megfelelően a munka egy rövid, gyakorlati útmutató is egyben, amely bemutatja az egyes teendőket az iskolamarketing eredményes alkalmazása érdekében, illetve hozzájárul a marketing gondolkodás népszerűsítéséhez, elmélyítéséhez, ugyanis ke-

* *Dr. Muhi B. Béla, docens, Educons Egyetem, Ügyviteli Közgazdaságtudományi Kar, Turisztikai Tanszék, Újvidék*

vés olyan szakmai anyag van hazánkban, amely segítené az iskolamarketing tudatos gyakorlati alkalmazását.

Címszók: marketing, iskolamarketing, stratégia

Az iskolamarketing értelmezése

A marketing szakma képviselői szűkebben és tágabban, valamint különböző nézőpontok alapján határozzák meg a marketing fogalmát. Szűkebb értelemben olyan vállalati tevékenység, amely a vevők/felhasználók igényeinek kielégítése érdekében elemzi a piacot, meghatározza az eladni kívánt termékeket és szolgáltatásokat, megismereti azokat a fogyasztókkal, kialakítja az árakat, megszervezi az értékesítést, és a lehetséges vásárlókra irányuló kommunikáción keresztül befolyásolja a fogyasztói magatartást.

Tágabb értelemben a marketing a vállalat egészére kiterjedő filozófiai szemléletmód: annak folyamatos felismerése, hogy az üzleti tevékenység középpontja a fogyasztók hosszú távú érdeke kell, hogy legyen, illetve az egyensúly megteremtése a jelenlegi erőforrások felhasználásával történő profittermelés és a jövőbeni profittermelés érdekében történő alkalmazkodás között, figyelembe véve a társadalmi és környezeti korlátokat.

Az Amerikai Marketing Szövetség egyik legelfogadottabb definíciója szerint a marketing mindazon üzleti tevékenységeket foglalja magában, amelyek irányítják a termékek és szolgáltatások áramlását a termelőtől a fogyasztóig. Bárhonnan is közelítjük meg a marketinget, megállapíthatjuk, hogy mögötte mindig értékteremtő kapcsolat áll. Kívánatos, hogy ezt a viszonylatot az oktatás piacára is kivetítsük.

Miért beszélhetünk iskolamarketingről? Röviden: mert itt is értékcsereéről, eladásról, kapcsolati viszonylatról van szó. Az iskola szolgáltató szervezet. Jól meghatározható az ügyfélköre, a célpiaca, a versenytársi környezete. Pontosán körülírható elvárások, kívánalmak és igények fogalmazódnak meg működésével kapcsolatban a rendszer minden szereplője részéről. Az egyes szintek (funkcionális szint, szükségleti szint, célcsoport szint) résztvevői nevesíthetőek, leírhatóak. Az iskola tehát egy marketingrendszer is, beleértve olyan fogalmakat, mint: kereslet, kínálat, verseny, ár, szolgáltatás-termék, minőség, haszon-érték, arculat, folyamat, ügyfélkör stb. Nélkülözhetetlen tehát, hogy ezt a marketingrendszert feltárva és megismerve sikeresebbé, piacképesebbé válja-

nak az oktatási intézmények. Az egyre gyorsuló külső környezeti változások rá is kényszerítik erre az iskolákat (Hutflesz, 2007).

A marketingkonceptiót igen sokan és igen változatosan fogalmazták meg, de leginkább Theodore Levitt gondolatai vihetők át az oktatás területére. Levitt a marketingkonceptió négy alappilléret határozta meg: piacközpontúság, fogyasztóra orientáltság, koordinált marketing és nyereség.

Mit jelent ez az iskolamarketing értelmezésben?

Piacközpontúság – Az oktatáspolitikai prioritásokhoz, a társadalom változó igényeihez, a gazdasági lehetőségekhez igazodva egyrészt olyan szolgáltatásokat nyújtani, amelyek előremutató igényeket elégítenek ki, másrészt a konkurenciánál nagyobb teljesítményt eredményeznek.

Fogyasztóra orientáltság – Elsősorban a fogyasztói (ez esetben a diákok) szükségleteinek kielégítése. Az oktatáson kívül olyan egyéb tevékenységek beiktatása, mint pl. tánc, sport, sakk, színjátszás stb., amelyeket a diákok szívesen vennének igénybe.

Koordinált marketing – Az oktatási intézmények esetében jó példa erre a pedagógiai programok megalkotása és megvalósítása. Egyeztetés a fenntartóval, a régió és az ország oktatási koncepciójával, megfelelés az oktatáspolitikai törekvéseknek.

Nyereség – Itt nem beszélhetünk termelői profitról, közvetlen anyagi nyereségről, kivételt jelentenek persze a magániskolák. Nyereség alatt inkább eszmei eredményeket értünk, noha anyagi forrásokra is szert lehet tenni, ha az iskola sikeres, eredményeket mutat föl, és az adott régióban vonzása van. Pályázatok, díjak és különféle eredménykimutatások alapján egyéb forráskiegészítésekre nyílik lehetőség.

Nagyobb kihívást jelent, ha az intézmény nem áll meg a fogyasztói igények egyszerű kielégítésénél, az alapfeladatok teljesítésénél, hanem szolgáltatásokkal örömet is szerez, a diákok örömmel járnak az intézménybe. Fontos kiemelni, ha egy szülő elégedett az iskolával, azt továbbítja ismerőseinek, meg azt is, ha elégedetlen.

Pontosan kell tehát ismerni, mit kell tenni ahhoz, hogy az adott iskolát válasszák, és mit kell tenni azért, hogy a fogyasztók (diákok) itt is maradjanak, elégedettek legyenek a szolgáltatásokkal. Piaci szemlélettel rendelkezni ugyanazt jelenti a pedagógiában, mint a termelővállalatok esetében, még akkor is, ha nem a szó szoros értelmében vett profit a cél.

Az iskola és a változó környezet

A legtöbb oktatási intézmény először akkor ismeri fel a marketing és a formális tervezés értékét, amikor nehézségei támadnak. Például drasztikusan csökken a beiratkozók száma, jelentősen megcsappannak a források, vagy egyes programok sikertelenek, vezetésük, irányításuk rossz. Az iskola vezetői először abban reménykednek, hogy a helyzet csak egy kis kilengés, mely összehangolt akció nélkül is időben, magától helyreáll. A helyzet súlyosságát érzékelvén azonban elkezdik keresni azokat a módokat, melyekkel feltárhatják a problémákat, és amelyekkel terveket dolgozhatnak ki megoldásukra (Kotler, Fox, 1998).

Ma a legtöbb iskola azért küzd, hogy minél több gyermeket „csalogasson” az intézménybe. Népszerű programokat ajánlanak, gazdag szabadidős lehetőségeket biztosítanak, vagy szerényebb hírveréssel erejükhez mértén próbálnak olyasmit nyújtani, amelyre feltehetőleg igény lesz a jövőben. Lassan már ott tartunk, ha valaki nem képes különleges szolgáltatást nyújtani, körütekintően felmérni az igényeket, felismerni a lehetőségeket, és olyan értékes ajánlatokkal lépni a „fogyasztók” elé, amelyekkel a versenytársak nem tudnak harcba szállni, annak nincs helye a piacon; elfogynak a gyermekek, s velük együtt a pedagógusok, majd megszűnik az intézmény is (Pecsenye, 1998).

Az iskolák környezete az elmúlt időszakban alaposan átalakult. A változás folytonossá és egyre ütemesebbé vált. Egy új társadalom, az információs társadalom küszöbén ez még inkább érzékelhetővé válik. Ehhez a változáshoz való alkalmazkodásnak az intézmények éppen akkor vannak kitéve, amikor a fejlődési és stratégiai irányokat is egyre pontosabban kell kitűzniük. Ma már nem túlzás versenyhelyzetről beszélni az oktatás piacán. A verseny egyre inkább kiteljesedik és erőteljesebbé lesz a piaci szereplők között.

Az esélyek és lehetőségek felismerése, azok kiaknázása, továbbá a változó környezet veszélyeivel való szembenézés mind az intézményektől, mind annak szereplőitől újabb erőfeszítéseket, ismereteket, képességeket és készségeket igényelnek. Ezt a gyorsuló környezethez történő alkalmazkodást kívánja szolgálni, megkönnyíteni a marketing alkalmazása (Hutflesz, 2007).

Sok intézmény nem érzékeli a környezet alapvető változásait, vagy arról nem vesz tudomást, továbbá túlzottan automatikusan kezelik a korábbi tapasztalatokat. Többen úgy gondolják, hogy a marketing a gazdasági szektor privilégiuma, miért kellene az iskoláknak felnőniük

egy ilyen feladathoz, ennél fogva nem is vesz róla tudomást az intézmény. Sokan úgy vélik, nincs is szükség marketingre, hiszen a gyermekeknek valahol úgyis tanulniuk kell, tehát a piac biztosítottnak tűnik. Az iskolák azonban ma már versenyhelyzetben vannak, ezért felvetődik a piacképesség kérdése. A piac- és versenyképessé válás minden szervezet számára egy folyamat eredménye. Ennek központi eleme az ismeretek elsajátítása, valamint az aktív marketinghez szükséges módszerek, modellek gyakorlati ismerete.

Az oktatási intézmény két dolgot nem nélkülözhet: tanárt és tanuló. A tanári kar legtöbb esetben adott, de a diákság évről évre változik, a régiek elballagnak, helyettük pedig újak jönnek, ha jönnek. A diákok is változnak, a demográfiai előrejelzések szerint egyre kisebb az a sokaság, amiből az iskolák meríthetnek. Létkérdés tehát, hogy legyen utánpótlás, legyenek olyan szülők, diákok, akik az adott iskolát választják.

Az iskola, mint piacorientált intézmény

Az elmúlt években számos könyv, tanulmány készült az iskola- és oktatásmarketing terén világszerte, mely a már sikeres, piacképes intézmények számára nyújt útmutatást, hogy e szerepüket tartósan hosszú távon is meg tudják tartani, illetve olyan intézmények és intézményvezetők számára, akik most kezdenek hozzá az iskolamarketing tudatos alkalmazásához, és az elinduláshoz keresnek segítséget.

Az iskolák nem vállalkozások (kivéve a magániskolákat), teljesen mások a működési feltételeik. Ezek a szervezetek azonban mégiscsak egy piac szereplői, amiből adódóan marketing környezettel rendelkeznek, akár a gazdasági szektor képviselői. Nem vonhatják ki magukat a környezeti hatások alól. Az iskola önmagában is fogyasztó szervezet, a csereügyletek aktív szereplője. Az intézmény beruház, vásárol, fejleszt. Teszi mindezt nem csak anyagok, tárgyi eszközök vonatkozásában, hanem a munkaerő, a tananyag-termékek esetében is.

Az iskolák kihívás előtt állnak. Ahhoz, hogy „életképességből” megfeleljenek, a menedzselés eszközrendszeréből nem hiányozhat a piacközpontú szemlélet, az intézmények belső és külső környezetének a vizsgálata, az együttműködés, a marketing-tudat sem.

Az iskolákkal szembeni igények és elvárások alaposan megváltoztak az elmúlt időszakban. Az iskolaválasztás a családi kerekasztal megbeszélések kiemelt témájává vált. A társadalom egyre nagyobb nyilvánosságot, sőt beleszólást akar az intézmények működésével kapcsolat-

ban. Mára kiderült, hogy a korábban egységes szürkének tűnt intézmények ma közel sem azonosak. A teljesítmények különbözőek. Egyik pillanatról a másikra az intézmények versenyben találtak magukat egymással. Verseny folyik: a jó munkaerőért, a pályázati forrásokért, a támogatókért és szponzorokért, és természetesen a jobb tanulmányi eredményeket és sikereket felmutató diákokért.

Ebben a környezetben felértékelődik a jobb kommunikáció, az intézmények tárgyi-technikai minősége, az iskolák által kibocsátott üzenetek szellemisége. Mindezek erősen marketing orientáltságú területek. Mindezen ismeretek napi gyakorlatba való beültetése természetessé kell, hogy váljon az iskolák számára.

Az iskolák egy jó része ma már jelentős piaci tapasztalatokat halmozott fel. Mindazok az intézmények, amelyek jól érzékelték a környezet változásait, a továbblépés irányait kutatják. Az oktatási piac minden szereplője számára fontos, hogy ezek az ismeretek megjelenjenek a mindennapokban. A társadalom elvárása is egyre diverzifikáltabban jelenik meg az iskolákkal kapcsolatban. Az intézmények között van egy kiválasztódási folyamat, aminek győztesei és vesztesei lesznek (Hutflesz, 2007).

Az iskolamarketing gyakorlata

Az iskolák különböző külső és belső hatásoknak vannak kitéve, így különböző problémákkal is szembesülnek. Nyilvánvaló, hogy iskolánként más jelentheti azt a gyakorlati hasznot, amit az iskolamarketing tartalmaz. A fejlett országokban már több évre visszamenőleg gyakorlatiá vált az oktatási intézmények marketingrendszerének kidolgozása és marketing tervének elkészítése. Az iskolamarketing az intézmény menedzselésének mindennapjaiban kulcsszerepet játszik. Az intézményvezetésben egyre inkább a környezet- és helyzetelemzés, a piac és a versenytársak vizsgálata, az oktatási piac elemzése, kutatása, az elvárások, igények felmérése, az intézmény és szolgáltatásának értékteremtése, a megfelelő oktatási szolgáltatás nyújtása, az intézményi kommunikáció fejlesztése kap elsőbbséget.

A szülők szeretik gyermekeiket jól felszerelt iskolába járatni még akkor is, ha történetesen a város másik végén van. Az iskolaválasztási döntésben a leginkább mérlegelt szempontok: az oktatás minősége, elérhetőség, felszereltség, az intézmény pótlólagos szolgáltatásai, légköre, az ott folyó oktató-nevelő munka színvonala, mérhető és nem számszerű-

sítható mutatói, eredményei, a továbbtanulási lehetőségek, tanár-diák viszony, hírnév stb. Ezeket a tényeket kell a marketing tervben és a marketing kommunikációban is előtérbe helyezni. Fontos azt is kihangsúlyozni, ha egy-egy híres, sikeres személy tanult valamikor ebben az intézményben, ez is emeli az iskola hírnevét.

A döntés meghozatalában a szülő a legfontosabb szerep az általános és középiskolába való iratkozáskor. A szülő/diák számára olyan bizonyítékokat kell nyújtani, ami alapján növelhető a bizalom, és ezáltal csökkenthető a kockázat az adott intézmény választásában.

Több iskola szervezi meg évről-évre immár hagyományosan az iskolai marketing egyik leglátványosabb eseményét, az ún. nyitott kapuk rendezvényt, ahová a potenciális diákok és szülők látogatnak el. Az esemény szervezésében és lebonyolításában az iskola diákjai (tanáraik irányításával) vesznek részt, általában mint „idegenvezetők” mutatják be az intézményüket. A bemutatás, a körséta érdekes színfoltja egy-egy tanóra látogatása, betekintés a szakkörök munkájába, különböző művelődési és/vagy sporttevékenységek látogatása. Sok esetben gyakorlat, hogy kérdőívet töltenek ki a látogatókkal. A kérdőív elemzése, illetve annak eredménye értékes megállapításokra, összehasonlításokra, következtetések levonására ad lehetőséget. Több iskolában „jutalmat” is adnak azoknak, akik részt vettek az iskolai körsétán, és az azt követő közvélemény-kutatáson. Az ajándékot általában a diákok készítik, lehet az naptár, könyvjelző vagy egyéb, apró, praktikus ajándék. Az esemény kiegészíthető különböző kiállítások szervezésével, ahol a diákok alkotásait, pl. az iskolaújságot lehet bemutatni.

A másik fontos marketingesemény az adott iskola tanárainak el látogatása a potenciális diákok körébe. Általános iskola esetében az óvodákat keresik fel a tanítók, középiskola esetében pedig a végzős elemistákat.

Stratégiai tervezés az iskolában

A stratégiai tervezés magában foglalja az intézmény küldetésének (missziójának) tisztázását, forrásainak felbecsülését, és a környezet elemzését ahhoz, hogy meghatározzák, mik legyenek az intézményi prioritások és stratégiák.

Általában az oktatási intézményeknek kétféle formális tervet kell kidolgozniuk: stratégiai tervet és taktikai tervet. A stratégiai marketing terv a következő kérdésre válaszol: „Hogyan tud az intézmény a legjobban működni adott célok, erőforrások és változó lehetőségek esetén?” A

második, a taktikai marketing terv a stratégiai tervből nő ki, és a stratégia véghezvitelét irányítja.

A stratégiai tervezés a legtöbb oktatási intézmény számára új dolog. A következőképpen definiálható: A stratégiai tervezés az intézményi célok és adottságok, valamint a változó marketing lehetőségek közötti stratégiai illeszkedés kialakításának és fenntartásának folyamata. A stratégiai tervezés a világos intézményi küldetés meghatározásán, az ezt támogató célok kialakításának egy megbízható stratégiáján és annak megfelelő megvalósításán alapul. A definíció azokat a megfelelő lépéseket javasolja, melyekkel az oktatási intézmény javíthatja hatékonyságát (Kotler, Fox, 1998).

Az intézménynek először is környezete jelen- és jövőbeli helyzetét, állapotát kell elemeznie. Másodsorban számba kell vennie legfontosabb forrásait, melyek jelzik, hogy mit lehet megvalósítani. Harmadsorban, az intézmény megállapítja általános és specifikus céljait. Negyedszer, az intézmény kiválasztja a költségek szempontjából a célokat leghatékonyabban elérő stratégiákat. Végezetül a stratégia megvalósítása rendszerint az intézményi struktúra, az információs rendszer, a tervezés és az ellenőrzés megváltoztatását vonja maga után. Ha ezeket a komponenseket megfelelő módon csatarendbe állítjuk, az intézmény javuló működésre számíthat.

A stratégiai marketingtervezés első lépése tehát a környezet elemzése, mivel a környezeti változások rendszerint új intézményi stratégiákat eredményeznek. A környezet elemzése a következő kérdésekre ad választ: (1) Melyek a környezet meghatározó trendjei, tartós irányzatai? (2) Milyen hatással vannak ezek a trendek az intézmény működésére? (3) Melyek a legjelentősebb lehetőségek és veszélyek? A fenti kérdéseket az intézmény minden egyes környezeti tényezője esetében meg kell válaszolni, melyek a következők: az intézmény belső környezete, az intézmény piacai, az intézmény „vevői”, az intézmény versenytársai, a tágabb környezet azon trendjei, melyek hatással vannak az iskolára. A környezeti elemzésnek az a célja, hogy dokumentált képet adjon azokról a legjelentősebb környezeti változásokról, melyekre az intézményi célok, stratégiák, struktúrák és rendszerek kialakításakor tekintettel kell lenni.

A környezet vizsgálatából a tervezők számtalan, további vizsgálatokat igénylő veszélyt és lehetőséget tudnak kiolvasni. Valamely környezeti veszély egy olyan trend, vagy lehetséges esemény, amely sértheti, akadályozhatja magát az intézményt, vagy egyik programját, hacsak az intézmény nem tesz ellene valamit. A leg súlyosabb veszélyeket állan-

dóan figyelni kell, és fel kell készülni a rájuk való válaszadásra. Ezek a veszélyek potenciálisan komoly hatást gyakorolnak az intézményre, és nagy valószínűséggel bekövetkeznek. A kevésbé súlyos és kevésbé valószínű fenyegetések figyelmen kívül hagyhatók. Az intézménynek kiemelten figyelnie kell az olyan veszélyeket, melyeket a versenytárs iskolák jelentenek. Előfordulhat, hogy egy iskola más iskolák új programjainak sikerét látva arra a következtetésre jut, hogy ugyanennek a programnak a bevezetése nála is hasonló számú diákot vonzhat. A veszélyek azonosítása és osztályozása alapján az iskola meg tudja határozni, hogy mely környezeti fenyegetéseket kell folyamatosan figyelnie, melyekre kell terveket készítenie, és melyek hagyhatók figyelmen kívül.

A lehetőségek elemzése potenciálisan még fontosabb, mint a veszélyeké. A veszélyek sikeres menedzselésével az intézmény sértetlen maradhat ugyan, de nem növekszik. A lehetőségek sikeres menedzselése által az iskola óriási lépéseket tehet előre. A marketing lehetőség olyan dolog, melyben az intézmény valószínűleg meghatározó versenyelőnyt élvez. Az iskolának kell megkeresnie sajátos, megkülönböztető kompetenciáit – azokat a forrásokat és képességeket, melyekben különösen erős, és azokat az erős pontokat, amelyek megkülönböztető versenyelőnyt biztosítanak számára.

A környezet elemzését követően az intézménynek meg kell határoznia a legfontosabb birtokában lévő erőforrásokat (erősségeit), és azokat is, melyek hiányoznak (gyengeségeit). Az intézmények általában az erőforrás értékelésre, a személyzetre, a pénzügyekre és a felszereltségre szokott koncentrálni. Az értékelés megállapítja pl. hogy milyen az oktatás minősége. Itt mondjuk kérdőívvezés útján kikérjük a (jelenlegi vagy a végzett) diákok véleményét.

Figyelemmel kell kísérni a konkurens intézmények lépéseit is. Ahhoz, hogy sikeres legyen a marketingstratégiája az iskolának, ismerni kell a konkurencia erős és gyenge pontjait, és semmiképp sem azon a területen kell felvenni a versenyt, ahol ők a legeredményesebbek.

Következtetések

Az oktatási intézmények is egy piac szereplői, amiből adódóan marketingkörnyezettel rendelkeznek, akár a gazdasági szektor képviselői. Egyik pillanatról a másikra az intézmények versenyben találhatják magukat egymással. Verseny folyik a jó munkaerőért, a pályázati forrásokért, a támogatókért és szponzorokért, és természetesen a jobb tanulmá-

nyi eredményeket és sikereket felmutató diákokért.

Az iskolák kihívás előtt állnak. Nem vonhatják ki magukat a környezeti hatások alól. Ahhoz, hogy „életképességből” megfeleljenek, a menedzselés eszközrendszeréből nem hiányozhat a piacközpontú szemlélet, az intézmények belső és külső környezetének a vizsgálata, az együttműködés, és a marketingtudat sem. Az intézményvezetésben egyre inkább a környezet- és helyzetelemzés, a piac és a versenytársak vizsgálata, az oktatási piac elemzése, kutatása, az elvárások, igények felmérése, az intézmény és szolgáltatásának értékteremtése, a megfelelő oktatási szolgáltatás nyújtása, az intézményi kommunikáció fejlesztése kap elsőbbséget.

A különböző stratégiák kidolgozása, a finanszírozás és pénzügyi tervezés, a kooperáció és a marketingkoncepció témaköre egyre inkább beépül az iskolamenedzsment területeibe. A környezet gyors változásából adódóan új játékszabályok alakulnak ki, amire az iskolai marketingnek is rá kell hangolódnia.

Felhasznált irodalom:

1. Drótos, Gy., Kováts G. (2009), *Felsőoktatás menedzsment*, Aula, Budapest
2. Hutflesz, M. (2007), *Iskolafejlesztés és marketing*, távoktatási tananyag, készült az Európai Regionális Fejlesztési Alap (INTERREG III) - A Községi Kezdeményezés Program Szlovénia – Magyarország – Horvátország Szomszédsági Program keretében
3. Kotler, P., Fox, K. (1998), *Oktatásmarketing, oktatásmenedzsment*, Országos Közoktatási Intézet, Kutatási Központ, Okker, Budapest
4. Kotler, P., Keller, K.L. (2006), *Marketing-menedzsment*, Akadémiai kiadó, Budapest
5. Levitt, T. (1998), *Oktatásmenedzsment*, Országos Közoktatási Intézet, Kutatási Központ, Okker, Budapest
6. Pecsénye, É. (1998), *Marketing management a pedagógiában*, Új Pedagógiai Szemle, Országos Közoktatási Intézet, Budapest