

Dlaczego w zarządzaniu szkołą potrzebny jest marketing?

Stosunek społeczeństwa do roli szkoły we współczesnym świecie znacząco się zmienił na przestrzeni ostatnich 25 lat. Zaufanie do profesjonalizmu nauczyciela i skuteczności systemu edukacji jest obecnie znacznie mniejsze niż przed laty. Rodzice podchodzą znacznie bardziej sceptycznie do deklarowanego przez środowisko nauczycieli profesjonalizmu. Żądają „dowodów” na to, że ich dzieci otrzymają właściwe wykształcenie, że „poradzą sobie na studiach i w życiu dorosłym”. Dzisiaj rodzice patrzą na szkołę jako część ich inwestycji w przyszłość swoich dzieci.

Skutki niżu demograficznego są już dotkliwie odczuwane przez wiele szkół w Polsce. Do niedawna istnienie gospodarki rynkowej w otoczeniu szkoły nie miało przełożenia na jej codzienne funkcjonowanie. Dzisiaj niedobór uczniów jeszcze bardziej niż gospodarka rynkowa obnaża to, że szkoły funkcjonują w konkurencyjnym otoczeniu. Likwidacja szkół, rozwój szkolnictwa niepublicznego, inwazja technologii informatycznych w obszar edukacji, rosnące zróżnicowanie dochodów samorządów sprawiają, że obraz polskiej oświaty staje się coraz bardziej zróżnicowany. Pojęcie „polska szkoła” staje się coraz mniej zasadnym uogólnieniem. Jedną z możliwych reakcji na zmieniającą się rzeczywistość jest wprowadzenie zasad marketingowego zarządzania do oświaty¹.

Praktycy zarządzania – a do nich zaliczyć należy dyrektorów szkół – zadają sobie często pytania: Czy warto zgłębiać tajniki wiedzy teoretycznej? Czy skomplikowaną rzeczywistość można opisać w postaci zasad i zaleceń, jakie zawierają podręczniki zarządzania?

Charles Handy podaje przykład studenta, który w wieku 32 lat zapisał się na kurs zarządzania. Profesor Handy, światowej sławy autorytet z zakresu zarządzania, spytał, dlaczego ów student, będąc właścicielem fortuny, którą zarobił dzięki założeniu własnej firmy, zapisuje się na kurs zarządzania MBA. Student bez wahania odparł: *Po to, abym mógł zrozumieć przyczyny mojego sukcesu i abym mógł go powtórzyć w przyszłości.*

Wiedza o tym, jak zarządzać szkołą, jest budowana w oparciu o doświadczenia z przeszłości. Dzięki zrozumieniu i wyjaśnieniu przeszłości, możemy lepiej zrozumieć terażniejszość. Z kolei zrozumienie terażniejszości pozwala na orientację i antycypowanie. Dyrektor szkoły wyposażony w wiedzę z zarządzania będzie mógł lepiej planować przyszłość po to, aby mieć na nią większy wpływ, a to oznacza, że napotka mniej zakłóceń, nieprzewidzianych wydarzeń, przeszkód – jego praca będzie bardziej efektywna.

Marketingowe zarządzanie szkołą to praktyczna koncepcja zarządzania, która łączy w sobie tradycyjne wartości i zasady administrowania szkołą z wiedzą o tym, jak skutecznie zarządzać organizacjami. Wiedza ta ma swoje źródła nie w naukach pedagogicznych, które są domeną uniwersytetów, lecz w naukach o organizacji i zarządzaniu, które rozwijają się z dala od głównych nurtów myślenia środowiska nauczycieli i pedagogów: na uczelniach ekonomicznych i w szkołach biznesu. Dlatego tak ważne jest, aby nauczyciele i pedagodzy – zarówno ci zatrudnieni w szkołach, jak i pracu-

¹ Jedną z pierwszych książek poświęconych temu zagadnieniu była wydana przez Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli w Warszawie książka: Fazlagić A. *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Warszawa 2003.

jący w administracji oświatowej, uświadomili sobie, że okrągła formuła „dyrektor szkoły jest pierwszym nauczycielem w szkole” niewiele wnosi do poprawy jakości nauczania. Dyrektor szkoły nie może ograniczać swojej roli do wspierania swoim doświadczeniem nauczycielskim swoich młodszych kolegów i koleżanek. To za mało. Dyrektor nowoczesnej szkoły powinien stać się profesjonalnym menadżerem, a to oznacza m.in. pełnienie ról:

- dyrektora ds. zarządzania zasobami ludzkimi,
- dyrektora ds. marketingu,
- menadżera marki (szkoły),
- menadżera marki własnej (*personal branding*),
- analityka rynku,
- stratega i wizjonera,
- menadżera zarządzającego wiedzą w szkole,
- menadżera mediów i społeczności internetowych,
- specjalisty ds. *public relations*.

Oznacza to doskonalenie wiedzy z zakresu:

1. zarządzania marką szkoły,
2. zarządzania marką osobistą dyrektora szkoły,
3. marketingu w Internecie, ze szczególnym naciskiem na wykorzystanie mediów społecznościowych,
4. projektowania graficznego,
5. komunikacji interpersonalnej,
6. *public relations*,
7. badań marketingowych.

Wymienione powyższej siedem obszarów marketingu co prawda nie wyczerpuje swoim zakresem wszystkich zagadnień, ale można zaryzykować stwierdzenie, że zgodnie z prawem Pareto są one odpowiedzialne za 80% sukcesu w promocji szkoły.

Dlaczego szkoły powinny posiadać i realizować strategię marketingową?

Szkoły wyższe bronią się przed skutkami niżu demograficznego, rozwijając działalność pozadydaktyczną, np. w formie badań naukowych i projektów finansowanych ze źródeł zewnętrznych. Szkoły w systemie oświaty nie mają takich możliwości. Jeśli nie będzie naboru – dalsze losy szkoły będą przesądzone. Nabór uczniów jest podstawą egzystencji szkoły. Jeśli uczniowie nie będą chcieli zapisywać się do szkoły, szkoła szybko będzie musiała być zlikwi-

dowana. Marketing szkoły jest więc niezbędny dla jej egzystencji. W zależności od sytuacji szkoły funkcje realizowane przez marketing będą się różniły. Najlepsze szkoły o ugruntowanej marce będą inaczej podchodziły do marketingu niż szkoły o słabszej pozycji, zaniedbane przez władze samorządowe, niedoinwestowane. Tak czy inaczej marketingu potrzebuje każda szkoła – bez względu na jej pozycję na rynku usług edukacyjnych.

Strategia marketingowa szkoły to wybrany przez jej dyrektora zestaw działań, za pomocą których szkoła będzie osiągnąć wyznaczone strategiczne cele związane z rynkiem usług oświatowych, marką i jej reputacją. W centrum strategii marketingowych zawsze stoją klienci szkoły. W przeciwieństwie do strategii marketingowych organizacji nastawionych na zysk, w szkołach mamy do czynienia z wieloma rynkami. Wśród nich warto wymienić przede wszystkim:

1. rynek kandydatów,
2. rynek uczniów,
3. rynek absolwentów,
4. rynek rodziców kandydatów do szkoły,
5. rynek rodziców uczniów, którzy uczęszczają do szkoły,
6. rynek decydentów i wpływowych instytucji (kuratorium oświaty, organ prowadzący, KE, stowarzyszenia rodziców itp.),
7. rynek pracy (związany z przyciąganiem do pracy w szkole najbardziej utalentowanych nauczycieli).

Dobry dyrektor szkoły nie powinien zaniedbywać ani ignorować żadnego z wyżej wymienionych głównych rynków, na których działa szkoła (tabela 1). W ramach każdego z nich można wyróżnić kilka mniejszych, lecz dla zwięzłości wywodu przedstawione zostały rynki podstawowe.

Wyznaczenie strategii marketingowej szkoły obejmuje:

- zbadanie popytu rynkowego na określoną ofertę szkoły²,
- uwzględnienie działań i oferty innych szkół w środowisku lokalnym,
- zarządzanie marką szkoły oraz marką osobistą dyrektora szkoły,
- zaplanowanie działań promocyjnych i usług dodatkowych.

² Nie można lekceważyć także wpływu oferty na oczekiwania rynku. Szkoła może odnieść sukces nie tylko dzięki zbadaniu potrzeb jej otoczenia. Znamy wiele przypadków sukcesów firm, które wprowadziły na rynek produkty i usługi WBREW negatywnym opiniom pochodzącym z badań rynku (np. walkman Sony). Jeśli więc dyrektor szkoły-wizjoner opracuje unikatową wizję szkoły pomimo negatywnych opinii i wdroży ją w życie, to wcale nie jest skazany na porażkę. Tak jak szkoła może odkryć niszę rynkową i opracować ofertę, która tę niszę wypełni, tak wyjątkowa szkoła może być odpowiedzialna za stworzenie, wykreowanie nowej niszy. Na tym polega innowacyjność w edukacji!

Tabela 1. Opis niektórych rynków, na których działa szkoła

Nazwa rynku	Specyfika rynku	Sposoby komunikacji z rynkiem	Główne przesłanie
Rynek kandydatów (rekrutacja)	Odbiorcy niepełnoletni, podatni na opinie rodziców i rówieśników („mody”). Nie jest to rynek niezależny – trzeba pamiętać, że każdy uczeń jest pod silnym wpływem rodziców.	Media społecznościowe (YouTube, Facebook, Twitter itp.), targi, otwarte drzwi, wizyty w ostatnich klasach szkół niższego szczebla (np. dyrektor gimnazjum odwiedza szkołę podstawową), gadżety, referencje.	„Fajna szkoła”, „tam chodził twój brat”, „tu poznasz smak życia”, „najlepsze chwile dzieciństwa”, „odjazdowa szkoła”, „tam warto iść”, „NASZA szkoła”
Rynek rodziców	Zatroskani o dobro dzieci i ich przyszłość, bezpieczna szkoła (np. wolna od narkotyków, (cyber) przemy, stalkingu); według nich brak negatywnych zjawisk (np. narkotyki) często jest ważniejszy od istnienia pozytywnych (np. wysoki poziom nauczania języków obcych).	Fora internetowe, blog dyrektora szkoły, gazety lokalne, drzwi otwarte, targi edukacyjne, pokazy zespołów artystycznych, zawody sportowe, referencje.	„Wysoki poziom nauczania”, „bezpieczna szkoła”, „kompetentni nauczyciele”
Rynek decydentów i wpływowych instytucji	Kuratoria oświaty, wydziały oświatowe administracji samorządowej, ośrodki doskonalenia nauczycieli, prasa lokalna, instytucje rozdysponowujące fundusze unijne (np. FRSE).	Kontakty osobiste dyrektora, korespondencja służbowa, udział w olimpiadach, udział w programach tematycznych (granty), udział w akcjach lokalnych (np. sadzenie drzewek).	„Dynamiczna szkoła”, „preżny dyrektor”, „wspaniała młodzież”, „placówka wzorcowa”, „wystarczy chcieć”, „warto w nas inwestować”
Rynek pracy	Nauczyciele, kuratorium oświaty, ODN-y, fora internetowe dla nauczycieli.	Wystąpienia medialne, blog dyrektora szkoły, teksty prasowe ukazujące szkołę w dobrym świetle, targi edukacyjne, media społecznościowe.	
Rynek absolwentów	Absolwenci młodszy mogą służyć jako doskonała grupa wspierająca działania marketingowe, namawiając młodszych kolegów do podjęcia nauki w ich starej „budzie”. Absolwenci starsi – ludzie sukcesu – to chodzące reklamy szkoły, a jednocześnie potencjalni sponsorzy.	Prasa, telewizja lokalna, lista adresowa, kontakty osobiste absolwentów, fora internetowe, portale <i>networkingowe</i> dla profesjonalistów (np. LinkedIn, GoldenLine); uczniowie, których rodzice są absolwentami.	„Pamiętajcie o nas”, „Wspierajcie szkołę – to dzięki niej jesteście kimś w życiu”, „wspomnienie młodości”

Źródło: opracowanie własne

Przy wyborze strategii marketingowej dyrektor szkoły powinien uwzględnić nie tylko jej obecną sytuację, ale także potencjał tkwiący w nauczycielach i rodzicach, jak również sytuację demograficzną oraz strategię rozwoju edukacji wyznaczoną przez samorząd lokalny i infrastrukturę szkoły.

Dlaczego nie można ignorować znaczenia marki i wizerunku szkoły?

Uczniowie w szkołach o ugruntowanej marce uczą się lepiej. Wpływ marki szkoły na wyniki nauczania wynika z tzw. „prawa oczekiwania”³. Jeśli marka szkoły jest wartościowa, to uczeń będzie podświadomie dostosowywał swoje aspiracje do wartości tej marki. Silna marka szkoły pozwala przyciągać i utrzymać w pracy najlepszych nauczycieli.

Szkoły tworzą swoją markę na podstawie ich kapitału intelektualnego, a jest nim wszystko, co tworzy szkołę, mianowicie: tradycja, motywacja i kwalifikacje nauczycieli, reputacja w społeczeństwie, kompetencje i kontakty osobiste dyrektorów, wizerunek absolwentów itp. Wszystko to ma wielką wartość i jest podstawą budowania marki instytucji świadczących usługi edukacyjne. Marka szkoły to suma jej funkcjonalnych i emocjonalnych cech, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Cechy te, to przede wszystkim:

- nazwa,
- logo,
- symbol,
- tradycja,
- emocjonalne skojarzenia osób ze środowiska, w którym funkcjonuje szkoła.

Pojęciem silnie powiązanim z marką jest tożsamość. Tożsamość marki (*brand identity*) jest związana z jej wyjątkowością i rozpoznawalnością. Chodzi o to, jaka jest percepcja marki szkoły oraz o to, czy zauważalne jest odróżnianie jej oferty od oferty innych szkół. Ustalenie tożsamości marki umożliwia logo oraz nazwa szkoły. Tożsamość marki to tzw. marka zewnętrzna (fizyczna), czyli zespół znaków marki szkoły lub placówki oświatowej.

Wykorzystanie Internetu do marketingu szkoły

Internet jest pierwszym w dziejach ludzkości medium komunikacji, które pozwala na szeroki dostęp do odbiorców przy jednoczesnym zapewnieniu głębokiej treści przekazu. W przeszłości zawsze musieliśmy wybierać: albo dotrzeć z krótkim komunikatem do masowego odbiorcy, albo z głębokim przesłaniem do garstki ludzi. Słowo „reklama” od dawna budziło wiele negatywnych emocji. Kojarzyło się z drapieżnym amerykańskim kapitalizmem. Odczucia te są zawarte w takich stwierdzeniach, jak „Reklama to zalegalizowane kłamstwo” (H.G. Wells); „Zawsze uważałem, że pisanie reklam jest drugą najbardziej dochodową formą pisarstwa. Pierwszą jest oczywiście pisanie żądań okupu” (P. Dusenberry). Nie powinno dziwić, że patologie związane z branżą reklamową trafiły także do reklamy internetowej. Pojawił się nawet zawód polegający na pozycjonowaniu stron internetowych za pomocą tzw. *adwords* (słów reklamowych).

Obecnie, w 2014 roku na rynku wyszukiwarek w Polsce dominuje firma Google, która nieustannie próbuje wygrać wyścig z tego typu oszustwami. Najnowsze algorytmy firmy Google zmierzają do tego, aby na szczycie list wyszukiwania znajdowały się takie strony, które zawierają najlepszej jakości teksty. Przy okazji są to złe wiadomości dla setek, jeśli nie tysięcy osób zajmujących się zawodowo pozycjonowaniem stron. Prawdopodobnie stajemy się świadkami nowego rozdziału w historii reklamy internetowej. Rozdziału, który można by zatytułować „Treść jest królem”.

Jak realizować strategię marketingu treści w realiach oświaty? Jakie działania powinien podjąć dyrektor szkoły lub placówki oświatowej? Przede wszystkim należy odnieść się do zainteresowań uczniów. Treści zawarte na stronie internetowej lub blogu dyrektora szkoły powinny odpowiadać na zapotrzebowanie ze strony naszych grup docelowych (uczniów, rodziców, kandydatów itd.). W Polsce zadziwiająco niewielu dyrektorów szkół zajmuje się prowadzeniem bloga. Jest to niemal doskonała forma marketingu szkoły. Pokazuje poglądy i zasady wyznawane przez dyrektora szkoły, a przez to nadaje autentyczności jego postaci. Jednym z niewielu

³ Więcej na ten temat [w:] Hogan K. *Psychologia perswazji. Strategie i techniki wywierania wpływu na ludzi*, Jacek Santorski & Co Agencja Wydawnicza, Warszawa 2005.

przykładów blogów dyrektora szkoły jest blog: blogi-ceo.nq.pl/dyrektorzso2wejherowo. Blog dyrektora szkoły jest bardzo tanim, a jednocześnie skutecznym medium promocji szkoły. Oczywiście tylko wówczas, gdy zawiera interesujące treści. Warto poprosić o pomoc w redagowaniu bloga samych uczniów, zadając im pytanie: Co byście chcieli odnaleźć na moim blogu, gdybyście mieli go regularnie czytać? Na szczególną uwagę zasługują możliwości, jakie oferują dyrektorowi szkoły lub placówce oświatowej trzy media społecznościowe w Internecie: Twitter, Facebook oraz YouTube.

Na przykład Twittera można wykorzystywać do promocji szkoły w następujący sposób:

- ogłaszanie wyników zawodów sportowych,
- anonsowanie menu stołówki szkolnej,
- codzienne zamieszczanie jednego zdjęcia z życia szkoły,
- podawanie ważnych i łatwych do zapamiętania cytatów ze spotkań grona pedagogicznego i spotkań z rodzicami,
- stworzenie listy absolwentów szkoły,
- stworzenie listy nauczycieli zatrudnionych w szkole,
- informowanie o nowych nabytkach szkolnej biblioteki,
- informowanie o wzmiankach prasowych na temat szkoły („Pisz o nas”),
- wykorzystanie do komunikacji kryzysowej jako narzędzie PR (szybka publikacja oświadczeń).

Z kolei za pomocą Facebooka szkołę można promować w następujący sposób:

- umieszczanie informacji o zbliżających się wydarzeniach. Facebook może automatycznie powiadamiać osoby, które zapisały się na dane wydarzenie, o wszelkich zmianach. Facebook będzie tylko wtedy skuteczny, jeśli strona będzie regularnie (co w praktyce czasami oznacza kilka razy dziennie!) uaktualniana,
- umieszczanie na Facebooku zdjęć z wydarzeń („fotek”) przedstawiających dokonania uczniów, ujęcia z ważnych imprez szkolnych, zdjęcia uczniów, którzy zdobyli medale w sporcie itp.,
- umieszczanie filmów wideo (np. nagranych za pomocą smartfona),
- wykorzystywanie strony Facebooka do rekrutacji (zarówno uczniów, jak i nauczycieli),
- umieszczanie ogłoszeń o pracę (informacji o konkursach),
- umieszczanie wyników egzaminów (szczególnie, jeśli stawiają szkołę w dobrym świetle),
- zapraszanie uczniów i rodziców do dzielenia się pomysłami (np. Jak pomalować stołówkę? Moż-

na zamieścić na Facebooku kilka projektów i poprosić o zagłosowanie na jeden z nich),

- moderowane dyskusje (przede wszystkim z udziałem rodziców),
- wykorzystanie funkcji Facebook Questions, aby pozyskiwać informacje zwrotne na wybrane tematy.

Na koniec omawiania instrumentów promocji szkoły w Internecie kilka słów warto poświęcić portalowi YouTube. Jest to portal internetowy, który umożliwia zamieszczanie i odtwarzanie plików zawierających filmy. Umożliwia on także tworzenie osobnych „kanałów telewizyjnych”, na których szkoła może zamieszczać regularnie różnego rodzaju filmy podzielone tematycznie. Portal pozwala na zamieszczanie filmów bez względu na ich jakość. Oto przykładowa tematyka filmów promujących szkołę, które można zamieścić w tym serwisie:

- wycieczka po szkole,
- wypowiedzi nauczycieli, dyrektora, uczniów, absolwentów,
- reportaże z zawodów sportowych,
- wizyty gości, np. ze szkół partnerskich,
- wyjazdy zagraniczne uczniów, np. w ramach programu eTwinning,
- pracownie szkolne, szczególnie w szkołach zawodowych.

Public Relations w marketingu szkoły

W oświacie rola PR jest znacznie większa niż w przypadku przedsiębiorstw komercyjnych. Wynika to z faktu, że funkcjonowanie oświaty budzi nieustające, duże zainteresowanie społeczeństwa. Edukacja jest tematem chętnie wykorzystywanym przez dziennikarzy. Poza tym szkół po prostu nie stać na wydawanie dużych sum pieniędzy na reklamę. Nawet jeśli szkoła dysponuje nadwyżką finansową, wydatki na reklamę mogą budzić kontrowersje. Pojawiać się mogą pytania ze strony rodziców, dlaczego z ich chętnego ma być finansowana działalność szkoły, która nie dotyczy ich dzieci. W związku z powyższym Public Relations odgrywa pierwszoplanową rolę jako jeden z najważniejszych instrumentów marketingu. Kompetentnie realizowane działania PR w szkole powinny posłużyć realizacji następujących celów:

- polepszyć komunikację między rodzicami a szkołą,
- przyciągnąć uwagę mediów do działań podejmowanych w szkole,
- uchronić wizerunek szkoły przed gwałtownym pogorszeniem w sytuacjach kryzysowych,

- odpiarać niesłuszne zarzuty i pomówienia,
- uchronić szkołę przed likwidacją poprzez nagłaśnianie jej pozytywnego wpływu na środowisko lokalne,
- przyciągać najbardziej utalentowanych nauczycieli (*employer branding*),
- zaangażować rodziców we współpracę ze szkołą.

Ciekawy przykład⁴ wykorzystania metod PR w oświacie pochodzi z Poznania. Poznańskie Gimnazjum nr 51 skorzystało ze wsparcia ze strony agencji PR. Zanim zaangażowała się agencja PR, mało kto wiedział o aktywności szkoły. Mało kto wiedział, że uczniowie tej szkoły organizowali huczne mikołajki, pomagali starszym. Zagrożone likwidacją gimnazjum skorzystało ze wsparcia, aby stworzyć wokół siebie przychylny klimat w celu zmiany decyzji o jego likwidacji. Nauczyciele przeszli także szkolenie, jak kontaktować się z mediami, jakie materiały udostępniać mediom i w jakiej formie, kiedy należy mieć zgodę na wykorzystanie wizerunku dzieci. Szkoły ostatecznie nie zamknięto.

Bez względu na to, jak ciężkie chmury zbierają się nad szkołą lub placówką oświatową, podstawowa zasada komunikacji kryzysowej brzmi: „Bądź przygotowany na opowiedzenie swojej wersji wydarzeń natychmiast. Nie pozwól, aby inni zaczęli być narratorami twojej historii”. Poza tym szybkość reakcji przydaje się także wtedy, gdy mamy coś dobrego do zakomunikowania.

Podsumowanie

Gdy posługujemy się terminem „marketing szkoły” lub „marketingowe zarządzanie”, to w istocie dokonujemy syntezy dwóch punktów widzenia, dwóch światów, dwóch sposobów postrzegania szkoły. Jeden z nich to świat organizacji i administracji – świat dyrektora szkoły. Drugi świat to otoczenie szkoły. Pierwszy świat związany jest z zarządzaniem, a drugi z marketingiem. Marketingowe zarządzanie szkołą nie jest zespołem sztywnych zasad postępowania. Zarządzanie marketingowe szkołą to odpowiedź na pytanie, jak zarządzać szkołą tak, żeby nie utraciła ona swojej unikatowej roli, a jednocześnie, żeby nie stała się skansenem gospodarki industrialnej w społeczeństwie opartym na wiedzy.

W niniejszym artykule zaprezentowano zaledwie próbkę praktycznych zagadnień związanych z marketingiem szkoły. Nie należy zapominać, że oprócz marketingu (szeroko rozumianej komunikacji z otoczeniem), równie ważna jest wiedza o zarządzaniu (przywództwo, zarządzanie zespołami, motywowanie, zarządzanie zmianą itd.). Dopiero integracja wiedzy i umiejętności z zakresu:

- nauczania,
 - zarządzania ludźmi,
 - marketingu
- stanowi kompletny obszar kompetencji dyrektora szkoły.

Dyrektorzy szkół i placówek oświatowych powinni stale doskonalić swoje kompetencje z zakresu marketingu szkół, szczególnie że wiedza z tego zakresu nie jest powszechnie dostępna w Polsce, a wiedza z zakresu zarządzania w oświacie nie jest zawarta w programach nauczania na kierunkach nauczycielskich.

Bibliografia

1. Fazlagić J.A. *Jakość szkoleń w oświacie*, Gnieźnieńska Szkoła Wyższa Milenium, Gniezno 2012.
2. Fazlagić J.A. *Marketing szkoły*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
3. Fazlagić J.A. *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Seria: Zarządzanie szkołą, Warszawa 2003.
4. Fazlagić J.A. *Zarządzanie wiedzą w polskiej oświacie – diagnoza i perspektywy zmian*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2009.
5. Fazlagić J.A. *Zarządzanie wiedzą w szkole*, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa 2008.
6. Go Global! *Raport o innowacyjności Polskiej Gospodarki 2011*, Uczelnia Vistula, Warszawa 2011.

Prof. Jan Fazlagić od 2000 roku zajmuje się realizacją projektów szkoleniowych i naukowych dotyczących zarządzania szkołą. Jest związany z Uniwersytetem Ekonomicznym w Poznaniu oraz Akademią Finansów i Biznesu Vistula w Warszawie. Jest organizatorem konferencji z cyklu „Innowacyjne zarządzanie w oświacie” (iz.vistula.edu.pl).

⁴ Opisany m.in. na łamach Gazety Wyborczej. Patrz: *Szkoła jak z reklamy*, Gazeta Wyborcza, 23 kwietnia 2014 r, s. 3.