



Inštitút rozvoja vedomostnej spoločnosti

## **MARKETING ŠKOLY**

### **PROGRESÍVNA FORMA RIADENIA V ŠKOLSTVE**

## Obsah

Úvod .....	3
Potreba žiakov - Potreba marketingu .....	4
Marketingový mix školy .....	5
Ponuka služieb školy .....	6
Komunikácia školy .....	8
Cena vzdelávania .....	9
Umiestnenie školy .....	10
Zamestnanci školy .....	11
Atmosféra školy .....	12
Metodika vypracovania marketingu základnej školy .....	14
Konkrétne Metodika .....	14

## Úvod

Marketing školy, pred rokmi na Slovensku neznáme slovné spojenie. V súčasnosti sa však stáva potrebou. Financovanie regionálneho školstva odvíjajúce sa od počtu žiakov vytvorilo medzi školami súťaž. Tá je navyše umocňovaná klesajúcim počtom žiakov spôsobeným negatívnym demografickým vývojom.

Prvými lastovičkami v uplatňovaní marketingových princípov sú súkromné školy, postupne sa pridávajú aj niektoré štátne. Školy, ktoré budú uplatňovať marketingové myslenie sa presadia, mnohé ostatné zaniknú. Potešujúca je však vízia, že žiaci a študenti sa do budúcnosti môžu tešiť lepším službám a vyššiemu štandardu.

Predložený manuál, ktorý bol vypracovaný ako podkladový materiál ku školeniu, nadväzuje na súčasný stav a snaží sa prístupným spôsobom vysvetliť možnosti a postupy aplikácie marketingu prostredníctvom škôl.

Inštitút rozvoja vedomostnej spoločnosti chce aj formou školení a tréningov v oblasti marketingu a iných progresívnych foriem riadenia prispieť k rastu kvality školstva na Slovensku. Na tieto školenia nadväzujú aj projekty vypracovania na mieru šitého marketingu konkrétnym školám, kde sú zohľadnené špecifiká školy a regiónu. Teda okrem šírenia všeobecného povedomia o marketingu v školstve sa IRVS snaží riešiť aj konkrétne problémy škôl a pomáhať im tak v získavaní žiakov, zvyšovaní spokojnosti rodičov a dosahovaní úspechov v širokom poli pôsobnosti, ktoré škole prináleží.

## Potreba žiakov - Potreba marketingu

V regionálnom školstve vzniká situácia podobná súkromnému sektoru. U podnikov sú tržby závislé od počtu zákazníkov<sup>1</sup>. Firmy sa preto snažia prilákať nových zákazníkov a udržať si starých. Od zákazníkov a ich spokojnosti s firmou a jej produktmi záleží či firma bude zisková, bude na hrane prežitia alebo odíde z trhu. Pozornosť je sústredená na zákazníka, na jeho potreby a želania. To je jediná cesta k úspechu v trhovej ekonomike v právnom štáte.

Výška rozpočtu školy je v novom systéme financovania tiež priamo úmerná počtu žiakov školy. Žiak sa stáva zákazníkom školy a je podobný zákazníkovi v súkromnom sektore. Menší rozdiel je len v tom, že si školu nevyberá sám ale v rozhodovacom procese zohrávajú veľkú rolu jeho rodičia. Pomer medzi ovplyvnením výsledného rozhodnutia medzi deťmi a ich rodičmi je v každej rodine iný. Niekde majú pri výbere školy hlavné slovo rodičia, inde deti. Všeobecne však platí, že cesta k úspechu vedie cez splnenie potrieb a požiadaviek žiakov a ich rodičov.

Dostávame sa tak k marketingu ako systému riadenia, ktorý dosahuje ciele organizácie (v tomto prípade školy) prostredníctvom uspokojovania potrieb zákazníkov – žiakov a ich rodičov. Marketing spolu so zodpovedným hospodárením a využívaním možností viaczdrojového financovania sa tak stali jediným cestou k záchrane a opätovnému pozdvihnutiu školy.

---

<sup>1</sup> Tržby sú závislé aj od množstva minútých prostriedkov každého kupujúceho. Firma môže byť úspešná aj s jediným veľkým odberateľom. Základné vzdelávacie služby sú však rodiny povinné „nakupovať“ na základe existencie povinnej školskej dochádzky a „míňané“ prostriedky (štátom) sú za každé dieťa približne v rovnakej výške.

## Marketingový mix školy

Každá organizácia sa snaží plniť želania svojich zákazníkov prostredníctvom takzvaného marketingového mixu. Marketingový mix v sebe vo všeobecnosti zahŕňa „4 marketingové P“: Produkt (Product), Marketingová komunikácia (Promotion), Miesto predaja (Place), Cena (Price).

Pre účely školy ako špecifickej inštitúcie poskytujúcej služby je možné marketingový mix upraviť a doplniť, aby čo najlepšie spĺňal jej požiadavky. Marketingový mix má škole pomôcť budovať si imidž, získavať klientov, udržať si klientov a vytvoriť s nimi obojstranne prospešné vzťahy.

Marketingový mix má škole pomáhať čo najlepšie využívať príležitosti a brániť sa hrozbám vznikajúcim na trhu. Marketingový mix nie je len spísanie alebo vybudovanie určitých silných stránok a eliminácia slabých stránok školy. Marketingový mix predstavuje procesy, ktoré prinášajú škole úžitok prostredníctvom poskytovania úžitku zákazníkom.

Marketingový mix školy ako špecifickej inštitúcie poskytujúcej služby môžeme zostaviť nasledovne:

- Školské služby
- Komunikácia školy
- Cena vzdelania
- Umiestnenie a fyzické prostredie školy
- Zamestnanci školy
- Atmosféra školy

Každý jeden prvok marketingového mixu môže škole pomôcť presadiť sa na trhu vzdelania. Každý jeden prvok sa môže stať konkurenčnou výhodou. Každý jeden prvok môže školu odlíšiť od ostatných škôl a pomôcť jej tak k úspechu.

### ***Ponuka služieb školy***

Škola by mala svojich potenciálnych zákazníkov, teda jednotlivé rodiny osloviť konkrétnou ponukou služieb. Ponuka služieb má byť vypracovaná tak, aby čo najlepšie spĺňala požiadavky cieľových rodín a zároveň školu dokázala pozitívne odlišiť od iných škôl.

Škola by mala vypracovať ponuku služieb v dvoch úrovniach, resp. v členení na služby:

- Vzdelávacie
- Doplnkové

Vzdelávacie služby zahŕňajú najmä určenie:

- obsahu učiva,
- vzdelávacích metód,
- kvality učiteľov,
- prístupu učiteľov k žiakom,
- systému hodnotenia a informovania rodičov o pokrokoch ich dieťaťa,
- cieľov, ktorých splnenie škola prostredníctvom vzdelávania deklaruje,
- ďalších služieb spojených so vzdelávaním.

Doplnkové služby môžu zahŕňať napríklad:

- školské výlety,
- možnosti záujmového vzdelávania,
- existujúce krúžky v škole,
- podujatia pre rodičov,
- školské súťaže,

- školské autobusy,
- možnosti participácie žiakov a rodičov na vedení školy a podobne.

Zákazníci nekupujú tovar či službu, ale kupujú špecifický úžitok a hodnotu z celkovej ponuky. Rovnako je to aj u škôl. Aj keď za vzdelanie rodičia neplatia, nastupuje v súčasnosti tendencia orientácie na úžitok a hodnotu.

„Ponuku služieb si možno predstaviť ako jadro obalené množstvom hmatateľných a nehmatateľných prvkov a javov, ktoré sa hromadia okolo jadra. Sem zaraďujeme napríklad reklamu, dostupnosť, poradenstvo, ručenie a pod.“<sup>2</sup> Službu ako produkt na trhu vzdelávania môžeme podľa docentky Michalovej bližšie rozdeliť na nasledujúce časti:

- **Základný produkt** – predstavuje základnú jadro služby. U základnej školy to môže byť samotný proces vzdelávania.
- **Očakávaný produkt** – pozostáva zo základného produktu spolu s minimom podmienok, ktoré musia byť splnené. Keď rodičia dávajú dieťa do školy nečakajú len to, že mu bude od učiteľov vysvetlená učebná látka. Čakajú tiež že sa k nim budú učitelia dobre správať, že sa škola bude snažiť vytvárať dobrý kolektív medzi žiakmi, že ich bude triedny učiteľ informovať o pokrokoch dieťaťa, že sa dieťaťu v škole nič zlé nestane, že ho bude škola okrem vzdelávania aj vychovávať, že bude rozvíjať talent ich detí a pripraví ich na strednú školu.
- **Rozšírený produkt** – pokiaľ základný a očakávaný produkt predstavujú minimum, ktoré musí firma splňať, aby mohla prežiť na trhu, rozšírený produkt predstavuje možnosť presadiť sa, zlepšovať svoju situáciu, rásť a dosiahnuť svoje ciele. Rozšíreným produktom pre školu môže byť napríklad orientácia na praktické vzdelávanie, vedenie k samostatnosti, špeciálnu jazykovú prípravu či niečo iné, čo školu odlíši od konkurencie.
- **Potenciálny produkt** – zahŕňa všetky doplnujúce prvky a výhody, ktoré kupujúci využívajú alebo môžu využívať. Predstava o potenciálnom produkte školy je ohraničená len fantáziou rodín a riaditeľov škôl.

---

<sup>2</sup> Michalová, V.: Manažment a marketing služieb, Ekonóm. Bratislava 2004, str. 138

Požiadavky cieľových rodín môžu byť pritom zisťované formou dotazníku, rozhovorov s rodičmi a mnohými inými formami. Ohľad je pritom potrebné brať na skupinu rodín, ktoré chceme osloviť. Ak má byť špecifická, treba zabezpečiť aby vzorka zachytávala práve ju. Ak je naším cieľom oslovovať široký okruh rodín, nevyužívať segmentáciu a prioritne sa zamerať na spokojnosť súčasných žiakov a ich rodičov, môžeme použiť dotazníkové dopytovanie priamo na škole.

### ***Komunikácia školy***

Úspech školy v zmysle dosahovania jej cieľov závisí nielen od kvality školských služieb, ale aj od spôsobu akým bude škola svoje okolie o sebe a svojej kvalite informovať a ako bude celkovo s okolím komunikovať.

Na podporu dosahovania cieľov školy prostredníctvom komunikácie so svojím okolím slúži nástroj propagácie, resp. marketingovej komunikácie či v anglickom preklade promotion. Promotion služieb okrem vysielania signálov od školy von slúži aj na získavanie spätnej väzby a budovanie vzťahov s rodičmi, deťmi, firmami či tretím sektorom.

Nástroje marketingovej komunikácie pozostávajú z:

- reklamy,
- propagácie prostredníctvom zamestnancov,
- vytvárania vhodných vzťahov s verejnosťou.
- internetovou komunikáciou,
- priamym marketingom (napr. list od riaditeľa smerovaný rodičom, rodičovské združenie a pod.),
- propagáciou prostredníctvom zriaďovateľov,
- iné.



Reklama je forma platenej propagácie. Škola publikuje prostredníctvom zvoleného média pozitívne správy o sebe a svojich produktoch. Úlohou reklamy je budovať znalosť o škole a o jej produktoch a presvedčiť rodičov aby dali svoje dieťa práve do vašej školy.

Promotion prostredníctvom zamestnancov školy je po šírení dobrého mena medzi klientmi navzájom najefektívnejšou formou propagácie. Pomáhajú pri tom najmä zrozumiteľne stanovené hodnoty školy, ktoré sú jasné všetkým zamestnancom, doplnené etickým kódexom. Škola má navonok vystupovať jednotne, čo je podporované práve spoločnými hodnotami a cieľmi.

Vhodné vzťahy s verejnosťou sú dôležité pre tvorbu imidžu školy. Imidž školy zase výrazne vplyva na rozhodovanie rodičov pri voľbe školy. Škola si dobré vzťahy s verejnosťou tvorí najmä prostredníctvom zapájania sa do verejnoprospešných a kultúrnych akcií. Príkladom môže byť napríklad Vianočné podujatie pre všetkých občanov mesta či pomoc pri výsadbe stromčekov a podobne.

### ***Cena vzdelávania***

Cena vzdelávania sa zdá z pohľadu školstva jednoznačnou záležitosťou súkromných škôl. Nie je to však celkom pravda. Do regionálneho školstva každoročne plynú miliardy korún. Platíme ich všetci formou daní pri svojich nákupoch v obchodoch či zrážkou zo svojho príjmu. Tieto toky však škola ako taká nedokáže ovplyvniť a sú plne v kompetencii politikov.

Ďalšie náklady na vzdelávanie svojich detí majú ich rodičia. Prejavujú sa vo forme zošitov, školských pomôcok, cestovného či poplatkov ZRPŠ. Výšku týchto nákladov môže ovplyvniť tak škola súkromná ako aj štátna. Súkromné školy väčšinou zahŕňajú pomôcky do poplatkov za vzdelanie, pričom ich objednávajú za výhodnejšie ceny vďaka vysokým nákupným množstvám. Aj to je forma získania konkurenčnej výhody a nových zákazníkov.

Kvalita poskytovaných služieb školy v dnešnej dobe je obmedzovaná spravidla výškou zdrojov jednotlivých škôl, ktorých je pravdaže nedostatok. Školy sa viac či menej úspešne domáhajú zvýšenia tokov zo štátneho rozpočtu. Politici však nikdy neumožnia zdroje podľa ich požiadaviek.

Existujú dva spôsoby ako na tento nepriaznivý stav môže riaditeľ školy reagovať:

- ďalej sa obracať smerom k parlamentu a dúfať, že sa situácia raz zlepší,
- zobrať situáciu do vlastných rúk a snažiť sa získať financie z ďalších zdrojov.

Ďalšie zdroje financovania okrem zdrojov zo štátneho rozpočtu sú definované v zákone o financovaní škôl a školských zariadení.

V rámci týchto zdrojov môže škola získavať ďalšie prostriedky, ktorými dokáže zabezpečiť nielen svoj chod, ale aj požadovanú kvalitu vzdelávacích a ostatných služieb. Evidentná je však výhodnejšia pozícia neštátnych škôl, pretože môžu lepšie uspokojovanie požiadaviek rodičov financovať práve ich participáciou. Možnosťou pre verejné základné školy je tak zmena zriaďovateľa.

Mnoho rodín v súčasnosti by bolo ochotných si doplatiť za vyššiu kvalitu vzdelávacích služieb. Nie v každom meste je im to aj umožnené. Tento trend je dokumentovaný aj vývojom v okolitých štátoch, najmä v Českej republike. Nielen rodiny z vyšších ale aj stredných a nižších vrstiev posielajú svoje deti do súkromných škôl, pretože poskytujú vyššiu hodnotu pre ich deti a pomáhajú k ich komplexnému rozvoju.

Niektoré informačné zdroje upozorňujú na nízku kvalitu súkromných škôl. Výsledok akéhokoľvek výskumu je však vždy ovplyvnený použitými kritériami. Súkromné školy sa totiž snažia väčšinou splňať čo najviac požiadaviek rodín na vzdelávaciu inštitúciu, nielen vyučovanie encyklopedických vedomostí. Mnohé z nich majú z tohto dôvodu následne aj odlišné učebné osnovy, čo vyžaduje úpravu štandardných hodnotiacich kritérií, aby dokázali preskúmať problém v jeho komplexnosti. Preto je dôležité analyzovať školy práve z hľadiska ich služby spoločnosti, nielen zo schopnosti ich žiakov memorovať naučené údaje.

### ***Umiestnenie školy***

Tento prvok marketingového mixu je spravidla málo ovplyvniteľný pre už fungujúce školy. Ide o miesto, kde sa škola fyzicky nachádza. Umiestnenie školy zohráva pre každú školu strategickú úlohu, pretože v súčasnosti sa väčšina rodičov rozhoduje práve kvôli

blízkosti školy. Pretože sa v praktickej časti budem venovať už etablovanej základnej škole, nebudem sa umiestením školy bližšie zaoberať.

Do klasického „P“ – Place by sa dalo zahrnúť aj celkové fyzické prostredie a zariadenie, ktoré obklopuje žiakov pri prijímaní služby. Pre prispôsobenie marketingového mixu špecifikám vzdelávania na základných školách som sa rozhodol tento prvok rozviesť v nasledujúcom prvku mixu – pri Atmosfére.

### **Zamestnanci školy**

Dôležitosť mať správnych ľudí v pracovnom kolektíve bola načrtnutá už v predchádzajúcej časti. Úspech mnohých firiem podnikajúcich v službách bol v minulosti postavený práve na ľuďoch. Rovnaký trend príde vďaka demografickému vývoju a novému systému financovania aj do oblasti školstva. Je len otázka času, keď sa začne naplno prejavovať, preto sa naň treba zodpovedne pripraviť.

Dôležité sú opäť 2 požiadavky:

- orientácia na potreby rodín,
- profesionalita v zmysle kvalifikácie.

Nároky na uvedené požiadavky sú rôzne pre jednotlivé pracovné pozície:

1. Kontaktní pracovníci – predstavujú ich najmä pedagógovia, teda vyučujúci. Prichádzajú najviac do kontaktu s deťmi a ich rodičmi. Požiadavky sú jednak na kvalifikáciu, jednak na schopnosti príjemne a inovatívne vyučovať a komunikovať s deťmi a ich rodičmi.
2. Koncepční pracovníci – predstavuje ich riaditeľ, jeho zástupcovia a iní pracovníci, ktorí sa podieľajú na tvorbe cieľov školy a návrhu spôsobov ich dosahovania. V niektorých súkromných školách túto úlohu zvláda manažment, resp. manažér školy. Dôležité je, aby mali najmä analytické a koncepčné schopnosti efektívne riadiť školu.

3. Pomocní pracovníci – predstavuje ich napr. školník, sekretárka a pod. Tieto osoby musia byť tiež späté z hodnotami školy, ale požiadavky na nich sú na nižšej úrovni z hľadiska orientácie na zákazníka. Pri kontakte so žiakmi a ich rodičmi však musia dotvárať jednotný imidž školy.

Ľudský faktor je teda tiež dôležitým faktorom úspechu, získania konkurenčnej výhody a diferenciacie školy. Tomu musí byť v každej škole prispôsobený aj systém motivácie a odmeňovania zamestnancov. Tarifné platy pritom spolu s nedostatkom financií, resp. možností získania dodatočných financií, prekážajú vo vytváraní efektívnych motivačných a odmeňovacích štruktúr.

Na jednej strane musia byť zamestnanci školy schopní prispôbiť svoje správanie a pracovné nasadenie vízií školy, jej poslaniu a cieľom. Na druhej strane však musí riaditeľ školy vytvoriť svojim zamestnancom čo najlepšie prostredie pre ich realizáciu. Spokojnosť musí byť na oboch, resp. všetkých troch stranách. Riaditeľ musí byť spokojný s prácou učiteľov, učitelia musia byť spokojní s vytvorenými podmienkami (atmosféra školy, vzťahy, odmeňovanie) a pritom všetka práca riaditeľa a učiteľov má smerovať k spokojnosti žiakov a ich rodičov (čo spätne prinesie spokojnosť riaditeľovi a učiteľom vo forme finančných zdrojov z normatívov či pri neštátnej škole aj príspevkov za vyššiu kvalitu vzdelávania). Platí tiež, že nespokojní učiteľ sa nedokáže plne orientovať na potreby žiakov a ich rodičov.

### ***Atmosféra školy***

Atmosféra školy predstavuje subjektívny pocit, ktorý vyvoláva v žiakoch alebo ich rodičoch fyzické prostredie školy doplnené správaním sa zamestnancov školy. Atmosféra školy je dôležitá pre pokrok dieťaťa, jeho psychický rozvoj, vzťahy medzi žiakmi v škole a má aj veľa ďalších dôsledkov.

Atmosféru školy vytvárajú napr. nasledovné prvky:

- správanie sa zamestnancov školy k žiakom a ich rodičom,
- správanie sa zamestnancov medzi sebou,
- úprava okolia školy (trávnik, stromy, kvety, cesta a pod.),

- fyzický zovňajšok budovy (dizajn, farba),
- viditeľné prvky na budove (názov školy, logo školy a pod.),
- riešenie dizajnu vnútorných priestorov:
- dizajn jednotlivých tried:
- oblečenie zamestnancov školy, ktorí prichádzajú do styku s deťmi a ich rodičmi,
- učebné pomôcky, ich farby, dizajn a podobne.

Do atmosféry školy teda zasahuje všetko, čo je rozoznateľné zmyslami človeka, či už farby, tvary, vôňa či hlučnosť.

Atmosféra školy patrí medzi prvky, na základe ktorých môže škola upútať pozornosť rodičov, získať konkurenčnú výhodu a odlíšiť sa od iných škôl. Keďže je atmosféra školy vytváraná aj jej majetkom, má vplyv aj na správanie sa detí k majetku. Správanie sa učiteľov má zase vplyv na správanie sa detí medzi sebou.

Drahé zariadenie školy nemusí byť zárukou dobrej školskej atmosféry a naopak pre dobrú školskú atmosféru nie je drahé zariadenie nevyhnutnosťou. Materiálne zariadenie by malo byť riešené tak, aby bolo príjemné pre cieľovú skupinu rodín a reagovalo na charakteristiky detí.

Správanie sa zamestnancov školy ku žiakom, ich rodičom, ale aj medzi sebou by malo zodpovedať hodnotám školy a dotvárať pre deti čo najlepšiu atmosféru.

## Metodika vypracovania marketingu základnej školy

Pred začatím práce na marketingu školy je potrebné si stanoviť metodiku ako vodítko pri postupe tvorby marketingu, ako systém zabezpečenia kvality výstupu a kontroly samotného procesu. Na základe porovnania viacerých metodík som zostavil postup ktorý svojou jednoduchosťou bude možné aplikovať na základných školách. Všeobecne túto metodiku možno charakterizovať 3 krokmi:

- Kde je škola teraz
- Kam sa chce dostať
- Ako sa tam dostane

### ***Konkrétna Metodika***

#### **1. Situačná analýza školy:**

*V rámci situačnej analýzy je potrebné dôkladne zanalyzovať súčasné status-quo školy a všetky vplyvy, ktoré ovplyvňujú úspech školy na trhu.*

- a. Analýza marketingového prostredia školy**
- b. Analýza najvýznamnejších konkurentov školy**
- c. Analýza súčasného marketingového mixu školy**

#### **2. Stanovenie marketingových cieľov školy**

#### **3. Realizácia prieskumu medzi rodičmi žiakov školy**

*V rámci prieskumu bude potrebné zistiť informácie o spokojnosti rodičov a ich dodatočných požiadavkách, ktoré nie je možné zistiť iným spôsobom a sú pritom rozhodujúce pre úspech školy. Získavanie informácií v tejto fáze už nebude všeobecné, ale podriadené stanoveným cieľom školy.*

#### **4. Návrh zmien v oblasti marketingového mixu školy**

*Na základe dôkladnej analýzy sa v tomto bode stanovujú marketingové postupy ako zabezpečiť ciele určené v prvom kroku.*