

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER
KOPER, 2008

Šifra: - 3 - 02 - 2008

DEF!	638/2009		
------	----------	--	--

Magistrska naloga

UGLED KOT STRATEŠKA PREDNOST ŠOLE

Cvetka Dietner Krajnc

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Anita Trnavčević

POVZETEK

Namen naloge je razumeti in osvetliti pojmovanje ugleda in z njim povezana pojma identiteta in imidž. S pomočjo strokovne literature smo opredelili in razumeli vse tri koncepte in v nalogi razložili in pojasnili njihov medsebojni odnos. Ugotovili smo, da je ugled nadrejen pojem identiteti in imidžu. Res je, da je ugled težko merljiva kategorija, predstavlja pa lahko pomembno konkurenčno prednost organizacije. V naši magistrski nalogi smo s kvalitativnim pristopom raziskali kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo ugledu in ugotovili, da ugled razumejo kot uspešno komuniciranje z vsemi javnostmi, ki temeljijo na zaupanju, pripadnosti in zadovoljstvu vseh uporabnikov. Ugled šole oblikujejo vsi zaposleni s kakovostnimi storitvami, z urejenostjo in opremljenostjo šole, organizacijo dela, s ponudbo nadstandardnih storitev, z uspešnim vodenjem šole, inovacijami, s projekti in z drugimi storitvami. Z uvajanjem novih programov in projektov v šoli, se lahko povečuje njen ugled, kaže pa se tudi pozicijska prednost pred drugimi šolami.

Ključne besede: ugled, identiteta, imidž, prepoznavnost, aktivnosti, strateška prednost.

ABSTRACT

The purpose of a project is to understand and point out comprehension of reputation and with them connected notations such as identity and image. With the assistance of professional literature we defined and understood all three concepts. We explained and interpreted their relationship and established that the reputation is superior to the notations identity and image. It is well known that the reputation is not a measurable category but it can represent an important competitive advantage of the organization. With the quantitative method we investigated what meaning did the participants assigned to the reputation. It was established that a reputation was understood as successful communication with the whole public which is based on trust, affiliation and satisfaction of all users. The reputation of the school is designed by all employees with qualitative service and organization, well equipped school, well organized work, offers of superb services, successfully guided school, innovations, projects and other services. With introduction of new programs and projects in school the reputation could be increased and also the positional advantage to other schools can be showed.

Key words; reputation, identity, image, recognition, activity, competitive advantage.

ZAHVALA

Prof. dr. Aniti Trnavčević se iskreno zahvaljujem za mentorstvo, razumevanje in posluš za moja vprašanja, dileme in dvome, ki so se porajali v raziskavi ter usmerjanje pri ustvarjanju magistrske naloge.

Iskrena hvala tudi mojim najbližjim, ki so mi na poti izobraževanja stali ob strani, me spodbujali, razumeli in mi dajali moč in energijo za ustvarjanje.

Cvetka Dietner Krajnc

1 UVOD	1
1.1 Namen naloge	5
1.2 Cilji naloge.....	5
1.3 Metode dela.....	6
1.4 Omejitve.....	6
2 MARKETING	9
2.1 Zakaj marketing v šoli?.....	12
2.2 Marketinško komuniciranje	15
2.3 Orodja za marketinško komuniciranje	16
2.3.1 Oglaševanje	16
2.3.2 Osebna prodaja	18
2.3.3 Promocijski dogodki.....	19
2.3.4 Publikacije	20
2.4 Ugled organizacije	21
3 IDENTITETA, IMIDŽ IN UGLED	25
3.1 Opredelitev identitete.....	25
3.1.1 Identiteta kot celostna grafična podoba organizacije.....	27
3.1.2 Identiteta kot strateško upravljalni proces v organizaciji.....	28
3.1.3 Blagovna znamka in ime	29
3.2 Opredelitev imidža.....	30
3.2.1 Pomen imidža	32
3.2.2 Identiteta in imidž šole	33
3.3 Opredelitev ugleda.....	34
3.4 Graditev ugleda.....	36
3.4.1 Vidljivost	36
3.4.2 Drugačnost.....	37
3.4.3 Verodostojnost	37
3.4.4 Odkritost	37
3.4.5 Konsistentnost	38
3.5 Dober ugled.....	38
3.6 Ugled po Fombrunu	40
3.7 Ugled po Dowlingu.....	42
3.8 Podobnosti in razlike po Dowlingu in Fombrunu.....	44
3.9 Razlike med identiteto, imidžem in ugledom	45
3.10 Oblikovanja ugleda	46
4 KAJ JE STRATEŠKA PREDNOST?	49
4.1 Strateški marketing	49
4.2 Oblikovanje temeljne marketinške strategije.....	50
4.3 Strateško marketinško načrtovanje	52

4.3.1 Strateški marketinški načrt šole	53
5 EMPIRIČNI DEL	55
5.1 Metodologija	55
5.2 Kvalitativno raziskovanje	55
5.3 Študija primera.....	56
5.3.1 Cilji empiričnega dela.....	56
5.3.2 Metode	57
5.3.3 Omejitve	57
5.3.4 Vzorec	58
5.4 Potek dela.....	58
5.5 Analiza in interpretacija podatkov	59
5.5.1 Dobra šola.....	60
5.5.2 Promocija šole	62
5.5.3 Prepoznavnost šole in ugleda	65
5.5.4 Izbor šole	66
5.5.5 Ugled šole	68
5.5.6 Odzivnost šole do uporabnikov	69
5.5.7 Odgovornost za ugled šole	70
6 ZAKLJUČKI, UGOTOVITVE.....	73
6.1 Pomen ugleda.....	73
6.2 Oblikovanje ugleda	75
6.3 Aktivnosti, ki povečujejo ugled	76
6.4 Priporočila za prakso.....	76
7 LITERATURA	79
8 PRILOGE	85

PONAZORILA

Slika 2.1: Referenčni trikotnik	23
Slika 3.1: Povezanost pojmov identiteta, imidž in ugled organizacije.....	43

1 UVOD

Ugled je pogosto rabljena beseda, ki postaja »modna« na različnih področjih življenja. Tako npr. v Sloveniji izbiramo najuglednejša podjetja in osebnosti, se s sosedi pogovarjamo o »uglednem« človeku, izbiramo šole z dobrim ugledom ... Ugled pa tudi na znanstvenem in strokovnem področju predstavlja izziv za raziskovalce in politike. Na to temo je objavljenih veliko člankov, ki predstavljajo okvir za proučevanje ugleda. S fenomenom ugleda se ukvarjajo raziskovalci številnih področij, od ekonomije in psihologije do odnosov z javnostmi. Pogledi se precej razlikujejo, še posebej, če upoštevamo, da posamezni avtorji za isti koncept uporabljajo različne izraze oziroma da isti izraz uporabljajo za različne pomene. Tako danes ne moremo več enačiti identitete, blagovne znamke, imidža, impresije, ugleda.

V poslovnem okolju morajo organizacije nenehno ohranjati in izboljševati svoj ugled pred konkurenti. S temeljitim proučevanjem znanstvene in strokovne literature ter s spremljanjem trenda v svetu lahko ugotovimo, da se ljudje v organizacijah močno zavedajo, kako velik vpliv ima ugled na organizacijo. V obdobju globalizacije in visoke konkurenčnosti pa prinaša ugled pomembno točko v razlikovanju med podjetji. Ugled predstavlja osnovo za konkurenčno prednost podjetja. Na osnovi ugleda si »deležniki« oblikujejo oceno o podjetju. Zato je nujno razumevanje in poznavanje dejavnikov, ki gradijo ugled v družbi.

Različni avtorji do ugleda zavzemajo različna stališča. Fombrunova definicija ugleda, ki sta jo razvila Fombrun in z van Riel, po mnenju avtorjev zajema vse karakteristike ugleda, ki sta jih našla v literaturi o ugledu. Trdita, da je ugled podjetja: »kolektivna reprezentacija preteklih dejanj in rezultatov podjetja, ki opišejo njegovo sposobnost, da dostavi rezultate različnim skupinam deležnikov. Sporoča relativni položaj podjetja tako navznoter zaposlenim kot tudi navzven ostalim deležnikom v njegovem konkurenčnem in institucionalnem okolju« (Fombrun in van Riel 2003, 230). Ugleda organizacije ni mogoče razložiti, ne da bi spoznali ostale, z njim povezane koncepte. Glavna koncepta, ki ju avtorji povezujejo z ugledom, sta identiteta in imidž.

V literaturi se identiteta organizacije različno razume in pojmuje. Najpogosteje se uporabljata pojma organizacijska identiteta in korporativna identiteta. Prvi pojem izvira iz socioloških študij, drugi pa s področja marketinga in poslovnega svetovanja. V študiji definicij, ki jo je opravil Alessandri, se opredelitve identitete razlikujejo že v osnovnih postulatih, »od otipljivega do neotipljivega, od taktičnega do strateškega«, vsem pa je

skupno, da je korporativna identiteta povezana s tem, kako se organizacija predstavlja javnosti (Alessandri 2001, 174).

Imidž je opredeljen v ožjem smislu kot podoba, in sicer kot »videz, zunanja podoba, ustvarjena zlasti z načinom vedenja, oblačenja ...« (Bajec, 2000, 296). Lahko je bolj začasen in manj temeljni kot identiteta. Organizacija lahko ima več podob, saj ima vsak posameznik sebi lastno predstavo o organizaciji, ki jo neprestano spreminja (Bernstein v van Reil 1995, 76). Ustvari se namreč zavedno ali nezavedno, neizogibno pa vpliva na ljudi, s katerimi organizacija posluje. V marketinški literaturi pa zasledimo še bolj poglobljene definicije imidža. Po Dowlingu (1994, 8) je imidž skupek vseh impresij (prepričanj in občutkov), ki jih neka celota ustvarja v zavesti ljudi.

Ugled lahko razumemo kot nekakšno vrsto družbenega spomina o posamezni organizaciji, saj se izoblikuje na osnovi vseh naših izkušenj z organizacijo in vsega, kar smo kadar koli slišali ali prebrali o organizaciji, in tako predstavlja nekakšno celostno oceno »privlačnosti« organizacije. Ugled organizacije je namreč vir, ki pomaga pri poslovanju, ob tem pa pritegne kupce, potencialne zaposlene in tudi vlagatelje ter poveča njihovo podporo. Grajenje ugleda organizacije je dolgotrajen proces, ki ga je potrebno skrbno načrtovati in nadzirati. Zgrajen ugled je po Fombrunovih besedah največkrat nagrada za pravilno ravnanje. To pomeni, če je pridobljen z resničnim prispevkom pri reševanju konkretne težave. Ugled začno organizacije graditi takrat, ko najdejo pozitivno stično točko med poslovno aktivnostjo in reševanjem težav, s čimer pridobita tako okolje kot organizacija. Seveda pa ugled neke organizacije ni njena last, saj ga ne more obvladovati. Obvladujejo ga kupci, vlagatelji ter seveda širša javnost (Fombrun 2004).

Vprašanje ugleda pa postaja aktualno tudi v šolstvu. Zmanjšuje se rodnost otrok, kar posledično vpliva na zmanjšan vpis, zato se morajo posamezne šole boriti za obstoj in preživetje.

V šolstvu se šele kratek čas zavedamo, da obstaja konkurenca. Šole, ki imajo dober ugled, imajo posledično več učencev, kar pomeni večji vpis, še posebej v mestih, kjer je več šol na manjšem območju - šolskem okolišu. Šole, v bitki za učence, posegajo po marketinških metodah. Čeprav so okoliši razdeljeni, vsi vemo, da obstaja možnost prehajanja oziroma izbire (Zakon o osnovni šoli, 2005, 48. člen). Starši lahko v drugo javno ali zasebno osnovno šolo vpišejo svojega otroka, če šola v njihovem šolskem okolišu s tem soglaša. To pomeni, da obstaja možnost izbire, saj zakon omogoča

staršem, da glede na svoje potrebe in želje za svojega otroka najdejo »primerno« šolo. Iskanje določene šole pa je povezano s tem, kakšen glas se širi o šoli, kakšno podobo ima šola v javnosti in kako starši »ocenjujejo« oziroma vrednotijo šolo. Šole, ki se praznijo, poskušajo na mnoge načine pridobiti učence, pozabljajo pa, da se ugled in podoba šole gradi ta skozi daljše časovno obdobje. Ugled šole temelji na preteklih dogodkih, saj izraža pretekla dejanja šole in njen način komuniciranja z javnostmi (Brečko 1999).

Na eni strani so torej šolski sistemi in pričakovanja odjemalcev, na drugi strani pa so posamezne šole, ki se oprimejo marketinških tehnik zaradi lastnega preživetja. S tem pa se kljub šolski zakonodaji oblikujejo trgi in vpeljujejo marketinške zakonitosti tudi v šole.

Marketing kot veda je sorazmerno mlad, pa vendar že zelo razvit. Po našem mnenju najbolj uveljavljeno, pogosto in jedrnato definicijo podaja Kotler (2004), ki pravi, da je marketing družbeni in upravljavski proces, s katerim posamezniki oziroma skupine dosegajo tisto, kar želijo in potrebujejo preko ustvarjanja in menjave izdelkov in vrednosti z drugimi. Vključuje torej vseveč kot samo promocijo, oglaševanje itd.-in je, lahko bi rekli, bistvo vsake organizacije. Kot pravi Sfiligoj: »Organizacije, ki v sodobnih zapletenih razmerah uspevajo, so tiste, ki bolje kot njihovi konkurenti razumejo spremenjeno okolje in spremembe potrošnikovih navad, želja, življenjskega stila itn. Ter se bolje vsemu temu prilagajajo, hkrati pa same sprožijo spremembe s svojo inovativnostjo in kreativnostjo« (Sfiligoj, 1993, 144).

Kotler in Levy (v Jančič 1999) menita, da morajo neprofitne organizacije imeti svojo diferenciacijsko prednost in znati analizirati konkurente, potrošnike ter trende v okolju. Morajo se prilagajati okolju, ki jih obdaja in se venomer spreminja. Odsotnost marketinga v neprofitnih organizacijah pomeni, da te ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, saj le-to temelji na zadovoljevanju potreb drugih. Organizacije, ki odklanjajo marketing, se birokratizirajo in odtujujejo od tistih, zaradi katerih so vzpostavljene.

Razlogi za marketing na posamezni šoli so različni. Najbolj močan razlog, ki šolo pripelje do marketinškega razmišljanja, je prav preživetje šole. Zato, da preživimo, je potrebno prisluhniti uporabnikom storitev in okolici, v kateri delujemo.

Ko rešujemo preživetje šole, vnašamo aktivnosti, ki spodbujajo in poudarjajo skrb za kakovost in zadovoljstvo odjemalcev. Šola si lahko tako pridobi ugled skozi storitve

in aktivnosti, ki jih ponuja uporabnikom. Vzgojno-izobraževalne organizacije dokazujejo kakovost svojega dela ustanoviteljem, staršem in okolju. Pri izbiri pristopov za izboljšanje dela lahko razvijejo svoj pristop ali pa izbirajo med že razvitimi modeli, ki jih ustrezno prilagodijo svojim potrebam, zahtevam in ciljem (Roncelli Vaupot 2000).

Neprofitna organizacija mora prav tako kot profitna poiskati svoje konkurenčne prednosti, oblikovati učinkovit marketinški splet in se odzivati na potrebe uporabnikov okolja (Jančič 1999). S strateškim marketinškim načrtovanjem opredeljujemo prednostne in odločilne smeri v razvoju organizacije. Kotler opredeljuje strateško načrtovanje neprofitnih organizacij kot managerski proces razvijanja in vzdrževanja strateškega ujemanja med cilji organizacije, njenimi viri in spreminjajočimi se marketinškimi priložnostmi na trgu (Kotler 2003, 65). Marketinška strategija je sestavni del strategije podjetja. Cilj strategije je ustvarjanje konkurenčnih storitev, pridobivanje novih uporabnikov in pridobivanje ugleda organizacije (Kotler in Andreasen 2003).

To pa lahko šole dosežejo s predstavitvijo, logotipom, samopredstavitvijo, s svojim poslanstvom in vizijo ter komunikacijo, kar je po Fombrunu (1996) predstava, ki jo organizacija projicira o sebi, imidži pa so slike, ki si jih različne javnosti ustvarjajo o organizaciji. Ugled pa je vedno kolektivna ocena opazovane entitete, ki nastane na osnovi različnih ocen posameznikov določene skupine o tej entiteti (Sjovall 2002).

Imidž in ugled sta spremenljiva in nestalna, odvisna od vrste dejavnikov, medtem ko je identiteta relativno stalna kategorija, ki se redko spremeni v celoti.

Ugled šole gradimo na temeljih, kot so: prepoznavnost, drugačnost, zanesljivost, odkritost in doslednost (Fombrun 2004). Ugoden ugled pa lahko predstavlja strateško prednost šole. Če želimo priti do tega cilja, moramo poznati marketinške strategije.

Dejavniki, ki gradijo ugled, pa so: oglaševanje, kakovost storitev, vrednost blagovne znamke, inovacije, ustvarjalnost, vizija, kultura organizacije, komuniciranje z javnostmi, interno komuniciranje, vodstvo, delo in ugled vodstva, organizacijska struktura, zadovoljstvo zaposlenih in uporabnikov in nenazadnje »dober glas« (Dalton 2004). Vse to pa potrebujejo tudi šole, da preživijo v vedno bolj konkurenčnem okolju, pa ne samo preživijo, ampak da se lahko tudi razvijajo.

Šole so postavljene na trg, zavedajo se svojega obstoja, vendar na to temo do danes še ni bilo raziskav.

1.1 Namen naloge

Raziskava se začne s tezo, da je ugled strateška prednost šole in da ga je potrebno sistematično graditi.

Z raziskavo želimo s poglobljenim kvalitativnim pristopom v obliki študije primera raziskati razumevanje ugleda. O ugledu šole se veliko govori, napisanega pa je zelo malo. Zato želimo z našo raziskavo ugled umestiti v pedagoški prostor in ga podkrepiti s priporočili za prakso in nadaljnje raziskave na tem področju.

Namen študije primera je pridobiti poglobljen vpogled v razumevanje ugleda kot strateško prednost šole. Z namenom, da bi razumeli splošen koncept ugleda (reputation) in njegovo povezavo z ostalimi koncepti, bomo analizirali in kritično osvetlili sorodne pojme, ki se uporabljajo za koncept ugleda v različnih znanstvenih disciplinah. Opredelili bomo odnose med ugledom organizacij in njegovima sorodnima konceptoma – identiteto (identity) in imidžem (image). V nadaljevanju bomo razložili vse tri koncepte, hkrati pa pojasnili tudi njihov medsebojni odnos. Predstavili in primerjali bomo koncepta ugleda po avtorju Fombrunu in Dowlingu ter analizirali razlike med ugledom, imidžem, znamkami in vtisi.

V empiričnem delu bomo izvedli študijo primera. Ta omogoča poglobljen pogled in razumevanje situacije za tiste, ki so vključeni v raziskavo (Trnavčević 2005, po Merriam, 1998).

Namen naloge je ugotoviti, kaj udeleženci v raziskavi razumejo kot »ugled šole«, kateri so ključni dejavniki, ki po njihovem vplivajo na oblikovanje ugleda, kako aktivnosti šole gradijo ugled in katere aktivnosti po mnenju udeležencev v raziskavi povečujejo ugled šole.

V zaključnem delu pa bomo na osnovi pridobljenih spoznanj bolje razumeli pomen ugleda šole in postavili temelje ugledu kot strateški prednosti šole.

1.2 Cilji naloge

V šolskem prostoru še nismo zasledili, da bi kdo raziskoval ugled posamezne šole, zato smo si zastavili naslednje cilje:

- Kritično raziskati obstoječo literaturo.
- Raziskati razumevanje ugleda šole med udeleženci v raziskavi.
- Raziskati, kaj oblikuje ugled šole.
- Raziskati, katere aktivnosti po mnenju udeležencev v raziskavi povečujejo ugled šole.

- Podati priporočila za management in za nadaljnje raziskovanje.

Cilj te študije primera je ugotoviti razumevanje in sprejemanje ugleda šole s strani deležnikov in prispevati dodatno vrednost za šolo v smislu novih spoznanj za prakso.

1.3 Metode dela

Raziskava je zasnovana kot kvalitativna študija primera ene šole. Metoda zbiranja podatkov je skupinski polstrukturiran intervju. Intervju je metoda, ki nam daje možnosti za soočenje in izmenjavo pogledov, je konverzacija, ki ima strukturo in namen in se pogosto uporablja v družboslovju (Kvale 1996).

Študija temelji na namenskem vzorcu, to je svet šole na izbrani šoli. Po spremembi Zakona o financiranju v vzgoji in izobraževanju šteje svet šole devet članov. Ti so: trije predstavniki ustanovitelja, trije predstavniki delavcev in trije predstavniki staršev. Za takšen vzorec smo se odločili, ker zajema vse ciljne javnosti, ki se največ ukvarjajo s problematiko kakovosti, zadovoljstva, prepoznavnosti in v splošnem ugleda šole in o ugledu šole ter izgradnji ugleda izbrane šole lahko največ povedo.

Podatki bodo analizirani z metodo analize vsebine, kot jo opredeljujejo Easterby - Smith, Thorpe in Lowe 2005.

1.4 Omejitve

Omejitve v tej raziskavi so vsebinske in metodološke.

Vsebinske omejitve:

- Ugled je težko meriti.
- Proučujemo samo ugled, ne pa tudi identitete in imidža, čeprav jih omenjamo.
- Ni poudarek na strateškem managementu, temveč na ugledu kot strateški prednosti šole.
- Pomanjkanje literature z vidika ugleda izobraževalnih institucij v Sloveniji.

Metodološke omejitve:

- Zaradi velikosti vzorca raziskava ne omogoča širšega posploševanja ugotovitev. Menimo, da bi lahko rezultate izbranega vzorca posplošili za obstoječo šolo, saj

je svet šole tisti organ, ki se največ ukvarja s problematiko šole, išče poti za izboljšave in zadovoljuje želje in hotenja uporabnikov.

- Raziskovalec, ki raziskuje, je lahko pristranski, saj je delavec šole.

2 MARKETING

Beseda marketing je že praznovala svojo stoletnico obstoja. Najprej je bila osredotočena na označevanje delovanja v profitnih organizacijah, nato pa prodre tudi na neprofitno področje delovanja organizacij in v posameznih primerih delovanja postane neprofitni marketing celo zgled profitnemu marketingu (Trnavčević in Zupanc Grom 2000).

Če bi vprašali različne ljudi, kaj je marketing, bi najbrž dobili vrsto različnih odgovorov.

- Marketing ne smemo razumeti v starem pomenu »prodati«, ampak v novem pomenu »zadovoljevanje potrošnikovih potreb«. Marketing definiramo kot socialni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo, kar potrebujejo in hočejo, v izmenjavi in s kreiranjem produktov in vrednosti z ostalimi (Kotler in Armstrong 1991).
- Marketing so veščine planiranja in vodenja menjalnih odnosov organizacije z različnimi publikami (Kotler in Fox v Hardie 1991).
- Marketing je managerski proces, ki se ukvarja z anticipiranjem, identificiranjem in zadovoljevanjem potrošnikovih potreb in želja. Cilj je narediti profit (Gray 1991).
- Marketing vključuje organizacijo, strukture in vedenje do strank. Marketing je filozofija ali pristop k zagotavljanju izobraževalnih storitev, ki je bistveno usmerjen k uporabniku.(Barnes 1993). V tem kontekstu je marketing menjalni odnos med šolo, starši in učenci(Trnavčević 2004).

Marketing je možno razumeti kot: proces, miselnost, poslovno funkcijo, sistem, vedo in veščino (Snoj 2004).

Avtorji, kot so Barnes (1993), Jančič (1990), Kotler in Andreasen (2003), Trnavčević in Zupanc Grom (2000) pravijo, da je marketing proces, v katerega morajo biti vključeni vsi udeleženci – notranji in zunanji.

Marketing kot proces je celota aktivnosti organizacij pri menjavanju izdelkov s ciljnim skupinami. Te aktivnosti so usmerjene v zadovoljevanje potreb udeležencev v menjavi (Snoj 2004).

Marketing kot miselnost pa je usmerjenost organizacije v zadovoljevanje svojih potreb tako, da zadovoljuje potrebe obstoječih in možnih odjemalcev bolje kot konkurenti (Snoj 2004).

Ker naše področje marketinga sodi v neprofitni marketing bomo razložili še nekaj značilnosti tega marketinga. Neprofitni marketing je način upravljanja organizacij, ki nastane zaradi potrebe družbe po urejenem reševanju določenih družbenih problemov. Organizacije, kot so bolnišnice, univerze, fundacije, politične stranke, ministrstva itd., imajo tako možnost za dvojno marketinško delovanje. Najprej gre za marketinško upravljanje samih organizacij, nato pa za izvedbo posameznih programov socialnega marketinga s področij, ki jih pokrivajo. Po Kotlerjevem in Levyevem (v Jančič 1999) mnenju morajo tudi neprofitne organizacije imeti svojo diferenciacijsko prednost in znati analizirati konkurente, potrošnike ter trende v okolju. To je še zlasti pomembno v zapletenih gospodarskih razmerah, ko se tudi te organizacije znajdejo v težavah. Morajo se prilagajati okolju, ki jih obdaja in se venomer spreminjati. Pred časom zaposleni v neprofitnih organizacijah še niso sprejemali marketinga, še posebej, če naj bi ga izvajali tudi sami, zato so se marketinško začele obnašati le najbolj razsvetljene organizacije, druge pa so še naprej vztrajale pri svojem poslanstvu, ki naj bi bilo samo po sebi upravičeno za prejetje potrebnih družbenih sredstev za njihovo delovanje. Prav odsotnost marketinga v neprofitnih organizacijah in združbah pa pomeni, da te ne morejo izpolnjevati svojega poslanstva, saj le-to temelji na zadovoljevanju potreb drugih. Organizacije, ki odklanjajo marketing, se birokratizirajo in odtujujejo od tistih, zaradi katerih so bile vzpostavljene. Bolnišnice zanemarjajo bolnike, univerze študente, države državljane (Jančič 1999).

Zakaj bi bilo smotrno razmišljati o uvedbi marketinških načel v neprofitnih organizacijah, sta razmišljala Weinberg in Lovelock (v Jančič 1982). Identificirala sta štiri karakteristike neprofitnih organizacij:

- Veliko različnih javnosti.
Neprofitne organizacije imajo ponavadi najmanj dve bistveni javnosti, gledano z marketinškega stališča: stranke in ustanovitelja. Poleg tega so še druge javnosti; tako lahko osnovna šola izvaja marketinške odnose z učenci, s starši učencev, šolo, z osebjem, lokalnim prebivalstvom in državno upravo. Res je sicer, da profitne organizacije sodelujejo z različnimi javnostmi, vendar je njihova marketinška usmerjenost naravnana predvsem do kupcev.
- Veliko različnih ciljev.
Neprofitne organizacije skušajo slediti več pomembnim ciljem hkrati, ne samo enemu, kot je npr. dobiček. Posledica tega je, da je težje oblikovati strategije, ki bodo zadovoljile vse cilje. Pri profitnih organizacijah je namreč bistveni cilj profit.
- Storitve namesto izdelka.
Večina neprofitnih organizacij se ukvarja s produkcijo storitev, ne pa izdelkov. Storitve pa so neotipljive, neločljive, spremenljive in minljive. Torej, osnovna šola ponuja neotipljivo storitev, izobraževanje – njena »dostava« je neločljiva

od »dostavljalca« (profesorja), kakovost je spremenljiva glede na to, kdo jo prodaja, ravno tako ne more biti fizično shranjena.

- Delovanje v očeh javnosti.

Ker neprofitne organizacije proizvajajo za potrebe javnih storitev, ki so subvencionirane in oproščene davkov, njihovo delovanje lahko spremlja javnost. Izkušajo politične pritiske s strani različnih javnosti in od njih se pričakuje, da bodo delovale v javnem interesu (Weinberg in Lovelock v Kotler 1982).

Z uvajanjem marketinga v neprofitnih organizacijah Kotler in Andreasen (2003) ločita tri faze razvoja marketinga:

- Faza množičnega marketinga.

Organizacija je mnenje, da je prav sleherni posameznik tudi možen potrošnik produkta – storitev. Ker v fazi množičnega marketinga potrošnik pravzaprav ni pomemben, ta stopnja nekako ustreza začetnima produktno – produkcijskima fazama uvajanja marketinga v profitnem sektorju.

- Obdobje diferencialnih produktov.

Neprofitne organizacije že razmišljajo in tudi ponujajo večje število produktov – storitev, toda le-ti so namenjeni (nesegmentiranemu) trgu kot celoti. V tej fazi je sicer trgu oziroma potrošnikom prepuščeno, da izbirajo med ponujenimi storitvami, vendar pa ponudba še ni povsem prepuščena potrošniku. Fazo diferenciranih storitev bi zato lahko enačili s prodajno fazo marketinga v profitnih dejavnostih.

- Zrelo obdobje neprofitnega sektorja.

V profitnih dejavnostih ustreza potrošniško orientirani fazi podjetij (customer-centered). V tej fazi neprofitna organizacija raziskuje in jasno zaznava segmentiranost svojih trgov in potrošnikov, zato se lahko osredotoči na določen tržni segment in temu povsem podredi oziroma prilagodi svojo ponudbo (Kotler in Andreasen v Kotler 2003).

Številni teoretiki (Jančič, Kotler, Harvey in Busher) poudarjajo, da neprofitne organizacije ne izpolnjujejo svojega poslanstva, če se ne obnašajo marketinško. Menijo, da je marketing aplikativen tudi tam, kjer uporabniki direktno ne plačujejo storitev. Šole ne uresničujejo tistega smotra, zaradi katerega so ustanovljene, saj le-ta temelji na zadovoljevanju potreb ljudi – uresničevanju javnega interesa.

Ob uvajanju neprofitnega marketinga pa se pojavljajo tudi dileme. Kotler in Andreasen (2003) delita kritike neprofitnega marketinga v tri skupine:

- Marketing troši davkoplačevalski denar.
Gre za oglaševanje dobrodelnih akcij. Neprofitna organizacija mora pojasniti javnosti, kaj bo z akcijo dosegla, kakšno korist bo imela od tega in komu bodo sredstva namenjena.
- Vsiljive marketinške akcije.
Na marketinške raziskave o pr. zdravstvu ljudje neradi odgovarjajo, še posebej, če vedo, da so raziskave plačane z denarjem davkoplačevalcev.
- Manipulativen marketing.
Ljudje menijo, da neprofitne organizacije z marketingom zavajajo ali vplivajo na njihova mnenja z željo, da bi spremenili osebna stališča.
Prav zato je nadzor javnosti nujen.

Marketing pomaga neprofitni organizaciji učinkoviteje dosegati zastavljene cilje, učinkovito upravljati menjave in pridobivati sredstva. Korist marketinga neprofitnih organizacij je v spremljanju zadovoljstva uporabnikov, zadovoljevanju njihovih potreb in želja, v pridobivanju finančnih sredstev, novih članov, sponzorjev, javne podpore in v učinkovitem upravljanju neprofitnih organizacij.

Ker so šole nepridobitne organizacije, veljajo za njih podobna pravila.

2.1 Zakaj marketing v šoli?

Slovenske obvezne osnovne šole na podlagi šolskih okolišev še niso postavljene na trg. V praksi pa se nekatere šole že odzivajo na spremenjene pogoje, na zmanjševanje števila učencev iz njihovega šolskega okoliša z uporabo marketinških tehnik (Trnavčevič, 2000). Staršem zakon mogoča, da svoje otroke vpisujejo oziroma prepisujejo v šole, ki jih sami izbirajo, kar je odvisno tudi od prostorskih možnosti in pogojev v šoli ter pričakovanj, zahtev in želja staršev. Na ta način se ustvarjajo trgi šol, ki tekmujejo za večje število učencev. Nekatere šole so zaradi potrebe po preživetju ali iz drugih vzrokov že postavljene na trg. Pri drugih vzrokih mislimo na spremenjene prostorske pogoje zaradi spreminjanja demografskih gibanj. To pa od ravnateljev šol in vseh zaposlenih zahteva jasna stališča do marketinga, marketinških strategij in tehnik v šoli. Ni dovolj, da šole le uporabljajo marketinške tehnike, gre za vprašanje kulture v šolah.

Marketinška kultura pa pomeni vrednote šole, ki se kažejo v njenem delovanju tako, da kar najbolje zadovoljujejo obstoječe potrebe, pričakovanja in želje udeležencev ter ustvarjajo nove potrebe v okolju. Marketinška kultura pomeni usmerjenost k zunanjim in notranjim odjemalcem storitev šole in njihovim potrebam. Hkrati pomeni

zadovoljevanje teh potreb tako, da so doseženi ali preseženi standardi kakovosti. Kakovost storitev šole in zadovoljstvo odjemalcev sta med temeljnimi koncepti, ki omogočajo preživetje in razvoj v konkurenčnem okolju (Logaj, Trnavčević in drugi 2006).

Z uporabo marketinških tehnik lahko izobraževalna ustanova bistveno pridobi v odnosu do uporabnikov, v pridobivanju sredstev in v oblikovanju javne podobe organizacije. Šole pozabljajo, da ne služijo same sebi, temveč so ustanovljene z namenom, da zadostijo pričakovanju družbe. Marketinške tehnike so rešitve za odpravljanje morebitnih nepravilnosti. Primerjave med šolami ter tekmovanja so primerna metoda za pridobivanje prednosti na izobraževalnem trgu (Trnavčević in Zupanc Grom 2000). V sporočilu uporabnikom je bistveno, da omenimo dosežene rezultate, prav tako je sporočilo učinkovitejše, če omenimo znane osebnosti. Šolo lahko promoviramo z ljudmi, ki so to šolo obiskovali in so postali uspešni in znani (Kotler 1996).

Želeli bi izpostaviti ta nov pogled na marketing v izobraževanju (Trnavčević 2000). Šola je vpeta v menjalne odnose z eksternimi in internimi javnostmi. Okvirje in vsebino teh odnosov pa v precejšnji meri določajo že značilnosti družbenih institucij, normativnost, tradicionalnost in druge družbene vloge. In tisto, kar ostaja naloga šol, je da natančno analizirajo odnose z uporabniki, zaposlenimi, lokalno skupnostjo, s podjetji in z mediji ter tako stopajo na »marketinško pot«, kjer lahko šole precej pridobijo s poznavanjem zakonitosti trga, potencialnih uporabnikov, svoje populacije in komuniciranjem z javnostmi (Trnavčević 2000, 105). Dokazovanje in izkazovanje kakovosti pomeni pridobiti prednost na trgu in s tem možnost, da pritegnemo v šolo tiste uporabnike, ki jih kot šola želimo imeti (Trnavčević 2000).

Kotler in Andreasen (2003) poudarjata, da je usmerjenost v odjemalca pogoj uspešnosti organizacije in da gre pri tem za ustrezno določanje zaznav, potreb in želja ciljnega trga, ki jim je treba ustreči z oblikovanjem, s komunikacijo, ceno, z dostavo, kar na kratko pomeni s konkurenčno sposobno ponudbo. Njuna marketinška usmerjenost postavlja uporabnika v center pozornosti. Najbolj pomembno je torej, da se cela organizacija popolnoma posveti svojim uporabnikom (Kotler in Andreasen 2003).

Usmerjenost v uporabnika je pomembna tudi po mnenju Hardiea (Hardie 1991), ki meni, da je bistvo uspešne marketinške kulture popolna usmeritev v identificiranje potreb uporabnikov in ustvarjanje razmer, da se te potrebe zadovoljijo.

Glavni razlogi za uvajanje marketinga v šoli so:

- demografska gibanja,
- večja odgovornost šole do družbe,
- večja odzivnost šole,
- poudarjena skrb za kakovost in izobraževanje.

Vsi ti razlogi tvorijo sistem primerljivosti.

Pri procesu uvajanja marketinga v šoli Paquette (1998) opozarja, da je marketing v šoli dvorezen meč in če ga že uvajamo, moramo biti pošteni na vseh nivojih.

Barnes (1993, 11) vidi prednosti marketinga v posamezni šoli v:

- boljši komunikaciji med izvajalci in uporabniki storitev,
- oblikovanju pozitivne podobe šole,
- ustvarjanju in vzdrževanju kakovosti storitev,
- ustvarjanju večjega ugleda in priljubljenosti šole,
- izboljševanju izobraževalnih možnosti in razmer s pridobivanjem dodatnih sredstev, večji organizacijski učinkovitosti in uspešnosti, doseženi z združevanjem in povezovanjem ključnih nalog managementa (Trnavčević in Zupanc Grom 2000, 17-18).

Način razmišljanja o marketingu v šoli se odraža v filozofiji šole in posledično v njeni marketinški naravnosti. Marketing v šolah je »koristen«, saj podpira delovanje šole.

1. Marketing je proces, kjer je pomembno načrtovanje in odpiranje možnosti. Proces mora biti dolgoročen, kar pomeni, da ne gre za eno samo akcijo.
2. Vsi zaposleni morajo biti vključeni v proces. Pomembno je, da vsi zaposleni sprejmejo določeno specifično marketinško filozofijo in tudi delujejo marketinško.
3. Marketing je tesno povezan s cilji šole, pomeni komunikacijo s starši, z drugimi strankami in uporabniki šole.
4. Marketing šole pomeni dobro poznavanje šolskega okoliša, iskanje programov, storitev, ki jih konkurenčne organizacije ne znajo oziroma ne morejo ponuditi.
5. Program storitev se oblikuje specifično za določeno okolje. Usmerjenost v okolje in njene uporabnike je prvenstvenega pomena. Pomeni, da šola ponudi zelene interesne dejavnosti, nekoliko drugačno šolsko prehrano, prilagajati čas podaljšanega bivanja.

Kljub mnogim razlogom za marketing v šolstvu pa ostaja »opozorilo«, ki odpira vprašanja pravičnosti in enakih možnosti.

2.2 Marketinško komuniciranje

Marketinško komuniciranje organizacije z njenimi odjemalci je sestavni del splošnega procesa komuniciranja. Lahko ga razumemo kot proces aktivnosti v marketinškem spletu, katerega glavna naloga je sporočanje o organizaciji in storitvah. Komuniciranje se vrši z notranjim in zunanjim okoljem.

»Marketinško komuniciranje je celota, sestavljena iz različnih pod celot oziroma posebnih aktivnostih, s katerimi izvajalec marketinga v odnosih z okoljem dosega različne cilje in s tem zadovoljuje različne potrebe«(Snoj 2000, 337).

Marketinško komuniciranje je pomembno tudi pri med organizacijskem marketingu. Med konkurenco ni več pomembnih razlik, zato z oglaševanjem, osebno prodajo in drugimi dodatnimi storitvami naredimo izdelek ali storitev posebno. V vseh primerih je v ospredju storitev ali izdelek in uspešnost na trgu. Namen uspešnega marketinškega komuniciranja pa je tudi oblikovanje zavedanja in graditve pozitivne podobe o organizaciji v celoti, s tem pa tudi razumevanja področja dela organizacije in premagovanje slabosti v organizaciji (Habjanič 1998).

Eden od modelov je AIDA. AIDA (Awareness – Attention, Interest, Desire, Action) je model, ki obsega štiri različne procese glede na različne tehnike komuniciranja z uporabnikom. Te tehnike so:

- oglaševanje,
- pisna gradiva,
- promocijski dogodki,
- osebna prodaja.

Z modelom AIDA želi tržnik na spoznavni stopnji vzbuditi pozornost, na čustveni stopnji zanimanje in željo, na vedenjski stopnji pa že dejanje. Kar pomeni, da ko je tržnik opredelil želeni odziv, mora oblikovati uspešno sporočilo. Idealno je, če sporočilo pritegne pozornost, ohrani zanimanje, zbudi željo in povzroči dejanje. Z modelom AIDA nakazujemo želene lastnosti katerega koli komuniciranja.

Oglaševanje pritegne pozornost, vendar le redke pelje v akcijo. Osebna prodaja spodbuja ljudi v akcijo in ima manj možnosti, da pritegne pozornost. Pisna gradiva prav tako pritegnejo pozornost, vendar oglaševanje in pisna gradiva temeljijo na enosmerni

komunikaciji, medtem ko osebna prodaja ponuja dvosmerno komunikacijo. Najučinkovitejše je, če šole kombinirajo metode komunikacijskega procesa.

Pri marketinškem komuniciranju ne smemo pozabiti na pomembno vlogo priporočil in informacij ter govoric o šoli na katero opozarjata tudi Kotler in Foxova (1985). Posebej v šolstvu je veliko govoric, oblikujejo se socialne mreže ... Ljudje dajo veliko na mnenje sosedov, znancev in prijateljev, ki že imajo otroke v šoli in so s šolo ter z učitelji zadovoljni. V šolstvu je specifično, da »se vsi spoznajo na vse«, saj so vsi nekdanji udeleženci vzgojno-izobraževalnega procesa.

Šole zato morajo vedeti s kom komunicirajo, kaj pričakujejo in kaj želijo s promocijo doseči, zato morajo izbirati različna orodja za marketinško komuniciranje.

2.3 Orodja za marketinško komuniciranje

Med aktivnosti marketinškega komuniciranja poleg odnosov z javnostmi prištevamo oglaševanje, osebno prodajo, direktno prodajo in pospeševanje prodaje. Upravljanje vsake od teh aktivnosti bistveno vpliva na oblikovanje ugleda celotne organizacije. Kako uspešne so pri tem organizacije, je v veliki meri odvisno tudi od aktivne vloge vodilnega managerja v procesu upravljanja ugleda.

Vsako orodje tržnega komuniciranja ima svoje značilnosti in stroške.

2.3.1 Oglaševanje

Pri oglaševanju gre za množično komuniciranje preko tiska, radia, televizije itd. Ker je oglaševanje le ena izmed marketinških aktivnosti komuniciranja, morajo biti njeni cilji usklajeni s cilji marketinškega komuniciranja in drugimi cilji na višji ravni (Snoj 2000).

Oglaševanje je opredeljeno kot oblika množičnega plačanega komuniciranja, v okviru katerega se prenašajo sporočila o storitvah ali izdelkih, oblikovana v jezikovnih simbolih. Namen je informiranje, prepričevanje, spominjanje, razvijanje stališč ciljnih skupin o obstoju organizacije in storitve (Snoj 2000).

Oglaševanje je v šolstvu zelo občutljivo komunikacijsko sredstvo. Ameriško združenje za marketing je oglaševanje opredelilo kot vsako plačano obliko neosebne predstavitve ali promocije idej, izdelkov ali storitev za znanega naročnika (Trnavčević in Zupanc Grom 2000, citat po Starman in Hribar 1994).

Barnes (1993) našteva kar štirinajst kanalov oglaševalskega spleta: plakati, direktna pošta, letaki, lokalni časopis, nacionalni časopis, lokalne revije, strokovne revije, rumeni tisk, šolsko glasilo, oglasna deska, gledališki program, televizija, radio in kino. Pri učinkovitem oglaševanju organizacija določi cilj oglaševanja, denarna sredstva, vsebino sporočila in način preverjanja rezultata (Trnavčević in Zupanc Grom 2000).

Pri oglaševanju šola običajno obvešča svojo ciljno javnost o vsebini nekih dogodkov, kot so proslave, prireditve, okrogla omizja, srečanja, humanitarne akcije, razstave in pošilja obvestila o vpisu, tečajih, predavanjih, seminarjih in podobno.

Starši oglase presojujejo zelo kritično, bolj zaupljivi so, ko gre za osebni stik s šolo oziroma veliko vlogo odigrajo informacije od znancev, prijateljev. Oglaševanje ni prodaja, je sporočilo javnosti z določenim ciljem. Šola tako:

- gradi svoj ugled,
- popravlja napačne vtise,
- reducira zmoto ali posreduje koristne informacije o načinih in postopkih v izobraževanju.

Namen oglaševanja pa ni le pritegniti nove stranke in uporabnike, temveč tudi vplivati na obstoječe uporabnike in vse zaposlene (Trnavčević 2000).

Če se šole ne odločajo pogosto za oglaševanje sta največkrat prisotna dva faktorja. Prvič, oglaševanje je strošek, drugič, šole težko izberejo medij, čas in pogostost oglaševanja. kolikokrat in v katerem času oglaševati.

Za izvajanje uspešne politike oglaševanja po Devetaku (2000) pa moramo:

- izbrati cilj, ki ga želimo doseči z oglaševanjem,
- določiti čas potreben za dosego postavljenih ciljev,
- določiti območje, kjer bomo oglaševali,
- izločiti medije, da bi dosegli racionalnost.

2.3.2 Osebna prodaja

Zahteva dobre komunikacijske sposobnosti. Osebna prodaja temelji na »face to face« komunikaciji med prodajalcem in potencialnim uporabnikom. (Trnavčević in Zupanc Grom 2000).

»Vsak izvajalec marketinga, ki menjava izdelke s ciljnimi skupinami, se pojavlja, kot je že bilo povedano, v menjalnih odnosih v dvojni vlogi. Hkrati namreč ponuja izdelke in povprašuje po protivrednostih v zameno za svojo ponudbo.« (Snoj 2000, 351)

V ta okvir sodijo srečanja s starši, informativni dnevi s starši pa tudi vedenje telefonistke, dežurnega učenca, tajnice v odnosu do obiskovalca. Pomembno je lahko in jasno posredovanje informacij in idej. Cilj osebne prodaje je pridobiti starše oziroma zainteresirane dijake, študente, predvsem tiste, ki še niso dokončno odločeni za vpis. Moč osebne prodaje vodi v neposredno akcijo, namenjena pa je interni in eksterni javnosti (Trnavčević in Zupanc Grom 2000).

Ne glede na vrsto promocijske tehnike morajo biti zastavljeni jasni cilji (Trnavčević in Zupanc Grom 2000, 93), ki bodo:

- spomnili ljudi, da institucija obstaja,
- izpostavili razliko (diferenciacija),
- pritegnili pozornost na koristi, ki jih bodo imeli uporabniki,
- okrepili obstoječo podobo šole,
- razložili korake, potrebne za pridobitev in uporabo storitve,
- ponovno zagotovili tistim, ki že imajo to storitev, da so se pravilno odločili (Gray 1991, Barnes 1993, Parday 1991).

Osnovne značilnosti osebne prodaje so:

- osebno komuniciranje, v katerem sporočevalec in sprejemnik sporočil vplivata drug na drugega neposredno,
- predstavitev izdelka ali storitev,
- osebna prodaja je odvisna od značilnosti managementa na področju aktivnosti preskrbe.

Uspešno in učinkovito osebno prodajo lahko dosežemo, če se znamo vživljati v razmišljanje in pričakovanja staršev oziroma če se postavimo v vlogo starša in se vprašamo: »Kaj pričakujemo kot starši?« (ki so naša ciljna javnost).

Da bi imeli ustrezne strokovne kadre za osebno prodajo, jih moramo dopolnilno izobraževati, še posebej takrat, ko vnašamo v šolo nove storitve. S pomočjo različnih seminarjev se lahko izboljša učinkovitost osebne prodaje. Osebna prodaja je za organizacijo razmeroma draga, je pa lahko izredno učinkovita. Kotler (1996, 597) uvršča sejme in prodajne razstave tudi med osebne prodaje.

Pomembno je omeniti, da nekatere organizacije sploh nimajo prodajnega osebja iz svojih krogov, ampak imajo za to dejavnost najete posrednike. To se v šoli seveda ne bi obneslo. Šola z osebno prodajo lahko prodaja vpisna mesta, ideje o viziji šole ter krepi partnerstvo in sodelovanje.

2.3.3 Promocijski dogodki

Promocijski dogodki so zelo popularni in učinkoviti v šolskem prostoru. Sem spadajo proslave, dnevi odprtih vrat, informativni dnevi, srečanja s starši v šolskih prostorih in izven njih, ostale prireditve, prvi šolski dan, razstave in drugo.

Promocijski dogodki so za šole izredno pomembni, saj pritegnejo in ohranjajo pozornost in interes ter vzbujajo željo, da bi posamezniki to dejavnost, program ali šolo privzeli za svojo, razvijali pripadnost do nje in se nenazadnje vanjo tudi vpisali kot novi učenci.

Za izvedbo določenega promocijskega dogodka je treba točno določiti cilj dogodka in natančno določiti ciljne skupine, ki jim je dogodek namenjen. Natančno določena ciljna skupina je zagotovo znana pri roditeljskih sestankih in pogovornih urah. Učitelji

radi pozabimo, da ravno roditeljski sestanki in pogovorne ure spadajo med zelo pomembne promocijske dogodke. Vzdrževanje dobrih odnosov s starši je najboljša reklama za širšo javnost. (Trnavčević in Zupanc Grom 2000).

2.3.4 Publikacije

So vsa pisna gradiva, ki so namenjena promociji šole, so komunikacijsko gradivo. Sem spadajo zgibanke, brošure, prospekti, pisma staršem, vabila, kronike, bilteni revije in druge oblike gradiv, ki so namenjene informiranju o delovanju šole. Bilteni in revije pa najpogosteje posredujejo pomembne vesti o delovanju in o novostih organizacije

Pri oblikovanju sporočil je pomembno, da so sporočila resnična, natančna in da zajemajo aktualne podatke. Pri oblikovanju sporočil so pomembni oblika sporočila, jezik in jasnost sporočila. Vedeti moramo, komu je sporočilo namenjeno in kako ga bo naslovnik razumel (Trnavčević, Trtnik Herlec 2004).

V osnovi je publikacija pomemben dokument šole, vrtca, dijaškega doma. Publikacija ima informacijsko in promocijsko funkcijo ter prispeva k oblikovanju ugleda šole. Šole same se odločijo, kateri funkciji posvetijo več ali manj pozornosti.

Publikacija je »ogledalo šole«. Pri podobi publikacije je priporočljivo, da sodelujejo učitelji likovne vzgoje in strokovnjaki za oblikovanje. Tiskarju tega raje ne prepuščajmo, saj zaposleni v sodelovanju z oblikovalcem zagotovo bolje grafično oblikujejo. Z informativnega vidika šola vsako leto obvešča o spremembah v šoli. Promocijska funkcija publikacijo loči od ostalih šol ter poudarja prednosti pred drugimi šolami. Prav ta funkcija pa je najmanj strokovno obdelana. Šole, ki želijo uporabiti publikacijo v promocijske namene, morajo vedeti, ali želijo promovirati šolo že obstoječim ali bodočim staršem. Obvezni del publikacije je določen, pomembna so dopolnila.

Publikacija mora zadovoljiti pogoje Zakona o osnovni šoli (III. Obveznosti šole, 5. člen) in mora vsebovati:

- podatke o šoli,
- predstavitev programa,
- prikaz organizacije dela šole.

Publikacija zajema pravila hišnega reda, ki veljajo za učence šole in ostale neobvezne vsebine, ki jih šola vključi sama glede na to, kaj želi s tem doseči. Publikacija je eden od komunikacijskih kanalov, ki v trenutku, ko se pojavi v okolju, prispeva k oblikovanju podobe šole pri drugih javnostih (Trnavčević, Trtnik Herlec 2004).

2.4 Ugled organizacije

Koncept ugleda organizacije (angl. corporate reputation) izhaja iz številnih disciplin. Vsaka je oblikovala sebi lastno vsebinsko opredelitev, zato različni avtorji do ugleda zavzemajo različna stališča.

Nekaterim predstavlja krhko sredstvo, ki se v času spreminja (Hall v Carmeli in Freund 2002), a vseeno uživa določeno stabilnost (Barney v Carmeli in Freund 2002). Je hkrati odraz investicij organizacije (Fombrun v Carmeli in Freund 2002) in se razlikuje od drugih organizacijskih oblik obnašanja (Jones v Carmeli in Freund 2002). Nastaja v odnosu z okoljem, in sicer kot posledica njene komunikacijske dejavnosti.

Ugled je še vedno dokaj nejasen in ohlapen pojem, njegovo razumevanje pa necelovito. Predstavljamo Dowlingovo opredelitev ugleda, ki je ena celovitejših marketinško-komunikoloških opredelitev, saj povezuje identiteto, podobo in ugled, o kateri bomo še veliko govorili v nalogi.

Dowling (2001) pravi, da je ugled podjetja kombinacija občudovanja, spoštovanja ter zaupanja v podjetje in njegova dejanja. Pomembna determinanta, ki določa položaj nekega podjetja v družbi in njegov ugled, je odnos, v katerem je posameznik s konkretnim podjetjem.

Ugled podjetja uteleša njegovo splošno oceno pri zaposlenih, kupcih, dobaviteljih, distributerjih, konkurentih in v javnosti. Ugled je odraz, kako omenjene skupine vidijo podjetje, in ker na ugled ni mogoče neposredno vplivati, je z njim težko upravljati. Ugled izhaja iz sposobnosti upravljanja podjetja z vtisi o sebi in pri vzpostavljanju dobrih odnosov s ključnimi deležniki. Podjetje mora biti sposobno neposredno upravljati z govoricami pri opazovalcih organizacije, kot so analitiki in novinarji. Zato morajo marketinški oddelek, oglaševalci in strokovnjaki za odnose z javnostmi skupaj ustvariti imidže organizacije. Zgolj odnosi z javnostmi ne morejo učinkovito ustvariti pozitivnih imidžev. Organizacije potrebujejo mrežo med seboj povezanih upravljaljskih praks. Mnogo organizacij je že prepoznalo razliko med imidži in ugledom organizacije. Zavedajo se, da morajo z grajenjem močnih vezi s svojimi kupci in z drugimi deležniki preseči tradicionalni, množični marketing. Organizacija mora prepoznati pričakovanja svojih zaposlenih, investitorjev ter skupnosti katere del je. Pri tem ne sme zanemariti

vplivnih skupin, kot so vladne ustanove, agencije, zveze potrošnikov, finančne organizacije, ki imajo veliko analitičnih virov in dostop do informacij, ki jih ostale skupine deležnikov nimajo. Take skupine imajo velik vpliv na tiste skupine, ki so manj obveščene o dogajanju v podjetju (Fombrun 1996).

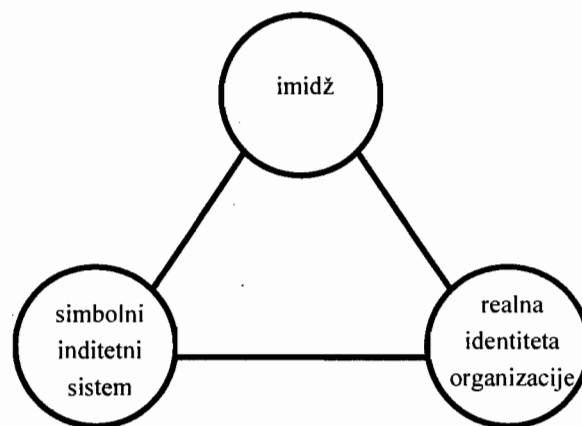
Gotsi in Wilson (2001, 29-30) povzemata različne definicije ugleda podjetja v eno samo. Pravita, da je ugled podjetja ocena deležnikov podjetja skozi čas, ki obsega njegovo celotno delovanje. Ta ocena temelji na neposrednih izkušnjah deležnikov s podjetjem, na oblikah komuniciranja in simbolih podjetja, ki nosijo informacije o delovanju in njegovih dejanjih ter služi za primerjavo dejanj s konkurenti. Definirala sta naslednje značilnosti ugleda:

- Ugled je dinamičen proces.
- Graditev ugleda je dolgoročen proces.
- Med imidži in ugledom obstaja obojestransko povezanost; ugled podjetja je v veliki meri odvisen od vsakodnevnih imidžev, ki si jih ljudje oblikujejo o podjetju in temeljijo na njegovem vedenju, komunikacijah in vizualnem predstavljanju hkrati pa ugled vpliva na oblikovanje imidžev o podjetju pri deležnikih.
- Ugled izjasni položaj podjetja med konkurenti.
- Ugled, ki ga ima podjetje pri deležnikih, se lahko med različnimi skupinami deležnikov razlikuje, saj imajo te skupine različno ekonomsko, družbeno ter individualno ozadje.

Uspešna gradnja ugleda zahteva ustrezne aktivnosti, ki jih združuje krovni pojem komuniciranja organizacije, ki je skupek različnih funkcij, ki so povezane z notranjim in zunanjim komuniciranjem (Devetak 2000). Zajema vse kar organizacija dela, govori in naredi, torej organizacija komunicira ves čas. Za organizacijo je pomembno, da s svojimi javnostmi vzpostavi dialog, kar pomeni, da informacije daje in sprejema ter jih koristno uporabi za svoja prihodnja dejanja. Ta organizacija je lahko šola.

Če organizacija želi uspešno vzpostavljati menjavo z okoljem, mora njeno komuniciranje izražati realno identiteto, poslanstvo in cilje organizacije. To pa so stalnice marketinškega komuniciranja, ki tvorijo referenčni trikotnik (Habjanič 2000).

Slika 2.1: Referenčni trikotnik



Vir: Habjanič 2000, 102.

Referenčni trikotnik naj bo osnova marketinškega spleta šole in prepoznavnosti v okolju.

Natančneje bomo ugled pojasnili z več zornih kotov v naslednjem poglavju.

3 IDENTITETA, IMIDŽ IN UGLED

Ugleda organizacije ni mogoče razložiti, ne da bi spoznali ostale, z njim povezane koncepte. Glavni koncepti, ki jih ključni avtorji povezujejo z ugledom, so identiteta, podoba, ugled, osebnost, komuniciranje, njihova uporaba pa je po Balmerju (v Podnar 2000) v najboljšem primeru zmedena, v najslabšem pa nasprotujoča, kljub temu da imajo koncepti vsak zase svoj pomen. Zato bomo najprej opredelili identiteto, nato imidž in nazadnje ugled.

3.1 Opredelitev identitete

Identiteta je konstrukt več disciplin hkrati. Z njo se ukvarjajo psihologija, sociologija, komunikologija, marketinške vede in upravljanje s človeškimi viri. Kljub temu da so prve raziskave koncepta identitete opravili že pred desetletji, ga znanstvenikom do danes še ni uspelo enotno opredeliti, zato bomo v tem poglavju predstavili nekaj različnih pojmovanj in definicij različnih avtorjev ter jih kritično ovrednotili.

Pojem »identiteta« je v slovenščino prinesen iz nemščine (»identitat«) in izvira iz starolatinske besede »identitas«, ki pomeni istovetnost (Snoj 1997, 180). Identiteta pomeni istovetnost oziroma skladnost, ujemanje podatkov z resničnimi dejstvi ali znaki (Bajec 2000). Je tudi skupek fizičnih in psiholoških lastnosti nekega objekta, po katerih se objekt razlikuje ali pa je podoben drugim istovrstnim objektom (Bromley 1993).

Van Riel in Balmer (1997) opredeljujeta identiteto kot edinstvene značilnosti organizacije, ki izvirajo iz vedenja njegovih članov. Razlikuje se od osebnosti organizacije, ki jo Sjoval (2002) razlaga kot skupek notranjih značilnosti organizacije, stabilnih v času ter prostoru in ki opredeljujejo njegovo vedenje. Gray in Balmer (1998) navajata, da je identiteta v bistvu realnost organizacije. Nanaša se na razločevanje organizacije in odgovarja na vprašanje kaj organizacija je. Je subjektiven, družbeno ustvarjen fenomen (Giola, Schultz in Coreley v Massey 2003). Massey (2003) ugotavlja, da je identiteta dinamičen konstrukt, vendar ne v takšni meri, kot sta imidž in ugled. Identiteta je temelj za nastanek imidža in ugleda organizacije.

»Identiteto organizacije lahko razumemo kot skupen kognitivni okvir, ki se oblikuje z delovanjem organizacije in prek katerega člani organizacije in drugi udeleženci zaznavajo ter presojujejo organizacijo, okolje in položaj organizacije v okolju.« (Biloslavo 2007)

Literatura navaja različna razumevanja in poimenovanja identitete organizacije. Najpogosteje se uporabljata pojma organizacijska identiteta in korporativna identiteta.

Prvi pojem izvira iz socioloških študij, drugi pa s področja marketinga in poslovnega svetovanja.

Organizacijska identiteta se nanaša na to, kako organizacijo zaznavajo njeni zaposleni. Je odgovor na vprašanja kot so: »Katera vrsta organizacije smo?« in »Za kaj se zavzemamo?«. Organizacijsko identiteto opredeljujejo bistvene in relativno dolgotrajne značilnosti, po katerih se organizacija razlikuje od drugih organizacij (Albert in Wheten 1985, povz. po Hatch in Schultz 2000, 13).

In kako razumemo korporativno identiteto? V splošnem je korporativna identiteta koncept, ki se nanaša na neko osnovno idejo organizacije in način, kako je ta ideja predstavljena različnim javnostim. Korporativno identiteto najbolje ponazarja Balmerjeva definicija, ki pravi: »Korporativna identiteta je tisto, kar organizacija je« (Balmer v Podnar 2000, 70). Korporativna identiteta opisuje mrežo vrednot in načel zaposlenih in managerjev, združenih v organizaciji. Korporativna identiteta zasleduje izkušnje organizacije od njene ustanovitve, njenih zbirnih zapisov o uspehih in neuspehih.

Alessandri (2001, 174) je v svoji študiji definicij identitete ugotovil, da se opredelitve razlikujejo že v osnovnih postulatih, »od otipljivega do neotipljivega, od taktičnega do strateškega, /.../, vsem pa je skupno, da je korporativna identiteta povezana s tem, kako se organizacija predstavlja javnosti.«

Podnar (2000, 19) je strnil ključne pristope pri obravnavanju korporativne identitete: marketinški pristop, pristop odnosov z javnostmi, komunikološki pristop, pristop praktikov-marketinških strokovnjakov, pristop grafičnega oblikovanja, pristop strateškega managementa, socialno-psihološki pristop, pristop teorije organizacije. Trdi, da je prav korporativna identiteta tista, ki na teoretski ravni združuje marketing, strateški management, odnose z javnostmi in teorijo organizacij. Balmer in Soenen (v Podnar 2000, 69) sta različne pristope obravnavanja korporativne identitete razdelila na dva vidika: komunikacijskega in strukturnega. Za naše magistrsko delo je pomemben predvsem komunikacijski pristop, po katerem organizacija s pomočjo različnih orodij komunicira o sebi z namenom ustvariti želeni imidž med svojimi javnostmi in s tem posledično dober ugled.

Identiteta opisuje, kaj organizacija misli o sebi (Grunig in Hung 2002, 26). Ind pravi, da je identiteta mnenje organizacije o sami sebi. Oblikuje se iz zgodovine organizacije, njenih prepričanj in filozofije, značaja tehnologije v organizaciji, lastništva, osebnosti vodilnih ljudi v organizaciji, etičnih in kulturnih vrednot ter iz strategij organizacije (Ind 1990, 7-8).

Olins (v Alessandri 2001, 175) razume identiteto organizacije znotraj štirih področij delovanja, in sicer naj bi organizacija izražala svojo identiteto:

- s proizvodi in storitvami (odgovarja na vprašanje, kaj organizacija proizvaja ali prodaja),
- z okoljem (kje izvaja svoje dejavnosti),
- s komunikacijo (kaj sporoča in kaj dela) in
- z vedenjem (kako se vede navznoter in navzven).

Z identiteto lahko organizacija upravlja, predvsem s komuniciranjem in z lastnim delovanjem ter tako vpliva na oba povezana koncepta, podobo in ugled. Z želeno podobo in ugledom organizacija dosega konkurenčno prednost, zato bo prav identiteta, je prepričan Olins, razlikovala uspešne in manj uspešne organizacije (Olins v Alessandri 2001).

3.1.1 Identiteta kot celostna grafična podoba organizacije

Dowling (1994, 125) pojmuje identiteto kot celostno grafično podobo organizacije. Identiteto pojmuje kar vizualna identiteta in jo definira kot »vizualno manifestacijo organizacijskega zelenega imidža«. Kot sestavne dele identitete navaja ime organizacije, tipografijo, simbole in logotip, barvno shemo in slogan.

Ime organizacije je eden ključnih elementov vizualne identitete, ker v prvi vrsti opisuje, kaj organizacija dela, za kaj se zavzema in kje črpa svoj navdih. Ime je prva točka stika posameznika z organizacijo, zato mu pripisujejo velik pomen. Logotip in simboli so neka vrsta pripombe, s katero se je mogoče identificirati in izkazati pripadnost, hkrati pa signalizirajo konsistentnost izdelkov in storitev. Simboli omogočajo prepoznavnost organizacije že na prvi pogled. Naslednji element je barva, s katero se predstavlja organizacija. Ima dekorativno vlogo v vizualni identiteti, povzroči pa tudi čustveni in psihološki učinek. Tudi tipografija nosi lastnosti, ki jih lahko povežemo z organizacijo. Izbira slogana je lahko velikokrat vprašljiva, saj je slogan le malokrat razumljiv tako javnosti kot zaposlenim (Dowling 2001).

Dowlingovo pojmovanje identitete organizacije kot njenega simbolnega sistema je preozko, saj identiteto obravnava le kot celostno grafično podobo. Podobno kot Dowling opredeljuje identiteto tudi Olins (1989).

Olins spada med najpomembnejše avtorje, ki so razširili koncept identitete na strateško-upravljaljski proces v organizaciji. Kljub temu pa spada med avtorje vizualne šole (Balmer v Hatch in Scultz 2000), ki identiteto obravnavajo kot celostno grafično podobo. Kot pravi Olins, se identiteta izraža v imenu, simbolih, logotipu, barvah in v običajih, s katerimi se organizacija razlikuje od drugih. Kar koli organizacija počne, mora s tem potrjevati svojo identiteto. Identiteta pa mora izhajati iz njenih korenin, osebnosti, njegovih prednosti in slabosti (Olins 1989).

Olins (1989) kljub svoji oblikovalski usmerjenosti identiteto razume kot upravljalški proces v katerem se pri oblikovanju programa za gradnjo identitete organizacije, pojavljajo pojmi kot so koherentnost, simbolizem in pozicioniranje. Kljub njegovi strateški usmeritvi pri obravnavanju identitete Olins ostaja zvest svoji oblikovalski usmeritvi. Še vedno se opira na celotno grafično podobo organizacije, ki je središče njegovega razumevanja identitete. Za identiteto se skriva skupnost ljudi, ki imajo svoje prepričanje in način vedenja, zato mora identiteta odgovoriti na enostavni vprašanji, kaj organizacija je in kaj želi postati. Zato tako Dowlingova kot Olinsova opredelitev identitete ne zadostita Balmerjevi opredelitvi, da je identiteta organizacije preprosto to kar organizacija je, saj sta omejeni le na celotno grafično podobo organizacije.

Kljub temu, da Dowling ovrednoti identiteto kot celotno grafično podobo, je njegovo razumevanje koncepta identitete zelo pomembno v nadaljevanju magistrske naloge. Kot pravi, ima identiteta dva cilja: prvi cilj je zgraditi zavedanje in sprožiti prepoznavanje organizacije, drugi pa aktivirati že ustvarjeni imidž organizacije v posameznikih. Tako je vloga identitete kot simbolnega sistema v prvi vrsti priključek že ustvarjenega imidža in služi kot krepitev imidža ter ugleda organizacije (Dowling 1994, 9).

Naslednja skupina avtorjev koncept identitete organizacije obravnava širše, saj identiteto obravnavajo kot skupek vrednot, prepričanj, vedenja, strategije in vizije podjetja. Celotna grafična podoba organizacije pa ostaja pomemben del tega spleta.

3.1.2 Identiteta kot strateško upravljalški proces v organizaciji

Van Riel spada v skupino strokovnjakov, ki k identiteti organizacije pristopajo kot k strateško-upravljalškemu procesu v organizaciji. Njegov pogled je usmerjen k bistvu organizacije, ki izhaja iz njene vizije, poslanstva in filozofije (Van Riel v Hatch in Schultz 2000). Identiteta organizacije je samopredstavitev organizacije in izhaja iz tega, kako se le-to prikazuje preko vedenja, komunikacij in simbolov kot načinov predstavljanja (Van Riel 1995).

Strateški pomen identitete poudarja tudi Downey (v Podnar 2002), ki pravi, da je identiteta vsota vseh dejavnikov, ki prikazujejo in določajo, kaj je organizacija, njeno edinstveno zgodovino, njen poslovni splet, stil upravljanja, komunikacijske politike in prakse, izrazoslovje, kompetentnost ter tržno in konkurenčno drugačnost. Poudarja, da ima identiteta strateški pomen za organizacijo, saj ob vse večji konkurenčnosti na trgu predstavlja vir za graditev razumevanja, kredibilnosti in podpore med ključnimi deležniki. Downey vnese v koncept identitete tudi kulturo organizacije, ki jo definira kot skupne vrednote, verovanja in vedenja znotraj organizacije. Kultura organizacije je torej posledica njene identitete.

Za Fombruna (1996) pa je ravno identiteta skupek vrednot in načel, ki jih zaposleni in management povežejo z organizacijo. Ne glede na to, ali je identiteta v organizaciji širše sprejeta, zajema skupno sprejete značilnosti, ki jih zaposleni uporabijo za opis pristopa organizacije k dejavnosti, v kateri je, k izdelkom, ki jih izdeluje, in do strank ter investitorjev, katerim služi. Izhaja iz izkušenj organizacije vse od njene ustanovitve in iz skupka njenih vzponov ter padcev. Opisuje osrednje in trajne značilnosti organizacije. Identiteta se vsak dan kaže v načinu upravljanja in v odnosu managementa do vseh deležnikov ter se odraža v imidžu in posledično v ugledu organizacije.

Identiteta predstavlja nekakšno hrbtenico ugleda in določa dejanje organizacije. Določa tudi, kako organizacija sprejema odločitve, kakšen je njen odnos do zaposlenih in kakšne so njene reakcije v kriznih situacijah. Razvije se znotraj okvira omejitev, ki izhajajo iz dolgoročnih načrtov in iz primerjave s konkurenco. Identiteta razlaga odnose, ki jih organizacija vzpostavi z njegovimi štirimi, najvažnejšimi skupinami deležnikov, ki so zaposleni, potrošniki, vlagatelji in lokalna skupnost (Fombrun 1996).

3.1.3 Blagovna znamka in ime

Za nekatere strokovnjake, še posebej tiste, ki zagovarjajo marketinško komunikacijo (IMC), ugled ni »superioren« termin, ampak zagovarjajo, da je ugled termin, s katerim operirajo odnosi z javnostmi. Gedulig (1999, 34-36) priznava, da je ugled termin, ki ga uporabljajo praktiki v odnosih z javnostmi in ki so ga neformalno in navdušeno sprejeli pred leti, da bi opredelili funkcije odnosov z javnostmi in da se bodo s tem »razločevali od svojih komunikacijskih bratrancev«. Ti ljudje, ki vidijo svoje delo kot »korporativni ugled«, verjamejo, da njihova vloga upravljanje odnosov, tj. olepševanje naklonjenosti, kot se je to poimenovalo v 90-ih letih. Tisti pa, ki vidijo svoje delo kot »korporativno označevanje - branding« (oglaševanje, marketing), so se odločili za drugačno taktiko. Svoje delo vidijo kot prodajanje stvari in graditev vrednosti. Gedulig, ki pravi, da je »marketing mati vseh nas«, trdi tudi, da je znamka bolj otipljiva oziroma določna, lažje merjena in upravljana kot ugled. Po njegovem je za znamko izziv identificirati idealne, perfektne lastnosti – take, ki bodo zagotovile t.i. »halo efekt« prek vseh ostalih lastnosti in ustvarile močne komunikacijske programe okoli njih. Gedulig je uporabil običajno definicijo imidža za definiranje znamke: »skupina lastnosti, združenih z izdelkom ali organizacijo« (Gedulig 1999, 36).

Olins (2000, 61-63) pa pravi, da je danes takšen koncept poudarjanja blagovne znamke v literaturi presežen, saj se posamezne skupine prekrivajo. Organizacija mora koordinirati vse vidike komunikacije in obnašanja z vsemi skupinami. Zato so znamke orodje, s katerimi razlikujemo naše izdelke s podobnimi izdelki konkurentov. Brez jasne blagovne znamke bi bilo to razločevanje težko. Prav tako pravi, da lahko imajo ljudje

odnose z blagovnimi znamkami. Zato pravi, da blagovne znamke predstavljajo: obnašanje organizacije – identiteto, sporočilo za določanje različnih lastnosti organizacije ali izdelkov in odnose z drugimi organizacijami (Olins 2000, 61-63).

3.2 Opredelitev imidža

Imidž organizacije ni črno bela slika, temveč ima zelo različne, včasih tudi nasprotujoče si odtenke, ki dajalcu imidža (npr. kupcu sli uporabniku storitev) posreduje različne pomene. Lahko ga pritegujejo ali odbijajo od nakupa izdelkov ali storitev te organizacije, lahko mu posredujejo statuse, karakterne in druge pomene (Gabrijan 1996).

Imidž vsebuje prepričanja, vrednote, stereotipe, stališča in vtise, ki jih ima nekdo o nekem objektu.

Imidž ali drugače rečeno podoba organizacije je predstava posameznika ali neke javnosti o organizaciji in njenih storitvah. Ta predstava se oblikuje na osnovi dražljajev, povezanih z organizacijo in na osnovi informacij o organizaciji. Če je ta predstava pozitivna, jo imenujemo ugled. Dober imidž predstavlja specifičen kapital in prednost organizacije na trgu. Imidž ustvarjajo zaposleni, še posebej tisti, ki komunicirajo z javnostmi.

Beseda »imidž« izvira iz latinske besede »imago«, kar pomeni slika, medtem ko je izgovorjava privzeta iz angleščine »image« (Snoj 1997, 183).

Imidž se v slovenščino pogosto prevaja kot javna podoba (neke stvari, osebe ...). Nastajanje oziroma ustvarjanje podobe je kompleksen komunikacijski proces. Podoba je posledica verovanj, idej, občutkov in impresij o organizaciji (Dowling v Van Riel 1995, 78), oblikuje se kot posledica preslikave identitete organizacije in njene komunikacijske dejavnosti, hkrati pa oblikovanje podobe vpliva na okolje, v katerem se organizacija nahaja. Vsak od teh dejavnikov lahko vpliva na ostale dejavnike in posredno pomembno vpliva tudi na ustvarjanje določene podobe v zgodovinsko pogojenem trenutku.

Tudi o imidžu organizacije (ali korporativnem imidžu) najdemo v strokovni literaturi veliko različnih definicij:

- imidž je način, kako javnost zaznava organizacijo (Kotler 1994, 304),
- imidž je slika organizacije, ki si jo javnost ustvari z akumulacijo vseh prejetih sporočil, ki jih posreduje organizacija (Ind 1990, 21),
- imidž organizacije je »končni rezultat interakcij vseh izkušenj, verovanj, občutkov, znanja in impresij, ki jih imajo ljudje o organizaciji« (Bernstein 1994, povz. po Podnar 1999, 140),
- imidž organizacije je celota impresij (verovanj in občutkov), ki jih organizacija naredi v mislih ljudi (Dowling 1994, 8).

Najbolj kompleksno definicijo korporativnega imidža, ki povezuje pristop teorije organizacije in marketinga, sta razvila Hatch in Schultz (1997, povz. po Podnar 1999, 141):

»Imidž organizacije je celovita in jasna impresija posameznika ali skupine v odnosu do organizacije. Je posledica sklepanja skupine in komuniciranja izdelane in projicirane podobe, ki jo ima organizacija o sebi.«

Številni avtorji (Bromley, Dowling, Bernstein, Gabrijan) opozarjajo na to, da ima organizacija več imidžev, saj ima organizacija več deležnikov, ki organizacijo tudi različno zaznavajo. Bromley (1993) dodaja, da ima dejansko vsak človek svojo predstavo o organizaciji. Ta predstava se spreminja glede na različne okoliščine, zato je tudi imidž organizacije nestalen in spremenljiv.

Tako kot Bromley (1993), tudi Fombrun (2003), trdi, da je imidž produkt osnovnih interaktivnih človeških procesov percepcije, mišljenja in čustvovanja vsakega posameznika. Organizacija ima po njegovem prepričanju veliko različnih imidžev, saj ima tudi veliko različnih javnosti, ki organizacijo različno vidijo. Pa še imidži posameznih skupin se v času spreminjajo.

Tudi Fombrun (2003) in Dowling (1994) obravnavata imidž zelo podobno. Oba izhajata iz prepričanj, da mora organizacija najprej poznati pričakovanja svojih deležnikov in si graditi imidž v vsaki deležniški skupini v skladu z njenimi notranjimi potrebami in prepričanji. Le tako bo organizacija imela pozitiven imidž med deležniki. Ni pa rečeno, da bodo imidži med posameznimi skupinami deležnikov konsistentni. Za vsako organizacijo je idealno, da doseže najvišjo možno stopnjo konsistentnosti imidžev, saj si le tako lahko ustvari pozitiven ugled, ki je posnetek vseh posameznih imidžev.

Oblikovanje imidža organizacije pa je tesno povezano z imidži drugih subjektov, ki so z organizacijo povezani. To so (Worcheter 1986, povz. po Kocić 1997, 7):

- Imidž države, v kateri organizacija deluje. O povezavi med imidžem organizacije in imidžem države obstajata dve teoriji (Jančič 1999, 1034). Prva je hipoteza »avreole« (halo hypothesis), ki trdi, da imajo izdelki organizacije takšen imidž kot ga ima država njihovega izvora. Druga hipoteza - zgradba vsote (summary construct) - je ravno nasprotna. Trdi, da so organizacije in njihove blagovne znamke tiste, ki oblikujejo ugled države. Menimo, da ni moč pritrditi nobeni od teh dveh skrajnih hipotez. Praksa in logično sklepanje kažeta, da med imidžem organizacije in imidžem države obstaja korelacijska povezava ter nekakšna dinamična soodvisnost. Organizacije z ugodnim imidžem pozitivno vplivajo na imidž države in obratno.
- Imidž dejavnosti, ki je zbirka imidžev, ki si jih delijo blagovne znamke znotraj panoge (npr. vozila, tekstil, cigarete ...). Nekatere panoge ljudje zaznavamo kot

manj, druge kot bolj pozitivne, naša percepcija pa se nanaša tudi na vse organizacije v panogi.

- Imidž blagovnih oziroma storitvenih znamk. Odjemalci si o blagovni znamki oblikujejo predstavo na podlagi njenih lastnosti, koristi, vrednot in kulturi, ki jih sporoča, osebnosti in tudi na podlagi njihovega osebnega imidža. Imidž blagovne znamke izdelkov in storitev se prenaša tudi na celotno podobo organizacije, njen imidž in ugled.
- Imidž odjemalcev (kupcev in uporabnikov) organizacije. Pri odločanju o izbiri izdelka ali storitev imata velik vpliv self-imidž in tudi družbeni vidik self-imidža, ki ga tudi imenujemo socialni jaz, za katerega bi si posameznik želel, da bi ga drugi imeli o njem (Mumel 1997). Imidž odjemalcev lahko tudi škodljivo vpliva na imidž blagovnih znamk organizacije, kadar jih kupujejo in kot znak identifikacije uporabljajo skupine ljudi, ki imajo že same po sebi v javnosti neugoden imidž (na primer narkomani, nasilneži ...).
- Imidž zaposlenih. Vsak zaposleni je predstavnik organizacije in neposredno oblikuje njen imidž, hkrati pa je tudi član drugih interesnih skupin organizacije. Uspešnost njegove predstavitve je odvisna predvsem od tega, kakšna so njegova lastna podoba in stališča o organizaciji (van Riel 1995, 96). Podoba, ki jo organizacija kaže navzven, je lahko neusklajena z imidži, ki jih imajo o organizaciji zaposleni. Prek delovanja v reputacijskih omrežjih lahko zaposleni manj ugodne informacije in mnenja o organizaciji posredujejo znanim javnostim, kar lahko negativno vpliva na njihovo zaznavo organizacije.
- Imidž delov organizacije. Imidž posameznih organizacijskih enot (npr. hčerinskih podjetij, posameznih poslovalnic) prav tako vpliva na imidž celotnega nosilca - npr. imidž holdinga - ter obratno (Gabrijan 1994, 4).

Če povzamemo in imidž organizacije prenesemo v šolski prsto, bi lahko rekli, da je imidž šole subjektivno stališče, niz vtisov in občutkov, ki jih imajo drugi o šoli kot instituciji in o njenih aktivnostih, ki jih izvaja v okolju.

3.2.1 Pomen imidža

Marketinški pomen imidža za podjetje poudari Howard (1998, 3). Imidž po njegovem mnenju predstavlja mehanizem, s katerim se organizacija razlikuje od konkurentov, ustvarja prepoznavno dodano vrednost izdelkom in storitvam, privablja in ohranja odnose s potrošniki ter dosega ugled na konkurenčnem trgu.

Avtor v svojem delu poudarja strateški pomen imidža kot enega od orodij za doseganje konkurenčne prednosti. Konkurenti lahko posnemajo strategijo organizacije, ne morejo pa posnemati njenega imidža (Howard 1998).

Howardovo razumevanje imidža in strateškega pomena, ki ga ima za organizacijo in njeno konkurenčno prednost, lahko apliciramo tudi v šolstvo. Šola z različnimi aktivnostmi (npr. sejmi, srečanja in delavnicami za bodoče prvošolce) želi načrtno vplivati na bodoče uporabnike in jih privablja v svoj prostor. Pri tem delu želi biti šola izvirna, edinstvena in korak pred konkurenčno šolo. S tako strategijo si želi pridobiti potencialne uporabnike.

Nedvomno starši in bodoči učenci pri izbiri šole sledijo imidžu šole. Informacije dobijo od bližnjih sosedov, znancev, učiteljev, uporabnikov storitev.

Ker v šolo želimo pritegniti nove uporabnike, starše bodočih učencev, lahko to dosežemo z identiteto in imidžem šole, ki je prepoznavna v širši okolici.

3.2.2 Identiteta in imidž šole

Identiteto šole sestavljajo:

- osebnost šole (zgodovina in sedanost glede njenih človeških in drugih resursov, poslanstvo, cilji, vizija, vloga v družbi ...),
- obnašanje šole,
- pojavnost šole (zaznavne komponente) in
- njeno komuniciranje.

(Gabrijan in Snoj 2000)

Identiteta šole je precej več kot le vizualna podoba, ki jo pri nas mnogi imenujejo celostna podoba organizacije. Na identiteto osnovne šole vplivajo specifične značilnosti, kot so: zavzetost ravnatelja in zaposlenih, rezultati, ki jih učenci dosegajo pri preverjanjih, urejenost šole in okolice, obnašanje znotraj in zunaj šole, komuniciranje z javnostmi. Ti dejavniki oblikujejo identiteto šole in neposredno vplivajo na oblikovanje imidža.

Birkigt in Stadler (Gabrijan in Snoj 2000) ugotavljata, da je imidž organizacije pravzaprav projekcija identitete v socialnem okolju oziroma preprosteje povedano, gre za projekcijo šole, ko se ljudje nanjo miselno in čustveno odzivajo. Imidž vsebuje tudi prepričanja, stališča in vrednote, vtise, ki jih imamo o kom ali o nekem objektu. Načrtovanje imidža šole (organizacije) je veliko lažje, če ima le-ta identiteto, ki jo pozitivno razlikuje od konkurentov in s tem jasno kaže, kaj šola je (Gabrijan in Snoj 2000).

Šole se danes trudijo za upravljanje svojega videza in za to, da bi s kredibilnim delovanjem vplivale na mišljenje ključnih deležnikov. Pri oblikovanju načinov, po katerih sodimo šole, pa imajo največji vpliv neformalna mreža osebnih razgovorov - socialna mreža. Upravljanje razsežnih govoric po mreži osebnih kontaktov je praksa odnosov z javnostmi. Govorice se širijo v treh smereh: poenostavitve, interpretacije in pretiravanja.

3.3 Opredelitev ugleda

Ugled ni enotna homogena ocena, v vsaki skupini deležnikov se namreč lahko pojavi v drugačni »obliki«. Je socialna konstrukcija in nastaja v odnosu organizacije z njenim okoljem (skupino deležnikov, posameznikov) kot posledica njene komunikacijske dejavnosti. Organizacija vzpostavlja odnose z različnimi skupinami deležnikov, ki vsaka na svoj način in iz svojega zornega kota vidi in ocenjuje organizacijo, in ima do le-te različna pričakovanja. S tem pa tudi sebi lastne kriterije za oblikovanje in merjenje ugleda.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (Bajec 2000, 1446) opredeljuje ugled kot:

»... zelo dobro mnenje o kom zaradi njegovih lastnosti, dejanj; njegov ugled se je povečal; izgubiti, ekspr. zapraviti svoj ugled, majhen, velik ugled, mednaroden, svetoven ugled/ ugled države, podjetja.«

V angleškem slovarju (The Concise Oxford dictionary of Current English 1976, povz. po Bromley 1993, 1) najdemo podobno razlago ugleda (angleško reputation):

»... kar se na splošno govori ali verjame o značilnostih objekta (ni upravičil svojega ugleda; ta predel je neugleden), stanje, ko o nekom dobro govorijo, zaupanje, imenitnost, spoštljivost, dober glas (ugledne osebe), zaupanje ali nezaupanje v to, kar nekdo je ali kar nekdo naredi (govori se, da goljufa svoje stranke, ima ugled najboljšega strelca ...).«

V zvezi s pojmovanjem ugleda pogosto uporabljamo še naslednje izraze:

- sloves (kar se o kom sliši) »splošno priznanje velike vrednosti in veljave, splošno znano, ustaljeno mnenje o čem, navadno zelo pozitivno« (Bajec 2000, 1249). Sloves lahko razumemo tudi kot produkt števila ljudi, ki nekoga oziroma nekaj poznajo, in njihovih predstav o teh objektih (Gruban in drugi 1997, 14);

- reputacija (tujka iz angl. reputation – ugled): »ugled, priznanje, doseči, utrditi reputacijo, alpinist z mednarodno reputacijo« (Bajec 2000, 1161); ali »sloves, dobro, včasih tudi slabo ime ali glas; javno mnenje o kom; fig. spoštovanje, ugled« (Verbinc 1982, 615);
- dobro ime, na primer: »za vselej so ga spravili ob reputacijo – dobro ime« (Bajec 2000, 1161).

Če strnemo pogled različnih splošnih opredelitev ugleda, lahko rečemo, da biti ugleden pomeni biti splošno znan ali sloveti po pozitivnih lastnostih, biti spoštovan, ali - v figurativnem smislu - »imeti dobro ime« oziroma »biti na dobrem glasu«.

Pojem ugleda se pogosto uporablja tudi v ekonomiji in računovodstvu, kjer je opredeljen kot neotipljivo premoženje organizacije, ki ga je težko natančno oceniti. Največkrat ugled pojmuje kot t.i. »goodwill« - razliko med tržno in knjigovodsko vrednostjo (Gruban in drugi 1997, 13-14).

V marketinškem smislu se ugled povezuje z izrazi blagovna znamka, storitvena znamka, imidž in drugimi podobnimi pojmi. V zadnjih desetih letih se pojem vse pogosteje pojavlja predvsem na področju odnosov z javnostmi. Kljub mnogim strokovnim polemikam in raziskavam splošno sprejeta marketinška in komunikološka opredelitev ugleda zaenkrat ne obstaja.

Eno celovitejših marketinško-komunikoloških opredelitev ugleda je podal Dowling (1994, 8), ki pravi:

»Ugled je ovrednoten imidž objekta (izdelka, storitve, organizacije, osebe ...), ki nastane na podlagi predhodnega vrednotenja ljudi o primerni vlogi ali obnašanju objekta, ter na podlagi njihovih izkušenj in vrednot v zvezi z objektom.«

Gotski in Wilson (2001, 29) pa opredeljujeta ugled organizacije kot »splošno oceno organizacije s strani deležnikov skozi čas«. Ta ocena temelji na neposrednih izkušnjah deležnikov z organizacijo in na ostalih oblikah komuniciranja ter simbolizma, ki jim preskrbi informacije o vedenju organizacije.

Še bolj celovita opredelitev ugleda organizacije navajata Fombrun in Riel (Fombrun in Van Riel 2003, 230), ko trdita, da je ugled organizacije »kolektivna reprezentacija preteklih dejanj in rezultatov organizacije, ki opišejo njeno sposobnost, da dostavi rezultate različnim skupinam deležnikov. Sporoča relativni položaj organizacije tako navznoter zaposlenim kot tudi navzven ostalim deležnikom v njenem konkurenčnem in institucionalnem okolju«.

Fombrunovo definicijo ugleda bi lahko prenesli v šolski prostor, saj se tudi tu ugled reflektira skozi vtise, izkušnje, komuniciranje in govornice deležnikov (otrok, staršev, zaposlenih, lokalne skupnosti ...).

Ugled, ki ga deležniki pripišejo šoli, je agregat osebnih ocen o kredibilnosti šole, zanesljivosti, odgovornosti in zaupanju, ki ga imajo deležniki o šoli.

3.4 Graditev ugleda

Fombrun (1996, 71-80) je oblikoval mrežo elementov (dejavnikov), ki sestavljajo ugled. Kot osnovne sestavine ugleda navaja verodostojnost, zanesljivost, zaupanje in odgovornost, hkrati pa opredeljuje tudi različne »zahteve« posameznih skupin deležnikov pri grajenju ugleda. Investitorji in dobavitelji naj bi tako od vodstva »zahtevali« predvsem verodostojnost, in sicer prek zahtev in obvez napovedi poslovanja in ustvarjanja dodatne vrednosti, zaposleni zaupanje, skupnost naj bi »zahtevala odgovorno delovanje organizacije«, potrošniki pa zanesljivost (Fombrun 1996, 71-80).

Pogosto se namreč pojavlja vprašanje kaj ugledne organizacije delajo drugače od manj uglednih? Da bi odgovorili na to vprašanje, Fombrun predstavi ključne »sestavine« oziroma lastnosti, ki so pogoj za graditev »zvezdniškega« ugleda (Fombrun 2004, 86) in do katerih je Fombrun prišel na podlagi proučevanja najuglednejših organizacij. Ugled temelji na petih načelih:

- vidljivost oziroma prepoznavnost organizacije (pojavljanje v medijih, oglaševanje ...),
- drugačnost (posebnost v primerjavi z drugimi),
- verodostojnost oziroma zanesljivost (tisto, kar dejansko si),
- odkritost oziroma transparentnost (odkritost je srce zaupanja javnosti in predstavlja najbolj ranljivo točko ugleda organizacije) in
- konsistentnost oziroma doslednost (ne samo v besedah, ampak predvsem v dejanjih).

3.4.1 Vidljivost

Ne glede na to, kako uspešna je neka organizacija, ugleda ni brez vidljivosti oziroma prepoznavnosti. Z redkimi izjemami drži trditev, da so bolj ugledne organizacije tudi bolj videne v vseh medijih. Te organizacije tudi redno razkrivajo informacije o sebi za razliko od manj opaznih in so tudi bolj pripravljene na neposredni dialog z deležniki. Komunikacija povečuje verjetnost, da bo organizacija v očeh deležnikov percipirana kot odkrita in kredibilna. Koristi ob pojavljanja v medijih so

različne glede na vrsto objave. Pri tem velja izpostaviti dvoreznost pojavljanja v medijih: velika medijska prisotnost lahko pomaga graditi nesluten ugled, v času krize pa ima lahko dolgotrajne negativne posledice (Fombrun 2004).

3.4.2 Drugačnost

Organizacije, ki se v glavah svojih deležnikov močno razlikujejo od svojih konkurentov, imajo običajno tudi boljši ugled. Pri tem Fombrun izpostavi, da so raziskave najuglednejših organizacij pokazale (Fombrun 2004, 90), da imajo boljši ugled tiste organizacije, ki osredotočijo svoja dejanja in tudi komunikacije okoli ene same glavne teme, ki jo načrtno in sistematično komunicirajo. Fombrun (2004, 133) to poimenuje uglednostna platforma, ki jo organizacija komunicira z vsemi deležniki. Veliko organizacij iz Fombrunove raziskave o uglednostnih količnikih je znanih po svojih sloganih, ki jih ločijo od tekmecev. Poleg sloganov so pomembna orodja za izražanje različnosti uglednostnih platform še unikatne blagovne znamke, logotipi in poosebljene korporativne zgodbe. Močne uglednostne platforme odlikujejo močna strateška orientacija, čustveni apeli in presenečenje.

3.4.3 Verodostojnost

Je najpomembnejši dejavnik ugleda. Številne raziskave so pokazale, da verodostojnost ustvarja čustvene reakcije deležnikov. Zato se podjetju dolgoročno gledano zelo izplača komunicirati in prikazovati organizacijo takšno, kot v resnici je. Na dolgi rok namreč manipulacija in ustvarjanje različnih imidžev izključno z oglaševanjem in odnosi z javnostmi, ki se razlikujejo od vrednot in identitete organizacije, ne prinese zelenih sadov. Močan ugled gradijo verodostojni predstavniki, vsebine in dejanja organizacije (Fombrun 2004, 92-93).

3.4.4 Odkritost

Odkritost je srce zaupanja javnosti in predstavlja najbolj ranljivo točko ugleda organizacije. Odkritost pomaga graditi, vzdrževati in braniti ugled. Organizacije, ki se izogibajo komuniciranju z javnostmi in zagotavljajo le minimalne informacije o svojem delu, so v veliki nevarnosti, da bodo po Fombrunu »izgubile bitko na sodišču javnega mnenja« (Fombrun 2004, 93). To pomeni, da bolj ugledne organizacije uporabljajo bolj transparentno prakso kot manj ugledne in to ne le z bolj natančnimi razkritji svojega finančnega položaja, ampak z boljšo vidljivostjo in dostopnostjo do notranjih, običajno zaupnejših podatkov. Odkritost sama po sebi ni cilj, ampak le sredstvo za povečanje

zaupanja in zmanjšanja negotovosti deležnikov glede organizacije. Fombrun (2004, 191-199) navaja poleg internih pritiskov še štiri zunanje dejavnike, ki silijo organizacijo k odkritosti. To so tržni, socialni, politični in pravni pritiski. Obenem predstavlja pet ključnih platform, na katerih demonstrira odkritost: izdelki in storitve, finančni položaj, vizija in vodenje, družbena odgovornost in delovno okolje.

3.4.5 Konsistentnost

Najuglednejše organizacije so dosledne ne samo v besedah, ampak predvsem v dejanjih. Fombrun (2004, 218-219) navaja pet korakov pri ustvarjanju konsistentnosti za graditev ugleda oziroma pri implementaciji:

- vzpostavljanje dialoga,
- uveljavljanje porazdeljene identitete v organizaciji,
- vzpostavljanje standardiziranega in integriranega komunikacijskega sistema,
- treniranje zaposlenih in partnerjev, da komunicirajo medsebojno usklajena sporočila, ki so konsistentna z uglednostno platformo organizacije in
- sistematično merjenje napredka za graditev ugleda.

Pri graditvi močnega ugleda Fombrun pripisuje velik pomen emocionalnim apelom oziroma čustveni privlačnosti, kar zahteva od organizacij, da se prikazujejo in izrazijo kot prepričljive, odkrite, pristne in kredibilne do svojih deležnikov (Fombrun 2004, 95).

Raziskava ugleda slovenskih organizacij v določeni meri pojasnjuje razlike v oceni stopnje ugleda organizacije med splošno in poslovno javnostjo, predvsem z različnimi viri informacij in pomembnostjo posameznih dejavnikov pri oblikovanju ugleda v obeh javnostih (Kline in Berus 2002). Pri obeh je namreč pri grajenju ugleda ključna prepoznavnost, ki ga Kline (v Lacić 2001) umešča na prvo mesto pri grajenju ugleda organizacije tako v poslovni kot v splošni javnosti. Slednja daje poleg prepoznavnosti, prednost tudi skrbi za zaposlene in sposobnosti vodstva. Poslovna javnost pa naj bi poleg prepoznavnosti cenila zanesljivost poslovnih odnosov in sposobno vodstvo.

3.5 Dober ugled

V današnjem času je ugled pomemben in s tem se strinjajo avtorji iz različnih področij. Vendar pa je odgovor na vprašanje, zakaj je ugled pomemben, kompleksen. Preprosto bi lahko odgovorili, da zato, ker prinaša koristi.

Ugled je točka razlike, ki predstavlja ubranljivo konkurenčno prednost in je ni mogoče posnemati (Kline in Rozman 2001) in ki organizaciji prinaša številne prednosti,

saj bi naj bila dokazana pozitivna odvisnost med ugledom organizacije in njeno uspešnostjo (Dowling 1994), prav tako pa vpliv ugleda na poslovno uspešnost priznava tudi Kovačič (2002). Najširše opredeljuje pomen dobrega ugleda van Riel (1995); dobra podoba in ugled po van Rielu predstavljata osnovni pogoj za vzpostavitev uspešnega odnosa z različnimi ciljnim skupinami.

»Dober odnos pomeni zaupanje med notranjimi/zunanji deležniki, kar privabi ljudi (investitorje, potrošnike, partnerje, zaposlene) hkrati pa vzpodbuja nastajanje dodane vrednosti organizacije in njenih izdelkov« (van Riel 1995, 77).

Prednosti dobrega ugleda poudarjata tudi Kline in Berus (2001). Rezultati raziskave o ugledu slovenskih organizacij namreč kažejo, da se investitorji za investiranje odločajo predvsem na podlagi posredovane vrednosti, ki se oblikuje kot ugled organizacije.

Fombrun in Shanley trdita (v Dowling 1994, 16-17) da organizacija z dobrim ugledom lahko:

- dosega višje cene izdelkov,
- lažje dostopa do kapitalskih trgov,
- ima večjo pogajalsko moč,
- ima močnejšo vlogo in status znotraj družbenega sistema,
- predstavlja oviro pri mobilnosti konkurenčnim organizacijam,
- služi kot ovira konkurenčnim organizacijam pri vstopu na nove trge,
- potrošnikom sporoča, kaj je kakovosten proizvod, posredno pa lahko konkurenčnim organizacijam »onemogoča« višanje cen,
- lažje privlači investitorje in dobre kadre.

Med konkurenčne prednosti dobrega ugleda Fombrun (1996) prišteva tudi višjo moralo in zvestobo med zaposlenimi in možnost zmanjševanja krize, če in ko se organizacija z njo sooči. Podobno ugotavlja tudi Nirdorfer (2003), ko pravi, da je trden ugled predvsem naložba za krizne čase.

Pomembna vloga ugleda v odnosu organizacije do njenega okolja je tudi učinek filtra (Gronroos v Gregorčič 2000). Le-ta je ključnega pomena v primerih, ko organizacija z visoko stopnjo ugleda naredi napako ali je soočena s krizo, kot so na primer govorice. Okolje, ki ima z organizacijo pozitivne izkušnje, ji lažje odpusti napake. Največjo vrednost ugleda gre tako pripisati predvsem zagotavljanju podpore in izkazanemu zaupanju. Zaloga zaupanja v javnosti in medijih obrodi sadove, ko nastanejo težave ali kriza v poslovanju (Gruban v Šubic 2002).

Če povzamemo ugotovitve o vrednosti in pomenu ugleda za organizacijo ugotovimo, da dober ugled organizacije v prvi vrsti pripomore k večji prodaji izdelkov oziroma storitev, saj zmanjša tveganje ob prvem nakupu, spodbudi ponovni nakup, kar

posledično vodi v lojalnost kupcev. Pomaga tudi pri odločitvi za nakup med izdelki, pri katerih ni opazne razlike. Vsi omenjeni avtorji se strinjajo, da ugledna organizacija privablja boljše kadre, zaposleni v njej pa so bolj zadovoljni, kar vodi v njihovo večjo produktivnost. Tudi investitorji raje vlagajo v bolj ugledne organizacije, saj jim vložek predstavlja manjše tveganje. Organizacija ima tudi večjo pogajalsko moč pri dobaviteljih, dostopa lahko do najboljših storitev in ima pri njih ugodne plačilne pogoje. Ugledne organizacije imajo tudi večji vpliv na zakonodajna telesa ter vladne ustanove, tako so ugledne organizacije nemalokrat ključni igralci pri dopolnitvah ali spremembah določenih zakonov.

3.6 Ugled po Fombrunu

V članku »Corporate Reputation Review« Fombrun in Riel (1997, 5) prikazujeta, kako različne discipline (ekonomija, strategija, marketing, organizacijska teorija, sociologija in računovodstvo) definirajo in konceptualizirajo ugled. Tako razlikujeta različne vidike ugleda: ekonomski, strateški, organizacijski, sociološki, računovodski in marketinški vidik ugleda.

- Ekonomski pogled: ker so zunanji investitorji o prihodnjih akcijah organizacije manj informirani kot managerji, korporativni ugled povečuje zaupanje investitorjev, da bodo managerji delovali v skladu z ugledom. Ugled generira percepcije med zaposlenimi, kupci, investitorji, konkurenti in splošno javnostjo o tem, kaj organizacija je, kaj dela in kam gre. Takšna percepcija stabilizira interakcije med organizacijo in njenimi javnostmi. Mnogo podatkov o organizaciji in izdelkih je skrito v javnosti, zato je ugled informacijski znak, ki povečuje opazovalčevo zaupanje v izdelke in storitve organizacije. Zato managerji lahko strateško uporabljajo ugled organizacije kot znak njene privlačnosti. Investicije v ugled prinesejo tudi dodatno povečanje cen izdelkov – nagrada (Fombrun in Riel 1997, 6)
- Strateški pogled: za stratege predstavlja ugled tako čisto premoženje kot tudi mobilno oviro za konkurente. Ugled je težko kopirati, ker izhaja iz edinstvenih notranjih potez, značilnosti organizacije. Strategji namenjajo pozornost konkurenčnim učinkom pridobljenega naklonjenega ugleda (Fombrun in Riel 1997, 7).
- Organizacijski pogled: organizacijski teoretiki pravijo, da je korporativni ugled globoko ukoreninjen v pomenu izkušenj zaposlenih. Kultura in identiteta oblikujeta podjetniško prakso kot tudi vrsto odnosov, ki jih imajo managerji s ključnimi deležniki. Korporativna kultura vpliva na managerjeve percepcije in motivacije ter na njihove interpretacije in reakcije glede na okoliščine v okolju.

Oblikovane kulturne vrednote in močan občutek identitete torej usmerjajo managerje ne le za določanje, kam naj gre organizacija, ampak tudi za njene strategije za interakcijo s ključnimi deležniki. Identiteta in kultura sta povezani. Organizacije z močno kulturo in identiteto se bolj načrtno in strateško lotevajo komuniciranja in po Fombrunovem mnenju tudi vplivajo na percepcije deležnikov (Fombrun in Riel 1997, 8).

- Sociološki vidik: večina ekonomskih in strateških modelov ignorira socio-kognitivne procese, ki dejansko povzročijo rangiranje ugleda. Nasprotno organizacijski sociologi izpostavljajo, da je rangiranje socialna tvorba, ki vstopa preko odnosov, ki jih organizacija ima s svojimi deležniki v institucionalnem okolju. Status ugleda organizacije ima s svojimi deležniki v institucionalnem okolju in je odvisen ne le od strukturnih dejavnikov, kot so velikost organizacije in ekonomski učinki, ampak tudi od pozicije podjetja v interakciji povezav povezanih podjetij v posameznem institucionalnem področju. Ugled izhaja iz različnih imidžev organizacij med vsemi deležniki organizacije in jih informira o njeni celotni aktivnosti za zaposlene, potrošnike, investitorje in lokalno skupnost. Ugled je indikator legitimnosti. Sociologi izpostavijo moštvo igralcev, vključenih v proces konstruiranja ugleda in njihovih povezav (Fombrun in Riel 1997, 9).
- Računovodski vidik: v zadnjem času so glasni teoretiki računovodstva, ki so izpostavili nezadostnost finančnih standardov poročanja v prikazovanju vrednosti neotipljivih oziroma neopredmetenih stvari. Izpostavljajo veliko razliko med prikazanimi zaslužki v letnih poročilih in marketinško vrednostjo organizacije. Kličejo po širše osnovanih naporih za razvitje boljših orodij in meril, ki bodo lahko investicije v neopredmeteno bogastvo prikazovali v aktivni bilanci stanja. Ustrezna kapitalizacija teh izdatkov bi bolje opisala vrednost investicije organizacije v osnovno izgradnjo ugleda. Ugled vključuje dve ključni dimenziji učinkovitosti organizacije: oceno ekonomskega nastopa organizacije in ocene uspeha organizacije v izpolnitvi družbene odgovornosti (Fombrun in Riel 1997, 9-10).
- Marketinški pogled: temelji na blagovnih znamkah in se usmerja na prenos informacij, ki se pokaže v določenih »slikah v glavah« (Fombrun in Riel 1997, 7). Grajenje dobre blagovne znamke zahteva ustvarjanje dobro poznanih, močnih in unikatnih znamk. Avtorja razlikujeta tri različne strategije ustvarjanja blagovnih znamk: posamezni izdelki se tržijo pod individualnimi blagovnimi znamkami, brez navajanja organizacije, vsi izdelki se tržijo pod krovno znamko organizacije in kombinacija korporativne znamke z izdelčnimi blagovnimi znamkami (Fombrun in Rie, 1997, 8).

Na podlagi tega je Fombrun skupaj z Rielom podal celovito in integrirano definicijo korporativnega ugleda kot kolektivne predstavitve preteklih dejanj in želenih prihodnjih rezultatov vseh deležnikov (Fombrun in Riel 1997, 5).

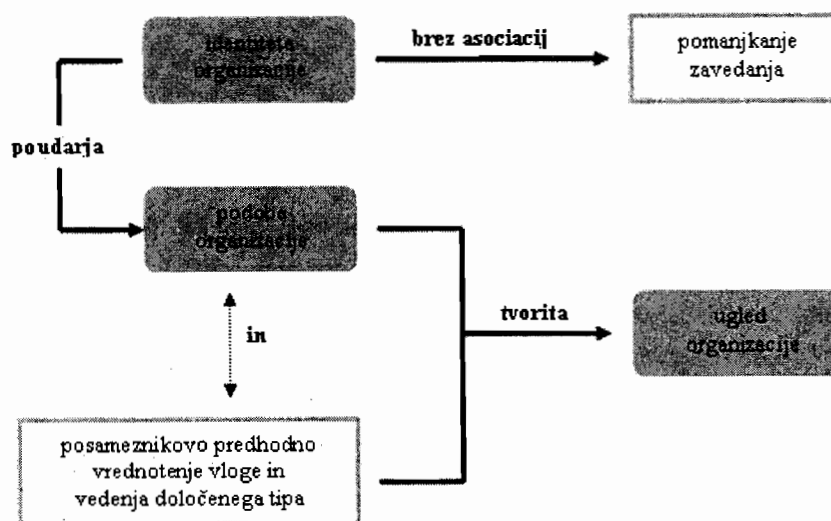
Fombrun v svojem modelu izhaja iz predpostavke, da ugled izhaja iz identitete organizacije in sposobnosti managementa, da prepriča svoje deležnike o odličnem delovanju okolja, ki ga nudi, o njegovih kakovostnih izdelkih in storitvah, o donosnosti vlaganja vanj in da je dober državljan v lokalni skupnosti. Tako je ugled delno odsev identitete, delno pa rezultat prepričanja managementa o odličnosti in sposobnosti organizacije.

Fombrun zagovarja tezo, da organizacija ne more neposredno vplivati na svoj ugled, lahko pa vpliva na izoblikovanje imidžev pri svojih deležnikih. Ker vodstvo organizacije deluje preko utečenih upravljaljskih praks, se preko njih identiteta organizacije odraža v njegovem dnevnem stiku s skupinami deležnikov. Organizacija se z vsemi svojimi dejavnostmi nenehno predstavlja svojim deležnikom, ki interpretirajo te predstavitve v organizaciji kot bolj ali manj naklonjene imidže. Ugled tako združuje skupek vseh čustvenih reakcij deležnikov do organizacije, ki so lahko močne ali šibke, dobre ali slabe. Če pa pogledamo z drugega zornega kota, ugotovimo, da ta model ne »dosega« kritičnosti in relevantnosti za šole.

3.7 Ugled po Dowlingu

Zaradi preglednosti nad obširnostjo, predvsem raznovrstnostjo vsebinskega opredeljevanja konceptov, predstavljamo Dowlingov model, ki povezuje identiteto, imidž in ugled. Slaba identiteta po Dowlingu (1994) vodi v pomanjkanje zavedanja o organizaciji in v zmedo, ustvarjen imidž organizacije pa temelji na informacijah pridobljenih o organizaciji. Na podlagi ustvarjenega imidža organizacije, pridobljenih izkušenj in ob ukoreninjenih vrednotah in stališčih o primernosti vlog in vedenj za določen tip organizacije, se v posameznikovi zavesti oblikuje ugled organizacije.

Slika 3.1: Povezanost pojmov identiteta, imidž in ugled organizacije



Vir: Dowling 1994, 8.

Pri Dowlingu je potrebno poudariti, da je proces kreiranja imidža in posledično ugleda v domeni posameznika oziroma deležnikov organizacije. Velik pomen pripisuje dejavnikom znotraj organizacije, kot so upravljanje vodstva, vizija, poslanstvo in strategija.

Dowling (2001) opredeljuje poslanstvo in vizijo organizacije kot temelj njenega ugleda. S tem predstavljata temelje znotraj organizacije za izgradnjo ugleda in imidžev. Vizija sama po sebi nima velikega pomena, pomen pa ima, ko jo organizacija sporoča na primeren način. Organizacije z vizijo lahko pridobijo prednost svojih zaposlenih in naklonjenost zunanjih deležnikov, kar se lahko kaže tudi v njegovi dobičkonosnosti. Vizija je tako ideal, ki odseva skupne vrednote, h katerim strmi organizacija. Izražati mora dober namen. Poslanstvo je bolj specifično, saj je usmerjeno k natančneje določenim ciljem, ki so največkrat usmerjeni navzven, npr. na konkurente. Tako vizija kot poslanstvo se vpišeta v poseben dokument oziroma izjavo (Dowling 2001).

Formalne politike organizacije predstavljajo skupno vodilo pri uresničevanju strategije, kažejo se v strukturi organizacije, investicijah, poslovnem procesu ter kontrolnih sistemih. Strategija organizacije definira, na kakšen način bo organizacija konkurirala tekmečem na trgu. Osrednji del strategije je pozicioniranje organizacije med konkurenti. Dobro pozicioniranje organizacije temelji na funkcionalnih in/ali psiholoških prednostih, ki jih organizacije ponujajo svojim deležnikom.

Uspešne organizacije nenehno spremljajo dogajanje na trgu in mu prilagajajo tako strategijo kot poslovni sistem in organizacijsko strukturo z namenom, da svojim zaposlenim in kupcem omogočajo dodano vrednost. Za oblikovanje imidža in dobrega ugleda je pomembno konsistentno delovanje in predstavljanje organizacije svojim deležnikom, ki temelji na skupnih razumevanjih poslovne strategije (Dowling 2001).

Dowling (2001) pravi, da je kultura organizacije nekakšna nevidna mreža, saj gre za skupne vrednote, prepričanja. Kultura je tesno povezana z dolgoročno finančno učinkovitostjo organizacije, hkrati pa je tudi sila, ki počasi in premišljeno usmerja proces oblikovanja imidža in ugleda v nasprotju z nenadnimi in nepremišljenimi odločitvami vodilnih kadrov organizacije. Mnoge organizacije so že odkrile, da je ključ njihovega uspešnega upravljanja z imidži ter ugledom uspešno upravljanje njihove kulture. Kultura lahko izboljša finančno učinkovitost organizacije in navzven sporoča konsistentna sporočila. Tako je lahko kultura močan dejavnik, ki oblikuje zelene imidže organizacije.

Poudari tudi dejstvo, da je treba sporočila, ki jih organizacija komunicira, prilagoditi posameznim deležnikom, zato mora biti seznanjena s pričakovanji, razmišljanjem in življenjskim slogom svojih deležnikov. V procesu oblikovanja imidža izpostavi vlogo tako eksternih kot internih marketinških aktivnosti. Organizacija komunicira z vsem kar počne in kar je. Če želi ohraniti svoj imidž, mora biti neprestano na preži in slediti spremembam pričakovanih in prepričanih svojih deležnikov (Dowling 1994).

Ugled torej predstavlja povezavo med imidžem organizacije ter posameznikovim sistemom vrednot (Dowling 2001). Za Dowlinga je ugled most med sistemom vrednot posameznika ter imidžem, ki si ga neka organizacija ustvari. V nadaljevanju svetuje organizacijam, naj se s svojim delovanjem čim bolj približajo vrednotam posameznika, saj si bodo lahko le tako zgradile dober ugled (Dowling 2001).

Podobno ugotavlja tudi Fombrun, ko pravi, da mora organizacija delovati kot eno, če želi imeti dober ugled. Najprej mora prepoznati vrednote in prepričanja svojih deležnikov ter nato delovati skladno z njimi (Fombrun 1996).

3.8 Podobnosti in razlike po Dowlingu in Fombrunu

Dowling in Fombrun obravnavata imidž zelo podobno. Oba izhajata iz prepričanja, da mora organizacija naprej poznati pričakovanja svojih deležnikov in graditi imidž v vsaki deležniški skupini v skladu z njenimi potrebami in prepričanji. Le tako bo organizacija imela pozitiven imidž med deležniki. Ni pa rečeno, da bodo imidži med posameznimi skupinami deležnikov konsistentni. Za vsako organizacijo je idealno, da

doseže najvišjo možno stopnjo konsistentnosti imidžev, saj si le tako lahko ustvari pozitiven ugled, ki je posnetek vseh posameznih imidžev.

Če med seboj primerjamo Dowlingovo in Fombrunovo opredeljevanje medsebojne povezanosti konceptov identitete, imidža in ugleda, ugotovimo, da oba izhajata iz identitete. Dowling pravi, da je identiteta tista, po kateri je organizacija prepoznavna med skupinami deležnikov. Identiteta je sicer za Dowlinga le celostna grafična podoba organizacije, ki prikliče v spomin mentalno predstavo o organizaciji, na podlagi katere se oblikujejo imidži. Ugled nastane kot rezultat komuniciranja organizacijskih vrednot, ki se skladajo z vrednotami posameznika. Pri Fombrunu pa je ugled rezultat identitete in predstavljanja organizacije svojim deležnikom. Za Fombruna identiteta ni le celostna grafična podoba organizacije, ampak je skupek vseh značilnosti organizacije, kot so vrednote, prepričanja, vedenje in strategija, zato obravnava povezavo med koncepti bolj celostno kot Dowling. Ker zagovarja tezo, da organizacija na ugled nima neposrednega vpliva, ima pa vpliv na oblikovanje imidžev, je za vodstvo organizacije pomembno, kako bo sporočala svoja samo-predstavitvena sporočila in z njimi svojo identiteto. Identiteta kot splet vseh značilnosti organizacije vpliva na oblikovanje ugleda preko imidžev.

3.9 Razlike med identiteto, imidžem in ugledom

Iz opredelitev avtorjev izluščimo razlike med identiteto, imidžem in ugledom:

- Imidž in ugled sta predstavi nečesa, kar naj bi objekt bil, in ne to, kar objekt v resnici je – torej njegova identiteta.
- En objekt ima več imidžev in ugledov (saj ljudje zaznavamo različno), medtem ko je identiteta objekta ena sama.
- Imidž in ugled sta nestalna in spremenljiva, odvisna od vrste dejavnikov, identiteta pa je relativno stalna kategorija, ki se sicer lahko deloma in v daljšem časovnem obdobju spremeni, redko pa se spremeni v celoti.

Za dobro razumevanje koncepta ugleda je potrebno poudariti, da je ugled pojem, ki je nadrejen identiteti in imidžu. Nejasno izražena identiteta objekta (neprepoznaven logotip organizacije, neusklajeno vedenje zaposlenih ipd.) povzroča prepoznavnost ali zmedo. Jasno izražena identiteta pa omogoča, da si ljudje nek objekt vtisnejo v spomin in si tako o njem oblikujejo ugoden ali neugoden imidž. Nato s tem objektom pridobivamo izkušnje in ga vrednotimo na podlagi svojih stališč, mnenj, predsodkov in vrednot. Ko imidž objekta pozitivno ovrednoti večja skupina ljudi, govorimo o ugledu.

Mnogi menijo, da sta pojma imidž in identiteta istovetna, kar po mnenju številnih strokovnjakov ne drži. Razlago za nejasnosti in neskladja pri opredeljevanju imidža in ugleda lahko najdemo v dejstvu, da je ugled marketinški terminologiji relativno nov pojem, ki ga znanstveniki šele v zadnjem desetletju podrobneje preučujejo. Prav in logično je, da se v zvezi s tem pojavljajo različna mnenja in pogledi. Kot pri vsaki novosti bo tudi pri razumevanju ugleda potreben čas, da se njegove opredelitve poenotijo in usidrajo v terminologijo.

Ugled vsebuje vrednostno oceno različnih dejavnikov in izkušenj z objektom, medtem ko je imidž nevtralen pojem (Bromley 1999). Ugled je bolj dolgotrajen, konstanten in bolj obstojen kot imidž (Bromley 1999). Ugled je družbena (kolektivna) ocena, ki jo nekemu objektu podeli skupina deležnikov na podlagi subjektivnih zaznav članov te skupine, medtem ko je imidž bolj stvar posameznika in njegovih subjektivnih zaznav (Bromley 1999).

Proces oblikovanja ugleda je bolj kompleksen kot proces oblikovanja imidža (Dowling 1994).

3.10 Oblikovanja ugleda

Oblikovanje ugleda omogočata dva temeljna procesa: zaznavanje in komuniciranje. Zaznava nekega objekta (osebe, izdelka, organizacije ...) je namreč rezultat posameznikovega procesa predelave informacij (dražljajev), ki jih objekt posreduje z različnimi načini komuniciranja in s svojim vedenjem. Te informacije posameznik s pripisovanjem kognitivnih in afektivnih pomenov oblikuje v mentalno sliko (zaznavo, podobo) o objektu (van Riel 1997). Na podlagi mentalne slike se posameznik odziva na objekt tako, da komunicira in se obnaša na določen način. Povratna informacija iz okolja pa spet posredno vpliva na identiteto objekta ter spreminja njegovo komuniciranje in vedenje.

Na oblikovanje ugleda je možno vplivati z upravljanjem dejavnikov »na strani« objekta kot nosilca zaznave, in sicer:

- z različnimi oblikami komuniciranja (s samopromocijo, z oglaševanjem, s sponzoriranjem in z odnosi z javnostmi ...) in
- s spreminjanjem identitete objekta (sprememba videza, strategije, poslovne politike, izvajanja storitev ...).

Preden šola prične komunicirati z okoljem mora imeti natančno določen cilj, kaj želi z različnimi oblikami komuniciranja doseči. Med pomembne oblike komunikacije sodijo stiki z javnostmi. Lorbek (1993, 51) navaja, da je »primarni cilj instrumenta odnosov z javnostmi, kreirati in izboljšati pozitiven imidž (ugodno sliko) organizacije

kot celote v različnih plasteh javnosti.« Snoj in Gabrijan (2000, 36) pa dodajata, da so odnosi z javnostmi tisti del odnosov, ki zadevajo neposredno razvijanje in vzdrževanje zdravih in obojstransko koristnih odnosov s posebnimi deli okolja (javnostmi).

Komuniciranje je kot integralni del ugleda najbolj uporabno področje aktivnosti šole za povečevanje obveščenosti javnosti z delom šole, z njenimi strateškimi usmeritvami in njeno tržno naravnostjo. Glavni namen komuniciranja je, da se promovira šolska identiteta in imidž. Z neposrednimi stiki z javnostmi oblikujemo, utrjujemo in ohranjamo dobre odnose in dvigujemo ugled šole v očeh javnosti.

4 KAJ JE STRATEŠKA PREDNOST?

Dober in močan ugled organizacije je taka strateška prednost, ki jo konkurenti težko presežejo. Ugled predstavlja vir konkurenčne prednosti organizacije. Njegova vrednost je v vplivu na odnos, percepcijo ter vedenje deležnikov do organizacije. Ugled omogoča podjetju, da se loči od svojih tekmecev in tako lahko svojim izdelkom postavi višjo ceno, kot so cene konkurenčnih izdelkov (Key v Kitchen 1997).

Strateška prednost je dodana vrednost, ki omogoča organizaciji, da se razlikuje od konkurentov v očeh javnosti.

Da bi lažje razumeli strateško prednost organizacije, je potrebno pojasniti strateški marketing.

4.1 Strateški marketing

»Strateški marketing je pristop, ki omogoča organizaciji načrtovanje, izvedbo in kontrolo izdelkov oz. storitev, ki bodo zadovoljili sedanje in bodoče potrošnike bolj kot sedanji in bodoči konkurenti.« (Jančič 1990, 76)

Bistvo vsake organizacije naj ne bi bilo, da ohranja »status quo« in se slepo prebija z obstoječo strategijo, temveč da aktivno usmerja svoje poslovanje. Danes vse večje in hitrejše spremembe na različnih področjih marketing še pospešujejo. Kotler (1998) trdi, da pomeni marketing filozofijo celotnega podjetja in ni le ločena funkcija enega od oddelkov. Prav tako lahko posplošimo, da strateški marketing ni le priprava marketinške strategije, temveč je predvsem način razmišljanja na vseh ravneh organizacije. Organizacije morajo nenehno spremljati strategije konkurenčnih podjetij, saj »uspešna podjetja svojo strategijo ves čas prilagajajo in izboljšujejo« (Kotler 1998, 230).

Sodobno strateško razmišljanje o organizacijah namreč izhaja iz nujnosti ohranjanja prednosti pred konkurenti na trgu. Kot navaja Jančič (1990,62) se tako »iščejo /se/ načini«, kako potrošniku ponuditi večjo vrednost v menjavo, kot to počne konkurenca, hkrati pa, kako razviti specifične kompetence in doseči nižje stroške proizvodnje. Tako lahko podjetje računa na dobiček, ki bo večji od povprečja v panogi, in na prevladujoč tržni delež (Jančič 1990).

Kot pravita Kotler in Andreasen (1996) je strateški marketing organiziran v tri faze:

- analizo,
- strategijo in
- implementacijo.

Analiza vključuje pogled v notranje okolje organizacije, v njene cilje, kulturo ter prednosti in slabosti in pogled v zunanje okolje - predvsem pogled njenih javnosti in

konkurence. Po analizi se razvije okvirna marketinška strategija, zadnja faza pa vključuje razvijanje taktik, ki se jih implementira v poslovanje in vseskozi nadzoruje.

Ne smemo pozabiti, da je strateški marketing pravzaprav nenehen proces, saj se situacija na trgu in v sami organizaciji nenehno spreminja. Takšno spreminjanje okolja, njegova kompleksnost in dinamičnost pa poraja številne priložnosti in ovire, kar ustvarja potrebo po dolgotrajnem in dolgoročnem razmišljanju in delovanju ob hkratnem reševanju kratkoročnih izzivov.

Bistvo strateškega marketinga je torej najti in izgraditi konkurenčno prednost na osnovnem načelu marketinga tj. na obojestranski profitabilni menjavi koristi med ponudnikom in odjemalcem. Ena od osrednjih nalog organizacije je tako razviti kreativne in trdne strategije, s katerimi se uresničuje doseganje dolgoročne konkurenčne prednosti.

Tako kot mora šola razumeti potrebe in želje svojih zunanjih javnosti (učencev, staršev, lokalne skupnosti), se morajo ravnatelji posvetiti potrebam in pričakovanjem svojih zaposlenih, jih razumeti, spoznati, ugotoviti njihove sposobnosti, ambicije in cilje. Temeljna cilja internega marketinga sta identifikacija ciljev zaposlenih s cilji šole ter razvoj organizacijske kulture, ki bo sprejeto filozofijo podpirala.

4.2 Oblikovanje temeljne marketinške strategije

Pri opredeljevanju strategije gre za opredeljevanje dolgoročnih ciljev podjetja in za določanje poti, potrebne za njihovo doseg. Strategija omogoča, da uresničimo zastavljene cilje, opredeljene v viziji, ki je zrcalna slika prihodnosti podjetja in ki mora biti specifična, merljiva, dosegljiva in časovno omejena (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003).

Strategija, ki je splet aktivnosti, usmerjenih v pridobivanje trajnih prednosti pred konkurenco, naredi podjetje drugačno ter mu da edinstven položaj.

Vse uspešne strategije marketinga se morajo začeti in končati z odjemalci - organizacija mora svoje domneve o njih kontinuirano testirati.

Temeljne strategije so tiste, ki vsebujejo odločitve in vzorce vedenja na področju marketinga, s katerimi si organizacija ustvarja svojo prihodnost ter z njimi skuša udejanjiti svoje marketinške cilje (Snoj in Gabrijan 2002).

Strategija podjetja definira, kako bo organizacija konkurirala tekmečem na trgu. Osrednji del strategije je pozicioniranje organizacije med konkurenti. Dobro pozicioniranje organizacije temelji na funkcionalnih in/ali psiholoških prednostih, ki jih organizacije ponujajo svojim deležnikom. Uspešne organizacije nenehno spremljajo dogajanje na trgu in prilagajajo tako strategijo kot poslovni sistem in organizacijsko

strukturo z namenom, da svojim zaposlenim in kupcem omogočajo dodano vrednost (Dowling 2001).

Zato je za organizacije in za šole pomembno postaviti konkurenčno strategijo, s katero ustvarjajo konkurenčno prednost z zaposlenimi, ki jo razumejo in poznajo svojo vlogo pri njenem uresničevanju, ter usmeriti vire v dejavnosti, ki vodijo k uresničevanju ciljev. Izoblikovana strategija podjetja sama po sebi ne zadostuje. Strategija mora biti izpostavljena kot središčni in nenehni proces, ki vključuje vse zaposlene (Česen Čatar 2001).

Organizacije, ki so ali hočejo postati marketinško usmerjene, si morajo ob postavljanju strateških ciljev ter marketinškega koncepta odgovoriti na trinajst pomembnih vprašanj:

1. Kdo sem in zakaj obstajam?
2. Kaj in zakaj počnem?
3. Kako to počnem v primerjavi s podobnimi subjekti?
4. Kaj je moja temeljna značilnost?
5. Kaj hočem doseči v sedanjosti in prihodnosti in zaradi česa?
6. Kakšne so subjektivne in objektivne možnosti, da dosežem zastavljen cilj?
7. Kaj moram narediti kratkoročno, da bi dosegel dolgoročni cilj?
8. Kakšne metode moram uporabiti (kako koncipirati marketing najuspešnejšega doseganja strateških ciljev s čim manjšo porabo fizične in psihične energije ter denarja)?
9. S kom moram vzpostaviti interaktivno komunikacijo (PR-akcije, naravnane na posameznike, institucije, državne organe, najširšo javnost)?
10. Kdo so moji potrošniki, stranke, uporabniki (obstoječi, potencialni, ciljni)?
11. Kakšna finančna sredstva potrebujem in od kod jih lahko priskrbim za uresničevanje svojih ciljev (lobiranje, sponzoriranje, pridobivanje pomembnih oseb)?
12. Ali imam dovolj pravih ljudi za uresničevanje strateških ciljev (kadrovski deficit in suficit, ocena pripravljenosti ljudi za uresničitev cilja)?
13. Kakšne splošne rezultate pričakujem (pričakovana korist)?

(Spahić 2001, 36)

Temu bi lahko rekli analiza, ki kljub pomanjkljivostim služi kot dobra osnova za oblikovanje strategije podjetja saj se ne smemo opirati zgolj na eno analizo, ampak jih moramo opraviti več in s tem ustvariti določeno sliko o notranjih in zunanjih dejavnikih (prednostih in slabostih). Bistvo je, da iz množice prednosti in slabosti potegnemo tiste, ki so strateško pomembne. Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti je lahko uvod v podrobnejše analize posameznih pomembnih dejavnikov, ki vplivajo na strateški položaj podjetja. Strateške analize (SWOT analiza, portfeljska analiza) kljub

pomanjkljivostim služijo kot dobra osnova za oblikovanje strategij podjetja in strategij šol.

4.3 Strateško marketinško načrtovanje

Kotler in Andreasen (v Trnavčević in Zupanc Grom 2000) strateško načrtovanje v marketingu poimenujeta proces strateškega marketinškega načrtovanja.

Strateško načrtovanje se nanaša na poslanstvo, cilje, politiko, taktike, strukturo, proračun, in nenazadnje na samo strategijo dogodka. Bowding in drugi (2003) menijo, da se strateški načrti ukvarjajo z uspešnostjo (delati prave stvari), operativni načrti pa se ukvarjajo z učinkovitostjo (delati stvari prav).

Določanje ciljev je ključni element strateškega načrtovanja. Cilji naj bodo specifični, merljivi, dosegljivi, relativni in časovno določeni (Bowding in drugi 2003). Ko so določeni ključni cilji, je naslednji korak strateškega načrtovanja analiza zunanjega in notranjega okolja, ki se doseže s SWOT analizo, ki podrobno proučuje vse morebitne zunanje vplive. Analiza notranjega okolja pa se nanaša na proučevanje razpoložljivih virov, kot so finančni, fizični in človeški viri. Številni teoretiki (Kotler, Tavčar, Saker, Speed) poudarjajo, da zna organizacija z analizo virov izbrati prave priložnosti na tistih področjih, kjer ima izrazite prednosti.

Strateško načrtovanje zajema več časovnih okvirjev (dolgoročni, srednjeročni, kratkoročni), poslovne enote in podjetje v celoti ter dinamičnost sprememb (Tavčar 1996). Osrednji del strateškega načrtovanja pa je določitev strategije dogodka, ki omogoča realizacijo ciljev in samega poslanstva dogodka. Strategija dogodka omogoča izkoristek prednosti, zmanjševanja slabosti, izogibanja groženj in izkoriščanje vsakršne priložnosti (Bowding 2003).

S strateškim marketinškim načrtovanjem opredeljujemo prednostne in odločilne smeri v razvoju organizacije. Danes postaja zaradi hitrih družbenih sprememb in vedno večje kompleksnosti družbe (povezave in soodvisnost med organizacijami) strateško načrtovanje pomembno tudi za neprofitne organizacije. Gre za sistemizacijo dejanj organizacije.

Strateško načrtovanje pomaga managerjem, da uspešno upravljajo organizacije in sprejemajo pomembne kratkoročne in dolgoročne rešitve.

Zagovorniki marketinškega načrtovanja izobraževalnih ustanov, kot so Kotler in Andreasen (2003), Gray (1991), Bryson (1995), Johnson in Scholes (1993), Trnavčević in Zupanc Grom (2000) poudarjajo, da marketinško načrtovanje izobraževalnih ustanov ni togo opravilo. Pomembna je ustvarjalnost, poznavanje posebnosti izobraževanja, uporabnikov in izobraževalnega trga.

Dobro vodenje šole vključuje poznavanje in obvladovanje trga. Kar pa pomeni, da na prostoru, kjer šola deluje, poznajo starše učencev in njihove potrebe ter druge uporabnike šolskih storitev. To omogoča dobro strateško načrtovanje.

»V iskanju poti do uresničitve in izvedbe strateških ciljev pa so marketinška orodja tista, ki bistveno pripomorejo k realizaciji« (Trnavčević in Zupanc Grom 2000, 60).

4.3.1 Strateški marketinški načrt šole

Marketinški načrt zajema vse prvine marketinškega spleta in obseg sredstev za uresničevanje celotnega načrta ter opredeljuje nosilce posameznih dejavnosti. V primeru nepredvidenih sprememb mora marketinški načrt predvideti načine, poti in sredstva za prilagajanje novim okoliščinam.

Strateški marketinški načrt izobraževalnih ustanov sestavlja šest faz:

1. opredelitev poslanstva,
2. analiza okolja,
3. oblikovanje namena in ciljev,
4. oblikovanje marketinške strategije (izbira ciljnih trgov, izbira konkurenčne pozicije in oblikovanje marketinškega spleta),
5. implementacija in
6. merjenje rezultatov.

Glede na dobo trajanja deli Devetak (2000, 222) marketinške načrte v tri skupine:

- kratkoročni (do enega leta),
- srednjeročni (do dveh let),
- dolgoročni (nad pet let).

Z dobrim strateškim marketinškim načrtom šole in pozneje izvedbo, lahko šola pridobi strateško prednost pred konkurenti. Praksa šol pa kaže, da je strateškega marketinškega razmišljanja in še posebej sistematičnega načrtovanja relativno malo. Šola bi morala slediti podobnim korakom in principom pri strateškem načrtovanju kot katera koli druga organizacija.

Dolgoročni marketinški načrt bi moral slediti poslanstvu in viziji šole. Zajeti bi moral tudi marketinške strategije in z njimi povezane aktivnosti, ki ugled gradijo. Gradnja ugleda bi morala vsebovati procese in aktivnosti, ki bi se izvajale v določenem časovnem obdobju.

Osrednji problem, ki ga obravnavamo v teoretičnem delu magistrske naloge, je ugled organizacije. Opredelili smo njegov pomen, elemente in njegovo strukturo primerjali s sorodnimi pojmi ter ga umestiti v šolski prostor. Pojasnili smo pomen ugleda, ki ga opredeljujejo številne definicije in ugotovitve, saj ugled reprezentira celo vrsto idej in atributov. Navezuje se tudi na strateško prednost, ki se je dotaknemo ob koncu teoretičnega dela.

Ker se o ugledu šole zelo malo govori, še manj pa je napisanega, nas je zanimalo, kaj o ugledu šole menijo njeni uporabniki. Kako izbrana šola gradi ugled in kaj kot ugled pojmuje? Le s pomočjo razumevanja pojma ugleda je mogoče raziskati, kaj povečuje ugled šole.

Glede na prakso šol, ki ugledu sicer posvečajo pozornost (v smislu govoric ...), pa smo v empiričnem delu raziskali, kako izbrana šola gradi ugled in kaj kot ugled pojmuje.

5 EMPIRIČNI DEL

5.1 Metodologija

Beseda izhaja iz grških besed »methodos«, ki pomeni pot ali način in »logos« kar je beseda ali govor. Pojem v najširšem smislu označuje znanost o metodah znanstvenega raziskovanja (Zelenika 2000, 310). Izraz označuje pristop k raziskavi, opredelitev populacije, strategije, metode in tehnike, ki jih raziskovalec uporablja pri raziskovanju problema, pojava oziroma »predmeta« raziskave. Gre torej za faze raziskovanja in posamezne tehnike znotraj le teh, ki jih mora raziskava nujno vključevati, da imajo zaključki ali ugotovitve znanstveno veljavnost.

V literaturi o raziskovanju in raziskovalni metodologiji različnih avtorjev Sagadin (1991a), Sharan (1998), Mesec (1998) in Creswell (1998) zasledimo delitev na kvantitativno in kvalitativno paradigmo raziskovanja (Trnavčević 2001a, Creswell 1998, Mesec 1998).

5.2 Kvalitativno raziskovanje

»Pri kvalitativnem raziskovanju se raziskovalec zaveda, da se ne more izključiti iz dogajanja, ki ga opisuje. Poleg tega tudi sam doživlja dogajanje, ki ga opazuje in proučuje. Raziskavi je v prid, če to svoje doživljanje popiše, saj s tem omogoči drugim preverjanje njegovih spoznanj. Poleg tega s tem sam kot oseba deluje kakor občutljiv raziskovalni instrument, ki na osnovi svojih čustvenih in miselnih odzivov odkriva nova spoznanja o proučevanem predmetu« (Mesec 1998,41).

Pri kvalitativnem raziskovanju opisujemo kompleksno resničnost, ki jo raziskovalec sicer skuša kar najbolj natančno definirati, vendar pojavi, ki jih opazuje, niso merljivi z običajnimi merskimi instrumenti. Kvalitativne metode le redko zajemajo podatke iz zelo velikih vzorcev, zato pa svoje relativno majhne vzorce opisujejo s celo paleto vidikov in podrobnosti. Pri kvalitativnem raziskovanju raziskovalca zanima predvsem »kako« in »zakaj«. Kredibilnost kvalitativne raziskave povečujemo na več načinov. Govoriti je moč o ti. triangulaciji, ki pomeni uporabo več kot ene raziskovalne metode za izvedbo iste raziskave, pogosta je kombinacija opazovanja in intervjuja, lahko pa pomeni tudi rabo ene metode v več skupinah udeležencev. Potek pri kvalitativnem raziskovanju ni linearen, prej lahko govorimo o iteraciji kot značilnosti kvalitativnega raziskovanja. Eden izmed pristopov v metodologiji raziskovanja je tudi študija primera.

5.3 Študija primera

Merriam (1998) pravi, da je študija primera intenziven, celosten opis in analiza posameznega primera, fenomena ali socialnega okolja. Po Sagadinu (2004, 89) je z eno samo opredelitvijo težko zajeti vse tipe študij, katerih raba se v vsej svoji raznolikosti njihovih tipov prilega pedagoškemu področju.

Raziskovalec izbere študijo primera, da pridobi poglobljeno razumevanje situacije in pomena za vpletene oziroma da odkrije konkretne spletne značilnosti, različne poteke dogodkov in različne možnosti doživljanja in ravnanja sistemov (Mesec 1998).

Študija primera je po Merriamovi (1998) najboljša izbira v primerih, ko ima raziskovalec manjšo kontrolo nad potekom dogodkov, posameznika ali procesov v šoli.

V tej raziskavi smo izvedli študijo primera, pri čemer nam kot »primer« služijo izbrana šola v Sloveniji in se začnemo s tezo, da je ugled strateška prednost šole in da ga je potrebno sistematično graditi.

S to študijo primera želimo raziskati razumevanje pomena ugleda. O ugledu šole se veliko govori, napisanega pa je zelo malo. Zato želimo z našo raziskavo ugled umestiti v pedagoški prostor in s priporočili za prakso vzpodbuditi nadaljnje raziskave na tem področju.

5.3.1 Cilji empiričnega dela:

1. Raziskati razumevanje pomena ugleda šole med udeleženci v raziskavi.
2. Raziskati elemente, ki oblikujejo ugled šole.
3. Raziskati aktivnosti, ki po mnenju udeležencev v raziskavi povečujejo ugled šole.
4. Podati priporočila za management in za nadaljnje raziskovanje.

Vodilo v raziskavi so naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Kakšen pomen udeleženci v raziskavi pripisujejo ugledu šole?
2. Kaj po mnenju udeležencev oblikuje ugled?
3. Katere aktivnosti po mnenju udeležencev povečujejo ugled?

5.3.2 Metode:

Zbiranje podatkov

Intervju je pogost način zbiranja informacij in podatkov. Izvedli smo skupinski pol strukturiran intervju. Udeležencem v raziskavi smo postavili naslednja vprašanja:

- Kaj za vas predstavlja dobra šola?
- Na kak način se šola promovira?
- Kaj dela šole prepoznavno?
- Kaj je vplivalo na izbor šole?
- Kakšen ugled uživa šola?
- Kaj mora šola narediti za dober ugled?
- Kdo je odgovoren za ugled?

Analiza podatkov

Podatke smo obdelali z metodo analize vsebine Easterby -Smith, Thorpe in Lowe (2005).

5.3.3 Omejitve

Omejitve, s katerimi smo se srečali v raziskavi, so:

Vsebinske:

- Pojmovanja ugleda so zelo različna.
- Ugled je težko meriti.
- Proučujemo samo ugled, ne pa tudi identitete in imidža, čeprav jih v teoretičnem delu omenjamo.
- Ni poudarek na strateškem managementu, temveč na ugledu kot strateški prednosti šole.
- Pomanjkanje literature o ugledu izobraževalnih institucij v Sloveniji.

Metodološke:

- Zaradi velikosti vzorca raziskava ne omogoča širšega posploševanja ugotovitev. Menimo, da bi lahko rezultate raziskave posplošili za obstoječo šolo, saj je svet šole tisti organ, ki se največ ukvarja s problematiko šole, išče poti izboljšav in zadovoljuje želje in hotenja uporabnikov in se torej z ugledom šole kot strateško

prednostjo največ ukvarja. Ne moremo pa jih posplošiti v tistem delu, kjer raziskujemo pomen in razumevanje, ki ga udeleženci v raziskavi pripisujejo ugledu.

- Raziskovalec, ki raziskuje, je lahko pristranski, saj je delavec šole.

5.3.4 Vzorec:

Vzorec je namenski (Trnavčević 2005) in zajema devet udeležencev sveta šole, za katere smatramo, da zajemajo vse ciljne javnosti, ki se največ ukvarjajo s problematiko zadovoljstva, kakovosti, prepoznavnosti in v splošnem ugleda šole in o izbrani temi lahko največ povedo.

5.4 Potek dela

Pred izvedbo intervjujev smo navezali osebne stike s kandidati. Upoštevali smo etična pravila v kvalitativnem raziskovanju ter pred začetkom raziskave pridobili soglasja udeležencev. Udeležence smo ustno (po telefonu) seznanili z vsebino, namenom in potekom raziskave, načinom zbiranja, obdelave podatkov, poročanja o rezultatih ter hranjenju podatkov in se dogovorili za izvedbo intervjujev. Zagotovili smo jim anonimnost, za šolski primer raziskave pa jih v nadaljevanju predstavljam:

- skupino intervjuvancev: oseba A1, oseba A2, oseba A3 (učitelji)
- skupino intervjuvancev: oseba B1, oseba B2, oseba B3 (starši)
- skupina intervjuvancev: oseba C1, oseba C2, (predstavniki ustanovitelja) oseba C3 (se zaradi bolezni ni odzvala povabilu).

Izvedeni so bili trije skupinski intervjuji. Shranjeni so zvočni zapisi intervjujev ter po njih izdelani prepisi, ki so sestavni del raziskovalne naloge (priloga 1).

Opravili smo tri skupinske intervjuje v učilnici šole, saj je človekovo vedenje najbolje razumeti v okolju, kjer se dogaja (Sagadin 1991 a).

Vsi udeleženci v intervjujih so pokazali pripravljenost spregovoriti o izkušnjah. V pogovorih so se razgovorili tudi v smer, ki ni bila v kontekstu raziskave, zato smo jih morali usmeriti k osrednji temi intervjuja.

Posamezni intervjuji so trajali približno eno šolsko uro. Sledila je transkripcija diktafonskih posnetkov s kompletiranjem in redigiranjem v celoti. Zapise prvega intervjuja z učitelji smo označili z veliko tiskano črko A, posamezne člane pa označili z A1, A2 in A3; starše z B1, B2 in B3; predstavnike ustanovitelja pa s C1, C2 in C3. Nadaljevali smo z generiranjem kategorij in kategoriziranjem podatkovnega gradiva. Podatke, tipične za posamezno kategorijo, smo izpisali in nekateri med njimi so se ponovili. S kategoriziranjem in klasificiranjem smo zaključili s fazo priprave gradiva in pripravili pot za oblikovanje analize in interpretacije podatkov.

Z intervjujem smo želeli spoznati, kaj razumejo udeleženci v raziskavi »kot dobra šola«, na kak način se šola promovira, kaj dela šola prepoznavno, kaj vpliva na izbor šole, po čem je šola ugledna, kakšen ugled uživa šola, kaj bi šola še morala storiti za ugled in nazadnje še kdo je odgovoren za ugled? Naš cilj je bil ugotoviti razumevanje in sprejemanje ugleda s strani deležnikov in z novimi spoznanji prispevati dodatno vrednost v šolo.

5.5 Analiza in interpretacija podatkov

Kvalitativna analiza podatkov je kompleksen proces, ki vključuje konkretna dejstva raziskave kot abstraktne koncepte, induktivno in deduktivno sklepanje ter opis in interpretacijo le-teh, kar pomeni razumevanje, poznavanje in utemeljitev ugotovitev raziskave (Merriam 1998).

Na podlagi opravljenih skupinskih intervjujev smo oblikovali naslednje kategorije (glej priloge A):

- Dobra šola.
- Promocija šole.
- Prepoznavnost šole.
- Izbor šole.
- Ugled šole.
- Odzivnost šole do uporabnikov.
- Odgovornost za ugled šole.

Te kategorije so v nadaljevanju analizirane in interpretirane.

Vse kategorije, ki jih bomo obravnavali v nadaljevanju, so povezane z ugledom. Brez predstave o dobri šoli, kakovostni promociji, s katero ustvarja šola prepoznavnost in odzivnosti šole do uporabnikov, ni mogoče ustvariti ugleda šole, za katerega so odgovorni vsi zaposleni.

5.5.1 Dobra šola

Udeleženci v raziskavi so govorili o organizacijskem vidiku šole, povezovanju, sodelovanju, procesu vzgoje in izobraževanja ter izražali zadovoljstvo. Iz intervjujev posameznih skupin intervjuvancev je razvidno, da je za učitelje dobra šola tista, v kateri vlada: »Red in disciplina, odprtost kolektiva, pripadnost ustanovi (A1), dober zunanji videz šole, dobro počutje med učenci in učitelji, pozitiven stik (A2), povezava med starši, učitelji in učenci ter zadovoljstvo vseh udeležencev (A3).«

Oseba A3 še meni, da mora biti delo v dobri šoli »organizirano tako, da poteka brez vsakih motenj, pretresov in brez velikih presenečenj.«

Učitelji izpostavljajo predvsem organizacijski vidik dobre šole: organiziranost dela, urejenost prostorov bivanja, pripadnost ustanovi in kolektivu, saj se jim ta vidik zdi najbolj pomemben in potreben v predstavi o dobri šoli. K organiziranosti dela v šoli sodi tudi vzgojni načrt šole. »Vzgojni načrt vsebuje vzgojne dejavnosti in oblike vzajemnega sodelovanja šole s starši ter njihovo vključevanje in uresničevanje vzgojnega načrta« (Zakon o osnovni šoli 2007, 18). Z vzgojnim načrtom šola določi, kako dosegati in uresničevati cilje in vrednote ob upoštevanju interesov in potreb učencev ter posebnosti širšega okolja. Te vzgojne dejavnosti so lahko svetovanja, proaktivne in preventivne dejavnosti ter druge aktivnosti (pohvale, nagrade, priznanja ...), s katerimi šola razvija spodbudno in varno okolje za doseganje ciljev. Na podlagi vzgojnega načrta šola opredeli pravila o šolskem redu, dolžnostih in odgovornostih učencev ter njihovi varnosti (Zakon o osnovni šoli 2007). Če so šolska pravila dobro oblikovana in upoštevana, pripomorejo k boljši organizaciji pouka in življenja v šoli. Fend (2006) poudarja, da šola na mlade rodove ne prenaša le visoke kulture, znanja in vednosti, temveč vzpostavlja tudi določen socialni red in vse to skupaj daje šoli pečat kolektivnega vzgojnega dejavnika.

Za starše je dobra šola tista, ki ima dobro socialno klimo v razredu in šoli, kar utemeljujejo s prijetnim počutjem otrok, dobrim sodelovanjem in povezovanjem med učitelji, učenci in starši; šola mora biti otrokom prijazna (B1, B2, B3); učenci v njej morajo biti ustvarjalni, kar posledično ustvarja »bolj ustvarjalno družbo« (B1). Ustvarjalne in nadarjene učence danes v šoli identificiramo ob koncu 3. razreda in njihovo nadarjenost razvijamo in spremljamo z vodenjem osebne mape učenca (95. čl. Zakona o OŠ, Uradni list. RS 12/96) do zaključka osnovne šole. Vprašanje pa je, kako starši nadarjenost razumejo in kako se izraža?

Brez povezovanja in sodelovanja staršev, učencev in učiteljev si težko predstavljamo dobro šolo, saj vsi vemo, da brez sodelovanja ni napredka in uspeha. Povezovanje v smislu neformalnih družbenj staršev, učiteljev in učencev pripomore k bolj pristnim in sproščenim odnosom ter prijetnemu počutju otrok.

Za predstavnike ustanovitelja dobra šola predstavlja kvalitetno izobraževanje in dobro vzgojo otrok (C1) ter uspešno sodelovanje med učitelji, učenci in starši ter dosežki učencev v procesu izobraževanja (C2).

Šola po mnenju osebe B3 in C2 predstavlja drugi dom otrok. Otroci preživijo več kot polovico dneva v šoli, zato je zelo pomembno, da se v njej tudi dobro počutijo, kar je tudi pogoj za dobro funkcioniranje posameznika in skupnosti.

Za vse udeležence v raziskavi je dobra šola tista, ki predstavlja zadovoljne učence, učitelje in starše.

Sprašujemo se, zakaj je v pojmovanju in predstavi dobre šole bila le enkrat omenjena kakovost (»kvalitetno izobraževanje« C1), ki jo je težko opredeliti, vendar pa vsebuje dva elementa: zadovoljstvo uporabnikov in merjenje po standardih. Prvo, »zadovoljstvo uporabnikov« je bilo poudarjeno pri skoraj vseh intervjuvancih, sistem kakovosti pa ni bil omenjen.

»Kakovost oziroma sistem kakovosti, ki jih šola ali sistem vpelje, prinašajo prestižno in torej pozicijsko prednost na trgu in obenem uporabniku dajo večji pomen in tudi moč. Upoštevanje uporabnika in njegovih pričakovanj, želja in potreb je novejše pojmovanje, ki je dosti bolj individualno, subjektivno obarvano in zato v današnjih modelih kakovosti težje vpeljivo predvsem zaradi odporov strok/e in vprašanja, kdo je najbolj poklican, da o kakovosti šolstva ali posamezne šole sodi« (Trnavčevič 2000, 12).

Ključni razsodniki kakovosti so vsi uporabniki šole, ki skozi vtise, izkušnje, storitve, organizacijo, pripadnostjo, zadovoljstvom in komunikacijo ustvarjajo ugled. Za pojmom dobre šole lahko stoji dober ugled. Ugled šole, ki ga zadovoljni posamezniki pripišejo šoli, je lahko odraz osebne ocene o kredibilnosti šole, zanesljivosti, odgovornosti in zaupanju, ki ga imajo deležniki o dobri šoli. Torej, če obstaja mnenje, da je šola dobra, to posledično pomeni, da ji je javnost naklonjena, saj izpolnjuje njihova pričakovanja. Močan pozitiven vpliv javnosti pa omogoča večjo naklonjenost šoli in s tem povečuje ugled šole.

K dobri šoli sodi individualnost institucije, njena specifična ponudba in njen program (avstrijski projekt dobre šole, Medveš 2000). Namen dobre šole je stalna skrb za kakovost, kulturo in klimo šole.

Dobra in kakovostna šola nenehno spremlja zadovoljstvo uporabnikov z njihovimi storitvami, hkrati pa preverja uporabnikove želje, potrebe in pričakovanja ter v skladu z zakonitostmi trga te potrebe tudi ustvarja (Trnavčevič 2000).

Zato je razmišljanje staršev o dobri šoli zanimivo, saj jim taka šola kot prostor predstavlja varno zatočišče, omogoča dobro počutje otrok, ki je vezano na prijazno in učinkovito posredovanje znanja, na zaupanje učiteljem in programu, ki ga izvaja šola, ter motiviranost učiteljev in učencev. Če to misel skrajšamo, predstavlja dobra šola zadovoljne uporabnike in zaposlene, zadovoljstvo pa povečuje ugled šole.

Brez povezovanja in sodelovanja med učitelji, učenci in starši tudi ni mogoče ustvariti dobre šolske klime. V dobri klimi pa se razvija kultura, ki mora biti prežeta z etičnimi načeli, kakovost šole in nenazadnje tudi ugled.

5.5.2 Promocija šole

Promocijo šole udeleženci zaznavajo kot komuniciranje s ciljnim javnostmi (v smislu informiranja, spominjanja, prepričevanja, povezovanja uporabnikov s poudarkom na osnovno šolskih storitvah) in kot izobraževalne dosežke, s katerimi se šola in njeni posamezniki promovirajo v okolju. Program komuniciranja v šoli vključuje odnose z javnostmi, ekonomsko propagando, osebno prodajo in pospeševanje prodaje.

Na vprašanje »kako se šola promovira« učitelji odgovarjajo: z raznimi prireditvami, prikazi literarnih in likovnih del, z urejanjem okolice, s prenovo učilnic, povezovanjem z bližnjimi ustanovami v kraju (RK, Dom upokojencev), raziskovalnimi in inovacijskimi deli (A1, A2, A3) ter »aktivnimi učitelji, ki svoje znanje ne širijo samo znotraj svoje stavbe, kjer so zaposleni, ampak tudi med ostale sodelavce na istem strokovnem področju« (A3).

Z neposrednimi stiki z javnostmi oblikujemo, utrjujemo in ohranjamo dobre odnose in dvigujemo ugled šole v očeh javnosti. Odnosi z javnostmi so upravljalska aktivnost, s katero skuša šola oblikovati stališča vseh zainteresiranih skupin (učiteljev, medijev, občinskih organov itd). S pomočjo dialoga med osnovno šolo in javnostmi, lahko šola prilagodi svojo pozicijo in/ali strategijo (prirejeno po Snoj in Gabrijan 2000, 360). Šola doseže ugodne rezultate z javnostmi tudi na raznih predavanjih, seminarjih, kjer pedagoški delavci strokovno predstavljajo svoje delo in storitve.

Starši vidijo promocijo z drugega zornega kota. Starš (B1) vidi odlično promocijo v učiteljih in psihologinji ter njenem posebnem načinu komuniciranja (»je čisti zadetek v polno«), tudi ravnatelja vidijo v vlogi managerja, ki zna tržiti in graditi prihodnost na povečanju števila vpisanih novincev, saj je »velik vpis učencev zelo dobra naložba« (B2), starš B3 pa meni, da se šola »promovira s spletno stranjo in z oglasi, ampak najboljša reklama so uspešni učenci.«

Predstavnika ustanovitelja (C1, C2) pa povežeta mnenja učiteljev in staršev z izjavami, da se šola promovira »skozi svoje delo, dobre uspehe, zadovoljstvo staršev,« s sodelovanjem na prireditvah in pri drugih akcijah v kraju, s povezovanjem z raznimi organizacijami v bližini šole, po internetu, s pojavljanjem v medijih (šolska glasila, časopis Teznčan) in športnih dosežkov učencev.

Torej udeleženci zajamejo dve dimenziji promocije: tisto, ki je značilna za storitve (izvajalec storitve je pomemben dejavnik zadovoljstva in s tem promovira storitev in organizacijo, v kateri se ta storitev izvaja, odjemalec - učenec - kot promotor šole) in

tisto, ki zajema oblike promoviranja šole. Promocija storitev, so tiste aktivnosti v osnovni šoli, ki tvorijo kvaliteto pouka in bivanja (vrhunska tehnologija in vrhunski pristop) in so vrednota šole, kamor spada transparentno komuniciranje z uporabniki, ki temelji na zaupanju in pripadnosti, ponudba nadstandardnih storitev šole (interesne dejavnosti, šole v naravi ...), pestra ponudba svetovalnih storitev za učence, starše in učitelje. Oblike promocije, ki jih izvajamo na šoli, pa so: sejmi in bazarji, zbiralne akcije (papir, oblačila, starine), prireditve, pikniki in športna druženja, ure pravljic, dnevi odprtih vrat in ustvarjalne delavnice za bodoče prvošolce, pogovorne ure in roditeljski sestanki, komuniciranje svojih vrednot navzven (Kot primer bi navedli strategije preprečevanja nasilja in ničelna toleranca do nasilja v šoli).

Organizacija usmerja svoje trženjske aktivnosti k strategijam ohranjanja in krepitvi uporabnikove zvestobe, ki so dosti cenejše kot strategije privabljanja novih uporabnikov. Ob stalnem poudarku na ohranjanju uporabnikov in njihovi zvestobi se zadovoljstvo zaposlenih izraža tudi na uporabnikih. Ti znajo ceniti kakovost odnosa, zato z večjim zadovoljstvom vstopajo v prodajno-nakupni proces, večja pa je tudi verjetnost njihove zvestobe (Lovelock, Vandermerwe in Lewis 1996). Kaj pravzaprav pomeni zvestoba v šoli? Tisti uporabniki, ki so zadovoljni s storitvami šole ostajajo šoli zvesti tako, da vpišejo v to šolo tudi svoje otroke, svojo zadovoljstva pa sporočajo tudi sorodnikom, prijateljem in širši javnosti.

Promocija šole pomeni, da vemo, s kom komuniciramo in kakšne so potrebe, želje in pričakovanja uporabnika. Pomembno je vedeti, kako se uporabnik odloča, da se na osnovi tega oblikuje uspešna promocijska akcija. Uspešna in učinkovita promocija šole je potrebna, če želimo pritegniti pozornost potencialnih uporabnikov in predstaviti prednosti in koristi, ki jih bodo imeli potencialni uporabniki, če se bodo odločili za to šolo. Seveda pa za tem stoji promocijska strategija, ki mora biti skrbno načrtovana. (Trnavčević in Zupanc Grom 2000).

Promocijo vidijo javnosti iz različnih zornih kotov. Osebe A3, B1 in B2 zaznajo dobro osebno prodajo. Profesionalen in etičen odnos ter pripadnost šoli prideta do izraza pri osebni stiku. Udeleženci vidijo osebno prodajo kot prednost pred ostalimi segmenti promocije, saj gre za takojšen, neposreden stik med dvema osebama ali več, zato lahko spremljajo značilnosti in sprejemajo takojšnje odločitve; omogočajo odnos, ki prehaja od formalnih do prijateljskih vezi in povzroča, da pride do takojšnje reakcije sprejemnika sporočil (Kotler in Armstrong 1999). V šoli je zaznati, da zaradi vživljanja v razmišljanje in pričakovanje staršev nekateri učitelji, psihologinja in ravnatelj vršijo uspešno osebno prodajo. Ko so porabniki storitev soočeni s profesionalnim in hkrati prijateljskim odnosom, je zvestoba in zaupanje posledica njihovega odnosa.

Zakon o OŠ določa, da mora OŠ izdati šolsko publikacijo, v kateri morajo biti podatki o šoli (Uradni. list. št.81/06) program, organizacija dela šole v skladu z letnim delovnim načrtom, pravice in dolžnosti učencev, vsebina vzgojnega načrta, hišni red in

drugi koristni podatki o neobveznem in nadstandardnem delu, ter o projektih v šoli, s katerimi se šola loči od svojih konkurentov. S publikacijo si šola dviguje ugled. Pri tem sta nadvse pomembna izgled in vsebinska kakovost publikacije. Pisnih gradiv, s katerimi šola informira uporabnike in širšo javnost o svojem delovanju in aktivnostih, nihče od udeležencev ni omenil. Pisna gradiva so namenjena promociji šole, so komunikacijsko gradivo za učence in starše. Ko oblikujemo sporočila, je pomembno vedeti, komu je sporočilo namenjeno in kako ga bo naslovnik razumel (Trnavčević, Trtnik Herlec 2004). Trnavčević in Trtnik Herlec (2004) sta analizirali publikacije šol in vrtcev ter ugotovili, da bodo šole v prihodnosti na trgu izobraževalnih storitev s publikacijo šole razvijale svojo podobo v javnosti in se tako spretneje in uspešneje predstavile svojim odjemalcem ter jih prepričale o svoji kakovosti in uspehu. Šolska publikacija je v šolah že utečena praksa in verjetno zato ni bila posebej omenjena, saj že nekaj časa sporoča identiteto v okolje, posledično pa skozi ta segment gradi tudi ugled.

Promocija zahteva koordiniran pristop cele šole: posameznih oddelkov, aktivov, vseh zaposlenih. Cilji promocije morajo biti jasno opredeljeni. Vedeti moramo, kaj želimo s promocijo doseči. Res pa je, da promocija tudi nekaj stane. Potrebno jo je načrtovati, izvajati in evalvirati (Tavčar 2000).

Na tem mestu se sprašujemo, kako šola načrtuje promocijo. Ko smo v letnem delovnem načrtu (Letni delovni načrt šole 2004/05, 2005/06, 2006/07) iskali načrtovanje tovrstnih aktivnosti, so bile le-te komajda omenjene in niso bile ciljno zastavljene. Letni delovni načrti so obvezni, včasih preohlapno zapisani. Pogosto gre za prepisovanje starih načrtov in vstavljanje dopolnitev. Letni delovni načrt šole je pomemben dokument šole, v katerem bi morale biti skrbno in natančno opredeljene dejavnosti šole. Premalo je izražena potreba po kvalitetnejšem načrtovanju promocijskih dogodkov, ki doprinesejo k prepoznavnosti šole in ugledu.

Včasih se nam zazdi, da šola počne veliko stvari za promocijo, vendar se premalo zaveda, kaj želi s tem (npr. s prireditvijo) doseči. Aktivnosti načrtujemo in izvajamo vendar pa na evalvacijo skoraj pozabimo, saj smo zadovoljni, da so aktivnosti za nami (»bilo je dobro ali bilo bi lahko boljše«). Nihče pa ne želi »na glas« kritično ovrednotiti aktivnosti. Na tak način bi se izognili ponavljanju napak v prihodnosti.

Promocija šole je področje aktivnosti šole, ki povečuje obveščenost javnosti z delom šole, strateškimi namerami in njeno tržno naravnostjo. Šola v komunikacijskem spletu uporablja različne vrste promocije, ki predstavljajo trženjsko orodje in vez med šolo in javnostmi. Namen komuniciranja je promoviranje šolske identitete in imidža. Identiteta razlaga odnose, ki jih organizacija vzpostavi z njegovimi najvažnejšimi skupinami deležnikov (zaposlenimi, učenci, starši, lokalno skupnostjo) (Fombrun 1996). Lahko bi rekli, da je imidž šole subjektivno stališče, niz vtisov in občutkov, ki jih imajo drugi o šoli kot instituciji, njenih aktivnostih, ki jih izvaja v okolju. Z različnimi oblikami komuniciranja (samopromocijo, oglaševanjem, odnosi z

javnostmi ...) in spreminjanjem identitete objekta je možno vplivati na oblikovanje ugleda.

Ker pa je ugled splet subjektivnih zaznav, čustvenih reakcij deležnikov (Fombrun 1996), pomeni, da morajo biti organizacijske vrednote skladne z vrednotami posameznikov, če želimo biti ugledna šola

5.5.3 *Prepoznavnost šole in ugleda*

Šola je prepoznavna po zunanjem videzu, zaposlenih in dejavnostih v šoli in sodelovanju z okoljem. Prepoznavnost šole nekateri intervjuvanci vidijo podobno kot promocijo. Po njihovem mnenju (A1, A2, B2, B3, C2) je šola prepoznavna po urejenosti stavbe, dobro opremljenih učilnicah in lepo urejenem okolju, življenju v šoli, sodelovanju z okoljem in obveščanju v medijih (A3).

Šolo starš (B1) vidi prepoznavno po ravnatelju, ki je to šolo tudi sam obiskoval. Starš (B2) vidi dvig prepoznavnosti šole s celoletnimi aktivnostmi ob petdesetletnici šole. Promocija se je v tistem letu vršila v različnih oblikah (zapisi v časopisu, reklame po radiu, vabila na prireditve).

Oseba C2 meni, da je šola prepoznavna po številnih aktivnostih in po tem, »da se je vse spremenilo na bolje«, podobno meni oseba B2, »da je očitna razlika navzven.« To pomeni, da je šola prepoznavna po pozitivnih spremembah, kot so: urejene učilnice, avla in hodniki, urejena okolica šole in boljše sodelovanje z okoljem.

Oseba C1 meni, da se učitelji, starši in učenci v prvi triadi veliko neformalno družijo, se tako tudi bolje spoznajo, postanejo morda celo prijatelji. Druženja med njimi spletejo vezi, ki temeljijo na zaupanju in pripadnosti ter sprejemanju pobud.

Na prepoznavnost šole vpliva tudi inovativnost, saj ta predstavlja temelj za pridobivanje konkurenčne prednosti. Konkurenčna prednost se kaže v spodbujanju zaposlenih k spremembam in odzivanju na njih. Zaposleni nenehno dajejo pobude za spremembe, so dovzetni za spremembe in za uvajanje novosti v vzgojno-izobraževalni proces. V šoli izvajamo veliko projektov, ki temeljijo na izboljšanju kakovosti znanja in bivanja. Z uvajanjem novih programov in projektov pa se lahko kaže pozicijska prednost pred drugimi šolami (Logaj, Trnavčevič in drugi 2006) in to je tudi namen našega dela.

Posebno mesto v prepoznavnosti šole ima ravnatelj, ki jasno sporoča, kaj od zaposlenih pričakuje, daje pobude za spremembe, je pripravljen prisluhniti uporabnikom, upoštevati njihovo mnenje. Starši so zadovoljni, da jim je ravnatelj prisluhnil v željah po večanju števila interesnih dejavnosti, ki omogočajo širšo ponudbo športnih aktivnosti za učence vseh starosti. V šoli deluje kar dvaindvajset različnih

interesnih dejavnosti, ki omogočajo slehernemu posamezniku vključitev po lastnem izboru.

Učitelji vidijo prepoznavnost šole tudi s šolami v naravi. Učenci v vsakem razredu od prvega do devetega obiskujejo šole v naravi, kjer spoznavajo slovenske pokrajine, bogatijo znanje, pridobivajo izkušnje in se razvijajo v športnem in socialnem duhu. Res je, da šole v naravi niso nič novega, poseben pa je pristop, saj v prijetnem vzdušju, navajamo učence na samostojnost in odgovornost, vsako leto pa tudi zbiramo nove lokacije.

Šola je prepoznavna po ljudeh, njihovem komuniciranju z javnostmi, urejenosti, vrednotah, ki jih sporoča v okolje, programih in nadstandardnih storitvah, inovacijskih projektih, po formalnih in neformalnih druženjih z okolico ...

Dejavniki, ki vplivajo na doseganje ugodnega imidža, so kakovost storitev, konkurenčnost v videzu in prostoru izvajanja storitev. Iz tega lahko sklepamo, da predstavlja dober imidž specifičen kapital in prednost šole na trgu. Imidž ustvarjajo zaposleni, ki komunicirajo z javnostmi. V povezavi z imidžem šole govorimo tudi o identiteti, h kateri spada ustrezno obnašanje zaposlenih, njihovo komuniciranje znotraj in zunaj šole, ugled in moč, ki jo je šola dosegla na trgu, kakor tudi ugled šole, ki je dosežen v njeni zgodovini (Devetak 2002, 119).

Nenehno uvajanje izboljšav v šoli pa bi odkrivalo lastne prednostne naloge in strategije razvoja (Trnavčević 2000), ki so potrebne in koristne za prepoznavnost šole in ugled.

5.5.4 Izbor šole

Slovenska obvezna, javna osnovna šola zakonsko, na podlagi šolskih okolišev, ni postavljena na trg. Vendar pa praksa nekaterih šol in okolij kaže, da se, ne glede na stopnjo formalizacije prostega trga v obveznem javnem izobraževanju, šole odzivajo na spremenjene pogoje, kot je zmanjševanje števila učencev v šolskem okolišu, z uporabo in uvajanjem marketinških tehnik

Na izbor šole lahko vpliva več dejavnikov. Pri tej kategoriji so sodelovali samo intervjuvanci iz B in C skupine. Na starša B1 je pri izboru šole vplivalo to, da pozna ravnatelja in njegove vrednote in da »krasno« sodeluje z njim.

Starš B2 poudari »dobro povezanost med vrtcem in šolo,« v smislu prenosa pozitivnih navad iz vrtca v šolo in skupnih sodelovanjih v projektih (eko projekt, nenasilje, zdrava prehrana, pitje vode, srečanja s starši, z otroki in učitelji) ter delavnicah.

Povezanost in sodelovanje z vrtcem je posebna kategorija, ki jo je uvidel eden izmed staršev in je pomemben člen pri izbiri šole. Brez kvalitetnega sodelovanja in

nadgrajevanja začetih »uspešnih« aktivnosti iz vrtca, si je danes težko predstavljati dobro šolo. Zavedati se moramo, da so vrtci že dalj časa izpostavljeni na trgu in da se od njih lahko veliko naučimo.

S strani uporabnikov šole: staršev (B1, B2, B3) in predstavnikov ustanovitelja (C1, C2 (bivših staršev)) je na izbor šole vplivala dobra predstavitev šole (delavnice, dnevi odprtih vrat, aktivnosti povezane z vrtcem) in »prijazno« povabilo, ki je nakazalo, »da za tem stoji trud; v primerjavi s sosednjo šolo, kjer je bilo vabilo zgolj formalnost.« Pozneje so otroci sami izrazili željo, da se vpišejo prav v to šolo. Oseba B2 navaja besede sina: »Mami, jaz grem sem, tukaj mi je všeč« in podobno navaja oseba C2 »mami, meni je tukaj všeč«.

Vsi udeleženci pripisujejo velik pomen pri odločitvi za šolo prav dobri predstavitvi. To je za šolo zelo dobra informacija in spodbuda, da vsako leto načrtuje nove oblike in aktivnosti, ki bodo pritegnile še več novincev.

V letošnjem šolskem letu smo vpisali več otrok, kot jih je predvidenih za naš okoliš, kar je za šolo dober pokazatelj. Menimo, da dejavnosti povezane z vpisom (predstavitve, delavnice, skupna srečanja, ankete, analize stanja), »obrodijo dobre sadove«. Obrestuje se nam vložen trud. Ob uspešnem vpisu smo vsi zadovoljni in že razmišljamo, kaj bomo še izboljšali, kaj še lahko storimo za uporabnike, kako lahko zadovoljimo njihove potrebe. Za promocijo skrbimo vsi učitelji, psihologinja in vodstvo šole. Želeli bi poudariti, da smo se nekoč za vpis zavzemali le nekateri posamezniki in zato uspeh ni bil zadovoljiv. Danes to počnemo vsi, saj za to čutimo potrebo.

Izjemno dobro opravljeno delo zaposlenih pripomore k večjemu zaupanju. Izpolnjevanje potreb, želj in stališč, ki jih izražajo učenci, starši in drugi zainteresirani udeleženci, prav tako pogloblja zaupanje. Ravnatelj spodbuja komunikacijo med zaposlenimi, učenci in njihovimi starši in nadzira ter spremlja zadovoljstvo vseh udeležencev. Pozoren pa mora biti tudi na dejavnosti, ki potekajo na konkurenčnih šolah (Logaj, Trnavčevič in drugi 2006).

Tu bi vključili še dobre medsebojne odnose v šoli, kjer večina uporabnikov čuti, da so dobrodošli, pomembni in da lahko vsak izrazi svoje mnenje, želje in pričakovanja.

V šolske sisteme so se začeli počasi uvajati tržni mehanizmi. Ti bi naj povečali fleksibilnost in odzivnost šol na spremenjene pogoje v okolju. V šolskih sistemih se izražajo v procesih deregulacije, decentralizacije in povečane avtonomije šol. Šole pri svojih odločitvah upoštevajo znanja, tehnike in metode s področja marketinga (Logaj, Trnavčevič in drugi 2006). Marketinške tehnike same po sebi so lahko tudi neučinkovite, če šole svoje pozornosti ne usmerjajo v razvijanje marketinške kulture, marketinške orientacije in hkrati orodja marketinškega komuniciranja (Trnavčevič, Biloslavo in drugi 2007).

Izbor šole postaja pomembna dejavnost staršev. Na trgu pa se tako ne pojavijo samo šola, temveč tudi otroci in njihovi starši. Šole, ki svojim otrokom nudijo pomoč

pri delu in kjer se ne pričakuje posebnih težav, saj bodo taki otroci uspešni pri učenju in bodo s tem oblikovali ugled in pozitivno podobo šole (Trnavčević, Biloslavo in drugi 2007).

5.5.5 Ugled šole

V prejšnjih kategorijah smo spoznali dobro šolo, promocijo šole, prepoznavnost šole in nazadnje izbor šole. Te kategorije so nas pripeljale do ugleda šole.

Ugled šole predstavlja uspešno komuniciranje z notranjimi in zunanjimi javnostmi. Po ugotovitvah intervjuvancev ugled šole narašča.

To ugotovitev smo zapisali na osnovi odgovorov vseh intervjuvancev. Njihovo mnenje, glede na to, da merila niso dana in znana, je da »ugled šole raste (A1, A2, A3, B2, B3, C1,C2), da se stvari obračajo na bolje (B3), da je vse manj nezadovoljstva (A2)« in da ima šola sposobne posameznike in kolektiv, ki uspešno komunicira z okoljem.

Učitelj A1 pravi, da ugledna šola rešuje problematiko sistematsko. Kot zanimivost učitelja A2 in A3 navajata, »da se bivši učenci radi vračajo v šolo na obisk in povedo, da imajo na šolo in učitelje lepe spomine«.

Starša B1 in B2 pa si ugledne šole ne moreta predstavljati brez dobrega vodje, »ki bo znal povezovati ljudi med seboj in jih motivirati ter jim omogočiti izobraževanje (B1).« S prihodom novega ravnatelja je šola pridobila na ugledu, povečal se je vpis novincev, organiziranih je bilo veliko različnih prireditev (B3).

Ravnatelj je že po svojem položaju vir moči in zato najpomembnejši dejavnik v šoli. Tu bi se oprli na Druckerjevo ugotovitev (v Koren 1999), da je uspešnost, celo preživetje organizacij odvisno od sposobnosti jutrišnjih vodij. Brez dobrega vodje si težko predstavljamo ugledno šolo.

Oseba B3 še doda, da za ugled šole skrbijo tudi uspešni učenci na tekmovanjih. Učenci so temeljni dejavnik v vzgojno-izobraževalnem procesu, pri katerem mora šola upoštevati močan vpliv družine in socialnih refleksij družbe. Njihovi dosežki pozitivno vplivajo na gradnjo ugleda.

»Naša šola uživa ugled tudi s projektom nenasilja, ki se začne v prvem razredu, čudovito.« (B1) Zanimivo pa je, da tega niso omenili učitelji, ki se s tem projektom ukvarjajo že dve leti. Morda so v »kopici« drugih dejavnosti pozabili na ta projekt, ki je danes že utečen in sam po sebi umeven.

Oseba B2 je mnenja, da na ugled šole vpliva tudi zelo velika izbira interesnih dejavnosti (po željah učencev in staršev), v katere se lahko učenci vključijo, in odprtost šole za sprejemanje otrok s posebnimi potrebami. »Drugačnost se mora začutiti.« (B2) Naš kolektiv je odprt za sprejemanje drugačnosti, želi se izobraževati in izpopolnjevati

na tem področju, saj se zaveda in čuti potrebo po sprejemanju otrok s posebnimi potrebami. Za razliko od nekaterih šol, ki se takih otrok še vedno otepajo in jih ne sprejmejo v svoje okolje.

Uspešna gradnja ugleda zahteva ustrezne aktivnosti, ki so združene pod pojmom komuniciranje šole, je skupek različnih funkcij, ki so povezane z notranjim in zunanjim komuniciranjem. Komuniciranje z okoljem mora izražati realno identiteto, poslanstvo in cilje šole. Realna identiteta v šoli so vsi zaposleni ter njihove sposobnosti, kakovost storitev, kakovost stavbe in drugo. Nato je simbolna identiteta, ki je že ustvarjena in jo še dograjujemo. Imidž šole ustvarjajo vsi zaposleni, še posebej tisti, ki komunicirajo z javnostmi in tudi vsi ostali s svojim vedenjem.

Ugled, ki ga javnosti pripisujejo šoli, je agregat osebnih ocen o kredibilnosti šole, njeni zanesljivosti, odgovornosti in zaupanju, ki ga imajo javnosti do nje. Poved je prenesena v šolski prostor, povzeta pa je po Fombrunu (1996).

Ugledna šola privablja boljše kadre, zaposleni v njej so bolj zadovoljni, kar pa vodi v večjo produktivnost.

Na oblikovanje ugleda je možno vplivati z različnimi oblikami komuniciranja (samopromocija, odnosi z javnostmi, sponzoriranje ...) in s spreminjanjem identitete objekta (sprememba videza, spremenjene strategije, storitve ...). Z neposrednimi stiki z javnostmi oblikujemo, utrjujemo in ohranjamo dobre odnose in dvigujemo ugled šole v očeh javnosti.

5.5.6 Odzivnost šole do uporabnikov

Na vprašanje »kaj mora šola storiti za dober ugled?« intervjuvanci odgovarjajo zelo različno, odvisno od njihovih interesov. Skupno mnenje je, da je potrebno prisluhniti uporabnikom in izpolnjevati njihova pričakovanja.

Učitelj A2 meni, da je potrebno prisluhniti staršem in se čim bolj približati njihovim željam. Učitelj A3 pa poudarja, da je potrebno negovati fleksibilnost učiteljev in nadaljevati s projekti, ki so se izkazali za uspešne.

Predstavnika ustanovitelja (C1, C2) velik pomen pripisujeta oglaševanju in stamnenja, da je potrebno sprotno (bolj pogosto) aktualizirati internetne strani šole in se pogosteje pojavljati v medijih.

Starši pa menijo, da je potrebno renovirati telovadnico in omogočiti dostop do športnih aktivnostih širšemu krogu ljudi (B1). Tu bi dodali, da verjetno starši niso dovolj seznanjeni z aktivnostmi, ki potekajo v telovadnici vsak dan in morda mislijo, da se ni mogoče vključiti v te aktivnosti. Šola kot ustanova bi morala poskrbeti za obveščenost krajanov o možnih oblikah vključevanja v športne aktivnosti.

Osebi B2 in B3 želita, da bi se v šoli izboljšala prehrana, predvsem kosilo. To je težje rešljivo, saj smo že večkrat posredovali nezadovoljstvo s kosili na sosednjo šolo, od koder nam vozijo hrano, a žal še ni bilo vidnih sprememb.

Osebi A1 in B2 vidita potrebo po bolj urejeni okolici šole, ki bo s svojo podobo privabljala ljudi. Zaenkrat se z urejanjem okolice spopadamo le zaposleni in učenci, ki to želijo. Do sedaj smo organizirali kar nekaj uspešnih delovnih akcij. V prihodnosti bomo v delovno akcijo povabili še starše in krajanje, a je za to potrebno izdelati načrt in sistem prioritetenih del.

Pomen ponudbe, s katero uporabniki ocenjujejo kakovost, se sčasoma spreminja. Včasih je bilo »smešno« slišati, da so se šole promovirale na radiu, danes postaja to povsem normalno in potrebno.

V okolju, kjer narašča delež globalizirane ponudbe, se konkurenca med ponudniki povečuje, posledično naraščajo pričakovanja odjemalcev ponudbe in zato se vse več objektivnih stvari ponudbe spreminja v »higienike«. To so tiste sestavine ponudbe, brez katerih ne gre in so pričakovanja odjemalcev tako visoka, da jih je težko preseči. »Najodličnejši ponudniki pa si ob doseganju najzahtevnejših objektivnih meril kakovosti prizadevajo, da bodo čim boljši tudi pri ponudbi motivatorjev.« (Logaj, Trnavčević in drugi 2006). Motivatorji pa so lahko prijaznost, razumevanje položaja drugega, skrb, spoštovanje, empatičnost, individualizirana pozornost in drugo.

Minili so časi, ko smo lahko preslišali želje in potrebe uporabnikov. Pomembno je, da šola prepozna pričakovanja svojih javnosti, si pri njih zagotoviti zaupanje, sprti opozarja na dosežke, obvešča o nadstandardnih programih, o skrbi za nadarjene in o pomoči razvojno motenim otrokom ter z različnimi projekti gradi svoj ugled.

5.5.7 Odgovornost za ugled šole

Udeleženci v raziskavi odgovornost za ugled pripisujejo učiteljem, ravnatelju, staršem in učencem ter ustanovitelju.

Odgovornost za ugled pripisujejo učitelji in predstavniki ustanovitelja vodstvu šole in kolektivu (A1, A2, A3, C1, C2), medtem ko starši odgovornost za ugled pripisujejo še sebi, učencem in krajanom (B1, B2, B3). Ta podatek je razveseljujoč, saj se uporabniki zavedajo, da ugled ne nastane sam po sebi, pač pa smo odgovorni oblikovalci ugleda vsi uporabniki (pretekli, sedanji in bodoči). Na tem mestu bi želeli poudariti, da si šola kot ustanova lahko zelo prizadeva za dobro počutje in kakovost a brez podpore in sodelovanja staršev in drugih zunanjih javnosti to ni mogoče. Primer: dovolj je, da nek posameznik kleveta ali širi slabe govorice o šoli in že se lahko »omaja« ugled šole, za katerega pa vsi vemo, da ne nastane čez noč, da je vanj potrebno vložiti veliko truda in da ga je potrebno nenehno izboljševati in dograjevati. Če je

odgovornost za ugled na strani vseh uporabnikov in se tega vsi zavedajo, je uspeh zagotovljen.

O odgovornosti posameznika, kolektiva, učencev, staršev, skratka vseh uporabnikov šolskih storitev bi lahko polemizirali tako ali drugače, bistvo je, da je odgovornost kvaliteta in v našem pomenu je to družbena odgovornost do sveta in prihodnosti.

Odgovornost v primeru vzgoje in izobraževanja je tista, ki temelji na odgovornosti našega lastnega početja in organizacije za to, da bi naj svet (šola) obstal, to kar je, torej kot možnost, da se v njem porodijo in pojavijo nove generacije. Kuzmanič v svojem članku o povezanosti odgovornosti (2008) razmišlja, da odgovornost ni vezana samo na profesionalizem, strokovnost, temveč tudi na etiko in moralo. Šola naj omogoča, da se učenci razvijejo v neodvisne, samostojne in samo misleče odločne ljudi, ki morajo ohraniti svojo lastno hrbtenico in neupogljivost. Postanejo naj bitja sveta, ki bodo odgovorna za nove generacije, ki utegnejo priti. Če bomo vzgajali take učence, ne bomo imeli težav z odgovornostjo. Če sami nismo odgovorni do sveta, to težko pričakujemo od drugih. Če to prenesem v šolski prostor in pogledamo od zgoraj navzdol, je ravnatelj tisti, ki s svojo odgovornostjo in etičnostjo vodi in usmerja kolektiv ter vpliva na kulturo šole.

Ravnatelj lahko močno vpliva na kulturo šole. Prepričanja, stališča, stil vodenja in organizacijska kultura nam pogosto pomagajo razložiti, kako šola deluje. Kulturo lahko opredelimo tudi kot značilnost zaposlenih v organizaciji, kot določen kompleks organizacijskih sposobnosti ali nesposobnosti, ki so rezultat razvoja. Tavčar (1988) meni, da kultura organizacije vzpostavlja njeno identiteto tako, da vpliva na odnos do snovanja, oblikovanja in izvajanja politike organizacije kakor tudi na način spreminjanja organizacije. Razumevanje kulture nam ne prinaša enoličnega in preprostega odgovora na vprašanja o organizaciji, zato pa nam omogoča, da razumemo, kako v organizaciji sobivajo harmonija in integracija na eni strani ter diferenciacija, nasprotja in kontradikcije na drugi strani (Palmer in Hardy v Biloslavi 2007).

Kultura osnovnih šol v Sloveniji sodi med temeljne vire za gradnjo obstojnih konkurenčnih prednosti. Zato je pred ravnatelji izjemno težka naloga zavestne, sistematične skrbi za spreminjanje lastne kulture v smeri odprte, marketinške kulture, ki jim edina zagotavlja dolgoročno preživetje in razvoj (Snoj 2007).

Osnovna šola kot vzgojna ustanova mora graditi koncept same sebe, ki je širši pojem, pravimo mu ugled. V njega so vpete vse javnosti, s katerimi se prepletajo želje in realnost šole.

6 ZAKLJUČKI, UGOTOVITVE

Spremembe v izobraževanju so posledica spremenjenih odnosov v družbi. Šole kot izobraževalne ustanove se morajo prilagajati hitrim in intenzivnim spremembam. Treba je uvajati novosti na področju izobraževanja, marketinga, organizacijske ureditve, informacijske podpore poslovanju in na področju odločanja. Večja konkurenčnost osnovnih šol zahteva tudi večjo kakovost. Osnovne šole morajo svoje storitve izboljševati in prilagajati željam uporabnikov ter ponudbi konkurence. Cilj vsake šole mora biti pridobivanje novih uporabnikov, ustvarjanje konkurenčnih storitev in pridobivanje ugleda šole.

6.1 Pomen ugleda

S proučevanjem fenomena ugleda v naši magistrski nalogi smo naleteli na številna vprašanja, dileme in nejasnosti. Kljub velikemu obsegu pregledane literature in drugih virov ne moremo podati povsem jasnih in nedvoumnih odgovorov. Res je, da je ugled težko merljiva kategorija, predstavlja pa lahko pomembno konkurenčno prednost organizacije. Ugled organizacije je socialna konstrukcija, saj nastaja v odnosu z njenim okoljem kot posledica njene komunikacijske dejavnosti v najširšem pomenu besede. Ugled predstavlja številne prednosti za organizacijo, ki je v našem vzorcu šola. Ustvarjanje ugleda šole je kompleksen pojav, ki je subjektivne narave in vključuje vse sfere šolske dejavnosti, od notranjega in zunanjega izgleda, kvalitete poučevanja, do notranjega in zunanjega odnosa šole in do okolja.

S pomočjo strokovne literature smo opredelili in razumeli splošen koncept ugleda in njuna sorodna koncepta identiteto in imidž. Te pojme smo razložili in primerjali med seboj v poglavjih od 2.4 do 3.10. Ugotovili smo, da je ugled nadrejen pojem identiteti in imidžu. Ugled smo opredelili in primerjali tudi po Fombrunu in Dowlingu. Podobnost njunih opredelitev je v tem, da obe izhajata iz identitete. Komuniciranje je kot integralni del ugleda je najbolj uporabno področje aktivnosti šole za povečevanje obveščenosti javnosti z delom šole, z njenimi strateškimi usmeritvami in njeno tržno naravnostjo. Glavni namen komuniciranja je, da se promovirata šolska identiteta in imidž. Z neposrednimi stiki z javnostmi oblikujemo, utrjujemo in ohranjamo dobre odnose in dvigujemo ugled šole v očeh javnosti.

Zaključki ne podajajo posplošitev posameznih primerov, zgolj povzemajo in povezujejo ugotovitve in dodatno komentirajo že povedano v zvezi z raziskovalnimi vprašanji.

Udeležence v raziskavi smo najprej povprašali, kaj razumejo pod pojmom dobra šola in tako preverili njihovo pojmovanje o dobri šoli. Dobra šola je tista, ki zadovoljuje uporabnike in njihove želje, ki včasih presega njihova pričakovanja ter jim ponuja varno zavetje in dobro počutje. Učitelji poudarjajo predvsem organizacijski vidik dobre šole, medtem ko starši menijo, da ima dobra šola dobro socialno klimo v razredu in šoli, kar utemeljujejo s prijetnim počutjem otrok, dobrim sodelovanjem in povezovanjem med učitelji, učenci in starši. V okolju, kjer se dobro počutimo, smo lažje uspešni in zadovoljni. Za predstavnike ustanovitelja pa dobra šola predstavlja kvalitetno izobraževanje in dobro vzgojo otrok ter uspešno sodelovanje med učitelji, učenci in starši, vključuje pa tudi dosežke učencev v procesu izobraževanja.

Ključni razsodniki kakovosti so vsi uporabniki šole, ki skozi vtise, izkušnje, storitve, organizacijo, pripadnostjo, zadovoljstvo in komunikacijo ustvarjajo ugled. Za pojmom dobre šole lahko stoji dober ugled.

Ugled šole, ki ga zadovoljni posamezniki pripišejo šoli, je lahko odraz osebne ocene o kredibilnosti šole, njeni zanesljivosti, odgovornosti in zaupanju, ki ga imajo deležniki o dobri šoli.

Kakšen pomen pa udeleženci v raziskavi pripisujejo ugledu? Razumejo ga kot uspešno komuniciranje z vsemi javnostmi, ki temeljijo na: zaupanju, pripadnosti, odprtosti, sprejemanju, spreminjanju, zadovoljstvu, medsebojnem sodelovanju in povezovanju učencev, staršev in učiteljev. Učitelji vidijo ugled kot prepoznavnost pozitivnih vrednot in inovativnost posamezne šole. Ugotavljajo, da se v zadnjih letih ukvarjajo s pomenom ugleda, si prizadevajo graditi ugled, saj se zavedajo, da dober ugled prinese prednost pred konkurenti. To so nam potrdili tudi drugi udeleženci v raziskavi, »ki menijo, da ugled šole narašča.« Starši utemeljujejo, da je ugled šole povezan tudi z vpisom novincev v šolo. Ugled šole vpliva na odločitev staršev v zvezi z vpisom v šolo. Predstavniki ustanovitelja pa so še mnenja, da šola uživa ugled tudi s projekti, ki se aktivno izvajajo v šoli. Za vse udeležence v raziskavi je ugledna šola tista, ki predstavlja kvalitetno izobraževanje, dobro vzgojo otrok, uspešno sodelovanje med uporabniki in omogoča dobro počutje vseh udeležencev.

6.2 Oblikovanje ugleda

Šele ko smo spoznali pomen ugleda, lahko pojasnimo, kaj vse oblikuje ugled.

Ugled šole v besednem pojmovanju daje veliko težo, saj vzbuja pozitivno podobo o nečem, kar je dobro in v okolju priznано. Ugled osnovne šole se gradi desetletje, uničimo pa ga lahko zelo hitro zaradi »zlobnih« govoric, neetičnega obnašanja, neustrezne reakcije vodje (ravnatelja). Ugled šole gradi na eni strani šola sama, na drugi strani pa ga gradijo številni drugi ustvarjalci.

Šole so z ukrepi snovalcev šolskih politik ter svetovnih trendov na področju vzgoje in izobraževanja postavljene na trg (oziroma »kvazi trg«), kar jih sili v marketinško obnašanje. Poslužujejo se marketinškega razmišljanja in ga vnašajo v šolski prostor.

Po mnenju udeležencev v raziskavi ugled šole oblikujejo vsi zaposleni preko kakovostnih storitev, urejenosti šole in njene okolice, opremljenosti učilnic, dobre prehrane v šoli, prijaznosti vseh zaposlenih. Ugled šole oblikujejo tudi: organizacija dela, pogoji dela, strokovna usposobljenost kadra, počutje in odgovornost uporabnikov šolskih storitev, ponudba nadstandardnih storitev, projekti, v katere je vključena šola, sodelovanje z vrta in nadaljevanje projektov iz vrta, inovacije, medsebojni odnosi v šoli, uspešno vodenje šole, gospodarnost, ustvarjanje dobre klime in kulture šole, stalno izboljševanje in izpopolnjevanje storitev, zadovoljstvo uporabnikov in komunikacija, brez katere na šoli ne poteka nobena dejavnost.

Proces oblikovanja ugleda je kompleksen. Zanj smo odgovorni vsi uporabniki. Če pogledamo od zgoraj navzdol, je ravnatelj tisti, ki s svojo odgovornostjo in etičnostjo vodi in usmerja kolektiv ter vpliva na kulturo šole. Kultura šol v slovenskem prostoru sodi med temeljne vire za gradnjo obstojnih konkurenčnih prednosti.

Šola je prepoznavna po ljudeh, njihovem komuniciranju z javnostmi, urejenosti, vrednotah, ki jih sporočajo v okolje, programih in nadstandardnih storitvah, inovacijskih projektih, po formalnih in neformalnih druženjih z okolico. Ugledna šola privablja boljše kadre, zaposleni v njej so bolj zadovoljni, kar vodi v večjo produktivnost.

Na oblikovanje ugleda je možno vplivati z različnimi oblikami komuniciranja in s spreminjanjem identitete objekta (spremembe videza, strategij, nove storitve ...). Z neposrednimi stiki z javnostmi oblikujemo, utrjujemo in ohranjamo dobre odnose in dvigujemo ugled šole v očeh javnosti.

Nenehno uvajanje izboljšav v šoli bi lahko odkrivalo lastne prednostne naloge in strategije razvoja (Trnavčević 2000), ki so potrebne in koristne za prepoznavnost šole in oblikovanje ugleda.

6.3 Aktivnosti, ki povečujejo ugled

Pomen ponudbe, katerim uporabniki ocenjujejo kakovost, se sčasoma spreminja. Dobra je tista šola, ki ji je javnost naklonjena, saj izpolnjuje njihova pričakovanja.

Pomembno je, da šola prepozna pričakovanja svojih javnosti, si pri njih zagotovi zaupanje, sproti opozarja na dosežke, obvešča o nadstandardnih programih, o skrbi za nadarjene in o pomoči razvojno motenim otrokom ter z različnimi projekti gradi svoj ugled.

Ugled šole povečujejo aktivnosti, ki javnost obveščajo o delu šole in spremljajo strateške namere in marketinško naravnost. Komuniciranje z javnostmi pa je promoviranje šolske identitete in imidža in nenazadnje tudi ugleda. Udeleženci v raziskavi menijo, da so aktivnosti, ki povečujejo ugled šole: predstavitve in delavnice za učence in starše, proslave, sejmi, športni in družabni dogodki v šoli, dnevi odprtih vrat, prireditve, dobri rezultati na tekmovanjih. Starši in učitelji menijo, da se s pikniki in neformalnimi druženji med uporabniki spletejo vezi, ki temeljijo na zaupanju in pripadnosti. Učitelji prištevajo med aktivnosti, ki povečujejo ugled, predavanja za učence in starše, ki jih ozaveščajo na določenih področjih, delovne akcije urejanja okolja, eko-ozaveščenost, nenasilje v šoli, uspešno udejanjeni projekti, predstavitve šole in njihove aktivnosti na spletu, pojavljanje v medijih. Starši in predstavniki ustanovitelja menijo, da povečujejo ugled skrbno urejene spletne strani šole, kjer uporabniki lahko dobijo vse pomembne informacije o šoli. Njihovo mnenje je, da šola pri posodobitvi spletnih strani ni dovolj fleksibilna.

Z uvajanjem novih programov in projektov v šoli, se lahko povečuje ugled in kaže tudi pozicijska prednost pred drugimi šolami.

Vsaka šola si sama in s pomočjo javnosti gradi koncept same sebe, to pa je širši pojem, ki mu pravimo ugled. Ugled je splet subjektivnih zaznav, čustvenih reakcij deležnikov (Fombrun 1996) kar pomeni, da morajo biti organizacijske (šolske) vrednote skladne z vrednotami posameznika, če želimo biti ugledna šola.

6.4 Priporočila za prakso

Raziskav v šolstvu, ki govorijo o ugledu šole nismo zasledili. Veliko pa se v zadnjem času na tem področju govori o kakovosti in zadovoljstvu uporabnikov, brez katerih si šola težko ustvari dober ugled. Storitve, ki jih šola ponuja, so vezane na uporabnike, ki jih koristijo. Zadovoljstvo uporabnikov pa je ključnega pomena pri ohranjanju njihove zvestobe. Uporabniki postajajo iz dneva v dan zahtevnejši in si pogosto izborijo tisto storitev, ki jo želijo. Postajajo napovedniki potreb.

Za šolsko prakso bi želeli podati nekaj smernic, ki so jih udeleženci v raziskavi in raziskovalec nakazali in so lahko koristen vodnik pri gradnji ugleda zato moramo:

- prepoznati želje uporabnikov,
- zagotavljati varnost in red v šoli,
- urediti šolo tako, da bo bivanje v njej prijetno,
- skrbeti za kakovost poučevanja in profesionalni razvoj zaposlenih,
- omogočiti zaposlenim, da se vseživljenjsko izobražujejo,
- razvijati in negovati dobre medsebojne odnose, ki temeljijo na občutljivosti, pripadnosti in strpnosti,
- aktivno vključevati celotni kolektiv pri doseganju kratkoročnih in dolgoročnih ciljev šole,
- imeti skupno vizijo in poslanstvo,
- naučiti se komunicirati z javnostmi,
- skrbeti za dobro klimo v šoli,
- spremljati, razvijati in po potrebi spreminjati kulturo šole,
- razvijati ustvarjalnost, vedoželjnost in spodbujati raziskovalno delo učencev in učiteljev,
- obveščati uporabnike in druge javnosti o dosežkih in aktivnostih šole,
- vključevati starše in zunanje sodelavce v projekte šole,
- evalvirati delo na vseh področjih,
- biti korak pred konkurenco (sosednjo šolo),
- razširiti ponudbo nadstandardnih storitev,
- poskrbeti za zdravo prehrano in prehrabene navade otrok,
- varčevati z energijo, ločevati in zbirati odpadke,
- oblikovati in po potrebi spreminjati identiteto šole (s simboli, publikacijo, glasilom ...).
- s prijaznim in strpnim obnašanjem vseh zaposlenih v ožjem in širšem okolju doprinesti k ugledu šole,
- si nenehno prizadevati za izboljševanje ugleda šole.
- vedeti, da vse kar šola počne vpliva na oblikovanje ugleda in ker so s tem nekatere stvari javnosti vidne, je treba druge približati, predstaviti možnosti.

Šola je vedno pod drobnogledom javnosti, tiste iz preteklosti, sedanosti in prihodnosti.

Ko govorimo o izboljšanju storitev šole, gre za strateško razvojno spremembo managementa šole, v katerega je vključen tudi ugled.

Verjamemo, da smo z obširno predstavitvijo ugleda in njenimi aktivnostmi v smislu pridobivanja ugleda prispevali pomemben delček tako k akademskemu proučevanju tega fenomena kot tudi k večjemu in boljšemu razumevanju ugleda v šolstvu. Čeprav je

vzorec naše raziskave majhen, se v nalogi potrjuje dejstvo, da se šola zaveda pomena komunikacije in komunikacijskih dejavnosti pri graditvi ugleda. Ugled gradimo z različnimi javnostmi, zato bi bilo možno z anketno raziskavo na večjem vzorcu raziskati pojmovanje in oblikovanje ugleda pri zaposlenih v šolah. Podobno raziskavo bi lahko izvedli tudi za starše in učence.

Kot drugo možnost raziskovanja ugleda bi navedli merjenje ugleda izbrane šole. Najprej bi bilo potrebno definirati kriterije vrednotenja ugleda (npr. kakovost storitev, ponudba storitev, delovno okolje, inovativnost, odgovornost, zadovoljstvo ...) in se nato odločiti za način rangiranja in izbiro vzorca. Seveda je to le »delček« možnosti raziskovanja ugleda v šolstvu, ki bi ga lahko delili na različne javnosti in jih nato primerjali med seboj. Pomembno bi bilo ugotoviti, kakšen ugled uživa šola v očeh javnosti in kako le ta nastaja.

Če imamo dober ugled, imamo večje zaupanje uporabnikov, boljšo kakovost, večje zadovoljstvo, večjo prepoznavnost, več možnosti za izboljševanje storitev in tako imam tudi strateško prednost.

7 LITERATURA

- Alessandri, S. W. 2001. *Modeling Corporate Identity*. A Concept Explication and Theoretical Explanation. *Corporate Communication. An international Journal* 6 (4):173-182, MCB Universty Press.
- Andreasen, R.A. 1995. *Marketing Social Change: Changing Behavior to Promote Health*. Social Development and the Environment. Jossey-Bass, San Francisco Barnes. C. 1993. *Practical Marketing for Schools*. Blackwell publishers. Oxford.
- Bajec, A. 2000. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana. DZS.
- Barnes, C. 1993. *Practical marketing for Schools*. Blackwell Publishers. Oxford.
- Biloslavo, R. 2006. *Strateški management in management sprejemanja*. Fakulteta za management. Koper.
- Brečko, D. 1999. Metode izobraževanja odraslih: del 2. Metode za spodbujanje večsmerne komunikacije. *Andragoška spoznanja*. Letnik 5, št. 1.
- Brennan, R. Felekis, G in Goldring, D. 2003. *Strategic management of marketing*. *Journal of Further and Higher Education*. 27: 2.
- Bryson, J. M. 1995. *Strategic planning for Public and Non-profit Organizations*. Jossey-Bass. San Francisco.
- Brooking, A. 1997. *The management of intellectual capital*. *Long Range planning*. 30, 3.
- Bromley, D. 1993. *Reputation. Image and Impression Management*. John Wiley and Sons. New York.
- Cameron, P. 2000. *Managing the wealth*. *CMA Management* 74:9.
- Carmeli, A. in Freund, A. 2002. *The Relationship between work and Workplace Attitudes and Percieved External Prestige*. *Corporate Reputation Review*. 5(1). London. Henry Stuart Publications.
- Česen Čatar, P. 2001. Pet načel strateško usmerjene organizacije. *Gospodarski vestnik*. št. 22: 82-83.
- Devetak, G. 2000. *Evropski marketing storitev*. Moderna organizacija. Kranj.
- Devetak, G. in Vukovič G. 2002. *Marketing izobraževalnih storitev*. Založba Moderna organizacija.
- Dollinger, M., Golden, P. A. in Saxton, T. 1997. *The Affect of reputation on the Decision to Joint Venture*. *Strategic management Journal*. 18(2): 127- 140.

- Dowling, G.R. 1994. *Corporate Reputations. Strategies for developing the corporate brand*. Kogan page Ltd. London.
- Dowling, G.R. 2001. *Creating Corporate Reputations*. Oxford: Oxford University Press.
- Easterby-Smith M., Thorpe R., Lowe A. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Fakulteta za management Koper.
- Edvinsson, L., Sullivan, P. 1996. *Developing a model for managing intellectual capital*. European Management Journal. 14: 4.
- Erčulj, J. 2000. *Kakovost – znana neznanka. Vzgoja in izobraževanje*. 1: 4-8.
- Evans, G.I. 1995. *Marketing for schools*. Casell. London.
- Fend, H. 2006 a. *Neue Theorie der Schule*. Einführung in das Verstehen von Bildungssystemen.
- Flatt, Sylvia J. in Kowalczyk, Stanley J. 2000. *Do Corporate Reputations Partly Reflect External Perceptions of Organizational Culture*. Corporate Reputation Review. 3(4): 351-358.
- Fombrun, C.J. in M. Shonley.1990. *What's is a name? Reputation Building and Corporate Strategy*. Academy of Management Journal.
- Fombrun, C.J. 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School. Press. Boston. Massachusetts.
- Fombrun, C.J. in Riel, Cees B. M. Van 1997. *The Reputational Landscape*. Corporate Reputation Review. 1(1): 5-13.
- Fombrun, C.J. in C. B. M. Van Reil. 2003. *The reputational Landscape*. Adapted from Corporate Reputation Review.
- Fombrun, C.J. in Riel, Cees B. M. Van. 2004. *Fame&Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations*. Financial Times. Prentice Hall. New York.
- Gabrijan, V. 1994. *Image organizacije in njenih delov*.
- Gabrijan, V. Snoj, B. 1997. *Osnove marketinga*. Ekonomska poslovna fakulteta. Maribor.
- Geduling, A. 1999. *Competitive reputation*. Reputation Management. 5(6): 34-36.
- Gotsi, M. in A. Wilson. 2001. *Corporate Reputation management*. »Living in Brand«. Management Decision.
- Granovetter, M: 1985. *Economic Action and Social Structure. The Problem of Embaddedness*. *American Journal of Sociology*. 91: 481-510.

- Gregorčič, T. 2000. *Imidž in identiteta države in njena promocija, s poudarkom na turistični promociji*. Diplomaska naloga. Ljubljana FDV.
- Gruban, B., Verčič, D. in Zavrl, F. 1997. *Pristop k odnosom z javnostmi*. Ljubljana.
- Grunig, James E. in Grunig, Larissa A. 2000. Odnos med odnosi z javnostmi in marketing v odličnih organizacijah: rezultati študije IABC. *Akademija MM*. IV/6: 29-41.
- Grunig, Larissa, A., Grunig; James E. in Dozier, David M. 2003. *Excellent Public Relations and Effective Organizations. A study of Communication Management in Three Countries*. Lawrence Erlbaum associates. Publishers. New Jersey.
- Habjanič, D. in Ušaj, T. 2000. *Osnove trženja*. Strokovni svet republike Slovenije. Založba Aladin.
- Harvey, M., Lusch, R: F. 1999. Belancing the intellectual capital books. Intangible liabilities. *Evropean Management Journal*. 17: 1.
- Ind, N. 1990. *The Corporate Image*. Kogan Page Ltd. London.
- Jančič, Z. 1990. Marketing strategija menjave. *Gospodarski vestnik*. Studio Marketing. Ljubljana.
- Jančič, Z. 1996. *Celostni marketing*. Fakulteta za družbene vede. Znanstvena knjižica 22. Ljubljana.
- Jančič, Z. 1999. *Celostni marketing*. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- Južnič, P. 1999. *Pomen raziskovalnega dela za profesionalno delo v knjižničarstvu*. Knjižnica. 43 (2/3): 161-177.
- Kitchen, P.J.in Papasolomou I.C. 1997. »Marketing public relations: conceptual legitimacy or window dressing?« *Journal of Marketing Intelligence & Planning*. Vol.15: 2.
- Kline, M., in Berus T. 2001. Ugled podjetja in investicijska privlačnost. *Kapital*. 8. oktober 2001:28.
- Kline, M., Božič M. in J. in Berus,T. 2001. Ugled- nevidno premoženje? *Marketing magazin*. 245: 22-23.
- Kline, M. in Berus T. 2002. Podjetje je Blagovna znamka: politika blagovnih znamk za malo podjetje v Sloveniji: kako naj malo podjetje doseže največji ugled in največji vpliv na trgu predvsem z eno samo korporativno znamko. *Podjetnik* 11(2): 24-27.
- Kocić, P. 1997. *Dejavniki oblikovanja ugleda podjetja*. Diplomsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

- Konrad, E. 2000. Celovito obvladovanje kakovosti v izobraževalnih organizacijah. *Andragoška spoznanja*. Letnik 6, št.4: 74.
- Kotler, P. 1994. *Trženjsko upravljanje*. Analiza. Načrtovanje izvajanje in nadzor. Slovenska knjiga. Ljubljana.
- Kotler, P. 1982. *Marketing for Nonprofit Organizations. Second Edition*. Prentice-Hall. Inc. Englewood Cliffs. New Jersey.
- Kotler, P. in Fox K. F. A. 1985. *Strategic Marketing for Educational Institutions*. Prentice Hall. New Jersey.
- Kotler, P. in Andreasen A. R. 1987. *Strategic Marketing for Nonprofit organizations*. Prentice Hall. New Jersey.
- Kotler, P. 1996. *Marketing management. Trženjsko upravljanje*. Slovenska knjiga Ljubljana.
- Kotler, P. 1998. *Marketing Management – Trženjsko upravljanje*. Slovenska knjiga Ljubljana.
- Kotler, P. 2004. *Management trženja*. Copyright. Zagreb knjiga. Ljubljana.
- Kotler, P. in Andreasen A.R. 2003. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. Prentice Hall. New Jersey.
- Kuzmanič, T. 2008. *Gradivo s posveta o vodenju*. Portorož.
- Logaj, V. in drugi. 2006. *Spreminjanje šolske kulture za povečanje identifikacije učiteljev in učencev s šolo*. Šola za ravnatelje. Ljubljana.
- Medveš, Z. Vzgojni modeli v reformski pedagogiki. *Sodobna pedagogika* 58. 4/2007: 50-69.
- Mesec, B. 1998. *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana. Visoka šola za socialno delo.
- Nidorfer, M. 2003. Začenja se farmacevtska vojna. *Gospodarski vestnik*. 27. oktober 2003.
- Olins, W. 1989. *Corporate Identity. Making bussines strategz visible trough design*. Thames and Hudson. London.
- Olins, W.. 2000. *How Brands are taking over the Corporation*. v M. Schultz, M. J. Hatch in M: H: Larsen (Eds): *The exspressive organization: Lanking identity reputation, and the corporate brand*. Oxford University Press. New York: 51-65.

- Podnar, K. 1999. *Strateški temelji celostne podobe podjetja – sodobni pristop upravljanja korporativne identitete*. Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- Podnar, K. 2000. *Razumevanje koncepta korporativne identitete – meje novo nastajajočega raziskovalnega polja*. Akademija MM: 67-76.
- Podnar, K. 2002. *Resničnost in neresničnost identitete podjetja analiza teoretskega okvira upravljanja korporativne identitete*. Magistrsko delo. FDV.
- Planinc, U. 2003. *Opraviti z govoricami – rešiti ugled?* Diplomsko delo. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
- Pučko, D. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana. Ekonomska fakulteta.
- Riel, Cees B.M Van. 1995. *Principles of corporate communication*. Prentice Hall. London.
- Rozman, R. 2002. *Pojmovanje in razvoj managementa v S. Možina in dr. Management. Nova znanja za uspeh*. Radovljica. Didakta.
- Sagadin, J. 1991. Študija primera. *Sodobna pedagogika*, letnik 42: št. 9-10.
- Sfinigoj, N. 1993. *Marketinško upravljanje*. Knjižna zbirka Profesija. Ljubljana.
- Sjoval, A. M. 2002. *From Actions to Impressions. Cognitive Attribution Theory and the Formulation of Corporate reputation*. Best MBA Paper in Corporate Citizenship. The Centre for Corporate Citizenship of Boston College.
- Snoj, B. in Gabrijan, V. 2000. *Zbrano gradivo pri predmetu marketinga, 2 zvezka*. Maribor. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, B. in Gabrijan, V. 2002. *Zbrano gradivo pri predmetu Osnove marketinga*. Maribor. Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Snoj, M. 2004. *Etimološki slovar slovenskega jezika*. Ljubljana. Mladinska knjiga.
- Šubic, P. 2002. Teden oglaševanja. Agencija razkriva razvojne izzive. *Gospodarski vestnik* 11: 46-47.
- Tavčar, M. 2002. *Strategija trženja*. Učbenik. Visoka šola za management. Izola.
- Tavčar, M. 1996. *Razsežnosti managementa*. Ljubljana.
- Trnavčevič, A. in Zupanc Grom R. 2000. *Marketing v izobraževanju*. Ljubljana. Šola za ravnatelje.
- Trnavčevič, A. 2004. Publikacija šole: Razmislek o njeni podobi, pomenu in funkciji. *Vodenje v vzgoji in izobraževanju*, št. 2: 87-100.
- Trnavčevič, A. in drugi. 2000. *Raznolikost kakovosti*. Šola za ravnatelje. Ljubljana.

- Trnavčević, A. Biloslavo, R. in drugi. 2007. *Ko država šepeta*. Marketinška kultura v šoli. Šola za ravnatelje.
- Trunk Širca N. in Tavčar, M. 1998. *Management neprofitnih organizacij*. Visoka šola za management. Koper.
- Ulrich, D. 1998. Intellectual capital = competence x commitment. *Sloan management review*. 39:2.

Viri:

- CEO Reputation. 2003. Reputations Can Be rebuilt: Burson-Mastellar.(10.9.2007)
- www.ceogo.com. (21.11.2007)
- ugled podjetij. 2004. Poročila raziskave o ugledu podjetij, Kline&Partner. (13.2.2008)
- www.iik-si.comInštitut za intelektualni kapital. (7.1.2008)
- www.cik-hr.com.....Center za intelektualni kapital. (16.3.2008)

8 PRILOGE

Priloge A:

Kategorije po skupinah udeležencev.

1. skupina	UČITELJI		
KATEGORIJE	A1	A2	A3
Dobra šola			
Promocija šole			
Prepoznavnost šole			
Ugled šole			
Odzivnost šole			
Odgovornost za ugled šole			

2. skupina	STARŠI		
KATEGORIJE	B1	B2	B3
Dobra šola			
Promocija šole			
Prepoznavnost šole			
Izbor šole			
Ugled šole			
Odzivnost šole			
Odgovornost za ugled šole			

3. skupina	PREDSTAVNIKI USTANOVITELJA		
KATEGORIJE	C1	C2	C3
Dobra šola			
Promocija šole			
Prepoznavnost šole			
Izbor šole			
Ugled šole			
Odzivnost šole			
Odgovornost za ugled šole			

